E1.711

ORK TIMES BESTSELLER

THE FIRM

CÂU CHUYỆN CỦA McKINSEY

VÀ SỨC ẢNH HƯỞNG BÍ MẬT CỦA NÓ LÊN DOANH NGHIỆP MỸ

DUFF McDONALD

THƯ VIỆN HUBT

Huyền Trang *dịch*

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

1980 BOOKS
KHƠI NGUỒN TRI THỨC

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ

NEW YORK TIMES BESTSELLER

THE FIRM

CÂU CHUYỆN CỦA McKINSEY

VÀ SỨC ẢNH HƯỞNG BÍ MẬT CỦA NÓ LÊN DOANH NGHIỆP MỸ

DUFF McDONALD

Huyền Trang *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THE FIRM: THE STORY OF MCKINSEY AND ITS SECRET INFLUENCE ON AMERICAN BUSINESS

Copyright © 2013 by Duff McDonald: Published by arrangement with Kuhn Projects, LLC, through The Grayhawk Agency

THE FIRM: CÂU CHUYỆN CỦA MCKINSEY VÀ SỨC ẢNH HƯỞNG BÍ MẬT CỦA NÓ LÊN DOANH NGHIỆP MỸ

Bản quyền tiếng Việt © Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books, 2016.

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức nào hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

THƯ VIỆN HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mục lục

9 LỜI GIỚI THIỆU:
Sự thần bí của McKinsey

17 Cậu bé ở trang trại Ozark

65 Gây dựng tập đoàn

98 Thời đại ảnh hưởng

160 Thập kỷ nghi ngờ

215 Trở lại tình trạng trước đây

271 Câu hỏi quan trọng: Liệu có xứng đáng hay không?

299 Sự phục thù của những "con mọt" công nghệ

351 Kẻ chiếm đoạt tiền bạc

376 Lời khuyên tồi tệ

437 Cắt giảm chi phí

484 Phá vỡ thỏa thuận

528 PHẦN KẾT:
Tương lai của McKinsey

549 Lời cảm ơn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ


THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dành cho món quà kỳ diệu nhất mà bất cứ người đàn ông nào cũng có thể nhận được: một cô con gái.

Cảm ơn con, Marguerite, vì đã là con gái của cha.

NEW YORK, THÁNG 11 NĂM 2012

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI GIỚI THIỆU

SỰ THẦN BÍ CỦA McKINSEY

Phút chốc sau khi rời khỏi trường kinh doanh, Jamie Dimon - Chủ tịch và Giám đốc điều hành của JPMorgan Chase, từng được ca ngợi như một chuyên gia tài chính huyền thoại vì đã chỉ đạo ngành ngân hàng trong cuộc suy thoái 2008 của phố Wall, quyết định trở thành một nhà tư vấn. Theo ông "Hầu hết các lời tư vấn không xứng với cái giá mà nó được trả, nhưng với McKinsey thì nó thực sự xứng đáng".

Bốn năm sau, ứng cử viên của Đảng Cộng hòa cho vị trí tổng thống, người từng là một tư vấn viên, được hỏi rằng sẽ cắt giảm quy mô của chính phủ như thế nào. "Vậy thì tôi sẽ áp dụng... ít nhất một số cách thức mà McKinsey sẽ hướng dẫn tôi thực hiện", Mitt Romney trả lời ban biên tập

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của tờ *Wall Street Journal*. Khi mọi người cảm thấy ngạc nhiên, ông nói tiếp "Tôi không đùa đâu. Có thể tôi sẽ thuê McKinsey đấy".

Sau gần một thế kỷ trên thương trường, McKinsey có thể tuyên bố rằng mình là chủ nhân của một loạt những thành tích: tái sắp xếp cơ cấu quyền lực trong nội bộ Nhà Trắng; dẫn đường cho châu Âu thời kỳ hậu chiến tranh thông qua sự tái tổ chức doanh nghiệp hàng loạt; giúp phát minh ra mã vạch; cải cách các trường kinh doanh; thậm chí nó còn tạo ra ý tưởng về sử dụng ngân sách như một công cụ quản lý.

Những nhà tư vấn McKinsey nổi lên không chỉ như một trong những câu chuyện kinh doanh thành công nhất của thời đại mà còn phát minh ra thứ mà chúng ta coi là chủ nghĩa tư bản Mỹ và lan tỏa nó tới mọi ngóc ngách của thế giới.

Tuy nhiên, cũng có một danh sách thất bại đáng kể từ những tư vấn của các chuyên gia McKinsey. Các nhà tư vấn của McKinsey có mặt khi General Motors tự làm nó suy yếu. Họ là những cố vấn của Kmart khi doanh nghiệp bán lẻ này rơi vào tình trạng hỗn loạn. Họ đẩy Swissair đến sự sụp đổ. Họ đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo nên vụ chấn động xôn xao Enron và thu những khoản phí khổng lồ. Dù cho McKinsey chứa đựng nhiều mâu thuẫn hơn cả

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ngày nay, McKinsey là một câu chuyện thành công toàn cầu. Nhưng đầu tiên nó là câu chuyện khác biệt của nước Mỹ.

kinh thánh thì ảnh hưởng của nó vẫn rộng khắp. Tập đoàn này nổi tiếng, nhưng hầu như không có thứ gì được biết về nó. Một vài cựu nhân viên của McKinsey đã từng trở nên nổi tiếng. Họ được tin tưởng và không được tin tưởng - được yêu thương và bị khinh thường - ở mức tương đương nhau. Họ là bộ sưu tập những cái tôi khổng lồ. Họ tự tin nhưng cũng đầy hoang tưởng.

Vậy họ thực sự làm gì? Họ là những chuyên gia quản lý, những nhà cắt giảm chi phí, là người chịu tội và là chất xúc tác cho sự thay đổi của doanh nghiệp. Họ là những doanh nhân của doanh nhân. Họ là nhóm người cao cấp quyền lực, một quân đoàn tư nhân, làm những công việc phía-sau-hậu-trường cho những con người quyền lực nhất trên thế giới.

***

Nhưng câu chuyện về McKinsey thậm chí còn nhiều hơn thế. Ngày nay, McKinsey là một câu chuyện thành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công toàn cầu. Nhưng đầu tiên nó là câu chuyện khác biệt của nước Mỹ.

McKinsey được thành lập vào năm 1926 bởi một giáo sư đại học Chicago tên là James O. McKinsey. Nhà lãnh đạo huyền thoại của tập đoàn là người nối nghiệp James O. McKinsey, Marvin Bower, một người đàn ông có mục tiêu không thay đổi là phát minh ra một nghề mới cam kết chuẩn bị sẵn các hành động cho khách hàng trước những thách thức và sự không chắc chắn về tương lai đang ùa tới. Cùng thời điểm đó nhiều tập đoàn cũng có ý tưởng tương tự, một số còn sớm hơn, nhưng không một ai có thể địch được sự tập trung và kỷ luật của Bower. Ông làm McKinsey trở nên khác biệt không chỉ bởi những gì nó đã làm mà còn bởi nó đã bắt đầu làm *như thế nào*, bắt đầu với ngoại hình của nhân viên rồi tiếp đến thông qua tuyển dụng, đào tạo và sự chọn lựa thứ bậc thông qua một hệ thống tàn nhẫn gọi là "thăng-tiến-hay-sa-thải".

McKinsey là ông lớn chính trong sự bùng nổ kinh tế những năm 1920, trong chủ nghĩa khổng lồ sau chiến tranh của những năm 1940, trong sự hợp lý hóa của chính phủ và sự gia tăng của marketing trong những năm 1950, trong thời đại của sự ảnh hưởng doanh nghiệp vào những năm 1960, trong quá trình tái cơ cấu của nước Mỹ và gia tăng chiến lược vào những năm 1970, trong sự tăng trưởng hàng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

loạt về công nghệ thông tin trong những năm 1980, trong sự toàn cầu hóa vào những năm 1990, trong sự bùng nổ-phá sản-và khắc phục vào những năm 2000 và còn hơn thế. Sức ảnh hưởng của tập đoàn này ở hiện tại lan tỏa mọi nơi đến nỗi thật khó để tưởng tượng có địa điểm kinh doanh nào trên thế giới mà không có McKinsey.

***

Vậy thì hiệu quả của các chuyên gia tư vấn McKinsey trên thế giới này là gì? Có điều gì được và mất khi mà nhóm người tương đối nhỏ có cùng khuynh hướng này đã củng cố quyền lực và truyền bá chân lý của chủ nghĩa tư bản Mỹ? Tốt nhất là nên xem xét câu hỏi này từ các góc nhìn khác nhau.

Muốn biết được đối thủ cạnh tranh đang ở mức nào? Hãy thuê McKinsey. Mặt trái của việc này là đối thủ cạnh tranh của bạn cũng phát hiện nhiều điều về bạn. Nhưng hầu hết các khách hàng đều tìm thấy phần thưởng tương xứng với sự đánh đổi.

Khi IBM muốn mở rộng tại châu Âu vào những năm 1950, tập đoàn này đã gọi ai để tìm lời khuyên? McKinsey. Cũng tương tự như vậy với những công ty khác, từ Heinz tới Hoover. Tại sao McKinsey lại ở đó để nói với những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh nghiệp tương tự như Volkswagen và Dunlop Rubber rằng họ chắc chắn có thể thành công trở lại từ tình trạng gần như phá sản với sự giúp đỡ của các chuyên gia tư vấn.

Cái tên McKinsey quyền lực đến nỗi mà việc chỉ đơn thuần thuê tập đoàn này có thể đem đến hiệu quả mong muốn - như vào năm 2000, khi nhà xuất bản khổng lồ Condé Nast thuê McKinsey để chứng minh tính nghiêm túc của nó về việc cắt giảm chi phí xuống 30%.

Thứ mà chuyên gia McKinsey có được là tiền bạc, quyền lực và uy tín. Anh ta không phải là một nhân viên ngân hàng, kế toán hay luật sư. Anh ta là một nhà tư duy. Anh ta có cơ hội thì thầm vào đôi tai của quyền lực. McKinsey là quân sư bên ngoài được CEO của Enron - Jeff Skilling ưa chuộng nhất trong suốt quá trình phát triển và sụp đổ của tập đoàn năng lượng khí đốt Houston. Skilling đi tù vì tội lỗi của mình; McKinsey nổi lên từ scandal mà hầu như không bị hề hấn gì.

Có lẽ điều tuyệt nhất trong tất cả, công việc ở McKinsey là chiếc vé tới bất cứ nơi đâu trên thế giới này. Tập đoàn là ngôi trường hoàn hảo nhất trong kinh doanh, một bệ phóng, và một dòng hồ sơ vô song. Iou Gerstner, người đàn ông nổi tiếng với việc vực dậy IBM, đã làm việc tại McKinsey trước khi rời bỏ để đến với một trong những khách hàng của mình, American Express. CEO của Morgan

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Stanley - James Gorman dành một thập kỷ cho McKinsey trước khi đầu quân cho khách hàng của mình, Merrill Lynch.

Tất nhiên, không phải ai cũng có một sự nghiệp xuất sắc. Skilling của Enron đến từ McKinsey. Hai nhân vật bị kết án trong scandal giao dịch nội gián lớn nhất trong lịch sử là cựu nhân viên của McKinsey: cựu giám đốc Anil Kumar và cựu giám đốc điều hành Rajat Gupta.

***

McKinsey đã có niềm tin của thế giới rằng các chuyên gia tư vấn của nó là những nhà truyền giáo giỏi nhất trong tư duy kinh doanh. Và nếu những doanh nghiệp thông minh nhất, thành công nhất trên thế giới thuê họ, đó chính là bằng chứng cho giá trị mà họ tạo ra.

Nhưng giống như với nhiều tập đoàn lớn trên thế giới, thật khó để bỏ qua số lượng các trường hợp gia tăng mà các chuyên gia tư vấn của McKinsey đã hành xử không hơn gì lính đánh thuê, thu những khoản phí khổng lồ cho công việc có giá trị không rõ ràng. McKinsey có lẽ là nhà hợp pháp hóa duy nhất giỏi nhất trong việc sa thải hàng loạt so với bất cứ ai, bất cứ nơi nào, bất cứ thời điểm nào trong lịch sử hiện đại.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

***

Ngành tư vấn nói chung - và McKinsey nói riêng - luôn luôn là một hiện tượng khó khăn để giải thích. Mặt khác, đó là bởi mối quan hệ lý tưởng giữa nhà tư vấn - khách hàng là mối quan hệ mà nhà tư vấn biến mất ngay lập tức khi mà công việc được hoàn thành hay những tờ séc được thanh toán.

McKinsey có lẽ là nhà hợp pháp hóa duy nhất giỏi nhất trong việc sa thải hàng loạt so với bất cứ ai, bất cứ nơi nào, bất cứ thời điểm nào trong lịch sử hiện đại.

Khi một CEO thuê McKinsey, anh ta biết rằng mình đang thuê những người thông minh nhất và chăm chỉ nhất xứng đáng để chi tờ séc của doanh nghiệp. Nhưng một CEO thuê McKinsey cũng bởi sự ảnh hưởng và quyền lực của nó, vì thực tế là tập đoàn này gắn chặt với việc đưa ra quyết định ở các cấp độ cao nhất, doanh nghiệp, chính trị hoặc những thứ khác.

Dù tốt hơn hay xấu hơn, McKinsey có thể vẫn là tuyển tập tài năng có ảnh hưởng nhất trên thế giới. Làm thế nào tập đoàn thành công trong việc đạt được và nắm giữ sức ảnh hưởng này chỉ là một phần trong câu chuyện của nó. Những gì nó đã làm với sức ảnh hưởng đó từ khi thành lập vào những năm 1920 là điều mà cuốn sách này nói đến.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CẬU BÉ Ở TRANG TRẠI OZARK

Từ Gamma tới Đại lộ Lake Shore

Lịch sử của ngành kinh doanh nước Mỹ là lịch sử của những người đàn ông phát triển với sự tự tin đầy mạnh mẽ. Henry Ford biết rằng ông ấy tìm được cách sản xuất hàng loạt những chiếc xe hơi. Steve Jobs biết được có một cơ hội khổng lồ với việc đưa những chiếc máy vi tính ra khỏi chốn văn phòng và đưa vào nhà. Jeff Bezos của amazon.com sớm thấy được Internet là mảnh đất đầy hứa hẹn, và ông đưa ngành bán lẻ lên đó.

Sự tự tin của James O. McKinsey không phải là một cái gì đó thực sự hữu hình. Bạn có vấn đề gì đó với việc kinh doanh của mình? Hãy để ông ấy xem xét nó, và ông

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ấy tự tin rằng có thể giúp bạn tìm ra những gì cần làm về nó. Không chỉ có vậy, ông ấy hứa rằng sẽ nói cho những người giàu có và quyền lực họ đang làm *sai* điều gì. Dựa trên hai niềm tin mãnh liệt này mà ông đã thành lập công ty và cuối cùng trở thành tập đoàn tư vấn quyền lực nhất trên thế giới. Liều lĩnh và mới mẻ, bằng cách đó nó trở thành một doanh nghiệp Mỹ khác biệt và đã giúp hình thành lịch sử của chính doanh nghiệp.

Liều lĩnh và mới mẻ, bằng cách đó nó trở thành một doanh nghiệp Mỹ khác biệt và đã giúp hình thành lịch sử của chính doanh nghiệp.

"Tôi đã dành một lượng thời gian đáng kể trong suốt mười lăm năm trở lại đây cho việc nói và làm những thứ mà đáng lẽ ra phải được thực hiện bởi những người khác, nhưng họ lại do dự", McKinsey viết trong một lá thư vào năm 1936. "Tôi giả định rằng đó là do những khuynh hướng triết học, tư duy theo một cách logic và khi lối tư duy này chỉ ra một kết luận, tôi nghĩ rằng thật khó để chối từ cám dỗ của việc chỉ ra nó. Hơn thế, khi kết luận chỉ ra một cách chắc chắn sự cần thiết của hành động, tôi cảm thấy tôi đang đưa ra một dịch vụ bằng cách cố gắng bảo đảm trong hành động. Tôi cho rằng tôi phải chịu số kiếp trải qua một cuộc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đời làm những chuyện khiến người ta nghĩ rằng tôi thật hung hăng và sắt đá".[1]

Đúng vậy, người ta đã nghĩ cả hai thứ đó. Nhưng họ cũng nghĩ rằng ông ấy là người đàn ông để gọi đến khi mà vấn đề dường như không thể giải quyết được, người mà có thể thiết lập một hoạt động hàng tỷ đô la bất thường trở lại đúng hướng. Ngay cả khi cái chết của McKinsey ở độ tuổi tương đối trẻ không cho ông cơ hội thể hiện hết mình trong sự nghiệp, ông đã thực sự đi được một chặng đường dài từ những ngày còn là một cậu bé chân trần ở nông trại Ozarks[2], và ông ra đi như một trong những doanh nhân và nhà cải cách được kính trọng nhất trong thời đại của mình. Ông không chỉ thấu hiểu nhu cầu của những tập đoàn khổng lồ đang tái định hình xã hội Mỹ theo hình ảnh của chính chúng - ông ấy còn dự đoán những nhu cầu đó và giúp các công ty giải quyết các vấn đề mà họ thậm chí còn không nhận ra là họ có.

Tất cả đều bắt đầu từ kế toán, nơi McKinsey cứu thoát khỏi những thói quen ảm đạm của sổ sách kế toán và định hình nó lại như một công cụ quản lý chiến lược. Ông là một người thẳng thắn, và luôn truyền cảm hứng cho những

---

[1] B. Wolf, Management and Consulting: *An Introduction to James O. McKinsey* (ithaca, ny: cornell university, 1978), 16.
[2] Ibid., 1.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người khác. Ông đã định nghĩa quản lý doanh nghiệp không còn là quản lý những thói quen của bộ máy quan liêu, và hướng đến tưởng tượng ra tương lai và chuẩn bị lực lượng lao động cho nó. Ông là một người sớm ủng hộ việc thu hẹp và các cách thức cắt giảm chi phí khác như một cách để cứu các tập đoàn đang gặp khó khăn. Ông cũng đã sử dụng tất cả những ý tưởng này, và rất nhiều nữa, để xây dựng một thứ mà đúng lúc đó trở thành tập đoàn tư vấn quyền lực nhất, và là một trong những kinh doanh nhượng quyền mạnh mẽ nhất trên hành tinh này.

McKinsey sinh năm 1889, là con của James Madison và Mary Elizabeth McKinsey tại Gamma, Missouri, và lớn lên trong một căn nhà ba phòng ở nông trại. Từ khi còn trẻ, ông đã tự làm mình nổi bật như là thầy phù thủy với những con số. Một người viết tiểu sử khẳng định rằng hiệu trưởng trường trung học của McKinsey thuê ông để dạy đại số cho chính những giáo viên của ông[1], mặc dù một người khác nói rằng ông chỉ đơn thuần dạy cho những học sinh khác, không phải cho giáo viên[2]. Cho dù phiên bản của

---

[1] Marvin Bower, *Perspective on McKinsey* (New York: McKinsey & Company, Inc., 1979), 9.

[2] George David Smith, John T. Seaman Jr., và Morgan Witzel, *A History of The Firm* (New York: McKinsey & Company, 2010), 18.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

câu chuyện là gì, dạy học rõ ràng đã là đam mê đầu đời của ông, và dường như sẽ trở thành sự nghiệp lâu dài. Ông tốt nghiệp từ trường sư phạm tại Warrensburg, Missouri vào năm 1912 với bằng cử nhân Sư phạm. Ông tự nhận thấy mình trước hết - và trên tất cả - là một người có những bài học để trao đi.

Đại học Sư phạm chỉ là sự khởi đầu của một cuộc phiêu lưu giáo dục trong đó bao gồm cả một bằng cử nhân Luật từ Đại học Arkansas ở Fayetteville, một thời gian nghiên cứu và giảng dạy kế toán ở St. Louis, một bằng cử nhân tâm lý học của Đại học Chicago. Như đã diễn ra với phần lớn các chàng trai trẻ ở thời đại của ông, Thế chiến thứ nhất đưa ông vào một khúc ngoặt. Vào năm 1917, ông được gọi vào quân đội; được thăng chức trung úy ở Cục Quân Khí vào năm tiếp theo và đi khắp nước Mỹ, làm việc với các nhà cung cấp trang thiết bị chiến tranh[1]. Sau khi xuất ngũ ở tuổi hai mươi chín, McKinsey tiếp tục thêm vào danh sách các chứng chỉ của mình. Trong khoảng chỉ riêng một thập kỷ, ông đã thành công trong việc đạt được bằng thạc sĩ kế toán của Đại học Chicago, được bổ nhiệm làm Giáo sư phụ tá kế toán ở Đại học, và tham gia vào doanh nghiệp kế toán George & Torbet của giáo sư George Grazer. Nhưng

[1] Ashish Nanda và Kelley Morrell, "McKinsey & Company: An Institution at A Crossroads", Harvard Business School, 4/12/ 2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đó chưa phải là tất cả. Vào năm 1923, ông được chỉ định làm Phó Chủ tịch của Hiệp hội Giảng viên Đại học ngành Kế toán của Mỹ[1], và vào năm 1926 ông trở thành Giáo sư ngành Chính sách kinh doanh của Đại học Chicago.

Sự bổ nhiệm cuối cùng này là dấu hiệu đầu tiên cho thấy người đàn ông đó biết rằng kế toán có thể không chỉ là ghi chép sổ sách, rằng những con số không chỉ có thể tiết lộ lợi nhuận và thua lỗ, tài sản và các khoản nợ phải trả, mà là toàn bộ câu chuyện của doanh nghiệp và những gì nó có thể thực hiện. Vào thời điểm đó, kế toán mới chỉ được xem như một sự ghi chép của quá khứ. McKinsey xem xét mọi khía cạnh của nó và hướng nó vào tương lai, biến nó thành một công cụ của quản lý hiệu quả.

Mac gặp Alice "Polly" Louise Anderson của thành phố Sioux City, khi bà theo học một lớp kế toán được giảng dạy bởi McKinsey tại Đại học Chicago. Ngay ở tiết học thứ hai bà đã nói với ông ấy rằng bà sẽ bỏ lớp này, bởi bà đã quyết rằng mình sẽ chẳng học thêm được điều gì từ ông.[2] Với sự táo bạo đó, bà đã giành được trái tim của ông, và cả hai kết hôn vào năm 1920. Vào năm 1921, bà sinh hai cậu con trai sinh đôi, Robert và Richard.

---

[1] The American Association of University Instructors in Accounting: tiền thân của American Accounting Association - Hiệp hội Kế toán Mỹ. (ND)

[2] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 35.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng cuộc đời của McKinsey được định nghĩa bởi tham vọng nhiều hơn là gia đình. Con trai Robert của McKinsey nhớ về ông như một người cha luôn vắng mặt, người vẫn chịu đựng những nỗi đau từ sự giáo dục tầm thường của mình. Mặc dù trở nên rất giàu có khi gần bốn mươi tuổi - ông từng thuê một trang trại mùa hè có cả sân chơi polo và cuối cùng chuyển tới một trong những địa chỉ cao cấp của Chicago tại tòa nhà số 1500 Đại Lộ Lake Shore - ông lại từ chối mua đồ chơi cho con bởi ông coi chúng là những món hàng "không cần thiết"[1].

Ông là một kẻ nghiện làm việc hiếm khi có mặt ở nhà. Ông từng tuyên bố rằng mình ăn tất cả các bữa trưa, một nửa bữa sáng và một phần ba bữa tối với các đối tác tiềm năng[2]. Các con của ông không được phép làm phiền khi ông đang "làm việc". Ông chỉ dành sự vui vẻ và niềm nở cho công việc. Ông không có hứng thú với văn học hay văn hóa. Dù ông tham gia nhiều câu lạc bộ địa phương, việc đó chỉ để cho các mối quan hệ nghề nghiệp, chứ không phải dành cho sở thích.

Đó là những điều vẫn thường được biết đến về đời tư của McKinsey. Nhưng một vài quan điểm cần được củng cố

---

[1] Wolf, *Management and Consulting*, 13.
[2] Ibid., 42.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lại. Đầu tiên, McKinsey thấy rằng những bí mật của một công ty có thể tìm thấy được ở bộ phận kế toán của nó. Ông tự hào viết những cuốn sách về những chi tiết vụn vặt của ngân sách và dự báo, bởi ông tin rằng chỉ qua sự tuân thủ nghiêm ngặt với phân tích "dựa trên thực tế" như vậy thì một công ty mới có thể thực sự đạt được tiềm năng của nó. Tuy nhiên, người được bảo hộ của ông - Marvin Bower sau đó lại tách McKinsey và công ty khỏi hình ảnh này của kế toán. Trong suy nghĩ của Bower, các kế toán viên là những kẻ làm biếng bị ràng buộc bởi các quy tắc trong khi các nhà tư vấn là những người tư duy tự do có tầm nhìn và sự sáng tạo vượt xa cả những bảng cân đối kế toán. McKinsey của Bower bắt đầu với những con số và sau đó thêm vào quan điểm.

Trong suy nghĩ của Bower, các kế toán viên là những kẻ làm biếng bị ràng buộc bởi các quy tắc trong khi các nhà tư vấn là những người tư duy tự do có tầm nhìn và sự sáng tạo vượt xa cả những bảng cân đối kế toán.

Thứ hai: Với trải nghiệm của chính mình như là bằng chứng của khái niệm, McKinsey thu hút một đội quân muốn đạt được thành tựu trong cuộc sống giống như ông đã làm được - vượt lên sự giáo dục thường là hèn mọn để trở thành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những người đàn ông giàu có và quan trọng. McKinsey theo đuổi thành công bằng cách kết hợp khả năng tập trung không ngừng nghỉ cùng với sở trường phá vỡ các nguyên tắc. Và ông sớm quyết định rằng mình sẽ giành quyền lực bằng cách nói ra sự thật với nó. "Ông ấy đã khá sẵn sàng", William Newman, người làm việc với McKinsey vào những năm 1930 viết, "không có dấu vết nào của cậu bé nghèo ở nông trại Ozark, dù là nhỏ nhất. Ông ấy có sự nghèo đói trong tuổi thơ của mình và tôi nghĩ rằng điều này để lại dấu ấn của nó. Ông ấy muốn thành công, nhưng cũng muốn có cả tiền bạc, sự thỏa mãn và ông ấy thực sự có tiền cũng như tự do tiêu xài nó".

Thế kỷ Mỹ

Vào năm 1941, Henry Luce của nhà xuất bản Time Inc. đặt ra thuật ngữ "Thế kỷ Mỹ" trong một bài xã luận trên tạp chí *Life*. Ông miêu tả sự thống trị chính trị và kinh tế toàn cầu của đất nước này đã dẫn đến Thế chiến thứ hai. Nhưng Luce cũng đã đúng theo nghĩa đen: Thế kỷ Mỹ đã thật sự bắt đầu từ nhiều thập kỷ trước đây.

Việc xây dựng các tuyến đường sắt và sự phủ sóng trùng hợp của điện báo ở nước Mỹ vào giữa và nửa sau thế

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kỷ mười chín đã giúp tạo nên những thị trường thực sự "đại chúng" đầu tiên trên thế giới. Nếu một giám đốc có tham vọng, công ty của anh ta không chỉ phải phục vụ các khách hàng địa phương. Nó còn có thể phục vụ toàn bộ lục địa và hơn thế nữa, nếu nó có khả năng tổ chức.

Nếu một giám đốc có tham vọng, công ty của anh ta không chỉ phải phục vụ các khách hàng địa phương.

Nhà sử học kinh tế Alfred Chandler đã ghi lại những thay đổi quan trọng về những gì được biết đến như là cuộc cách mạng công nghiệp thứ hai trong cuốn sách chuyên đề *Phạm vi và Quy mô* (Scale and Scope) của mình - tựa đề của nó đã đề cập đến cuộc cách mạng cùng lúc cả về quy mô (sản xuất) và phạm vi (phân phối) trong doanh nghiệp Mỹ. Cả hai cuộc cách mạng song song này chuyển đổi nước Mỹ từ một xã hội nông nghiệp trở thành một cường quốc công nghiệp. Vào năm 1870, quốc gia này chiếm khoảng 23% sản xuất công nghiệp trên toàn thế giới. Đến năm 1913, tỷ lệ này đã tăng lên thành 36%, vượt cả Vương quốc Anh.[1]

[1] Alfred D. Chandler Jr., Scale and Scope: *The Dynamics of Industrial Capitalism* (Boston: Harvard University Press, 1994), 4.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vào năm 1920, khi chỉ một phần ba hộ gia đình ở nước này có điện và chỉ một phần năm có nhà vệ sinh xả nước[1], cơ sở kinh doanh của nước này đã dấn thân vào một sự mở rộng triệt để, chưa từng có. Điều này mang đến một sự tiến thoái lưỡng nan khiến các nhà lãnh đạo kinh doanh bận tâm kể từ đó: làm thế nào để phát triển lớn mạnh mà vẫn duy trì được sự kiểm soát với doanh nghiệp. Chuyển từ doanh nghiệp tư nhân, sản phẩm đơn sang doanh nghiệp quốc dân có quy mô phức tạp và rộng lớn. Đầu tiên, bạn phải tạo dựng được cơ sở sản xuất đủ lớn để đạt được quy mô kinh tế mong muốn. Thứ hai, bạn phải đầu tư vào tiếp thị quốc gia và nỗ lực phân phối để đảm bảo rằng doanh thu có khả năng phù hợp với việc sản xuất mở rộng này. Và thứ ba, bạn phải thuê nhân công, đào tạo và *tin tưởng* con người để quản lý doanh nghiệp của bạn. Những người này gọi là các nhà quản lý, và vào nửa giai đoạn đầu tiên của Thế kỷ Mỹ, nguồn cung của họ rất ít.

Thành công của những người thay đổi đầu tiên mang lại lợi ích hết sức to lớn. Trong ngành công nghiệp nơi chỉ có một hoặc hai công ty sớm mạo hiểm, họ thống lĩnh lĩnh vực của mình - trong một thời gian rất dài; nhóm này bao gồm những cái tên nổi tiếng như Heinz, Campbell Soup,

[1] Thomas k. McGraw, *American Business, 1920-2000: How It Worked* (Wheeling, il: Harlan Davidson, 2000), 1.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và Westinghouse.[1] Mười năm sáp nhập điên cuồng, từ 1895 đến 1904, cũng chứng kiến sự tạo lập của nhiều tổ chức doanh nghiệp mà thế giới chưa từng thấy - 1.800 công ty được "co rút" lại thành 157 doanh nghiệp sáp nhập,[2] bao gồm những cái tên khổng lồ như U.S. Steel, American Tobacco, General Electric, và AT&T.[3]

Trong cuốn sách *Doanh nghiệp Mỹ, 1920-2000: Cách thức hoạt động* (American Business, 1920-2000: How It Worked), giáo sư Đại học Harvard Thomas McCraw đã xác định chính xác vấn đề này: "Trong việc điều hành một doanh nghiệp ở bất kỳ quy mô nào, vấn đề khó khăn nhất để quản lý thường là: sự khéo léo cân bằng giữa sự cần thiết của việc kiểm soát tập trung và việc tạo cho người lao động có đủ quyền tự chủ để đóng góp tối đa cho doanh nghiệp đồng

Vấn đề chính xác là trong doanh nghiệp, nên trao quyền lực ở đâu để đưa ra những quyết định khác nhau.

---

[1] Chandler, *Scale and Scope,* 71.

[2] Jack Beatty, *Colossus: How the Corporation Changed America* (New York: broadway books, 2001), 178.

[3] John Micklethwait và Adrian Wooldridge, The Company: *A Short History of a Revolutionary Idea* (New York: Modern library, 2003), 66.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thời có được sự hài lòng từ công việc của họ. Nói cách khác, vấn đề chính xác là trong doanh nghiệp, nên trao quyền lực ở đâu để đưa ra những quyết định khác nhau.[1]

Những doanh nghiệp như là DuPont, General Motors, và Sears Roebuck là những cái tên đầu tiên giải quyết vấn đề này một cách có hệ thống. Theo Chandler, DuPont đã gửi một phái viên tới bốn công ty khác nhau gặp những vấn đề tương tự - các doanh nghiệp thịt hộp Armour & Company, Wilson & Company, International Harvester, và Westinghouse Electric - để hỏi xem *họ* đang làm gì.[2] Và câu trả lời tương đối giống nhau: Những nhà cải cách chuyển từ hệ thống tập trung sang cấu trúc đa bộ phận với sự phân chia địa lý và sản phẩm. Khái niệm này để cho các trưởng điều hành bộ phận toàn quyền kiểm soát mọi thứ ngoại trừ nguồn tài trợ. Những nhà quản lý hàng đầu có một cái nhìn tổng quát hơn về doanh nghiệp, giám sát các đơn vị và phân bổ vốn phù hợp.

Những doanh nghiệp thành công nhất trong giai đoạn này, như là General Electric, Standard Oil, và U.S. Steel,

---

[1] McGraw, *American Business*, 7.

[2] Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the Historyof the American Industrial Enterprise* (cambridge, MA: Mit Press, 1962), 6.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tất cả đều sử dụng một số biến thể của mô hình này. Nhưng nhìn chung, họ đã phát triển những ý tưởng của riêng mình, một quá trình của thử nghiệm và mắc lỗi, tốn kém và mất thời gian. Họ sẽ thuê những chuyên gia bên ngoài để giúp đỡ họ với vấn đề này, nếu như những chuyên gia như vậy tồn tại. Đây là một cơ hội thương mại vô cùng lớn được gọi là một loại hình dịch vụ hoàn toàn mới.

Thế thân

Một cách vô tình, chính phủ liên bang đã làm phần việc của mình để tạo ra sự kinh doanh tư vấn hiện đại. Bắt đầu từ cuối thế kỷ mười chín, Washington đã nỗ lực điều chỉnh định kỳ để kiềm chế sức mạnh của doanh nghiệp lớn, bao gồm đạo luật chống độc quyền Sherman năm 1890, Đạo Luật về Ủy ban Thương mại liên bang, đạo luật Clayton năm 1914 và đạo luật Glass-Stealgall năm 1933. Hiệu quả dự kiến của các biện pháp này là giúp ngăn chặn các tập đoàn thông đồng với nhau để ấn định giá và điều chỉnh thị trường. Theo nhà sử học Christopher McKenna, tác dụng ngoài dự kiến là thúc đẩy sự sáng tạo của một cách thức không chính thống – nhưng hợp pháp -

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

việc chia sẻ thông tin giữa các nhà độc quyền. Ai có thể làm điều này? Các nhà tư vấn.[1]

Những nỗ lực điều tiết đem lại lợi ích to lớn khác cho những doanh nghiệp tương tự McKinsey: hạn chế thông đồng với nhau, các doanh nghiệp do đó buộc phải thực sự cạnh tranh, điều đó có nghĩa là họ cần phải khiến cho hoạt động của mình hiệu quả hơn.

Alfred P. Sloan, vị chủ tịch huyền thoại của General Motors, nhà cải cách đầu tiên trở nên thực sự nổi tiếng với khả năng quản lý của mình. Cách thức quản lý phân cấp, đa bộ phận của ông đem đến cho GM sự linh hoạt để vượt qua Ford Motor Company đang trì trệ và vươn lên dẫn đầu. Ford có thể đã cách mạng hóa sản xuất, nhưng Sloan nhận ra rằng thị trường mua xe hơi đã đủ lớn để tách thành những khách hàng sẽ mua Buicks, Cadillacs, Chevrolets, Oldsmobiles và Pontiacs. Vào cuối những năm 1920, thị trường xe hơi đã phát triển, và người ta muốn có *sự lựa chọn*. Sloan cũng đem đến cho họ khả năng mua một chiếc xe hơi bằng hình thức *mua chịu* - một ý tưởng nền tảng vào thời điểm đó. Trước khi thập kỷ đó kết thúc, GM đã vượt qua Ford

---

[1] Christopher D. Mckenna, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century* (Cambridge University, Press, 2006), 20.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

như một nhà lãnh đạo thị trường cổ phiếu, một vị trí mà nó đã không từ bỏ cho đến những năm 1980.

Nhà tư vấn có thể là đồng minh với nhà quản lý chuyên nghiệp trong trò chơi kéo co này - một đồng minh không nhắm đến công việc của nhà quản lý.

Sloan và những người tương tự như ông là những khách hàng hoàn hảo cho McKinsey: thiếu đi sự "hợp thức hóa" quyền sở hữu thực tế, các nhà quản lý cảm thấy áp lực lớn lao để thể hiện rằng họ đang sử dụng những thực hành tiên tiến. Và ai có thể mang đến những sự thực hành cho họ tốt hơn là những nhà tư vấn? Đó là sự bắt đầu của một sự tách biệt quyền sở hữu khỏi kiểm soát kéo dài nhiều thập kỷ trong doanh nghiệp Mỹ, và nhà tư vấn có thể là đồng minh với nhà quản lý chuyên nghiệp trong trò chơi kéo co này - một đồng minh không nhắm đến công việc của nhà quản lý. Do đó đã bắt đầu thời đại của "chủ nghĩa tư bản quản lý".

Trong hơn hai thế kỷ, các nhà kinh tế học đã lập luận rằng những doanh nghiệp hoạt động theo quy tắc "bàn tay vô hình" của thị trường của Adam Smith. Nhưng cuộc cách mạng trong tư duy quản lý ở Mỹ đã đem đến một ý tưởng thay thế: "bàn tay hữu hình" trong quản lý, điều khiển mọi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thứ diễn ra trái ngược lại với chuyện chỉ đáp ứng những nguồn lực thị trường bên ngoài.

Tác phẩm nghệ thuật của McKinsey

Là một học giả trẻ, nếu không phải một nhà văn đặc biệt hấp dẫn, thì McKinsey vẫn là một nhà văn có sức viết dồi dào. Bốn cuốn sách đầu tiên của ông là những tập sách dày khô khan về những kiến thức cơ bản của kế toán và thuế: *Federal Incomes and Excess Profis Tax Laws* (Luật Thuế Thu nhập Liên bang và thuế siêu lợi nhuận, 1918), *Principles of Accounting* (Nguyên tắc kế toán, đồng tác giả với A.C Hodges, 1920), *Bookkeeping and Accounting* (Ghi sổ và Kế toán, 1921), và *Financial Management* (Quản lý Tài chính, 1922). Nhưng với lần nỗ lực thứ năm, ông đã mở rộng phạm vi của mình một cách đáng kể. *Budgetary Control* (Kiểm soát ngân sách, 1922) - công trình mẫu mực đầu tiên của ông về ngân sách - thay đổi hoàn toàn kế toán, thúc đẩy nó như một công cụ quan trọng của việc tạo lập quyết định quản lý. "Kiểm soát ngân sách liên quan đến những điều sau", McKinsey viết. "1. Báo cáo kế hoạch trong các bộ phận của doanh nghiệp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong một thời kỳ nhất định dưới hình thức ước lượng. 2. Sự phối hợp của những ước lượng này với một chương trình cân bằng hiệu quả cho doanh nghiệp nói chung. 3. Sự chuẩn bị các báo cáo thể hiện một sự so sánh giữa kết quả thực tế và kết quả được ước lượng, và sự sửa đổi các kế hoạch ban đầu khi các báo cáo này được đưa ra".[1]

Đó dường như là kiến thức chung, nhưng cách nhìn nhận mới của McKinsey về việc sử dụng tiến trình ngân sách gần như là đã châm ngòi cho một cuộc cách mạng. "Không một phương pháp quản lý phạm vi và sự phức tạp tương tự nào khác từng được giới thiệu một cách nhanh chóng đến thế", một nhà bình luận viết vào mười năm sau đó. "Ước tính rằng 80% ngân sách được hình thành trong ngành công nghiệp đã được sửa đổi từ năm 1922".[2]

Cách nhìn nhận mới của McKinsey về việc sử dụng tiến trình ngân sách gần như là đã châm ngòi cho một cuộc cách mạng.

---

[1] James O. McKinsey, *Budgetary Control* (New York: Roland Press, 1922), 8.James o. Mckinsey, *Budgetary Control* (New York: Roland Press, 1922), 8.

[2] Wolf, *Management and Consulting*, 5.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Hai cuốn sách tiếp theo thể hiện rõ hơn những ý tưởng của McKinsey: *Kế toán quản lý* và *Quản trị kinh doanh* ra mắt năm 1924. Cuốn *Kế toán quản lý* hướng dẫn sinh viên cách các dữ liệu kế toán có thể được sử dụng để giải quyết các vấn đề kinh doanh. Sử dụng dữ liệu từ sự lưu trữ sổ sách truyền thống, ông gợi ý khả năng kiểm soát tốt hơn số phận của doanh nghiệp, bao gồm sự hình thành các thủ tục tiêu chuẩn (các vấn đề nên được giải quyết như thế nào và thông tin nên được báo cáo đến ai), các tiêu chuẩn tài chính (cách thức để đánh giá hiệu quả hoạt động) và các tiêu chuẩn hoạt động (bao gồm cả các biện pháp phi tài chính, như là chất lượng). Với các sinh viên kinh doanh ngày nay, kiểu toàn diện này dường như là điều hiển nhiên. Nhưng ở thời điểm đó, ý tưởng về kế hoạch, chỉ đạo, kiểm soát và nâng cao việc đưa ra quyết định bằng báo cáo thường xuyên và nghiêm ngặt các kết quả của doanh nghiệp là vô cùng mới lạ. Cuốn sách sau đó bao gồm những mầm mống của Đề cương Khảo sát Tổng thể của McKinsey - một hệ thống ba mươi trang để hiểu toàn bộ một doanh nghiệp, từ tài chính, tổ chức đến định vị cạnh tranh.

Thật khó để đánh giá thấp tác động của Đề cương Khảo sát Tổng thể. Nó có tác dụng như là nền tảng của cách tiếp cận của ông tới việc hiểu rõ một doanh nghiệp và cung cấp cho các nhà tư vấn tập sự một lộ trình rõ ràng. Khảo sát này có lẽ cũng hình thành tư duy của các nhà tư vấn: Đề

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cương Khảo sát Tổng thể nhấn mạnh vào việc *tại sao* các nhà quản lý giải quyết vấn đề, trái ngược với việc họ thực hiện chúng *như thế nào*. Sử dụng Đề cương Khảo sát Tổng thể, các chuyên gia tư vấn bắt đầu mỗi cam kết bằng cách nghĩ về triển vọng trong ngành của khách hàng, vị trí của khách hàng trong ngành, hiệu quả của quản lý, tình trạng tài chính, các yếu tố thuận lợi hay không thuận lợi mà có thể ảnh hưởng đến tương lai của tập đoàn.

"Bạn có thể nhìn thấy sự phát triển trí tuệ của McKinsey, "John Neukom, người đã làm việc tại McKinsey từ năm 1934 đến đầu những năm 1970 nói, ông cũng viết một cuốn hồi ký ngắn về thời gian của mình ở tập đoàn. "Ông ấy đánh mất sự quan tâm với các chi tiết của kế toán. Vào thời điểm tôi đến, ông ấy đánh mất sự quan tâm với các thủ tục ngân sách và hào hứng, thích thú với việc phân tích các doanh nghiệp và quan sát cách chúng vận hành. Ông chẩn đoán một cách rõ ràng tất cả các vấn đề của một doanh nghiệp".[1] Trong một bài phát biểu tại một hội thảo cho các giám đốc tài chính năm 1925 tại New York, McKinsey đưa ra một cái nhìn sâu sắc mà ông được nhớ tới bởi nó: "Thường thì tôi thấy khi người giám đốc mà nói rằng anh ta không tin vào báo cáo của một tổ chức, không muốn chuẩn bị nó bởi anh ta không mong muốn những người khác biết

[1] McKinsey: *A Scrapbook* (McKinsey & company, 1997), 7.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được rằng mình vẫn chưa suy nghĩ thấu đáo, hợp lý về tổ chức của mình. Với cùng lý do như vậy nhiều người phản đối ngân sách. Họ không sẵn sàng để ai biết được họ nghĩ rất ít về những việc họ sẽ làm trong tương lai.

Được trang bị với cái nhìn sâu sắc như vậy - và triết lý chung rằng quản lý có thể hình thành số phận của doanh nghiệp - ông quyết định thành lập một cửa hàng và bán nó.

Những gã tồi chẳng cần được ngoại giao

Vào giữa những năm 1920, McKinsey bắt đầu sự nghiệp kinh doanh như một phần của James O. McKinsey & Company, Accountants and Management Engineers, tiền thân của McKinsey & Company ngày nay. Thật lạ lùng với một doanh nghiệp vốn có niềm kiêu hãnh với việc biết chính xác mọi chi tiết, ngày thành lập thực sự của nó lại không được biết - một cẩm nang tập huấn của tập đoàn từ năm 1937 nói nó được thành lập vào năm 1924,[1] trong khi hồi ký của John Neukom lại nói rằng đó là năm 1925.[2] Dù đó là năm nào, thời điểm của McKinsey vẫn thật

---

[1] Firm Training Manual (1937), 4.

[2] John G. Neukom, *McKinsey Memoirs: A Personal Perspective* (selfPublished, 1975), 4.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tuyệt vời. Nền kinh tế đang bùng nổ, và nhu cầu cho dịch vụ tư vấn dường như là vô tận.

Một điều đáng chú ý là từ "tư vấn" không có trong tên tập đoàn của ông. Thay vào đó, cụm từ "Các Kỹ sư Quản lý" (Management Engineers) phản ánh đặc tính đang thịnh hành của thời điểm mà khoa học nắm giữ những câu trả lời cho những câu hỏi nghiêm túc nhất, và ngay cả thương mại con người cũng có thể thu được lợi nhuận từ sự khắc nghiệt của loại hình phân tích dữ liệu theo định hướng này. Những tập giấy làm việc tiêu chuẩn của McKinsey luôn là giấy kẻ ô vuông. Còn việc trên thực tế McKinsey không tuyển dụng kỹ sư thật sự nào thì không quan trọng lắm.

Đặt nền tảng trí tuệ sang một bên, gốc rễ thực tế của tập đoàn là từ thịt tươi sống. Khách hàng đầu tiên của McKinsey là Armour & Company, một trong những công ty thịt hộp lớn nhất nước Mỹ. Thủ quỹ của Armour đã đọc *Kiểm soát ngân sách* và muốn McKinsey giúp đỡ việc tư duy lại cách tiếp cận tới ngân sách và lên kế hoạch của công ty thịt hộp.

Người cộng sự đầu tiên McKinsey đưa vào ban điều hành là A. Tom Kearney, vốn là giám đốc nghiên cứu tại Switch & Company, một công ty thịt hộp khác ở Chiacago. Một thành viên nữa là William Hemphill, cùng là thủ quỹ của Armour, người đã thuê McKinsey ngay từ đầu.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey tiếp tục giảng dạy ở Viện Đại học Chicago một thời gian, nhưng cuối cùng ông ấy chuyển sang dành toàn thời gian cho tập đoàn. Một lý do cho việc ông dường như phải đảm đương quá nhiều trách nhiệm là ông không phí phạm thời gian với những việc vụn vặt ở công sở. Trong cuốn sách lịch sử tư vấn năm 1969 của Hal Higdon, *The Business Healers*, một cộng sự đã nhớ lại McKinsey đã nói rằng: "Tôi phải ngoại giao khéo léo với khách hàng của chúng tôi. Nhưng tôi không phải ngoại giao với anh, những gã tồi"[1] (Marvin Bower sau đó sử dụng cách tiếp cận của riêng mình với sự chỉ trích mang tính xây dựng như một ví dụ học theo cách tiếp cận "thương cho roi cho vọt" của McKinsey.

McKinsey thẳng thắn một cách sỗ sàng, nhưng ông cũng là người tư duy nhanh và mạch lạc. Ông từng chẩn đoán các vấn đề của khách hàng chỉ bằng cách nhìn vào phần in đầu giấy viết thư của công ty đó. Một công ty sản xuất điều hòa miền Trung Tây có giấy viết thư ghi "Lắp đặt điều hòa công nghiệp - từ bờ biển Canada tới bờ biển Mexico". Vào giai đoạn trước khi những nhân viên kinh doanh đi lại bằng máy bay, McKinsey thấy rằng chi phí đi lại có lẽ còn chiếm hết lợi nhuận của công ty và các nhân

[1] Higdon, *The Business Healers*, 137.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

viên nên tự giới hạn phạm vi trong vòng bán kính năm trăm dặm quanh Chicago. Ông ấy đã đúng.[1]

Thậm chí cuộc Đại Suy thoái cũng không thể ngăn cản được sự tăng trưởng của tập đoàn. Đến năm 1930, đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp của McKinsey tổng cộng là mười lăm người. Năm 1931, ông soạn thảo Đề cương Khảo sát Tổng thể, và năm sau đó ông mở văn phòng đại diện tại New York ở một tòa địa ốc không còn tồn tại nữa tại 52 phố Wall - 6 văn phòng với một khu vực tiếp tân. Các nhà tư vấn tại New York tự làm mình bận rộn khi không chỉ làm việc cho những doanh nghiệp công nghiệp địa phương mà còn cho những ngân hàng đầu tư như Kuhn, Loeb & Co... Vào năm 1934, văn phòng Chicago chuyển tới tầng 41 tòa nhà Field Building mới tại 135 South LaSalle. Đến giữa những năm 1930, những thành viên của McKinsey thu phí 100 đô la một ngày cho dịch vụ của họ - một con số khổng lồ, dù chẳng là gì cả so với con số của người sáng lập, người thu được một con số cao gấp năm lần, mức cao nhân cho một nhà tư vấn tại nước Mỹ.

[1] Firm Training Manual (1937), 4. Wolf, Management and Consulting, 45.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đưa Nghệ sĩ dương cầm ra khỏi Nhà chứa

Trước khi James McKinsey có thể thành công, ông phải xóa sạch khái niệm danh tiếng của một nhà quản lý. Trong cuốn *Thần thoại Quản lý,* cái nhìn cực kỳ đầy tính phê bình của một sinh viên tâm lý học-sau đó trở thành nhà tư vấn-sau đó trở thành tác giả - Matthew Stewart về lịch sử của tư duy quản lý, tác giả lập luận rằng nó đã sai lầm ngay từ đầu. Và ông đã gán căn nguyên của tội lỗi này cho Frederick Winslow Taylor - cha đẻ của "quản lý theo khoa học".

"Những nghiên cứu" thời-gian-và-chuyển-động nổi tiếng của Taylor sử dụng các phân tích đồng hồ bấm giờ của các hoạt động lao động chân tay, với mục tiêu cắt giảm thời giờ bằng sự nhuần nhuyễn nhờ lặp đi lặp lại nhiều lần, lặp lại hoạt động, do đó nâng cao năng suất. Taylor cho rằng chỉ có "một cách tốt nhất" để sản xuất bất cứ thứ gì, và một nhà quản lý được trang bị những công cụ của Taylor có thể xác định nó. Theo Stewart, Taylor là một người truyền bá phi khoa học, thúc đẩy khái niệm giả rằng "Những người lao động là những thân thể không có đầu óc, những nhà quản lý là những trí óc không có thân thể".[1]

---

[1] Matthew Stewart, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong* (new york: w.w. norton, 2009), 35.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ngay từ khi bắt đầu, James McKinsey đã nỗ lực rất nhiều để làm cho tập đoàn mình khác biệt với những người tiền nhiệm không mấy được chấp nhận của mình - ông và những người cộng sự có chung các bằng cấp đại học và những kết nối mạnh mẽ tới sự thành lập. Và cũng giống như cách McKinsey đã lật ngược cách nhìn nhận kế toán, ông và những người đồng nghiệp của mình cũng đã xoay chuyển cái nhìn về chủ nghĩa Taylor theo cách tương tự. Thay vì tập trung vào dây chuyền lao động ở dưới đáy của cơ cấu tổ chức, họ chú trọng vào đội ngũ lao động trí thức công sở đang phát triển và chính những nhà quản lý hàng đầu.[1] Nhưng sự kỳ vọng của Taylor tới sự chặt chẽ khoa học cũng là một phần quan trọng của chiến dịch chào hàng ở McKinsey. Bằng cách bao gồm thuật hùng biện của kỹ thuật, giáo sư Harvard Rakesh Khurana viết, McKinsey căn cứ thẩm quyền quản lý trong lĩnh vực của các "chuyên gia không vụ lợi" - thay vì chỉ đứng về một phía trong cuộc chiến bạo động đang ngày càng tăng lên giữa tư bản và lao động - và giúp cung cấp lời biện hộ cho sự thống trị cuối cùng của quản lý trong mối quan hệ này.[2]

---

[1] McKenna, The World's Newest Profession, 62.

[2] Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfiled Promise of Management as a Profession* (Princeton: Princeton university Press, 2007), 92.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi tầng lớp quản lý tăng về quy mô, nhu cầu về các chuyên gia tư vấn cũng tăng lên. Giữa năm 1930 và 1940 - khi nước Mỹ trải qua cuộc Đại suy thoái - số lượng các tập đoàn tư vấn tăng từ 100 lên 400. Đến năm 1950, có hơn 1 nghìn tập đoàn như vậy tồn tại[1]. Kiểu tăng trưởng như vậy - vượt xa nền kinh tế tổng thể - có ý nghĩa cho một loại hình nghề nghiệp mới nổi. Điều đáng chú ý là ngành tư vấn đã phát triển hơn nền kinh tế khá nhiều trong phần còn lại của thế kỷ hai mươi.

Các nhà phê bình trong lĩnh vực này từ lâu đã than vãn về điều mà họ xem là câu hỏi cơ bản của cốt lõi tư vấn: liệu những đóng góp của nó cho sự tăng trưởng và đổi mới của doanh nghiệp có chứng thực cho phần phát triển của chính nó trong chiếc bánh kinh tế. Lập luận của Stewart là nó không thực sự quan trọng cho dù Taylor và các hậu duệ trực tiếp đem lại giá trị đích thực. Các chuyên gia tư vấn nhìn thấy nhu cầu và tìm cách đáp ứng nó - còn gì để kinh doanh?

"Cuối cùng, chuyên môn của nó, không phải [là] quản lý kinh doanh, mà là kinh doanh quản lý", Stewart viết. "[Và] cũng như bất cứ loại hình kinh doanh nào khác, điều tách biệt những người chiến thắng khỏi những kẻ bại trận

[1] McKenna, *The World's Newest Profession*, 60.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không phải là chuyên môn có thể kiểm chứng một cách độc lập; đó là khả năng thay đổi sản phẩm".[1] Trong bốn thập kỷ tiếp theo, không tập đoàn nào thay đổi sản phẩm này cũng như McKinsey & Company.

Cựu chuyên gia tư vấn đầu tiên

Căn cứ vào việc những năm đầu tiên của James. O. McKinsey & Company trùng khớp với cuộc Đại suy thoái, nó có nghĩa là tập đoàn này đã gây dựng danh tiếng ban đầu của nó là giúp đỡ khách hàng giải quyết các khó khăn tài chính. Một phần tốt đẹp của công việc là tái cấu trúc thuần túy và giúp đỡ khách hàng phân tích các kịch bản sáp nhập và mua lại triển vọng với hy vọng tìm được hiệu quả của quy mô hay làm giảm áp lực giá cả cạnh tranh.

Nguồn thu nhập chính của tập đoàn là tìm ra những cơ cấu tổ chức hiệu quả hơn - và có thể đạt lợi nhuận cao hơn.

[1] Stewart, *The Management Myth*, 59.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng nguồn thu nhập chính của tập đoàn là tìm ra những cơ cấu tổ chức hiệu quả hơn - và có thể đạt lợi nhuận cao hơn, và nhiều yêu cầu cho điều này đến từ các ngân hàng. Bởi các ngân hàng bị cấm bán các dịch vụ tư vấn của chính họ, họ đã thuê những tập đoàn như McKinsey để phân tích các giao dịch tiềm năng, nhưng một cuộc sáp nhập được đề xuất vào năm 1934 của các doanh nghiệp đối thủ Republic Steel và Corrigan-McKinsey.

Tập đoàn đã làm rất nhiều việc cho các ngân hàng vào những năm 1930 đến nỗi mà Đề cương Khảo sát Tổng thể, mô hình độc quyền phân tích doanh nghiệp của James McKinsey, được gọi là khảo sát của các ngân hàng. Nhưng tập đoàn cũng đã thâm nhập vào cả những lĩnh vực khác, đặc biệt là ngành thép. Công việc của khách hàng đưa những nhà tư vấn đi từ nơi này đến nơi khác. John Neukom viết trong hồi ký của mình rằng ông đã có 179 đêm xa nhà trong năm 1936, đi qua 31 nghìn dặm, 33 thành phố và 112 toa xe có giường ngủ Pullman.[1] Chính McKinsey đã trở thành chủ tịch hội đồng quản trị của Hiệp hội Quản lý Mỹ cùng năm đó.

Những mối quan hệ của James McKinsey đã nuôi dưỡng hoạt động kinh doanh của tập đoàn. Ông tuyên

[1] Neukom, *McKinsey Memoirs*, 34.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bố rằng sẽ đưa "mọi nhân viên ngân hàng quan trọng ở Chicago hay New York đi ăn trưa", với kết quả là "gần như mọi người vào lúc này hay lúc khác sẽ đưa đến cho tôi công việc"[1]. Nhưng cũng không lâu sau đó tập đoàn đã tìm ra cách để tồn tại mà không có ông.

Sự nghiệp tư vấn của Jame McKinsey kết thúc vào năm 1935, khi mà McKinsey được giữ lại bởi Marshall Field & Company, cửa hàng bách hóa lớn nhất tại vùng Trung Tây. Nhà bán lẻ lúc đó đang ở trong tình trạng nguy cấp; nó đã lỗ 12 triệu đô la trong vòng 5 năm và đối mặt với một khoản nợ 18 triệu đô la sắp xảy ra. McKinsey giải quyết vấn đề với một lực lượng áp đảo, cử một đội ngũ 12 tư vấn viên đi phỏng vấn 752 nhà bán lẻ tại 32 bang, cũng như đến thăm quan các nhà máy và cửa hàng bán buôn.

Kết luận của McKinsey là Marshall Field nên chuyên môn hóa: dỡ bỏ kinh doanh bán sỉ, bán 18 nhà máy dệt của nó, hoàn toàn tập trung vào bán lẻ, và cắt giảm, cắt giảm, cắt giảm. Các thành viên hội đồng quản trị của Marshall Field không chỉ thích ý tưởng này, họ còn đề nghị ông thực hiện nó. Trong khi nhiều nhà tư vấn sẽ thoái lui một việc như vậy, McKinsey bị hấp dẫn - và vào tháng 10 năm 1935,

[1] Mckenna, *The World's Newest Profession*, 43.

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ông chấp nhận ví trị Chủ tịch và Giám đốc điều hành của Marshall Field.

Trong những năm qua, nhiều nhà tư vấn đã rời bỏ ngành này bởi họ thích "làm, không nói". Như chính McKinsey đã nhận ra, thực hiện khó khăn hơn nhiều. Các phương pháp cắt giảm chi phí mà McKinsey đề nghị rất tàn bạo để thực hiện. Trong diễn biến được biết đến như "Cuộc thanh trừng của McKinsey", hơn 1.200 nhân viên của Marshall Field đã bị sa thải[1], và mặc dù những động thái đã khôi phục nền tảng tài chính bền vững của nhà bán lẻ - nó tồn tại đến khi được mua lại bởi Macy's vào năm 2005 - thế nhưng sự quản lý đã đánh mất trái tim và lý trí những nhân viên của mình.

Trong nhiều năm, nhà bán lẻ đã phải vật lộn với một lực lượng lao động chán nản mà bỗng dưng bừng tỉnh với sự thật rằng những ân nhân của doanh nghiệp họ *không* thực sự quan tâm gì đến họ ngoài khả năng chấm công mỗi ngày của họ. Quá trình này tiết lộ một sai sót mà các nhà phê bình tiếp tục nhận thấy trong một ưu thế của các nhà tư vấn: họ thừa khả năng tri thức khi xử lý những tình huống kinh doanh nhưng lại thiếu đi yếu tố nhân văn. Đó là lý do tại sao những từ ngữ như "tái cấu trúc", "cắt giảm" lại có

[1] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 58.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mặt trong thuật ngữ kinh doanh hiện đại, tất cả cũng chỉ là những uyển ngữ thanh lịch để chỉ việc sa thải nhân sự. Các nhà tư vấn quản lý có thể đem lại giá trị cho lợi nhuận của doanh nghiệp, hoặc cho những tài khoản ngân hàng của giám đốc điều hành nó, nhưng họ hiếm khi bị buộc tội vì đã thêm giá trị cho cuộc sống của những thành viên bình thường trong doanh nghiệp.

Các nhà tư vấn quản lý có thể đem lại giá trị cho lợi nhuận của doanh nghiệp, hoặc cho những tài khoản ngân hàng của giám đốc điều hành nó, nhưng họ hiếm khi bị buộc tội vì đã thêm giá trị cho cuộc sống của những thành viên bình thường trong doanh nghiệp.

Công việc đó đã gây ra một ảnh hưởng nghiêm trọng với chính McKinsey. Đấu tranh với những tác động ngày này qua ngày khác bởi những quy định hà khắc của mình, ông trở nên chán nản và suy giảm thể chất. "Trước đây, tôi chưa từng biết được việc tự đưa ra các quyết định kinh doanh khó khăn đến thế nào so với việc chỉ tư vấn cho người khác phải làm gì", đó là câu nói nổi tiếng của ông với một đồng nghiệp - một "bản cáo trạng nhức nhối" của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lĩnh vực non trẻ mà ông đã có công tạo nên.[1] Không chỉ có vậy, những ảnh hưởng của cuộc Đại suy thoái còn làm xáo trộn các vấn đề ở Marshall Field. McKinsey đã sớm nhận ra rằng mình đã cắt giảm toàn bộ bộ phận, cho nhân viên nghỉ hưu sớm, và sa thải những nhân viên kỳ cựu[2]. Sau này, con trai của ông - Robert nhớ lại cha mình đã nhận được khoảng mười đến hai mươi lá thư đe dọa trong cuộc đời[3].

Liên minh tạm thời

Khi chuyển sang Marshall Field, James McKinsey vẫn không bỏ rơi tập đoàn của chính mình. Ông vẫn còn rất kiểm soát nó. Vào tháng mà ông bắt đầu sự nghiệp của một giám đốc điều hành bán lẻ, ông đã dàn xếp cuộc sáp nhập giữa McKinsey & Company với Scovell, Wellington & Company, một hãng kế toán/tư vấn đối thủ được thành lập năm 1910. Cuộc thỏa thuận tạo ra một công ty với hai nhánh, hãng tư vấn McKinsey, Wellington &

---

[1] Jack Sweeney, "the last lion: Marvin bower and his Quest for Professional independence", *Consulting Magazine,* Tháng 2,3/2003.
[2] Wolf, *Management and Consulting,* 14.
[3] Ibid., 14.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Company và hãng kế toán Scovell, Wellington & Company. Các tập đoàn này được cho là làm việc chặt chẽ với nhau. Vào thời điểm đó, năm 1936, McKinsey, Wellington có 22 chuyên gia tại Chicago, 17 tại New York và 5 tại Boston.

Horace "Guy" Crockett của Scovell trở thành quản lý của văn phòng tại New York của McKinsey, Wellington, thay thế cho Marvin Bower trẻ tuổi, người được xoa dịu bằng cách trở thành thành viên của nhánh mới. Tom Kearney của McKinsey và C. Oliver Wellington phụ trách chi nhánh đại diện ở Chicago. Crockett nhanh chóng mang lại một dự án tư vấn khổng lồ cho U.S.Steel - dự án được trả 1,5 triệu đô la trong tổng hóa đơn.

Mặc dù bị xuống cấp bậc, nhưng sự ảnh hưởng của Marvin Bower trong tập đoàn lại thực sự tăng lên. Ông đã thuyết phục McKinsey loại bỏ hoạt động kiểm toán tại New York vào năm 1935 bởi ông cho rằng nó bất đồng với hoạt động tư vấn. Bower đã dự đoán trước mâu thuẫn giữa một nhà tư vấn công khai tích cực ủng hộ khách hàng của mình với một kiểm toán viên vẫn được cho là thiếu định kiến[1]. Dù vậy, trong vấn đề này, quan điểm của Bower vẫn chưa phải là cơ bản với phương hướng của tập đoàn. Trụ sở tại Chicago tiếp tục kinh doanh dịch vụ kế toán, và thực tế thì

[1] Lowenstein, *The Times*, 28/12/2003.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey đã đặt mục tiêu tiếp quản Scovell, Wellington nếu ông có thể.

Bower đã chứng minh là mình có ảnh hưởng trên những phương diện khác. Chủ yếu là, ông không thích Oliver Wellington. Dù sau đó Bower đã tán thành triết lý "một tập đoàn", tất cả các trụ sở đều bình đẳng, không phân biệt vị trí địa lý - ông vẫn không thực sự cảm thấy như vậy. Chẳng hạn như, ông không thích báo cáo với một người sếp mà không phải chính mình lựa chọn, và ông "tức giận" với yêu cầu của Wellington khi bắt ông cung cấp những bản sao thư từ của mình. Có lẽ việc này là do ông đã viết những lá thư mà chỉ có thể được miêu tả là quá vâng lời tới McKinsey, ví dụ như một lá thư đầy hào hứng vào năm 1936 về "những kế hoạch xã hội" của ông để đạt được hoạt động kinh doanh mới tại New York.

Sự chia rẽ cuối cùng của liên minh này bắt đầu từ việc trao đổi những lá thư. Tháng 7 năm 1936, McKinsey gửi một lá thư chua cay tới Wellington, cáo buộc rằng ông ta đang cố kiểm soát những đối tác của McKinsey, Wellington quá nhiều và bóp nghẹt sự sáng tạo của họ. Vào tháng Tám, Wellington hồi đáp, đặt câu hỏi về sự cam kết về những con người của McKinsey tới sự gắn kết chung. Những điểm khác biệt rõ ràng được tháo gỡ trong một thời gian, nhưng chúng hoàn toàn bùng nổ trở lại sau một cú sốc lớn: cái chết của James McKinsey.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kẻ bảo thủ thích phiêu lưu

McKinsey qua đời vì bệnh viêm phổi khi mới bốn mươi tám tuổi, để lại đằng sau một tập đoàn với chỉ một số ít trụ sở và vài chục chuyên gia. Nhiệm vụ biến chuyển công ty của ông trở nên vững bền trong nền kinh doanh nước Mỹ được giao cho Marvin Bower, người được coi là kiến trúc sư thực sự và có tầm nhìn xa trông rộng của tập đoàn.

Sinh ra tại Cincinnati, Ohio, vào năm 1903, là con của William K. và Carlotta Preston Bower, thời niên thiếu của Marvin tận hưởng sự giáo dục thoải mái hơn so với McKinsey. Không phải vì vậy mà ông không thử sức ở những công việc khó khăn: Trong suốt thời trung học, ông trải qua những công việc như điều khiển máy nghiền và giao đá lạnh, trước khi được nhận vào Đại học Brown năm 1921. Sau khi tốt nghiệp với văn bằng kép Kinh tế học và Tâm lý học vào năm 1925, ông làm việc cho một tập đoàn luật đặt tại Cleveland, Thompson, Hine & Flory, như một thực tập sinh. Công việc chủ yếu của ông là thay mặt cho các nhà bán buôn của tập đoàn, thu nợ từ những nhà bán lẻ kim khí.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Không chắc chắn về tương lai, chàng trai ấy đã hỏi cha mình - phó chánh án của quận Cuyahoga, Ohia, để xin lời khuyên. Cha ông nói hãy học luật, một lời khuyên khá bảo thủ dành cho một chàng trai đang ở độ tuổi hai mươi sôi nổi và có hàng tá cơ hội mới mẻ, thú vị. Nhưng chàng trai trẻ Bower đã nghiêm túc tuân thủ, ghi danh vào trường luật Harvard vào mùa thu năm 1925. Khi cuối cùng đã thuộc hàng lãnh đạo tối cao của McKinsey & Company, ông thường tuyển dụng những người trẻ sáng sủa, đầy tham vọng nhưng lại sợ rủi ro giống như chính ông đã từng.

Vào khoảng giữa năm hai và năm ba tại trường luật, Bower cưới người yêu thời trung học của mình, Helen McLaughlin, và sau khi tốt nghiệp vào năm 1928, ông ứng tuyển vào Jones Day - tập đoàn luật danh giá nhất ở Cleveland. Bower rất muốn trở thành một phần của "những người quyền lực" ở Cleveland và Jones Day là chiếc vé cho điều đó. Nhưng điểm số tại trường luật của ông không đủ cao và ông bị từ chối. Thiếu đi cảm hứng, ông quay trở lại trường học, ghi danh vào trường kinh doanh Harvard mới thành lập vào mùa thu. Khó khăn trong việc đạt được công việc mong muốn rõ ràng đã uốn nắn chàng trai trẻ ấy; ông nằm trong tốp 5 của lớp khi hoàn thành năm học thứ nhất tại Trường Kinh doanh Harvard, và cuối cùng đã thành công khi được nhận vào Jones Day.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi cuộc Đại suy thoái đang ở tình trạng khủng hoảng nhất, Bower dành phần lớn thời gian của mình ở tập đoàn luật để làm thư ký cho ủy ban trái chủ của mười một công ty gặp khó khăn riêng biệt. "Không ai hỏi tại sao những công ty đó thất bại", sau đó ông đã nhận xét. Ông cũng thừa nhận rằng sự hiểu biết về các vấn đề kinh doanh và quản lý của chính mình đều "không chuyên nghiệp và nông cạn".[1] Nhưng Bower ưa thích thử thách của việc đưa ra các phương án tái cấu trúc vốn cho những công ty đang gặp khó khăn hay phá sản; ông nghĩ rằng việc đó thật sáng tạo. Mặt khác, việc soạn thảo các tài liệu pháp luật liên quan - các bản khế ước trái phiếu và những thứ tương tự - khiến ông cảm thấy nhàm chán vô cùng. Ông mơ về một công ty sẽ cho phép mình chỉ chú trọng vào những nhiệm vụ sáng tạo mà ông ưa thích. Và thật tình cờ là, một giáo sư ở Trường Kinh doanh Harvard đã nói với ông về James McKinsey - một người đàn ông có những ý tưởng tương tự một cách kỳ lạ như của Bower.

Chàng trai trẻ viết thư gửi tại McKinsey tại Chicago, mong muốn có một cuộc gặp vào đầu năm 1933, khi mà Bower cần ở lại thành phố cho một nhiệm vụ của ủy ban trái chủ. Đó là cuộc gặp gỡ của những trí óc. McKinsey nói với Bower về tập đoàn ba mươi người gồm "những kế toán

[1] Nanda và Morrell, "Mckinsey & Company: An institution at acrossroads".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và kỹ sư" của mình, những người đang giải quyết những vấn đề mà Bower thấy rất hứng thú, khi để lại toàn bộ cho các luật sư. McKinsey gợi ý rằng nếu Bower gia nhập tập đoàn của mình, Bower sẽ tận hưởng 100% thời gian, thay vì chỉ một nửa thời gian. Sau khi bàn bạc với vợ của mình, Bower quay trở lại Chicago để tham dự thêm ba buổi phỏng vấn, sau đó được giao một công việc, ông đã đảm nhận nó. "Những người ở Jones Day đã nghĩ là tôi mất trí rồi", về sau ông có nói như vậy.[1]

Ngày đầu tiên đi làm của Bower là 13 tháng 11 năm 1993. Nhiệm vụ đầu tiên của ông là giúp đỡ ủy ban trái chủ của khách sạn Savou Plaza tại New York đưa ra những ý tưởng để thúc đẩy doanh thu và cắt giảm chi phí, từ đó giảm bớt đáng kể những khó khăn tài chính[2]. Một nghiên cứu đầu tiên khác là với Commercial Solvent, một công ty hóa chất quy mô vừa. Khi Bower cả gan nói với chủ tịch của công ty rằng thật không công bằng khi buộc quản lý kinh doanh phải chịu trách nhiệm cho lợi nhuận khi mà ngài chủ tịch lại toàn quyền kiểm soát giá cả, khách hàng đã rất tức giận. "Anh bạn trẻ", ông ta gầm lên, "tôi thuê tập đoàn của cậu để nghiên cứu các hoạt động kinh doanh của chúng tôi, chứ không phải hoạt động của tôi. Tôi sẽ gọi cho ông

[1] Marvin Bower, *Memoirs* (New York, Marvinstories, 2003), 44.
[2] Bower, *Perspective on McKinsey*, 17.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey và yêu cầu sa thải cậu khỏi vụ này!" Ông chủ tịch đó đã làm như đe dọa, và McKinsey đã làm như ông ta yêu cầu, loại Bower ra khỏi vụ đó.[1]

Bower truyền đạt lại bài học đó cho mỗi chuyên gia tư vấn McKinsey đến tận ngày nay: Đưa ra tin tức xấu nếu bạn cần phải làm thế, nhưng đưa ra một cách hợp lý.

Bower chọn cách coi trải nghiệm đó như là một cơ hội học hỏi, nhận ra rằng có lẽ hơi hỗn xược khi hy vọng rằng khách hàng sẽ tiếp nhận sự phê bình như vậy từ một gã có tuổi đời nhỏ bằng một nửa mình. Điều đó không có nghĩa là Bower nghĩ rằng cách nghĩ của mình sai; mà là cách ông truyền đạt nó như thế nào, và thực tế là ông đã không tham vấn với James McKinsey trước. Bower truyền đạt lại bài học đó cho mỗi chuyên gia tư vấn McKinsey đến tận ngày nay: Đưa ra tin tức xấu nếu bạn cần phải làm thế, nhưng đưa ra một cách hợp lý.

Bower không đánh mất lòng tin của McKinsey, khi Walter Vieh, người đứng đầu chi nhánh New York rời khỏi

[1] Bower, *Memoirs*, 46.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đó để quay về Chicago, Bower trở thành quản lý chi nhánh New York. Ông chưa làm việc tại tập đoàn được một năm, nhưng ông đã gây ấn tượng cho sếp của mình. Điều quan trọng hơn, ông là chuyên gia tư vấn có trình độ cao nhất ở New York lúc đó.

Trong khi McKinsey tự mình thực thi gần như hoàn toàn quyền lực với tập đoàn mà mình sáng lập cho đến tận cái chết của ông vào bốn năm sau đó, trong những thập kỷ tiếp sau, Bower đã nhào nặn McKinsey thành một tập đoàn mà ông đã hình dung như một luật sư trẻ: một tổ chức hưởng sự uy tín và có sức ảnh hưởng như những tập đoàn luật nổi bật, nhưng không dành thời gian cho những công việc nhàm chán. Nói cách khác, một tập đoàn luật không thực hiện công việc về luật.

Cái chết của người tiên phong

Theo Bower, James McKinsey luôn luôn có ý định quay lại từ Marshall Field và điều hành tập đoàn tư vấn với Bower như là cánh tay phải của ông. Nhưng áp lực từ vòng quay bán lẻ dẫn đến bệnh viêm phổi - thứ bệnh mà trước khi có penicillin thì sẽ dẫn đến tử vong. Ông qua

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đời vào ngày 30 tháng 11 năm 1937. Tờ *Chicago Tribune* thông báo tin này trên trang nhất.

Bài tôn vinh trên ấn phẩm *American Business* đã ghi nhận sự tiến bộ mà McKinsey và cộng sự đã tạo ra trong việc hợp pháp hóa nghề nghiệp của họ và nâng cao vị thế của toàn bộ tầng lớp quản lý. "Những gì ông ấy đã làm với Marshall Field and Company chứng minh rằng sự khác biệt giữa lợi nhuận và thua lỗ gần như luôn là một vấn đề của quản lý".[1]

Đây không phải là một quan điểm được phổ biến rộng rãi. Việc kinh doanh của tập đoàn tư vấn ở Chicago đã gặp khó khăn trong hơn một thập kỷ vì hậu quả của sự tàn nhẫn của ông tại Marshall Field. Đó là một bài học cho tương lai: Liên kết với một tập đoàn đang thất bại là nguy hiểm với việc kinh doanh tư vấn. Từ đó trở đi, McKinsey & Company đã nỗ lực để trụ vững phía sau. Tập đoàn từ đó từ chối tiết lộ danh sách khách hàng của mình và cùng lúc nhấn mạnh khách hàng hãy thể hiện sự thận trọng tương tự.

Thời điểm đó, Bower mới chỉ ba mươi tư tuổi, ông đón nhận sự ra đi của Mac rất khó khăn. Bower ngưỡng mộ người đàn ông đó rất nhiều đến nỗi mà đã đặt tên cho con trai thứ ba của mình theo tên ông ấy - James McKinsey

---

[1] Wolf, *Management and Consulting*, 11.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bower. Về người thầy của mình, ông viết: "Ông ấy cảm thấy rằng bất cứ ai tìm kiếm thành công đều muốn phê bình, và ông thực sự trao cho họ điều đó. Phần lớn những phê bình đều tiêu cực. Thực sự thì, lời khen ngợi của ông ấy hiếm đến nỗi mà nó có thể tạo ra một ấn tượng sâu sắc khi được đưa ra. Cách tiếp cận này đã thu hút tôi. (Tôi đã phát hiện ra rằng khi sự ngợi khen cân bằng đồng đều với phê bình, chỉ có lời ngợi khen được ghi nhớ.)"[1]

Trong suốt sự nghiệp của mình, Bower liên tục cống hiến cho sự ảnh hưởng của người mà ông chỉ làm việc trong bốn năm. Nhưng những thập kỷ sau đó, ông bắt đầu thi thoảng thổi phồng vai trò của chính mình với lịch sử của tập đoàn. Người viết tiểu sử về Bower - Elizabeth Edersheim đã ghi lại một cuộc trò chuyện về sau giữa ông và một giám đốc của McKinsey, người đã hỏi rằng tại sao ông không bao giờ đổi tên tập đoàn thành Bower & Co. "Tôi và các cộng sự ra ngoài và thuyết phục các khách hàng tiếp tục cộng tác, ngay cả khi chúng tôi đã mất đi một người cộng sự quan trọng", ông nói, "Tôi phải tìm ra những cam kết mới như là người đứng đầu của tập đoàn, ngay cả khi tên tôi không phải là McKinsey... tôi làm như vậy để mình sẽ không bao giờ đặt người kế nhiệm mình vào tình huống tương tự, rằng phải giải thích tại sao tập đoàn của anh ta

[1] Bower, *Perspective on McKinsey*, 16.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không được đặt tên theo mình. Vậy là chúng tôi giữ tên của Mac trước cửa, và tôi chẳng bao giờ hối hận về điều đó".[1] Nhận xét của Bower gây ra một ấn tượng sai lầm về một sự thật hiển nhiên ở thời điểm đó. Khi Mac qua đời, Marvin Bower không phải là người đứng đầu tập đoàn; ông không tiếp nhận vai trò đó cho đến mười hai năm sau, vậy nên đó *không phải* là công ty của Marvin Bower để làm như ông mong muốn. Ít nhất là chưa phải.

Sự quy phục tôn sùng

Các doanh nghiệp thường không tồn tại được sau cái chết của người sáng lập, McKinsey không nằm trong số đó. Vài tháng trước khi Mac qua đời, nghiên cứu về U.S.Steel - lúc đó chiếm 55% New York - đi đến kết thúc. Vào lúc cao điểm, cuộc nghiên cứu về U.S.Steel sử dụng hơn 40 người từ McKinsey[2], một hình mẫu đầu tiên của việc kiếm được tiền nếu bạn có ảnh hưởng và kiểm soát với một khách hàng lớn. Ở bất kỳ tình huống nào, sẽ luôn khó khăn để bù đắp cho sự mất mát trong doanh thu

[1] Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower*, 57.
[2] Bower, *Perspective on McKinsey*, 32.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

như vậy. Năm tiếp theo, 1938, cũng không dễ dàng hơn. New York và Boston gặp khó khăn, và Chicago không thể nắm lấy cơ hội. Tập đoàn mất đi 57 nghìn đô la, thời đó con số này có giá trị nhiều hơn bây giờ - đặc biệt khi xem xét cả việc tổng tài sản của tập đoàn lúc đó chỉ 256.376 đô la, tương đương khoảng 4 triệu đô la vào năm 2012.

Vào tháng 4 năm 1938, Bower viết một thư nhắn nội bộ cho Tom Kearney và Guy Crockett, trong đó ông gợi ý rằng hãy tống khứ Wellington đi. Ông đã hình dung một tập đoàn mới mà ba người sẽ là những người đứng đầu - nhưng trong đó chỉ có Kearney và Crockett đóng góp số vốn đáng kể. Những cộng sự cấp cao đó thích ông, nhưng họ cũng biết rằng ông không có vốn.

Vào tháng Mười, Bower đã đạt được mục tiêu của mình. McKinsey, Wellington & Company "lấy làm tiếc" khi phải thông báo rằng C. Oliver. Wellington đã rút khỏi tập đoàn tư vấn. Không dừng lại ở đó, tập đoàn tư vấn còn được chia thành hai nhánh: một ở New York và Boston - McKinsey & Company; và một ở Chicago - McKinsey, Kearney & Company. Tom Kearney đã đề nghị hai trụ sở cùng hợp nhất ở Chicago, nhưng đội ngũ New York đã chọn lối đi riêng của mình. Marvin Bower vẫn chưa có quyền lực và sức ảnh hưởng để nổi bật lên từ cuộc đấu đá như là người đứng đầu của McKinsey & Company, nhưng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chắc chắn ông đóng một vai trò quan trọng trong việc trục xuất Wellington khỏi việc kinh doanh và thành lập chi nhánh độc lập ở New York.

Những hồi tưởng của chính Bower về thời gian đó đầy rẫy những lời phê bình chỉ trích của các đồng nghiệp. Một cuộc tranh cãi với người cộng sự Walter Vieh về Savoy-Plaza đã dẫn đến kết quả Viel bị điều từ New York tới Chicago. "Tôi sớm nhận ra anh ta tiếp cận những vấn đề giống như một kế toán viên"[1], sau này Bower có viết, một bản cáo trạng đầy chỉ trích từ một người tự xưng là nhà tư tưởng lớn. Ông cũng bất đồng với cả Oliver Wellington và Tom Kearney khi dự tính xem ai sẽ tiếp quản vị trí của James McKinsey: "Oliver sẽ không thể lãnh đạo... [và] Tom thì không phải là một nhà lãnh đạo bẩm sinh".[2]

Crockeyy và một cộng sự khác, Dick Fletcher, mỗi người đóng góp 28 nghìn đô la, giúp cho McKinsey & Company có thể trụ vững; Crockett trở thành cộng sự quản lý. "Tôi quá trẻ", Bower giải thích, như thể lý do chỉ là vậy. Quá trẻ, và quá nghèo. Số tiền đánh cược của Bower chỉ là 3.700 đô la, rõ ràng khiến cho ông lệ thuộc vào Crockett. Ewing "Zip" Reilly, một người bạn của Bower từ Câu lạc bộ Trường Kinh doanh Harvard tại New York đã cho tập

[1] Ibid., 18.
[2] Ibid., 34.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đoàn non trẻ mượn 10.000 đô, một ơn huệ mà Bower không bao giờ quên. Tập đoàn khởi động lại mục tiêu "tư vấn quản lý" của nó, trái ngược lại với "kỹ thuật quản lý".

Khi New York và Chicago trở thành hai thực thể pháp lý tách biệt, theo kế hoạch chúng sẽ trở thành các chi nhánh linh động, trao đổi các thương vụ kinh doanh ở sân sau (với 15% phí hoa hồng) và cùng nhau duy trì tính toàn vẹn của thương hiệu McKinsey. Đồng thời, các ông chủ của hai tập đoàn cam kết mua lại 21% cổ phần của bà góa phụ McKinsey trong hai năm tiếp theo, với tổng là 141.796 - khoảng hơn 2,2 triệu đô la tính theo thời giá năm 2012.

Bower và các cộng sự giữ ngọn đuốc tinh thần của Mac McKinsey trên một số mặt, nhưng không phải là tất cả. McKinsey qua đời, Bower được tự do thể hiện sự chán ghét của mình với kế toán và loại bỏ nó khỏi các dịch vụ của tập đoàn. Bài tiểu sử trên tạp chí *Consulting* (Tạp chí Tư vấn) sau khi Bower qua đời đã tóm lược ngắn gọn: "Một chi tiết nhỏ có lẽ là mỉa mai, rằng đóng góp lớn nhất tới việc kinh doanh của McKinsey dường như lại mâu thuẫn với đóng góp của người đàn ông có ảnh hưởng lớn nhất đến cấu trúc của tập đoàn tiếp tục mang tên ông. Trong một thời gian, vài người làm nhiều hơn để tháo xiềng xích các chuyên gia kế toán hơn James O. McKinsey, một vài người lại làm việc chăm chỉ hơn Bower trong những năm tiếp theo để đặt xiềng xích đó lại. Hoặc ít nhất, giữ các kế toán viên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tránh xa phòng họp".[1] James McKinsey là một kế toán viên; Marvin Bower thì không phải. Dưới chỉ đạo của Bower, các nhân viên McKinsey & Company sử dụng các công cụ kế toán, nhưng họ không chỉ là các kế toán viên, họ là các *chuyên gia tư vấn.*

Dưới chỉ đạo của Bower, các nhân viên McKinsey & Company sử dụng các công cụ kế toán, nhưng họ không chỉ là các kế toán viên, họ là các chuyên gia tư vấn.

Trong khi Guy Crockett trên danh nghĩa dẫn dắt tập đoàn tư vấn trong thập kỷ tiếp theo đó, thực ra nó đã trở thành tập đoàn của Marvin Bower. Vào thời điển Bower hoàn thành nhiệm kỳ ở McKinsey, mặc dù tập đoàn không mang tên ông, tất cả những thứ về nó lại đều liên quan đến Marvin. Và quan trọng hơn cả: khách hàng là thượng đế. Khách hàng, khách hàng, khách hàng. Bower tự coi mình không chỉ là một nô lệ đối với lợi ích của khách hàng. Gây dựng một tập đoàn với những cá nhân có cùng tư tưởng, ông cũng gây dựng nên một nghịch lý: Marvin Bower và các đồng nghiệp của mình sẽ trở thành những kẻ nô lệ thành công và có ảnh hưởng nhất trong lịch sử.

---

[1] Sweeney, *Consulting Magazine*, Tháng 2.3/2003

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GÂY DỰNG TẬP ĐOÀN

Người lặp lại

Nếu James McKinsey nghĩ ra ý tưởng về kế hoạch chiến lược, thì người kế nhiệm của ông - Marvin Bower đã biến ý tưởng đó thành nghề nghiệp một cách hoàn hảo. Bower bị ám ảnh bởi việc chắc chắn rằng mình và các cộng sự sẽ không bị gạt bỏ như là các ký sinh trùng của doanh nghiệp và nhận được một sự tôn trọng như những nghề nghiệp khác đầu thế kỷ hai mươi, chẳng hạn như bác sĩ, luật sư, kỹ sư và bộ trưởng. Nhưng để điều này xảy ra, ông cần phát kiến ra các quy tắc, giao thức, ngôn ngữ, và mật mã cư xử - toàn bộ văn hóa - của các tư vấn viên nước

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mỹ. Khi nó xảy ra, điều này chính xác là thứ Bower được sinh ra để thực hiện. Ông có sự tập trung, kỷ luật và kỹ tính để có khả năng tạo ra một tổ chức độc đáo và vững chắc, để McKinsey có thể tồn tại đến ngày nay. Quân đội có Thủy quân lục chiến; nhà thờ Công giáo có dòng Tên. Ngành tư vấn, có Bower và có McKinsey.

Lý do chính cho sự thành công của ông là một phẩm chất vẫn thường bị xem nhẹ trong thế giới doanh nghiệp: sự sẵn sàng lặp lại chính mình. Ông đã dành năm mươi năm của cuộc đời để nói những điều giống nhau hết lần này tới lần khác. "Ông ấy không bao giờ làm sai lệch thông điệp của mình", Lou Gerstner, một cựu tư vấn McKinsey, người sau đó tiếp tục được chào đón ở RJR Nabisco và IBM cho biết. "Trở thành một người lãnh đạo tài giỏi thường không chỉ nằm ở tài hùng biện, mà quan trọng là sự lặp lại và nhất quán". Khi được hỏi về chính đặc điểm này vào năm 2011, James Gorman, một cựu cố vấn McKinsey và hiện là CEO của Morgan Stanley, đã thẳng thắn: "Đó là một đức tính rất tuyệt vời. Tôi ước gì mình có nhiều thêm".[1]

Đầu tiên, Bower đã tạo ra đặc trưng tính cách McKinsey: những tư vấn viên McKinsey sẽ vị tha, sẵn sàng hy sinh tiền bạc và vinh quang cá nhân để giúp gây dựng

[1] James Gorman, phỏng vấn bởi tác giả, 10/8/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một tập đoàn mạnh hơn, không bao giờ tìm kiếm tín dụng công, luôn tự tin và thận trọng. Bộ trưởng Bộ Ngoại giao Anh William Hague, một cựu tư vấn viên McKinsey giải thích: "Bạn được khuyến khích để tin rằng mình thuộc về một câu lạc bộ đặc biệt gồm những con người cao cấp".[1] Về sự hy sinh, chính Bower đã làm ví dụ. Khi tập đoàn mở văn phòng tại Francisco vào năm 1944 trong sự hợp tác với đội ngũ Kearney's Chicago, chính Bower và vợ mình, Helen, đã chuyển tới Palo Alto vào mùa hè năm 1945 để giúp văn phòng trụ vững. Nhưng chỉ đến năm 1963 Bower mới đưa đưa ra một quyết định mà nhà báo John Huey đã có kết luận chính xác "mãi mãi tách ông - và McKinsey - khỏi những đối thủ cạnh tranh của mình".[2]

Bower và các cộng sự có thể bán tập đoàn của mình với giá thị trường ở cuối sự nghiệp của họ như một cách để rút vốn đầu tư, từ đó gặt hái những nỗ lực của họ một cách cá nhân. Xét cho cùng, ở bất cứ tập

Xét cho cùng, ở bất cứ tập đoàn thành công nào, giá trị thị trường đều lớn hơn nhiều so với giá trị sổ sách.

[1] Stuart Jeffries, "The Firm", *Guardian*, 21/2/2003.
[2] John Huey, "How Mckinsey Does it", *Fortune*, 1/11/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đoàn thành công nào, giá trị thị trường đều lớn hơn nhiều so với giá trị sổ sách. Những người cùng thời của họ đã làm như thế - các nhà sáng lập của George Fry & Associates và Barrington Associates đều bán cổ phần của mình vào những năm 1950. Đối thủ của McKinsey - Cresap, McCormick và Paget thực sự đã tự bán nó hai lần trong mười hai năm - đầu tiên là cho Citicorp vào năm 1970, và sau đó cho Towers Perrin vào năm 1982 sau khi mua lại tập đoàn từ Citi vào năm 1977.

Thay vì thế, Bower lại bán cổ phiếu của mình cho tập đoàn với giá trị sổ sách. Bằng cách đó, ông thể hiện chính xác lòng trung thành mà ông mong đợi có ở bất cứ ai muốn thành công tại McKinsey: ông từ bỏ sự giàu có lớn lao vì lợi ích của tổ chức, đem đến cho những nhà tư vấn trẻ cơ hội có cổ phần mà không phải thế chấp nhà của họ để làm vậy. McKinsey của ông sẽ "tự tồn tại", và ông bỏ qua may mắn để làm điều đó. Nhưng ông cũng gửi đi thông điệp rằng, làm việc cho McKinsey giống như chấp nhận một quy tắc đặc biệt của những người dám sẵn sàng đặt lợi ích của tập đoàn lên trên lợi ích cá nhân.

Quyết định của Bower khiến nhiều người sốc, bao gồm cả gia đình của ông. "Hãy để tôi nói rằng hắn vẻ mặt của nhiều người đã ngỡ ngàng khi cha tôi nói rằng ông sẽ bán cổ phiếu của mình lại cho McKinsey chỉ với giá trị sổ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sách", Dick Bower, con trai của ông cho biết. "Sự thực mà nói, chuyện này cảm giác như không thể tin được. Nhưng đó chính là ông".[1]

Trước khi Bower xuất hiện, bất kỳ kẻ bán rong nào cũng có thể tự gọi mình là một nhà tư vấn, và nhiều kẻ đã làm như vậy. Rồi Bower đã sáng tạo ra một phiên bản của một công việc được rút ra từ những nghề nghiệp thực sự khác của thế kỷ hai mươi: một tư vấn viên sẽ ứng xử như là một luật sư, với sự thận trọng và liêm chính. Như một bác sĩ, ông đưa ra lời khuyên cho những doanh nghiệp bất ổn làm thế nào để khá hơn, và với những doanh nghiệp hoạt động tốt làm thế nào để duy trì như vậy. Và, như một linh mục, ông phục vụ khách hàng của mình.

Với nền tảng học luật, khát vọng trở nên giống như một tập đoàn luật của Bower có lẽ là điều minh bạch nhất trong tất cả. Năm 1940, nhà sử học McKenna đã viết trong một cuốn sách nhỏ, trong đó tập đoàn giải thích: "Chúng tôi phục vụ những quan tâm về các vấn đề quản lý giống như cách mà các tập đoàn luật lớn hơn phục vụ về các vấn đề luật".[2] Một cách khác để nhìn nhận vấn đề này: bất cứ

---

[1] Dick Bower, phỏng vấn bởi tác giả, 5/4/2011.

[2] Christopher D. Mckenna, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century* (Cambridge University Press, 2006), 202.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thương vụ nào diễn ra ở nước Mỹ cũng sẽ gặp khó khăn nếu không thuê một luật sư. Nếu Bower có thể đạt được kết quả tương tự với McKinsey, tập đoàn có thể trở nên vững chắc trong nền kinh tế.

Hơn thế, Bower còn cố gắng thay đổi ý kiến coi những nhà tư vấn như "những bác sĩ trong kinh doanh", và để đặt tập đoàn lên vị thế một nguồn tài nguyên được sử dụng bởi những doanh nghiệp mạnh nhất, chứ không phải là yếu nhất. "Những ai gặp chúng tôi nhiều nhất, lại ít cần chúng tôi nhất". ông nói với *Fortune* vào năm 1954.[1]

Năm 1997, trong cuốn sách *The Will to Lead,* Bower chỉ ra năm trách nhiệm chính của một tư vấn viên chuyên nghiệp. Một vài trong số đó chồng chéo lên nhau, nhưng như chúng ta đã biết, Bower có thiên hướng tự lặp lại. Đầu tiên, nhà tư vấn phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên lợi ích của tập đoàn. Nếu một nhà tư vấn McKinsey nghĩ rằng một nghiên cứu không nằm trong lợi ích của khách hàng - một sự phí phạm tiền bạc, hay một cuộc điều tra lạc hướng - anh ta phải nói cho khách hàng như vậy. Thứ hai, anh ta phải tuân thủ các tiêu chuẩn cao nhất của sự trung thực, toàn vẹn và tin cậy. Thứ ba, anh ta phải giữ bí mật về quyền sở hữu và riêng tư của khách hàng. Thứ tư, anh ta phải duy trì một vị trí độc lập và nói với khách hàng sự thật mà mình

[1] Ibid., 201.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thấy. Và thứ năm, anh ta chỉ được cung cấp dịch vụ mà mang lại giá trị thực sự.

Nhìn qua, dường như không có gì tranh cãi về chuỗi quy tắc này. Cống hiến nhiều nhất cho khách hàng - họ nói thế - và cố gắng không lừa dối khách hàng theo bất cứ cách nào. Nhưng ý tưởng về nghề của Bower lại nhiều sắc thái hơn thế. Ông đã viết về một phần lý do việc tách ra của ông vào năm 1947 với Kearney là vì người cộng sự của ông thỏa mãn với những tiêu chuẩn "đạo đức" thay vì tiêu chuẩn "chuyên nghiệp".[1] Để hành động một cách đạo đức nghĩa là hành động trong khuôn phép của đạo đức, điều mà bất cứ người trung thực nào cũng có khả năng làm. Để hành động chuyên nghiệp nghĩa là tiếp nhận toàn bộ trách nhiệm. Nếu điều này dường như là năm sự khác biệt bất khả thi, ồ, nó rõ ràng như ban ngày với Bower. Với ông, *mục đích* của doanh nghiệp là phục vụ khách hàng, lợi nhuận chỉ là sản phẩm phụ mà thôi.

Cống hiến nhiều nhất cho khách hàng - họ nói thế - và cố gắng không lừa dối khách hàng theo bất cứ cách nào.

[1] Marvin Bower, *The Will to Lead: Running a Business with a Network of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 51.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những lời vô nghĩa

Liệu một cố vấn cho một doanh nhân có thể thực sự khẳng định anh ta không tham gia vào một hoạt động thương mại? Hiển nhiên trên thực tế đó là một ý niệm vô lý - giúp người khác gia tăng lợi nhuận như một việc không vụ lợi - nhưng đó là con đường mà Bower chọn để đi, và hàng ngàn nhân viên McKinsey đã tiếp nhận quan điểm đó. "Tôi vẫn chạy để làm việc - tất nhiên là theo nghĩa bóng", Ron Daniel, cựu giám đốc điều hành được tôn kính của McKinsey từng nói vào năm 2010. "[Điều này] nghe như là tình mẹ ấy, [nhưng đó] là cuộc đời của dịch vụ. Nó không giống như việc làm bác sĩ hay một phần của giới tăng lữ, nhưng theo cách của chúng tôi, chúng tôi ở đây bởi chúng tôi phục vụ các khách hàng của mình, và ý tưởng về dịch vụ này rất quan trọng với tôi".[1]

Bower thực hiện cách tiếp cận dịch vụ này bằng cách bắt buộc tiếp cận theo cách mọi-người-vì-một-người-một-người-vì-mọi-người với việc kiếm tiền. Ông chỉ thị rằng tất cả tư vấn viên đều chia sẻ chung lợi nhuận của doanh

[1] Ron Daniel, phỏng vấn bởi tác giả, 7/12/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp, không chỉ lợi nhuận cho trụ sở của họ. Điều này thúc đẩy tinh thần kinh doanh trong tập đoàn, lan tỏa rủi ro cùng với việc mở ra một trụ sở mới và khuyến khích những người tài năng tự do di chuyển trong toàn doanh nghiệp. Chính sách này cũng gửi tới một dấu hiện rõ ràng tới các khách hàng tiềm năng - rằng khi bạn giành được dịch vụ của McKinsey & Company, bạn sẽ có toàn bộ nguồn lực của tập đoàn theo ý của bạn.

Để ủng hộ triết lý này, Bower nghĩ ra một ngôn ngữ mới. McKinsey có *khách hàng mua dịch vụ*, không phải khách mua hàng hóa. Các tư vấn viên của tập đoàn có *vai trò*, chứ không chỉ làm một công việc. Nó *hành nghề* và có *các thành viên tập đoàn*, chứ không phải là một việc kinh doanh và có nhân công. Nó không bán, cũng không có các sản phẩm hay thị trường. Tập đoàn không *đàm phán* với khách hàng, một thuật ngữ quá là đối nghịch. Họ chỉ đơn thuần là *dàn xếp*. Họ không có quy tắc. Họ có *giá trị*. Và, có lẽ điều quan trọng nhất. McKinsey không phải là một công ty; nó là một *Tập Đoàn*.

Vẫn có những lúc McKinsey của Bower không hành xử như một vị linh mục thế tục. Mặc dù ông đã quy định rằng tập đoàn không bao giờ được nài xin công việc hay quảng cáo dịch vụ của mình, McKinsey đã sản xuất 2.600 bản của cuốn sách 42 trang *Supplementing Successful*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Management, phần lớn trong số chúng cuối cùng đã đến tay những khách hàng hiện tại và tương lai. Vào năm 1966, tập đoàn đã quảng cáo trên tạp chí *Time* dưới vỏ bọc của việc tuyển dụng. "Làm thế nào để thành công ở McKinsey?" là tiêu đề câu hỏi của một bài quảng cáo. Câu trả lời là: "Sự trang bị tinh thần nổi bật được mài giũa bởi sự giáo dục hạng nhất, cùng với đó là trí tưởng tượng để giải quyết các vấn đề phức tạp, sự tự tin, kỹ năng biểu đạt, và sự nhạy cảm với người người khác - tất cả dẫn đến sự hiệu quả cá nhân cao; và tất nhiên, nhân cách tốt cùng các tiêu chuẩn cao".

Thông điệp này rõ ràng nhắm đến các khách hàng tiềm năng chứ không chỉ đến các nhân sự tiềm năng. Nhưng một lần nữa, tập đoàn phủ nhận bất cứ động cơ quảng cáo nào[1]. Sự khăng khăng khẳng định của McKinsey rằng nó không liên quan đến một chiến lược PR nào cả đơn giản là không có tác dụng; vào những năm 1960, tập đoàn này đã liên hệ với doanh nghiệp PR tiên phong Pendleton Dudley. Về sau nó sử dụng dịch vụ của Murden and Co., một tập đoàn tư vấn thậm chí còn "kín tiếng" hơn cả McKinsey. Murden là thế lực đầu tiên ở các hội kín Bilderberg, cuộc gặp bí mật thường niên của những nhân vật có ảnh hưởng ở phương Tây.

---

[1] Hal Higdon, *The Business Healers* (New York: Random House, 1970), 230.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Việc Bower khăng khăng rằng tập đoàn tránh quảng cáo truyền thống bởi những lý do nghề nghiệp cũng là bất đắc dĩ phải làm. McKinsey có thể "quảng cáo" về điều gì nếu nó muốn? Chắc chắn không phải là danh sách khách hàng rồi. "Tư vấn quản lý là một nghệ thuật quá phức tạp để giải thích một cách hiệu quả trong không gian hạn chế của một mẩu quảng cáo", nhà báo Hal Higdon của *The Business Healers* đã viết. "Tất cả những gì một tập đoàn tư vấn có thể nói là hiệu quả cực kỳ cao của nhân viên ở đó. Hiệu quả có thể tương tự như việc có nhà thờ Công giáo La Mã dành hai trang *Life* để giới thiệu về Chúa".[1]

Vậy thì điều gì làm nên thành công của một tư vấn viên McKinsey? Bower cống hiến cuộc đời để khẳng định mình, "nhà tư vấn thành công có một nhân cách khiến phần lớn mọi người yêu quý anh ta".[2] Và với tính cánh đáng mến đó, nhà tư vấn McKinsey nên tạo kết nối với cộng đồng quả mình: anh ta nên tham gia các hội đồng địa phương, các tổ chức từ thiện và thậm chí còn nên đến nhà thờ. Các quan hệ cộng đồng đó như một chiến lược kinh doanh, một biểu hiện khác của chủ nghĩa lý tưởng thực dụng của Bower. (Có một mặt trái của hệ thống đẳng cấp ở McKinsey: Henry

---

[1] Ibid., 232.

[2] Marvin Bower, *Perspective on McKinsey* (New York: McKinsey & Company, 1979), 192.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Golightly, một tư vấn viên tại cơ sở New York, bị sa thải khỏi tập đoàn khi anh ta bị phát hiện ra là người đồng tính. Truman Capote, một người bạn mà thời điểm đó sống tại ngôi nhà ở bãi biển Hampton của Golightly, đã đặt tên nữ nhân vật chính của *Breakfast at Tiffany's* theo tên nhà tư vấn[1], người được gán cho lý do "nghỉ bệnh" khi chi tiết đời tư được tiết lộ.)

Thứ hai, nhà tư vấn McKinsey phải truyền cảm hứng tự tin với diện mạo của mình. Các bài viết của Bower có đầy đủ các mô tả về vẻ ngoài của những người được tuyển dụng, một phần họ được nhận là vì diện mạo. "Tôi thấy rằng [Harrison Roddick] có một nhân cách và vẻ ngoài thu hút", ông viết trong một phản hồi".[2] Và ở một phản hồi khác: "Walter Vieh… là một người đáng mến và ưa nhìn ở cuối độ tuổi bốn mươi".[3] Gần đây, trong những năm 1990, một cựu tư vấn viên McKinsey đã nói, khái niệm một người "xứng đáng là hội viên" - kiểu người được tham gia vào các

---

[1] *Breakfast at Tiffany's* (Bữa sáng ở Tiffany's) là truyện vừa nổi tiếng của nhà văn Truman Capote, đã được dựng thành phim. Nữ nhân vật trong truyện có tên Holly Golightly - Holly nhẹ dạ (do Audrey Hepburn thủ vai), đã trở thành một biểu tượng mà tên cô đã đi vào thành ngữ Mỹ và phong cách cô là một phần của diện mạo văn học (ND).

[2] Ibid., 114.

[3] Ibid., 14.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

câu lạc bộ xã hội cao cấp - vẫn là một đặc điểm rõ ràng của những người được tuyển dụng ở McKinsey.

Những ám ảnh về vẻ ngoài của Bower cũng là của thời đại. Khi George MacDonald Fraser bắt đầu viết bộ truyện về tên đểu cáng Plaget Glashman vào năm 1969, ông miêu tả nhân vật phản diện của mình với những cụm từ chính xác mà ai đó sẽ nghĩ rằng chính là người mà Bower đang tìm kiếm để tuyển dụng: "Mắt của anh ta [có] màu xanh nổi bật và không chớp mắt - đôi mắt hướng ra thế giới với sự bình thản của một nhà quý tộc, người có tổ tiên xa nhất sinh ra cũng đã là quý tộc. Đó là ánh nhìn mà *kẻ mới phất* sẵn sàng đổi lấy nửa gia tài của mình để có được, ánh mắt bình thản của một đứa trẻ hư đốn giàu có biết chắc chắn rằng mình luôn đúng và thế giới này được sắp xếp theo trật tự làm thỏa mãn và hài lòng mình".[1]

Và tư vấn viên của McKinsey cũng thường là những người cao. Một tư vấn viên (không-quá-cao) nói rằng từ lâu McKinsey đã thuê những người cao hơn trung bình bởi lý do duy nhất đó là lịch sử đã chứng minh rằng người ta chú ý đến họ nhiều hơn. Và anh ta nói đúng: trong một lần khai quật lăng tẩm Tần Thủy Hoàng gần đây, chiều

[1] George MacDonald Fraser, *Flashman: A Novel* (New York: Plume, 1984), 30.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cao trung bình của một lính bộ binh là 1,79 mét, chiều cao trung bình của đội danh dự là 1,88 mét, và của một vị tướng bộ binh là 1,95 mét.

Bower cho thi hành một trang phục bắt buộc: vest màu tối, mũ và nịt tất. Những chiếc tất dài là bắt buộc bởi Bower ghê tởm bởi cảnh tượng "da thịt trần trụi". Maurice Cunniffe, người đã làm việc cho tập đoàn từ năm 1963 tới 1969, có thể nhớ lại các quy tắc đó như thể mới chỉ là ngày hôm qua: "Nhất định là tất dài", ông nói."Và một chiếc lông trên mũ của bạn nếu nó gần như không được nhìn thấy".

Vào những năm 1990, các tư vấn viên được khuyến khích mạnh mẽ rằng không bao giờ rời văn phòng mà không mặc áo vest vào, mặc dù họ được cho phép làm việc với trang phục thoải mái. Chỉ đến năm 1995, tập đoàn mới cho phép những ngày "làm việc bình thường" với những con ong chăm chỉ của mình. Các đối thủ cạnh tranh và các khách hàng thường vẫn đùa cợt về các tư vấn viên McKinsey và những chiếc khuy măng sét của họ.

