CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT 100+ SÁCH BÁN CHẠY NHẤT MỌI THỜI ĐẠI

Tại sao nên đọc tóm tắt sách ?

1. Rút ngắn thời gian đọc sách mà vẫn nắm được ý chính, ý quan trọng.

2. Hệ thống lại kiến thức đã đọc từ sách, từ đó nhớ lâu hơn, dễ ứng dụng thực tiễn hơn.

3. Xem sách có điều gì hay, điều gì điều mình cần không trước khi mua.

4. Truyền cảm hứng đọc sách, khi đọc tóm tắt sách hay, bạn sẽ muốn khám phá hết bản đầy đủ cuốn sách đó. (Rất hữu ích cho bạn nào lười cần thêm động lực đọc sách)

MỤC LỤC

1. Amazon.com phát triển thần tốc 8
2. 7 thói quen của những người thành đạt 15
3. 10 Điều Khác Biệt Nhất Giữa Người Thắng và Kẻ Thua 27
4. 22 Quy luật bất biến trong Marketing 33
5. 90 Ngày Đầu Tiên Làm Sếp 44
6. Bí quyết thành đạt của những nhà lãnh đạo tài ba 58
7. Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng 71
8. Cách Sống 86
9. Cẩm nang cho người lần đầu làm quản lý 106
10. Cho KHẾ nhận VÀNG 119
11. Công thức tuyệt mật Cocacola 128
12. Cú hích 139
13. Dám nghĩ lớn 154
14. Dám thất bại 166
15. Đánh cắp ý tưởng 170
16. Đánh Thức Con Người Phi Thường Trong Bạn 180

17. Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả 197
18. Phụ nữ thông minh không ở góc văn phòng 209
19. Đi sau, đến trước 220
20. Mặc kệ nó, làm tới đi 233
21. Bí mật phía sau điện toán đám mây 245
22. Giải mã thuật lãnh đạo 267
23. Hành trình trở thành lãnh đạo 281
24. Hẹn Bạn Trên Đỉnh Thành Công 286
25. Phớt lờ tất cả & Bơ đi mà sống 302
26. Khác biệt để bứt phá 312
27. Khởi Nghiệp Tinh Gọn 324
28. Khởi nghiệp với 100$ 334
29. Kinh tế học trần trụi 343
30. Miễn Phí 352
31. Mở rộng từ giá trị cốt lõi 380
32. Nghệ thuật bán hàng bậc cao 391
33. Ngũ Luân Thư 413
34. Nhà quản lý một phút 430
35. Nhà quản lý thoáng 434
36. Nhật Hoàng Hirohito và công cuộc kiến thiết nước Nhật hiện đại 445
37. Những bước đơn giản đến ước mơ 457
38. Những câu chuyện tâm linh 467
39. Những kẻ xuất chúng 489
40. Những người làm chủ số 1 Việt Nam 497
41. Những Trò Quỷ Quái Không Trái Lương Tâm 514
42. Phá vỡ giới hạn để kiến tạo trật tự 526
43. Phương thức Toyota 538
44. Quốc Gia Khởi Nghiệp 546
45. Dick rách rưới 557
46. Sáng tạo - Bừng cháy sức mạnh bên trong 562
47. Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh 595
48. Sức mạnh của thói quen 613

49. Sức Mạnh của Toàn Tâm Toàn Ý 619
50. Tác nhân xoay chuyển 639
51. Thuật đấu trí châu Á 649
52. Tinh thần Samurai trong thế giới phẳng 665
53. Tư Duy Đột Phá 679
54. Tư duy như những Nhà Đầu Tư Vĩ Đại 688
55. Tư duy tối ưu 709
56. Từ tốt đến vĩ đại 726
57. Túi khôn: Những mẹo mực trên thương trường 733
58. Tỉ phú bán giày 746
59. Warren Buffett trong kinh doanh 757
60. Xây dựng để trường tồn 769
61. Ý tưởng kỳ quặc tạo ra đột phá 780
62. Kinh thánh về nghệ thuật bán hàng 797
63. Khoa học về sự đơn giản để đạt được điều mình muốn 816
64. Cách sống - Từ bình thường trở nên phi thường 829
65. Kiếm tiền từ đam mê 839
66. Đồng hành cùng vĩ nhân 843
67. 100 qui luật bất biến để thành công. 847
68. 10 Nguyên tắc thành công của Wal-mart 868
69. Tuần làm việc 4 giờ 871
70. Vĩ đại do lựa chọn (Cùng tác giả Từ tốt đến vĩ đại) 883
71. Đòn kết thúc bán hàng, đòn quyết định 895
72. Người bán hàng một phút 904
73. Siêu sao bán hàng 908
74. Để trở thành người bán hàng xuất sắc 912
75. Tam @ Quốc 915
76. Đừng hoang tưởng về biển lớn 919
77. 64 nước cờ trên bàn thương lượng 939
78. Kiếm tiền siêu tốc 969
79. Lãnh đạo đích thực 990
80. Cách người phụ nữ xuất chúng lãnh đạo 1008

81. 30 giây ma thuật trong diễn thuyết 1025
82. 7 bước để thu hút tiền 1034
83. Tâm lý thị trường chứng khoán 1041
84. Khởi nghiệp tinh gọn 1049
85. Sức mạnh tổng hợp 1061
86. Mặt dày tâm đen 1068
87. Ồ đây chính là thứ tôi cần 1092
88. Những chỉ dẫn kinh doanh mang tính sống còn 1102
89. Phụng sự để dẫn đầu 1118
90. Yes or no 1145
91. 17 bước để giấc ngủ trở nên hiệu quả 1149
92. Bí quyết gây dựng cơ nghiệp bạc tỷ 1154
93. Thuật đắc nhân tâm 1167
94. Đắc nhân tâm 1171
95. Dấn thân 1174
96. Tài trí làm giàu 1188
97. Phụ nữ thông minh phải biết tiêu tiền 1205
98. Chiến thắng con quỷ trong bạn 1234
99. 7 thói quen tạo gia định hạnh phúc 1246
100. Tốc độ của niềm tin 1266
101. Buổi sáng kỳ diệu 1280
102. Chiến thắng trò chơi cuộc sống 1289
103. Đời ngắn đừng ngủ dài 1320
104. Câu hỏi cốt tử 1328
105. Ai muốn là triệu phú 1349
106. 5 lựa chọn để có năng suất vượt trội 1359
107. Hãy sống như một triệu phú thật sự 1373
108. Nguyên lý 80/20 1383
109. Những điều trường harvard thật sự dạy bạn 1391
110. Think & Grow Rich 1399
111. Khác biệt hay là chết 1416
112. Lãnh Đạo và sự Tự Lừa Dối 1433

113. Những nguyên tắc vàng của Napoleon Hill 1453
114. Những qui luật mới trong BÁN LẺ 1471
115. Quản lý khủng hoảng 1486
116. Sức mạnh của sự khích lệ 1500
117. Đúng Việc - Giản Tư Trung 1515
118. 52 bí quyết để phát triển kỹ năng 1536
119. Thức tỉnh mục đích sống 1554
120. Đừng bao giờ đi ăn một mình 1564
121. Phải trái đúng sai - Đâu mới là việc đúng nên làm? 1574
122. Thiên Nga Đen - Xác suất cực nhỏ, tác động cực lớn 1583
123. Elon Musk 1593
124. Nền dân trị mỹ 1603
125. Tư duy nhanh và chậm 1624
126. Động Lực Chèo Lái Hành Vi 1638
127. Bàn Về Tự Do 1646
128. Tạo Ra Thông Điệp Kết Dính 1654
129. Phi Lý Trí 1662
130. Talk like TED 1671
131. Too Big to Ignore (Quá lớn để bỏ qua) 1689
132. 23 vấn đề họ không nói với bạn về chủ nghĩa tư bản 1702
133. Trí tuệ xúc cảm 1720
134. LỜI KẾT 1730

GIỚI THIỆU

"61 quốc gia có người đọc sách nhiều nhất, không có Việt Nam" vâng đó là tiêu đề trên báo Tuổi Trẻ xuất bản hôm 17/11/2016. Những số liệu thống kê đó thật đáng lo ngại cho sự phát triển trong tương lai của đất nước chúng ta. Trên tinh thần lo ngại đó, mình xin phép được tổng hợp và tạo **ebook tóm tắt tất cả các sách bán chạy nhất** nhằm phục vụ cho 4 mục tiêu được nêu ở trang đầu tiên.

Bạn đang đọc **ebook tổng hợp tóm tắt sách bán chạy nhất** phiên bản chỉnh sửa **lần thứ 3**. Phiên bản chỉnh sửa lần 1 bao gồm 61 sách, phiên bản chỉnh sửa lần 2 lên tới 109 sách, và phiên bản chỉnh sửa lần 3 bây giờ là 133 sách với 1730 trang. Thật may mắn vì 2 phiên bản trước đó được các bạn ủng hộ nhiệt tình, khiến mình có động lực để chỉnh sửa và tổng hợp lên phiên bản thứ 3 này. Và cũng như 2 phiên bản trước đó, phiên bản thứ 3 này được chia sẻ hoàn toàn miễn phí vì cộng đồng.

Nếu đã vào đến đây chứng tỏ bạn là người rất đam mê đọc sách, nhiều ước mơ, khát vọng, hoài bão, lý tưởng sống. Bạn rất cầu tiến, ham học hỏi, với mong muốn là không ngừng hoàn thiện bản thân, khám phá cuộc sống quanh ta, giúp đỡ người thân và đóng góp giá trị cho xã hội.

Nếu bạn đang đọc dòng này thì chắc chắn rằng chúng mình có rất nhiều điểm chung. Và theo Đức Phật thì con người ta phải tu cả thế kỷ mới gặp được nhau, chưa kể lại còn gặp được người cùng chung sở thích và đam mê thì phải tu thêm vài thế kỷ nữa.

Tìm được những con người cùng chung một khát vọng là một may mắn. Được đi chung đường với họ là một vinh dự. Được hy sinh vì khát vọng chung là một niềm tự hào. Vì thế hãy cùng nhau kết bạn facebook và giữ liên lạc nhé, vì biết đâu 1 ngày nào đó chúng mình sẽ cùng nhau Tiến Bước trên con đường xây dựng đất nước.

FB mình: Nguyễn Minh Huy (Các bạn có thể tìm bằng số điện thoại 0966907908 hoặc liên kết facebook.com/nguyenhuy1108 hoặc Email nguyenminhhuy.com@gmail.com)

Mình sống ở Biên Hòa, Đồng Nai. Đam mê đọc sách, kinh doanh, du lịch, khám phá, thử thách. Rất vinh hạnh được làm quen với các bạn, các anh chị, chú bác gần xa !!!

Và **Xin Chân Thành Cảm Ơn** đơn vị đã tóm tắt sách: báo Nhượng Quyền Việt Nam, báo Doanh Nhân Sài Gòn, anh Trần Phú An, anh Lâm Minh Chánh, các tác giả, các dịch giả, các nhà xuất bản, và admin của Trạm Đọc, Nghệ thuật lãnh đạo 360, Maxreading, Sách Lược và rất nhiều website chia sẻ và tóm tắt sách khác, tất cả đã bỏ rất nhiều công sức và thời gian để cho cộng đồng yêu sách có nhiều sách hay để nghiên cứu, từ đó mà rèn luyện bản thân, đóng góp giá trị cho xã hội, cho đất nước.

Các tóm tắt sách trong ebook được tổng hợp tại rất nhiều trang web, các bạn có thể vào một số trang bên dưới để nghiên cứu thêm nhé.

nhuongquyenvietnam.com
doanhnhansaigon.vn
nghethuatlanhdao360.com
tramdoc.vn
maxreading.com
sachluoc.com
(Một số tóm tắt sách được dịch từ các trang như www.blinkist.com)

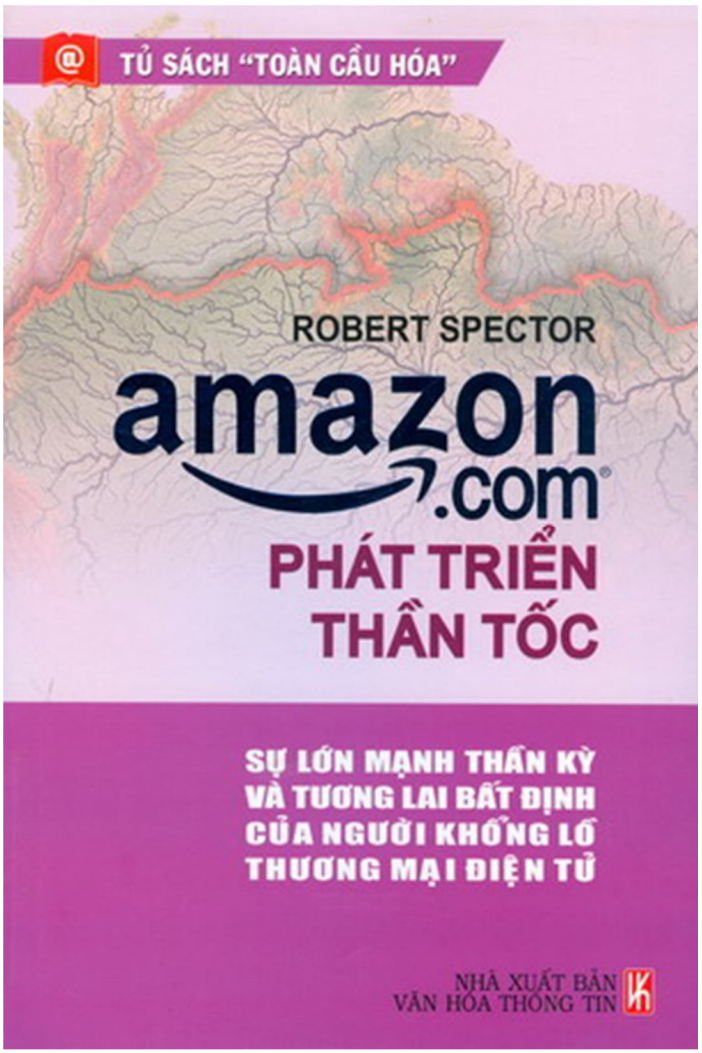
Và rất nhiều trang web chia sẻ tóm tắt sách khác nữa mà mình chưa ghi vào vì chưa xác định được nguồn gốc nội dung, hoặc trang quá nhiều quảng cáo, có trang thì chỉ tóm tắt một vài sách, nội dung còn lại toàn những chủ đề không liên quan đến sách, hoặc đường dẫn download có sách nhưng kèm virus, pop-up đến trang có nội dung không lành mạnh...

Ngoài ra những bài tóm tắt ở trong cuốn ebook này, nếu bạn là người viết mà mình chưa đề tên giới thiệu, nếu cần thì liên hệ để mình thêm vào giới thiệu nhé, tại rất nhiều trang copy lẫn nhau nên mình không biết trang nào là gốc.

Các trang chia sẻ sách cũng phải có sự khích lệ, ủng hộ, cảm hứng và lợi nhuận để tiếp tục đầu tư, từ đó **cộng đồng có nhiều sách hay để đọc hơn nữa**. Vì thế, các bạn đọc hãy click vào các trang chia sẻ sách, ủng hộ các anh chị admin dưới các hình thức mà các bạn biết. Nếu thấy sách hay, hãy mua bản cứng để đọc nhé. Cám ơn các bạn.

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Robert Spector

Người dịch: Đinh Khải Văn

Nhà xuất bản: Văn Hóa Thông Tin 2009

Sách có 266 trang

Về tác giả

Robert Spector là diễn giả và nhà tư vấn uy tín chuyên viết về kinh doanh trên Wall Street Journal, USA Today, Nasdaq. Đồng tác giả Best seller "Con đường".

Nội dung chính

Câu chuyện trên cả tuyệt vời về sự lớn mạnh thần kỳ và tương lai bất định của người khổng lồ thương mại điện tử.

Chương 1

Jeffrey Bezos xuất thân trong một gia đình tràn trề hạnh phúc và dễ chịu. Mặc dù, khi biết người cha hiện tại – Mike Bezos – không phải là cha ruột của mình, nhưng anh bảo: "Trong thực tế, tôi xem Mike Bezos là người cha tự nhiên của mình" và anh đã sống chan hòa tình yêu thương cùng với hai người em cùng mẹ khác cha. Mẹ Jeff là một phụ nữ mạnh mẽ và đáng yêu. Nếu nghị lực và sự tận tụy là di truyền, thì mẹ anh chính là nguồn gốc của những phẩm chất ưu tú mà anh đã lóe sáng từ thời trung học. Nhưng hình ảnh người đàn ông mạnh mẽ khác trong cuộc đời của anh là ông nội. Ông là một người đàn ông thú vị và rất thông minh, ông khuyến khích và ủng hộ niềm đam mê khoa học của cháu nội Jeff. Gara nhà Jeff lúc nào cũng đầy thứ kỳ lạ, các dự án của Jeff ngày càng trở nên phức tạp hơn so với tuổi của anh.

Jeff có nhiều ước mơ và ý tưởng lớn. Bạn anh viết về anh: "Rất thân thiện nhưng nghiêm túc cũng như phong nhã và sở hữu sự xuất sắc tổng thể về trí tuệ".

Cầm tấm bằng cử nhân khoa học kỹ thuật về điện tử và máy tính của đại học Princeton, anh tràn ngập niềm tự tin, sẵn sàng thực hiện những ước mơ của mình.

Chương 2

Trong mẫu quảng cáo tuyển dụng của công ty Fitel, một công ty về tài chính viễn thông, trụ sở ở Manhattan ghi: "Tuyển một người tốt nghiệp đại học Princeton ngành khoa học máy tính giỏi nhất". Năm 1986, Jeff trở thành nhân viên của Fitel giám sát mạng lưới viễn thông quốc tế, anh được thăng chức phó tổng giám đốc vào năm 1987. Năm 1988, Jeffrey Bezos chuyển đến công ty Bankers Trust và vài tháng sau anh trở thành phó chủ tịch của công ty này.

Hai năm sau, Bezos rời khỏi ngành kinh doanh dịch vụ tài chính. Công ty D.E. Shaw & Co. tỏ ra có tính chất đặc biệt, và thư nhận định của Bezos, Shaw là một người rất thông mình nhưng khiêm tốn là hình bóng tinh thần và sự tương đồng về trí tuệ, D.E. Shaw lại tuyển chọn rất khắc khe. Tháng 10/1990, Bezos được tuyển vào chức phó giám đốc của D.E. Shaw & Co., Shaw giao cho Bezos nghiên cứu các cơ hội kinh doanh internet. Nghiên cứu của Bezos thực hiện cho Shaw thấy sự việc đáng ngạc nhiên là: việc sử dụng web lớn mạnh đến chóng mặt ở mức 2300%/năm nhờ sự có mặt của trình duyệt Mosaic cho người sử dụng máy tính cá nhân hệ điều hành Mac và Windows.

Qua nghiên cứu, Bezos nhận thấy sản phẩm tốt nhất bán được trên web là sách. Vì cửa hàng sách trực tuyến sẽ đặt số lượng không giới hạn, khách hàng có thể tìm hiểu và quyết định mua dễ dàng, việc vận hàng tiết kiệm, mọi người đều biết sách là gì…

Bezos đề nghị với David Shaw rằng trò chơi đầu tiên của D.E. Shaw trên internet là sách. Bezos rất ngạc nhiên khi ý tưởng đó bị gạt bỏ… Bezos nghĩ: “Khởi nghiệp công ty riêng chuyên bán sách trên internet, nếu có thử và chịu thất bại, tôi sẽ không hối tiếc”.

Chương 3

Bezos đưa ra tiêu chuẩn để chọn địa điểm kinh doanh mới: vùng quy tụ nhiều tài năng kỹ thuật và cuối cùng anh đặt bản doanh tại Seatle. Vì Seatle là thánh địa của những lập trình viên, Seatle là cái nôi của trường đại học Washington, Seatle có vẻ nhộn nhịp, nơi Ingram Book Group đặt trung tâm phân phối lớn nhất nước Mỹ.

Bezos muốn tên của công ty phải bắt đầu bằng chữ cái đầu, nên công ty được đặt tên Amazon.com, anh không bao giờ gọi tắt là Amazon. Bezos thuyết phục Kaphan, người nổi tiếng của thung lũng Silicon, tham gia với anh trong dự án Seatle và tuyển lập trình viên giỏi Barton Davis.

Trước khi có thể cách mạng hóa việc kinh doanh sách, Bezos phải học cách bán sách, anh tham gia khóa học bốn ngày của hiệp hội các nhà bán sách Mỹ tài trợ. Bốn mươi học viên tuần tự phát biểu thảo luận, Bezos nói: “Tôi sắp mở một cửa hàng bán sách trên internet”. Cả căn phòng lặng thinh “chà, một ngã khùng vi tính” đa số đều nghĩ như vậy. Bezos lại suy nghĩ: “nền tảng của Amazon.com sẽ mang đến cho khách hàng kinh nghiệm mua sắm không ở đâu sánh kịp trên mạng và xây dựng Amazon.com thành công ty biết tập trung nhất vào khách hàng trên thế giới.

Chương 4

Tháng 10/1994, Jeff Bezos, Kaphan và Davis lo sắp xếp trụ sở trong một gara cải tạo, bắt đầu xây dựng Amazon.com. Căn phòng chỉ vừa đủ dài để chứa đủ một chiếc rưỡi xe hơi, nhưng phải chứa nào máy tính, tủ tài liệu, kệ sách và một chiếc bàn tròn. Trong cái gara nhỏ hẹp đó, có thêm một thành viên thứ tư là Mackenzie Bezos (vợ của Jeff – họ đám cưới 1993) cô ấy kiêm mọi thứ, kể cả kế toán. Bezos dự đoán khoảng 85% sự phát triển phần mềm cho Amazon.com là tập trung vào hệ thống phụ trợ về chuyển hàng. Lúc đầu, hầu như toàn bộ hệ thống này được viết từ chương trình phần mềm mã nguồn mở gọi là “e” được hỗ trợ bởi Perl, một ngôn ngữ máy tính được yêu thích nhất.

Cuối 1994, số người dùng e-mail nhiều gấp 10 lần số người lưới web. Bezos, Kaphan và Davis phải vật lộn với việc cố gắng tìm ra sự cân bằng giữa khâu cung cấp cho khách hàng danh mục qua email và việc quản lý kinh doanh chặt chẽ trên web.

Việc bán sách trên internet khả thi vì cơ sở dữ liệu có sẵn trong một CD ROM (được cập nhật định kỳ) của ngành công nghiệp sách Mỹ phát hành. Khi hàng Amazon.com tung lên mạng, khách hàng bắt đầu yêu cầu biết phương thức và thời gian giao sách. Kaphan và Davis hình dung ra làm thế nào để lập trình những yêu cầu về kho và "văn phòng sân sau" và mô hình vận hành của Amazon.com đòi hỏi vấn đề an toàn của thẻ tín dụng.

Tim O'Reilly là nhà xuất bản sách, ca ngợi Amazon.com vì đã xây dựng giao diện dễ sử dụng, tập trung trọng điểm vào chức năng. Amazon đã bước vào thời kỳ then chốt nhất.

Chương 5

Khi Amazon phình lên thành 5 người, công suất điện không đủ sử dụng, công ty chuyển đến ngôi nhà trên đại lộ số 1 trong khu công nghiệp Seatle. Đối với một công ty kỹ thuật cao và có tầm nhìn xa thì vị trí này không làm cho người ta thích thú lắm. Với cơ sở hạ tầng của web đã sẵn sàng, vài bước phát triển quan trọng đã chuyển trang web từ trực tuyến tĩnh thành phương tiện truyền đạt tương tác thân thiện với người sử dụng. Công ty thuê những nhà biên tập sách có kinh nghiệm chịu trách nhiệm cho phần "tiêu điểm", mỗi tiêu điểm sẽ có một chủ đề và mỗi ngày có sự thay đổi mới. Amazon.com khai thác khả năng tìm kiếm theo tác giả, tựa đề, chủ đề, ngày xuất bản để khách hàng dễ tìm quyển sách họ yêu thích. Yahoo! thích website Amazon.com, họ đề nghị đưa vào mục "điều thú vị" trên Yahoo! Nếu như, ngày nay công ty đề nghị điều đó thì phải trả cho Yahoo! 10 triệu USD. Amazon.com nhanh chóng trở thành một website thương mại nổi tiếng. Với hơn 1,5 triệu tựa sách trong đó có một triệu được giao dịch, Amazon.com giao hàng khắp 45 quốc gia và 50 bang. Đầu tiên 100 đơn đặt hàng mỗi ngày rồi 100 đơn mỗi giờ, Bezos bảo: "Sự giàu có của chúng ta biến mất khi chúng ta không phục vụ tốt khách hàng. Vì vậy, hãy tiêu tiền vào những thứ tác động đến khách hàng".

Chương 6

Amazon.com đều đặn mang lại doanh số khiêm tốn. Từ ngày thành lập đến 1995, công ty thua lỗ 303.000 USD, Jeff đúng là đã "khánh kiệt", anh đã cạn sạch nguồn ngân quỹ riêng. Nhưng anh vẫn kiên định trên con đường của mình và tin rằng tự nó sẽ lo cho nó.

Thuyết phục những nhà đầu tư khu vực Seatle viết các tấm Séc từ 20.000 đến 100.000 USD thật là khó. Hanauer sắp xếp cho Jeff những cuộc gặp gỡ những nhà đầu tư mà anh quen biết như Dillon, Tom Alberg, Raghavendran… Bezos nói: "khó khăn nhất là khách hàng không thích ứng với thói quen mới là mua sách qua mạng. Nhưng những người đầu tiên dùng máy tính, dùng điện thoại di động, họ là những người đầu tiên làm tất cả mọi thứ, họ dễ dàng học những thói quen mới". Các nhà đầu tư đã bị Bezos thuyết phục.

Sau khi trang nhất tờ Wall Street Journal xuất hiện bài: "Chuyên gia Wall Street đã tìm thấy nhà bán sách lý tưởng trên internet như thế nào". Bài báo là cú hích chưa từng thấy trong giao dịch website. Điện

thoại ào ạt đổ đến công ty từ những nhà đầu tư mạo hiểm, những người muốn tham gia kinh doanh. Bất ngờ, Amazon.com trở thành cô gái hấp dẫn nhất trong vũ hội. Amazon.com tính tới việc lớn: "Chúng tôi không bao giờ phải lo chuyện tiền bạc nữa. Bầu trời kia mới là giới hạn. Chúng tôi sẽ xây dựng công ty hùng mạnh, bền vững và thống lĩnh thị trường".

Chương 7

Với số vốn đầu tư mạo hiểm dần túi. Bezos bắt đầu nhiệm vụ phát triển thần tốc bằng cách săn lùng các nhà quản lý, giám đốc và nhân viên. Thách thức hiện này là xây dựng một đội ngũ tuyệt vời. Điều kiện chủ yếu để được Amazon.com tuyển dụng là khát vọng quên mình cho tinh thần tranh đấu căng thẳng của công ty, cho văn hóa hỗ tương từ những người mới đến từ những công ty khác, hợp tác làm việc, vui vẻ thân thiện, nỗ lực tiến tới và đừng bao giờ hài lòng với vị trí đang có.

Vì nhiều nhân viên và quản lý mới, không gian của ngôi nhà ở đại lộ 1 trở nên chật chội, ban quản lý dời đến Columbia Building trên đại lộ số 2, bộ phận phân phối chuyển đến phố Dawson Street rộng 31.000m^2.

Trước sự lôi cuốn mãnh liệt của Amazon.com, Barnex & Noble lẫn Borders bừng tỉnh và chú ý. Chủ tịch của Barnes & Noble nói với Bezos: "Anh đang làm một công việc tuyệt vời, nhưng dĩ nhiên chúng tôi sẽ giết anh khi chúng tôi khởi động trang web. Song chúng tôi vẫn thích bàn với anh về chuyện đó". Bán sách trực tuyến là một chuyện gì thật lớn lao. Cuộc cạnh tranh sẽ rất khốc liệt, không chỉ giữa Amazon.com với Barnes & Noble, mà còn giữa các nhà bán sách độc lập khôn ngoan khác nữa. Muốn trụ vững, một doanh nghiệp trực tuyến không chỉ dựa vào danh mục và giá cả.

Chương 8

Jeff Bezos thường nói anh muốn biến Amazon.com thành công ty "đặt trọng tâm nơi khách hàng". Xem dịch vụ khách hàng là ưu tiên số một của công ty, vì anh biết những lời truyền miệng tích cực sẽ gây tác động lớn lên nhận thức khách hàng hơn bất cứ hình thức quảng cáo trả tiền nào. Bezos hiểu bao giờ cũng có người sẵn sàng "thiêu cháy" một công ty qua phương tiện truyền thông của thế giới. Khi công ty lâm vào thế bí, sẽ có đủ số khách hàng trung thành đến ứng cứu.

Chúng ta luôn bị ám ảnh vì khách hàng chứ không phải vì đối thủ. Internet là cơn bão biển khốc liệt, điều duy nhất bất biến trong cơn bão đó chính là khách hàng.

Lý do sống còn của Amazon.com là mang đến điều gì đó trên internet mà người ta không thể tiến hành bằng cách thức nào khác. Điều khiến người ta mua hàng trực tuyến là phải dễ dàng, nhanh và kinh tế.

Khách hàng được mời tham gia mục viết bài điểm sách tạo cảm giác "cộng đồng", triết lý tương tác của các bài điểm sách là "hãy tấn công các ý tưởng, chứ không phải con người".

Dịch vụ khách hàng tốt là giữ đúng lời hứa với khách hàng. Giờ của Amazon với tốc độ mà đối thủ không thể bì nổi. Nếu bạn thấy khó khăn khi phải phát triển nhanh thì đây khó có thể là nơi dành cho bạn.

Chương 9

Cuối 1996, Amazon.com có 151 nhân viên, doanh số tròn trèm 16 triệu USD, mặc dù chẳng đáng gì so với 26 tỷ USD của ngành công nghiệp bán sách nội địa, nhưng cũng cho thấy kinh doanh trên mạng đang trở nên xu hướng không thể bỏ qua. Theo điều tra, thời gian này có gần 35 triệu người sử dụng web, trong đó số người có trình độ đại học chiếm trên 62%. Amazon.com đã ra sức cuốn hút lớp công chúng đặc biệt tinh hoa và năng động này.

Khoảng thời gian đó, nhiều nhà xuất bản và phân phối lớn chuẩn bị lên website, tức là đã đến lúc Amazon.com phải chịu sự cạnh tranh, đặc biệt là Barnes & Noble. Ba ngày trước khi Amazon.com ra thị trường IPO, B&N kiện Amazon.com tại tòa án liên bang Manhattan về những tuyên bố giả tạo: "Hiệu sách lớn nhất thế giới", "Trên một triệu tựa sách" mà thực chất chẳng có gì. Yêu cầu Amazon.com ngừng quảng cáo và đưa ra lời "cải chính". Sau đó, Amazon.com phát đơn kiện lại B&N tại tòa án liên bang New York là B&N đã cạnh tranh không công bằng. Tháng sau, hai bên dàn xếp rút khỏi tranh tụng. Kế hoạch của Amazon ở thị trường IPO vẫn đạt được như mong muốn.

Chương 10

Hai điều quan trọng mà Jeff thường nhấn mạnh là tuyển dụng và quan hệ báo chí; anh dồn năng lượng vào đó để tạo Amazon.com thành biểu tượng xứng đáng nhất cho thương mại internet. Amazon.com là chuyển hóa của viễn kiến, óc thông mình, công nghệ, tiền bạc và tính toán thời điểm.

Năm 1996, khi Bezos đưa toàn bộ nhân viên Amazon.com đi nghỉ ở Washington, kỳ nghỉ này nhằm bàn về việc vượt ra khỏi phạm vi sách; họ bàn về những thứ DVD, CD, Video, âm nhạc và phim. Dự kiến lâu dài là người ta đến với Amazon.com và tìm thấy bất cứ sản phẩm nào mà họ muốn mua. Amazon.com thử nghiệm dịch vụ "Shop for web" và tiến tới trở thành cổng thương mại của Word wide web.

Amazon đã chứng minh cho mọi người thấy tầm vóc của internet và tư cách là một hiện tượng kinh tế. Song, tất cả những gì Jeff Bezos làm được đến đó chỉ là bước dạo đầu. Bezos chỉ mới vào cuộc.

Chương 11

Nếu "phát triển thần tốc" là câu thần chú ba năm rưỡi đầu của Amazon.com, thì câu thần chú cho năm 1999 và 2000 là "phát triển siêu thần tốc".

Nước đi quan trọng đầu tiên diễn ra vào tháng hai, công ty mua 46% quyền sở hữu Drugstore.com. Amazon.com thêm vào website của nó đường dẫn dễ dàng tới Drugstore.com. Tháng ba, Amazon.com mở trang web đấu giá thách thức với eBay. Cách đấu giá của Amazon.com nhắm vào dịch vụ giúp người ta tìm thấy hầu hết những gì họ muốn. Để ra mắt, Amazon.com tổ chức một cuộc đấu giá đóng góp cho Quỹ hoang dã thế giới. Cũng trong tháng này, Amazon.com mua 50% trang Pets.com, kinh doanh phụ kiện hiếm và thức ăn gia súc. Đến tháng sáu, Amazon.com đầu tư 450 triệu USD và nhà đấu giá nghệ thuật Sotheby's Holdings; rồi bỏ ra 200 triệu USD mua e-Niche, kinh doanh qua Exchange.com chuyên về cổ vật quí và sách tuyệt bản. Cùng lúc đó. Amazon.com còn mua thêm hai công ty nữa là Accept.com và Alexa Internet Co.

Sách lược mà Bezos học từ Microsoft là đi mua những gì mà anh không thể tạo dựng. Lúc này, người dùng đăng nhập vào trang "Welcome" của Amazon.com không còn thấy hiệu sách trực tuyến mà đúng

hơn là cửa hiệu trực tuyến bán sách, nhạc, video, thẻ điện tử, món đấu giá, đồ chơi và hàng tiêu dùng điện tử…

Tất cả những cuộc thâu tóm và sáp nhập, đã làm cho thương hiệu Amazon.com trở nên mạnh mẽ. Tạp chí Times đã nhận định về Bezos: "Không còn bàn cãi, anh là vua thương mại điều khiển học và là cá nhân đã giúp xây dựng nền móng tương lai chúng ta".

Chương 12

Jeff Bezos đang tạo dựng một công ty – như anh nói – không xem trọng lợi nhuận trong nỗ lực thay đổi thế giới. Amazon.com có một thứ tín ngưỡng riêng. Khi còn trong mô hình "phát triển thần tốc", công ty tiêu tiền bất cứ lúc nào, bất cứ ở đâu mà các sếp cảm thấy đáng tiêu. Làm việc không qua ngân sách cứng nhắc, các nhân viên không ngừng ngại chi 50 USD để đảm bảo đưa món hàng 25 USD đến tay người tiêu dùng đúng lúc. Khía cạnh tiêu cực trên sổ sách công ty mang khoản nợ gần 2 tỷ. Giữa năm 2001, các hoạt động quốc tế nhìn toàn cục lê thê không sinh lợi. Ngành hàng vốn chủ lực của Amazon.com là sách, nhạc và video chậm lại; mức chi phí cho doanh nghiệp đến người tiêu dùng trên web tăng toàn diện.