Bower từng một lần giải thích lý do về các tiêu chuẩn may mặc của mình. "Nếu công việc của bạn là giúp một khách hàng có dũng cảm để lần theo dấu vết được chỉ ra bởi các sự thật, bạn cần làm mọi thứ có thể để giảm thiểu sự sao nhãng và sai lệch mà khách hàng có thể mắc phải", ông kể với người viết tiểu sử Elizabeth Edersheim.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nếu bạn có những ý tưởng đột phá, chúng có thể sẽ được lắng nghe nhiều hơn nếu bạn không có trang phục đột phá… Nếu bạn là một hành khách trên máy bay, và người phi công lên máy bay với một chiếc quần soóc và một chiếc khăn chói lọi, liệu bạn có yên tâm như là lúc anh ta bước lên với bốn vạch quân hàm trên vai? Về cơ bản, cách ăn mặc liên quan mật thiết đến điều bạn muốn làm, những lúc bạn muốn tạo nên sự tự tin và cá tính".[1] Bất cứ lý lẽ nào, Bower đều loại bỏ tính cá nhân ra khỏi các nhà tư vấn ngay khi có thể. Vào năm 1962, các nhân viên McKinsey nhẹ nhàng chế giễu nơi làm việc của họ bằng cách xuất bản cuốn *The Consultants's Coloring Book* (Sách tô màu của các nhà tư vấn) trong đó tất cả các màu được gợi ý đều là đen hoặc xám. Người cộng sự lâu năm Warren Cannon so sánh trang phục bắt buộc này với trang phục của "những người làm nghề lo liệu đám ma phần nào giàu có".

Nếu bạn có những ý tưởng đột phá, chúng có thể sẽ được lắng nghe nhiều hơn nếu bạn không có trang phục đột phá…

Sự phù hợp cũng được thực thi trên phương diện các văn phòng trông như thế nào và các mẫu thư nhắn nội bộ được viết

[1] Ibid., 71.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ra sao. Tất cả các văn phòng đều được trang trí để trông giống nhau - và đến tận bây giờ, chúng vẫn vậy. Các mẫu báo cáo mà công ty tạo ra với mức chi phí quá mức đều tuân theo một công thức chính xác - bìa xanh, cùng kiểu chữ, cách trình bày văn bản thoáng, và một ngôn ngữ chung. Phần lớn các báo cáo của McKinsey bắt đầu với một trang có tiêu đề "Buổi thảo luận của Ngày hôm nay". Đó là bản tóm tắt những gì các nhà tư vấn hy vọng được thông qua với khách hàng, trình bày dưới dạng phác thảo, và nó không chỉ cho thấy cách McKinsey thể hiện mà còn cả cách các tư vấn viên của nó được đào tạo tư duy thế nào: theo các bước logic, mạch lạc và dễ theo dõi. Một nhà tư vấn McKinsey, theo cách của Bower, không bao giờ được đặt dấu ấn cá nhân của mình lên bất cứ điều gì.

Vậy là Bower đã thay thế chính bản thân với tập đoàn; ông là hiện thân của nó, và vì thế không một chi tiết nào mà không xứng đáng và nhận được sự tư vấn của ông. Ông đưa việc viết thư nhắn nội bộ đến cực đoan, đưa ra suy nghĩ của mình về chiều dài quá mức của bất cứ thứ gì lướt qua tâm trí. Nó đã trở thành một truyền thống ở McKinsey: cho tới ngày nay, các lãnh đạo của tập đoàn viết những thư nhắn nội bộ dài mười lăm trang tới toàn bộ nhân viên khi chợt nảy ra ý nghĩ, bàn luận quan điểm của họ về vai trò của nhà tư vấn hay làm thế nào để thành công ở McKinsey. Bower từng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một lần kết luận rằng có quá nhiều dấu ba chấm và dấu gạch ngang xuất hiện trong các bản báo cáo của công ty. Ông đã đưa ra một bản thư nhắn nội bộ cấm việc sử dụng các loại dấu này.[1]

Bower viết bản Hướng dẫn Đào tạo Cơ bản đầu tiên cho tập đoàn vào năm 1937. Nó bao gồm mọi thứ, từ các quy tắc chi phí đến hướng dẫn làm thế nào để viết một lá thư đúng quy cách tới khách hàng. Cùng năm đó, McKinsey, Wellington tổ chức chương trình đọc cho nhân viên, hoàn toàn với những báo cáo được yêu cầu. Mỗi tư vấn viên của McKinsey bắt buộc phải đọc những cuốn sách mà chỉ có thể đọc một mạch liền không dứt, hai tập *Air Conditioning* (Điều hòa không khí), cũng như những tựa sách hấp dẫn hơn như là *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Những vấn đề con người của một nền văn minh công nghiệp), *Modern Economic Society* (Xã hội Kinh tế Hiện đại), và *Automotive Giants of America* (Người Khổng lồ Tự động của nước Mỹ).

Tập đoàn yêu cầu mỗi tư vấn viên phải đọc ít nhất mười lăm cuốn sách trong năm tiếp theo và nộp các báo cáo về sách tới Harrison Roddick ở New York. Nếu việc đọc này có vẻ như quá nhiều với những tư vấn viên vốn đã bận

[1] *Investors Business Daily*, 10/11/2000.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bịu, hướng dẫn gợi ý rằng mỗi người nên sử dụng phương pháp đọc nhanh sơ đẳng. "Việc một người nên luyện tập đọc nhanh nhất có thể đã được chứng minh, đầu tiên cho khoảng thời gian ngắn và sau là các khoảng dài hơn" các nhà tư vấn được truyền đạt. "Dần dần, tốc độ đọc nói chung sẽ tăng nhanh. Tốt nhất là không nên đọc từng từ một, mà nên đọc cả cụm hay cả câu một lần". Và cả sự đe dọa: "Tên của những người không gửi bài đánh giá sẽ bị các lãnh đạo xem xét".

Giống như mọi thứ ông đã viết về McKinsey tới nhân viên ở McKinsey, Bower kiên quyết yêu cầu ở một mức độ gần như vô lý về việc bảo mật bản Hướng dẫn Đào tạo Cơ bản, cho dù nó hầu như không chứa đựng bất cứ điều gì có tính chất cạnh tranh hay độc quyền. "Cẩm nang cần được bảo mật ở mức nghiêm ngặt nhất", ông viết. "Nó không nên được mang ra khỏi văn phòng hay phòng khách sạn của các bạn khi đi công tác xa. Điều này sẽ tránh được sự thất lạc của nó". Tại sao điều này quan trọng? Bởi vì không giống những nghề nghiệp khác - ngành luật, ngành y - ngành tư vấn hiển nhiên được xây dựng trên sự giả bộ, nơi mà trang phục, cách cư xử, và ngôn ngữ đại diện cho một số khái niệm về khả năng mà không thể thấy được trên bằng tốt nghiệp.

Một lý do cho sự cẩn trọng của ông là ở cuối bản hướng dẫn, Bower đã thoải mái thể hiện một chút tham

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vọng không kiềm chế mà ông thường mất nhiều công sức để tránh công chúng. "Cũng không vô lý lắm khi so sánh triển vọng của [tập đoàn] ngày nay với triển vọng của Ford Motor Company ở đầu thế kỷ", ông viết. "[Tập đoàn] có những điều kiện đạt yêu cầu tương đương để vận hành như Ford đã làm vào thời kỳ đầu tiên của công nghiệp tự động, và sự tiến bộ của chúng ta trong ba mươi năm tiếp theo phụ thuộc hoàn toàn vào việc chúng ta phát triển những khả năng này đến mức độ nào". Tham vọng, có lẽ vậy, nhưng cũng vô cùng đúng.

Dù vậy, những biểu đạt như vậy hiếm thấy ở Bower, người thường thích chỉ đạo bất cứ cuộc trò chuyện nào quay lại chủ đề tính chuyên nghiệp. Doug Ayer, một tư vấn viên của tập đoàn từ năm 1962 đến 1968, nhớ về việc nói với Bower kế hoạch của mình về chuyến đi trượt tuyết sắp tới. "Ông ấy nói rằng ông coi việc trượt tuyết là không chuyên nghiệp", Ayer kể. "Tôi bật cười. Ông ấy thì không. Ông nói, 'anh đang có rủi ro gãy chân đấy, và điều này sẽ cản trở công việc của khách hàng.' Tôi nói rằng dù thế nào mình vẫn đi, nhưng tôi vẫn ghi nhận ý kiến của ông".[1]

[1] Doug Ayer, phỏng vấn bởi tác giả, 7/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nâng cấp nhóm khách hàng

Khi Thế chiến thứ hai nổ ra đầu những năm 1940, McKinsey không chắc có thể bắt đầu một cách tự tin. Mâu thuẫn và nhầm lẫn doanh nghiệp đã chứng tỏ là tốt cho kinh doanh, khi tập đoàn giúp nền công nghiệp Mỹ chuyển đổi sang sản xuất cho chiến tranh. Nó đã khuyên công ty sản xuất Ketchup Heinz sản xuất tàu lượn, và American Automotive sản xuất xe tăng. Dù điều này chưa hẳn đã là loại hình công việc lý tưởng Bower hình dung cho McKinsey, việc kinh doanh vẫn bùng nổ: Đến năm 1945, tập đoàn có 89 khách hàng ở New York (5 năm trước là 35), 25 khách hàng ở Boston (tăng lên từ 9), và 4 ở San Francisco.

Doanh thu tăng từ 284 nghìn đô trong năm tài chính 1940 lên 420 nghìn đô vào năm 1942. Vào năm 1943, sau khi các khoản chi trả cho tài sản của McKinsey hoàn tất, sức sống tiềm tàng của tập đoàn được tiết lộ: một khoản lợi nhuận 250 nghìn đô và hệ số biên lợi nhuận ròng tăng 40%. Tập đoàn thông báo thua lỗ trong hai năm cuối của thế chiến, nhưng việc kinh doanh vẫn phát triển. Một năm sau chiến tranh, đội ngũ nhân viên là 68 người, tăng từ 25 của năm 1942, những con số như vậy hứa hẹn một tương lai tươi sáng cho tập đoàn tư vấn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ở mỗi giai đoạn khó khăn, tập đoàn đều mở rộng tầm nhìn của nó về ngành tư vấn. Bower có những bài diễn văn trên khắp cả nước với các tổ chức chuyên nghiệp và soạn thảo những luận án với những tựa đề như *Mở ra Cửa hàng bách hóa* và *Quan điểm Quản lý về Mở rộng Tín dụng*. Mục đích là đem lại cho tập đoàn lớp vỏ tri thức, từ đó bán các ý tưởng lớn cho các khách hàng lớn.

Năm 1937, văn phòng ở Bostan đã tuyển dụng Paul Cherington, cựu giảng viên Marketing tại Trường Kinh doanh Harvard và là tác giả của cuốn *Consumer Wants and How to Satisfy Them* (Mong muốn của Khách hàng và Cách để Thỏa Mãn Họ). Cuốn sách là một trong những biểu hiện đầu tiên của chu kỳ sản phẩm - với ý tưởng rằng, giống như con người, sản phẩm có những giai đoạn sống khác nhau (ra mắt, tăng trưởng, ổn định, và suy thoái) và những cơ hội lẫn thách thức này thay đổi ở mỗi loại. Sau đạo luật Wagner năm 1935, bắt buộc thương lượng tập thể với các công đoàn, McKinsey tạo ra chuyên môn của chính nó trong lĩnh vực này. Tập đoàn thuê Harold Bergen, cựu quản lý quan hệ lao động của Procter & Gamble, và bắt đầu tư vấn cho các khách hàng làm sao để giải quyết với số lượng lao động ngày càng phát triển và sự gia tăng của các công đoàn lao động.

Bergen mang đến một danh sách khách hàng, nâng cấp danh sách của McKinsey cùng một lúc: Cluett -Peabody,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

H.J. Heinz, Johns Manville, Lukens Steel, United Parcel Service, Upjohn Company, Sylvania Electric, và Sunbeam Electric.[1] McKinsey không bao giờ dại dột đóng mác chống lại công đoàn, nhưng đối với các khách hàng của mình - các nhà điều hành doanh nghiệp - rõ ràng thấy được các nhà tư vấn sẽ đứng về bên nào trong cuộc chiến đang ngày càng khốc liệt.

Ý tưởng sinh động của James McKinsey là tập đoàn sẽ hoạt động như một câu lạc bộ tư nhân độc quyền chỉ chấp nhận các khách hàng danh giá. Đến năm 1940, nó thực sự bắt đầu theo hướng này: bên cạnh danh sách của Bergen, các thành viên còn bao gồm American Airlines, U.S. Steel và Marshall Field. Dù những tác hại nghiêm trọng từ việc sa thải tàn bạo của Mac đã gây ảnh hưởng đến hình ảnh của tập đoàn ở Chicago, nhà bán lẻ vẫn là một khách hàng.

Ý tưởng sinh động của James McKinsey là tập đoàn sẽ hoạt động như một câu lạc bộ tư nhân độc quyền chỉ chấp nhận các khách hàng danh giá.

[1] Bower, *Perspective on McKinsey*, 37.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một Chiến lược quanh Chiến lược

Tập đoàn chuyên biến các vấn đề thành lợi nhuận. Với việc ngân hàng nắm giữ nhiều tài sản bị tịch thu và tài sản doanh nghiệp từ cuộc Đại suy thoái, McKinsey chào hàng những bản khảo sát sơ bộ của nó như những công cụ cần thiết. Khi nền kinh tế bắt đầu phục hồi, McKinsey khéo léo bắt đầu chào hàng những phương pháp tích cực hơn trong tăng trưởng kinh doanh, tất cả để làm sáng tỏ quy trình làm việc cho các doanh nghiệp như Roses Whiskey. "[Đó là] điều khổ sở nhất tôi từng làm", Warren Cannon nhớ lại. "[Nó] gắn chuyện đi lại của tôi với những nhân viên kinh doanh rượu Whiskey để tìm ra họ thực sự bán sản phẩm như thế nào, tiện thể thì, bán rất nhiều rượu đấy".[1]

Mặc dù, chìa khóa là thuyết phục mọi người rằng khả năng giải quyết vấn đề của McKinsey cũng đầy cảm hứng như chính các cách giải quyết. Khi Thời kỳ Cải cách mở ra sự chấp thuận văn hóa với các phương pháp khoa học, McKinsey đã cung cấp các đánh giá khoa học cho các vấn đề của khách hàng. Cắt giảm chi phí do cuộc Đại suy thoái? McKinsey sẽ giúp bạn thu hẹp. Khi thách thức này chuyển

[1] McKinsey: *A Scrapbook* (Mckinsey & Company, 1997), 19.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sang các tổ chức lớn, McKinsey cung cấp dịch vụ tư vấn về tư duy hiện đại nhất trong cấu trúc tổ chức.

Điều này không chỉ đáp ứng khao khát vươn lên của người khác. Nó còn tận dụng tâm lý bất an "luôn muốn mình theo kịp người khác". McKinsey cung cấp điều thứ nhất, nhưng thực chất lại kinh doanh ngầm điều thứ hai. Trong lý thuyết tổ chức, họ gọi điều này là "đẳng cấp bắt chước" - xu hướng bắt chước một tổ chức khác với niềm tin rằng, nếu những người khác đang làm điều gì đó, điều đó hẳn phải đáng giá.

Trong nửa đầu thế kỷ này, những người khổng lồ công nghiệp của nước Mỹ chủ yếu bận tâm với việc tối đa hóa quy mô kinh tế. Ý tưởng chủ đạo là tự tổ chức quanh chức năng - thu mua, tiếp thị, bán hàng - khi các nhà quản lý giám sát những nhóm này có trách nhiệm cho *tất cả* các sản phẩm của doanh nghiệp. Cái nhìn sâu sắc của GM's Sloan và các doanh nghiệp cùng ngành ở DuPont và Sears là để hoán đổi cấu trúc này và để các nhà quản lý chịu trách nhiệm cho các dòng sản phẩm riêng. Sự phổ biến trách nhiệm này - gọi là "đa bộ phận" tức "M-form" (Multi-divisional form) - cho phép các công ty phản ứng tốt hơn tới những thay đổi của thị trường, và nó cho phép các nhà quản lý đưa ra nhiều quyết định hơn mà không phải gửi mỗi quyết định lên cấp trên để được chấp thuận.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đến giữa những năm 1940, General Motors và một số công ty khác đã đi theo cơ cấu M-form để có được các lợi ích to lớn. Nhưng nhiều doanh nghiệp Mỹ vẫn còn ở lại trong bóng tối, và đây là một cơ hội tuyệt vời cho ngành tư vấn - để truyền bá cẩm nang doanh nghiệp mới, bí mật của những công ty thành công nhất. Ở điểm này, McKinsey thậm chí không phải là người dẫn đầu thị trường; nó phải đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ trong ngành như Robert Heller & Associates; Cresap, McCormick and Paget; và Booz Allen Hamilton. Mặc dù vậy, trong khoảng thời gian một thập kỷ, tập đoàn không chỉ nắm thị phần lớn của công tác tổ chức ở nước Mỹ, nó cũng dẫn đầu tại châu Âu, nơi mà sự tàn phá của chiến tranh đã dọn đường cho lối tư duy mới.

Cấu trúc doanh nghiệp mới giải thoát đội ngũ lãnh đạo khỏi các vấn đề hàng ngày và cho phép họ tập trung vào những nhiệm vụ chính. Nó cũng tạo ra một tầng lớp hoàn toàn mới những nhà quản lý cấp cao - hết sức bù đắp cho những nhà tư tưởng tự do không có trách nhiệm theo dòng thực tế. Họ dành thời gian thực hiện "tư duy chiến lược". Chiến lược (strategy) không phải là từ mới mẻ - từ này có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp *strategos* nghĩa là "thủ lĩnh quân đội". Nhưng như Walter Kieche đã chỉ ra trong *The Lords of Strategy* (Những Chúa tể Chiến lược), từ này không có trong thuật ngữ doanh nghiệp cho đến tận giữa thế kỷ hai

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Các chuyên gia tư vấn không chỉ đơn thuần giải quyết các vấn đề kinh doanh - họ giúp ban điều hành mới này hợp lý hóa và bảo vệ sự tồn tại của chính họ.

mươi. Một trong những lần đề cập từ này sớm nhất là trong cuốn sách năm 1938 của Chester Barnard, giám đốc điều hành của New Jersey Bell, *The Functions of the Executive* (Những chức năng của ban điều hành), trong đó ông đề cập "các nhân tố chiến lược".[1] Tuy nhiên hầu hết mọi người không lên chiến lược một mình. Và bạn chắc chắn không lên chiến lược với đối thủ của mình. Một lần nữa, các nhà tư vấn không vụ lợi có mặt. Các chuyên gia tư vấn không chỉ đơn thuần giải quyết các vấn đề kinh doanh - họ giúp ban điều hành mới này hợp lý hóa và bảo vệ sự tồn tại của chính họ.

Các nhà sử học về ngành kinh doanh coi sự xuất hiện của tư duy chiến lược như một bước đột phá. "Quản lý không chỉ là hành vi bị động, thích nghi", Peter Drucker viết trong cuốn sách năm 1955 của mình, *The Practice of Manegement* (Thực tiễn Quản lý). "Nó có nghĩa là thực

[1] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy* (Boston: Harvard Business Press, 2010), 25.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hiện các hành động để làm cho các kết quả mong muốn xảy ra". Nói cách khác, các doanh nghiệp không phải chịu kiểm soát hoàn toàn bởi lực lượng khách quan, giáo sư Pankaj Ghemawat của Trường Kinh doanh Harvard cho biết: Hoạch định chiến lược giúp họ kiểm soát được vận mệnh của chính mình.[1] Các nhà điều hành của những tập đoàn hàng đầu nước Mỹ tin vào điều này và đi theo nó, họ tìm đến McKinsey để được trợ giúp.

Trở ngại cuối cùng

Tin rằng mình là người thừa kế được chọn của James McKinsey, Bower muốn toàn quyền kiểm soát, điều này có nghĩa là giành giật tập đoàn khỏi Tom Kearney, cộng sự đầu tiên của James McKinsey và đang điều hành trụ sở ở Chicago. Các hoạt động tại New York mới là chủ đạo, mang lại doanh thu hơn gấp đôi ở Chicago. Với sự ủng hộ của Crockett, Bower nói rõ mong muốn đưa tập đoàn về lại dưới một cái tên - McKinsey & Company - điều này làm Kearney khó chịu, người được thuyết phục rằng tên

[1] Pankaj Ghemawat, "Competition And Business Strategy In Historical Perspective", *Business History Review, Volume 76* (Spring 2002), 40.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công ty *của ông* mới mang lại tiền trong kinh doanh. Một sự chia nhỏ là không thể tránh khỏi, và nó xảy ra vào năm 1947, khi Bower và các cộng sự của mình có toàn quyền với cái tên McKinsey & Company và mở trụ sở của chính họ ở Chicago dưới sự lãnh đạo của Harrison Roddick. Roddick đã gia nhập tập đoàn vào năm 1935, khi ông 26 tuổi và sau đó đã lên chức giám đốc ở trụ sở New York.

Không còn Kearney, Bower chỉ còn một trở ngại cuối cùng trên con đường quyền lực của mình - Guy Crockett - giám đốc điều hành của McKinsey từ năm 1939 đến năm 1950 nhưng phần lớn lại là một người bị quên lãng trong lịch sử của tập đoàn. Phần lớn lời kể đều sẽ nhảy thẳng từ James O. McKinsey tới Marvin Bower. Điều này ít nhất ở một chừng mực nào đó bởi Crockett là một nhân vật hay nhân nhượng, người vui vẻ để Bower - một người chân chính, đầy quyết tâm - củng cố quyền lực. Trong khi Bower nỗ lực để công nhận Crockett trong các tác phẩm của mình, những người khác lại không được tử tế như vậy. "Crockett là người đứng đầu, nhưng Bower là người dẫn dắt và là người của ý tưởng", cựu Giám đốc điều hành Ron Daniel nói với một người phỏng vấn vào năm 2003.[1] Một đồng

[1] Jack Sweeney, "The Last Lion: Marvin Bower and his Quest for Professional Independence", *Consulting Magazine*, tháng 2,3/2003.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp khác thể hiện sự miệt thị khiếp đảm với Crockett: "Không có sự so sánh nào giữa họ [Crockett và Bower]. Crockett là một *nhân viên kế toán*".[1]

Quá trình của McKinsey

McKinsey khẳng định rằng nó chỉ làm việc cho các giám đốc điều hành của các tập đoàn và không đánh lừa cấp dưới của họ. Bất cứ thứ gì không đủ quan trọng để liên quan tới CEO thì không đủ quan trọng với các chuyên gia tư vấn. Điều này đã có thêm lợi thế của việc giải phóng McKinsey khỏi phải cung cấp những tư vấn chuyên môn, kỹ thuật. Các CEO không có thời gian cho những chi tiết phức tạp như vậy, vậy nên McKinsey không quan tâm đến chúng. Điều này trở thành một phần bản sắc của tập đoàn: Chuyên môn hạn hẹp là cho mấy tên ngớ ngẩn; chúng tôi tạo ra tầm nhìn.

Chuyên môn hạn hẹp là cho mấy tên ngớ ngẩn; chúng tôi tạo ra tầm nhìn.

[1] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi tập đoàn giành lại lòng tin của các khách hàng, nó có thể thiết lập thanh toán một cách mới mẻ và tuyệt vời. Trong khi nó đã yêu cầu thanh toán theo lịch sử như một tập đoàn luật - trên cơ sở mỗi ngày - vào những năm 1940, McKinsey bắt đầu thứ được gọi là "thanh toán giá trị" - đơn giản thu phí khách hàng theo những gì McKinsey cho rằng dịch vụ của mình xứng đáng. Đó là một hành động thiên tài. Cho tới hôm nay, các biên lai thanh toán của McKinsey cho các cam kết tư vấn sâu rộng có thể chỉ ít hơn một trang đơn, lại có một con số đáng kinh ngạc - 10 triệu đô la Mỹ - cho các dịch vụ được cung cấp. Nếu có một khách hàng phản đối, tập đoàn có thể khẳng định chính xác rằng đó là một việc bình thường trong hơn 50 năm.

Bạn có thể hoàn thành xuất sắc nhiều việc trên thế giới này nếu bạn sẵn sàng để ai đó khác hưởng công trạng.

Một điều bình thường khác được thiết lập cách đây 50 năm là không bao giờ tiết lộ danh sách khách hàng của tập đoàn. Các CEO thích điều này bởi họ không muốn các đối thủ cạnh tranh hay bất kỳ ai khác biết rằng họ cần sự giúp đỡ từ bên ngoài. McKinsey sẵn lòng dành hết công trạng của bất cứ thành công nào cho khách hàng. Như nhà báo, người viết tiểu sử Robert Caro có lần nhận xét: "Bạn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

có thể hoàn thành xuất sắc nhiều việc trên thế giới này nếu bạn sẵn sàng để ai đó khác hưởng công trạng".[1]

Đó là điều mà McKinsey làm: nó *bán công trạng* cho khách hàng của mình. Và đó là một ý tưởng hay. Có quản lý nào muốn thuê ai đó định *giành công trạng?* Dù vậy, đổi lại, McKinsey không chịu trách nhiệm cho những gì một tập đoàn làm với lời khuyên mà nó nhận được. Trong khi một vài khách hàng đã phá vỡ thỏa thuận và đổ tội lên McKinsey vì kết quả, phần lớn cả McKinsey và các khách hàng của nó chủ yếu im lặng về công việc nó làm. Chỉ trong những tình huống cùng cực nhất - vào những năm 1990, sự sụp đổ của cả Enron và Swissair đã đưa tập đoàn ra trước công chúng để bảo vệ chính mình - là những lần tập đoàn từng sắp xếp để tham gia vào buổi tranh luận mở và công khai về chất lượng công việc của nó.

Trong những vấn đề mà McKinsey hứa hẹn giải quyết cho các CEO, bao gồm thông tin nghẽn cổ chai. Những CEO hàng đầu thường đứng mũi chịu sào chịu chỉ trích vì không hiểu những gì quan trọng nhất đang diễn ra ở công ty của họ. McKinsey tạo ra một hệ thống để phỏng vấn hàng chục nhân viên và tạo lập thông tin cho tiêu dùng nhanh bởi

[1] Robert A. Caro, *The Power Broker* (New York: Vintage Books, 1974), 315.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giám đốc điều hành. Nhưng những chuyên gia tư vấn không coi họ chỉ đơn thuần là sứ giả. Họ là *các nhà cố vấn.* Và họ đánh giá cao lời khuyên của mình đến mức vào những năm 1940, Bower bắt đầu thúc đẩy ý tưởng rằng các khách hàng *phải hành động* theo lời tư vấn của tập đoàn hoặc McKinsey có thể xem xét lại các cam kết tương lai. (Thật ngạc nhiên, khách hàng của họ chấp nhận điều này.) Chuyện thần thoại của tập đoàn đầy rẫy những câu chuyện về các ông chủ mạnh dạn từ chối những khách hàng có vấn đề. Chuyên gia tư vấn Ev Smith được cho là đã đi khỏi cuộc nghiên cứu ở Chrysler bởi CEO đã không sa thải ai đó "tham nhũng".[1]

Trong cuốn hồi ký xuất bản riêng tư của mình, Bower kể về việc từ chối dứt khoát một cách cá nhân vị tỷ phú lập dị Howard Hughes khi ông tìm kiếm sự giúp đỡ của McKinsey cho Paramount Pictures. Sau khi bay tới Los Angeles để gặp Hughes, Bower được dẫn tới một căn hộ bởi một trong những trợ lý của Hughes và được nói rằng Hughes sẽ đến đây khi có thể. Một ngày rưỡi sau đó, Bower gọi thư ký của Hughes và nói với cô ta rằng nếu Hughes không xuất hiện vào hai giờ chiều, Hughes sẽ không chỉ mất cơ hội gặp mình trong chuyến đi này, ông ta còn mất cơ

[1] George David Smith, John Y. Seaman Jr., và Morgan Witzel, *A History of The Firm* (New York: McKinsey & Company, 2010), 113.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hội gặp Bower mãi mãi về sau. Hughes ngay lập tức xuất hiện và, sau một vài cuộc thảo luận ban đầu, thuyết phục Bower rằng hãy ít nhất nói chuyện với một vài đội ngũ điều hành của ông ta. Kết quả thật thảm họa: Bower kết luận rằng một tên gàn dở hoang tưởng như Hughes sẽ không bao giờ lắng nghe bất cứ ai, và lệ phí - chắc chắn sẽ cao - nhưng không đáng cho điều này.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THỜI ĐẠI ẢNH HƯỞNG

Quốc gia phân cấp

Marvin Bower đã thổi bùng một hệ thống giá trị bất biến trở thành cốt lõi của McKinsey. Nhưng chính cách ông bắt buộc McKinsey thích ứng mới giữ cho tập đoàn cạnh tranh khốc liệt. Khi chi tiêu chính phủ tăng, McKinsey có mặt để đưa ra tư vấn cho Washington, D.C. Khi doanh nghiệp châu Âu bị tàn phá bởi chiến tranh và cần khôi phục, McKinsey bay đến ngay và thiết lập một hoạt động toàn cầu. Khi sự cạnh tranh trong việc tìm kiếm những chuyên gia tư vấn tài năng nóng lên, McKinsey thay đổi cách tuyển dụng của ngành này bằng cách có sự hợp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tác vô cùng thông minh với Trường Kinh doanh Harvard. Và rồi, khi nguồn tài nguyên của Harvard bắt đầu khô cạn, McKinsey chuyển hướng với việc tuyển dụng "phi truyền thống" - các kỹ sư, tiến sĩ, bác sĩ và các sinh viên tốt nghiệp từ các ngành khác. Đó là điều tuyệt vời nhất của McKinsey: Một nền móng vững chắc với một ngôi nhà luôn thay đổi được dựng lên trên nó.

Khi Crockett thôi điều hành ở McKinsey vào năm 1950, chẳng có gì phải nghi ngờ về người sẽ kế vị ông. Marvin Bower bốn mươi bảy tuổi. Ông đã ở McKinsey mười bảy năm. Ông có được sự tôn trọng từ các cộng sự, cũng như sự ủng hộ hoàn toàn của họ. Lời phàn nàn duy nhất về ông là việc ông nghe vợ mình, Helen, tư vấn quá nhiều. Họ không phải là cặp đôi tách rời điển hình của những năm 1950. Họ là một đội. Khi được hỏi tên người bạn thân nhất của Bower, con trai ông không hề do dự trước khi trả lời: "Mẹ tôi".[1]

Chà, bà Helen và tập đoàn. McKinsey là một nửa tình yêu vĩ đại trong cuộc đời của Bower. Ông định nghĩa tập đoàn, và tập đoàn định nghĩa ông. Trong *The Pope of Wall Street* (Đức giáo hoàng của phố Wall), John H. Coleman viết về Robert Moses, "một vài người đàn ông sẽ không

[1] Dick Bower, phỏng vấn bởi tác giả, 15/4/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thỏa mãn trừ khi họ có trứng cá muối. Moses sẽ hạnh phúc với một chiếc sandwich giăm bông - và quyền lực".[1] Nhưng Bower không muốn trứng cá muối hay quyền lực. Ông muốn có sự ảnh hưởng. Và McKinsey là phương tiện để ông đạt được nó.

Bower vừa là vị tướng vừa là hạ sĩ quan huấn luyện của McKinsey. Ông dẫn dắt tập đoàn với những ý tưởng chiến thuật lớn, đồng thời tham dự vào mỗi một chi tiết nhỏ. Luôn có một cách hợp lý để làm mọi thứ. Người tiên phong của ngành quảng cáo David Ogilvy có lần nhận xét, "người ta thường nói nếu bạn gửi thiệp mời đám cưới được chạm khắc tới ông bạn của tôi Marvin Bower, người đàn ông vĩ đại của McKinsey, ông ấy sẽ trả lại nó cho bạn - với các sự sửa lại".[2] Những ai biết ông coi ông là nỗi sợ hãi im lặng, trở ngại. "Khi tôi đến đây vào năm 1961, Marvin Bower ở khắp mọi nơi", Doug Ayer, cựu chuyên gia tư vấn McKinsey chia sẻ. "Chúng tôi phải ăn trưa mỗi tháng một lần trong một năm. Ông ấy chẳng phải là tay hài hước gì, nhưng lại là người đầy quyết tâm nhất tôi từng gặp trong đời".[3]

---

[1] Robert A. Caro, *The Power Broker* (New York: Vintage Books, 1974), 688.

[2] Elizabeth Haas Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), 215.

[3] Doug Ayer, phỏng vấn bởi tác giả, 7/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Giống như tất cả những lãnh đạo kinh doanh huyền thoại khác, Bower cũng khá là may mắn. Thời hoàng kim trong sự nghiệp của ông cũng trùng hợp với sự bùng nổ hoành tráng sau chiến tranh của Mỹ. Từ khi Thế chiến thứ hai bắt đầu đến năm 1973, GDP thực tế bình quân đầu người đã tăng trưởng 3% một năm - gần gấp ba lần tỷ lệ giữa năm 1890 và Thế chiến thứ hai, và cao hơn 50% từ năm 1973 đến 2000. Trong khi đó, dân số Mỹ bùng nổ, tăng lên một nửa từ năm 1945 đến 1973, và thời bình thì ngân sách liên bang tăng vọt như Washington, ảnh hưởng đến toàn bộ đời sống nước Mỹ.

Ngành tư vấn là một trong những điều mới toanh của doanh nghiệp Mỹ, tăng trưởng với tốc độ 15% từ những năm 1950 đến những năm 1960. McKinsey là một nhà lãnh đạo rõ ràng, ông thúc đẩy sự cạnh tranh của các nhân viên trẻ tuổi sáng giá nhất và làm cho các CEO yêu thích điều đó. Cuộc bùng nổ sau chiến tranh được đánh dấu bởi hai hiện tượng kinh doanh liên quan nhau - sự tăng lên của chủ nghĩa khổng lồ và chủ nghĩa quản lý[1] - và McKinsey ở vào một vị thế béo bở để hưởng lợi từ cả hai. Giữa năm 1947 đến 1968, tỷ trọng tài sản doanh nghiệp sở hữu bởi 200

[1] John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* (New York: Modern Library, 2003), 115.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công ty công nghiệp lớn nhất tăng từ 47,2% lên 60,9%[1]. Khi đạo luật Cellar-Kefauver năm 1950 cấm các tập đoàn sáp nhập với đối thủ cạnh tranh cùng ngành, các nhà quản lý theo đuổi tăng trưởng bằng cách mua lại các doanh nghiệp không liên quan mà họ thường biết rất ít hoặc không biết gì về chúng.

Các công ty có mười đến hai mươi lăm bộ phận trước chiến tranh bỗng dưng có bốn mươi bộ phận hoặc nhiều hơn. Vào năm 1929, chỉ 15% các tập đoàn lớn nhất trên cả nước được đa dạng hóa; đến năm 1960, tỷ lệ này là 60% và vẫn không ngừng tăng lên - nó đạt mức cao nhất khoảng 76% vào năm 1970[2]. Vào những năm 1960, General Electric có 190 bộ phận tách biệt, mỗi bộ phận có ngân sách điều hành riêng. Giám sát hàng loạt thực thể doanh nghiệp như thế này yêu cầu sự quản lý chuyên nghiệp mà đơn giản là không tồn tại. Đó là một cơ hội tuyệt vời với McKinsey. Các chuyên gia tư vấn của nó đã trở thành các nhà nhân loại học của một cơ quan hiện đại và liên quan đến xã hội được gọi là tổng công ty. Họ là những người đầu tiên thực sự hiểu được cách người máy này vận hành.

---

[1] Ibid., 117.

[2] Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands: The SocialTransformation of American Business Schools and the Unfulfiled Promise of Management as a Profession* (Princeton: Princeton University Press, 2007), 208.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi việc kinh doanh phát triển, McKinsey phải thay đổi một số nguyên tắc cốt lõi, chẳng hạn như lời tuyên bố ban đầu của James McKinsey rằng tập đoàn chỉ tư vấn cho giám đốc điều hành của doanh nghiệp. Làm việc cho một khách hàng khổng lồ như General Electric không thể đi hết tất cả văn phòng của các CEO. Điều này là không thể. Vậy nên Bower quyết định rằng việc thương lượng với các cấp quản lý thấp hơn có thể chấp nhận được. "Vì các tổ chức đã phát triển về quy mô và mức độ phức tạp… Người CEO chúng ta phục vụ hiện tại có thể là giám đốc điều hành của một công ty con hoặc chi nhánh", Bower viết.[1] Tuy nhiên, ông không hề nhượng bộ với kết luận của mình, rằng McKinsey chỉ làm việc cho các vấn đề cấp bách nhất của khách hàng. Năm 1953, ông sa thải một cộng sự vì đã làm những gì mà ông cho rằng là quá nhiều công việc thường ngày cho nhà tiên phong lĩnh vực sữa bột trẻ sơ sinh Mead Johnson.[2]

Vào những năm 1950, McKinsey làm việc cho những công ty mang tính biểu tượng của Mỹ: Colgate, Chrysler, General Foods, Philop Morris, và Raytheon. Tập đoàn làm công việc từ thiện cho Hội chữ thập đỏ Mỹ và Dàn nhạc giao hưởng Nam California. McKinsey mở rộng quyền lực

[1] Bower, *Perspective on McKinsey*, 120.
[2] Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower*, 28.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của mình ngoài New York và Chicago: đến năm 1960, chi nhánh San Francisco và Los Angeles mang lại tổng cộng hơn một triệu đô la doanh thu, chiếm 16% tổng doanh thu của tập đoàn.[1] Một câu chuyện vào tháng 9 năm 1955 trên *BusinessWeek* gồm hai trang bản đồ đánh dấu các trụ sở chính của hai mươi khách hàng không xác định của McKinsey. Tên các công ty có thể được giữ bí mật, nhưng thành công của McKinsey được hé lộ: nó làm việc với tất cả mọi người.

Con người của tổ chức

Vào những năm 1950, Company Man (Con người của doanh nghiệp) đang có ưu thế. Cuốn sách năm 1956 của William Whyte, *The Organization Man*, đưa đến cái tên thứ hai, nhưng cả hai hình ảnh đều hành quân nhịp nhàng theo sự phù hợp của doanh nghiệp. Những người đàn ông trẻ vui vẻ đánh đổi cá tính của mình để lấy những tờ ngân phiếu ổn định, một thư ký khúm núm, và

[1] Christopher D. Mckenna, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century* (Cambridge University Press, 2006), 152.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một mức độ ổn định nghề nghiệp chưa từng thấy từ trước cuộc đại suy thoái. "Họ châm biếm về điều đó, chắc chắn thế; họ nói về 'máy chạy bộ', cuộc chạy đua của những con chuột[1], về việc mất chức năng điều khiển phương hướng của một người", Whyte viết. "Nhưng họ không có ý niệm gì về hoàn cảnh; giữa chính họ và tổ chức mà họ tin rằng họ thấy được sự hòa hợp cân đối".[2] Sự tuân thủ có chủ tâm như vậy là giấc mơ của một người quản lý. "Việc đào tạo làm cho những người đàn ông của chúng tôi có thể hoán đổi cho nhau". Một giám đốc của IBM nói với Whyte.[3]

Một nhóm nhỏ các chuyên gia tư vấn McKinsey nổi bật hơn hẳn phần còn lại. Năm 1951, Arch Patton trở thành nhà tư vấn đầu tiên - kể từ người sáng lập - tiên phong trong một lĩnh vực hoàn toàn mới. General Motors đã thuê Patton thực hiện một nghiên cứu về đãi ngộ cho cấp quản lý, và ông làm điều này bằng cách khảo sát 37 doanh nghiệp lớn. Những kết quả đăng tải trên *Fortune* và *The Harvard Business Review* cho thấy một vài điều đáng chú ý: tiền lương công nhân đã tăng nhanh hơn tiền lương quản lý. Các nhà quản lý lưu ý đặc biệt về sự phát triển này, và

---

[1] "máy chạy bộ" (treadmill) hay "cuộc chạy đua của những con chuột" (the rat race) ý chỉ những công việc buồn chán, tẻ nhạt. (ND)

[2] William H. Whyte, *The Organization Man* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002), 4.

[3] Whyte, *The Organization Man*, 276.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

yêu cầu cho phê chuẩn của Patton về các gói chi trả điều hành đã tăng lên tới một mức độ rất cao. Juan Trippe, sau này là CEO của Pan American World Airways, tuyển Patton để tham gia nghiên cứu về lựa chọn chứng khoán cho đội ngũ quản lý. Một khi đã bắt đầu, yêu cầu gia tăng và "biện minh" bồi thường điều hành trở thành một cỗ máy không ngừng chuyển động. Patton viết hơn sáu mươi bài viết về chủ đề này trong nhiều năm.

Mặc dù nó làm tập đoàn phong phú thêm, sự nổi danh của Patton khiến Bower vô cùng tức giận. Chính Patton có lần nghe lỏm được Bower nói với một phụ tá rằng công việc đãi ngộ cấp quản lý không phải là "giải quyết vấn đề" chân chính trong tinh thần thực tiễn của McKinsey mà chỉ đơn thuần là một "nét đặc biệt". Patton gần như bỏ cuộc ở thời điểm đó, nhưng ông được thuyết phục rằng hãy quên lời nhận xét đó đi. Và việc cộng sự của ông muốn ông ở lại chẳng có gì đáng ngạc nhiên: Trong nhiều năm, riêng Patton đã mang lại gần 10% doanh thu cho tập đoàn.

Nhưng sự chán ghét của Bower đối với công việc chế độ đãi ngộ cho cấp quản lý của Patton cũng như sự săn đầu người nói chung, đồng nghĩa với việc McKinsey đánh mất cơ hội cung cấp cho những nhà điều hành dịch vụ tư vấn về các vấn đề cơ bản trong lập chuỗi kế hoạch. "Nếu bạn muốn biết điểm yếu *chính* của McKinsey, tôi sẽ nói rằng đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

là điều này", một nhân viên đã nghỉ hưu của tập đoàn cho biết. "Nó có mọi thứ khác, nhưng không phải là điều đó. Tất cả mọi người đều thoải mái với quyết định không tham gia vào kinh doanh săn đầu người, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi không thể cung cấp sự hỗ trợ cho những gì thiết lập ở bất cứ nơi đâu từ 1/3 tới một nửa công việc của các giám đốc điều hành, nghĩa là tư duy về cách cơ cấu con người ở tổ chức của bạn theo một cách mà nó giữ chân được những người tài. Bởi vì tình huống 'Marvin đối đầu với Arch' này, điểm yếu này gắn với McKinsey và không bao giờ biến mất. Đó là cơ hội lớn bị lỡ mất của chúng tôi".

Dù vậy, ví dụ của Patton vẫn truyền cảm hứng cho các đồng nghiệp McKinsey vươn tới những lĩnh vực mới. Dick Neuschel - người gia nhập tập đoàn vào năm 1945 và sau đó có tên trong Nhóm Giám đốc ba người của Bower - đã đề xuất thành công một sự thúc đẩy để phục vụ các công ty bảo hiểm. Tính thực tiễn là một trong những điều thành công nhất của tập đoàn trong hơn năm mươi năm qua.

Bower khẳng định rằng không một cá nhân nào có thể được cho phép làm lu mờ tập đoàn, nhưng trong một vài trường hợp cá biệt, ông không còn lựa chọn nào khác ngoài việc để một ngôi sao tỏa sáng hơn phần còn lại. Giống như với Tom Peter nhiều năm sau đó, Patton đã hết sức có ích cho McKinsey trong những năm 1950, tuy nhiên di sản của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ông cho nền kinh doanh nước Mỹ nói chung lại gây tranh cãi. Nghiên cứu của Patton, không nghi ngờ gì nữa, là một trong những chất xúc tác làm tăng vọt lương cho ban điều hành. Khi được hỏi vào những năm 1980 rằng ông cảm thấy thế nào về tác động từ công việc của mình, câu trả lời của ông rất đơn giản: "Tội lỗi".[1]

Tất cả điều này đến sau. Vào những năm 1950, đã có một số phẫn nộ phổ biến về tiền lương quản lý. Công chúng Mỹ rất lạc quan về tương lai, và không ở đâu lạc quan như ở trong McKinsey. Giữa năm 1939 và 1956, chỉ một người rời tập đoàn vì lý do không phải nghỉ hưu, trong sự yêu nước nhiệt tình của thời đại, để kết nối quản lý với dân chủ, mang lại cho McKinsey và các doanh nghiệp trong ngành một lời chào hàng tuyệt vời. Chúng không chỉ giúp các doanh nghiệp thúc đẩy lợi nhuận; chúng còn giúp cả về dân chủ và tự do. Lịch sử được công bố riêng tư của chính McKinsey công nhận tập đoàn là "giúp công việc tư bản tốt hơn ở một thời điểm mà sự tin cậy của nó vẫn còn bị nghi ngờ trên khắp thế giới".[2]

---

[1] *New York Times*, November 30, 1996.

[2] George David Smith, John T. Seaman Jr., and Morgan Witzel, *A History of The Firm* (New York: McKinsey & Company, 2010), 90.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Máng ăn chính phủ

Chi nhánh Chicago có lẽ có di sản của nó, và New York thì có cơ sở quyền lực, nhưng vào những năm 1950, Washington là môi trường của McKinsey. Chi tiêu quân sự Mỹ là một lợi ích cho ngành tư vấn, tăng 24 lần từ năm 1939 đến 1945, từ 2,5 triệu đô la lên 162 triệu đô la. Điều này được nối tiếp bởi sự xuất hiện của nhà nước lớn[1] sau hậu quả của chiến tranh. McKinsey hay bất cứ đối thủ nào của nó có thể đánh hơi thấy cơ hội kiếm tiền, và nó mở một chi nhánh thực sự ở thủ đô của nước Mỹ vào tháng 5 năm 1951.

Chưa đầy một năm sau khi McKinsey thiết lập chi nhánh mới, tổng thống mới được bầu Dwight Eisenhower đã thuê tập đoàn tư vấn cho ông về bổ nhiệm chính trị đối với ngành hành pháp cũng như tái cơ cấu Nhà Trắng. Một trong những kết quả là sự ra đời của chức Tham mưu trưởng Nhà trắng. Điều này báo hiệu sự khởi đầu của gần một thập kỷ mang lại lợi nhuận và sức ảnh hưởng cao cho McKinsey.

---

[1] Nhà nước lớn - Big goverment là một thuật ngữ thường được sử dụng để mô tả một chính phủ hoặc khu vực công mà họ cho là quá lớn, cồng kềnh và tham gia vào một số lĩnh vực chính sách công hay khu vực tư nhân. (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Công việc bổ nhiệm ngành hành pháp là săn đầu người, nhưng cuộc săn đầu người này được thông báo bằng một chiến lược rộng hơn. Harold Talbert, một thành viên Đảng Cộng hòa nổi bật, đã nói với Eisenhower rằng ông sẽ ứng tiền để thuê McKinsey phát triển một chiến dịch tiếp quản chính phủ. Có bao nhiêu vị trí mà Tổng thống cần lấp đầy bằng những người trung thành với mình để có được "ý chí của nhân dân"?

Trong một thời gian, McKinsey đã sốt sắng tham gia một cuộc săn đầu người cơ bản. Một tài liệu năm 1940 thực hiện bởi J. Edgar Hoover có nêu: "Chúng tôi được chuẩn bị để hỗ trợ cho các khách hàng của mình định vị các ứng cử viên cho các vị trí hành pháp. Vì thế, chúng tôi duy trì các tập tin bảo mật của những cái tên đang làm việc xuất sắc trong nhiều lĩnh vực khác nhau".[1] Nhưng vào thời điểm đó, công ty quay lưng với việc kinh doanh tuyển dụng - bởi vì, theo quan điểm của Bower, đó là một hoạt động khác không phù hợp với một ngành nghề thực sự. Rơi vào một tình thế khó khăn, McKinsey nghĩ ra một biệt ngữ mới tiện dụng - nó định nghĩa lại trách nhiệm của mình và hứa hẹn trả lời câu hỏi: Nếu bạn thực sự muốn chịu trách nhiệm, những

[1] Daniel Guttman và Barry Willner, *The Shadow Government: The Government's Multi-billion-dollar Giveaway of Its Decision-making Powers to Private Management Consultants, "Experts", and Think Tanks* (New York: Pantheon Books, 1976), 98, 17.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công việc chính là gì? "Một khi câu hỏi này được hỏi", Attorneys Daniel Guttman và Barry Willner viết trong cuốn sách mang tính đột phá của họ *The Shadow Government* (Chính phủ trong bóng tối), McKinsey đề nghị giúp đỡ, như một cử chỉ lịch sự, tìm người để đáp ứng công việc.[1]

Báo cáo cuối cùng của McKinsey tới Eisenhower tính toán rằng sự kiểm soát toàn diện chính phủ liên bang hai triệu người mạnh mẽ có thể đạt được bằng cách bổ nhiệm 610 vị trí.[2] "Điều này rất có giá trị", Eisenhower nói với Bower sau khi đọc bản báo cáo. "Chúng tôi sẽ sử dụng nó như một cuốn cẩm nang".[3] Phần thưởng cho công việc quan trọng này không nhỏ: Tập đoàn đã làm việc cho 25 đến 30 cơ quan liên bang trong những năm 1950, nhận được một phần khổng lồ "của những hợp đồng uy tín được trao bởi một Cục mà nó giúp hình thành".[4] Một trong những vai trò chính của McKinsey là tư vấn về các vấn đề an ninh quốc gia.

Một trong những vai trò chính của McKinsey là tư vấn về các vấn đề an ninh quốc gia.

---

[1] Ibid.
[2] Ibid.
[3] *McKinsey: A Scrapbook* (McKinsey & Company, 1997), 26.
[4] Guttman and Willner, *The Shadow Government*, 103.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 1953, tập đoàn làm việc cho Nelson Rockefeller, tái cơ cấu Bộ Quốc phòng và vào năm 1955, giúp Ủy ban năng lượng nguyên tử (AEC) xác định các ứng dụng thương mại tiềm năng của năng lượng hạt nhân. Khi cựu ủy viên AEC Keith Glennan trở thành người quản lý đầu tiên của NASA vào năm 1958, ông đã thuê McKinsey để tổ chức cơ quan mới. Thương vụ đầu tiên này dẫn tới tám cam kết khác với NASA với tổng lệ phí 232 nghìn đô la - và một vị trí làm việc ở NASA cho một cựu chuyên gia tư vấn McKinsey.[1]

Với những giao dịch như vậy, nhà sử học Christopher McKenna lập luận, McKinsey đã giúp mang lại sự thay đổi cơ bản cho liên bang Mỹ trở thành một "liên bang nhà thầu". Trong một nghiên cứu về các chính sách hợp đồng của NASA, McKinsey đã thúc ép "một vai trò bao quát nhất có thể" lên ngành tư nhân, bao gồm cả việc NASA nên "ký kết phần lớn các dịch vụ nghiên cứu và phát triển cần thiết".[2] Báo cáo trích dẫn lời khách hàng của McKinsey, Ralph Cordiner của General Electric, ủng hộ ý kiến này. Và tại sao ông ta lại không ủng hộ chứ? Những tập đoàn như GE là những cái tên đầu tiên cho các hợp đồng với chính phủ.

---

[1] McKenna, *The World's Newest Profession*, 98, 99.
[2] Ibid., 105.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi các cơ quan chính phủ tìm các hợp đồng bên ngoài, họ cũng dựa vào các chuyên gia tư vấn để giúp đỡ quy trình chọn nhà thầu, điều này đặt McKinsey vào vị thế đề cử các khách hàng của chính mình cho công việc của chính phủ. Thay vì chỉ được thuê vào những dịp đặc biệt, các chuyên gia tư vấn vì vậy mà trở thành "trung tâm của sự quản trị hàng ngày của nhà nước hợp đồng", McKenna viết.[1] North American Aviation, một khách hàng lớn của McKinsey, đã chớp lấy hơn một phần ba trong 24 tỷ đô la chi cho chương trình Apollo của NASA.[2]

Chỉ trong một thập kỷ nhiệm kỳ làm giám đốc điều hành của McKinsey, Bower đã hoàn toàn được đền đáp: người bị từ chối bởi tập đoàn luật Cleveland giờ đây đang tư vấn cho các tổng thống. Hồi ký của Bower bao gồm một bức ảnh thiệp mời tiệc trưa với John F. Kennedy từ 8/10/1963. Thực đơn là: Quiche Lorraine, ức gà Marengo, và Pears Belle Helence.

[1] Ibid., 108.
[2] Guttman và Willner, *The Shadow Government*, 111.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một cuộc tranh cãi "tầm thường nhưng được biết đến rộng rãi"

Vào những năm 1950 và 1960, công việc chính phủ của McKinsey diễn ra suôn sẻ. Đặc phái viên ở thủ đô của tập đoàn, John Corson, đã dấn sâu vào giới vai vế ở Washington, xuất hiện ở gần như mọi ủy ban đáng chú ý: Ủy ban Davis (nghiên cứu tổ chức của quân đội), Ủy ban Kestenbaum (tài trợ liên bang), Ủy ban Gaither (nguy cơ hạt nhân Nga), cũng như những ủy ban khác chú trọng vào giáo dục bậc cao hơn, y tế công và ngành hàng không.[1]

Nhưng cuộc chạm trán bầm dập với chính trị thành phố ở New York khiến tập đoàn phải xem xét lại giá trị của các khách hàng công. Carter Bales, một tư vấn viên McKinsey tháo vát, đã tạo cho chính mình một vài nơi trú ẩn, vào năm 1968, ông đảm bảo một vị trí chưa trả tiền ở chính quyền thành phố New York như là người đứng đầu Bộ phận Chương trình Hệ thống Ngân sách tại văn phòng ngân sách của thành phố. Sự sắp xếp này là một điều hoàn toàn mới. Trong khi Corson chỉ đơn thuần phục vụ theo hoa

[1] Ibid., 96.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hồng, Bales đã trở thành một nhân viên nhà nước trên thực tế trong khi vẫn làm việc tại McKinsey. "McKinsey… trên danh nghĩa và trên thực tế, đều là tổ chức công và tư nhân", Guttman và Willner viết trong *The Shadow of Government* (Chính phủ trong bóng tối).[1]

Bales - và McKinsey - sau đó tham gia vào việc hình thành một công ty lợi ích công được thiết kế để tiếp quản quản lý của bệnh viện thành phố. Bales, đại diện cho McKinsey, ký kết một thỏa ước hợp đồng cung cấp "sự hỗ trợ trực tiếp" trị giá 325 nghìn đô la tới doanh nghiệp này. Ai là người ngồi phía bên kia chiếc bàn (theo nghĩa bóng?) Carter Bales, với vai trò như là giám đốc trợ lý ngân sách. Thành phố cũng cung cấp cho McKinsey một hợp đồng 300.000 đô la để giúp cho chương trình Những thành phố Kiểu mẫu của nó, cũng như một số ít các hợp đồng khác dưới tầm ảnh hưởng của văn phòng ngân sách.

Khi các đối thủ chính trị của Mayor John tìm ra vai trò kép phức tạp của Bales, họ đã gây ra một cuộc náo động. Trong suốt mùa hè năm 1970, tờ *New York Times* đã chỉ trích mạnh mẽ chính quyền Lindsay và tập đoàn tư vấn. Nhà quản lý Abe Beame đầu tiên từ chối trả 1,5 triệu chi phí cho McKinsey. Vấn đề đầu tiên, theo Beame, không phải lý

[1] Ibid., 275.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

do Bales làm việc cho cả hai bên; trong nhiều trường hợp, McKinsey làm việc mà không có hợp đồng - và do đó là bất hợp phát. Trong trường hợp này, nhà quản lý nói, thành phố không có nghĩa vụ phải thanh toán. Bales và các đồng nghiệp ở McKinsey đã sửng sốt: Những hợp đồng với thành phố New York gần như luôn đến sau công việc; McKinsey nghĩ rằng nó đang làm một điều có lợi cho thành phố bằng cách bắt đầu công việc mà không cần chúng. Tập đoàn cuối cùng cũng được thanh toán.

Vấn đề thứ hai là liệu có bất cứ điều gì phi đạo đức đang xảy ra hay không. Bales đã căm phẫn tự bảo vệ mình trước phiên điều trần. Cả giám đốc điều hành Lee Walton lẫn người đứng đầu chi nhánh New York Ron Daniel đều đảm bảo cho Bales, mặc dù Marvin Bower, rõ ràng là, không như thế. Bower nghĩ rằng Bales đã bôi nhọ danh tiếng của tập đoàn và ông đã khẩn nài Walton sa thải Bales, nhưng không có kết quả.

Ủy ban Đạo đức và Hiệp hội các Kỹ sư tư vấn quản lý đều coi vai trò của McKinsey là trung thực, nhưng vụ việc này đã chú trọng tập đoàn vào sức mạnh của nhận thức, và cả vào ý kiến rằng hoạt động kinh doanh với khối nhà nước thì thiếu an toàn và riêng tư của các phòng điều hành mà ở đó, nó đã quen hoạt động.

Lịch sử nội bộ của McKinsey bác bỏ tranh cãi này như là điều "tầm thường nhưng lại được biết đến rộng rãi",

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mặc dù chắc chắn rằng nó không cảm thấy như vậy ở thời điểm đó. Walton nói với một phóng viên rằng ông "chịu đựng và hy sinh cho thứ chết tiệt này" và Bower gọi nó là "tột cùng đau đớn"[1]. Với hậu quả của tình trạng rắc rối này, tập đoàn thấy rằng "thực tiễn đô thị" của nó trở nên thừa. Và quản lý chi nhánh New York Ron Daniel bị bắt buộc phải sa thải bốn mươi chuyên gia tư vấn.

Mặc cho các dự đoán của những người trong ngành rằng ông sẽ "kết thúc" tại McKinsey, Bales lại xuất hiện gần như không bị tổn thương từ cuộc tranh cãi đó. Trong nhiều năm vào những năm 1980, ông là người đem lại doanh thu lớn nhất cho tập đoàn. Bales đã giành được hàng trăm thương vụ với những cái tên như Merrill Lynch, Chase Manhattan và CBS trong ba mươi ba năm sự nghiệp ở tập đoàn. Ông là một người đề xướng mãnh liệt, không biện hộ các phương pháp của McKinsey, bao gồm các mối quan hệ lâu dài, mật thiết với khách hàng. "Các vấn đề khó khăn không chịu khuất phục bởi một khoảnh khắc 'à há!'" ông nói, "mà dựa vào lý thuyết tiến bộ qua sự mài nhẵn, mài nhẵn, mài nhẵn. Lấy ví dụ về hệ thống quản lý hiệu suất ở Merrill Lynch. Những nhà môi giới bán lẻ của họ, trong tác động, trợ cấp cho doanh nghiệp bán buôn của họ. Chúng tôi giúp họ nghĩ ra một cách mới để đánh giá và khen thưởng

[1] *New York Times*, 3/7/1970.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hiệu suất, nhưng chúng tôi mất mười tám tháng làm việc chăm chỉ".[1]

Bales cũng là một người thích mạo hiểm - hơi sớm một chút với thị hiếu của khách hàng, nó đã chứng minh - bắt đầu một thực tiễn môi trường tại McKinsey, và ông không chạy đua thành công vào quốc hội năm 1972. Nhiều năm sau tranh cãi thành phố New York, Bower đứng dậy ở một hội nghị cổ đông và quyết định rằng Bales là chuyên gia tư vấn thành công nhất trong tập đoàn. Như một đồng nghiệp đã nhận xét, "Marvin thực hiện theo một chuỗi các quy tắc cứng rắn và có các ý kiến cứng rắn. Nhưng khi ý kiến của ông thay đổi, nó thay đổi".

McKinsey cuối cùng gần như chuyển hoàn toàn khỏi công việc cho chính phủ, nhường sân chơi liên bang cho Booz Allen Hamilton và chỉ làm các công việc lẻ tẻ cho chính quyền địa phương. Các cựu nhân viên McKinsey tuyên bố rằng đó là để phản ứng với chế độ quan liêu gia tăng hơn bao giờ hết của quá trình tư vấn liên bang. Theo thời gian, chức năng đấu thầu đã được tách biệt khỏi người sử dụng dịch vụ tư vấn, có nghĩa rằng, sự thiết lập mối quan hệ với các khách hàng cơ bản của nó - điểm mạnh của McKinsey - không còn giúp chúng về các thương vụ mới nữa. McKinsey đã quen thu phí cao, và nếu chính phủ không trả chúng, vẫn có nhiều

[1] Carter Bales, phỏng vấn bởi tác giả, 20/4/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành phần tư nhân khác sẽ trả. Hoặc, trong phát biểu ở McKinsey, như sau này chính Bower có viết, "Quốc hội, báo chí, công chúng nhìn chung có một thái độ tiêu cực với mức độ *nhạy cảm* [nhấn mạnh thêm] của mức phí".[1] Đến cuối những năm 1960 - trước tình trạng rắc rối Bales - công việc chính phủ chỉ chiếm 5% doanh thu. Các nhiệm vụ phi lợi nhuận thêm vào chỉ 1%.[2] Cho đến khoảng bốn mươi năm tiếp theo, McKinsey đã hài lòng cống hiến cho thế giới phần lớn hoàn toàn qua khối doanh nghiệp.

McKinsey đã quen thu phí cao, và nếu chính phủ không trả chúng, vẫn có nhiều thành phần tư nhân khác sẽ trả.

London Ho!

Khi McKinsey hiện diện ở Washington, Marvin Bower bắt đầu mở rộng tầm nhìn ra ngoài nước Mỹ. Năm 1953, ông và vợ của mình, Helen, đi ra nước

[1] Bower, *Perspective on McKinsey*, 72.
[2] McKenna, *The World's Newest Profession*, 154.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngoài lần đầu tiên trong cuộc đời của họ - tới Pháp và Bồ Đào Nha - và khi quay trở về, ông đặt ra câu hỏi về việc thiết lập vị trí đầu cầu châu Âu trong một thư nhắn nội bộ tới các cổ đông của mình.[1]

Ở thời điểm đó, tham vọng của McKinsey vẫn còn giới hạn trong nước Mỹ, nơi mà tất cả các khách hàng của nó đến từ hệ thống doanh nghiệp. Từ năm 1959 đến năm 1961, tập đoàn làm việc cho những khách hàng ở hai mươi ngành, với chỉ riêng ngành dầu mỏ đã chiếm hơn 10% doanh thu. Hoạch định chiến lược là lĩnh vực hoạt động lớn nhất của nó, chiếm gần một phần năm doanh thu, và tập đoàn vẫn còn khá nhỏ. "Khi tôi gia nhập vào năm 1960, nơi này mới chỉ có một trăm chuyên gia tư vấn giỏi". Jon Katzenbach nói. "Tôi nhớ hội thảo đầu tiên của tập đoàn mà mình tham gia ở một câu lạc bộ đồng quê tại Sleepy Hollow, New York. Chúng tôi phải ở chung phòng. Người phụ tá trẻ nhất và vị giám đốc thâm niên nhất chia nhau một phần".[2]

Mặc dù, đến cuối những năm 1950, McKinsey đã sẵn sàng để mở rộng. Nhưng nó đã quá thống trị thị trường nội địa đến mức cơ hội tăng trưởng là cạn kiện, và một số khách

---

[1] Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower*, 95.
[2] Jon Katzenbach, phỏng vấn bởi tác giả, 5/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng của nó đã mở các chi nhánh ở nước ngoài. Dù cho phong trào phân quyền vẫn phát triển mạnh mẽ ở Mỹ, châu Âu vẫn là một thế giới chưa được khai phá để triển khai ý tưởng này. Cuộc chiến tranh đã phá đổ hầu hết các tập đoàn đa quốc gia châu Âu, giúp cho các đối tác Mỹ vững mạnh một lợi thế ngoạn mục: có 93 chi nhánh con của các công ty sản xuất Mỹ tại Anh vào năm 1948. Đến năm 1971, con số này là 544.[1]

Sự phát triển công nghệ rộng rãi hơn cũng đóng một vai trò trong sự mở rộng toàn cầu của tập đoàn. Vào những năm 1950, đi lại bằng máy bay đã mang lại lợi nhuận cho giám đốc điều hành doanh nghiệp, và cáp điện thoại xuyên Đại Tây Dương đầu tiên bắt đầu hoạt động vào năm 1956. Châu Âu bỗng nhiên không còn quá xa xôi. Booz Allen Hamilton và Arthur D. Little đều mở các chi nhánh tại Zurich vào năm 1957. Vào tháng 12 của năm đó, *Business Weeker* thậm chí còn chỉ trích McKinsey vì đã cho rằng nó chỉ đơn thuần gửi người Mỹ đi khắp thế giới thay vì thiết lập một sự hiện diện tại nơi quan trọng. Không lâu sau thì điều này đã thay đổi.

Năm 1955, McKinsey thuê Charles Lee, một chuyên gia về kinh doanh tại châu Âu, để làm việc với cổ đông Gil

[1] Alfred D. Chandler Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Boston: Harvard University Press, 1994), 613.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Clee cùng xây dựng kế hoạch mở rộng. Clee, người tiếp nối Bower trở thành giám đốc điều hành trong một thời gian ngắn trước khi chết vì ung thư phổi, là một trong những cánh tay phải của Bower tại tập đoàn, và chuyên môn về tài chính của ông trở thành một sự bổ sung cho nỗi ám ảnh của Bower về các giá trị. Clee và Lee dành một vài năm tiếp theo để chứng minh rằng cần phải mở rộng ra nước ngoài, nhưng nó tiến triển chậm. Đến năm 1956, McKinsey mới có các hoạt động ngoài nước với các khách hàng Heinz, IBM và ITT. Công việc của họ với IBM World Trade tại Paris được công nhận là đã giúp đỡ tập đoàn máy tính tạo ra sự xâm nhập quan trọng vào châu Âu. Nhưng ngoài điều đó ra các chuyên gia tư vấn hiếm tạo ra được sự tiến bộ khác.

Sự thúc đẩy cuối cùng của McKinsey vào châu Âu thực sự đến từ Venezuela, qua một dự án vào năm 1956, thông qua lời giới thiệu của Augustus "Gus" Long của Texaco tới John Loudon của Royal Dutch Shell. Loudon yêu cầu McKinsey tái cấu trúc hoạt động của công ty dầu khí khổng lồ ở nước này như một loại hình kiểm nghiệm cho công việc tiếp theo. Tập đoàn vượt qua vô cùng thành công. Ngoài việc trở thành chủ tịch của Shell vào tháng 7/1957, Loudon ngay lập tức đánh điện cho McKinsey về một cuộc nghiên cứu toàn bộ công ty. Marvin Bower tự thân đến The Haugue cho một cuộc đàm phán mà trong đó, tập đoàn Mỹ nắm giữ một vị thế khá béo bở. Sự đồng sở hữu Hà

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lan - Anh của Shell đã tạo ra một thế bế tắc, vì không một bên nào - Hà Lan hay Anh - tán thành các chuyên gia Hà Lan hay Anh tương ứng. McKinsey đưa ra một thỏa hiệp, và nó giành được một khách hàng khổng lồ. Một chi nhánh ở London là một điều gần như cần thiết.

Một khi vẫn là McKinsey thì vẫn có những thư nội bộ được viết. Clee soạn thảo một bức vào tháng Ba năm 1958, tiêu đề là "Đề xuất chi nhánh London". Những nỗ lực trước đây của ông, vào năm 1956, đã bị chối từ, một phần bởi vì các nhà tư vấn không tin rằng châu Âu sẽ chấp nhận chi phí của McKinsey. Hợp đồng với Shell gợi ý rằng điều này không chính xác. Vào ngày 8 tháng 4 năm 1958, tại cuộc họp các giám đốc của McKinsey, khi nghiên cứu sâu hơn về vấn đề được đề xuất này, Bower trả lời rằng nó đã được nghiên cứu đủ rồi và yêu cầu một cuộc biểu quyết. Cuộc bầu chọn đã nhất trí: McKinsey sẽ mở chi nhánh tại London. Vào tháng Tư năm 1959, McKinsey thông báo khai trương chi nhánh mới tại số 4, phố King, St. James, London. McKinsey đã cử Hugh Parker, sau này là chuyên gia tư vấn làm việc tại New York, người từng theo học ở Cambridge, trở thành người quản lý đầu tiên của chi nhánh London. Parker được giao cho ngân sách 25 nghìn đô la để điều hành mọi thứ, và trong năm đầu tiên ông đã mang về 4.625 đô la từ công ty con của Hoover.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Anh ấy hiểu được người Anh", sau này Bower có viết.[1] Nhấn mạnh thêm quan điểm này: "Để hình thành một đội ngũ tầm cỡ tương đương đội ngũ ở Mỹ, đầu tiên chúng ta cần các sinh viên tốt nghiệp danh dự tại Cambrige và Oxford, những người có thể thu hút người khác".[2] Park là người của McKinsey, hoàn toàn chứng minh cho những nhận xét mà trong đó ông nói rằng các nhân viên của McKinsey nên có "thói quen cơ bản của thành công". Điều đó, và một bằng cấp "OxBrige" - chỉ cần từ một trong hai trường này. Bower có một câu nói quá quen thuộc: "Những chuyên gia tư vấn thành công có một tính cách khiến cho hầu hết mọi người thích anh ta".[3]

Những chuyên gia tư vấn thành công có một tính cách khiến cho hầu hết mọi người thích anh ta.

Dù vậy, Parker vẫn là một người Mỹ. Khi phần lớn việc kinh doanh của chi nhánh London chuyển từ phục vụ các hoạt động ngoài nước của các công ty Mỹ sang các

[1] Bower, *Perspective on McKinsey*, 90.
[2] Ibid., 95.
[3] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công ty lớn ở Anh, biên chế của nó phải thay đổi. Các quản lý người Anh muốn nói chuyện với các chuyên gia tư vấn người Anh. Để đạt được điều đó, McKinsey rải thảm mời Ngài Alcon Copisarow, một chuyên gia kỳ cựu trong ngành dân sự Anh, trở thành giám đốc không phải người Mỹ đầu tiên của tập đoàn vào năm 1966. Đó là một động thái khôn ngoan, bởi Thống đốc ngân hàng Anh quốc sau đó đã đích thân yêu cầu Copisarow thực thi nhiệm vụ.[1]

Vào tháng 1 năm 1959, Shell thông áo rằng nó đã thông qua những kiến nghị về tổ chức của McKinsey, một trong số đó vẫn còn có hiệu lực trong những năm 1990. Được báo chí hết sức ca ngợi, nhưng tập đoàn lại tuyên bố rằng nó gặp khó khăn bởi công chúng. "Họ đi khắp nơi khoe khoang về tuyển dụng nhân viên McKinsey", cổ đông Everett Smith nói với tác giả Hal Higdon. "Tên của chúng tôi xuất hiện trên tờ tờ *Times* thường xuyên, và thẳng thắn thì điều đó khiến chúng tôi sợ hãi vô cùng".[2]

Mike Allen, một cựu chuyên gia tư vấn McKinsey, người tiếp tục sáng lập tập đoàn tư vấn thành công của

---

[1] Matthias Kipping, "American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships", *Business History Review, volume 73* (Summer 1999), 190-220.

[2] Hal Higdon, *The Business Healers* (New York: Random House, 1970), 15.4.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chính mình, là một người Mỹ khác giúp London có khởi đầu tốt đẹp. "Chúng tôi như những ngôi sao màn bạc", ông nói. "Sau khi General Electric phân cấp hóa vào những năm 1950, chúng tôi thu hút sự chú ý cho ý tưởng này và xuất khẩu nó". Allen nhớ lại thử thách đáng sợ nhất ở nước Anh: Tiệc Trà. "Khi chúng tôi làm việc cho British Post, chúng tôi đã định lượng nó. Đáng nhẽ là mười lăm phút, nhưng rồi lại là hai giờ. Họ thực sự chỉ làm việc 3 giờ trên 8 giờ. Người đứng đầu liên đoàn cho biết đó là lỗi quản lý. Anh ta đã đúng.[1]

Kinh doanh tăng trưởng khá nhanh. Đến năm 1962, danh sách khách hàng ở London đã bao gồm các công ty con ở Anh của Heinz, Massey Ferguson và Hoover, cũng như các tập đoàn địa phương như Dunlop Rubber và công ty hóa chất khổng lồ ICI. Đến năm 1966, chi nhánh London là chi nhánh lớn thứ hai của McKinsey, với 37 khách hàng, trong khi của New York là 96.[2] Đương nhiên, sản phẩm được phân cấp: một cách nhanh chóng, tập đoàn phân cấp 25 trong 100 doanh nghiệp Anh hàng đầu. "Thực sự thì, mặc dù điều đó cực kỳ dễ", cựu chuyên gia tư vấn McKinsey Doug Ayer nói "Không có vấn đề gì khi làm một thương nhân ở Mỹ ở thời điểm đó. Nhưng ở Anh, nó vẫn là ngành

[1] Mike Allen, phỏng vấn bởi tác giả, 24/5/2010.
[2] McKenna, *The World's Newest Profession*, 174.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dân sự, giới tăng lữ hay quân đội. Việc kinh doanh của họ cần trợ giúp".[1]

Các chuyên gia tư vấn McKinsey được cho là đi khắp châu Âu với một bản *Strategy and Structure* (Chiến lược và Cấu trúc) của Alfred Chandler trong túi của mình. Mô hình đa bộ phận của Chandler là một điều kiện cần thiết của các cơ cấu tổ chức, và McKinsey như thế là những người truyền bá điều này. Theo nhà sử học Christopher McKenna, một nhà quản lý châu Âu đã nói với các đồng nghiệp của mình hãy tiết kiệm 100 nghìn đô la chi phí cho McKinsey chỉ bằng cách mua một bản của cuốn sách này. *Le Monde* tạo ra thuật ngữ *prêt-àpenser*, một cụm từ tương tự như *prêt-à-porter*, hay "may sẵn". Tóm lại, tờ báo cáo buộc McKinsey bán những ý tưởng có sẵn, chỉ chỉnh lại những cổ tay áo.

Nếu những lời chỉ trích làm giảm sự tăng trưởng của McKinsey, nó không thể phát hiện ra được. Chuyến tham quan châu Âu của McKinsey thành công đến nỗi tập đoàn đã đi vào ngôn ngữ phổ biến. Trong quan điểm của nhiều người, McKinsey tái cơ cấu chính châu Âu.

Trong quan điểm của nhiều người, McKinsey tái cơ cấu chính châu Âu.

[1] Doug Ayer, phỏng vấn bởi tác giả, 7/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Các chuyên gia tư vấn của McKinsey mô tả sự mở rộng của họ bằng những thuật ngữ ngữ nhân đức đã hoạt động vô cùng hiệu quả ở nước Mỹ. "McKinsey… đã nỗ lực rất nhiều như bất cứ tổ chức nào khác để tái thiết lại hiệu suất ở châu Âu", cổ đông Jon Macomber nói. "[Và… chưa bao giờ có một mảy may nghi ngờ nào về điều đã tạo động lực cho chúng tôi. Đó không phải là tiền bạc. Mà là cố gắng để giúp đỡ họ".[1]

Trong hơn một thập kỷ tiếp theo, McKinsey "giúp đỡ" một đội hình tuyệt vời các khách hàng Anh, bao gồm Cadbury Schweppes, Cunard, Roll-Royce, Imperial Chemical Industries, Tate & Lyle, Unilever, and Vickers. Họ thậm chí còn thành công hơn trong lĩnh vực công, làm việc với Ủy ban năng lượng nguyên tử, Ngân hàng Ireland, Công ty đường sắt Anh British Rail, đài BBC, National Health Service (Dịch vụ y tế quốc gia), và, năm 1968, ngân hàng trung ương Anh (Bank of England). Cái tên cuối cùng được coi là một sự sỉ nhục bởi các chuyên gia nước Anh. "Post Office là một cái tát vào mặt, BBC là một đòn nhục nhã; nhưng ngân hàng trung ương Anh là một thảm họa tột đỉnh". Chủ tịch các chuyên gia tư vấn quản lý nước Anh nói. Liệu có phải ngành tư vấn quản lý của nước Anh tệ đến nỗi họ phải thuê thực dân?

---

[1] Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower*, 106.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự ồn ào dư luận gây ra bởi hợp đồng của ngân hàng trung ương Anh chỉ tăng cường nhận thức về ưu thế cạnh tranh của McKinsey. Như phóng viên tại London của tờ *Science* viết: "Và rồi xuất hiện McKinsey, phản chiếu một hình ảnh gợi ý rằng, nếu Chúa trời quyết định làm lại sự sáng tạo, Chúa sẽ thuê McKinsey".[1]

Đến cuối những năm 1960, châu Âu rơi vào một sự hoang mang chính thức về sự xâm lược kinh tế từ nước Mỹ. Đầu tư trực tiếp của Mỹ vào Euro, năm 1950 là 1,7 tỷ đô la, đã đạt 24,5 tỷ đô la vào năm 1970.[2] Trong cuốn sách năm 1967 của nhà báo người Pháp Jean-Jacques Servan-Schreiber, *The American Chalenge* (Thách thức Mỹ), đã lập luận một cách mạnh mẽ rằng khả năng quản lý hoạt động của các công ty Mỹ trong khu vực địa lý rộng lớn đã nghiền nát sự cạnh tranh của châu Âu, và bí mật thành công của họ nằm ở cấu trúc tổ chức; nói cách khác, là các hình thức phân cấp.

Sau London, tập đoàn càn quét khắp châu Âu như một đội quân xâm lược. Nó mở một chi nhánh tại Geneva vào tháng 6 năm 1961, sớm có được các khách hàng ở Thụy Sĩ như Geigy, Nestlé, Sandoz và Union Bank. Paris là địa

[1] McKenna, *The World's Newest Profession*, 181.
[2] Micklethwait và Wooldridge, *The Company*, 171.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

điểm kế tiếp vào tháng 11 năm 1963, và các chuyên gia tư vấn làm việc cho những cái tên tương tự như Air France, Crédit Lyonnais, Pechiney, Renault, và Rhône-Poulenc. Năm 1964, tập đoàn mở các chi nhánh tại Amsterdam và Dusseldorf, bắt đầu làm việc cho BASF, KLM Airlines, Deutsche Bank và Volkswagen. Đến năm 1969, hơn một nửa doanh thu của tập đoàn đến từ bên ngoài nước Mỹ. Năm 1950, M-form vẫn chưa được biết đến ở Đức; đến năm 1970, một nửa của trăm công ty lớn nhất ở nước này đã thực hiện nó, hầu hết với sự trợ giúp của McKinsey.[1]

Từ năm 1967 đến 1974, tập đoàn đã có sự xuất hiện đáng chú ý tại Tanzania, với hơn 60 chuyên gia tư vấn từ 9 chi nhánh khác nhau làm việc với tổng thống Tanzania - Julius Nyerere - để giúp ông lên kế hoạch cho tương lai của nước này. Trong khi tập đoàn làm một số công việc không thu phí, nhà báo Micheal Useen đưa tin rằng chi phí vẫn quá cao đến nỗi chúng trở thành một danh mục riêng biệt trong ngân sách của Tanzania.[2] Thực vậy, Logan Cheek, người làm việc cho McKinsey từ năm 1968 đến 1971, nhớ

---

[1] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy* (Boston: Harvard Business Press, 2010), 25.7.

[2] Michael Useem, *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All* (New York: Crown Books, 1999), 213.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lại khi ở trong căn phòng mà Nyerere đọc bản đề xuất của tập đoàn. "Ông ấy đọc phần lớn, và nói rằng 'đây là điều tôi muốn.' Rồi ông ấy nhìn chi phí. Có một khoảng im lặng dài, 'Anh có nhận ra rằng chi phí thấp nhất trả cho người phụ tá trong đội ngũ này còn lớn hơn của cả người bộ trưởng cao cấp nhất của tôi?' Roger Morrison nghĩ chúng tôi sẽ mất vụ này. Nhưng rồi Nyerere đứng dậy, đi đến bên cửa sổ, ngừng lại, và nói, "nhưng... ở quê tôi, chúng tôi có một câu nói: nếu bạn trả đậu phộng, bạn chỉ có những con khỉ.'[1] Chúng tôi đạt được thương vụ đó.[2] (Dù cho Nyerere là một bạo chúa, người theo nghĩa đen đã phá hủy đất nước của mình với sự cung cấp rộng lớn các viện trợ phương Tây và Xô viết trong suốt thời kỳ cầm quyền của mình, từ năm 1961 đến 1985, lại dường như không ngăn cản McKinsey khỏi công việc này".

Năm 1971, McKinsey được yêu cầu nghiên cứu chính quyền của thuộc địa Vương quốc Anh tại Hồng Kông. Đó lại là một mối quan hệ bạn cũ giúp đỡ lẫn nhau khác: Ngài Alcon bỗng gặp Thống đốc Anh ở Hồng Kông Murray Maclehose "ở câu lạc bộ" và ra về với một sự ủy thác.[3]

---

[1] Ý chỉ nếu bạn trả lương thấp, bạn sẽ chỉ nhận được những nhân viên tồi. (ND)

[2] Logan Cheek, phỏng vấn bởi tác giả, Tháng 11/2011.

[3] Kipping, *Business History Review*, 190-220.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự chiếm lĩnh châu Âu dễ dàng của McKinsey khiến cho tập đoàn hoàn toàn không chuẩn bị cho một cuộc san bằng khá đột ngột mức tăng trưởng của nó khi những năm 1960 đầy bùng nổ kết thúc và những năm 1970 phá hủy doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp Mỹ nói riêng. Nhưng ở thời điểm đó, châu Âu ở sẵn đó để McKinsey tận dụng.

McHarvard

Năm 1953, McKinsey trở thành tập đoàn tư vấn đầu tiên chú trọng vào phần tinh túy nhất của các sinh viên tốt nghiệp các trường kinh doanh - chọn những người trẻ và có tiềm năng thay vì tuổi tác và kinh nghiệm. Tại Harvard, có vinh danh Baker Scholars, top 5% của mỗi lớp học, và trong những thập kỷ tiếp theo, McKinsey trở nên quá gắn bó với ngôi trường này đến mức tác giả Martin Kihn bông lơn đặt ra thuật ngữ "McHarvard". Hai người đầu tiên thuê từ nhóm này, John Macomber và Roger Morrison, ở lại tập đoàn tổng cộng là 58 năm. Morrison cuối cùng điều hành chi nhánh London của tập đoàn từ 1972 đến 1985, trong khi Macomber điều hành chi nhánh Paris, và sau khi rời khỏi McKinsey vào năm 1973, trở thành chủ tịch của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hãng sản xuất hóa chất Celanese Corporation và chủ tịch của ngân hàng xuất nhập khẩu Export-Import Bank.

Trong tập đoàn, quyết định coi trọng người trẻ hơn cả kinh nghiệm gây tranh cãi. "Tôi có thể nói với bạn rằng, tôi có Roger Morrison trong nhiệm vụ đầu tiên của cậu ấy và tôi vô cùng căng thẳng, lo lắng". cổ đông Ev Smith nói. "Đó là Chrysler và mấy vị đó không có hứng thú với mấy người ngờ nghệch".[1] Ngay cả chính Bower cũng không hoàn toàn bị thuyết phục. "Khi... Marvin phỏng vấn tôi, ông ấy dành toàn bộ thời gian nói với tôi rằng tại sao việc ai đó không có kinh nghiệm trở thành một chuyên gia tư vấn thành công là điều bất khả thi", Morrison nhớ lại.[2]

Nhưng rồi điều đó trở nên phổ biến. Giữa năm 1950 và 1959, tỷ lệ các chuyên gia tư vấn tại tập đoàn có bằng MBA (Thạc sĩ Quản trị kinh doanh) tăng từ 20% lên đến hơn 80%, độ tuổi trung bình của các chuyên gia tư vấn McKinsey giảm gần 10 tuổi.[3] Trẻ hơn và khát khao hơn - và rẻ hơn nhiều. Đánh cược vào tiềm năng trở thành một trong những đặc tính rõ nét của McKinsey. Ý tưởng rất đơn giản: sẽ dễ dàng hơn để uốn nắn một trí óc trẻ hơn là thay đổi một trí óc già dặn. "Harvard... không dạy bạn kế toán

---

[1] McKinsey: A Scrapbook, 21.
[2] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 96.
[3] Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower*, 95.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hay tài chính", cựu nhân viên McKinsey và từng bị kết án gian lận Jeff Skilling từng nói. "Họ dạy bạn làm thế nào để có sức thuyết phục".[1]

Hầu hết mọi người có sức thuyết phục khi họ biểu đạt những gì họ nói. Nhưng Skilling đang đề cập đến một tập hợp đáng chú ý của xã hội Mỹ, được biết đến như những người thành công hơn nhưng dễ bất an. "Tại sao người ta làm việc ở đây". Tác giả, cựu chuyên gia tư vấn McKinsey James Kwak đưa ra câu hỏi. "Họ tuyển dụng từ đỉnh cao của hệ thống giáo dục. Tôi dành nhiều thời gian cho đỉnh cao này - tôi tới Harvard, Berkeley và Yale Law. Những người ở các ngôi trường này quyết tâm bằng khao khát địa vị và sợ thất bại. Bạn đã dành cuộc đời của mình cố gắng vào những ngôi trường tốt nhất và trở nên xuất sắc nhất ở tất cả mọi thứ bạn thực hiện. Khi bạn tốt nghiệp, bạn ở thời điểm đáng sợ nhất trong cuộc đời mình, khi mà thứ tiếp theo phải làm không rõ ràng, khi mà có nhiều lựa chọn hơn trước đây. McKinsey khiến mọi chuyện đơn giản hơn cho những người có mục tiêu chính là giữ cho những lựa chọn của họ mở. Nhiều người trong hoàn cảnh này không

---

[1] Bethany McLean và Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Portfolio, 2003), 71.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biết được điều họ muốn làm với cuộc đời mình".[1] Chuyện không kết thúc ở đây. Ở một "nghề" thực sự, tính hợp pháp của một nghề dựa trên kiến thức thực tế. Ở ngành tư vấn, nó chỉ đơn thuần là sự bất an trộn lẫn với kiêu ngạo. Mức độ mà những người trẻ tuổi ở McKinsey bị bắt nạt thực sự là khá gây sốc, nếu không là duy nhất trong các tập đoàn chuyên về dịch vụ.

Lou Gerstner, lúc đó là một chuyên gia tư vấn trẻ tiếp tục điều hành RJR Nabisco, IBM và The Carlyle Group, ông vua của các tập đoàn mua lại, viết về cách tiếp cận của McKinsey bằng cách ném những tài năng trẻ tuổi, khao khát nhưng vẫn phần lớn là kiêu ngạo vào những vấn đề của các khách hàng của nó trong cuốn tự truyện của mình, *Who Says Elephants Can't Dance? (Ai nói voi không thể khiêu vũ?)* "Nhiệm vụ đầu tiên của tôi là thực hiện nghiên cứu về chế độ đãi ngộ quản lý cho Socony Mobil Oil Company. Tôi sẽ không bao giờ quên được ngày đầu tiên của mình với dự án này. Tôi không biết gì hết về chế độ đãi ngộ cho cấp quản lý, và hoàn toàn

> *Trong thế giới của McKinsey, người ta luôn được kỳ vọng là sẽ tạo nên sự đột phá.*

[1] James Kwak, phỏng vấn bởi tác giả, September 10, 2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không một thứ gì về ngành dầu mỏ. Ơn Chúa tôi là người thứ yếu trong dự án, nhưng trong thế giới của McKinsey, người ta luôn được kỳ vọng là sẽ tạo nên sự đột phá. Trong vài ngày tôi đã tham dự cuộc họp với những vị giám đốc cấp cao nhiều hơn tôi hàng chục tuổi".

Nói cách khác, McKinsey đã hoàn thiện sự phát triển nhân sự: Nó thuê những người trẻ và thiếu kinh nghiệm với giá rẻ mạt, và sau đó bắt khách hàng của mình trả chi phí cho sự đào tạo cao hơn của những người này. Vào lúc đó nó không rõ ràng, hiển nhiên như bây giờ nhìn lại. Hơn nửa thế kỷ sau khi ngôi trường kinh doanh đầu tiên được thành lập, những trường kinh doanh của nước Mỹ - bao gồm trường của Harvard - vẫn đấu tranh cho sự công nhận nghề nghiệp, nhiều như ngành tư vấn. Nhưng nước đi của McKinsey đã bắt đầu một chu kỳ đạo đức cung cấp những lợi ích đáng kể có qua có lại cho cả đôi bên. Có lẽ hơn bất cứ tập đoàn nào khác, McKinsey đã chính thống hóa bằng MBA Harvard, đem lại cho nó sự chứng thực có thật và lâu dài. Đáp lại, Harvard cũng như là nơi nuôi dưỡng những chuyên gia tư vấn tương lai McKinsey, những người hiểu được giá trị và nguyên tắc của tập đoàn từ lâu, trước khi họ bắt đầu làm việc ở đây. Đến giữa những năm 1960, cứ năm chuyên gia tư vấn McKinsey thì có ít nhất hai người đã học tại Harvard.

Sức ảnh hưởng của McKinsey tại Harvard rất mạnh mẽ: khi chủ tịch Harvard Derek Bok đề xuất loại bỏ phương

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

pháp "nghiên cứu tình huống" nổi tiếng của trường kinh doanh này vào năm 1979, chính Bower đã viết một báo cáo năm mươi hai trang cho rằng không có lý do gì để làm như vậy[1]. Ý tưởng đó đã bị hủy bỏ.

Nhưng ngay cả với sinh viên tốt nghiệp từ Harvard, nhận được một công việc tại McKinsey hầu như không phải là một sự bổ nhiệm trọn đời. Hầu hết các tư vấn viên trẻ chỉ dành một vài năm tại tập đoàn trước khi bị ném trở lại. Chỉ một trong số sáu người được tuyển dụng ở lại tập đoàn trong năm năm hoặc hơn. Hệ thống tàn nhẫn này, được đề cập rộng rãi như là "thăng-tiến-hay-ra-đi", được tiên phong bởi tập đoàn luật Cravath, Swaine & Moore vào đầu thế kỷ hai mươi và đến giờ, thỉnh thoảng được gọi là "hệ thống Caravth" như một hệ quả. Bower và các cổ đông bắt đầu chính thức sử dụng chính sách này vào năm 1954, khơi mào một chu kỳ đánh giá hiệu quả không ngừng. Ít nhất một lần một năm, các chuyên gia tư vấn của tập đoàn phải chịu một cuộc đánh giá toàn diện, ở đó hàng tá đồng nghiệp của họ được yêu cầu nhận xét về sự tiến bộ và kết quả của họ.

Áp lực này không giảm dần theo thời gian. Tập đoàn mở rộng chính sách này tới những người đứng đầu - những

---

[1] James O'Shea và Charles Madigan, *Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin* (New York: Penguin Books, 1997), 283.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cổ đông nhỏ - vào năm 1963, với họ "thăng tiến hay ra đi" được tặt tên thành "phát triển hay rời khỏi". Sau này nó được áp dụng cho các giám đốc, những người phải "dẫn đầu hay rời đi". Một khi họ đến độ tuổi 60, các cổ đông được chỉ thẳng đến cánh cửa, mà ở đó họ được khuyến khích mạnh mẽ hãy rời đi ở độ tuổi 65. Độ tuổi trung bình của các chuyên gia McKinsey là 32, cách đây khoảng 50 năm; đến nay nó vẫn là 32.

Ngay cả vậy, McKinsey có sự liều lĩnh để nhắc đến "truyền thống" nhân viên rời khỏi tập đoàn để tìm những đồng cỏ xanh hơn của nó. Trong phần lớn các doanh nghiệp, điều này được gọi là từ bỏ hay bị sa thải. Tại McKinsey, nó được nâng tầm thành nghi lễ.

Tác giả Matthew Steward nhớ lại việc nghe thấy điều này tại một buổi thuyết trình nội bộ về tương lai của McKinsey, những người trình bày đùa rằng trong khoảng mười năm, chỉ 1% những người trong phòng này sẽ còn ở lại với tập đoàn. "Điều này là bởi quy tắc tháp tam giác, tất nhiên rồi, rằng dưới các điều kiện bình thường, cơ hội trở thành cổ đông của một tập đoàn đáng tôn trọng xuất hiện chỉ sau tám hoặc chừng đó năm làm việc kiểu phá hoại tuổi trẻ", ông viết[1] [Và] đến cuối cùng, gần như bất cứ ai tham

[1] Matthew Stewart, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong* (New York: W.W. Norton, 2009), 4.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia trò chơi này đều là kẻ thua cuộc".[1] Martin Kihn chỉ ra một nghịch lý khác trong toàn bộ hệ thống: Tại McKinsey (cũng như tại các công ty tư vấn khác), thường thì một người được đề đạt từ phụ tá lên chính thức dựa trên khả năng phân tích và trình bày dữ liệu của người đó. Nhưng sau đó, một người được thăng tiến hầu như chỉ dựa trên khả năng bán các dịch vụ của tập đoàn.[2] Đó là công việc duy nhất tôi có thể nghĩ về nơi mà bạn bắt đầu trong quản lý nói chung, và rồi, nếu bạn thành công, cuối cùng bạn sẽ kết thúc với bán hàng". Một cựu nhân viên của tập đoàn nói.

Với sự luân chuyển đó, việc rời khỏi McKinsey không phải là điều hổ thẹn. Tập đoàn đã thể chế hóa điều mà một tác giả đã nhắc đến là "chương trình tìm việc tử tế nhưng hung hăng[3], và các cựu nhân viên được nhắc đến như là "alumni". Đến năm 1959, McKinsey đã duy trì một danh sách địa chỉ của họ và gửi cho họ thư Giáng sinh thường niên. Đến năm 1960, hầu hết là cựu nhân viên McKinsey tham dự. Theo như nhiều người nói, Bower cấm các nhân viên hiện tại tham dự nhưng hầu hết đều làm ngơ. Mười năm sau, tập đoàn có thể đếm được 499 người như là "alumni",

---

[1] Stewart, *The Management Myth,* 125.

[2] Ibid., 143.

[3] Martin Kihn, *House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time* (New York: Warner Business Books, 2005), 11.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và ở thời điểm đó nó đã hoàn toàn chấp nhận cộng đồng này. Kỹ năng và sự chu đáo của McKinsey trong việc nhận ra những nhân viên đã rời xa của nó nay là một đặc trưng đặc biệt của tập đoàn.

Một bác sĩ không chữa trị các vết thương do đạn bắn

Đến cuối những năm 1960, McKinsey là sự ghen tị của ngành tư vấn. Khái niệm rằng chỉ một công ty gặp khó khăn mới thuê các chuyên gia tư vấn đã thay đổi hoàn toàn: dường như chỉ những công ty thành công mới thuê McKinsey. "Giống như người bác sĩ gần đây từ chối chữa trị một người đàn ông đổ máu vì một vết thương do đạn bắn, các chuyên gia tư vấn quản lý không thích cái chết ngay tại doanh nghiệp", nhà báo John Huey sau này viết trong *Fortune* mô tả sự chuyển đổi. "Nó có thể lộn xộn, và người ta có thể rút ra những kết luận có thể tồi tệ cho doanh nghiệp".[1]

[1] Lewis Pinault, *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting* (New York: HarperBusiness, 2000), 13.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một kết quả của sự tập trung vào đào tạo và nhất quán của Bower là sản phẩm vật chất duy nhất của tập đoàn - báo cáo của McKinsey cung cấp vào cuối mỗi thương vụ tư vấn - có một đặc trưng riêng. "Từ những năm 1950 trở đi, bạn có thể nói rằng", nhà sử học Christopher McKenna nói. "Chúng có chất lượng cao hơn. Chúng được viết tốt hơn. Chúng thấu đáo hơn. Và chúng có một phong cách nhất định. Nó giống như là cầm lên một bức thư của một luật sư và thực sự biết được anh ta đến từ tập đoàn luật nào".[1]

Phải lưu ý rằng, điều này không nhất thiết có nghĩa là chúng chứa đựng bất cứ thứ gì có thể gây sốc cho khách hàng. Phần lớn các cam kết của McKinsey bắt đầu bằng việc chuyên gia tư vấn hỏi CEO của khách hàng, "Ngài muốn gì để ngừng dự án này?" Nói cách khác, các kết luận có thể xác định trước, hoặc ít nhất thì, đến một cách không bất ngờ lắm. *McKinsey luôn luôn* ngồi xuống với khách hàng để thảo luận về các công việc trong suốt một thương vụ. Các chuyên gia tư vấn gọi quá trình này là "trước khi cập nhật". Nhưng cũng thật sự hiếm hoi để bản trình bày cuối cùng bao gồm bất cứ thứ gì đó mà CEO chưa từng thấy.

McKinsey có thể làm ngạc nhiên các khách hàng của mình với sự nghiên cứu chặt chẽ, nhưng nó hiếm khi làm

[1] Huey, Fortune, 1/11/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

họ ngạc nhiên bằng cách đưa ra một kết luận mà khách hàng không đóng vai trò trong việc đạt được kết luận đó. Tập đoàn không được ngưỡng mộ bởi những ý tưởng cách mạng; nó được ngưỡng mộ bởi cách tiếp cận có hệ thống của mình tới việc đưa ra nhiều giả thiết để tồn tại hoặc tàn héo trong ánh nắng chói sáng nóng bỏng của thực tế sự thật. Ngay cả vậy, tập đoàn có thể - *và vẫn thường vậy* - đôi khi gợi ý thứ khách hàng muốn mà không xem xét hợp lý những điều ẩn ý. McKinsey xứng đáng một sự chia sẻ công bằng những trách móc cho sự sụp đổ của General Motors những năm 1980, sự phá sản của Swissair, trò khôi hài ở Enron, và nhiều những lỗi sai bớt nghiêm trọng hơn khác.

Tập đoàn đã bảo vệ vị thế số một của nó bằng sự xem xét và đào tạo chuyên sâu ở mọi cấp bậc. Đầu năm 1952, tập đoàn đã thiết kế sự phân bổ cổ phần trong ban cổ đông theo thang điểm 1000, trong đó bao gồm phát triển tập đoàn (150 điểm), lãnh đạo (200), tuyển dụng (50), phát triển nhân sự (100), giới thiệu khách hàng (200), nhiệm kỳ (50), khách hàng có uy tín (125), và xây dựng danh tiếng tập đoàn (125). Có một chút buồn cười về một thang điểm chi tiết đến vậy, nhưng nó phản ánh một niềm tin vào sức mạnh của các quy trình nội bộ của riêng tập đoàn.

Đào tạo thậm chí còn đi xa hơn nữa. Những năm 1960, người ta nói rằng McKinsey dành gần 400 nghìn đô

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

la một năm vào các đánh giá tâm lý nhân viên, một thứ mà thỉnh thoảng nó vẫn tiếp tục thực hiện vào những năm 1990. Quan trọng nhất, năm 1956, tập đoàn từ bỏ cấu trúc cổ đông và đã hợp nhất. Quan điểm này đã được xem xét và bác bỏ vào năm 1949, và một lần nữa vào năm 1951 bởi Bower và Crockett quan tâm đến những thay đổi có thể xảy ra trong đặc điểm của tập đoàn: họ càng đi xa khỏi ban cổ đông đơn thuần, họ lo lắng rằng, các cổ đông càng thấy tách biệt khỏi tổ chức. Cuối cùng họ đã được thuyết phục rằng lợi ích lớn hơn rủi ro và khi họ đưa ra quyết định cuối cùng, nó cho phép họ đưa ra một sự phân chia lợi nhuận tránh thuế cho nhân viên của mình, những cách tiết kiệm chi phí hiệu quả bằng cách giải quyết nghỉ hưu và yêu cầu thanh toán, và tích lũy thuế hiệu quả cho vốn dành cho tăng trưởng (Dưới luật hợp danh của Mỹ, các cổ đông bị đánh thuế dựa trên sự phân chia thu nhập, bất kể những thu nhập đó có được phân bổ trong năm đó hay không, tạo ra sự tái đầu tư cho kế hoạch sau thuế - và do đó đắt hơn. Sự hợp nhất loại bỏ vấn đề đó.)

Chắc chắn có những lợi nhuận được phân chia. Marvin Bower lái một chiếc Cadillac và sống thoải mái trong một chuỗi căn nhà còn rộng hơn tại khu ngoại ô giàu có Bronxvilla, New York. Và cùng với phần còn lại của ngành, McKinsey đi theo quan điểm đòn bẩy nhân viên như bất kỳ tổ chức nào khác. Năm 1960, có 176 nhân viên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không phải là chuyên gia tư vấn hỗ trợ 165 chuyên gia tư vấn tại McKinsey. Nói cách khác, 42 ông chủ có 300 người khác làm việc cho mình, một "tỷ lệ đòn bẩy" là 7:1. Hầu hết các chuyên gia tư vấn đều có thể làm tối đa 2 nghìn giờ một năm. Sự khai thác giữa 80-100% xem như có thể đạt được. Thách thức của hình thức "kim tự tháp" này là buộc các tài năng hàng đầu cống hiến chất xám cho nhiều dự án một lúc, trong khi các sinh viên tốt nghiệp trẻ tuổi đảm nhận những công việc chạy tới chạy lui. Các cổ đông sau đó mang về nhà phần lớn số tiền kiếm được qua công việc của những chuyên gia tư vấn trẻ - một sự khởi đầu từ sớm, các tập đoàn tư vấn dựa trên kinh nghiệm chẳng có những tài năng trẻ như vậy để khai thác. Dù vậy, nếu họ tiếp tục giữ thu nhập, họ vẫn hy sinh quyền sở hữu của mình, điều mà không phải là bằng chứng cho sức mạnh thuyết phục của Marvin Bower.

Sự bất bình của một cơn địa chấn

Bí mật tuyệt vời được công khai trong mô hình kinh doanh của McKinsey là một phần lớn thành công của nó có được bằng cách bán lại tri thức của những người khác. Sản phẩm chính mà McKinsey bán, trong nhiều

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thập kỷ, là một phiên bản được tùy biến của cấu trúc tổ chức phân cấp, đa bộ phận bởi những thứ tương tự của DuPont. Các khách hàng biết điều này. Trên thực tế, họ thường thuê các tập đoàn tư vấn với mục đích quan trọng là biết được sự cạnh tranh đang như thế nào. Như Christopher McKinsey đã phát biểu rất rõ ràng: "Các chuyên gia tư vấn sẽ đưa thông tin vào và ra. Khách hàng phải quyết định xem luồng thông tin nào đáng giá hơn".

Vậy nên thật là mỉa mai rằng thách thức cạnh tranh đáng kể nhất McKinsey từng đối mặt là một tập đoàn đối thủ bán tri thức quản lý đến từ nguồn cội rất giống nhau, DuPont. Năm 1963, Bruce Henderson, một cựu nhân viên của Arthur D. Litte, đã sáng lập ra Boston Consulting Group. Với một ma trận gồm bốn ô vuông hoàn toàn đơn giản, ông đã mở đầu cho thời đại của "tư vấn chiến lược" và đưa ra lời cảnh báo với McKinsey rằng sẽ khiến tập đoàn quay cuồng trong nhiều năm.

Chiến lược là câu trả lời cho tới tận khi kết thúc giai đoạn phân cấp. Phần lớn các doanh nghiệp lớn đều đã tái cơ cấu. Điều mà họ cần bây giờ - sự quản lý hàng đầu một cách cụ thể - là lý lẽ biện minh cho công việc không hoạt động của họ. Các doanh nghiệp có thể tạo ra hay làm thứ gì đó thực sự vào cuối ngày, nhưng mối quan hệ quản lý tự củng cố/ tư vấn tồn tại ở thế giới song song của nó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự chú trọng mới vào chiến lược này dấy lên một tràng các khái niệm, và hồi sinh chương trình học của các trường kinh doanh. Cho dù đó là "Quản lý toàn bộ chất lượng" hay "Quản lý theo mục tiêu", một chu kỳ các ý tưởng quản lý đã bắt đầu. Peter Drucker, người từng tuyên bố "phát minh" ra quản lý, là nhà cung cấp thực sự nổi tiếng đầu tiên của nó. Trong cuốn sách năm 1946 của ông về General Motors, *Concept of the Corporation* (Khái niệm công ty), đã làm cho ông nổi tiếng là nhà lý luận quản lý, và một nửa thế kỷ tiếp theo dịch vụ giảng dạy và tư vấn của ông được yêu cầu. Những người khác xuất hiện sau này, nổi tiếng nhất là Michael Porter của Harvard, nhưng hầu hết những lý thuyết mới - bao gồm mô hình "5 nguồn lực" nổi tiếng của Porter - đều là những công thức mới từ những nguyên liệu có từ lâu, sản phẩm, khách hàng, nhà cung cấp và đối thủ. Và tất cả chúng đều có mục đích rất giống nhau: Làm thế nào một người có thể dự tính vị thế cạnh tranh của một người với lối tư duy vô cùng mới.

Việc tái sử dụng không có gì đáng xấu hổ, miễn là bạn cải thiện nó hợp lý. McKinsey nhận được sự hoan nghênh rất lớn vào những năm 1990 vì chứng tỏ rằng các doanh nghiệp Mỹ tham gia vào một "cuộc chiến giành nhân tài". Cho dù Carnegie Corporation vào năm 1956 đã ra sắc lệnh về sự tồn tại của "Cuộc săn tìm nhân tài". Nếu ba thập kỷ đã trôi qua, bất cứ ý tưởng quản lý nào đều là một trò chơi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công bằng để phục hồi, đó là điều Henderson làm với những hiểu biết sâu sắc mà DuPont đã tìm ra vào những năm 1930. McKinsey lại không biết điều đó - và đã khinh khỉnh bỏ qua tập đoàn của Henderson gần một thế kỷ từ khi nó thành lập - nhưng mặt đất đang di chuyển dưới chân nó.

Sự xuất hiện của tính ngạo mạn

Đến cuối những năm 1960, McKinsey làm việc cho nhiều công ty đến nỗi các khách hàng bắt đầu lo lắng về một cuộc xung đột lợi ích. Một số lời từ chối tiếp tục thuê các chuyên gia tư vấn nếu họ làm việc với những đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Các "chuyên gia" phản hồi thế nào? Bain & Company, một công ty tư vấn khác thành lập năm 1973, có quan điểm rằng sẽ hợp lý hơn khi chỉ phục vụ một khách hàng chính duy nhất trong bất cứ ngành nào. McKinsey lại đi đến kết luận trái ngược: rằng để thực sự hiểu một

> *McKinsey lại đi đến kết luận trái ngược: rằng để thực sự hiểu một ngành, tập đoàn cần làm việc với bất cứ ai, tất cả những người tìm đến.*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngành, tập đoàn cần làm việc với bất cứ ai, tất cả những người tìm đến.

Vấn đề này đã xuất hiện một vài lần trong những năm đó. Năm 1960, CEO của Texaco - lúc đó là khách hàng lớn nhất của McKinsey - đã yêu cầu tập đoàn bỏ Socony Mobil, Union Oil và Sun Oil. Các chuyên gia tư vấn ngần ngại, và Texaco thì chùn bước.[1] Công ty dầu khí đã đạt được thành công to lớn trong cắt giảm chi phí nhờ sự giúp đỡ của McKinsey đến nỗi mà, khi đối mặt với những hậu quả của những yêu cầu của mình, nó đã mủi lòng. Đó là một trong những bí mật được bảo vệ chặt chẽ nhất của McKinsey: Không chỉ có thể chào hàng chuyên môn của mình trong tư duy chiến lược cấp cao nhất, nó cũng thường xuyên nhất, có giá trị nhất với các khách hàng doanh nghiệp khổng lồ trong việc tìm ra những cách mới để cắt giảm chi phí. Có lẽ không có đội quân cắt giảm chi phí nào giỏi hơn trên hành tinh.

Vào cuối những năm 1960, McKinsey đối mặt một thách thức tương tự với Citicorp, khách hàng không muốn chia sẻ tập đoàn tư vấn với đối thủ chính Chase Manhattan. Lần này chuyện không suôn sẻ cho lắm. "Chúng tôi đang rất thuận lợi trên con đường biến Citicorp thành một khách

[1] Gordon Perchthold và Jenny Sutton, *Extract Value from Consultants* (Austin, TX: Greenleaf Book Group Press, 2010), 37.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng dài hạn hấp dẫn và ngạc nhiên chưa, chúng tôi nhận được một câu hỏi từ David Rockefeller, lúc đó là chủ tịch và CEO của Chase" Jon Katzenbach nhớ lại. "Chúng tôi quyết định rằng mình có thể phục vụ cả hai ngân hàng bởi chúng tôi có chính sách phục vụ các đối thủ. Trên thực tế riêng sự kiện này là một trong những bài kiểm tra thú vị nhất của chính sách này. Tập đoàn quyết định tiến lên và phục vụ Chase. [CEO của Citicorp Walter] Wriston làm như đúng đe dọa của ông ấy. Chúng tôi đã chẳng làm gì ở đó trong mười lăm năm".[1]

Đặt chuyện này qua một bên, công việc của McKinsey với Citicorp là một ví dụ điển hình về khả năng tiếp cận tất cả lĩnh vực kinh doanh của khách hàng. Đầu tiên, McKinsey giúp tổ chức ngân hàng theo những thị trường rời rạc - bán lẻ, bán buôn và tư nhân - thay vì theo chức năng - cho vay, tiền gửi và xử lý. Sau đó nó đi vào chiến lược, lập kế hoạch cụ thể cho làn sóng bãi bỏ quy định sắp tới cho phép công ty tại New York phát triển thành một tập đoàn dịch vụ tài chính. Sự dự tính như vậy đưa đến những khả năng vô tận, và vì thế là những công việc vô tận.

Một câu chuyện trên *Fortune* tháng 2/1965 của Walter Guzzardi Jr. - "Consultants: the Men Who Came to Dinner"

[1] Stewart, *The Management Myth*, 153.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

("Những chuyên gia tư vấn: Những người đàn ông đến bữa tối") - phác thảo một sự phát triển đã thực sự bắt đầu vào những năm 1950. Tiêu đề được lặp lại theo vở kịch thành công năm 1939, *The Man Who Came to Dinner (Người đàn ông đến bữa tối)*, về một vị khách gay gắt, người làm gãy chân mình và được giữ lại để dưỡng bệnh nhưng sau đó không bao giờ rời đi. Theo cách tương tự, một khi tạo được ảnh hưởng lên một khách hàng, các chuyên gia tư vấn McKinsey sẽ không bao giờ ra đi. "Những chuyên gia tư vấn giỏi nhất khinh thường thứ khó bán là không cần thiết và không hiệu quả", Guzzardi viết "Anh ta chế giễu bán hàng mềm mỏng, tiêu chuẩn là thiếu trí tưởng tượng và không xứng đáng. Đúng với truyền thống mưu mẹo của anh ta, người chuyên gia tư vấn thành công nhất đã sáng tạo ra một thứ mới: cách hàng bán tự tồn tại".[1]

Một khi tạo được ảnh hưởng lên một khách hàng, các chuyên gia tư vấn McKinsey sẽ không bao giờ ra đi.

Citibank và Mobil là hai trong số những "khách hàng vô cùng lớn" đầu tiên của tập đoàn - riêng Mobil cung cấp

[1] Curt Schleler, "Consulting Innovator Marvin Bower: His Vision Made McKinsey & Co. A Pioneer", *Investors Business Daily*, 9/11/ 2000.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một dòng sông theo đúng nghĩa đen những thương vụ tư vấn từ những năm 1950 tới 1970. Sự bùng nổ sáp nhập và mua lại vào cuối những năm 1960 đã đạt đến đỉnh điểm khi thập kỷ kết thúc. Trong khi đó vào năm 1965, có 2 nghìn giao dịch như vậy ở nước Mỹ, đến năm 1969 có hơn 6 nghìn. (Con số này giảm từ 2.861 vào năm 1974, phù hợp với nền kinh tế lao dốc, nhưng ở thời điểm đó M&A (sáp nhập và mua lại) vẫn bùng cháy.)[1] Việc các giám đốc điều hành mua các doanh nghiệp mà họ không có bộ phận mua bỗng dưng khiến cho họ cần sự giúp đỡ rất lớn từ bên ngoài - do đó, thậm chí nhu cầu tư vấn tăng thêm. Sự mua và bán hỗn loạn các công ty vì mục đích đa dạng của các tập đoàn Mỹ sớm sinh ra đứa con ác quỷ của nó - loại hình kinh doanh mua và bán các doanh nghiệp trên phố Wall.

Đã có những sai lầm. Tập đoàn mất đi khách hàng là Philip Morris ở thời điểm sau khi McKinsey tham khảo ý kiến với thành phố New York về việc đánh thuế thuốc lá dựa trên lượng hắc ín (tar) và nicotine. Phương châm của McKinsey khách-hàng-là-trên-hết rõ ràng có thể trở thành rắc rối khi hai khách hàng tìm kiếm hai kết quả hoàn toàn trái ngược. Nhưng đó là một trường hợp hiếm hoi. McKinsey gần như luôn chiến thắng những khách hàng khăng khăng

[1] *McKinsey: A Scrapbook*, 41.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đòi sự độc quyền, thứ mà McKinsey đã kiên quyết từ chối cung cấp.

Và tại sao không? Bởi trong một thời điểm nào đó, dường như chắc chắn rằng nếu bầu trời là giới hạn, sự tăng trưởng đó có thể tiếp tục không suy giảm. Ngành tư vấn là một trong những món đồ chơi bóng loáng mới của doanh nghiệp Mỹ, tăng trưởng ở mức 15% từ những năm 1950 đến 1960. Tư vấn - và riêng McKinsey - giờ đây là một phần quan trọng của Mỹ. Năm 1965, *BusinessWeek* chỉ ra rằng có một nhà tư vấn cho mỗi 100 "nhà quản lý" trong nước. (Đến năm 1995 tỷ lệ này là 1-17.)[1] "Để nghe một số chuyên gia tư vấn nói về nó", tạp chí *Fortune* thêm vào, "sự xuất hiện của họ trên sân khấu được xếp với sự trở lại của chúa Giê-su".[2]

McKinsey đã trở thành một thương hiệu cao cấp, và các thương hiệu cao cấp không xin lỗi hay giải thích. Theo cách tư duy này, lệ phí cao của tập đoàn được hợp lý là vì lợi ích của chính họ. Một đại tá của Không lực Hoa Kỳ, một khách hàng của McKinsey ở thời điểm đó: "Các chuyên gia tư vấn cho mượn nhiều sự tín nhiệm hơn tới những gì bạn đang làm. Một nhóm người làm việc cho chúng tôi với tỷ

---

[1] Walter Guzzardi Jr., "Consultants: The Men Who Came to Dinner", Fortune, February 1965.

[2] Chandler, *Scale and Scope*, 622.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lệ thanh toán trị giá 166 nghìn đô la một năm đang tạo ra gấp mười lần lương của tôi. Điều này đưa đến cho anh ta danh tiếng. Bạn có thể sử dụng một chuyên gia tư vấn như một viện trợ truyền thông".[1] Nói cách khác, khi bạn thuê McKinsey, nhân viên của bạn nên biết rằng bạn không đùa chút nào nữa. Dù vậy, đó là một viện trợ truyền thông tốn kém. McKinsey thu phí khách hàng cao gấp ba lần số tiền nó trả cho các tư vấn viên của mình, để trang trải tiền lương, chi phí và lợi nhuận. Theo cách nghĩ này, có một hướng khác để nhìn vào nó: thuê McKinsey là một dấu hiệu của sự sung túc.

Thuê McKinsey là một dấu hiệu của sự sung túc.

Marvin Bower đã dự đoán rằng con đường chắc chắn nhất tới địa vị sang trọng là hành động như thể bạn vốn đã sang trọng. Ông đã đúng về điều này. Nhưng cuối những năm 1960, tình thế của các chuyên gia tư vấn đã trở thành tự đánh giá. Bỗng dưng, họ không thể tìm được *bất cứ ai* đủ tốt để gia nhập: năm 1965, tập đoàn chạy một mẩu quảng cáo tìm người giấu tên trên *New York Times* và, dù cho có một ngàn hồi đáp, không thể tuyển dụng được một người nào. Bốn quảng cáo trên tạp chí *Time* một năm sau đó - mất

[1] McKenna, *The World's Newest Profession*, 8.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

20 nghìn đô la - cũng chẳng hiệu quả như thế.[1] Tất cả mọi người từ McKinsey - từ Bower trở xuống - bắt đầu tin vào chủ nghĩa ngoại lệ của tập đoàn. Nhưng có một điều không ngờ ở phút cuối: bởi vì điều này, họ đã cẩu thả.

Để công bằng, không phải ai cũng nghĩ rằng họ là bất khả chiến bại. Năm 1966, Gil Clee, một thành viên của nhóm điều hành bốn người - những người khác là Ev Smith, Dick Neuschel, và Bower - viết một thư nhắn nội bộ đến các cổ đông khác bày tỏ lo ngại rằng sự phát triển McKinsey có nhiều thứ phải làm với phát triển nhu cầu khách hàng hơn là với các dịch vụ đặc biệt của McKinsey. Dick Neuschel bổ sung sự quan tâm của riêng mình vào một thư nhắn năm tiếp theo, tiêu đề "Tới đâu vậy McKinsey & Company". Nhiều chuyên gia tư vấn đã thể hiện sự lo ngại rằng mô hình chung của tập đoàn đang đánh mất sức hấp dẫn với một nhóm khách hàng chuyên biệt hơn, nhưng những nỗi lo sợ đó thường bị át đi bởi những tràng pháo tay cho những con số tiếp tục tăng trưởng.

Một vấn đề nữa là tập đoàn không bao giờ chú trọng quan tâm những ngôi sao của nó, với niềm tin sai lầm rằng công ty mới là tất cả vấn đề, rằng các cá nhân có thể thay thế được. Điều này gây tổn thất tài năng: Những người như Rod

[1] Higdon, *The Business Healers*, 176.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Carnegie - được tôn kính bởi cấp dưới đến mức họ gọi ông là "Rod Chúa trời" - rời tập đoàn vào năm 1970 để trở thành giám đốc tài chính (và sau đó là CEO) của Cozinc Rio Tinto. Carnegie là nguyên mẫu của McKinseyite. Ông không chỉ học Oxford; ông còn ở trong đội chèo thuyền. (Ông cũng thiết kế lại mái chèo được sử dụng bởi các tay đua thuyền hàng trăm năm trước). Ông không chỉ học ở trường kinh doanh Harvard; ông còn trở thành Baker Scholar có kết quả hàng đầu. Và ông không chỉ gia nhập McKinsey; ông trở thành giám đốc trẻ nhất trong lịch sử của nó. Nhưng cuối cùng ông mệt mỏi với sự tự thỏa mãn của tập đoàn. "Đó là thắc mắc về những gì họ muốn làm". Sau này Carnegie nói. "Không có một tầm nhìn thú vị nào khiến cho mọi người cảm thấy đó là nơi có thể bước những bước quan trọng tiếp theo".[1] Điều này được diễn giải một cách rộng rãi là lời chỉ trích vào Lee Walton, lúc đó là giám đốc điều hành, như ng cũng nhắm vào một thực tế lớn hơn, rằng McKinsey đang ngủ quên trên chiến thắng.

Các chuyên gia tư vấn McKinsey coi kết quả của họ thời những năm 1950 và 1960 là nhờ vào kỹ năng và năng lực trí tuệ của riêng mình bao nhiêu, thì họ cũng được viện trợ bởi làn sóng khổng lồ của sự thành công của doanh nghiệp Mỹ theo sau Thế chiến thứ hai nhiều bấy nhiêu.

[1] Ibid., 84.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trong hai thập kỷ, phần lớn những công ty công nghiệp dẫn đầu giữ nguyên thị phần nội địa mà không có cạnh tranh giá đáng kể.[1] Việc kinh doanh, nói ngắn gọn thì, dễ dàng. Mặc cho những tuyên bố sở hữu vinh quang của họ, quản lý các vấn đề của những tập đoàn độc quyền khổng lồ (hay, đúng hơn, các nhà độc quyền) không phải là một thách thức lớn. Không có áp lực cạnh tranh, các vấn đề hoạt động tương đối dễ giải quyết.

Trên thị trường quốc tế, McKinsey đã hoàn toàn thất bại trong việc lập kế hoạch cho một sự suy giảm. Sau một thời kỳ tăng trưởng chủ yếu không bị kiềm chế, McKinsey đã chinh phục châu Âu, ít nhất là về mặt tư vấn tổ chức. Đến năm 1970, hơn một nửa công ty công nghiệp lớn nhất nước Anh đã thuê tập đoàn. Đáng nhẽ phải thấy rõ ràng sự tăng trưởng nhanh chóng như vậy không thể được duy trì, nhưng tập đoàn tiếp tục tuyển dụng và mở rộng. Sau này Bower nhận xét rằng "Năm 1965, chúng tôi quá mở rộng ở lục địa, phát sinh những rủi ro chất lượng đáng kể ở những đất nước nơi chúng tôi đặt văn phòng".[2] Dù vậy, ông viết những dòng này sau đó hơn một thập kỷ, và nó không hoàn toàn rõ ràng rằng liệu ông có hiểu điều này ở thời điểm kia hay không.

---

[1] Ibid., 181.

[2] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm,* 185.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Giá trị gia tăng ở đâu?

Marvin có thời điểm hoàn hảo. Ông quá giang chuyến xe của James O. McKinsey ngay khi ngành tư vấn bắt đầu cất cánh ở nước Mỹ, và ông rời bỏ chức giám đốc điều hành vào năm 1967, chỉ trước khi nhu cầu về dịch vụ tư vấn lao xuống vực thẳm. Sự quản lý của ông sinh ra lợi nhuận: Năm 1967, doanh thu tập đoàn đạt 21 triệu đô la, gấp 10 lần so với khi ông tiếp quản. Con số tư vấn viên đã tăng từ 84 lên 390. Tập đoàn phục vụ 19 trong số 24 công ty công nghiệp ở Mỹ, và 58 trong số 100 công ty hàng đầu.[1] Đầu những năm 1950, McKinsey có ý tưởng về thành công kinh doanh. Marvin Bower nghĩ rằng mình hiểu cách tốt nhất để điều hành một tập đoàn chuyên nghiệp, và ông quyết tâm bắt đầu thực hiện triết lý đó. Vào thời điểm ông từ chức, tầm nhìn của ông đã được phê chuẩn. Kế hoạch của ông là một kế hoạch đúng đắn.

Nhưng cho ai? Mọi thứ chắc chắn đều hoạt động vì McKinsey. Và chẳng có nghi ngờ gì về chuyện phần lớn các khách hàng của nó - đặc biệt, các CEO - cảm thấy hoạt

[1] Jack Beatty, *Colossus: How the Corporation Changed America* (New York: Broadway Books, 2001), 267.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

động vì họ. Câu hỏi duy nhất còn lại là liệu McKinsey có tốt cho cộng đồng? Mặc cho tất cả mọi tuyên bố của nó về tư duy vĩ mô, từ thời James O. McKinsey ở Marshall Field, tập đoàn đã dành phần lớn tiền bạc của nó giúp các khách hàng cắt giảm chi phí. Theo nghĩa này, McKinsey là tiền thân thực sự của những cuộc cách mạng những năm 1980 về tái cơ cấu, tinh giản biên chế, và hợp lý hóa - những thứ mà thực sự chỉ là sa thải trong các vỏ bọc khác nhau. Một nhà báo người Anh đưa ra thuật ngữ "bị McKinsey" để mô tả trải nghiệm thường là đau thương của doanh nghiệp này. McKinsey từng biện luận rằng nó "chỉ đánh giá tình huống, chứ không phải con người".[1] Nhưng đó chẳng phải là quan điểm đúng đắn. Lý thuyết có thể là về cơ cấu doanh nghiệp, nhưng thực tế là về công việc của con người.

Lý thuyết có thể là về cơ cấu doanh nghiệp, nhưng thực tế là về công việc của con người.

Đó là một con số bất khả thi để định lượng, nếu cho là McKinsey không thực sự đưa ra các quyết lực tài chính cho khách hàng của nó, nhưng có lẽ cũng không quá sai để cho rằng McKinsey là sự thúc đẩy cho việc sa thải hơn

[1] Bower, *Perspective on McKinsey*, 112.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bất kỳ thực thể nào trong lịch sử doanh nghiệp. Trong khi một số sự sa thải chắc chắn phải xảy ra - ở các tập đoàn ốm yếu, hay các bộ phận ốm yếu của các tập đoàn ốm yếu - con số đó chắc chắn sẽ dấy lên câu hỏi sau chót rằng liệu McKinsey có phải là người làm tăng thực tế của "giá trị" hay đơn thuần là lực lượng lính đánh thuê có khả năng nhất trong thế giới doanh nghiệp. Dù vậy, đây là vấn đề cho những lực lượng lính đánh thuê: khi sự vui vẻ kết thúc, họ chỉ trích mạnh mẽ lẫn nhau. Và đó chính xác là điều sắp xảy đến với McKinsey.

Marvin Bower tạo ra một thực thể phản ánh câu chuyện chiến thắng của doanh nghiệp Mỹ vào giữa thế kỷ hai mươi, một đế chế toàn cầu mà trước đây thế giới chưa từng thấy điều tương tự. Dù vậy, như tất cả các đế chế, nó đối mặt với những thách thức của mình. Thách thức lớn nhất đến vào những năm 1970, khi, trong một lúc, cả McKinsey lẫn nước Mỹ tự đánh mất chiếc la bàn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THẬP KỶ NGHI NGỜ

Dây neo bị mất

Trong những ngày hoàng kim của cuộc bùng nổ sau chiến tranh, chẳng ai đặc biệt lưu tâm rằng các nhà quản lý đang mọc lên như cỏ dại. Nhưng hợp đồng xã hội giữa doanh nghiệp và xã hội - hãy làm việc chăm chỉ, bộc lộ mạnh mẽ cá tính của bạn và chúng tôi sẽ đưa đến cho bạn một thứ gì đó tiếp cận việc làm lâu dài - thất bại trong cuộc khủng hoảng kinh tế của những năm 1970. Khi cuộc khủng hoảng cũng phơi bày một tầng lớp quản lý thiếu khả năng đã thất bại trong việc chuẩn bị cho doanh nghiệp của mình đối mặt với tình trạng khó khăn nặng nề, ý

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kiến của công chúng - và giới trí thức - gay gắt chống lại nó. Như Alfred Chandler đã mô tả, "Những nhà quản lý hàng đầu bắt đầu mất đi năng lực cần thiết để duy trì một doanh nghiệp hợp nhất mà toàn bộ thì nhiều hơn tổng các bộ phận của nó".[1]

Thật khó để tưởng tượng rằng vào tháng 10/1967, sau khi nắm giữ quyền lực tại McKinsey hơn hai thập kỷ, Marvin Bower lại không có được những thay đổi lớn lao này trong tâm trí khi ông thực hiện điều mà một số ít người ở tầm danh tiếng của ông từng làm: tự nguyện rời bỏ. Lúc đó ông 64 tuổi. Những ai biết ông không phải là ít ngạc nhiên nhất. Một sự ra đi thanh nhã, kịp thời là phù hợp với một cuộc đời sống theo nguyên tắc. Nó gần như là một kết luận được định đoạt trước, rằng một thành viên của ban điều hành gồm ba người được ông thành lập vào năm 1963 - Gil Clee, Dick Neuschel, và Ev Smith - sẽ kế nhiệm ông. Câu hỏi duy nhất là người nào.

McKinsey chưa đối diện với sự chuyển giao quyền lực quan trọng như thế này kể từ khi James O. McKinsey ra đời. Nó sắp mất đi một nhà lãnh đạo yêu dấu, và tương lai do đó không rõ ràng. Tất cả ba thành viên của ban điều hành

---

[1] Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1962), introduction.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đều là những cổ đông được tôn trọng của tập đoàn, nhưng không ai trong số họ là Bower. Quá trình chuyển đổi đưa tập đoàn vào một giai đoạn không chắc chắn, mất gần một thập kỷ để nó hồi phục.

Để chuẩn bị cho sự thay đổi này, Bower bổ nhiệm một ban bầu cử tạo ra một chuỗi quy tắc phức tạp. Ở đây có một cuộc bỏ phiếu kín, cho những người bắt đầu, với kết quả được kiểm bởi các kiểm toán viên McKinsey, Arthur Andersen. Người chiến thắng phải yêu cầu có đa số đủ điều kiện 60%, và các giám đốc điều hành có thể phục vụ nhiệm kỳ ba năm cho đến khi 60 tuổi.

Giống như Franklin Delano Roosevelt đã làm với giới hạn nhiệm kỳ tổng thống, Bower đã giúp thành lập một hệ thống mà thực tế đảm bảo nhiệm kỳ giám đốc điều hành của ông sẽ mãi được đánh giá là dài nhất tại McKinsey - một động thái xảo quyệt với một người đàn ông bị ám ảnh với di sản của riêng mình. Nhưng tuy thế nó là một quá trình bầu cử. Có rất ít doanh nghiệp có cùng quy mô hay sức ảnh hưởng tương đương trên thế giới mà thực sự cho phép những người lâu năm hơn bầu ra lãnh đạo của họ.

"Tôi biết rằng bất cứ người nắm giữ vị trí lãnh đạo nào trước đây có thể giúp đỡ người lãnh đạo mới bằng cách tốt nhất là rời đi", Bower viết trong một thư nhắn nội bộ tới tập đoàn vào ngày tiếp theo. Ông làm đúng như những lời của mình trong 36 năm tiếp theo đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Quá trình chuyển đổi một cách trật tự rốt cuộc lại ngắn ngủi. Clee, con trai của một mục sư Giáo hội Trưởng lão, người đã làm việc tại cả hai viện của cơ quan lập pháp New Jersey, nhậm chức vào tháng Mười. Một người đàn ông cao ráo và cuốn hút, ông nổi tiếng bởi chỉ mặc một loại com lê: màu xanh đậm với những sọc nhỏ màu trắng. Ông cũng là một trong những chuyên gia tư vấn được yêu thích rộng rãi nhất trong tập đoàn, điều làm cho tất cả choáng váng khi vào tháng 2 năm 1968, ông phải phẫu thuật vì ung thư phổi. Ông từ chức giám đốc quản lý vào tháng tiếp theo. Một nhóm các cổ đông hoảng sợ đã cầu xin Bower nắm lại quyền kiểm soát, không cần bận tâm đến quy chế, họ nài nỉ. Chúng có thể được thay đổi. Dù vậy, ông đã từ chối, và Lee Walton được bầu vào ngày 30 tháng 3 mà không có sự phản đối quan trọng nào. Clee qua đời vào tháng Bảy. Ông là người lãnh đạo thứ hai của McKinsey qua đời trong vòng hai năm: Guy Crockett mất vào tháng 8 năm 1966.

Theo Ian Davis, giám đốc điều hành từ 2003 đến 2009, Clee có một thành tựu đặc biệt quan trọng trong thời kỳ điều hành ngắn ngủi của mình: ông đã tái khẳng định một nguyên lý cơ bản về cách McKinsey tự quản lý nó. Những người tài năng không thích bị quản lý, Clee lập luận, và do vậy nếu tập toàn thu hút và giữ chân nhân tài, nó phải tin tưởng để họ làm việc đúng mà không giám sát quá mức. Đó là một thách thức tập đoàn phải đương đầu khi nó phát triển

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Liệu McKinsey có thể cho phép các cổ đông sự tự chủ mà họ tìm kiếm trong khi vẫn duy trì đủ kiểm soát để giữ mọi thứ khỏi đảo lộn?

lớn hơn: Liệu McKinsey có thể cho phép các cổ đông sự tự chủ mà họ tìm kiếm trong khi vẫn duy trì đủ kiểm soát để giữ mọi thứ khỏi đảo lộn? Một cách nó đã thực hiện là bằng sự thực thi nghiêm ngặt sự sùng bái quy phục, nhưng ngay cả những người đầy tớ cũng có thể hành động trái với hướng dẫn.

Trong ngày bỏ phiếu của Walton, Clee viết một thư nhắn nội bộ đến các cộng sự của mình, tiêu đề "Những ghi chú về cuộc bỏ phiếu giám đốc điều hành mới". Đó là một biểu hiện tôn trọng gây xúc động của một người sắp chết tới những lý tưởng mà ông đã cống hiến sự nghiệp của mình. "Tôi không biết được nghề nghiệp khác nào và những tập đoàn khác nào trong nghề này mà có được sự cân bằng phong phú giữa thách thức, hài lòng và phần thưởng vật chất như vậy", ông viết. Đó là một sự chưng cất hoàn hảo của nét đặc biệt McKinsey. Ý thức của tập đoàn trong sự chọn lựa những nhóm người thông minh nhất, được khuyến khích nhất trên hành tinh này. Nhưng trong những tháng năm khó khăn phía trước, nét đặc biệt này sẽ được đặt vào bài kiểm tra.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Giữa năm 1967 và 1972, McKinsey có được sự bùng nổ tăng trưởng cuối cùng. Tập đoàn mở sáu chi nhánh mới - tại Toronto, Milan, Mexico City, Sydney, Tokyo, và Copenhagen - và tăng số lượng nhân viên chuyên nghiệp của mình lên hơn 650. Doanh thu tăng gấp đôi lần nữa, lên đến 45 triệu đô la. Cũng ở mỗi nước mới, tập đoàn thu hút những khách hàng cao cấp: Alitalia tại Italy, Pemex của Mexico. Nhưng McKinsey sắp khám phá ra nhược điểm của việc cưỡi xe mô tô ba bánh đi tới nền kinh tế Mỹ: khi xăng đầy bình, đó là một chuyến đi tốt đẹp, nhưng bình xăng đó đã sắp cạn.

Một cơn bão hoàn hảo

Niềm tin của nước Mỹ vào chính nó đã lung lay mạnh mẽ vào đầu những năm 1970. Đã có chiến tranh Việt Nam, lệnh cấm vận dầu, lạm phát phi mã, một cuộc suy thoái tàn nhẫn, sự từ bỏ các tiêu chuẩn vàng và sự giảm giá trị đồng đô la theo sau đó, và sự hồi sinh của công nghiệp châu Âu và châu Á. Kinh tế Mỹ - và do đó, tham mưu của nó, ngành tư vấn - đã rơi vào một trạng thái khủng hoảng. Sau hai thập kỷ phát triển không ngừng, doanh thu ngành tư vấn đình trệ tại 2 tỷ đô la vào năm 1970, và con

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

số này không tăng lên trong 6 năm tiếp theo.[1] Với một tập đoàn đã quen với những tầm nhìn không giới hạn, điều này gần như là phá hủy.

McKinsey trải qua một sức ép tài chính vào năm 1971, khi ngừng gia tăng nhu cầu của khách hàng và chi phí của việc mở các văn phòng mới làm kiệt quệ tài khoản tiền mặt của tập đoàn. Sự việc này tiết lộ mức độ McKinsey đã không chuẩn bị cho những thời điểm khó khăn - nó không có sự kiểm soát chi phí chặt chẽ. Nó cũng hướng tập đoàn đến cách giải quyết rằng nó sẽ chỉ vay để hoạt động quỹ, còn chi phí vốn sẽ phải tự túc.

Thời đại của chủ nghĩa quản lý đang đi đến hồi kết, được thay thế bởi một thời đại hùng hổ hơn, ít nhã nhặn hơn gọi là Chủ nghĩa tư bản cổ đông.

Những năm 1970 không chỉ là một bước ngoặt cho nền kinh tế Mỹ, nó cũng là bước ngoặt cho sự tự nhận thức của Mỹ. Người đàn ông của Doanh nghiệp cuối cùng đã nhìn vào gương và nhìn thấy điều mà những người khác từ lâu đã thấy: Sự tuân thủ có chi

[1] "The New Shape of Management Consulting", *BusinessWeek*, May 21, 1979.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phí của nó, và những năm sau chiến tranh lắm tiền nhiều của đã khiến anh ta béo phì và lười biếng. Thời đại của chủ nghĩa quản lý đang đi đến hồi kết, được thay thế bởi một thời đại hùng hổ hơn, ít nhã nhặn hơn gọi là Chủ nghĩa tư bản cổ đông.

Năm 1969, nước Mỹ là nhà của 40 trên tổng số 50 tập đoàn công nghiệp hàng đầu thế giới. Đến năm 1974, con số này đã suy giảm còn chưa đến 30. Quản lý bị buộc tội - một cách chính đáng - vì thất bại của nó trong việc chuẩn bị cho sự thay đổi địa chấn như thế trong nền kinh tế toàn cầu. Nền công nghiệp tự động gặp khó khăn nhất. Năm 1950, 85% tất cả xe hơi trên toàn thế giới được sản xuất tại Mỹ. Đến năm 1980, Nhật Bản đã vượt qua nước Mỹ và trở thành nhà sản xuất xe hơi lớn nhất trên thế giới.[1] Nước Mỹ trải qua thời kỳ đớn đau của chính doanh nghiệp Trân Châu Cảng của nó.

Doanh thu đã biến mất qua đêm theo đúng nghĩa đen "Gần như qua đêm, hồ chứa khổng lồ sự tự tin nội bộ và thậm chí cả tự hài lòng của McKinsey bắt đầu chuyển thành sự tự nghi ngờ và tự chỉ trích", một tình huống nghiên cứu

[1] Thomas K. McGraw, *American Business, 1920-2000: How It Worked* (Wheeling, IL: Harlan Davidson, 2000), 157.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của trường Kinh doanh Harvard giải thích.[1] "Ủy ban Mục tiêu của tập đoàn" năm 1971 đã kết luận rằng McKinsey đã theo đuổi tăng trưởng với giá phải trả là chất lượng.

"Chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi gần như không có một nhóm cổ đông mạnh mẽ như chúng tôi nên có, rằng chúng tôi đã bầu ra nhiều cổ đông đáng lẽ không nên là cổ đông, rằng [tập đoàn] có khả năng làm việc xấu, và rằng chúng tôi không nhất thiết phải có một chuỗi chiến thắng liên tiếp mãi mãi", giám đốc điều hành tương lai Ron Daniel sau này nói. "Đó là một giai đoạn chấp nhận thực tế rằng sự tăng trưởng chóng mặt của những năm 1960 đã kết thúc với chúng tôi".[2] Với Bower, sự việc nghỉ hưu đã không mang lại sự mãn nguyện. Khó khăn của tập đoàn là khó khăn của ông, và những năm 1967 đến 1972 được gọi là "những năm tháng tối tăm" của ông, khi tổ chức mà ông đã dựng xây vô cùng cẩn thận phải vật lộn để cân bằng.

---

[1] Christopher A. Bartlett, "McKinsey & Co: Managing Knowledge and Learning", *Harvard Business School*, 4/1/2000.

[2] *McKinsey: A Scrapbook* (New York: McKinsey & Company, 1997), 49.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thế hệ thứ hai

Lee Walton, một người Texas cao 1 mét 70 yêu thích những chiếc cài khuy áo hình tàu thủy bằng vàng,[1] ông đã gia nhập tập đoàn vào năm 1955 sau thời gian làm việc trong Lực lượng Không quân và ngành công nghiệp dầu mỏ. Ông đã làm việc ở chi nhánh Chicago, ở Venezuela trong dự án Shell, sau đó là London, Amsterdam, và rồi lại Chicago. Dù ông là người yêu thích của Bower, đặc biệt là bởi những đóng góp của ông cho sự mở rộng ở châu Âu, ông cũng không phải là trợ lý khi Bower làm giám đốc điều hành. Trên thực tế, ông đã thẳng thừng chọn không tư vấn cho người đàn ông lớn tuổi ở những quyết định quan trọng, một động thái mà sau này ông thừa nhận có thể đã khiến Bower khó chịu. Ông thậm chí còn đưa ra quyết định trái ngược với "chủ nghĩa nghề nghiệp" đầy thương mến của Bower, như là khi ông quyết định để người cùng thời với Bower, John Neukom làm việc ở một vài ban điều hành công ty trong khi vẫn làm việc tại McKinsey. Với Bower, sự sắp xếp như vậy thể hiện một sự xung đột lợi ích rõ ràng.

[1] Michael C. Jensen, "McKinsey & Co.: Big Brother to Big Business", *New York Times*, 30/1/1971.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Walton là người đầu tiên của thế hệ lãnh đạo thứ hai tại McKinsey, mới chỉ 42 tuổi khi ông được bầu, ông đã nhận lấy gánh nặng của sự thất vọng rằng các cổ đông lớn tuổi của tập đoàn chắc chắn cảm thấy như giao sự tạo lập của mình cho một nhóm những người trẻ vô ơn. Tệ hơn nữa, giai đoạn làm giám đốc điều hành của ông - từ 1969 đến 1973 là một khoảng thời gian đớn đau cho tập đoàn, và cho cả người kế nhiệm của ông, Al McDonald. Thời kỳ chín năm từ sự từ chức của Bower vào năm 1967 tới cuộc bầu chọn Ron Daniel vào năm 1967 thực sự là một thời kỳ mà tập đoàn muốn quên đi. McKinsey phải đấu tranh với không chỉ sự phát triển mờ nhạt, mà còn với cả sự xuất hiện của những đối thủ cạnh tranh mới.

Walton mở đầu nhiệm kỳ điều hành tập đoàn của mình theo một cách mà từ đó đã trở thành truyền thống. Ông thành lập một số ủy ban mới, như là Ủy ban Quản trị Nhóm Quản lý, để đánh giá các ứng cử viên cho sự thăng tiến lên giám đốc, cũng như chế độ ưu đãi cho cả những người đứng đầu và các giám đốc: Ủy ban đánh giá các thí sinh đứng đầu. Những điều đó, trên thực tế, là nội các của ông.

Ông cũng nghĩ ra những cách thức mới cho tập đoàn tự nghiên cứu nó, cùng với Ủy ban Mục tiêu của tập đoàn. Một năm sau, Ủy ban này báo cáo rằng tăng trưởng mục tiêu của đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp của tập đoàn nên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

là 7 đến 8% hàng năm, và tỷ lệ nhân viên-ông chủ không nên quá 5 hoặc 6% tính đến năm 1975. Đây là những mục tiêu hợp lý, và tập đoàn đã không ngừng bế tắc trong hai thập kỷ.

Nhưng những tập đoàn luật mà nó mô phỏng từ khi bắt đầu, McKinsey về cơ bản là bảo thủ. Nhưng mô hình những người đàn ông da trắng theo đạo Tin lành trong những bộ vest màu tối đã không đồng bộ với thời đại. Tập đoàn phản hồi một cách muộn màng tới phong trào dân quyền, không thuê những chuyên gia tư vấn da màu đầu tiên - Bob Holland và Jim Lowry - cho tới tận năm 1968. Holland trở thành lãnh đạo da màu đầu tiên của tập đoàn vào năm 1971, trước khi rời đi để trở thành CEO của Ben & Jerry's vào năm 1981. Vào cuối những năm 1990, tập đoàn chỉ có 5 lãnh đạo da màu, và nó không bổ nhiệm một giám đốc da màu cho đến năm 2005.

Tương tự như vậy, phụ nữ tạo ra những sự tiến triển chậm trong thăng tiến cấp bậc, do cả các nhân tố bên trong lẫn bên ngoài. "Tôi nhớ rằng đã làm việc cho một CEO nổi bật ở thời điểm đó." giám đốc hiện tại của McKinsey, Nancy Killefer nói. "Tôi mang thai con đầu lòng, và tôi phải giải thích cho ông ấy rằng mình không bị tàn tật, tôi chỉ mang thai mà thôi".[1] Bốn năm sau khi tuyển dụng

[1] Nancy Killefer, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cộng sự nữ đầu tiên, tập đoàn để một phụ nữ phụ trách nghiên cứu lần đầu tiên: Năm 1968, Mary Falvey dẫn đầu một thương vụ cho Insurance Company of North America, tiền thân của CIGNA.

Không lâu sau khi nhận chức, Walton nói với phóng viên của tờ New York Time đặt câu hỏi về sự thiếu đa dạng của tập đoàn rằng, ông ấy, Walton, là bằng chứng của: một tín đồ Công giáo La Mã lãnh đạo một tập đoàn mà, đến thời điểm đó, có nhiều người Do Thái trong hàng ngũ của mình.

Chiếc điện thoại ngừng reo

Chiến lược nước ngoài của McKinsey đã được mô phỏng theo kinh nghiệm ở Anh. Nó gieo mầm doanh nghiệp mới, với các nhà quản lý đã được chứng minh, và sau đó cố gắng, theo thời gian, để phát triển một đội ngũ tư vấn của quốc gia bản địa. Đến năm 1969, trong số 76 chuyên gia tư vấn ở London, có 56 người là người Anh (30 người Mỹ, và 8 người từ các nơi khác). Sự hiện diện của người Mỹ giúp thiết lập và duy trì đặc tính quan trọng một-tập-đoàn, và sự chuyển đổi dần dần sang nhân tài bản địa đảm bảo rằng tập đoàn có thể liên hệ về văn hóa tới

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khách hàng của mình, trong khi cũng cung cấp một bộ đệm chống lại bất cứ sự bùng nổ nào của chủ nghĩa chống Mỹ.

Christopher McKenna đã chỉ ra rằng những phát triển này ở nước Anh song song với những phát triển ở nước Mỹ: một khi doanh nghiệp phân cấp được hoàn thành, tập đoàn cần các công việc chính phủ để tái cấu trúc. Nhưng điều này đi kèm với nhược điểm lớn. Các giám đốc điều hành tại các doanh nghiệp tư đôi khi cố gắng công khai đổ lỗi vấn đề của họ cho các chuyên gia tư vấn, nhưng không thường xuyên, phần lớn vì nó có thể làm tăng thêm vấn đề thuộc thẩm quyền của họ. Các chính trị gia không đối mặt với những ràng buộc như vậy. Các bộ trưởng nội các hiểu biết ở Anh ưa thích chuyển trách nhiệm cho các chuyên gia tư vấn, đặc biệt khi họ sa thải các nhân viên nhà nước.

Quan trọng hơn, tập đoàn đã phải đối mặt với thực tế rằng một số khách hàng nổi tiếng đã bớt thích thú với công việc mà McKinsey làm cho họ. Tập đoàn được thuê tới Vokswagen ở Đức vào năm 1968 bởi CEO Kurt Lotz để giúp đỡ các vấn đề tổ chức và marketing, bao gồm cả việc giúp Lotz tìm ra một người kế nhiệm cho "Bug". Nhưng khi Ernst Leiding kế vị Lotz vào năm 1971, ông đã sa thải McKinsey và bỏ qua tất cả các công việc của nó đến thời

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

điểm đó.[1] Những tập đoàn sản xuất Đức khác cũng từ bỏ cơ cấu M-form và quay trở lại với các hình thức tổ chức trước đây bởi mô hình phân cấp một-quy-mô-phù-hợp-với-tất-cả của McKinsey hóa ra lại có nhiều vấn đề hơn do một số nhân tố địa phương, bao gồm vai trò của các ngân hàng trong các vấn đề doanh nghiệp, các cổ đông tập trung, và hệ thống ban điều hành doanh nghiệp kép của đất nước này - một trong những đại diện cho cổ đông và sự quản lý khác.[2][3] Sự huy hoàng từ những năm 1950 và 1960 đã phai mờ khi Parker từ chức quản lý chi nhánh London vào năm 1973, không ai muốn vị trí đó. Jan Van Den Berg cuối cùng lấp đầy chỗ trống đó vào hai năm sau.

Đến năm 1972, rõ ràng Walton đã thất bại khốn khổ khi tái khởi động bộ máy McKinsey: trong năm tài chính 1972, doanh thu giảm lần đầu tiên trong một thập kỷ. Khối lượng công việc lẫn khả năng sinh lợi của công việc đó bị sụt kém. Quan trọng hơn, việc gom lại các chuyên gia tư

---

[1] David J. Parker, "The Management Consulting Industry in Germany", Working Paper, Alfred P. Sloan School of Management, Tháng 8/1974, 5.

[2] Geoffrey Jones and Alexis Lefort, "McKinsey and the Globalization of Consultancy", Harvard Business School, July 7, 2009.

[3] John Cable and Manfred J. Dirrheimer, "Hierarchies and Markets - An Empirical Test of the Multidivisional Hypothesis in West Germany", *International Journal of Industrial Organization, volume 1* (March 1983), 43-62

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vấn ở xa và tập trung họ vào những mục tiêu chung gặp khó khăn hơn. Trong khi thời đại của Bower đã được đánh dấu bởi quyền lực tập trung, thời đại của Walton được xác định bởi điều ngược lại. Bower di chuyển tới những địa điểm mới. Trong những năm 1960, các quản lý của các chi nhánh Amsterdam, Dusseldorf, London và Paris đã được biết đến như những "ông trùm" - một nhóm quyến lực nắm giữ sự ảnh hưởng ngày càng tăng, từ việc tuyển dụng nhân sự tới khả năng bỏ phiếu như một khối. Nhiệm kỳ của Walton được miêu tả là "ông vua yếu, ông trùm mạnh mẽ".[1]

Tuy vậy, một cách đáng kể, tập đoàn vẫn có khả năng triệu hồi sức mạnh để từ chối công việc khi hiển nhiên rằng nó không thể đáp ứng sự ủy nhiệm của Bower về việc có một tác động thực sự lên một khách hàng. Một khách hàng vào cuối những năm 1960 là Railway Express Agency (Hãng Xe lửa tốc hành), một nhà độc quyền quốc gia thiết lập bởi chính phủ Mỹ vào năm 1917 có chức năng giống như UPS hiện nay, ngoại trừ việc thông qua đường sắt. Một trong những công ty tiền nhiệm của REA là chi nhánh xe lửa tốc hành Wells Gargo. Khi các chuyên gia tư vấn McKinsey đến một số cơ sở lưu trữ ở New York để xem REA đã trả những gì để lưu trữ trong nhiều thập kỷ. Họ phát hiện khoảng ba

[1] George David Smith, John T. Seaman Jr., và Morgan Witzel, *A History of The Firm* (New York: McKinsey & Company, 2010), 182.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mươi bàn có nắp cuộn và một vài xe ngựa chở khách. Rod Carnegie, giám đốc chịu trách nhiệm về vụ này, đã từ bỏ nó ngay lập tức. "Tôi nhớ những lời chính xác của ông ấy là thế này." cựu chuyên gia tư vấn Logan Cheek nhớ lại. "Ông ấy nói, tôi thiếu niềm tin vào khả năng thực hiện của khách hàng này."[1] (Carnegie đáp lại rằng việc tìm thấy những di vật trong kho không phải là lý do để từ bỏ thương vụ này, nhưng đó chắc chắn là một dấu hiệu của thứ có lẽ là sự bất lực trong quản lý để "đáp ứng với thế giới hiện đại".)[2]

Miếng ăn bị mất

Nếu McKinsey đã khựng lại vào đầu những năm 1970, Boston Consulting Group của Bruce Henderson lại thành công liên tiếp. Thêm vào ma trận bốn ô vuông, Henderson đã thêm vào một vũ khí thứ hai cho kho vũ khí của mình: đường cong kinh nghiệm. Mục đích của nó là giúp các khách hàng quan sát được chi phí sẽ giảm xuống một cách có hệ thống với kinh nghiệm và thị phần. Cho mỗi lần gấp đôi kinh nghiệm, đường cong gợi ý rằng,

[1] Logan Cheek, phỏng vấn bởi tác giả, 12/12/2011.
[2] Rod Carnegie phỏng vấn bởi tác giả, 4/10/2012.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tổng chi phí giảm từ 20 đến 30% do tính kinh tế của quy mô và đổi mới. Đây không phải là một điều quá khó hiểu - Henry Forrd từ lâu đã chứng minh rằng khối lượng sinh ra tiết kiệm chi phí - nhưng một thế hệ các nhà quản lý Mỹ đã kết nối với những "hiểu biết" của BCG để sống sót.

Một số khách hàng chắc chắn bị thu hút bởi hình ảnh đẹp đẽ: các bảng xếp hạng, biểu đồ, danh sách, và ma trận. Và trong khi các ý tưởng hoạch định chiến lược thậm chí không mới mẻ - đã có những nhà quản lý tài năng đã "hoạch định chiến lược" trong nhiều thập kỷ - hóa ra hầu hết các nhà quản lý không thể gọi tên những khách hàng hàng đầu của họ trong các đơn vị kinh doanh, khách hàng đó có lợi nhuận như thế nào, hay bộ phận nào ăn nhiều vốn hơn so với khi nó được tạo ra. Người đàn ông của tổ chức đã thiếu cảnh giác.

Hóa ra hầu hết các nhà quản lý không thể gọi tên những khách hàng hàng đầu của họ trong các đơn vị kinh doanh, khách hàng đó có lợi nhuận như thế nào, hay bộ phận nào ăn nhiều vốn hơn so với khi nó được tạo ra.

McKinsey chưa bao giờ tưởng tượng rằng các khách hàng khôn ngoan của nó có thể được bán "những sản phẩm"

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

như là ma trận Boston và đường cong kinh nghiệm. Dưới sự dẫn dắt của Bower, tập đoàn đã cố tình tránh những ý tưởng "thời vụ", tư duy rằng nhóm khách hàng của nó muốn những người thông minh, không phải là những ý tưởng được đóng gói một cách thông minh. Họ đã mắc sai lầm chết người về điều này. Các khách hàng của nó rõ ràng muốn cả hai.

Black & Decker là một khách hàng điển hình của BCG ở thời điểm đó, Walter Kiechel viết trong *The Lords of Strategy* (Chúa tể của chiến lược). Bằng cách sử dụng các công cụ của đường cong kinh nghiệm - cả phân tích và dự báo chi phí - nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng đã đưa việc kinh doanh của nó từ 50 nghìn đơn vị lên 600 nghìn đơn vị, một kết quả của sự thúc đẩy giá bán lẻ của nó giảm từ 35 đô la hay tầm đó xuống còn 19,95 đô la. Trong khi thương hiệu mang tính biểu tượng này đầu tiên gặp khó khăn với các nhà phân phối của nó khi nó đề nghị cắt giảm giá, nó nhanh chóng giành được sự chuyển đổi khi sử dụng đường cong để thể hiện số lượng tăng nhanh chóng phủ nhận bất kỳ sự mất mát lợi nhuận như thế nào khi người dẫn đầu thị trường sử dụng sức mạnh của nó để chiếm lấy thị phần.[1]

Sức hấp dẫn của BCG nằm ở sự rõ ràng trong những lời khuyên của nó. Đó không phải là một quá trình hay một

[1] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy* (Boston: Harvard Business Press, 2010), 40.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bài tập trí tuệ. "Trong khi McKinsey bán sự lỗi lạc bẩm sinh của chính nó, BCG bán các sản phẩm và bán được rất nhiều",[1] tác giả kinh doanh Stuart Crainer nói. Henderson đã nhắm trực tiếp vào McKinsey khi ông nói với một phóng viên rằng "chiến lược tốt phải dựa chủ yếu vào logic, không phải... vào kinh nghiệm thu được từ trực giác".[2]

McKinsey đã trải qua những thời kỳ doanh thu thấp trước đây. Nhưng giờ đây tập đoàn phải tự hỏi chính nó: đó có phải là lỗi của chúng tôi không? Boston Consulting Group đã nhìn thấy kết thúc của sự bùng nổ tư vấn tổ chức đang đến và điều chỉnh phù hợp bằng cách phát minh ra sự tư vấn chiến lược kinh doanh với ma trận Boston. McKinsey chẳng làm gì để phản ứng, và đến cuối những năm 1960, thị phần khách hàng của tập đoàn trong số 50 công ty công nghiệp hàng đầu đã giảm xuống. Năm 1969, BCG vượt mặt tuyển dụng McKinsey tại trường kinh doanh Harvard. "[BCG] làm tổn thương chúng tôi bằng cách vượt mặt tuyển dụng so với chúng tôi, và trong một thời gian chúng tôi thậm chí còn không nằm trong cuộc cạnh tranh", một người trong cuộc nói với *BusinessWeek*.[3]

---

[1] Stuart Crainer, *The Tom Peters Phenomenon: Corporate Man to Corporate Skunk* (Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997), 11.

[2] Pankaj Ghemawat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *Business History Review, volume 76* (Spring 2002), 45.

[3] John Byrne, *BusinessWeek*, 23/6/1986.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sau cuộc khủng hoảng dầu, nhiều tập đoàn đã kết luận rằng kế hoạch dài hạn là vô nghĩa và rằng BCG có thuốc giải độc - một cái nhìn lạnh lùng, kỹ càng vào hiện trạng của vấn đề. Gần như mỗi tập đoàn tư vấn từ bỏ cách tiếp cận mở rộng của McKinsey và theo sự dẫn dắt của BCG. Boston Consulting Group tạo ra Bain & Company, và Braxton Associates, cũng như Strategic Planning Associates, Kaiser Associates, và Marakon Associates. Các giám đốc điều hành doanh nghiệp luôn luôn dựa trên "kinh nghiệm" của đám đông McKinsey. Giờ đây họ có một lựa chọn thứ hai: "Các ý tưởng" của đoàn tùy tùng BCG. McKinsey có Quarterly; BCG bắt đầu phát hành Perspectives, một biểu ngữ ít nội dung hơn nhưng hấp dẫn hơn. BCG và Bain là Apple so với Microsoft của McKinsey.

Bill Bain rút khỏi BCG vào năm 1973. Ông đưa ra hai quyết định làm khác biệt tập đoàn tư vấn mới của mình, Bain & Company, so với McKinsey và BCG. Đầu tiên, ông chỉ làm việc cho một doanh nghiệp trong một ngành, nhưng chỉ khi doanh nghiệp này chấp thuận một mối quan hệ dài hạn. Thứ hai, ông và các đồng nghiệp đã lập luận rằng chất lượng tư vấn của nó thúc đẩy giá cổ phiếu của các khách hàng. Dù đây là một sự khởi đầu mới mẻ so với tuyên bố bấy lâu của McKinsey rằng không thể nào đo lường được tác động của chúng, nó làm nên những thứ mà các chuyên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia tư vấn không có ảnh hưởng. Mặt khác, Bain đang gặp rủi ro tài chính thực sự.

Khi tập đoàn thành lập Bain Capital vào năm 1984 - đứng đầu bởi Mitt Romney - ít nhất một phần của những đồng đô la đầu tư được nhắm mục tiêu đầu tư vào các khách hàng của Bain & Company. Với Bain Capital, giá cổ phiếu thực sự là một thước đo của thành công, và như vậy lời tuyên bố rằng đánh giá chứng khoán là một thước đo tốt cho thành công được cho là điều tốt mà một người có thể tìm thấy. Bain & Company đã cố ý tránh thói quen truyền thống của ngành tư vấn, truyền bá bí mật của đối thủ - "nền kinh tế tri thức" có được bằng cách nói với tất cả những người có sức ảnh hưởng - vậy nên các chuyên gia tư vấn của họ bắt buộc phải nghĩ ra sự tư vấn thực sự riêng biệt với doanh nghiệp và tài sản của họ có thể thực sự tăng hay giảm cùng với tài sản của các khách hàng.

Ý tưởng về việc thực hiện hành động tương tự đã được thảo luận, và rồi bị từ chối, trong những hành lang của McKinsey. Khi đối mặt với sự đổi mới thực sự trong chuỗi cạnh tranh, tập đoàn - một lần nữa - chọn cách tập trung vào lĩnh vực quen thuộc. Không phải là lần đầu tiên các nhà phê bình cho rằng McKinsey đã trở thành thứ mà họ khuyên răn chống lại - thủ cựu - và mắc kẹt trong thứ mà biên tập viên của Economist, Adrian Woolridge, sau này

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mô tả là một "trạng thái hôn mê tự mãn".[1] Tới năm 1976, giám đốc điều hành lúc đó là Al McDonald gọi BCG là một "diễn viên chiến lược bối rối của sự không liên quan". Một lời giải thích khoan dung là ông đang lừa gạt.

Dù vậy, thật khó để nói rằng liệu sự xuất hiện của BCG có đánh dấu một cuộc cách mạng thực sự trong ngành tư vấn hay chỉ đơn thuần là một thắng lợi của nghệ thuật bán hàng. Các chuyên gia tư vấn ở Bain & Company gọi "slide triệu đô" - một biểu đồ hay đồ thị đơn mà thể hiện cho một doanh nghiệp nhiều thứ về chính nó đến nỗi mà nó đáng giá cả triệu đô lệ phí.[2] Với tất cả những lời lẽ về "cuộc cách mạng chiến lược", các doanh nghiệp tiếp tục mắc phải những lỗi sai giống nhau mà họ luôn luôn mắc mặc dù đã trả cái giá khá đắt để thể hiện hướng đi liều lĩnh của họ tới tương lai. "Cách đáng tin cậy nhất để kiếm tiền từ chiến lược", Matthew Stewart quan sát, "là bán nó cho người khác".[3]

Ông ta nói đúng. "Chiến lược", như nó được bán bởi các tập đoàn tư vấn, thực chất là một giấc mơ viển vông.

---

[1] Adrian Wooldridge, "Big Think In the Boardroom: How business moved from affable amateurism to specialized, intellectualized 'models' and expertise", *Wall Street Journal*, 10/3/2010.

[2] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 65.

[3] Matthew Stewart, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong* (New York: W. W. Norton, 2009), 194.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tại sao ư? Bởi vì bạn có thể ngồi trong một phòng họp và vẽ ra tất cả những gì bạn muốn, nhưng một khi trò chơi bắt đầu, sẽ có khá nhiều ứng biến từ lúc đó. Các doanh nghiệp giỏi nhất vẫn giữ được hiệu suất và hiệu quả, và họ làm tốt bởi vì nhân viên của họ được đào tạo để làm công việc của mình. Vấn đề khó khăn nhất trong bất cứ tổ chức lớn nào là giữ kỷ luật chấp hành lên trên hết. Có một sự hữu dụng rất lớn của loại hình tư vấn đó - nâng cao quá trình - so với lời hứa thoái thác về tư duy đột phá. Ý tưởng rằng các giám đốc điều hành cần thông minh và anh hùng là một phát kiến mới. Bản chất của quản lý hiệu suất là tuyển dụng và đào tạo những người thường, không anh hùng để tuân thủ những luật lệ nhất định. Bạn cần phải quan tâm điều này trước khi cố gắng tạo ra các nhà lãnh đạo hay các anh hùng.

Các doanh nghiệp giỏi nhất vẫn giữ được hiệu suất và hiệu quả, và họ làm tốt bởi vì nhân viên của họ được đào tạo để làm công việc của mình.

Tuy nhiên, không có gì sai với việc tìm kiếm những hiểu biết sâu sắc lớn lao - chiến lược với vốn - thứ có thể đưa bạn đến nơi có các cơ hội thị trường. Nhưng đó không phải là điều mà McKinsey và các công ty cùng ngành đang

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bán. "Các chuyên gia tư vấn bán một cách tiếp cận phân tích tới chiến lược", giáo sư trường McGill, Henry Mintzberg, kết luận, "nhưng nó không bao giờ đưa đến cho bạn những hiểu biết sâu sắc lớn lao về sản phẩm hay dịch vụ nào sẽ đem đến lợi nhuận cho bạn lần nữa. Không có phân tích đơn giản nào về các nhu cầu của khách hàng, quy mô thị trường hay định vị cạnh tranh có thể làm được điều đó. Để làm như vậy bạn cần phải đổi mới, và có một thứ về toàn bộ tư duy phân tích mà thúc đẩy hiệu quả khả năng sáng tạo".

"Nhân viên McKinsey là những nhà phân tích rất sắc bén, không có gì nghi ngờ về điều này", Mintzberg nói. "Và đó là điều bạn nên tìm kiếm khi bạn thuê họ - tư vấn phân tích. Họ có thể diễn đạt nó như là tư vấn chiến lược hay quản lý, nhưng nó đơn thuần là phân tích. Bạn sẽ không nghe thấy điều đó từ họ, nhưng chiến lược là một quá trình nghiên cứu; bạn không thể chỉ mua nó từ ai đó. Bất cứ giám đốc điều hành nào thuê một chuyên gia tư vấn để mang lại chiến lược cho họ nên bị sa thải".[1] Và, thẳng thắn thì, McKinsey cũng thấy tội lỗi về trò ảo thuật bịp bợm này như bất cứ ai - họ hứa hẹn lối tư duy đột phá, nhưng điều họ thực sự cung cấp lại là rất nhiều phân tích. Họ chắc chắn rằng các khách hàng của mình không làm bất cứ thứ gì thực sự ngu

[1] Henry Mintzberg, phỏng vấn bởi tác giả, 7/4/2010.

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngốc, nhưng đó có phải là điều mà các công ty trả cho họ những món tiền lớn để đổi lấy?

Theo thời gian, McKinsey lấy lại một vài thị trường bị mất. Thậm chí nếu Henderson và cộng sự đã xâm nhập với một số khách hàng, McKinsey vẫn là các chuyên gia tư vấn được lựa chọn, đặc biệt với đa số các tập đoàn. Năm 1968, CEO của GE, Gred Borch, yêu cầu McKinsey giúp đánh giá kế hoạch chiến lược của công ty mình. GE cho rằng ma trận bốn ô vuông của BCG hấp dẫn nhưng không đủ cho thế giới thực. Một nghiên cứu ba tháng tạo ra ma trận chín ô vuông GE/McKinsey. Nếu đó dường như là một phản ứng nhỏ mọn - anh có 4 ư? chúng tôi có 9! - đó vẫn khiến khách hàng hài lòng.[1]

Vấn đề của GE là điển hình của tập đoàn khổng lồ trong giai đoạn này. Cho đến tận thời điểm đó, giả thuyết là tất cả các đơn vị doanh nghiệp được tạo ra bình đẳng và tất cả nhà quản lý chung cần được phát

Cái nhìn sâu sắc của các chuyên gia chiến lược là không phải tất cả các doanh nghiệp được tạo ra đều bình đẳng.

[1] Ghemawat, *Business History Review*, 47.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

triển doanh nghiệp của chính họ. Tuy nhiên, kết quả là GE đã tăng trưởng không có lãi. Doanh thu tăng, nhưng lợi nhuận lại đứng yên. Điều tương tự xảy đến với Westinghouse. Cái nhìn sâu sắc của các chuyên gia chiến lược là không phải tất cả các doanh nghiệp được tạo ra đều bình đẳng, và đó là công việc của CEO để tăng vốn theo lĩnh vực đem lại hiệu quả cao nhất. Đây không phải là một ý tưởng mới, nhưng nó đang ngày càng bị lãng quên do những sự nhiệt tình về tăng trưởng và thành công mà cái nhìn sâu sắc ban đầu đã chứng minh.

Một vài câu trả lời cho sự phức tạp này giúp đạt được một mục đích, nhưng đến cuối cùng chúng giống như Band-Aids với chiếc xương bị gãy. Ví như, nhiều CEO của giai đoạn này đã đứng đầu bằng thực hiện kiểm soát nội bộ. Ví dụ, Borch của GE đã đọc các báo cáo lợi nhuận và thua lỗ của tất cả các phòng ban mỗi năm và nói với họ rằng hãy ngừng chi tiêu vào kẹp giấy. Ngân sách và kiểm soát ít nhất là một phần của lãnh đạo, nhưng đắm chìm vào chi tiết như vậy có những hạn chế rõ ràng. Nếu bạn mang một tấm che mặt, bạn sẽ không nhìn vào chiến trường. Đột nhiên bạn nhìn lên, và - ối! - Napoleon đang tiến đến tấn công bạn.

Với sự giúp đỡ của McKinsey, GE tạo ra những đơn vị kinh doanh chiến lược (strategic business units), hay SBUs được tổ chức không phải cho tầm hạn kiểm soát mà

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho các doanh nghiệp quanh thứ mà một chiến lược cạnh tranh gắn kết có thể được phát triển. BCG nói về thị phần và tốc độ tăng trưởng; McKinsey đem sức hấp dẫn ngành công nghiệp và sức mạnh cạnh tranh trộn lẫn nhau. GE cần chuyển đổi trọng tâm của nó từ kiểm soát nội bộ sang các nhân tố bên ngoài, các chuyên gia tư vấn kết luận. Lấy ví dụ, dù nó đã bán được nhiều TV, tập đoàn bỗng dưng không có câu trả lời tới Sony. Vấn đề là GE đã quá hướng nội, và nó không nghĩ về các đơn vị kinh doanh theo phương hướng đúng đắn - hướng ra phía ngoài, phân tích tất cả các cách thức hay nhân tố ngoài chi phí sản xuất. Tập đoàn khổng lồ - GE có 360 bộ phận trước cuộc nghiên cứu - cuối cùng chỉ còn 50 SBUs. Ý tưởng tổ chức này sau đó càn quét thế giới, và nó giúp McKinsey ngăn chặn làn sóng đối thủ cạnh tranh.

Cựu chuyên gia tư vấn McKinsey, Mike Allen, cho rằng công việc của McKinsey tại General Electric đã đặt nền móng cho sự nghiệp nổi tiếng của Jack Welch. "Không có McKinsey, ông ấy sẽ không có một tổ chức hiệu quả". Allen nói. "Ông ấy sẽ không có kế hoạch chiến lược hay cơ cấu tổ chức nào để làm việc cùng. Chúng tôi đã làm ông ấy nổi tiếng. Nó là đỉnh cao tương tác của chúng tôi với GE, từ một lập trường sáng tạo".[1]

[1] Mike Allen, phỏng vấn bởi tác giả, 24/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mặc dù BCG và Bain gây khó khăn, chúng đã không ngăn cản được McKinsey khỏi cuộc diễu hành toàn cầu của nó. Năm 1971, tập đoàn mở các chi nhánh ở cả Tokyo và Sydney. Các khách hàng đầu tiên ở Tokyo bao gồm Japan Airlines và Sanwa Bank. Năm 1972 là Copengagen; năm 1973 là Stamford; 1974 là Caracas và Dallas; 1975 là Sao Paulo, Munich, và Houston. (Mặc dù Caracas đã bị đóng cửa cùng năm do thiếu giao dịch kinh doanh.) McKinsey cũng thực hiện một số thương vụ quan trọng, nhưng thương vụ năm 1973 mà tập đoàn, trong khi thực hiện một dự án mã hóa điện tử cho Heinz, đã thực hiện việc mà dẫn tới sự tạo ra mã sản phẩm phổ thông - hay mã vạch - cho thực phẩm. Nghiên cứu của McKinsey dự đoán chính xác rằng mã vạch sẽ cách mạng hóa việc kinh doanh hàng tạp hóa và nâng cao chất lượng của sống của người Mỹ cùng lúc. Đó là điều nó đã xảy ra, làm cho các cửa hàng hiệu quả hơn rất nhiều và giảm đáng kể thời gian thanh toán.

Vào giữa những năm 1970, những mối đe dọa hiện hữu được đặt ra bởi những tập đoàn như BCG phần lớn đã qua đi. Một số đã được McKinsey xử lý, một số là bởi vì mốt nhất thời đã biến mất. Henderson đã phát triển quá say mê khả năng gợi lên những lý thuyết có thể bán được của mình đến mức ông đã đi lạc vào sự điên rồ. Năm 1976, ông đã viết một bài luận có tiêu đề "Những quy tắc của ba và bốn", trong đó ông tuyên bố rằng một thị trường cạnh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tranh ổn định không bao giờ có hơn ba đối thủ cạnh tranh đáng chú ý, đa số không có nhiều hơn bốn lần thị phần của đối thủ nhỏ nhất.[1] Quy tắc này đơn thuần là một giả thiết, ông nói, và "không phụ thuộc vào bằng chứng khắt khe". Henderson đã quá mãn nguyện trong thập kỷ thành công của mình, và đó là một cách tiếp cận cẩu thả và bất cẩn tới cung cấp hiểu biết cho các khách hàng - thứ mà McKinsey đã định hình thành công chính nó theo hướng ngược lại. "Theo quan điểm của tôi, điều tốt nhất từng xảy đến với tập đoàn là sự tấn công của BCG", Ged Gluck, người kế vị Ron Daniel để trở thành giám đốc điều hành của McKinsey vào năm 1988 nói. "Tôi nghĩ rằng thành công thị trường của tập đoàn vào những năm 1960 đã phát triển thành một cảm giác thiển cận, tự hài lòng và đã phản tác dụng".

Trong một phản ứng muộn tới Perspectives, McKinsey sau đó bắt đầu gửi những lá thư hai nghìn từ hoặc ít hơn tới những khách hàng tiềm năng. Đầu tiên, ông chủ của McKinsey hỏi các khách hàng tiềm năng họ nghĩ gì về công việc. Điều này thu hút thói hư danh của khách hàng. Thứ hai, nó buộc khách hàng sau đó đọc suy nghĩ mới nhất của McKinsey. Và thứ ba, nó mang đến cho tập đoàn một cơ hội để bắt cụp. Một đối thủ cho rằng tập đoàn đã chiếm

[1] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 72. 29. McKinsey: A Scrapbook, 55.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một trong những lợi thế cạnh tranh lâu dài của McKinsey: khả năng xây dựng những mối quan hệ lâu dài của tập đoàn với các CEO của khách hàng và sau đó sử dụng các mối quan hệ này để tiếp tục tạo ra các cuộc nghiên cứu.

được nhiều cơ hội kinh doanh qua những thông cáo không chính thức đó hơn là qua những tài liệu lớn, quan trọng trong tương lai của các quỹ đầu tư hay chủ nghĩa tư bản mà truyền thông quá háo hức chăm bẵm. Và điều này là một trong những lợi thế cạnh tranh lâu dài của McKinsey: khả năng xây dựng những mối quan hệ lâu dài của tập đoàn với các CEO của khách hàng và sau đó sử dụng các mối quan hệ này để tiếp tục tạo ra các cuộc nghiên cứu. Đây là điều mà không tập đoàn tư vấn nào khác có khả năng làm tốt như vậy.

Nếu có một thứ Bower không nghi ngờ gì nữa dành tặng cho tập đoàn, đó là sự chắc chắn. Nhưng chỉ một vài năm sau khi ông từ chức, các chuyên gia tư vấn đã phỏng đoán hầu hết mọi thứ về chính họ và những gì họ đang làm. Một thời điểm đại diện đến vào năm 1974, khi chuyên gia tư vấn Jim Bennett có một bài thuyết trình tới chi nhánh Chicago với tiêu đề: "Quản lý tối trong Quá trình Thay đổi:

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Điều tốt nhất và sáng sủa nhất trong sự lỗi lạc nhất và sáng chói nhất của họ". Trong đó ông làm nổi bật công việc tư vấn gây tranh cãi mà tập đoàn đã thực hiện cho Air Canada, việc mà các chuyên gia tư vấn đã được miêu tả là "những người đàn ông được thuê để thực hiện công việc gây tranh cãi" cho quản lý của hãng hàng không khi nó lộ ra rằng 135 nhà quản lý đã bị sa thải như một phần của tái cấu trúc. Warren Cannon sớm kiềm chế Bennett, cấm ông ấy thực hiện bài thuyết trình lần nữa, nhưng nó đã đánh trúng tâm lý. McKinsey đã vật lộn với những nghi ngờ về mục đích của nó trên thế giới này.

Bằng cách này hay cách khác, tập đoàn đã tự hỏi về tương lai của nó từ thời điểm Bower đã nhượng lại vị trí đứng đầu. Năm 1968, giám đốc điều hành lúc đó là Lee Walton thiết lập một lực lượng đặc nhiệm để tư duy lại cách tập đoàn tiếp tục việc của nó. Ví dụ như, liệu nó có nên bắt đầu thực hiện đầu tư mạo hiểm vào các doanh nghiệp nó tư vấn hay hình thành một liên minh với chúng - liệu nó có dám dự tính suy nghĩ này? - một tập đoàn phố Wall?

Vào tháng 10 năm 1969, trong cuộc họp thường niên ở Madrid, các giám đốc đã xem xét một đề xuất cụ thể thành lập một liên doanh với ngân hàng đầu tư Donaldson, Lufkin & Jenrette. Đó là cuộc họp cổ đông đầu tiên ở châu Âu. Ý tưởng đó rất hấp dẫn về lý thuyết: DLJ sẽ mua lại các doanh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp hoạt động kém hơn, tiếp thêm sức mạnh cho họ bằng các kiến thức quản lý của McKinsey, và sau đó bán chúng lại cho thị trường. Hai tập đoàn sẽ chia sẻ chiến lợi phẩm.

Bower lên tiếng chống lại liên kết này trong cuộc họp, một trong duy nhất hai lần ông làm như vậy trong hơn 30 năm sau khi bán nghỉ hưu. "Trở thành chủ sở hữu/nhà điều hành là một sự vi phạm tới các nguyên tắc nghề nghiệp", ông nói, "và sẽ làm tổn thương nhân cách của McKinsey". Phố Wall là một đối cực, ông lập luận: "khuyến mãi" trái ngược với "chuyên nghiệp". Ý tưởng kia bị loại bỏ. "Marvin đã thoát khỏi cái cũi của ông ấy",[1] sau này Warren Cannon nói. "Ông đã xin lỗi vì đã phá vỡ lời thề im lặng của mình, nhưng ông cảm thấy rằng toàn bộ nhân cách của [tập đoàn] đang bị đe dọa... sau đó ông đã quay lại chiếc cũi của mình". Một chi tiết đáng nhớ khác về cuộc họp là thực tế rằng Bower đã bay vé rẻ nhất tới Madrid trong khi nhiều cổ đông khác đã bay vé hạng nhất. Những ví dụ như thế có thể chạm khắc danh tiếng về tính tiết kiệm của một người lên đá.

Mặc dù các cổ đông cưỡng lại việc kết nối với một tập đoàn phố Wall, họ vẫn khao khát thực hiện một giao dịch kiểu vậy. Sau cùng, tất cả những người khác đều làm thế. Năm 1970, Booz Allen Hamilton bán cổ phiếu ra công

[1] Smith, Seaman, và Witzel, A History of The Firm, 178.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chúng. Cùng năm đó, một tập đoàn tư vấn khác, Cresap, McCormick và Paget, bán chính nó cho Citibank. Lựa chọn mua lại đầu tiên của Citi là McKinsey, nhưng các cổ đông từ chối yêu cầu đó. Tập đoàn cũng xem xét bán cho cả Development Corporation (một công ty phái sinh không quân) và hãng phân tích hệ thống giao dịch công khai Planning Research Corporation. Không có ý tưởng nào tiến xa.

Sự từ chối vững vàng của Bower và các cổ đông về việc bán đi có lẽ là chìa khóa cho sự dẫn đầu lâu dài của McKinsey trong sự cạnh tranh của nó. Bower hiểu rằng bán cổ phiếu ra công chúng với bội số của thu nhập (ngược lại với bán lại cho các cổ đông với giá trị sổ sách) là một cách chắc chắn để trở nên rất rất giàu có. Nhưng nó cũng tạo nên tầng lớp giàu nghèo mà rất có thể cuối cùng sẽ dẫn đến sự giải thể tập đoàn. Việc ông chọn không làm như vậy có lẽ là con đường quan trọng nhất không thu tiền từ việc bán đi trong lịch sử của tập đoàn. John Forbis, làm việc tại McKinsey từ năm 1971 đến 1983, mô tả đơn giản: "Marvin không bán cổ phiếu ra công chúng giống như George Washington từ chối tước hiệu nhà vua - nó không phù hợp với các nguyên tắc sáng lập".[1]

[1] Elizabeth Haas Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), 113.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Doanh thu và bất ổn tại những tập đoàn đã bán - Cresap là một sự thua lỗ với Citibank, và các chuyên gia tư vấn Booz hủy bỏ niêm yết tập đoàn trên sàn giao dịch một lần nữa vào năm 1976 sau khi cổ phiếu của nó giảm mạnh mẽ - xác nhận tầm nhìn của Bower. "Liệu Marvin có đúng?" Consulting News đặt câu hỏi - và sau đó trả lời theo thể khẳng định:[1]

Điều đó không có nghĩa là McKinsey không phải đối mặt với những thách thức nghiêm trọng tới vị thế của nó, và không chỉ từ những kẻ xâm lấn như Bruce Henderson. Nền kinh tế phập phù có nghĩa là các khách hàng lớn nhất của nó cũng không đủ tiền bạc. Và sự nổi lên của phố Wall và thời đại của CEO hiện đại cũng đe dọa đến sự tự nhận thức của một nhóm người trước đó đã đắm mình vào sự tự tin của họ. Các chuyên gia tư vấn từ lâu đã mang IQ trên tay áo của mình; các nhân viên ngân hàng là bảng báo lương W2. Nhưng mọi thứ đang bắt đầu vượt ngoài tầm tay.

Bower từ lâu đã tán dương đức hạnh của những phần thưởng phi tài chính của một sự nghiệp chuyên nghiệp. Nhưng nhiều chuyên gia tư vấn không như vậy. Quan hệ đối tác đủ quan tâm để mang đến cho những đồng nghiệp trẻ tuổi khát khao nhiều lựa chọn hơn trong sự kỳ vọng

[1] *Consulting News*, Tháng 2/1973.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chia sẻ lợi nhuận hưu trí của công ty. Năm 1968, McKinsey thêm vào một lựa chọn thứ hai cho các lựa chọn đầu tư của nó trong sự kỳ vọng này. Với một khuynh hướng mạnh mẽ hơn, quỹ mới này mất giá vào đầu những năm 1970, nhưng nó đã tăng trở lại vào cuối thập kỷ đó và đến năm 1977 đã tăng 50% từ khi thành lập.

Không chỉ phố Wall mới làm tăng chi phí của các giám đốc điều hành doanh nghiệp tài năng, những người đến thời điểm đó đã thể hiện một "khái niệm quản lý và tiết chế"[1] về mức lương của họ, bắt đầu nắm lấy một phần lớn lợi nhuận của doanh nghiệp cho chính mình. Các chuyên gia tư vấn McKinsey, đã quen coi mình bình đẳng với các giám đốc điều hành của khách hàng - nếu không phải là cấp trên, bỗng dưng lại là những người chơi nghèo nàn nhất trên bàn họp.

Các chuyên gia tư vấn McKinsey, đã quen coi mình bình đẳng với các giám đốc điều hành của khách hàng - nếu không phải là cấp trên, bỗng dưng lại là những người chơi nghèo nàn nhất trên bàn họp.

[1] McGraw, *American Business*, 164.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chính sách của tập đoàn đã thiết lập mức đãi ngộ theo hai tiêu chí cơ bản: chất lượng và số lượng công việc thực sự của một người trong cả năm, và khái niệm mềm dẻo của "đóng góp bền bỉ" của một người cho tập đoàn. "Những cuộc tranh luận gay gắt nhất giữa các giám đốc cấp cao là về sự phân chia này". Peter Von Braun nhớ lại.[1] "Người ta luôn cố khẳng định rằng sức chịu đựng của họ bền bỉ hơn sức chịu đựng của bạn." đồng nghiệp của Von Braun, Ed Massey mô tả thẳng thừng hơn: "Nếu bạn không kiếm được các khách hàng, bạn cho thấy đóng góp bền bỉ của bạn."[2]

Cuối cùng, McKinsey bắt đầu trả lương cho nhân viên nhiều hơn so với quá khứ. Nhưng để làm điều đó, nó cần phát triển, do đó bắt đầu một quá trình mở rộng trong nhiều năm mà gây nhiều khó khăn cho tập đoàn như là những năm khô hạn của nó đã gây ra.

---

[1] Peter von Braun, phỏng vấn bởi tác giả/ 7/5/2010.
[2] Ed Massey, phỏng vấn bởi tác giả , 7/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Người cuối cùng của những người có hiểu biết chung vĩ đại

Trong tất cả những phương thức đau đớn mà McKinsey phải thích nghi với một thời đại mới, có lẽ không có phương thức nào đáng lo ngại hơn cho cái tôi của McKinsey hơn là sự suy tàn của mô hình tư vấn "hiểu biết chung" được mài giũa theo thời gian. Vào năm 1967, Gil Clee đã khoe khoang với BusinessWeek rằng "nhiều cổ đông của [tập đoàn] có là những người có hiểu biết chung, người sẽ chống chọi với bất cứ vấn đề nào và dựa vào logic cùng trí tuệ để đi đến câu trả lời".[1] Đằng sau cánh cửa đóng lại, nhiều cổ đông đang không chắc chắn. Arch Patton đã nói với một Marvin Bower "hoài nghi"[2] rằng ông nghĩ một tập đoàn với sáu trăm người có hiểu biết chung là không thể đứng vững. Ông ủng hộ sự chuyên môn hóa sâu hơn bởi các chuyên gia tư vấn. Bower phản đối rằng sự chuyên môn hóa đó cuối cùng sẽ kéo theo nhân viên ra vào những thị trường địa phương khác nhau, phá hoại thông lệ gài gắm các chuyên gia tư vấn vào cộng đồng kinh

[1] *BusinessWeek*, 18/11/1967.
[2] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 166.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh địa phương.[1]

Sự kéo và đẩy vấn đề tới tận phần sau cùng của thế kỷ đó, khi nó tình cờ khám phá ra cách giải quyết đặc thù. Tập đoàn phải chấp nhận yêu cầu có nhiều chuyên gia tư vấn được chuyên môn hóa hơn của khách hàng, dù vẫn duy trì một lớp vỏ hiểu biết chung. Cuối cùng, McKinsey cung cấp cho các khách hàng của nó những chuyên gia trong phạm vi của các ngành và chức năng (ví dụ, quản lý chuỗi cung ứng, tài chính doanh nghiệp) nhưng cùng lúc cố gắng xoay sở duy trì hình ảnh được khoe khoang về các chuyên gia tư vấn trong phòng họp… Kết quả là: như với nhiều thứ khác ở McKinsey, vẻ bề mặt không nói lên toàn bộ câu chuyện. Nhưng quá trình chuyển đổi không mất chỉ vài năm; nó mất nhiều thập kỷ.

Năm 1970, Lee Walton thành lập Ủy ban phát triển ngành để tạo ra những công việc thực tiễn đặc trưng. Vấn đề duy nhất là: không có quá nhiều chuyên gia tư vấn muốn bị trói tay trói chân như vậy. "Tất cả đều muốn có những chuyên gia ở quanh và tiếp cận với họ, nhưng không ai muốn là người đó.", một cổ đông ở tập đoàn nói vào thời điểm đó.[2] Tác giả Hal Higdon so sánh vai trò của chuyên

---

[1] Christopher Bartlett, "McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning", *Harvard Business School*, 4/1, 2000.

[2] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 311.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia ở một tập đoàn tư vấn với chuyên gia sút bóng trong một đội bóng: bạn có thể cần một người, những những nhân viên McKinsey được đào tạo để làm tiền vệ.[1]

Tập đoàn không tránh hoàn toàn sự chuyên môn hóa. Arch Patton là một chuyên gia nổi tiếng thế giới về các nghiên cứu chế độ đãi ngộ. Dick Neuschel và Peter Walker là những người có tiếng nói trong bảo hiểm, Lee Walton được đánh giá cao bởi các giám đốc điều hành đường sắt, và Andrall Pearson là một người khổng lồ trong thế giới marketing. Lowell Bryan được tuyển dụng từ State Street vào năm 1975 để giúp thành lập ngành ngân hàng cho tập đoàn - nỗ lực chuyên biệt ngành đầu tiên của nó.

Nhưng trong những năm đó, những người có hiểu biết chung hóa ra lại là những người thành công nhất trong việc thu hút và giữ chân các khách hàng và do đó, nắm giữ phần lớn quyền lực. Có sáu nút quan trọng trong cấu trúc quyền lực của tập đoàn: giám đốc thương vụ, người điều hành những dự án khách hàng cả nhất; chủ sở hữu (các giám đốc và những người đứng đầu); nhân viên; quản lý chi nhánh; giám đốc điều hành; và các cơ quan quản lý của tập đoàn, đặc biệt là ủy ban cổ đông (về cơ bản ban điều hành hợp

[1] Hal Higdon, *The Business Healers* (New York: Random House, 1970), 188.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

pháp các giám đốc), ủy ban điều hành và các ủy ban nhân sự khác nhau. Các nhà quản lý thương vụ là những nhà quản lý cấp thấp nhất trong một thương vụ. Họ là cốt lõi của tập đoàn, và nếu bạn thất bại trong vai trò này bạn sẽ không bao giờ trở thành giám đốc, bởi vì một kỹ năng cần thiết nhất ở một giám đốc là khả năng nhảy vào và cứu một cuộc nghiên cứu nếu quản lý thương vụ gặp khó khăn. Đó là một kỹ năng quan hệ, không phải kỹ năng yêu cầu sự chuyên môn hóa cao. Chắc chắn rằng, một nhân viên hay một người đứng đầu có thể chọn chuyên môn hóa, nhưng hai con đường sự nghiệp chính hoặc dẫn tới một giám đốc quan hệ hiểu biết chung hoặc một giám đốc quản lý hành chính. Không có con đường chuyên gia nào cả.

Ủy ban mục tiêu tập đoàn của Walton đã thử một chiến thuật khác, ủng hộ ý tưởng chuyên gia tư vấn "hình chữ T" - với sự phóng khoáng trong quan điểm và chiều sâu trong hiểu biết. Thật ngạc nhiên, một nghiên cứu được ủy thác bởi tập đoàn - trong đó các chuyên gia tư vấn khác tham vấn các chuyên gia tư vấn McKinsey - thấy rằng tập đoàn đã bỏ qua sự phát triển chuyên nghiệp và kỹ thuật của nhân viên của nó bằng cách chấp nhận "những nhiệm vụ thường ngày từ các khách hàng thiểu số".[1] Những người

[1] Ashish Nanda and Kelley Morrell, "McKinsey & Company: An Institution at a Crossroads", *Harvard Business School*, 4/11/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đứng đầu và các giám đốc, nói cách khác, có lỗi khi không chọn lọc hơn các thương vụ. (Hiện tượng này không hoàn toàn được giải quyết cho đến những năm 1990, với việc thành lập một thị trường nội địa cho các dự án. Các cổ đông đưa các cuộc nghiên cứu lên mạng nội bộ và các nhân viên sẽ chọn cuộc nghiên cứu họ muốn tham gia. Những nghiên cứu nhàm chán, kém quan trọng sẽ không được bố trí nhân viên, và các dự án sẽ bị từ chối.)

Dường như, kết luận lại gây sửng sốt: Sự thiếu chuyên môn của McKinsey không biết làm sao lại là... lỗi ở các khách hàng của chính nó.

Dù mất nhiều năm, tập đoàn không có lựa chọn nào ngoài từ bỏ lối tiếp cận chung chung và trở nên chuyên môn hóa hơn. "Các chuyên gia tư vấn từng tự hào về bản thân khi là những người có hiểu biết chung", cổ đông Frank Mattern nói. "Bạn đi tới một khách hàng và nói, 'tôi không biết gì về doanh nghiệp của anh,' và đó là một điểm mạnh. Nếu bạn nói điều này cho một khách hàng vào ngày nay, họ sẽ nghĩ rằng bạn đang ở trong một bộ phim sai lầm".[1]

Một sự phát triển song song ở thời điểm đó - đều bị chống lại bởi những thành viên lâu năm bảo thủ - là một sự chuyển đổi sang các bài thuyết trình trực quan với khách

[1] Frank Mattern, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng. Đến thời điểm đó, phong cách của tập đoàn đã xuất hiện nhanh chóng từ gốc rễ luật sư của Bower, và sự nhấn mạnh của ông vào những bài thuyết trình dày đặc, cấu trúc chặt chẽ, dài dòng vẫn là mô hình đó.

Nhưng trong ngành, những phương pháp mới đang dần phát triển. Xem xét cuốn *The Pyramid Principle: Logic in Writing, Thinking, and Problem Solving* (Nguyên tắc kim tự tháp: Logic trong viết, tư duy và giải quyết vấn đề) của cựu chuyên gia tư vấn McKinsey Barbara Minto, đó thực sự là một cuốn sách vỡ lòng cho viết báo cáo McKinsey hiện đại. Nguyên tắc của Minto không phải về những bức tranh dễ thương hay những hình oval chồng chéo. Nó nói về việc sắp xếp các kết luận, hỗ trợ dữ liệu và phân tích của một nghiên cứu theo một phương thức có cấu trúc mà có lẽ không làm quá tải những nguồn lực trí tuệ vốn đã căng thẳng của các CEO trung bình, những người có thời gian sẵn có cho bài trình bày của các chuyên gia tư vấn và khoảng thời gian chú ý trong suốt buổi trình bày đó thường được tính theo phút.

Nguyên tắc kim tự tháp là một loại thi vị tư vấn. Giám đốc truyền thông hình ảnh lâu năm của McKinsey, Gene Zelazny, một huyền thoại của tập đoàn, đã tìm hiểu sâu hơn trường hợp này trong cuốn sách năm 1985 của ông, *Say It with Charts* (Nói điều đó với biểu đồ). Giống như xung

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lực giữa người hiểu biết chung với chuyên gia đang trong xung đột, khuynh hướng nghiêng về hình ảnh và từ ngữ cũng vậy. Trong cả hai trường hợp ngôi trường cũ mất vào ngôi trường mới, nhưng, như với mọi thứ ở McKinsey, mất nhiều năm thua cuộc trong các cuộc tranh luận cho tập đoàn tìm ra phương thức mới.

Không phải tất cả thay đổi đều là sự cải tiến.

Không phải tất cả thay đổi đều là sự cải tiến. Trong khi Phương pháp kim tự tháp là một cách tuyệt vời để sắp xếp suy nghĩ của một người trong một bài thuyết trình PowerPoint, nó cũng là một hướng dẫn cấu trúc vô cùng nghèo ngàn để viết bằng tiếng Anh đơn giản. Tác dụng phụ không mong muốn của sử dụng kim tự tháp là một số chuyên gia tư vấn trẻ trở nên quá say mê dạng thức logic, hợp lý đến mức lối viết thực tế của họ bắt đầu suýt không thể đọc được. "Chúng tôi sẽ thường xuyên gửi các bài viết được nộp đến McKinsey Quaterly mà hoàn toàn không đọc được - đầy tính tư vấn đơn thuần". Partha Bose, cựu cổ đông (và là tổng biên tập thứ ba của Quarterly) nói. "Chúng tôi thấy mình liên tục loại bỏ- một vài những nhà tư vấn trẻ tuổi này".[1]

[1] Partha Bose, phỏng vấn bởi tác giả, 12/12/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự nổi lên của chủ nghĩa tư bản đầu tư

Trong khi McKinsey vật lộn với các đối thủ cạnh tranh và đấu tranh để tư duy lại các phương pháp lỗi thời của nó, nó phải cùng lúc đối phó với một thay đổi lớn hơn và căn bản hơn: sự kết thúc của một thời đại chủ nghĩa tư bản hiện đại và sự bắt đầu của một thời đại khác.

Những người được gọi là các nhà kinh tế học tự do kiểu mới như Michael C. Jensen và William J. Abernathy cho rằng sự thiếu hụt một "thị trường tích cực" cho kiểm soát doanh nghiệp - các nhà điều hành doanh nghiệp, một khi đã cố thủ, có thể khó khăn để đánh bại - dẫn đến kết quả là ít trách nhiệm quản lý. Họ tán thành một hình thức mới, "logic thị trường", đánh giá việc giành quyền kiểm soát công ty như là phương thức tối ưu để định giá các công ty. Khiến các nhà quản lý sợ hãi công việc của họ là cách tốt nhất để khiến họ trung thực và tập trung. Đó là khởi đầu của giai đoạn chủ nghĩa tư bản đầu tư.

Khiến các nhà quản lý sợ hãi công việc của họ là cách tốt nhất để khiến họ trung thực và tập trung.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Công việc của Jensen và những người khác đã lên đến một cuộc tấn công trực tiếp vào những quy tắc đạo Tin lành mà Marvin Bower đã vô cùng cẩn thận đặt ra. Nhà quản lý chuyên nghiệp của Bower là một người có *trách nhiệm* với cộng đồng của mình, "trong ngành dịch vụ của chất lượng thay vì lợi ích cá nhân".[1] Và trong khi Bower cùng cộng sự tin rằng tư vấn quản lý của họ đã đóng góp cho xã hội theo nhiều cách, bao gồm cả vũ khí chống lại chủ nghĩa cộng sản trong suốt chiến tranh lạnh, và một lý thuyết "cơ quan" phát sinh cho rằng nếu một công ty chỉ đơn thuần là tổng của những thỏa thuận hợp đồng, vậy thì người quản lý chẳng có quyền gì tới ý tưởng về hàng hóa xã hội. Anh ta (hoặc cô ta) chắc là chỉ chú ý đến chính mình. Điều này không có gì sai, nhưng chắc chắn là mâu thuẫn với lý tưởng về nhà tư vấn chuyên nghiệp của Bower.

"Hiếm khi, nếu trong lịch sử Mỹ từng có một sự diễn giải lịch sử kinh tế với quy mô lớn như điều xảy ra trong suốt những thập kỷ 1980 và 1990", Rakesh Khurana viết trong *From Higher Aims to Hired Hands*. "Khi câu chuyện kể được sửa đổi, chủ nghĩa tư bản được mô tả không còn như là chiếc chìa khóa tới thành công của nước Mỹ, nhưng đúng hơn, như là một trách nhiệm... Thôn tính doanh nghiệp bằng việc mua lại cổ phiếu được xem như một phương tiện

[1] Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands*, 324.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khôi phục lại quyền lực cho nhóm người giờ đây tin rằng duy nhất họ có quyền hợp pháp với giá trị được tạo ra bởi các công ty - các cổ đông".[1]

Thật sự không có điều gì là một thực thể thống nhất nhưng "các cổ đông" là một mật mã cho Phố Wall, và bắt đầu vào cuối những năm 1970, đây là nơi quyền lực bắt đầu được tập trung. Phòng họp ban điều hành của doanh nghiệp không còn là địa điểm của hành động này. McKinsey nhận ra sự chuyển đổi đó, thúc đẩy nó và kiếm được nhiều tiền trong quá trình đó. Nhưng bởi vì những nguyên tắc riêng của Bower, nó tránh bị nuốt chửng chính mình, một chiến công đáng kinh ngạc.

Dù McKinsey chẳng bao giờ hợp tác với một ngân hàng đầu tư, các chủ sở hữu dành nhiều năm thắc mắc rằng làm sao để trở thành một ông lớn có sức ảnh hưởng hơn trong tái cơ cấu tài chính. Tại sao? Tiền bạc, tất nhiên rồi. Một báo cáo nội bộ của McKinsey từ năm 1989 nói đến sự thật nêu trên: Vào cuối những năm 1980, những cửa hàng mua lại như Kohlberg Kravis Robert kiếm được doanh thu mỗi chuyên gia là khoảng 5 triệu đô la, so với chỉ tầm 250 nghìn đô la của McKinsey. Áp lực phải trả cho nhân viên của nó cũng nhiều như phố Wall có thể làm căng thẳng cơ cấu của McKinsey trong hơn mười lăm năm tiếp theo.

[1] Ibid., 2.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Từ những năm 1920 tới giữa những năm 1970, tập đoàn khổng lồ nước Mỹ đã là một điều kiện cần thiết của các tổ chức. Sau đó chủ nghĩa tư bản nhiếc mắng gay gắt chính nó, và thời đại cắt giảm chi phí và hợp lý hóa không-bao-giờ-kết thúc được tiến hành. Các chuyên gia tư vấn thường được thuê để hỗ trợ những kế hoạch như vậy. Nhưng họ cũng có thể là một nạn nhân của quá trình đó.

Người cắt giảm chi tiêu

Trong tất cả những giám đốc điều hành của McKinsey, không có ai có mối quan hệ với các cựu cổ đông phức tạp hơn so với Al McDonald, người làm việc từ năm 1973 đến 1976. Ông đã giúp ổn định tập đoàn trong suốt thời kỳ hỗn loạn nhất của nó, mặc dù nhiệm kỳ của ông là khoảng thời gian mà tập đoàn không được ăn mừng quá nhiều.

Một cựu lính thủy, McDonald đã gia nhập tập đoàn vào năm 1960 tại New York, sau đó đột ngột chuyển sang châu Âu, nơi ông điều hành chi nhánh Paris và giám sát sự tăng trưởng mạnh mẽ: số lượng chuyên gia tư vấn tăng từ 20 vào năm 1968 lên đến 64 chỉ 5 năm sau đó. Và dù ông được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bầu làm giám đốc điều hành để chỉ thực hiện điều ngược lại: phải cắt giảm ngân sách của một tổ chức cồng kềnh.

Khi Walton từ chức vào năm 1973 - ông đã ở lại với tập đoàn, mở chi nhánh Dallas - sự nhiệt tình cho vị trí đứng đầu biến mất. Ron Daniel, một người được Bower yêu thích, người lúc đó điều hành chi nhánh New York, chọn cách ở lại, không như Jon Katzenbach. Không ai muốn công việc cắt giảm chi phí bạc bẽo và nói không với đồng nghiệp của họ. Như vậy, phá vỡ luật lệ có McDonald. Ông không phải là người được ưa thích ngay lập tức. Đối chọi với Jack Cardwell của chi nhánh Chicago, cả ông lẫn Cardwell đều không giành được 60% đa số cần thiết trong cuộc bầu cử theo quy chế của tập đoàn. Ban cổ đông quyết định thay đổi yêu cầu thành một đa số đơn giản, và McDonald chiến thắng trong cuộc bầu cử tiếp theo. Cuộc bỏ phiếu cho giám đốc điều hành vào năm 1973 diễn ra tại câu lạc bộ Racquet tại New York. Đó là lần cuối cùng ban cổ đông gặp mặt trực tiếp để bầu một hội viên quản lý.

Walton là một nhà lãnh đạo tự do, với một phong cách đã ru ngủ tập đoàn với cảm giác rằng mọi thứ rồi sẽ ổn. Nhưng tập đoàn đã ở trong tình trạng tồi tệ hơn vào ngày ông từ chức so với khi nó được ông tiếp quản. Lợi nhuận hoạt động năm 1972 gần như bằng không. Mất gần một năm để trả nợ ngân hàng mà tập đoàn đã vay vào tháng 6

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

năm 1973 để trả tiền thưởng hội viên. Tập đoàn đã gặp khó khăn với tình hình tiền mặt từ năm 1971, với việc chi nhánh New York đặt áp lực liên tiếp lên các chi nhánh khác để đẩy nhanh sự chuyển giao tiền mặt trở lại trụ sở. Nếu mọi thứ tệ hơn, toàn bộ doanh nghiệp có thể sụp đổ.

Bất cứ khi nào việc kinh doanh đi xuống, thay vì sa thải nhân viên, tập đoàn sẽ đơn giản là giảm tỷ lệ được thăng chức ở mỗi cấp bậc.

Doanh thu của chuyên gia tư vấn cũng cao bất thường. McKinsey cắt giảm bằng cách thắt chặt chỉ tiêu thăng chức của nó và sau đó viện diễn quy tắc "thăng tiến hay ra đi". Bất cứ khi nào việc kinh doanh đi xuống, thay vì sa thải nhân viên, tập đoàn sẽ đơn giản là giảm tỷ lệ được thăng chức ở mỗi cấp bậc. McDonald cố gắng ngăn chặn sự mất máu một cách nhanh chóng nhất có thể. Ông đám phán một mức tín dụng mới tại U.S.Trust. Ông thay đổi việc mua lại cổ phần từ các cổ đông khởi đầu diễn ra trong năm năm, ở mức 20% một năm, thay vì một tài khoản trọn gói ngay lập tức. McDonald cũng đã lập nên một số thay đổi được thiết kế để chắc chắn rằng các giám đốc vẫn hành động vì lợi ích của tập đoàn, bao gồm cả việc mở rộng chính sách thăng tiến-hay-sa-thải với các cấp giám đốc.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Tôi cũng đặt những kiểm soát tài chính và kỳ vọng kết quả cao hơn lên các chi nhánh và các quản lý chi nhánh, những người có xu hướng hoạt động như những nam tước độc lập", McDonald nhớ lại. "Và tôi bao gồm cả chính mình trong nhóm đó, từ thời điểm tôi là quản lý của chi nhánh Paris và trước đó ở Zurich".[1] McDonald đã rất tàn nhẫn: ông thay đổi các quản lý chi nhánh ở nửa các vị trí của tập đoàn trong 18 tháng đầu tiên của mình và sa thải một hội viên một tháng trong gần 36 tháng còn lại ông ở tập đoàn.

Khi McDonald bắt đầu một dự án để phát triển một "sự mô tả tập đoàn" mới, từ đó thế giới bên ngoài sẽ biết nhiều hơn tới McKinsey, các con dao thực sự xuất hiện. Arch Patton, một trong những thành viên lâu năm bảo thủ, viết trong một thư nhắn nội bộ gửi đến McDonald vào 3/3/1976. Ông cảnh báo việc coi thường người ngoài, cho thấy sự ngạo mạn của McKinsey trong tiến trình. "Chúng tôi mong mọi người xem chúng tôi là một nghề nghiệp (chúng tôi không như thế, tất nhiên rồi)".

Những thay đổi mạnh mẽ của McDonald được thúc đẩy bởi một nhận thức rằng McKinsey không phải là bất khả xâm phạm, nhưng nhiều cổ đông thích tin vào truyền thuyết rằng nó như thế - và xem chính McDonald như là

[1] Al McDonald, phỏng vấn bởi tác giả, 24/2/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nguyên nhân cho các vấn đề của họ. Họ chế giễu sự tập trung vào chi phí của ông. Họ thấy sự độc đoán trong việc sử dụng giấy gold-toned paper cho thư nhắn nội bộ từ góc văn phòng. "Al là kiểu cam kết mổ bụng tự sát bằng cách nghĩ rằng ông ấy chịu trách nhiệm", một trong những đồng nghiệp của ông nói. "Đó là một sai lầm lớn. Bạn có thể rất có sức ảnh hưởng và khiến nhiều thứ diễn ra khi làm giám đốc điều hành của McKinsey, nhưng bạn hoàn toàn không chịu trách nhiệm. Marvin chịu trách nhiệm, nhưng không có thêm ai kể từ đó". Để hiểu thêm về những gì McDonald đang cố gắng làm - "thật khó để quản lý một sự rút lui có trật tự, nhưng Al làm được", cổ đông Charles Shaw nói[1] - nhưng chúng là một thiểu số nhỏ và không thường đặc biệt được nghe đến.

Tóm lại, Al McDonald là kiểu người bạn sẽ không bầu chọn trong những thời điểm tốt. Ngay cả ông ấy cũng biết điều này. Và khi cuộc bầu cử tiếp theo diễn ra, ông thực sự không có lấy một cơ hội. "Tôi nghĩ rằng Marvin đã hài lòng rằng tôi không tái đắc cử". McDonald nói. "Điều tương tự xảy ra với một số người khác nghĩ rằng sự kỷ luật ép buộc và kỳ vọng kết quả cao hơn của tôi có thể đặt họ vào ánh sáng kém thích hợp hơn. Nhưng tôi đã không được bầu dựa trên sự nổi tiếng, mà bởi vì người ta biết được tôi sẽ

[1] Month by Month, Tháng Một/Tháng Hai - 1998.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thực hiện hết sức những gì cần được thực hiện cho tập đoàn. Và tôi đã làm điều đó, cho sự hài lòng và nhẹ nhõm của một số người và cho sự lo lắng của những người khác".[1] Bower quá vui mừng khi thấy McDonald rời đi đến mức khi Ron Daniel được bầu làm người kế nhiệm của ông, Bower đã khuyến khích McDonald từ chức ngay lập tức, trái ngược với sự điều chỉnh (là quyền của ông) trong quá trình chuyển đổi. McDonald đã từ chối.

"Có một vài thời điểm mọi thứ hơi ngoài tầm kiểm soát", cựu chuyên gia tư vấn của McKinsey, Peter Von Braun, nói. "Một trong những trường hợp đó, Al McDonald được thuê để giải quyết mọi chuyện. Nhưng họ không tái cử ông bởi vì họ không muốn kiểu quản lý chỉ huy này thêm nữa".[2]

Trong một cuộc phỏng vấn hơn 20 năm sau khi không thể tái đắc cử, McDonald đã hồi tưởng: "Vào thời điểm đó, đó là một nỗi thất vọng lớn lao bởi vì chúng tôi đã đạt được một sự chuyển biến lớn trong các kết quả của tập đoàn và các triển vọng tương lai trong ba năm đó", ông nói. "Ngay cả vậy, đó không phải là một bất ngờ lớn. Các cổ đông đã ban cho tôi một vinh dự lớn lao khi chọn tôi dẫn dắt họ vào

[1] Al McDonald, phỏng vấn bởi tác giả, 24/2/2011.
[2] Peter von Braun, phỏng vấn bởi tác giả, 7/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một trong những thời kỳ vô định và đau thương nhất của tập đoàn, cả bên trong lẫn bên ngoài. Mặc dù vẫn còn nhiều thứ phải làm, tôi vẫn tự hào rời khỏi chi nhánh với [tập đoàn] được tăng cường đáng kể và nhanh chóng đạt được động lực, với một viễn cảnh đổi mới, tự tin hơn, sáng chói hơn phía trước".[1] McDonald, người từng là cổ đông lớn nhất của tập đoàn, tiếp tục làm việc tại chính quyền Carter trước khi trở thành giám đốc điều hành doanh nghiệp và một nhà đầu tư tư nhân.

Trong mắt của Bower, McDonald còn phạm phải một tội lỗi chẳng thể tha thứ được khi ông chấm dứt khoản thanh toán còn lại cho Zip Reilly, người đã nhận chúng kể từ khi nghĩ ra việc bơm vốn rất cần thiết cho tập đoàn vào những năm 1930. Nhưng Bower giận dữ vì nhiều lý do. Ông không thể chịu đựng được khi nhìn thấy sự sáng tạo huy hoàng của mình bị tấn công. Và ông đã chọn cách đổ hết tội lỗi lên McDonald. "Anh ta không thể cung cấp sự thúc đẩy và quyết tâm để đưa [tập đoàn] tiến về phía trước và anh ta không có khả năng tư duy theo chiến lược cho [tập đoàn]", người đàn ông lớn tuổi hơn sau này nói. Và rồi ông đẩy con dao thậm chí sâu hơn: "Al McDonald có một sai lầm chết người", Bower nói. "Anh ta chỉ vì Al

[1] Month by Month, Tháng Một/Tháng Hai năm 1998.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McDonald". (Lịch sử tập đoàn kết luật rằng: "Phán quyết này không công bằng lắm.)[1]

Quan điểm của Bower về McDonald có vẻ thiển cận khi nhìn lại, một mảnh bằng chứng khác mà ông đánh mất tầm nhìn của câu chuyện trong những năm cuối. Trên thực tế, Bower chỉ đơn thuần chiến đấu với cuộc chiến mà tất cả những lãnh đạo vĩ đại cuối cùng phải làm vậy, đó là sự suy giảm sự xác đáng riêng của một người. Hơn nữa, với tất cả những giá trị mạnh mẽ mà ông đã thấm nhuần vào tập đoàn, ông không bao giờ giỏi trong dự đoán các thanh đổi của thế giới kinh doanh. Khi ông từ chức giám đốc điều hành, tập đoàn không sẵn sàng một cách đáng thương cho những khó khăn trong việc kinh doanh sắp xảy ra. Nhưng vào cuối nhiệm kỳ giám đốc điều hành của McDonald, McKinsey ở vào tình trạng mạnh mẽ hơn nhiều so với năm năm trước. Giống như nền kinh tế Mỹ sẽ sớm thực hiện, tập đoàn đã thích nghi với một thế giới thay đổi và tận dụng những thế mạnh mới.

[1] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 214.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TRỞ LẠI TÌNH TRẠNG TRƯỚC ĐÂY

Người đàn ông từ buổi tuyển chọn vai chính

Nếu Hollywood muốn tuyển diễn viên là một chuyên gia tư vấn McKinsey, Ron Daniel sẽ dễ dàng chiến thắng vai đó. Thông minh, duyên dáng và có tư cách là đỉnh cao vương giả, ông từng được mô tả bởi một đồng nghiệp là "ông ấy có thể trượt vào mặt bạn nhẹ nhàng đến độ không để lại dấu vết nào". Năm 1976, Daniel kế vị Al McDonald trở thành giám đốc điều hành[1] của tập đoàn và dẫn dắt tập đoàn trong mười hai năm tiếp theo.

---

[1] Month by Month, "Life After Managing Director-Still Here. And Still Busy" (McKinsey & Company), Tháng 7-8/1996.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi Daniel được bầu, McKinsey vẫn được quản lý theo trực giác. Ông ấy sẽ thay đổi điều này, dựa trên một niềm tin rằng để phát triển mạnh trong giai đoạn tiếp theo, McKinsey phải thể chế hóa. Ông thành lập các ủy ban để bầu cử và đánh giá các cổ đông nhỏ và hình thành các phương pháp chính thức hơn để đánh giá các cổ đông cấp cao. Những cải tiến nhân sự ông thực hiện cho phép McKinsey tự quản lý nó một cách hiệu quả khi nó phát triển. Quan trọng không kém, Ron Daniel kéo tập đoàn ra khỏi trạng thái mê mệt hiểu biết chung chung. Ông cũng cho thấy sự đánh giá nhân tài tốt nhất mà tập đoàn chưa biết, nuôi dưỡng một số siêu sao McKinsey trong nhiệm kỳ của mình.

Tốt nghiệp ngành Toán học tại Wesleyan, Daniel theo học trường Kinh doanh Harvard và sau đó gia nhập quân đội trước khi về với McKinsey vào năm 1957. Năm 2012, ông vẫn giữ một chi nhánh tại tập đoàn, điều đó có nghĩa là ông đã làm việc tại đây hơn nửa thế kỷ.

Được bầu làm người đứng đầu năm 1963, Daniel tiếp quản tuyển dụng Harvard cho tập đoàn vào năm 1965. Vào năm 1970, Lee Walton đề nghị ông quản lý chi nhánh New York, và năm 1973, khi vị trí giám đốc điều hành để ngỏ, Daniel đã tiên tri trước khi chọn không nhận chức đó, mà đợi đến năm 1976, khi tập đoàn đã giành lại chỗ đứng.

THƯ VIỆN HUẾT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tập đoàn vốn đã hồi phục khi Daniel nhận chức. Chỉ một chi nhánh nợ nần vào năm 1976 - Tokyo - và sự thua lỗ của nó đã giảm một nửa. Lợi nhuận hoạt động ròng của tập đoàn gấp hai mươi lần so với thời điểm khó khăn năm 1973, và nó đang có vốn dự trữ lớn nhất trong lịch sử của mình. Cổ phiếu có giá gấp bốn lần so với khi Marvin Bower từ chức vào năm 1967.