Nhưng hãy nhìn vào mặt tích cực, Amazon.com đem đến kinh nghiệm mua sắm tốt nhất trên web với danh mục tuyệt vời, tiện ích, dễ sử dụng. Dịch vụ khách hàng không thể nào chê được. Nhiều đối thủ cạnh tranh của nó đã bị chôn sâu trong nghĩa địa chấm com. Amazon cần tìm ra cách có thể kiềm chế tốt hơn các chi phí (chi phí phân phối chiếm từ 14 đến 16% doanh thu).

Sau khi nghiên cứu và theo dõi công ty này trong ba năm liền, tôi có cảm giác Amazon.com sẽ tiếp tục tồn tại theo hình thức nào đó, nhưng không phải là hình thức như chúng ta nhìn thấy ngày hôm nay. Và, Jeffrey Preston Bezos sẽ được nhớ mãi là người có đầu óc hão huyền xuất sắc, dù tì vết, nhưng đã thực hiện được giấc mơ của mình. Đây là một câu chuyện trên cả tuyệt vời.

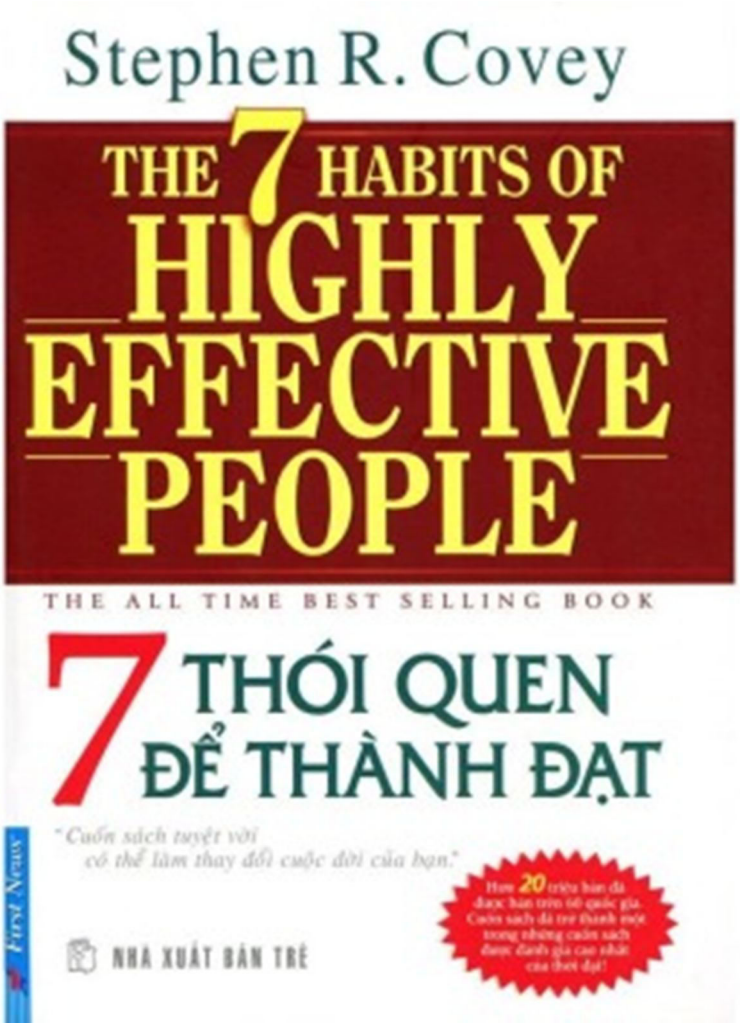
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Bảy thói quen của những người thành đạt

Tác giả: Stephen R. Covey

Người dịch: Nguyễn Văn Cừ

Nhà xuất bản Thống Kê

Sách gồm 385 trang

Về tác giả

Stephen R. Covey tốt nghiệp cao học tại đại học Harvard, có bằng tiến sĩ ở đại học Brigham Young. Giáo sư khoa quản lý trường Marrott và chủ tịch trung tâm lãnh đạo Covey.

Nội dung chính

Tác phẩm phân tích những qui luật chi phối và khơi dậy những năng lực tiềm ẩn trong ta. Đây là cẩm nang về sự lãnh đạo, là chìa khóa dẫn đến thành công không những trong các lĩnh vực quản lý, kinh doanh mà còn trong cuộc sống cá nhân, gia đình và quan hệ xã hội.

Phần thứ nhất – Mẫu và nguyên lý

Từ trong ra ngoài

Có những cá nhân, bề ngoài thành đạt một cách lạ thường, nhưng bên trong đang vật lộn với một khát vọng thầm kín. Để cải tạo hoàn cảnh này, trước hết là phải cải tạo bản thân tức là phải thay đổi nhận thức của mình.

Người ta cho rằng, sự thành công đạt được một cách thực sự và hạnh phúc lâu bền phải phát xuất từ Đạo đức tính cách, đó là những vấn đề như liêm khiết, khiêm tốn, can đảm, công bằng… Đây là những nguyên lý chi phối tính hiệu quả của con người. Nó bất biến, không phải bàn cãi, nó tồn tại bấp chấp mọi điều kiện xã hội.

Quan niệm khác về thành công dựa trên Đạo đức nhân cách, tức là sự thành công phụ thuộc vào hình ảnh của ta trước công chúng, vào thái độ, hành vi, kỹ năng, kỹ xảo. Đạo đức nhân cách chủ yếu đi theo hai con đường: một là thái độ trí tuệ tích cực, hai là kỹ xảo về sự quan hệ với con người; tính chất này tiếp cận với mánh khóe, thủ thuật.

Việc tập trung vào kỹ năng, kỹ xảo giống như luyện thi ở trong nhà trường, bạn có thể thi đậu, nhưng không bao giờ đạt được sự tinh thông thật sự về trí tuệ.

Đạo đức tính cách và đạo đức nhân cách đều là những thể hiện về mẫu (Paradigm) xã hội. Nó là một học thuyết, một cách giải thích, một cách hiểu, cách nhìn thế giới. Chúng ta thường cho rằng, chúng ta nhìn nhận sự vật như chúng vốn là, chúng ta khách quan, không phải như vậy. Chúng ta nhìn thế giới không phải như nó là mà như chúng ta là, chúng ta đã miêu tả chúng theo mẫu của chúng ta.

Đạo đức nhân cách phải có một cái gì đó bên ngoài tác động mạnh mẽ từ mẫu xã hội đang lưu hành. Chưa bao giờ có những giải pháp vững chắc cho các vấn đề hạnh phúc và thành quả lâu bền từ ngoài vào trong.

Những cuộc tấn công có ý nghĩa là tấn công vào tập quán, vào cách suy nghĩ cũ, vào những mẫu cũ kỹ. Copernious đã hoán vị mẫu, ông đặt mặt trời vào trung tâm vũ trụ, bất chấp mọi phản đối và khủng bố, thế là mọi vật có một cách hiểu khác.

Chúng ta cũng cần có một cách nghĩ khác, hoán vị các mẫu của chúng ta đến một trình độ mới, sâu hơn, ở mức độ từ trong ra ngoài, lấy nguyên lý là trung tâm, lấy tính cách làm cơ sở để giải quyết những vấn đề cơ bản tồn đọng lâu ngày đem lại kết quả lâu dài.

Bảy thói quen, nhìn tổng quát

Tính cách của chúng ta cơ bản là một hỗn hợp các thói quen. "… Gieo thói quen, gặt tính cách…". Thói quen là một nhân tố mạnh mẽ, một mô hình kiên định, thường là không có ý thức. Hằng ngày chúng ta biểu lộ tính cách của chúng ta và tạo ra tính hiệu quả hoặc tính không hiệu quả của chúng ta.

Phá vỡ thói quen ăn sâu vào mình, như sự trì trệ, lòng ích kỷ… phải cần một nỗ lực ghê gớm. Nhưng một khi đã thắng được sức hút thì sự tự do của chúng ta mang một tầm vóc mới.

Bảy thói quen mà chúng ta sắp bàn bạc là những thói quen của tính hiệu quả. Bởi vì, chúng được dựa trên những nguyên lý, chúng làm nền tảng của tính cách con người.

Chúng ta đi trên con đường liên tục của sự trưởng thành, từ phụ thuộc đến độc lập rồi đến tùy thuộc lẫn nhau. Nhiều người không hiểu thấu đáo, cho rằng tùy thuộc lẫn nhau là trái với độc lập. Sự độc lập thực sự (thói quen 1, 2, 3) cho ta sức mạnh để hành động hơn là để chịu đựng. Nhưng nó không phải là mục đích cao nhất trong cuộc sống thành đạt vì tùy thuộc lẫn nhau (thói quen 4, 5, 6) cần thiết để thành công trong thực tế gia đình và tổ chức.

Tùy thuộc lẫn nhau, ta có cơ hội để góp phần bản thân mình một cách sâu sắc có ý nghĩa với người khác, và đến được với tài trí và tiềm năng của họ. Khi bạn đã thực sự độc lập thì bạn có cơ sở để tùy thuộc lẫn nhau một cách có hiệu quả, đó là cơ sở của tính cách, để từ đó bạn có thể tác động có hiệu quả thắng lợi chung của đồng đội.

Tính hiệu quả cũng nằm trong nguyên lý cân đối P/PC. P (Production) nghĩa là sản xuất ra kết quả mong muốn; PC (Production capability) tức năng lực sản xuất hay là vốn để sản xuất. Chỉ chú tâm vào P mà thiếu sự quan tâm đến PC là cho sức khỏe mòn mỏi, máy móc kiệt quệ, tài khoản hao hụt dẫn đến bạn đã đánh mất sự nhiệt tình, lòng trung thành, sự sáng tạo, tài trí, tháo vát của những người cộng tác, bạn đã đánh mất hiệu quả.

Bạn hãy đổi chỗ những mẫu cũ, thay bằng mẫu mới (thói quen 7), những thói quen của tính hiệu quả. Hãy kiên trì với bản thân, vì cái ta có được một cách quá dễ dàng, chúng ta không quí nó. Chỉ đáng quí cái gì đem lại giá trị cho mọi vật.

Phần thứ hai – Thắng lợi riêng tư

Thói quen 1: Phải tích cực

Các nguyên lý về sự tưởng tượng của cá nhân

Là con người, chúng ta có khả năng "tự nhận thức", tức khả năng đứng riêng ra để xem xét chúng ta, "nhìn thấy" chúng ta. Trong thực tế, chúng ta chưa quan tâm đến việc này. Chúng ta chỉ có những hình ảnh của chúng ta từ tấm gương xã hội. Điều này khẳng định rằng, hoàn cảnh có vai trò quyết định đối với chúng ta.

Ba học thuyết về quyết định luận phổ biến là: Di truyền quyết định tức do tính thừa kế. Tâm thần quyết định tức do hệ quả của sự giáo dục từ tấm bé. Môi trường quyết định tức do hoàn cảnh tạo ra.

Nhưng Frankl lại cho chúng ta một bài học hoàn toàn khác. Ông là một tù nhân của Đức Quốc Xã, bị giam cầm rất khắc nghiệt, cái chết kề vai. Trong những giây phút đó, ông phát hiện ra rằng "sự tự do cuối cùng của con người" không thể bị tước đoạt, đó là năng lực nội tại quyết định lựa chọn của mình. Ông đã giúp những người khác (kể cả cai ngục) tìm ý nghĩa trong sự đau đớn và nhân phẩm trong cuộc sống lao tù. Giữa tác nhân kích thích và phản ứng, con người có sự tự do lựa chọn. Vì chúng ta có trí tưởng tượng, có lương tâm ý chí độc lập không chịu ảnh hưởng của người khác.

Định nghĩa "Tính tích cực"

Khả năng tự do lựa chọn phản ứng, không lên án hoàn cảnh, tình huống hoặc một tác động ngoại lai đối với hành vi của mình đó là "tính tích cực". Tính tích cực không đơn thuần là dẫn đầu mà còn phải chịu trách nhiệm về cuộc sống của bản thân mình.

Có ba giá trị chủ yếu trong cuộc sống: giá trị kinh nghiệm, giá trị sáng tạo và giá trị thái độ tức phản ứng của ta trong hoàn cảnh. Thái độ và hành vị của ta xuất phát từ mẫu của chúng ta nếu chúng ta biết sử dụng khả năng tự nhận thức và xem xét chúng. Chọn phản ứng cho hoàn cảnh, chúng ta sẽ tác động mạnh đến hoàn cảnh.

Mỗi người chúng ta quan tâm đến nhiều thứ, chúng ta có thể tách những cái mà chúng ta không có liên quan đặc biệt về trí tuệ và tình cảm. Trong lúc chúng ta được tự do lựa chọn hành động, chúng ta không thể lựa chọn hậu quả của hành động đó, vì hậu quả do quy luật tự nhiên chi phối. Nhưng chúng ta phải học cách chung sống với chúng ngay cả khi chúng ta không thích chúng, bằng cách này, chúng ta có khả năng làm cho chúng không điều khiển chúng ta được. Khi sự lựa chọn của chúng ta đem lại kết quả ngoài ý muốn, chúng ta gọi sự lựa chọn này là sai lầm, chúng ta không thể phủ nhận chúng. Tiếp cận tích cực đối với một sai lầm là thừa nhận nó lập tức, sửa chữa và rút kinh nghiệm. Nếu không sửa chữa và rút kinh nghiệm lại là một sai lầm kiểu khác.

Thói quen 2: Bắt đầu bằng kết thúc trong tâm trí

Người ta rất dễ bị rơi vào bẫy hoạt động, vào sự bận rộn của cuộc sống, làm việc càng ngày càng tích cực để leo lên những bậc thang của thành công, để rồi cuối cùng, phát hiện ra cái thang đó đang bắc nhầm tường.

Cho nên, chúng ta chỉ có thể thành đạt thật sự khi chúng ta "bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí". Dựa trên nguyên lý mọi vật đều được sáng tạo hai lần. Lần thứ nhất là sự sáng tạo bằng trí tuệ, và lần thứ hai là sự sáng tạo vật chất hay thực tiễn.

Chẳng hạn, muốn kinh doanh có hiệu quả, bạn phải xác định rõ ràng cái bạn cố đạt được. Bạn suy nghĩ trong tâm trí về sản phẩm, dịch vụ, về vốn, thị trường, về tiếp thị, tổ chức nhân viên… khi mọi thứ đã chín muồi bạn bắt đầu bằng sự kết thúc trong tâm trí với sự triển khai kế hoạch trong thực tế. Phần lớn những thất bại trong kinh doanh là từ sự sáng tạo lần thứ nhất.

Khả năng tự nhận thức, trí tưởng tượng và lương tâm làm cho chúng ta có thể xem xét được những sáng tạo thứ nhất của chúng ta, để chúng ta viết lấy kịch bản.

Thói quen thứ hai cũng dựa trên nguyên lý về sự lãnh đạo; có nghĩa là lãnh đạo là sáng tạo lần thứ nhất. Lãnh đạo không phải là quản lý, quản lý sáng tạo lần thứ hai. Quản lý là tập trung vào phần việc bên dưới lãnh đạo giải quyết công việc bên trên. Không rèn luyện khả năng lãnh đạo sáng tạo để dẫn đầu đúng hướng thì không một tài năng quản lý nào có thể giữ cho khỏi thất bại.

Bằng trí tưởng tượng chúng ta có thể thấy những thế giới tự có của tiềm năng nằm trong ta. Bằng lương tâm, chúng ta có thể tiếp xúc với những quy luật phổ biến hay nguyên lý. Kết hợp với khả năng tự nhận thức, hai khả năng này sẽ làm cho chúng ta đủ sức viết lấy kịch bản của chính mình (chứ không phải thực hiện theo kịch bản của người khác).

Mỗi người có một sứ mệnh trong cuộc đời, không ai thay thế mình được. Cuộc đời của mình cũng không làm lại được. Cho nên, nhiệm vụ của mỗi người là độc nhất cũng như cơ hội để hoàn thành nhiệm vụ đó.

Thói quen 3: Đưa cái quan trọng nhất lên trước

Thói quen 3 là kết quả của cá nhân khi áp dụng thói quen 1 và 2 vào thực tế. Tức là: “Bạn là kẻ sáng tạo, bạn chịu trách nhiệm” và “Bạn thực hiện sáng tạo thứ nhất tức sáng tạo tinh thần”. Tất cả những thứ đó đều dựa trên trí tưởng tượng, lương tâm, ý chí độc lập và khả năng tự nhận thức. Thói quen 3 là sáng tạo thứ hai, sáng tạo vật chất, tức thực hành cách tự quản lý có hiệu quả.

Quản lý là sự đập nhỏ ra, phân tích, phối hợp, ứng dụng đặc trưng. Ý chí độc lập làm cho sự tự quản lý có hiệu quả, đó là khả năng lựa chọn quyết định và hành động phù hợp chứ không phải làm theo.

Sự quản lý hiệu quả là đưa những cái quan trọng lên trước, tổ chức và thực hiện cái ưu tiên. Chúng ta phải thực hiện thói quen 2 để có một ý niệm rõ ràng về cái gì là quan trọng, nếu không, chúng ta dễ dàng chệch hướng khi bị các vấn đề cấp bách thúc ép.

Giải quyết các vấn đề như xây dựng quan hệ, dự phòng hoạt động PC, xem xét các cơ hội mới, lập kế hoạch, viết bản công bố nhiệm vụ cá nhân… là những vấn đề cần thiết nhưng ít người sẵn sàng làm chúng vì chúng không cấp bách. Bạn phải học từ chối các hoạt động khác, đôi khi có vẻ là cấp bách.

Quản lý hữu hiệu thời gian và cuộc sống là tổ chức và thực hiện những ưu tiên đã được cân đối. Bạn nên tổ chức cuộc sống của bạn theo từng tuần lễ đưa lại sự cân đối lớn hơn là kế hoạch hằng ngày.

Việc thực hiện chủ yếu phụ thuộc vào ý chí độc lập, kỷ luật tự giác, sự chính trực và sự cam kết của chúng ta với những nguyên lý và những giá trị sâu xa nhất để đem lại ý nghĩa và bối cảnh cho các ưu tiên, cho lịch công tác và cho cuộc sống của chúng ta.

Có người từ chối việc ủy nhiệm cho người khác vì họ cảm thấy mất thời gian và công sức và họ có thể tự làm lấy công việc sẽ tốt hơn. Nhưng ủy nhiệm một cách có hiệu quả có lẽ là một hoạt động mạnh mẽ nhất ở trình độ cao, để bạn có điều kiện dành sức lực cho các hoạt động có trình độ cao khác. Sự ủy nhiệm được tiến hành đúng đắn thì cuối cùng cả hai bên đều có lợi, vì sẽ làm được nhiều hơn với thời gian ít hơn. Sự ủy nhiệm có hiệu quả thể hiện quản lý có hiệu quả, đơn giản bởi vì nó là cơ bản cho cả sự phát triển cá nhân và tổ chức.

Phần thứ ba – Thắng lợi công cộng

Các mẫu của sự tùy thuộc lẫn nhau

Tùy thuộc lẫn nhau là một sự lựa chọn mà chỉ có người có tính tự chủ độc lập mới làm được. Bạn phải lấy kỷ luật tự giác làm nền tảng, lấy những nguyên lý đúng đắn làm trung tâm, được giá trị hướng dẫn và có khả năng tổ chức thực hiện các ưu tiên trong cuộc sống. Bạn phải hiểu rằng với sự chính trực thì chúng ta mới có thể gây dựng mối quan hệ phong phú, lâu dài với người khác.

Hãy gây dựng một tài khoản ngân hàng tình cảm để tạo cảm giác của sự an toàn, tạo sự tín nhiệm cao thì giao tiếp sẽ trở nên dễ dàng, diễn ra tức thì và có hiệu quả cao.

Để xây dựng một tài khoản ngân hàng tình cảm một cách phong phú, thì bạn cần phải: (1) Hiểu con người, để hiểu người thì cái gì là quan trọng của người khác cũng quan trọng đối với mình. (2) Quan tâm đến việc nhỏ, một cử chỉ ân cần nhỏ đôi lúc là sự kiện quan trọng. (3) Giữ lời cam kết, bạn bồi dưỡng thói quen giữ lời hứa, bạn sẽ xây dựng được chiếc cầu tín nhiệm. (4) Làm rõ những dự định, vì những dự định không rõ ràng trong phạm vi các mục tiêu cũng xói mòn sự giao tiếp và lòng tin. (5) Thể hiện sự chính trực của cá nhân, trung thành với người không có mặt, vì khi bạn bảo vệ những người vắng mặt bạn sẽ giữ được lòng tin với những người có mặt. (6) Thành thật nhận lỗi khi có sai lầm; Einstein khôn ngoan đã dạy rằng: "Nếu bạn sắp cúi xuống thì hãy cúi thật thấp". Làm sao sự xin lỗi của bạn làm cho người ta cảm nhận là thành khẩn. (7) Nên nhớ rằng mọi vấn đề của P đều là cơ hội của PC. Với tài khoản ngân hàng tình cảm như vậy, chúng ta tiến vào các thói quen của thắng lợi công cộng.

Thói quen 4: Tư tưởng Thắng/Thắng

Bạn ở vị trí ảnh hưởng đến người khác, đừng đẩy con người vào chỗ cạnh tranh với nhau; thành công của người này có hại đến người kia. Hãy tạo thói quen của sự thành công trong sự lãnh đạo giữa con người với con người là Thắng/Thắng.

Đó là một triết lý đầy đủ về tác động qua lại của con người. Là một trạng thái của trí tuệ và tình cảm luôn luôn tìm kiếm lợi ích chung cho tất cả mọi người. Nó cũng có nghĩa là mọi thỏa thuận và mọi biện pháp đều đem lại lợi ích chung, làm mọi người thỏa mãn.

Trong phong cách lãnh đạo, mẫu Thắng/Thua là tiếp cận quyền lực. Phần lớn cuộc sống là một thực tế tùy thuộc lẫn nhau. Nghĩa là kết quả là tùy thuộc vào sự hợp tác giữa bạn và người khác, nên mẫu này không thích hợp.

Mẫu Thua/Thắng còn tồi tệ hơn, bởi vì nó không có tiêu chuẩn, không có yêu cầu, không có dự định, không có ước mơ. Người có ý nghĩ Thua/Thắng thường vội vàng làm vừa lòng hoặc nhân nhượng vô nguyên tắc.

Khi hai người có ý nghĩa Thắng/Thua ở cùng nhau, sự kiên quyết, ương bướng tác động qua lại với nhau sẽ đưa đến kết quả thua/thua. Những người này bị phụ thuộc ở mức độ cao, không có định hướng bên trong. Họ khổ sở và nghĩ rằng mọi người cũng phải khổ sở.

Nguyên lý của Thắng/Thắng nó bắt đầu bằng tính cách (tức sự chính trực, sự chín chắn, tâm trạng phong phú), chuyển sang quan hệ (tài khoản ngân hàng tình cảm dồi dào), từ

đó xuất phát thỏa thuận (gồm nguyên tắc, nguồn lực, trách nhiệm, kết quả). Nó được nuôi dưỡng trong một môi trường ở đó cấu trúc và các hệ thống đều ủng hộ nó tức dựa trên Thắng/Thắng. Nó cần một quá trình.

Bạn gửi vào tài khoản ngân hàng tình cảm qua sự lịch thiệp chân thành, sự tôn trọng và đánh giá cao quan điểm người khác. Bạn dừng lại lâu hơn trong quá trình giao tiếp. Bạn nghe nghiều, nghe sâu hơn. Bạn thể hiện bản thân một cách can đảm hơn. Bạn đi sâu hơn vào nội tâm để có sức mạnh của tính cách tích cực. Bạn giữ điều đó cho đến khi người khác bắt đầu nhìn nhận rằng bạn chân thành mong muốn một giải pháp thật sự là thắng lợi cho cả hai.

Thói quen 5: Trước tiên phải tìm hiểu, sau đó làm cho người ta hiểu mình

Bạn không thể tin vào một toa thuốc của bác sỹ trừ khi bạn tin vào sự chẩn đoán của bác sỹ đó.

Bạn không bao giờ có thể thật sự đi sâu vào nội tâm của một người, nếu bạn chưa triển khai sức mạnh của tính cách cá nhân và tài khoản ngân hàng tình cảm cũng như kỹ năng nghe thấu cảm của mình. Khi giao tiếp với ai, bạn có thể gạt sang một bên tự truyện của bạn, và thật sự tìm hiểu.

Bạn phải xây dựng kỹ năng nghe thấu cảm trên cơ sở của tính cách, tạo ra sự cởi mở và lòng tin vào tài khoản ngân hàng tình cảm, tạo ra một quan hệ mậu dịch giữa các con tim.

Chúng ta có thể chăm chú nghe, tập trung chú ý và sức lực vào những lời mình nghe được. Đó là hình thức nghe cao nhất, nghe thấu cảm. Nghe thấu cảm là đi sâu vào các ý kiến của người khác, qua đó bạn phát hiện, bạn nhìn cuộc đời theo cách nhìn của người khác, bạn hiểu mẫu của họ, bạn hiểu họ cảm nghĩ như thế nào.

Thấu cảm không có nghĩa là thông cảm. Thông cảm là một hình thức của thỏa thuận; một hình thức của phê phán. Trong nghe thấu cảm, bạn nghe bằng tai, nhưng quan trọng hơn là bằng mắt, bằng con tim. Bạn cảm nhận được. Bạn trực cảm được, bạn cảm thấy được.

Nghe thấu cảm cũng là mạo hiểm. Phải hy sinh nhiều an toàn để nghe thật sâu sắc, bạn rất cởi mở để chịu sự tác động của người khác, bạn trở thành dễ bị tổn thương. Bởi vì, để phát huy ảnh hưởng của mình, bạn phải chịu ảnh hưởng của người khác.

Nhưng, thói quen 1, 2, 3 là nền tảng, cung cấp cho bạn hạt nhân bên trong không thay đổi. Nhờ đó, bạn có thể đối phó với mọi rủi ro bên ngoài một cách bình tĩnh và mạnh mẽ.

Để người khác hiểu mình, trước hết bạn phải tạo sự tín nhiệm nhờ sự chính trực và khả năng của bạn, đó là niềm tin mà bạn truyền qua người khác. Tiếp đến là sự thấu cảm, nó là cảm xúc, nghĩa là bạn cũng có một sức ép tình cảm như người bạn giao tiếp, và sau cùng là logic, tức mặt lý luận của sự trình bày.

Hãy tạo tâm lý mà họ cần. Bạn hãy bỏ cái kính bạn mang để nhìn thế giới theo quan điểm của người khác, điều đó dẫn đến cả hai cùng đứng về một phía để xem xét vấn đề.

Khi chúng ta hiểu nhau thực sự, sâu sắc, chúng ta mở cửa cho những giải pháp sáng tạo và những lựa chọn. Những bất đồng không còn cản trở sự giao tiếp và tiến bộ nữa. Thay vào đó, chúng trở thành cơ sở của hiệp đồng.

Thói quen 6: Hiệp đồng

Hiệp đồng có nghĩa là toàn bộ lớn hơn tổng của từng phần. Một cộng một bằng ba, bốn hoặc nhiều hơn nữa. Nó là mối quan hệ mà các bên đối với nhau là ở trong nhau và của nhau. Hiệp đồng là một hoạt động cao nhất trong cuộc sống, biểu hiện thật sự của tất cả các thói quen khác hợp lại.

Hiệp đồng tạo ra một kịch bản mới hướng tới phục vụ và cống hiến. Phòng ngự ít hơn, ích kỷ ít hơn, ít chiếm hữu, ít phê phán chỉ trích nhau hơn, quan tâm đến nhau hơn. Khi thực hiện giao tiếp hiệp đồng, trong nội tâm bạn cảm thấy hứng khởi, an toàn và mạo hiểm. Bạn tin rằng, sự việc sẽ diễn ra tốt đẹp. Và đó chính là sự kết thúc của bạn trong tâm trí.

Bản chất của sự hiệp đồng là coi trọng sự bất đồng, tôn trọng chúng, xây dựng dựa vào các điểm mạnh, bổ sung cho các điểm yếu. Cơ sở để coi trọng bất đồng là thừa nhận rằng, người ta nhìn thế giới không phải như bản chất của thế giới mà như bản chất con người. Bạn không đồng ý với tôi tức có cái gì tôi chưa hiểu và tôi cần phải hiểu. Bạn có một góc nhìn, một hệ tham chiếu khác mà tôi cần xem xét.

Trong giao tiếp, có những trường hợp thỏa hiệp, nghĩa là 1+1=1,5. Nó tạo ra Thắng/Thắng ở mức độ thấp. Hiệp đồng có nghĩa là 1+1=8, 16 hoặc 1600. Vì hiệp đồng của tín nhiệm cao tạo ra giải pháp tốt hơn bất kỳ giải pháp nào. Khi tài khoản ngân hàng tình cảm lớn, họ tin vào giải pháp thứ ba, là giải pháp mà hai bên cùng có lợi hơn giải

pháp mà mỗi bên đưa ra lúc đầu. Đạo Phật gọi cái này là "Trung đạo", con đường giữa. Giữa không có nghĩa là thỏa hiệp, nó có nghĩa cao hơn, giống như đỉnh của một tam giác.

Hiệp đồng là nguyên lý đúng đắn. Đó là thành tựu hoàn hảo. Hầu như khi nào cũng có một giải thứ ba, nếu bạn hành động với triết lý Thắng/Thắng và thật sự tìm hiểu.

Phần thứ tư – Đổi mới

Thói quen 7: Rửa cưa

Các nguyên lý tự đổi mới cân đối

Người thợ cưa đã mệt, công việc càng khó nhọc, vất vả hơn. Ông ta cần phải tranh thủ "rửa cưa". Chắc chắn ông sẽ cưa nhanh hơn.

Thói quen 7 đổi mới bốn khía cạnh bản chất của bạn: vật chất, trí tuệ, tinh thần và tình cảm/xã hội. Nó làm cho các thói quen khác có khả năng hiện thực.

Về khía cạnh vật chất: chúng ta cần phải quan tâm đến việc ăn các loại thức ăn thích hợp, nghỉ ngơi và thư giãn đầy đủ, luyện tập đều đặn. Đa số chúng ta nghĩ rằng, không có thời gian để luyện tập thân thể, đó là một mẫu méo mó. Chỉ cần 30 phút mỗi ngày, bạn có thể luyện tập sức bền để tăng hiệu quả tim mạch qua việc đi bộ nhanh, chạy, đi xe đạp, bơi, trượt tuyết… Luyện tập sự mềm dẻo qua việc co duỗi cơ bắp. Luyện tập sức mạnh bằng việc đẩy, kéo, cử tạ… Mọi sự tập luyện nên bắt đầu từ từ. Khi bạn nâng cao được khả năng của cơ thể, bạn sẽ làm được nhiều việc trong trạng thái dễ chịu, và thích thú hơn.

Về khía cạnh tinh thần: đổi mới khía cạnh tinh thần sẽ đem lại cho bạn nguồn cảm hứng, nâng bạn lên, trói buộc bạn vào những chân lý vĩnh hằng của nhân loại. Bạn cần phải tiếp cận dần và say mê các tác phẩm văn học, âm nhạc có giá trị, tiếp xúc với thiên nhiên... Sự đổi mới tinh thần đòi hỏi thời gian nhưng không được lơ là.

Về khía cạnh trí tuệ: khi rời ghế nhà trường, chúng ta để cho trí tuệ teo đi. Hãy đọc một cách nghiêm túc, người không đọc chẳng khác gì người không biết đọc. Tìm hiểu một cách sâu sắc những vấn đề ngoài phạm vi hoạt động của mình. Hãy tập viết, rèn luyện ngôn ngữ chắt lọc, rõ ràng, cô động thông qua các thư tay, bản thông báo, lập kế hoạch và các lĩnh vực khác.

Về khía cạnh xã hội/tình cảm: khía cạnh này không mất thời gian như các khía cạnh khác. Nhưng được thực hiện thường xuyên trong quan hệ bình thường. Sự yên tĩnh của tâm hồn chỉ có thể có được khi cuộc sống hòa hợp với những nguyên lý và giá thực. Hãy cống hiên và sáng tạo; quan tâm mang lại lợi ích cho người khác. “Phục vụ là tiền thuế mà chúng ta phải trả cho cuộc sống trên trái đất này” (Eldon Tanner)

Tính hiệu quả của tổ chức cũng như của cá nhân yêu cầu phát triển và đổi mới cả bốn khía cạnh một cách rộng rãi và cân đối, chúng liên hệ chặt chẽ với nhau. Quá trình đổi mới giúp chúng ta tiến lên trên vòng xoắn đi lên của sự phát triển và thay đổi của sự tiến bộ không ngừng. Không có con đường nào khác, Quy luật mùa gặt chi phối: lúc nào chúng ta cũng gặt được cái ta gieo. Để tiến lên không ngừng, chúng ta phải học, cam kết, làm-học, cam kết, làm-lại học, cam kết, làm nữa.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: 10 Điều Khác Biệt Nhất Giữa Người Thắng và Kẻ Thua

Tác giả: Keith Cameron Smith

Bản dịch: 10 Điều Khác Biệt Nhất Giữa Người Thắng và Kẻ Thua

Người dịch: Khánh Chương

Nhà xuất bản: Dân Trí 2013

Sách gồm 190 trang

Tôi sắp xếp những điều khác biệt theo thứ tự giảm dần về tầm quan trọng. Nhưng bạn có thể xáo trộn thứ tự các điều khác biệt này cho phù hợp với cuộc sống mà bạn trải qua. _K.C. Smith

10. Người thắng nhận trách nhiệm, kẻ thua đóng vai nạn nhân

- Người chiến thắng là người có trách nhiệm, nghĩa là bạn làm mọi việc tốt nhất có thể và tin vào kết quả tốt sẽ đến.

Người thua lúc nào cũng ở trạng thái "chuyện gì đến sẽ đến", thiếu ý thức kiểm soát, có cảm giác lo lắng, sợ hãi.

- Người chiến thắng tin tưởng vào ý tưởng của người khác, họ cần những người đồng hành và làm việc theo tinh thần đồng đội.

Kẻ thua thì ngược lại, luôn để nỗi sợ hãi biến thành sự nghi ngờ, chia rẻ.

- Người chiến thắng luôn lựa chọn quyết định của mình, hoàn cảnh không quyết định lựa chọn của họ.

Người thua luôn nghĩ rằng, những lựa chọn của mình phụ thuộc vào hoàn cảnh, và hoàn cảnh là lỗi của ai đó và để mình vào vai nạn nhân.

- Người chiến thắng khi đối đầu với thất vọng, họ khích lệ bản thân và tiếp tục tiến tới.

Người thua thì trái lại, khi đối đầu với thất vọng, họ đổ lỗi, than phiền, chán nản, phiền muộn.

Vậy, hãy chiến thắng từ trong suy nghĩ của bạn, lựa chọn những suy nghĩ tích cực, đưa ra những quyết định tỉnh táo, chịu trách nhiệm về những quyết định đó. Đừng để người khác kiểm soát suy nghĩ của bạn thay bạn. Chỉ có thành công trong việc kiểm soát suy nghĩ của bản thân, bạn mới có thể thay đổi kết quả.

9. Người thắng có những gì họ muốn, kẻ thua muốn những gì họ không có

- Người thắng thường hiểu rằng, mọi thứ đều có cái giá của nó.

Kẻ thua thì muốn thứ gì đó miễn phí.

- Người chiến thắng nhìn vào những người hơn mình và tin rằng: "Nếu người khác có thể làm điều đó thì tôi cũng có thể".

Kẻ thua thì có cảm giác người khác luôn có nhiều hơn và họ được quyền hưởng một ít trong đó.