Nhân viên McKinsey được cho là những người truyền đạt tuyệt vời - khôn ngoan và đáng tin vừa phải để thông báo cho khách hàng của họ những tin xấu mà không mất đi việc kinh doanh - và ở điểm này, Daniel làm lu mờ tất cả những ai đến trước mình, bao gồm cả Bower. "Marvin khó tính và sắc bén", một chuyên gia tư vấn McKinsey nhớ lại. "Ông ấy giống như thuốc. Nhưng tôi không cảm thấy thế với Ron. Ông mang đến sự bắt buộc trong quan điểm và ý chí mạnh mẽ nhưng truyền đạt nó theo một cách rất lịch sự".

Nhân viên McKinsey được cho là những người truyền đạt tuyệt vời - khôn ngoan và đáng tin vừa phải để thông báo cho khách hàng của họ những tin xấu mà không mất đi việc kinh doanh.

Trong nhiệm kỳ của mình, khi niềm đam mê với McKinsey của giới truyền thông phát triển, Daniel cực kỳ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tránh sự chú ý của công chúng. "Chúng tôi không biết được việc đó phục vụ lợi ích của tập đoàn như thế nào", ông nói với BusinessWeek vào năm 1986 khi khước từ một yêu cầu phỏng vấn. "Ngoài ra, chúng tôi là một nhóm nhàm chán, ẩn danh, và chúng tôi không thể nói về các khách hàng của mình".[1] Trong số những giám đốc điều hành làm việc lâu năm trong lịch sử của McKinsey, Daniel tránh xa nhất tầm radar của công chúng.

Dù vậy, ngoại trừ Bower, ông cũng là giám đốc điều hành ở lại lâu hơn bất cứ ai trong lịch sử tập đoàn. Trong suốt nhiệm kỳ của Al McDonald, hội đồng cổ đông đã phê duyệt tăng yêu cầu bỏ phiếu cho một giám đốc đương nhiệm để ở lại công ty: 60% trong cuộc bỏ phiếu đầu tiên, 70% trong cuộc tiếp theo, và 80% ở cuộc thứ ba, khiến cho việc một giám đốc ở lại hơn ba nhiệm kỳ gần như là không thể. Trong suốt nhiệm kỳ đầu tiên của Daniel ở tập đoàn, sự thay đổi này đã được bãi bỏ, giảm yêu cầu xuống 60% cho dù ở nhiệm kỳ nào, do đó cho phép Daniel dễ dàng vượt qua bốn cuộc bầu cử. "Nhưng điều đó không có vấn đề gì cả", một cựu giám đốc nói. "Ông ấy xứng đáng với điều đó. Ông đã hy sinh cả cuộc đời mình cho nơi này, như Marvin vậy".

[1] George David Smith, John T. Seaman Jr., và Morgan Witzel, *A History of The Firm* (New York: McKinsey & Company, 2010), 217.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

So sánh với sự khôi phục ép buộc của McDonald, Daniel là kiểu dẫu dưỡng mềm mại. "Al McDonald khiến Ron Daniel vừa khả thi lẫn cần thiết", theo lịch sử nội bộ của tập đoàn.[1] Tại sao? Bởi vì nhân viên McKinsey không thích sự ràng buộc. Quan trọng hơn, họ không thích sự cai trị độc đoán, ngay cả khi thời đại yêu cầu điều đó, và họ cần một người lãnh đạo sau McDonald có thể nới lỏng sự bó buộc lần nữa.

"Phần khôi hài về Ron Daniel là anh ta không giống một chuyên gia tư vấn lắm", một trong những cổ đông lâu năm nói. "Anh ta chỉ có một khách hàng lớn, và đó là Mobil. Nhưng anh ta là một người am hiểu nhân tài đầy tài năng". Daniel nuôi dưỡng giám đốc điều hành tương lai của McKinsey, Fred Gluck từ khi mới bắt đầu, cùng lúc còn phụ trách sự xuất hiện của những siêu sao ở McKinsey như Tom Peters và Kenichi Ohmae.

Daniel không phải là kiểu nhà tư tưởng cách mạng. Nhưng trên tất cả, ông tin vào liên hợp. Ông biết cách tuyển dụng người và dẫn dắt. Ông chấp nhận rủi ro bằng cách đẩy những chuyên gia tư vấn chưa được chứng minh vào những vị trí quan trọng. Trong vòng năm năm từ khi được bầu, 40% thành viên của mỗi ủy ban - ngoại trừ hội đồng cổ

[1] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 225.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đông, phải bầu cử - đều từ sự bổ nhiệm của Daniel.[1] Nhưng ông không quá dựa vào các ủy ban. Ông quá thông minh cho điều đó. Ông sẽ không nghĩ ra lý thuyết vĩ đại tiếp theo về giá trị kinh tế, nhưng ông, như bất cứ ai, có trách nhiệm giúp McKinsey dịch chuyển từ mối quan tâm trong nước là chính thành doanh nghiệp hợp doanh toàn cầu. Người đàn ông dễ dàng vượt qua 12 năm lãnh đạo mà không gặp một thách thức nào.

McKinsey từ lâu không chào hàng chính nó như một tập đoàn dự-án-tới-dự-án; từ thời điểm đó trở đi, nó tự bán nó tới khách hàng như là một người thúc đẩy thay đổi đang diễn ra, loại hình mà một CEO thông minh sẽ muốn giữ bên mình vô thời hạn.

Một số vấn đề được giải quyết một lần và giải quyết mãi mãi. Những vấn đề khác là kiểu căn chỉnh dây đàn. McKinsey quyết định rằng tiền bạc thực sự sẽ ở sau. Một mẹo tuyệt vời là đưa ra một "xem xét tiến triển" ở cuối bất cứ cuộc nghiên cứu nào - nêu ra gợi ý rằng công việc được đã hoàn thành đó nhất thiết nên cần được dẫn tới những công việc sâu hơn. Một câu nói đùa ở tập đoàn, theo nhà báo Dana Milbank: "một mối quan hệ chuyển đổi là nơi

[1] John A. Byrne, "Inside McKinsey", *BusinessWeek*, 8/7/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chúng ta chuyển đổi tiền của họ thành tiền của chúng ta".[1] Bạn sẽ không bao giờ nghe thấy điều này từ McKinsey, nhưng với doanh nghiệp của họ tập trung vào những khách hàng liên tiếp, một phần lớn nỗ lực của họ là tìm ra cách biến một khách hàng trung bình thành một người mang lại 10 triệu tiền mặt mỗi năm.

Các nhà chỉ trích tập đoàn thường tiện bỏ qua rằng đó không chỉ là may mắn khi biến các khách hàng một lần trở thành các khách hàng lâu dài. Ngay cả khi không có hy vọng doanh thu nào, dù là ngay lập tức hay trong tương lai gần, các cổ đông McKinsey vẫn tự thực hiện việc gặp các CEO và đội ngũ hàng đầu của người đó đều đặn. Họ sẽ báo cho C-suite[2] tin mật về một vấn đề mà họ biết rằng các thành viên của nó đang vật lộn hay một vấn đề đang nổi lên mà ngành đang xử lý. "Tôi chẳng bao giờ nghĩ hai lần về việc lên máy bay và bay từ New York hoặc London tới São paulo hay New Delhi để hộ tống các cổ đông của mình trong các cuộc họp khách hàng nơi mà chẳng có hy vọng gì cho các lợi ích thương mại ngay lúc đó hết", cựu cổ đông Partha Bose nói.[3]

---

[1] Partha Bose, phỏng vấn bởi tác giả, 12/12/2011.

[2] C-suite là từ lóng chỉ chức danh điều hành cao cấp trong các doanh nghiệp, bắt đầu bằng chữ cái C (CEO, CFO, COO…).

[3] *Business Week*, 21/5/1979.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng nhìn chung, thu nhập đang ngày càng tăng lên như chúng đã từng trước khi có thời kỳ chuyển tiếp đầy khó khăn khỏi thời đại của Marvin Bower. Năm 1973, McKinsey có doanh thu cao nhất trong các tập đoàn tư vấn. Vào năm 1978, nó ở vị trí thứ 5, sau Arthur D. Little, Booz Allen Hamilton, Arthur Andersen, và Cooper's & Lybrand.[1] Trong khi McKinsey luôn tập trung vào hình ảnh và các mối quan hệ của mình, BCG, Bain, và các tập đoàn mới phất khác đã chuyển cuộc chiến trở thành địa hạt của những ý tưởng, nơi mà McKinsey có rất ít để cung cấp. "BCG và Bain đã thuyết phục thế giới rằng họ có những ý tưởng tốt hơn McKinsey", giảng viên Matthias Kipping nói.[2] Dưới sự lãnh đạo của Daniel, McKinsey tạo ra bộ máy để sản xuất ý tưởng của chính nó. Vào thời điểm ông nghỉ, tập đoàn đã thực hiện những ý tưởng đã thay đổi nó.

Super team

Dưới thời lãnh đạo, McKinsey có một cơ cấu lãnh đạo nhỏ, mang phong cách riêng. Ông điều hành tập đoàn với một nhóm cố vấn không chính thức cho người

[1] Matthias Kipping, phỏng vấn bởi tác giả, 2/12/2010.
[2] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy* (Boston: Harvard Business Press, 2010), 104.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đứng đầu nhà nước gồm ba hoặc bốn người là nhiều nhất. Lee Walton mở rộng điều này, tạo ra một hội đồng cổ đông 45 người. Daniel đưa hơn 300 cổ đông vào các quyết định quản lý của tập đoàn, một sự sắp xếp chia sẻ quyền lực cho phép tập đoàn trở thành một lực lượng toàn cầu. Điều Daniel chứng minh là McKinsey có thể phát triển. Dưới thời đại của Bower, tập đoàn đã tận dụng nhu cầu tư vấn tổ chức cơ bản đang phát triển, đầu tiên ở Mỹ và sau đó ở châu Âu. Bốn giám đốc điều hành tiếp theo phải đấu tranh với sự trì trệ và những phức tạp nội bộ xảy ra sau đó. Để tìm kiếm những cơ hội mới cho McKinsey, Daniel chuyển trọng tâm của tập đoàn sang "kiến thức".

Đây là một khái niệm rất quan trọng, và khiến những thành viên lâu năm ở McKinsey mất một thời gian để hấp thụ và làm quen. Họ đã quen làm việc với các tập đoàn công nghiệp mà chẳng bao giờ cần giải thích với các khách hàng của họ những gì họ "biết" - họ có một sản phẩm, và khách hàng có thể mua nó hoặc không. Một số tập đoàn dịch vụ chuyên nghiệp - ví dụ như luật - cũng không cần phải giải thích về chính mình. Tất cả đều biết khi họ cần một luật sư. Nhưng về bản chất, các chuyên gia tư vấn phải liên tục tạo ra lý lẽ cho sự tồn tại của họ, thứ mà vào giữa những năm 1970 McKinsey đã nhầm lẫn về nó. Chuyên môn chính xác của họ là gì, và làm sao họ có thể thuyết phục thế giới tiếp tục mua điều đó nhiều hơn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sau khi được bầu, Daniel coi trọng vấn đề hỏi các cổ đông của tập đoàn xem họ nghĩ tập đoàn nên chú trọng điều gì. Fred Gluck phản hồi với một thư nhắn nội bộ nêu chi tiết McKinsey đang tụt hậu như thế nào, không chỉ trong tư vấn chiến lược mà cả điều hành và tổ chức. Chắc chắn rằng, BCK đã lấn lướt McKinsey với một vài bảng biểu hiểu biết, nhưng có một vấn đề tiềm ẩn còn quỷ quyệt hơn điều đó: các khách hàng giờ đây muốn các chuyên gia tư vấn "biết" gì đó, và cơ sở dữ liệu của McKinsey về "kiến thức" thì cũng chẳng có bao nhiêu.

Ban cổ đông đồng ý và quyết định rằng lĩnh vực cấp bách nhất mà họ cần củng cố kiến thức như vậy là chiến lược. Daniel hỏi Gluck liệu ông có muốn dẫn dắt mảng chiến lược mới không. Gluck lo ngại về việc bị đóng khung - đặc trưng hiểu biết chung vẫn nắm giữ ảnh hưởng ở tập đoàn - và thay vì thế ông đề nghị làm trưởng ban chỉ đạo chiến lược. Như Walter Kiechel chỉ ra trong The Lords of Strategy, điều này khiến ông, trên thực tế chính là lãnh đạo của bộ phận chiến lược của tập đoàn, nhưng ở McKinsey, nơi sự tinh tế ngữ nghĩa là một hình thức nghệ thuật, sự dàn xếp có hiệu quả với mọi người.[1]

Peter Foy, người điều hành chi nhánh London từ năm 1984 đến năm 1991, nói rằng vận may của McKinsey thay

[1] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 69.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đổi sau một cuộc họp các chuyên gia chiến lược của tập đoàn vào tháng 6 năm 1977 tại Westchester Country Club. 23 chuyên gia chiến lược hàng đầu của McKinsey trao đổi ý tưởng với nhau. Và ngay cả trong một tập hợp nhiều trí tuệ như thế, chuyên gia tư vấn từ Tokyo Kenichi Ohmae vẫn nổi bật. Vào cuối buổi họp, Foy đưa ra cho nhóm một phiếu ghi điểm: "Lions 10, Christians 5, Ohmae 37". Nhiều năm sau, ông gửi cho Gluck một khay bạc với dòng chữ đó. Dù là một trong những nhà vô địch đầu tiên về chiến lược của tập đoàn, sau này Ohmae trở nên nổi tiếng về sự phủ nhận của ông về ý tưởng chiến lược doanh nghiệp "chính thức" - chỉ rõ một biến thể của câu châm ngôn của vị tướng người thổ Helmut von Moltke rằng tất cả các kế hoạch chiến lược trở nên vô hiệu trong lần đầu tiên tiếp xúc với kẻ thù. Nghĩa là, bạn ứng biến trong trận chiến, và ai ứng biến xuất sắc nhất, người đó thắng.

Cuộc họp cũng là bước đầu tiên trong phản ứng muộn màng của tập đoàn tới mối đe dọa cạnh tranh chính gây ra bởi BCG và Bain. Gluck sớm tạo nên một nhóm có cái tên không biết xấu hổ gọi là Superteam, nửa tá chuyên gia tư vấn từ các chi nhánh khác nhau, những người phụ trách bộ phận chiến lược trong thập kỷ tiếp theo. Gần như đã quá muộn: một cuộc khảo sát năm 1979 cho thấy rằng 45%

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong tốp 500 của Fortune đang sử dụng một số loại phân tích ma trận kiểu BCG trong hoạch định chiến lược.[1]

Một điều Gluck không muốn thực hiện là đơn thuần bắt chước BCG. "Người ta nói, 'điều chúng ta cần, Fred, không phải là những thứ phức tạp. Chúng ta cần một siêu tân tinh khái niệm, một phản hồi trực tiếp tới ma trận của BCG. Và tôi từ chối khái niệm này. Đó chính là thứ chúng ta không cần. Chúng ta muốn giúp các khách hàng của mình giải quyết vấn đề họ có, không phải là vấn đề chúng ta biết cách giải quyết. Chúng ta không cần trở thành một giải pháp trong khi tìm kiếm một vấn đề, và đó chính là ma trận Boston. Đó chính là đường cong kinh nghiệm. Đôi khi chúng hiệu quả. Và đôi khi chúng không".[2]

Chúng ta muốn giúp các khách hàng của mình giải quyết vấn đề họ có, không phải là vấn đề chúng ta biết cách giải quyết. Chúng ta không cần trở thành một giải pháp trong khi tìm kiếm một vấn đề, và đó chính là ma trận Boston. Đó chính là đường cong kinh nghiệm. Đôi khi chúng hiệu quả. Và đôi khi chúng không.

---

[1] Fred Gluck, phỏng vấn bởi tác giả, 27/1/2011.
[2] Clay Deutsch, phỏng vấn bởi tác giả, tháng 4 năm 2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Gluck tiếp tục: "Tôi nói rằng chúng ta nên quên đi việc cố gắng làm những gì BCG đã làm. Rằng chúng ta nên ngả mũ tôn trọng vì những gì họ đã thực hiện, và sau đó tiếp tục làm hết sức mình, để hiểu các vấn đề về chiến lược của khách hàng, mang những kiến thức và kinh nghiệm rộng rãi để giải quyết chúng". Vì lý do đó, Gluck giới thiệu các thông cáo thực hành, các bản tóm tắt một trang về những gì đã được nghiên cứu trong các thương vụ đặc biệt hay chuỗi các thương vụ với khách hàng, để cho tất cả các chuyên gia tư vấn được cập nhật về công việc hiện tại đang được thực hiện bởi tập đoàn. Gluck định xây một trang giấy mạng kiến thức nội bộ của McKinsey ở một thời điểm.

Và McKinsey tiếp cận "chiến lược" theo một cách có sắc thái hơn nhiều so với việc vẽ một vài đồ thị trên một trang giấy. Tài liệu năm 1978 của Gluck, *The Evolution of StrategicManagement* (Sự phát triển của quản lý chiến lược) là một tiếng hô khi xông vào chiến trận, đánh dấu ý định lấy lại thị phần đã mất của tập đoàn.

Tài liệu của Gluck sắp xếp bốn giai đoạn của sự phát triển của doanh nghiệp theo việc đưa ra quyết định chiến lược. Giai đoạn đầu tiên, hoạch định tài chính, về cơ bản là dự thảo ngân sách lạc hậu. Thứ hai, hoạch định dựa trên dự báo, xem xét một lượng lớn ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Thứ ba, hoạch định theo định hướng bên ngoài, yêu cầu phân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tích sâu về "môi trường kinh doanh, tình hình cạnh tranh và các chiến lược cạnh tranh" của một công ty. Giai đoạn thứ tư là quản lý chiến lược chính thức.

Không ai hiểu về tổ chức hơn McKinsey. Vào cuối năm 1979, khoảng 50% doanh thu của tập đoàn đến từ tư vấn chiến lược, làm cho nó trở thành ông lớn mạnh hơn trong địa hạt này hơn cả BCG lẫn Bain. "Bain và BCG biến tư vấn thành nghề của một ngôi sao nhạc rock" cựu cổ đông của McKinsey, Clay Deutsch, nói. "Nhưng chúng tôi hưởng lợi nhiều hơn họ. Một khi chúng tôi cơ cấu hiệu quả hơn, chúng tôi kiểm soát nó". Thực vậy: trong khi vào năm 1980, BCG là hơn 1/3 quy mô của McKinsey, đến năm 1985, nó chỉ nhỏ hơn 1/5.[1]

Kềm tạo hòn tuyết[2]

Cuộc cách mạng trong cách tập đoàn thu thập và tổng hợp chỉ những gì các chuyên gia tư vấn của nó biết không chỉ dừng lại ở thúc đẩy chiến lược. Khi khẩn

---

[1] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 257.

[2] Snowball maker - là đồ chơi trẻ em có hình dạng giống như cái kềm để tạo ra hòn tuyết. Snowball thrower - là món đồ chơi có hình cái gậy với các lỗ để ném hòn tuyết. (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cầu các đồng nghiệp phát triển thứ gì đó ngoài chuyên môn chung chung, Gluck thốt lên một câu mà đã được ghi nhận trong những câu chuyện thường được kể về McKinsey. Khi tranh luận rằng tập đoàn cần cả "kềm tạo hòn tuyết" (các chuyên gia) lẫn "gậy ném hòn tuyết" (những người giỏi kiếm tiền có hiểu biết chung)), ông nói: "mỗi chuyên gia tư vấn McKinsey cần trở thành một người có hiểu biết chung, nhưng một người khuyết tật không cần thiết biết bạn đang nói về điều gì". Sau này ông nói thêm, "liệu bạn có muốn cuộc phẫu thuật não của mình được thực hiện bởi một học viên chung chung?"[1]

Dưới thời của Daniel, tập đoàn lần đầu tiên sản xuất hệ thống thông tin thực tiễn (một cơ sở dữ liệu về các thương vụ khách hàng), mạng lưới phát triển thực tiễn (cho kiến thức thu nhặt được bởi các nhóm ngành khác nhau trong tập đoàn), và một thư mục tài nguyên kiến thức (về cơ bản, là một cuốn danh bạ điện thoại nội bộ của các chuyên gia và tiêu đề tài liệu). Điều cuối cùng trong ba thứ kể trên - thứ mà không được điều hành bằng máy tính trong nhiều năm - trở thành một trong những tài sản được đánh giá cao của người đàn ông McKinsey; một cuốn sách nhỏ màu đỏ đóng

[1] Ashish Nanda and Kelley Morrell, "McKinsey & Company: An Institution at a Crossroads", *Harvard Business School*, 4/12/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gáy lò xo lên đến hàng trăm trang, không bao giờ được cho phép ra khỏi tay cầm của anh ta.

Dù có sự chống cự của Gluck, tập đoàn đã thực sự tạo ra một phản hồi trực tiếp tới ma trận của BCG - ma trận chín ô vuông McKinsey - nhưng nó cũng bắt đầu thiết lập một loạt các "khuôn khổ" mà qua đó, các chuyên gia tư vấn có thể phân tích doanh nghiệp theo những phương pháp mới và quan trọng. Sau khoảng thời gian rất dài thu thập và phân tích dữ liệu tạo thành mỗi khuôn khổ, và mức độ trí tuệ trong thương vụ đòi hỏi ở một nhân viên McKinsey là đáng kể. Vào cuối những năm 1980, tập đoàn yêu cầu những tân binh mới nghiên cứu nhiều hơn thay vì chỉ một tá khuôn khổ phân tích "cốt lõi", từ "quan điểm của kẻ thôn tính" tới tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu, hệ thống kinh doanh, đường cong chi phí ngành, hệ thống phân phối giá trị, giá trị kinh tế tới cổ đông (hay khách hàng) và trò chơi chiến lược.

Trong khi các yếu tố đầu vào và quá trình tư duy khác nhau rất nhiều, phần lớn các khuôn khổ đều có đạt được mục đích giống nhau, đó là chia một doanh nghiệp thành các bộ phận và nghĩ về chúng theo một quan điểm mới mẻ. Ví dụ, hệ thống kinh doanh theo hai phương vị - hệ thống định hướng theo sản phẩm truyền thống và hệ thống phân phối giá trị. Theo cái trước, các chuyên gia tư vấn chia việc

THƯ VIỆN HUB
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kinh doanh của khách hàng thành các phần cơ bản: sáng tạo sản phẩm (thiết kế sản phẩm, thiết kế quy trình), làm ra sản phẩm (thu mua, sản xuất và dịch vụ) và bán sản phẩm (nghiên cứu, quảng cáo, khuyến mãi, giá cả, bán hàng và phân phối). Cái sau là về "giá trị" liên quan - lựa chọn giá trị (thấu hiểu mong muốn, chọn mục tiêu, xác định lợi ích), cung cấp giá trị đó (thiết kế quy trình sản phẩm, thu mua, sản xuất, phân phối, dịch vụ, và giá cả), và truyền đạt giá trị (thông điệp bán hàng, quảng cáo, khuyến mãi và PR). Nghe có vẻ đơn giản - thậm chí tầm thường - nhưng mỗi giám đốc điều hành có thể mất tầm nhìn với những vấn đề cơ bản như vậy khi sa lầy vào công việc thường ngày, và McKinsey (và những người khác) đề nghị được giúp họ quay trở lại trọng tâm một lần nữa.

Các khuôn khổ cũng nhìn vào tương lai. Về phần mình, trò chơi chiến lược cung cấp cho khách hàng một cách tư duy về doanh nghiệp của họ không kém gì ma trận của BCG đã làm - với bốn loại "nước đi" chiến lược tiềm năng. Cho dù bạn là người sản xuất hay bán thứ gì, các chuyên gia tư vấn của McKinsey nghiên cứu để cố vấn khách hàng của mình, bạn nên không ngừng có khả năng quyết định; tái phân khúc thị trường để tạo ra cơ hội; tạo ra và theo đuổi một lợi thế vô song; hay khai thác một lợi thế vô song toàn ngành.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đó là những mô hình tầm thường hơn. Dù vậy, chúng nặng về những con số, từ chi phí vốn tới lợi nhuận trên các thể loại đầu tư. Chỉ nhìn vào một biểu đồ nhánh lợi nhuận trên vốn sử dụng cũng có thể khiến người khác bối rối với tình trạng quá tải thuật ngữ kế toán của nó, từ "thời gian thanh lý hàng tồn kho" tới sử dụng tài sản, khấu hao và chi phí trên một đơn vị thành phẩm và thương phẩm. Đấy là một chiến lược thông qua các phân tích vi mô - dùng những con số thực tiễn ở cốt lõi của vất đề - chuyên môn của McKinsey. Ví dụ như dự án cho Citicorp vào năm 1984 - được đặt tên "Dự án Alpha" - hương tới các phân tích giá trị hoạt động, một phân tích nặng về dữ liệu để xem các trụ sở doanh nghiệp của ngân hàng có chức năng như thế nào và có thể tạo ra tiết kiệm chi phí ở đâu.

Sự tập trung tăng lên đã đem lại thành quả: trong khi các khách hàng ngân hàng chỉ chiếm 3% doanh thu của tập đoàn vào năm 1975, đến năm 1983 họ đã chiếm 25 đến 30% ở cả New York và London. Đây chẳng phải là điều ngẫu nhiên. Khi liên quan với một chuyên ngành cụ thể, trí tuệ tập thể của McKinsey rất mạnh mẽ. Hai chuyên gia tư vấn, Jim Rosentha và Juan Ocampo, đã viết *Securitization of Credit* (Chứng khoán hóa tín dụng), một lộ trình giúp Citibank và Chase Manhattan sống sót trong cuộc khủng hoảng nợ Nam Mỹ. Không thể tự họ thoát khỏi tình trạng nợ nần tồi tệ, cuốn sách này, cuốn sách đầu tiên về một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chủ đề mà sớm càn quét thế giới tài chính như một cơn sóng thần, cho các ngân hàng thấy bằng cách chứng hóa các khoản cho vay trong sổ sách của họ - đóng gói chúng lại và bán chúng ra thị trường nợ thứ cấp - họ có thể thoát khỏi các khoản cho vay, dù vẫn bị chỉ trích về bảng cân đối kế toán của mình.

Chế độ đãi ngộ hàng đầu thuộc về những người mang về doanh thu cao nhất.

Ẩn ý cho "sự phát triển kiến thức" này là việc các chuyên gia tư vấn phải tham gia biên mục và phổ biến kiến thức đó vào cuốn bách khoa toàn thư đang phát triển mạnh mẽ của tập đoàn. Trong khi Bower ngoài miệng thì ủng hộ "các đóng góp" cho tập đoàn ngoài danh thu, các chuyên gia tư vấn của ông phần lớn vẫn ăn những gì họ giết được. Chế độ đãi ngộ hàng đầu thuộc về những người mang về doanh thu cao nhất. Nhưng khi Daniel bắt đầu nhấn mạnh phát triển kiến thức, phần "nhu" của cuộc thảo luận chế độ đãi ngộ trở nên có ý nghĩa. Với Gluck về phe mình, Daniel dần thuyết phục các đồng nghiệp rằng phát triển kiến thức xứng đáng là cốt lõi, sự theo đuổi đang diễn ra.

Những nỗ lực của McKinsey trong lĩnh vực này đưa tập đoàn đến vùng đất chưa được thám hiểm: văn hóa đại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chúng. Chiếc chén thánh của các nhà tư vấn là một ý tưởng thu hút các khách hàng nhưng vẫn còn đủ mơ hồ hoặc phức tạp và họ cần sự giúp đỡ của bạn trong việc thực hiện nó. Đó là lý do tại sao các chuyên gia tư vấn là bậc tiền bối vĩ đại của những thuật ngữ thông dụng, những ý tưởng như quản lý khoa học, sản xuất tinh gọn hay tái cấu trúc. Nếu nó không có cái tên của riêng mình, bạn có lẽ muốn thuê một chuyên gia về nó, phải vậy không? Vào những năm 1970 và 1980, lý lẽ này mở rộng tới tận vùng đất mặt trời mọc. Mất đi thị phần đáng kể trong nhiều ngành, từ xe ô tô tới thiết bị điện tử, các nhà quản lý sẵn sàng trả cái giá đắt cắt cổ cho những tin sốt dẻo nội bộ về phương pháp quản lý ở Nhật Bản, như là sản xuất just-in-time,[1] quản lý tổng chất lượng, và cải thiện liên tục. Chính mối đe dọa hiện hữu gây ra bởi Nhật Bản đã dẫn tới một trong những thành tựu mang phong cách riêng nhất trong lịch sử của McKinsey: các chuyên gia tư vấn của nó tạo ra một cuốn sách mà ngay cả Joe Six-Pack[2] cũng muốn đọc.

---

[1] Just-In-Time là một khái niệm trong sản xuất hiện đại, tóm lược ngắn gọn nhất là: "Đúng sản phẩm - với đúng số lượng - tại đúng nơi - vào đúng thời điểm cần thiết". (ND)

[2] Từ lỏng chỉ một người hoàn toàn ở mức trung bình, thường là người Mỹ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bí mật của sự ưu tú

Trong khi Ron Daniel dựa vào Gluck về chiến dịch, ông đã yêu cầu giám đốc tại Cleverland, Jim Bennett, xem xét công việc tăng cường cơ sở kiến thức của McKinsey về hiệu quả tổ chức. Bennett, đáp lại, tuyển dụng một nhân viên năng động từ San Francisco tên là Tom Peters để giúp đặt nền móng cho dự án, bao gồm cả một cuộc điều tra tất cả những tài liệu còn tồn tại lẫn một cơ số khách hàng McKinsey. Sau này, Bob Waterman thay thế Bennett dẫn dắt chuyện này. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, đây không phải là một ưu tiên lớn với McKinsey. Kỳ vọng cho công việc tổ chức ở mức thấp và rất thấp.

Trên thực tế, nó biến đổi McKinsey, nhưng mất nhiều năm.

Mặc dù nhiệm kỳ của ông tương đối ngắn và để lại những sự cố gây tranh cãi, Peter là chuyên gia tư vấn nổi tiếng nhất mà McKinsey từng tạo ra. Sức ảnh hưởng của ông lên tập đoàn là rất lớn và đưa hình ảnh của nó vượt ngoài cả những giấc mơ ngông cuồng nhất của Bower. Thực sự thì, giống những cơn ác mộng của ông hơn. Peters giúp tái xây dựng thương hiệu McKinsey như một nhóm những nhà tư duy trong khi cùng lúc đó tiết lộ một số phẩm chất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chẳng-vĩ-đại-mấy của McKinsey, như là sự bất lực hoàn toàn khi đối phó với một ngôi sao ở giữa nó.

Peter, một cử nhân tốt nghiệp từ Cornell, chuyên ngành xây dựng dân dụng, dành bốn năm trong hải quân, sau đó lấy bằng MBA và tiến sĩ về hành vi tổ chức từ Stanford. Sau một thời gian làm việc tại Cục quản lý Hành chính và Ngân sách Hoa Kỳ, ông đến chi nhánh San Francisco của McKinsey vào năm 1974. "McKinsey là nơi thú vị ở thời điểm đó", Peters nhớ lại. "Nếu bạn không có khát vọng lớn lao gì trong đời, đó là nơi nên đến".[1] (Ý tưởng này - sự trì hoãn của một trong những lựa chọn lớn trong đời - vẫn còn đúng với nhiều tân binh McKinsey ngày nay.)

Waterman, tốt nghiệp trường mỏ Colorado với bằng MBA của Stanford, đã ở McKinsey từ năm 1963. Sau khi chú trọng vào ngân hàng và lâm sản tại chi nhánh San Francisco, ông được gửi ra nước ngoài để trợ giúp mở chi nhánh Osaka vào năm 1970 và sau đó tiếp quản điều hành chi nhánh Melbourne trong ba năm. Sau đó ông làm việc mà ít người đã làm tại McKinsey: dành một thời gian nghỉ ngơi với vợ và hai đứa con, bao gồm cả giảng dạy tại Thụy Sĩ. "Tuy vậy, khi Ron nhận chức, ông ấy khá rõ ràng rằng ông không thích ý tưởng vắng mặt của tôi", Waterman nói. "Vậy là chúng tôi trở lại San Francisco".[2]

---

[1] Tom Peters, phỏng vấn bởi tác giả, 27/7/ 2010.
[2] Bob Waterman, phỏng vấn bởi tác giả, 2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 1977, Benett để Peters phụ trách một dự án nhằm tìm ra điều gì khiến doanh nghiệp hoạt động hiệu quả ngoài chiến lược và cấu trúc, điều mà McKinsey đã rất xuất sắc. Trong khoảng thời gian năm năm, Peters và Bennett (sau này là Waterman) nghiên cứu câu hỏi đó - Peters di chuyển khắp nơi, tới 12 trường kinh doanh và một số doanh nghiệp ở cả Mỹ và châu Âu[1] - và cuối cùng biên soạn những khám phá của họ trong một cuốn sách khổ lớn gồm 20 trang mà họ gọi là "ưu tú". Nó được trình bày với Shell vào tháng 7 năm 1979, cùng với những cuộc trò chuyện từ Fred Gluck về chiến dịch và Ken Ohmae về "cuộc sống".

Mặc dù Peters và Waterman đã có chủ tịch của Hewlett-Packard, John Young, và những người khác để trả lời câu hỏi này: "Bạn làm gì để đẩy mạnh sự ưu tú tại doanh nghiệp của mình" - một chủ đề họ nghĩ rằng sẽ cộng hưởng với bất cứ giám đốc điều hành nào quan tâm đến cạnh tranh với thành công của một doanh nghiệp biểu tượng nước Mỹ - bài thuyết trình thất bại ê chề.[2] Vấn đề là: Shell là một doanh nghiệp tự tin. Nó biết điều nó biết và không cần các giai thoại của các giám đốc Hewlett-Packard để cho họ thấy cách điều hành doanh nghiệp của mình.

---

[1] Stuart Crainer, *The Tom Peters Phenomenon: Corporate Man to Corporate Skunk* (Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997), 12.

[2] Crainer, *The Tom Peters Phenomenon*, 28.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Chúng tôi nhận được một phản ứng khủng khiếp" Peters nhớ lại. "Gluck nói dài hơi và Ohmae thì nói về việc Nhật Bản kiểm soát thế giới. Chúng tôi đã chuẩn bị kỹ càng nhất có thể và kết thúc trong vòng 20 phút. Shell không muốn nghe nó".[1] Thật may mắn, cổ đông người Đức Herb Henzler có mặt trong số khán giả. *Ông ấy* thích điều đó. Và ông bán ý tưởng dự án này cho tập đoàn khổng lồ Đức Siemens. Bỗng dưng công việc được bù đắp chi phí. Từ mùa thu năm 1979 tới mùa xuân năm 1980, Peters và Waterman tiếp tục tiến hành nghiên cứu để hoàn thành các luận án của họ. Nhưng một bài thuyết trình tiếp theo tới các nhà quản lý hàng đầu của Pepsico tại Lyford Cay, Bahamaas vào tháng 5 năm 1980, cũng thất bại ê chề. Peters nói rằng nội dung đã ở đó, nhưng ông cảm thấy cách truyền đạt của mình thật tẻ nhạt.

Dù vậy, công việc này vẫn dần có được sự thay đổi, cả bên trong lẫn bên ngoài McKinsey, nhưng chủ yếu là bên ngoài. Bil Matassoni, giám đốc truyền thông của tập đoàn, tổ chức một cuộc gặp với Lew Young, biên tập viên của tờ *BusinessWeek*, và điều tiếp theo họ biết, cuộc nghiên cứu được công báo trên trang bìa tạp chí vào ngày 21 tháng 7 năm 1980. Harper & Ron tìm đến với đề nghị xuất bản một cuốn sách. Các chuyên gia tư vấn nắm lấy cơ hội, và chẳng

[1] Ibid., 27.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bao lâu họ đã có một tiêu đề: *The Secrets of Excellence* (Bí mật của sự ưu tú).

Mặc dù có cả một hợp đồng sách trong tay, dự án vẫn thất bại trong việc thu hút nhiều hỗ trợ nội bộ. Dự án *Sự ưu tú,* một phần, đã xúc phạm tới trí óc của McKinsey. Peters và Waterman cho rằng bí mật thành công không nhất thiết phải lượng hóa được, rằng chúng có thể không bị ảnh hưởng bởi "sự phân tích" nghiêm ngặt. Họ nói về chú trọng khách hàng và nhân viên, không phải chú trọng những bảng tính và sơ đồ tổ chức.

Dự án đã lấy được một chút đà khi Waterman tuyển dụng hai giáo sư để hỗ trợ nỗ lực này, Anthony Athos và Richard Pascale. Chính Athos và Pascale đã gợi ý rằng Peters và Waterman nên tổ chức khái niệm ủy mị và không phải luôn luôn đáng nhớ của họ với một chuỗi lặp lại âm đầu dễ-nắm-bắt mà được biết đến như là mô hình 7-S. Trong khi trước đây, Peters và Waterman đã nói về một sự sắp xếp các chủ đề - từ người đến tham gia, niềm tin, lắng nghe - với cái nhìn mới đó, các ý tưởng giờ đây dễ dàng phát âm: Skills (kỹ năng), Staff (Nhân viên), Style (Phong cách), Systems (Hệ thống), Structure (Cấu trúc), Shared values (Giá trị chia sẻ), và Strategy (Chiến lược). (Và mãi tuyên truyền một huyền thoại mà đã được chấp nhận tại phần lớn phạm vi tư vấn nhưng chắc chắn trong vòng McKinsey: mọi ý tưởng cần *một số lẻ* gạch đầu dòng để được giải thích.)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cuốn sách gặp phải một rào cản cuối cùng. Sau khi nghe tiêu đề được đề xuất, Bower ra lệnh rằng nó phải được thay đổi, bởi nó nghe như là họ đang rao tặng những bí mật của các khách hàng McKinsey. Sự thỏa hiệp là: *In Search of Excellen* (Đi tìm sự ưu tú). "Chúng tôi đã rất khó chịu", Peters nói. "Nhưng hóa ra đó lại là điều hay nhất. Dù sao thì *Đi tìm* vẫn hay hơn là *Những bí mật của*".[1]

Đi tìm sự ưu tú cuối cùng được xuất bản vào tháng 10 năm 1982. Thông điệp ở bìa sau của nó tóm tắt ngắn gọn sức hấp dẫn của nó: "Có những tin tức tốt từ nước Mỹ. Đó là NGHỆ THUẬT QUẢN LÝ CỦA NƯỚC MỸ - và nó hiệu quả!" Ý tưởng đó là mặc dù bị ghìm chặt bởi những đối thủ cạnh tranh từ Nhật Bản và Đức, quản lý của nước Mỹ vẫn có những phẩm chất cần thiết để chiến thắng.

Cũng trên nhiều phương diện quan trọng, cuốn sách này là đòn tấn công vào lối tư duy của McKinsey, với ý kiến rằng những bí mật thành công có thể tìm thấy trong một mô hình phân tích hay trong một cơ cấu doanh nghiệp mới. Đó là một đòn tấn công vào ý tưởng duy lý mà các doanh nghiệp là các cỗ máy có thể được tinh chỉnh. Công trình của Peters và Waterman nhắc nhở quản lý về những nguyên tắc đầu tiên trong kinh doanh: nếu họ không lắng nghe khách hàng

[1] Tom Peters, phỏng vấn bởi tác giả, 2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Công trình của Peters và Waterman nhắc nhở quản lý về những nguyên tắc đầu tiên trong kinh doanh: nếu họ không lắng nghe khách hàng hay nhân viên, vậy thì những phần còn lại là vô ích.

hay nhân viên, vậy thì những phần còn lại là vô ích. Nếu cuộc cách mạng chiến lược bắt buộc các doanh nghiệp hướng ra bên ngoài nhiều hơn so với trước đây, điều *Sự ưu tú* làm là bắt buộc cái nhìn này quay trở lại ngay bên trong một lần nữa. Ngoại trừ việc nó không chỉ nói về quản lý tài chính. Nó cũng nói về cách bạn đối xử với những người làm việc cho mình. Tóm lại, nó là tuyên ngôn vĩ đại đầu tiên về ý tưởng văn hóa doanh nghiệp.

Bài viết đầu tiên Peters xuất bản trên toàn quốc về chủ đề này - từ lâu trước khi xuất bản cuốn sách - là một bình luận trên Wall Street Journal, trong đó ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thực hiện theo kế hoạch và bác bỏ toàn bộ ý kiến về chiến lược. "Quá nhiều nhà quản lý đã đánh mất những điều cơ bản - dịch vụ khách hàng, chi phí sản xuất thấp, cải thiện năng suất, đổi mới và chấp nhận rủi ro", ông viết. "Trong nhiều trường hợp, họ đã bị hấp dẫn bởi sự sẵn có của những tấm bằng MBA, trang bị phương pháp hoạch định chiến lược 'hiện đại' nhất. Những thạc sĩ quản trị kinh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh có chuyên môn về chiến lược là những người sáng dạ, nhưng họ không thể nào thực hiện được các ý tưởng của mình, và doanh nghiệp của họ cuối cùng đánh mất khả năng hành động". Đó không phải là một cuộc tấn công quanh co vào tư duy McKinsey; đó là một cuộc tấn công trực diện. Mike Bulkin, khi điều hành chi nhánh New York, yêu cầu Daniel sa thải những kẻ dị giáo. Tại sao có nhiều va chạm đến thế, tôi không thể nói với bạn được", Peters nhớ lại. "Nhưng tôi rõ ràng đã làm khó chịu nhiều người".[1]

Nhóm quản lý cấp cao, bao gồm Peter Drucker và những học giả tại trường kinh doanh Harvard, tấn công cuốn sách này. Nó bị gọi là thứ cẩu thả, giai thoại" và "vô cùng tầm thường". Nó cũng đầy những thứ mà Matthew Stewart, tác giả của *The Management Myth*, đề cập đến như là những điều hiển nhiên không thể kiểm chứng được. Tác giả đã trích dẫn một "khuynh hướng hành động" (ai sẽ bỏ phiếu cho sự ì ạch?) và tư vấn một người nên "giữ sự gần gũi với khách hàng" (ai sẽ tư vấn điều khác?). "Từ Peters, rõ ràng là thị trường cho những lời ngu ngốc bịp bợm như là hiểu biết sâu sắc không biết đến giới hạn," Stewart viết.

Stewart không phải là nhà phê bình duy nhất lên án những "những phát hiện khoa học" của cuốn sách là hầu

[1] Tom Peters, phỏng vấn bởi tác giả, 2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

như lặp và thừa, ít nhất với bất cứ ai từng làm với một nhóm người. Hầu hết *đều* tầm thường. Chẳng hạn như, bạn có thể muốn chú ý tới ai đó khi họ có thứ gì đó để nói, ví dụ thế. Một ví dụ khác, làm việc nhóm là một điều tốt. Một ví dụ thứ ba, giúp người khác tìm ra ý nghĩa trong công việc của họ sẽ có những kết quả tích cực. Có lẽ những CEO độc đoán nhất đã không xem xét cách quản lý nhân viên trong cuộc bùng nổ hậu chiến tranh, nhưng cuốn sách này hầu như không làm ngạc nhiên bất cứ ai từng ngừng lại để suy nghĩ về những thứ như vậy. Dù vậy, người ta vẫn yêu nó, và bạn hầu như không thể lên khu vực hạng thương gia của một chiếc máy bay nào mà không thấy người ta đọc nó ngấu nghiến. Nền kinh tế đang không khả quan lắm vào thời điểm đó - tỷ lệ thất nghiệp là 10% - và độc giả khao khát bất cứ cách nào để tiến về phía trước.

Vào tháng 12 năm 1981, Peters rời McKinsey, tám tháng trước khi cuốn sách thậm chí được lên kệ. Thật vậy, cả ông và Waterman đã nhận ra rằng họ không phù hợp với cách tổ chức của McKinsey.

Không ai biết được *Đi tìm sự ưu tú* lại thành công như thế nào. Nó không như ký hợp đồng với Jack Welch để viết *Straight from the Gut* và đặt hàng một triệu bản in đầu tiên. Peters và Waterman không là ai hết. Số lượng in đầu tiên là năm nghìn bản, mặc dù ba năm sau đó nó đã bán được năm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

triệu. Cuốn sách quản lý đầu tiên từng đứng đầu trong danh sách bán chạy. Cuốn sách thứ hai của Peters, *A Passion for Excellence,* là cuốn thứ hai.

Thú vị là, Water không đạt được gì cho công trình *Sự ưu tú* ngoại trừ khoản đãi ngộ từ McKinsey, thứ mà tập đoàn thậm chí còn cắt giảm khi họ đang hoàn thành cuốn sách, kết quả của thực tế này là doanh thu khách hàng của riêng Waterman đã giảm sút. Khi cuốn sách bắt đầu bán đắt như tôm tươi, ông bắt đầu khích động về cách Peters và McKinsey chia tiền bản quyền. McKinsey cố gắng xoa dịu ông bằng cách tăng tiền lương - trong một năm ông kiếm được nhiều hơn Daniel - nhưng các cổ đông lại cằn nhằn về "sự đãi ngộ đặc biệt" của Waterman. Khi Bantam Books đề nghị Waterman một thỏa thuận nhiều triệu đô la cho hai cuốn sách nữa vào năm 1984, Daniel thuyết phục ông đừng ký hợp đồng cho đến khi tập đoàn có thể tìm ra cách chia lợi nhuận. Sau cuộc gặp với Jim Bennett, Daniel, và Waterman không thể đi tới giải pháp nào, Daniel nói với Waterman, "nếu ông ký những hợp đồng đó, ông sẽ phải rời đi". Wanterman nhìn thấy hướng đi duy nhất của mình: "tôi nói với anh ta rằng tôi biết điều đó, và tôi cứ thực hiện và ký chúng, dù có thế nào. Và chuyện là như vậy đấy".[1]

[1] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cả hai người đàn ông đều được yêu cầu những cuộc diễn thuyết nhiều đến nỗi họ thực sự thành công với nó. Waterman nói rằng ông chỉ ngủ trên chiếc giường của mình 14 ngày trong năm đầu tiên sau khi cuốn sách ra mắt. Mỗi người đều tiếp tục sự nghiệp thành công vang dội như là các nhà diễn thuyết và các tác giả, Peter còn trở thành bậc thầy quản lý thành công nhất thế giới.

Có một câu hỏi rằng thành tựu nào - công trình về chiến lược của Gluck hay công trình về tổ chức của Peters và Waterman - có tác động lớn hơn đến McKinsey và tình yêu mới của nó cho việc biết được điều nó đã biết. Bạn có thể chia đều sự khác biệt. McKinsey hiển nhiên đề cao giá trị công trình của Gluck nhiều hơn - chứng kiến cuộc bỏ phiếu trở thành giám đốc điều hành của ông - và có thể công trình của ông đem đến doanh thu thực tế hơn cho McKinsey hơn là của Peters và Waterman. Mặt khác, *Đi tìm sự ưu tú* là tiếng chuông mở đầu của thời đại văn hóa doanh nghiệp, và McKinsey đã tận dụng được rất nhiều từ điều này.

Đi tìm sự ưu tú là tiếng chuông mở đầu của thời đại văn hóa doanh nghiệp, và McKinsey đã tận dụng được rất nhiều từ điều này.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Peters vẫn còn có một mối quan hệ giận dỗi với tập đoàn. "McKinsey có một niềm tin rất lớn vào chính nó", ông nói. "Nếu sự kiêu ngạo về trí tuệ vẫn chưa được phát minh", ông tiếp tục, "nó sẽ được phát minh cho nhóm người này. Nhưng để tôi nói điều này: tôi đã 67 tuổi, và tôi có may mắn rằng Chúa mỉm cười với mình, nhưng tôi vẫn sợ chết khiếp mấy người ở McKinsey".[1] Tập đoàn thậm chí còn tìm một cách để chọc tức ông trong lịch sử xuất bản nội bộ riêng tư của nó. "Có một chú thích dưới một bức ảnh của tôi khiến tôi cười như điên", ông nói. Tôi được mô tả như một người vô kỷ luật nhưng lỗi lạc. Tôi không có vấn đề gì với từ "lỗi lạc", nhưng "vô kỷ luật" khiến tôi tím mặt. Bạn không viết 6 cuốn sách, có 3 nghìn bài diễn văn, làm việc 18 giờ một ngày trong 30 năm và vô kỷ luật cho được. Nó là điển hình cho thứ quái quỷ McKinsey. Tại sao bạn cần phải nói những thứ như vậy chứ?[2] (Một cổ đông McKinsey phản hồi: "Ông ấy vừa nói như thế đấy thôi. 200 bài diễn văn và 12 cuốn sách chính xác là thứ chúng tôi muốn nói. Ông ấy vô kỷ luật thật. Ông ấy nên tập trung vào hai khách hàng và một cuốn sách mà thôi".)[3]

Waterman lại có những ký ức đầy yêu dấu. "Đầu tiên Marvin Bower làm tôi sợ chết khiếp", ông nhớ lại. "Ông

---

[1] Tom Peters, phỏng vấn bởi tác giả, 2010.
[2] Ibid.
[3] McKinsey partner, phỏng vấn bởi tác giả, 2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ấy chẳng để mắt đến tôi nhiều cho tới khi tôi trở thành giám đốc. Sau đó chúng tôi là bạn thân. Ông ấy hoàn toàn thích *Đi tìm sự ưu tú*. Ông ấy đã ở độ tuổi 90 khi gọi điện cho tôi và nói, 'Cậu có phiền nếu tôi trích dẫn lời cậu.' Tôi nói, 'Chúa ơi, Marvin, ngài có thể trích dẫn bất cứ thứ gì ngài muốn.'"[1]

Tất nhiên, có một đội ngũ lớn nghĩ rằng *Đi tìm sự ưu tú* chỉ là thứ vớ vẩn. McKinsey có thể truyền bá thứ vớ vẩn trong hệ thống doanh nghiệp, nhưng các bậc thầy quản lý có thể bị buộc tội vì phạm một tội lỗi tương tự trong hình thức sách.

Bậc thầy dịp đặc biệt

Sự nổi tiếng của *Đi tìm sự ưu tú* khiến McKinsey hiểu rằng không phải tất cả sự quảng cáo đều xấu. Tập đoàn từ lâu đã thực hiện phương pháp không tiếp thị tới tiếp thị - bài viết cho *Harvard Business Review*, cung cấp nền tảng cho các phóng viên, hay các đơn vị phát hành

[1] Bob Waterman, phỏng vấn bởi tác giả, 2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các tài liệu "thông tin" theo dịp - đồng thời tôn trọng lệnh cấm nghiêm ngặt về quảng cáo thẳng thừng. Nhưng có lẽ đó là thời điểm, các chuyên gia tư vấn tự nhủ chính mình, trở nên chủ động hơn một chút về việc đánh bóng danh tiếng như là những nhà tư duy quản lý. Vậy nên họ thuê Matassoni, một chuyên gia marketing tốt nghiệp trường kinh doanh Harvard, để làm giám đốc truyền thông vào năm 1979. Chính xác như kỳ vọng, McKinsey mô tả công việc này như là "xây dựng danh tiếng" - tập đoàn không thích thuật ngữ "marketing" - nhưng Matassoni hoàn toàn là một marketer.

Lựa chọn các cá nhân không diễn ra một cách tự nhiên với một tập đoàn mà vốn nổi tiếng là một tập thể. Khi bạn thuê McKinsey, bạn không được yêu cầu một chuyên gia tư vấn nhất định; bạn nên nghĩ rằng bất cứ nhóm nào được giao cho bạn, công việc sẽ là bậc nhất. Nhưng sự nổi lên của BCG đã thách thức cách làm chính thống này. Những cuốn sách giờ đây là một phần lớn của trò chơi. Từ năm

Khi bạn thuê McKinsey, bạn không được yêu cầu một chuyên gia tư vấn nhất định; bạn nên nghĩ rằng bất cứ nhóm nào được giao cho bạn, công việc sẽ là bậc nhất.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

1960 đến 1980, McKinsey chỉ xuất bản hai cuốn sách. Kể từ đó, nó đã xuất bản gần một trăm cuốn, với những tiêu đề khác nhau, từ mơ hồ (*Knowledge Unplugged* - Kiến thức được gỡ nút, 2002) tới chính xác (*Say It with Charts* - Thể hiện nó với biểu đồ,1985); *Achieving Excellence in Retail Banking* - Đạt thành tựu trong ngân hàng bán lẻ, 2003) tới có thể bán được vĩnh viễn (*The Power of Productivity* - Sức mạnh của năng suất, 2004). Có hai thay đổi lớn kể từ *Đi tìm sự ưu tú*. Một là: McKinsey giờ đây giữ quyền kiểm soát bất cứ cuốn sách nào viết bởi một chuyên gia tư vấn. Và hai là: không giống như phần lớn các tập đoàn tư vấn, McKinsey, sau nhiều kinh nghiệm tai hại về các cổ đông lâu năm nghỉ ngơi nhiều tháng để viết những cuốn sách không bao giờ được bán lẫn thay đổi điều gì trong tư duy quản lý, không dành cho các cổ đông "thời gian nghỉ ngơi" từ công việc hàng ngày để viết sách.

Nhưng dù tập đoàn có thể kiểm soát một vài cái tôi lớn của nó và buộc họ thăng hoa cho những điều tốt lớn lao hơn, một số chuyên gia tư vấn vẫn đạt được một mức độ nổi tiếng - cả bên trong và bên ngoài - và khiến họ khác biệt với những đồng nghiệp kín đáo khác.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

King Herb

Năm 1987, Edzard Reuter, lúc đó là CEO của Daimler-Benz, đưa ra một tuyên bố đáng chú ý: "Chẳng có gì xảy ra ở Đức mà không có McKinsey tư vấn đầu tiên". Chính xác hơn thì, không gì xảy ra ở Đức mà không có Herbert Henzle tư vấn đầu tiên. Từ nơi làm việc tại Duseldorf, Henzler đã biến hoạt động tại Đức của McKinsey thành nỗi ghen tị của các đồng nghiệp, cuối cùng đạt được sự xâm nhập lớn nhất vào các doanh nghiệp lớn của bất cứ nước lớn nào mà McKinsey hiện diện. Cùng một lúc, chi nhánh làm việc với 27 trong số 30 doanh nghiệp hàng đầu của nước này. Tạp chí Đức *Wirstschaftswoche* đăng một câu chuyện trang bìa về Henzler, với cái tên đơn giản, "Vua Herb".

Nó không luôn luôn như thế. Khi cựu chuyên gia tư vấn Logan Cheek, người làm việc cho tập đoàn từ năm 1968 đến 1971, chuyển đến Dusseldorf cho nhiệm kỳ hai năm vào năm 1969, ông cảm giác như thể không ai ở nước Đức từng nghe đến tư vấn quản lý. "Người Đức chẳng thể hiểu được tại sao ai đó nắm quyền sẽ trả tiền cho ai đó khác để nói cho anh ta biết phải làm gì", Cheek nhớ lại. "Một số bạn bè người Đức của chúng tôi kết luận rằng McKinsey

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

liên quan gì đó đến Alfred E. Kinsey, và rằng chúng tôi chẳng là gì khác ngoài một mặt trận cho các chuyên gia tư vấn tình dục".[1]

Khi tập đoàn cố gắng đưa ra quyết định thông qua sự đồng thuận, có một số nhà tư vấn quyền lực trong nhiều năm, từ Bower tới Daniel tới người tương đối vô danh Warren Cannon, cố vấn cho cả hai người trên. Henzler cũng là một phần giống thế. Các đồng nghiệp nhắc đến ông như là người cuối cùng trong các ông trùm. Fred Gluck, một người gốc Đức, thậm chí từng gọi Henzler và các đồng nghiệp Đức Friedrich Schiefer và Helmut Hagemann là "các chỉ huy tàu ngầm U-boat".

Trong 14 năm Henzler dẫn dắt chi nhánh Đức, nó tăng từ 100 chuyên gia tư vấn thành 800, điều đó gắn ông với một nickname khác: Herbie Tăng trưởng.[2] Đến năm 2011, có 150 cổ đông ở Đức và 80 cổ đông người Đức khác tại các chi nhánh của McKinsey trên toàn thế giới. "Herb đã có được điều mà ông nói, 'chúng ta sẽ biết rằng mình đã trở nên thành công khi người tài xế taxi đón bạn ở sân bay biết chính xác phải đưa bạn tới đâu khi bạn đơn giản nói *McKinsey*", một cựu cổ đông của tập đoàn nhớ lại. "Chúng

[1] Logan Cheek, phỏng vấn bởi tác giả, Tháng 11/2011.
[2] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 256.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tôi sẽ đùa rằng, 'hãy hy vọng rằng người tài xế đó không phải là một trong 5 triệu người ở nước Đức đã bị sa thải do những tư vấn từ McKinsey".

"Henzler giúp nhóm cổ đông châu Âu của McKinsey giành được tiếng nói ngang sức trong quản trị của tập đoàn so với mafia New York". Dù sao thì trọng tâm của tập đoàn đang đung đưa, nhưng Herb là biểu tượng của sự thay đổi này",cựu giám đốc điều hành Ian Davis nói.[1]

Với một số người, Henzler cũng là biểu tượng của thái độ phát-triển-với-bất-cứ-giá-nào mà Rajat Gupta sau này đã đi theo khi trở thành giám đốc điều hành của tập đoàn. Ông ấy độc tài, đầy quyết tâm và kiêu ngạo một đồng nghiệp cũ nói. Nhưng Henzler cũng là một người ủng hộ mạnh mẽ thay đổi cách thức các nhà tư vấn trả lương cho chính mình.

Một đội ngũ trẻ và năng nổ người Đức đã phẫn nộ vì những gì họ thấy khi các chuyên gia tư vấn lớn tuổi người Mỹ dễ dàng có được những vinh quang trong quá khứ, và họ đã thành công trong việc thay đổi nhanh chóng cách tập đoàn quản lý tài chính từ đó trở đi. McKinsey sẽ tự thanh lý vào cuối mỗi năm - nó dành toàn bộ lợi nhuận cho các chuyên

[1] Ian Davis, phỏng vấn bởi tác giả, 16/6/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia tư vấn. McKinsey có thể nói rằng nó khuyến khích các khách hàng của mình nghĩ lâu dài, nhưng chính nhân viên của nó lại quý ngày hôm nay hơn là ngày mai.

McKinsey có thể nói rằng nó khuyến khích các khách hàng của mình nghĩ lâu dài, nhưng chính nhân viên của nó lại quý ngày hôm nay hơn là ngày mai.

Thực sự, Henzler đã tích lũy đủ quyền lực, có thời điểm, ông còn công khai thách thức Ron Daniel. Daniel đã đóng cửa chi nhánh Sao Paolo của tập đoàn vào năm 1977, chỉ hai năm sau khi nó mở cửa. Khi Henzler nói với ông rằng một khách hàng hoạt động trong ngành vận tải đường bộ quan trọng ở Brazil, muốn McKinsey mở lại một trụ sở ở đây vào giữa những năm 1980, Daniel nói ông hãy tập trung vào Đức và để Brazil cho người Mỹ. Henzler không làm như vậy, ông đã cử Stefan Matzinger thiết lập một hoạt động bí mật. Sau đó ông trình bày chi nhánh này tới ban cổ đông như là chuyện đã rồi. Một số cổ đông phiền lòng, nhưng Henzler cuối cùng vẫn đạt được điều mình muốn.[1] 29 năm sau, tập đoàn có 230 nhân viên tại Brazil. Chi nhánh tại Đức cũng

[1] Smith, Seaman, và Witzel, *A History of The Firm*, 256.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đóng vai trò trong việc mở ra các trụ sở tại Nga, Đài Loan, và Thổ Nhĩ Kỳ, tất cả đều là kết quả sắc lệnh của Henzler tới các cổ đông trẻ: "Bạn muốn chứng tỏ chính mình ư? Hãy làm điều gì đó thực sự mang tính kinh doanh, như là mở một chi nhánh mới".

Mục tiêu vĩnh cửu của Henzler là được coi như *bình đẳng* với các khách hàng của ông, chứ không chỉ như một người được thuê, và về điều này, ông đã thành công. Mối quan hệ trong nước Đức của ông sâu rộng đến nỗi có người nói rằng Henzler có thể trở thành Thủ tướng khi nghỉ hưu vào năm 2001, sau này ông nói với tác giả Walter Kiechel rằng, ông đã tham vấn cho Siemens liên tục trong 27 năm, và trong gần hai thập kỷ với cả Daimler và Bertelsmann.[1]

Tham vọng lạ lùng của Henzler đã được chấp nhận bởi những đóng góp kinh tế đáng kinh ngạc của ông tới tập đoàn, mặc dù cùng cuối cùng ông đã xa lánh ban cổ đông nghĩ rằng ông đang có tham vọng quá lớn với McKinsey. Nhưng ông có một đối thủ mạnh về lĩnh vực này tại Nhật Bản.

[1] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 257.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Hoàng đế Ohmae

Henzler là người cuối cùng trong các ông trùm của McKinsey, Kenichi Ohmae là hoàng đế duy nhất. Nhưng trong khi Henzler là một cỗ máy kinh doanh, Ohmae giống một người kích động quần chúng hơn. Ông là chuyên gia tư vấn nổi tiếng, đứng đầu chi nhánh Tokyo, và là tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy nhất trên thế giới, bao gồm cả *The Mind of the Strategist* (Tư duy của chiến lược gia) và *Triad Power* (Quyền lực bộ ba).[1] McKinsey luôn tuyển dụng những người thông minh, nhưng Ohmae thực sự là lỗi lạc. Tấm bằng Tiến sĩ về năng lượng nguyên tử từ MIT của ông chỉ là một phần của câu chuyện đó. Tại Nhật Bản, ông được biết đến như là *Keiei no Kamisana* - Thượng đế của Quản lý.

Là người Nhật Bản đầu tiên điều hành chi nhánh Tokya, Ohmae trở thành quản lý chi nhánh vào năm 1979 và chi nhánh này có đóng góp tài chính tích cực đầu tiên cho tập đoàn vào năm 1981.[2] Quan trọng hơn, Ohmae giúp tạo ra một danh tiếng cao cấp cho tập đoàn ở Nhật

---

[1] Byrne, *BusinessWeek*, 23/6/ 1986.
[2] Bill Matassoni, phỏng vấn bởi tác giả, 3/9/ 2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bản. Có biệt danh Mr. Chiến lược, ông đã dẫn dắt những thương vụ được chú ý cho những doanh nghiệp tương tự như Sumitomo Bank và giúp thay đổi thái độ của người Nhật tới tư vấn quản lý. Đây là một ví dụ khác về sự khéo léo của Daniel. Có thời điểm tất cả quản lý chi nhánh của tập đoàn đều là người Mỹ. Sau khi đưa Ohmae vào chi nhánh Tokyo, Daniel làm tương tự như vậy với tất cả các chi nhánh khác trên thế giới: Gerard Thuillez tại Pháp, Peter Foy tại London, Henzler tại Đức, Paco Moreno tại Tây Ban Nha, Christian Caspar tại Đan Mạch, và Rolando Polli tại Ý. (Cần chú ý, Thuillez không phải là người Pháp mà là *người Bỉ* - đó là một điều vô cùng sửng sốt với các cổ đông người Pháp của tập đoàn.)

Trong một công ty đầy những cái tôi lớn, Ohmae đã có thể tiến xa hơn phần còn lại. Đó là người đã chuẩn bị xây dựng một bản tuyên ngôn đối với chính phủ của toàn bộ thế giới, sau tất cả. "Tôi không biết Ohmae", một cựu chuyên gia tư vấn khác thời với McKinsey nói. "Nhưng mọi người đều kể về câu chuyện khi bạn gặp ông ấy, bạn sẽ nhận ra rằng bạn đang nói chuyện với người thông minh nhất từng xuất hiện. Bởi vì ông ấy sẽ nói với bạn như vậy. Đó là nguyên nhân cho sự nhạo báng hết sức". Nó cũng khiến nhiều đại cổ đông phân tâm vì Ohmae có một vệ sĩ, người ngồi cả ngày dài với một khẩu súng lục to tướng trong bàn để tất cả nhìn thấy.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dù vậy, ngược lại với những chuyên gia tư vấn khác, ông còn vô cùng hào phóng và duyên dáng nếu bạn đúng ý ông. "Trong 6 tháng của tôi tại McKinsey, tôi trở về nhà tại White Plains, New York, nơi tôi sống với vợ và cô con gái chín tháng tuổi". Partha Bose nhớ lại. "Vào 10 giờ tối, tôi nhận được một cuộc gọi từ Tokyo: 'Ohmae-san muốn nói chuyện với anh.' Tôi ra hiệu cho vợ tôi với ngón tay cắt cổ, rằng tôi hẳn sắp bị sa thải. Nhưng nó chẳng có chuyện gì kiểu vậy hết. Tôi đã gửi cho Ohmae một báo cáo, chi nhánh Cleveland của chúng tôi đã làm việc về tương lai của các nhà cung cấp tự động của Nhật Bản tại Mỹ và ông ấy nói với tôi về chuyện đó trong nửa giờ, tham khảo quan điểm của tôi về một số kết luận. Tôi cứ nghĩ: 'Liệu ông ấy có nhận ra mình đang nói chuyện với một người chỉ làm việc tại tập đoàn 6 tháng?' Nhưng đó chính là Ohmae. Nếu bạn có một ý tưởng tốt, bạn sẽ được trọng dụng. Nhưng ông ấy không chịu được những kẻ ngu ngốc".[1]

Một số giám đốc của McKinsey trìu mến nói về thời gian ở cùng Ohmae và gia đình của ông tại một trong nhiều căn nhà mà ông sở hữu trên thế giới. Ohmae cũng là một người chơi clarinet cừ khôi, một người biết hưởng thụ, và am hiểu về những thứ tuyệt nhất trên thế giới. Bao gồm chính bản thân ông.

---

[1] Partha Bose, phỏng vấn bởi tác giả, 12/12/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự nổi tiếng của Ohmae là một con dao hai lưỡi với McKinsey. Việc kinh doanh đến từ các khách hàng Nhật Bản thích mê ông, nhưng danh tiếng của ông cũng đặt một áp lực lên đặc trưng tập-đoàn-trước-cá-nhân của McKinsey. Ông là ví dụ hoàn hảo của các hoạt động tại Tokyo của tập đoàn đến mức độ khi ông rời khỏi tập đoàn vào năm 1994, McKinsey thấy rằng nhiều khách hàng Nhật Bản không muốn làm việc với *bất cứ* chuyên gia tư vấn McKinsey nào khác. Họ muốn Ohmae, và nếu họ không thể có được ông ấy, họ không muốn làm việc với McKinsey chút nào. Sự nổi tiếng của Ohmae lớn đến nỗi một cuộc thăm dò được tiến hành vào những năm 1990 bởi một tạp chí Nhật Bản đã xếp hạng ông là người đàn ông đáng tin tưởng nhất của nước này.

Ohmae cũng ủng hộ phương pháp quản lý mệnh-lệnh-và-kiểm-soát mà ngay cả những người ủng hộ ông cũng mô tả là "độc tài". Ít nhất là vậy, và thực tế rằng chi nhánh Tokyo không thực sự tạo ra nhiều lợi nhuận dưới sự lãnh đạo của ông.

Dù vậy, cùng với Fred Gluck, Ohmae trở thành biểu tượng trí thức thực sự của McKinsey, và ông giúp tập đoàn đưa ra câu trả lời cho Bruce Henderson của BCG và Michael Porter, người đã tiếp tục tư vấn những ý tưởng của mình qua tập đoàn mà ông và nhiều cộng sự thân thiết đã

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tạo nên: Monitor. Và chính Daniel đã mang đến cho họ sự tự do để làm việc đó. Ba trong số những ngôi sao lớn nhất của McKinsey - Tom Peters, Herb Henzler, và Ken Ohmae - nổi trội hơn tất cả trong một thời gian. Tất cả ba người đem đến cho McKinsey những điều vô giá.

McKinsey Ist Überall![1]

Đến giữa những năm 1980, McKinsey là một công ty lớn và phức tạp như nhiều các khách hàng của nó. Năm 1972, tổng doanh thu của tập đoàn là 45 triệu đô la. Đến năm 1987, con số này đã lên đến 500 triệu đô la. (Và gấp đôi lần nữa trong vòng 4 năm sau, lên đến 1 tỷ đô la vào năm 1991.) Tạp chí Đức Manager viết vào năm 1984 rằng McKinsey ist überall! (McKinsey ở mọi nơi!). Và điều đó dường như thực sự là vậy: tập đoàn đã tuyển dụng 537 chuyên gia vào năm 1970. Năm 1987, nó có gấp đôi con số này, với 1.300 người. Từ năm 1976 đến năm 1988, nó mở 12 chi nhánh trên toàn cầu, bao gồm Boston, Madrid, Lisbon, và Stuttgart.

---

[1] (tiếng Đức) McKinsey ở mọi nơi!

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Các cổ đông McKinsey luôn làm tốt; giờ đây các giám đốc hàng đầu kiếm được 500 nghìn đô la một năm. Đây là điều vẫn xảy ra khi mức tăng thu nhập của bạn vượt quá cả mức tăng số lượng nhân viên. Tập đoàn đã tích lũy quá nhiều tiền đến nỗi nó đã thành lập Quỹ đầu tư McKinsey vào năm 1985, hoạt động như một loại hình quỹ đầu tư nội bộ từ đó trở đi. Tại một hội nghị cổ đông của tập đoàn sau này ở Boca Raton, Marvin Bower hỏi các cổ đông: "Quý vị có biết khi nào mình đang kiếm quá nhiều tiền? Khi nào quý vị cần ai đó khác để quản lý nó cho mình". Dù mọi người tham dự đều gật đầu đồng ý với người đàn ông lớn tuổi ấy, họ vẫn muốn biết rằng số tiền thưởng năm nay của họ là bao nhiêu.

Mọi người đều muốn nói chuyện với McKinsey, một phần bởi vì phạm vi khổng lồ của nó chắc chắn đem đến cho nó triển vọng về "những ngành tốt nhất" của các đối thủ cạnh tranh của một công ty, cho dù họ ở New York, London hay Tokyo.

Mọi người đều muốn nói chuyện với McKinsey, một phần bởi vì phạm vi khổng lồ của nó chắc chắn đem đến cho nó triển vọng về "những ngành tốt nhất" của các đối thủ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cạnh tranh của một công ty, cho dù họ ở New York, London hay Tokyo.

"Chẳng có gì phấn khởi bằng lắng nghe một trong những chuyên gia tư vấn của chúng ta... thao thao bất tuyệt về một chủ đề mà anh ấy đã suy nghĩ sâu sắc về nó và anh ấy có thể chuyên tâm vào tình trạng đặc biệt của một khách hàng với sự tự tin và tác động", Fred Gluck viết trong một thư nhắn nội bộ gửi các đồng nghiệp của mình. Cựu điều hành chi nhánh San Francisco, Ted Hall, nổi danh với quan điểm cao ngất trời về giá trị của mình. "Tôi nhìn thấy Ted Hall trong một căn phòng với hai người đàn ông thắng giải Nobel. Và dù vậy ông ấy vẫn nghĩ rằng mình là người thông minh nhất trong phòng", một đồng nghiệp nhớ lại. Hall nổi danh là một người nói xung hấn-thụ động tại văn phòng, vờ liên kết với người khác nhưng không thực sự thích thú khi làm như vậy. Ông sẽ cho rằng các đồng nghiệp nên "tăng sự trừu tượng lên vài mức độ với tôi" hay "mời" họ xem xét lại vị trí của mình. "Vào cuối sự nghiệp của ông tại McKinsey, ông đã già dặn thêm một chút", một đồng nghiệp cũ nói. "Ông ấy thực sự công nhận là còn có những người khác nữa ở trong căn phòng đó".

Dù vậy, người đàn ông này *đúng là* thông minh. Ông có công giúp cục Dự trữ Liên bang thay đổi cách nó đếm tiền, từ đếm hóa đơn chuyển sang phương pháp dựa trên

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khối lượng. (Các sòng bài ở Las Vegas nợ ông một món nợ biết ơn.) Hall và cựu cổ đông George Feiger còn giúp bắt đầu sự hợp nhất của ngành ngân hàng nước Mỹ bằng cách thúc đẩy Wells Fargo mua lại Crocker Bank vào năm 1986. "Chúng tôi được Văn phòng kiểm soát tiền tệ thuê để tìm ra điều gì sẽ xảy ra với lãi suất được bãi bỏ", Feiger nhớ lại. "Câu trả lời là hợp nhất. Vậy là chúng tôi thực hiện công việc này và giải thích ý nghĩa của nó cho các công ty tư nhân. Bất cứ ai cũng có thể mua một đối thủ cạnh tranh, nhưng chúng tôi cho Wells Forgo thấy được làm thế nào để kiếm tiền bằng cách đó".[1]

Sự cạnh tranh thực sự ở đây không phải là dành cho khách hàng, nó dành cho con người, Daniel giải thích. Và chúng tôi tìm kiếm tuyển dụng những người mà: trước hết, cực kỳ thông minh; thứ hai, bất an và do đó được thôi thúc bởi sự bất an của mình; và thứ ba, cạnh tranh. Đặt 3 nghìn người coi mình là trọng tâm, có khuynh hướng hành động cạnh nhau, và nó tạo ra một không khí của một thứ chẳng phải là sự khiêm nhường. Đúng vậy, đó là tinh hoa. Nhưng bạn không nghĩ là phải có một không gian đâu đó trên thế giới chính trị đúng đắn này cho thứ như vậy sao?"[2] Thế rồi một lần nữa, một cổ đông khác nói, "Người ta hỏi đối

[1] George Feiger, phỏng vấn bởi tác giả, 9/1/2012.
[2] Crainer, *The Tom Peters Phenomenon*, 77.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thủ lớn nhất của chúng tôi là ai... đó là các khách hàng của chúng tôi. Lựa chọn đầu tiên không phải là McKinsey hay ai khác, nó sẽ tuyển dụng bất cứ ai". Một điều dường như không thể tránh khỏi rằng ai đó sẽ sớm nói rằng sự cạnh tranh lớn nhất của McKinsey là chính nó.

Khi Walter viết một câu chuyện trang bìa cho *Fortune* vào năm 1982 có tiêu đề "Chiến lược gia doanh nghiệp dưới cuộc tấn công". Bài viết đi kèm một tranh biếm họa một võ đài đầy những võ sĩ quyền Anh có ngoại hình khác nhau, McKinsey là người lớn nhất trong đó. "Mọi người đều yêu thích nó", Matassoni nói. "Ron Daniel thậm chí còn mua tác phẩm gốc. Nhưng tôi nghĩ rằng nó đã gây hiểu nhầm. Tôi nói với Ron, 'chúng ta cần thoát ra khỏi võ đài ấy hoàn toàn'".[1] Đó không phải là một quan điểm mới: McKinsey luôn luôn thôi thúc nhân viên tin rằng nó không "cạnh tranh" với BCG, Bain, hay bất cứ tập đoàn nào khác. Bower đã làm sáng tỏ điều này đầu tiên. Theo ông, McKinsey không có *bất cứ* đối thủ cạnh tranh nào.

"Các cổ đông trong các tập đoàn tư vấn có một xu hướng tự nhiên xem xét vấn đề của bạn qua lăng kính trải nghiệm và khả năng của riêng họ", các tác giả của *Extract Value from Consultants* (Chắt lọc giá trị từ các chuyên gia tư

[1] Bill Matassoni, phỏng vấn bởi tác giả, 3/9/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vấn) viết.[1] McKinsey đưa điều này đến đỉnh điểm: từ cuối những năm 1980 trở đi, lời khuyên của nó tới nhiều khách hàng đơn thuần là như họ. Nghĩa là, như McKinsey. Tập đoàn đã đưa ra vô số sáng kiến nghiên cứu chính nó nhằm chuyển sự khôn ngoan này tới các khách hàng. Nhưng đó chính xác lại là điều mà một số khách hàng muốn. "Tất cả đều hỏi McKinsey làm thế nào để làm điều đó", Jim Coulter, đồng sáng lập của Công ty đầu tư tư nhân TPG Capital. "Họ là một tổ chức ma trận toàn cầu dựa trên kiến thức. Chìa khóa để điều hành là biết được kiến thức của bạn ở đâu và giữ nhân viên ổn định ở vị trí của họ vậy nên bạn không có doanh thu cao. Chúng tôi đã nghiên cứu và ngưỡng mộ họ, khi chúng tôi suy nghĩ về sự tăng trưởng đa sản phẩm, đa quốc gia của chính mình"[2] Tập đoàn luật Latham & Watkins thuê McKinsey vào năm 1999 để giúp lên kế hoạch phát triển toàn cầu. "Một trong những điều hấp dẫn khi làm việc với McKinsey là chúng tôi chia sẻ một văn hóa chung, điều đó khiến việc McKinsey hiểu chúng tôi dễ dàng hơn", Chủ tịch Robert Dell nói. "Không giống các chuyên gia tư vấn khác, McKinsey không chỉ đưa ra những đề nghị trọn gói có thể dùng được bất cứ đâu, mà còn thực

---

[1] Gordon Perchthold và Jenny Sutton, *Extract Value from Consultants* (Austin, TX: Greenleaf Book Group Press, 2010), 51.
[2] Jim Coulter, phỏng vấn bởi tác giả, 2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sự lắng nghe chúng tôi, hiểu chúng tôi và mang lại những lời đề nghị phù hợp với chúng tôi".[1]

Vào tháng 5 năm 1987, *Business Review Weekly* đăng một câu chuyện trang bìa có tiêu đề "Quyền lực của McKinsey: Tại sao những công ty hàng đầu tìm kiếm phương thuốc của nó". Bài viết đúng vào thời điểm Gluck được thăng lên chức giám đốc điều hành. Năm tháng sau, *Forbes* phản hồi với "Sự thần bí của McKinsey: liệu nó có đáng với cái giá phải trả?" McKinsey sẽ không đoái hoài đến câu trả lời của câu hỏi này. Vị thế chính thức của tập đoàn là, đo lường giá trị của nó rất khó, gợi lên một kiểu khái niệm Heisenbergian[2] rằng sự can thiệp của chính các chuyên gia tư vấn phá hủy bất cứ cơ sở nào cho tính toán. Có một số lý lẽ của lập luận này: Theo giáo sư Matthias Kipping, sản phẩm tư vấn rất khó để đánh giá trước, bởi vì nó vừa phi vật thể vừa tiêu thụ ở chính thời điểm nó được tạo ra. Cuối cùng, cảm giác có thể là tất cả vấn đề.

McKinsey cũng khiến sự cạnh tranh thành xao nhãng với khả năng phục hồi từ bất cứ trở ngại nào của nó. Năm

---

[1] Robert Dell, phỏng vấn bởi tác giả, 2011.

[2] Werner Heisenberg là nhà Vật lý lý thuyết người Đức với nguyên lý bất định:ta không bao giờ có thể xác định chính xác cả vị trí lẫn vận tốc (hay động lượng, hoặc xung lượng) của một hạt vào cùng một lúc. Nếu ta biết một đại lượng càng chính xác thì ta biết đại lượng kia càng kém chính xác. (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

1985, khi Steve Jobs bị đẩy ra khỏi Apple để ủng hộ John Sculley, công ty máy tính này chứng kiến sự giảm mạnh trong thị phần của nó ở các trường học. Cựu chuyên gia tư vấn McKinsey Fred Sturdivant nhìn thấy một cơ hội và tìm đến công ty và lúc đó ông dẫn dắt, MAC Group, một nhiệm vụ tư vấn lựa chọn. "Chúng tôi tham gia và tạo ra một cú nổ thành công", ông nhớ lại. "Chúng tôi được tán thưởng. Tôi được thuyết phục rằng chúng tôi đang ở trong một vị thế có lợi để có một mối quan hệ với Apple. Chúng tôi tự do. Và trong mấy tuần, đoán xem một thương vụ lớn, mới về chiến lược đã được ai giành lấy? McKinsey". Như thế nào? "Họ chẳng bao giờ biến mất", Sturdivant trả lời. "Họ giành được và ăn tối với các giám đốc điều hành và qua lại với họ trong khi chúng tôi dồn hết nỗ lực nghiên cứu chiến lược kênh phân phối của họ".

Tập đoàn tiếp tục khiến các đối thủ thất bại theo cách tương tự trong hơn 1/4 thế kỷ sau đó.

Trong khi Marvin Bower đã xác định sứ mệnh của McKinsey một cách lạ lùng - cung cấp dịch vụ khách hàng thật nổi bật - thì vào năm 1984, Daniel thêm vào một nhiệm vụ khác - xây dựng một tập đoàn vĩ đại. Với điều này, ông muốn nói đến tuyển dụng, đào tạo và giữ chân những người giỏi nhất. Vào thời điểm đó McKinsey khá chắc chắn rằng nó đang thành công trong vấn đề này. Daniel cũng thay đổi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các đánh giá thường niên từ tập trung đơn nhất vào các đóng góp kinh tế trực tiếp của một người sang thành đóng góp tổng thể của một người tới tập đoàn - bao gồm cả phát triển nhân sự và xây dựng kiến thức. Cho tới ngày nay, các cổ đông hoạt động trong các ủy ban đánh giá khác nhau của tập đoàn vẫn dành năm đến sáu tuần một năm cho công việc này, bỏ qua công việc của khách hàng khi làm nó.

Plus Ça Change[1]

Nhưng dưới thời Bower, ý tưởng về xây dựng một tập đoàn vĩ đại không bao giờ có nghĩa là hướng định nghĩa của một chuyên gia tư vấn McKinsey đi quá xa theo phương hướng mới. Mặc dù có những tiến bộ ngập ngừng khác nhau, tập đoàn vẫn là một thành lũy người đàn ông da trắng vào những năm 1980. Đến đầu những năm 1990, khi tập đoàn tiếp xúc với người bạn của Bill Clinton và là nhà điều hành Washington, Vernon Jordan, để giúp mở rộng sang Nam Phi, ông hỏi có bao nhiêu cổ đông da màu ở McKinsey. Câu trả lời: không có ai cả. Người ta nói rằng

[1] (Tiếng Pháp) Càng thay đổi nhiều, càng như cũ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ông đã trả lời, "Tôi sẽ cố gắng giúp bạn, nhưng vì Chúa, anh bạn, nếu bạn muốn làm kinh doanh tại châu Phi, hãy kiếm cho mình một vài cổ đông da màu".[1] Tập đoàn không bầu ra giám đốc da màu đầu tiên - Byron Auguste - cho đến năm 2005.

McKinsey chỉ làm khá hơn một chút với phụ nữ. Một trong những cựu hội viên nữ nổi tiếng nhất của tập đoàn, Barbara Minto - tác giả của cuốn sách năm 1987 *The Pyramid Principle: Logic in Writing, Thinking, and Problem Solving* (Nguyên tắc kim tự tháp: Logic trong viết, tư duy và giải quyết vấn đề) - gia nhập chi nhánh mới mở Cleveland vào năm 1963 và ở lại tập đoàn trong một thập kỷ trước khi rời đi để bắt đầu tập đoàn tư vấn của riêng mình. Tập đoàn bầu ra nữ lãnh đạo đầu tiên vào năm 1979 - Linda Levinson - và tổng cộng là 19 người cho ban cổ đông trong những năm 1980. Dù vậy, đến cuối năm 1990, phụ nữ chỉ chiếm 5% ban cổ đông.

Tập đoàn sau đó nắm lấy Ấn Độ như một nguồn nhân tài. Tino Puri, một trong những người Ấn đầu tiên gia nhập McKinsey, vào năm 1970, từ lâu đã để mắt đến việc mở một trụ sở tại Ấn Độ cho tập đoàn. McKinsey cuối cùng đã mở chi nhánh Bombay vào năm 1993, mặc dù nó đã phục

[1] Huey, *Fortune*, 1/11/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vụ các khách hàng ở Ấn Độ trong tận 15 năm trước thời điểm đó.

"Vấn đề với McKinsey là, nó là một môi trường ngột ngạt", cựu McKinseyite Don Carlson nói với BusinessWeek vào năm 1986. "Họ muốn một người nhất định, một cái nhìn nhất định, một cách nhất định để thực hiện mọi chuyện".[1]

Cổ đông Jon Katzenbach nghĩ rằng tập đoàn tự đối xử không công bằng với chính nó vì quá tập trung vào sự hiểu biết phân tích thay vì chất lượng sáng tạo trong tuyển dụng. "Tại McKinsey, những người chăm chỉ sẽ tốt hơn". ông nói với Fortune. "Những vấn đề như tổ chức và lãnh đạo được coi là kỹ năng mềm. Thật không may, đó là điều mà nhu cầu của khách hàng đang tăng lên. Chúng tôi có những tập đoàn lớn yêu cầu giúp đỡ họ thay đổi văn hóa của mình; chúng tôi cần tạo ra những thay đổi lớn trong văn hóa của chính mình... chúng tôi thật sự giỏi khi sử dụng sự hiểu biết trí tuệ, khi được đo lường theo các phương thức định lượng và khái niệm. Nhưng trong cuộc tìm kiếm những người sáng dạ, chúng tôi đánh mất rất nhiều người sáng tạo. Chúng tôi phải bớt giống hệt nhau trong tuyển dụng".[2] Khi ông rời khỏi McKinsey sau một sự nghiệp huyền thoại, Katzenbach

[1] Byrne, *BusinessWeek*, 23/6/1986.
[2] Huey, *Fortune*, 1/11/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sáng lập một tập đoàn đối thủ với ý định thực hiện chính xác điều này. Nó không hiệu quả như dự định, và cuối cùng ông đã bán tập đoàn của mình cho Booz & Company vào năm 2009 sau mười một năm hoạt động, đầy hứa hẹn khi khởi đầu nhưng suy yếu theo nền kinh tế toàn cầu. Nói cách khác, những kỹ năng mềm, là cho những thời điểm tốt.

Từ đầu những năm 1980, Bower là tiếng nói đơn độc khi suy nghĩ rằng tập đoàn đã phát triển quá xa và quá nhanh, và do đó bị buộc phải phục vụ khách hàng nó không nên phục vụ, hay giải quyết những vấn đề không thực sự quan trọng với quản lý cao cấp. Trong một hội nghị nội bộ vào thời điểm đó, khi một chuyên gia tư vấn giải thích công nghệ sẽ tăng tốc sự phát triển của McKinsey như thế nào, Bower gầm lên từ phía dưới của căn phòng, "Tập đoàn không nên phát triển gì hết. Nó vốn đã quá lớn rồi. Nó không nên có trên 700 nhân viên". Nhưng đã quá muộn để quay lại.

Khi Daniel nhận chức, tập đoàn không có nhiều khác biệt lắm với Booz Allen và các đối thủ cạnh tranh khác. Khi ông từ chức, McKinsey là duy nhất và chiếm ưu thế trong ngành. Và ông đã đạt được tất cả những điều đó mà không quay lưng lại với truyền thống.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CÂU HỎI QUAN TRỌNG: LIỆU CÓ XỨNG ĐÁNG HAY KHÔNG?

Ngay cả khi các chuyên gia tư vấn McKinsey sẽ đi xuống mồ, nói rằng việc đo lường tác động của họ một cách chính xác là bất khả thi - do đó đưa ra vỏ bọc cho mức phí cắt cổ của mình - ở một vài thời điểm trong lịch sử của tập đoàn, câu hỏi này phải được hỏi: Liệu số tiền đó có ích hay không?

Câu trả lời ngắn gọn là có. Không doanh nghiệp nào kéo dài gần một thế kỷ mà không mang lại giá trị theo mức độ nào đó. Vậy thì, câu hỏi là: Ai được hưởng lợi từ sự ảnh hưởng của nó? Các giám đốc điều hành tiếp tục thuê McKinsey lần này đến lần khác dường như chắc chắn thấy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

rằng chi tiêu doanh nghiệp là đáng giá. Liệu có doanh nghiệp cá nhân nào tự hưởng lợi? Về tổng thể, một công ty chỉ có thể kết luận rằng mình hoạt động tốt, khi lực lượng cạnh tranh chắc chắn sẽ đẩy một sản phẩm kém ra khỏi thị trường trong nhiều năm, và chắc chắn trong nhiều thập kỷ.

Liệu sự lan tỏa của McKinsey có tốt cho doanh nghiệp nói chung? Hay cho xã hội? khi McKinsey truyền đi cẩm nang cắt giảm chi phí nhằm nâng cao lợi nhuận doanh nghiệp, nó chắc chắn có ích cho riêng khách hàng, nhưng liệu tác động tổng thể có tích cực không?

Nếu bạn là AT&T những năm 1980, McKinsey đưa ra sự tư vấn tồi tệ. Nếu bạn là Condé Nast vào năm 2009, nó giúp bạn thuyết phục nhân viên rằng cuối cùng đã đến thời điểm cắt giảm chi phí. Nếu bạn là General Motors dưới sự tấn công từ Toyota, McKinsey đã nhầm lẫn hoàn toàn. Nhưng nếu bạn là North Carolina National Bank, nó dẫn bạn đến sự vĩ đại.

Rõ ràng, cách bạn đánh giá giá trị của McKinsey phụ thuộc rất nhiều vào việc bạn đang ở đâu.

Rõ ràng, cách bạn đánh giá giá trị của McKinsey phụ thuộc rất nhiều vào việc bạn đang ở đâu.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Có, chúng xứng đáng

Khi McKinsey đạt hiệu quả cao nhất, nó xác định và phân tích kỹ lưỡng một vấn đề cho các khách hàng của mình, liệt kê tất cả các lựa chọn khả thi, trình bày chúng theo một phong cách dễ tiếp nhận, và sau đó giúp khách hàng chọn một hướng hành động.

Và thậm chí với mức giá cao ngất của McKinsey, phần lớn các khách hàng đều kết luận rằng tập đoàn còn đáng giá hơn mức giá ấy. Chủ tịch của Mellon Bank, Frank Cahouet trả cho McKinsey 16 triệu đô la trong thời kỳ 6 năm nhưng ước tính rằng lợi nhuận trên chi phí đó ít nhất là gấp 16 lần.[1] "Tôi làm việc tại Mellon vào năm 1987", Cahouet nhớ lại. "Đó là một thời kỳ căng thẳng, và có một câu hỏi thực sự liệu chúng tôi có sống sót hay không. Các nhà quản lý đã công khai hy vọng rằng chúng tôi sẽ được mua lại. Nhưng tôi không gia nhập Mellon để bán nó đi. Tôi gia nhập để gây dựng nó".

Một dự án quan trọng mà Cahouet giao cho đội ngũ McKinsey, dẫn đầu bởi cổ đông Clay Deutsch, là tách

[1] Dana Milbank, *Globe and Mail*, 12/10/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mellon thành hai phần - được gọi là Ngân hàng tốt/Ngân hàng xấu. Họ hình thành Ngân hàng xấu cho các cổ đông, để lại Ngân hàng tốt với tình hình tài chính bền vững hơn nhiều. "McKinsey thực hiện rất nhiều phân tích cho chúng tôi", Cahouet nói. "Và danh tiếng cùng uy tín của họ đã giúp chúng tôi trên thị trường khi chúng tôi huy động vốn cho điều này". Cahouet sau đó đã tuyển dụng chuyên gia tư vấn McKinsey Ron O'Hanley trở thành phó chủ tịch, cùng ông điều hành Mellon.[1] Năm 2010, O'Hanely là phó chủ tịch của Fidelity Investments.

Công việc thực hiện cho chính phủ Hà Lan vào cuối những năm 1980 thể hiện sự tương tác tối ưu của tập đoàn với khách hàng. Các quan chức Hà Lan đã liên lạc với McKinsey về một kế hoạch áp đặt một lệnh cấm về trợ cấp cho ngành thép, điều này sẽ cản trở nghiêm trọng đến nhà sản xuất lớn nhất, Hoogovens. Họ yêu cầu McKinsey nghĩ ra một con số - sẽ mất bao nhiêu tiền để vực dậy tình hình tài chính của công ty để nó có thể tự trụ vững. McKinsey nghiên cứu tình huống này trong 6 tháng và đưa ra một con số gây sốc: 1 tỷ đô la.

Bộ trưởng bộ Kinh tế sau đó yêu cầu McKinsey tư vấn về đạt được sự phê duyệt của Quốc hội với sự bơm vốn

[1] Frank Cahouet, phỏng vấn bởi tác giả, 20/8/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh nghiệp khổng lồ này. Bài thuyết trình giải thích tình trạng của ngành thép toàn cầu, tăng sự cạnh tranh từ Nhật Bản và sự ảnh hưởng mạnh mẽ của Hoogovens tới thương mại Hà Lan vào thời điểm đó, các chuyên gia tư vấn dành 6 tháng khác để tìm ra cách số tiền được đầu tư, cho tới đồng đô la cuối cùng. Kết quả là một dự thảo 22 trang, thứ mà ngài bộ trưởng trình bày cho Quốc hội. Nó được thông qua ở vòng đồng tiên.[1] Công ty đó sống sót và vào năm 1999 sáp nhập với British Steel để hình thành Corus Group, một trong những nhà sản xuất thép lớn nhất thế giới.

Một trong những dự án khu vực công đáng chú ý khác liên quan đến dự án mà chi nhánh London thực hiện cùng thời điểm cho Scottish Development Agency (Cơ quan phát triển Scotland). Glasgow đã sa lầy trong tình trạng thất nghiệp và phạm tội. Cổ đông Norman Sanson và một nhóm chuyên gia tư vấn Scotland đã giúp đưa ra một chiến lược sống còn cho thành phố. Các chuyên gia tư vấn mang lại một số ý tưởng, từ khuyến khích du khách cho đến chuyển dịch từ sản xuất sang kinh tế dịch vụ, và tập trung vào sự quan trọng của trung tâm một thành phố như là mỏ neo của sự phát triển. Các chuyên gia tư vấn cũng đề xuất một ý tưởng khá là hợp lý trong lịch sử tư vấn của McKinsey: một

[1] *McKinsey: A Scrapbook* (New York: McKinsey & Company, 1997), 67.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sự hợp tác nhà nước/tư nhân sẽ cho phép lợi ích khu vực tư nhân hợp tác với các chính trị gia để thúc đẩy một sự hồi sinh cho cốt lõi của thành phố. "Chúng tôi đúng là đã cứu Glasgow" Peter Foy, cựu điều hành chi nhánh London nói, với sự thể hiện điển hình lòng tự trọng McKinsey.[1] Như lời nhận xét đó cũng phần nào thực sự đúng: chưa đầy một thập kỷ sau sự xuất hiện của McKinsey vào năm 1984, và một phần không nhỏ từ những nỗ lực tái sinh đô thị, Glasgow được mệnh danh là thành phố văn hóa của châu Âu năm 1990. McKinsey giúp Carlos Salinas tư nhân hóa Mexico và Mrs. Thatcher với những nỗ lực tương tự tại nước Anh. Và nó sẽ tiếp tục hỗ trợ tư nhân hóa tài sản chính phủ ở các nước mới được tự do hóa tại Mỹ La-tinh, Trung Mỹ, Đông Âu và châu Á.

Năm 1981, Hugh McColl, lúc đó là tân chủ tịch của ngân hàng còn nhỏ North Carolina National Bank (NCNB), yêu cầu McKinsey giúp tái thiết cơ cấu tổ chức mà ông sẽ không phải thay đổi gì hết cho đến khi NCNB trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Nói cách khác, nếu ông tiếp tục thời kỳ mua lại, ông không muốn phải thay đổi cơ cấu tổ chức mỗi lần. Đó là một tham vọng có quy mô lớn, xem xét cả việc 6 triệu trong tài sản của NCNB là không đáng kể so với những ông lớn trong ngành như Citicorp và

[1] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chase Manhattan. Nhưng đó cũng là ngành nghề chính của McKinsey, tư vấn tổ chức. Gợi ý của tập đoàn là: chuyển dịch trọng tâm khách hàng của công ty, từ địa lý sang thành các loại khách hàng như khách hàng bán lẻ hay khách hàng ngân hàng thương mại. Theo cách này công ty không cần phải giới thiệu toàn bộ đơn vị mới khi nó thâm nhập vào lĩnh vực mới; nó chỉ cần thêm chúng vào các nhóm khách hàng sẵn có. 17 năm sau, khi mà ngân hàng lúc đó được biết đến như là NationsBank sáp nhập với Bank of America, nó tạo nên ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Đó là mục tiêu của McColl, vậy nên sự tư vấn của McKinsey đã xứng đáng với bất cứ mức giá nào McColl trả cho nó.

Tất cả những điều trên đều cho thấy thực tế là McKinsey có thể làm những việc vô cùng phức tạp.

Không, chúng không xứng đáng

Một câu hỏi quan trọng, liệu sự xuất hiện của McKinsey trước cửa nhà luôn được coi là một điều tích cực tới bất cứ khách hàng cụ thể nào? Hay, do đó, cho chính doanh nghiệp? Giáo sư Stanford Harold Leavitt, một người ủng hộ các khía cạnh con người trong kinh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh so với các yếu tố con số, trả lời theo hướng tiêu cực vào những năm 1980: "Nhà quản lý mới, chuyên nghiệp với bằng MBA ngày càng trở nên giống như lính đánh thuê - sẵn sàng và sẵn lòng chiến đấu dù cho thế nào và thực hiện rất lạnh lùng và có tính hệ thống, nhưng chưa từng đặt câu hỏi: liệu cuộc chiến tranh này có đáng chiến đấu? Đây là một cuộc chiến tranh có nghĩa ư? Nguyên nhân là gì? Liệu tôi có tin vào nó hay không?"[1]

Trong *House of Lies*, một sự tấn công vào ngành tư vấn sau này chuyển thành một series trên kênh truyền hình cáp *Showtime,* chuyên gia tư vấn Martin Kihn viết về "slide" mà McKinsey đưa ra ở cuối các buổi tuyển dụng năm 2000. "Slide ấy trông có vẻ đơn giản", ông viết. "[nó] chỉ đơn giản là một đường cong thể hiện mức tăng trưởng hàng năm 20%. Đó là mức tăng trưởng kép hàng năm trong thập kỷ qua, về cả doanh thu lẫn quy mô của nhân viên McKinsey… Thẳng thắn thì, slide ấy ngụ ý rằng *McKinsey đang trên đường thống trị toàn thế giới*... nếu bạn không có một công việc với họ vào thời điểm này, bạn luôn có thể chờ đợi. Bạn sẽ rất già vào tháng 5 năm 2060 - nhưng chẳng

---

[1] Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession* (Princeton: Princeton University Press, 2007), 326.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thực sự có vấn đề gì hết. Họ sẽ phải thuê bạn. Tất cả mọi đàn ông, phụ nữ và trẻ em ở nước Mỹ sẽ là một chuyên gia tư vấn McKinsey vào tháng 5 năm 2060. Tất cả mọi người trên trái đất này sẽ là một chuyên gia tư vấn McKinsey vào năm 2075.[1]

Những câu chuyện về các thương vụ tư vấn thất bại - hay những nỗ lực thực hiện một chiến dịch McKinsey thất bại - thường không là trang bìa của một chuyên mục kinh doanh. McKinsey sẽ không nói về các khách hàng của nó, và các giám đốc doanh nghiệp không thích nói về bất cứ dự án thất bại nào cho dù có một chuyên gia tư vấn liên quan hay không. Tuy nhiên, đôi khi, một dự án đủ được chú ý - và sự thất bại đủ công khai - vai trò của McKinsey được công khai toàn bộ. Và trong những trường

McKinsey sẽ không nói về các khách hàng của nó, và các giám đốc doanh nghiệp không thích nói về bất cứ dự án thất bại nào cho dù có một chuyên gia tư vấn liên quan hay không.

[1] Martin Kihn, *House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time* (New York: Warner Business Books, 2005), 38.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hợp như vậy - giao kèo quan trọng của McKinsey với các khách hàng của nó - không công trạng, không tội lỗi - lại thành ra không hiệu quả. "Nó tương tự với nghề y", Higdon viết. "Một bác sĩ có thể thực hiện một ngàn ca mổ thành công, nhưng mọi người đều nhớ đến ca mổ mà anh ta đã sơ sẩy với dao mổ".[1]

Một thương vụ như vậy là dự án năm 1980 cho AT&T. AT&T đã phát minh ra phiên bản đầu tiên của công nghệ không dây nhưng lại lo lắng về lợi nhuận trên vốn đầu tư vào các tháp ăng ten, giữa những vấn đề khác. McKinsey, như thường lệ, cẩn thận nghiên cứu vấn đề và đưa ra một ước tính mà, chẳng phải phóng đại, thiếu chính xác một cách tức cười: vào năm 2000, McKinsey suy luận, tổng thị trường điện thoại di động sẽ chưa đến 1 triệu người dùng.

Cần phải nhớ rằng, ở thời điểm đó, máy thu phát cầm tay quá phiền phức, đắt đỏ và băng thông rất hạn chế, đến nỗi những khách hàng duy nhất là những người vô cùng giàu có và các giám đốc doanh nghiệp. Cũng cần phải nhớ rằng dự báo tương lai chẳng phải là điều dễ dàng. Tuy nhiên, điều này rõ ràng là một sai lầm, và là một cái giá quá đắt. AT&T từ bỏ dự án, khiến công ty thất bại trong

[1] Hal Higdon, *The Business Healers* (New York: Random House, 1970), 111.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chạy đua điện thoại di động và cuối cùng phải bán cho SBC Communications vào năm 2015. Đó là một trường hợp sơ suất của các chuyên gia tư vấn, mà nạn nhân phải chịu một cái chết khủng khiếp, dù có thể tránh được.

Đôi khi, McKinsey bị buộc tội vì không chỉ bán những nghiên cứu thiếu sót mà còn cả chiến lược không tồn tại, như khi nó làm việc cho Continental Illinois Bank, lúc đó là một trong những ngân hàng hấp dẫn nhất của nước Mỹ, vào những năm 1970. Continental tự coi nó ngang bằng với Chase Manhattan và Citibank, hai khách hàng nổi tiếng của McKinsey, và muốn một sự tái cấu trúc. 18 tháng sau, các chuyên gia tư vấn nói với Continental điều tương tự họ đã nói với hàng đống ngân hàng khác: họ cần đổi từ cấu trúc quản lý phân cấp sang một thứ gọi là "quản lý ma trận". Ý tưởng này, theo hình thức đơn giản là: Trong một hệ thống ma trận, những người khác nhau có thể làm việc tại một bộ phận và có thể thực sự báo cáo với một người quản lý, nhưng họ có thể cũng được giao cho một dự án khác và một người quản lý khác ở bất cứ thời điểm nào. Đầu tiên sự tái cấu trúc này dường như thật tuyệt. Từ năm 1976 đến 1981, Continental đã có mức tăng trưởng tài sản lớn nhất, hơn bất cứ ngân hàng lớn nào, 110%. Cho vay còn tăng hơn nữa, 180%. Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu của ngân hàng vào thời điểm đó - 14,4% - đứng thứ hai chỉ sau Morgan Guaranty.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng James McCollom, một cựu nhân viên của ngân hàng và là tác giả của *The Continental Affair,* cho rằng sự tư vấn của tập đoàn đã đọa đày Continental. Tỷ lệ nợ trên tài sản của ngân hàng này cũng tăng lên thành 69% vào năm 1981, cao nhất trong ngành, được cho là khiến cho nó trở nên rủi ro nhất so với các ngân hàng khác. "McKinsey đã bán cho chúng tôi quản lý ma trận, mánh lới quảng cáo mà tất cả các doanh nghiệp ưu tú đều tránh", McCollom viết. "Họ đã bán cho chúng tôi luật sư, sự giữ bí mật... [và] các thuật ngữ... McKinsey đã bán cho Continental Bank thiết bị lạc hậu của họ".[1] Một vài năm sau, Continantal giành được sự khác biệt mơ hồ khi trở thành thất bại ngân hàng nặng nề nhất trong lịch sử nước Mỹ tính đến thời điểm đó.

Một vài khách hàng thuê McKinsey và sau đó nói rằng không đáng. Theo nghĩa nào đó, tập đoàn là một sự liên quan tới "La Belle" Otero, một gái điếm hạng sang sống ở Paris vào đầu thế kỷ 20, người từng được xem như người phụ nữ kiếm nhiều tiền nhất trên thế giới. Carolina Otero rất chọn lọc khách hàng và thu phí cắt cổ, nghe nói là lên đến 1 triệu đô la tính theo thời giá 2012. Các khách hàng của nàng bao gồm Hoàng tử Albert I của Monaco và là vua của Serbia, và người ta tranh luận rộng rãi rằng bất cứ

[1] James P. McCollom, *The Continental Affair: The Rise & Fall of the Continental Illinois Bank* (New York: Dodd, Mead, 1987), 231.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ai có tiền đều có nàng ít nhất một lần. Và nếu bạn làm điều đó, bạn có thể nói gì? Một khi bạn đã trả 1 triệu đồng franc cho một cuộc mây mưa thoáng qua, bạn sẽ không định thừa nhận rằng nó không xứng đáng với cái giá bỏ ra.

Dù vậy, thực sự khá khó để đưa ra lý lẽ cho việc McKinsey có bất cứ tác động lâu dài - hay căn bản nào - lên cách các doanh nghiệp được quản lý từ sau một số thành tựu đáng chú ý như tái cấu trúc các tập đoàn khổng lồ Mỹ vào những năm 1940. Lần cuối cùng McKinsey có ảnh hưởng tại Apple Computer là khi John Sculley còn ở đây, và đó là bởi vì ông đã có những thành tựu marketing nhãn hiệu tại Pepsi. Và Sculley là một thảm họa. Liệu McKinsey có làm bất cứ điều gì để giúp những công ty vĩ đại ngày nay trở nên vĩ đại như thế? Amazon, Microsoft, Google? Ngắn gọn thì, không.

Một thảm họa chung

Công việc của McKinsey cho General Motors vào đầu những năm 1980 thể hiện khá rõ ràng rằng các chuyên gia tư vấn đôi khi có thể gây rất nhiều nguy hiểm thay vì tích cực với một doanh nghiệp, ngay cả khi đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

là một trong những khách hàng quan trọng nhất mà họ từng có. Ở thời điểm đó, General Motors - *Titanic* của doanh nghiệp Mỹ - bị tấn công bởi những nhà sản xuất ô tô Nhật Bản như Toyota. Chủ tịch Roger Smith quyết định bắt đầu một cuộc tái cấu trúc lớn nhất của công ty vào năm 1984. Ông thuê McKinsey để tạo ra nó cùng với ông. Hãng xe này sớm chiếm nhiều chi phí hơn toàn bộ ngành sản xuất còn lại của McKinsey. Theo một báo cáo, có thời điểm GM trả cho McKinsey 2 triệu đô la một tháng.[1]

McKinsey phỏng vấn 65 giám đốc điều hành hàng đầu và 800 nhân viên tại công ty này, hỏi họ những vấn đề tổ chức mà họ nhìn thấy. Với kết quả thăm dò ý kiến trong tay, các chuyên gia tư vấn đề xuất một cấu trúc mới. Thay vì cơ cấu công ty theo nhãn hiệu - Chevy, Cadillac, Buick, vân vân - các chuyên gia tư vấn nói rằng nó nên được cơ cấu theo loại xe - lớn, nhỏ, xe tải. Đây là một mưu mẹo cơ bản kiểu McKinsey - đừng cơ cấu *thế này*, hãy cơ cấu *thế kia* - và nó đã có hiệu quả trong quá khứ. Chẳng hạn như, các chuyên gia tư vấn đã giúp thành công AT&T cơ cấu theo các thị trường trái ngược với các công nghệ của nó. Nhưng đấy chẳng phải là phương pháp đúng đắn cho GM.

"Ở thời điểm đó, cả McKinsey lẫn General Motors đều không hiểu được bản chất thực sự của sự cạnh tranh từ Nhật

---

[1] Milbank, *Globe and Mail*, 12/10/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bản", Maryann Keller, tác giả của *Rude Awakening: The Rise, Fall and Struggle for Recovery of General Motors* (Sự thức tỉnh đột ngột: Sự trỗi dậy, sụp đổ và vật lộn để phục hồi của General Motors) nói.[1] "Chỉ sau khi người ta nhận ra rằng thực tế không phải là Nhật Bản có lực lượng lao động lương thấp phục tùng, thức dậy mỗi ngày và ca bài thánh ca Toyota. Mà là, họ tạo ra những chiếc xe hơi với ít bộ phận hơn, ít lỗi hơn, cải tiến liên tục, và giảm khối lượng công việc trong một giờ mà không ảnh hưởng đến năng suất. Tôi chắc chắn 100% rằng McKinsey chẳng có manh mối nào về những khám phá này". Thay vì thế, McKinsey chỉ luân chuyển nhân viên, điều này gây ra sự phá hủy tri thức về thể chế và mạng lưới phi chính thức của những người biết cách hoàn thành công việc bên trong doanh nghiệp khổng lồ này. "Họ đang bay theo hướng 90 độ với nơi họ nên tới", Keller nói. "Hàng ngàn chuyện nhỏ Toyota đã làm tốt mới là vấn đề, chứ không phải là thiết kế tổ chức của General Motors".

Cuộc tái cơ cấu này hoàn toàn là một thảm họa - nó tốn chi phí khổng lồ mà không có sự cải thiện nào đo lường được về năng suất hay hiệu suất - điều mà Keller cho rằng đã gieo mầm mống cho sự phá sản của GM vào năm 2009. "Nhưng điều này có quá ngạc nhiên?" bà đặt câu hỏi. "Có những người chưa từng điều hành bất cứ thứ gì. Có những

[1] Maryann Keller, phỏng vấn bởi tác giả, 2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người chưa từng dành cuộc đời mình nói chuyện với những giám đốc điều hành cấp cao. Và những giám đốc cấp cao biết gì về sản xuất? Thường thì, không nhiều. Bạn có nghĩ rằng Roger Smith biết bất cứ điều gì về sản xuất một chiếc xe?

Sai lầm thuộc về ai? Chẳng phải McKinsey, McKinsey tuyên bố. Mặc dù từ chối thảo luận chi tiết về công việc này, một giám đốc cao cấp nói với tác giả của *Fortune*, John Huey, rằng sai lầm này nên kiên quyết đặt lên sự quản lý của General Motors. "Chúng tôi nói với họ như thế. Chúng tôi không thụ động chút nào. Chúng tôi nói với họ hãy uống liều thuốc này", ông nói. "Giống như việc làm một bác sĩ, bạn làm hết sức có thể, nhưng nếu bệnh nhân không bỏ hút thuốc, anh ta vẫn chết. Đây là vấn đề trên toàn thế giới. Các giám đốc điều hành không phải là những người chấp nhận mạo hiểm. Họ không nhận thấy khó khăn một cách rõ ràng cho đến khi họ vấp phải thất bại".[1]

General Motors mang đến một trong những bài học lớn nhất về tư vấn chiến lược. Như Matthew Stewart đã chỉ ra một cách lịch sự, "ý tưởng về chiến lược, như con cú của thần Minerva[2], thường nổi lên chỉ khi mặt trời lặn ở một tổ

---

[1] John Huey, Fortune, 1/11/1993.

[2] Nhà triết học học duy tâm thế kỷ 19 Georg Wilhelm Friedrich Hegel có câu nói nổi tiếng "Con cú của thần Minerva sải đôi cánh của nó chỉ khi hoàng hôn buông xuống" - nghĩa là triết lý hiểu được một điều kiện lịch sự chỉ khi nó đã đi xa. (ND).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chức. Có một câu nói rằng chiến lược là khi bạn đang hết đạn nhưng bạn không ngừng bắn vào tất cả các khẩu súng khác để kẻ thù không biết được. Như một quy luật, các tập đoàn cần chiến lược khi họ không thể biện minh cho sự tồn tại của mình theo bất cứ cách nào, và họ bắt đầu hoạch định kế hoạch khi mà họ không thực sự biết được họ đang đi đến đâu".[1]

Chiến lược là khi bạn đang hết đạn nhưng bạn không ngừng bắn vào tất cả các khẩu súng khác để kẻ thù không biết được.

Câu trả lời phụ thuộc

Tài sản quý giá nhất của một chuyên gia tư vấn McKinsey là một mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Nó không khác biệt lắm với bất cứ doanh nghiệp nào, nhưng tại McKinsey, nơi mà không có "những sản phẩm" chuyên biệt nào để nói về, các mối quan hệ là tất cả. Trong

[1] Stewart, *The Management Myth*, 181.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bất cứ năm nào, 85% doanh thu của McKinsey đến từ các khách hàng sẵn có "Chúng tôi không bán thời gian và các câu trả lời, như các tập đoàn luật hay kế toán", Ron Daniel nói với *Forbes* vào năm 1987.[1] "Chúng tôi bán một lợi ích được gọi là thay đổi. Thay đổi là nơi chứa đựng giá trị". Daniel nói với *Forbes* rằng các khách hàng phải "tin tưởng McKinsey" để đưa ra một mức phí công bằng. Nhưng các khách hàng không thường xuyên chấp nhận. Khi Jamie Dimon là CEO của Bank One, ông ấy thuê McKinsey để xem xét các quy tắc tín dụng của ngân hàng vào năm 2002, một thứ mà chẳng ai thực hiện trong nhiều năm. Ông ấy nói với các chuyên gia tư vấn rằng họ sẽ nhận được 50% lệ phí trước và 50% dựa vào kết quả. McKinsey giành được toàn bộ lệ phí. Một năm sau, trong một dự án được giám sát bởi đại diện của Dimon, Heidi Miller, Bank One quyết định McKinsey không nhận được lệ phí hiệu quả và từ chối trả phần thứ hai. Các chuyên gia tư vấn đã rất sửng sốt, nhưng cổ đông McKinsey Clay Deutsch thừa nhận lý lẽ đó, và tập đoàn đưa về nhà chỉ một nửa lệ phí "công bằng".

Và điều này mang trọng tâm trở lại sự khác nhau giữa lời hứa thoái thác của lối tư duy vĩ mô, phi thực tiễn với giá trị thực sự mà một chuyên gia tư vấn hầu hết có thể luôn

[1] Merwin, *Forbes*, 19/10/1987.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mang lại. Tác giả Kevin Mellyn cho rằng tư vấn thực sự không phải là về thay đổi, lãnh đạo hay tầm nhìn. Nó là về giúp đỡ người ta quản lý thứ mà một người có thể gọi là "Chủ nghĩa công nghiệp Phổ" - tổ chức các hoạt động qua những thói quen quan liêu rất hợp lý mà phát huy hiệu quả, hiệu suất và sự trung thực. Người Phổ đánh bại Pháp vào năm 1981 không phải vì họ đã lấy cảm hứng từ lãnh đạo. Họ đánh bại vì các hệ thống của họ dựa trên quy tắc, trật tự và các chuẩn mực cho phép quân đội của họ hoạt động hiệu quả và không cần đến các anh hùng. Mục đích duy nhất của hoạch định chiến lược là tư duy thông qua mọi tình huống trước để gây ra ít hơn các sai lầm trong thực hiện chiến thuật; người gây ra ít lỗi sai nhất, nắm giữ đội quân có tổ chức và được đào tạo tốt nhất sẽ thắng. Các doanh nghiệp tồn tại, như các đội quân mạnh nhất, có thể phục hồi từ những cú đấm bất ngờ của số phận và những bước đột phá của đối thủ cạnh tranh.

Các doanh nghiệp tồn tại, như các đội quân mạnh nhất, có thể phục hồi từ những cú đấm bất ngờ của số phận và những bước đột phá của đối thủ cạnh tranh.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thuê McKinsey chỉ để nêu rõ vấn đề

Dù vậy, đến cuối những năm 1980, thương hiệu McKinsey đã chuyển sang một lĩnh vực hoàn toàn mới. Với McKinsey, việc thuê các chuyên gia tư vấn có thể đơn thuần là một chiến thuật. Nếu, là một CEO, bạn cảm thấy bạn cần cắt giảm 10% chi phí nhưng bạn không cảm thấy rằng bạn nhận được sự chấp thuận từ nhân viên của mình, việc thuê McKinsey nói chung làm cho vấn đề đó được hiểu rõ ràng. Các doanh nghiệp vẫn thuê McKinsey để truyền tải thông điệp này.

Năm 2009, nhà xuất bản Condé Nast nổi tiếng là đã thuê tập đoàn để gửi đi thông điệp tới một đội ngũ nhân viên đã quen chi tiêu phung phí rằng 30% cần cắt khỏi cơ cấu chi phí của công ty. Tương tự, Warner Armex Cable Communications thuê McKinsey vào năm 1984 bởi vì cuộc đấu đá nội bộ để ngăn chặn việc gây ra một bước ngoặt. "Chúng tôi phải tìm kiếm một quan điểm bên ngoài mà không bị sai lệch", Drew Lewis - CEO lúc đó nói. "Và McKinsey đã làm tốt".[1]

---

[1] Byrne, *BusinessWeek*, 23/6/1986.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 1993, Delta Air Line thua lỗ tiền bạc vì kết quả của các hoạt động ở châu Âu mới được mua. Các cổ đông nổi loạn. Ban quản lý đã làm gì? Nó thuê McKinsey, và nói với thế giới điều đó. "Một thông báo như vậy gửi đi nhiều thông điệp". John Huey viết trên *Fortune* vào thời điểm đó. "Chúng tôi biết rằng mình có một vấn đề. Chúng tôi đang làm điều gì đó về nó. Chúng tôi thuê sự trợ giúp với giá cao nhất mà chúng tôi có thể tìm thấy. Cho chúng tôi một ít thời gian, được chứ?[1] Điều này đưa McKinsey gần hơn nữa tới mô hình cơ quan xếp hạng trái phiếu - sự tham gia của McKinsey như một hệ quả tất yếu tới đánh giá AAA. Nhưng những trái phiếu được đánh giá AAA có thể (và thực sự) thất bại. Vậy nên những đề xuất của McKinsey cũng như vậy.

McKinsey tuyên bố rằng nó cố gắng tránh tình huống như vậy, như là xây dựng ngôn ngữ hợp đồng mà không cho phép các khách hàng đề cập rằng tập đoàn đã được thuê: "Công việc của McKinsey cho các khách hàng được bảo mật và chỉ dành cho sử dụng nội bộ của khách hàng mà thôi. McKinsey không công khai tên khách hàng, tài liệu thông tin của khách hàng hay các báo cáo được chuẩn bị cho các khách hàng mà trước đó không có sự cho phép bằng văn bản của họ. Tương tự, vị khách hàng đồng ý rằng nó sẽ không sử

[1] Huey, *Fortune*, 1/11/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dụng danh tính của McKinsey, trích dẫn lời tư vấn của công ty, tiết lộ các sản phẩm bàn giao, các điều khoản hay thậm chí sự hiện diện của hợp đồng này ra bên ngoài mà trước đó chưa có sự đồng ý bằng văn bản của McKinsey".

McKinsey không yêu cầu ghi công trạng nhưng nó cũng không nhận sự đổ lỗi. Đại cổ đông Larry Kanarek không thấy vấn đề gì với thỏa thuận này. "Chúng tôi có một hình thức trách nhiệm khác", ông nói. "Nhưng chúng tôi cũng không liên quan gì đến các phần thưởng. Nếu lời khuyên của chúng tôi luôn tồi tệ, khách hàng sẽ ngừng thuê chúng tôi. Nhưng phần lớn là những lời khuyên có ích và các khách hàng cùng các cổ đông trở nên giàu có, còn chúng tôi thì không. Phần thưởng của chúng tôi bị làm cụt hứng bởi vì đó chính là nghề này. Phần thưởng của họ cao hơn và thấp hơn bởi họ là những ông lớn thực sự. Bất cứ lúc nào ai đó ở McKinsey nói với tôi rằng họ nghĩ rằng họ biết cách điều hành một công ty, tôi sẽ nói với họ làm như vậy đi. Bởi vì đó *không* phải là điều chúng tôi làm ở đây".

McKinsey không yêu cầu ghi công trạng nhưng nó cũng không nhận sự đổ lỗi.

Dù McKinsey có thể có vấn đề với việc sử dụng *công khai* danh tính của nó, nó không có bất cứ vấn đề gì với việc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các giám đốc doanh nghiệp sử dụng tập đoàn để đưa ra sự biện hộ cho một quyết định quan trọng. Khi First Interstate Bancorp cố gắng giành quyền kiểm soát Bank of America vào năm 1986, McKinsey được thêm để thể hiện rằng tổ chức được kết hợp sẽ đạt được khoản tiết kiệm 700 triệu đô la như thế nào, con số mà First Interstate cần để thuyết phục thành viên quản trị và các cổ đông rằng nó có thể giành quyền kiểm soát một ngân hàng có quy mô gấp đôi nó.[1] "Đôi khi có những tình huống mà bạn muốn áp đặt một câu trả lời", một cựu chuyên gia tư vấn McKinsey giờ đây làm việc cho một đối thủ nói. "Trong những trường hợp như vậy, McKinsey thường là người làm thuê tốt hơn. Có một mức độ kiêu ngạo về nơi làm việc".

McKinsey cũng chẳng có vấn đề gì với việc được thuê để cung cấp đạn dược cho một người điều hành đang gặp khó khăn trong việc thuyết phục đồng nghiệp về một phương hướng hành động đặc biệt. Sau khi General Electric mua NBC vào năm 1987, chủ tịch của NBC được bổ nhiệm bởi GE, Bob Wright, gợi ý một "thực thi ngân sách" nhằm đạt mục đích giảm được 5% ngân sách 300 triệu đô cho bộ phận tin tức. Khi chủ tịch của NBC New, Larry Grossman, công khai từ chối sáng kiến này, Wright thuê McKinsey.[2]

---

[1] Merwin, Forbes, 19/10/1987.
[2] Edwin Diamond, "News by the Numbers", New York, 25/2/1987.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey cũng được thuê khi một nhà điều hành cần sự ủng hộ "công tâm" cho một quan điểm mà cũng có thể dẫn đến sự loại bỏ một đối thủ nội bộ.

"Nếu một chuyên gia tư vấn được sử dụng, anh ta có nhận ra nó? Hal Higdon đặt câu hỏi trên *The Business Healers*. "Và nếu anh ta nhận ra, anh ta có quan tâm không, hay có chấp nhận nó như một phần của cái giá anh ta trả cho căn nhà ở ngoại ô của mình".[1] McKinsey cũng được thuê khi một nhà điều hành cần sự ủng hộ "công tâm" cho một quan điểm mà cũng có thể dẫn đến sự loại bỏ một đối thủ nội bộ. Lee Iacocca viết trong cuốn tự truyện của mình rằng khi Henry Ford muốn Iacocca rời khỏi tập đoàn, ông ấy đã thuê McKinsey để khuyến nghị một cơ cấu tổ chức mới. Iacocca đột ngồi rời đi, đến Chysler, nơi mà ông sử dụng Bain & Company thay vì McKinsey.[2]

Cuối cùng, McKinsey làm tất cả những gì đối thủ cạnh tranh của nó làm, trở thành gián điệp chính hiệu trong ngành. Tập đoàn chắc chắn sẽ rất bất bình trước ý kiến này, nhưng cái gọi là "so sánh khả năng cạnh tranh" chỉ là cách

[1] Higdon, *The Business Healers*, 85.
[2] Merwin, *Forbes*, October 19, 1987.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nói hoa mỹ khi công ty tư vấn cho khách hàng này biết các khách hàng kia đang định làm gì với một lời hứa ngầm - và có phần mập mờ - rằng những bí mật nhạy cảm nhất của họ sẽ được giữ kín. "Các công ty chiến lược đã tạo ra những cách tiếp cận tàn nhẫn và hiệu quả hơn tới gián điệp công nghiệp", Lewis Pinault, tác giả của *Consulting Demons* (Ác quỷ tư vấn) nói.[1]

Teflon Dons

Nếu xét rằng 85% việc kinh doanh của McKinsey đến từ các khách hàng lặp lại, rõ ràng rằng những thảm họa thỉnh thoảng xảy ra không định nghĩa nên tập đoàn. Và có lý lẽ hợp lý cho điều này. Một là, các ý kiến từ bên ngoài sẽ luôn có giá trị, cho dù bạn là ai, và nếu McKinsey có thể đưa những trí tuệ xuất sắc nhất để thực hiện một dự án, các chuyên gia tư vấn sẽ được thuê tiếp, mặc dù họ có khả năng gây sai lầm.

Hay mức giá cao của họ. "Họ tự hào vì là tốp 2% thị trường", chuyên gia tư vấn đối thủ Frederick Sturdivant

[1] Lewis Pinault, *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting* (New York: HarperBusiness, 2000), 47.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nói. "Thật là một nơi đáng yêu để đến. Làm sao họ làm thế mà không bị phạt. Nó đã từng gây khó chịu một cách khủng khiếp như là một đối thủ cạnh tranh. Đó là một vấn đề bị đe dọa bởi đối thủ cạnh tranh giá, nhưng vấn đề khác hoàn toàn bởi ai đó thu phí cao hơn giá quy định".[1]

Ngay cả như vậy, các nhà phê bình từ lâu vẫn kinh ngạc trước khả năng nhún vai thờ ơ với các thương vụ tư vấn thất bại như của General Motors và cứ thế tiếp tục tiến lên, nhận được các công việc lặp lại từ các khách hàng cực kỳ giống nhau mà thi thoảng thất bại trong quá khứ - những ngân hàng lớn như Citicorp hay các doanh nghiệp như AT&T.

Một lý do cho sự thành công này là sự tự tin của tập đoàn. *Tất cả về* McKinsey là sự tự tin. Lời chào hàng của McKinsey là một câu đơn giản: "Bất kể vấn đề của bạn là gì, chúng tôi là những người thông minh sẽ giúp bạn khắc phục nó". Đó có phải là một sự lừa gạt? Có thể. Đội ngũ trẻ tuổi có bằng MBA của công ty vẫn phải học thêm ngay trong thương vụ mà khách hàng bỏ tiền ra thuê, khó có thể phủ nhận nhân viên McKinsey chỉ khiến khách hàng mất thời gian".

> *Tất cả về McKinsey là sự tự tin.*

[1] Fred Sturdivant, phỏng vấn bởi tác giả, 22/4/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Marvin Bower nói với người được bảo trợ của mình rằng bí quyết thành công là hành động thành công. Ông không chỉ nói về McKinsey. Ông đang nói về một loại tự tin của nước Mỹ mà cho phép đất nước này chinh phục nền kinh tế toàn cầu. Nước Mỹ có sự tự tin đó - hay nó từng như thế - và McKinsey đã bộc lộ điều đó, một cách hoàn toàn và đầy đủ, như bất cứ công ty nào mà thế giới từng chứng kiến. Vậy nên nó gây sai lầm. Nó có thể khắc phục chúng. Và nó đã làm như vậy.

Một lý do khác cho sự thành công rất lớn của tập đoàn là nó cài cắm ở cộng đồng doanh nghiệp toàn cầu các cựu nhân viên và bạn bè - tất cả đều được đối xử rất tốt. Hầu như không có doanh nghiệp nào khác ngoài McKinsey trở thành một phần trong sự tự nhận thức về bản thân của nhân viên của nó. Nhiều năm sau khi rời khỏi tập đoàn, các cựu chuyên gia tư vấn vẫn sử dụng từ "chúng tôi" khi đề cập đến McKinsey, thậm chí bằng thì hiện tại.

Một trong những nhân tố chính khiến McKinsey khác biệt trong cuộc cạnh tranh - thực sự thì, so với hầu hết các tổ chức - là mạng lưới cựu nhân viên lạ thường của nó - băng đảng McKinsey. Phải đến thời kỳ chuyển giao của thế kỷ, số lượng nhân viên cũ của tập đoàn mới thực sự trở nên có ý nghĩa. Đến năm 2000, tập đoàn có hơn 19 nghìn nhân viên cũ chuyên nghiệp đang sống. Hơn 70 các CEO có trong top

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh nghiệp Fortune 500 từ trước đến nay là cựu nhân viên McKinsey. Một nghiên cứu năm 2008 của *USA Today* tính toán rằng, khả năng một nhân viên McKinsey trở thành một CEO tại một công ty đại chúng là cao nhất trên thế giới, 1 trên 690. Đối thủ gần nhất là Deloitte& Touche, 1 trên 2.150 McKinsey chắc chắn là nhà sản xuất CEO thành công nhất mà thế giới từng thấy. Năm 2011, hơn 150 cựu nhân viên McKinsey đang điều hành các doanh nghiệp có mức doanh thu thường niên hơn 1 tỷ đô la.

Có lẽ mạng lưới cựu nhân viên có nhiều tiếp cận và sự liên quan lâu dài hơn tới các thành viên của nó là mạng lưới trường Harvard và không có số lượng trùng lặp nhỏ nào giữa hai mạng lưới.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

SỰ PHỤC THÙ CỦA NHỮNG "CON MỌT" CÔNG NGHỆ

Một người như Fred

Fred Gluck vốn không phải là một người có nền tảng từ McKinsey. Sinh năm 1935, ông lớn lên trong một căn hộ một phòng ngủ tại khu Công giáo La Mã, Brooklyn với mẹ, bố, bà và năm anh chị em.[1] Rất ít người từ khu xóm ấy từng đi học đại học. Gluck làm được điều đó, và còn hơn thế. Sau khi theo học một trường trung học dòng

[1] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy* (Boston: Harvard Business Press, 2010), 95.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tên, ông lấy bằng kỹ sư điện của Đại học Manhattan, sau đó là bằng Tiến sĩ từ đại học Colombia về nghiên cứu hoạt động. Công việc đầu tiên của ông là tại Bell Labs huyền thoại, nơi ông làm việc tại các hệ thống tên lửa. Ông thực chất là một nhà khoa học tên lửa. Và đó là lý do tại sao ông rất quan trọng với câu chuyện của McKinsey - ông dẫn dắt công ty bước vào thời đại của công nghệ. Trong quá trình này, ông dẫn tập đoàn đi đến sự nhận thức hoàn toàn rõ như một thực thể toàn cầu thực sự.

Gluck yêu thích việc trở thành một nhà khoa học tên lửa cho đến khoảnh khắc ông đột ngột mất hứng thú với nó. "Khi tôi khoảng ba mươi tuổi, tôi có một giấc mơ", Gluck nhớ lại. "Vào lúc đó, tôi làm việc tại Bell Labs và là giám đốc chương trình tên lửa Spartan, lá chắn tầm xa khỏi ICBMs.[1] Và trong giấc mơ của mình, tôi nhìn thấy bia mộ của mình. Nó ghi, "Fred Gluck đã chết. Ông làm việc trong bốn mươi năm thiết kế hệ thống tên lửa".[1][2] Ông tìm kiếm một công việc mới, cuối cùng làm quen được với một nhà tuyển dụng tại New York. Một chuỗi các buổi phỏng vấn với ông lớn ngành hóa chất Union Carbide không đi tới đâu, và ông quyết định sẽ đợi đến khi họ bắn tên lửa đầu

---

[1] ICBMs: Viết tắt của intercontinental ballistic missile (tên lửa đạn đạo liên lục địa) (ND).

[2] Fred Gluck, phỏng vấn bởi tác giả, Tháng 1/2011.

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tiên của mình trong chương trình đánh chặn. Thú vị là, nó hiệu quả. Sau đó ông gọi lại cho nhà tuyển dụng và nói rằng ông đã sẵn sàng cho một sự thay đổi. Nhà tuyển dụng nói với ông rằng mình đã tìm ra công việc hoàn hảo cho Gluck: tại McKinsey. Và giống như nhiều khởi đầu phút cuối của tập đoàn, Gluck chưa từng nghe đến tập đoàn. Nhưng ông vẫn phỏng vấn và nhận công việc vào năm 1967. Lúc đó ông 31 tuổi.

Gluck không có một khởi đầu tốt. Và dù cho ông đã được giám sát một chương trình tên lửa 300 triệu đô la, điều đó không đủ điều kiện là kinh nghiệm kinh doanh từ quan điểm của McKinsey. Vẻ ngoài của ông cũng vậy: một người đàn ông thấp, đeo kính, Gluck cũng chẳng phải là một thành viên của đội ngũ Oxford như Rod Carneige. Ông là một con vịt kỳ cục tại McKinsey, và khi ban điều hành cân nhắc cho ông một vị trí, phản ứng điển hình là: "Không, anh ta nói một ngôn ngữ khác. Thêm cả đó là một gã thấp bé". Nhưng những ai bỏ qua cơ hội trở thành đồng minh của Gluck trong những ngày đầu tiên đó đã trở nên hối tiếc vì điều này.

Khi Gluck cuối cùng có nhiệm vụ đầu tiên tại tập đoàn - trong một nghiên cứu về nhà sản xuất kính Corning - cộng sự của ông là Carnegie. "Ông ấy có khả năng đối phó với trách nhiệm khó chịu này", Gluck nhớ lại với một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tiếng cười, "và một trong những điều đầu tiên ông ấy nói với tôi là, 'Oh, Gluck. Anh là người chúng tôi tuyển dụng từ Bell Labs. Tập đoàn không bao giờ nên thuê một gã đủ ngớ ngẩn để dành 10 năm trong một phòng R&D (nghiên cứu và phát triển)".[1] Carnegie thực sự ngăn cấm Gluck có bất cứ liên lạc nào tới các giám đốc của Corning, vì sợ rằng khiến hình ảnh của McKinsey rủi ro. Dù vậy, Gluck là một kiểu thể hiện chứ không nói ra, và từ trước đó rất lâu những thói quen làm việc giỏi và cam kết nghiên cứu nghiêm ngặt đã khiến những nhà quản lý tranh giành ông. Ông sớm tự điều hành các dự án, với sự tập trung cụ thể vào điện tử và viễn thông. (Về phần mình, Carnegie không nhớ được mấy những gì ông thực sự nói với Gluck ngày hôm đó, nhưng lại nhớ rõ rằng mình đã nói với Gluck phải đi từ từ, đặc biệt với một khách hàng kiêu căng như Corning, có lẽ sẽ không quá tử tế với một tư vấn viên mới làm vỡ bất cứ cái kính nào trong dự án đầu tiên của mình. "Tôi nói với Fred hãy yên lặng cho tới khi anh ấy hiểu được văn hóa trong nỗ lực nghiên cứu của họ", Carnegie nhớ lại. "Nó khác với những gì ở Bell Labs, và anh ấy chỉ cần tìm ra cách họ làm trước khi anh ấy có thể thêm vào bất cứ giá trị nào cho tiến trình")[2].

---

[1] Ibid.

[2] Rod Carnegie, phỏng vấn bởi tác giả, 4/10/2012.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Công việc của Gluck với Northern Electric, tiền thân của Northern Telecom, và sau này là Nortel Networks, cho thấy McKinsey có thể mang tư duy mới vào các vấn đề thường ngày như thế nào. Trong một cuộc họp đầu tiên với chủ tịch của công ty này - Vernon Marquez, người dùng cái tên "Marq" - các chuyên gia tư vấn được bảo rằng một điều họ không cần xem xét là chương trình R&D của công ty viễn thông này, thứ mà đang "vô cùng thành công".

Điều này gây ra tác dụng không mong muốn khi khiến Gluck và các đồng nghiệp muốn xem xét bộ phận R&D *trước tiên*. Điều họ tìm ra là, trên thực tế, một hệ thống cần cải cách một cách tuyệt vọng. Northern đã thay đổi cách thức nó đánh giá các đề xuất R&D. Thay vì tập trung vào hiện tại, công ty yêu cầu các nhà quản lý ước tính lợi nhuận trên đầu tư cho mỗi sáng kiến và sau đó dựa trên quyết định để tiến hành nó. Các dự báo lạc quan đầy nhan nhản, quá nhiều nên trong một vài năm từ sự thay đổi, không dự án nào bị từ chối. "Hãy nghĩ về điều này", Gluck nói. "Để tính toán lợi nhuận trên đầu tư của một dự án vẫn đang trong giai đoạn R&D, bạn đang ước tính doanh thu bán ra trong tương lai. Bạn có thể ước tính bất cứ thứ gì bạn muốn, và cách đó hoàn toàn vô dụng để lựa chọn dự án. Cách mà bạn *nên* chọn lựa dự án R&D là dựa trên những gì nó làm được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho vị thế cạnh tranh của bạn. Hay là nó có mở ra một thị trường mới cho bạn hay không".[1]

Một lời khuyên đơn giản nhưng mạnh mẽ khác mà Gluck và đội ngũ của mình dành cho Mard là phải mở rộng toàn cầu. Vào lúc đó, Northern thuần túy là một công ty Canada với những giấc mơ lớn. Mard có một người ngăn chặn vấn đề phát sinh cho các kế hoạch toàn cầu của mình, tên là Ernie Kovats, một người Hungary và đã đàm phán các hợp đồng với Hungary và Tiệp Khắc về các thị phần phân khúc để sản xuất thiết bị chuyển đổi cho các hệ thống điện thoại ở nông thôn.

Tuy nhiên, điều mà Kovats và đội ngũ của mình đã bỏ qua là trong khi phần còn lại của thế giới sử dụng các tiêu chuẩn CCITT, Mỹ và Canada lại sử dụng giao thức Bell. Gluck và đội ngũ của mình trình bày với Marq một biểu đồ tròn đơn giản thể hiện rằng, 53% điện thoại trên thế giới là ở Mỹ. Thông điệp rất rõ ràng: Northern đang theo đuổi một thị trường rất nhỏ với các giao thức yêu cầu sự tái cấu trúc lớn các sản phẩm của họ. Marquez chẳng phải là kẻ ngốc: Northern ngay lập tức chuyển trọng tâm của mình - và cả công nghệ - sang nước Mỹ và trở thành nhà sản xuất phần cứng điện thoại thống trị thế giới trong một vài thập kỷ tiếp theo.

---

[1] Fred Gluck, phỏng vấn bởi tác giả, Tháng 1/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một người có thiện cảm với Gluck từ đầu là Ron Daniel. Thật ngạc nhiên, theo một cách nào đó: cả hai là một sự kết hợp kỳ cục. Daniel tốt nghiệp từ Wesleyan - một "trường Ivy nhỏ" - và tỏa ra hào quang của một con tàu viễn dương đang rẽ sóng, cao lớn, bất khả xâm phạm, và tỏa ra vẻ trang trọng. Ông là một hình ảnh sang trọng hoàn hảo với chỉ một sự xung khắc cố ý - người đàn ông có tóc mai dài vĩ đại - để biểu thị sự thoải mái nắm giữ quyền lực. Trái lại, Gluck lại trông (và hành động) hơi giống một chiến binh đường phố, với một nụ cười ma-quỷ-có-thể-sẽ-để-ý và một khiếu hài hước bất kính. Điểm chung giữa họ là một sự thấu hiểu sâu sắc về công nghệ đã cách mạng hóa thế giới kinh doanh như thế nào. Khi còn trong hải quân, Daniel đã quản lý một trong những hệ thống máy tính quy mô lớn đầu tiên trên thế giới, và khi ông gia nhập McKinsey vào năm 1957, ông là chuyên gia máy tính đầu tiên của tập đoàn[1]. Ông và Gluck là hai gã đam mê máy tính tẻ nhạt.

Mặc dù nhiều người trong McKinsey nghi ngờ rằng một người với nền tảng mang phong cách riêng và các kỹ năng như Gluck lại từng có thể lãnh đạo tập đoàn. Daniel có một sự tự tin lớn lao, vững chắc vào bản thân, và ông có thể chứng minh cho tất cả. Đó là một trong những điểm mạnh

[1] Month by Month, "Life After Managing Director-Still Here. And Still Busy" (McKinsey & Company), Tháng 7&8/1996.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của Daniel, những người ngưỡng mộ ông nói, rằng ông có thể có tầm nhìn vượt xa những khuôn mẫu cá tính của McKinsey và xác định năng lực những người rất khác biệt. "Ron Daniel là một trong những người đầu tiên nhận ra tầm quan trọng của việc đưa chuyên môn định hướng nội dung vào chương trình nghị sự với khách hàng", cựu nhân viên McKinsey James Gorman nói. "McKinsey phát triển từ những nhà tư vấn nói chung để trở thành các nhà tư vấn "mang kiến thức". Fred Gluck đã đi đầu sự phát triển đó và mang đến tia lửa trí tuệ cho tập đoàn trong việc đẩy nhanh sự thay đổi này.[1]

McKinsey phát triển từ những nhà tư vấn nói chung để trở thành các nhà tư vấn "mang kiến thức".

Không lâu sau, Daniel để Gluck phụ trách bộ phận sáng kiến chiến lược, lời phản hồi của tập đoàn tới sự trỗi dậy của BCG và Bain, và do đó củng cố vị thế của ông tại tập đoàn. Gluck được bầu làm lãnh đạo vào năm 1972 và trở thành giám đốc vào năm 1976, chỉ 9 năm sau khi gia nhập tập đoàn.

---

[1] James Gorman, phỏng vấn bởi tác giả, 10/8/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Với tất cả sự ủng hộ của mình, Daniel rất thích châm chọc người đàn ông trẻ này. Ông không thể ngừng nhắc nhở Gluck rằng ông không "đáp ứng" được các tiêu chuẩn lịch sử của McKinsey. "Ron từng làm điều khủng khiếp đó với Fred, người đối lập về đặc điểm di truyền với ông ấy". một đồng nghiệp nhớ lại. "Khi Ron giới thiệu Fred ở bất cứ sự kiện nào, ngay sau khi Fred đứng lên và sẵn sàng bắt đầu, Ron sẽ nói, 'Đứng lên nào, Fred'".

Vào thời điểm diễn ra cuộc bầu cử giám đốc điều hành năm 1988, Gluck là một trong hai ứng cử viên cuối cùng cho vị trí này. Người còn lại là Jon Katzenbach vô cùng nổi tiếng, được nhiều người xem là linh hồn của tập đoàn trong thời kỳ hậu-Bower. Nhưng công việc về chiến lược của Gluck đã tiếp lại sinh khí cho ban cổ đông. Katz thực sự đã suýt nữa đánh bại Gluck, nhưng ông không giận dữ từ chức. Quả thực, ông quá được yêu mến đến nỗi mà các đồng nghiệp không có phản kháng gì với việc ông ở lại thêm 6 năm, dù đã quá 60 tuổi là tuổi nghỉ hưu bắt buộc.

Thành tựu chính của Gluck để lên được vị trí hàng đầu của tập đoàn, trong chừng mực nó được hiểu bởi thế giới bên ngoài, là công việc của ông về sáng kiến chiến lược, thứ đã giúp chuyển hướng tập đoàn. Điều này được cho là đã quá đủ để bù đắp sự thật rằng ông chưa bao giờ điều hành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một chi nhánh hay chỉ đạo một ngành công nghiệp nào. Nhưng Gluck, người đã làm việc trong hơn 100 thương vụ cho AT&T và Bell Labs, là một trong những phù thủy kiếm tiền vĩ đại nhất trong thời kỳ của ông. Từ năm 1989 đến 1994, AT&T trả cho McKinsey 96 triệu đô la chi phí tư vấn, riêng năm 1992 là 30 triệu.[1]

Chuyện sau này lại được tiết lộ rằng Monitor, một đối thủ cạnh tranh được sáng lập bởi giáo sư Harvard Michael Porter và năm người khác với các mối lên hệ tới trường kinh doanh Harvard, thực ra kiếm nhiều tiền hơn từ AT&T, thu về 127 triệu đô la từ năm 1991 đến 1994. "Gluck được bầu làm cổ đông điều hành bởi vì mối quan hệ khách hàng sâu sắc của ông ấy tại AT&T", một cựu chuyên gia tư vấn McKinsey chia sẻ. "Và sau đó chúng tôi phát hiện từ câu chuyện trang bìa của *BusinessWeek* rằng đồng sáng lập Joe Fuller từ Monitor kiếm nhiều tiền hơn Gluck. Mọi người đều nhìn vào ông ấy và nói, 'Hey! Chúng tôi nghĩ rằng anh là anh chàng ở AT&T chứ!'"

BusinesssWeek đánh dấu sự thăng chức của Gluck với một câu chuyện trang bìa có tựa đề "Một anh chàng như thế

---

[1] James O'Shea và Charles Madigan, *Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin* (New York: Penguin Books, 1997), 6.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

này đang làm gì khi lãnh đạo của McKinsey?"[1] Một điều ông chắc chắn đang làm là vẽ ra các kế hoạch mở rộng. Trong bài diễn văn đầu tiên khi trở thành giám đốc điều hành, ông dự đoán tập đoàn sẽ có 5 nghìn chuyên gia tư vấn, 8 nghìn nhân viên ở 75 chi nhánh tại 30 nước vào năm 2000. "Tôi nghĩ rằng người đó điên rồi", Nancy Killeder, người đã ở tập đoàn 9 năm ở thời điểm đó nhớ lại. "Ông ấy đang mô tả một tập đoàn mà tôi không thể nào mường tượng được".[2] Bà không phải là người duy nhất. Năm 1988, tập đoàn chỉ tuyển dụng 1.671 chuyên gia tư vấn và 3.034 nhân viên ở 40 chi nhánh tại 21 nước. Gluck muốn gấp đôi quy mô của tập đoàn chỉ trong vòng 12 năm.

Trên thực tế, ông đã *đánh giá thấp* tiềm năng của tập đoàn. 12 năm sau, McKinsey tuyển dụng 6.210 chuyên gia tư vấn và 11.264 nhân viên ở 86 chi nhánh tại 47 nước. Killefer nhớ lại mình đã vô tình gặp Gluck tại hội nghị các giám đốc đã nghỉ hưu của tập đoàn vào năm 2011. "Tôi đã nói, 'Fred, tôi không biết rằng liệu ngài đã đọc bài diễn văn đó lại hay chưa, nhưng ngài đã đúng. Và chúng ta là tập đoàn mà ngài đã hình dung'."

---

[1] James O'Shea và Charles Madigan, *Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin* (New York: Penguin Books, 1997), 6.

[2] Nancy Killefer, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Làn sóng thứ ba

Theo nhà sử học Matthias Kipping, có ba làn sóng trong lịch sử tư vấn. Làn sóng đầu tiên đã mở ra sự tồn tại của ngành này: Sự tập trung Taylor vào nâng cao hiệu suất. Làn sóng thứ hai là tư vấn quản lý cấp cao về tổ chức và chiến dịch. Và làn sóng thứ ba là tư vấn về công nghệ thông tin (IT) trên cơ sở kết nối mạng. Đến cuối những năm 1980, ai cũng biết rằng chiến lược IT của một công ty có thể là sự khác biệt giữa ở lại cuộc chơi và vĩnh viễn tụt hậu. Ngân sách cho IT của các tổ chức tài chính đã nhiều hơn cả lợi nhuận của họ, còn các công ty viễn thông và chăm sóc sức khỏe thì gần như hết sức được đầu tư.

Trong khi McKinsey có thể hiểu được những đối thủ cạnh tranh như Bruce Henderson và Bill Bain, trong những năm 1980 tập đoàn bị tấn công bởi những người từ lâu nó coi thường: các kiểm toán viên. Nhưng các tập đoàn kiểm toán Big Five - Arthur Andersen, Deloitte & Touch, Ernst & Young, KPMG, và Price Waterhouse (sau này là Pricewaterhousecoopers) - đã cảm nhận nhanh chóng hơn những thay đổi sâu sắc đang bắt đầu diễn ra, và họ đã sử dụng đội quân các chuyên gia tư vấn giá thấp trong lĩnh vực

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mới - "tư vấn hệ thống" - để giúp các khách hàng của họ hành động trong lĩnh vực đó.

Thế rồi các cuộc tấn công trở nên hoàn toàn trực tiếp: Arthur Andersen khởi động Andersen Consulting (sau này đổi tên thành Accenture), Deloitte & Touche khởi động Deloitte Consulting, và Ernst & young và KPMG cũng thực hiện những nỗ lực của họ.

Và đó chưa phải là tất cả. Nhiều đối thủ cạnh tranh tập trung vào công nghệ như công ty máy tính và phần mềm của Pháp Cap Gemini,Computer Sciences Corporation, Electronic Data Systems, và IBM cũng đã có chiến thuật cừ hơn McKinsey trong cuộc tranh giành hợp đồng tư vấn công nghệ thông tin mà các khác hàng tin rằng ngày càng quan trọng với sự tồn tại của công ty họ.

Trong một nỗ lực nhằm giảm nhẹ sự cạnh tranh, McKinsey truyền bá quan điểm rằng Andersen là đội quân so với thủy quân lục chiến của McKinsey, nhưng điều này không làm giảm thực tế rằng Andersen sử dụng một lực lượng lớn hơn - và cạnh tranh hơn - các chuyên gia tư vấn. Sự cạnh tranh mới cũng không chỉ là tạm thời. Đến năm 1998, Anderson Consulting báo cáo doanh thu 8.3 tỷ đô la, Pricewaterhousecoopers là 6 tỷ đô la, và Ernst & Young 4 tỷ đô la. Còn Mckinsey? Tương đối nhỏ: 2,5 tỷ đô la.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

May mắn là, tập đoàn đã có đúng người dẫn dắt để đối đầu thách thức: Fred Gluck. Tuy nhiên, giống y như lối vào McKinsey của ông từng rất khó khăn, nỗ lực hết mình đầu tiên của Gluck nhằm giải quyết thách thức về IT cũng là một quả bóng xịt.

Sự điên rồ của Fred

Không phải là Daniel và Gluck không nhận ra rằng chiến lược công nghệ đại diện một mối quan tâm tối cao với khách hàng. Họ nhìn thấy điều đó ngay trong doanh nghiệp của chính họ: McKinsey thử nghiệm một trong những máy tính cá nhân đầu tiên của IBM vào năm 1982, và sau này, dùng thử phiên bản thử nghiệm chiếc máy tính thứ tư Compaq từng sản xuất. Tập đoàn dùng thử một trong những phiên bản đầu tiên của bảng tính Lotus 1-2-3 - đứa con của Visicalc và là cha của Excel. Nhưng tập đoàn bị tóm bất ngờ bởi cả một số lượng mới các đối thủ cạnh tranh khi nói về tư vấn khách hàng trong lĩnh vực này. Và nó phản hồi theo một vài cách không điển hình: nó hoảng sợ, gây ra sai lầm chiến lược khi mua lại Information Consulting Group, một liên doanh tư vấn-công nghệ, vào năm 1990.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Gresham Brebach, cựu giám đốc tư vấn tại ông lớn kiểm toán Arthur Andersen, đã sáng lập ICG vào năm 1988, được cấp vốn bằng một khoản vay từ gã khổng lồ ngành quảng cáo Saatchi & Saachi. Sứ mệnh được tuyên bố của ICG là cung cấp tư vấn thông tin - công nghệ cho các khách hàng của nó. Dù vậy, Brebach tìm ra một mục tiêu tốt hơn: Fred Gluck. "Fred đi trượt tuyết với Gresh và quay trở lại với tình yêu", một trong những chuyên gia công nghệ ban đầu của McKinsey nhớ lại. Với sự hỗ trợ của Carter Bales, người đã tìm ra cách quay trở lại những ân sủng tốt lành của lãnh đạo McKinsey bằng cách dẫn dắt tất cả theo tư duy công nghệ - Gluck thúc đẩy quyết định mua ICG với một khoản tiền nhỏ trên danh nghĩa 10 triệu đô la vượt qua ban cổ đông nghi ngờ.

Ẩn sâu bên trong, các chuyên gia tư vấn McKinsey lo lắng rằng các khách hàng không coi họ là câu trả lời cho các vấn đề công nghệ quan trọng. Họ đã đúng, và đó là lý do chính khiến Gluck và các giám đốc điều hành nhanh chóng thông qua giao dịch ICG. Vì sự chú trọng bấy lâu nay vào tăng trưởng tự thân của McKinsey, điều này thực sự là

Ẩn sâu bên trong, các chuyên gia tư vấn McKinsey lo lắng rằng các khách hàng không coi họ là câu trả lời cho các vấn đề công nghệ quan trọng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không bình thường và cần thêm lời giải thích. Tập đoàn cố gắng hợp lý hóa điều đó bằng cách gọi đó là tuyển dụng thay vì mua lại. "Đây là một nỗ lực tuyển dụng to lớn", Bill Matassoni nói với *New York Times* khi tin tức về giao dịch sắp diễn ra bị rò rỉ. "Cách đây khoảng một năm rưỡi chúng tôi cảm thấy rằng chúng tôi thực sự cần gây dựng năng lực trong lĩnh vực này. ICG là một cơ hội bất thường để đẩy nhanh quá trình này".[1]

Sự cấy ghép đã không hiệu quả. Trong khi việc đi theo hướng chuyên môn kỹ thuật có ý nghĩa với McKinsey, những chuyên gia của nó không thể giúp đỡ gì nhưng lại coi thường những thợ sửa ống nước ICG. Cuộc sáp nhập đem đến một vài thương vụ IT lớn, nhưng cuộc hôn nhân này đã được định ngày tận số ngay từ khi bắt đầu, với các nhà quản lý thương vụ đầy quyền lực McKinsey từ chối dùng những người đồng nghiệp lập dị say mê máy tính mới của họ trong các dự án lớn. Chỉ trong ba năm sau đó, hơn một nửa chuyên gia tư vấn bậc cổ đông của ICG đã rời đi.[2] Brebach tự nghỉ việc nhanh chóng để đến Digital Equiment Corporation vào năm 1993. "Đó không phải là một cuộc sáp nhập đặc biệt lớn", người đứng đầu chi nhánh Đức Frank

---

[1] Alison Leigh Cowan, "McKinsey May Buy Consultants", *New York Times*, 2/10/1989.

[2] John A. Byrne, "The McKinsey Mystique", *BusinessWeek*, 20/9/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mattern nhớ lại. "Nhưng nó đã không hiểu quá. Nó là một thất bại".[1] ICG cuối cùng bốc hơi hoàn toàn bên trong căn nhà kính McKinsey.

Mặc dù hành động này lại thành ra một quả bom xịt, nó vẫn là một hành động có thể hiểu được, đặt vào thời điểm đó. Vào cuối những năm 1980, United Technology chọn Ernst & Young thay vì McKinsey cho một dự án IT của nó, và hãng sản xuất thiết bị gia đình của Đức, BSHG thuê Arthur D. Little để tư vấn về khái niệm văn phòng tự động. Như một phần của "Xem xét lại đối thủ cạnh tranh trên toàn thế giới" của tư vấn công nghệ và hệ thống trình bày tại Rome vào tháng 9 năm 1991, các chuyên gia tư vấn khám phá ra lý do họ đã đánh mất các hợp đồng tư vấn về IT và kết luận - không như thường lệ - rằng các khách hàng này đã đưa ra những quyết định tồi tệ. "Đúng hay sai", bài xem xét phát biểu, "những người ngoài đôi khi ở vào vị thế mà các tổ chức dịch vụ khác có thể thêm vào giá trị tương ứng với chúng ta". Bài xem xét cũng thể hiện một sự phủ nhận khéo léo về những thay đổi công nghệ đang diễn ra. "Thẳng thắn thì, IT/S chẳng phải là vấn đề quan trọng với các giám đốc điều hành cao cấp mà tôi phục vụ". một câu châm ngôn được trích dẫn từ một chuyên gia tư vấn McKinsey vô danh.

[1] Frank Mattern, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vào cuối những năm 1990, tập đoàn có thêm một hành động khác về tư vấn công nghệ, nhưng lần này là ngay từ khi bắt đầu, khởi động một chi nhánh kinh doanh công nghệ. Mục tiêu không phải là cạnh tranh trực tiếp với các tập đoàn kiểm toán, tỷ lệ nhân viên-chủ sở hữu tương đối thấp của McKinsey không hỗ trợ những lợi ích kinh tế như thế - mà là để tư vấn cho các giám đốc công nghệ thông tin (CIO) về quản lý công nghệ - thông tin, đưa đến câu trả lời cho các câu hỏi như: làm thế nào để điều hành bộ phận IT của bạn? Làm thế nào để ưu tiên các dự án của mình? Làm thế nào để giảm bớt chi phí IT? "Bởi vì chúng tôi không phải là nhà cung cấp công nghệ thực sự như phần lớn các chuyên gia tư vấn IT, chúng ta ngồi cùng bên bàn họp với các CIO, chứ không phải bên đối diện", Mattern nói. "Đó là một vị trí vô cùng quyền lực và quý giá để ngồi vào".[1]

Lần này nó hiệu quả. McKinsey đã thành công trong việc chiếm ưu thế kiểm soát một lần nữa. Một chuyên gia tư vấn McKinsey không chỉ làm tích hợp hệ thống đơn thuần. Anh ta nói với bạn *tại sao* bạn muốn một hệ thống này hay hệ thống khác. Trong động thái này, tập đoàn đã quay trở lại cái kiểu làm người khác bẽ mặt quen thuộc trong cuộc

[1] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cạnh tranh. Năm 1969, Hal Higdon viết rằng các tập đoàn kế toán đang thâm nhập vào ngành tư vấn, ông đề cập quan điểm về lợi ích gắn liền tới những chi nhánh McKinsey trên thế giới, điều mà với công việc kiểm toán vốn có của họ gần như bất cứ khách hàng nào cũng có thể tiếp cận. "Chúng tôi không cần phải xác định nhà vệ sinh" ông trích dẫn một câu nói của một chuyên gia kế toán. McKinsey vặn vẹo: Một chuyên gia kế toán biết được nhà vệ sinh được đặt ở đâu có thể không nhận ra rằng nhà vệ sinh đó nên được đặt ở đâu đó khác".[1] Và nó như thế này: McKinsey tước đi ưu thế của tư vấn IT khỏi những kẻ yêu thích chiếc vương miện của nó. Đến năm 2011, BTO[2] là văn phòng lớn thứ ba trong toàn bộ tập đoàn, sau Mỹ và Đức.

Một chuyên gia tư vấn McKinsey không chỉ làm tích hợp hệ thống đơn thuần. Anh ta nói với bạn tại sao bạn muốn một hệ thống này hay hệ thống khác.

---

[1] Hal Higdon, *The Business Healers* (New York: Random House, 1970), 279.

[2] *Business Technology Office (ND).*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Không ít hơn 1 triệu đô la

Đến cuối những năm 1980, những khó khăn của McKinsey vào cuối thời kỳ của Marvin Bower từ lâu đã được lãng quên. Tập đoàn đã bước lên một tầm cao mới, với doanh thu gần như gấp đôi, từ 350 triệu đô la vào năm 1985 lên thành 635 triệu đô la vào năm 1989. Trong ba năm tiếp theo họ *lại* gần như gấp đôi lần nữa, đạt 1,2 tỷ đô la và năm 1992. Thời kỳ của Gluck tập trung vào phát triển chuyên môn đã nhận được thành quả to lớn.

Đáng chú ý là, vào thời điểm đó, McKinsey đòi hỏi - và nhận được - một mức giá rất cao so với cả những đối thủ sát sao nhất của nó. Một "Xem xét đánh giá cạnh tranh" từ tháng 6 năm 1989 cho thấy thương hiệu này đã trở nên quyền lực thế nào. Trong một đề xuất cho một tổ chức tài chính lớn, Booz Allen Hamilton đã đề nghị thực hiện dự án đó trong vòng bốn đến bốn tháng rưỡi, với mức giá 125 nghìn đô một tháng thêm cả phụ phí, tức là khoảng 675 nghìn đô. McKinsey yêu cầu nhiều thời gian hơn - năm đến sáu tháng - và mức giá 175 nghìn đô một tháng thêm cả phụ phí, tổng khoảng 1 đến 1,21 triệu đô la. Dù đó là mức giá gần như gấp đôi, McKinsey vẫn giành được vụ đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 1982, doanh thu mỗi chuyên gia của McKinsey là 180 nghìn đô la, đến năm 1988 là 320 nghìn đô la, và đến năm 1992 con số này là 387 nghìn đô la. Booz Allen Hamilton chỉ kiếm được 200 nghìn đô. Và ngay cả khi Andersen Consulting ở thời điểm đó lớn hơn McKinsey, doanh thu trên mỗi chuyên gia của nó thấp hơn 1/3 của McKinsey.[1] Nó đã luôn là luận điểm của Marvin Bower, rằng McKinsey không có đối thủ. Càng ngày, ông càng đúng: Nếu các đối thủ cạnh tranh của bạn chỉ kiếm được 60% so với mức của bạn, họ thực sự đang cạnh tranh với bạn đấy ư? Mặt khác, ẩn sâu bên trong, McKinsey xem một vài tập đoàn như là các mối đe dọa. "Monitor, mặc dù mới được thành lập vào năm 1983, lại đang trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng gờm của tập đoàn", một báo cáo nội bộ ghi. Mặc khác, Booz, "không gây ra một mối đe dọa lớn nào tới tính ưu việt tổng thể của McKinsey trong tư vấn quản lý".

Trong một lá thư chuyên gia tư vấn Tom Steiner viết cho các đồng nghiệp tại chi nhánh New York vào năm 1990, ông liên hệ đến một cuộc trò chuyện với giám đốc Chase Manhattan Mike Urkowitz. "[Trong một cuộc thảo luận]... nhiều tuần trước đó, [ông ấy] đứng dậy, đóng cửa lại và nói với những đồng nghiệp ngân hàng của ông tại các hội nghị

[1] Byrne, *BusinessWeek*, 20/9/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hay gặp mặt rằng mức giá của McKinsey là một chủ đề trò chuyện", Steiner viết. "Ông ấy nói rằng, 'chúng tôi đều có quan điểm rằng các anh sẽ không thực hiện bất cứ điều gì nếu mức giá ít hơn 1 triệu đô. Các anh có vấn đề rồi.'"

Dù vậy, khoảng cuối năm 1980, thỏa thuận chi phí của McKinsey với khách hàng vẫn còn gây sốc. Tập đoàn chẳng đoái hoài giải thích cho các khách hàng như Federated Department Stores vì sao nó có thể đưa ra mức phí 200 nghìn đô la một tháng thêm cả phụ phí - đó là một lời đề nghị chấp-nhận-hoặc-thôi. Trong một cuộc phỏng vấn với *Fortune*, quản lý chi nhánh Amsterdam Mickey Huibegtsen nói rằng mức phí cao là cho lợi ích tốt nhất của khách hàng cũng như với McKinsey, bởi vì "chúng bảo vệ chúng tôi khỏi bị khách hàng cho là không quan trọng và điều này bảo vệ khách hàng tránh khỏi những nghiên cứu được thực hiện sai lầm. Nó cũng bảo vệ chất lượng của công việc. Khi bạn tính phí nhiều như thế, chất lượng cũng sẽ phải tương đương".[1]

Thậm chí khi McKinsey rao giảng sự thiêng liêng của mức phí cao tới các khách hàng của nó, trong nội bộ tập đoàn lại giảm doanh thu cổ đông cá nhân xuống trong các đánh giá thường niên. Năm 1990, điều này đã trở nên chính thức: tác động khách hàng, lãnh đạo và nâng cao kiến thức giờ

[1] John Huey, *Fortune*, 1/11/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đây quan trọng hơn là doanh thu khách hàng. Huibregsten cũng nổi bật trong sự phát triển này. "McKinsey là nơi đầu tiên nói lên quan điểm rằng chúng tôi sẽ có những người có kinh tế khó khăn, và những người có kinh tế tốt", Fred Gluck nhớ lại. "Nhưng phần lớn đều giảm lưng chừng. Và vậy nên chúng tôi sẽ quên điều đó, bởi vì dù sao thì không ai từng có thể chỉ ra ai đứng đằng sau số tiền doanh thu này hay kia".[1]

Những quả táo sâu và sự trở lại của sự kiêu ngạo

Vào giữa nhiệm kỳ giám đốc điều hành của Fred Gluck, thương hiệu này quyền lực đến độ các đối thủ đã phải giảm xuống cạnh tranh cho vị trí thứ hai. Chắc chắn, tập đoàn bắt đầu nhấn mạnh ý nghĩa sự vượt trội của nó theo những cách mà vượt quá giới hạn của niềm tin. Cuốn cẩm nang năm 1989 cho bộ phận dịch vụ khách hàng mới nhấn mạnh sự cần thiết phải đưa ra các khuyến nghị "mà khách hàng hiểu được". Nói cách khác, "hãy làm

[1] Fred Gluck, phỏng vấn bởi tác giả, Tháng 1/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho nó đơn giản, các chàng trai. Chẳng phải ai cũng học ở trường kinh doanh Harvard như chúng ta đâu".

McKinsey cũng chắc chắn như thế về sự vượt trội của nó với các đối thủ cạnh tranh. Một cựu cổ đông nhớ lại Jim Balloun, người từng đứng đầu chi nhánh Atlanta của tập đoàn, đưa ra câu nói này tới CEO của một khách hàng mà tập đoàn mới chỉ bắt đầu phục vụ: "Giả sử như một khách hàng hỏi chúng tôi mấy giờ rồi. Nếu ngài hỏi Booz Allen, câu trả lời sẽ là 'Ngài muốn bây giờ là mấy giờ?'. Nếu hỏi A.D. Little, nơi có chuyên môn hơn một chút, họ sẽ nói với ngài rằng 'Bây giờ là 9:45:20, giờ GMT". Còn nếu ngài hỏi McKinsey, chúng tôi sẽ nói, "Tại sao ngài muốn biết? Ngài đang cố gắng đưa ra quyết định gì nếu thời điểm sẽ hữu ích?"

Các khách hàng rõ ràng hoàn toàn tin tưởng hình ảnh này. Khi Tom Steiner và các đồng nghiệp đột ngột rời đi để đến A. T. Kearney và rồi sau đó bắt đầu mở tập đoàn riêng, Mitchell Madison Group, họ phát hiện ra rằng có McKinsey trong hồ sơ sẽ ảnh hưởng một chút khi họ cạnh tranh lại với tàu mẹ. "Hóa ra là sẽ dễ dàng hơn để làm ăn khi chúng ta không cạnh tranh trực tiếp với McKinsey", Mattew Stewart viết trong *The Management Myth.*[1] Bạn có thể có

[1] Matthew Stewart, *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting It Wrong* (New York: W.W. Norton, 2009), 171.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sự đào tạo của McKinsey, nhưng nếu bạn không thể mang cỗ máy McKinsey để liên hệ một vấn đề, các khách hàng gần như sẽ không quan tâm. Đây là một bí mật nhỏ đen tối của McKinsey: Hãy hỏi một nhà tuyển dụng bên ngoài và họ sẽ nói với bạn rằng, hầu hết các cổ đông McKinsey gần như không thể bán hàng như các nhân viên McKinsey thành công bên ngoài. Tom Steiner là một ngoại lệ đáng chú ý, cuối cùng gây dựng và bán một tập đoàn độc lập đáng chú ý.

Bạn có thể có sự đào tạo của McKinsey, nhưng nếu bạn không thể mang cỗ máy McKinsey để liên hệ một vấn đề, các khách hàng gần như sẽ không quan tâm.

McKinsey đã phát triển rất tự tin vào giữa những năm 1990, thời kỳ mà trái ngược với chính sách bấy lâu của nó phản đối việc phát biểu về chính nó tới giới báo chí.

"Vắn tắt John Huey thể hiện", một cựu chuyên gia tư vấn nhớ lại. "Bạn chỉ có thể thích người này. Fred Gluck khẳng định John gặp gỡ 18 người trong ban cổ đông. Anh ấy gặp tất cả ngoại trừ Rajat Gupta Xảo quyệt".

Trong câu chuyện 7.500 chữ, Huey lột trần mức độ kiêu căng đang tăng lên của tập đoàn. Ông trích dẫn một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sau khi được bầu, Daniel coi trọng vấn đề hỏi các cổ đông của tập đoàn xem họ nghĩ tập đoàn nên chú trọng điều gì. Fred Gluck phản hồi với một thư nhắn nội bộ nêu chi tiết McKinsey đang tụt hậu như thế nào, không chỉ trong tư vấn chiến lược mà cả điều hành và tổ chức. Chắc chắn rằng, BCK đã lấn lướt McKinsey với một vài bảng biểu hiểu biết, nhưng có một vấn đề tiềm ẩn còn quỷ quyệt hơn điều đó: các khách hàng giờ đây muốn các chuyên gia tư vấn "biết" gì đó, và cơ sở dữ liệu của McKinsey về "kiến thức" thì cũng chẳng có bao nhiêu.

Ban cổ đông đồng ý và quyết định rằng lĩnh vực cấp bách nhất mà họ cần củng cố kiến thức như vậy là chiến lược. Daniel hỏi Gluck liệu ông có muốn dẫn dắt mảng chiến lược mới không. Gluck lo ngại về việc bị đóng khung - đặc trưng hiểu biết chung vẫn nắm giữ ảnh hưởng ở tập đoàn - và thay vì thế ông đề nghị làm trưởng ban chỉ đạo chiến lược. Như Walter Kiechel chỉ ra trong The Lords of Strategy, điều này khiến ông, trên thực tế chính là lãnh đạo của bộ phận chiến lược của tập đoàn, nhưng ở McKinsey, nơi sự tinh tế ngữ nghĩa là một hình thức nghệ thuật, sự dàn xếp có hiệu quả với mọi người.[1]

Peter Foy, người điều hành chi nhánh London từ năm 1984 đến năm 1991, nói rằng vận may của McKinsey thay

[1] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 69.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thức món béo bở đó quá lâu". Một nhân viên của tập đoàn tại New York nói. "McKinsey nên xấu hổ về chính mình vì điều đó". Những người khác gần gũi hơn với việc kinh doanh của American Express thì chua cay hơn nữa. "Những lãnh đạo kinh doanh giỏi không thuê các chuyên gia tư vấn". một cựu cổ đông nói. "Các chuyên gia tư vấn kiếm ăn từ những kẻ ham mê quyền lực bất an, những người sống trong sợ hãi về tổ chức của chính họ. [CEO của Amex] Ken Chenault chẳng dám làm gì nếu không gọi một chuyên gia tư vấn. Họ quá liên quan mật thiết và còn ở trong cả danh bạ điện thoại". Daimlerbenz có một danh tiếng tương tự, như một con mồi dễ mắc bẫy. McKinsey thực hiện một thứ gọi là "phân tích giá trị hoạt động", hay AVA, quá nhiều lần tại Daimler và bất cứ đâu đến nỗi các chuyên gia tư vấn trẻ người Đức than vãn rằng phải làm việc tại một OVA khác (phiên bản AVA của nước Đức).

Sự kiêu ngạo của tổ chức đôi khi dẫn đến những hành động khó có thể chấp nhận. Suzanne Porter, một chuyên gia tư vấn tại chi nhánh Dallas, hướng sự chú ý vào tập đoàn khi bà đệ đơn khiếu nại sự phân biệt giới tính với Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng vào năm 1993. Porter cho rằng bà đã bị sách nhiễu bởi một số cổ đông của tập đoàn trong thời gian làm việc tại đây. McKinsey phản hồi rằng bà bất mãn do không được cất nhắc làm lãnh đạo. Hai tuần sau khi chồng bà, cũng là một nhân viên của tập đoàn, đưa ra một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bằng chứng để ủng hộ luận điểm của bà, ông đã bị sa thải. McKinsey nói rằng động thái này là đúng đắn bởi ông ấy đã bí mật ghi âm các cuộc nói chuyện điện thoại với "các nhân chứng tiềm năng khác nhau" trong vụ của vợ mình.[1] Sau đó đã có một sự dàn xếp với Porter.

Một ước tính năm 1993, các giám đốc của McKinsey kiếm 2 triệu đô la lương, thưởng một năm.[2] Một ước tính khác chỉ ra thu nhập sau thuế của Gluck là 3,5 triệu đô la.[3] Thậm chí những người trẻ cũng kiếm được nhiều tiền: Các nhân viên kiếm được hơn 100 nghìn đô một năm và cấp lãnh đạo kiếm hơn 250 nghìn đô. Một vài năm sau khi nghỉ hưu vào năm 1995, Marvin Bower nói với Jon Katzenbach rằng ông lo lắng về sự tham lam đang xâm lấn ngành tư vấn. Nếu nó *chỉ biết đến* tiền lương, ông nói với Katzenbach, nó sẽ không hiệu quả chút nào nữa. "Liệu các chuyên gia trẻ của chúng ta có thật sự cần

Một tập đoàn chuyên nghiệp vĩ đại không thể cho phép sự tham lam kiểm soát

[1] John A. Byrne, "Sexual Harassment at McKinsey?", *BusinessWeek*, 9/12/1996.
[2] Byrne, *BusinessWeek*, 20/9/1993.
[3] Huey, *Fortune*, 1/11/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhiều tiền? Nếu chúng ta cho phép tiền bạc trở thành nguồn động lực chính cho nhân viên của bạn, sự tham lam sẽ lấp đi các giá trị của chúng ta. Một tập đoàn chuyên nghiệp vĩ đại không thể cho phép sự tham lam kiểm soát". Ông nói với người chuyên gia tư vấn trẻ tuổi hơn mình.[1]

Đó là kiểu thành công mà cho phép những bài tập xây dựng nhóm thực sự làm căng trí tưởng tượng. Khi cựu đại cổ đông George Feiger phụ trách phần tài năng của một hội nghị cổ đông năm 1995 tại Portugalm, ông chia những cổ đông tụ tập với nhau (và vợ chồng của họ) thành ba nhóm và bắt mỗi người biểu diễn một bài opera. Ông được cựu ca sĩ opera David Pearl giúp viết một vở nhạc kịch, và thuê nhà sản xuất của Barry Manilow trợ giúp, nhưng ba nhóm đó chịu trách nhiệm cho mọi thứ, từ lắp ráp sân khấu đến chuẩn bị trang phục, học nhạc và biểu diễn. Riêng chi phí vận chuyển tất cả các thiết bị được yêu cầu theo kênh đào Anh và tới Portugal là 1,5 triệu bảng Anh.

Dù vậy, mặc dù thỉnh thoảng có những hoạt động xây dựng nhóm lãng phí và vô ích, công việc ở văn phòng vẫn không dễ dàng hơn: chỉ một trong năm nhân viên trở thành lãnh đạo, và chỉ một nửa trong số đó được cất nhắc làm giám đốc. McKinsey đã xây dựng một chế độ nhân tài hiệu quả

[1] Jon Katzenbach, phỏng vấn bởi tác giả, 5/3/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một cách tàn nhẫn. Nhưng liệu thậm chí có hơn thế? Trong thời kỳ của Ron Daniel, thu nhập sau thuế của các giám đốc điều hành ở mức 8 đến 10 lần so với nhân viên. Các giám đốc McKinsey biết điều đã tự hỏi mình liệu họ có đang tự trả lương cho mình quá cao hay không. Liệu Fred Gluck có thực sự xứng đáng gấp 25 lần lương so với các nhân viên? Liệu một giám đốc điển hình có xứng đáng được mức lương gấp 20 đến 25 lần? Các cựu nhân viên McKinsey thất vọng nhất khi nhận ra tính tham lam là ở trong suốt nhiệm kỳ của người kế nhiệm Gluck, Rajat Gupta, nhưng một số người khác cho rằng nó đã bắt đầu từ trước đó. "Fred phải chứng minh mình là một người có tầm ảnh hưởng", một cựu nhân viên nói. "Và khi làm thế, ông đã gieo mầm mống của sự tham lam vào tập đoàn".

Cái tổ an toàn

Mặc dù các chuyên gia tư vấn McKinsey sẽ bất đắc dĩ thừa nhận điều này, văn hóa chấp nhận rủi ro đã được báo trước của tập đoàn là một văn hóa đưa ra phần thưởng tuyệt vời *mà không cần chịu quá nhiều rủi ro*. Muốn mở một chi nhánh tại một nước mới ư? Trừ khi bạn là một thất bại hoàn toàn, bạn luôn có thể trở về nhà.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Muốn dành 6 tháng để cố gắng thu hút một khách hàng lớn? Nếu bạn không thành công, chỉ cần dựa vào danh sách khách hàng cũ của bạn. Làm việc cho một tập đoàn mà chọn lọc đội ngũ rất tàn nhẫn là một hình thức chấp nhận rủi ro, nhưng nếu bạn khám phá được sự thật, đó sẽ là một cuộc đánh cược an toàn hơn là tự mình đương đầu. Một nhân viên đã thừa nhận như thế trong tạp chí nội bộ của tập đoàn về hành động tới Hồng Kông của anh ta. Anh ta nhận ra rằng gần như chẳng có rủi ro nào trong quyết định này. "Những cái tổ an toàn ở mọi nơi", anh ta nói.[1] McKinsey xem văn hóa của nó là văn hóa chấp nhận rủi ro. Nhưng đó cũng là chủ nghĩa chấp nhận rủi ro với một cái gối đang chờ nâng đỡ bất cứ cú ngã nào. Dù vậy, theo cách bao bọc của nó, tập đoàn cho phép một mức độ chấp nhận rủi ro đáng ghen tị.

Làm việc cho một tập đoàn mà chọn lọc đội ngũ rất tàn nhẫn là một hình thức chấp nhận rủi ro, nhưng nếu bạn khám phá được sự thật, đó sẽ là một cuộc đánh cược an toàn hơn là tự mình đương đầu.

[1] *McKinsey: A Scrapbook* (New York: McKinsey & Company, 1997), 76.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Stefan Matzinger, người được Herb henzler gửi tới Brazil vào giữa những năm 1980, nói rằng khả năng sẵn sàng chịu rủi ro trong bối cảnh có một mức lương an toàn là một trong những điều *tuyệt vời nhất* khi làm việc tại McKinsey. "Bạn sẽ được đánh giá cách sử dụng khôn ngoan những nguồn lực của tập đoàn", ông giải thích. "Chúng tôi không phải là một tổ chức định hướng theo ngân sách. Câu hỏi duy nhất bạn cần có khả năng trả lời đó là, 'điều hợp lý nào cần làm để xây dựng điều đó?'"[1]

Chìa khóa ư? Bạn phải có khả năng đưa mạng lưới McKinsey song hành cùng mình. Sức mạnh của McKinsey trong hình thức hiện đại của nó là nhân viên có thể được đưa vào bất cứ mối quan hệ khách hàng cụ thể nào. Bạn có thể tới Brazil nếu bạn muốn, nhưng bạn sẽ cần liên lạc phần còn lại của các cổ đông McKinsey trên toàn cầu nhằm tạo nên chi nhánh thành công. Đó là một lý do vì sao tập đoàn thấy khó khăn khi tuyển dụng những người ở lưng chừng sự nghiệp. Không chỉ là về vấn đề thấm nhuần tư tưởng, mà còn cả nếu bạn không quen với vị trí đứng đầu hay giám đốc, bạn sẽ không có khả năng đưa đúng người vào các mối quan hệ khách hàng của mình. Một trong những tuyển dụng cùng cấp bậc được chú ý nhiều mà tập đoàn từng thực hiện là thu hút chuyên gia tư vấn truyền thông nổi tiếng Michael

[1] Stefan Matzinger, phỏng vấn bởi tác giả, 5/2/2011.

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Wolf từ Booz & Company để trở thành người đứng đầu bộ phận truyền thông và giải trí toàn cầu của tập đoàn vào năm 2001. Wolf đưa đến các mối quan hệ khách hàng, nhưng ông đã thất bại trong việc một mạng lưới làm việc nội bộ tại McKinsey. Ông đã gặp khó khăn từ các hồ sơ cá nhân tại McKinsey: các chuyên gia tư vấn thành công nhất của McKinsey là những người xây dựng quan hệ xuất sắc. Chà, Wolf đã là một con sói đơn độc.[1] Ông rời tập đoàn chỉ ba năm sau đó.

Anti-Anh hùng

Từ thông dụng về doanh nghiệp phổ biến nhất vào đầu những năm 1990 là "tái cấu trúc" - ý tưởng chia nhỏ một công ty thành các bộ phận cấu thành và sau đó lắp ráp nó lại thành một cỗ máy hiệu quả hơn. Với gần 2 triệu bản được bán, *Reengineering the Corporation* (Tái cấu trúc công ty) của James Champy và Michael Hammer, trở thành một trong những cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất kể từ *Đi tìm sự ưu tú*. Không có ai là người của McKinsey,

[1] Tác giả đã chơi chữ, Wolf trong tiếng Anh có nghĩa là con sói. (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhưng điều đó không ngăn cản được tập đoàn thực hiện điều mà nó đã làm hết lần này đến lần khác - sử dụng ý tưởng của ai đó cho lợi ích của chính nó. Nhưng nó mất một thời gian chỉ để tìm ra cách thực hiện điều này.

Tái cấu trúc thực ra đã khiến cho tập đoàn phải trải qua một cơn đau đầu ngắn ngủi vào đầu những năm 1990, đặc biệt là tại châu Âu, nơi Cap Gemini, lúc đó vừa kích động bởi việc mua lại hàng loạt tập đoàn "quản lý thay đổi" của McKinsey, đã đi khắp châu lục này thúc đẩy điều về cơ bản là chuyển đổi tổ chức. Một số cổ đông, đặc biệt là những người tại Scandinavia và Hà Lan, nghĩ ra các phiên bản tái cấu trúc của họ và muốn đóng nhãn ý tưởng của mình. Gluck trì hoãn, cho rằng tập đoàn sẽ không đóng nhãn bất cứ thứ gì nhưng nó sẽ thúc đẩy thương hiệu được thành lập của McKinsey mà được xây dựng từ các mối quan hệ lâu dài và công việc "chuyển đổi". Bản năng của ông đã đúng: tái cấu trúc mờ nhạt dần như một con đom đóm, nhưng các khách hàng lâu dài vẫn tiếp tục sử dụng McKinsey.

Xem xét lại cách một người làm kinh doanh là một đặc trưng tiêu biểu của câu chuyện thành công nước Mỹ. Mặc cho những tác động tàn bạo tới mức độ cá nhân, một trong những điểm khác biệt chính giữa các công ty Mỹ và các đối thủ nước ngoài là khả năng sa thải nhân viên mà không phải gánh chịu hậu quả. Chẳng hạn như, từ góc độ văn hóa, các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công ty Nhật Bản và Đức đều gặp nhiều khó khăn với việc sa thải hàng loạt hơn bản sao của họ ở nước Mỹ. McKinsey, một lần nữa, thấy mình ở vị thế giảm bớt quy trình cho các giám đốc điều hành của khách hàng, mang lại các biện minh dựa trên thực tế lẫn nền tảng triết học cho cắt giảm.

Lời khuyên của McKinsey cho Frito-lay vào năm 1991 dẫn đến việc sa thải gần một phần ba nhân viên ở trụ sở chính của nó. Với mức giá chỉ 3 triệu đô la, các chuyên gia tư vấn đưa đến cho tập đoàn khổng lồ ITT khoản tiết kiệm 90 triệu đô la, một phần lớn đến từ sa thải.[1] Một công ty đang gặp khó khăn có mọi lý do để cắt giảm. Nhưng như chính McKinsey đã truyền bá niềm tin rằng tư vấn giúp những công ty khó khăn trở thành những công ty vững mạnh, nó cũng giúp truyền bá niềm tin rằng "tái cấu trúc" giúp khó khăn trở nên vững mạnh. Năm 1994, Procter & Gamble sa thải 13 nghìn trong tổng số 106 nghìn nhân viên, dù cùng lúc tuyên bố rằng không đời nào có dấu hiệu khó khăn trong tập đoàn. "Đó chắc chắn không phải là tình trạng của chúng tôi", CEO của tập đoàn ở thời điểm đó nói.[2]

Có một tác dụng phụ tuyệt vời của cuộc bùng nổ tái cấu trúc, ít nhất trên quan điểm của các nhà tư vấn. Nếu là

---

[1] Byrne, *BusinessWeek,* 20/9/1993.

[2] John Micklethwait và Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* (New York: Times Books, 1996), 32.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một CEO của doanh nghiệp, bạn sẽ xem xét lại toàn bộ cách bạn làm kinh doanh.

"Vào cuối những năm 1980, hầu như tất cả những tập đoàn tư vấn lớn đã bắt đầu hoàn thiện các phương tiện để nhắm đến các nhà quản lý của khách hàng nhằm thực hiện và bán các sản phẩm của các chuyên gia tư vấn", Lewis Pinault viết trong *Ác quỷ tư vấn*. Nếu mục tiêu của bạn là tạo ra những khắc phục cho những điều mà bạn làm - xóa bỏ những điểm tắc nghẽn, tìm ra vùng chi phí cao một cách bền bỉ, hoặc đơn thuần xem xét lại con đường mà qua đó cậu bé đưa thư đi qua tòa nhà - bạn sẽ cần các chuyên gia tư vấn, những người thực sự dấn sâu vào doanh nghiệp của bạn.

Xã hội McKinsey

Trái ngược với những cuốn sách thỉnh thoảng mới xuất hiện phê phán ngành tư vấn nói chung - *The Witch Doctors* (Các bác sĩ phù thủy), *Dangerous Company* (Công ty nguy hiểm), *và Consulting Demons* (Ác quỷ tư vấn) đều được xuất bản trong một vài năm ở cuộc chuyển giao thế kỷ - McKinsey chưa bao giờ bị tấn công đích xác

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và trực tiếp tại nước Mỹ, thị trường tư vấn lớn nhất cũng như thị trường xuất bản lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, tại Đức, nhiều cuốn sách đã được xuất bản tấn công đích danh McKinsey. Điều này cũng có một lý do: lâu sau thời kỳ của HerbHenzler, theo như tác giả Walter Kiechel, nước Đức vẫn là "thị trường tuyệt vời nhất trên thế giới cho tư vấn cấp cao, nếu không xét theo quy mô".[1]

Ông có thể đúng, nhưng đó chỉ là một loại rất đặc biệt, loại mà dẫn đến kết quả McKinsey giành được nhãn hiệu "những kẻ phá hủy công việc" và "những kẻ nắm vũ khí sa thải". McKinsey có mặt ở khắp mọi nơi tại nước Đức đến nỗi ngay sau khi thống nhất đất nước, tập đoàn đã được thuê để bán tất cả tài sản nông nghiệp và công nghiệp của Đông Đức cũ. (sau này tập đoàn phát hiện rằng hai giám đốc McKinsey đã trục lợi cá nhân từ những thương vụ đó. Cả hai ngay lập tức bị sa thải.) Các doanh nghiệp Đức - nếu không thì là những công nhân Đức - có một khao khát vô tận với sự can thiệp của McKinsey.

Tuy vậy, thành công của McKinsey tại Đức lại là một con dao hai lưỡi. Không đâu trên thế giới - bao gồm cả nước Mỹ - có sự phản ứng văn hóa xã hội tới "chế độ tư vấn" cay nghiệt và bền bỉ đến thế. Người Mỹ có thể bùng

[1] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 256.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lên trạng thái kích động ở giữa làn sóng sa thải trong những thời điểm khó khăn, nhưng ký ức của họ thì ngắn ngủi như các chu kỳ kinh tế. Trái lại, người Đức đã khởi động những cuộc tấn công triết học được duy trì với toàn bộ quan điểm về điều đã trở nên được biết đến ở nước Đức như là "xã hội McKinsey" trong ba thế kỷ và tiếp về sau. Các cuộc tấn công vào thương hiệu riêng biệt McKinsey của chủ nghĩa tư bản đã tăng lên trong thập kỷ trước.

Năm 2003, Dirk Kurjuweit viết trong *Our Efficient Life: The Dictatorship of the Economy and Its Consequences* (Cuộc sống hiệu quả của chúng ta: Chế độ độc tài của nền kinh tế và hậu quả của nó), về sự ám ảnh tàn nhẫn với lợi nhuận doanh nghiệp. Ông công khai chỉ trích quan điểm đơn giản thái quá và về cơ bản là vô nhân tính về một xã hội mà trong đó, hiệu quả là mục tiêu cuối cùng. "Vào thời trung cổ, nhà thờ ảnh hưởng suy nghĩ và cách cư xử", ông viết. "Kể từ sự khai sáng, lý trí được xem như là tiêu chuẩn của mọi cách cư xử. Ngày nay, kinh tế đóng vai trò này và đặc trưng cho quan điểm về hạnh phúc, tình yêu và ý nghĩa cuộc sống của chúng ta".

McKinsey đang đến, một vở kịch viết bởi Rolf Hochhuth, tiếp sau cuốn sách của Kurjuweit. Hochhuth nói về lĩnh vực tương tự như Kurjuweit, bao gồm cả thất nghiệp, định kiến xã hội và "quyền làm việc". Ông chú

THƯ VIỆN PHỐ BẠT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trọng khán giả của mình vào câu hỏi liệu Deutsche Bank có bất cứ quyền nào để sa thải 11 nghìn nhân công trong năm mà nó kiếm được 9,4 tỷ Euro - cao nhất trong lịch sử 130 năm của nó.

Các cổ đông của McKinsey không nhất thiết phải tranh luận với tiền đề cốt lõi của một trong hai cuốn sách - rằng họ ủng hộ hiệu suất và lý tính. Tuy nhiên, điều khiến họ khó chịu về tác phẩm của Hochhuth là tác phẩm của ông không phải nói về chính McKinsey, tập đoàn vẫn ở trên tiêu đề của vở kịch. "Chúng tôi ủng hộ cho lý tính và khách quan", người đứng đầu chi nhánh Đức Frank Mattern tuyên bố. "Nếu bạn đọc những trang sân khấu tại Đức, một số người nói về "xã hội McKinsey". Nhưng điều này thật khôi hài. Chẳng có thứ gì như vậy hết. Dù tốt hay xấu, chúng tôi ủng hộ cho tính độc đáo và khách quan. Chúng mang lại cho chúng tôi nhiều khách hàng, người theo dõi và bạn bè. Nhưng bạn biết đấy, nếu bạn ủng hộ *bất cứ điều gì*, bạn sẽ

Dù tốt hay xấu, chúng tôi ủng hộ cho tính độc đáo và khách quan. Chúng mang lại cho chúng tôi nhiều khách hàng, người theo dõi và bạn bè. Nhưng bạn biết đấy, nếu bạn ủng hộ bất cứ điều gì, bạn sẽ nhận được những lời chỉ trích.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhận được những lời chỉ trích".[1] Hoặc có thể tệ hơn: Herb Henzler đã trở nên lo lắng về sự an toàn của mình sau khi Hồng quân Nhật Bản ám sát chủ tịch của Deutsche Bank, Alfred Herrhausen với một quả bom trong xe trên đường tới chỗ làm của ông vào năm 1989. Henzler cũng bị đồn rằng nhận được lời đe dọa chết chóc trong bối cảnh hàng loạt người mất việc trong ngành công nghiệp nước Đức vào đầu của giai đoạn giữa những năm 1990.

Nhà báo Thomas Leif viết *Advised & Sold: McKinsey & Co-The Big Bluff of the Management Consultan* vào năm 2006. Cuốn sách gây ra cuộc tranh cãi nhất thời nhưng nhanh chóng tiêu tan chú ý. Dù vậy, cuộc tranh luận về ảnh hưởng thực sự và kéo dài của tập đoàn hiếm khi đạt đến mức độ diễn thuyết công khai, do vậy nó đã nói điều gì đó rằng ngay cả nước Đức - một quốc gia kỷ niệm vào năm 2011-2012 cho sự tàn nhẫn của những kỷ luật kinh tế của nó khi đối mặt với sự lãng phí của lục địa không bao giờ có thể thành công trong việc hòa giải những lợi ích và chi phí xã hội rộng lớn hơn của việc theo đuổi các quan điểm McKinsey.

[1] Frank Mattern, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Các tu sĩ dòng Tên của chủ nghĩa tư bản

Nhiệm kỳ của Gluck tại McKinsey khác biệt bởi cách định hình của ông về kiến thức - tích lũy nó, tổ chức nó và làm cho nó sẵn có tới các chuyên gia tư vấn và, cuối cùng là, tới các khách hàng của tập đoàn. "Khi tôi gia nhập tập đoàn, tôi đã ngạc nhiên bởi sự tương đối thiếu kiến thức", ông nhớ lại. "Nó không phải là tất cả các mối quan hệ, tất nhiên rồi, nhưng các phân tích đã không dựa nhiều vào kiến thức như trên hướng dẫn chẩn đoán, cái mà nói rằng, 'nhìn vào hàng tồn kho, nhìn vào thứ này, nhìn vào thứ kia'. Đó là một phương pháp tiếp cận theo thực đơn".[1] Gluck luôn luôn có một tầm nhìn khác trong tâm trí. Có sự giáo dục theo dòng Tên, ông muốn biến McKinsey thành những tu sĩ dòng Tên của chủ nghĩa tư bản. Và ông đã thành công.

"Vào đầu những năm 1980, chúng ta vẫn là một tập đoàn hiểu biết chung chung", cựu cổ đông Clay Deutsch ghi nhận. "Có một phần thưởng trong việc giải quyết vấn đề theo cách tự do liên hệ ý tưởng, và một cảm giác rằng các kiến thức kỹ năng cụ thể là bẩn thỉu và thuộc nghề nghiệp.

[1] Fred Gluck, phỏng vấn bởi tác giả, Tháng 1/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ở thời điểm chuyển giao thế kỷ, thật khó để thành công ở một nơi mà không có một chuyên gia trong lĩnh vực nào đó. Vẫn còn một số truyền thuyết rằng các chuyên gia tư vấn McKinsey vẫn là những nhà hiểu biết chung chung. Tập đoàn của ngày hôm nay đã cực kỳ được chuyên môn hóa".[1]

Nói cách khác, sau hơn 50 năm trải nghiệm với những nhân viên không được cất nhắc làm cổ đông, các chuyên gia tư vấn hình chữ T, và sự biến thể của những năm 1990 - "tích hợp mũi nhọn" - tập đoàn cuối cùng đã được thuyết phục rằng chuyên môn là tốt. Không như thể là McKinsey một mình trong việc tôn sùng hóa quan điểm hiểu biết chung chung. Mới gần đây vào năm 2012, khách hàng của McKinsey General Electric cuối cùng đã đầu hàng chính quan điểm này và đảo ngược lại một chính sách lâu năm của nó về việc luân phiên các lãnh đạo lâu năm của nó qua các bộ phận khác nhau nhằm để họ ở những vị trí có thể làm sâu sắc sự hiểu biết của họ về một đơn vị kinh doanh riêng biệt.[2]

"[Ngày nay] McKinsey tự đặt nó vào vị trí kho lưu trữ tất cả các thông tin và lý thuyết kinh doanh đáng được

---

[1] Clay Deutsch, phỏng vấn bởi tác giả, 15/3/2011.

[2] Kate Linebaugh, "The New GE Way: Go Deep, Not Wide", *Wall Street Journal*, 6/3/2012.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biết", John Huey viết trên *Fortune*.[1] Tập đoàn tuyên bố sẽ thực hiện nhiều nghiên hơn về các vấn đề kinh doanh so với trường kinh doanh Harvard, Stanford và Wharton cộng lại. Với gần 2 nghìn thương vụ tư vấn một năm, McKinsey coi tầm nhìn của nó là "một phòng thí nghiệm vô giá để quan sát và tham gia vào các trải nghiệm theo thời gian thực về quản lý".[2] Đó là di sản của Fred Gluck. Chà, điều đó, và việc giao những mầm mống mà sẽ bùng nổ trong nhiệm kỳ của giám đốc điều hành tiếp theo của McKinsey, Rajat Gupta.

"Chúng tôi có một câu nói tại Ball Labs rằng chỉ với ba cuộc gọi, chúng tôi có thể tìm đến các chuyên gia trong bất cứ lĩnh vực kỹ thuật nào, bất cứ đâu trên thế giới", Gluck nói. "Và phần lớn thì anh ấy hoặc cô ấy sẽ ở Bell Labs. Mục tiêu của tôi dành cho McKinsey là trở nên tương tư như vậy. Đó là thứ khiến tôi quyết tâm".[3] Một đội quân cổ đông nhỏ nỗ lực hết mình vào nhiệm vụ này để giúp tập đoàn đạt điểm đến đó. Ba người cống hiến cho nhiệm vụ đó toàn thời gian: Hans Dieter-bluhm, Roger Ferguson, và Brook Manville. Ba người khác dành quá chừng thời gian cho nó: Partha Bose, Alan Kantrow, và Bill Matassoni.

---

[1] Huey, *Fortune*, 1/11/1993.
[2] McKinsey pamphlet, "A Career in Consulting".
[3] Fred Gluck, phỏng vấn bởi tác giả, Tháng 1/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những người khác coi đó là nhiệm vụ của chính mình để thúc đẩy phát triển kiến thức trong ngành cá nhân và các ngành chức năng của họ, bao gồm Nathanial Foote với ngành thiết kế tổ chức khổng lồ và Tom Copeland, bậc thầy tài chính doanh nghiệp nổi tiếng của tập đoàn. "Cho đến khi chúng tôi làm điều đó, nếu bạn muốn tư duy xuất sắc nhất của chúng tôi về một vấn đề, bạn sẽ gọi người lãnh đạo ngành đó, người có thể ở Cleveland, gặp thư ký của anh ta, và cô ấy sẽ nhìn vào các tập tin của anh ta". Matassoni giải thích. "Fred muốn một hệ thống thực sự đưa vào hoạt động mà cung cấp các tài liệu. Nhưng ông không muốn nó thay thế các cuộc trò chuyện".[1]

Và Gluck đã sẵn sàng để thực hiện điều đó với cái giá là doanh thu. Các tập đoàn tư vấn khác nói nhiều về "xây dựng kiến thức", nhưng McKinsey có lẽ là tập đoàn duy nhất từ bỏ thu nhập thực sự để thực hiện nó. "Các tập đoàn khác biểu đạt những điều họ biết trong những thời điểm lặng lẽ", Alan Kantrow, người làm việc với Matassoni nói, "nhưng McKinsey thực sự 'phí phạm' tiền bạc để làm điều đó. Họ có thể làm được nhiều hơn bằng cách khai thác tối đa hóa chuyên gia tư vấn, nhưng thay vì thế các nhân viên ngồi đó sau một dự án và phân loại mọi thứ học được từ thế hệ trước".[2]

---

[1] Bill Matassoni, phỏng vấn bởi tác giả, 3/9/2010.
[2] Alan Kantrow, phỏng vấn bởi tác giả, 4/10/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Bạn phải tin câu nói về cơ bản của Gluck, 'nhìn này, anh nên có một sự thấu hiểu tri thức sâu sắc về ngành của mình và các lĩnh vực chức năng hỗ trợ nó,'" cựu chuyên gia tư vấn McKinsey Tom Steiner cho biết. "Nếu bạn có những thứ đó, bạn sẽ phục vụ khách hàng tốt".[1] "Tôi giúp tạo ra một nỗ lực 30 triệu đô la kéo dài nhiều năm về băng thông rộng. "Đó là phương thức khác với những sự đầu tư mà BCG hay Bain sẽ làm".

Sự theo đuổi nội dung mới trong dịch vụ khách hàng và xây dựng một tập đoàn khác biệt là tối quan trọng trong tâm trí các nhà lãnh đạo như Gluck", Partha Bose tuyên bố. "Tôi từng từ London tới Denver, đón nhà kinh tế học của trường Stanford Brian Arthu, và hai chúng tôi lái xe tới Beaver Creek cho một cuộc họp hai giờ với Fred. Brian, một trong những ánh sáng dẫn dắt trong "gia tăng lợi nhuận kinh tế" đã đăng tải một bài báo trên *Scientific American* mà toàn nói về các chu kỳ kinh tế và công nghệ. Tại cuộc họp, Fred tra hỏi Brian trong suốt hai giờ đồng hồ, liên tục hỏi: "vậy thì Lou sẽ làm gì?" ông đề cập đến cựu nhân viên McKinsey Lou Gerstnes, người lúc đó là CEO của IBM. "Giống như chứng kiến cận cảnh cuộc đấu giữa Ali và Frazier",[2] Bose tiếp tục. "Không ai sẵn sàng nhường nhịn

---

[1] Tom Steiner, phỏng vấn bởi tác giả, 28/10/2010.

[2] Hai huyền thoại quyền anh, cuộc đối đầu mang tên "Cuộc chiến của thế kỷ" diễn ra năm 1971. Frazier chiến thắng để trở thành người đầu tiên đấm gục Ali huyền thoại. (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chút nào". Vào cuối buổi họp Arthur nói đùa rằng ông ấy cần một đồ uống có cồn mạnh; Gluck nói rằng mình muốn tìm một cách để làm việc với nhà kinh tế học này. Trong nhiều năm tiếp theo, một đội ngũ McKinsey dẫn dắt bởi Dick Foster hợp tác với Arthu và Santa Fe Institute trong nghiên cứu về sự phức tạp.

Cuộc tìm kiếm nội dung không chỉ dừng lại ở các môn khoa học. Trong cuộc chiến tranh vùng Vịnh đầu tiên, người đứng đầu bộ phận hoạt động của tập đoàn, Graham Sharman, đi tới Ả rập Saudi với Bose để dành một tuần cùng các tướng Mỹ dẫn đầu các lực lượng đa quốc gia chống lại Saddam Husein. Lầu Năm Góc đã cho họ tiếp cận toàn bộ, và McKinsey phải giữ kín để quan sát các quyết định chiến lược và hoạt động lớn đang được thực hiện ở tiền tuyến cuộc chiến tranh. "Chúng tôi ở trên những bãi cát của Arabia kết nối với một kho tàng quý giá tri thức và kinh nghiệm mà chỉ giúp khách hàng của mình làm tốt hơn", Bose giải thích. "Và bạn biết gì không? Tôi biết rằng các tướng cũng học được nhiều điều từ Sharman. Họ nói thế".[1] Thực vậy, khi một trong ba vị tướng hàm ba sao viết một cuốn sách cho Harvard Business Press về các bài học điều hành học được trong cuộc chiến vùng Vịnh, *BusinessWeek*

[1] Partha Bose, phỏng vấn bởi tác giả, 12/12/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đã khuyên độc giả bỏ qua cuốn sách và thay vì thế hãy đọc bài viết trên *McKinsey Quarterly* của Bose và Sharman.

Sự chuyển đổi sang văn hóa tri thức mà đã được bắt đầu dưới thời kỳ Daniel và tăng tốc dưới thời Gluck, đã được phản ánh trong bản chất các hội nghị cổ đông của tập đoàn. Năm 1980, rất lâu trước khi các chuyên gia tư vấn McKinsey thực sự hiểu được sự cần thiết của một sự thay đổi căn bản trong quan điểm, hội nghị được tổ chức ở Vienna. Các cổ đông McKinsey và vợ của họ ở trong khách sạn đắt đỏ nhất tại Vienna và được đưa tới buổi hòa nhạc riêng tư của Vienna Boys Choir trên xe ngựa. Mặc dù vậy, ở hội nghị tiếp theo, Daniel đã chuyển hướng sự chú ý của các cổ đông tới chủ đề đang được xem xét. Ở hội nghị năm đó tại Washington, D.C, buổi tiệc cocktail để bắt đầu mọi chuyện được tổ chức ở Bảo tàng Hàng không & Không gian. "Chúng tôi có toàn bộ nơi đó cho riêng mình", một cổ đông nhớ lại, "vậy nên vẫn khá rõ ràng là chúng tôi đang làm tốt. Nhưng nó gửi đến một thông điệp khác ngoài 'Gửi nó đi nếu bạn đã nhận nó.'"

Dù có một số sai lầm, Gluck cũng nắm bắt được rằng tập đoàn phải thực hiện một công việc tốt hơn là công bố các thành tựu của nó. Dưới sự chỉ đạo của ông, tập đoàn khởi động Mckinsey Global Institute (MGI) vào năm 1990, một hoạt động nghiên cứu độc lập với mục đích phát triển "các

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quan điểm độc lập về các vấn đề quan trọng" mà các khách hàng McKinsey đối mặt.[1] Thậm chí trong một thế giới tràn ngập những viện nghiên cứu kinh tế, McKinsey mang đến một góc nhìn độc đáo: Sự hiểu biết của tập đoàn về kinh tế doanh nghiệp thực và các cấu trúc ngành đã mang đến nét riêng biệt cho công việc của nó. "Điều khác biệt về MGI là sự tiếp cận độc đáo chúng tôi có tới thông tin không xuất hiện trong các thống kê mà chúng tôi sử dụng trách nhiệm để cung cấp nghiên cứu",[2] Diana Farrell, người đứng đầu MGI từ năm 2001 tới 2008 rồi rời đi để gia nhập chính quyền Obama, nói.

MGI đã thành công trong việc mang đến cho tập đoàn ánh sáng rực rỡ gần như học thuật mà vẫn còn là một trong những cách thức khiến nó khác biệt trong cuộc cạnh tranh.[3] Công trình của tổ chức về năng suất vào đầu những năm 1980 được biết đến rộng rãi là sự đột phá trong các chu kỳ kinh tế. Các công trình sau này về phát triển thị trường vốn toàn cầu, hệ thống y tế Mỹ và năng suất năng lượng tiếp tục đem đến cho McKinsey tiếng nói trong các cuộc thảo luận mà các đối thủ của nó không được mời đến. Nhưng nó cũng

---

[1] Jay W. Lorsch và Katharina Pick, "McKinsey & Co"., *Harvard Business School Case* 402-410, 16/8/2001.
[2] Diana Farrell, phỏng vấn bởi tác giả, 2011.
[3] Micklethwait and Wooldridge, *The Witch Doctors*, 54.

THƯ VIỆN FTU
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dẫn lối cho sự phun trào kiêu ngạo định kỳ của tập đoàn. Khi tổ chức này trả một khoản tiền đáng kể để thu hút người được giải thưởng Nobel Robert Solow và các nhà khoa học hàng đầu khác tới ban điều hành của nó, người ta nói rằng chủ tịch lúc đó là Ted Hall đã công khai niềm tin rằng chính tổ chức này cũng đang thực hiện những công trình có chất lượng Nobel thay vì chỉ đơn thuần mua nghệ thuật bày hàng chất lượng Nobel.

Các công trình sau này về phát triển thị trường vốn toàn cầu, hệ thống y tế Mỹ và năng suất năng lượng tiếp tục đem đến cho McKinsey tiếng nói trong các cuộc thảo luận mà các đối thủ của nó không được mời đến.

Marvin Bower đã thấm nhuần hệ thống giá trị của công ty, Ron Daniel hoàn thiện các quy trình nhân sự của nó và thể chế hóa nơi này, và Fred Gluck là kiến trúc sư của văn hóa tri thức của tập đoàn. Nhiệm vụ của Gluck có lẽ là khó khăn nhất trong ba người. Sau tất cả, ông là người thành công trong việc thuyết phục một nhóm người tự tin mà thế giới từng biết xem xét lại cách thức họ làm kinh doanh. Hơn thế nữa, ông đã giúp giữ cho tập đoàn đi đúng quỹ đạo ổn định của nó: Trong suốt sáu năm ông lãnh đạo,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh thu đã gấp đôi lên thành 1,5 tỷ đô la. Năm 1993, tập đoàn nhận được 50 nghìn hồ sơ ứng tuyển cho 550 vị trí chuyên gia tư vấn mới.

Trong sự nghiệp của mình, Gluck đã hoàn toàn làm mới bản thân. Ông mặc những bộ vest Brioni và bắt đầu đi tới Studio 54. (Độc thân vào thời điểm đó, thậm chí còn có tin đồn về mối quan hệ giữa ông với nữ diễn viên Hollywood Karen Black.) Và trong khi được ngưỡng mộ vì đã chú trọng tập đoàn vào nhu cầu biết được nó đang nói về điều gì, ông cũng xứng đáng một phần công trạng trong việc khởi động sự chuyển đổi tới một McKinsey thương mại hơn - và tham lam hơn.

Hiện tại ông sống với người vợ thứ ba của mình, Linda, trong một biệt thự rộng lớn tại Montecito California, nơi mà những người khác như chủ tịch Google Eric Schmidt, Al Gore và Carol Burnett cũng sinh sống. Ông gọi nó là Casa Leo Linda, và khi bạn bước vào cánh cửa trước khổng lồ - bạn lướt qua những bảo vệ theo nghi thức của ngôi nhà - hai tượng sư tử. Một khi bước vào trong, qua một số căn phòng mà đá cẩm thạch dường như là chất liệu xây dựng chính, bạn có thể ấm cúng trong thư viện của Gluck, với một người bồi bàn phục vụ cà phê và bánh sừng bò cho bạn. Năm 2006, Gluck quyết tâm cạnh tranh với nam diễn viên Rob Lowe, người đã mua một thửa đất bên cạnh với giá

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

8,5 triệu đô la với hy vọng xây dựng một dinh thự gần 100 mét vuông.[1] Gluck phàn nàn rằng hàng rào cao hơn 7m mà Lowe đề xuất để có sự riêng tư sẽ hạn chế tầm quan sát biển của ông và nói rằng ngôi nhà đó là quá lớn, thậm chí nghĩ rằng ngôi nhà của chính Gluck còn rộng hơn so với các quy định mà thành phố cho phép. Ủy ban quy hoạch của thành phố đứng về phía Lowe.[2] Sức ảnh hưởng của McKinsey không đạt đến *mọi nơi*.

Gluck trở thành phó chủ tịch của tập đoàn kỹ thuật lớn nhất nước Mỹ - Bechtel Group - sau khi rời khỏi McKinsey. Ông thỉnh thoảng vẫn tham vấn với tập đoàn, nhưng ông chỉ vui vẻ tán gẫu với những người bạn cũ là nhà khoa học ở bờ Tây, nói về phi thuyền không gian và lasear, hay giúp người bạn McKinsey của mình, Kevin Sharer xem xét tương lai của những phân tử mới từ vị trí điều hành của ông tại Amgen, nơi mà Sharer là CEO. Theo cách đó, ông không giống như nhiều đồng nghiệp McKinsey, những người mà McKinsey trở nên quan trọng hơn bất cứ thứ gì khác họ từng làm. Với Gluck thì không như vậy: McKinsey không định nghĩa ông. Ông là Fred Gluck trước tiên và sau đó mới là một người của McKinsey. Hai điều đó giao nhau trong

[1] http://www.planetizen.com/node/20477.
[2] http://www.montecitojournal.net/archive/12/15/220/.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một thời gian, nhưng Fred Gluck đã chọn một bên. Với nhiều người, sự chia tách này không bao giờ xảy ra. Đó là lý do tại sao, thậm chí sau khi những nhân viên McKinsey đã nghỉ hưu cả thập kỷ hoặc hơn, một scandal tại tập đoàn có thể gây đau đớn chết người với họ. Và thập kỷ tiếp theo mong đợi một vài nỗi đau như vậy.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

KẺ CHIẾM ĐOẠT TIỀN BẠC

Chuyển đổi lượng tử

Vào những năm 1980, mặc dù McKinsey đã thực sự là một tập đoàn toàn cầu, nhưng rõ ràng, nơi quyền lực vẫn cư ngụ là New York, trong tay của những người Mỹ cực kỳ trung thành. Điều này đã phần nào thay đổi vào năm 1994, khi ban cổ đông bầu ra giám đốc điều hành không phải là người phương Tây đầu tiên của nó: một người sinh ra tại Ấn Độ, Rajat Kumar Gupta. Ông nhập quốc tịch Mỹ và sau đó điều hành chi nhánh Chicago trong bốn năm, nhưng phần lớn kinh nghiệm đều là ở nước ngoài, bao gồm chín năm điều hành Scandivani. Gupta là biểu tượng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho thấy đặc trưng mới của McKinsey cuối cùng đã tìm cách lên đỉnh cao nhất như thế nào - đó là đánh giá nhân viên không phải qua chủng tộc, giới tính hay quốc tịch, mà là qua trí tuệ, thành tựu và tham vọng. (Sự thay đổi này chỉ là một phần bởi New York vẫn là nơi ngự trị tối cao. Gupta không muốn rời khỏi Chicago nhưng cuối cùng đã đưa gia đình về phía bờ Đông và bắt đầu làm việc tại 55 East 52nd Street, New York.

Gupta là biểu tượng cho thấy đặc trưng mới của McKinsey cuối cùng đã tìm cách lên đỉnh cao nhất như thế nào - đó là đánh giá nhân viên không phải qua chủng tộc, giới tính hay quốc tịch, mà là qua trí tuệ, thành tựu và tham vọng.

Gupta cũng ủng hộ một thứ khác: mở rộng liên tục. Khi Fred Gluck trao lại quyền kiểm soát, tập đoàn có mặt tại 24 quốc gia. Trong chín năm tiếp theo, Glupta đã gắn lá cờ McKinsey tại thêm 20 nước nữa, bao gồm Ấn Độ - nền kinh tế mới nổi và đại lục Trung Quốc. Tập đoàn có 58 chi nhánh vào năm 1993. Đến năm 2001, gần cuối nhiệm kỳ thứ ba của Gupta, con số này đã lên tới 81. Đội ngũ nhân viên đã gấp đôi, từ 3.300 chuyên gia tư vấn và 425 cổ đông vào năm 1994 lên thành 7.700 chuyên gia tư vấn và 891

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cổ đông vào năm 2001. Doanh thu tăng gần *gấp ba*, từ 1,2 tỷ đô la lên 3,4 tỷ đô la. Danh sách nhân viên cũ đã dài ra thành 8 nghìn cái tên. "Nơi này đã bớt cá nhân hơn trước", Nancy Killefer, một cổ đông cấp cao tại Washington, D.C nói vào năm 2002. "Ngày trước, bạn biết hết mọi người. Nhưng giờ thì không thể thế nữa".[1]

Chiến lược tăng trưởng của McKinsey một phần bị chi phối bởi sức mạnh doanh nghiệp. Năm 1974, 100 công ty công nghiệp hàng đầu tại Mỹ chiếm 35,8% GDP. Đến năm 1998, con số này đã giảm xuống còn 17,3%. Thật khó để ở trong cả ngàn phòng họp trừ khi bạn có hàng ngàn các chuyên gia tư vấn.[2] Vậy nên sự phát triển đã được thúc đẩy.

Gupta ủng hộ thêm một điều nữa: kết thúc mâu thuẫn của tập đoàn về kiếm tiền. Một kết quả của sự thay đổi này là tình trạng bất ổn trong cấp bậc mặc dù có thời điểm tốt. Không phải là tình trạng tài chính của tập đoàn không vững mạnh khi ông tiếp quản. Vấn đề, theo quan điểm của các cổ đông McKinsey, là sự tăng trưởng đã chững lại. Sau khi doanh thu gần gấp đôi từ năm 1988 đến 1992, từ 620 triệu đô la lên đến 1,2 triệu đô la, nó chững lại vào năm 1993,

---

[1] John A. Byrne, "Inside McKinsey", *BusinessWeek,* 7/7/2002.

[2] John Micklethwait và Adrian Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* (New York: Modern Library, 2003), 129.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong khi chi phí lại tiếp tục tăng. Trong hơn một thập kỷ, chi phí của McKinsey đã tăng nhanh hơn doanh thu, điều đó đã được chấp nhận rất lâu miễn là doanh thu vẫn tăng. Nhưng khi tăng trưởng doanh thu chững lại, điều gì đó phải được thực hiện.

Và Gupta rõ ràng là người kêu gọi ngừng lại thứ mà ông cho rằng là một cuộc nghiên cứu tốn tiền của. Trong 20 năm tại tập đoàn, ông đã đóng góp tổng cộng *không* bài viết cho hệ thống quản lý tri thức của McKinsey.