- Người chiến thắng hiểu rằng, mình có thể học được những thứ gì cần thiết để đạt tới những gì mình khao khát. Họ không lo lắng về những gì người khác nghĩ về mình; chấp nhận sự chỉ trích như một phần của cuộc sống.

Kẻ thua luôn suy nghĩ tiêu cực về bản thân, họ cho rằng mình có quyền chỉ trích những người có thứ mình không có. Họ luôn bận tâm về cái tôi và suy nghĩ của người khác về mình.

- Người chiến thắng biết khi nào cần hành động và khi nào cần buông tay để tăng cường kiến thức về điều họ muốn làm; sẵn sàng trả giá để đạt được nó.

Kẻ thua không thể có những gì họ muốn vì sự dốt nát, thiếu tự trọng, không nhiệt tình, họ buông tay vì sợ hãi, họ không sẵn sàng trả giá cho thành công.

8. Người thắng tìm đường đi, kẻ thua tìm lời bao biện

- Người chiến thắng khi đối mặt với khó khăn, họ vẫn có sự tự tin cần thiết để kiên trì học hỏi thêm những điều mới mẻ, họ tin rằng vẫn tồn tại một con đường nào đó.

Kẻ thua khi đối mặt với khó khăn, họ tìm cho mình những lời bao biện: vì mọi chuyện trở nên khó khăn, nên họ không thể thành công.

- Người chiến thắng không đánh giá hành động mà chỉ tập trung vào kết quả. Nếu kết quả không mong muốn, họ có tầm nhìn và niềm tin để xác định xem mình muốn trở thành người như thế nào, để tìm ra cách phát triển những gì mình muốn làm, muốn có.

Kẻ thua chỉ nhìn vào hành động của mình, nếu chiến lược sai, họ tìm lời bao biện, vì họ không có tầm nhìn cho việc mình muốn trở thành người như thế nào, và tầm nhìn của họ bị lấp đầy bởi tầm nhìn của người khác.

7. Khi người thắng bước vào, căn phòng rực sáng – Khi kẻ thua bước ra, căn phòng bớt u tối

- Người chiến thắng mang đến sinh lực cho mọi người, vì họ trân trọng cuộc sống. Họ nói về những điều tốt đã diễn ra, đang và sẽ diễn ra. Ngôn từ của họ tô đẹp cuộc sống nên khi họ bước vào căn phòng rực sáng.

Kẻ thua như những con ma cà rồng hút hết sinh lực của mọi người xung quanh, họ luôn than thở, ca cẩm, họ không ý thức được họ đã kêu ca như thế nào. Khi kẻ thua bước ra khỏi căn phòng, căn phòng được sáng lên vì họ đã mang đi những lời ca cẩm.

- Người chiến thắng thu hút những người chiến thắng khác. Kẻ thua thì nhập bạn với kẻ thua.

Để làm bạn với những người chiến thắng, bạn phải triệt tiêu những lời than thở ra khỏi cuộc đời mình. Khi trở thành người có khả năng thắp sáng căn phòng, thì lúc đó bạn đã trở thành người lãnh đạo thực thụ, tức không lãnh đạo bằng vũ lực và bằng quyền lực và sự thuyết phục.

6. Người thắng nghe nhiều hơn nói – Kẻ thua nói nhiều hơn nghe

Kỹ năng giao tiếp tuyệt vời nhất là lắng nghe.

Lắng nghe để phản hồi, để hiểu hơn, học được nhiều hơn, giao tiếp tốt hơn và câu chuyện sẽ đạt kết quả sâu sắc hơn.

- Người chiến thắng học cách lắng nghe và rèn luyện thành thạo kỹ năng này.

Kẻ thua thì nói không ngừng, họ không để ý xem đã cắt lời người khác bao nhiêu lần, thậm chí, họ thường độc thoại chứ không phải đối thoại.

- Người thắng lắng nghe để cảm thông.

Kẻ thua lắng nghe để phán xét.

Nói ít, lắng nghe nhiều, những kinh nghiệp mới sẽ nảy sinh từ đó, bạn sẽ nghe được cảm xúc của con tim mình và sẽ tăng thêm sự bình yên, giảm bớt căng thẳng.

5. Kẻ thắng ưa hành trình – Người thua thích đến đích

- Cuộc sống là những cuộc hành trình nối tiếp nhau. Người thắng tận hưởng niềm hạnh phúc khi đến đích trong những chặn đường đó. Họ vui sống cho hiện tại và tiếp tục tiến bước, chính nhờ những niềm vui đó họ vượt qua sự thối chí, nản lòng.

Người thua không có năng lượng góp nhặt từ những niềm vui tuôn chảy trên suốt hành trình dài của mình. Họ cứ chăm vào đích đến của tương lai, nên niềm tin hiện tại của họ yếu ớt, đó là thủ phạm của sự dễ dàng nản lòng và bỏ cuộc.

- Cuộc sống vừa tươi đẹp mà cũng vừa khó khăn, người chiến thắng chấp nhận và đương đầu với sự thật đó. Họ cố gắng học hỏi và phát triển chính mình, họ tiếp tục gieo lòng biết ơn và luôn tập trung vào điều tốt đẹp. Chính những khó khăn đã giúp họ mạnh mẽ hơn.

Người thua thường than phiền về cuộc sống khó khăn thay vì biết ơn, họ đưa ra những bao biện và kháng cự lại thay vì phát triển. Họ tập trung vào những điều tồi tệ thay vì tìm kiếm những điều tươi đẹp nên cuộc sống lại càng khó khăn hơn nữa.

4. Người thắng xây dựng tình bạn – Kẻ thua phá hoại tình bạn

- Bạn bè quý hơn cả tiền bạc. Người chiến thắng có khả năng xây dựng những tình bạn sâu đậm. Họ tôn trọng những nhận thức và quan điểm riêng của bạn mình. Họ biết rõ sự chân thành, khiêm tốn, vị tha là bí mật của tình bạn.

Kẻ thua thường cho rằng cái nhìn của họ là duy nhất, họ khăn khăn cho mình đúng. Họ không sẵn lòng cân nhắc một góc nhìn khác vì sự kiêu ngạo. Cái tôi bắt nguồn tự sự kiêu ngạo sẽ hủy hoại tình bạn của họ.

- Người chiến thắng hiểu rằng tình bạn chính là sự phụ thuộc lẫn nhau, là nơi phép mầu xuất hiện, cho phép điều tuyệt vời diễn ra. Họ quan tâm và hòa nhập với những người bạn của mình, họ muốn cái tốt nhất cho tất cả.

Kẻ thua không biết đến sự phụ thuộc kỳ diệu này, họ chỉ muốn những thứ tốt nhất cho bản thân mình, họ luôn tranh cãi về những vấn đề nhỏ nhặt nên họ thường cô độc và chỉ sống riêng cho mình.

3. Người thắng nghĩ lớn – Kẻ thua nông cạn

- Người thắng hình thành thói quen nghĩ lớn, nghĩ lớn chính là trái ngọt của niềm tin, giúp họ theo đuổi những ước mơ sâu thẩm nhất của mình và tạo ra sự hứng khởi và niềm vui.

Kẻ thua có những suy nghĩ nông cạn vì những nỗi sợ hãi và căng thẳng. Họ nghĩ rằng những điều không tốt sẽ xảy ra, họ sống trong nỗi lo sợ và phớt lờ những giấc mơ đã có.

- Người chiến thắng sẽ tự hỏi: “Tôi có thể làm như thế nào?”, và họ học cách làm thôi. Họ tự tin và theo đuổi những mục tiêu của mình bằng đam mê.

Kẻ thua thì tự hỏi: “Tôi có thể làm không?” Vì có nỗi sợ hãi thường trực nên họ không thể. Họ chọn cách rút lui về cuộc sống bé nhỏ của mình.

- Người chiến thắng luôn kiểm soát được suy nghĩ của bản thân, họ học cách đặt ra những câu hỏi lớn hơn, không ngừng ngại mở rộng những niềm tin xưa cũ và lựa chọn những niềm tin mới cho mình.

Kẻ thua tiếp tục suy nghĩ nông cạn vì họ giữ nguyên những niềm tin cũ một cách cứng nhắc.

2. Người thắng suy nghĩ tập trung – Kẻ thua suy nghĩ tản mát

Có hai lý do dẫn đến cảm giác căng thẳng, quá sức: sự phàn nàn và lối suy nghĩ tản mát.

- Người chiến thắng học được cách tập trung vào những mục tiêu ưu tiên, tâm trí họ trở nên vững vàng, đem lại sức mạnh, khơi nguồn sự sáng tạo.

Kẻ thua hay phàn nàn, suy nghĩ tản mát, tâm trí sẽ yếu ớt, hoạt động uể oải dần.

- Người chiến thắng đơn giản hóa cuộc sống bằng cách chia nhỏ từng hạng mục. Không ai có thể làm tất cả mọi thứ, những chúng ta có thể làm những gì cần phải làm. Tập trung sự chú ý ở hiện tại. Sự tập trung quyết định cảm giác, cảm giác quyết định hành động và hành động tạo ra kết quả.

Kẻ thua phức tạp hóa cuộc sống bằng cách suy nghĩ về tất cả mọi thứ. Họ phung phí tâm trí mình vào tiếc nuối quá khứ, sợ hãi tương lai, họ sẽ rơi vào trạng thái thụ động.

1. Người thắng suy nghĩ tích cực – Kẻ thua sống tiêu cực

- Người chiến thắng học được cách tìm và tìm thấy những điều tốt đẹp trong cuộc sống.

Kẻ thua tìm và chỉ tìm thấy những khía cạnh tiêu cực mà thôi.

- Người chiến thắng tìm thấy cơ hội trong mọi khó khăn và họ nỗ lực tìm kiếm nó.

Người thua thấy khó khăn trong mọi cơ hội vì đó là thứ họ đang tìm kiếm.

- Người chiến thắng luôn có những góc nhìn khác nhau cho cùng một sự kiện hay hoàn cảnh và có thể kiểm soát, chủ động thay đổi những góc nhìn họ muốn, có nghĩa là, họ có thể học cách bay và nhìn từ trên xuống.

Người thua cố chấp, chỉ giữ lấy một góc nhìn của bản thân. Họ cam chịu nằm dưới hoàn cảnh và bị hoàn cảnh chèn ép.

- Người thắng kiên định với những giá trị cao đẹp nhưng bỏ qua những điều nhỏ nhặt.

Kẻ thua cứng rắn với những điều kiện nhỏ nhặt nhưng bỏ qua những giá trị cao đẹp.

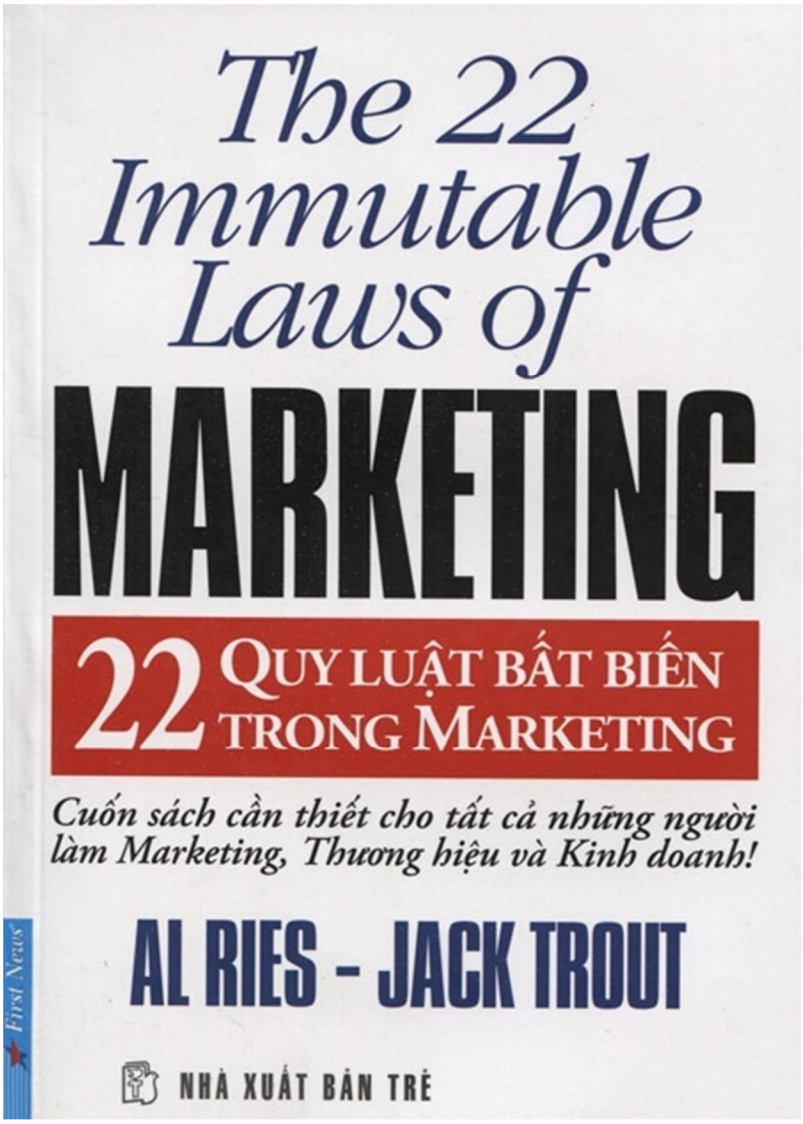
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



22 Quy luật bất biến trong Marketing

Tác giả: Al Ries và Jack Trout

Người dịch: Phạm Đoan Trang và Lê Khánh Vy

Nhà xuất bản Trẻ 2006

Sách gồm 181 trang

Về tác giả:

Al Ries: Nhà chiến lược marketing nổi tiếng, tác giả nhiều sách bán chạy nhất về marketing. Lãnh đạo Công ty Trout & Ries, chuyên tư vấn chiến lược marketing cho các công ty danh tiếng trên thế giới.

Jack Trout: Chủ tịch Công ty Trout & Partner, chuyên về lĩnh vực marketing, đã từng làm việc cho các tập đoàn AT&T, IBM, Burger King v.v… tác giả nhiều sách nổi tiếng.

Nội dung chính:

Sau nhiều năm nghiên cứu và trải nghiệm thực tế, tác giả đã đúc kết được những quy luật cơ bản chi phối nhất định đến công việc kinh doanh. Đó là 22 quy luật bất biến trong marketing, chúng sẽ đưa bạn nhanh chóng đến thành công, nếu bạn vận dụng chúng một cách nghiêm túc.

1. Quy luật tiên phong

Trở thành người dẫn đầu sẽ hiệu quả hơn trở thành người giỏi nhất

Vấn đề cơ bản trong marketing là tạo ra những chủng loại sản phẩm mới mà công ty của bạn là người đi đầu. Xuất hiện đúng thời điểm và ý tưởng không quá tồi. Khi đó, việc đi vào tâm trí khách hàng sẽ dễ hơn so với việc thuyết phục khách hàng là sản phẩm, dịch vụ của bạn tốt hơn người đi trước.

Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, một sản phẩm ra đời với tinh thần “tôi cũng thế” sẽ có rất ít hy vọng trở thành một thương hiệu lớn, sinh lời.

Nếu muốn đưa thương hiệu đầu tiên của một chủng loại sản phẩm hoàn toàn mới ra thị trường, bạn phải chọn cho thương hiệu đó một cái tên dễ trở thành phổ biến. Khi đã trở thành phổ biến, nhiều tên thương hiệu bắt đầu được sử dụng để chỉ cả dòng sản phẩm.

Marketing là cuộc chiến về quan niệm, suy nghĩ, không phải là một cuộc chiến về chất lượng.

2. Quy luật chủng loại

Nếu bạn không thể trở thành người tiên phong trong một chủng loại sản phẩm nào đó, hãy chọn một sản phẩm mới mà bạn có thể trở thành người tiên phong

Nếu sản phẩm hay dịch vụ của công ty bạn không phải là thương hiệu đầu tiên đi vào tâm trí khách hàng, bạn hãy kiên nhẫn, tìm một mặt hàng hay sản phẩm khác.

Sau khi IBM thành công vang dội trong thị trường máy tính, bảy công ty khác đổ xô vào lĩnh vực này nhưng không thể cạnh tranh nổi. DEC cho ra đời máy tính mini và đã dẫn đầu lĩnh vực máy tính này. Dell bước chân vào lĩnh vực này là công ty đầu tiên bán máy tính qua điện thoại và đã có chỗ đứng vững chắc.

Điều này trái ngược hoàn toàn với tư duy marketing truyền thống là hướng vào thương hiệu. Nhưng lúc này bạn phải tạm quên về thương hiệu mà hãy nghĩ đến sản phẩm, đặc biệt là sản phẩm mới lạ, chứ không phải là sản phẩm tốt hơn.

3. Quy luật ghi nhớ

Được khách hàng nhớ đến đầu tiên sẽ hiệu quả hơn là xuất hiện đầu tiên trên thị trường

Việc xuất hiện sớm nhất trên thị trường chỉ quan trọng nếu điều đó cho phép thương hiệu của bạn được mọi người nhớ đến trước tiên.

Quy luật ghi nhớ phát sinh từ quy luật nhận thức. Bạn cần phải giành được chỗ đứng trong tâm trí của khách hàng trước khi giành chỗ đứng trên thị trường. Một khi tâm trí đã định hình điều gì thì khả năng thay đổi tâm trí vô cùng khó khăn, thậm chí hầu như không thể.

Khó khăn của Apple trong việc giành chỗ đứng trong tâm trí của khách hàng được giải quyết một phần nhờ cái tên đơn giản và dễ nhớ của nó, và nhất là nhờ nổ lực marketing ở quy mô lớn. Bạn cần phải có nguồn tài chính ổn định và tương đối để thiết kế và chế tạo sản phẩm, xây dựng hệ thống dịch vụ, tổ chức họp báo, tham dự triển lãm, chạy quảng cáo v.v… tìm mọi cách để đưa ý tưởng, hình ảnh thương hiệu vào tâm trí khách hàng tiềm năng.

4. Quy luật nhận thức

Marketing không phải là cuộc chiến về sản phẩm mà là cuộc chiến về nhận thức

Tất cả những gì tồn tại trong thế giới marketing chỉ là nhận thức. Tất cả các thứ khác đều là ảo tưởng. Nhiều sai lầm trong marketing xuất phát từ ảo tưởng rằng chúng ta đang đua tranh về chất lượng sản phẩm.

Khách hàng Nhật nhận thức về xe gắn máy hiệu Honda là chất lượng chứ không phải là xe hơi hiệu Honda. Trái lại, nhận thức của khách hàng Mỹ là chất lượng xe hơi hiệu Honda rất đáng tin cậy.

Khách hàng cũng thường đưa ra những quyết định mua hàng dựa theo nhận thức của số đông “tất cả mọi người đều bảo như thế”. Cho nên, việc thay đổi nhận thức của khách hàng là một vấn đề. Việc nghiên cứu cơ chế hình thành nhận thức của khách hàng là việc quan trọng trong chương trình marketing.

5. Quy luật tập trung

Vũ khí mạnh mẽ nhất trong marketing là gắn được một từ ngữ vào tâm trí khách hàng

Bạn mở đường vào tâm trí khách hàng bằng cách thu hẹp diện tập trung của khách hàng vào một điểm, một từ hay một cụm từ duy nhất nhưng phải cô đọng, súc tích mà mô tả được đặc tính sẵn có trong sản phẩm của bạn đồng thời hướng vào lợi ích của khách hàng.

Từ "Groupware" (phần mềm nhóm) đã mang lại cho Lotus vị thế vững vàng lâu dài trong thị trường phần mềm cũng giống như từ "overnight" (ngay lập tức) cho Federal Express và "Safety" (an toàn) cho Volvo.

6. Quy luật độc quyền

Hai công ty không thể có chung một ấn tượng trong tâm trí khách hàng tiềm năng

Khi một công ty đã gắn được một từ hay một cụm từ vào sản phẩm của mình, chiếm được một vị trí nhất định trong tâm trí khách hàng thì thật là vô ích cho các đối thủ cạnh tranh khi họ nỗ lực để sở hữu từ hay cụm từ đó.

Volvo đã gây ấn tượng mạnh mẽ với khách hàng với thuộc tính "Safety". Các công ty khác như Mercedes-Benz và GM cũng nỗ lực tổ chức những chiến dịch marketing nhấn mạnh tiêu chí "Safety" nhưng không thành công.

Thuộc tính "nhanh" đã thuộc về McDonald's. Burger King tổ chức chiến dịch quảng cáo với khẩu hiệu "Best food for fast times" (Thức ăn phù hợp nhất cho thời đại tốc độ) đã làm cho Burger King tuột dốc thê thảm.

Làm như vậy là vi phạm quy luật độc quyền và vô tình củng cố thêm vị thế của đối thủ cạnh tranh, làm nổi bật các tính chất ưu việt của họ hơn nữa.

7. Quy luật nấc thang

Chiến lược bạn sử dụng tùy thuộc vào việc bạn đang ở nấc thang nào

Tất cả các sản phẩm đều "không được sinh ra bình đẳng". Đối với mỗi chủng loại sản phẩm, tâm trí khách hàng lại đặt ra một thang sản phẩm khác nhau. Bạn phải biết được thương hiệu của bạn nằm ở nấc thang nào để có chiến lược marketing phù hợp.

Bản tính con người luôn kén chọn. Họ chỉ chấp nhận dữ liệu thông tin mới nếu dữ liệu đó phù hợp với thang chất lượng mà họ đặt ra.

Avis chỉ đứng thứ hai trong thị trường cho thuê xe. Họ nỗ lực quảng cáo: "Finest in rent-a-cars" (dịch vụ cho thuê xe tốt nhất). Khách hàng nghi ngờ, suốt 13 năm liên tục, Avis đã tiêu tốn rất nhiều tiền nhưng không hiệu quả. Khi ITT mua lại Avis, họ thừa nhận vị trí của mình trên thang sản phẩm và thay đổi quảng cáo: "Avis sắp trở thành số 1". Avis đã thành công.

8. Quy luật song đôi

Cuối cùng, mọi thị trường đều trở thành một cuộc đua song mã

Lúc ban đầu, bất kỳ ngành hàng mới nào cũng là một chiếc thang nhiều bậc. Dần dần, chiếc thang này chỉ còn là sự cạnh tranh giữa 2 bậc trên cùng.

Ý thức được rằng marketing cuối cùng cũng sẽ là cuộc đua song mã có thể giúp bạn hoạch định chiến lược phát triển trong ngắn hạn.

Trước đây, Royal Crown tiến hành nâng cấp để diệt Coke và Pepsi, nhưng cuối cùng thương hiệu bị tiêu diệt lại là Royal Crown. Khi ở vị trí thứ ba, lẽ ra họ nên tìm một chỗ trú chân thích hợp, tập trung vào sản phẩm của mình để từng bước sinh lợi từ đó.

Hiện nay đang có 130 thương hiệu máy tính xách tay trên thị trường. Và quy luật song đôi dự đoán rằng rất ít thương hiệu trong số này có khả năng tồn tại lâu dài.

9. Quy luật đối nghịch

Nếu bạn muốn nhắm vào vị trí thứ hai, chiến lược của bạn sẽ phụ thuộc vào người tiên phong

Cho dù sản phẩm hay dịch vụ tiên phong có hùng mạnh đến mức nào, vẫn luôn có cơ hội cho một sản phẩm hay dịch vụ khác có thể xếp ở vị trí thứ hai lật ngược tình thế.

Bạn phải khám phá ra bản chất của sản phẩm tiên phong, sau đó hãy cung cấp cho khách hàng tiềm năng cái đối lập với bản chất đó. Nói cách khác, đừng cố gắng làm tốt hơn công ty đi trước bạn, mà cố gắng tạo sự khác biệt.

Nhưng bạn đừng ở mức đơn giản là chấm dứt cạnh tranh. Quy luật đối nghịch như một thanh kiếm hai lưỡi. Đầu tiên bạn tập trung nhấn mạnh vào điểm yếu của sản phẩm cạnh tranh sao cho khách hàng thừa nhận điểm yếu đó. Sau đó, hãy nhanh chóng lật lại lưỡi kiếm.

Những năm thành công của Burger King là những năm họ ở thế tấn công vào sản xuất hàng loạt và rán thịt (thay vì nướng thịt) của McDonald’s. Nhưng sau đó họ bỏ qua quy luật đối nghịch, ngừng tấn công McDonald's, lợi nhuận của Burger King sụt giảm và khó quay trở lại vị trí họ đã từng nắm giữ.

10. Quy luật phân chia

Theo thời gian, một chủng loại sản phẩm sẽ phân chia và trở thành hai hoặc nhiều chủng loại

Thương trường được xem như một biển hàng hóa không ngừng mở rộng. Ban đầu, một ngành hàng chỉ gồm một loại sản phẩm duy nhất, nhưng theo thời gian, sản phẩm này sẽ tự chia nhỏ thành nhiều loại sản phẩm khác. Mỗi phân nhánh lại có thương hiệu đứng đầu riêng, thương hiệu này hiếm khi trùng với thương hiệu đứng đầu của chủng loại sản phẩm gốc.

Nhiều công ty đã sai lầm khi cố gắng lấy tên thương hiệu nổi tiếng của một chủng loại sản phẩm để sử dụng cho các sản phẩm khác.

Bạn nên nhanh chóng khai thác một chủng loại sản phẩm mới và sẵn sàng dành thời gian và cam kết theo đuổi cho đến khi một chủng loại sản phẩm đó đủ mạnh để phát triển.

11. Quy luật viễn cảnh

Hiệu ứng marketing chỉ phát huy tác dụng sau một thời gian dài

Nhiều hoạt động marketing, kết quả trong dài hạn thường đối lập hoàn toàn với kết quả trong ngắn hạn.

Việc giảm giá sẽ làm tăng doanh thu trong ngắn hạn nhưng nếu giảm giá dài hạn sẽ kéo theo việc giảm doanh thu. Khách hàng đã quen và suy nghĩ "không nên mua hàng ở mức giá bình thường" hay mức giá thường ngày người bán đặt ra quá cao.

Hình thức khuyến mãi bằng phiếu thưởng, thẻ cào, xổ số may mắn sẽ làm tăng doanh thu trong dài hạn. Tuy nhiên, khi ngừng đợt khuyến mãi doanh thu sẽ tụt giảm ngay. Như vậy có nghĩa là phiếu thưởng không phải để tăng doanh thu nhưng để giữ doanh thu khỏi tụt giảm. Phiếu thưởng như một chất ma túy.

Nếu không phát hành phiếu thưởng, không giảm giá thì sao? Trong hoạt động bán lẻ, kể chiến thắng là những công ty thực hiện "ngày nào cũng bán giá thấp".

12. Quy luật mở rộng

Việc mở rộng thêm nhãn hiệu thường là một áp lực không thể cưỡng lại được

Việc mở rộng thêm các sản phẩm là quá trình diễn ra liên tục gần như không cần bất cứ nỗ lực có ý thức nào từ phía các công ty. Nhưng trong dài hạn và trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt, mở rộng số lượng sản phẩm gần như hiếm khi đạt hiệu quả mong muốn.

Chiến lược mở rộng sản phẩm như dựng một cái lều to chứa tất cả mọi thứ. IBM đã dựng một cái lều như vậy, không có mặt hàng nào trên thị trường máy tính mà không lọt vào cái lều IBM được, đây là thực đơn để nấu món…thảm họa.

Đôi khi nhiều hơn lại ít đi và ít hơn tức nhiều thêm. Mở rộng sản phẩm quá nhiều cuối cùng có thể dẫn đến suy thoái và rơi vào quên lãng. Trong thị trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay, muốn thành công bạn phải thu hẹp diện tập trung để xây dựng một chỗ đứng vững chắc trong tâm trí khách hàng.

13. Quy luật hy sinh

Để có được thứ gì đó, bạn phải từ bỏ một thứ khác

Trong nền kinh tế thị trường ngày nay, để thành công, bạn buộc phải hy sinh một trong ba thứ sau: dòng sản phẩm mới, thị trường mục tiêu hoặc sự thay đổi liên tục.

Để thành công, bạn không nên mở rộng mà phải thu hẹp dòng sản phẩm. Federal Express chỉ chuyên vào một dịch vụ duy nhất: bưu điện nhỏ, vẩn chuyển ngay lập tức (overnight). Họ đã thành công khi đưa khái

niệm “ngay lập tức” vào tâm trí khách hàng. Nhưng khi F.E. trở thành công ty vận tải hàng không hoạt động trên toàn cầu nhưng không có vị thế toàn cầu, họ đã thua lỗ nặng.

Pepsi-Cola hy sinh mọi thứ, chỉ trừ thị trường dành cho tuổi teen, Pepsi đã xóa được khoảng cách doanh thu với Coke. Nhưng khi Pepsi mở rộng cái lều “danh mục sản phẩm”, họ đã ngã gục trước cám dỗ này.

Cách tốt nhất để duy trì một vị thế ổn định là kiên quyết đi theo con đường đã chọn, hy sinh sự thay đổi liên tục, vì bám theo những chuyển biến của thị trường bạn sẽ bị đánh bật khỏi hành trình bạn đang đi.

14. Quy luật đặc tính

Bất cứ một đặc tính sản phẩm nào cũng có một đặc tính đối nghịch và hiệu quả đi kèm

Muốn thành công, bản phải có ý tưởng tạo cho sản phẩm của mình một đặc tính riêng mà bạn có thể dồn sức phát triển. Mức độ quan trọng của đặc tính này là phải đối nghịch với đặc tính sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Mỗi đặc tính tùy thuộc theo từng đối tượng khách hàng.

Burger King đã không thành công khi cố giành giật đặc tính “fast” từ tay McDonald’s. Nhưng họ nhìn thấy một đặc tính khác mà McDonald’s đang sở hữu: trẻ em (thể hiện qua các cửa hàng McDonald's). Burger King có cơ hội định vị họ là người “phục vụ cho nhóm khách hàng trưởng thành”, quả là một thị trường không nhỏ.

15. Quy luật thành thật

Khi bạn thừa nhận một nhược điểm, khách hàng tiềm năng sẽ cho bạn một ưu điểm

Sự thành thật sẽ làm người nghe bớt giận và chấp nhận ngay. Ngược lại, những nhận định tích cực sẽ bị soi xét một cách đầy nghi hoặc, nhất là trong quảng cáo.

Hãy mạnh dạng thừa nhận nhược điểm của mình và sau đó biến nhược điểm đó thành điểm mạnh vượt trội.

Khi Scope bước chân vào thị trường với sản phẩm kem đánh rang “có hương thơm” đã đánh trúng điểm yếu của Listerine, loại kem đánh rang “có mùi bệnh viện”. Listerine không thanh minh về mùi vị của mình mà thành thật trong các mẫu quảng cáo của họ với khẩu hiệu “mùi vị mà bạn ghét đến hai lần trong ngày”. Điều này nảy sinh một nhận thức trong tâm trí của khách hàng “diệt rất nhiều vi khuẩn”. Khủng hoảng đã trôi qua nhờ sự can thiệp của một liều thuốc “thành thật”.

16. Quy luật đòn then chốt

Trong mỗi tình huống, chỉ cần một hành động duy nhất sẽ mang lại nhiều kết quả đáng kể

Một số người làm marketing xem thành công là tổng thể những nổ lực đơn lẻ được thực hiện một cách hoàn hảo. Họ luôn tin rằng cách tốt nhất để phát triển kinh doanh là nhúng mũi vào mọi lĩnh vực. Nhưng những bài học kinh nghiệm chứng minh rằng điều duy nhất mang lại hiệu quả trong marketing là đánh một đòn then chốt.

Người Nhật đánh G.M bằng dòng sản phẩm cực bình dân với các loại xe nhỏ Toyota, Datsun, Honda.

Người Đức đánh G.M bằng dòng sản phẩm cao cấp, đắt tiền như Mercedes và BMW.

Và cuối cùng Ford ra một đòn nữa, đánh vào tuyến giữa của G.M với mẫu xe hiệu châu Âu Taurus và Sable. GM hầu như suy yếu trên khắp mặt trận.

Coke chỉ có một đòn duy nhất, áp dụng quy luật hy sinh nhả sản phẩm New Coke ra, định vị lại thương hiệu Coca-Cola cổ điển là "sản phẩm đích thực", tạo dựng ấn tượng trong tâm trí khách hàng. Đó là "đòn then chốt" để cạnh tranh với Pepsi.

17. Quy luật không thể dự đoán

Nếu không phải là người lập kế hoạch của đối thủ cạnh tranh, bạn không thể đoán trước được điều gì sẽ xảy ra trong tương lai

Ẩn chứa trong các kế hoạch marketing là một giả định về tương lai. Tuy nhiên, những giả định này thường không chính xác. Vậy chúng ta cần phải làm gì để xử lý tốt nhất cái "không thể dự đoán được?" Tận dụng sự thay đổi trên thị trường, chúng ta có thể kiểm soát cái gọi là "xu hướng". Ví dụ, xu hướng người Mỹ ngày càng quan tâm đến việc chăm sóc sức khỏe. Xu hướng này có thể mở đường cho sự ra đời một số sản phẩm mới.

Bám theo cái xu hướng là một công cụ hữu hiệu để đương đầu với tương lai vốn không thể tiên đoán. Bạn phải tạo cho tổ chức của bạn khả năng linh động thật lớn. Khi làn sóng thay đổi tràn đến và lan vào lĩnh vực kinh doanh của bạn, bạn phải sẵn sàng nhanh chóng thay đổi nếu muốn tồn tại trong dài hạn. Ngày hôm qua, General Motors chậm phản ứng với xu thế xe hơi loại nhỏ, điều đó đã bắt công ty phải trả giá khá đắt ngày hôm nay.

18. Quy luật thành công

Thành công thường dẫn đến kiêu ngạo, và kiêu ngạo sẽ dẫn đến thất bại!

Khi đã thành công, con người có xu hướng ít khách quan hơn. Nhưng trong kinh doanh, sự khách quan là yếu tố vô cùng quan trọng và thiết yếu. Thành công thường là nguyên nhân chết người ẩn đằng sau sự xuất hiện ồ ạt những thương hiệu mới mở. Có người cho rằng, sự thành công đến từ cái tên của thương hiệu. Thành công đã thổi phồng cái tôi con người lên, họ gắn cái tên nổi tiếng lên các sản phẩm khác, hậu quả: thành công đến sớm, thất bại kéo dài.

Sai lầm xảy đến khi cái tôi bị đưa vào quá trình marketing. Người làm marketing tài năng phải có khả năng tư duy như khách hàng, đặt mình vào vị trí khách hàng, không áp đặt quan điểm chủ quan của mình vào chiến lược marketing.

Để khỏi bị rơi vào "cái bẩy thành công", nếu bạn là CEO, bạn không nên giao phó hoàn toàn công tác marketing cho cấp dưới, phải "vi hành". Bạn phải tập trung thời gian, toàn tâm, toàn ý vào marketing.

19. Quy luật thất bại

Thất bại là điều cần được dự báo và chấp nhận

Hình như người Nhật có khả năng nhận ra sai lầm sớm và nhanh chóng tiến hành thay đổi cần thiết. Kiểu quản lý đồng thuận của họ có xu hướng tiêu diệt cái tôi cá nhân, nên họ chấp nhận cái sai có vẻ dễ chịu hơn. Ở Wal-Mart sẽ không có ai bị trừng phạt nếu thử nghiệm thất bại, chỉ đáng trách những người lập lại cùng một sai lầm.