"Thường thì để được bầu, bạn phải viết các bài viết, phát triển một danh mục đầu tư vốn trí tuệ, và phục vụ các khách hàng", một cựu cổ đông khác nói. "Gupta không làm như thế. Anh ta đưa ra các quyết định tài chính. Khi đến thời điểm đảo ngược những khoản đầu tư 100 triệu đô la vào tri thức của Gluck, anh ta là một lựa chọn dễ dàng. Trong một bài viết năm 1993 có tên "The Mckinsey Mystique" (Sự thần bí của McKinsey), tác giả John Byrne của *Businessweek* đã dự đoán rằng tập đoàn sẽ bầu ra giám đốc không phải người Mỹ đầu tiên của nó, và gợi ý bốn ứng cử viên tiềm năng: Christian Caspar tại Scandinavia, Lukas Muhlemann tại Thụy Sĩ, Norman Sanson tại London, và Herb Henzler tại Đức.[1] Don Waite, "bố già" phụ trách các

[1] John Byrne, "The McKinsey Mystique", *BusinessWeek*, 20/9/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tổ chức tài chính của tập đoàn tại Mỹ cũng muốn cạnh tranh vào cuộc đua. Không ai tạo nên thước phim cuối cùng. "Tất cả ở lại ngoại trừ Santson, một trong những cổ đông 'chú trọng các giá trị' nhất tại McKinsey", một cựu cổ đông nhớ lại. Ông bị vượt mặt bởi Gupta. (Trong một công việc phụ, Sanson làm trọng tài cho các trận đấu bầu dục quốc tế trên BBC TV vào cuối tuần. Ông có công trong việc chấm dứt hành vi xấu trên sân bóng bầu dục).

"Thật không may cho Don, tất cả mọi người đều biết rằng đấy là thời điểm cho một người không phải người Mỹ" một cổ đông khác của McKinsey nói. "Vì Gupta có lợi thế của một người ngoại quốc lẫn một người Mỹ, chắc chắn thế rồi, anh ta là người Ấn nhưng lại đang điều hành chi nhánh Chicago. Và anh ta rất giống Barack Obama, theo một nghĩa nào đó. Anh ta nhận được nhiều phiếu 'trắng' trong quá khứ - anh ta đã ở đó, nhưng không luôn luôn ở đó, và theo cách như vậy thì không làm khó chịu quá nhiều người. Chúng tôi có bỏ phiếu cho Gupta không ư? Dường như chúng tôi bỏ phiếu cho quan điểm về Gupta. Anh ta cũng có lợi thế của việc không phải là Herb Henzler".

Rajat Kumar Gupta sinh ngày 2/12/1948 tại Calcutta, là con thứ hai trong gia đình, ông và gia đình chuyển tới Delhi vào năm 1953. Cha ông, một nhà báo đấu tranh cho nền độc lập Ấn Độ, đã ở tù vào thời thực dân Anh. Mẹ của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ông là hiệu trưởng của trường Montessori.[1] Nhưng cả hai người đều đã qua đời khi Gupta mười chín tuổi.

Sau khi theo học ngành kỹ thuật cơ khí tại Học viện Công nghệ Delhi (Indian Institute of Technology Delhi) nổi tiếng của Ấn Độ, ông được nhận vào Trường kinh doanh Harvard (HBS) và tốt nghiệp vào năm 1973. Giống như nhiều sinh viên tốt nghiệp HSB, ông tham gia phỏng vấn tìm việc tại McKinsey, và ngay lập tức bị từ chối. Nhưng Gupta tháo vát đã thuyết vục một giáo sư Harvard có các mối liên hệ với McKinsey để nói tốt về mình. Sau cả một ngày với các cuộc phỏng vấn kỹ càng hơn, Gupta được mời gia nhập chi nhánh New York của McKinsey để làm phụ tá. Năm 1981, Ron Daniel đưa ông lên làm người đứng đầu chi nhánh Scandinavia. Chín năm sau, Gluck trở thành người đứng đầu chi nhánh Chicago. Được các đồng nghiệp coi là một mẫu mực của tính khiêm nhường, Gupta tiêu biểu cho lý tưởng của McKinsey trong phần lớn sự nghiệp của ông với tập đoàn - ông sẵn lòng hoạt động phía sau hậu trường

---

[1] Montessori là một phương pháp giáo dục ra đời từ đầu thế kỷ XX, do tiến sỹ người Ý Maria Montessori (1870 - 1952) sáng lập và đã được hơn 5 nghìn trường học ở Mỹ, Canada, Ấn Độ… áp dụng thành công trong hơn 100 năm qua. Phương pháp Montessori là một phương pháp giáo dục trong đó coi trọng các tiềm năng của trẻ và nỗ lực để phát triển tiềm năng này bằng một môi trường giáo dục thân thiện, cởi mở với các giáo viên được đào tạo sâu về chuyên môn kèm theo các đồ dùng học tập được thiết kế đặc biệt.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thay mặt cho các khách hàng, từ Karaft và Sara Lee tới Procter & Gamble. Dù ông là một trong những giám đốc điều hành nổi bật nhất tại Mỹ, phần lớn ông lại tránh xa tầm ngắm của báo chí.

Để đạt được vị trí hàng đầu, Gupta đã thành công trong việc xây dựng hình ảnh về chính mình như một kiểu người lặng lẽ, lãnh-đạo-từ-phía-sau, giống với Ron Daniel hơn là Fred Gluck. Ông nói với một phóng viên của Chicago Tribune rằng hai người mình ngưỡng mộ nhất là nhà cải cách Hindu ở thế kỷ 19 có tên Swami Vivekananda và Mẹ Teresa.[1] Ông đưa vào bài phát biểu của mình những câu thơ nổi tiếng từ Bhagavad Gita, một văn bản cổ bằng tiếng Phạn. Những sự khác biệt thực tế: Ron Daniel là một người học rộng biết nhiều. Fred Gluck chỉ là mã lực lớn. Rajat Gupta có tư tưởng chống lại chủ nghĩa tri thức. Những lời mô tả về ông từ các cổ đông đầy rẫy những lời sáo rỗng. "Rajat có một định hướng rất phương Đông", giám đốc chi nhánh Chicago sau này, Joel Bleeke nói với Tribune. "Ông nhấn mạnh và sự khôn ngoan, thay vì trí tuệ đơn thuần. Ông hiểu rằng trí khôn ngoan bao gồm trí tuệ cũng như những khía cạnh khác của cuộc sống. Với nền tảng Á, ông hiểu

[1] Ronald E. Yates, "'The Firm' Myths Not So Firm", *Chicago Tribune*, 10/7/1994.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được những phần yếu đuối, cảm xúc của con người hơn những lãnh đạo phương Tây".

Richard Asley, một thành viên của hội đồng cổ đông vào thời điểm đó, người nối tiếp Gupta trở thành giám đốc chi nhánh Chicago, so sánh ông với người đàn ông vĩ đại nhất, ít nhất một phần do phong cách lãnh đạo cá nhân được biết đến rộng rãi của Gupta: không công kích mà vẫn căn cứ vào sự thuyết phục. "Rajat Gipta là người thân cận nhất trong đoàn, bằng cả danh tiếng lẫn hành động, với Marvin Bower", ông nói. Bower có một lối tiếp cận kiên định mà tăng thêm niềm tin vào những giá trị của James O. McKinsey. Rajat là hiện thân cho triết lý đó của Marvin Bower.[1]

Đó không chính xác là cách mà câu chuyện này diễn ra.

Tư vấn lập phương

Trong thời kỳ đỉnh cao của mình, Marvin Bower thích nói về chuyện có bao nhiêu doanh nghiệp nằm trong tốp 1 của nước Mỹ là khách hàng được McKinsey

[1] *Yates, Chicago Tribune,* 10/7/1994.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tư vấn. Vào thời kỳ chuyển giao của thế kỷ, trọng tâm này đã chuyển sang toàn cầu. Năm 2003, McKinsey tuyên bố rằng có 100 trong số 150 doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới là khách hàng của tập đoàn.[1]

Sau một "sáng kiến chiến lược tập đoàn" vào năm 1995, Rajat Gupta đưa ra một mánh lới quảng cáo mới: "100% lập phương". Từ đó trở đi, McKinsey cố gắng mang 100% tập đoàn, 100% thời điểm tới 100% thế giới. Nó giống như một bài diễn văn marketing nhạt nhẽo, nhưng vào thời điểm đó nó lại là một sự khác biệt cạnh tranh đầy hữu ích cho tập đoàn. Những đối thủ - là Boston Consulting Group, Bain hay Monitor - không thể nào đưa ra một tuyên bố như vậy với một vẻ mặt nghiêm túc được. Và các khách hàng đã hò hét đòi nó.

> *Sự thật là, không doanh nghiệp nào có nhiều người thông minh như thế bằng McKinsey.*

"Sự thật là, không doanh nghiệp nào có nhiều người thông minh như thế bằng McKinsey", Jim Fisher, người làm việc tại chi nhánh Toronto của tập đoàn từ năm 1968

[1] Stuart Jeffries, "The Firm", *Guardian*, 21/2/2003.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đến năm 1970 nói. "Và thậm chí khi họ có, họ cũng không thể nào kéo họ ra, tập hợp họ và để họ giải quyết một vấn đề. Và thậm chí khi họ có thể làm điều đó, họ không thể nào tách biệt chính trị của tổ chức khỏi công việc được hoàn thành. Khách hàng sẽ chẳng bao giờ cảm thấy như họ có một quan điểm hoàn toàn công tâm. Điều đó cũng đáng. Và thậm chí khi McKinsey không luôn luôn đúng, họ sẽ luôn luôn chắc chắn rằng họ đúng. Đôi khi, thậm chí điều đó cũng có ích".(1)

"McKinsey luôn luôn có những khuôn khổ khái niệm tuyệt vời để phân tích vấn đề", Fisher thêm vào. "Nhưng điều tuyệt hơn là bạn có thể tới một nơi như Argentina và có những phân tích thị trường thực hiện bởi những người quen thuộc với thị trường đó - người Argentina - nhưng đã được đào tạo bởi người Mỹ. Tôi thấy kinh ngạc rằng họ có thể điều hành một tập đoàn toàn cầu theo cách mà họ làm. Tất cả các chuyên gia tư vấn quản lý là những kẻ khó chiều, muốn giải quyết vấn đề theo cách của riêng họ với các quyết định của riêng họ. Nhưng McKinsey có một kỷ luật ấn tượng trên toàn cầu về cách họ tiếp cận vấn đề, cũng như sự chặt chẽ mà họ sử dụng".(2)

---

(1) Jim Fisher, phỏng vấn bởi tác giả, 19/3/ 2010.
(2) Jim Fisher, phỏng vấn bởi tác giả, 19/3/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey từng không phải là tập đoàn "tư vấn" lớn nhất trên thế giới. Doanh thu năm 1995 của Andersen Consulting là gần năm tỷ đô la, gấp ba lần McKinsey. Nhưng McKinsey vẫn chiếm ưu thế cao.

Long tranh hổ đấu

Chẳng đất nước nào mang lại một tủ trưng bày tham vọng hiện đại cho McKinsey tốt hơn Trung Quốc. Và không chuyên gia tư vấn nào là minh họa điển hình cho tham vọng đó hơn Gordon Orr. Là một người Anh mảnh khảnh, hiếu học, Orr gia nhập McKinsey vào năm 1986 và được bầu vào ban cổ đông năm 1993. Tìm kiếm một thách thức mới, ông yêu cầu tập đoàn được chuyển tới Hồng Kông.

Ở thời điểm này, hiệu quả đáng ngưỡng mộ của chi nhánh McKinsey cho quản trị bắt đầu hữu hiệu. Tất cả những gì cần làm là trình bày một bản tóm tắt tới hội đồng cổ đông của tập đoàn: "Đây là điều chúng ta muốn làm, đây là điều mà chúng ta nghĩ là cơ hội, và đây là cách chúng ta nên bắt đầu thực hiện nó". Những chưa tế của McKinsey chấp thuận ý tưởng đó và Orr cùng với các đồng nghiệp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tony Perkin và Josh Cheng, bắt đầu đặt ra nền móng cho trụ sợ thứ hai ở Trung Quốc của McKinsey. (Các chuyên gia tư vấn Jonathan Woetzel, Ulrich Roeder, và Olivier Kayser đã mở một chi nhánh tại Thượng Hải vào năm 1994).

Như với hầu hết các khởi đầu tại quốc gia mới, McKinsey đã kiên nhẫn với Orr khi ông tiến hành tìm kiếm khách hàng. McKinsey chủ ý không đặt các mục tiêu tài chính cho các chi nhánh mới, thích cho phép *lý do* cho việc thực hiện một điều gì đó chiếm ưu thế hơn so với các chi phí ngắn hạn. Bước tiến vào Trung Quốc cũng không ngoại lệ. Năm 1993, tập đoàn mở các chi nhánh tại Bombay, Cologne, New Delhi, Prague, St. Petersburg và Warsaw. Năm 1994 là Budapest, Dublin và Thượng Hải. Năm 1995 là Jakarta, Johannesburg và Moscow. Tại Moscow, tập đoàn sử dụng cách làm việc thông thường của nó để tăng sự tín nhiệm ở nước Nga, làm những việc miễn phí cho nhà hát Bolshoi cũng như Bảo tàng Hermitage tại Saint Petersburg.

Đến năm 1996, McKinsey đã sẵn sàng tuyển dụng người Trung tại Bắc Kinh. Tập đoàn dự một hội thảo tuyển dụng tại Đại Học Thanh Hoa. Orr kỳ vọng hai mươi hoặc ba mươi người xuất hiện. Kết quả hóa ra lại là 800. Như đúng kỳ vọng, McKinsey chỉ tuyển hai người trong số họ, một trong số đó đã ở lại với tập đoàn trong gần một thập kỷ trước khi trở thành CEO của South Beauty, công ty "nhà

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng giải trí" lớn nhất Trung Quốc. Người kia vẫn ở lại với McKinsey và sớm trở thành nữ giám đốc Đại Lục đầu tiên của tập đoàn.

Tìm kiếm khách hàng mới chẳng dễ dàng như khi nó mở chi nhánh London. Orr và các đồng nghiệp không chỉ phải tìm ra doanh nghiệp nào có các vấn đề mà McKinsey có thể giải quyết, mà còn cả những doanh nghiệp sẵn sàng để được giúp đỡ. Văn hóa kinh doanh của Trung Quốc không quen với việc trả tiền cho bất cứ thứ gì mà không phải là 100% hữu hình.

McKinsey phải thực hiện các điều chỉnh khác tại Trung Quốc. Tôi luyện những MBA Harvard bằng cách để họ trình bày với các CEO quá sớm sau khi được tuyển dụng không phải là cách thận trọng trong một xã hội phân cấp mà coi trọng tuổi tác và kinh nghiệm hơn những hứa hẹn trẻ trung. Đây không phải là một vấn đề mới với tập đoàn: vào những năm 1980, khi là một giám đốc điều hành, Ron Daniel có một cuộc họp với phụ huynh của một lính mới người Nhật tiềm năng, ông phải trấn an họ rằng cậu con trai trẻ tuổi của họ không bị bán vào nơi có chế độ nô lệ da trắng hiện đại. "Người châu Á tôn kính tuổi tác", ông giải thích. "Chúng tôi thì có xu hướng không như vậy".[1]

[1] Ron Daniel, phỏng vấn bởi tác giả, 17/12/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Một ngày Gordon gọi điện cho tôi và nói rằng ông ấy muốn xuất bản *McKinsey Quarterly* tại Trung Quốc", Partha Bose, Tổng biên tập của ấn phẩm này vào thời điểm đó nhớ lại. "Chúng ta không có phiên bản ngoại ngữ nào và tôi tự hỏi liệu ông ấy có thể duy trì một nguồn các bài viết mới. Ông ấy nói với tôi rằng mình muốn sử dụng *các bài viết cũ* giải thích về các vấn đề cơ bản của quản lý, để có thể xây dựng thực tiễn trên một nền tảng vững chắc. Một phần của nền tảng này sẽ được dịch và khiến tư duy quản lý xuất sắc nhất xuất hiện tại Trung Quốc".[1] Cuộc trò chuyện dẫn đến sự ra mắt của *Chinese Quarterly*.

Một trong những thành công đầu tiên tại chi nhánh Bắc Kinh là tư vấn cho bốn nông dân trồng lúa Trung Quốc, những người quyết định tiến vào ngành nước uống đóng chai. "Họ chỉ mua một loạt máy móc", Orr nói. Với sự hướng dẫn của McKinsey, doanh nghiệp đó cuối cùng lại thành nhà cung cấp nước đóng chai lớn thứ hai tại Trung Quốc, trị giá 200 triệu đô la, McKinsey cũng tư vấn cho hai công ty - Pin An Insurance và Legend Computer - những công ty tiếp tục vươn ra thị trường quốc tế.

Trong vòng mười năm, McKinsey có 300 chuyên gia tại Trung Quốc. Đến năm 2011, con số này là 800. Tập đoàn

[1] Partha Bose, phỏng vấn bởi tác giả, 12/12/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cũng xây dựng một "trung tâm kiến thức về khách hàng" tại Trung Quốc, giám sát mô hình chi tiêu của 6 nghìn khách hàng để cung cấp thông tin cho các nghiên cứu của McKinsey về nền kinh tế ngày càng quan trọng này, và vào năm 2012 đã mở McKinsey China Leadership Institute tại Bắc Kinh.

Bước xuống phố Wall

Trở lại nước Mỹ, McKinsey tiếp tục những giao dịch mật thiết của nó với khu vực tài chính đang phát triển một cách nhanh chóng. Sức ảnh hưởng của tập đoàn sâu sắc tới mức nó có thể thực sự thực hiện nhiệm vụ nói với khách hàng những sự thật không mấy dễ chịu. MacLain "Mac" Stewart, một hình tượng chính trong lĩnh vực dịch vụ tài chính của McKinsey, có một sở trường đặc biệt trong việc đưa ra những lời thẳng thừng, những lời khuyên không xu nịnh tới cả những CEO phố Wall ngạo mạn nhất. Sau khi cố ngồi cho đến hết một bài thuyết trình khủng khiếp của Dick Fuld, lúc đó đang bắt đầu sự nghiệp CEO của Lehman Brothers, Steward nhìn vào mắt Fuld và nói rằng nếu ông ta muốn thành công, tốt nhất là nên thuê một huấn luyện viên diễn thuyết.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cựu chủ tịch Cục dự trữ Liên bang Paul Volcker từng nói với một người bạn ăn tối là một McKinsey cấp cao rằng có bốn dấu hiệu của một thất bại trong ngân hàng sắp xảy ra: (1) họ "đổi tên"; (2) họ xây dựng một trụ sở chính mới; (3) họ có một máy bay phản lực riêng; hoặc (4) McKinsey đã ở đó. Điều này có vẻ không phải là tin tốt cho những ngân hàng liên quan, nhưng lại là tin cực tốt cho McKinsey. Tập đoàn đã trở thành các chuyên gia tư vấn cho cứu cánh cuối cùng.

Tập đoàn đã trở thành các chuyên gia tư vấn cho cứu cánh cuối cùng.

McKinsey được lôi vào để hòa giải cuộc chiến nội bộ của Lazard Freres giữa chủ tịch Michel David-Weill chủ tịch ủy quyền Steven Rattner về câu hỏi ngân hàng đầu tư này nên quản lý chính nó như thế nào, đặc biệt trong phân chia quyền lực giữa ba chi nhánh chính của nó tại New York, London và Paris. Theo nhà báo William Cohan, năm 1988 McKinsey đã phỏng vấn 46 cổ đông của Lazard và giúp thiết lập một dàn xếp chia sẻ quyền lực trong bộ phận mua lại và sáp nhập.[1]

[1] Bill Cohan, phỏng vấn bởi tác giả, 21/10/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thương vụ này làm nổi bật sự tôn trọng với thứ mà McKinsey vào thời điểm đó bị nắm giữ bởi những nhóm khách hàng phố Wall - cuộc đấu giành quyền kiểm soát tại Lazard là một trong những kịch bản xảo quyệt nhất trong thế giới đầu tư, và ý tưởng rằng McKinsey có thể giúp tìm ra cách cho cái tôi lớn nhất phố Wall hòa hợp thực sự là một lời khen tặng. Với sự khắc phục được hỗ trợ bởi McKinsey, Lazard tiếp tục củng cố vị trí của mình.

Đã có một vài chỉ trích về công việc này vào thời điểm đó - bao gồm những gợi ý rằng McKinsey đã tạo ra một "con lạc đà" - một con ngựa được thiết kế bởi ủy ban - thay vì thực sự giải quyết các vấn đề phân chia quyền lực tại Lazard. "Thực sự thì, [chúng tôi] đã kết thúc với cấu trúc hỗn độn này mà không tốt hơn chút nào so với thứ chúng tôi vốn có", một nhân viên Lazard nói với Cohan. Dù vậy, tập đoàn vẫn giúp Lazard thoát khỏi tình trạng vỡ chợ, một thành tựu thật sự với một ngân hàng nhỏ đang ở bên bờ vực của thảm cảnh đó.

Một phần lớn sức ảnh hưởng của McKinsey tới lĩnh vực tài chính là nhờ mạng lưới nhân viên cũ của nó. Năm 1996, tập đoàn đã có các cựu nhân viên có chỗ đứng tại các bộ phận quản lý của SBC Warburg (George Feiger), Lehman Brothers (John Cecil), HSBC Capital (Steven Green), Swiss Re (Lukas Muhlemann), UBS (Peter Wuffl),

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Morgan Stanley Dean Witter (Phil Purcell),và Goldman Sachs (Larry Linden).[1] Một trong những cố vấn thân cận nhất của Jamie Dimon tại JPMorgan Chase, là một cựu nhân viên. Không phải trong số họ đều có những thời kỳ thành công. Nhiệm kỳ của Purcell tại Morgan Stanley cuối cùng lại bị lật đổ trong một cuộc đảo chính, sự nghiệp hậu-McKinsey của Muhlemann lại đầy thăng trầm. Nhưng điều này không ngăn ban giám đốc tìm lại những tài năng McKinsey lần này đến lần khác.

Tập đoàn cũng thâm nhập vào vốn cổ phần tư nhân chưa niêm yết. Don Gogle rời khỏi McKinsey để trở thành CEO của ông lớn trong ngành vốn cổ phần tư nhân chưa niêm yết Clayton Dubilier. Chuck Ames, cũng là cựu nhân viên của McKinsey, cùng làm việc với ông. Cựu-McKinseyite ngài Ronald Cohen là một trong những người có sức ảnh hưởng đầu tiên tại Apax Partners, một trong những công ty cổ phần tư nhân chưa niêm yết lớn nhất nước Anh.

Một trong những lý do chính mà McKinsey (và đối thủ của nó) có những bước tiến quan trọng vào lĩnh vực tài chính là vì tài chính toàn về những con số. Chẳng thể nào

---

[1] Michelle Celarier, "The Lowdown on McKinsey", *Euromoney*, Tháng 7/1996.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

để kết luận rằng các vấn đề của nó có thể đầu hàng phong cách phân tích dựa trên thực tế của McKinsey.

Gupta không nằm trong băng đảng các tổ chức tài chính ở New York của McKinsey, nhưng ông, giống như người tiền nhiệm ở ví trị đứng đầu, biết cách để mặc nó - mở rộng từ sự kiểm soát mạnh mẽ của Lowell Bryan lên ngành ngân hàng đến sự kiểm soát của Pete Walker lên ngành bảo hiểm.

Dù vậy, McKinsey không chỉ có mặt trong ngành tài chính, nó có mặt ở mọi nơi. Đến cuối những năm 1990, các CEO của America West Airlines, American Express, Delta, Dun & Bradstreet, IBM, Levi Strauss, Morgan Stanley, Polaroid, và USG đều là các cựu-McKinseyite.[1] Năm 1999, *Fortune* đăng một câu chuyện có tựa đề "CEO Siêu Cúp". Câu chuyện cho rằng giống như Đại học North Carolina "sản xuất" ra các ngôi sao bóng rổ, và Đại học Michigan "sản sinh dễ dàng" các ngôi sao bóng bầu dục,

McKinsey không chỉ có mặt trong ngành tài chính, nó có mặt ở mọi nơi.

[1] Christopher D. McKenna, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century* (Cambridge University Press, 2006), 3.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cũng có một nhà máy CEO tại nước này - McKinsey. Mạng lưới này rõ ràng là mạng lưới quyền lực nhất thế giới. "Bạn không nhận ra điều đó cho đến khi bạn ra đi", chủ tịch IBM Lou Gerstner sau này nói với một cổ đông McKinsey khác.

Giá trị của các giá trị

Dường như ban đầu Gupta đã nắm bắt được tầm quan trọng của các giá trị và văn hóa của tập đoàn. Trong năm đầu tiên đứng đầu, ông thành lập một lực lượng đặc nhiệm nội bộ, với mục đích xác định có điều gì sai lầm trong cuộc sống của các cổ đông nhỏ của tập đoàn và điều gì có thể thay đổi. Nó đã có tác động. Trong khi vào những năm trước đó, phân chia lợi nhuận của tập đoàn được chia theo sự đồng thuận của các giám đốc - như một nhóm, họ nhận được 2/3 tổng lợi nhuận, trong khi các lãnh đạo khác là 1/3 - lực lượng đặc nhiệm thuyết phục ban cổ đông chỉ đơn thuần chia lợi nhuận một cách cân đối. Gupta cũng giám sát EAGLE - "Exciting Associates for Greater Long-term Enrichment" chứng tỏ rằng một tập đoàn nghiện từ viết tắt sẽ luôn luôn tìm thấy những kẻ mới hơn và ngớ ngẩn hơn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một nỗ lực khác vào năm 1997, Sáng kiến chiến lược tập đoàn (FSI) thể hiện khá rõ ràng việc các chuyên gia tư vấn McKinsey có thể nghiêm ngặt đến thế nào. Mục đích của FSI, thứ mà họ gọi là "người mẹ của tất cả thương vụ", gần như là một sự xem xét lại những câu hỏi cơ bản nhất về lẽ sống của McKinsey: *chúng ta nên cung cấp các dịch vụ tư vấn của mình cho ai? Phạm vi lĩnh vực nào chúng ta nên cung cấp? Những loại hình mô hình phân phối và thỏa thuận lệ phí nào chúng ta nên dùng?* Một nhóm quản lý gồm hơn 600 thành viên đã tham dự hai hội nghị; 60 cổ đông làm việc cho lực lượng đặc nhiệm, 50 nhân viên và nhà phân tích tham gia dự án đó, hơn 1 nghìn câu hỏi khảo sát được đưa ra, 40 tài liệu "tầm nhìn" được viết bởi nhóm cổ đông, 6 báo cáo tiến độ được tạo ra, với tổng là hơn 500 trang, hơn 100 video được sản xuất và hơn 200 bài diễn thuyết được phát biểu.

Một trong những kết luận chính của FSI là McKinsey phải giới hạn các cam kết khách hàng tới mức độ cao nhất của quản lý. Nếu họ cho phép công việc trượt xuống mức trung bình, các chuyên gia tư vấn lý giải, số tiền họ kiếm được sẽ ảnh hưởng đến danh tiếng phải nỗ lực rất nhiều mới có được khi trở thành những người bạn tâm tình của các CEO. Đây là sự củng cố minh chứng cho các giá trị mang phong cách Bower. FSI cũng nhắc lại cam kết của McKinsey là nới lỏng quản lý doanh nghiệp, dù cho quy mô

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đang phát triển của tập đoàn. Điều đó cũng đúng với truyền thống của tập đoàn - mang lại cho các nhà tư vấn sự tự do để thực hiện bản năng kinh doanh của họ.

Tuy nhiên, thêm vào đó, sự thay đổi đang dần bắt đầu. Thường thì nó liên quan đến tiền bạc. Một kết quả của FSI là sự thành lập của "cơ chế lệ phí" mới, cho phép các chuyên gia tư vấn làm việc với các doanh nghiệp nhỏ nhưng tăng trưởng nhanh. Thay vì mức giá cao thường thấy, tập đoàn bắt đầu nhận vốn cổ phần của khách hàng, một điều mà Marvin Bower đã xem là không khôn ngoan. Nhưng cuộc bùng nổ dot-com[1] đang ở đỉnh cao, và McKinsey muốn tham gia các hoạt động. FSI cũng kết luận rằng các chuyên gia tư vấn nên chính thức tham gia vào kinh doanh tư vấn M&A (sáp nhập và mua lại), nơi mà họ sẽ cạnh tranh với các ngân hàng đầu tư.

Rajat Gupta không tự mình thay đổi tập đoàn - ông cần sự đồng thuận của các cổ đông và ông đã có nó. Dù vậy, dưới thời của ông, McKinsey bắt đầu theo đuổi mức doanh thu hàng đầu theo cách chưa từng có trước đây. Hơn một nửa số cổ đông nói với FSI rằng khoảng 20% công việc của họ không thú vị. Và nếu bạn thấy nhàm chán, bạn vẫn có thể kiếm tiền. Mọi người đều thế. "Nhiệm kỳ đầu tiên của

[1] Cuộc bùng nổ các công ty công nghệ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ông ấy rất tốt", một cựu cổ đông của tập đoàn nói. "Nhưng tôi nghĩ ông ấy đã nhận tham vấn từ nhầm người. Nếu bạn không thể xuất hóa đơn 1 triệu đô la từ một khách hàng vào năm 1997, bạn được khuyến khích nên bỏ qua khách hàng đó. Đó là một mức giá khá tối thiểu".

Vào những năm 1990, doanh thu của McKinsey tăng gần bốn lần dù ban cổ đông chỉ tăng 2,5 lần. Đòn bẩy nhân viên - thước đo số nhân viên so với số cổ đông trong tập đoàn - tăng từ 2:1 lên 4:1 vào cuối thập kỷ đó. Các cổ đông của McKinsey bòn rút nhiều lợi nhuận từ các nhân viên chăm chỉ của họ hơn bao giờ hết. Và các nhân viên cảm nhận nỗi đau đớn đó. Yves Smith, một cựu chuyên gia tư vấn McKinsey và là một blogger nổi tiếng, cho rằng doanh thu của McKinsey tăng 30% hàng năm trong giai đoạn cao trào của cuộc bùng nổ. Điều đó không chỉ gây khó khăn; nó còn đe dọa làm lãng phí những chi phí không hề ít ỏi của việc đào tạo những tân binh trẻ. Một câu chuyện được chia sẻ thì có điều gì tốt nếu người ta không ngồi đó mãi để chia sẻ nó?

McKinsey, dù đã bịt tai lại trước bài ca của người cá[1] của thời kỳ đầy bùng nổ những năm 1960, lại không thể nào

[1] Siren song: theo truyền thuyết, những nàng tiên cá Siren cất lên tiếng hát mê hoặc để lừa những người đi biển và khiến họ tử nạn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cưỡng lại việc lao vào sự điên cuồng dot.com. Sự thay đổi này ít nhất là một phần phản hồi tới doanh thu tăng lên ở mức độ lãnh đạo. Với quá nhiều tiền kiếm được một cách quá nhanh tại thung lũng Silicon và phố Wall, McKinsey không những phải tăng lương mà còn giảm giờ làm của ban cổ đông. "Một số cổ đông tự hỏi rằng liệu tập đoàn có từ bỏ giá trị của nó, 'khách hàng là trên hết, tập đoàn là thứ hai, các chuyên gia xếp thứ ba,'" một nghiên cứu của trường Kinh doanh Harvard đưa ra câu hỏi. Câu trả lời ngắn gọn là: Nó có.

Liên quan đến truyền thống làm việc không chỉ cho những công ty danh giá nhất, chà, điều này cũng biến mất luôn. Chẳng hạn như, năm 2003, SHC, Inc., công ty mẹ của nhãn hàng thể thao Spalding đang sắp chết, trả cho tập đoàn 560 nghìn cho các dịch vụ tư vấn. Một năm sau nó phá sản. Dường như McKinsey sẽ thực sự làm việc cho bất cứ ai có cuốn sổ séc mở sẵn. Và nó đã giới thiệu "những cơ chế lệ phí" này. Năm 2001, McKinsey đổi sự tư vấn của nó lấy 12,5% cổ phần tại công ty quảng cáo dựa trên vệ tinh trong ngành tạp hóa tên là OnVance. Tập đoàn sau này đã bị kiện 1,6 triệu đô la bởi một người thụ ủy

Dường như McKinsey sẽ thực sự làm việc cho bất cứ ai có cuốn sổ séc mở sẵn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong vụ phá sản[1] của OnVance với logic rằng McKinsey không phải là một chủ nợ mà là người trong nội bộ. Giá doanh thu cũng giảm xuống: vào năm 2001, một nhà nghiên cứu về ngành đã đưa ra tuyên bố này: "Bạn có thể thuê McKinsey với mức giá để thuê A. T. Kearney cách đây một năm".[2]

Nếu chủ nghĩa lý tưởng chuyên nghiệp của McKinsey đã thu hút những thạc sĩ quản trị kinh doanh trong các năm trước, định hướng thương mại ngày càng hung hăng của nó hầu như không làm chậm dòng chảy ứng tuyển công việc. "Không bao giờ đánh giá thấp tác động của thể-hiện-tuân-thủ có được từ các sinh viên tại các đại học và trường kinh doanh 'hàng đầu'", tác giả Walter Kiechel cảnh báo. "Bạn cạnh tranh để bước chân vào trường đại học danh giá nhất, có điều gì còn lại ngoài cạnh tranh để được tuyển dụng bởi nhà tuyển dụng mà tất cả bạn bè của bạn đều la lên đòi gia nhập?"[3]

---

[1] Người thụ ủy do tòa án chỉ định hay do chủ nợ, để quản lý các công việc của một công ty hay cá nhân bị phá sản. Người thụ ủy có trách nhiệm thanh lý tài sản của công ty và thực hiện phân phối các cổ tức thanh lý cho chủ nợ.

[2] Ashish Nanda and Kelley Morrell, "McKinsey & Company: An Institution at a Crossroads", *Harvard Business School*, 4/12/2002.

[3] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 48.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI KHUYÊN TỐI TỆ

Rajat Gupta đạt được nhiều thành quả khi trở thành giám đốc điều hành thứ tám của McKinsey. Ông thành công trong việc làm phong phú thêm công tác tuyển dụng của tập đoàn, tăng hơn gấp đôi số lượng trường tốp đầu mà từ đó tập đoàn tuyển dụng, từ 7 lên 20, cũng như mở rộng các loại ứng viên, bao gồm tiếp tục và mở rộng sự thúc đẩy trong việc thuê các Tiến sĩ và các Thạc sĩ quản trị kinh doanh.

Và ngay cả khi tập đoàn đã hạ bớt một vài tiêu chuẩn của mình khi tìm kiếm tăng trưởng, nó vẫn không thực hiện sự thay đổi lớn vì tiền cuối cùng - bán cổ phiếu ra công chúng - một quyết định mà đưa tập đoàn vào thời kỳ đúng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đắn, hiệu quả hơn nhiều thời kỳ với những cổ đông giận dữ chăm chăm kiểm soát nó. "Đây là một doanh nghiệp tập trung tri thức", Gupta nói vào năm 2005, "chứ không phải cần nhiều vốn".[1]

Dù vậy, đến cuối năm 2002, tập đoàn đã không thấy tự tin về chính nó. Các chuyên gia tư vấn tự hỏi rằng sự mở rộng dẫn dắt bởi Gupta có khiến họ mất đi quá nhiều thứ liên quan đến văn hóa và các giá trị. Quá nhiều thắc mắc như vậy đến nỗi trong cuộc phỏng vấn với tác giả của *BusinessWeek* John Byrne trong một bài báo đặc biệt năm 2002 về tập đoàn, một trong những động thái cuối cùng của Gupta khi làm giám đốc điều hành là tống người đứng đầu bộ phận Marketing và Công vụ, Javier Perez ra khỏi cửa, như là kết quả của bức tranh nhuệ khí nghèo nàn mà Byrne đã vẽ nên.

Ron Daniel từng nói trong một hội nghị cổ đông rằng ông nghĩ tập đoàn có thể duy trì tăng trưởng tối đa khoảng 10% một năm trong khi vẫn có thể thu hút nhân viên một cách hiệu quả. Gupta gạt điều này đi và theo đuổi một tỷ lệ phát triển nhanh hơn, gần 20%. Dù vậy, nhiều cổ đông chỉ ra rằng ông thực hiện điều đó với sự bằng lòng của họ. "Rajat khiến tất cả chúng tôi giàu có", một cổ đông nói.

---

[1] Ashish Nanda and Kelley Morrell, "McKinsey & Company: An Institution at a Crossroads", *Harvard Business School*, 4/12/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Điều này thật tốt cho những ai kiếm tiền nhưng lại là món cháo suông cho những ai vốn đã rời khỏi tập đoàn nhưng vẫn cảm thấy rằng ít nhất một phần danh tiếng của họ phụ thuộc vào McKinsey. "Nơi này phát triển từ một tập đoàn dịch vụ chuyên nghiệp vô cùng ưu tú, trở thành một kiểu nhà lớn sản xuất các dự án tư vấn", một đại cổ đông đã rời đi trong nhiệm kỳ của Gupta nói.

McKinsey không phải là một tổ chức chỉ-huy-và-kiểm soát. Người giám đốc điều hành không quản lý bằng những luật lệ bắt buộc thi hành. Anh ta phải thuyết phục. Tuy nhiên, anh ta lại được chọn các lãnh đạo ủy ban, quản lý chi nhánh và hơn thế nữa. Và bên lề, Rajat Gupta chọn những người có định hướng kinh tế hơn so với quá khứ. Đó là cách bạn thúc đẩy một tập đoàn như McKinsey. Nếu bạn là một giám đốc điều hành trong chín năm, như Gupta, tất cả mọi người, tất cả các cổ đông nhỏ được bầu dưới sự cảnh giác của bạn, cũng như hơn 50% đại cổ đông. Điều này cho phép bạn thay đổi đặc tính của một tổ chức, và đó là điều Rajat Gupta đã làm. Và đặc tính của McKinsey

McKinsey không phải là một tổ chức chỉ-huy-và-kiểm soát. Người giám đốc điều hành không quản lý bằng những luật lệ bắt buộc thi hành. Anh ta phải thuyết phục.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bỗng dường như có khả năng đưa ra một số quyết định đáng ngờ một cách nghiêm trọng - về khách hàng nào nó đến gần và nó đã tư vấn các khách hàng đó làm gì.

Ngủ trên chiếc giường của Enron

Khách hàng khét tiếng nhất của McKinsey dưới thời kỳ Gupta là Enron, ông lớn trong ngành buôn khí tự nhiên mà khi nó sụp đổ vào năm 2001, không chỉ phá hủy chính nó mà còn cả Arthur Andersen, một trong 6 tập đoàn kiểm toán Big 6. Dù vậy, thật kỳ diệu, McKinsey kiếm được 10 triệu lệ phí tư vấn một năm từ Enron trong thời kỳ đỉnh cao, nó lại không hề hấn gì. Tuy thế toàn bộ thử thách này vẫn tiết lộ một chút về những yếu tố kém hấp dẫn hơn của doanh nghiệp tư vấn này.

Jeff Skilling, một trong những nhân vật phản diện chính của Enron, vốn là một nhân viên cũ của McKinsey. Ông gia nhập tập đoàn tư vấn này vào năm 1979 và sớm giành được danh tiếng cho một cái tôi quá cỡ. "Skilling gián tiếp làm việc cho tôi trong một thời gian ngắn", Tom Peters nhớ lại. "Có Chúa biết được, anh ta ngạo mạn kiểu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thông minh, theo cái cách thật khó tưởng tượng".[1] Nếu bạn không tin Peters, bạn có thể hỏi chính Skilling; ông từng nói với *BusinessWeek* rằng ông "chưa bao giờ không thành công trong công việc hay kinh doanh, chưa từng".

Ông là một người nổi bật, chắc chắn thế. Sau khi bắt đầu sự nghiệp tại Dallas, sáu tháng sau ông chuyển tới chi nhánh Houston, nơi ông mới là nhân viên thứ ba. Trong năm năm ông trở thành cấp trưởng, và được bầu làm giám đốc năm năm sau đó nữa. Ông chắc chắn thấy được lợi thế trí tuệ của mình. "Thật khó để không đồng ý với Jeff bởi vì ông ấy sẽ nâng sự bất đồng đó lên thành một sự bất đồng trí tuệ, và thật khó để thông minh hơn ông ta", một cựu cổ đông McKinsey nói.[2]

John Sawhill, người đứng đầu bộ phận về năng lượng của tập đoàn vào thời điểm đó, đã yêu cầu Skilling giúp đỡ khách hàng Enron, một kết quả từ sự sáp nhập giữa Houston Natural Gas và Omaha-based InterNorth, quyết định xem liệu nó có nên chuyển trụ sở chính từ Omaha tới Houston hay không. Skilling từ chối tham gia dự án này, biết rằng ông có khuyến nghị bất cứ điều gì cũng sẽ trở thành kẻ thù

---

[1] Tom Peters, phỏng vấn bởi tác giả, 27/7/2010.

[2] Bethany McLean and Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Portfolio, 2003), 31.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của một phe trong tập đoàn này. "Làm thế nào anh thắng được vụ này, John? Làm thế nào anh quyết định điều này? Tôi chẳng muốn làm gì với nó cả", ông nói.[1]

Một nhân viên McKinsey trẻ tuổi sẽ không bao giờ có thể tránh khỏi từ chối một thương vụ. Nhưng Skilling là một sự khác biệt. Ông vốn đã là một ngôi sao tại tập đoàn, và Sawhill không coi trọng điều đó, thay vì thế thúc đẩy chi nhánh Washington giúp đỡ Enron đưa ra quyết định. (Houston là câu trả lời cuối cùng.) Và Skilling, người cuối cùng tiếp nhận vị trí đứng đầu bộ phận về năng lượng toàn cầu của tập đoàn, tiếp tục tư vấn cho Enron, bao gồm một thương vụ vào cuối những năm 1980 về cách sử dụng các hợp đồng phát sinh để "ổn thỏa" doanh thu của tập đoàn năng lượng này.[2]

Sự sáng suốt phi thường trong sự nghiệp tại McKinsey của Skilling là đã đưa Enron lên cấp độ cực kỳ cao. Khi ngành khí tự nhiên vật lộn với bãi bỏ quy định và sự không chắc chắn kèm theo của nó, những ông lớn đã chuyển từ các hợp đồng chủ yếu là dài hạn sang sử dụng thứ gọi là "thị

---

[1] Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story* (New York: Broadway Books, 2005), 26.

[2] Esther Maier, "Consulting Firms' Impact on Performance: A Case Study of Enron and McKinsey" (Independent Study, University of Western Ontario), 29/4/2007.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trường giao ngay" cho 75% kinh doanh khí gas. Sự thay đổi này khiến cả người mua và người bán tổn thương bởi sự gia tăng chóng mặt của giá gas. Skilling gợi ý Enron hãy thay thế điều đó, tạo ra một "ngân hàng gas" để mua từ các nhà sản xuất và bán cho những người tiêu dùng gas, bắt lấy sự chênh lệch giá giữa hai bên. Trước khi có khám phá của Skilling, Enron từng là nhà điều hành những đường ống dẫn khí gas buồn tẻ. Với ngân hàng gas, ông đã trở thành một người lèo lái trong ngành tài chính.[1]

"Khái niệm đó rất thuần khiết về mặt trí tuệ", sau này Skilling nói, nghe *rất* giống kiểu McKinsey. Khi ông trình bày ý tưởng đó cho 25 giám đốc cấp cao của Enron vào năm 1987, ông chỉ dùng một slide duy nhất - cũng *rất* giống kiểu McKinsey.[2] Phần lớn là do sự thành công của ông với Enron, Skilling được bầu làm giám đốc tại McKinsey vào mùa hè năm 1989. Tháng 12 năm đó, chủ tịch của Enron là Rich Kinder mời ông gia nhập Enron. Đầu tiên ông còn ngần ngại, nhưng sau đó đã xem xét lại. Đây là cơ hội để tiến xa hơn, để thể hiện rằng ông có thể *làm được*, và không chỉ *nói suông*. Ông nhảy sang con tàu khác và sớm thay thế Kinder trở thành chủ tịch của Enron.

---

[1] McLean and Elkind, *The Smartest Guys in the Room*, 31.
[2] Ibid., 35.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Giám đốc tài chính của Enron, Andy Fastow, đã sửng sốt với hành động đó. "Anh rời khỏi McKinsey ư?" ông hỏi Skilling. "Tôi đã làm vậy", Skilling đáp. "Tại sao?" "Hey", Skilling trả lời. "Có bao lần trong đời anh có cơ hội để thay đổi thế giới chứ?"[1]

Skilling biến Enron thành nhân vật đáng yêu mới của nền kinh tế, lao từ thị trường này tới thị trường khác với tốc độ chóng mặt. Nó trở thành tập đoàn lừng danh nhất nước Mỹ, với doanh thu đạt 60 tỷ đô la vào năm 2000. Như Bethany McLean và Peter Elkind đã chỉ ra trong *The Smartest Guys in the Room* (Những người thông minh nhất trong phòng), Enron được tất cả mọi người yêu mến. "Tạp chí *Fortune* gọi nó là 'tập đoàn đổi mới nhất nước Mỹ' trong sáu năm hoạt động. Các ngôi sao sáng của Washington như Henry Kissinger và James Baker nằm trong danh sách vận động của nó. Nobel Laureate Nelson Mandela đến Houston để nhận giải thưởng Enron. Tổng thống Mỹ gọi chủ tịch của Enron Kenneth Lay là Kenny Boy.' (Chàng trai Kenny)"[2]

Skilling đưa nét đặc trưng của McKinsey đến Enron với mình. Một lời mô tả về ông bởi McClean và Elkin đọc lên nghe như một nguyên mẫu nhân viên McKinsey: "Ông

[1] Eichenwald, *Conspiracy of Fools*, 52.
[2] McLean và Elkind, *The Smartest Guys in the Room*, xx.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ấy có thể xử lý thông tin và khái niệm hóa các ý tưởng mới với tốc độ chóng mặt. Ông ấy có thể ngay tức khắc đơn giản hóa những vấn đề vô cùng phức tạp thành một hình ảnh lấp lánh, hấp dẫn. Và ông trình bày các ý tưởng của mình với một sự chắc chắn gần như kiêu ngạo và không cho phép bất đồng quan điểm. Ông sử dụng trí tuệ của mình không chỉ để thuyết phục, mà còn để đe dọa… Nhưng ông cũng có những phẩm chất thật tai hại cho ai đó điều hành một doanh nghiệp lớn". Với tất cả sự lỗi lạc của mình, Skilling vẫn có những điểm mù nguy hiểm. Kỹ năng quản lý của ông thật kinh hãi, phần lớn do ông không thực sự hiểu nhân viên. Ông kỳ vọng nhân viên hành xử theo những mệnh lệnh của logic trí tuệ đơn thuần, nhưng tất nhiên không ai làm như thế cả… Ông cũng quá chậm chạp - thậm chí không sẵn sàng - để nhận ra khi nào thì thực tế không phù hợp với lý thuyết. Theo thời gian sự kiêu ngạo của ông thành nhẫn tâm, ông trở nên vô cùng chắc chắn rằng mình là gã thông minh nhất trong căn phòng đến mức bất cứ ai bất đồng với ông sẽ ngay lập tức bị sa thải vì không đủ sáng dạ để 'hiểu điều đó.'"[1]

Skilling liên tục tỏ lòng kính trọng với ông chủ cũ của mình, bao gồm một lần ông chỉ trích gay gắt hệ thống giá trị của phố Wall với *BusinessWeel*. "Với những thao túng

[1] Ibid., 28.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thị trường tài chính mà nhiều ngân hàng đầu tư gây ra, tôi không chắc chắn rằng mình thấy ổn về điều đó khi trở về nhà vào buổi tối", ông nói. "[McKinsey] có những giá trị của nó ở đúng nơi. Bạn cảm giác như mình đang thực hiện nhiệm vụ của Chúa khi bạn ở đó".(1) Ông nói về Enron với những từ ngữ tôn kính tương tự. "Nếu bạn đi lại ở những phòng họp, mọi người có một sứ mệnh", ông nói, "sứ mệnh đó là chúng tôi đứng về phía những thiên thần. Chúng tôi chống lại những sự độc quyền cố thủ. Trong mỗi ngành kinh doanh chúng tôi từng tham gia, chúng tôi là những người tốt".(2)

Ông cũng dành thời gian trong lịch trình cực kỳ bận rộn của mình để tham dự hơn 20 cuộc họp với các cổ đông McKinsey Ron Hulme và Suzanne Nimock từ tháng 5 năm 2000 đến tháng 12 năm 2001 - đồng thời cũng chụp gần 20 tấm hình cho các ấn phẩm khác nhau như *Industry Standard* và *Architectural Digest*.(3)

Skilling đã dành 21 năm tại McKinsey. Giống như nhiều người đã rời đi trước đó, ông vẫn giữ mối liên hệ

---

(1) Michelle Celarier, "The Lowdown on McKinsey", *Euromoney,* Tháng 7/1996.

(2) Wendy Zellner, "Online Extra: Q&A with Enron's Skilling", BusinessWeek.com, 12/2/2001.

(3) http://www.justice.gov/enron/exhibit/04-17/BBC-0001/OCR/EXH059-00383.TXT.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bền vững. Ông đã cố gắng nhưng không thành công để thu hút chuyên gia tư vấn McKinsey Ron Hulme về làm giám đốc tài chính của Enron với ông, mặc dù điều này hầu như không phá hủy mối quan hệ của ông với tập đoàn cũ của mình. Enron vẫn là khách hàng quan trọng nhất - và béo bở nhất của chi nhánh Houston. Hulme, người đã tiếp quản vai trò đứng đầu bộ phận về năng lượng của tập đoàn từ Skilling, trở thành một ngôi sao bằng nỗ lực của chính mình. "Mặc dầu còn trẻ tuổi, [Hulme] có một quyền lực và chỗ đứng rất cao, bắt nguồn từ mối quan hệ với Enron". Một cựu McKinseyite nói với *BusinessWeek* vào năm 2002.[1] Ở thời điểm đó, tên của ông đã được bàn tán như là người kế nhiệm đầy tiềm năng của Gupta.

McKinsey không chỉ nhận séc của Enron, nó còn nhận cả sự sùng bái và giúp truyền bá cẩm nang của nó, tán dương "những nhà buôn dầu" của công ty. Như John Byrne chỉ ra trong *BusinessWeek*, họ liên quan mật thiết đến Enron trong hầu hết mọi thứ mà làm cho tập đoàn khác biệt, [đóng dấu] sự phê chuẩn của họ lên nhiều hoạt động và chiến dịch của Enron, giúp định vị gã khổng lồ năng lượng như một nhà cải cách doanh nghiệp xứng đáng cạnh tranh.[2]

---

[1] John A. Byrne, "Inside McKinsey", *BusinessWeek*, 8/7/2002.
[2] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chỉ trong 6 năm, *McKinsey Quarterly* đề cập đến Enron 127 lần. Tình yêu của McKinsey dành cho Enron nhiều như thế này đây:

Một: tập đoàn tán thành chiến lược "giảm nhẹ cơ sở hạ tầng" của Enron. Trong một ấn phẩm năm 1997 của *Quarterly*, các chuyên gia tư vấn viết rằng, "Enron không khác biệt trong xây dựng và điều hành các trạm năng lượng, nhưng điều đó chẳng quan trọng; những kỹ năng đó có thể được giao khoán. Đúng hơn, nó giỏi đàm phán hợp đồng, tài chính và bảo lãnh chính phủ - chính xác là những kỹ năng để phân biệt những ông lớn thành công".

Hai: Tập đoàn tán thành văn hóa "cương-nhu" của Enron. Hay, chính xác hơn, McKinsey xác nhận cách sử dụng một thuật ngữ đến trực tiếp từ *Đi tìm sự ưu tú* của Enron. Trong một bản *Quarterly* năm 1998, các chuyên gia tư vấn đã ca ngợi bên lề văn hóa của Enron - "[cho phép các giám đốc] đưa ra quyết định mà không cần tìm kiếm sự phê duyệt thường xuyên từ cấp trên; một sự liên kết rõ ràng giữa các hoạt động thường ngày và các kết quả kinh doanh (thậm chí nếu không phải là một P&L[1]); một điều mới để cải thiện thường xuyên nhất có thể.

[1] Profit and Loss: Báo cáo kết quả kinh doanh (Bảng báo cáo lãi lỗ). (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ba: tập đoàn tán thành việc sử dụng tài trợ vốn ngoài bảng[1] của Enron. Cũng trong bản *Quarterly* năm 1997 phía trên, các chuyên gia tư vấn viết rằng "việc triển khai các quỹ ngoại bảng sử dụng tiền đầu tư theo thể chế bồi dưỡng kỹ năng chứng khoán hóa [của Enron] và cho phép nó tiếp cận với vốn dưới lợi tức tối thiểu của các công ty dần mở rộng". Lowell Bryan, một nhân vật rất thành công ở McKinsey - bố già của bộ phận về các tổ chức tài chính của tập đoàn - mô tả điều này theo cách khác: "Tiềm năng chứng khoán hóa rất tuyệt vời bởi nó loại bỏ vốn và bảng cân đối kế toán như những hạn chế trong tăng trưởng".

Bốn: tập đoàn tán thành lối tiếp cận "phân nhỏ" của Enron. Trong một bản *Quarterly* năm 2001, các chuyên gia tư vấn viết: "Enron đã xây dựng một danh tiếng như là một trong những công ty đổi mới nhất trên thế giới bằng cách tấn công và phân nhỏ các cấu trúc ngành truyền thống - đầu tiên ở khí tự nhiên và sau đó là trong những ngành kinh doanh đa dạng như năng lượng điện, băng thông Internet, bột giấy và giấy. Trong mỗi trường hợp, Enron tập trung vào các mảng kinh doanh trung gian đồng thời tránh những

---

[1] Off-Balance-Sheet Financing: Tài trợ vốn ngoài bảng là một cách thức tài trợ vốn mà theo đó các khoản chi lớn của công ty được để ở ngoài bảng cân đối kế toán thông qua một số phương pháp phân loại sắp xếp tài sản. (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vấn đề trách nhiệm tạo ra bởi cơ sở tài sản lớn và hội nhập theo chiều dọc.[1]

Khi các nhà phê bình về Enron xuất hiện và bắt đầu đặt câu hỏi về phương pháp kế toán của tập đoàn, McKinsey đưa ra những tán thành mạnh mẽ hơn nữa. Theo như McKinsey, "kỹ năng 'thỏa thuận' đã trở nên quan trọng hơn cả quy mô hay phạm vi, kiến thức và tầm nhìn chiến lược quan trọng hơn lập trường cơ cấu".[2] Đó là một tuyên bố khó hiểu với ngụ ý trong đó - rằng điều quan trọng không phải bạn thực sự *là* gì, mà là bạn *muốn trở thành* gì. Tại Enron, khái niệm đó cuối cũng đã chiến thắng thực tế, đó gần như là kết quả mơ ước của các chuyên gia tư vấn McKinsey.

Gần như tất cả các phương pháp tiếp cận đổi mới bị cáo buộc của Enron cuối cùng lại đóng vai trò đáng chú ý trong sự sụp đổ của tập đoàn. Trở nên "giảm nhẹ cơ sở hạ tầng" khiến Enron có những khoản nợ không bền vững. Trở nên cương-nhu là cái cớ bào chữa cho một văn hóa tự do kinh tế mà các giám đốc hành động không có sự giám sát. Sử dụng vốn tài trợ ngoài bảng hóa ra lại là cách đánh lừa các nhà đầu tư và Sở thuế vụ IRS.

---

[1] Hội nhập theo chiều dọc là việc doanh nghiệp mở rộng ngành sản xuất sang những mảng khác hẳn với hướng sản xuất vẫn có của doanh nghiệp. (ND)

[2] Maier, "A Case Study of Enron and McKinsey", 29/4/2007.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Enron là một ông lớn thay đổi mạnh mẽ trong ngành khí tự nhiên. Đó là một thành công bởi vì nó là người thay đổi đầu tiên trong lĩnh vực kinh doanh năng lượng vừa được bãi bỏ quy định. Khi Enron cố gắng nhân rộng thành công này vào các lĩnh vực khác - băng thông rộng, thời tiết - nó thất bại hoàn toàn, mặc dù có sự cổ vũ từ McKinsey. (Có thời điểm các chuyên gia tư vấn dự báo rằng Enron sẽ kiểm soát 50% thị trường Video theo yêu cầu VOD.)[1]

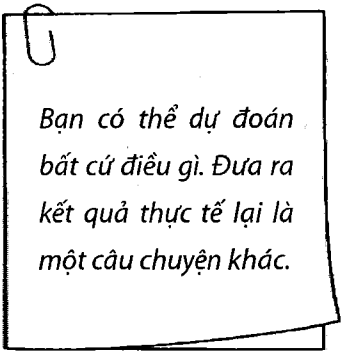
Enron sử dụng một phương pháp tương tự như "thăng-tiến-hay-đào-thải" của McKinsey, ngoại trừ dưới thời Skilling, nó là "xếp hạng và loại bỏ". Sự thay đổi các giám đốc trong tập đoàn khiến nó có ít trách nhiệm, điều này đi kèm với sự liên tục. Phong cách thiếu quan tâm đến sự thực thi thực tế kiểu McKinsey của Skilling cũng có nghĩa là không ai ở vị trí hàng đầu được chú trọng dù tập đoàn thực sự có thể giảm tầm nhìn vĩ mô của nó khi nó lảo đảo từ một ý tưởng kinh doanh mới sang ý tưởng khác. Còn hơn thế, một khảo sát năm 2004 của các chuyên gia nguồn nhân lực báo cáo rằng "xếp hạng bắt buộc" đã dẫn đến "năng suất thấp hơn, hoài nghi, tinh thần bị phá hủy và sự hợp tác suy giảm". Thăng tiến hay đào thải có thể hiệu

[1] McLean và Elkind, *The Smartest Guys in the Room*, 295.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quả với McKinsey, nhưng thuyết tiến hóa xã hội tiềm ẩn đã gieo rắc sự hỗn loạn tại Enron và bất cứ đâu.[1]

Dưới thời Skilling, Enron thậm chí từ bỏ những bài học mà chính McKinsey đã dạy các khách hàng của nó từ lâu, như là phương pháp trả tiền thưởng không khôn ngoan dựa trên lợi nhuận được dự báo, chứ không theo dòng tiền thực tế, một hệ thống gây ra một vấn đề đặc biệt tương tự như các vấn đề R&D (Nghiên cứu và Phát triển) mà Gluck và các đồng nghiệp đã giải quyết tại Northern Electric nhiều năm trước đó. Tóm lại: bạn có thể *dự đoán* bất cứ điều gì. Đưa ra kết quả *thực tế* lại là một câu chuyện khác.



Một cựu cổ đông McKinsey nhớ lại lần tham dự một hội nghị cổ đông tại Barcelona vào ngày 11 tháng 10 năm 2000. Có hai điều rõ mồn một trong tâm trí ông. Đầu tiên là cựu-McKinseyite Lukas Muhlemann, CEO của Credit Suisse vào thời điểm đó, chỉ ở lại vì rượu cocktail trước khi

[1] Andrew Billen, "From Man Management to Mad Management", *Times*, 9/3/2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biến mất. Ý nghĩ rằng ông ta quá quan trọng nên chẳng thể ăn tối cùng các đồng nghiệp cũ khiến họ điên tiết. Điều còn lại là: bài thuyết trình của Jeff Skilling về việc ông đã biến một tập đoàn năng lượng thành một tập đoàn tài chính như thế nào. "Tất cả những gì mọi người bàn tán là việc Skilling đã sáng chói ra sao", cựu cổ đông đó nói. "Những phân tích ông ấy thể hiện! Tất cả mọi người đều có được chút cực khoái trong phút chốc".

Thành công của Enron là thành công của McKinsey. Chính xác hơn, thành công của Skilling là thành công của McKinsey. Cuối cùng, Enron đã chi đến 750 triệu đô la một năm cho một sự kết hợp các chuyên gia tư vấn và các dịch vụ chuyên nghiệp khác.[1] Như thể các chuyên gia tư vấn đã dấn sâu vào bên trong nơi này và bòn rút hết ruột gan nó. Sự kinh ngạc chỉ xuất hiện khi thực sự kết thúc, và lộ ra chuyện *chẳng còn ruột gan nào* hết. Từ một đối thủ thực sự và quyền lực trong ngành khí tự nhiên đã thành ra chẳng hơn gì một cái mã ngoài lừa lọc.

Cuối cùng, chính sự chối bỏ của Skilling tới tài sản hữu hình thay vì kinh doanh đã kết liễu số phận của tập đoàn này. "Tất cả phương pháp kinh doanh và marketing đó đều tuyệt vời", một cựu giám đốc của Enron nói. "Nhưng

[1] McLean và Elkind, *The Smartest Guys in the Room*, 119.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nếu bạn ở trong ngành năng lượng, sớm hay muộn bạn sẽ cần khởi động một máy phát điện hay sản xuất dầu khí". Điều Skilling đã tạo ra là một tập đoàn kinh doanh. Và bởi vì phương pháp marketing của ông cũng là vô cùng xuất sắc, áp lực trở nên rất lớn. Goldman Sachs, cái tên được yêu mến bấy lâu của cộng đồng dịch vụ tài chính, thường đổi lấy 16 hoặc 17 lần thu nhập của nó. Ở tột đỉnh vinh quang - và dù có ngành kinh doanh khá giống Goldman - Enron đã đổi lấy 60 lần thu nhập. Khi cơ hội trong kinh doanh khí gas biến mất và những nỗ lực mới trong ngành băng thông rộng và thời tiết không thể nào phát triển, có hai lựa chọn cho Enron: Thu hẹp kỳ vọng của thị trường hay làm gì đó để giữ điều hư cấu đó tiếp tục. Skilling và CFO (Giám đốc tài chính) Andy Fasstow của Enron chọn cách thứ hai và lún sâu vào các gian lận kế toán ngay lập tức.

Cái kết đến thật nhanh chóng và tàn nhẫn. Đầu năm 2001, người bán khống cổ phiếu[1] Jim Chanos bắt đầu gióng lên hồi chuông cảnh báo rằng có thứ gì đó không ổn với kế toán của Enron. Tờ *Wall Street Journal* sớm vào cuộc. Sau nhiều năm ngợi ca tập đoàn, *Forrtune* đã nhảy vào với

---

[1] Short-sheller: Bán khống thực chất là hoạt động bán cổ phiếu mà người bán không sở hữu vào thời điểm thực hiện giao dịch. Khi bán khống, chứng khoán thường được mượn từ tài khoản của nhà môi giới và bán trong trường hợp dự đoán giá chứng khoán giảm, và mua lại với giá thấp hơn trong tương lai nhằm thu lợi.

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những phân tích nghi ngờ của riêng mình. Skilling bỗng dưng từ chức vào tháng Tám năm đó. Và rồi cơn giông ập tới, khi nhiều thành công tài chính của tập đoàn được tiết lộ rằng chẳng là gì hết ngoài gian lận kế toán theo kiểu cơ bản nhất. Sử dụng cái được gọi là SPV (Công ty phục vụ mục đích đặc biệt)[1], tập đoàn này đã giả vờ ít nợ nần hơn thực tế rất nhiều. Bảng cân đối kế toán của Enron cuối cùng cho thấy khoản nợ 13 tỷ đô la. Tuy nhiên, thêm vào các khoản phải trả ngoài bảng cân đối kế toán, tổng nợ đã tăng gần gấp 3, lên đến 38 tỷ đô la. Sự sụp đổ của tập đoàn này là những vụ phá sản lớn nhất tại nước Mỹ vào thời điểm đó. Và doanh thu chi nhánh Houston của McKinsey đã lao xuống dốc.

***

Toàn bộ câu chuyện nêu ra ba câu hỏi vô cùng quan trọng. Đầu tiên, liệu McKinsey có lạc lối khỏi những giá trị cốt lõi của nó bằng cách tích cực thổi phồng Enron trong sự gia tăng gian lận của nó? Thứ hai, liệu tập đoàn có chịu trách nhiệm cho bất cứ hành động nào? Và ba, liệu các

[1] Special Purpose Vehicle: pháp nhân ngoài bảng cân đối kế toán, thường là những công ty con được thành lập để giúp làm sạch báo cáo tài chính của công ty mẹ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khách hàng khác có quan tâm? Câu trả lời ngắn gọn: Có, không, và không.

"Liệu chúng ta đã thúc đẩy đủ mạnh mẽ?" một cựu cổ đông đặt câu hỏi. "Có bằng chứng từ các cổ đông khác nói rằng, 'điều này đang không đi đúng hướng.' Liệu McKinsey có ngừng nó lại? Không. Viết các thư nhắn nội bộ là không đủ. Và nó đã thực sự phá hủy chúng ta. Mặt khác, giá trị thanh lý của Enron vẫn là 12 tỷ đô la. Đó là một thương vụ tuyệt vời nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta".

Đến nỗi *BusinessWeek* còn cho rằng McKinsey đã "nhắm mắt làm ngơ trước những dấu hiện khó khăn" nhằm kéo dài mối quan hệ có lợi.[1] Nó cũng duy trì sự tự nhận thức của McKinsey như là những trí tuệ cực kỳ tiên tiến trong phòng họp công ty. Cuốn sách năm 2001 của cổ đông McKinsey Richard Foster, *Creative Destruction* (Sự hủy diệt sáng tạo) gần như là một nụ hôn vô cùng cháy bỏng tới cách thức làm kinh doanh của Enron. Nó cũng chỉ là một sự đóng gói lại các công trình của chính nhà kinh tế học Joseph Schumpeter về sức mạnh của chủ nghĩa tư bản nửa thế kỷ trước đó, nhưng có một tình tiết bất ngờ vô cùng quan trọng: nó đang tán dương những bản năng tồi tệ nhất của chủ nghĩa tư bản kinh tế tự do, chứ không phải là tuyệt vời nhất.

---

[1] Byrne, *BusinessWeek*, 8/7/ 2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

The War for Talent (Cuộc chiến tài năng), một cuốn sách năm 2001 của các chuyên gia tư vấn McKinsey - Ed Michaels, Helen Handfild-Jones, và Beth Axelrod (giờ là người đứng đầu bộ phận Nhân sự tại Ebay), thậm chí lại là một "nụ hôn cháy bỏng" hơn nữa tới Eron hơn cả *Sự hủy diệt sáng tạo*. Cuốn sách gây ra một cơn sốt trên toàn thế giới cho một đống quan điểm hời hợt, nhiều trong số đó được dựa trên sự quan sát đơn giản thực tiễn và phong cách quản lý của Skilling, một phần lớn là kết quả của chính McKinsey. (Điều này thực sự là một con rắn tự cắn cái đuôi của chính nó.)

Cuộc chiến tài năng có lẽ là cuốn sách nguy hiểm nhất đến từ McKinsey, hơn cả *Race for the World* (Cuộc đua giành thế giới) - của Lowell Bryan, Jane Fraser, Jeremy Oppenheim và Wiheim Rall - một bản tuyên ngôn cho bãi bỏ quy định và một sự tán dương những tập đoàn như Citigroup, giúp mở ra một cuộc khủng hoảng tài chính lớn. Như thói quen truyền bá bấy lâu của McKinsey, nó cũng chứa đựng một sự trào ngược về viết lại cấu trúc nội bộ của chính tập đoàn - như một mô hình doanh nghiệp của tương lai. Bắt chước McKinsey, kết luận không thể tránh khỏi được đưa ra, và bạn có thể trở nên trứ danh, giống y như Enron.

Trong suốt mối quan hệ gần 18 năm của McKinsey với Enron, các chuyên gia tư vấn tham gia vào hơn 20 dự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

án khác nhau, bao gồm hoạch định giá cả và chiến lược cho các sản phẩm mới, tư vấn về mua lại và sáp nhập, thực hiện các công tác chuẩn bị để thâm nhập các thị trường mới, bao gồm cả nền tảng kinh doanh băng thông rộng đầy khoe khoang của Enron.[1] Một cựu giám đốc của Enron sau này nhận xét rằng các chuyên gia tư vấn đã "ở khắp mọi nơi".

Ở bất cứ thời điểm nào, luôn có từ 5 đến 20 chuyên gia tư vấn McKinsey làm việc tại các chi nhánh của Enron, và Richard Foster, một giám đốc, đã tham dự 6 cuộc họp ban điều hành của tập đoàn này vào năm trước sự sụp đổ của nó.[2] Trong những cuộc họp đó, Andy Fastow đã giải thích những sắp xếp ngoài bảng cân đối kế toán mà cuối cùng đã làm Enron phá sản. Cũng chính giám đốc đó đã tuyên bố rằng ông được "lệnh" kiểm tra cùng McKinsey khi thực hiện một vụ đầu tư vào kinh doanh khí gas, nhưng McKinsey phủ nhận bất cứ vai trò nào trong việc đưa ra quyết định thật sự, hoặc nó có chức năng như cơ quan xem xét bất cứ thứ gì.[3]

"Trong tất cả các dự án chúng tôi thực hiện với Enron, chúng tôi không làm bất cứ thứ gì liên quan đến hoạch định tài chính hay tiết lộ bất cứ vấn đề nào khiến họ gặp rắc rối",

---

[1] Ibid.
[2] Maier, "A Case Study of Enron and McKinsey", 29/4/2007.
[3] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Rajat Gupta nói với *BusinessWeek* sau khi scandal diễn ra. Điều này không hoàn toàn đúng. Dù McKinsey có thực sự liên quan đến Tài trợ vốn ngoài bảng của Enron hay không, tập đoàn dù vậy vẫn nhiệt tình cổ vũ điều đó trong các tác phẩm của chính nó.

"Chúng tôi vẫn tin tưởng tất cả những việc chúng tôi đã làm", Gupta nói. "Ngoài ra, chúng tôi chỉ có thể thông cảm với khó khăn mà họ đang trải qua. Thật buồn khi chứng kiến điều đó".[1] Và sau đó ông ấy đưa ra một sự né tránh cũ rích: "[McKinsey chỉ tư vấn] khách hàng về chiến lược của họ. *Họ* có trách nhiệm với những hành động họ thực hiện".[2]

Tòa án (và nguyên đơn trong vụ kiện) lại bình thản chấp nhận điều đó. McKinsey không bao giờ bị coi là một bị đơn dân sự hay hình sự, cũng như không có bất cứ nhân viên nào của nó bị yêu cầu làm chứng trong các cuộc điều trần.[3] Điều này khiến nhiều người quan sát trong ngành kinh ngạc. "Tôi ngạc nhiên rằng thậm chí họ đã không bị triệu tập làm nhân chứng", Wayne E. Cooper, CEO của

---

[1] Byrne, *BusinessWeek,* 8/7/2002.

[2] Alex Grey, "Challenges to the Reputation of Consulting Firm: A Case Study of the Fallout from the Enron Demise", (Independent Study, University of Western Ontario), 5/5/2008.

[3] Maier, "A Case Study of Enron and McKinsey", 29/4/2007.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kennedy Information, một tập đoàn nghiên cứu và xuất bản, nói với phóng viên John Byrne. "Có quá nhiều khói từ khẩu súng bốc khói[1] của Andersen đến mức tất cả lính cứu hỏa phải cố giành lấy vụ đó. McKinsey đã may mắn. Họ né được một viên đạn.[2] Mặc dù, may mắn có lẽ không liên quan gì đến nó: với một tập đoàn lớn như nó, và với việc kinh doanh rộng lớn toàn cầu, McKinsey đã liên quan đến một số lượng rất nhỏ vụ kiện tụng. Lý do dường như thật hiển nhiên: kiện McKinsey, và đánh mất sự tiếp cận với tập đoàn. Một vài cựu nhân viên đã kiện tập đoàn, và một vài luật sư mất hoàn toàn danh tiếng, nhưng McKinsey hiếm khi thấy nó là bên yếu thế trong một vụ kiện tai tiếng hay đắt tiền.

Dù sự thật là Ron Hulme điều hành mối quan hệ với Enron, Rajat Gupta lại bảo vệ ông ấy. "Ron là một chàng trai được yêu mến", một cựu cổ đông McKinsey nói. Trái lại, Dick Fosster lại không được ủng hộ và bị tống khỏi tập đoàn sau một sự nghiệp 30 năm vô cùng thành công và truyền cảm hứng. Fosster đã xây dựng bộ phận tư vấn về ngành hóa học cũng như về ngành dược của tập đoàn. Ông giữ chân Johnson&Jonhson làm khách hàng trong hơn

---

[1] Nguyên gốc: Smoking gun - Bằng chứng hiển nhiên cho thấy ai đó phạm tội.

[2] Byrne, *BusinessWeek*, 8/7/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hai thập kỷ. Cuốn sách năm 1986 của ông, *Innovation: The Attacker's Advantage* (Sự đổi mới: Lợi thế của kẻ tấn công), được xem là một trong những cuốn sách có sức ảnh hưởng nhất về chủ đề đó. Nhưng băng đảng ở New York quyết định rằng ông phải người giơ đầu chịu báng.

"Chúng tôi kiên quyết khẳng định rằng mình không liên quan gì đến bất cứ sự phạm pháp nào", một cựu cổ đông nói. "Mô hình kinh doanh này đã thành công và rồi không như thế nữa. Chúng tôi có thể nói công khai rằng chúng tôi không hưởng công trạng về công việc của mình, nhưng khi khách hàng của chúng tôi thành công, chúng tôi thực sự hưởng công trạng cho điều đó".

Ngắn gọn thì, Enron là một trải nghiệm tồi tệ với tập đoàn. Cả ngành công nghệ và chi nhánh Houston đều tổn hại. Hầu hết các cổ đông có liên quan đều rời khỏi tập đoàn. (Hầu hết, nhưng không phải tất cả. Enron phá sản năm 2001, Suzanne Nimocks ở lại McKinsey trong gần một thập kỷ, mặc dù đóng một vai trò cực kỳ mật thiết trong mối quan hệ với Enron, có lẽ thậm chí còn hơn cả Hulme.)

Nhưng khi McKinsey cố gắng chứng tỏ rằng Enron là một trường hợp cá biệt, nó đã đúng. Dù cho Andersen chịu một sự sụp đổ ngay lập tức do những hành vi phạm pháp trong quá khứ của các cổ đông, không có lý do nào để vụ việc Enron phá hỏng toàn bộ việc kinh doanh của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey - trừ khi McKinsey liên quan đến những điều phạm pháp này, và nó thì không như vậy. Các chuyên gia tư vấn chỉ đơn thuần đưa ra các lời khuyên, điều mà họ vẫn luôn luôn làm.

Tháng 7 năm 2012, *BusinessWeek* đăng một câu chuyện trang bìa đầy gay gắt về McKinsey và Enron của tác giả John Byrne. Nhưng ngoài điều này, vấn đề quan hệ công chúng lớn nhất là truyền thông đã phớt lờ McKinsey trong một thời gian. Trong 5 năm trước sự sụp đổ của Enron, McKinsey dược trích dẫn 86 lần trên báo chí kinh doanh, 25 lần là trích dẫn các câu nói của các chuyên gia McKinsey. Trong hai năm sau vụ scandal, tổng trích dẫn đã giảm xuống 56 lần, với chỉ 17 câu trích dẫn từ chuyên gia. Nhưng đó chỉ là một nỗi đau thoáng chốc: đến năm 2005, số lần nhắc đến McKinsey trên *BusinessWeek* đã trở lại mức độ như trước vụ Eron.[1]

Các chuyên gia tư vấn McKinsey thậm chí thể hiện thách thức khi đối mặt với các lời chỉ trích. Được cho một cơ hội để gỡ bỏ bất cứ trích dẫn nào có lợi cho Enron từ website của công ty, không một chuyên gia tư vấn nào làm như vậy.[2] Sự thay đổi đáng chú ý nhất trong văn hóa

[1] Grey, "A Case Study of the Fallout from the Enron Demise", 5/5/2008.
[2] Byrne, *BusinessWeek*, July 8, 2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey - có lẽ chỉ một điều duy nhất là sự tăng lên rõ rệt của các tài liệu và nghiên cứu được tạo ra về vấn đề quản trị doanh nghiệp hiệu quả.[1]

"Rào cản chính tới một scandal kiểu Enron mà phá hủy danh tiếng của ngành tư vấn nói chung chính là: sự chọn lựa và quản lý của các chuyên gia tư vấn được các khách hàng xem là trách nhiệm của họ", nhà phân tích Fiona Czerniawska viết trong bản báo cáo năm 2002 của mình, "Consulting On the Brink"[2] (Ngành tư vấn bên bờ vực). Đó lại là vấn đề "kinh doanh hoàn hảo" kia: Bạn đúng khi bạn đúng, và họ sai khi họ sai. Theo quan điểm của thế giới bên ngoài, McKinsey có thể không làm gì sai. "Giống như những đứa trẻ, họ không nhận thức được việc chịu trách nhiệm cuối cùng cho hành động của mình", Lewis Pinault viết trong *Consulting Demons* (Ác quỷ tư vấn).[3]

Tuyến phòng thủ chính thức của McKinsey là lý do chính cho điều này: rằng các chuyên gia tư vấn của nó, cùng với tất cả những người khác, chỉ là những người bị lừa bịp.

---

[1] Grey, "A Case Study of the Fallout from the Enron Demise", 5/5/2008.
[2] Fiona Czerniawska, "Consulting on the Brink: The Implications of Enron for the Consulting Industry", Arkimeda, 5.
[3] Lewis Pinault, *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting* (New York: HarperBusiness, 2000), 230.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Họ không biết điều gì đang *thực sự* diễn ra tại một trong những khách hàng lớn nhất của họ. Họ chẳng phải là những người thông minh nhất trong căn phòng *đó*.

Nhiều sai lầm hơn

Enron không chỉ là cú sốc duy nhất trong thời kỳ của Rajat Gupta. Trong việc tìm kiếm tăng trưởng và lợi nhuận, tập đoàn không chỉ cạnh tranh với các khách hàng mà nó sẽ không xem xét trong các thập kỷ trước, nó cũng thấy mình đang ở trong thế phòng thủ khi đưa ra sự tư vấn về cơ bản là không hoàn thiện.

Ví dụ, McKinsey là một trong những người ủng hộ chính việc thôn tính các ngân hàng Thụy Sĩ của các tổ chức tài chính Mỹ, như là vụ mua lại các ngân hàng đầu tư New York First Boston và Donaldson, Lukfi & Jenrette bởi Credit Suisse. "Đó là một chiến lược đặc biệt tồi tệ", một chuyên gia ngân hàng Thụy Sĩ thừa nhận. "Các ngân hàng Thụy Sĩ đã thua lỗ nhiều tiền trong các giao dịch này. Cũng thú vị là, họ bắt đầu cố gắng làm cho tất cả các ngân hàng đó trông giống nhau. McKinsey chỉ có một mô hình cho một ngân hàng, vậy là tất cả bắt đầu dần trở nên tương tự".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lowell Bryan, bậc thầy về các tổ chức tài chính của tập đoàn, đã dự đoán rằng ngành ngân hàng đầu tư sẽ đón nhận một sự suy giảm hiếm thấy vào giữa những năm 1990, và các ngân hàng sẽ đổ xô hợp nhất - trong các giao dịch cực kỳ có giá - để chuẩn bị cho cuộc suy thoái đó. Khi ngân hàng đầu tư vẫn thành công, các doanh nghiệp Thụy Sĩ thấy mình ở thế bất lợi khi họ phải xử lý những sự hợp nhất đắt đỏ những tài sản mới mà họ không cần. Lukas Muhlemann, người từng đứng đầu chi nhánh Thụy Sĩ của McKinsey, đang điều hành Credit Suisse khi nó mua DIJ. Cựu-McKinseyite Peter Wuffli điều hành UBS trong suốt phần lớn cùng thập kỷ đó.

Sự tư vấn của tập đoàn thậm chí gần như là phi lý. Năm 1995, McKinsey tư vấn cho JP Morgan rằng các khó khăn cạnh tranh của nó có thể được giải quyết bằng cách ngừng nghiệp vụ cho vay. Các chuyên gia tư vấn đã nói điều này *với một ngân hàng*. "Nó giống như nói với McDonald's hãy ngừng làm ra Hamburgers vậy", một cựu giám đốc của khách hàng kia nói. Tuy nhiên ngân hàng này - vào lúc đó đứng đầu bởi Sandy Warner - ít nhất một phần làm theo lời khuyên của các chuyên gia tư vấn và thu hẹp nghiệp vụ cho vay. Đánh mùi thấy cơ hội, Jimmy Lee của Chase Manhattan thúc đẩy mạnh mẽ hơn nghiệp vụ cho vay doanh nghiệp trong ngân hàng của chính mình. Khi JP Morgan

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

loạng choạng, Chase Manhattan đột ngột tấn công và đã mua lại vào năm 2000.

McKinsey cũng có mặt khi Time Warner hoàn thành cuộc sáp nhập khét tiếng với AOL cùng năm đó. Theo cựu chuyên gia tư vấn McKinsey Yves Smith, McKinsey đã thúc đẩy hội đồng quản trị của Time Warner xem xét cuộc sáp nhập này trong *năm* dịp riêng biệt.[1] "Họ đã đổi một nửa Time Warner lấy một cái hộp đầy không khí", một chuyên gia tư vấn đối thủ thốt lên. Chỉ hơn một năm sau, các chuyên gia tư vấn kiếm được 9 triệu đô la khi trở thành cố vấn cho CEO của Hewlett-Packard lúc đó là Carly Fiorina trong vụ mua lại Compaq đầy hào hiệp viển vông, cuối cùng nó đã khiến Fiorina mất đi công việc và phá hủy tập đoàn công nghệ này. Đây không phải là những quan điểm chủ quan xấu xí; chúng là hai trong các cuộc giao dịch thảm họa nhất của thời đại.

Tập đoàn là cố vấn cho Kmart từ năm 1994 tới 2000, một thời kỳ mà trong đó, nhà bán lẻ từng mang tính biểu tượng này hoàn toàn bị đánh bại bởi Walmart. Ý tưởng to lớn của các chuyên gia tư vấn vào thời điểm đó là bán hàng tạp hóa. Điều đó chưa hẳn đã là ngốc nghếch - Walmart

[1] http://www.nakedcapitalism.com/2011/03/mckinsey-the-insidertrading-scandal-and-the-problems-with-consulting.html.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cuối cùng cũng bắt đầu kinh doanh hàng tạp hóa và đã làm cực kỳ xuất sắc - nhưng Kmart lại không có chuyên môn để thành công với nó. Cựu CEO Josseph Antonini, người từ chức vào năm 1995, đã giữ luật *im lặng* (*onertà*)[1] của McKinsey, ông thậm chí còn chẳng nói về lời khuyên của các chuyên gia tư vấn.

Người kế nhiệm của Antonini, Charles Conway, làm việc với các chuyên gia tư vấn trong một thời gian: McKinsey đóng một vai trò lớn tại Bluelight.com, sự giành lấy vùng đất Internet đầy thắng lợi của Kmart, nhưng việc phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu như kế hoạch không bao giờ diễn ra.[2] Conway cuối cùng đã bất đồng với các chuyên gia tư vấn về chiến lược, và họ đường ai nấy đi vào năm 2000, ngay trước khi công ty này thất bại đau thương.

McKinsey cũng có một vai trò mật thiết trong một giao dịch mà cuối cùng được xem như một trong những sai lầm ngớ ngẩn nổi bật trong M&A (Sáp nhập và mua lại) ngay trước cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008. Năm 2006, tập đoàn vững mạnh, tương đối bảo thủ Wachovia Corporation trả một khoản tiền khổng lồ 25,5 tỷ đô la cho Golden West Financial, một tổ chức cho vay dưới chuẩn

[1] Luật im lặng (Omertà) Là luật danh dự của người Sicily cấm tố giác những hành động tội lỗi của những người liên quan.
[2] Byrne, *BusinessWeek*, 8/7/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng đầu. "McKinsey là ngôi nhà tư vấn của Wachovia", một đối thủ, người ước tính rằng tập đoàn đã kiếm được ít nhất 50 triệu đô la từ mối quan hệ này, nói. "[CEO của Wachovia, Ken] Thompson sẽ không có một bước đi quan trọng mà không có McKinsey". Và chẳng mấy ngạc nhiên: Peter Sidebottom, người từng đứng đầu chi nhánh Charlotte của McKinsey, vào thời điểm đó đang đứng đầu các sáng kiến chiến lược và kế hoạch tại Wachovia, lúc đó là ngân hàng lớn thứ tư nước Mỹ. Edward Crutchfield, người tiền nhiệm của Thompson tại Wachovia, từng so sánh kinh doanh thế chấp với việc băng qua năm làn đường để nhặt một cái mạ kền. Thompson lại nghĩ khác. Bốn năm sau, Wachovia sụp đổ vì những khoản thế chấp có lãi suất có thể điều chỉnh của Golden West, và buộc phải bán cho Wells Fargo. Liệu McKinsey có chịu trách nhiệm? Không. Thompson đã bóp cò. Nhưng McKinsey chắc chắn không thuyết phục anh ta đừng giao dịch.

Mất phương hướng

Năm 1993, sau khi một liên doanh tiềm năng giữa Scandinavian Airline Systems (SAS), KLM Royal Dutch Airlines, và Austrian Airlines đã sụp đổ,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Swissair thấy nó ở trong hoàn cảnh khó khăn và tìm đến McKinsey để giúp nghĩ ra một kế hoạch mới. Các chuyên gia tư vấn đưa ra hai hướng tư vấn. Đầu tiên, họ khuyên tập đoàn Thụy Sĩ nên mở rộng theo chiều dọc, bằng cách mua những cổ phần thiểu số của các hãng hàng không châu Âu. Thứ hai, hãng hàng không này nên mở rộng theo chiều ngang, vào các dịch vụ hàng không như thực phẩm, bảo trì và các dịch vụ tương tự.

McKinsey đã dự đoán rằng trong tương lai, các hãng hàng không sẽ có khả năng chia thành ba nhóm - các nhà quản lý mạng lưới, các nhà cung cấp công suất, và các nhà cung cấp dịch vụ. Điểm tối ưu sẽ là quản lý mạng lưới, hãng hàng không mà kiểm soát một trung tâm, và có thể sử dụng marketing và đánh đổi quản lý lấy sự khai thác lợi nhuận không chỉ từ hoạt động của chính nó, mà còn từ các nhà cung cấp công suất.[1]

Vậy nên vào năm 1995, Swissair đã tái cấu trúc thành bốn bộ phận - SAirLines, SAirLogistics, SAirServices, và SairRelations. Đến năm 1997, hoạt động kinh doanh không về chuyên chở hành khách chiếm 60% doanh thu 7,6 tỷ đô la của tập đoàn, năm 1990 tỷ lệ này là 24%, McKinsey đệ

[1] Stewart Hamilton và Alicia Micklethwait, *Greed and Corporate Failure* (Hampshire, England: Palgrave Macmillan, 2006), 118.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trình một nỗ lực hợp tác đa bên lên Swissair được biết đến như chiến lược "thợ săn", một liên minh dựa trên vốn cổ phần dẫn đầu bởi Swissair với mục đích cuối cùng là 20% thị phần châu Âu. CEO Philippe Bruggisser bắt đầu mua cổ phần tại mớ hỗn độn các hãng hàng không khác, bao gồm Austrian Airlines; AOM, Air Liberté, và Air Littoral của Pháp; hãng thuê máy bay ngoài LTU của Đức; LOT (Polish Airlines); và South African Airlines.

Trên giấy tờ, tất cả đều trông hoàn hảo. Chỉ có một vấn đề: thế giới thực đã xen vào. Sự tăng lên của giá dầu vào năm 1999 và 2000 đã tàn sát toàn bộ ngành hàng không. McKinsey được thuê để ước tính chi phí các cam kết tài chính của Swissair tới những khoản đầu tư thiểu số của nó. Sự ước tính: từ 3,25 tỷ SFR tới 4,45 tỷ SFR (Franc Thụy Sĩ). Ban điều hành bỏ chiến lược thợ săn và sa thải Bruggisser. Tháng 3 năm 2011, 9 trong 10 thành viên ban điều hành thông báo rằng họ cũng sẽ từ chức. Đến giữa năm, bảng cân đối kế toán của tập đoàn là 5% vốn chủ sở hữu và 95% vốn nợ, tổng là một con số đáng kinh ngạc 17 tỷ SFR. Đến tháng Mười, hãng hàng không này phá sản.

McKinsey có một lý do thuyết phục khi nó cho rằng thất bại này không phải do chiến lược mà là do cách thực hiện. Ngoại trừ LOT, không có cổ phần nào mua lại nằm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong thị trường mục tiêu xác định bởi McKinsey.[1] Ngạc nhiên hơn, ngay cả khi các chuyên gia tư vấn đã gợi ý mức cổ phần vốn chủ sở hữu là 10 đến 30%, trừ một ngoại lệ, tất cả các khoản đầu tư thực hiện bởi Bruggisser đều vượt quá 30%, lên đến 49%. McKinsey đã gợi ý một khoản chỉ 194 triệu đô la đầu tư vào các đối tác liên minh; Bruggisser đã chi bạo tay tổng cộng 3,4 tỷ đô la. Không kiểm soát hoạt động tới các hãng hàng không thực hiện kém hơn, Swissair không có khả năng đạt được bất cứ bước ngoặt nào. McKinsey đưa ra một bài thuyết trình vào năm 2000, có tên "lá chắn" - đó là một nỗ lực để cảnh báo ban điều hành và quản lý của Swissair rằng có một cuộc khủng hoảng sắp đến nơi. Nó đã bị phớt lờ.

Trách nhiệm trong sự phá hủy thương hiệu Swissair vô cùng giá trị mà mất hàng thập kỷ để xây dựng chủ yếu thuộc về Bruggisser và đội ngũ quản lý, không nghi ngờ gì nữa. Nhưng hệt như với Enron, chẳng ai liên quan đến một sự hủy diệt giá trị vô cùng kinh khủng như vậy nên được cho phép trốn thoát mà không bị phá hủy chút tiếng tăm. Bất kể sự hoang phí của Bruggisser, chiến lược mua lại sẽ rơi vào khó khăn. Truyền thông Thụy Sĩ chắc chắn không sẵn sàng để McKinsey trốn tránh trách nhiệm. Tập đoàn bị bêu rếu trên báo chí, và toàn bộ việc kinh doanh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

[1] Hamilton và Micklethwait, *Greed and Corporate Failure,* 118.

của McKinsey tại Thụy Sĩ đột ngột suy giảm. Tài sản của Swissair được mua lại bởi Lufthansa và năm 2005 và một biểu tượng quốc gia đã biến mất.

Khi những cáo buộc gia tăng, McKinsey lại tăng thêm rất ít hoặc không có phòng vệ công khai. "Trải nghiệm Swissair thật bất công với McKinsey", Ian Davis, cựu giám đốc điều hành nói. "Đó là nơi chúng tôi học được rằng, chắc chắn có những tình huống mà bạn sẽ không muốn nói về khách hàng của mình và công việc mà bạn đã làm, bạn thành người bị đổ lỗi cho tất cả mọi người. Đó là điều mà chúng tôi tranh luận".[1]

Các sử gia của McKinsey có điều này để nói về Swissair. "May mắn là dù thất bại đó gây ra những làn sóng sửng sốt tới [tập đoàn], tác động của nó lên khách hàng ngoài Thụy Sĩ lại không đáng kể. Những hãng hàng không châu Âu khác tiếp tục làm việc với McKinsey. Như với những cuộc khủng hoảng tương tự... trong những năm trước đó, sự phá hủy danh tiếng chỉ nằm trong biên giới quốc gia mà thôi".[2]

Dù vậy, toàn bộ câu chuyện cho thấy điều gì đó về sự tàn nhẫn của nhân viên McKinsey. Trong khi Swissair

[1] Ian Davis, phỏng vấn bởi tác giả, 16/7/2011.
[2] George David Smith, John T. Seaman Jr., và Morgan Witzel, *A History of The Firm* (New York: McKinsey & Company, 2010), 419.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đã giữ McKinsey cạnh bên để làm cố vấn trong giai đoạn khó khăn nhất của nó, khi cựu chuyên gia tư vấn McKinsey Lukas Muhlemann nắm quyền Credit Suisse, về cơ bản ông đã chặn hãng hàng không đang gặp khó khăn đó khỏi sự cứu trợ của ngân hàng này, mặc dù ông có liên quan đến chiến lược tại Swissair ngay từ đầu.

***

Khi bạn ở trong ngành kinh doanh dự đoán tương lai, chẳng phải là một tội lỗi khi sai lầm. McKinsey có thể đã lái Swissair vào ngày một cơn bão, nhưng những lời khuyên như vậy không có gì là đáng xấu hổ, nó chỉ đơn thuần là những lời khuyên tồi tệ. Mặc khác, công việc mà McKinsey thực hiện cho gã khổng lồ ngành bảo hiểm Allstate vào giữa những năm 1990 vẫn nằm trong điều đáng ngờ nhất mà nó từng làm với một khách hàng.

Đầu tiên, ban quản lý của Allstate thuê McKinsey để giúp nâng cao "hiệu suất", thứ mà về cơ bản nghĩa là giảm số tiền nó chi trả cho yêu cầu bồi thường. Được biết đến với slogan "bạn nằm trong bàn tay của Chúa với Allstate", hãng bảo hiểm bắt đầu siết chặt thanh toán cho các hợp đồng bảo hiểm vào năm 1996. Kết quả thật bất ngờ: năm 1987, hãng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bảo hiểm trả 71% trong thu nhập phí bảo hiểm cho những người khiếu nại. Năm 2006, tỷ lệ này chỉ là 48%.

Kết quả là thu nhập từ hoạt động tăng 30 lần, cổ phiếu tăng 4 lần, và các giám đốc của công ty trả lương cho chính mình cao quá mức. Edward Liddy, COO của Allstate và sau đó là CEO, trở nên giàu có khi giá cổ phiếu của Allstate tăng vọt, thu về 54 triệu đô la tiền đãi ngộ chỉ riêng từ năm 2001 đến năm 2005. (Chẳng mấy bất ngờ với chuyện khi ông được thuê để làm CEO của AIG vào năm 2008, một trong những điều đầu tiên ông làm là thuê McKinsey. Như những gì đã diễn ra tại Kmart, người kế nhiệm ông, Robert Benmosche, đã tiễn các chuyên gia tư vấn ra khỏi cửa.)

Luật sư người New Mexico, David Berardinelli, thay mặt cho một trong những người mua bảo hiểm của Allstate, đã kiện tập đoàn này và sau đó đã lao vào một vụ kiện kéo dài nhiều năm mà đã buộc Allstate phải tiết lộ thứ được biết đến như "những tài liệu McKinsey". Một slide của McKinsey tư vấn Allstate hãy có một thái độ hiếu chiến hơn với những người khiếu nại bồi thường, nó có tên là "Từ đôi tay tốt đẹp đến đôi găng đấm bốc" một cụm từ mà sau này Berardinelli sử dụng như là tiêu đề một cuốn sách. Một ngành từng tự hào về việc giúp đỡ người khác lúc cần đã trở thành một kẻ chiếm đoạt tiền bạc khác, được trợ giúp và tiếp tay bởi những chuyên gia tư vấn ưa thích của nó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một slide khác sử dụng trong các cuộc tranh tụng chống lại Allstate được gọi là "Cá Sấu 1", có chú thích: "ngồi và đợi", nó gợi ý rằng các khoản thanh toán cho bên khiếu nại bồi thường sẽ được trì hoãn càng lâu càng tốt để họ có thể chấp nhận một sự dàn xếp với mức giá thấp không hợp lý. Một cái khác nữa, có tựa đề "Quan điểm của McKinsey về các yêu cầu bồi thường" cho rằng "tiềm năng để cải thiện kinh tế là đáng kể, thường là giảm 5 đến 15% mức độ nghiêm trọng và giảm 10 đến 20% trong chi phí". Ý tưởng cơ bản là: gần như *ngừng* thanh toán cho những người mua bảo hiểm.

"Sẽ ra sao nếu bạn phát hiện ra một chuỗi bí mật về các kế hoạch xây dựng nhà máy Những Hạt đậu của Mẹ, chứng tỏ rằng công ty đó đã thiết kế hệ thống máy móc để bớt đi từ mỗi can đậu 30%?" Berardinell đặt câu hỏi. "Sẽ ra sao nếu bạn cũng có bằng chứng rằng công ty Những Hạt đậu của Mẹ làm điều đó để tạo ra những lợi nhuận trên trời rơi xuống cho các cổ đông của nó và món tiền thưởng khổng lồ cho các giám đốc điều hành? Vậy thì bạn có thể nghĩ rằng mình là một nạn nhân".[1]

Một số bang khác, cũng như các hãng bảo hiểm khác, cũng đã kiện Allstate. "[các hãng bảo hiểm] đang [trả thấp]

[1] David Berardinelli, *From Good Hands to Boxing Gloves: The Dark Side of Insurance* (Portland, Oregon: Trial Guides, 2008), 31.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một cách có hệ thống cho những người mua bảo hiểm mà không kiểm tra đầy đủ giá trị pháp lý của mỗi yêu cầu đòi bồi thường riêng biệt", Robert Hunter, cựu ủy viên bảo hiểm bang Texas nói với Ủy ban thượng viện Hoa Kỳ vào năm 2007. "Nếu bạn không chấp nhận đề nghị của họ, một mức giá thấp vô lý, bạn sẽ ra tòa. Và đó là lời khuyến nghị của McKinsey".[1]

Phản ứng của McKinsey tới danh sách những thương vụ thảm họa ngày càng tăng là gì? Phủ nhận hoàn toàn trách nhiệm. "Trong những thời điểm hỗn loạn này", Gupta nói với tờ *BusinessWeek*, "với việc chúng tôi làm việc cho hơn một nửa doanh nghiệp trong tốp *Fortune 500,* chắc chắn sẽ có một vài khách hàng gặp khó khăn". Một lần nữa, McKinsey bám lấy câu châm ngôn bấy lâu nay của nó, rằng nó không chịu trách nhiệm cuối cùng nào cho *bất cứ điều gì* diễn ra với một khách hàng. Tất cả những gì quan trọng là liệu có phản ứng tiêu cực có ý nghĩa nào tới McKinsey không. Và như họ nói thì: không có. "[McKinsey] là người thụ hưởng thực tế rằng nó có thể xử lý sai lầm của mình, che giấu sự xấu hổ và thể hiện mã ngoài mà trông có vẻ gần như quý báu", tờ *Sunday Times* năm 1997 cho biết.[2]

---

[1] David Dietz và Darrell Preston, "The Insurance Hoax", *Bloomberg Markets,* tháng 9/2007.

[2] James O'Shea và Charles Madigan, "The Firm's Grip", *Sunday Times,* 7/9/1997.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những đứa trẻ trong phòng hội nghị

McKinsey của Rajat Gupta trông khá khác biệt so với quá khứ cứng nhắc của nó. Nó tuyển dụng những người xuất sắc nhất và sáng dạ nhất trên khắp thế giới, bất kể giới tính, chủng tộc hay quốc tịch - và cỗ máy đó hoạt động mạnh một cách hiệu quả hơn bao giờ hết. Đó là thành tựu tuyệt vời của Gupta. Ông đã thể chế hóa các ngành của tập đoàn đến một mức độ mà khi nó phát triển, cả danh tiếng bên ngoài lẫn văn hóa nội bộ đều giành được quyền lực, cùng với cả lợi nhuận của nó. Với sự thu hút gấp đôi về dấu ấn trí tuệ và sự giàu có cá nhân, nó có lợi thế cạnh tranh khi giành lấy những sinh viên tốt nghiệp thông minh nhất từ khắp nơi trên thế giới. Năm 2003, tập đoàn thậm chí còn thu hút cả con gái của Bill Clinton, Chelsea, trở thành một phần của nó.

Nhưng nó cũng bất ngờ thu hút sự chú ý nghiêm trọng, và thường không thuận lợi. Những cuốn sách như *The Witch Doctors* (1996), *Dangerous Company* (1997), và *Consulting Demons* (2000) đều phản đối ngành tư vấn và kẻ dẫn đầu không thể chối cãi của nó. Cuốn sách năm 2006 của Christopher Mckenna, *The World's Newest Profession* (Nghề nghiệp mới nhất trên thế giới), dù là một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

luận thuyết học thuật, cũng tập trung vào vấn đề liệu mục đích của Bower về chủ nghĩa chuyên nghiệp có bị loại bỏ bởi chủ nghĩa thương mại trong cuộc bùng nổ kinh tế ở cuối thế kỷ hay không. Quả thực, cuối những năm 1990, các nhà phê bình tự hiểu liệu có phải ngành tư vấn đã phát triển quá lớn và quyền lực đến mức nó đang giúp chính mình nhiều hơn là giúp các khách hàng một lời buộc tội cũng chĩa thẳng vào ngành tài chính. Giống như các nhân viên ngân hàng, các chuyên gia tư vấn từ lâu không còn trông như hay hành động như là những nô lệ của ngành nữa. Họ đã băng qua tấm gương và giờ đây đưa ra các quyết định có sức ảnh hưởng.

John Byrne của *BusinessWeek* giận dữ với Dangerous Company. Ông buộc tội các tác giả O'Shea và Charles Madigan cả hai nhà báo đều thắng giải tại Chicago Tribune - vì đã viết "một bài diễn văn kể lể nông cạn, chống lại tư vấn tràn đầy những bất bình mà đã chỉ trích các chuyên gia tư vấn trong hàng thập kỷ. Cặp tác giả chê bai mức phí cao của ngành tư vấn, sự tái chế những lời khuyên cũ rích, sự sẵn sàng nói với các khách hàng chỉ những lời họ muốn nghe, và thiên hướng đặt những Thạc sĩ quản trị kinh doanh non nớt vào những vai trò chính trong giải quyết vấn đề. Nhưng điều này hầu như không là tin tức tới bất cứ ai, dù là nạn nhân hay người hưởng lợi, của một thương vụ tư vấn. Trong khi đó, họ chẳng thể mô tả việc kinh doanh thực sự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hoạt động như thế nào - và tại sao nó lại thành công đến vậy... Các tác giả dồn quá nhiều chú ý tới một vài nhược điểm nổi tiếng của ngành tư vấn đến mức họ chẳng thể nào giải thích tại sao các doanh nghiệp sẵn sàng trả 50 triệu đô la một năm cho những người đưa ra lời khuyên".[1]

Câu hỏi được đưa ra không phải là liệu tư vấn có giá trị hay không; mà đó là liệu chi phí cơ hội của sự gia tăng tư vấn có lớn hơn sự hiểu biết trước đây hay không.

Nhưng Byrne đã không hiểu vấn đề. Sự báo động vang lên không phải bởi vì người ta bỗng nhận ra những điều trên. Sự báo động đang được vang lên bởi, vào cuối thế kỷ 20, sự tăng trưởng bùng nổ của ngành tư vấn (và cả ngành ngân hàng, để cho công bằng) có nghĩa rằng *một phần hoảng sợ* các sinh viên tốt nghiệp từ các chương trình MBA ưu tú của đất nước được chuyển tới những nơi như McKinsey. Câu hỏi được đưa ra không phải là liệu tư vấn có giá trị hay không; mà đó là liệu chi phí cơ hội của sự gia tăng tư vấn có lớn hơn sự hiểu biết trước đây hay không.

---

[1] John Byrne, *BusinessWeek*, 25/8/1997.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Người Mỹ cũng bắt đầu tự hỏi những câu hỏi sâu sắc hơn về thương hiệu đặc biệt "chủ nghĩa tư bản" hơn trước đây. Trong một nền kinh tế mà ngành dịch vụ đang tăng lên, vậy tóm lại chủ nghĩa tư bản Mỹ là gì? Liệu nền kinh tế quyền lực nhất thế giới có thực sự tránh được vết nhơ và bụi bẩn của việc tạo ra những thứ chỉ có lợi cho tài chính và tư vấn người khác làm thế nào để làm điều tương tự? Enron là đỉnh điểm cực đoan của chủ nghĩa tư bản bị cắt đứt từ những điều thực tế. Và sự sụp đổ của công ty tại Houston dấy lên một cuộc tranh luận rộng rãi về tư tưởng mà vẫn còn tiếp tục tới tận ngày hôm nay: kinh doanh đóng vai trò gì trong xã hội?

Ví dụ như, căn nguyên của phố Wall rất tốt đẹp về lý thuyết: giúp kết nối những người nắm giữ tiền tới những người cần sử dụng tiền. Nhưng đến năm 2011, cơ cấu sai trái của tài chính quốc tế được biết đến rộng rãi như là một lực cản trên hệ thống này, chứ chẳng phải là một chất xúc tác. Khu vực tài chính bắt nền kinh tế thực sự làm con tin và đẩy phần còn lại của kinh tế toàn cầu vào hỗn loạn. Tương tự vậy, căn nguyên của tư vấn cũng rất tốt đẹp về mặt lý thuyết: giúp các giám đốc điều hành trả lời các câu hỏi hóc búa và tạo ra sự thay đổi rất cần thiết. Dù vậy, khi những người đưa ra lời khuyên bắt đầu đông hơn những người nhận lời khuyên, hệ thống đó sẽ đi lệch hướng. Điều mà các tác giả của các cuốn sách kể trên đang thắc mắc là liệu rằng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tư vấn nói chung (và McKinsey, như là người dẫn dắt xuất chúng của nó) có trở nên cản trở hơn kẻ thay đổi cuộc chơi.

Trong một câu chuyện đáng nhớ trên tờ *New Yorker* năm 1999, có tựa đề "Những đứa trẻ trong phòng hội nghị" (The Kids in The Conference Room), Nicholas Lemann đưa ra câu hỏi, liệu rằng, bởi sự thành công áp đảo trong tuyển dụng của McKinsey, nước Mỹ có quyết định "trên thực tiễn, đóng góp những tài năng học thuật hàng đầu của nó tới dự án nhằm tổ chức hợp lý hóa doanh nghiệp lớn". Câu hỏi từng - và giờ vẫn vậy - rất sâu sắc. Nếu không còn bất cứ tai tiếng nào khi làm việc trong lĩnh vực thương mại - lĩnh vực mà McKinsey chắc chắn làm, thậm chí nó có tuyên bố rằng nó là một nghề nghiệp - tại sao không còn nhiều nữa các Thạc sĩ quản trị kinh doanh bắt đầu *tự* kinh doanh, ngược với một ngành hỗ trợ như ngân hàng hay tư vấn? Theo thái cực logic, nếu tất cả đều là chuyên gia tư vấn, vậy sẽ còn ai để tư vấn?

Lemann cũng khám phá rằng điều giả mạo trong cốt lõi của chính phương pháp McKinsey mà cuối cùng ông đã nhận ra. "Phương pháp McKinsey không đơn thuần là Bạn được đào tạo và chọn lựa lần này đến lần khác trong suốt cuộc đời. Và đây là kết quả: cuối cùng, bạn có thể làm điều gì đó. Bạn có một sức mạnh có thể dùng được ở mọi nơi để tìm ra vấn đề và giải thích nó cho mọi người. Sự thật thì, nó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giống một hình bóng của sự tinh thông trí tuệ hơn là chính tinh thông trí tuệ, nhưng điều quan trọng hơn là nó có cảm giác như thế nào. Nó cảm giác như thể bạn đã được trao cho một chiếc chìa khóa để mở ra mọi thứ".[1]

Tháng 7 năm 2002, *New Yorker* lại đăng thêm một bài viết nữa, tạo ra một cuộc tấn công sâu hơn vào những ảo tưởng mới nhất của sự sùng bái MBA và, do đó, sự sùng bái McKinsey. Được viết bởi nhà bình luận văn hóa Malcolm Gladwell, câu chuyện mang tên "Chuyện hoang đường tài năng, kết luận rằng căn buồng dội (Căn phòng có độ vang tốt để ghi âm)[2] McKinsey đã lừa chính nó mua những thứ nhảm nhí của chính mình. Các chuyên gia tư vấn tại McKinsey", Gladwell viết, "thuyết giảng tại Enron điều mà họ tin tưởng về chính họ".

Dù tập trung vào Enron, Gladwell quan ngại rằng sự ám ảnh với "tài năng" đã mở rộng vượt quá cả trục McKinsey-Enron. Nghiên cứu năm 1997 của McKinsey, "cuộc chiến giành nhân tài" đã gây ra một sự vội vã điên cuồng để thêm một chiều hướng mới (đáng ngờ) vào chức năng truyền thống của nguồn nhân lực: nhà quản lý tài năng. Ý tưởng đó, theo nghĩa đơn giản nhất của nó là: nhanh

---

[1] Nicholas Lemann, "The Kids in the Conference Room", *New Yorker,* 18/10/1999.

[2] Malcolm Gladwell, "The Talent Myth", *New Yorker,* 20/7/2002.

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chóng đề bạt những nhân viên "tài năng" (cho dù điều này có nghĩa là gì), khuyến khích họ nghĩ ngoài chiếc hộp[1] và trả cho họ nhiều hơn giá trị của họ.

Một nhân viên Enron được trích dẫn trong cuốn sách của chuyên gia tư vấn McKinsey *Creative Destruction* (Sự hủy diệt sáng tạo) đã có nhận xét vô lý sau: "Chúng tôi thuê những người cực kỳ thông minh và trả cho họ nhiều tiền hơn những gì họ nghĩ rằng mình xứng đáng". Đó gần như là một lý thuyết điên khùng trong thực tiễn. Như Gladwell Wryly đã nhăn nhó nhận xét khi nhắc tới Enron: "Họ chẳng bao giờ nghĩ rằng nếu mọi người phải nghĩ ngoài chiếc hộp, có lẽ đó là một chiếc hộp cần phải sửa chữa".[2]

"Nếu những người thông minh được đánh giá quá cao thì sao?" Gladwell đặt câu hỏi. Ngoài ra, chuyên gia tư vấn và tác giả Kevin Mellyn lập luận trong cuốn sách năm 2012 của mình, *Broken Markets,* một sự tôn thờ quá mức những bằng cấp trang trọng (ví như bằng MBA) thay vì khả năng thực sự chắc chắn đã có tác động không mong muốn của việc tước đoạt nền kinh tế - và, chắc chắn cả McKinsey - của tài năng thực sự hàng đầu.

---

[1] Think outside the box: suy nghĩ sáng tạo, vượt qua những giới hạn ràng buộc.
[2] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nếu các khách hàng không hỏi chính xác những câu hỏi giống vậy về McKinsey, một quân đoàn các nhà báo đã hỏi. Đầu tiên tập đoàn chẳng quan tâm, những người ngoài đã đặt câu hỏi về các giá trị của nó ngay từ khi bắt đầu, dù vậy các khách hàng vẫn gõ cửa. Nhưng rồi có điều xảy ra: những nhân viên của nó - đặc biệt là các nhân viên trẻ, ngọn lửa năng lượng của nó - cũng bắt đầu đặt câu hỏi về điều đó.

Chấm điểm Gupta

Nếu Gupta thấy mình bị phân tâm bởi những hậu quả tồi tệ trong quan hệ công chúng bên ngoài từ vụ Enron và các cam kết bất thành khác, ông đã sớm phải đối mặt với một thách thức nội bộ tương đương, nếu không muốn nói là lớn hơn. McKinsey đã trừng mắt với những đe dọa trong cạnh tranh tuyển dụng kể từ khi nó ra đời - từ Boston Consulting Group và Bain đến Wall Street - nhưng nó chưa từng thấy bất cứ điều gì như cuộc bùng nổ dot-com. Chưa ai từng thấy.

BCG từng hứa hẹn sự hài lòng trí tuệ lớn lao hơn so với làm việc tại McKinsey, nhưng tập đoàn về cơ bản không thừa nhận mối đe dọa này dưới thời kỳ của Gluck. Phố Wall

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

luôn luôn hứa hẹn nhiều tiền bạc hơn so với cuộc đời trong ngành tư vấn, nhưng nó cũng đi kèm với những giờ làm việc dài dằng dặc, rủi ro cao hơn, và (thực sự thì) một phần lớn các ông chủ có xu hướng là những kẻ khốn. Và nếu Microsoft tạo ra những tỷ phú, chà, vậy thì sao chứ? Với mỗi tỷ phú Microsoft, chính là đã có một thương nhân phần mềm hỏng đã bị đánh bại bởi gã khổng lồ ngành phần mềm. Làm việc tại thung lũng Silicon chẳng phải là không rủi ro, và rồi có một điều, luôn có một điều lập dị phải đối phó.

Nhưng rồi, gần như chỉ trong chớp mắt, bất cứ Thạc sĩ quản trị kinh doanh nào - có một kế hoạch kinh doanh với một *.com* ở cuối kế hoạch đó và sự trơ tráo để bán ý tưởng đó tới một thị trường chứng khoán nhẹ dạ cả tin hơn bao giờ hết - có thể giàu *qua một đêm*, với rất ít hoặc không có rủi ro nào hết. Sao McKinsey có thể cạnh tranh với *điều đó*? Sao các tập đoàn luật có thể? Sao phố Wall có thể? Tất cả mọi doanh nghiệp được thành lập tại Mỹ bỗng nhiên có một vấn đề giống nhau: họ đều trông giống như quá khứ.

Đến năm 2001, thung lũng Silicon đã tuyển dụng 1,35 triệu người, gấp ba lần tổng số của 25 năm trước đó.[1] Những gã kỳ cựu của ngành công nghệ - Microsoft, Intel và

[1] John Micklethwait và Adrian Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* (New York: Modern Library, 2003), 144.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dell - bị gạt sang bên lề một cách thô bạo bởi một thế hệ mới những công ty liên quan đến Internet, từ nhà sản xuất thiết bị mạng Cisco đến những công ty chỉ hoạt động trên Internet như Ebay và những ông lớn chiếm ưu thế cuối cùng bao gồm Amazon và Google. Đến năm 2000, khoảng 25% thu nhập hộ gia đình tại Mỹ được đầu tư vào chứng khoán - đặc biệt là chứng khoán công nghệ - con số này trong số những năm 1990 chỉ là 10%.[1]

Các chuyên gia tư vấn McKinsey chẳng thể nào cưỡng lại việc tham gia cuộc di cư đó, từ nơi dường như cũ kỹ đến một nơi mới mẻ và lạ lùng. Mất mát nhân sự tổng thể ở tập đoàn tăng từ 16% lên thành 22% trong suốt vụ bong bóng dot.com. Điều này không phải là một thách thức khổng lồ, nhưng tập đoàn thực sự đã phải chịu một vài đòn đau đớn. McKinsey mất đi những người đứng đầu bộ phận bảo hiểm và công nghệ,[2] đồng thời 1/3 chi nhánh San Francisco rời khỏi tập đoàn để tìm kiếm những cơ hội mới vào năm 1999.[3] Quá nhiều người rời đi đến nỗi tập đoàn sớm được đề cập trong nội bộ như là "bệ phóng tên lửa".

---

[1] Thomas K. McGraw, *American Business, 1920-2000: How It Worked* (Wheeling, IL: Harlan Davidson, 2000), 36.

[2] Nanda và Morrell, "McKinsey & Company: An Institution at a Crossroads".

[3] Byrne, *BusinessWeek*, 8/7/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những "cựu binh" McKinsey tham gia khởi nghiệp, như CarsDirect.com, Cyber Dialogue, và Pet Quarters.

Không chỉ những dự án khởi nghiệp dot-com có sức lôi cuốn. Một tầng lớp hoàn toàn mới các tập đoàn tư vấn xuất hiện với những cái tên hợp mốt hơn - Razorfih, Scient, Viant, và Sapient - và những dự án hấp dẫn hơn. Công việc mà họ làm dường như quan trọng hơn nhiều so với việc vẽ lại các sơ đồ tổ chức. Họ giúp các doanh nghiệp sử dụng Internet để thay đổi mọi thứ về cách họ kinh doanh - từ việc tìm nguồn phân phối đến việc họ đối xử và phục vụ các khách hàng như thế nào.

Sự mất mát những chuyên gia tư vấn chẳng phải là một đòn sinh tử. Vậy điều gì có khả năng trở thành điều đó? Đó là thay đổi trong cách mà McKinsey hoạt động để đáp ứng với những thách thức đó.

Sự mất mát những chuyên gia tư vấn chẳng phải là một đòn sinh tử. Vậy điều gì có khả năng trở thành điều đó? Đó là thay đổi trong cách mà McKinsey hoạt động để đáp ứng với những thách thức đó. Một tập đoàn xuất hiện từ cơn điên cuồng dot-com rất khác với một tập đoàn thâm nhập vào đó: dẫn dắt bởi Rajat Gupta, các chuyên gia tư vấn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

từ bỏ một cách có hệ thống bất cứ điều gì còn lại trong các nguyên tắc thiêng liêng của Bower.

Sự thay đổi trong hoạt động đầu tiên: Trong quá khứ, McKinsey đã từ chối các cổ phần thay cho thanh toán tiền mặt cho các dịch vụ của nó. Bower đã lập luận, nhận lấy cổ phần sẽ gieo mầm mống mâu thuẫn, dẫn đến khả năng các chuyên gia tư vấn có thể cung cấp những lời khuyên nhằm tạo ra sự tăng vốn ngắn hạn, đổi lấy thành công dài hạn của khách hàng. Dưới thời Gupta, chính sách này đã bị vứt bỏ. Như vào năm 2002, tập đoàn đã nhận cổ phần tại hơn 150 công ty so với ba năm trước đó, bao gồm các doanh nghiệp đáng ngờ như Applied Digital Solutions, công ty tự quảng cáo về nó như một nhà phát triển "công nghệ bảo vệ nâng cao cuộc sống cá nhân".[1] McKinsey chỉ ra rằng việc tham gia góp vốn chỉ chiếm 2% doanh thu, so với tỷ lệ 40% hoặc hơn thế ở các công ty tư vấn khác. Dù vậy, với doanh thu 3,4 tỷ đô la vào năm 2001, có nghĩa là 70% triệu trong góp vốn cổ phần, chẳng phải là một con số nhỏ.

Thứ hai: Gupta cũng đồng ý mối liên kết giữa tiền lương và hiệu quả của khách hàng. Bower và các cộng sự cùng thời đã kiên quyết rằng sự tư vấn của McKinsey là chính nó: sự tư vấn. Thực hiện nó là phụ thuộc vào khách

[1] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng. Tương tự như vậy với cổ phần, Bower thấy rằng lệ phí bất ngờ là một con đường dẫn tới sự tư vấn mâu thuẫn, vì nó sẽ khiến các nhà tư vấn sao nhãng việc cung cấp kết quả tốt nhất có thể, thay vào đó là điều có thể tạo ra khoản tiền hấp dẫn nhất. Khi tập đoàn tư vấn cho Spain's Telefónica về kết quả của một công ty con Internet, nó kiếm được 6,8 triệu tiền thưởng.[1] Điều đó về cơ bản là tốt, nhưng động thái này đã mở ra quan điểm rằng McKinsey *có thể* bị đánh giá dựa trên thành công của các khách hàng, một điều mà Bower từ lâu đã khuyên răn nên phản đối.

Thứ ba: Dù tập đoàn sẽ không bao giờ thừa nhận rằng dưới thời Gupta, McKinsey bắt đầu chỉ làm việc cho bất cứ ai có tài khoản ngân hàng và tập séc rủng rỉnh nhiều tiền. Từ thời kỳ của James O. McKinsey, toàn bộ quan điểm đã là McKinsey có thể đảm bảo vị trí hàng đầu trong kim tự tháp tư vấn bằng cách *chỉ* làm việc cho những công ty hàng đầu trong kim tự tháp ngành doanh nghiệp. Chính sách này biến mất khi những cái tên như Pets.com và eB2B Commerce - những tập đoàn nằm dưới chuẩn chất lượng bấy lâu của McKinsey - cất tiếng gọi. Tập đoàn có cả ngàn thương vụ thương mại điện tử ở đỉnh cao của sự điên rồ đó.

Thứ tư: Văn hóa trân trọng của tập đoàn về bất đồng quan điểm đã bị bóp chết dưới thái độ "mọi thứ đều tốt"

[1] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sinh ra bởi số lượng to lớn tiền bạc kiếm được. Trong môi trường ấy, sự thăng hoa của những suy nghĩ và hành xử độc lập hiếm khi đạt đến mức phi lý. Tại một hội nghị đầy đủ các cổ đông vào năm 1994, được thúc giục bởi một vài giám đốc cao cấp trong đó có Gupta và Henler, tất cả các nhóm cổ đông đứng dậy, nắm tay và lắc lư theo lời bài hát ngọt ngào "We are the world" (Chúng ta là thế giới). Nhiều người trong số đó đã kinh ngạc, nhưng họ đều cảm thấy bất lực để từ chối. Phong cách của Gupta (cũng như của một lượng lớn những cộng sự thân cận nhất của ông) là "hoặc bạn ở cạnh tôi hoặc chống lại tôi", và giá trị cũ của các cuộc tranh luận nội bộ khốc liệt có thể tạo ra sự chấp nhận theo sau bởi những lời càu nhàu trong các cuộc nhậu riêng tư. Văn hóa tranh luận mở và dòng chảy tự do của ý tưởng - nơi mà chỉ nội dung là quan trọng chứ không phải là người biểu đạt chúng - bị thay thế bởi một văn hóa "những người xách túi hộ"[1] (một sự xúc phạm đáng chú ý tới McKinsey), những người làm như được bảo.

Thứ năm: Chế độ đãi ngộ dành cho các giám đốc cấp cao tăng lên mức quá cao đến nỗi mà truyền thống lịch sử tự nguyện nghỉ hưu bắt đầu bị phớt lờ. Những ngôi nhà thứ hai và các hội viên câu lạc bộ đồng quê sở hữu những trang

[1] Bag carrier - người xách túi hộ người khác, chỉ những người không mấy quan trọng, phụ tá cho những người quan trọng hơn. (ND)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trại rộng lớn và các bộ sưu tập nghệ thuật. Nhà cửa được cải tạo theo tiêu chuẩn *Architectural Digest*[1]. Các giám đốc sẽ mời những tân binh trẻ đang mang món nợ đại học khổng lồ đến ngôi nhà của họ dùng bữa tối với một đề xuất ngầm: "một ngày nào đó cậu có thể sống như thế này đấy". Để đổ thêm dầu vào lửa: cũng chính những giám đốc đó sẽ đi qua tân binh trẻ ấy vào ngày hôm sau trên hành lang của chi nhánh New York mà chẳng có dấu hiệu nhớ lại nào.

Như một ban cổ đông riêng tư, McKinsey không tiết lộ báo cáo tình hình tài chính của nó, nhưng ước tính số tiền Gupta kiếm được khi làm hội viên quản lý lên đến hơn 5 triệu đô la thường niên. Ở thời điểm đó, tiền thưởng của những cổ đông cấp cao gấp 40 lần những cổ đông nhỏ. Sau khi trở thành giám đốc điều hành, Gupta và gia đình chuyển đến một dinh thự 8 triệu đô la Long Island Sound[2] tại Westport, Connecticut, từng thuộc sở hữu của J. C. Penney Clan. Nơi nghỉ ngơi mùa đông của Gupta là một căn nhà mặt biển 4 triệu đô la tại Palm Island, một khu resort tư nhân tại vịnh Floria. Ước tính năm 2012 thu nhập của ông là 130 triệu đô la.

---

[1] Tạp chí chuyên về kiến trúc.

[2] Long Island Sound là bờ biển kéo dài toàn bộ tiểu bang Connecticut và một phần của tiểu bang New York.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

***

Tháng 4 năm 2001, bong bóng dot-com vỡ tan. Bong bóng doanh thu của McKinsey cũng sớm rơi vào tình trạng như vậy: lần đầu tiên trong quãng thời gian còn có thể nhớ được, doanh thu hàng đầu của tập đoàn giảm, từ 3,4 tỷ đô la vào năm 2001 xuống thành 3 tỷ đô la năm 2002, giảm 12%. Nó chỉ mất 3 năm để quay trở lại mức của năm 2001 - tập đoàn công bố doanh thu 3,8 tỷ đô la năm 2005 - nhưng vào thời điểm đó, nó gây ra một sự sửng sốt tại tập đoàn. Tờ *New York Times* thậm chí còn giật tít một bài viết trong năm 2002 "Tổn thương bởi suy thoái, gã khổng lồ ngành tư vấn nhìn vào bên trong".

Vậy họ đang nhìn vào điều gì? Quan trọng nhất, giá trị của nhiệm kỳ của Rajat Gupta. Gup có được ba lá phiếu bất thường để được bầu trong nhiệm kỳ thứ ba vào năm 2000, và thậm chí ông đã dẫn tập đoàn đến một mức độ thịnh vượng chưa từng có.

Tháng 6/2001, Gupta kêu gọi tất cả 891 cổ đông của tập đoàn đóng góp cho cơ sở vốn của McKinsey. Một số đại cổ đông đóng góp tận 200 nghìn đô la. Chế độ đãi ngộ cho cổ đông cũng giảm xuống 1/3. Trong tình huống này, McKinsey không trả cho họ thêm chút nào; họ đang trả cho McKinsey.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Các vấn đề trong bảng cân đối kế toán của McKinsey không hoàn toàn là ngạc nhiên. Bởi vì họ trả tất cả các lợi nhuận vào cuối mỗi năm, các tập đoàn kế toán không thường xuyên được tài trợ vốn trong khoảng ba tháng tiếp theo và không còn gì cả.

McKinsey cũng bỗng dưng thấy nó thừa nhân viên: Tỷ lệ chấp nhận MBA đã giảm đi nhiều do các cơ hội cạnh tranh, nhưng vào năm 2000 xu hướng này đã đảo ngược. McKinsey đã đưa ra 3.100 đề nghị công việc trong năm đó, dự kiến là 2 nghìn người chấp nhận. Hơn 2.700 người chấp nhận. Khi các dự án kinh doanh dot-com bỗng dưng xuất hiện đầy mạo hiểm một lần nữa, tập đoàn thấy nó ở giữa một cuộc tháo chạy đến nơi an toàn hơn bởi các thạc sĩ quản trị kinh doanh giờ đây đang tìm kiếm sự ổn định lần nữa. Sự cắt giảm nhân sự cùng lúc giảm mạnh xuống chỉ còn 5%. Kết hợp với nhu cầu đang giảm, kết quả là McKinsey đang có quá nhiều nhân viên - có thời điểm tập đoàn tính toán rằng nó thừa nhân sự ở mức khoảng 2 nghìn chuyên gia tư vấn - và việc khai thác tư vấn viên giảm xuống mức thấp nhất trong 32 năm: chỉ 52%, so với khoảng 64% trong một vài năm trước.[1] Nói cách khác, một nửa các chuyên gia tư vấn được trả tiền để chẳng làm gì cả.

[1] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Chúng tôi tôn trọng tất cả đề nghị và không ép nhân viên ra đi", Gupta nói với *BusinessWeek*. "Và chúng tôi không sa thải nhân viên chuyên nghiệp, ngoại trừ chính sách thăng-tiến-hay-đào-thải truyền thống của chúng tôi". Điều đó không chính xác: Năm 2001, 9% nhân viên và các nhà phân tích bị "khuyên hãy ra khỏi" tập đoàn, so với chỉ 3% vào năm 2000.[1] McKinsey thu hẹp đáng kể trong một vài năm tiếp theo, với số lượng các nhân viên tư vấn giảm từ 7.631 năm 2001 xuống 5.638 năm 2004. Nhân sự tại Nam Mỹ giảm 40%, trong khi tại châu Âu và châu Á mỗi nơi giảm 15%.

Khi bạn tuyển dụng 10 nghìn người trên khắp thế giới, và bạn để các chi nhánh địa phương lo cho chính việc tuyển dụng của họ mà không có bất cứ sự giám sát tập trung nào - hoặc, quan trọng không kém, không có hoạch định tài chính tập trung nào - toàn bổ tổ chức có thể đặt trong rủi ro kinh tế thực sự bởi một sự thay đổi bất ngờ từ bên ngoài. Và đó là điều đã xảy ra. Tập đoàn đi quá vội, phát triển quá nhanh và theo đuổi những khách hàng nó không nên có. Có thời điểm, các nhân viên rời đi với chỉ một thông báo trước một tuần giữa các thương vụ. Các cổ đông đã rất giận dữ với họ vì không tôn trọng những nghĩa vụ nghề nghiệp. Và rồi, khi

[1] Nanda và Morrell, "McKinsey & Company: An Institution at a Crossroads".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cuộc suy thoái đến, các nhân viên đã rất tức giận vì không nhận được tiền thưởng cũng như chẳng tiếp xúc với các CEO mà McKinsey hứa hẹn. Nếu hợp đồng giữa nhân viên và ông chủ không bị phá vỡ, ít nhất nó đã rạn nứt.

Tập đoàn đi quá vội, phát triển quá nhanh và theo đuổi những khách hàng nó không nên có.

Dù vậy, với tất cả những sự sửng sốt dưới thời kỳ của Gupta tại McKinsey, cuộc suy thoái hóa ra lại chỉ là một thời kỳ khó khăn ngắn ngủi tới doanh thu. Thậm chí trước khi Gupta trao quyền cho Ian Davis, việc kinh doanh đã khởi sắc và bắt đầu tăng tốc. Từ mức 3 tỷ đô la doanh thu vào năm 2002, các chuyên gia tư vấn đã *gấp đôi* doanh thu, lên thành 6 tỷ đô la vào năm 2008. Thậm chí ngay sau vụ Enron, các khách hàng vẫn xếp hàng để nhận được sự tư vấn. Bộ trưởng bộ Quốc phòng nước Anh đã thuê McKinsey hồi tháng 5 năm 2002 để giúp tổ chức hợp lý hóa "hiệu suất" của Tổ chức Hậu cần Quốc phòng 6 tỷ đô la của nó.[1]

[1] Heather Tomlinson, "After Enron, McKinsey Gets Call from the MoD", *The Independent*, 28/7/2002.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những lễ nghi cuối cùng - cho Người đàn ông và cho Câu chuyện thần thoại

Marvin Bower qua đời vào ngày 22/1/2003, chín mươi chín tuổi rưỡi. "Tôi nói với cha rằng ông ấy đã sống đến một trăm tuổi, và giờ là thời gian để ra đi", con trai của ông, Dick, nói.[1] Bower đã sống lâu hơn bốn năm so với người vợ thứ hai của ông, Clothilde de Veze Stewart, người mà ông kết hôn vào 3 năm sau khi người vợ đầu của ông, Helen, qua đời.

Rajat Gupta đọc bài ca ngợi cuối cùng trong năm bài tại Nhà thờ Cải cách ở Bronxville, New York. "[Marvin đã có] một tầm nhìn nghề nghiệp chưa từng tồn tại", ông nói. "[Ông] cảm nhận được cơ hội trong nghề nghiệp của chúng tôi, xác định những khát vọng của chúng tôi, xây dựng các giá trị của chúng tôi và dẫn dắt tập đoàn... Bằng nhiều cách, chắc chắn cả trong tinh thần và tâm hồn, Marvin tiếp tục dẫn dắt nó sau khi ông nghỉ hưu, và giờ đây ông vẫn còn dẫn dắt nó".

Dù rõ ràng là chân thành, nhưng những lời đó vẫn lẫn với sự châm biếm - bởi McKinsey của năm 2003 đã không

[1] Dick Bower, phỏng vấn bởi tác giả, 15/4/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

còn là McKinsey của Marvin Bower. Nó là của Rajat Gupta. "Bower đưa đến các nguyên tắc cho tập đoàn", một nhân viên McKinsey kỳ cựu nói. "Ron Daniel đưa đến đẳng cấp. Fred Gluck đưa đến chủ nghĩa tri thức. Còn Rajat ư? Đừng hỏi tôi, bởi tôi chẳng có manh mối gì, ngoại trừ những thể chế kiểu Kremlin".

Bower đã biến ngành tư vấn, từ một doanh nghiệp thành một nghề nghiệp, và biến McKinsey thành người mang tiêu chuẩn của nó. Phần thưởng cuối cùng của ông ư? Ông phải chứng kiến Rajat Gupta và đội quân của ông ta biến nó trở lại thành một doanh nghiệp. Tổ chức đó sống sót, nhưng những giá trị được ấp ủ đã rơi rớt. McKinsey Rajat Gupta là một doanh nghiệp - không phải một nghề nghiệp - và tất cả chỉ như vậy. Tất nhiên, đó là một doanh nghiệp rất thành công, và cái nhìn khoan dung tới nhiệm kỳ của Gupta có thể hầu như không thể bỏ qua sự tăng trưởng liên tục và sức ảnh hưởng sâu sắc trên toàn cầu, cũng như những thay đổi theo cấp số nhân trong thu nhập của ban cổ đông.

Tất nhiên, nửa thập kỷ sau đó - khi ông đã lặng lẽ rời khỏi tập đoàn - Rajat Gupta gây ra nhiều thiệt hại tại McKinsey hơn ông từng làm khi còn ngồi ở văn phòng cao cấp. Năm 2012, ông bị kết tội vì giao dịch nội gián - ít nhất một số đã diễn ra khi ông vẫn còn làm việc tại McKinsey.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CẮT GIẢM CHI PHÍ

Quay ngoắt 180 độ

Năm 2000, trong cuộc bầu Phó tổng Giám đốc cho McKinsey, Rajat Gupta đã vượt qua Ian Davis - người đứng đầu chi nhánh London - và Michael Patsolos-Fox - người từng đứng đầu chi nhánh New York - và giành được nhiệm kỳ thứ ba và cũng là nhiệm kỳ cuối cùng của mình. Là một người Anh cởi mở làm việc tại McKinsey từ năm 1979, Davis đã hứa hẹn sẽ quay lại với đúng những giá trị cốt lõi và ngừng lại xu hướng thương mại hóa của công ty trong một thập kỷ trước đó. Tuy nhiên, Rajat Gupta vẫn là người thắng cuộc. Dù sao thì đó cũng là năm 2000, và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những báo cáo đầy đủ về phép thần kỳ của kinh tế mạng vẫn chưa được hoàn thành. Ba năm sau, khi mà Rajat Gupta không thể tiếp tục nhiệm kỳ thứ tư, Davis và Patsolos-Fox đối mặt với nhau một lần nữa. Vào thứ sáu, ngày 27 tháng 2 năm 2003, tờ *Economist* đã đăng một bài viết về cuộc bầu cử sắp tới. Tờ tạp chí đã viết: "Đừng bị lừa phỉnh bởi lời nói trầm ấm, lịch thiệp". và "Thông báo chính thức vào tuần tới sẽ là một cột mốc quan trọng trong lịch sử [của tập đoàn]".

Tờ tạp chí cũng viết rằng, Davis "đặt nhẹ tham vọng của mình, nhưng lại hết mực trung thành với những giá trị truyền thống của tập đoàn, đặc biệt là sự cần thiết trong việc củng cố mối quan hệ lâu dài với khách hàng và bồi đắp những mối quan hệ đối tác đại diện cho tương lai của tập đoàn".[1] Đây là một lời xác thực đã được chuẩn bị sẵn, rõ ràng có sự trợ giúp đến từ những cái miệng ba hoa trong tập đoàn. Tờ tạp chí cũng không chỉ trích Patsolos-Fox, mà chỉ coi ông là người sẽ tiếp nối thời kỳ của Gupta. Tại thời điểm mà 280 lãnh đạo cấp cao của công ty không còn biết tường tận về những người đồng cấp của mình, thì rõ ràng bài báo đã khiến cuộc bầu cử nghiêng về phía có lợi cho Davis.

Tuy nhiên, Patsolos-Fox cũng không quá thiệt thòi: Davis đã chỉ định ông vào vị trí đứng đầu chi nhánh Châu

[1] "McKinsey's Election Battle", *The Economist*, 27/2/2003.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mỹ như là một sự an ủi. Điều này cũng giống như việc Don Waite được giữ chức Giám đốc Tài chính của công ty khi bị Gupta đánh bại. Phần lớn những người thất bại trong các cuộc bầu cử tại McKinsey không rời công ty chỉ vì sự tự ái. "Dù gì thì họ có thể đi đâu cơ chứ?", một cựu Lãnh đạo Cấp cao đặt ra câu hỏi. "Nếu anh đã làm ở McKinsey trong 25 năm, kiếm từ 3 tới 5 triệu đô-la mỗi năm, thì không có nhiều chỗ khác mà anh có thể đến được. Trừ khi có một ai đó cho anh chiếc ghế CEO của một công ty lớn".

Davis được ca ngợi là "Nhà lãnh đạo của những giá trị". Là một người Anh lịch thiệp, ông được người khác công nhận bởi sự bộc trực của mình, cũng như biệt tài hướng mọi cuộc đối thoại về McKinsey đến những giá trị cốt lõi của công ty: khách hàng là trên hết; tiếp cận thẳng thắn đến những vấn đề nhạy cảm; và tầm quan trọng trong việc luôn hướng những tài sản quý giá nhất của công ty - các nhân viên - đến những tiêu chuẩn cao nhất của sự thành thật, chính trực và uy tín. Ông cũng quan tâm hơn đến việc củng cố tinh thần bên trong nội bộ hơn là những thách thức với hình tượng xã hội của công ty, thế nên đến một năm rưỡi sau khi nhận chức, ông mới tổ chức một cuộc họp báo chính thức.

Qua việc bổ nhiệm Davis, các nhà Lãnh đạo của McKinsey đã đưa ra một lời nhắn rằng họ muốn quay lại

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

với phong cách lãnh đạo của Ron Daniel - duy trì sự ổn định thay vì chỉ vươn ra để kiếm nhiều tiền hơn. Davis cũng không phải là một bản sao của Daniel: trong khi Daniel tỏ vẻ xa cách và một chút độc đoán, thì Davis lại đầy lôi cuốn. Ông có thể khiến mọi người cảm thấy thoải mái, và ông thực sự quan tâm đến những ai xung quanh mình. Dù David có phần sắc sảo hơn Daniel, ông vẫn có thể khơi gợi sự đồng cảm sâu thẳm trong mỗi con người. Ông là ví dụ sống cho chính triết lý sống của mình: IQ không phải là tất cả, mà bạn phải phát triển cả CQ (capability quotient - chỉ số năng lực) và RQ (relationship quotient - chỉ số giao tiếp, quan hệ) của mình. Bằng chứng là Davis đã thoải mái thừa nhận rằng công ty đã vượt khó trước khi ông được nhận chức, và chính Gupta đã giúp công ty thoát khỏi tình trạng tồi tệ nhất. Ông nói rằng Gupta cũng rất giống bản thân mình. Một trong những hành động đầu tiên của Davis là cho xuất bản lại cuốn sách của Marvin Bower *Góc nhìn về McKinsey* (Perspective on McKinsey) vào năm 2004, như một sự bác bỏ rõ ràng về sự bành trướng của công ty trong thập kỷ trước.

Những gì Davis đã làm trong sáu năm tại vị trí Giám đốc Điều hành là xây dựng lại niềm tin của tập đoàn. Mối quan hệ hợp tác này là một điều vô cùng quan trọng, và các chuyên gia tư vấn của McKinsey không muốn hiểu sai vấn đề. "Tôi đã dành thời gian với các lãnh đạo để nói về

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các giá trị", Davis giải thích. "Tôi chỉ muốn tái khẳng định lại nhiệm vụ cơ bản và mục đích cơ bản của chúng tôi. Tôi nói với họ không nên quá vui mừng rằng các hoạt động của khách hàng đã tăng trưởng trở lại, và rằng chúng tôi phải học hỏi từ những điều xảy ra trong bốn năm trước đó".[1] Động lực chính trong thông điệp của Davis là: McKinsey phải trên hết tập trung vào việc mang lại lợi ích cho khách hàng, không đặt những nhu cầu riêng của mình ngang hàng với nhu cầu của khách hàng. Sự khác biệt mỏng manh ấy vốn đã khó khăn để phân định từ những ngày Marvin Bower tại vị. Nhưng đến thời kỳ Gupta, ưu tiên cơ bản này hoàn toàn đã bị đảo ngược, và đó là một cái giá rất đắt không chỉ cho túi tiền mà còn cả cho văn hóa của tập đoàn.

McKinsey phải trên hết tập trung vào việc mang lại lợi ích cho khách hàng, không đặt những nhu cầu riêng của mình ngang hàng với nhu cầu của khách hàng.

"Ian nắm chiếc ghế Giám đốc Điều hành tại một thời điểm rất khó khăn", Juan Hoyos, người đứng đầu chi nhánh Tây Ban Nha của công ty từ năm 1997 đến năm 2003, nói.

[1] Ian Davis, phỏng vấn bởi tác giả, 17/6/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Ông tập trung chúng tôi vào các giá trị, vào sự đổi mới, những khác biệt, và luôn luôn lặp đi lặp lại chúng. Điều đó cứ thấm dần và giúp chúng tôi lấy lại vị trí mà chúng tôi đã đánh mất".[1] Trong nội bộ, Davis tạo điều kiện cho các chuyên gia tư vấn tìm hiểu lại lẫn nhau. Cụ thể, ông khuyến khích các Lãnh đạo cấp cao - những người mà nhân viên cấp thấp chẳng hề biết mặt - giới thiệu lại bản thân mình với những người đồng cấp và nhân viên của họ. Davis gọi đó là "cá nhân hóa" công ty.

Nắm quyền quản lý

Trong các tập đoàn cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, đặc biệt là những tập đoàn chứa đầy những người tự khởi nghiệp như McKinsey, bộ máy tổ chức luôn luôn đi theo hướng quản lý tập trung hơn là tự quản. Trong những khoảng thời gian tốt đẹp, dây cương sẽ được nới lỏng, và chuyên gia tư vấn được tự do xây dựng công việc kinh doanh của riêng họ dưới sự bảo trợ của McKinsey. Trong thời điểm khó khăn, dây cương sẽ được siết chặt trở lại. Khi

[1] Juan Hoyos, phỏng vấn bởi tác giả 1/3/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ian Davis được bầu, một trong những nhiệm vụ đầu tiên của ông là giật dây cương đó thật mạnh.

Vấn đề này rất rõ ràng. Tập đoàn cần tập trung kiểm soát sổ sách, kiểm soát chi phí, truyền thông, quan hệ báo chí, tuyển dụng và quản trị rủi ro của mình. Cuối những năm 1990, trong khi McKinsey "chơi đuổi bắt" với những đối thủ năng động hơn mình, đặc biệt là trong việc tư vấn về các lĩnh vực như Internet và công nghệ nói chung, tập đoàn đã bỏ quên những ý định của mình về việc tập trung lập kế hoạch. "McKinsey đã không đưa ra những quyết định như một tổ chức", cựu Lãnh đạo Carter Bales thừa nhận. "Nó giống như hệ thống tỷ giá cố định có điều chỉnh dần (crawling peg) vậy. Nó cứ tự điều chỉnh với mỗi bước đi mà không tạo ra một sự thay đổi đột ngột nào cả".[1]

Nguyên do bắt nguồn từ triết lý mà tập đoàn luôn ấp ủ về mối quan hệ đối tác tự quản này. McKinsey luôn là một tổ chức phân quyền được kết nối với nhau bởi sự tập trung đồng nhất vào sự đồng hóa, các định mức, cách bầu cử, cách trả lương, và cách mà công việc được thực hiện. Nhưng thực tế thì công việc tư vấn đã đi theo xu hướng là để các chuyên gia tư vấn tự giải quyết, cũng như các quyết định của địa phương (như việc tuyển dụng). Và đó là lúc

[1] Carter Bales, phỏng vấn bởi tác giả, 20/4/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mọi việc đi đến sai lầm - mọi người thì quá lạc quan về nhân sự còn các chi nhánh địa phương cứ tuyển dụng hàng loạt. Đã không có một sự kiểm soát nội bộ nào, điều mà hoàn toàn có thể báo động tình trạng dư thừa "sự nhiệt tình" này.

McKinsey luôn là một tổ chức phân quyền được kết nối với nhau bởi sự tập trung đồng nhất vào sự đồng hóa, các định mức, cách bầu cử, cách trả lương, và cách mà công việc được thực hiện.

Câu hỏi đặt ra sau đó là: Nếu những biện pháp quản lý mới là cần thiết, thì ai sẽ là những người thực hiện chúng? "Chúng tôi đã dành vài tháng đầu để cố gắng tìm ra những người có quyền quyết định", Michelle Jarrard, cánh tay phải lâu năm của Davis nói. "Đó là điều chúng tôi đã học được từ chính McKinsey bằng cách cho một nhóm tư vấn phân tích lại lịch sử của tập đoàn".[1] Một kết quả rút ra từ quá trình này đó là họ đã tính toán lại mức tăng trưởng gần 20% của Gupta sẽ chỉ còn khoảng 6-8% dưới thời của Davis.

Không phải là McKinsey không có "Bộ Chính trị" của riêng mình. Bower tạo cho mình một "Nhóm điều

[1] Michelle Jarrard, phỏng vấn bởi tác giả, 25/1/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hành". Ron Daniel cũng có riêng một "Ban điều hành". Rajat Gupta thì tạo ra "Văn phòng Giám đốc điều hành". Nhưng McKinsey cũng thực sự có tình trạng quan liêu, thêm vào đó là những mối quan hệ ngầm "kiểu Kremlin" trong trung tâm quyền lực của nó. Trong khi đó, Warren Cannon đã đứng đằng sau thi hành quyền lực cho cả Bower và Daniel, cũng như cách Jerome Vascellaro đã làm cho Gluck và Gupta, và Michelle Jarrard cho Davis.

Từ đó về sau, Jarrard là người chịu trách nhiệm thi hành các chính sách ở thời kỳ Davis. Cô đã mô tả mục tiêu của họ dựa trên những châm ngôn thời kỳ đầu của McKinsey. "Chúng tôi có ngôn ngữ riêng của mình", bà nói. "Trong đó bao gồm những giá trị, nhiệm vụ và nguyên tắc định hướng bền vững. Chúng không phải những nguyên tắc của tôn giáo, cũng không phải là quy chuẩn đạo đức, hoặc tốt hoặc xấu. Chúng là những hướng dẫn trong việc đưa ra quyết định, và chỉ đơn thuần phản ánh ý định của chúng tôi". Cô cũng giúp mở rộng hơn nữa các tiêu chí tuyển dụng của tập đoàn, và vào giữa thập kỷ đó, McKinsey có 40 - 45% nhân viên có bằng MBA, 40 - 45% có bằng cấp cao (JD, MD, PhD), và khoảng 10 - 20% là nhân viên giàu kinh nghiệm. Năm 2011, tập đoàn thậm chí còn có hai linh mục trong biên chế.

Davis không thực sự thành công trong việc giành lấy sự kiểm soát từ những tổ chức trong nội bộ. Đoàn các tổ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chức tài chính (financial institutions group - FIG) ở New York từ lâu đã là một cái gai trong mắt các Giám đốc Điều hành của McKinsey. Nhóm này mang về rất nhiều tiền, nên họ có xu hướng bỏ qua những mối quan ngại của phần còn lại của tập đoàn. Theo một chuyên gia tư vấn kể lại, Davis đã giao nhiệm vụ ngăn chặn quyền lực của nhóm FIG New York cho một vị lãnh đạo cấp cao. Các tư vấn viên trẻ cũng nghĩ rằng một số ít các lãnh đạo lớn tuổi, gồm cả Lowell Bryan và Pete Walker, đều đã vi phạm một trong những nguyên lý chủ chốt của tập đoàn: những lãnh đạo lớn tuổi sẽ rời vị trí vào đúng tuổi nghỉ hưu để nhường chỗ cho những người trẻ hơn. "Những người đó rất thành công dưới thời Gupta", một lãnh đạo cho biết. "Nhưng họ đã coi McKinsey là nơi trả tiền lương hưu của mình. Và họ hoàn toàn phản đối Bower trong vấn đề đó". Nhưng nỗ lực của Davis thất bại: người mà ông chỉ định đã rời McKinsey sau bốn tháng, trong khi Bryan và Walker vẫn còn tại vị.

Davis, cũng như Gupta, không bị lóa mắt bởi ánh hào quang của sự phân tích mà đã quyến rũ rất nhiều chuyên gia tư vấn của McKinsey. Nhưng ông coi trọng giá trị của "kiến thức" hơn người tiền nhiệm. Gupta đã loại bỏ việc phát những tờ rơi nội bộ mà Gluck luôn trân trọng chỉ vì ham muốn lợi nhuận của mình. Davis đã mang những tờ rơi này trở lại. Vào năm 2008, McKinsey đã lập luận rằng, khả năng "sáng tạo, chia sẻ, lưu giữ và chuyển giao những tài

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sản kiến thức một cách hiệu quả là lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất của một tập đoàn trong thế kỷ 21". Theo một nghĩa nào đó, McKinsey đang bán món "dầu rắn vô bổ"[1] của riêng mình; tập đoàn *không bán gì* ngoài kiến thức cả. Mặt khác, nó đại diện cho sự cam kết hướng đến những giá trị của thời đại Gluck, hơn là thời đại Gupta.

"Lính đánh thuê", chứ không phải Nhà truyền giáo

Vào khoảng năm 2004, McKinsey đạt được mục đích mà họ luôn hướng đến, cho dù họ không bao giờ thừa nhận: một lực lượng "lính đánh thuê cao cấp" cho những thương vụ có tác động lớn của các tập đoàn lớn. "Họ rất giỏi trong việc vạch ra chiến thuật cho chúng tôi", một đối tác tại một tập đoàn cổ phần tư nhân lớn giải thích. "Chúng tôi không cần bọn họ đưa ra chiến lược. Nhưng họ sẽ làm bất cứ điều gì bạn muốn, kể cả việc điền vào sổ sách. Tôi trả họ 20 cent trên mỗi đô la và tôi không phải thuê

[1] "Dầu rắn" (snake oil) là một thứ chất lỏng được các lái buôn thế kỷ 19 ở Mỹ quảng cáo là có thể chữa được bách bệnh. Ngày nay thì nó được hiểu như là một sản phẩm giả, vô dụng, không như quảng cáo.

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thêm một đối tác nào khác. Tính ra thì thường thường tôi phải trả họ khoảng một trăm ngàn đô la mỗi tuần".

Vào giữa những năm 2000, rất nhiều trong số sổ sách đó một lần nữa đã giúp các Giám đốc điều hành tập trung xây dựng một tình huống nghiên cứu cho một trong những sản phẩm bán chạy nhất của McKinsey: lời biện minh cho việc tinh giản biên chế của tập đoàn.

Năm 2003, những chuyên gia tư vấn đã khuyên Madison Square Garden (thuộc sở hữu của Cablevision) để cắt giảm 3,5% số nhân lực của mình.[1]

Năm 2005, McKinsey khuyến cáo hai quỹ đầu tư Texas Pacific Group và Credit Suisse First Boston hãy cắt giảm 3 nghìn nhân viên (trong tổng số 4.300 nhân viên) của Grohe, tập đoàn chuyên sản xuất vòi nước trong nhà tắm. Đó là câu trả lời cho ý tưởng rằng với 80% doanh số bán hàng bên ngoài nước Đức, tập đoàn không nên sản xuất 80% lượng sản phẩm của mình với chi phí nhân công quá cao trong nước. Lời khuyên này đã khiến McKinsey đào sâu thêm chiếc hố vốn đã ngăn cách giữa họ với các công đoàn của Đức từ nhiều năm trước.[2]

---

[1] "80 Layoffs at Madison Square Garden", *New York Times*, 7/2/2004.
[2] Richard Milne, "'Locusts' of Private Equity Help Grohe", *Financial Times*, 5/6/2008.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 2007, tập đoàn tư vấn cho Walmart rằng chi phí cho một hợp đồng lao động 7 năm cao hơn đến gần 55% so với chi phí của một hợp đồng lao động kéo dài một năm, nhưng lại không mang đến sự khác biệt trong năng suất lao động.[1] Ngoài việc hiển nhiên khích bác Walmart sa thải các nhân viên giàu kinh nghiệm và trung thành của mình để tìm đến nguồn nhân công giá rẻ mới, đó một lần nữa lại thể hiện chính sách "thăng-chức-hay-đào-thải" của tập đoàn. McKinsey có thể thậm chí áp đặt hệ thống của chính mình ở một nơi như Walmart. (Dù ở mặt khác, McKinsey có vẻ đã hoang tưởng trong trận chiến với gã khổng lồ bán lẻ này. Theo một cựu nhân viên Walmart, nhà bán lẻ này đã có lúc nghi ngờ các chuyên gia tư vấn đã làm rò rỉ các bản ghi nhớ mật của tập đoàn và họ đã phải giám sát hoạt động trên Internet của những chuyên gia đó).[2]

Vào năm 2009, công ty tạp chí hào nhoáng Condé Nast - nhà xuất bản của tờ *New Yorker, Vanity Fair*, *Vogue* - đã thuê McKinsey để "thu nhỏ" bản thân lại, trong bối cảnh một môi trường quảng cáo mới hậu bong bóng bất động sản. Các cơ quan truyền thông thì chỉ thích viết về

---

[1] Steven Greenhouse và Michael Barbaro, "Wal-Mart Memo Suggests Ways to Cut Employee Benefit Costs", *New York Times*, 26/10/2005.

[2] Ann Zimmerman và Gary McWilliams, "Inside Wal-Mart's 'Threat Research' Operation", *The Wall Street Journal*, 4/4/2007.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bản thân mình, và mọi chuyện bỗng trở nên hay ho: khi lời khuyên của những thạc sĩ MBA tại McKinsey rằng những người như Anna Wintour của Vogue hay Graydon Carter của Vanity Fair nên cắt giảm những bữa trưa giá 250 đô la của họ, nhiều phóng viên (bao gồm cả tác giả của cuốn sách này) đã đưa McKinsey lên mặt báo với tần suất chưa từng thấy từ sau sự vụ của Enron.

Trong khi tập đoàn khẳng định rằng họ ghét cay ghét đắng những bài báo về vấn đề đó, thì một một bài báo với dòng tít "Thời đại vàng của Condé Nast đã chấm dứt" trên tờ *New York Observer*, bao gồm những nhận xét từ CEO Charles Townsend của Condé Nast, lại là những lời đường mật rót vào tai McKinsey: "Tôi đã yêu cầu họ… xem xét tổng thể cách kinh doanh của chúng tôi", ông nói. "Quy trình của chúng tôi. Cách chúng tôi làm kinh doanh. Cách sử dụng công nghệ. Cách chúng tôi triển khai các nguồn lực để theo đuổi doanh thu. Cách chúng tôi giao tiếp. Cách chúng tôi tiếp thị cho khách hàng".[1]

Nó nghe có vẻ giống như những gì McKinsey sẽ nói. "Mục đích là để tạo ra sức ảnh hưởng", một lãnh đạo cấp cao của McKinsey, Dominic Casserley, giải thích. "Đó là một cách nói chung chung, nhưng nó bao gồm việc cắt giảm

[1] *New York Observer*, August 11, 2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chi phí, tăng trưởng doanh thu, chiến lược, và nhiều hơn nữa. Chúng tôi thay đổi cách mọi người trong tập đoàn đưa ra quyết định hoặc hành động. Đó là những gì mà nghề này mang lại - giúp đỡ những người khác làm một số việc theo một cách khác biệt".[1]

Tất nhiên, mục tiêu chính với Condé Nast đơn thuần là cắt giảm chi phí. Theo đề nghị của McKinsey, tập đoàn đã đóng cửa bốn tờ báo: *Cookie, Elegant Bride, Gourmet*, và *Modern Bride*. Khoảng 180 nhân viên đã bị sa thải. "McKinsey vẫn sẽ kiểm soát các nguy cơ khi chúng tôi sắp xếp... kiểm soát tài chính [và] kiểm soát chi phí", Townsend khi nói với *Ad Age*. "Sự hỗ trợ của họ trong quá trình này là vô giá".[2]

Một số Giám đốc điều hành của Condé Nast thì lại không chắc chắn về điều đó. "Họ hoàn toàn nổi bật ở đây", chủ của một trong những tạp chí thành công nhất của tập đoàn cho biết. "Một nhóm người mặc quần xếp li, tay cầm sổ tay. Liệu họ hiểu về chuyện kinh doanh của chúng tôi đến đâu, tôi không thể cho bạn biết được, mặc dù việc xuất bản là khá đơn giản - bạn có thể viết những bài quảng cáo

---

[1] Dominic Casserley, phỏng vấn bởi tác giả, 14/12011.

[2] Nat Ives, "Conde Nast's Townsend on Why Gourmet Was Shut Down", *Ad Age*, 5/10/2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hoặc bán những trang quảng cáo. Nhưng chưa một ai trong nhóm người đó đã từng làm một trong những việc đó".

"Làm cách quỷ quái nào mà bạn có thể huấn luyện một đội bóng bầu dục nếu bạn chưa bao giờ chơi bóng bầu dục trong cả quãng đời mình?" Ông tiếp tục. "Không chỉ là ở mức chuyên nghiệp, mà còn là ở bất cứ cấp độ nào. Họ chẳng thể biết được. Tôi không quan tâm họ dành bao nhiêu thời gian để sa thải người ta ở tập đoàn Time hoặc tập đoàn Meredith. Họ đã có hệ thống đỏ/ vàng/ xanh ngốc nghếch này, thứ mà họ đã giải thích như thể tôi là đứa nhóc năm tuổi. Tôi đã muốn vươn người qua bàn, tóm lấy một trong số họ, và ném gã đó xuống cuối phòng. Và bạn nên nhìn thấy họ khi mà các thông cáo báo chí về sự tham gia của họ bắt đầu chồng chất. Mắt họ cứ trợn tròn ra, giống như những người phụ nữ làm công tác xã hội vậy, những người chỉ mong muốn được lên mặt báo khi họ kết hôn và khi họ qua đời".

McKinsey là trào lưu trong giới xuất bản vào thời điểm đó. Dow Jones, chủ sở hữu của tờ *Wall Street Journal, Barron,* và tạp chí *Smart Money*, cũng nhờ đến những chuyên gia tư vấn - mặc dù những nhà điều hành tại Dow Jones khẳng định họ tìm cách để phát triển, chứ không phải cắt giảm[1] - và Time Warner cũng thuê McKinsey để

[1] Dirk Smillie, "McKinsey Comes to the House of Murdoch", *Forbes.com,* 13/11/2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giúp họ cắt bớt 100 triệu đô la chi phí tại đơn vị xuất bản của tập đoàn giải trí Time Inc. Vị CEO mới, Laura Lang, sau đó thuê đối thủ của McKinsey, Bain & Company, để giúp cô đánh giá những lựa chọn của của tập đoàn tạp chí đang trong thời kỳ khó khăn này.[1][2] Tuy nhiên, đúng như mong đợi, McKinsey đã tìm lại vị thế của mình vào cuối năm 2012.[3]

Những khách hàng hài lòng với sự tư vấn thì lại không nói ra nhiều; họ muốn giữ công cho riêng mình. Nhưng một số thì khác. Và McKinsey cũng đã ghi điểm rất nhiều trong nhiệm kỳ của Ian Davis. Tim Flynn, Chủ tịch và Giám đốc điều hành của tập đoàn kiểm toán và tư vấn KPMG, nhờ đến McKinsey trong khoảng thời gian mười tám tháng từ năm 2008 để giúp mình vạch ra các chiến lược toàn cầu cho tập đoàn bảo trợ của nó, KPMG International, sau khi các tập đoàn con ở Đức và Vương quốc Anh quyết định hợp nhất. Các tập đoàn kế toán, kiểm toán trong lịch sử vẫn luôn bị hạn chế bởi biên giới giữa các quốc gia, và bước tiến này đã tạo ra một nguồn năng lượng bên trong KPMG để họ có một cái nhìn toàn cầu hơn về tình hình kinh doanh của

---

[1] Smillie, *Forbes. com,*13/11/2009.

[2] Amy Chozick, "Helping Hand for a Print Empire", *New York Times,* 30/7/2012.

[3] Lucia Moses, "McKinsey's Back at Time Inc", *AdWeek*, 10/10/2012.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Các khách hàng ưa chuộng McKinsey đến nỗi xu hướng các chuyên gia tư vấn của McKinsey len lỏi vào hàng ngũ các CEO tăng một cách chóng mặt.

mình. Công việc bắt đầu từ những thứ nhỏ nhặt, nhưng quy mô nhanh chóng tăng khi mà các nhà quản trị của KPMG nhận thấy McKinsey có thể giúp họ hiểu được cách tận dụng xu hướng toàn cầu trong các mảng dịch vụ chuyên nghiệp.

Các khách hàng ưa chuộng McKinsey đến nỗi xu hướng các chuyên gia tư vấn của McKinsey len lỏi vào hàng ngũ các CEO tăng một cách chóng mặt. Một bài viết trên tờ *USA Today* trong năm 2008 đưa ra kết luận rằng cơ hội để một nhân viên McKinsey điều hành một tập đoàn có giá trị từ 2 triệu đô la trở lên hiện là cao nhất trong bất cứ tập đoàn nào, cao hơn cả những "vùng đất sản sinh CEO" danh tiếng lâu năm là General Electric và IBM.[1]

[1] Del Jones, "Some Firms' Fertile Soil Grows Crop of Future CEOs", *USA Today*, 9/1/2008.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Quay lại Đường vành đai

Mặc dù đạt được những thành công ban đầu ở Washington, McKinsey vẫn phải rời khỏi thành phố trong những năm 1960 khi phải chịu sức ép lợi nhuận. Tập đoàn đã gần như không dính dáng gì đến việc kinh doanh bên trong Beltway trong hơn 40 năm tiếp đó. Tuy nhiên tất cả các thay đổi trong thế kỷ mới, bởi hai sự kiện đáng kể. Đầu tiên, tập đoàn tái lập một văn phòng làm việc với khu vực công dưới sự hướng dẫn của Nancy Killefer. Thứ hai, McKinsey thâm nhập vào chính quyền Obama.

Sau 3 năm làm việc ở vị trí thư ký hỗ trợ Bộ tài chính trong chính quyền Clinton (1997 - 2000), Killefer đã trở lại tập đoàn vào năm 2000 và bày tỏ mong muốn tiếp tục làm việc với khu vực công, cho dù cô ấy ngồi ở phía bàn của McKinsey.

Mặc dù sau này đã trở thành một nhà vô địch trong các tình huống thực tiễn, Ian Davis thoạt tiên không ủng hộ mong muốn của Killefer để thiết lập lại một văn phòng làm việc với khu vực công của chính phủ Hoa Kỳ. "Ông ấy nói với tôi rằng ông không nghĩ đó là một ý tưởng tuyệt vời", Killefer, cử nhân tốt nghiệp bằng danh dự của Đại học Vassar (Kinh tế học) và có bằng MBA của Trường Quản lý

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sloan của MIT nhớ lại. "Tôi đã có một loạt các khách hàng sản xuất hàng tiêu dùng, và ông ấy đề nghị rằng tốt nhất là tôi nên tập trung vào những khách hàng đó. Tôi đã nói: "Tôi không nghĩ là anh hiểu, Ian. Tôi không xin phép. Tôi chỉ gọi để thông báo cho anh những gì tôi sẽ làm theo đúng phép lịch sự mà thôi".

Davis không chỉ nghĩ rằng khả năng của Killefer có thể được sử dụng tốt hơn ở các lĩnh vực khác, ông cũng băn khoăn liệu McKinsey có thể phục vụ các chính phủ trên toàn thế giới giống như cách họ đã và đang phục vụ khách hàng của mình (bằng cách tư vấn dựa trên những cơ sở thực tiễn tốt nhất). "Ian cho rằng tất cả các vấn đề chính trị là việc của mỗi chi nhánh", Killefer tiếp lời. "Tôi thì cho rằng chúng ta có thể thêm giá trị gia tăng bằng cách kết nối với các chính phủ". Killefer đã đúng, và Davis đã nắm lấy thời cơ thành lập chi nhánh về lĩnh vực công. Đến năm 2010, nó là một trong những mảng phát triển nhanh nhất trong tập đoàn, mở rộng ra không chỉ ở Hoa Kỳ, mà đến cả châu Âu, châu Á và châu Phi.

Trong những ngày hậu 11/9, Killefer và nhóm của bà đã giúp FBI xây dựng năng lực tình báo trong nước, bao gồm cả việc tư duy lại cách mà cơ quan này được điều hành, không chỉ trong các hoạt động mà còn cả trong việc tuyển dụng. Không giống như ở Trung Quốc, nơi mà McKinsey

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phải giảm mức phí cao ngất trời thường thấy của mình để có được một chỗ đứng, khi họ làm việc với chính phủ, mức phí vẫn giữ nguyên. Theo một tiết lộ chính thức sau những hợp đồng với chính phủ của McKinsey, những người nộp thuế đã phải trả 164.165 đô la mỗi tuần cho các dịch vụ được cung cấp bởi một Quản lý tư vấn và ba cộng sự.[1]

Theo phong cách điển hình của McKinsey, tập đoàn cho rằng đó là vì lợi ích lớn nhất của những khách hàng của mình trong hàng ngũ chính phủ. "Tôi không muốn họ nhận được dịch vụ kém hơn những gì chúng tôi cung cấp cho khách hàng trong khu vực tư nhân", Killefer nói. "Tôi muốn dùng đúng những cam kết của tập đoàn, những con người đúng tầm cỡ. Tôi không muốn chúng tôi trở thành đứa con riêng của tập đoàn.[2]" Đáng chú ý, những bộ máy chính phủ keo kiệt trên toàn thế giới lại cho rằng McKinsey xứng đáng với mức giá ấy.

Điều này cũng đúng ở cấp độ thành phố. Thị trưởng New York, Bloomberg, đã nhờ đến McKinsey nhiều lần. Có lúc McKinsey làm việc miễn phí (khi họ xem xét và điều chỉnh lại các hoạt động của cảnh sát và cứu hỏa trong ngày 11/9) và có lúc làm việc để được trả công (khi thực hiện một

---

[1] Andrew Hill, "Inside McKinsey", *FT Magazine*, 25/11/2011.
[2] Nancy Killefer, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

báo cáo về cách thành phố có thể giữ vị thế về tài chính của mình so với London). Bộ Giáo dục cũng đã nhờ đến các nhân viên tư vấn McKinsey, và cả hệ thống PlaNYC của thành phố New York - một nỗ lực đầy tham vọng và rộng khắp để giải quyết các lo ngại của dân cư, sự xuống cấp của cơ sở hạ tầng, biến đổi khí hậu, và phát triển kinh tế - dựa trên những dữ liệu được xử lý của McKinsey.(1)

Khi ông Barack Obama được bầu làm tổng thống vào năm 2008, ông đã cố gắng để kéo Killefer về dưới trướng của mình bằng cách chỉ định bà làm "Trưởng ban điều hành". Nhưng vào đầu năm 2009, cô đã xin rút khỏi chức vụ đó để tiếp tục ở lại McKinsey. Tuy nhiên Killefer không phải là người duy nhất của McKinsey mà ngài tổng thống để mắt tới. Hai thành viên trong nhóm chuyển giao của ông là cựu nhân viên của McKinsey - Michael Warren (đồng trưởng nhóm Ngân quỹ), và Roger Ferguson, người từng là Thống đốc Cục dự trữ liên bang (trong nhóm kinh tế). Ông đã giao cho cựu giám đốc Viện toàn cầu McKinsey, Diana Farrell, chức Phó Thư ký của Hội đồng Kinh tế Quốc gia, và nhà đầu tư mạo hiểm kỳ cựu của McKinsey, Karen Mills, vị trí đứng đầu cơ quan Quản trị doanh nghiệp nhỏ .

Nhận thấy rằng ông Obama có xu hướng thuê các nhân viên McKinsey, tờ *Economist* đã chỉ ra điều này báo

(1) Duff McDonald, "The Answer Men", *New York Magazine*, 26/7/2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hiệu một sự thay đổi rõ rệt từ chính sách ưa chuộng các cựu nhân viên của Goldman Sachs dưới thời tổng thống Bush. "Xu hướng của quốc gia đã thay đổi", biên tập viên của tạp chí nói. "Dưới thời ông Bush, làm việc cho Goldman Sachs, ngân hàng lớn nhất trong số các ngân hàng lớn của phố Wall, dường như đã là một tiêu chuẩn cho những vị trí cao chót vót. Dù sao thì đây cũng là thời đại mà những điều cần thiết là sự hiểu biết về thị trường tài chính và toàn cầu hóa, và có những mối quan hệ lớn trên khắp thế giới... Thời đại mới có thể sẽ đánh giá cao hơn việc tìm ra những biện pháp thiết thực để cải thiện hoạt động của bộ máy quan liêu khổng lồ".[1] Về phần mình, những người nhà Clinton lại ưa thích những ai được nhận học bổng Rhodes.

Tờ tạp chí đã có điểm đúng. Nếu mười năm trước xu hướng là tăng trưởng vì lợi ích tăng trưởng, thì ở thời kỳ hậu bong bóng bất động sản lại là sửa chữa những điều đã bị đổ vỡ. Những người của phố Wall phù hợp với thời đại hoạt bát, năng động. Còn người của McKinsey lại là những người chuyên sửa chữa. Ngay cả ứng viên tổng thống Mitt Romney cho biết ông cũng sẽ xem xét việc đưa tập đoàn vào để "chỉnh đốn" bộ máy chính phủ nếu được bầu.[2] Sự gần gũi của tập đoàn với chính quyền Obama cũng là một ví

[1] "Move Over, Goldman: It Is McKinsey's Turn to Try to Sort Out Uncle Sam", *Economist*, 13/1/2009.
[2] Ibid.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dụ để cho thấy McKinsey có thể mềm dẻo đến thế nào. Viện toàn cầu McKinsey là cơ quan ủng hộ mạnh mẽ thị trường tự do cho cả lao động và dòng vốn. Barack Obama không đồng tình như vậy - ông không chỉ ủng hộ việc cứu trợ tài chính cho phố Wall, mà ông còn ủng hộ việc điều tiết để thị trường nhà ở trong nước chạm đến đáy tự nhiên của nó. Đó là một cách lươn lẹo đầy thông minh để McKinsey luôn được ở vị trí gần với vị tổng thống này. Nhưng điều đó cũng không quá ngạc nhiên, bởi quyền lực và sức ảnh hưởng luôn chi phối các ý tưởng tại tập đoàn, dù vấn đề đang được bàn luận là gì chăng nữa. Và những gã sành sỏi từ Harvard thì thế nào cũng sẽ có cách để tìm ra nhau (Obama cũng từng là sinh viên Trường Luật Harvard). "Những chuyên gia tư vấn sẽ chẳng có giá trị gì nếu họ không thể khéo léo đặt mình vào một vị trí tốt". Tờ *Economist* sau này đã viết "Chính quyền Obama [là] một dấu hiệu hoàn hảo khi họ đặt chân đến Washington… trong cả niềm hy vọng lẫn sự thổi phồng".[1]

> *Những người của phố Wall phù hợp với thời đại hoạt bát, năng động. Còn người của McKinsey lại là những người chuyên sửa chữa.*

[1] "The Tale of Mr. Jackson: The Public Sector Has Had Its Fill of Management Consultants", *Economist*, 23/1/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vào tháng 7 năm 2009, MGI đã đưa ra một báo cáo nghiên cứu về việc chính phủ liên bang có thể tiết kiệm được bao nhiêu tiền từ sự gia tăng năng suất trong một thập kỷ qua. Các chuyên gia tư vấn kết luận là vào khoảng 45 đến 134 tỷ đô la. "Đừng nghĩ đó là cắt giảm chi phí, mà nghĩ nghĩ rằng đó là giá trị gia tăng... Và đó cũng là một khoản tiền lớn để theo đuổi", Killefer đã nói vào thời điểm đó.[1] McKinsey đã toàn lực làm theo điều ấy, và không chỉ ở Hoa Kỳ: tổng cộng tập đoàn đã tiết kiệm hơn 15 tỷ đồng cho ít nhất là 6 Bộ quốc phòng của các nước phương Tây.[2]

Nếu McKinsey đã thành công trong các phi vụ béo bở với các chính phủ trên toàn thế giới, thì nơi mà họ đã thực sự thâm nhập vào bên trong chính phủ chính là ở London, nơi mà họ chưa từng bị cản trở trong việc can thiệp đến 10 phố Downing trong nhiều thập kỷ. Người đứng đầu Ủy ban Dịch vụ Tài chính của Anh kể từ năm 2008, Lord Adair Turner, một cựu nhân viên McKinsey. Baron Norman Blackwell đã điều hành Đơn vị Chính sách của Tony Blair vào năm 1995, là cựu nhân viên McKinsey đã tiến gần nhất đến trung tâm quyền lực chính trị thực sự của nước Anh

---

[1] Gregg Carlstrom, "Report: What Measuring Productivity Could Yield", *Federal Times*, 20/7/2009.

[2] http://www.mckinsey.com/Client_Service/Public_Sector.aspx#Defense_and_Security.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trước khi William Hague (một cựu nhân viên McKinsey khác) đã trở thành Ngoại trưởng Anh trong năm 2010.

Vào đầu năm 2012, một bài báo trong tờ *London's Daily Mail* tiết lộ mức độ ảnh hưởng của McKinsey đến Dịch vụ Y tế Quốc gia của nước này. Chúng bao gồm những cáo buộc về các cuộc xung đột lớn về lợi ích, chẳng hạn như việc tư vấn cho chính phủ để cải cách cách mà họ giải quyết các hợp đồng dịch vụ y tế theo hướng có lợi cho những khách hàng của McKinsey và sau đó chia sẻ những kiến nghị đó với các khách hàng trong khu vực tư nhân trước khi có thông báo chính thức.

Bài báo cũng nhấn mạnh đến những cách mà McKinsey đã sử dụng để đạt được sự ảnh hưởng này, bao gồm việc các nhà tư vấn chi tiêu mạnh tay cho một vị quan chức đặc trách của NHS, bao gồm cả các chuyến bay hạng thương gia đến New York, khách sạn năm sao và một bữa tiệc xa hoa. Vị quan chức đặc trách đó? Chính là David Bennett, một cựu cố vấn McKinsey. Một vài chuyên gia tư vấn đã đi qua cánh cửa nối McKinsey với NHS này, bao gồm Tom Kibasi, người đã rời tập đoàn để trở thành cố vấn chính sách cho NHS (nhưng cuối cùng phải trở lại McKinsey); và David Cox, người trở thành "Quản lý Chiến lược" cho NHS ở London.[1]

[1] David Rose, "The Firm That Hijacked the NHS", *Daily Mail*, 12/2/2012.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thổi phồng một bong bóng mới

Nếu McKinsey đã bị bất ngờ bởi sự bùng nổ các tập đoàn, dịch vụ mạng, thì họ đã bị bỏ lại phía sau làn sóng gia tăng các dịch vụ tài chính tại thời điểm chuyển giao thế kỷ. Năm 2002, tập đoàn đã phục vụ cho 80 trong 120 tập đoàn dịch vụ tài chính hàng đầu thế giới[1]. McKinsey từ lâu đã thu được lợi nhuận khổng lồ từ các ngân hàng và người trong giới ngân hàng, như là Merrill Lynch và Citigroup tại New York, hoặc từ việc gần như độc quyền cung cấp dịch vụ tư vấn cho các ngân hàng khổng lồ của Thụy Sỹ. Các cựu nhân viên của McKinsey cũng nắm ghế điều hành của gần như mọi tập đoàn tài chính quan trọng.

Các cựu nhân viên của McKinsey cũng nắm ghế điều hành của gần như mọi tập đoàn tài chính quan trọng.

McKinsey cảm thấy thoải mái về chuyên môn tài chính của họ và tham gia vào các màn chơi lớn công khai.

[1] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy* (Boston: Harvard Business Press, 2010), 304.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 1997, một bài xã luận trên tờ *Wall Street Journal* của chuyên gia tư vấn Lenny Mendonca và Greg Wilson tuyên bố: "Đã đến thời của những ông lớn tài chính".

Các Lãnh đạo của McKinsey đã hoàn toàn chính xác khi họ dự đoán rằng "năm năm sau ngành công nghiệp dịch vụ tài chính sẽ hoàn toàn đổi khác... Các doanh nghiệp dịch vụ tài chính sẽ bị chi phối bởi một số ít các đại gia quy mô quốc gia và toàn cầu, những kẻ sẽ thậm chí khiến các tay chơi lớn nhất hiện nay trông chỉ như những gã lùn". Ví dụ điển hình nhất là JPMorgan Chase vào năm 2009, là kết quả của quá trình hợp nhất kéo dài hai mươi năm từ những Bank One, Chase Manhattan, Chemical Bank, First Chicago, JP Morgan, Manufacturers Hanover, và Ngân hàng Quốc gia Detroit.

Nhưng họ cũng hoàn toàn sai khi đưa ra kết luận rằng, "cũng như những tập đoàn hợp nhất khác, những gã khổng lồ này sẽ được điều hành chặt chẽ, hiệu quả cao, rất sáng tạo, có tay nghề cao trong mảng sáp nhập và mua lại... Cổ đông, khách hàng và cộng đồng nói chung đều sẽ được lợi".[1] Với Jamie Dimon tại đầu não của JPMorgan Chase, ngân hàng này quả thật được điều hành rất chặt chẽ, rất giàu kỹ năng sáp nhập và mua lại - điển hình là thương vụ mua

[1] *Wall Street Journal*, 29/9/1997.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lại cả hai ngân hàng Bear Stearns và Washington Mutual vào năm 2008. Nhưng đó là một ngoại lệ. Và đó cũng là một ngoại lệ theo một phương diện khác, khi là ngân hàng lớn duy nhất có thể sử dụng những lời tư vấn của McKinsey một cách hiệu quả. Gần như mọi tổ chức tài chính lớn khác - từ Lehman Brothers đến Merrill Lynch cho đến Citigroup (tất cả những tập đoàn lớn sử dụng dịch vụ của McKinsey) - đều cho thấy một sự thiếu hụt rõ ràng trong cả khâu quản lý và kiểm soát rủi ro khi ở đỉnh điểm của sự bùng nổ. Cuối cùng thì, các cổ đông chẳng được điều gì tốt đẹp hơn, khách hàng cũng như xã hội nói chung cũng vậy.

Dù McKinsey có thể thi thoảng tư vấn cho các nhà môi giới thế chấp và các nhà hoạch định chính sách, nhưng những khách hàng chủ chốt của họ là các ngân hàng. Vì vậy, các chuyên gia tư vấn của họ đã nói với khách hàng điều gì tại thời điểm đó?

Một điều họ đã ủng hộ là quan niệm về "khả năng tác động đến các quan chức đặc trách", mà nói đúng hơn đó là "sự lạm quyền điều tiết".[1] McKinsey chắc chắn không đứng về phía "cần nhiều hơn" trong cuộc tranh luận về sự giám sát của chính phủ. Điều này chứng tỏ thiệt hại không chỉ nằm trong ngành kinh tế, mà còn đến chính xã hội khi

[1] Kiechel, *The Lords of Strategy*, 306.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sự thật là các quan chức đặc trách đã làm ngơ và lạm dụng quyền hành của mình.

Một điều khác nữa: Các chuyên gia tư vấn đã nói với các ngân hàng điều mà họ đã nhận ra ở Enron, đó là chuyển đổi tài sản trong sổ sách (bằng chứng khoán hoặc một cách nào đó) là con đường chắc chắn nhất để tiếp tục tăng trưởng. Lời khuyên này được dựa trên việc phân tích lịch sử, mà cho thấy chứng khoán là một điều tuyệt vời. Nhưng cuối cùng nó lại được chứng minh là một sai lầm bởi quan điểm lạc hậu, khi trái phiếu mất giá trên diện rộng khiến thị trường bất động sản của quốc gia rơi xuống đáy. Sự phụ thuộc vào các mô hình này là hệ quả trực tiếp từ lý thuyết của McKinsey/ Harvard rằng quá khứ là con đường dẫn lối đáng tin cậy của tương lai.

"Những gì bạn có được từ Trường Kinh doanh Harvard là một mạng lưới các mối quan hệ tuyệt vời và các công cụ mà bạn có thể lừa bịp những người xung quanh cho đến hết cuộc đời của bạn", phóng viên kinh tế của BBC Radio 4, Peter Day, đã nói với tờ *Sunday Times* của London vào năm 2009. "Đó là một thói quen suy nghĩ - là cách phản ứng thông thường với các tình huống thông thường. Harvard dạy người ta trên cơ sở phân tích tình huống thực tiễn, vì vậy họ luôn luôn nói với mọi người cách để phản ứng lại với những điều xảy ra trong quá khứ. Thế nên không có gì

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngạc nhiên khi một điều gì đó như là cuộc khủng hoảng tín dụng nổ ra, sẽ có rất nhiều người có tay nghề cao trong ở các thế giới tách biệt không thể phản ứng lại với nó".[1]

Hơn nữa, McKinsey và những người khác hoàn toàn ủng hộ động thái ngân hàng đứng ở ngoài xa "đường mạo hiểm" để tìm kiếm lợi nhuận cao hơn. Cụ thể hơn, họ đã nhấn mạnh đến khái niệm tỷ suất lợi nhuận điều chỉnh rủi ro trên vốn (RAROC), cũng như một khái niệm gọi là "giá trị gia tăng của cổ đông", hay SVA. Cả hai ý tưởng này được dựa trên một tiền đề đơn giản. "Về lý thuyết, nếu một ngân hàng rút vốn từ một doanh nghiệp có lợi nhuận điều chỉnh rủi ro thấp và đầu tư vào một doanh nghiệp với lợi nhuận điều chỉnh rủi ro cao, thì lợi nhuận tổng thể của nó trên vốn cổ đông sẽ cao hơn. Và vị trí của nó trong 'chuỗi thức ăn' trong giới ngân hàng cũng sẽ cao hơn", Kevin Mellyn giải thích trong cuốn "*Financial Market Meltdown*". "Nó dường như là một ý tưởng tốt vào thời điểm đó".[2] Nhưng sự thật không phải vậy. McKinsey tất nhiên không phải là tập đoàn duy nhất đẩy mạnh chỉ số RAROC. Các tập đoàn tư vấn dịch vụ tài chính nhỏ hơn, tập trung hơn cũng bán ra

---

[1] Andrew Billen, "Goodbye to Glib Gurus and Their Gobbledegook", *Sunday Times*, 9/3/2009.

[2] Kevin Mellyn, *Financial Market Meltdown* (Santa Barbara, CA: Praeger, 2009), 71.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những ý tưởng tương tự. Nhưng McKinsey lại có khả năng đưa ra một ý tưởng và sau đó "nâng tầm" nó bằng cách sử dụng thương hiệu và hiệu quả tổ chức của mình (thông qua một quá trình mang đầy tính công nghiệp), khiến những chuyên gia tư vấn trở thành thành những "người truyền giáo" gửi đến những ý tưởng một cách hiệu quả nhất.

Công cuộc dài hơi của McKinsey để khiến các ngân hàng lạc lối đã được khởi đầu từ nhiều năm trước. Theo những gì Mellyn viết trong cuốn sách nối tiếp *Financial Market Meltdown*, *Broken Markets*, Lowell Bryan, một nhân viên có tiếng trong các vấn đề về Ngân hàng của McKinsey, là người mà rất nhiều các ngân hàng đã tìm đến để được tư vấn trong năm 1980. Vào thời điểm đó, Mellyn cho rằng "McKinsey đã đề xuất một mô hình chiến lược cạnh tranh mang tính công nghiệp dựa trên những gì đã từng là một lợi ích điều chỉnh đồng thuận, nhưng giờ đã không còn giá trị".[1] Mô hình đó cũng *thực sự* đã có hiệu quả trong một khoảng thời gian, nhưng cuối cùng vẫn dẫn đến một mô hình ngân hàng vô cùng phức tạp và tốn kém. Các ngân hàng thậm chí phải tự tạo ra nhu cầu tín dụng thay vì chỉ là người cung cấp. Kết quả là, càng ngày họ càng sa lầy vào các khoản tín dụng đáng ngờ. "Thật khó để có thể tạo ra nhiều nhu cầu tín dụng từ người đi vay uy

[1] Kevin Mellyn, *Broken Markets* (New York: Apress, 2012), TK.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tín", Mellyn kết luận, "thế nên như chúng ta đã thấy nhiều lần trong lịch sử lên - xuống đột ngột của giới ngân hàng, những người cho vay bắt đầu trở nên mạo hiểm hơn". Quá trình này tiếp tục trong nhiều năm cho đến khi những rủi ro tích tụ đổ sập trước mặt các ngân hàng.

McKinsey đã mất đi rất nhiều cơ hội hiện tại vì cứ tập trung vào phân tích vinh quang quá khứ của mình, và kết quả là nó đưa ra một chiến lược cho ngành ngân hàng rất giống với cách mà Enron sụp đổ. Lần này, các chuyên gia tư vấn đã thổi phồng một bong bóng không chỉ với một mã một cổ phiếu duy nhất, mà còn là toàn bộ nền kinh tế toàn cầu. "Những cách thức cho vay tiền một cách an toàn rất đơn giản, rõ ràng, và ngoài ra không có một biến tấu nào khác", Mellyn đã viết.[1] Và McKinsey đã khiến tất cả các khách hàng là ngân hàng lớn của nó đi chệch khỏi nguyên tắc đó, khiến họ tập trung hết thảy vào việc bán hàng và tiếp thị, và một kết quả đầy thảm khốc có thể được dự báo từ trước.

McKinsey cũng mớm vào đầu các khách hàng lớn nhất của mình một mối đe dọa mơ hồ về một "cuộc chiến giành nhân tài". Vào lúc đó, một cuộc "cạnh tranh khắc nghiệt" đã được châm ngòi. Một bài báo năm 2005 trong

[1] Mellyn, *Financial Market Meltdown*, 68.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Hãy thuê một nhà tư vấn để họ chỉ cho bạn thấy con đường phía trước.

tờ *McKinsey Quarterly* cho biết rằng nguy cơ các tập đoàn hàng đầu trong bất cứ ngành công nghiệp nào mất đi vị trí lãnh đạo của nó lên đến đến 20-30% trong một khoảng thời gian 5 năm.[1] Con số này đã tăng gấp ba lần chỉ trong một thế hệ. Rõ ràng giải pháp được ngụ ý ở đây là: hãy thuê một nhà tư vấn để họ chỉ cho bạn thấy con đường phía trước.

Đây cũng là một cách: hãy tạo càng nhiều khoản vay càng tốt, nhanh chóng chuyển chúng thành cổ phiếu, và bán chúng ra cửa sau cho những nhà đầu tư cả tin. Trong khi đó, hãy điền vào sổ sách với những khoản tiền để tạo ra chỉ số Đòn bẩy chưa từng có để thu về nhiều nhất có thể. Một ví dụ là những ngân hàng đầu tư của Hoa Kỳ đã gian lận chỉ số Đòn bẩy - theo định nghĩa là tỷ lệ giữa tài sản tài chính và hiệu giữa các tài sản tài chính và nợ - từ gần 25 lần vào năm 2003 lên cho đến gần 35 lần trong năm 2008.

Điều thú vị là, Viện toàn cầu McKinsey đã tự mình thực hiện những nghiên cứu quan trọng về những sự phát

(1) http://www.nakedcapitalism.com/2009/05/guest-post-incredibly-uneven-recovery.html.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

triển trong thị trường tài chính toàn cầu trong những năm bùng nổ, và nó đã đưa ra kết luận trái ngược hoàn toàn với chiến lược của các khách hàng tài chính lớn nhất của tập đoàn. "Cũng giống như phần còn lại của thế giới, chúng tôi đã không nắm bắt đầy đủ những gì xảy ra và dẫn đến cuộc khủng hoảng tài chính", Diana Farrell nói, "nhưng chúng tôi đã bắt đầu lên tiếng về mức độ chỉ số Đòn bẩy trong nền kinh tế".[1] MGI tạo ra một cơ sở dữ liệu toàn cầu độc đáo và nắm giữ một khái niệm gọi là "Chiều sâu tài chính", để cho thấy rằng chỉ nhìn vào các tổ chức riêng biệt là chưa đủ. Để có được sự hiểu biết đúng đắn thì phải cần đến một sự phân tích có hệ thống. MGI lưu ý rằng tổng các tài sản tài chính tương đương với GDP toàn cầu trong năm 1980, gấp hai lần vào năm 1990, và gấp ba lần vào năm 2000. "Chúng tôi đã tìm hiểu và nhận thấy điều này rất quan trọng và đáng cảnh báo" Farrell giải thích. "Nhưng chúng tôi đã không hoàn toàn hiểu rõ rằng điều đó là không bền vững".

Những điều duy nhất đáng để ghi nhận với McKinsey (và đối thủ cạnh tranh của mình) là lợi nhuận đến từ các tổ chức tài chính đã tăng vọt, từ 15% lợi nhuận của các doanh nghiệp Mỹ vào năm 1980 lên tới 41% trong năm 2007. Và vì vậy những gì các chuyên gia tư vấn của McKinsey nói với khách hàng của họ đã không đồng nhất với những gì mà

[1] Diana Farrell, phỏng vấn bởi tác giả, 2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Farrell đã tổng hợp được từ MGI. Theo tờ *New York Times*, vào năm 2007, trong một thương vụ nhằm đánh giá rủi ro trong bộ phận tài chính của General Electric, McKinsey nói với khách hàng của mình rằng tiền từ các nước có thương mại thặng dư - dù là Trung Quốc hay quốc gia dầu lửa Trung Đông - sẽ giúp tăng các khoản cho vay và Đòn bẩy trong tương lai gần.[1] Và lời khuyên đó không thể nào sai hơn được nữa.

Có lẽ là nhân quả cho những "đóng góp" của mình vào bong bóng tài chính này, McKinsey cuối cùng cũng đã mất những khoản tiền đầu tư của mình khi hậu quả được phô bày ra. Giá trị của Kế hoạch trợ cấp Hưu trí bổ sung của McKinsey đã giảm 21% trong năm 2008. 780 triệu đô la đã bốc hơi khỏi tổng số 3,8 tỷ đô la hồi đầu năm. Khi kể đến các khoản đầu tư, những hệ quả của kỷ nguyên đổ vỡ của tập đoàn cũng không đồng nhất như những lời khuyên của nó vậy. Hơn nữa, McKinsey cũng cả tin như bất kỳ nhà đầu tư nào khác: tập đoàn đã mất 193,5 triệu đô la trong kế hoạch của Petters Group Ponzi. Mặt khác, McKinsey cũng được hưởng lợi từ sự gian lận của các ngân hàng đầu tư và các quỹ đầu cơ trong trò chơi CDO[2] khi mà họ đầu tư vào

---

[1] Steve Lohr, "GE Goes With What It Knows: Making Stuff", *New York Times*, 4/12/2010.

[2] Collateralized Debt Obligation - nghĩa vụ nợ thế chấp.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các quỹ đầu cơ Magnetar, những kẻ sáng tạo ra "thương mại Magnetar" tai tiếng.

Ngân hàng Thụy Sĩ UBS đã thuê McKinsey để giúp họ ra quyết định có nên tham gia vào thị trường LBO[1] cho các tập đoàn quy mô trung bình vào năm 2002 hay không. Tuy nhiên, McKinsey và hội đồng quản trị của ngân hàng UBS cũng lưỡng lự cho đến năm 2006, khi họ nhận ra tốt nhất là nên *thoát khỏi* thị trường LBO cỡ trung này. "Tôi nhìn một đồng nghiệp của tôi và hỏi anh ta, 'Chúng ta làm thế nào để ngăn chặn điều này?'", một cựu giám đốc của UBS nhớ lại. "Anh ấy nói với tôi rằng sẽ mất ba năm để làm như vậy. Mọi người nghĩ rằng UBS đang tránh rủi ro tại thời điểm đó. Tôi thì cho rằng họ tránh đưa ra quyết định thì đúng hơn. Họ không thể đưa ra quyết định mà không để cho McKinsey nghiên cứu một thứ gì đó trong một hoặc vài năm".

"Điều khiến tôi điên là McKinsey *biết* UBS đang rối loạn như thế nào", cựu giám đốc điều hành tiếp lời. "Họ biết điều đó. Nhưng khi tôi hỏi họ tại sao họ không nói với giám đốc điều hành tại Zurich hoặc Hội đồng quản trị, tôi đã biết sẵn câu trả lời: làm như vậy sẽ khiến công việc của

[1] Leveraged buyout market - thị trường mua lại và sáp nhập doanh nghiệp bằng nguồn tài chính đi vay.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey bị nguy hại. Điều đó sẽ khiến họ mất 8 đến 10 triệu đô la trong dự án đó". Lời khiếu nại dẫn đến một câu hỏi quan trọng, đó là liệu các tập đoàn phố Wall có thuê những chuyên gia tư vấn trong thời hạn 6 tháng để giúp họ lập chiến lược hay không. Nếu bạn sản xuất ô tô hoặc bán súp, bạn có thể có nhiều thời gian hơn từ lúc hoạch định đến lúc sản xuất; nhưng với giao dịch chứng khoán thì không thể hoàn thành phân tích trong sáu tháng được. Đây được cho là lý do Goldman Sachs đã đứng ngoài việc cạnh tranh này từ lâu. Tập đoàn đó có những người chịu trách nhiệm đưa ra quyết định. Họ quyết định nhanh chóng những điều mà UBS phải mất hai năm để xem xét.

Bởi gần như mọi ngân hàng có tầm quan trọng đều thuê McKinsey, bạn đã được thấy 50 tập đoàn vào giữa những năm 1990 đều tập trung vào những điều tương tự cùng một thời điểm - chiến lược toàn cầu.[1] Điều này cũng đúng cho đến mười năm sau đó, lại dấy lên một lo ngại thú vị về "rủi ro hệ thống". Dù không ai có thể tìm thấy dấu vân tay của McKinsey trong các đống mảnh vụn của cuộc sụp đổ bất động sản này, nhưng các chuyên gia tư vấn của nó đã cố vấn cho nhiều tập đoàn đã tham gia vào việc thổi phồng các bong bóng này (và cũng sụp đổ như là hệ quả). Dù

[1] Michelle Celarier, "The Lowdown on McKinsey", *Euromoney*, Tháng 7/1996.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho có những lời khuyên cụ thể cho các khách hàng cụ thể, McKinsey đã lại một lần nữa không cung cấp cho họ những lời khuyên tốt nhất, mà lại khiến họ thiệt đi chứ không phải có lợi hơn. Điều đó khiến giá trị của những lời tư vấn *chính nó đưa ra* trong trường hợp may mắn nhất là những sự cố nhỏ, còn trong trường hợp tệ nhất là sự sụp đổ.

Phản ứng của McKinsey với cuộc khủng hoảng này là gì? Tháng 10 năm 2008, họ đã mở một Trung tâm Quản trị rủi ro do Lowell Bryan đứng đầu. Ông là người đã phát triển hệ thống tập quán đầy vững chắc cho hệ thống ngân hàng Hoa Kỳ bằng cách khuyên tất cả các ngân hàng một điều giống nhau. Có một trò đùa trong Tập quán ngân hàng New York rằng: "Chúng tôi sẽ *hợp lý hóa* mạng lưới chi nhánh ngân hàng và tiếp tục làm trong nội bộ ngân hàng, từ ngân hàng này đến ngân hàng khác, cho đến khi các ngân hàng đã cắt giảm quá sâu và tình huống đổi chiều. Lúc này thì chúng ta sẽ làm một nghiên cứu về việc *mở rộng* mạng lưới chi nhánh ngân hàng và tìm cách để mở rộng một cách tự nhiên, hay mua lại, cho đến khi tình huống xoay chiều lần nữa. Và tiếp tục lại lặp lại". Các nghiên cứu liên tục cùng một thể loại là hái ra tiền của giới tư vấn. Bạn không cần phải tạo ra các tài liệu bán hàng hoặc các văn bản công việc. Bạn chỉ cần điền vào các form có sẵn dữ liệu của khách hàng và làm những điều tương tự như bạn đã làm trước đó. Từ đó bạn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

rút ra những lợi ích của phương trình đơn giản nhất: Chi phí thấp = Lợi nhuận cao.

Trong năm 2009, các chuyên gia tư vấn bắt đầu thúc giục các chính phủ để giải quyết vấn đề "chuyển đổi toàn bộ chính phủ"[1] để đối phó với cuộc khủng hoảng tín dụng, với họ đóng vai trò "hướng dẫn viên" trên hành trình đó. Oliver Jenkyn - người đứng đầu văn phòng ngân hàng bán lẻ của McKinsey trong thời điểm khủng hoảng thừa tồi tệ nhất, cả với cho vay thế chấp và thẻ tín dụng - đã được Visa thuê vào tháng 8 năm 2009 làm Trưởng ban chiến lược và phát triển của tập đoàn. Một lần nữa, thất bại trong việc tư vấn cho khách hàng một cách hợp lý không gây bất cứ trở ngại nào cho những công việc sau này.

Năm 2009, Edward Liddy, Giám đốc điều hành của gã khổng lồ ngành bảo hiểm AIG, đã thuê McKinsey để giúp sắp xếp mớ hỗn độn trị giá hàng tỷ đô la đó - có lẽ là bởi sự tín nhiệm với những gì họ đã giúp đỡ khi ông còn ở Allstate. AIG gọi đó là "Dự án Destiny". Nhưng các chuyên gia tư vấn đã không thể thu về được khoản phí thường thấy, một thất bại đáng kể trong bối cảnh cuộc khủng hoảng toàn diện mà AIG đã trải qua vào thời điểm đó. "AIG đã thuê

---

[1] Francois Bouvard, Thomas Fohrmann, và Nick Lovegrove, "The Case for Government Reform Now", *McKinsey Quarterly,* Tháng 6/2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các chuyên gia từ AlixPartners và McKinsey", một nhà tư vấn kể lại khoảng thời gian làm việc với tập đoàn bảo hiểm đó. "Người của bên Alix luôn nói với người quản lý rằng McKinsey chỉ có biết đến lý thuyết. Alix mới là M.A.S.H (Bệnh viện phẫu thuật dã chiến quân đội), McKinsey là bác sĩ phẫu thuật não mà chẳng có tác dụng gì tại M.A.S.H cả". Điều đó khiến McKinsey mất đi giá trị khi tình hình của AIG ngày càng trở nên nghiêm trọng. Người kế nhiệm Liddy, Robert Benmosche, ngay lập tức chấm dứt hợp đồng tư vấn khi nhận chức Giám đốc điều hành vào giữa năm 2009.

Nạn nhân của chính những thành công của mình

Một điều đáng chú ý là tình hình kinh doanh của McKinsey không bị suy giảm quá nhiều vì sự suy thoái kinh tế toàn cầu. Doanh thu tiếp tục tăng trưởng trong cuộc khủng hoảng tài chính, tăng từ 3 tỷ đô la năm 2003 đến 6 tỷ đô la vào năm 2008. Ở thời điểm đó, tập đoàn đã có 82 văn phòng trên toàn thế giới và hơn 15 nghìn nhân viên.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trong năm 2007, trong cuộc hội nghị các nhà lãnh đạo của tập đoàn ở Singapore, Davis và Michelle Jarrard đã trình bày những phát hiện của họ trong một nghiên cứu nội bộ về việc McKinsey đã bị sự bùng nổ của kinh tế mạng tác động đến như thế nào. Sự tàn lụi của các tập đoàn mạng chỉ ảnh hưởng đến khoảng 5% nền kinh tế thế giới, nhưng đã giáng cho McKinsey một đòn đau. Xét trong bối cảnh sự hỗn loạn tài chính kết thúc ở Thung lũng Silicon, New York, London, và Scandinavia - những thành lũy của McKinsey - thì điều đó cũng không quá bất ngờ. Thế nhưng cuộc khủng hoảng tài chính tác động đến khoảng 60% nền kinh tế thế giới thì hầu như không để lại một vết tích nào. Điều đó một phần là nhờ Davis và Jarrard đã tập trung tập đoàn vào việc kiểm soát nội bộ cũng như phát triển tập khách hàng truyền thống.

Sự tàn lụi của các tập đoàn mạng chỉ ảnh hưởng đến khoảng 5% nền kinh tế thế giới, nhưng đã giáng cho McKinsey một đòn đau.

Dù sao thì McKinsey cũng phải đối mặt với những câu hỏi mới. Và đã có một câu hỏi rất đặc biệt xuất hiện dưới những biến thể khác nhau, đó là: Liệu có phải tập đoàn bây giờ đã quá thành công và quá lớn, đến nỗi nó đang đối diện với nguy cơ trở thành một tổ chức quan liêu thủ cựu đã

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mất đi sức trẻ của mình - thứ mà nó vẫn cảnh báo các khách hàng khác đừng tự biến mình thành nạn nhân.

Năm 2007, Google đẩy văng McKinsey khỏi vị trí số một trong danh sách những nhà tuyển dụng được sinh viên MBA ưa thích nhất được thực hiện bởi Universum. Đó là vị trí mà McKinsey đã giữ vững mười hai năm trước đó. Chắc chắn một phần đến từ sự thành công đáng kinh ngạc của Google, nhưng McKinsey cũng đã ở vị trí đó lâu hơn bất cứ ai để mắt đến ngai vàng của mình trong thập kỷ trước.

Năm 2009, tạp chí *Fortune* xướng danh McKinsey là tập đoàn xếp thứ tư tại Hoa Kỳ trong danh sách "những cái nôi" cho các nhà lãnh đạo, đứng sau IBM, Procter & Gamble và General Mills. Đây không phải là một danh dự nhỏ, nhưng đó cũng là sự tuột dốc từ thời đại mà McKinsey được xem như là điểm xuất phát ưu việt của các nhà lãnh đạo trên toàn thế giới. Cùng năm đó, Google vẫn giữ vị trí đầu bảng, phía trên McKinsey, trong cuộc khảo sát của Universum, và duy trì vị trí đó cho đến năm 2012. Như xát thêm muối vào vết thương của McKinsey, bốn năm liên tiếp (từ năm 2009 đến năm 2012) bảng xếp hạng thường niên Glassdoor về danh sách những nơi tốt nhất để làm việc - được tạo ra hoàn toàn từ những đánh giá của nhân viên - đã nêu tên Bain & Company vị trí số 1, và McKinsey ở vị trí thứ 2. Google là một chuyện, nhưng bị *đối thủ cạnh tranh*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trực tiếp vượt mặt lại là chuyện khác. Theo trang web *Poets & Quants*, trong năm 2011 McKinsey vẫn là nhà tuyển dụng đơn lẻ tuyển dụng số lượng sinh viên MBA lớn nhất.[1] Nhưng số lượng có đi đôi với chất lượng hay không thì vẫn còn là một câu hỏi mở.

Đến năm 2009, một số người cho rằng McKinsey là một đám đông rất khác biệt. "Nó đang mất đi sức sống", một người làm việc tại vị trí hỗ trợ cho biết. "Tất nhiên, những tay thạc sĩ MBA có thể không thấy vậy, khi đang mải mê với những bảng biểu và nhóm của họ. Họ là những người học ở trường tốt, nhưng họ không hẳn là thông minh. Họ rất thành công, nhưng chỉ trong việc học mà thôi".

"Tôi nghĩ rằng vấn đề cơ bản tại McKinsey là họ không có sản phẩm thực tế", cô nói tiếp. "Bạn sẽ làm gì khi chẳng có gì ở đó? Bạn thương mại hóa những điều mà người khác coi là một phần của cuộc sống, như là tính cách và trí thông minh. Bạn biến chúng thành các 'đơn vị'. Họ khách quan hóa các ý tưởng cơ bản của con người và ép chúng vào các 'quy trình', 'phân loại' và 'khuôn khổ'. Đây không phải là những người thông minh. Họ là những người máy móc. Họ có thể dành nhiều thời gian trong thư

[1] http://poetsandquants.com/2011/11/16/mckinsey-doubles-mbahires-at-duke-haas/

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

viện để ghi nhớ mọi thứ. Họ có thể nói về các 'khuôn khổ' mới, nhưng đâu có phải là một chiếc xe điện hoặc là một vật gì đó".

Tập đoàn vẫn tiếp tục duy trì sự ảo tưởng càng ngày tăng dần về sự độc nhất của mình. Một ví dụ là giải chạy từ thiện hàng năm của các doanh nghiệp do JPMorgan Chase tài trợ yêu cầu các nhân viên tham gia mặc áo phông có logo của tập đoàn. Trong năm 2009 đã có một cuộc tranh luận lớn (và lố bịch) trong nội bộ về việc McKinsey có từ chối tham gia hay không vì yêu cầu này.

Quan trọng hơn, McKinsey đã lớn đến mức người ta bắt đầu nghi ngờ những hành vi mờ ám - của cả nhân viên hiện tại và cựu nhân viên - mà đang bắt đầu xảy ra một cách trùng hợp. Năm 2007, cảnh sát Trung Quốc bắt giữ 22 người trong một cuộc điều tra hối lộ liên quan đến những đơn đặt hàng thiết bị đã được xử lý bởi bộ phận thu mua của McKinsey. Sau khi điều tra, sự thật được tiết lộ rằng hai nhân viên của McKinsey đã lấy 250 nghìn đô la tiền hối lộ từ bốn nhà cung cấp thiết bị.[1] Và trong năm 2008, Giám đốc điều hành Deustche Post (và cũng là cựu nhân viên của McKinsey), Klaus Zumwinkel, đã phải từ chức trong ô

[1] Jason Busch, "McKinsey Caught Up in China Procurement Bribe Scandal", *Spend Matters*, 22/1/2007.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhục sau khi bị bắt vì trốn 1,5 triệu đô la tiền thuế và còn phải xuất hiện trên truyền hình trong chiếc còng tay.

McKinsey cũng có một "truyền thống" lâu đời là ngó lơ các khoản sổ sách tài chính riêng của mình và bị ám ảnh bởi những nhu cầu của khách hàng. Có một câu nói: Hãy làm tốt công việc, và tiền thì sẽ cứ nhảy số vào cuối năm. Nhưng cách làm việc không theo thủ tục đó không thể nào áp dụng được khi quy mô tập đoàn của bạn quá lớn, và mọi mục trong Báo cáo kinh doanh của bạn lên đến hàng trăm triệu đô la hoặc hơn. Trong năm 2008, mặc dù kết quả thu được rất thành công, McKinsey đã phải "trả chậm" 1/3 số tiền thưởng cho các lãnh đạo qua năm 2009.[1] Tập đoàn cũng tiến hành cắt giảm khoảng 440 triệu đô la với các dịch vụ hỗ trợ (bao gồm chi phí marketing, quản trị "danh tiếng", rủi ro), và cả hỗ trợ IT.

McKinsey cũng có một "truyền thống" lâu đời là ngó lơ các khoản sổ sách tài chính riêng của mình và bị ám ảnh bởi những nhu cầu của khách hàng.

[1] Christine Seib, "Now Even Management Consultants Are Feeling the Squeeze", *Times of London*, 19/2/2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ian Davis đã làm được điều mà ông được bầu chọn để làm, đó là ổn định lại McKinsey & Company sau những năm tháng hỗn loạn dưới thời Gupta và áp đặt một số biện pháp kiểm soát nội bộ nghiêm ngặt. Ông không chỉ đã thành công, mà còn giúp tập đoàn tăng trưởng mạnh mẽ. Vào ngày 01 tháng 7 năm 2009, Dominic Barton, một người Canada giản dị đã dành phần lớn sự nghiệp của mình ở McKinsey tại châu Á, kế nhiệm ông. Barton là đồng tác giả của một cuốn sách có tựa đề *Thị trường nguy hiểm: Quản trị trong cuộc khủng hoảng tài chính* (Dangerous Markets: Managing in Financial Crises). Đó là một tiêu đề thích hợp cho thời đại. Nhưng Barton cũng đã sớm phải điều hành tập đoàn vượt qua một cuộc khủng hoảng khác.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

PHÁ VỠ THỎA THUẬN

Người Canada hòa nhã, lịch thiệp

Năm 2009, ông Dominic Barton được bầu vào vị trí Giám đốc điều hành thứ mười một của McKinsey - sau James O. McKinsey, Crockett, Bower, Clee, Walton, McDonald, Daniel, Gluck, Gupta, và Davis. Và ông chắc chắn là vị giám đốc dè dặt nhất trong lịch sử của hãng. Mặc dù có ảnh hưởng to lớn đến các vấn đề toàn cầu, nhưng ở ông vẫn toát ra một chút gì đó của cậu bé tỉnh lẻ đến từ Sardis, một cộng đồng nông nghiệp bên ngoài

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vancouver, British Columbia. Thậm chí ông ta còn tỏ ra ngạc nhiên vì mình được bầu chọn nữa kìa.

Nhưng ông ấy lại là người duy nhất có thể đảm nhiệm việc đó. Một lần nữa, McKinsey dường như đã tìm thấy được vị Giám đốc quản lý phù hợp với thời điểm thời đại. Về bề ngoài, Barton đại diện cho sự tiếp nối phương hướng lãnh đạo chặt chẽ của Ian Davis. Dù sao thì ông cũng đã được Davis chỉ dẫn. Và đó chính là điều mà các nhân viên cấp thấp đang tìm kiếm: Trong một cuộc khảo sát trong ngành, ông là một trong sáu CEO của 50 tập đoàn hàng đầu nhận được 100% sự đồng tình của nhân viên.[1] Nhưng ông còn có ý nghĩa hơn cả thế. Nếu Al McDonald là một liều thuốc mạnh trong năm 1970, Fred Gluck một tín hiệu cho thấy tầm quan trọng của các chuyên gia trong những năm 1980, và Rajat Gupta là sự tán dương của sự tăng trưởng toàn cầu trong năm 1990, thì việc bầu ra Dominic Barton đã cho thấy rằng, giống như phần còn lại của thế giới, McKinsey đã hướng sự chú ý của mình đến vùng Viễn Đông. Nó không chỉ là nguồn cung cấp khách hàng và chuyên gia tư vấn, mà còn chứa đựng những ý tưởng kinh doanh riêng. McKinsey một lần nữa lại đặt trong tâm vào tầm nhìn dài hạn.

[1] http://www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm.

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Người của chúng tôi ở Thượng Hải

Barton gia nhập McKinsey vào năm 1986, một việc tương đối hiếm bởi ông không có bằng MBA. Không phải là vì ông không đủ tiêu chuẩn, mà bởi sau khi tốt nghiệp Đại học British Columbia, ông đã giành được học bổng Rhodes và theo học bằng Thạc sĩ Kinh tế tại Oxford. Và ông cũng sở hữu những gì mà McKinsey coi trọng tương đương với các bằng cấp học thuật và cách ứng xử tốt: đó là trí tò mò không ngừng nghỉ cũng như khả năng tương tác đầy chân thành và hiệu quả với các đồng nghiệp của mình. Hai năm trước khi được bầu, Barton là vị giám đốc được gần như tất cả các chuyên gia tư vấn ghi nhận là một người cố vấn thông thái. Lãnh đạo cấp cao Larry Kanarek khi ấy cũng nhận thấy điều này, nhưng ông đã không nhận ra rằng mình đang nhìn thấy kết quả của cuộc bầu cử 24 tháng sau đó.

Trong một sự khởi đầu hoàn toàn khác biệt với các vị Giám đốc trước, chỉ hai tuần sau khi nhậm chức, Barton đã tham gia một cuộc phỏng vấn diện rộng với tờ *Globe and Mail* của Canada. Đây là một McKinsey mới, một McKinsey chủ động quay lại duy trì mối quan hệ tốt với các nhà báo sau nhiều năm thu mình phòng thủ. Trong cuộc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phỏng vấn, Barton nói với các phóng viên về việc mình được sinh ra và lớn lên ở Uganda, nơi mà cha mẹ của ông - một nhà truyền giáo giáo phái Anh và một y tá - từng bị một sĩ quan quân đội trách mắng vì đã để cho con trai của họ lẻn lên một chiếc Land Rover mà không được phép. Và viên sĩ quan đó chính là Idi Amin, một tên bạo chúa sau này.[1]

Khi gia đình trở về Canada (Barton đã dành mười một năm đầu tiên trong sự nghiệp McKinsey của mình trong văn phòng Toronto), những trải nghiệm tại Uganda khiến ông rất thích được đi đây đi đó, và Barton đã nắm lấy cơ hội đầu tiên để được tới Sydney, Australia, và sau đó là Seoul, Hàn Quốc, khi tập đoàn gặp khó khăn tìm kiếm các lãnh đạo để sắp xếp công việc cho văn phòng đó. Ngay khi ông đến, khủng hoảng tài chính châu Á nổ ra, giáng một đòn nặng vào hệ thống ngân hàng Hàn Quốc. Tuy nhiên, đối với Barton thì cuộc khủng hoảng này là ơn trời ban: Với 34 ngân hàng vỡ nợ, dự án lớn đầu tiên của ông là giúp Hàn Quốc cơ cấu lại toàn bộ hệ thống ngân hàng của mình. "Công việc liên quan đến khu vực công rất thú vị", ông nhớ lại. "Và khi toàn bộ khu vực quay trở lại mạch tiến, toàn bộ trải nghiệm đó thật mê hoặc".[2] Barton sau

---

[1] Gordon Pittso, "Dominic Barton's Global Challenge", *Globe and Mail*, 17/8/2009.

[2] Dominic Barton, phỏng vấn bởi tác giả, 23/6/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đó điều hành hoạt động của toàn bộ chi nhánh châu Á tại văn phòng Thượng Hải, trước lúc chuyển đến London khi được bầu làm giám đốc. (Giống như tất cả các lãnh đạo của McKinsey, ông cũng có thu nhập rất tốt và có nhà riêng ở Thượng Hải, London, và Singapore, cũng như một căn nhà để nghỉ dưỡng mùa hè ở vùng Muskoka của Canada.)

Barton là thái cực trái ngược với Rajat Gupta về mặt học thuật. Ông đã viết hơn tám mươi bài viết về riêng Châu Á, và hai năm sau khi được bầu cử, ông viết "một toa thuốc" cho đống hỗn độn trong nền kinh tế phương Tây: "Chủ nghĩa tư bản trong dài hạn", xuất bản trong tờ tạp chí *Harvard Business Review*. Trong thực tế ông ấy cũng luôn thiên về mặt học thuật. Trong những năm đầu tại tập đoàn, các lãnh đạo văn phòng Toronto thậm chí còn nhắc ông rằng mặc áo vest vải tuýt với miếng vá khuỷu tay có thể trông đẹp ở trong Tháp ngà, nhưng ở McKinsey thì không được.

Bài báo đã là một tiếng gọi dõng dạc đến các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, nhắc nhở họ phải tự kiểm soát vận mệnh của mình bằng cách cải tổ "hệ thống", trước khi chính phủ can thiệp kiểm soát. Nó một lần nữa khẳng định lại một trong những nguyên lý cơ bản của McKinsey: doanh nghiệp phải mang đến những tác động lành mạnh, và các Giám đốc điều hành có phận sự sửa chữa những thất bại của việc "quản trị, ra quyết định, và lãnh đạo". Trong đó, Barton tán

THƯ VIỆN HUẾ
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành việc chuyển đổi từ điều ông gọi là "Chủ nghĩa tư bản hàng quý" sang "Chủ nghĩa tư bản lâu dài".