Thật khó trở thành người đi đầu trong một dòng sản phẩm mới nếu bạn không dám đưa ra những quyết định táo bạo. Môi trường lý tưởng là các nhà quản lý đánh giá một ý tưởng dựa vào các khía cạnh tích cực của chính ý tưởng, chứ không phải đánh giá xem, ý tưởng đó sẽ đem lại lợi ích cho ai. Có như thế sẽ tạo ra tinh thần tập thể và mọi người sẽ biết quên mình vì tập thể.

20. Quy luật cường điệu

Tình hình thực tế thường trái ngược hoàn toàn với những gì giới truyền thông đưa tin

Nếu mọi thứ vẫn đang diễn tiến tốt đẹp, không công ty nào cần đến sự cường điệu, họ cường điệu khi công ty rơi vào tình huống khó khăn.

Không sản phẩm nước ngọt nào được báo chí thổi phồng như New Coke, nhưng chỉ hai tháng sau Coca-Cola phải quay trở về với sản phẩm truyền thống (Coca-Cola Classic).

Sau chiến tranh, trực thăng được ca ngợi như một phương tiện cá nhân tối ưu, không cần làm đường xá, xe hơi sẽ lỗi thời.

Sự thổi phồng, xét về bản chất, không chỉ là tuyên bố rằng sản phẩm mới sẽ thành công mà còn hứa hẹn thay đổi cả một ngành nghề.

Không hẳn không có chút sự thật nào trong sự cường điệu, nhưng nhìn chung cường điệu vẫn là cường điệu. Cuộc cách mạng thực sự không đến vào lúc thị trường đang lên cao trào. Cuộc cách mạng thực sự sẽ đến mà không báo trước, vào những lúc bất ngờ nhất.

21. Quy luật gia tốc

Các chương trình thành công thường không được xây dựng vào những mốt nhất thời, mà dựa vào khuynh hướng

Mốt là một con sóng, còn xu thế là thủy triều. Mốt được tạo thành bởi sự cường điệu, còn xu thế rất ít được thổi phồng. Mốt dễ nhìn thấy, lên xuống rất nhanh, mau tan. Xu thế thì như thủy triều hình như vô hình, nhưng mãnh liệt, dữ dội va kéo dài.

Hiện tượng ngắn hạn có thể mang lại lợi nhuận tức thời nhưng không đủ sức làm lợi cho công ty về mặt lâu dài. Khi mốt biến mất, công ty rơi vào tình trạng khủng hoảng.

Đứng trước một ngành nghề đang phát triển nhanh chóng, với tất cả các đặc điểm của mình. Việc tốt nhất bạn nên làm là dội nước lạnh lên cái mốt đó. Nghĩa là, bạn hãy cố gắng làm suy yếu nó. Một trong

những cách duy trì nhu cầu dài hạn là không bao giờ thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu đó. Xu thế dài hạn là cái đem lại lợi nhuận và hiệu quả nhất trong một chiến lược marketing.

22. Quy luật nguồn lực

Một ý tưởng sẽ không thể trở thành hiện thực nếu không nhận được sự hỗ trợ đầy đủ về mặt tài chính

Ý tưởng hay nhất thế giới cũng không thể trở thành hiện thực nếu nó không nhận được đủ nguồn tài chính tương xứng.

Steve Jobs và Steve Wozniak có ý tưởng vĩ đại. Nhưng chính nhờ 91.000 USD của Mike Markkula mà máy tính của Apple có tên trên bản đồ kinh tế thế giới.

Ý tưởng mà không có nguồn tài chính để thực hiện là ý tưởng vô dụng. Hãy sẵn sàng cho đi thật nhiều để đổi lấy tài trợ.

Trong marketing, người giàu thường sẽ giàu hơn vì họ có đủ nguồn lực để phát triển ý tưởng của họ thành một ý niệm trong tâm trí khách hàng. Các nhà marketing thành công là người biết ứng trước khoản đầu tư của họ. Họ sẽ mất từ hai đến ba năm không lợi nhuận, đó là thời gian quay vòng toàn bộ số tiền thu được và đầu tư trở lại vào marketing. Nếu muốn thành công, bạn phải tìm ra số tiền mình cần để quay vòng những bánh xe marketing đó.

Lời kết

Một số quy luật đã nêu gần như đi ngược với tiêu chí, tôn chỉ hoạt động, thông lệ và bản sắc của một số công ty.

Quy luật “nhận thức” đối nghịch quan niệm “phấn đấu hơn” của một số người tìm mọi cách để đánh bại người đứng đầu.

Một số người không chấp nhận quy luật “tiên phong” vì họ muốn vươn lên vị trí hàng đầu do nội lực chứ không phải do có mặt đầu tiên.

“Đáp ứng mọi nhu cầu của thị trường” là quan niệm của nhiều người chứ không chịu chấp nhận quy luật “hy sinh”.

Quy luật “viễn cảnh” và quy luật “không thể dự đoán” có thể đem lại sự thất vọng cho bạn.

Nhưng bạn phải nhớ rằng, 22 quy luật này có tính bất biến, nếu vị phạm chúng, bạn sẽ chuốt lấy rủi ro. Hãy kiên nhẫn áp dụng sẽ đưa bạn nhanh chóng đến thành công.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

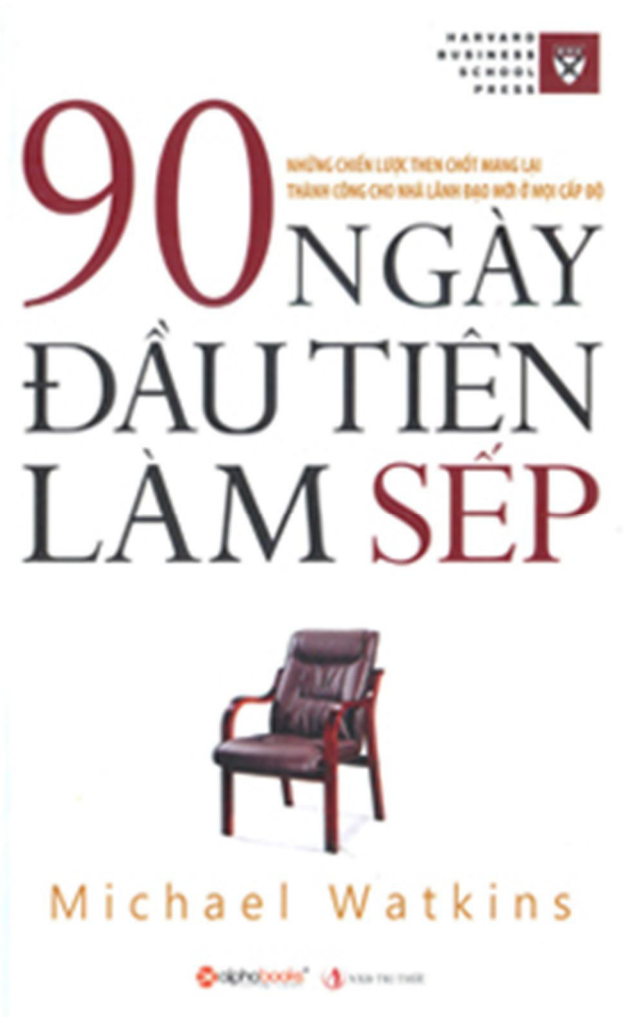
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Micheal Watkins

Nhà xuất bản Tri Thức

Năm xuất bản: 2010

Sách gồm 320 trang

Nội dung chính:

Trong cuốn "90 ngày đầu tiên làm sếp", Michael Watkín, giáo sư trường Đại học Harvard, đã vẽ ra một sơ đồ cho việc đảm nhận vị trí quản lý trong 90 ngày đầu tiên. Những ngày đầu ở vị trí mới cực kỳ quan trọng vì chỉ một lỗi nhỏ trong hành động của bạn cũng có thể gây ra tác động lớn sau này.

Những người lãnh đạo dù ở cấp độ nào cũng rất dễ mắc phải sai lầm trong những ngày đầu nhậm chức vì họ thiếu hiểu biết về những thách thức mà họ sẽ phải đối phó và cách làm thế nào để mang lại tiền trong 90 ngày đầu tiên thì chắc chắn bạn sẽ phải lội ngược dòng để duy trì vị trí đang đứng.

Cuốn "90 ngày đầu tiên làm sếp" sẽ trang bị cho bạn những phương thức và công cụ để bạn có thể hòa nhập, tăng tốc nhanh hơn và đạt được thành quả sớm hơn. Bản tóm tắt này sẽ giúp bạn nhận thức được tình trạng của mình cùng với tất cả những thách thức và cơ hội đi kèm. Bạn cũng sẽ học được cách đánh giá điểm mạnh và yếu của mình, cách thiết lập thứ tự ưu tiên và cách duy trì các mối quan hệ quan trọng giúp bạn thành công.

Bạn sẽ học được trong bản tóm tắt này:

- Cách thúc đẩy bản thân. Những nhà lãnh đạo thành công sẽ để quá khứ lại phía sau và bắt đầu việc học hỏi tất cả những gì liên quan đến công việc mới của họ.

- Cách thích ứng với vai trò mới thật nhanh. Người lãnh đạo phải tự thích ứng bằng cách tìm hiểu văn hóa cũng như cơ cấu tổ chức, hoạt động của công ty.

- Cách chọn chiến lược đúng đắn. Để chọn lựa những chiến lược phù hợp nhất cho công ty, người lãnh đạo phải xem xét cẩn trọng mọi tình huống trong doanh nghiệp. Chỉ khi phân tích được tình hình thì bạn mới vạch ra được những kế hoạch mang tính chiến lược đúng đắn và mang lại hiệu quả.

- Cách tạo ra những điều mới mẻ và tốt đẹp. Cho sếp, đồng nghiệp và cấp dưới của bạn thấy được những thay đổi tốt đẹp khi bạn ở vị trí mới. Những thành quả "mới mẻ" này sẽ khiến mọi người hứng khởi và tiếp thêm sinh lực, đồng thời cũng giúp tạo dựng uy tín cho bạn.

- Cách xây dựng nhóm làm việc hiệu quả. Không có một nhóm làm việc hiệu quả thì bạn sẽ gặp rất nhiều khó khăn vì không một nhà lãnh đạo nào có thể một mình đạt được những thành tích lớn lao trong công việc.

THÚC ĐẨY QUÁ TRÌNH THÍCH NGHI CỦA BẢN THÂN

Thúc đẩy bản thân không phải là hành động mang tính lợi ích cá nhân, cũng không phải để gây ấn tượng hay thuê một đội PR giới thiệu bản thân với cả thế giới. Mà nó có nghĩa là chuẩn bị tốt về mặt tư tưởng để nắm giữ vị trí mới. Gạt quá khứ sang một bên và bắt đầu làm việc thật chăm chỉ để tìm hiểu tất cả những gì liên quan đến vị trí mới của bạn.

Công việc này đòi hỏi rất nhiều công sức và nỗ lực nhưng bạn nhất thiết phải thực hiện nó. Rất nhiều nhà lãnh đạo hứa hẹn được thăng chức nhưng họ không cố gắng để thay đổi cách nhìn của mình, chính vì thế họ không thể thúc đẩy bản thân.

Một lỗi tương tự mà bạn hay mắc phải đó là bạn nghĩ rằng công việc mới này giống những gì bạn làm ở vị trí cũ chỉ khác là bạn có nhiều quyền lực hơn. Lý do bạn đưa ra cho suy nghĩ này là "Họ giao tôi công việc mới vì kỹ năng và những thành quả của tôi, do vậy chắc chắn đó là điều mà họ muốn tôi làm ở đây". Làm những gì bạn biết và tránh những gì bạn không biết có vẻ như đúng nhưng bạn sẽ không giữ được suy nghĩ này khi mọi thứ dần sụp đổ.

Công việc mới đòi hỏi cách tiếp cận mới

Douglas Ivester được đề bạt chức Tổng giám đốc (CEO) tại Coca-Cola vào năm 1997 sau nhiều năm giữ vai trò Giám đốc Tài chính và Giám đốc điều hành (COO) tại công ty. Vào năm 1999, sau hàng loạt nhưng sai lầm ngớ ngẩn làm ảnh hưởng uy tín của ban lãnh đạo, Ivester từ chức.

Đối với những người ngoài cuộc, Ivester là một ứng cử viên tuyệt vời cho công việc. Là một kế toán, Ivester không thể thực hiện bước nhảy từ vị trí giám đốc điều hành lên Tổng giám đốc bởi ông quá quan tâm đến chi tiết – bản chất của công việc kế toán. Và bây giờ, những gì phù hợp cho vị trí công việc trước đây lại trở thành bức tường cản trở công việc của ông ở vị trí mới. Ivester không thoát ra được thói quen làm việc của ông trước đây để đảm nhận vai trò mang tính chiến lược và tầm nhìn của một giám đốc điều hành thành công.

Nguyên nhân thất bại của Ivester không phải những gì ông không thể làm mà là những thứ ông không thể vứt bỏ. Vị trí CEO đã bị Ivester gắn cho một cái kết đáng thất vọng vì ông chỉ tập trung vào những điểm mạnh của mình thay vì tập trung vào những gì mà vị trí CEO đòi hỏi.

Thiết lập một điểm dừng rõ ràng

Việc chuyển từ vị trí này sang vị trí khác xảy ra rất nhanh chóng, vì thế nó thường tạo nên một sự mơ hồ. Một nhân viên sẽ không gây được nhiều sự chú ý cho đến khi anh ta chuyển lên một vị trí mới. Một số nhà lãnh đạo may mắn có một vài tuần để chuyển đổi nhưng thông thường, sự dịch chuyển chỉ diễn ra trong vài ngày.

Việc chuyển đổi từ vị trí này sang vị trí khác thường không dễ dàng và suôn sẻ, chính vì vậy bạn cần đặt ra kỷ luật cho bản thân, tuân theo những kỷ luật ấy để có thể thay đổi và thích ứng nhanh với công việc mới. Chọn một thời điểm cụ thể, có thể là vào cuối tuần, và tưởng tượng mình sẽ được thăng chức. Luôn nghĩ tới một tương lai tương sáng để khích lệ bản thân, loại bỏ những hình ảnh công việc cũ và tập trung vào công việc mới. Hãy suy nghĩ thật kỹ về sự khác biệt giữa hai vị trí và cách nghĩ khác, cách làm khác khi ở vị trí mới. Hãy tổ chức một buổi liên hoan chúc mừng sự thăng tiến cùng gia đình và bạn bè.

Xin lời khuyên của những người đi trước. Và cuối cùng "làm tất cả những gì có thể để khiến bạn có sự chuyển đổi trong tâm trí".

Khởi đầu ấn tượng

Sự chuyển đổi thường diễn ra trong khoảng thời gian từ khi bạn được xem xét cất nhắc lên vị trí mới cho đến khi bạn bắt đầu công việc là 90 ngày. Trong 90 ngày đầu tiên đó, những người quan trọng trong công ty – lãnh đạo, đồng nghiệp và cấp dưới – luôn mong muốn bạn sẽ tạo được ấn tượng.

Khung thời gian ba tháng không hẳn là cố định – thời gian còn phụ thuộc vào tình huống mà bạn trải qua. Nhưng vì những mục tiêu đã được lên kế hoạch nên 90 ngày là một giai đoạn cực kỳ quan trọng. Điều này sẽ giúp bạn nhận ra rằng bạn phải hoàn thành công việc trong giai đoạn này thật xuất sắc. Nếu may mắn, bạn có thể tận dụng thời gian từ lúc bạn biết mình được cất nhắc cho đến ngày đầu tiên bạn nhậm chức để tìm hiểu về công ty.

Nhận biết những điểm yếu của mình

Bạn được cất nhắc lên vị trí cao hơn vì cấp trên cho rằng bạn có đủ những tố chất cần thiết để thành công. Tuy nhiên, sẽ cực kỳ nguy hiểm nếu bạn quá dựa dẫm vào những kỹ năng và hiểu biết trong quá khứ.

Một cách nhận biết những điểm yếu là đánh giá những sở thích của mình – nói cách khác là tìm hiểu xem vấn đề nào bạn thích giải quyết nhất. Mọi người thường chỉ muốn làm một số việc theo sở thích của mình hơn những việc khác, nhưng làm như vậy chẳng khác nào chỉ tập thể dục mỗi tay phải mà không tập tay trái – cánh tay phải sẽ ngày càng to khỏe còn tay trái thì ngày càng teo tóp đi. Sự bất cân đối này sẽ khiến bạn trở nên yếu ớt trong những tình huống cần đến cả hai tay.

Bạn có thể khắc phục được những điểm yếu của mình bằng rất nhiều cách như nâng cao tính kỷ luật, khả năng xây dựng nhóm và xin tư vấn cũng như lời khuyên. Bạn sẽ phải dành thời gian cho những hoạt động quan trọng bất ngờ xảy ra mà bạn không thấy hứng thú. Ngoài ra, bạn còn phải học hỏi từ những người thành thạo và giàu kinh nghiệm trong công ty.

Khi bạn đã có những bước tiến nhất định trong sự nghiệp thì những lời khuyên và tư vấn mà bạn cần cũng sẽ khác đi. Khi được thăng chức thì bạn cần đến lời khuyên mang tính chính trị - chỉ có những người giàu kinh nghiệm trong công ty mới có thể đưa ra lời khuyên bổ ích giúp bạn hiểu được phong cách làm việc cũng như văn hóa của công ty, điều này rất quan trọng khi bạn muốn áp dụng những thay đổi sau này.

TĂNG TỐC QUÁ TRÌNH HỌC HỎI

Không học hỏi là một trong những nguyên nhân khiến người lãnh đạo mới đi chệch hướng. Có nhiều thông tin mới cần tiếp nhận đến nỗi bạn khó có thể xác định được là cần tập trung vào đâu, và kết quả là thường bỏ qua những thông tin quan trọng. Hay khi người lãnh đạo mới quá tập trung vào chi tiết công việc – như sản phẩm, khách hàng, kỹ thuật và chiến lược – thì những hiểu biết quan trọng về văn hóa và phong cách làm việc của công ty thường bị bỏ qua.

Thực tế là có rất ít nhà lãnh đạo được đào tạo để có thể nhận định một cách hệ thống những vấn đề đan xen trong công ty. Những người được đào tạo về lĩnh vực này thường là những chuyên gia về nhân lực hay những cựu chuyên gia tư vấn quản lý.

Ngay trong những tình huống mà nhà lãnh đạo phải truyền đạt cách thức triển khai điều gì đó – ví dụ như những chính sách thay đổi của công ty – thì họ cũng cần phải biết biến đổi cách tiếp cận vấn đề và cách diễn đạt sao cho phù hợp với văn hóa và phong cách làm việc của công ty.

Lập ra chương trình tìm hiểu cụ thể

Điểm khởi đầu là bạn phải lập ra được chương trình tìm hiểu cho mình, tốt nhất là bạn nên làm điều này trước khi chính thức bước vào công ty. Một chương trình tìm hiểu sẽ bao gồm thứ tự ưu tiên những điều cần học hỏi và các câu hỏi giúp bạn định hướng những yêu cầu của mình. Càng tìm hiểu nhiều bạn sẽ càng biết rõ điều gì đang diễn ra và tại sao lại thế. Quá trình tìm hiểu sẽ giúp kiểm chứng những kết luận này.

Trong quá trình chuyển đổi, bạn sẽ được tìm hiểu thông qua rất nhiều kiểu dữ liệu trên bản cứng (như bản báo cáo hoạt động sản xuất và báo cáo tài chính, những kế hoạch mang tính chức năng và chiến lược, bản điều tra nhân viên, tạp chí và báo cáo ngành). Nhưng để đưa ra quyết định hiệu quả, bạn còn cần tới những thông tin "mềm" về chiến lược của công ty, những khả năng kỹ thuật, văn hóa công ty. Cách duy nhất để nắm bắt được những kiến thức này là nói chuyện với những người hiểu rõ tình hình và hoàn cảnh của bạn.

Việc tìm kiếm những nguồn giúp đỡ đáng tin cậy sẽ khiến việc tìm hiểu của bạn dễ dàng và hiệu quả hơn.

Tiếp nhận những phương pháp học tập có cấu trúc

Khi bạn đã biết mình cần tìm hiểu gì và tìm hiểu ở đâu rồi thì bước tiếp theo sẽ là xem cách học nào là tốt nhất.

Khi bắt đầu với một công ty mới, việc đầu tiên bạn hãy gặp gỡ từng người liên quan và lần lượt hỏi họ năm câu hỏi sau:

1. Những thách thức lớn nhất mà công ty sẽ đối mặt trong thời gian tới là gì?

2. Tại sao công ty lại phải đối mặt với những thách thức đó?

3. Đâu là cơ hội hứa hẹn nhất mà chưa được tận dụng của công ty?

4. Công ty phải làm gì để tận dụng những cơ hội tiềm năng đó?

5. Nếu anh (chị) là tôi thì anh (chị) sẽ tập trung vào vấn đề gì?

ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC PHÙ HỢP VỚI TỪNG TÌNH HUỐNG

Rất nhiều nhà lãnh đạo không xác định được tình hình của họ để điều chỉnh những chiến lược cho phù hợp. Kết quả là họ đã mắc phải những sai lầm không đáng có. Cái vòng đáng tiếc này xảy ra vì người ta không biết cách lắp ghép tình hình với những kinh nghiệm ít ỏi họ có được.

Để áp dụng chiến lược vào tình huống bạn cần xác định tình hình công việc một cách cẩn trọng. Chỉ khi nào bạn thực sự xác định được tình hình thì bạn mới có những quyết định sáng suốt để đối đầu với những thách thức, khó khăn trong công việc cũng như những cơ hội và những nguồn lực sẵn có.

Xác định giai đoạn của công ty

Bốn giai đoạn trong công ty mà các lãnh đạo mới cần nắm rõ là khởi động, tiến hành, sắp xếp lại và duy trì thành công (STARS). Dưới đây là các đặc điểm của bốn giai đoạn:

Khởi động. Thời điểm này bạn sẽ phải tập trung tất cả khả năng (gồm con người, tài chính và kỹ thuật) cần thiết cho việc bắt đầu một việc kinh doanh, một sản phẩm hay một dự án mới.

Tiến hành. Ở giai đoạn này, bạn tham gia vào một nhóm hay một tập thể đang gặp khó khăn và cố gắng giúp đỡ tập thể đi đúng hướng. Cả hai giai đoạn khởi động và tiến hành đều cần đến những nguồn lực tập trung để xây dựng công việc – trong công ty không phải lúc nào cũng có đầy đủ cơ sở hạ tầng cũng như khả năng để bạn có thể sử dụng và dựa vào, chính vì vậy điều quan trọng là bạn phải tự lực.

Sắp xếp lại. Vấn đề của bạn là phải làm sống lại một tổ chức, một sản phẩm, một quá trình hay dự án đang gặp rắc rối. Giai đoạn này đòi hỏi bạn phải tái cơ cấu lại doanh nghiệp.

Duy trì thành công. Trong giai đoạn này, bạn phải chịu trách nhiệm giữ gìn danh tiếng của một công ty thành công và đưa nó phát triển lên mức cao hơn. Hãy giúp cho nhân viên luôn được hứng khởi trong công việc bằng cách tạo ra những thách thức mới cho họ.

Nắm bắt những gì công ty đã trải qua

Một điều quan trọng là việc kinh doanh (cũng như những dự án, tiến trình, sản phẩm và nhà máy) có xu hướng phát triển theo lối có thể dự đoán được từ giai đoạn này sang giai đoạn khác. Hiểu được những khó khăn, thành công trước đây của công ty sẽ giúp bạn kiểm soát được những thách thức cũng như những cơ hội.

Nếu giai đoạn khởi động phát triển nó sẽ trở thành giai đoạn duy trì thành công. Những người thành công trong giai đoạn khởi động sẽ tiếp tục hướng dẫn cho những lần khởi động khác còn những nhà quản lý có kinh nghiệm trong việc điều hành công việc lớn hơn sẽ đảm nhiệm bước tiếp theo. Đây chính là cách những công ty thành công bước vào “vòng tăng trưởng”.

Sắp xếp lại một tổ chức có nghĩa là tái chỉ đạo các nguồn lực bằng cách loại bỏ những dây chuyền sản xuất cũ và thay vào đó công nghệ mới. Điều đó cũng có nghĩa là thay đổi chiến lược, cấu trúc, kỹ năng và thậm chí cả đặc điểm văn hóa cơ bản của công ty.

Những người tham gia vào giai đoạn khởi động thường hào hứng và có nhiều hy vọng hơn những người đang gặp rắc rối ở công ty và cần được hồi phục. Nhưng những nhân viên trong công ty ở giai đoạn khởi

động không quan tâm đến các vấn đề chính như những người đang làm ở công ty gặp rắc rối, đơn giản vì công ty ở giai đoạn khởi động vẫn còn thiếu tầm nhìn, chiến lược và cấu trúc.

Vì thế, thành công của quá trình chuyển đổi phần lớn phụ thuộc vào khả năng biến đổi tâm lý tổ chức hiện hành trong công ty. Ở những công ty đang trong giai đoạn khởi động, nhân viên thường rất hào hứng, năng nổ, công việc của bạn là hướng điểm mạnh này vào việc nâng cao năng suất. Đối với những công ty ở giai đoạn tiến hành, bạn sẽ thấy những nhân viên ở đây luôn cận kề với sự tuyệt vọng – công việc của bạn là thắp lên ánh sáng niềm tin vực dậy tinh thần của họ.

Tập trung năng lượng

Hiểu rõ được công ty và công việc bạn làm sẽ giúp bạn biết cách làm gì trong 90 ngày đầu tiên. Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp bạn đưa ra ba lựa chọn đúng đắn và kịp thời:

Bạn coi trọng học hỏi hay tiến hành công việc hơn?

Bạn thích tấn công hay phòng thủ?

Bạn phải làm gì để có được những thắng lợi ban đầu?

SỚM DÀNH NHỮNG THẮNG LỢI BƯỚC ĐẦU

Vào cuối giai đoạn chuyển đổi bạn sẽ mong quản lý, đồng nghiệp và những người giúp đỡ bạn thấy được những điều mới mẻ và tốt đẹp. Những thắng lợi ban đầu sẽ giúp mọi người hứng khởi và được tiếp thêm sinh lực trong công việc, đồng thời bạn cũng xây dựng được uy tín cho bản thân và nhanh chóng tạo ra giá trị cho công ty.

Những thắng lợi ban đầu rất quan trọng, và quan trọng hơn nữa là bạn phải có chúng kịp thời. Dưới đây là một số bẫy mà nhà lãnh đạo mới thường mắc phải:

Thiếu tập trung. Trong thời gian chuyển đổi bạn dễ phải đảm nhận rất nhiều việc, và kết quả có thể rất kinh khủng. Đừng hy vọng đạt được thành quả tốt khi bạn kham quá nhiều lĩnh vực. Điều quan trọng là bạn phải biết đâu là những cơ hội hứa hẹn và sau đó tập trung biến chúng thành thắng lợi.

Không biết mình đang ở giai đoạn nào. Để thành công, mỗi giai đoạn trong công ty bạn sẽ phải làm theo các cách khác nhau. Công ty đang trong giai đoạn sắp xếp lại thì bạn chỉ cần hỏi người khác về công ty và những thách thức công ty đang gặp phải.

Không thích ứng với văn hóa công ty. Những người lãnh đạo đến từ công ty khác rất dễ rơi vào cái bẫy này. Sauk hi thấu hiểu được văn hóa của công ty thì họ sẽ định hình được thế nào là một thắng lợi trong công ty và làm thế nào để đạt được nó. Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu được công ty của mình đang làm gì và đừng xem đó là một chiến thắng.

Không đạt được những thành quả sẽ gây ảnh hưởng xấu với lãnh đạo. Thắng lợi để tiếp thêm sinh lực cho nhân viên là hết sức quan trọng nhưng bạn cũng nên để ý đến ý kiến của lãnh đạo về những thành

quả của bạn. Thậm chí nếu bạn không đạt được những tiêu chuẩn họ đưa ra thì hãy cố gắng theo đuổi để đạt được.

Để phương tiện hủy hoại kết quả. Tiến trình rất quan trọng. Nếu đồng nghiệp của bạn cho rằng những thắng lợi đầy ấn tượng bạn có được chỉ là lừa gạt, dối trá hay không nhất quán với văn hóa công ty thì bạn đang gặp rắc rối. Một chiến thắng ban đầu thể hiện được phong cách bạn muốn thành lập ở công tyy là một thắng lợi kép.

Thiết lập mục tiêu dài hạn

Trong 90 ngày đầu mục tiêu chính là xây dựng uy tín của bản thân và tạo đà cho công ty phát triển. Đảm bảo một vài thắng lợi bạn đầu sẽ tạo cho bạn thêm sinh lực và mở rộng tiềm năng cho những hoạt động sau này.

Khi bạn tìm cách tạo động lực, hãy nhớ rằng những hành động tạo ra chiến thắng ban đầu cần phải có hai nhiệm vụ. Những nỗ lực của bạn cần phải:

1. Nhất quán với việc ưu tiên những gì đã đưa ra.

2. Giới thiệu những đặc điểm cách ứng xử mà bạn muốn truyền đạt trong công ty.

Để hiểu những ưu tiên cần làm trước và mục tiêu thay đổi văn hóa ứng xử trong công ty, bạn cần lập kế hoạch cụ thể làm thế nào đạt được những mục tiêu trên. Bạn phải nghĩ về những việc cần làm với hai giai đoạn: xây dựng uy tín trong 30 ngày đầu và xác định mình sẽ đặt nỗ lực vào đâu để đạ được những thành quả ban đầu trong 60 ngày sau.

Xây dựng uy tín

Đừng hi vọng bạn có thể tạo ra hình ảnh lớn lao đối với nhân viên trong vài tuần đầu, tuy nhiên bạn có thể gây ấn tượng bằng việc đạt được một vài thành tích nhỏ để chỉ cho các đồng nghiệp thấy mọi thứ đang thay đổi. Mục tiêu của bạn trong giai đoạn này là xây dựng được uy tín cá nhân. Vì từng hành động ban đầu của bạn sẽ có tác động rất lớn nên hãy nghĩ cách "kết nối" với công ty. Bạn muốn gửi đến thông điệp gì cho công ty để chứng tỏ bạn là ai và bạn tượng trưng cho điều gì? Đâu là cách tốt nhất để truyền tải những thông điệp đó?

ĐÀM PHÁN THÀNH CÔNG

Thỏa thuận thành công có nghĩa là kếp hợp chặt chẽ với cấp trên của mình để cùng làm việc do đó bạn sẽ dễ dàng đạt được mục tiêu của mình. Quá nhiều lãnh đạo mới chỉ tự thân tiến hành công việc, tự giải quyết tình hình thực tế và kết quả là họ thất bại. Khi bàn bạc và dàn xếp với cấp trên bạn sẽ thiết lập được những công việc cần làm, thống nhất với cấp trên về tình hình công việc và đảm bảo được những nguồn lực giúp hoàn thành công việc.

Tập trung vào các nguyên tắc cơ bản

Khi hỏi một lãnh đạo có kinh nghiệm cách xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với cấp trên mới của anh ta, trong đầu anh ta sẽ có những điều nên và không nên làm. Dưới đây là sáu điều không nên làm:

Đừng coi trọng quá khứ. Bạn sẽ mất nhiều hơn là được khi chỉ trích những gì lãnh đạo làm trước khi bạn đến công ty. Bạn phải hiểu những gì họ đã làm nhưng tập trung vào đánh giá hành động và kết quả hiện tại.

Đừng né tránh. Nếu sếp của bạn không ủng hộ bạn hay mối quan hệ của hai người không tốt thì bạn nên điều chỉnh bản thaanh cho phù hợp với sếp. Nếu không, mối quan hệ của bạn với sếp sẽ rạn nứt và đỗ vỡ.

Đừng làm sếp ngạc nhiên. Sếp của bạn sẽ không vui vẻ gì khi nghe một tin xấu. Bạn có thể bị sếp mắng nhưng sẽ kinh khủng hơn rất nhiều nếu bạn không nhanh chóng thông báo vấn đề đang nổi cộm cho sếp biết.

Đừng mang đến cho sếp toàn rắc rối. Bạn đừng trở thành một người chuyên mang đến rắc rối trong mắt sếp. Hãy dành thời gian giải quyết chúng và chỉ nhờ giúp đỡ khi cần thiết.

Đừng bỏ qua bảng liệt kê. Ngay cả quản lý cao cấp cũng coi những buổi meeting là cơ hội tốt để báo cáo những gì họ đang làm. Tất nhiên là phải lựa khoảng thời gian phù hợp nhưng thường thì đó là những thứ hiếm khi sếp muốn nghe.

Đừng cố gắng thay đổi sếp. Luôn nghĩ rằng bạn không thể thay đổi sếp mà bản thân phải cố gắng thích ứng với phong cách và khí chất của ông (bà) ta.

Cách dàn xếp suôn sẻ

Ngoài những điều không nên làm thì cũng có những điều nên làm. Nếu bạn làm theo chúng thì mối quan hệ với sếp sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Hãy đảm nhận 100% trách nhiệm làm cho mối quan hệ trở nên tốt đẹp. Đừng mong sếp sẽ quan tâm, ủng hộ và dành thời gian cho bạn. Hãy coi việc tạo mối quan hệ tốt đẹp với sếp là trách nhiệm của riêng bạn.

Xác định những nguy cơ tiềm ẩn trong mối quan hệ với sếp nhanh chóng và thường xuyên. Hãy bắt đầu kiểm soát các nguy cơ có thể xảy ra ngay lập tức. Cách tốt nhất là bạn nói chuyện cởi mở với sếp về những tin xấu có thể xảy ran gay từ những ngày đầu tiên để hạn chế những nguy cơ làm rạn nứt mối quan hệ với sếp.

Thương lượng thêm thời gian để xác định và lên kế hoạch hành động. Đừng để bản thân bị dồn vào tình thế phải đưa ra các quyết định gấp gáp. Cố gắng dành thời gian tìm hiểu công ty và lên kế hoạch cụ thể cho mọi hành động.

Đặt mục tiêu thành công ở những lĩnh vực quan trọng đối với cấp trên. Tìm hiểu xem sếp quan tâm đến vấn đề gì nhất. Khi bạn đã biết sếp quan tâm tới vấn đề gì thì hãy cố gắng đạt được thành công

trong lĩnh vực đó. Định hình được quan điểm của sếp về những thành quả cần đạt tới cũng là một phần công việc của bạn.

Cố gắng ghi điểm với những người sếp tôn trọng. Cách nhìn của sếp về bạn một phần dựa vào việc tiếp xúc trực tiếp và một phần dựa vào những gì ông (bà) ta nghe được từ những đồng nghiệp thân tín. Sếp cũng có mối quan hệ với người dưới quyền bạn nên hãy cẩn thận vì sếp có thể nghe thấy những thông tin không tốt về bạn.

TẠO NÊN SỰ ĐOÀN KẾT TRONG TỔ CHỨC

Bạn càng thăng tiến trong công ty bạn càng thấy mình giống một người kiến trúc sư với vai trò tạo ra môi trường tốt để mọi người cùng làm việc. Dù bạn có uy tín đến đâu đi nữa thì bạn cũng không làm được nhiều việc nếu không tạo được tính liên kết trong công ty của mình.

Ngoài việc biết được chiến lược cấu trúc, hệ thống và kỹ năng bạn cũng cần phân tích để nắm bát được cơ cấu của công ty và đánh giá sự liên kết giữa các nhân tố quan trọng. Trong vài tháng đầu bạn chỉ có thể tiến hành những xác định sơ bộ về công ty và bắt đầu bằng những vấn đề liên quan đến sự liên kết. Trong 90 ngày đầu tiên, hãy đặt kế hoạch củng cố nhóm làm việc và tìm cách cải thiện những lĩnh vực cần thiết.