"Theo quan điểm của tôi, sự khác biệt nổi bật nhất giữa phương Đông và phương Tây là khung thời gian mà các nhà lãnh đạo xem xét khi đưa ra quyết định quan trọng", ông viết về những gì mình rút ra được trong hơn 12 năm ở châu Á. "Trong các cuộc thảo luận với Tổng thống Hàn Quốc Lee Myung-bak sau khi đắc cử năm 2008, ông yêu cầu chúng tôi đưa ra một tầm nhìn *60 năm* cho đất nước của mình... [trong khi đó] còn ở Hoa Kỳ và châu Âu, người ta chỉ chú ý đến cái trước mắt".[1]

Barton cũng trích dẫn nghiên cứu của McKinsey rằng 70 đến 90% giá trị thị trường của một tập đoàn có liên quan đến các luồng tiền kỳ vọng trong ba năm tới (hoặc lâu dài hơn). "Nếu phần lớn giá trị của các doanh nghiệp phụ thuộc vào kết quả làm ăn của ba năm tiếp theo, nhưng các nhà quản lý lại chỉ quan tâm tới những gì sẽ phải báo cáo trong ba tháng tới, thì chủ nghĩa tư bản rõ ràng đang có vấn đề", ông viết. Ông thậm chí còn dám đề cập đến vấn đề cấm kỵ trong cuộc tranh luận về việc quản trị doanh nghiệp, đó là việc trả lương quá cao cho các Giám đốc điều hành, và đề

[1] Dominic Barton, "Capitalism for the Long-Term", *Harvard Business Review*, tháng 3/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghị một số thay đổi với những cách tiếp cận hiện tại, bao gồm cả việc đánh giá Giám đốc điều hành theo khung thời gian ba hoặc năm năm.

Là một phần trong kế hoạch dài hạn của mình, Barton đã thúc giục tập đoàn đầu tư vào điều vẫn được gọi là "kiến thức độc quyền", dù nó có thể không mang lại kết quả trong ba, năm, hoặc thậm chí bảy năm tới. Lấy ví dụ như: ý tưởng về Chỉ số Sức khỏe của Tổ chức (OHI - Organizational Health Index) của tập đoàn. Chỉ số này sẽ giúp khách hàng đánh giá các yếu tố về tính hiệu quả của tổ chức dựa trên số liệu - như là sự hài lòng của nhân viên, sự đổi mới, hoặc định hướng tập đoàn - dựa trên cơ sở dữ liệu độc quyền bao gồm hơn 600 khách hàng và hơn 280 nghìn nhân viên. Loại thông tin này có thể là một mỏ vàng cho các nhà điều hành đang kiếm tìm hướng cải thiện trong việc hoạt động kinh doanh của họ, và OHI nhanh chóng trở thành một món hàng bổ sung đầy giá trị cho vào danh sách những gì McKinsey đang mời chào khách hàng của mình.

Một điều khác nữa: McKinsey hiện đang theo dõi thứ mà họ gọi là "các mạng lưới giao dịch sinh lời toàn cầu" của toàn thể ngành ngân hàng. Nếu một khách hàng muốn biết liệu khả năng sinh lời của một doanh nghiệp vay trả góp của mình tại Hàn Quốc có đạt mức tiêu chuẩn hay không, McKinsey có thể nói cho họ biết vị trí của nó so với toàn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngành. "Chúng tôi luôn luôn muốn trở thành một tập đoàn phục vụ khách hàng, đặt khách hàng lên trước tiên và trên hết". Frank Mattern, người đứng đầu văn phòng ở Đức, nói. "Và với việc Dominic ủng hộ việc đầu tư vào kiến thức độc quyền, chúng tôi đang tiến nhanh và xa hơn nữa theo hướng đó".[1]

Nếu một khách hàng muốn biết liệu khả năng sinh lời của một doanh nghiệp vay trả góp của mình tại Hàn Quốc có đạt mức tiêu chuẩn hay không, McKinsey có thể nói cho họ biết vị trí của nó so với toàn ngành.

"Di cư" - Con dao hai lưỡi

Khi số lượng cựu nhân viên McKinsey ngày càng tiếp tục lớn lên - đến năm 2011 con số này là 23 nghìn người - thì số lượng khách hàng tiềm năng, nơi có những con người trung thành với McKinsey, cũng tăng lên.

[1] Frank Mattern, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những cựu nhân viên không chỉ hứa hẹn mang đến những thương vụ trong tương lai. Họ cũng có xu hướng thuê nhân sự từ nơi họ đã từng tung hoành. Andrall Pearson đã thuê hơn 12 cựu nhân viên McKinsey tại PepsiCo, bao gồm Michael Jordan, người sau đó đã điều hành Westinghouse Electric. Lou Gerstner thuê hơn mười lăm người tại American Express.[1] "American Express có thể được coi là một tập đoàn con của McKinsey theo nhiều cách khác nhau", một cựu lãnh đạo nói. "Họ không có người có đủ năng lực điều hành, thế nên họ liên tục tìm đến chúng tôi để kéo người về bên họ".

Cựu nhân viên McKinsey, Paul Chellgren, người sau đó đã trở thành Chủ tịch của Ashland Oil, giải thích những ưu tiên cho tờ *BusinessWeek* vào năm 1993: "[Làm việc tại McKinsey chính là] một khóa học trải nghiệm kinh doanh", ông nói. "Đó là một cơ hội tổng hợp để bạn có thể thấy rõ rất nhiều các tập đoàn, các ngành công nghiệp, và các vấn đề trong một khoảng thời gian ngắn. Bạn đã có bằng Cử nhân, bằng MBA, và bây giờ là chứng nhận MCK (McKinsey & Company)".[2]

Gerstner sau này cũng đã khắc tên mình lên Cánh cửa danh vọng tại IBM, nơi mà ông đã dẫn dắt một trong những

[1] John Merwin, *Forbes*, 19/10/1987.
[2] John A. Byrne, *BusinessWeek*, 20/9/1993.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thay đổi đáng ngạc nhiên nhất trong giới kinh doanh hiện đại. Sau đó ông trở thành chủ tịch của tập đoàn Carlyle. Tuy nhiên, tại đây ông lại cho thấy rằng mafia không phải *luôn luôn nhớ* đến gốc gác của mình. Sau khi nhận chức ở IBM, Gerstner thành lập một tập đoàn tư vấn mà đã đưa về 11 tỷ đô mỗi năm chỉ trong có bốn năm. Đây rõ ràng là một đòn tấn công trực tiếp vào McKinsey. Nói cách khác, việc này đã lấy tiền ra khỏi túi của McKinsey, không phải đặt vào trong đó.

Lúc nào cũng vậy, những cựu nhân viên khi tìm đến những vị trí hứa hẹn hơn bên ngoài đều sẽ phải tự mình điều chỉnh. Đầu tiên, họ phải học cách để quản lý nhân sự, phần việc mà ở McKinsey hiếm khi nào họ phải làm ngoại trừ những lúc trong một nhóm dự án từ 4 đến 6 người. "Đó có thể là quá trình chuyển đổi khó khăn nhất", một cựu nhân viên thừa nhận. "Bạn cần phải nhạy cảm hơn nhiều so với khi ở McKinsey". Thứ hai, họ cần phải điều chỉnh để phù hợp với môi trường của tập đoàn, mà phần lớn là nhiều thứ bậc hơn so với McKinsey. "Ban đầu [tại American Express] tôi đã mất tinh thần khi nhận ra rằng, việc trao đổi cởi mở các ý tưởng, cách giải quyết vấn đề - mà không cần quan tâm đến thứ bậc như cách tôi đã làm ở McKinsey - không thể áp dụng một cách đơn giản trong một tổ chức lớn, nhiều cấp bậc như vậy". Đó là điều Gerstner đã viết trong cuốn tự truyện bán chạy nhất của mình, *"Ai nói voi không thể*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khiêu vũ" (Who Says Elephants Can't Dance?).[1] Gerstner đã thành công trong việc mang một chút phép màu của McKinsey đến American Express, và thậm chí còn thành công hơn nữa với IBM. Ông đã làm bùng lại sức sống của gã khổng lồ máy tính đầy kiêu hãnh một thời này sau khi nó đã trượt dài vì tự mãn.

Bill Matassoni giải thích rằng mạng lưới quan hệ chính là yếu tố khác biệt chính của tập đoàn, bởi vì nó chứng tỏ McKinsey là một "nhà máy sản xuất lãnh đạo". Người ta vẫn nói rằng Matassoni, người sau này đã dành năm năm tại BCG sau khi rời McKinsey, trên tất cả vẫn coi mình là người của McKinsey. "BCG hỏi tôi tại sao các cựu nhân viên của họ không được hạnh phúc như cựu nhân viên của McKinsey", ông nói. "Tôi đã nói với họ đơn giản là vì khi người ta rời BCG, họ bị chê bai và bị coi là thất bại. Khi mọi người rời McKinsey, họ được khuyên nên làm vậy và họ tự hào về thời gian của họ ở đó".[2] Bạn vẫn là người của McKinsey, ngay cả sau khi bạn rời đi.

Bạn vẫn là người của McKinsey, ngay cả sau khi bạn rời đi.

[1] Lou Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance?: How I Turned Around IBM* (New York: Harper Collins, 2002), 3.
[2] Bill Matassoni, phỏng vấn bởi tác giả, 2010.

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ngay cả những người thất bại trong các cuộc đua và cảm thấy bị buộc phải rời đi cuối cùng vẫn cảm thấy hài lòng với khoảng thời gian ở McKinsey. Tom Steiner, người thất bại trong các cuộc chạy đua nắm quyền điều hành với Lowell Bryan (với khối ngân hàng của tập đoàn) và Carter (với khối Công nghệ thông tin của tập đoàn), đã ra đi để ngồi vào ghế điều hành khối dịch vụ tài chính của tập đoàn A.T. Kearney 1992, và kéo theo 16 chuyên gia tư vấn với mình. Tuy nhiên, khi nhắc đến thời gian của mình tại McKinsey, ông đã kể về nó như là một thứ tôn giáo vậy, cho dù ông đã kiếm tiền nhiều hơn với việc thành lập và bán lại tập đoàn tư vấn của riêng mình - Mitchell Madison - trong thời kỳ bùng nổ kinh tế mạng.

Khả năng các cựu nhân viên của McKinsey ngồi vào những chiếc ghế có ảnh hưởng đáng kể vẫn không hề suy giảm. Trong tháng 6 năm 2009, C. Robert Kidder - cựu nhân viên McKinsey và là cựu Chủ tịch của cả Borden Chemical và Duracell - đã trở thành Chủ tịch của Chrysler Group LLC. Trong tháng 5 năm 2010, Ron O'Hanley (người đã rời McKinsey để đến Mellon Financial) đã được Abigail Johnson thuê về để cùng điều hành quỹ đầu tư khổng lồ Fidelity Investments. Có thể nói vị trí O'Hanley chỉ đứng sau Abigail Johnson khi cô được cha mình, Edward C. Johnson III, nhường lại ghế CEO. Trong bốn tháng đầu năm 2010, Ian Davis đã không chỉ có mặt trong Hội đồng quản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trị của gã khổng lồ dầu mỏ British Petroleum, mà còn cả trong Hội đồng quản trị của Johnson & Johnson và Apax Partners, quỹ cổ phần tư nhân rất thành công mà một trong những người đồng sáng lập là cựu nhân viên McKinsey, Sir Ronald Cohen.

Nhưng không phải bất cứ cựu nhân viên McKinsey nào cũng ngay lập tức nhấc điện thoại lên và thuê các đồng nghiệp cũ của mình. Đặc biệt, những người thuộc các thế hệ gần đây đã nhận thức được nhu cầu rất lớn của các ông chủ và giám đốc để tạo ra loại hình kinh doanh mới. Cho dù McKinsey có tăng cường các mối quan hệ trong trường kinh doanh và chính phủ, thì càng nhiều người biết rõ hơn McKinsey có thể làm tốt những gì và không thể làm những gì. Vòng luân chuyển hiệu quả lại có thể tự dẫn đến thất bại.

Một cựu nhân viên, hiện đang đứng đầu một tổ chức tài chính lớn, giải thích rằng ông có thể thuê McKinsey cho các dự án cần phân tích và tập trung cao độ, nhưng ông sẽ không dành thời gian cho mấy buổi họp điển hình của McKinsey. Ông nói: "Những người đã từng làm việc tại McKinsey và hiện giờ là khách hàng của họ có thể chia làm hai loại. Đó là những người như tôi hiểu được mặt nhảm nhí của nó và cũng là những người không quá xuất chúng. Chúng tôi không 'tự sướng' với trí tuệ của mình. Và còn những người thông minh hơn nữa thuê họ vì họ muốn có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những người McKinsey khác xung quanh mình. Khi được nhận vào các tập đoàn này, họ đã nghĩ 'Ôi Chúa ơi! Mọi người ở đây là một lũ ngốc. Tôi muốn được viết lên bảng trắng cùng với một người nào đó, để nói về ảnh hưởng của internet đối với x, y, hay z.' Đó là những người không bao giờ thực sự rời khỏi McKinsey. Họ luôn giữ nó bên mình, và tập đoàn của họ ghét họ vì điều đó". Các khách hàng tốt nhất của McKinsey, nói cách khác, là những người 'nghiện'" McKinsey.

"Tôi có có quen hai lãnh đạo cấp cao và họ thường đến gặp tôi một lần mỗi quý", cựu nhân viên này tiếp lời. "Tôi nói với họ là tôi chỉ muốn một tờ giấy. Nhưng họ đi vào, tựa lưng vào ghế và nói những câu như, 'Chuyện gì đang xảy ra vậy? Anh thấy công việc thế nào?' Và câu đáp lại đại ý như là, 'Tại sao chúng ta lại nói chuyện này?' Tôi đâu cần trị liệu tâm lý. Nó giống như một người nào đó đã dặn họ phải biết lắng nghe các Giám đốc điều hành và đặt ra các câu hỏi mở vậy. Thật đúng là nghiệp dư! Tôi muốn họ cho tôi biết năm cách để cắt giảm 5 loại chi phí cơ bản trong các mảng kinh doanh quan trọng. Trong trường hợp đó, nếu họ có thể cho tôi những con số có ý nghĩa thật, tôi sẵn sàng trả 5 hoặc 10 triệu đô la để được tư vấn. Nhưng đó là một phát bắn súng trường, chứ không phải là một phát bắn súng hơi".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vậy McKinsey có thuê chính mình không? Tất nhiên là họ thực hiện điều này mỗi ngày, Michelle Jarrard cho biết. "Dù nhiều người nói rằng với vai trò khách hàng, tập đoàn là một nỗi phiền toái lớn - và quan niệm này vẫn chưa hề thay đổi, nhưng đó hoàn toàn là chuyện vô lý. Chúng tôi giải quyết rất nhanh. Lúc nào cũng có một vài đội tư vấn cố vấn cho McKinsey, và tất nhiên có sự tham gia của các giám đốc và cũng được McKinsey trả công".(1)

Những người rời khỏi McKinsey cũng bị dò xét nhiều hơn nữa, khi mà các nhà đầu tư và các phương tiện truyền thông luôn đề phòng cảnh giới với bất kỳ dấu hiệu thân hữu nào. Ví dụ như tháng 6 năm 2010, các nhà đầu tư trong các mảng dịch vụ tài chính phục vụ Prudential đã hết sức phẫn nộ khi được biết rằng CEO Tidjane Thiam của Prudential - bản thân cũng là một cựu nhân viên McKinsey - đã chi đến ba triệu bảng Anh để được tư vấn nhưng vẫn *thất bại* trong thương vụ trị giá 35,5 tỷ đô la mua lại AIA, mảng kinh doanh của AIG tại châu Á.(2)

(1) Michelle Jarrard, phỏng vấn bởi tác giả, 25/1/2011.
(2) Alistair Osborne, "Prudential's McKinsey Bill Annoys Investors", *The Telegraph*, 6/6/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một bộ não tội phạm

Dưới đây là một thống kê đáng kinh ngạc: Cho tới một vài năm trước, McKinsey chưa từng có một lãnh đạo hoặc nhân viên nào bị buộc tội vi phạm luật chứng khoán trong suốt lịch sử hơn 80 năm của tập đoàn. (Điều này không có nghĩa là chưa từng xảy ra vi phạm nào cả, chỉ là chưa có một ai bị buộc tội). Đó là tuyên bố đáng chú ý để có thể được đưa ra, khi mà triết lý của McKinsey lại khá tương đồng với triết lý của Phố Wall, nơi bắt nguồn của những vụ phạm tội thế kỷ. Nhưng tất cả đã thay đổi vào ngày 16 tháng 10 năm 2009, khi các nhân viên liên bang bắt giữ giám đốc của McKinsey, Anil Kumar, bị buộc tội là một nhân vật trong nhóm giao dịch nội gián lớn nhất lịch sử.

Do Kumar đã ngất xỉu khi bị bắt và phải nhập viện một thời gian ngắn, McKinsey đã chìm trong nhiều giờ đen tối vì những cáo buộc. Tất cả hoang mang vì không rõ cáo buộc đó là về vấn đề "an ninh" (security) như là khủng bố, hay là về vấn đề "chứng khoán" trong giao dịch nội gián. Dù là một trong hai, thì đều không phải là điều tốt lành gì.

Barton ngay lập tức chuyển sang chế độ kiểm soát thiệt hại. Ông cho triệu tập một nhóm (giống như những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đặc vụ Jame Bond) tại McKinsey được biết với tên gọi SORC, hay Ủy ban quản trị Rủi ro hoạt động đặc biệt (Special Operating Risk Committee). Ủy ban này bao gồm các nhà lãnh đạo trong khu vực; tổng tư vấn của tập đoàn, Jean Molino; và Michael Stewart, người đứng đầu mảng quan hệ truyền thông. Vụ bắt giữ diễn ra vào ngày thứ năm. Đến thứ bảy, Barton đã cho phát hành nội bộ một bản lưu ý cho các nhân viên, thông báo cho họ tin tức về vụ bắt giữ Kumar. Vào chủ nhật, một tin nhắn tương tự đã được gửi đến các cựu nhân viên của tập đoàn. Barton đã dành cả ngày cuối tuần để trao đổi qua điện thoại với một khách hàng rất quan tâm đến sự việc. Đến sáng thứ hai, Barton nhận được gần 900 e-mail từ các đối tác (cả hiện tại và trước đây) đang đứng ngồi không yên để yêu cầu thêm thông tin.

Sau khi biết tin, cựu nhân viên McKinsey nổi tiếng Tom Peters đã lên tiếng (để nói về một điều mà rõ ràng là những quan điểm chung chung ngay cả với những người không làm việc tại tập đoàn trong nhiều thập kỷ): "Tôi đã rời McKinsey là một phần bởi tính khí kỳ quặc của tôi, và do tôi và tập đoàn đã không cùng đồng tình với dự án *Đi tìm sự ưu tú* (In Search of Excellence)", ông nói. "Nhưng chưa một giây phút nào tôi ngừng tự hào vì đã được làm việc cho tổ chức này. Việc đầu tiên tôi làm khi tôi hay tin là gọi điện

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho Bob [Waterman] và nói, 'Cái quái gì đang xảy ra vậy? Đây không phải là McKinsey của tôi. Tôi thấy có điều gì không ổn ở đây.' Và Bob cũng không phản bác lại".[1]

Đây là một cuộc thử lửa cho Barton, người mới chỉ nhậm chức được ba tháng, thậm chí còn không đủ thời gian để chỉ định nhân viên trong bếp ăn của mình. Và đó là một nỗi tủi hổ cho Ian Davis. "Việc bắt giữ và tất cả mọi thứ đều xảy ra sau khi tôi rời đi, nhưng tội lỗi thực sự lại diễn ra trong thời kỳ tôi tại vị", Davis nói. "Đó là điều tồi tệ nhất xảy ra với tôi khi còn là Giám đốc điều hành".[2]

Khi mọi việc trở nên rõ ràng rằng Kumar đã bị buộc tội giao dịch nội gián, bán bí mật khách hàng cho người bạn cùng lớp khi còn ở Wharton là gã tỷ phú Raj Rajaratnam, người sử dụng chúng để tạo ra khoản lợi nhuận 3 tỷ đô la cho quỹ đầu tư Galleon của mình. Sự nghiêm trọng của tình hình đã trở nên rõ ràng. Nền tảng của bất kỳ mối quan hệ khách hàng nào với tập đoàn là niềm tin. Các tập đoàn chia sẻ những bí mật mang tính cạnh tranh nhất của họ với McKinsey với quan niệm rằng bảo mật là tối quan trọng. Các chuyên gia tư vấn của McKinsey thậm chí còn không được nói với vợ hoặc chồng của mình về khách hàng mà họ

---

[1] Tom Peters, phỏng vấn bởi tác giả, 27/7/2010.
[2] Ian Davis, phỏng vấn bởi tác giả, 16/6/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đang làm việc cho. Nhưng đây lại là một *lãnh đạo* của tập đoàn đã bán những bí mật khách hàng ra cửa sau để đổi lấy những đồng tiền lạnh lẽo, cứng ngắc.

Nếu Kumar là một phần của nhóm giao dịch nội gián trong lòng McKinsey, khả năng tập đoàn sụp đổ (như Arthur Andersen đã từng) là rất cao. Ngay cả khi ông ta hành động một mình, thì những khách hàng lo lắng cũng có thể rút lui hàng loạt. Trong trường hợp khả quan nhất, những khách hàng đã bị Kumar bán thông tin (như các tập đoàn công nghệ AMD, Business Objects, Samsung, và Spansion) cũng sẽ nhiều khả năng cắt đứt quan hệ với McKinsey.

Được biết đến như một người đàn ông ít nói, cẩn thận, và thậm chí nhút nhát, Anil Kumar là một trong những chuyên gia về Thung lũng Silicon của McKinsey. Ông ta được Rajat Gupta bảo trợ - một số còn nói rằng ông ta là "đầy tớ" của Gupta. Hồ sơ của ông ta khá khiêm tốn so với McKinsey, và vẫn là một lãnh đạo cấp cao. Những người biết về Kumar cho rằng một phần là do mối quan hệ của ông với Gupta. "Ông ấy là một người theo đuôi Rajat", một cựu lãnh đạo của tập đoàn cho biết. "Nhưng điều đó cũng là bình thường. Những con chó lớn thì luôn có người dắt đi".

Nhưng Kumar thực sự có một bản lý lịch ấn tượng. Sau khi gia nhập tập đoàn vào năm 1986, ông chuyển đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ấn Độ vào năm 1993 để giúp xây dựng các hoạt động địa phương của tập đoàn, cũng đưa Trung tâm Tri thức của McKinsey (một chi nhánh nghiên cứu và phân tích tiên phong trong làn sóng gia công sắp sửa quét qua toàn bộ Ấn Độ) tại New Dehli vào hoạt động.[1] Năm 1996, ông và Rajat Gupta đã đồng sáng lập Trường Kinh doanh của Ấn Độ tại Hyderabad cùng sự hợp tác với chính phủ Ấn Độ. Năm 1999, năm mà viên đá nền của ngôi trường được đặt xuống, ông trở về Hoa Kỳ để làm việc với khách hàng trong mảng công nghệ tại văn phòng Palo Alto. Sau khi trở về, Tổng Liên đoàn công nghiệp Ấn Độ, một tổ chức vận động hành lang, đã yêu cầu ông nhận chức đồng chủ tịch Hội đồng Mỹ - Ấn (Indian American Council).[2]

Kumar nhanh chóng phủ nhận tội danh thông qua luật sư biện hộ kỳ cựu của mình, Robert Morvillo, nhưng đó chỉ là lời phủ nhận chiếu lệ - và thật nực cười. Chính phủ đã có bằng chứng ghi âm các cuộc điện thoại có dính líu trực tiếp đến y, bao gồm một cuộc gọi vào tháng 8 năm 2008 khi y khuyên Rajaratnam mua cổ phiếu của AMD, trước cả thông báo chính thức (được đưa ra sau ngày lễ Lao động - thứ hai đầu tiên của tháng 9) rằng: chính quyền

---

[1] Kunal N. Talgeri, "The McKinsey Way", *Outlook Business*, 16/5/2009.

[2] Brooke Masters, James Fontanella-Khan, and Justin Baer, "McKinsey Partner's Arrest Casts Shadow", *Financial Times*, 22/10/2009.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Abu Dhabi có ý định đầu tư từ 6 đến 8 tỷ đô vào nhà sản xuất vi xử lý này.

McKinsey đã không chờ đợi đến lúc guồng quay công lý bắt đầu chuyển động. Tập đoàn coi như Kumar nghỉ phép vô thời hạn và yêu cầu hai tập đoàn luật - WilmerHale and Cravath, Swain & Moore - tiến hành điều tra nội bộ để tìm ra vết ung nhọt đã lan rộng đến đâu. Đến tháng 12, McKinsey hoàn toàn cắt đứt quan hệ với Kumar. Vào tháng 1 năm 2010, y đã nhận tội danh gian lận chứng khoán và một tội danh âm mưu gian lận chứng khoán. Y cũng giao nộp 2,6 triệu đô la cho cơ quan chức năng và cho biết đó là số tiền y đã được trả bởi Rajaratnam kể từ năm 2003, bao gồm cả tiền gửi vào tài khoản ngân hàng Thụy Sĩ Kumar đã tạo dưới tên quản gia của mình và một số khác được giữ trong tài khoản của Kumar tại quỹ đầu cơ Galleon của Rajaratnam. Vào giữa năm 2012, sau khi làm chứng chống lại cả Rajaratnam và Gupta trong các vụ việc liên bang khác nhau, Kumar đã tránh được án tù và chỉ nhận hai năm tù treo cho hành vi phạm tội của mình. Tuy nhiên, sự trục xuất của McKinsey lại là vĩnh viễn.

Nhưng đây là điều đáng chú ý: ngay cả khi cái tên McKinsey bị kéo qua vũng bùn của cuộc điều tra Rajaratnam và phiên tòa sau đó, doanh thu của McKinsey không bị giảm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sút, hoặc chí ít là cũng không giảm nhiều. Forbes ước tính doanh thu năm 2011 của tập đoàn đạt 7 tỷ đô la.[1]

Gạt sang một bên khoản doanh thu không suy suyển, nó vẫn còn là một cơn ác mộng truyền thông - và ngày càng tệ hơn. Trong tháng 3 năm 2010, tờ *Wall Street Journal* thông báo rằng ngoài Rajat Gupta, không một ai khác bị điều tra. Tiết lộ của tờ *Journal* đã gợi ra hai câu hỏi gần như không thể tưởng tượng nổi: Liệu có một *giám đốc điều hành* nào của McKinsey tham gia vào các giao dịch nội gián hay không? Và ông ta có làm vậy *khi đang điều hành tập đoàn* hay không?

Ngay cả khi cái tên McKinsey bị kéo qua vũng bùn của cuộc điều tra Rajaratnam và phiên tòa sau đó, doanh thu của McKinsey không bị giảm sút, hoặc chí ít là cũng không giảm nhiều.

[1] http://www.forbes.com/lists/2011/21/private-companies-11_McKinsey-Company_IPPW.html

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Et Tu, Gupta?[1]

Trong số những giám đốc điều hành trong lịch sử tập đoàn, Rajat Gupta thu hút nhiều sự chú ý nhất sau khi ông rời khỏi McKinsey. Đúng vậy, vào thời điểm ông từ chức vào năm 2007, ông vốn đang trên đà sự nghiệp thứ hai - một công dân toàn cầu và một nhà từ thiện. Năm 2001, ông giúp huy động 1 tỷ đô la tiền cứu trở sau vụ động đất Gujarat tại Ấn Độ. Ông là đồng sáng lập American India Foundation với Bill Clinton. Gupta cũng đồng sáng lập Quỹ toàn cầu phòng chống AIDS, lao và sốt rét. Ông bắt đầu tiếp nhận vai trò tại Liên hợp Quốc và tham gia ban điều hành của Diễn đàn kinh tế thế giới. Trên thực tế, ông là chủ tịch thực quyền của bộ phận quốc tế tại India, INC.

Ông vẫn giữ kết nối với lĩnh vực doanh nghiệp, và sự nghiệp lâu dài của một cố vấn doanh nghiệp có kết nối mật thiết giúp ông là một giám đốc được nhiều người khao khát.

---

[1] Trong tác phẩm *Julius Caesar,* William Shakespeare viết rằng câu cuối cùng Julius Caesar - vị lãnh tụ quân sự và chính trị người La Mã nói là "Et tu, Brute?" ("Kể cả anh sao, Brutus?") nói với Marcus Brutus - một người bạn tham gia vào âm mưu ám sát ông. Cụm từ này được sử dụng rộng rãi trong tiếng Anh để biểu thị một sự phản bội hết sức bất ngờ bởi một người nào đó, ví như một người bạn. (ND)

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Từ năm 2006 đến năm 2009, Gupta có được những chiếc ghế trong ban điều hành tại năm công ty đại chúng - công ty mẹ của American Airlines AMR, hãng gia công phần mềm toàn cầu Genpact (ông còn là chủ tịch ở đây), Goldman Sachs, gã khổng lồ ngành thiết bị âm thanh International, và Procter & Gamble. Ông cũng tham gia vào ban kiểm soát của Sberbank, ngân hàng lớn nhất tại Nga và Tây Âu tính theo tài sản, và ban điều hành của Qutar Financial Centre. Nhìn chung, những vị trí đó trả cho ông hơn 3,2 triệu đô la vào năm 2009.

Năm 2008, Sberbank trả cho ông 525 nghìn đô la, trong khi vị giám đốc được trả cao thứ hai trong ban điều hành chỉ nhận được 110 nghìn đô la. Câu hỏi liệu ông có thực sự "độc lập" khi được trả 525 nghìn là một câu hỏi đủ nghiêm túc để RiskMetrics, cơ quan giám sát doanh nghiệp đặt trụ sở tại Washington, D.C, tư vấn các cổ đông thiểu số nên bỏ phiếu chống lại đề cử của ông vào năm 2009. Dù sao thì ông vẫn tái đắc cử.

Khi Gupta gia nhập ban điều hành của Goldman Sachs vào tháng 11 năm 2006, ông dường như là sự phù hợp hoàn hảo - một cựu giám đốc cấp cao của một tập đoàn kín đáo, ưu tú tham gia một tập đoàn khác. Chưa đầy hai năm sau đó, người ta nói rằng Gupta đã nói với CEO của Goldman là Lloyd Blankfein rằng ông muốn từ chức - ông

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đã quá ôm đồm nhiều thứ - chỉ để bị thuyết phục ở tại một nơi nhằm tránh hậu quả từ công chúng về việc một vị giám đốc từ bỏ vào giữa cuộc khủng hoảng tài chính.

Những kết nối rộng rãi của Gupta và vị thế của một trong những doanh nhân Ấn Độ nổi bật nhất trên thế giới đã giúp ông trở thành vị khách không mấy bất ngờ tại bữa tiệc tối trang trọng đầu tiên của tổng thống Barack Obama vào tháng 11 năm 2009, nhằm vinh danh Thủ tướng Ấn Độ Mannohan Singh. Nhưng nếu ông mang một bộ mặt thánh thiện tại các phòng họp của quyền lực, nhiều khả năng trong lòng ông đang vô cùng lo lắng. Kumar và Rajaratnam bị bắt chỉ vài tuần sau đó. Cảnh sát đã tóm Kumar dựa trên nhiều cuộc gọi buộc tội giữa ông và Rajaratnam vào mùa hè và mùa thu năm 2008. Trong suốt thời gian đó, chính Gupta cũng đã thực hiện nhiều cuộc gọi gây tò mò tới Rajaratnam.

Gupta quen biết Rajaratnam vào năm 1999, khi nhà quản lư quỹ đầu tư tại chúng sinh ra tại Sri Lanka này có sự quyên góp đáng kể cho Trường Kinh doanh Ấn Độ. Hai thương nhân gốc Nam Á có những con đường gần như giao nhau trước đây, đặc biệt là vào giữa những năm 1990 khi cả hai đầu tư vào tập đoàn đầu tư mạo hiểm Telesoft Partners. (Gupta tiếp tục là một cố vấn cho tập đoàn, còn Rajaratnam không còn là một nhà đầu tư.) Nhưng sau sự quyên góp của Rajaratnam, họ trở thành bạn bè.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chẳng bao lâu sau họ hợp tác kinh doanh cùng nhau. Năm 2006, không lâu trước sự nghỉ hưu chính thức của tại McKinsey, Gupta và Rajaratnam cùng với Parag Saxena - một người kỳ cựu trong đầu tư cổ phần tư nhân và Mark Schwartz, một cựu giám đốc của Goldman Sachs, để sáng lập Taj Capital, một công ty đầu tư tập trung vào Nam Á. Một quỹ đầu tư đại chúng theo kế hoạch không bao giờ thành hiện thực, vậy nên cuối cùng Rajaratman chẳng đóng vai trò gì trong hoạt động của tổ chức sau này được biết đến là New Silk Route (dù vậy, ông vẫn là một nhà đầu tư.) Schwartz cuối cùng từ bỏ. Gupta và Saxena tiếp tục gây quỹ thêm 1,4 tỷ đô la từ 2007-2008. Gupta cũng đầu tư hàng triệu đô la vào Galleon Investment Vehicle, GB Voyager Multi-Strategy Fund. Theo tờ *Wall Street Journal*, Gupta là một vị khách thường xuyên của các văn phòng Galleon.

Nếu Gupta thở phào nhẹ nhõm khi không bị liên lụy trong vụ bê bối giao dịch nội gián vào tháng 10 năm 2009, ông chỉ có 5 tháng để thư giãn. Trong một bài viết trang bìa vào ngày 15/4/2010, tờ *Wall Street Journal* đưa tin chính phủ đang điều tra liệu Gupta có chia sẻ các thông tin mật với Rajaratnam, trong một câu chuyện trang bìa thứ hai tờ *Journal* dẫn một nguồn tin giấu tên, nói rằng Gupta đã hé lộ cho Rajaratnam về vụ đầu tư thúc đẩy niềm tin 5 triệu đô la của Warren Buffett vào Goldman Sachs vào tháng 9 năm 2008, giữa những bất ổn của thị trường.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Luật sư của Gupta đã đưa ra một tuyên bố đầy thách thức về sự vô tội của thân chủ. "Lý lịch đạo đức và liêm chính trong sự nghiệp cũng như cuộc sống cá nhân là chẳng thể nào trách móc", Attonrney Gary Naftalis nói. "Ông ấy cũng đóng góp sự lỗi lạc và vị tha cho nhiều hoạt động từ thiện và dân sự trên khắp thế giới, trong đó có Mỹ và Ấn Độ. Rajat không vi phạm bất cứ luật hay quy định nào, cũng như không làm bất cứ thứ gì không đúng đắn".

Dù vậy Gupta rời khỏi ban điều hành của Goldman vào tháng Năm khi nhiệm kỳ của mình kết thúc thay vì tái tranh cử. (Ông được thay thế bởi gã khổng lồ doanh nghiệp khác, H. Lee Scott Jr., cựu CEO của Walmart.) Vào tháng Sáu, giám đốc của Goldman, Bill George, cựu CEO của Medtronic, nói với *Fortune* rằng ban điều hành sẽ nhớ sự hiện diện của Gupta. "Trong các ban điều hành, bạn sẽ tìm ra ai thực sự quan trọng trong những thời điểm khủng hoảng", George nói. "Và vào mùa thu năm 2008, Rajat là một thành viên vô cùng quý giá của ban điều hành. Tôi rất thất vọng khi biết được quyết định từ chức của ông. Và về các vấn đề với Ngài Rajaratnam, không ai [trong ban điều hành] biết bất cứ thứ gì. Không ai từng được liên hệ".[1]

---

[1] Duff McDonald, "Rajat Gupta: Touched by Scandal", *Fortune*, 1/10/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mặc dù không chắc chắn, Guptar không có biểu hiện gì là quay lưng lại với cuộc sống xã hội của mình. Ông duy trì những chiếc ghế ban điều hành tại bốn công ty đại chúng, bao gồm Procter & Gamble. Cựu giám đốc của Procter & Gamble A.G. Lafley - người mà Gupta từng làm việc cùng trong thương vụ mua lại Gillette - thậm chí còn mạo hiểm vì Gupta. "Rajat bắt đầu từ mục đích với các giá trị và cuối cùng trở thành các chiến lược và nguyên tắc", Lafley nói với Fortune. "Ông ấy cũng mang lối tiếp cận phân tích và khách quan tới vấn đề trong tay. Tôi nghĩ về ông ấy như Thomas Auinas[1]. Ông ấy không phải chỉ hỏi những gì chúng tôi nên làm. Ông ấy giúp chúng tôi xác định thứ hợp lý để làm".[2]

Phòng Thương mại Quốc tế đã để ông làm chủ tịch vào tháng 6 năm 2010. Và theo quan điểm của những người Ấn thành công, ông vẫn ở trong câu lạc bộ đó. "Tôi thấy ông ấy là một nhân vật đặc biệt tốt", nhà tư bản công nghiệp - đại tỷ phú người Ấn Adi Godrej nói với Forune. "Ông ấy vô cùng tận tâm trợ giúp cho sự phát triển và tiến bộ của Ấn Độ, những vấn đề mà đáng nhẽ ông ấy chẳng phải dành thời gian và năng lượng vào". Năm 2012, sự

---

[1] Thomas Aquinas (1225-1274), là một tu sỹ, linh mục dòng Đa Minh người Ý là một nhà thần học và triết học có nhiều ảnh hưởng trong truyền thống chủ nghĩa kinh. Ông là người đề xướng quan trọng nhất của thần học tự nhiên, và là cha đẻ của học thuyết Thomas. (ND)

[2] Duff McDonald, *Fortune*, 1/10/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ủng hộ cho Gupta đi theo hướng mới, với sự ra đời của một website www.friendsofrajat.com, với những câu trích dẫn đầy cảm hứng về sự bất công, khổ đau và sức chịu đựng từ Giám mục Desmond Tutu, Mahatma Gandhi, và Elie Wiesel. Một lá thư ngỏ trên trang web được ký tên bởi những người có ảnh hưởng lớn ở Ấn Độ, trong đó có Mukesh Ambani, Sabeer Bhatia (đồng sáng lập Hotmail), và Deepak Chopra cũng như các giám đốc đã nghỉ hưu của McKinsey Anjan Chatterjee, Atul Kanagat, Michael Obermeyer, và Ali Hanna.[1]

Chẳng phải tất cả đều lạc quan. Quay trở lại McKinsey, có một cuộc tìm kiếm tuyệt vọng được tiến hành để xác định xem liệu tập đoàn có phải là một nhà đầu tư tại Galleon - McKinsey quản lý hàng tỷ đô la từ các tài khoản đã về hưu của các chuyên gia tư vấn qua Cơ quan đầu tư McKinsey. Có cảm giác rõ ràng như tập đoàn đã né được một viên đạn khi sự thật được tìm ra rằng tập đoàn đã không đầu tư vào quỹ đầu tư đại chúng này.

Dù vậy, vẫn có một mong muốn đầy lo âu trong một phần của McKinsey rằng các cáo buộc chống lại Gupta thực ra là vô căn cứ. Trong suốt năm 2010, ông đã nói chuyện với một số đồng nghiệp cũ và đảm bảo với họ rằng chẳng có cơ

[1] http://friendsofrajat.com/read-the-open-letter/.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sở cáo buộc nào hết. Và đó là lý do cho sự lạc quan, khi hơn một năm sau vụ bê bối, cả Bộ tư pháp lẫn Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái (Securities and Exchange Commission - SEC) đều không có một cáo buộc nào chống lại Gupta. "Cảm giác của tôi về chuyện này là ông ấy đã bị vướng vào cơn thịnh nộ 'Bắt lấy Goldman'", một trong những đại cổ đông của tập đoàn nói vào tháng 12 năm 2010. "Báo chí và SEC quyết tâm trừng phạt Goldman, và ông ấy thì ở trong ban điều hành, nên đó là con mồi trong tầm ngắm của họ. Tôi đã nói chuyện với Rajat, tôi không nghĩ là có bất cứ điều gì ở đây". Ba tháng sau đó, vị cổ đông này hóa ra lại sai lầm một cách hoàn toàn, không thể chối cãi.

***

Vào tháng 1 năm 2011, SEC đã gửi đơn tố tụng hành chính dân sự chống lại Gupta, buộc tội ông vì đã hé lộ thông tin mật cho Rajaratman, từ các cuộc họp ban điều hành không chỉ tại Goldman Sachs mà còn ở cả những nơi như Procter & Gamble. SEC cáo buộc rằng Rajaratman đã kiếm được 18,2 triệu đô lợi nhuận giao dịch từ riêng các lời khuyên của Gupta.

Những cáo buộc đó đã kết tội, thậm chí không thể phủ nhận được như những băng ghi âm nghe lén giữa

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Rajaratnam và Kumar. Ví dụ như, ngày 21/9/2008, CEO của Goldman Sachs Lloyd Blankfein thông báo về một hội nghị qua điện thoại với ban điều hành của Goldman rằng, tập đoàn đang khám phá "những giải pháp thay thế chiến lược", có thể bao gồm một sự đầu tư bởi Warren Buffett. Buổi sáng hôm sau, Gupta và Rajaratnam "rất có thể" đã có một cuộc trò chuyện qua điện thoại, sau đó Rajaratnam đã mua 80 nghìn cổ phiếu của Goldman Sachs, ông không có sự đầu tư nào trước đây vào cổ phiếu này. Sáng hôm sau nữa, Rajarat gọi cho Gupta một cuộc điện thoại mười bốn phút. Chỉ sau một phút, Galleon mua thêm 40 nghìn cổ phiếu nữa của Goldman. Vào 3 giờ 15 phút chiều hôm đó, ban điều hành Goldman chấp nhận khoản đầu tư chứng khoán 5 tỷ đô la từ Buffett bằng cuộc gọi hội nghị. Cuộc gọi này kéo dài tới 3 giờ 53 phút chiều. Chỉ *ba phút* sau khi cuộc gọi đó kết thúc, Gupta gọi cho Rajaratnam. Trong những phút giao dịch còn lại trong ngày, Rajaratnam mua thêm 175 nghìn cổ phiếu của Goldman.

Và đó chỉ là một ví dụ. SEC cũng cáo buộc Gupta vì đã thông báo cho Rajaratnam những tin mật về kết quả quý hai và quý bốn của Goldman trong năm 2008, cũng như các con số trong quý bốn của Procter & Gamble. Tháng 4 năm 2012, các công tố viên đưa ra thêm một tuyên bố vào các cáo buộc chống lại Gupta. Sau khi tìm hiểu rằng P&G sắp hạ dự báo doanh thu, các công tố viên tuyên bố, Gupta

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đã ăn trưa với Rajaratnam. Ngay lập tức sau bữa trưa đó, Rajaratnam ra lệnh cho các nhân viên giao dịch bán cổ phiếu tại công ty này.[1]

Ngay từ khi bắt đầu, luật sư của Gupta, Gary Naftalis, gọi các cáo buộc này là "vô căn cứ" - một nhận xét rõ ràng là ngớ ngẩn, từ các bằng chứng tường tận đã cho thấy - và dành một phần lớn của năm 2001 làm rõ rằng Gupta chẳng kiếm được đồng nào từ bất cứ cuộc gọi bị cáo buộc trên tới Rajaratnam, cả ở thanh toán trực tiếp hoặc một khoản đầu tư vào Galleon, và do đó thật vô lý để cáo buộc ông là giao dịch nội gián. Naftalis tiếp tục trong năm 2012, với sự biện hộ soạn sẵn mỗi khi có một cáo buộc mới được thêm vào bởi các công tố viên.

Luật sư và đội ngũ quan hệ công chúng của Gupta đã khẳng định từ khi vụ bê bối nổ ra rằng sự đầu tư ban đầu của Gupta với Rajaratnam vốn đã chao đảo vào năm 2008 và ông đã mất hoàn toàn 10 triệu đô la của mình. Nhưng bằng chứng được đưa ra trong phiên xử Rajaratnam vào năm 2011 dường như lại cho thấy điều ngược lại, niêm yết cổ phiếu của ông trên Voyager Fund vào tháng 6 năm 2008

---

[1] http://dealbook.nytimes.com/2012/04/19/insider-trading-investigation-ensnares-goldman-sachs-executive/?nl=business&emc=edit_dlbkam_20120420.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

là 16,4 triệu đô la.[1] Theo các lời khai và nghe trộm, Gupta cũng đàm phán với Rajaratnam về khoảng cổ phần 10-15% tại Galleon International Fund và đổi lại có thể là vai trò chủ tịch của quỹ này vì đã giới thiệu các nhà đầu tư mới.

Hai tuần sau khi SEC gửi đơn cáo buộc, 1.200 cổ đông của McKinsey có mặt tại Washington cho cuộc gặp này, địa điểm lần này gần Gaylord National Hotel và Convention Center. Vào ngày hôm đó, các công tố viên tại phiên xử Rajaratnam bật một cuộc điện thoại nghe lén giữa Gupta và Rajaratnam, trong đó Gupta đã nói với Rajaratnam rằng Goldman đang cân nhắc mua lại Wachovia hoặc AIG Group. Dù cho đó có phải là kết tội hợp pháp hay không, đó là dấu hiệu rõ ràng của một sự vi phạm bảo mật.

Ngạc nhiên hơn, đoạn băng ghi âm đó dường như cho thấy Gupta biết rằng Rajaratnam trả tiền cho Kumar để lấy thông tin. Băng ghi âm nghe lén cũng tiết lộ Rajaratnam đã nói với Kumar rằng ông nghĩ Gupta đã mệt mỏi khi làm một chuyên gia tư vấn nghèo nàn (các bằng chứng cho thấy thu nhập của ông là 30 triệu đô la) và khát khao gia nhập "vòng tròn tỷ phú" mà trong đó chính Rajaratnam là một phần. Phản hồi cho đoạn băng ghi âm đó là vô cùng giận dữ. "Nếu

[1] Suzanna Andrews, "How Rajat Gupta Came Undone", *BusinessWeek*, 19/5/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ông ta xuất hiện trong vòng mười lăm dặm từ nơi này, sẽ có một vụ treo cổ đấy", một cổ đông nói. "Tối thiểu thì, một sự không chuyên nghiệp lố bịch". Ian Davis thêm vào. "Và tối đa, bất hợp pháp".[1]

Ủy ban tiêu chuẩn nghề nghiệp của tập đoàn triệu tập một cuộc họp hóa ra lại rất ngắn gọn. Phán quyết là: Hãy quên đi hệ thống tư pháp; các cổ đông McKinsey biết được một sự vi phạm các giá trị của họ khi họ nhìn thấy điều đó. Tuần sau đó, Dominic Barton gọi cho Rajat Gupta để nói với ông rằng ông bị trục xuất khỏi tập đoàn từ giờ trở đi.

Một cựu giám đốc nghĩ rằng phản ứng của McKinsey tới toàn bộ thất bại này là dấu hiệu cho sự cận thị của chính tập đoàn. "Đó là điều nhút nhát về nơi này", ông nói. "Họ thực sự nghĩ rằng cuộc gọi Dom thực hiện thật quan trọng. Còn tôi sẽ thực hiện việc đó vào 9 giờ 05 phút sáng, cái ngày mà cuốn băng nghe trộm xuất hiện. Bạn sẽ trở nên cố chấp hơn và cáu kỉnh hơn bên ngoài các bức tường này. "Nhưng ông ấy *là giám đốc điều hành* của chúng ta! Họ sẽ nói. Chà, kệ mẹ ông ta chứ".

Một Gupta bị dồn vào chân tường bỗng dưng tấn công lại các cáo buộc của SEC. Ngày 18/3/2011, ông đệ đơn kiện chống lại SEC tại Southern District, New York thách thức

[1] Ian Davis, phỏng vấn bởi tác giả, 6/6/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các vụ kiện tụng. Năm tháng sau, vào ngày 4/8/2011, SEC đã bác bỏ các cáo buộc đó, họ thấy trong một khoảnh khắc ngắn ngủi Gupta đã chiếm ưu thế tại tòa án dân sự, nếu không phải là các tòa án của các cổ đông McKinsey hay quan điểm công chúng. Nhưng sự ảo tưởng này hóa ra lại rất ngắn ngủi.

Ngày 13/11/2011, Raj Rajaratnam đã bị kết tội giao dịch nội gián và nhận án một năm tù. Chưa đầy hai tuần sau, vào ngày 26/11/2011, SEC đệ đơn lại các cáo buộc của nó. Đáng chú ý hơn, Bộ tư pháp đã làm điều mà quá nhiều người thắc mắc rằng quá mất nhiều thời gian - nó truy tố Rajat Gupta về các cáo buộc hình sự.

Trong một cuộc phỏng vấn trên diện rộng trên *Newsweek* hai tuần sau vụ kiện, Rajaratnam cho rằng các nhân viên FBI đã yêu cầu ông sắp đặt ghi âm lén để tìm bằng chứng giao dịch nội gián của Gupta. Rajaratnam có thể là một tỷ phú của Hedge Fund, nhưng Gupta là một trong những - nếu không phải *chính là* - lãnh đạo kinh doanh Ấn Độ được tôn trọng nhất tại nước Mỹ. Rajaratnam đã từ chối hợp tác.

Bảy tháng sau khi Rajaratnam bị tuyên án, chính Gupta lại bị kết tội nội gián giao dịch, một phần nhờ vào những bằng chứng hữu ích từ Kumar. Sau khi xét xử một tháng, bồi thẩm đoàn chỉ mất hai ngày để tuyên bố ông có

THƯ VIỆN HUẾT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tội tiết lộ thông tin mật tới Rajaratman trong ba dịp khác nhau vào năm 2008, cũng như thông đồng. "Từ một người trong nội bộ được tôn trọng giờ bị kết tội là một kẻ nội gián. Ngài Gupta giờ đây đánh đổi phòng họp cao cấp lấy viễn cảnh ở trong song sắt thấp kém", Preet Bharara - Biện lý Hoa Kỳ tại Manhattan nói.[1]

Dù luật sư của Gupta, Gary Naftalis, tiếp tục khẳng định rằng thân chủ của mình không làm gì sai cả, các bằng chứng đã quá áp đảo đến nỗi bồi thẩm đoàn đã nhanh chóng bẻ gãy những gì mà một số người cho là lời biện hộ mạnh mẽ nhất của Gupta - thực tế rằng ông ta dường như không liên quan đến bất cứ lợi nhuận tài chính cá nhân rõ ràng nào từ các sự tiết lộ. Nhưng Rajaratnam thì có, và như thế là đủ. Có một điều mang hơi hướng McKinsey trong toàn bộ thất bại này: Là một người có ảnh hưởng phía sau hậu trường, Gupta đã nhường toàn bộ lợi ích tài chính thu được để đổi lấy bất cứ ảnh hưởng nào nào với Rajaratnam". Nhưng dưới cái nhìn giận dữ khắc nghiệt của công tố liên bang, hình mẫu McKinsey - không nhận công trạng, nhưng cũng không nhận tội - sụp đổ. Tháng 10 năm 2012, ông bị kết án 2 năm tù giam và bị phạt 5 triệu đô la cho các tội lỗi của mình. Tại buổi tuyên án, ông đã thể hiện sự ăn năn cho sự liên đới tiêu

[1] Peter Lattman và Azam Ahmed, "Rajat Gupta Convicted of Insider Trading", *New York Times*, 15/6/2012.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cực mà McKinsey phải trải qua từ vụ của mình dù ông đã nghỉ ở tập đoàn. "Tôi vô cùng hối tiếc vì những lời nhận xét tiêu cực từ khách hàng và báo chí mà McKinsey đã phải đối mặt", ông nói. "Tôi có cảm giác an ủi rằng, với sức mạnh của tập đoàn, tôi hy vọng nó sẽ không chịu bất cứ tổn hại danh tiếng nào".

Chúng ta là ai?

Giữa ồn ào từ scandal Kumar/ Gupta, McKinsey hướng về bên trong nó. Và không ai ưa điều họ chứng kiến, một tập đoàn tự lừa bản thân rằng những dư âm từ thời Gupta đều đã qua. Họ chỉ giải quyết qua loa vấn đề mà không để ý đến một thay đổi căn bản, thậm chí là vĩnh viễn, trong bản chất của tập đoàn. Ở mức độ hiện tại, McKinsey không thể tiếp tục đi theo những nguyên tắc của Marvin Bower.

"Mọi chuyện với Anil [Kumar] đáng chú ý vì sức ảnh hưởng của nó tới mọi người", Michelle Jarrard, giám đốc nhân sự cho hay. "Thật sự là một điều thất vọng, và chúng tôi cũng không thể không thừa nhận. Bạn có thể cố nhìn vào mặt tích cực rằng nó giúp chúng tôi chú tâm hơn đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

việc tiến về phía trước, nhưng nói cho công bằng thì thật sự là tệ".[1]

Cụ thể, sau vụ Kumar xuất hiện một vấn đề rõ ràng, đấy là công ty càng lớn càng phát triển, người quản lý cũng dần tách ra xa. Liệu ông ấy hành động trái pháp luật đơn giản chỉ vì tham lam? Hay vì tức giận do không cảm thấy gần gũi đủ với nhóm quyền lực trung tâm? Trên khía cạnh nào đó, McKinsey có thể lại là nạn nhân từ thành công của riêng nó. Thời điểm đó tập đoàn lớn đến nỗi khả năng một cổ đông trở nên bất mãn đã tăng lên giảm cùng với doanh thu và lợi nhuận ròng của tập đoàn. Ví dụ, những năm 80, khoảng một nửa giám đốc của tập đoàn hoặc thuộc ban cổ đông hoặc thuộc ban giám đốc. Nếu bạn không thuộc số này, thì chắc chắn cũng biết rất nhiều (hoặc tất cả) họ, rất ít cổ đông không thuộc nhóm nào. Đến năm 2011, tỷ lệ này giảm xuống khoảng 10%, còn sự vỡ mộng lại càng tăng lên.

Trên khía cạnh nào đó, McKinsey có thể lại là nạn nhân từ thành công của riêng nó.

"Tôi đã bàn với Dominic về vấn đề này", Ian Davis nói, "đó là, làm sao mang lại cảm giác làm nhà lãnh đạo

[1] Michelle Jarrard, phỏng vấn bởi tác giả, 25/1/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thật sự giữa các giám đốc, những người không cảm thấy họ đang thật sự lãnh đạo tập đoàn? Đó là một trong những lý do bạn cần lập các uỷ ban và mạng lưới quan hệ. Quan trọng là phải giúp những nhà tư vấn già hơn cảm thấy được kết nối. Cha tôi từng bảo một sai lầm chúng ta đều mắc phải đấy là cho rằng thanh thiếu niên đều có vấn đề. Nhưng hóa ra mấy người 50, 60 tuổi mới có vấn đề. Đó mới là lúc sự tức giận thật sự diễn ra".[1]

Thế nhưng điều thật sự đáng tiếc lại không liên quan đến Kumar mà là Rajat Gupta và những việc nhiều người ở tập đoàn cảm thấy đáng lẽ nên nhận ra từ đầu. Những tiết lộ kia gây nên một cuộc khủng hoảng niềm tin giữa những người tự tin nhất thế giới. "Họ luôn cảm thấy chút nghi ngờ về Rajat", một cựu giám đốc cho hay. "Ông ta chưa bao giờ thực sự thể hiện những giá trị từ Marvin. Ông ta mang tính thương mại nhiều hơn. Thế nên chả ai ngạc nhiên ban đầu ông ta tham gia vào ban lãnh đạo của Goldman. Đấy là lý do nhiều người ghét ông ta đến vậy, bởi vì họ đều thấy chuyện sẽ diễn ra nhưng lại không can ngăn bản thân. Họ cứ in thêm tiền lúc ông ta còn ở đây và giờ thì ai cũng thấy tội lỗi".

Cũng có những biểu hiệu rõ ràng nhưng bị lờ đi. Ví dụ như ông ta tự mình tham gia vào ban lãnh đão của Goldman,

[1] Ian Davis, phỏng vấn bởi tác giả, 6/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mặc cho phản đối từ vài cổ đông, thậm chí trước cả khi chính thức từ chức khỏi tập đoàn - một việc rõ ràng phá vỡ nguyên tắc của Bower từ khi thành lập. Theo sau đấy là tin tức tồi tệ nhất: khởi tố từ công tố liên bang vào cuối 2011, về việc Gupta cung cấp cho Rajaratnam thông tin từ nội bộ của Goldman Sachs năm 2008 trong khi vẫn *đang làm cho McKinsey ở văn phòng New York*. Ông ta đã thôi chức vị cổ đông vào năm 2007 nhưng vẫn có văn phòng ở tập đoàn.

Nếu bạn hỏi một cổ đông của McKinsey năm 2011, có phải Kumar và Gupta đã phá hỏng tập đoàn, bạn sẽ nhận được câu trả lời có rất rõ ràng. Nhưng đây mới là điều đáng chú ý: Hỏi một khách hàng và bạn sẽ nhận được câu trả lời hoàn toàn khác. Phần lớn có thể không quan tâm hoặc thậm chí không hề thông cảm. Dù có sa sút nhẹ năm 2009 do khủng hoảng tài chính toàn cầu, việc kinh doanh vẫn diễn ra khá tốt dù cho trở ngại từ scandal. Thậm chí Walmart, bao năm nay vẫn coi thường các nhà tư vấn, vẫn phải tìm đến Mckinsey vào cuối thập kỷ.[1] Doanh thu McKinsey *tăng* 9% năm 2010, đứng thứ hai trong ngành chỉ sau Pricewaterhousecoopers[2]. Tập đoàn thuê thêm 2 nghìn người trong cùng năm.

---

[1] Walter Kiechel III, *The Lords of Strategy* (Boston: Harvard Business Press, 2010), 11.

[2] Andrew Hill, "Inside McKinsey", *FT Magazine*, 25/11/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những khách hàng trung thành bao gồm cả các công ty từng là khách hàng của riêng Anil Kumar. Ví dụ, năm 2009, chủ tịch và tổng giám đốc điều hành của hãng kế toán và tư vấn KPMG, đang trong quá trình tổ chức một dự án với McKinsey. Thứ 4 ngày 14 tháng 10, Kumar nói chuyện với ban lãnh đạo KPMG. Sáng hôm sau, Flynn và Kumar cùng dùng bữa sáng. Sáng hôm sau nữa, Kumar bị bắt. Nhưng cũng như nhiều khách hàng của McKinsey, Flynn rõ ràng là tin vào lý thuyết quả táo hỏng: tổ chức nào cũng có vấn đề, điều quan trọng là một khi vấn đề được phát hiện, bạn gắng hết sức bảo đảm rằng chuyện sẽ không xảy ra lần nữa. KPMG quyết định vẫn tiếp tục làm việc với McKinsey mặc cho những tranh cãi.

Peter Grauer, chủ tịch của Bloomberg lP, cũng tỏ thái độ tương tự. Ông ấy hợp tác lần đầu với McKinsey khi yêu cầu các nhà tư vấn giúp phác thảo tương lai cho lĩnh vực truyền hình nội địa cho công ty mình. Bloomberg đi theo những gợi ý từ McKinsey năm 2008, bao gồm mang về cả các nhân tài như nhân viên truyền hình Andy Lack.

Makinsey cũng giúp Bloomberg đánh giá chiến lược mở rộng sang lĩnh vực thông tin pháp luật thông qua một ấn phẩm mới, Bloomberg Law. Thời điểm đó, Bloomber bán sản phẩm thông qua các kênh nổi tiếng của mình và giá của ấn phẩm cũng cao hơn nhiều so với các đối thủ cạnh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tranh như Thomson Reuters, Westlaw, hay Reed Elsevier. McKinsey khuyên công ty chuyển hướng qua kênh online giúp mang lại giá cả cạnh tranh hơn. "Việc đẩy họ làm rất tuyệt", Grauer nói.[1] Các nhà tư vấn sau đó cũng tiếp tục với một dự án tương tự là Bloomberg Government. Cả hai dự án đều không hẳn mang về những thành công vượt trội hồi năm 2012, nhưng dù sao khách hàng cũng không sẵn lòng coi đó là yếu kém của McKinsey.

"Chúng tôi thấy được chất lượng của họ", Grauer nói. "Làm việc với họ rất hiệu quả, chúng tôi có hợp tác với các hãng tư vấn quản lý khác nhưng cuối cùng thì cách tiến hành thông minh và kết quả chất lượng từ McKinsey đủ vượt trội hơn hẳn là lý do chúng tôi tìm đến họ nhiều hơn". Sau đó ông ấy có thêm một điều có thể giúp Marvin Bower cười trở lại: "Chúng tôi trả cho họ như chúng tôi cho là xứng đáng và tôi nghĩ chúng tôi có gặt hái được giá trị từ đó".

Những kết quả của công ty cũng tiếp tục nhận được những đánh giá tích cực. Giữa năm 2010, Dominic Barton có cuộc gặp với Francis Mer, cựu bộ trưởng tài chính Pháp và chủ tịch tập đoàn Safran thời điểm đấy. Trước đó Mer có đọc bản báo của tháng 1 năm 2010 của McKinsey, tựa đề "Nợ và giảm bớt nợ: bong bóng tín dụng toàn cầu và hậu

[1] Peter Grauer, phỏng vấn bởi tác giả, 26/7/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quả kinh tế". Mer nói với Barton rằng đấy là bản nghiên cứu hay nhất ông từng đọc trong 5 năm.

"Tôi cho ông vài góp ý được không?" ông ấy hỏi Barton. "Ông không thể quảng bá cho bản thân từ một cái túi giấy được. Sao ông không mang bản báo cáo này đến từng vị bộ trưởng tài chính ở châu Âu và bắt họ đọc nó? Rõ ràng là do việc McKinsey tránh chủ động tiếp cận. Kể từ vụ bắt giữ Kumar và những tin đồn về Gupta, tập đoàn chủ yếu dùng chiến lược quan hệ công chúng được chuộng nhất: họ sát cánh bên nhau để phòng thủ. Họ vẫn trực tiếp thuyết trình với khách hàng nhưng thời điểm đấy, McKinsey cũng không thể vỗ ngực kiêu căng được.

Dù cho phản ứng dữ dội từ truyền thông về bê bối giao dịch nội gián, tổn hại thật sự với danh tiếng của McKinsey vẫn không rõ như thế nào. Trong danh sách những nơi được làm việc tốt nhất của tạp chí *Consulting* năm 2009, McKinsey trượt từ thứ nhất xuống thứ hai, đứng sau Bain& Company. Nhưng tập đoàn vẫn đứng thứ nhất trong bảng khảo sát các tập đoàn tư vấn danh giá nhất năm 2011, vị trí McKinsey đã nắm giữ cả thập kỷ nay.

Tại diễn đàn kinh tế thế giới ở Davos, buổi tiệc đêm tối thứ năm của McKinsey tại khách sạn Belvedere vẫn được xem là sự kiện hay nhất của tuần. Người ta vẫn suy đoán về chuyện Klaus Schwav, 73 tuổi, người sáng lập ra

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

diễn đàn kinh tế thế giới, sẽ để McKinsey tiếp nhận việc quản lý diễn đàn. Suy cho cùng, người đàn ông ở McKinsey là người của Davos. Tháng 3 năm 2012, các cổ đông của McKinsey lặng lẽ tái bầu Dominic Barton làm giám đốc điều hành nhiệm kỳ thứ hai. Cũng chả ngạc nhiên chả ai buồn chạy đua cùng ông ấy. Ở Barton tỏa ra một sự điềm tĩnh và vì vậy phù hợp với việc lãnh đạo cả một tập thể những người quá thành đạt nhưng lại thấy thiếu an toàn, khi mà họ lần nữa đi tìm lời giải.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

PHẦN KẾT:

TƯƠNG LAI CỦA MCKINSEY

Ngay cả khi những chương về Anil Kumar và Rajat Gupta bắt đầu mờ dần qua gương chiếu hậu, McKinsey vẫn trên một đoạn đường huyền bí có thực như bất kỳ đoạn đường nào trong lịch sử của nó. Nghề nghiệp mà chủ yếu do nó tạo ra nóng bỏng hơn bao giờ hết. Tất cả mọi người đều cạnh tranh để trở thành một chuyên gia tư vấn. Và nhiều doanh nghiệp mới, hấp dẫn đang lèo lái nền kinh tế đã thể hiện rất ít hoặc không hứng thú gì với việc hợp tác cùng McKinsey.

Tài sản chính của McKinsey vẫn tiếp tục là niềm tin mà khách hàng của nó có với tập đoàn, một tài sản vô hình, không thể định lượng được mà liên tục bị kiểm nghiệm.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tài sản thứ hai của các chuyên gia tư vấn - niềm tin tưởng lẫn nhau và văn hóa nội bộ của nơi này - cũng bị đặt vào áp lực. Tổ chức này càng phát triển bao nhiêu, càng khó để nó thực thi một chuỗi giá trị chặt chẽ. Câu lạc bộ nhỏ những Thạc sĩ quản trị kinh doanh Harvard của Marvin Bower với tập tục Anglo-Saxon[1] của họ là một câu chuyện cổ xưa. McKinsey giờ đây là một tập đoàn toàn cầu thực sự. Nơi này lớn đến nỗi sự hiện diện của những kẻ lừa đảo trong bộ máy nhân sự không chỉ là một khả năng mà là một điều gần như chắc chắn.

Tài sản chính của McKinsey vẫn tiếp tục là niềm tin mà khách hàng của nó có với tập đoàn, một tài sản vô hình, không thể định lượng được mà liên tục bị kiểm nghiệm.

Nếu họ được tin tưởng, họ *thực sự* tiếp tục tin tưởng chính mình. Đó là lý do tại sao các cổ đông của McKinsey dành một mức thời gian vô lý mỗi năm để đánh giá lẫn nhau. Và dù chắc chắn có những hành vi tồi tệ hơn bởi

---

[1] Anglo-Saxon là một thuật ngữ được đặt ra bởi các nhà lịch sử nhằm chỉ đến những bộ tộc xâm chiếm người German ở phía nam và đông Đảo Anh từ thế kỷ 5 sau CN và sự thành lập nên dân tộc Anh của những bộ tộc German này, cho tới cuộc xâm chiếm của người Norman năm 1066.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những kẻ ngu xuẩn tại McKinsey, đó chưa bao giờ là một nơi thu hút sự tham lam thực sự. Những người ám ảnh với sự giàu có có xu hướng đi đến nơi khác: tới ngân hàng đầu tư, quỹ đầu tư cổ phần riêng, quỹ đầu tư đại chúng hay đầu tư mạo hiểm.

Đặt vấn đề niềm tin qua một bên, thách thức lớn nhất của McKinsey là tìm ra những thứ để nói với khách hàng của nó mà họ chưa biết được. Giờ đây, thế giới kinh doanh tràn đầy những thạc sĩ quản trị kinh doanh, và sự tư vấn kiểu McKinsey có thể dễ dàng mua được với mức giá thấp, không giống kiểu McKinsey. Thú vị hơn, "mối quan hệ chuyển đổi" được ca tụng của McKinsey không còn là ưu tiên đối với nhiều khách hàng bị kéo vào cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, kết quả mới là điều quan trọng. Thậm chí khách hàng tin tưởng nhất cũng có thể mất đi sự nhiệt tình với các chuyên gia tư vấn của mình nếu họ không giúp anh ta giải quyết những vấn đề trước mắt của mình. Một số doanh nghiệp giờ đây không có sự xa xỉ để theo đuổi hoạch định chiến lược dài hạn. Họ cần chiến thắng ngay lập tức. Và đó chưa bao giờ là điểm mạnh của McKinsey.

McKinsey là một đối tác tuyệt vời với ngành công nghiệp. Điều này đặc biệt đúng trong những năm sau Thế chiến hai - thời kỳ của Peter Drucker và "sáng kiến" quản lý - khi mà nước Mỹ là nơi của những doanh nghiệp khổng lồ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey là một đối tác tuyệt vời với ngành công nghiệp.

thực sự mất kiểm soát, những tập đoàn khổng lồ đến mức mà nhà quản lý của họ gặp khó khăn trong việc tự tin thấu hiểu chúng. Marvin Bower và các đồng nghiệp mang đến cho họ những công cụ và phương pháp mới để quản lý. Tập đoàn giúp định hình lại khu vực doanh nghiệp cũng như chính phủ, thường sử dụng các thiết kế nội bộ của chính McKinsey như một khuôn mẫu.

Sau một hay hai lần bị va mạnh vào những đối thủ hung hăng, tập đoàn cũng là một đối tác tuyệt vời tới giai đoạn hậu công nghiệp đầu tiên. McKinsey là một đối tác giá trị với các CEO ở những ngành đang đối mặt với sự thay đổi nhanh chóng - từ tài chính đến dược. Quả thực, McKinsey dường như đã đóng một vai trò quan trọng trong *mọi* xu hướng nổi bật của thế kỷ trước, từ bỏ quy định và thị trường vốn được nới lỏng tới sự lan tỏa các công nghệ mới và toàn cầu hóa.[1] Bất kể vấn đề doanh nghiệp là gì, McKinsey luôn có khả năng đưa ra cách khắc phục.

Dù tập đoàn tiếp tục phát triển, vẫn có sự tranh luận rằng sức ảnh hưởng của nó đã không theo kịp. Khi

[1] Nicholas Lemann, *New Yorker,* 18/10/1999.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey đánh mất sinh khí của mình, nó trở nên kém thu hút hơn với những tài năng trẻ. Tập đoàn thống trị thời đại của những Thạc sĩ quản trị kinh doanh - cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 - khi tất cả những gì mọi sinh viên ngành kinh doanh muốn làm là có một công việc trong ngành tư vấn hay ngân hàng. Nicholas Lemann viết trên tờ *New Yorker* năm 1999 rằng McKinsey đã thể hiện thành công hệ tư tưởng của thời điểm này, giống như CIA đã làm vào những năm 1990, Tổ chức Hòa bình Mỹ (Peace Corps) vào những năm 1990, Ralph Nader vào những năm 1970 và First Boston vào những năm 1980.[1]

Nhưng đó là chuyện của 30 năm trước. Ngày nay, những công ty ưu tú nhất của ưu tú kéo người trẻ đến. Những sinh viên sáng giá nhất có xu hướng không muốn làm việc cho những công ty lớn nữa, và McKinsey là một công ty lớn. Trong những năm 1970 tất cả sinh viên thông minh đều nhận được lời mời từ Arthur Andersen, lúc đó khoảng 10.000 người. Điều mạo hiểm hơn đến với McKinsey, nơi tuyển dụng ít ỏi 400 người. Ngày nay, Arthur Andersen đã biến mất, và McKinsey chiếm lĩnh vị trí của nó trong trí tưởng tượng của sinh viên. Đó là cho những sinh viên bình thường của trường Kinh doanh Harvard, không phải những Baker Scholars (tốp 5%). Và, vẫn là chuyện muôn thuở, các

[1] Bill MacCormack, phỏng vấn bởi tác giả 7/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chuyên gia tư vấn McKinsey tiếp tục rời đi cho những vị trí cao tại những nơi khác. Trong số đó, CEO của Facebook Sheryl Sandberg là một cựu nhân viên McKinsey, cũng như giám đốc tài chính của Google, Patrick Pichette. McKinsey có lẽ là một tập đoàn có ý nghĩa đối với sự nghiệp của một số người, nhưng nó có xu hướng đánh mất những người xuất sắc nhất.

Trong danh sách những công ty tuyệt vời nhất để đầu quân năm 2010 của tạp chí *Fortune*, tất cả những đối thủ chính của McKinsey đều có mặt - Boston Consulting Group (#8), Boston Consulting Group (number 8), Ernst & Young (44), Deloitte (70), Pricewaterhousecoopers (71), Accenture (74), và KPMG (88). McKinsey chẳng có tên trong danh sách. Tập đoàn tuyên bố rằng tỷ lệ chấp thuận các lời mời đưa ra bởi tập đoàn dao động khoảng mức 95%. Nhưng một cựu nhân viên từng làm việc tại tập đoàn trong 3 thập kỷ đã nói rằng, ít nhất tại trường Kinh doanh Harvard, con số này chẳng hề chính xác. Tỷ lệ chấp thuận gần đây tại Harvard đã giảm chóng mặt, ông chỉ rõ. Trong khi vào năm 1973, tập đoàn đưa ra lời mới tới 5% Thạc sĩ quản trị kinh doanh và nhận được mức độ chấp thuận khoảng 80%, trong những năm gần đây McKinsey đã đưa ra lời mời tới khoảng 30% nhóm này và chỉ có được khoảng 50% chấp nhận.

Mặc dù tập đoàn vẫn đầu tư nhiều hơn vào nhân viên của nó hơn bất cứ đối thủ nào khác, McKinsey vẫn có nguy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cơ trở thành một điểm dừng nạp năng lượng đơn thuần cho người tài, một nơi đào tạo người trẻ cho những sự nghiệp thú vị hơn ở nơi nào khác. Điều này cho thấy một sự chênh lệch gây sốc với McKinsey của nửa thế kỷ trước. "Họ có phải là những người nhanh nhẹn nhất hay không?" cựu chuyên gia tư vấn McKinsey Bill Mccormack đặt câu hỏi. "Họ đang học gì? Trong thời đại của chúng tôi, chúng tôi phải làm việc ở mức độ cao nhất. Đó là trí thức cao. Giờ vẫn vậy chứ?"[1]

Kẻ thắng cuộc không chiến thắng mãi mãi, cho dù họ là ai. Microsoft, lười biếng và ì ạch sau những thập kỷ thống trị, đã hoàn toàn bị đánh vào sườn bởi Apple sau khi Steve Job trở lại. Còn McKinsey? Tập đoàn đã chiến thắng trong cuộc chơi quá lâu, người ta chỉ có thể tự hỏi rằng liệu nó sẽ nhận ra khi nó đánh mất điều đã làm nên một người chiến thắng ngay từ khi bắt đầu.

[1] Bill MacCormack, phỏng vấn bởi tác giả 7/5/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kẻ thắng cuộc không chiến thắng mãi mãi, cho dù họ là ai. Microsoft, lười biếng và ì ạch sau những thập kỷ thống trị, đã hoàn toàn bị đánh vào sườn bởi Apple sau khi Steve Job trở lại. Còn McKinsey? Tập đoàn đã chiến thắng trong cuộc chơi quá lâu, người ta chỉ có thể tự hỏi rằng liệu nó sẽ nhận ra khi nó đánh mất điều đã làm nên một người chiến thắng ngay từ khi bắt đầu.

Vị trí trung tâm của tập đoàn trong quá trình quản lý cũng khó để nhận ra hơn với sự trừu tượng của nền kinh tế. Dù nhiều người cho rằng sự phát triển của ngành tư vấn là một kết quả trực tiếp của những lợi ích mà nó mang lại, vẫn có một cách nhìn khác. "Thế giới này chẳng nợ các công ty tư vấn một mạng sống", Stefan Stern viết trên *Fiancial Times* vào tháng 4 năm 2010. "Dù sao thì, đã có một thời điểm, cách đây không quá lâu, khi người ta điều hành việc kinh doanh của mình mà không có sự trợ giúp của các tập đoàn tư vấn chiến lược".[1] Trong nhiều trường hợp, điều này vẫn đúng với hiện tại: Các cựu nhân viên McKinsey có thể đã thâm nhập đội ngũ Google hay Ebay, nhưng những công ty trẻ nhanh nhẹn nhất đang thay đổi bộ mặt kinh doanh ở hiện tại không có thời gian cho McKinsey để thiết lập một "mối quan hệ dựa trên niềm tin".

---

[1] Stefan Stern, "Strategy Consultants Need Some New Ideas (Các chuyên gia tư vấn chiến lược cần một vài ý tưởng mới)", *Financial Times*, 5/4/2010.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

McKinsey giờ đã đủ lớn nên nó có xu hướng phản ánh chu kỳ ngành tư vấn, chu kỳ lên xuống với nền kinh tế toàn cầu. Kết quả là, McKinsey đã không thấy sự tăng trưởng ý nghĩa của nước Mỹ trong nhiều năm và thấy sự tăng trưởng chậm hơn đáng kể tại châu Âu, nơi nó đã phát triển thịnh vượng trong những năm 1990. Giống như đội quân La Mã, McKinsey cần tiếp tục tiến bước chỉ để kiếm thức ăn nhằm tự duy trì. Các giám đốc và quan chức Trung Quốc tự nhiên thấy mình nhận được mức độ chú ý không cân xứng từ các chuyên gia tư vấn. Nhu cầu phát triển nhanh chóng các dịch vụ của McKinsey ở châu Á ít nhất một phần do danh tiếng thương hiệu có giá trị của tập đoàn tại phương Tây. Nhưng nhu cầu này sẽ không bền lâu nếu tất cả những gì McKinsey làm là bán bình mới rượu cũ.

Việc kinh doanh của tập đoàn cũng toàn cầu đến mức thất bại doanh thu nói chung phản ánh cho thất bại của GDP thế giới. Ví dụ, tại nước Mỹ, nơi chiếm khoảng 25-30% GDP toàn cầu, cũng chiếm 25-30% của McKinsey. Châu Âu và châu Phi ư? Tổng cộng khoảng 30%. Và châu Á và Mỹ Latin tạo nên sự cân bằng. Nếu cuộc khủng hoảng nợ hạ gục nền kinh tế châu Âu, hơn 1/4 doanh thu của McKinsey có thể gặp rủi ro.

Ban cổ đông của McKinsey - hội đồng quản trị thực quyền của nó - giờ đây có 31 người trải khắp thế giới. Thật

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

là một một cơ quan quản lý cồng kềnh không được xây dựng cho tốc độ. Quy mô của tập đoàn cuối cùng cũng vô hiệu yêu sách bấy lâu: rằng các chuyên gia tư vấn chỉ làm cho những chi nhánh cao cấp. Giờ đây họ buộc phải thừa nhận rằng họ chấp nhận những thương vụ làm việc với tốp 40-50% hoặc thấp hơn. Điều đó đã tăng khối lượng công việc có giá trị cho họ, nhưng cũng làm sứt mẻ danh tiếng của họ - những người bạn tâm tình thân thiết nhất của các nhân vật cấp cao trong doanh nghiệp.

McKinsey đã thể hiện những thế mạnh mà các đối thủ của nó không có khả năng làm theo. Đặc trưng một-tập-đoàn của McKinsey - trong đó người đứng đầu chi nhánh Đức sẽ chẳng quan tâm nếu các chuyên gia tư vấn của anh ta làm việc cho Daimler hay Detroit - điều đó cho phép nó đứng ngoài những cuộc tranh luận về các trung tâm lợi nhuận trong nội bộ và các khoản tiền thưởng đã làm khiếp sợ nhân viên của các đối thủ. Ban cổ đông tự quản lý của nó - ngược với thiết lập ra lệnh và điều khiển - cũng đã giúp tập đoàn tránh được những cạm bẫy của các mô hình lãnh đạo chuyên quyền hơn.

Ấn tượng nhất, có lẽ là khả năng vẫn còn vô song của nó trong việc thu hút một lượng lớn những người thông minh và nhào nặn họ thành những người thông minh đồng tư tưởng - một đội quân những chuyên gia tư vấn rất có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

động lực và có sức ảnh hưởng. Điều này được thực hiện bằng cách loại bỏ những ai không thể nhào nặn; những công việc quan trọng nhất tại McKinsey là nhào nặn ở các cấp bậc khác nhau trong tập đoàn. Sự sàng lọc có thể tàn nhẫn với những người trẻ, những người thông minh nhất trong lớp học và rồi hai năm sau bỗng dưng bị mời ra khỏi cánh cửa bởi McKinsey. Nhưng nếu bạn đi đúng hướng, đó sẽ là một câu lạc bộ nhỏ đầy mãn nguyện dành cho những người sống sót. Theo một nghĩa nào đó, McKinsey đã giải đáp cùng câu đố như quân đội đã làm trong việc thuyết phục mọi người tham gia chiến tranh và bị trúng đạn - đó là cho bạn cảm giác phục vụ thứ gì đó lớn lao hơn chính bản thân mình. Không một đối thủ nào của nó có thể đến gần hơn trong việc tạo ra một hệ thống như vậy. Họ không nắm tay nhau và hát quốc ca Nhật Bản tại McKinsey, nhưng cũng gần như vậy.

McKinsey đã giải đáp cùng câu đố như quân đội đã làm trong việc thuyết phục mọi người tham gia chiến tranh và bị trúng đạn - đó là cho bạn cảm giác phục vụ thứ gì đó lớn lao hơn chính bản thân mình.

McKinsey cũng có khả năng làm tê liệt chính nó như một đối thủ cạnh tranh định làm vậy. Điều đó mang trọng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tâm quay trở lại quy mô. Ở trong McKinsey, cuộc tranh luận về đâu là quy mô hợp lý cho tập đoàn không bao giờ kết thúc. Một phe phái, chủ yếu là các chuyên gia tư vấn lớn tuổi hơn, nghĩ rằng tập đoàn đã phát triển đủ lớn và có thể có khả năng thu nhỏ nhằm duy trì chất lượng nhân viên và công việc của họ. Phe phái còn lại, những người trẻ và những chuyên gia tư vấn khao khát hơn, không có ký ức gì về những ngày tháng mà tập đoàn chỉ có 400 người hay 1 nghìn người hay thậm chí 5 nghìn người. Với họ, quy mô là quyền lực, và họ đã đưa ra một lý lẽ cho sự tăng trưởng liên tục.

Quy mô cũng đi kèm với sự phức tạp - thứ mà McKinsey tuyên bố nó là chuyên gia trong giải quyết cho các khách hàng. Tập đoàn giờ đây có quá nhiều mạng lưới nội bộ hay "các tế bào" - về địa lý, ngành, và chức năng - đến mức thách thức chính của nơi này đã chuyển từ kiếm những thương vụ mới sang thành chắc chắn rằng các cơ cấu nội bộ không giẫm chân vào nhau. Tập đoàn, trên thực tế, được tạo ra từ cả tá McKinsey-nhỏ. Lợi ích của cái bé như vậy trong sự hiện diện của cái lớn là nó thực sự khó để là một tổ chức thất bại.

Tuy nhiên, thách thức lại liên quan đến khả năng lãnh đạo: liệu có hợp lý để nghĩ rằng, một người có thể gom 50 Bower-nhỏ hay 50 Barton-nhỏ dưới sự kiểm soát của mình,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đặc biệt là trong thực tế rõ ràng, một cách được định trước, không ai điều hành bất cứ điều gì tại McKinsey nhiều hơn 6 năm? Từ bên ngoài, chẳng thể nào biết được một hệ thống tế bào hoạt động như thế nào. Từ bên trong, cách nó hoạt động cũng chẳng rõ ràng. Và đó là vấn đề với một tập đoàn mà những kết nối giữa con người là tất cả những vấn đề quan trọng.

McKinsey đã quá mê mải với cách thức nó thực hiện mọi thứ - đi quá xa như là nói với khách hàng rằng họ có thể đón nhận văn hóa này hoặc rời bỏ nó - nhưng trong một thời đại của chi tiêu doanh nghiệp rất thận trọng, phong cách riêng McKinsey gây ra nguy cơ: không được chấp nhận chút nào nữa.

McKinsey sẽ nó với bạn rằng thực sự nó không có "bí mật" thành công nào - nó dựa trên một sự chú trọng không ngừng nghỉ vào tuyển dụng và đào tạo, đánh giá khắt khe, làm việc chăm chỉ và sự chú trọng vào đóng góp của một người tới tập đoàn thay vì làm nên doanh thu cho khách hàng. Quy trình tuyển dụng của tập đoàn được so sánh với quy trình dành cho các phi hành gia. Điều đó chắc chắn cho phép McKinsey vượt qua sự suy giảm cần thiết trong lựa chọn đến từ việc tuyển dụng nhân viên một năm gấp 10 lần so với 10 năm trước đây, nhưng việc tiếp tục giữ được chất lượng là một thách thức ngày càng tăng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dù vậy đó cũng là điều mà tập đoàn thành công. Clay Deutsch, người gần đây đã rời tập đoàn sau 30 năm, nói rằng McKinsey mà ông gia nhập và McKinsey mà ông rời đi là hai tập đoàn hoàn toàn khác nhau. "Liệu một tập đoàn có thể phát triển và cuối cùng trở thành một tập đoàn vô cùng khác dù vẫn có nhiều đặc điểm cốt lõi giống nhau?" ông đưa ra câu hỏi. "Những đặc điểm mà đem lại sinh khí cho nó thay vì ghìm chân nó? Tôi nghĩ vậy, với một ý tưởng có vẻ to lớn như thế".[1]

Giá trị của một tổ chức chuyên nghiệp có thể được đo lường hợp lý bởi những gì nó đã làm cho người khác.

Chẳng thể nào chứng tỏ rằng McKinsey đã không đối xử tử tế với người của chính nó. Những ai rời khỏi tập đoàn có được trong hồ sơ một trong những cái tên được ngưỡng mộ nhất trong thế giới kinh doanh. Những ai thành công với nó thì trở nên vô cùng giàu có và tiếp cận với quyền lực khắp thế giới.

Dù vậy, cuối cùng, giá trị của một tổ chức chuyên nghiệp có thể được đo lường hợp lý bởi những gì nó đã làm cho người khác. Trong vấn đề này, sự phán quyết bớt rõ ràng hơn.

---

[1] Clay Deutsch, phỏng vấn bởi tác giả 5/3/2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vẫn còn đó một câu hỏi mở, liệu rằng McKinsey có thực sự thay đổi cách thức các doanh nghiệp được quản lý. Liệu nó có cứu được General Motors, biểu tượng vĩ đại của nước Mỹ, thay vì cứ thực hiện nghiên cứu này đến nghiên cứu khác đổi lấy hàng triệu đô la trong nhiều năm? Không. Liệu nó có đoán trước và thúc đẩy các khách hàng tiến về phía trước thời đại kinh doanh dựa trên Internet? Không. Liệu nó có ngăn chặn được sự tiến triển bất thường của ngành ngân hàng, thứ dẫn đến cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu? Một lần nữa, không.

Điều này làm dấy lên một câu hỏi khác: Vậy điều gì *được* các chuyên gia tư vấn thực hiện? Hãy hỏi McKinsey về lời khuyên vĩ đại nhất tập đoàn từng đưa ra - Có phải nó đã nói Coca-cola bật đèn xanh cho Diet Coke? Có phải nó đã đảm bảo với McDonald rằng phục vụ ăn sáng có thể có hiệu quả? Hay nói với Chrysler làm tất cả để có được Jeep? - và câu trả lời sẽ không hoàn toàn làm vừa lòng.

Chẳng có thương vụ tư vấn huyền thoại nào tại tập đoàn. Chỉ có những mối quan hệ khách hàng huyền thoại, thứ giữ cho tiền đổ vào túi. Chẳng ai cần nhìn xa hơn thế để nhận ra rằng nó toàn là về bán hàng ngay từ khi bắt đầu. Thú vị hơn, dù cho nó nhấn mạnh vào văn hóa "giá trị" của mình - những giá trị đó thường có điều kiện. Chúng được áp dụng khi chúng hữu ích. Và ngược lại.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dù vậy, qua phương pháp tiếp cận khách quan, hoài nghi, dựa trên thực tế, tích hợp và phân tích đến việc giải quyết vấn đề của khách hàng, McKinsey chắc chắn đã làm cho thế giới trở thành một nơi hiệu quả, hợp lý và khách quan hơn. Trong một thế giới đầy những kẻ nói nhiều và khoác loác, tập đoàn có khả năng tối cao trong việc đưa trọng tâm quay trở lại dữ liệu và nghiên cứu, và thường có tác động hiệu quả. Bậc thầy về quản lý Gary Hamel đề cập tới "bộ máy quản lý" như là "một trong những phát minh vĩ đại nhất của nhân loại" trong cuốn sách năm 2007 của mình, *The Future of Management (Tương lai của quản lý)*.[1] Nếu McKinsey không thực sự phát kiến nhiều ý tưởng quản lý táo bạo kể từ sự ra đi của James O. McKinsey, nó chắc chắn đã giúp các khách hàng hiểu được chúng và thực hiện chúng.

Tập đoàn cũng là một lá bùa mạnh mẽ cho người giám đốc kinh hãi, một sự thu nhỏ doanh nghiệp cho vị CEO bất an và một con dấu cao su cho ông chủ độc đoán, người muốn buộc doanh nghiệp tuân theo quyết định của mình. Nói cách khác, nó đóng vai trò mà các khách hàng của nó đã lên kịch bản. Đó là lý do tại sao sự chú trọng và các mối quan hệ cá nhân đã hiệu quả trong một thời gian dài

[1] Gary Hamel, *The Future of Management* (Cambridge: Harvard Business School Press, 2007),

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đến vậy. Có nhà điều hành nào *không muốn* có một đội ngũ kiến thợ bảnh bao phản hồi nhanh chóng, chất lượng cao để thỏa mãn mọi nhu cầu của anh ta?

McKinsey cũng có sức ảnh hưởng lớn trong việc thực thi các luật lệ và tục lệ của nền thương nghiệp hiện đại - một doanh nghiệp hiện đại không phải là bảo mẫu của ai hết, nó chẳng phải là một ông chủ vĩnh viễn, và nó tham gia một cuộc chơi tàn nhẫn của kẻ thắng, người thua. Trong vấn đề này, McKinsey cũng đóng góp tới tác động của nền thương nghiệp hiện đại lên phần còn lại của xã hội. Bằng cách phục vụ lợi ích của những người nắm giữ vị trí cao trong doanh nghiệp, tập đoàn có vai trò trong sự phát triển của bất bình đẳng thu nhập - sự cách biệt giữa chế độ đãi ngộ cho những người đứng đầu trong doanh nghiệp với nhân công của họ đạt mức cao nhất trong lịch sử.

> *Trong những thời điểm tồi tệ nhất của mình, các chuyên gia tư vấn McKinsey chúc mừng nhau vì đã trở thành thứ mà một số người nhắc đến như bộ sưu tập tài năng lớn nhất mà thế giới từng thấy.*

Trong những thời điểm tồi tệ nhất của mình, các chuyên gia tư vấn McKinsey chúc mừng nhau vì đã trở

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành thứ mà một số người nhắc đến như bộ sưu tập tài năng lớn nhất mà thế giới từng thấy. Và theo một nghĩa nào đó, họ có thể đúng - thật khó để nghĩ ra một nhóm người tài năng như vậy để so sánh, những con người quyết tâm làm việc cho cùng tổ chức bất cứ đâu trên thế giới. Nhưng bạn cũng có thể nhìn vào nó như McKinsey tuyên bố đã thắng cuộc chơi mà không còn ai chơi nữa. Hầu hết các tổ chức - dù là một ngân hàng lớn đa quốc gia hay một Facebook - không thực sự cần tất cả mọi người trong bộ máy nhân sự đều là những người thông minh, thành công hơn người khác.

***

Charlie Munger, đối tác lâu năm của Warren Buffett tại Berkshire Hathaway, viết trong cuốn sách của mình, *Poor Charlie's Almanack: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger*, rằng ông chưa từng gặp một lãnh đạo doanh nghiệp nào thực sự đọc một báo cáo tư vấn.

Lãnh đạo là khiến cho người khác đi theo bạn, nhưng trước khi họ có thể làm điều đó bạn cần chọn lựa hướng đi mà bạn sẽ dẫn dắt.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ép buộc một giám đốc, và họ chắc chắn sẽ có khả năng nói cho bạn về quyết định quan trọng nhất trong sự nghiệp của mình. Dù vậy, trong một tổ chức lớn - kiểu mà McKinsey làm việc cho - giá trị của phần lớn các quyết định không nhất thiết phải nằm trong lựa chọn thực sự được đưa ra mà ở thực tế rằng lựa chọn được đưa ra trước tiên. Lãnh đạo là khiến cho người khác đi theo bạn, nhưng trước khi họ có thể làm điều đó bạn cần chọn lựa hướng đi mà bạn sẽ dẫn dắt. Sẽ luôn có nhu cầu cho một dịch vụ như vậy, và đó chính xác là điều mà McKinsey cung cấp.

Ở thời điểm này, McKinsey đang nhìn về phương Đông. Thành công sớm của nó tại châu Á mang lại một cơ hội để có được sự kiểm soát mạnh mẽ lên khả năng sáng tạo của doanh nghiệp ở đây như nó từng có trong những ngày tháng ưu việt của văn hóa WASP[1] của Đông Bắc nước Mỹ. Một lần nữa, chẳng phải tình cờ mà Dominic Barton, giám đốc điều hành hiện tại của tập đoàn, dành nhiều năm để điều hướng những phòng họp kín của doanh nghiệp châu Á. Một trong những thách thức lớn khi đối mặt với bất cứ doanh nghiệp toàn cầu nào vào đầu thế kỷ 21 sẽ là thấu hiểu được cách để điều hướng dòng chảy cắt ngang của quyền lực kinh tế Trung Quốc đang tăng lên. Nếu McKinsey có

[1] Người Anglo-Saxon da trắng theo đạo tin lành (White Anglo-Saxon Protestant).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thể thành công trong việc được nhìn nhận như là người nắm giữ chìa khóa, sự thịnh vượng liên tục của tập đoàn sẽ được đảm bảo, ít nhất là trong ngắn hạn.

Marvin Bower muốn McKinsey được xem như nhân viên ngân hàng địa phương đáng tin tưởng. Nhưng tập đoàn của hiện tại gần giống một ngân hàng quốc gia hay toàn cầu khổng lồ hơn là gương mặt thân thiện. McKinsey giờ đây là một công ty lớn - và đang lão hóa, giống như những gã khổng lồ mà nó tư vấn vào những năm 1960 và 1970. Các khách hàng của nó - dù là các tập đoàn hay các nhà điều hành - đều lớn hơn nhiều. Các nhà tư vấn thúc đẩy và giúp tạo ra sự thay đổi trong quy mô rộng lớn. Mặc dù cùng lúc đó, McKinsey giờ đây dành nhiều thời gian hơn nữa để điều hướng bộ máy quan liêu mà nó từng coi khinh, và tập đoàn đang ở bên trong những hệ thống đó nhiều hơn là ở ngoài.

Thách thức phía trước lớn nhất của McKinsey - bài kiểm tra thực sự cho những thiên tài của họ - từ lâu không còn tìm kiếm những giải pháp truyền cảm hứng cho các vấn đề của khách hàng. Nó quản lý những rắc rối có hậu quả từ thành công kỳ diệu của chính họ. Một trong những mục điêu được nêu gần đây của tập đoàn là giúp "[giải quyết] các vấn đề lớn nhất của thế giới".[1] Nhưng nếu họ muốn đạt được điều này, họ sẽ phải tiếp tục giải quyết vấn đề của chính họ.

---

[1] Smith, Seaman, and Witzel, *A History of The Firm*, 444.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI CẢM ƠN

Khi bạn cuối cùng cũng đặt bút xuống (theo nghĩa bóng) sau một dự án quan trọng như thế này, trải nghiệm có được không phải là điều bình thường. Chỉ một vài tháng trước đây, cảm tưởng như có một tảng đá trên vai bạn. Và bỗng nhiên bạn thấy rằng mình có thể bay được. Vì lý do này, tốt hơn là nên giữ một danh sách những người bạn cần cảm ơn vì đã giúp đỡ bạn đi tới đích. Bởi vì nếu bạn đến đây chỉ bằng cảm xúc của mình, bạn có thể đã ảo tưởng rằng bạn có thể đến đây chỉ với sức mình. Có lẽ một vài người như vậy. Còn tôi thì không nằm trong số đó.

Hãy để tôi cảm ơn nhà xuất bản của mình đầu tiên, Simon & Schuster. Đây là cuốn sách thứ hai mà những con

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người tốt đẹp này đã giao phó cho tôi, và tôi vô cùng đánh giá cao sự ủng hộ không ngừng này. Đầu tiên trong số những người bạn tại S&S: biên tập viên của tôi, Priscilla Painton. Tôi không thể nào hy vọng một người dẫn dắt tuyệt vời hơn trên chặng đường này. Tiếp theo, tất nhiên, là người đàn ông ký những tấm séc, nhà xuất bản Jonathan Karp. Cảm ơn vì chấp nhận rủi ro cho điều này, Jonathan. Và cũng cảm ơn Colin Fox, vì sự ủng hộ cho dự án này. Cũng cảm ơn cả Victoria Meyer, Tracey Guest, và nhóm Marketing S&S, cũng như Michael Szczerban và Sydney Tanigawa.

Gửi lời cảm ơn đến cả người đàn ông đã ở về phía tôi trên bàn đàm phán, đại diện của tôi, David Kuhn, và tất cả những con người tuyệt vời tại Kuhn Project: Jessie Borkan, Grant Ginder, Maree Hamilton, và Billy Kingsland.

Một người nữa mà tôi thực sự biết ơn rất nhiều: người bạn cũ và là người cố vấn trung thành đầy kinh nghiệm của tôi, Hugo Lindgren, người đã dành thời gian từ những công việc khó khăn nhất trên đời để chạm vào cuốn sách này với phép màu của mình. Cảm ơn một lần nữa, Hugo à, vì đã giúp đỡ tôi trong dự án này và nhiều điều nữa.

Và giờ, là tới McKinsey. Tôi không kỳ vọng rằng tập đoàn sẽ hợp tác với cuốn sách này. Trước đây tập đoàn chưa từng làm vậy bao giờ, nó cũng chẳng biết chút gì về tôi, và, chà, đó không phải chính xác là nhóm người thiện chí nhất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khi các nhà báo đến tìm kiếm thông tin. Cảm ơn Michael Stewart, người đã giúp tôi được phê duyệt. Tôi hy vọng rằng ngài sẽ vẫn nói chuyện với tôi, Michael ạ. Mặc dù ở điểm này, tôi phải phản đối một dòng trong tài liệu PowerPoint về tôi mà ngài gửi cho những người được phỏng vấn tại McKinsey: ngài nói rằng phong cách phỏng vấn của tôi là "tán gẫu", và rằng tôi không "thăm dò quá đáng nếu bạn không muốn thảo luận một chủ đề nào đó". Tôi thực sự hy vọng rằng ngài đánh giá cao những tác động có trong những nỗ lực của tôi.

Cảm ơn những giám đốc điều hành hiện tại và trước đây đã trò chuyện với tôi: Dominic Barton, Ian Davis, Fred Gluck, Ron Daniel và Al McDonald. Dường như Rajat Gupta không sẵn lòng, nhưng tôi vẫn cảm ơn ngài ấy vì dù sao cũng đã làm phong phú thêm câu chuyện này.) Dù Marvin Bower đã qua đời, nhưng những người con trai của ngài, Dick và Jim, cả hai đã cho tôi một đặc ân khi hồi tưởng về người đàn ông phi thường ấy.

Và cả một danh sách dài những nhân viên McKinsey hiện tại và trước đây, những người đã dành thời gian cố gắng giúp đỡ tôi hiểu về một tổ chức mà không dễ dàng gì để khám phá chi tiết. Theo thứ tự bảng chữ cái: Mike Allen, Carter Bales, Partha Bose, Sylvia Mathews Burwell, Dominic Casserley, Logan Cheek, Yolande Daeninck,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Clay Deutsch, Diana Farrell, Jim Fisher, Peter foy, James Gorman, Ted Hall, Juan Hoyos, Michelle Jarrard, larry Kanarek, Alan Kantrow, Jon Katzenbach, Nancy Killefer, Matt Kramer, James Kwak, Eric Labaye, Michael Lanning, Bill Matassoni, Frank Mattern, Stefan Matzinger, Jodie Neve, Gordon Orr, Tom Peters, Jeff Pundyk, David Robertson, Elizabeth Riordan, Will Riordan, Yves Smith, Tom steiner, và Bob Waterman.

Và cả rất nhiều người khác không được nhắc tên. Phần lớn nói những điều không tốt đẹp lắm về McKinsey và không muốn chịu đựng sự phẫn nộ của tập đoàn. Những người khác nói những điều tốt đẹp và... vẫn không muốn chịu đựng sự phẫn nộ của tập đoàn. Khi viết cuốn sách này, tôi chắc chắn rằng mình đang chịu đựng chút ít điều đó, nhưng tôi thực sự hy vọng rằng những McKinseyites hiện tại và trước đây sẽ không hối tiếc cho thời gian đã bỏ ra. Tôi thực sự nghĩ rằng tôi đã vẽ nên một bức chân dung cân bằng về một nơi mà có sự mâu thuẫn như chính tên đệm của nó.

Cảm ơn một số ít khách hàng của McKinsey và các đối thủ cạnh tranh, những người đồng ý công khai nói về các vấn đề họ thường giữ riêng tư: Frank Cahouet, Jim Coulter, Robert Dell, Tim flynn, Joe fuller, Peter Grauer, Chuck Neul, Richard Rakowski, Frederick Sturdivant, và Bill Weldon.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ngoài McKinsey, tôi cũng cảm ơn tới những công trình của một số học giả đã dành nhiều thời gian hơn tôi nghiên cứu về tổ chức xuất sắc này, dù tôi có nói chuyện trực tiếp với họ hay không: Amar Bhide, Robert David, Lars Engwall, Pankaj Ghemawhat, Matthias Kipping, Rakesh Khurana, Christopher Mckenna, Henry Mintzberg, và Andrew Sturdy.

Và cả những nhà báo và tác giả đã cung cấp tin tức cho công trình của tôi. Đầu tiên: người sao chép bản thảo lâu năm của *Bloomberg BusinessWeek* John Byrne, người đã viết nhiều trang tạp chí về McKinsey hơn bất cứ ai. Những người khác làm phong phú thêm câu chuyện: David Berardinelli, William cohan, Stuart Crainer, Peter elkind, Malcolm Gladwell, Daniel Guttman, John Huey, MaryAnne Keller, Walter Kiechel, Martin Kihn, Nicholas Lemann, Bethany Mclean, Kevin Mellyn, John Micklethwait, Dana Milbank, Lewis Pinault, Stefan Stern, Matthew Stewart, Barry Willner, và Adrian Wooldridge.

Tôi cũng biết ơn những người đã giúp cho tiền bạc luôn đến trước cửa trong suốt dự án này (dầu sao, người bảo mẫu vẫn cần được trả lương): Andy Serwer và Stephanie Mehta của *Fortune*, Megan Barnett và Dan Roth của *Fortune.com*, Graydon Carter và Dana Brown của *Vanity Fair*, Ryan D'Agostino của *Esquire*, Brad Wieners và Julian

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sancton của *Bloomberg BusinessWeek*, Michael Hogan của *Huffington Post*, và người bạn cũ của tôi Jeanhee Kim.

Xin đặc biệt nhắc tới Mo Cunniffe, gần như là một người-thân-bởi-cuộc-hôn-nhân-cũ, người đã triệu tập một hội nghị thượng đỉnh những người đàn ông McKinsey cổ điển (và mua món bánh sandwich kẹp tôm hùm) tại Greenwich một vài năm trước. Cảm ơn những người đã đến ngày hôm đó: Doug Ayer, Bill Maccormack, Edward Massey, và Peter Von Braun. Cũng cảm ơn cả Bill Stromsem vì đã là một biên tập viên đọc bản bông tận tụy.

Cuối cùng, tới gia đình và bạn bè của tôi.

Cảm ơn Mẹ, vì tất cả những ghi chú mẹ gửi cho con nói rằng con là một người viết tuyệt vời. Chúng là những ánh sáng rạng ngời trong những ngày tối tăm. Cảm ơn cha, vì tất cả. Con vẫn nghĩ về cha gần như mỗi ngày. Dù cha không bao giờ gặp được cháu nội của mình, con vẫn thấy những nét giống nụ cười bí ẩn của cha mỗi khi nhìn vào gương mặt hạnh phúc của cháu. Con nghĩ rằng con bé cũng có cả khiếu hài hước của cha đấy, một điều sẽ rất có lợi cho con bé.

Tới anh chị em của tôi, Steve McDonald và Jackie Pye, Julie và Gareth Carte: cảm ơn vì đã kiên nhẫn chịu đựng tôi thật nhiều trong những năm qua. Tôi có một người anh em khác, nhưng anh ấy có một vấn đề thú vị.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cho dù ai viết ra cuốn sách này, sẽ có một cuộc xung đột giữa một số quan điểm, vì McKinsey liên quan đến rất nhiều người tại rất nhiều nơi. Tội lỗi trong kết nối của riêng tôi là anh trai mình, Scott, người đứng đầu Oliver Wyman, một đối thủ cạnh tranh của tập đoàn. Thật đáng buồn, anh ấy sẽ không nói chuyện với tôi về McKinsey. Nhưng anh ấy đã bù đắp cho tội lỗi này theo những cách khác. Cảm ơn người anh em.

Cảm ơn Chris Wahl, vì máy ảnh và tình bạn của cậu. Và cuối cùng, cảm ơn một nhóm người vô cùng đặc biệt đã đem đến cho tôi sự hỗ trợ vô giá trong sự gắng sức dài hơi này: Will Arnett, Alan Baldachin, Lindsey Braun, Malcolm Fitch, David Foster, Peter Giles, Brendan Golden, John và Megan Grugan, Mike Guy, Michael Hawkins, Peter và Karen Keating, Chris Kerr, Caroline McDonald, Matt McPherson, Owen Osborne, Maer Roshan, và đặc biệt là Susan Duffy và Joe Schrank. Những tình bạn ấy có ý nghĩa vô cùng lớn với tôi. Cảm ơn vì đã ở đó khi tôi cần các bạn.

Và như thường lệ, xin cảm ơn tất cả những người đã giúp đỡ, tôi hy vọng rằng các kết quả sẽ đáng giá với thời gian bỏ ra.

Duff McDonald

New York, tháng 12 năm 2012

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ
Số 9 - Ngõ 26 - Phố Hoàng Cầu - Q.Đống Đa - TP.Hà Nội
VPGD: 347 Đội Cấn - Quận Ba Đình - TP.Hà Nội
ĐT: (04). 66860751 - (04). 66860752
Email: nxbdantri@gmail.com

THE FIRM

CÂU CHUYỆN CỦA McKINSEY VÀ SỨC ẢNH HƯỞNG BÍ MẬT CỦA NÓ LÊN DOANH NGHIỆP MỸ

Chịu trách nhiệm xuất bản:
BÙI THỊ HƯƠNG

Chịu trách nhiệm bản thảo:
NGUYỄN PHAN HÁCH

Biên tập:	Vũ Thị Thu Ngân
Vẽ bìa:	Khôi Nguyên
Chế bản:	Đức Anh
Sửa bản in:	Thu Hiền

In 2.000 cuốn, khổ 14 x 20.5cm tại Công ty CP In Truyền thông Việt Nam. Địa chỉ: Khu Thủ công nghiệp Lạc Trung, phường Thanh Lương, Hai Bà Trưng, Hà Nội. Số xác nhận đăng ký xuất bản: 2174-2016/CXBIPH/2-67/DT. Quyết định xuất bản số: 2174-2/QĐXB/NXBDT do Nhà xuất bản Dân trí cấp ngày 26/7/2016. Mã ISBN: 978-604-88-3171-4. In xong, nộp lưu chiểu quý III năm 2016.

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS
Add: 101-B2, Ngõ 125/2, Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội
Tel: (04)3 788 0225
Website: www.1980books.vn / Email: rights@1980books.vn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