Thiết kế lại cơ cấu tổ chức của công ty

Hãy suy nghĩ đến việc bạn sẽ là kiến trúc sư của nhóm hay đơn vị làm việc của mình. Nó có vẻ như là một vai trò quen thuộc với bạn nhưng có lẽ không phải vậy. Rất ít nhà quản lý được đào tạo một cách hệ thống về cách xây dựng tổ chức. Vì thông thường, một nhà quản lý mới không có nhiều quyền hành đối với việc tái thiết bộ máy của công ty, họ được biết rất ít về điều này. Những nhân viên cấp thấp vẫn thường hay phàn nàn về những bất cập trong công ty và luôn hỏi tại sao những "tên ngốc" trên kia cứ để tình trạng này tiếp diễn. Khi bạn đã lên đến cấp lãnh đạo bậc trung thì bạn đang trên đường trở thành một trong những tên ngốc đó. Bạn sẽ được học một số cách đánh giá và tái thiết lại tổ chức.

Để trang bị cho nhóm làm việc của mình cùng hoàn thành các mục tiêu, có năm nhân tố trong cấu trúc của công ty cần hoạt động nhịp nhàng với nhau đó là:

Chiến lược: Là cách thức chính mà công ty dùng để đạt được mục tiêu.

Cấu trúc: Làm thế nào có thể nhóm các nhân viên lại thành đơn vị nhỏ và giúp họ phối hợp công việc với nhau.

Các hệ thống: Các quy trình để tạo thêm giá trị.

Các kỹ năng: Khả năng của những nhóm làm việc khác nhau trong tổ chức.

Văn hóa: Những giá trị, quan niệm hình thành nên cách ứng xử trong công ty.

Xác định những bất cập

Các tổ chức có thể mất tính liên kết theo rất nhiều cách. Một mục tiêu quan trọng trong suốt 90 ngày đầu của bạn là phải xác định được những gì thiếu liên kết và có kế hoạch điều chỉnh lại chúng. Dưới đây là một số loại:

Thiếu liên kết giữa chiến lược và các kỹ năng. Ví dụ bạn đang lãnh đạo một nhóm nghiên cứu và phát triển, mục tiêu bạn đặt ra là phải tăng số lượng ý kiến về sản phẩm mới của nhóm. Nếu nhóm của bạn không hiểu được những công nghệ mới nhất và những công cụ giúp việc thử nghiệm tiến hành nhanh chóng thì các kỹ năng nhóm của bạn không đủ để theo chiến lược.

Thiếu liên kết giữa hệ thống và chiến lược. Hãy hình dung bạn là trưởng nhóm marketing với chiến lược là tập trung vào những phân đoạn khách hàng mới. Nếu nhóm của bạn không đề ra các cách để thu thập và phân tích thông tin hiệu quả thì nhóm không hoàn thành chiến lược đề ra.

Thiếu liên kết giữa cấu trúc và hệ thống. Giả sử bạn quản lý một nhóm phát triển sản phẩm, các thành viên được phân làm theo dây chuyền sản phẩm. Cấu trúc này giúp các nhân viên có trình độ chuyên môn tập trung vào những sản phẩm riêng biệt, nhưng nó cũng có mặt hạn chế - nhóm sẽ không có hệ thống để bù vào những vị trí chồng chéo ở các đội khác.

Tránh một số bẫy hay gặp

Rất nhiều nhà quản lý dựa vào những cách đơn giản để giải quyết sự thiếu liên kết phức tạp. Hãy tỉnh táo với những cạm bẫy hay gặp sau:

Làm theo cách của mình mà không để ý đến bản chất của vấn đề. Khăng khăng thay đổi cấu trúc mà không biết rằng việc thay đổi đó có giải quyết tận gốc nguyên nhân của các vấn đề hay không.

Tạo ra những cấu trúc quá phức tạp. Đây cũng là cái bẫy tương tự. Mặc dù có thể dễ dàng tạo một cấu trúc trên giấy tờ giống như một ma trận, trong đó mọi người ở những đơn vị khác nhau cùng gánh vác trách nhiệm nhưng kết quả thường dẫn đến sự vận hành mang tính quan liêu.

Giải quyết công việc tự động. Tự động hóa những quá trình cơ bản của nhóm có thể tạo ra thành quả đáng kể về năng suất, chất lượng và độ tin cậy, nhưng sẽ thật sai lầm nếu bạn chỉ thúc đẩy công việc dựa trên công nghệ vì có thể công việc tồn tại những nguy cơ tiềm ẩn xấu.

Thay đổi chỉ với mục đích thay đổi. Khăng khăng kéo đổ cái rào trước khi hiểu vì sao người ta lại xây lên nó. Những người lãnh đạo mới thường mắc chứng tự gây áp lực cho bản thân rồi đặt cảm xúc đó vào công ty. Họ thường thay đổi các chiến lược hay cấu trúc trước khi hiểu rõ công việc.

Đánh giá quá cao khả năng nhóm của bạn để tiếp thu được tất cả những biến đổi trong chiến lược. Những thay đổi trên diện rộng của chiến lược có thể rất khó khăn cho nhóm làm việc thích ứng kịp. Hãy chỉ tập trung vào một vài điểm quan trọng và thay đổi dần dần nếu thời gian cho phép.

XÂY DỰNG Ê-KÍP LÀM VIỆC

Nếu bạn tạo ra một ê-kíp làm việc tốt, bạn có thể gây ra những ảnh hưởng lớn nhằm tạo ra giá trị. Nếu không, bạn sẽ phải đối mặt với những khó khăn lớn lao vì không người lãnh đạo nào có thể đạt được mục tiêu chỉ bằng sức mình cả. Những lựa chọn sai lầm về nhân lực sẽ có hại cho bạn.

Tìm được người phù hợp là cần thiết nhưng điều đó chưa đủ. Hãy đánh giá những thành viên hiện tại của nhóm xem nên giữ lại ai và để air a đi. Sau đó tạo ra kế hoạch để thu hút những người mới và chuyển những người cũ đến vị trí hợp lý mà không gây ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả công việc sắp tới. Những điều này thậm chí vẫn chưa đủ. Bạn vẫn phải đưa ra những mục tiêu, sự khích lệ và sự đánh giá kết quả để nhóm của bạn luôn đi đúng hướng.

Tránh một số bẫy hay gặp

Khi xây dựng một ê-kíp làm việc hiệu quả, rất nhiều lãnh đạo mắc sai lầm. Dưới đây là một số sai lầm mà các nhà lãnh đạo mới hay mắc phải.

Giữ ê-kíp làm việc quá lâu. Một số lãnh đạo thay đổi nhân viên rất nhanh nhưng đa phần họ giữ nhân viên quá lâu. Không hiểu vì tính tự cao của họ hay vì họ ngại việc tuyển nhân viên gắt gao mà rất nhiều lãnh đạo đã thất bại với ê-kíp làm việc không hiệu quả. Điều đó có nghĩa hoặc họ sẽ phải gồng lưng lên gánh vác công việc hoặc họ sẽ không đạt được mục tiêu đề ra.

Không sửa chữa máy bay. Nếu bạn không làm trong công ty ở giai đoạn khởi động bạn sẽ không phải lựa chọn ê-kíp làm việc từ một đống hỗn tạp: bạn được thừa hưởng một đội nhân lực và công việc của bạn là đưa họ vào khuôn khổ làm việc để đạt những mục tiêu quan trọng đề ra. Đưa một ê-kíp vào khuôn khổ giống việc sửa chữa một chiếc máy bay khi nó đang bay. Bạn sẽ không thể bay đến đích nếu không sửa chữa những chi tiết cần thiết.

Không xúc tiến việc liên kết các nhân tố trong công ty đồng bộ với việc tái thiết lập ê-kíp làm việc. Bạn không thể xây dựng ê-kíp làm việc mà không rõ về những thay đổi trong chiến lược, cấu trúc, các hệ thống và kỹ năng. Xây dựng một ê-kíp lỏng lẻo không hợp lý sẽ đặt người giỏi vào sai vị trí.

Không giữ được những người giỏi. Không chắc chắn giữ lại ai sẽ khiến những người giỏi ra đi tìm cơ hội khác.

Tiếp tục xây dựng ê-kíp trước khi ê-kíp chính ổn định công việc. Những nhà lãnh đạo mới thường háo hức tiếp tục xây dựng ê-kíp làm việc trong khi ê-kíp chính chưa ổn định, vì thế một vài thành viên có thể rời đi.

Tiến hành những công việc dựa trên các quyết định quá sớm. Khi tiến hành thực hiện các kế hoạch cần sự tham gia của ê-kíp làm việc, bạn nên hoãn quyết định áp dụng cho đến khi những thành viên chủ chốt đã ổn định vị trí. Bạn sẽ rất khó áp dụng những quyết định có người mới tham gia vì họ không được tham gia bàn thảo kế hoạch hành động ngay từ đầu.

Cố gắng tự mình làm tất cả

Hãy nhớ rằng quá trình tái thiết lại một ê-kíp làm việc là một quá trình phức tạp liên quan đến nhiều nhân tố như tâm lý, luật pháp và chính sách công ty. Hãy tìm người có thể đưa ra những lời khuyên hữu ích và vạch ra cho bạn một chiến lược. Được một người làm về nhân sự giúp đỡ sẽ vô cùng hữu ích và cần thiết đối với bạn.

Đánh giá ê-kíp đang làm việc

Bạn có thể nắm giữ một số nhân viên giỏi, một số trung bình và một số đơn giản chỉ đáp ứng được công việc. Bạn cũng có thể có một nhóm làm việc với những đặc điểm riêng về văn hóa. Trong khoảng từ 30 đến 60 ngày bạn phải hiểu ai là ai, mỗi người trong số họ đóng vai trò gì? Và trước đây nhóm đã làm việc cùng nhau như thế nào.

Chắc chắn, bạn phải tạo nên những ấn tượng về mỗi thành viên trong nhóm khi bạn gặp họ. Đừng giấu đi những ấn tượng này nhưng bạn hãy quan sát thật kỹ trước khi đưa ra những đánh giá chính xác.

THIẾT LẬP LIÊN MINH

Nếu thành công của bạn phụ thuộc rất nhiều vào sự giúp đỡ của những người bên ngoài thì việc tạo ra liên minh rất quan trọng, điều này sẽ giúp bạn đạt được thành công dễ dàng hơn. Chỉ dựa vào quyền lực thôi cũng không thể giúp bạn chiến thắng được "Mạng lưới ảnh hưởng" – những mối quan hệ thân mật giữa các đồng nghiệp – có thể giúp được hoàn thành ý tưởng và bạn đạt được mục tiêu.

Việc xây dựng liện minh giúp bạn trong công việc phục thuộc vào chính bạn. Để làm được điều đó bạn cần đến chiến lược gây ảnh hưởng. Tìm ra người bạn phải gây ảnh hưởng, chọn những người có thể giúp bạn và duy trì mối quan hệ ban đầu rồi thuyết phục "phe cánh" ủng hộ tham gia cùng bạn.

Tạo ra tầm ảnh hưởng

Một lỗi phổ biến mà những nhà lãnh đạo mới thường mắc phải là dành quá nhiều thời gian gây ảnh hưởng theo chiều thẳng đứng – nghĩa là chỉ giao thiệp với người trên mình và làm việc trực tiếp với mình – mà không quan tâm đến những mối quan hệ theo chiều ngang, tức là với những người bạn đồng nghiệp và những nhân tố bên ngoài. Đây là điều khá dễ hiểu – bạn luôn hướng về những người thường xuyên nói chuyện và làm việc cùng bạn. Cuối cùng họ sẽ là những kênh đầu tiên để bạn gây ảnh hưởng đến công ty.

Sớm muộn gì thì bạn cũng cần sự giúp đỡ của những người mà bạn không có quyền hành gì với họ cả. Bạn có thể có ít hoặc không có bất kỳ quan hệ gì với những người này vì thế bạn cần đầu tư thời gian và sực lực vào việc xây dựng một cơ sở mới.

Nhận ra những người chủ chốt

Làm thế nào để tìm ra ai là người quan trọng với thành công của bạn? Câu trả lời sẽ rõ ràng nếu bạn hiểu rõ công ty của mình. Hãy tìm ra mối quan hệ chủ chốt giữa nhóm của bạn và những người khác. Khách hàng, nhà cung cấp, trong công ty và ngoài công ty là những điểm trọng tâm mà bạn có thể xây dựng được mối quan hệ.

Nhờ sếp giúp bạn. Hãy hỏi sếp danh sách 10 người quan trọng ngoài nhóm làm việc mà sếp cho là cần phải biết, sau đó hãy gặp gỡ họ. Hãy làm tương tự như thế khi bạn có một nhân viên cấp dưới mới: hãy tạo ra danh sách những mối quan hệ ưu tiên cần cho họ và yêu cầu họ liên hệ.

Đồng thời, bạn hãy cố gắng tìm ra nguồn sức mạnh tạo ra ảnh hưởng trong công ty. Những nguồn sức mạnh đó thường là: chuyên môn giỏi, nắm bắt thông tin nhanh nhậy; vị thế; kiểm soát các nguồn lực như vốn, phần thưởng; và sự trung thành.

Cuối cùng bạn sẽ phải chọn ra những người có quyền lực và ảnh hưởng lớn, khả năng chuyên môn cao và nhân cách tốt. Nếu bạn có thể thuyết phục được những người này về tính khả thi của mục tiêu bạn theo đuổi thì họ sẽ giúp đỡ bạn. Bạn phải xác định ai là người giúp đỡ và ai là đối thủ của bạn.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm:Bí quyết thành đạt của những nhà lãnh đạo tài ba

Họ làm việc như thế nào?

Tác giả: Do nhiều tác giả, phóng viên viết

Người dịch: Kiến Văn – Nguyễn Ngọc yến

Nhà xuất bản: Từ Điển Bách Khoa

Sách gồm: 246 trang

Nội dung chính

Đúc kết những kinh nghiệm từ hàng thập kỷ của các bộ óc siêu việt, những nhà quản trị hàng đầu, những doanh nhân tài ba.

Qua đó, chúng ta tiếp thu được những lời khuyên bổ ích và tìm ra câu trả lời cho sự thành công cũng như thất bại của họ.

Chương 1 – Những khởi đầu tốt đẹp

Các doanh nhân nổi tiếng nhất nước Mỹ đã khởi nghiệp như thế nào?

Phần mềm bằng những con số - Scott Cook

Từ khi học cấp 2, tôi đã đi bán thiệp Giáng sinh. Đến cấp 3, tôi kinh doanh khuy măng set. Vào đại học, tôi điều hành câu lạc bộ trượt tuyết. Nhưng những việc đó không phải là công việc kinh doanh hấp dẫn tôi.

Khi nghe vợ tôi phàn nàn về chuyện hóa đơn thanh toán. Tôi bảo: "Ồ! Đây là một ứng dụng hay của máy vi tính". Tôi gọi điện thoại cho các bà nội trợ, tìm hiểu xem họ làm gì với việc tính toán chi tiêu của mình, họ thích gì và không thích gì.

Để đáp ứng nhu cầu của các bà nội trợ, tôi thiết kế chương trình Quicken vừa nhanh vừa đơn giản, khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi khảo sát khách hàng của mình, một số đã dùng Quicken trong công việc làm ăn, nhất là ở các công ty nhỏ. Vì thế chúng tôi tạo ra một sản phẩm cho doanh nghiệp. Sau hai năm phát triển, chúng tôi giới thiệu chương trình Quickbooks và trở thành sản phẩm dẫn đầu trên thị trường.

Khi bạn làm điều gì đó mang tính đột phá, xuất phát từ một phát minh mới, bạn sẽ thành công, miễn là bạn tiến hành cho thật tốt.

Xây dựng cổ máy hoàn hảo – Michael Dell

Cha mẹ tôi là người đầu tiên khuấy lên niềm đam mê kinh doanh trong tôi. Khi học cấp 2, công việc làm ăn đầu tiên của tôi là bán kẹo. Những năm cấp 3, tôi mở doanh nghiệp đấu giá tem. Lúc này, tôi mua cho mình chiếc máy tính Apple II, tôi tháo rời xem nó hoạt động như thế nào và tôi bắt đầu đam mê máy tính từ đó.

16 tuổi, tôi bán hàng qua điện thoại, tôi tìm hiểu đối tượng mua báo mới là những người mới chuyển tới hoặc mới kết hôn. Tôi tìm đến chính quyền để xin điều tra danh sách đối tượng này. Tôi có được hàng ngàn khách hàng mua báo và kiếm được 18 nghìn đô la tiền hoa hồng.

Tôi vào đại học Texas và bắt đầu bán máy tính trong ký túc xá. Một chiếc máy tính giá bán 2000 đô la, nhưng các bộ phận bên trong chỉ đáng 600 đô la. Tôi bỏ học và mở văn phòng nâng cấp máy tính, đó là cách công ty khởi đầu. Các nhà cung cấp linh kiện ủng hộ tôi, vì họ bán được hàng. Văn phòng ngày mỗi lớn, công ty càng phát triển.

Chúng tôi làm hỏng nhiều thứ, nhưng sau sự sai lầm là những bài học rất giá trị. Chúng tôi quyết không để một sai lầm xảy ra lần thứ hai và cố gắng để tiến bộ. Chúng tôi xem trọng vấn đề đạo đức kinh doanh, xem việc phục vụ khách hàng là vấn đề quan trọng như lời ba mẹ tôi đã dạy từ đầu. Và, đó là cách tốt nhất để Dell tiếp cận khách hàng và vươn lên.

Búp bê Mỹ: Giấc mơ của các bé gái – Pleasant Rowland

Tôi đã từng là một giáo viên tiểu học, là phóng viên truyền hình, là tác giả sách goaos khoa, là nhà xuất bản một tạp chí nhỏ. Và, tôi thành lập công ty Vui Vẻ (Pleasant Company) khi tôi đã 45 tuổi.

Chị tôi cũng như những người phụ nữ Mỹ khác, không vui khi chọn quà cho con gái mình khi mùa giáng sinh đến, vì khó để chọn được quà vừa ý. Tôi suy ngẫm: Kết hợp trí tưởng tượng, câu chuyện và giá trị đạo đức; những quyển sách nói về những cô bé 9 tuổi cùng những con búp bê cho mỗi nhân vật, với quần áo, vật dụng… Nếu cô bé yêu mến nhân vật, cô sẽ muốn có con búp bê. Nếu có được con búp bê, cô sẽ muốn các vật dụng và quần áo để chơi trò chơi em bé, và sau đó sẽ muốn có thêm những quyển sách khác. Đừng làm các em bé thất vọng, vậy nên sản phẩm phải tốt cho đến từng chi tiết nhỏ nhất. Tôi không tạo ra món đồ chơi mới, mà chỉ làm tăng thêm ý nghĩa cho nó.

Búp bê Mỹ trở nên phổ biến từ cuối năm 1986, năm sau doanh số thu lên 7,6 triệu đô la. Sau khi hoàn thành kế hoạch cho mùa Giáng sinh thứ ba, bác sĩ chẩn đoán tôi bị bệnh ung thư vú. Nhưng công việc dường như là liều thuốc cứu chữa căn bệnh của tôi, tôi yêu công việc mình đang làm và tư duy của tôi " không bị ung thư", tôi vượt qua tất cả.

Tôi chưa bao giờ có cảm giác mình là "bà chủ" của Búp bê Mỹ, tôi chỉ là người quản gia. Đã đến lúc một người khác chăm sóc cho nó. Tôi bán lại công ty cho Mattel vì tôi cảm nhận có sự gắn kết với Jill Barad, người mẹ của búp bê Barbie.

Nhìn nhận của Chuck Williams về Williams – Sonoma

Thuở nhỏ, tôi thường giúp bà ngoại nấu nướng ở nhà hàng của bà tại Ohio. Khi cha tôi thất nghiệp, gia đình tôi gặp khó khan, phải chuyển chỗ ở nhiều lần. Tôi đã làm rất nhiều việc, từ việc nhặt túi trái cây,

bán hàng ở tiệm tạp hóa, làm công nhân cho Lockheed Aircaraft, rồi làm xây dựng ở Sonoma. Sau chuyến du lịch châu Âu cùng hai người bạn, tôi bị Paris mê hoặc. Ở đó, có những dụng cụ nấu ăn tuyệt vời cho các bà nội trợ Pháp.

Năm 1953, tôi mở cửa hàng Williams Sonoma, bán đồ dùng gia đình trong đó có dụng cụ nấu ăn mà tôi rất thích được đem từ Pháp về. Hàng hóa được sắp xếp bắt mắt, hấp dẫn, nhiều người ở đây chưa từng được thấy chúng. Tôi lập một nhóm "fan" hâm mộ nền ẩm thực Pháp, thường tổ chức các buổi tiệc.

Năm 1958, tôi chuyển cửa hàng đến San Francisco. Cùng lúc đó, những quyển sách dạy nấu ăn xuất hiện trong đó có cả nghệ thuật nấu ăn Pháp của Julia Child. Bà Julia lên truyền hình dạy nấu ăn; cứ sau một bài dạy hôm trước là hôm sau khách hàng kéo đến của hàng của tôi để mua cho được những vật dụng cần thiết để làm món ăn đó.

"Tiếng lành" đồn xa, để phát huy hiệu quả đó, tôi lập danh mục hàng hóa và chuyển đến khách hàng và họ đặt hàng qua thư. Khách hàng của chúng tôi ngày càng đông, tôi phải thường xuyên đi Pháp mua hàng.

Trong 17 năm, "công ty" của tôi làm ăn phát đạt nhưng chỉ có một cửa hàng; tôi phải tự làm mọi thứ từ sắp xếp hàng hóa, bán hàng cho đến sổ sách. Cuối cùng tôi cũng nhận ra rằng mình không đủ kiến thức để mở rộng doanh nghiệp.

Tôi không phải là nhà tài chính, tôi bán 50% cổ phần, thuê Eddie làm quản lý, mấy tháng sau Eddie mất, công ty thua lỗ, tôi bán công ty cho Howard Lester nhưng phải ở lại phụ trách danh mục hàng hóa. Tôi cảm thấy không vui. Công ty cổ phần! Bạn là một phần của nó, nhưng nó không phải là của bạn.

Les Wexner và Limited Brands

Tôi không muốn đi vào ngành kinh doanh bán lẻ. Cha mẹ tôi quản lý một cửa hàng bán quần áo phụ nữ, nhưng chẳng bao giờ kiếm được 10.000 đô la một năm. Tôi thường đi xúc tuyết hoặc cắt cỏ để kiếm tiền.

Vào trường luật ít lâu sau tôi bỏ học. Tôi ghét trường này vì nó không đủ sáng tạo. Sau khi bỏ học, cha tôi yêu cầu tôi coi cửa hàng, nhất là trong thời gian ba mẹ tôi nghỉ. Vì tò mò, tôi cố tính thử xem hàng nào bán được nhiều và lãi nhất. Sau đó, tôi góp ý với ba tôi, nhưng tôi và ba tôi tranh cãi. Ba tôi bảo: "con không biết gì về bán lẻ cả".

Tôi quyết định chứng minh rằng ý kiến của tôi đúng và ba tôi sai: Tôi tạo dựng của hàng Leslie's Limited, chuyên bán quần áo thể thao phụ nữ. Với số vốn 10 nghìn đô la dành dụm tôi khai trương cửa hàng vào tháng 3 năm 1963 ở Columbus. Doanh thu năm đầu được 160 nghìn đô la, hơn hẳn ba tôi.

Tôi mở cửa hàng thứ hai, lúc đầu ba tôi giận và bảo là tôi điên, thời gian sau, ông nói: "Con đang chiến thắng, đem tiền đến ngân hàng đi".

Rồi tôi mua cửa hàng Victoria's Secret, sau đó mua thêm cửa hàng Abercrombie & Fitch và Lerner New York; tiếp đến khai trương cửa hàng Limited Too rồi cửa hàng Structure. Tôi phải dành một năm để đọc và tìm hiểu công ty đa ngành nghề là gì.

Người ta bảo: "Ông có quá nhiều tiền, vậy sao ông phải làm việc?" Tôi nghĩ, nếu bạn đang đi và dừng lại để ngửi hương thơm của hoa hồng, bạn sẽ bị xe tải đâm phải. Tôi ước, mình được sống nhiều hơn trong một ngày, nhưng tôi vui hơn khi nghĩ về ngày mai, ngày mốt, mọi việc kế tiếp luôn mới.

Chương 2 – Những phương pháp làm việc tuyệt vời

Những kỹ năng và lời khuyên của các chuyên gia

Bí mật của những công ty hàng đầu thế giới

Bí mật 1: So sánh mọi việc bạn làm với địch thủ

Tiêu chuẩn tốt nhất: Giám đốc điều hành công ty HP yêu thích những con số. Trong các phương pháp chủ yếu mà ông sử dụng để bắt kịp các đối thủ của mình là đánh giá tiêu chuẩn, từ hơn một chục biến số rồi tính phần trăm trên tổng số dư.

Bí mật 2: Thư viện cho mượn ý tưởng

Phòng kỹ thuật: Phòng kỹ thuật kích cỡ như một tủ kem chứa đến 2000 món hàng. Bộ máy sáng tạo của các nhà thiết kế Ideo hoạt động lien tục. Phòng kỹ thuật khởi đầu cho các dự án mới. Ideo giúp tạo ra điện thoại treo cho Palm, ghế dựa cho Steelcase, típ kem đánh rang cho Procter & Gamble và hàng tram sản phẩm cho các nhà sản xuất hàng đầu.

Bí mật 3: Thách thức sự thành công của việc mua bán

Phe đối nghịch: Toro, một công ty máy xén cỏ - Bất cứ lúc nào lời rao bán của M&A đến bán làm việc của giám đốc điều hành, ông yêu cầu nhóm đánh giá sản phẩm làm việc với ban giám đốc công ty. Nhưng ông cũng quay qua phe đối nghịch – khoảng nửa chục phó chủ tịch – tỏ sự bất đồng quan điểm của mình – Tạo ý đối nghịch.

Bí mật 4: Sự liên kết chặt chẽ

Tổ ong: Trụ sở chính của Bloomberg cấu trúc như một tổ ong. Giám đốc điều hành ngồi ở tầng 6; bao vây bởi 125 nhân viên các phòng ban. Ông có thể nhìn thấy mọi người và mọi chuyện xảy ra: họ gọi điện thoại, mức độ căng thẳng trên từng gương mặt tức là đang gặp rắc rối.

Bí mật 5: Luôn để ý những rắc rối

Những tập hồ sơ chứa thông tin xấu: Môi ngày tại Colgate, hơn nửa chục tập hồ sơ trống bằng nhựa đỏ xuất hiện trên bàn của các nhà điều hành. Mỗi tập là một "báo cáo" tình hình về sự suy giảm, về tai nạn

của công nhân và các vấn đề đáng báo động khác. Đó là khả năng tự kiểm soát các rắc rối có thể xảy ra trước khi nó bùng nổ.

Bí mật 6: Nghiên cứu và phân tích ý tưởng

Nghiên cứu và phát triển trong ngoài: Năm 2006, Công ty Corning bỏ ra 450 triệu đô la cho nghiên cứu phát triển. Đầu tiên, nhóm 15 người kết hợp với chuyên gia bên ngoài phân tích, tổng hợp các vấn đề cải tiến. Sau đó, đội 5 người đưa ra ý tưởng quảng cáo thu hút khách hàng; rồi nhóm 2 người làm việc trong 4 tháng để phân tích tính khả thi, và cuối cùng trình bày kế hoạch với nhà điều hành để thực thi hay điều chỉnh thêm.

Bí mật 7: Không đặt cược cho đến khi kiếm được tiền

Thu hút vốn đầu tư: Từ khi triển khai năm 1998, trà Honest đã trở thành thương hiệu tại Mỹ. Họ đã huy động vốn bằng cách trình một kế hoạch cho các nhà đầu tư; và họ kiếm được nguồn vốn sau khi nâng giá cổ phần lên gấp đôi, gấp ba, gấp năm. Trong vòng 2 tuần họ đã có được 500 ngàn đô la để khởi nghiệp.

Bí mật 8: Biến quá trình phỏng vấn thành quá trình kiểm tra chất lượng

Thử việ: Khi người xin việc nộp đơn vào hãng hàng không Southwest, họ nhận được loại vé đặc biệt và báo cho nhân viên gác cửa và bộ phận khác biết, những người này chú ý xem các tân binh có thân thiện với các người khác hay không. Nếu không, họ được chuyển qua bộ phận nhân sự để phỏng vấn. Người xin việc trình bày 3 phút về bản thân trước khoảng 50 người. Ứng viên nào có sự chú ý sẽ vượt qua, nếu có vẻ chán nản sẽ bị loại.

Bí mật 9: Biến những cuộc họp giải quyết kiến nghị thành những cuộc tranh luận không có giới hạn

Báo cáo về các chiến dịch mang tính chiến lược: Giám đốc P&G yêu cầu mỗi trưởng chi nhánh gửi ông bản tường trình trước khi báo các chính thức, ông sẽ gửi lại các ghi chú quan trọng. Báo cáo không được kéo dài quá 5 giờ chiều, tranh luận thì có thể hàng tuần cho đến khi thống nhất. Nội dung tập trung vào "cải tiến sản phẩm" và "làm cách nào để chiến thắng".

Bí mật 10: Để nhân viên lựa chọn người lãnh đạo

Được đề cử bởi chính đồng nghiệp: Nếu muốn trở thành "trưởng nhóm", bạn đừng vận động hành lang và những người có chức vụ cao hơn để được thăng tiến. Bạn hãy thành lập một liên minh gồm những người sẵn sang cam kết trước một mục đích cụ thể.

Bí mật 11: Thưởng cho công nhân vì đã không lấy hàng hóa

Hạn chế sự thâm hụt: Men's Warehouse trả cho các nhà quản lý các khoản tiền thưởng hàng quí khi các cửa hàng báo cáo mức độ thâm hụt (hàng tồn kho) mà họ cho rằng tốt hoặc tuyệt vời.

Bí mật 12: Quyết định mức lượng trên hai yếu tố - lợi nhuận và thâm niên

Hệ thống công bằng: Egon Zehnder qui định một điểm thâm niên cho một năm. Những người mới có thể giỏi hơn người cũ thể hiện qua việc tăng lợi nhuận.

Bí mật 13: Sử dụng thông tin dự báo thị trường

Một môi trường làm việc mới: Thị trường dự báo_Những môi trường mà ở đó cổ phần được mua bán để đánh giá lợi thế của những sự kiện đang xảy ra_Microsoft sử dụng chúng để xác định những sản phẩm thành công kế tiếp.

Bí mật 14: Để nhân viên nói lên suy nghĩ

Nghệ thuật ở nơi làm việc: Google trưng bày hàng chục tấm bảng trắng ở hành lang chung khắp công ty, để công nhân trao đổi ý kiến trên đó hoặc vẽ những tranh hoạt hình, những câu chuyện vui dưới câu khẩu hiệu "kế hoạch của Google để thống trị thế giới".

Bí mật 15: Nghe sự tư vấn của nhân viên hưu trí

Lời chào tạm biệt dài: Công nhân công ty Intel về hưu được nhận món quà: một máy tính, một máy in, một tài khoản truy cập internet miễn phí, và mời họ dự những buổi nói chuyện tham khảo ý kiến hàng quí với các nhà điều hành chủ chốt.

Bí mật 16: Hãy để khách hàng tiếp thị giùm bạn

Những chiến dịch quảng cáo mở rộng: Mozilla nơi những người sử dụng đưa lên các ý tưởng về kế hoạch tiếp thị và tự nguyện thực thi những ý tưởng phổ biến nhất. Mozilla đã lôi cuốn 10 triệu người sử dụng trình duyệt khác về phía mình.

Bí mật 17: Biến nhân viên thành thám tử

Trinh thám đêm khuya: Công ty bán lẻ Outfitters tặng các vé hòa nhạc và những đêm vui chơi miễn phí cho các nhân viên, để họ "nói lại những gì mình thấy và nghe được" cho nhóm thiết kế và nhóm mua hàng biết.

Bí mật 18: Bắt đầu mỗi ngày bằng những cuộc hội ý chớp nhoáng

Cuộc hội ý 3 phút: Hằng ngày, nhà quản lý của UPS tập trung nhân viên lại trong một cuộc họp bắt buộc kéo dài chính xác 3 phút. Những cuộc họp này đảm bảo rằng nhân viên luôn nằm trong tầm kiểm soát.

Bí mật 19: Phòng ngừa những rắc rối từ phía cổ đông

Nhân viên phụ trách cổ đông chính: Giám đốc boojphaanj cổ động của Coke thường báo cáo trực tiếp với luật sư trưởng để chuyển những mối bận tâm của nhà đầu tư thẳng lên ban giám đốc công ty.

Bí mật 20: Đi "vi hành" thực tế

Luôn là thành viên ban giám đốc: Chủ tịch của Home Depot yêu cầu tất cả 12 thành viên ban giám đốc một năm phải đi thực tế đến một chục cửa hàng, sau đó, từng người phải báo cáo lại cho cả ban giám đốc.

Bí mật 21: Nghe nhận xét "lời thật mất long" từ phía khách hàng

Những chuyến viếng thăm để tìm hiểu vấn đề: Giám đốc điều hành của Medtronic – công ty sản xuất dụng cụ y tế - yêu cầu tất cả các kỹ sư và nhà thiết kế, một năm phải tham dự một cuộc phẫu thuật của các bác sĩ, để xem tác dụng của sản phẩm Medtronic, và thông báo rằng Medtronic sẽ cho ra nhiều sản phẩm chất lượng cao hơn.

Bí mật 22: Chia phần trăm cho nhân viên

Lợi ích: Ở siêu thị Whole Foods Market, khi các nhóm cửa hàng bách hóa kết thúc một tháng làm việc, công ty sẽ không giữ lại khoản dư, mà chuyển khoảng dư này cho nhân viên làm việc có hiệu quả và tiết kiệm.

Bí mật 23: Trở thành khách hàng của chính mình

Mua hàng qua điện thoại: Khi điện thoại reo ở bất cứ cửa hàng nào trong 165 cửa hàng của Guitar Center, các nhân viên bán hàng có bổn phận phải nhấc điện thoại trước hồi chuông thứ tư.

Tôi đã làm việc như thế nào? – Bill Gates

Trên bàn làm việc của tôi có 3 màn hình chính. Tôi có thể kéo một mục trên máy này sang máy khác. Màn hình phía bên trái có một danh sách thư điện tử của tôi; màn hình ở giữa thường là bức thư điện tử mà tôi đang đọc và trả lời; và trình duyệt của tôi thì ở màn hình bên phải. Cách bố trí này giúp tôi có thể liếc sang và nhìn thấy có gì mới xuất hiện và tìm đường liên kết. Tôi biết được mọi người đang ca ngợi điều gì ở chúng tôi, phàn nàn hoặc yêu cầu điều gì.

Thay vì phải xem hết các thư mục để tìm thông tin mình cần, tôi chỉ cần gõ thuật ngữ vào thanh công cụ thì tất cả các thư điện tử, văn bản chứa thông tin đó xuất hiện.

Chìm ngập trong thông tin, để có được thông tin đúng hoặc liên hệ đúng người, tôi sử dụng chương trình Shar-Point, công cụ để tạo ra website mà bất cứ ai trong công ty cũng có thể thực hiện bằng vài cú nhấp chuột.

Tôi có phần mềm ghi chú gọi là OneNote, nên mọi ghi chú của tôi đều ở dạng số hóa. Nếu chợt nghĩ ra điều gì khác lạ, tôi chỉ cần lấy bút ra và viết lại nó trên máy tính Tablet.

Dù bận rộn như thế nào, ai cũng nhận được thư trả lời của tôi.

Những người siêu thành đạt giữ vị trí hàng đầu trên đường đua tốc độ như thế nào? – Carlos Ghosn

(Giám đốc điều hành của Renault và Nissan)

Luôn luôn tập trung: Tôi có một trợ lý ở Pháp, một ở Nhật và một ở Mỹ, tất cả đều nói được hai thứ tiếng. Các trợ lý xem tất cả thư và văn bản, biết được vấn đề gì tôi quan tâm, vấn đề gì chỉ cần chuyển đến cho thành viên khác trong ban điều hành.

Tôi thường ở Mỹ một tuần, Nhật một tuần và ở Pháp hai tuần. Mỗi buổi họp thường tiến hành chỉ 90 phút, một nửa thời gian để thuyết trình, một nửa còn lại để thảo luận. Các buổi họp thường bắt đầu sau 8 giờ sáng, vì thời gian sáng sớm là thời gian để tôi suy nghĩ, và mỗi đêm tôi phải ngủ đủ 6 tiếng.

Tôi không mang việc về nhà, tôi thường chơi đùa với các con và dịp cuối tuần là thời gian dành cho gia đình.

Tôi thường đi thăm các cửa hàng và các nhà máy. Áp lực tăng lên khi bạn biết rắc rối xảy ra nhưng bạn chưa nhận rõ nó và chưa có giải pháp. Tôi cũng vậy.

Chương 3 – Những quyết định sáng suốt

Lựa chọn đúng đối tượng, đúng thời điểm

Henry Ford trả lương 5 đô la một ngày

Kể từ khi dây chuyền lắp ráp bị sự cố trong hoạt động, Henry Ford không giữ chân công nhân được nữa. Tốc độ thay thế công nhân 370%; tức là ông phải thuê 50 ngàn người một năm chỉ để duy trì lực lượng lao động 14 ngàn người.

Henry Ford công bố: Sẽ giảm bớt giờ làm việc từ 9 tiếng xuống 8 tiếng và mức lương 5 đô la một ngày (gấp hai lần mức lương đang thịnh hành là 2,34 đô la). Thông báo này đã làm nước Mỹ chấn động (năm 1914). Ông cũng đề ra tiêu chuẩn để nhận được 5 đô la thì công nhân phải giữ gìn tác phong đạo đức tốt, chấp nhận những cuộc viếng thăm tại nhà bởi bộ phận điều tra xã hội của công ty.

Quyết định đó đã giúp Henry Ford thoát khỏi sự mệt mỏi (vì sự không ổn định của công nhân). Ford nâng cao sản xuất hàng loạt xe hơi ra thị trường. Và, lần đầu tiên nhà tư bản có được hợp đồng với công nhân, tạo mối quan hệ khắng khít giữa chủ và thợ. Xây dựng biểu tượng cơ bản của chủ nghĩa gia trưởng của công ty.

Reginald Jones chọn người kế nhiệm

Jack Welch không có trong danh sách những người kế nhiệm ở G.E bởi anh quá trẻ, thiếu kiên nhẫn và còn bị tật nói lắp. Đặc biệt Jack Welch là người chống lại chủ trương của G.E và rất ghét chủ tịch Reginald Jones. Nhưng năm 1980, Reginald đã phong cho Jack làm giám đốc điều hành của G.E. Quyết định chọn người của Reginald đã trở nên nổi tiếng sau đó. Vì thời gian sau Jack đã đưa G.E thoát khỏi sự khủng hoảng toàn cầu và tiến lên.

Reginald đã nói: “Khi tìm kiếm người kế nhiệm, điều đầu tiên bạn cần làm là đừng tìm người giống mình. Điều hai, bạn nên nhìn vào môi trường phía trước và chọn một người nào đó có thể hòa hợp với môi trường đó, chứ không phải môi trường bạn đang sống”.

Jim Collins với những quyết định khó khan

Những quyết định đúng đắn nhất không phải là về “cái gì” mà là về “ai”. Đó là những quyết định về con người. Ít có những quyết định quan trọng vào thời điểm tất cả mọi người đồng loạt nhất trí. Những quyết định đúng đắn luôn có sự tranh luận; cần tranh luận dữ dội để tìm kiếm trí tuệ. Nhưng sau khi đã có kết luận, người ta sẽ thống nhất để nó thành công. Những công ty thành công là những công ty nỗ lực

từ bên trong, và nhận thức được bên ngoài. Nhưng yếu tố quan trọng nhất là ở sự kiểm soát của chúng ta. Ra quyết định, về cơ bản là nghệ thuật sáng tạo.

Chương 4 – Những hình mẫu vĩ đại

Genetech – Nơi làm việc tốt nhất hiện nay

Domagoj Vucic đến với Genetech chỉ vì muốn thí nghiệm để biết đặc tính của virus hình que qua bướm để phục vụ cho việc chữa trị bệnh ung thư.

Tiến sĩ khoa học Napoleone Ferrara cũng đến với Genetech chỉ vì sự đam mê nghiên cứu sự hình thành mạch máu để cung cấp cho các khối u và tìm kháng thể để chặn đứng quá trình đó.

Và nhiều nhà khoa học khác nữa, muốn đến Genetech. Chính những điều đó biến Genetech trở thành công ty tốt nhất được bầu chọn vào năm 2006. Văn hóa của Genetech có nhiều điểm chung với Google và Apple, và họ đã thu hút được những người giỏi nhất, sáng dạ nhất.

Genetech đầu tư 50% doanh thu vào việc nghiên cứu, nhất là các lĩnh vực ung thư học, miễn dịch học, phát triển các mô tế bào… Genetech trở thành thiên đường để cho các nhà khoa học thỏa mãn nghiên cứu phụng sự con người.

Nghệ thuật "phá vỡ mọi giới hạn"

Điều mà hầu hết mọi người không nhận ra ở Steve Jobs đó là ông ấy không chỉ giỏi tiếp nhận công nghệ, mà còn biến nó thành những sản phẩm dễ sự dụng và bắt mắt. Ông ấy có khả năng làm việc đó nhanh hơn bất kỳ ai. Jobs đã chứng tỏ mình vô địch trong nghệ thuật quản lý phá vỡ mọi giới hạn.

Nói đến hai công ty nổi bật là hãng vi tính Apple và hãng phim hoạt hình Pixar, khi hãng phim này sát nhập với Disney và Jobs tham gia vào đội ngũ lãnh đạo, Jobs đã trở thành nhà đầu tư uy lực nhất trong lĩnh vực giải trí. Với sự khởi đầu bằng hoạt hình kỹ thuật số kết hợp với đế chế Internet đang phát triển chóng mặt, Jobs vào ngay trung tâm giữa Hollywood và công nghệ cao. Jobs đã có môi trường thuận lợi để tạo những bước nhảy vọt. Hãy tưởng tượng nguồn lực kinh hoàng của cả Apple và Disney khi được Jobs điều hành!

Chương 5 – Những nhóm làm việc tốt nhất

Người tài giỏi làm việc như thế nào?

Tài năng thiên bẩm của Abraham Lincoln

Tại hội nghị quốc gia cộng hòa năm 1860, một luật sư chỉ mới nhiệm kỳ đầu của quốc hội, đã đánh bại ba chính trị gia dày dạn kinh nghiệm và lên làm tổng thống: Abraham Lincoln. Khác với các đời tổng thống trước, chỉ chọn những người ủng hộ mình, tổng thống Abraham Lincoln làm ngược lại. Ông nói: "Ba đối

thủ này là những người giỏi nhất nước, tôi không có quyền tước mất quyền phục vụ đất nước của họ". Ông mời ba đối thủ giữ 3 nhiệm vụ quan trọng: Ngoại trưởng, bộ trưởng tài chính và bộ trưởng tư pháp.

Khi Lincoln giận một người nào trong số họ, ông viết cho họ một bức thư gay gắt rồi để thư đó sang một bên cho đến khi nguôi giận và ông không bao giờ gửi thư đi. Ông hạn chế cái tôi của mình, luôn có một mục đích lớn hơn trước mặt. Ông nghĩ: tôi có thể bỏ tất cả hận thù xa xưa nào, miễn là tôi cảm thấy chúng ta đang tiến lại gần nhau để cùng nhau hoàn thành mục tiêu cuối cùng là cứu giúp và giải phóng nô lệ.

Cắn quả táo

Nhóm bốn người ban đầu, sau tăng lên hàng chục người, muốn làm ra một chiếc máy tính cá nhân để một người dân bình thường có thể sử dụng dễ dàng. Đó là những người vui vẻ, lạc quan, làm việc trong công ty Mac, do người đồng sáng lập hãng máy tính Apple, Steve Jobs đứng đầu. Họ làm việc với 90 giờ một tuần với mức lương cực kỳ thấp. Sau ba năm hoạt động, năm 1983, Mac ra đời với giá 2.495 đô la. Khi nó được mở lên, một biểu tượng nhỏ thân thiện mỉm cười với thế giới bên ngoài và thế giới cũng cười đáp lại. Nó được bán rất nhanh, đánh dấu bước ngoặc trong máy tính cá nhân.

Tại sao những nhóm làm việc lý tưởng lại thất bại?

Lý thuyết cơ bản về nhóm làm việc lý tưởng là sai. Bạn không thể tập hợp một nhóm toàn là những ngôi sao và nhìn họ chinh phục thế giới. Vì đó không phải là nhóm làm việc chung mà chỉ là một nhóm người.

Có quá nhiều ngôi sao trong một nhóm thì khó có được một nhóm làm việc có hiệu quả. Vì các thành viên trong nhóm có thể có những lý do riêng để không tin tưởng nhau, vì ai cũng cho rằng mình là ngôi sao. Trong kinh doanh, các nhóm lý tưởng thường là một phần của thú vui giải thoát chứ không phải là thế giới thực. Khi nhóm như thế thực sự tồn tại, họ sẽ có thường là hai người, những cặp đôi.

John McConnell nói: "Hãy cho chúng tôi những người tận tâm, hết long để làm cho nhóm của mình hoạt động tốt, chứ không phải một nhóm những con người tài năng với bản ngã vĩ đại, và chúng tôi sẽ chiến thắng mọi lúc, mọi nơi".

Chương 6 – Những lời khuyên tuyệt vời

Những định nghĩa về sự lãnh đạo cho các nhà quản lý tốt nhất

Peter Drucker (Nhà tư vấn kinh doanh)

Tính cách của một nhà điều hành hiệu quả là xây dựng dựa trên thế mạnh của con người (đồng nghiệp). Cần phải ra ngoài để xem, nghe và tự mình cảm nhận về thị trường. Người điều hành hiệu quả có thói quen tuân thủ thời gian, và vấn đề quan trọng là không chỉ loại bỏ những chương trình, sản phẩm thất bại mà còn phải loại bỏ những thành công đã không còn tiềm năng nữa.

Warren Buffett (Giám đốc điều hành Berkshire Hathaway)

Bạn đúng không phải vì mọi người đồng ý với bạn mà vì cơ sở lập luận của bạn đúng.

Richard Branson (Chủ tịch tập đoàn Virgin)

Freddie Laker khuyên Branson: "Cậu sẽ không bao giờ có đủ tiền để vượt qua British Airways vì khoản quảng cáo. Cậu phải thoát ra khỏi ý nghĩ đó, và hãy sử dụng những gì mình có. Hãy xử sự như tên ngốc, nếu không cậu sẽ không thể tồn tại. Họ dùng thủ thuật đánh gục cậu, cậu phải kiện".

Howard Schultz (Chủ tịch tập đoàn Starbucks)

Warren đã khuyên Schultz: "Hãy phát hiện ra những kỹ năng và phẩm chất mình không có để tuyển dụng người có kỹ năng và phẩm chất đó". Nhưng, ngoài vấn đề này, Schultz nghĩ, ông cần thu hút những người cùng khuynh hướng để gắn chặt việc xây dựng công ty đạt được sự cần bằng mỏng manh giữa khả năng sinh lợi, giá trị vốn cổ đông, lòng nhân từ và lương tâm xã hội.

A.G. Lafley (Chủ tịch và giám đốc điều hành Procter & Gamble)

Lafley làm đơn từ chức và xin ra khỏi công ty Procter & Gamble vì ông cho rằng sự quan liêu ở đây quá ngạt thở và sự thay đổi thì quá chậm chạp. Steve Donovan, cấp trên của ông khuyên: "Anh đang chạy trốn, anh không có can đảm để ở lại và thay đổi nó. Rồi anh cũng sẽ chạy trốn công việc tiếp theo thôi".

Lafley ở lại công ty và quyết tâm thay đổi những điều không hay.

Meg Whitman (Cựu chủ tịch eBay)

Whitman luôn nhớ lời cha dạy: "Không có lý do gì để xử tệ với bất kỳ ai với bất kỳ lúc nào. Con không bao giờ biết được con sẽ gặp những ai trong cuộc đời mình. Hãy cư xử tử tế, làm hết mình và quan trọng là giữ cho mọi việc theo đúng hướng phát triển".

Dick Parsons (Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Time Warner)

Steve Ross đã khuyên Dick: "Hãy luôn nhớ rằng đây là việc kinh doanh nhỏ nhưng cuộc đời thì dài. Theo từng vụ làm ăn, khi anh thỏa thuận với ai, hãy để lại chút gì đó để mọi người vui vẻ thay vì cố thu tóm mọi thứ về phía mình".

Anne MulCahy (Giám đốc điều hành Xerox)

Albert C. Black đã khuyên MulCahy: "Khi mọi thứ trở nên quá phức tạp và cô thấy mình quá tải, hãy suy nghĩ theo cách này: "Có ba việc phải làm. Đầu tiên, mang con bò ra khỏi cái mương. Tiếp đến, tìm hiểu vì sao con bò lọt vào cái mương. Và sau cùng, là đảm bảo cô sẽ làm bất cứ gì để con bò không rơi vào cái mương lần nữa".

Hector Ruiz (Giám đốc điều hành AMD)

Bob Galvin khuyên Ruiz: "Nếu bạn tập hợp quanh mình toàn những người chính trực và tất cả họ đều hiểu mục tiêu và yêu cầu của công ty, lúc đó người lãnh đạo chỉ việc tránh đường cho họ làm việc".

Donny Deutsch (Giám đốc điều hành công ty Deutsch)

Deutsch khắc sâu lời khuyên của bố: “Con người phải được kính trọng và tin tưởng như con người chứ không phải vì chức danh hay địa vị của họ”.

Carley Roney (Tổng biên tập tạp chí The Knot)

“Làm lãnh đạo cũng như làm cha mẹ vậy. Đó là một quá trình vượt qua khó khan và hãy để chúng trở thành máu thịt của chính chúng. Bạn phải chắc chắn là mình đã thiết lập một tổ chức có thể hoạt động dù có hay không có bạn”.

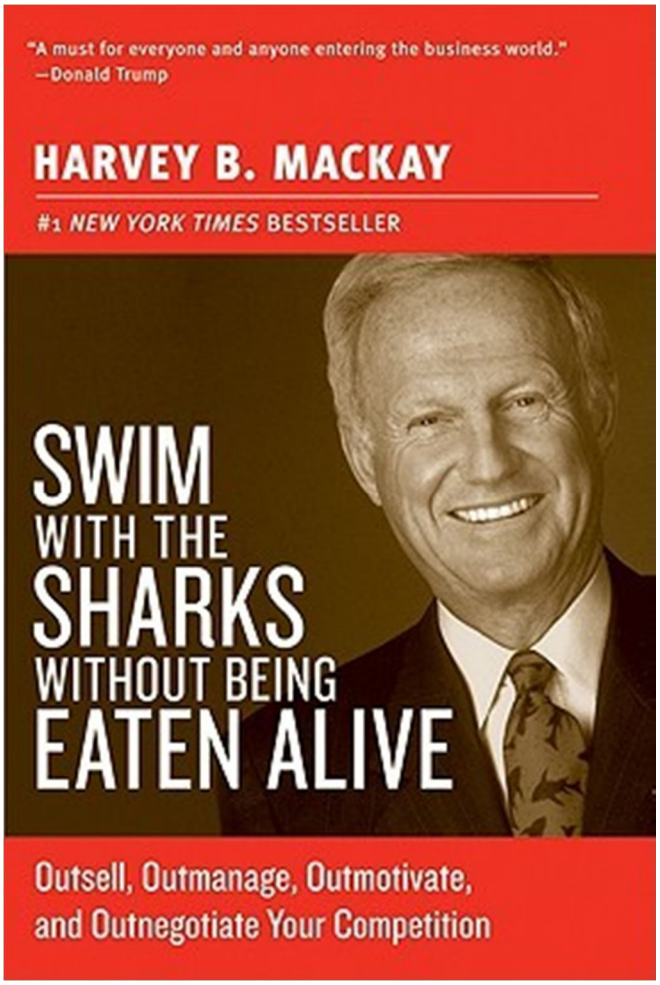
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Bản dịch: Bơi cùng cá mập mà không bị nuốt chửng

Người dịch: Trần Thị Minh Khuê

Nhà xuất bản: Lao động Xã hội 2011

Sách gồm: 311 trang

Về tác giả:

Harvey B. Mackay là một doanh nhân nổi tiếng, một nhà báo chuyên trách về vấn đề nghiệp đoàn.

CEO Tập đoàn Mackay Envelope Corporation.

Tác giả cuốn: Tự đào giếng trước khi chết khát

Nội dung chính:

Tập hợp các bài học sinh động, thông minh và thiết thực áp dụng trong kinh doanh và trong cuộc sống.

Chương 1 – "Tôi lấy 15.000 vé trận bóng tối nay"

Khi tôi mười một tuổi và giành được giải bán được nhiều vé nhất cho đội St. Paul Saints trong buổi khai mạc. Sở dĩ tôi bán được nhiều vé vì tôi đã nói với mọi người rằng nếu mua vé của tôi, tôi có thể đưa họ vào phòng thay đồ gặp các cầu thủ, vì ba tôi là thành viên của hiệp hội báo chí địa phương. Nhưng không may là tôi đã không hỏi trước ông, vào ngày diễn ra trận đấu, ông bận công tác khác. Chúng tôi không tiếp cận được cầu thủ. Lòng tin của khán giả đối với tôi chỉ còn là con số không.

Ai cũng có thể bán được hàng khi biết thổi phồng sự thật đôi chút. Nhưng không thể gọi là thành công nếu chỉ bán được một đơn hàng đầu tiên. Trong ngôn ngữ quảng cáo: "Sáng tạo sẽ nhận được nhiều tiền, tính toán quá thì sẽ mất tiền". Có thể bạn chẳng để ý gì đến khách hàng, nhưng họ luôn theo dõi bạn và bạn càng thành công, bạn càng khác biệt và họ càng tìm cách trả thù.

Chương 2 – Bài học về nghệ thuật bán hàng

Bài 1: Không phải bản thân món hàng đáng giá bao nhiêu, mà quan trọng là mọi người đánh giá nó đáng bao nhiêu.

Cảm nhận của chúng ta về giá trị của một món đồ không phải từ giá trị nội tại của nó, mà do cầu từ những người chung quanh tạo ra. Cho nên, trước khi cung cấp, việc đầu tiên là phải tạo ra nhu cầu. Marketing là nghệ thuật tạo ra bối cảnh, trong đó nhiều người xung quanh càng muốn mua nó.

Bài 2: Đề xuất dù hấp dẫn đến mức nào cũng vẫn có điểm yếu

Anh em nhà Ghermezian đề xuất đầu tư 1,5 tỷ đôla vào 50 mẫu đất hoang ở ngoại ô một bang. Thật hấp dẫn. Họ cho rằng họ nhận được hỗ trợ của thống đốc bang, thế là đủ. Sai lầm! Những chính trị gia có khách hàng của họ, liệu đây có phải là điều mà khách hàng của họ - các cử tri – mong muốn, để họ tiếp tục được ủng hộ trong cuộc bầu cử sắp tới?

Bài 3: Biết một chút về khách hàng quan trọng ngang với hiểu tường tần về sản phẩm

Các chính trị gia họ chỉ ủng hộ những đề xuất được công chúng ủng hộ, cho nên, cần tạo một xu thế trong cử tri có lợi cho đề xuất. Nghĩa là cần tạo mối quan hệ công chúng một cách chuyên nghiệp. Hiểu khách hàng đồng nghĩa với việc hiểu họ muốn gì. Có thể họ cần hàng hóa của bạn nhưng cũng có thể là bất cứ thứ gì khác mà bạn cần quan tâm tới một con người.

Bài 4: Bộ hồ sơ khách hàng 66 thông tin

Chúng ta luôn tìm hiểu người khác, nhất là những người mình cần thuyết phục. Bản chất của người mua luôn hoài nghi và sẵn sàng chỉ trích món hàng của bạn. Đó là nghĩa vụ của họ. Iacocca khẳng định: "Người không hiểu người khác thì không thể bán hàng được". Nên tôi xây dựng hồ sơ khách hàng với 66 thông tin về mặt lý lịch, học vấn, gia đình, công việc, sở thích sống, phong cách sống…

Bài 5: Tiếp tục về hồ sơ 66 thông tin

Qua hồ sơ 66 thông tin, người bán hàng của chúng tôi trở nên cực kỳ gần gũi với khách hàng kể từ ngày sinh nhật của họ sau tấm thiệp mừng, chúng tôi có thể nói chuyện huyên thuyên với khách hàng về ngôi trường mà họ đã học, về môn thể thao mà họ ưa thích… đã tạo sự gắn kết, và cũng từ đó chúng tôi có được những hợp đồng bán hàng quan trọng.

Bài 6: Đề xuất mang tính cá nhân sẽ bị chú ý vào tính cá nhân, chứ không vào đề xuất

Trong vai trò người bán hàng, người đàm phán, người quản lý hay một doanh nhân, thách thức chung là làm cho đối tác thấy được lợi ích của họ khi quan tâm đến đề xuất của chúng ta. Điểm cốt yếu nhất là hiểu được tính cách của đối tác.

Bài 7: Định kiến chủng tộc, tôn giáo và lòng ghen tỵ luôn tồn tại

Thời trước, người bán hàng luôn phải cùng chủng tộc hoặc tôn giáo với nhóm khách hàng. Giờ mọi thứ đã thay đổi. Nhưng nếu bạn không chắc chắn mình hiểu khách hàng thì hãy ở nhà và tìm kiếm một người khác am hiểu địa phương hơn hoặc tại sao bạn không nhận mình là người dân ở đó.

Bài 8: Gặp khách hàng khó tính

Người bán hàng giỏi là người bán được đơn hàng và hơn thế, còn bán được cho người đã từng mua hàng tương tự từ người bán khác. Tốt nhất là từ lời giới thiệu của một khách hàng cũ biết rõ bạn. Đối với khách hàng khó tính, bạn sẽ nhờ lễ tân hay thư ký sắp xếp cuộc gọi sau khi đã gửi thư trước. Trong cuộc gọi hãy trình bày một cách ngắn ngọn và đầy đủ trong thời gian ngắn nhất và mang tính thuyết phục. Sau đó hãy gửi thư qua bưu điện để cám ơn và nhắc lại nội dung buổi trao đổi. Hãy kiên nhẫn và lập lại.

Bài 9: Lập hội riêng

Hội đồng hương, hội doanh nhân, với số thành viên hạn chế, cùng nhau ăn tối, cùng nhau chơi thể thao, tồn tại chỉ vì một lý do là tạo môi trường thân thiện để việc kinh doanh trở nên dễ dàng hơn. Nếu bạn chưa phải là thành viên thì nhờ người quen giới thiệu xin gia nhập.

Bài 10: Ghi chú ngắn, lợi ích dài

Những bức thư ngắn gọn, viết tay, dán tem và gửi từ bưu điện đến cùng ngày xảy ra sự kiện, ngày công bố sự kiện, hoặc ngày gặp gỡ, chỉ mất một chút thời gian. Vấn đề là ở nhận thức và phép lịch sự để nhớ tên và các mối quan tâm cá nhân của khách hàng. Đó là một trong những yếu tố góp phần vào thành công.

Bài 11: Nơi tiềm năng thứ hai để tìm kiếm mối kinh doanh mới

Nếu 20% khách hàng của bạn mang lại 80% doanh thu, với vai trò khác, bạn cũng là 80% doanh thu của 20% khách hàng của nhà cung cấp cho bạn.

Những nhà cung cấp cho tôi đều nhận được những bức thư nhỏ từ một người nào đó, chính là tôi.

Bài 12: Điều mà người bán hàng nhưng chưa phải doanh nhân đều biết

Một bà hiệu trưởng một trường tư thục, luôn cố gắng thuộc tên của hơn một nghìn học sinh trong trường. Nếu có học sinh mới, bà sẽ học thuộc tên qua ảnh. Vào ngày đầu tiên năm học, bà chào đón từng học sinh với tên riêng ngay khi bước xuống xe buýt. Hãy tưởng tượng các cô, cậu bé an lòng như thế nào trong ngày đầu tiên đến lớp. Các bậc phụ huynh có cảm giác bà hiệu trưởng đã quan tâm đến từng em học sinh như thế nào. Bà hiệu trưởng không chỉ là một nhà giáo dục mà còn là một người bán hàng tuyệt vời.

Bài 13: Chú ý đến thời gian, đừng chú ý đến cái đồng hồ

Bà hiệu trưởng thuộc tên hơn một nghìn học sinh không phải nhờ bà có năng khiếu hoặc trí nhớ siêu phàm, mà bà biết rõ cần làm gì, chưa đủ, và phải xây dựng kế hoạch cụ thể cho công việc. Bà tự nhốt mình trong phòng hằng đêm, suốt một tuần, vùi đầu vào đống thẻ học sinh.

Người bán hàng giỏi đáng chú ý ở chỗ, khách hàng không coi đó là người bán, mà là một người tư vấn tin cậy không thể thiếu, một nhân viên của mình nhưng không phải trả lương. Vì vậy, người bán hàng phải mất nhiều công sức, thời gian để quan tâm đến khách hàng.

Bài 14: Không có mục tiêu thì không thể làm được việc gì

Đặt mục tiêu là hình thức kiểm soát thời gian dài hạn. Kế hoạch và mục tiêu của bạn không cần phải phức tạp. Một số cá nhân hay doanh nghiệp đặt ra những mục tiêu cơ bản nhưng chỉ ngồi im một chỗ và hoạt động cầm chừng. Viết ra mục tiêu của bạn, đó là cách duy nhất tạo thêm sự vững chắc cần thiết của mục tiêu, buộc bạn phải thực hiện.

Bài 15: Hãy tự tin, kể cả khi không ai tin bạn

Từ thời Hy Lạp Cổ đại cho đến hàng nghìn năm sau, người ta vẫn tin rằng khả năng con người không thể chạy một dặm trong 4 phút. Người ta cho rằng do cấu trúc xương con người, sức cản quá lớn, không đủ hơi trong phổi v.v… Nhưng những điều đó là sai lầm. Một năm sau khi Roger Bannister đạt kỷ lục 4 phút thì hàng chục vận động viên khác đã đạt kỷ lục này. Điều đó không phải là sự đột biến trong huấn luyện

hay cấu trúc cơ thể người. Thứ thay đổi chính là thái độ. Bannister đã tin vào bản thân và thay đổi thế giới. Nếu bạn tin vào bản thân, thì chẳng có gi bạn không làm được. Đừng bao giờ đầu hàng!

Bài 16: Tìm hình mẫu cho mình

Bạn hãy nghĩ đến việc làm theo một ai đó bạn khâm phục. Bannister và ngôi sao ở các lĩnh vực khác cũng không ngừng tìm kiếm hình mẫu cho họ. Họ tìm hiểu, học theo và cạnh tranh, thậm chí vượt qua cả hình mẫu của mình. Họ liên tục thách thức bản thân tìm kiếm thử thách mới. Vượt qua được một hình mẫu, họ tiếp tục tìm kiếm những hình mẫu khác. Họ đạt đỉnh cao của chính mình và lại đặt ra đỉnh cao mới. Một cách tốt nhất để đánh giá bản thân là tự tin vào bản thân, cố gắng theo kịp thần tượng của mình.

Bài 17: Hãy mơ mộng

Mơ mộng, tưởng tượng về thành công nào đó là một trong những cách hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu cá nhân. Con người tồn tại thường nhờ giấc mơ vào tương lai.

Victor Frankl, người sống sót từ trại tập trung Nazi nói: “Những người khác đã mất hy vọng. Còn tôi thì vẫn mơ ước. Tôi mơ ước ngày tôi được đứng đây, nói với các bạn… Trước đó tôi chưa từng được đứng thế này, chưa nhìn thấy các bạn, chưa nói chuyện với các bạn. Nhưng trong giấc mơ của tôi, tôi đã đứng, và nói những câu này hàng nghìn lần. Hãy mơ mộng!

Bài 18: Cách quảng cáo đơn giản nhất, rẻ tiền nhất và thường hay bị bỏ qua nhất

Bạn có biết có bao nhiêu người làm việc trên những tòa nhà cao tầng? Có bao nhiêu người vô tình nhìn ra cửa sổ lúc này hay lúc khác?

Hãy sơn tên, hoặc logo công ty bạn lên mặt trên các xe tải. Chi phí có thể bằng không. Chúng tôi đã làm việc này suốt bồn mươi năm và cả vùng biết đến chúng tôi là một công ty có tên trên thùng xe tải.

Bài 19: Chỉ cho tôi người cho rằng mình tự làm được mọi việc, tôi sẽ cho bạn xem vụ mua bán nhanh chóng nhất thế giới

Tất cả những gì bạn cần làm chỉ là khiến anh ta nghĩ rằng đó là ý tưởng của anh ta.

Chương 3 – Bài học về đàm phán

Bài 20: Hãy cười và nói “Không” cho tới khi chảy máu lưỡi

Không. Khi nói ra từ này, ngay hôm sau bạn sẽ ngạc nhiên với những thay đổi trong điều khoản hợp đồng. Thời gian luôn là kẻ thù của người bán, chứ không phải bạn. Càng trì hoãn quyết định, bạn càng có nhiều thời gian sử dụng tiền, kiểm soát kỹ hơn các điều khoản mua bán, và nhờ đó các điều khoản sẽ trở nên có lợi hơn với bạn.

Bài 21: Tìm những người mua “giả”

Giả sử bạn đang cần mua một ngôi nhà, một doanh nghiệp hay một món hàng có giá trị lớn. Bạn hãy tạo nhiều bản sao người mua với bạn, tức thuê người mua giả.

Nếu bảy trên mười lần, người bán gặp bảy khách mua khác nhau, lập tức người bán sẽ xem lại giá hoặc bắt đầu nao núng. Bạn tiếp nhận những thông tin đó làm phương tiện chủ đạo trong đàm phán.

Bài 22: Không có già gọi là "Đã hết hàng" cả

Khi bạn muốn đặt phòng khách sạn tốt nhất trong thời cao điểm của du lịch. Bạn hãy gọi trực tiếp cho giám đốc khách sạn hoặc người phụ trách đặt phòng và nói với họ: "Tôi biết, khách sạn của ông có năm trăm phòng, và đã có năm trăm khách đăng ký. Nhưng chắc chắn trong năm trăm khách của ông sẽ có người thay đổi kế hoạch hoặc có chuyện gì đó đột xuất không thể đến được. Vậy điều mà tôi đề nghị là ông hãy ghi tên tôi vào đầu danh sách chờ đợi. Tôi sẽ gửi tiền đặt cọc trước, hãy gọi cho tôi. Tôi sẽ nhớ đến ông vào hàng trăm dịp khác nữa". Sau đó hãy để lại tên, số điện thoại của bạn, cúp máy, và chuyển tiền đặt cọc. Chắc chắn họ sẽ gọi lại cho bạn.

Bài 23: Đến thăm chủ ngân hàng của bạn

Câu chuyện về nhà tư bản Đức Herr Schwan gặp chủ ngân hàng, ông Wittman, một người đam mê tennis và Opera. Suốt buổi gặp gỡ, Schwan thao thao bất tuyệt về tennis rồi Opera. Hết giờ làm việc, Schwan đứng lên khỏi ghế; Wittman đứng dậy tiễn khách, bối rối cầm đến tập hồ sơ mà Schwan để trên bàn: "Ông muốn trao đổi về khoản vay thế chấp, phải không Schwan?". "Vay thế chấp?" Schwan quay lại hỏi người phụ tá đi cùng, như không biết gì về chuyện đi vay. Wittman tiếp tục đưa ra lời mời chào, cuộc "thỏa thuận" diễn ra ở cửa hàng thang máy, với các điều khoản vô cùng ưu đãi.

Bài 24: Công cụ quyền lực nhất cho một cuộc đàm phán thành công là khả năng rời bỏ bàn đàm phán mà không cần đến bất cứ thỏa thuận nào

Chúng ta không nhượng bộ với những đòi hỏi. Chúng ta tĩnh táo, sẵn sàng bỏ đi khi thỏa thuận không được như ý. Đừng để thông điệp về thất bại ám ảnh bạn. Thỏa thuận thường sẽ không xấu đi khi bạn rời khỏi phòng đàm phán. Nhớ là rời khỏi phòng đàm phán và áp dụng thành thạo bài học này, bạn sẽ có cơ hội quay lại đó với những điều khoản có lợi hơn.

Bài 25: "Gọi cho ông Otis"

Một khách hàng vào cửa hàng mua một chiếc ôtô, ông ta đàm phán giá cả với người bán hàng. Người bán hàng nói: "Giám đốc bán hàng của chúng tôi chắc chắn sẽ chấp nhận đề xuất của ông. Tôi sẽ gọi cho ông ta đây". Và người bán hàng bắt máy gọi: "Hãy gọi cho tôi ông Otis…gọi cho tôi ông Otis…" (Nhưng chẳng có ông Otis nào cả). Vị khách hàng có cảm xúc sắp đạt được thỏa thuận, gọi điện thông báo các đồng nghiệp, vợ ông đã ngồi vào ghế lại, đứa con trai thì đang nhảy nhót trên ghế. Chờ một lát sau, người bán hàng nói: "Ông Otis không chấp nhận lời đề nghị của ông, thậm chí còn tăng giá lên".

Nếu quyết định không mua xe nữa, vợ ông sẽ thất vọng, đứa con ông sẽ khóc, còn đồng nghiệp thì sẽ cười cợt ông ta.

Bài 26: Điều khoản quan trọng nhất trong mọi hợp đồng lại là một điều không nằm trong hợp đồng

Đó là, cần giao dịch với người thật thà.

Hai là có quyền xem xét mọi sổ sách, gồm cả sổ sách thuế, báo chí… liên quan đến hợp đồng, để tránh sự lừa đảo.

Bài 27: Đồng ý để giảm bất đồng

Người thiếu chuyên nghiệp thường nói không cần phải hợp đồng, chỉ tin vào lời hứa. Đối với những người này, tôi sẽ gửi ngay cho họ một bức thư vào ngày hôm sau với nội dung cám ơn và ghi rõ điều

thỏa thuận. Đó là một bức thư nhẹ nhàng, thân thiện và cũng là một bằng chứng cho những thay đổi sau này.

Bài 28: Càng bắt bạn đợi lâu nghĩa là họ càng muốn giao dịch với bạn

Hãy chú ý đến người đến trễ. Nếu quá đề phòng bạn có thể hiểu sai ý định của người kia, và bỏ lỡ giao dịch có lợi. Giả vờ khác biệt hoặc vô tâm không chú ý đến giờ giấc chỉ là cách mà người đàm phán sắc sảo thường áp dụng để làm bạn tin rằng anh ta không quan tâm tới giao dịch.

Bài 29: Chỉ đốt cầu khi đã bơi rất giỏi

Bob sở hữu một chuỗi khách sạn, công ty bảo hiểm New York giữ quyền cầm cố một khách sạn hạng nhất trong chuỗi đó. Công ty bảo hiểm bực bội trước những khoản trả chậm hoặc không trả của Bob. Họ có ý định tiếp quản và điều hành khách sạn đó. Bob trả lời: "Được thôi, những bãi đổ xe thì do tôi sở hữu, tôi sẽ làm hàng rào cao quanh bãi đổ xe, và quanh đây chẳng còn bãi đổ xe nào".

Cuối cùng, công ty bảo hiểm New York đành quyết định sống chung với thông lệ trả chậm của Bob.

Bài 30: Ra quyết định bằng trái tim, bạn sẽ nhận về bệnh đau tim

Năm 1971, Liên đoàn bóng rổ quốc tế đã tạo nên một cái bàn đàm phán mà mỗi thành viên, trong đó có tôi, không còn khả năng thoát lui. Đó là việc cam kết về doanh thu. Mọi người lần lượt cam kết rất nồng nhiệt. Áp lực từ những người phụ trách, tôi cũng muốn nói "đồng ý". Nhưng tôi đã nói "không". Vào một khoảnh khắc mà đầu óc bạn đang mù mờ, không có gì gây hậu quả khủng khiếp hơn một quyết định được đưa ra bằng cảm xúc.

Tôi không tin vào kỷ xảo họ dùng để lấy cam kết của các thành viên, nó làm cho tôi nghi ngờ kế hoạch của họ và cuối cùng tôi đã suy luận đúng. Liên đoàn đã ngừng hoạt động sau một mùa giải thua lỗ. Hãy sáng suốt và dũng cảm nói không.

Bài 31: Đừng mua đồ trong văn phòng chỉ có đèn chùm

Văn phòng có đèn chum và rất ấn tượng. Mỗi ngày trong chiến dịch tranh cử Tổng thống, nhiều người đến văn phòng này mang theo tiền ủng hộ, rồi cẩn thận viết yêu cầu trên một mảnh giấy rất đẹp, thường là mong muốn làm đại sứ hoặc thứ trưởng.

Nhưng trước khi quyết định đầu tư, hãy xem xét vượt khỏi đề xuất, dù đề xuất có vẻ hợp lý, nhưng xét trong bối cảnh quá nhiều thì hãy nhanh chóng chuồn ra khỏi đó.

Bài 32: Mọi việc đều có thể thỏa thuận được

Một số cái tên nổi tiếng trong ngành công nghiệp Mỹ cũng có thể bị các công ty khác nuốt chửng. Pháo đài không thể tấn công như AT&T cũng bị chia nhỏ rồi bán từng phần. Điều đó không có gì bất thường. Mọi thứ đều có thể trở thành hàng rao bán. Giao dịch này cũng có khả năng thành công khi các bên đều thấy có lợi. Dù đang cố mua hay bán thứ gì, bạn cũng phải đặt mình vào vị trí người đối diện để thấy thương vụ này có lợi cho họ ở điểm nào.

Bài 33: Cuộc chiến "người mua – người bán"

Vũ khí của người bán: Nắm thông tin khách hàng, rút dần khoảng cách, gây dựng tên tuổi, thay đổi chiến thuật, tìm điểm yếu của người mua, kiên trì, cấp tốc đưa ra tối hậu thư. Vũ khí của người mua: Nắm

thông tin qua người đóng thế, tận dụng chiến thuật khoảng cách, lẫn tránh, bối rối, hài hước, tranh cải nhẹ nhàng làm kiệt sức người bán, mai phục, đưa ra tối hậu thư.

Người nắm nhiều thông tin, kế hoạch hoàn hảo, có kỷ năng tốt hơn sẽ chiến thắng trong cuộc chiến này.

Chương 4 – Bài học về quản lý

Bài 34: Sai lầm lớn nhất mà người quản lý có thể mắc phải

Người Mỹ, dù thuộc đảng phái hay xuất thân khác nhau, họ có thể ngồi lại cùng nhau, chỉ cần có lý do hợp lý. Đây là thứ cần có của người lãnh đạo.

Theo Fallon, thứ người ta hướng đến không phải vì tiền, mà là sự ghi nhận, sự trân trọng và tự do sáng tạo. Anh trao cho họ thứ họ cần, và rồi họ tặng lại anh thứ anh cần: sản phẩm tốt nhất.

Bài 35: Khi người có tiền gặp người có kinh nghiệm thì cả tiền và kinh nghiệm đều phát huy giá trị

Khi tôi mua lại công ty phong bì, vào cuối năm đầu tiên, nhân viên bắt đầu vận động việc thành lập công đoàn. Tôi nhớ lời bố tôi dạy: "Việc con làm đổ bao nhiêu thùng sữa không quan trọng, miễn là đừng làm mất con bò". Vì vậy, tôi sẵn sàng và nhanh chóng sửa sai lầm nhỏ trong quá trình thực hiện mục tiêu cuối cùng. Kết cục là tôi chấp nhận tăng chi phí cho công đoàn.

Bài 36: Tin tốt thì luôn dễ đón nhận. Quan trọng là cần nhanh chóng tiếp nhận tin xấu

Người quản lý giỏi thường dạo quanh công ty và là ngwofi đầu tiên nhận tin vui. Còn người lãnh đạo xuất chúng là người đầu tiên nhận tin xấu. Bạn thường khuyến khích tin xấu được nói ra trước khi nó trở thành tồi tệ. Sự chuyên nghiệp thực sự là khi bạn nhận thức rõ rằng thông tin tốt nhất cho kinh doanh không nằm trong báo cáo, chỉ khi đối mặt nghe phản hồi và chưa qua bộ lọc từ khách hàng và nhân viên, thì đó mới là cực kỳ tuyệt vời.

Bài 37: Ném nó lên sàn nhà

Tôi có một cách đơn giản để buộc mình phải hoàn thành những việc mình không hề thích. Đó là, mô tả ngắn gọn việc đó trên một tờ giấy màu vàng, vứt trên sàn nhà cạnh bàn làm việc. Để khi đến bàn làm việc, tôi phải khó chịu, đi vòng hoặc dẫm lên nó. Điều đó buộc tôi phải hoàn thành việc chán ngắt đó một cách nhanh chóng.

Bài 38: Cư xử với nhà cung cấp như với khách hàng

Nếu bạn định giá quá cao, bạn vẫn được trả, nhưng chỉ một lần, và sẽ không bao giờ còn cơ hội hợp tác với họ nữa. Cách bạn thanh toán hóa đơn thể hiện tính cách con người bạn trong công việc. Dù với người thợ sơn nhà cho bạn hay với công ty bán hàng, bạn sẽ luôn được biết ơn khi nhanh chóng thanh toán hóa đơn.

Bài 39: Thời của người Phục hưng là thời kỳ phục hưng

Một tổ chức, nhất là trong ngành sản xuất đều cần hội tụ đủ hai mặt tài năng: người bán hàng mang đơn hàng về và người quản lý thực hiện đơn hàng.

Tôi không phải là người giỏi đối nội, tôi thuê một người tin cậy điều hành nhà máy, đưa anh ta lên làm chủ tịch công ty. Anh ta làm việc này tốt hơn tôi nhiều. Trái lại, tôi lại làm công việc bán hàng tốt hơn.

Bài 40: Đừng tự mình đóng vai độc ác

Khi hình ảnh của bạn trước công chúng là nụ cười tươi, ăn mặc bảnh bao, oai nghi trong buổi thuyết trình dự án, nổi bật trên báo chí về tương lai của công ty. Bạn cần có người giúp đưa ra và thực hiện những quyết định khó khăn, keo kiệt, bất thường, sa thải nhân viên, phản đối công đoàn, giảm thời gian nghỉ giữa giờ. Phản đối cách cư xử của anh ta, nhưng thật ra bạn hiểu rất rõ và vì thế mới tuyển dụng người này.

Bài 41: Mặt khác, khi phải đóng vai độc ác…

Càng lớn mạnh và càng khao khát thành công thì càng không thể thiếu được thành phần quân phiệt trong ban quản trị. Tính cách này thường nằm ở vị trí giám đốc kinh doanh hay điều hành sản xuất. Nhân viên dưới quyền có thể không yêu mến bạn nhưng luôn nể phục bạn. Tạo dựng phong cách này đòi hỏi bạn phải bỏ đi rất nhiều về cảm xúc. Đây không phải là đề xuất hàng đầu, nhưng nếu bạn đã chọn, hãy đi đúng hướng.

Bài 42: Chi tiết nhỏ không chỉ đáng giá lớn, mà đáng giá tất cả

Không cần chiến thắng, chỉ cần là bạn mắc ít lỗi hơn đối thủ. Bạn phải thể hiện khả năng lãnh đạo là truyền cảm nhận về tầm quan trọng của từng chi tiết nhỏ cho mọi người. Nhưng chính bạn không tôn trọng và không coi đó là việc quan trọng thì nó sẽ chẳng có ý nghĩa gì hết. Một việc không bao giờ được coi là quan trọng nếu như sếp không khiến nó trở nên quan trọng. Cách của sếp sẽ trở thành hình mẫu.

Bài 43: Nhận biết người thành công

Người biết mình thành công sẽ còn thành công hơn nữa nhờ liên minh những người không chỉ theo kịp mình, mà còn có thể dạy mình nhiều điều mới mẻ.

Nếu bạn đang tìm kiếm đối tác, thì không chỉ xem xét bản thân họ mà còn cần xem xét cả công sự của anh ta. Không có nhân viên tốt hỗ trợ, thì đó không phải là môi trường tốt để phát huy bản thân.

Bài 44: Thời gian hiệu quả nhất của nhân viên tốt nhất là thời gian ngồi ngắm tường

Nếu thấy một nhân viên chỉ ngồi ngắm bức tường. Đó chính là lúc họ đang suy nghĩ, và đây là việc khó nhất, giá trị lớn nhất với mỗi người.

NGHĨ! Đừng dập tắt, hãy khuyến khích.

Bài 45: Chủ động kịp thời mang lại niềm vui

Khi bạn cảm thấy áp lực công việc tăng đáng kể và kéo dài, mức độ tập trung giảm. Đó là lúc cần tổ chức tiệc tùng, dã ngoại, tặng vé xem thể thao hay hòa nhạc cho nhân viên.

Bạn hãy quan tâm và có hành động kịp thời.

Bài 46: Đình công đứng?

Công nhân Nhật thường tổ chức những cuộc đình công bằng cách đeo băng đen, nhưng vẫn tiếp tục làm việc. Nhà máy vẫn hoạt động bình thường, năng suất không giảm, công nhân vẫn làm việc để nhận lương. Họ vẫn thương lượng với giới chủ mà không ngừng làm việc.

Kết quả của cuộc đình công là một số điều khoản thỏa thuận về những bất đồng không khác với những cuộc đình công ngừng sản xuất, chỉ khác là họ bỏ qua cơ hội la hét trực tiếp vào mặt nhau trên bàn đàm phán.

Bài 47: Chỉ luyện tập thì không giúp bạn hoàn hảo, mà luyện tập hoàn hảo mới giúp bạn hoàn hảo

Ca sĩ nổi tiếng Artur Rubinstein từng nói: nếu ông bỏ tập một buổi, chính ông sẽ nhận ra chất lượng kém của phần biểu diễn; bỏ tập hai buổi, các nhà phê bình sẽ nhận ra, và bỏ tập ba buổi thì khán giả sẽ nhận ra.

Giây phút nào tôi quá tự tin, có thể nghỉ ngơi, thì đó chính là lúc đối thủ cạnh tranh tìm ra cách để vượt lên. Hãy tuyển những người luôn coi học là một phần thiết yếu của cuộc sống.

Bài 48: Tin vào chuyên gia …để sai lầm

Có hai kiểu chuyên gia, và cần phải phân biệt cho rõ. Kiểu thứ nhất là những chuyên gia LÀM cho mọi việc diễn ra, và kiểu thứ hai là những người NÓI cho bạn biết việc gì sẽ diễn ra. Hãy nhận lời khuyên của chuyên gia kiểu thứ nhất và cực kỳ thận trọng. Với nhóm thứ hai, những người này chỉ đáng tin khi bạn cần biết nguyên nhân của một việc ĐÃ xảy ra, chứ không đáng tin vào những gì SẼ xảy ra.

Bài 49: Bạn không mệt vì những nhân viên đã bị sa thải, mà vì những người đang ở lại

Cái này không thể được viết ra giấy và đặt trên bàn làm việc, nhưng cần được khắc sâu trong đầu khi làm quản lý.

Bài 50: Cách khiển trách hiệu quả nhất

Tốt nhất là chẳng phải khiển trách ai cả, nhưng việc này là không tránh khỏi. Tôi ngồi thoải mái trong căn phòng rộng rãi của mình để người trợ lý gọi nhân viên mắt lỗi đến kèm theo câu nhắn nhủ: “Nói nhỏ nhé, chưa bao giờ tôi thấy sếp giận dữ đến thế”, và để nhân viên đó ngồi đợi chừng nửa giờ để anh ta tự suy nghĩ về lỗi lầm của mình và ngấm sâu nỗi bực bội của sếp.

Tôi đứng dậy, giận dữ chỉ vào ghế của tôi, “anh tới ngồi vào đi”, tôi ngồi đối diện, “giờ đây cho tôi biết, nếu là tôi, anh sẽ làm gì?” Điều này càng làm tăng thêm gánh nặng về lỗi lầm đã phạm phải của họ. Tôi không khiển trách họ. Họ tự làm việc đó.

Bài 51: Đừng để nhân viên, nhất là nhân viên xuất sắc, tự chọn người kế nhiệm

Khi một nhân viên xuất sắc chuẩn bị chuyển việc, dù nhân viên đó có đề xuất ai thay thế, bạn chỉ mỉm cười và gạch ngay cái tên đó ra khỏi danh sách của bạn. Vì nhân viên đó thường đề cử một người có xu hướng thất bại, để thành tích để lại của họ càng nổi bậc hơn.

Bài 52: Tăng cơ hội dự hội thảo, giảm tăng lương

Hãy cử một số nhân viên chủ chốt tới các hội nghị, hội thảo và yêu cầu họ báo cáo kết quả tham gia. Điều đó nói lên bạn luôn chú ý và ghi nhận những đóng góp của họ, tạo thêm động lực làm việc cho họ mà không tốn quá nhiều chi phí và thời gian. Đó là việc cần thêm vào mục đánh giá và phần thưởng cho nhân viên công ty.

Bài 53: Bạn có bao nhiêu nhân viên bán hàng?

Tất cả mọi người của công ty đều thấm nhuần chiến lược marketing. Tại chỗ đậu xe thuận lợi nhất gần cửa vào công ty tôi treo biển: "Danh cho (tên nhân viên) – người bán hàng của tháng". Ngoài cửa phòng làm việc của tôi có biển: "Nếu bạn biết nơi nào đó có thể đặt mối làm ăn, xin mời vào!" Ở phòng họp thì có tấm biển ghi: "Không gì có thể làm gián đoạn buổi họp, trừ cuộc gọi từ khách hàng".

Bài 54: Nhanh chán

Người quản lý chuyên nghiệp có thể làm đi làm lại một việc, nhưng hầu hết doanh nhân thì không vì họ thường nhanh chóng cảm thấy tẻ nhạt. Bài học này nói về doanh nhân.

Doanh nhân có thể giao tiếp tự tin, có uy quyền trong công việc và truyền cảm hứng ra xung quanh. Doanh nhân gãi trước khi ngứa, sửa trước khi hỏng, thích tìm kiếm thử thách. Nhưng doanh nhân có những hạn chế, bạn cần tìm cho mình một người giúp xử lý công việc hằng ngày, để mắt vào chi tiết, là những thứ liên quan đến tài chính doanh nghiệp.

Bài 55: Hỏi người lớn tuổi

Thường khả năng lắng nghe không phải là điểm mạnh của doanh nhân. Những người lớn tuổi trong công ty, dù tôi không làm theo lời khuyên của họ, thì họ vẫn đủ ảnh hưởng về sự bình tĩnh và an toàn đối với tôi. Có rất nhiều người đủ khả năng giúp đỡ nếu chúng ta hỏi họ. Có thế bạn phải nghe nhiều hơn được nói, nhưng chắc chắn họ sẽ không làm bạn tổn thương.

Bài 56: Biết khi nào cần hay không cần chăm chỉ quan trọng như nhau

Stephen Leacook nói: "Càng làm việc chăm chỉ thì tôi càng may mắn". Nhà tỷ phú Carlson thì có nguyên tắc làm việc riêng: năm ngày đầu tuần là thời gian để theo kịp đối thủ; hai ngày cuối tuần là thời gian để vượt lên.

Nhưng theo tôi, các bạn không cần phải là người nghiện việc để có thể thành công. Chính những người làm việc thất thường lại là người giải quyết việc quá tải tốt nhất. Điều quan trọng là biết những thời điểm có thể thả lỏng và thời điểm cần nỗ lực hết mình sẽ giúp bạn tăng hiệu quả làm việc và tăng tuổi thọ của mình.

Bài 57: Sở hữu dù chỉ 1% cũng đủ tạo giá trị lớn hơn là điều hành 100%

Để giữ được việc kinh doanh, bạn cần có kỹ năng nghiệp vụ điều hành, và người giỏi kỹ năng này thường cũng đủ khả năng nhận thức về giá trị họ mang lại.

Họ có quyền sở hữu. Bạn sẽ tặng 1% cho họ, không cần nhiều, chỉ 1% là đủ để thỏa mãn khát khao là người làm chủ chứ không phải làm thuê. Hay chấp nhận để họ ra đi, hoặc mất đi những thứ quan trọng hơn.

Bài 58: Đào giếng trước khi thấy khát

Đánh giá hiệu quả Scott điều hành công ty, tôi đề nghị tặng anh ta luôn một số cổ phần, lớn hơn 1%, các đối thủ cạnh tranh lớn không lôi kéo được anh ta. Làm vậy liệu có tốt hơn là đợi cho tới khi tôi bắt buộc phải làm?

Bài 59: Đối xử với nhân viên như khách hàng

Doanh nhân thường tự coi mình là người nhìn xa trông rộng, nhưng hiếm người coi nhân viên của mình là những khách hàng tiềm năng cho những mục tiêu dài hạn mà chỉ coi họ như những người máy. Cách nghĩ này hoàn toàn sai lầm. hãy biết họ có tài ở lĩnh vực nào, bày tỏ lòng ngưỡng mộ và quan tâm để biến họ thành bạn bè, họ sẽ góp phần vào thành công lâu dài của bạn.

Bài 60: Làm cách nào để bị sa thải

Nếu làm việc cho một ông chủ không bao giờ hài lòng, hoặc trong một công ty lớn đầy tai tiếng, thì hằng ngày bạn cần chuẩn bị tư thế ra đi. Tìm chỗ mới trước khi bị sa thải, bạn phải lường trước việc này, bị sa thải có thể lại là cơ hội tốt cho bạn, dù lúc đó bạn không cảm thấy thế.

Bài 61: Vấn đề không thể giải quyết được khi bạn chưa thừa nhận là có

Đây là nguyên tắc đầu tiên để cai rượu, giác ngộ cho hàng nghìn cuộc sống. Hàng nghìn người khác không thể giác ngộ, vì họ khó thay đổi.

Ngày nay, việc thu hồi sản phẩm không chỉ cần đúng hạn mà còn phải đúng thời gian thực. Một điều mà các nhà kinh doanh chuyên nghiệp cần học hỏi sớm là trong thị trường, đừng vứt đi huân chương và lòng dũng cảm. Thị trường chỉ đưa ra một giải thưởng duy nhất: Tiền.

Khi không làm ra tiền, hãy nhảy dù! Thật nhanh!

Bài 62: Nếu có thể dùng tiền để giải quyết vấn đề thì tức là bạn đang chẳng có vần đề gì hết

Khi đối mặt với một lỗi lớn, hầu hết mọi người bị khựng lại, bị chìm trong cảm xúc. Đừng để bị đóng băng lại đó. Hãy nhanh chóng hành động. Nếu có cách dùng tiền để sửa chữa vấn đề thì nhanh lên, làm đi thôi.

Một khách hàng quan trọng vô cùng giận dữ vì bạn giao hàng quá hạn. Giải pháp là: Tiền. Hãy thông báo ngay cho họ rằng lô hàng này hoàn toàn miễn phí. Chịu lỗ khoản trên, hay phải đi tìm một khách hàng mới, và để cho một khách hàng quan trọng rêu rao tiếng xấu về mình khắp nơi.

Bài 63: Không có bộ hồ sơ nào hoàn toàn không có giá trị

Tuyển dụng đúng người là khả năng quan trọng nhất của một nhà quản lý. Người chủ là bạn đang mua, và ứng viên là người bán. Hồ sơ, phỏng vấn, thư giới thiệu, các mối liên hệ là công cụ bán hàng. Bạn nên nhớ rằng, việc tuyển dụng chặt chẽ, qua nhiều khâu, mất nhiều thời gian sẽ tốt hơn việc phải sa thải do đã tuyển dụng không đúng. Phỏng vấn, trò chuyện trực tiếp, hoạt động xã hội cùng ứng viên v.v… là những khâu mà tôi vận dụng để tuyển dụng nhân viên.

Bài 64: Phép thử khi tuyển dụng

Hãy tự hỏi mình, bạn cảm thấy thế nào khi người này không làm cho mình, mà làm cho đối thủ cạnh tranh?

Bài 65: Muốn làm ông già Noel thì xe trượt của bạn phải đủ sức kéo nhiều rơ-mooc

Tôi quyết định tặng một con gà trong dịp giáng sinh cho mỗi nhân viên. Hào phóng không phải là vấn đề, hãy nhớ rằng hành động này sẽ tạo thành những truyền thống vĩnh viễn (dù sau này công ty bạn có số lượng nhân viên đông lên nhiều lần).

Bài 66: Cách tốt nhất để tiết kiệm thời gian

Đó là dành nhiều thời gian hơn cho việc kiểm soát thời gian.

Bài 67: Đừng giận dữ và cũng không quá bình thản

Khi không thể làm theo lời khuyên tốt nhất là tha thứ cho kẻ thù, thì hãy làm theo lời khuyên tốt thứ hai là quên chúng đi. Cách trả thù thực sự và duy nhất là đừng để kẻ thù làm bạn tự hủy hoại chính mình.

Bài 68: Hiểu kẻ thù

Hiểu đối thủ cạnh tranh cũng quan trọng ngang với hiểu khách hàng. Liệu có điểm yếu nào của đối thủ lại là thế mạnh của mình hay không? Giải pháp là luôn thu nhập càng nhiều thông tin càng tốt về đối thủ rồi từ đó đưa ra hành động phù hợp. Sự đối đầu hiện nay không còn tồn tại nữa.

Bài 69: Đừng để danh tiếng của đối thủ làm bạn sợ hãi

General Motors, IBM là những kẻ dẫn đầu. Nhưng người Nhật, Microsoft chẳng sợ sệt gì những huyền thoại lù lù trước mặt. Họ không cần hình dung sự khủng khiếp của người khổng lồ mà chỉ biết tấn công.

Chương 5 – Lượm lặt

Lượm lặt 1: Biết ơn là cảm xúc nhanh quên. Đừng trông chờ vào lòng biết ơn. Trái lại, lòng căm thù và tình yêu thì luôn trường tồn.

Lượm lặt 2: Nếu bạn có một ý tưởng hay, điều đó tốt. Một ý tưởng không thể đủ, bạn cần phải có nhiều ý tưởng hay.

Lượm lặt 3: Khi bạn có đủ khả năng sắm một siêu xe, bạn lại gây ấn tượng mạnh nếu chỉ mua một chiếc xe thông thường.

Lượm lặt 4: Bí quyết nói chuyện với người nổi tiếng là tránh hội chứng hâm mộ, hãy nói về sở thích của họ như với người bình thường.

Lượm lặt 5: Phương pháp nghiên cứu và phát triển tốt nhất là gõ bàn phím.

Lượm lặt 6: Đừng để "xu hướng cái tôi", tính lạc quan lụi tắt trong con người bạn.

Lượm lặt 7: Đừng cố nhồi nhét vào đầu những thứ vặt vãnh. Hãy học theo Einstein: Một cây bút vẫn hơn là một trí nhớ tốt.

Lượm lặt 8: Vật chất bạn đang có cũng có thể đi nhanh như khi nó đến. Tốt hơn hết là hãy giữ những vốn quí mà bạn có.

Lượm lặt 9: Hãy tập dự đoán các sự kiện như thị trường chứng khoán, bầu cử, sự kiện thể thao v.v… sau đó phân tích tại sao đúng tại sao sai, từ đó rèn luyện kỹ năng dự đoán tương lai của mình.

Lượm lặt 10: Mất tiền để làm đẹp, nhưng đôi khi còn mất nhiều hơn để làm xấu.

Lượm lặt 11: Càng có nhiều tiền họ càng ít thể hiện.

Lượm lặt 12: Quen biết ai đó không quan trọng, quan trọng là bạn quen biết như thế nào.

Lượm lặt 13: Với người bình thường, 10 triệu đô la là đủ, nhưng những người có suy nghĩ này thường khó mà kiếm được chừng ấy.

Lượm lặt 14: Làm thế nào để làm chủ cung cầu? Tạo ra cầu ảo. Khi nhiều người cần mua thì ai cũng sẽ cố để được nó.

Lượm lặt 15: Sau khi được phân công, đằng nào bạn cũng phải làm để được nhận lương. Sao bạn không cho sếp sự yên tâm: "Tôi sẽ xử lý việc này".

Lượm lặt 16: Chủ doanh nghiệp thông minh và nói năng lưu loát, hãy trình bày bài thuyết trình của mình nhiều lần trước những đối tượng khác nhau.

Lượm lặt 17: Nhân viên thường nhận lương qua thẻ, Séc, hoặc qua tài khoản ngân hàng. Tôi thường tặng nhân viên những tờ bạc giấy 100 đô la mới toanh, đẹp, sờ mát tay. Cảm giác của họ rất khoái khi nhận được tiền mặt.

Lượm lặt 18: Ý nghĩa cuộc sống: Một khúc ca nhỏ, một vũ điệu nhỏ.

Chương 6 – Giúp bọn trẻ khác biệt vượt trội

Bạn cần hiểu là, không nên nói nhiều với các con. Nói ít thôi, nhưng khi đã nói, hãy cho chúng những viên đạn bạc, thứ giúp chúng trở nên khác biệt.

Khi con đi làm thuê, họ sẽ trả lương quá khả năng cho con trong hai năm đầu, để trong hai mươi năm kế tiếp thì họ sẽ trả dưới mức khả năng của con, dù lúc đó con đã hiểu bản chất của công việc của mình.

Nên, hãy thách thức chính mình, cố gắng học hỏi để đến lúc đó con ép ông chủ trả cho con bằng với những kiến thức mới, bằng những giá trị thương mại mỗi khi con tới văn phòng làm việc.

Harry Warner, chủ tịch tập đoàn Warner Brothers 1927, Robert Millikan, giải Nobel vật lý 1923, hay vĩ đại như Bill Gates từ những năm 1970, họ đã có những nhận định lỗi thời và dự đoán sai.

Chủ nghĩa tư bản liên tục xóa bỏ những sáng tạo của chính nó. Nếu các con không chỉ phải tránh không dậm chân tại chỗ, mà còn phải lao vào thế giới khó khăn, khốc liệt và tự tiếp thị bản thân.

Mô hình của sự phá vỡ và thay thế này không chỉ lập đi lập lại trong thị trường, mà cũng chính là đặc điểm trên con đường sự nghiệp của con cái.

Cho nên, hãy khuyến khích các con thử những điều mới, thách thức những điều kỳ quặc. Con bạn sẽ gặp thất bại nhiều, nhưng để thành công gấp đôi bạn cần để con cái thất bại gấp đôi.

Mỗi thế hệ đều tự tìm kiếm người hướng dẫn cho mình, thường hiếm khi lại là thế hệ trước đó. Bọn trẻ không cần phải vượt qua cha mẹ mình. Khi chúng biết đặt mục tiêu riêng cho mình, tiếp thu những thứ phù hợp, thì đó là lúc chúng đã có đủ yếu tố cần thiết để thành công trên mọi phương diện.

Chương 7 – Cách thức để thành công

Qua rất nhiều bài học, nhưng một từ cần phải đề cấp tới là “quyết tâm”. Tôi trăn trở làm sao để nói về lòng quyết tâm mà không mang tính giáo điều.

Tôi còn nhớ, trong vụ án Hankins 1932, ba tôi, Jack Mackay, một phóng viên, đã cảm nhận nhiều tình tiết phức tạp và vô lý. Ba tôi đã theo đuổi vụ án, và cuối cùng, 18 năm sau, Hankins đã được giải oan và được trả tự do. Đó chính là phát xuất từ sự “quyết tâm” và lòng nhân ái.

Có một công thức thần diệu cho thành công. Nó dễ hiểu nhưng khó làm, đó là:

QUYẾT TÂM + MỤC TIÊU + TẬP TRUNG = THÀNH CÔNG

Quyết tâm? Mục tiêu đề ra? Tập trung? Ai cũng nghĩ rằng mình có điều đó. Nhưng thật ra thì không. Chu kỳ đào thải không bao giờ dứt của nền kinh tế tư bản luôn mở ra vận hội mới cho những ai có lòng quyết tâm, mục tiêu và tập trung. Đừng học cách bơi cùng các mập trong một buổi đi chơi. Những thử thách lớn đòi hỏi sự luyện tập và bền bỉ, lúc đó chúng ta mới vượt qua được những luồng nước xoáy trong đời an toàn và thành công hơn.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Cách Sống - *Từ bình thường trở nên phi thường*
Tác giả: Inamori Kazuo
Năm xuất bản: 2004
Số trang: 224
Người dịch: Hữu Lợi
Nhà xuất bản: Thời Đại

Ý tưởng chính

Quyển sách nêu cụ thể cách sống, lấy đạo làm người làm nguyên tắc, nguyên lý cơ bản, đó cũng là chìa khóa đưa đến thành công trong kinh doanh, trong cuộc sống. Nội dung hàm chứa những trải nghiệm, những bí quyết để biến ước mơ thành hiện thực, đồng thời nó là "một cây gậy đập vào vòng chảy xiết của thời đại u mê".

Về tác giả

Inamori Kazuo sinh năm 1932 tại Kagoshima, Nhật Bản. Ông tốt nghiệp khoa kỹ thuật công nghiệp tại Đại học Kagoshima.
Năm 1959 ông thành lập Công ty cổ phần Kyoto Ceramic (hiện nay là Công ty Kyocera). Năm 1984 ông thành lập Công ty Đi (hiện nay là KDDI). Từ 2001 ông trở thành cố vấn tối cao. Năm 1984 ông trích từ tài sản riêng 200 tỷ yên (khoản 200 triệu USD) để thành lập quỹ Inamori và giải thưởng quốc tế Kyoto (danh giá như giải Nobel). Năm 1989 ông thành lập trường Seiwa đào tạo các nhà quản trị kinh doanh. Năm 2003 ông là người Nhật Bản đầu tiên được trao giải thưởng Bác Ái của quỹ Canergie (Mỹ).

Phần mở đầu

Nhìn lại cách sống của chúng ta trong thời hiện đại. Tại sao cuộc sống trong thời đại hiện nay có nhiều hiện tượng bi quan, chán chường, tiêu cực, không ít những vụ bê bối, thậm chí tội ác xảy ra?
Có lẽ do con người không tìm thấy ý nghĩa và giá trị của cuộc đời, không có phương châm sống. Vậy lẽ sống của cuộc đời là gì? Cuộc sống mang ý nghĩa và mục đích gì? Theo tôi, ý nghĩa cuộc sống của con người là nâng cao nhân cách và sống là quá trình mài giũa tâm hồn.

Sống là quá trình mãi giũa tâm hồn. Cuộc sống cần có điều kiện vật chất để nhằm thỏa mãn những khao khát tự nhiên, tuy nhiên khi từ giả cõi đời này ta chẳng mang theo

được thứ gì, chỉ một thứ duy nhất ta không mất đi là "tâm hồn". Trong cuộc sống ta có thể gặp nhiều trắc trở, bất hạnh, nhưng những điều khổ sở ấy cũng là những thử thách để ta mài giũa tâm hồn. Để rồi cuối cùng khi ta ra đi ta sẽ có những gì tốt đẹp hơn so với khi mới đến thế gian này.

Những nguyên tắc đạo đức chân phương là kim chỉ nam bất di bất dịch. Nhân cách của con người được đúc ra từ hai chất liệu: tính cách bẩm sinh và tư duy triết học (quan niệm, tư tưởng), điều đó có nghĩa là tư tưởng đúng đắng, vững chải thì sẽ tạo ra nhân cách đẹp. Vậy tư tưởng cần trang bị cho mình là tư tưởng nào? Đó là tư tưởng "đạo làm người" được chắc lọc suốt chiều dài lịch sử mà các bậc cha mẹ đã dạy cho con cái qua các bài học luân lý cụ thể là: ngay thẳng, không lam tham, không ích kỷ, không dối trá, không làm hại người khác…

Chân lý có thể có được bằng lao động quên mình. Để rèn luyện nhân cách, điều quan trọng nhất là làm việc cần mẫn mỗi ngày. Đức Phật từng thuyết giảng về Bát Chánh Đạo, trong đó tinh tấn là nội dung quan trọng. Tinh tấn là lao động chuyên cần, là tập trung cao độ đối với công việc trước mắt, không để phân tâm.

Lao động là sống, chúng ta phải thực sự sống từng ngày, từng phút, từng giây đó là một cuộc sống tuyệt vời và cao đẹp.

Cuộc sống sẽ thay đổi 180 độ nếu thay đổi cách tư duy. Cuộc đời và thành quả công việc có được là nhờ phép nhân của ba thừa số tư duy, nhiệt huyết và năng lực.

Năng lực là tư chất bẩm sinh, nhiệt huyết hình thành do ý chí, hai yếu tố này luôn luôn dương theo mức độ của từng người. Yếu tố tư duy vô cùng quan trọng, nó mang giá trị âm hoặc dương tùy theo cách tư duy của mỗi người. Nếu ta tư duy sai tức nó mang giá trị âm thì tích sẽ mang giá trị âm. Vậy thì tư duy theo "chiều dương" là thế nào? Không có gì phức tạp, chỉ cần mang trong người ý tương: hướng thiện, biết ơn cuộc đời và mọi người, quan tâm đến mọi người, không ích kỷ, không tham lam, biết thế nào là đủ đối với mình… đó là nguyên tắc luân lý, đạo đức cơ bản.

Qui luật của vũ trụ - những gì đã được hình thành trong tâm hồn chân thực. Kinh Phật có dạy: "Tâm niệm tạo nghiệp". Nghiệp được tạo ra từ thân, khẩu, ý. Có nghĩa là ngay khi người ta có ý định làm một việc gì đó thì đã tạo nghiệp mà không nhất thiết việc đó có xảy ra hay không. Nói cách khác, cuộc đời tốt đẹp sẽ mở ra đối với người luôn nghĩ điều thiện và ngược lại. Đây là qui luật tác động trong toàn vũ trụ, bởi vì, tâm hồn hướng thiện – có ích cho nhân loại, có ích cho xã hội – chính là ý chí của vũ trụ. Ý chí của vũ trụ mang lại tình thương yêu, sự thành thật và dung hòa, nó tác động bình đẳng lên muôn vật, đưa đường chỉ lối cho toàn thể vũ trụ vận động theo hướng trưởng thành và phát triển.

Bản thân tôi thực sự đã cảm nhận được sự tồn tại của ý chí vĩ đại đó. Tôi không nói ngoa là đôi khi tôi đã chạm đến "kho tang trí tuệ" này và được nó hướng dẫn, vì thế tôi đãn thành công trong cuộc đời.

Có một kho tàng trí tuệ mang đến cái nhìn thấu suốt cho con người. Ở đâu đó trong thế gian này, trong vũ trụ này, tồn tại một "kho tàng trí tuệ" hay gọ cách khác là "giếng trí khôn" không thuộc sỡ hữ của con người, mà con người được Trời Phật ban cho khả năng tư duy – lĩnh hội những chân lý phổ biến tích trữ trong kho tàng trí tuệ, nên trí thức mà loài người có được ngày một phong phú và nền văn minh nhân loại ngày càng phát triển.

Edison có những phát minh mang tính độc phá trong nhiều lĩnh vực là kết quả của quá trình lao động miệt mài, chẳng phải là ông nhận được cảm hứng sáng tạo từ "kho tàng trí tuệ" của vũ trụ đó sao?

Để làm được điều đó, chỉ có một cách duy nhất là miệt mài lao động, suy nghĩ nghiên cứu với nhiệt huyết cháy bỏng. Giây phút cảm hứng sáng tạo đó có khi chợt đến trong quá trình nỗ lực nghiên cứu, hoặc trong lúc nghỉ ngơi mà cũng có khi chợt đến trong giấc mơ.

Tôi đã ấp ủ khao khát làm được một điều gì đó nên đã lao động quên mình với toàn bộ sức lực và phần thưởng dành cho những ngày tháng miệt mài đó chẳng phải là tôi đã nhận được một phần nhỏ "kho tàng trí tuệ" của vũ trụ đó sao?

Thường xuyên xem xét đánh giá bản thân. Những năm gần đây, tôi lo lắng khi nhận thấy con người đang mất phương hướng, đang bước vào con đường lầm lạc, chính con người đã đẻ ra những vấn nạn mới như môi trường sống đang bị hủy hoại. Dù trí tuệ, kỹ năng có cao đến đâu chăng nữa nhưng tư duy đã sai lạc thì vẫn sẽ gây ra hậu quả tai hại. Con người phải khép mình vào lối sống nghiêm túc và không ngừng xem xét đánh giá bản thân. Nghiêm túc giữ gìn những nguyên tắc luân lý đạo đức. Sống sao cho đúng với đạo làm người sẽ đưa cuộc đời của chúng ta đến hạnh phúc và thịnh vượng. Đó là yêu cầu cao nhất đối với mỗi người chúng ta hiện nay.

Phần 1: Biến suy nghĩ thành hiện thực

Qui luật cuộc đời – chỉ có trong đời những thứ mình muốn có. Từ kinh nghiệm bản thân, tôi mang trong lòng một niềm tin mãnh liệt rằng: "Điều gì mà mình không muốn thì chắc chắn nó sẽ không đến với mình". Nghĩa là tâm nguyện của ta như thế nào thì cuộc đời ta trong thực tế sẽ là như vậy. Do đó, khao khát "muốn như vậy" là rất quan trọng.

Không ngừng suy nghĩ, ngay cả trong giấc ngủ. Ý muốn giống như hạt giống là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất để hiện thực nảy mầm, bám rễ, thành cây, ra hoa, kết trái. Đó là một chân lý xuyên suốt cuộc đời.

Tuy nhiên, để biến khát vọng thành hiện thực mà suy nghĩ một cách bình thường là không đủ. Suy nghĩ phải thấu đáo, phải liên tục. Lúc nào cũng phải nung nấu suy nghĩ mãnh liệt, khát vọng cháy bỏng và những điều đó phải ăn sâu vào tiềm thức. Phải có niềm tin rằng sẽ làm được và cuối cùng quá trình lao động nỗ lực hướng về phía trước.

Có thể thấy sản phẩm hiện ra trước mắt với đủ màu sắc không? Khát vọng mãnh liệt là động liệt để quá trình lao động hoàn tất sự vật. Chúng ta dùng phương pháp giả định thực nghiệm nhiều lần, quá trình dẫn dắt đến kết quả, như thể tính hàng vạn nước cờ, rồi chỉnh sửa kế hoạch, xóa đi những nước cờ không ổn. Chỉ khi nào thấy sự vật với đầy đủ màu sắc chứng tỏ nó đã sát với thực tế hơn.

Sẽ thực hiện được nếu hình dung ra mọi chi tiết của công việc. Khi định thực hiện một nỗ lực nào đó thì chúng ta cũng phải nhắm tới mục tiêu "hoàn hảo đến độ lý tưởng". Suy nghĩ thấu đáo cho tới khi thấy sự vật hiện ra trước mắt. Phải đặt ra những chuẩn mực cao hơn thông thường. Bắt tay và tập trung cao độ vào công việc cho tới khi ranh giới giữa ý tưởng và hiện thực bị xóa nhòa. Khi nhắm mắt lại, ta vẫn thấy rõ mồn một hình thù sự vật lúc hoàn tất thì cũng có nghĩa là ta đã đủ khả năng biến sự vật thành hiện thực.

Không thể thành công nếu không thể lập kế hoạch chi tiết và chuẩn bị chu đáo. Khi bắt tay vào một việc mà từ trước tới nay chưa có tiền lệ, chưa từng có ai làm, bạn sẽ không thể trách khỏ những lời dị nghị, dèm pha hay phản đối của những người xung quanh. Nhưng nếu như trong tâm bạn vẫn giữ vững niềm tin "sẽ làm được" và đã hình dung được các bước thực hiện thì cần mạnh dạn phát triển ý tưởng thành phương án tổng thể. Tuy nhiên, khi chuyển qua giai đoạn lập phương án thi tiết thì phải thay đổi suy nghĩ, phải nghĩ đến những ý kiến phản biện để lập phương án một cách thận trọng, chặt chẽ, tỉ mỉ và phải tính hết được những rủi ro có thể xảy ra. Mạnh dạn, lạc quan khi bước vào giai đoạn thực hiện, không do dự chần chừ. Như vậy bạn có thể hoàn tất công việc, biến giấc mơ thành hiện thực.

Ngã bệnh – Học được nguyên tắc lớn của đời sống tinh thần. Hồi nhỏ tôi mắc bệnh lao, mặc dù tôi rất lo sợ và cố tránh xa căn phòng mà chú tôi bị lao nằm tĩnh dưỡng, trong lúc ba tôi và anh tôi đến chăm sóc hằng ngày cho chú tôi nhưng không sao cả. Đúng là "ghét của nòa, trời trao của ấy". Khi chúng ta sợ hãi thì điều sợ hãi sẽ xảy ra.

Nhận ra chân lý: Tâm thức quyết định vận mệnh. Sau khi lành bệnh, cuộc đời tôi vẫn gặp nhiều thất bại, trục trặc trong thi cử, việc làm. Có đôi lúc cảm thấy chán nản, căm

ghét xã hội và cả nỗi bất hạnh của mình. Nhợ sự giúp đỡ của thầy giáo cũ tôi được nhận vào làm việc ở công ty Kyoto, nhưng công ty Kyoto ở trong tình trạng sắp phá sản, lương thì trả chậm, các bạn của tôi lần lượt bỏ công ty chỉ còn lại mình tôi. Khi bị dìm vào đường cùng thì con người mới trở thành mạnh mẽ hơn. Tôi thay đổi thái đội 180 độ, tập trung vào công việc, say sưa nghiên cứu ngày đêm, cuối cùng đã thành công trong việc tìm ra và tổng hợp được vật liệu fine ceramic dùng cho ti vi. Nhờ vậy, mọi người chung quanh đánh giá tôi rất cao, tôi thích thú trong công việc, cảm thấy mình sống có ý nghĩa. Giây phút thay đổi tâm thức đã trở thành bước ngoặt trong cuộc đời tôi. Từ đó tôi xác định rằng cuộc đời mình tốt hay xấu đều do ý chí mình tạo ra.

Không bỏ cuộc, làm đến cùng sẽ thành công. Hãy tin vào khả năng của mình, tự đặt ra cho mình những rào cản cao hơn năng lực hiện có, toàn tâm, toàn ý để đạt được mục tiêu đã đặt ra. Luôn đốt cháy, không để tắt ngọn lửa tư duy.

Trước những việc tưởng như không thể làm được thì ta phải tự nhủ: chẳng qua là bản thân ta ở thời điểm hiện tại chưa làm được nhưng trong tương lai sẽ làm được. Phải tin rằng, vấn đề là do ta chưa biết cách đánh thức năng lực đang ngủ quên đó thôi.

Nếu nỗ lực tiếp nối nỗ lực thì điều bình thường sẽ trở thành phi thường. Năng lực "đạt ước muốn" luôn tìm ẩn trong chúng ta, điều quan trọng là phải đặt ra mục tiêu cao và để thực hiện mục tiêu đó thì sự nỗ lực âm thầm từng bước là điều không thể thiếu. Dù có ngước mắt lên trời xanh thì đôi chân vẫn đứng trên mặt đất. Giấc mơ, khát vọng có cao đến mấy thì ngày ngày chúng ta vẫn phải lăn lung ra làm những công việc nhỏ nhặt nhất, đơn giản nhất. Sống hết mình, sống cật lực cho hôm nay thì sẽ nhìn thấy ngày mai. Quá trình âm thầm tích tụ mỗi ngày chẳng mấy chốc ta sẽ nhìn thấy tương lai.

Tìm tòi suy nghĩ mỗi ngày sẽ đưa đến kết quả to lớn. Điều gì đã khiến những người bình thường trở thành xuất sắc? Đó là khả năng âm thầm nỗ lực không biết mệt mỏi, hoàn tất từng công đoạn, từng việc của họ, tích lũy thành tựu của từng ngày một cách bền bĩ. Bền bĩ khác với lập đi lập lại. Hôm nay phải làm tốt hơn hôm qua, ngày mai sẽ làm tốt hơn hôm nay. Siêng năng chịu khó suy nghĩ, dần dần sẽ tạo ra bước nhảy vọt.

Bí quyết của thành công là không đi lại những con đường đã quá quen thuộc.

Bạn có nghe thấy tiếng vị thần ở hiện trường không? Có những việc bế tắc vẫn hoàn bế tắc dù chúng ta đã suy nghĩ tìm tòi, đã mày mò làm đi làm lại, tìm đủ mọi phương cách, giống như người mắc bệnh nan y đi vái tứ phương. Thế nhưng, ngay khi chúng ta cảm thấy bó tay thực ra lại là bước khởi đầu. Lúc ấy, bạn hãy bình tâm trở lại, lặng lẽ quan sát tỉ mĩ nơi hiện trường, bạn sẽ nghe thấy tiếng nói của một vị thần, các sản phẩm sẽ nói với chúng ta về phương án giải quyết, tôi gọi việc này là "lắng nghe tiếng thì thầm của sản phẩm". Thực sự, từ chiều sâu của tư duy, từ sự sắc bén trong quan sát của

chúng ta, "sự sống" ẩn náu trong vật chất như sản phẩm, công cụ sản xuất đã cất lên tiếng nói. Từ những khoản khắc giao cảm tâm-vật như thế, ta tìm ra phương án xử lý để đi đến thành công.

Thường xuyên để ý có chủ đích. Ông Nakmura Tenpu nói rằng: "Sẽ vô nghĩa nếu không để ý có chủ đích trong mọi hành động"

Có thể so sánh để ý có chủ đích với cái dùi. Cái dùi là công cụ có hiệu quả để làm việc bằng cách tập trung lực vào một điểm ở mũi dùi. Nếu ai cũng tập trung toàn lực vào một điểm của mục đích như cái dùi thì chắc chắn sẽ hoàn tất được những công việc khó khăn.

Ôm ấp hoài bão lớn – Cuộc đời sẽ trở nên phi thường. Để sức mạnh của tư duy được kích hoạt, tạo ra thành quả lớn trong công việc ta phải có hoài bão lớn. Hãy có chí lớn và hãy khát vọng mãnh liệt. Mới nghe, có người sẽ cho rằng đó là những điều viễn vông. Nhưng người có thể tạo lập cuộc đời bằng bàn tay và khối óc của mình là những người có trong mình nền tảng đó.

Biết bao người đã từng nhìn thấy quả táo rơi từ trên cây xuống nhưng chỉ có Newton nhận ra sự tồn tại của lực hấp dẫn mà thôi. Đó là do Newton luôn ý thức vấn đề một cách mãnh liệt, thấm sâu vào suy nghĩ hằng ngày. Cảm hứng sáng tạo chỉ được ban cho những người luôn ấp ủ hoài bão, không bao giờ từ bỏ khát vọng mãnh liệt trong giấc mơ của mình.

Phần 2: Suy nghĩ từ nguyên lý đến nguyên tắc

Nguyên lý và nguyên tắc sẽ tốt cho cả kinh doanh và cuộc sống. Tôi trăn trở suy nghĩ rất nhiều và cuối cùng, đã tìm ra được "nguyên lý, nguyên tắc" cơ bản. Đó là cái gì đúng với đạo làm người thì theo. Lấy nguyên tắc đạo đức: "đúng hay sai", "tốt hay xấu", "nên hay không nên" làm phương châm kinh doanh, tiêu chuẩn phán đoán. Một khi đã tuân theo những nguyên lý, nguyên tắc đó thì sẽ không mắc sai lầm lớn, từ đó không phải do dự, lưỡng lự và đây sẽ là cơ sở dẫn tới thành công trong tương lai.

"Triết lý sống" – cột mốc chỉ đường khi lạc lối. Nguyên lý, nguyên tắc chân phương đưa ta đến cách sống đúng với đạo làm người_gọi đó là triết lý sống cũng được. Nó là triết học nhưng không phải là thứ học vấn sách vở với những giáo điều khó hiểu mà nó là "triết lý sống" được đúc kết trong cuộc đời từ kinh nghiệm thực tế.

Nguyên lý, nguyên tắc trong kinh doanh là thế nào? Nó không chỉ là lợi nhuận hay bộ mặt của công ty mà là ở chỗ nó có lợi ích cho xã hội, cho loài người hay không.

Kiên trì gìn giữ nguyên lý, nguyên tắc không phân vân dao động trước trào lưu thời đại. Về lâu dài, hành động dựa trên nền tảng triết học đúng đắn thì chắc chắn sẽ không bị thiệt hại.

Tập đoàn Kyocera của tôi có một lượng tiền mặt khổng lồ được tích lũy một cách đàng hoàng, biết bao nhiêu lời mời mọc đầu tư bất động sản để dễ kiếm lời, tôi lắc đầu, tiền vào quá dễ thì cũng dễ ra đi, chỉ có tiền kiếm được từ mồ hôi nước mắt mới là lợi nhuận thực sự. Chẳng bao lâu, bong bóng bất động sản vỡ, nhiều công ty đầu tư bất động sản bỗng trở thành cục nợ không trả nỗi.

Tôi luôn tâm niệm kiên trì giữ nguyên lý, nguyên tắc, thực hiện những gì đúng với đạo làm người. Vì thế, dù nghe vô số câu chuyện dễ dàng kiếm lời hơn tôi cũng không mảy may thay đổi.

Làm đến cùng mới thấu suốt ý nghĩa. Chỉ hiểu biết không thôi là chưa đủ. Con người vốn dĩ là một sinh vật yếu đuối, nếu không đề phòng với chính bản thân mình thì sẽ dễ dàng rơi vào vòng cám dỗ của dục vọng. Khi đã leo lên một vị trí cao hơn thì người ta thường quên những điều đơn giản lẽ ra phải hiểu.

Sẽ không có ý nghĩa nếu không triệt để thực hiện nguyên lý, nguyên tắc bằng ý chí mạnh mẽ. Nguyên lý, nguyên tắc là gốc rễ của nhận thức đúng đắn, là cội nguồn của sức mạnh, nhưng nếu không thường xuyên tự nhắc nhở mình thì sẽ dễ quên.

Véc-tơ tư duy sẽ quyết định toàn bộ phương hướng cuộc đời. Tôi muốn lập lại lần nữa về "phương trình cuộc đời". Phương trình cuộc đời được biểu thị bằng phép nhân nên việc đầu tiên là cách tư duy phải phát huy vào hướng tích cực (dương). Nếu không thì dù có năng lực tuyệt vời đến mấy, có nhiệt tình cao đến mấy cũng chỉ làm hại cho xã hội. Fukuzawa Yukichi nói:

"*Tư duy sâu sắc như triết gia*
Tấm lòng thanh khiết như võ sĩ đạo
Tài năng khiêm cung như người thường
Sức khỏe cường tráng như nông dân"

Bốn yếu tố trên theo cách nói của Fukuzuwa tương đương với cách tư duy trong phương trình cuộc đời của tôi.

Sáng tạo kịch bản cuộc đời mình ra sao? Cuộc đời là một màn kịch và chúng ta vừa là đạo diễn vừa là tác giả kịch bản, vừa thủ vai chính trong vở kịch ấy, hay nói cách khác, chúng ta tự sáng tác và tự diễn.

Để vở kịch cuộc đời có nộidung sâu xa thì chúng ta phải sống nghiêm túc từng ngày, thậm chí từng giây. Thái độ sống của chúng ta sẽ quyết định nội dung vở kịch-cuộc đời.

Không học được gì nếu không đổ mồ hôi ở nơi làm việc. Trong cuộc đời còn có một nguyên lý, nguyên tắc quan trọng nữa, đó là coi trọng kinh nghiệm hơn lý thuyết suông. Tức là việc "biết" và việc "làm được" là hai việc khác nhau. Đừng nghĩ rằng cứ "biết" là sẽ "làm được", khoảng cách giữa "biết" và "làm được" là cả một trời một vực. Để lấp được khoảng cách này chính là những kinh nghiệm đúc rút từ thực tế nơi làm việc.

Sống hết mình cho khoảnh khắc hiện tại. Trong vũ trụ bao la, sự tồn tại của mỗi con người là vô cùng nhỏ bé. Nhưng dù nhỏ bé đến đau, sự tồn tại của chúng ta đều cần thiết trong vũ trụ. Những sinh vật và thậm chí cả những thứ vô tri vô giác cũng được quyền tồn tại.

Ở sa mạc Sahara, nơi mà mỗi năm chỉ có hai cơn mưa từ một đến hai tuần ngắn ngủi, các loài thực vật ở đây vội vàng nẩy mầm và nở hoa, ra hạt rồi oằn mình chịu đựng trong cát chờ đến mùa mưa sau chúng sẽ trỗi dậy. Trong khoảng thời gian ngắn ngủi đó, chúng thật sự sống hết mình cho hiện tại, không ảo tưởng, không phân tâm. Quả thực, muôn loài trong tự nhiên đều sống hết mình, sống nghiêm túc trong khoảnh khắc, trong suốt thời gian hạn định. Tự nhiên đã dạy cho loài người chúng ta biết tầm quan trọng của việc "sống hết mình ở thời khắc này" để ta nhìn thấy ngày mai.

Niềm say mê là điều làm cho ta trở thành người có nhiệt huyết. Có ba dạng người. Dạng bắt lửa, dạng không bắt lửa và dạng tự bốc cháy.

Dạng không bắt lửa thường dửng dung lạnh lung, vô cảm, nghèo về nhiệt huyết. Phần lớn kết thúc cuộc đời mà không phát huy được năng lực vốn có của mình.

Để tạo ra cái mới, phải có những người có khả năng sáng tạo, có khả năng "tự bốc cháy", truyền được nhiệt năng của mình cho mọi người chung quang. Làm sao có tố chất "tự bốc cháy"? Để có tố chất này ta phải yêu thích công việc, chủ động trong công việc, không chờ lệnh hay người khác nhắc nhở, dốc toàn sức để hoàn thành công việc, kết quả tốt đẹp sẽ khích lệ chúng ta có lòng tự tin, đồng thời khêu dạy ham muốn chinh phục mục tiêu tiếp theo.

Dạng "bắt lửa" có thể cùng cháy khi ở gần người thuộc dạng "tự bốc cháy".

Hãy làm việc bằng tất cả sự say mê, sáng tạo và lòng nhiệt huyết. Đó là con đường duy nhất làm cho cuộc đời trở nên phong phú và hoan lạc.

Vượt lên chính mình, tiến lên phía trước, cuộc đời chúng ta sẽ thay đổi. Làm sao để yêu thích công việc? Trước hết, ta phải cố gắng tập trung cao độ để nhìn lại quá trình làm việc và cách sống của mình. Nhận thức đầy đủ hơn về vai trò của lao động. Cố gắng để gạt bỏ những suy nghĩ thiển cận, những ham muốn ích kỷ và thói quen dễ dãi với bản thân mình. Nếu cảm thấy công việc vẫn nhàm chán thì bạn thử cố gắng một chút nữa xem sao. Dù gặp khó khăn vấp váp, bạn đừng vội nản mà phải đương đầu với nó, điều

quan trọng nhất vào lúc này là bạn phải chiến thắng bản thân. Cố yêu thích bạn sẽ toàn tâm toàn ý và đã toàn tâm toàn ý bạn càng cảm thấy yêu thích và bạn sẽ hé mở được chân lý cuộc sống.

Thấy rõ những vấn đề phức tạp khi tháo gỡ khó khăn. Nguyên nhân của những mâu thuẫn, rắc rối, khó khăn phần lớn xuất phát từ những điều nhỏ nhặt, đơn giản. Sự rắc rối thường chỉ là do đặt lợi ích cá nhân, lợi ích của bộ phận lên trên lợi ích chung.

Vấn đề càng phức tạp thì càng phải quay về điểm khởi đầu để nhìn nhận và dựa trên nguyên lý, nguyên tắc chân phương để đưa ra quyết định.

Chỉ khi nào chúng ta gạt bỏ được những phần nhỏ mọn trong con người mình, những tư tưởng ích kỷ, tư lợi, tính toán, tham lam, thay vào đó là tinh thần vị tha, quang minh chính đại, chúng ta sẽ đạt được thành công.

Tính hợp lý và chính đáng quan trọng hơn tập quán lẽ thường trong công việc giao thương với nước ngoài. Điều tôi để ý thấy là trong quá trình thương lượng ở nước ngoài và nhất là ở Mỹ, người ta thường dùng từ "reasonable" (hợp lý, chính đáng) khi bàn bạc quyết định về sự việc chứ họ không quyết định theo lẽ thường hay tập quán xã hội. Vì vậy, phương pháp tư duy dựa trên nguyên lý và nguyên tắc minh bạch như tôi thường làm phù hợp với "nền văn hóa logic" của người Âu Mỹ.

Mỗi quốc gia, mỗi dân tộc đều có nên văn hóa khác nhau. Nhưng các nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh hay trong cuộc sống đều giống nhau. Ví dụ, nỗ lực đạt được kết quả trong công việc hay suy nghĩ muốn làm việc thiện cho đời, tất cả những điều đó đều là chân lý phổ quát dù có sự khác biệt về văn hóa hay tôn giáo như thế nào đi nữa.

Nguyên lý và nguyên tắc của đạo làm người vượt lên trên các quốc gia, vượt qua các thời đại quá khứ và hiện tại và là sở hữu chung của toàn nhân loại.

Phần 3: Mài giũa nhân cách và nâng cao tâm hồn

Vì sao người Nhật đánh mất vẻ đẹp nội tâm? Gần đây, người Nhật hình như đã đánh mất một đức tính tốt đẹp là tính khiêm tốn. Một số người tự đắc và ngạo mạn vì có đôi chút tài năng, đặc biệt là khuynh hướng độc chiếm thành quả chung cho cá nhân ngày càng phổ biến, liên tục xảy ra những vụ bê bối, tai tiếng ở một số công ty do lơi lỏng trong quản lý. Có không ít người lợi dụng vị trí của mình để tìm kiếm tư lợi, làm đầy túi riêng. Hiện tượng này là kết quả của tư tưởng ích kỷ, xem tài năng của họ chỉ để phục vụ cho dục vọng cá nhân và thói tham lam của họ chứ không phải vì lợi ích chung.

Lẽ ra, tài năng và thành quả không phải là thứ cá nhân có thể độc chiếm mà phải được đem ra phục vụ xã hội và con người. Người Nhật vốn thường lặng lẽ, hòa đồng, không tự phụ, nhã nhặng và khiêm tốn.

Đòi hỏi phẩm chất đạo đức hơn tài năng của người lãnh đạo. Người có địa vị cao hơn người khác thì phải hội đủ cả ba tư chất với thứ tự ưu tiên là: nhân cách, dũng khí và năng lực. Nhà chính trị Saigo Takamori nói: "Đặt vào vị trí cao những người có đạo đức, ban vật chất cho kẻ có nhiều tài"

Đối với những người có tài, đừng để họ chìm đắm trong cái tài đó, không để họ đi vào con đường tội lỗi. Hãy định hướng tôn vinh đạo đức và nhân cách. Việc rèn giũa tâm hồn, tôi luyện nhân cách là vô cùng cần thiết cho tất cả mọi thời đại.

Luôn nhìn lại mình và không ngừng mài giũa nhân cách. Ở Nhật Bản, sau các vụ bê bối, những người lãnh đạo thường tổ chức họp báo, tôi hầu như không cảm nhận được sự thành thực, nghiêm túc, thái độ nhìn thẳng vào sự thật của người có trách nhiệm mà chỉ thấy toàn là những lời ngụy biện. Những gì tôi cảm nhận được là sự hoảng hốt, che đậy. Phải nói rằng do những người đó không có niềm tin vào chân lý phổ quát, không có nền tảng tư tưởng, nền tảng triết học rõ ràng cho nên không có cả tiêu chuẩn để phân biệt giữa thiện và ác, giữa chính và tà của sự việc.

Người ở vị trí lãnh đạo phải đặt mình vào cách sống nghiêm khắc, phải nhận thức được rằng địa vị càng cao thì nhân cách càng lớn. Phải đưa ra được chuẩn mực rõ ràng về đạo đức: "việc này cấm không được làm, việc kia phải làm như thế này", để xây dựng một nền tảng nhân cách cho mình.

"Sáu phép tinh tiến" cần thiết để mài giũa nhân cách. Mài giũa nhân cách và nâng cao tâm hồn chính là mục đích sống, ý nghĩa cuộc đời. Bởi vì, cuộc sống nhân loại là quá trình xây dựng nhân cách hay bản chất người.

Phương pháp mài giũa nhân cách và nâng cao tâm hồn là thực hiện sáu phép tinh tiến:

1. Nỗ lực để không thua kém người khác
2. Khiêm tốn, không tự mãn
3. Nhìn lại bản thân mỗi ngày
4. Cám ơn đời đã cho mình được sống
5. Nhân hậu, vị tha
6. Không để cảm tính chi phối, không quá dằn vặt trăn trở.

Lời tụng niệm gieo vào tâm hồn thơ trẻ lòng biết ơn với cuộc đời. Trong thời đại ngày nay, đằng sau sự sung túc giàu có về vật chất thì tâm hồn con người trở nên nghèo nàn – nhất là lòng biết ơn.

Nhìn lại bản thân, tôi thấy lòng biết ơn như một mạch nước ngầm chảy trong cội nguồn quan niệm đạo đức của tôi.

Tôi nhớ thời thơ ấu, tầm quan trọng của tấm lòng biết ơn mà nhà sư dạy tôi đã khắc sâu trong tâm trí cho đến tận bây giờ, mỗi lần được hưởng ân huệ thì cụm từ "nam mô, nam mô, xin cám ơn" luôn phát ra từ miệng tôi một cách tự nhiên và cũng luôn văng vẳng bên tai tôi.

Bất cứ lúc nào cũng sẵn sàng nói "xin cám ơn". Cuộc đời là sự đan xen giữa việc tốt và việc xấu,vì vậy, tôi luôn mang tâm niệm cảm tạ để sống, bất kể việc tốt hay việc xấu. Khó khăn, cực nhọc mang lại cơ hội rèn giũa cho ta trưởng thành, ta hãy cảm ơn nó. Gặp may mắn và hạnh phúc thì ta càng phải cảm ơn và mong muôn san sẻ.

Thực hiện việc cảm tạ là bước đầu tiên để nâng cao tâm hồn, để mở ra tương lai tươi sáng cho chúng ta, tôi luôn cảm nhận được sự mãn nguyện, con tim mách bảo với tôi như vậy.

Khi có thể vui thì hãy cứ vui. Sự thành tâm quan trọng hơn hết thảy. Nếu lòng biết ơn là tiền đề của hạnh phúc thì sự thành tâm là tiền đề của tiến bộ. Khi bị chỉ trích, hãy thành tâm lắng nghe và tự kiểm điểm, tất nhiên, thành tâm không có nghĩa là bảo sao nghe vậy mà phải suy xét cái hay cái dở của mình để nỗ lực phấn đấu. Khi có được kết quả tốt dù nhỏ nhoi đến mấy thì tôi cũng rất vui sướng, thể hiện cảm xúc chân thành và tấm lòng biết ơn của tôi đối với mọi người và mọi việc. Tôi khắc sâu trong tâm khảm là sẽ nguyện cả đời làm một người học trò với tất cả mọi tấm lòng.

Lòng tham của con người khiến Levtolstoi cũng ngao ngán thở dài. Lòng biết ơn, sự thành tâm sám hối và cả nỗ lực xa lánh dục vọng là những điều cần thiết để bồi đắp và nâng cao tính Người của chúng ta. Dục vọng là động lực sinh tồn, thường xuyên gặm nhắm trí não của chúng ta và làm sai lệch con đường chúng ta đi trong cuộc đời. Đọc câu chuyện Đức Phật kể về một người mặc dù cái chết đang đe dọa vậy mà người đó không từ bỏ lòng tham, Levtolstoi đã rất ngán ngẫm.

Có thể từ bỏ "tam độc" cám dỗ và làm hư hỏng con người được không? Trong nhiều tật xấu thì tam độc, tham-sân-si, là nguồn gốc của khổ đau và là độc tố bám sâu trong lòng người. Ngay cả những đứa trẻ, từ khi ra đời cũng đã rơi vào vòng cương tỏa của dục vọng, rồi dục vọng trở thành những thói hư tật xấu của người lớn.

Vẫn biết dục vọng cũng đồng thời là nguồn năng lượng sinh tồn, không thể đơn giản phủ định vai trò của nó. Nhưng chính nó lại trở thành nỗi bất hạnh cho con người. Không thể triệt tiêu hoàn toàn "tam độc" thì cũng phải nỗ lực kiềm chế, kiểm soát được chúng.

Chính nghĩa luôn thắng tà đạo. Những suy nghĩ và nguyện vọng "vẩn đục" dựa trên tư lợi và dục vọng ích kỷ cho dù có trở thành hiện thực cũng chỉ là thành công nhỏ bé và nhất thời. Vì sao vậy? Theo ông Tsukamoto Koichi, đó là vì đã dùng lưỡi gươm "tà đạo". Khi có lòng vị tha, những suy nghĩ, nguyện vọng dựa trên thiện tâm, vì xã hội, vì con người, theo lẽ đó, hành động sẽ đưa lại kết quả tốt nhất và bền vững vì ta đã dùng lưỡi gươm "chánh nghĩa", tôi đã cảm nhận được điều này, lúc ấy chẳng khác nào như được vũ trụ tiếp thêm sức mạnh. Sử dụng lưỡi gươm chánh nghĩa làm cho mọi việc thành công, cuộc đời chúng ta sẽ trở nên phong phú và tốt đẹp.

Niềm vui lớn nhất trong cuộc đời là được làm việc. Có một điều hết sức cần thiết và không thể thiếu để thành công, đó là sự cần cù. Cần cù là tính chăm chỉ trong công việc, nghiêm túc quên mình. Tôi cho rằng niềm vui thực sự mà con người có được chính là ở trong lao động. Tuy nhiên, "lao động gồm có rễ đắng và trái ngọt", chỉ khi lao động cực nhọc và vất vả mang lại thành quả, chúng ta mới cảm nhận được niềm vui. Niềm vui lao động khác hẳn, mà niềm vui thông thường không thể thay thế được. Thành quả có được trong lao động không chỉ mang đến niềm vui thành đạt mà nó chính là nền tảng để tôi luyện nhân cách của chúng ta.

Khắc sâu trong tâm sáu phép sửa mình mà Đức Phật thuyết giảng. Sáu phép sửa mình trong Bồ Tát Đạo là phương pháp tu không thể thiếu để nâng cao tâm hồn và mài giũa nhân cách. Bao gồm:

1. Bố thí: là mang tấm lòng vị tha, nhân hậu, dốc sức vì đời, vì người.
2. Trì giới: là tuân thủ những điều răn để ngăn không cho tội ác nảy sinh trong tâm trí.
3. Tinh tiến: là chuyên cần trong mọi hoạt động. Đây là nói đến nỗ lực, hiểu theo nghĩa không ngừng phấn đấu.
4. Nhẫn nhục: nhẫn nại không đầu hàng khó khăn, chịu đựng gian khổ, nhọc nhằn và nỗ lực hơn nữa.
5. Thiền định: dù bận rộn thế nào ta cũng phải có khoảng thời gian nhất định để tĩnh tâm.
6. Trí tuệ: nhờ nỗ lực thực hiện năm điều trên con người nâng mình lên tầm nhận thức về vũ trụ, hiểu được quy luật chung của tự nhiên, bản chất của đời sống.

Nhờ lao động hằng ngày mà nhân cách được tôi luyện. Trong sáu phép trên thì tinh tiến là quan trọng nhất nhưng cũng dễ thực hiện nhất. Chúng ta chỉ cần lặng lẽ, kiên trì với công việc hằng ngày. Bạn hãy dành cho công việc nỗi đam mê từ đáy lòng, hãy nỗ lực để không thua kém người khác, dồn mọi tâm sức cho mục tiêu, thông qua sự

tinh tiến, chúng ta có thể học được ý nghĩa của lao động và giá trị cuộc sống, không ngừng mài giũa nhân cách, nâng cao tâm hồn.

Tìm lại ý nghĩa của lao động và niềm tự hào về sự chuyên cần. Có người quan niệm một cách thông tục: Mục đích cao nhất và đôi khi duy nhất của lao động là làm ra của cải vật chất, làm việc là để nhận thù lao sau khi đã cung cấp thời gian và sức lực của mình. Từ cách nghĩ đó suy ra một suy nghĩ khác: tốt nhất là làm sao vừa nhàn nhã lại vừa kiếm được nhiều tiền.

Tuy nhiên, cho tới thời kỳ phát triển kinh tế cao, tinh thần cần cù lao động không ngại gian khổ vẫn tồn tại ở Nhật Bản. Sau chiến tranh, tướng McArthur viết trong bản điều trần trước Quốc hội: "Khả năng lao động của người Nhật Bản không những không thua kém mà còn hơn hẳn bất kỳ một nước tiên tiến nào kể cả về lượng và chất. Người lao động Nhật Bản cảm thấy hạnh phúc khi được làm việc chứ không phải lúc giải trí tiêu khiển. Nói cách khác, họ tìm thấy ý nghĩa cao quý của lao động".

Từ xa xưa, người Nhật Bản đã thấu hiểu ý nghĩa sâu xa và giá trị của lao động. Qua lao động tâm hồn con người sẽ trở nênn phong phú. Toàn bộ ý nghĩa cuộc sống là ở niềm hạnh phúc trong lao động.

Chương 4: Sống với lòng vị tha

Tấm lòng vàng. Tháng 9 năm 1997 tôi quy y cửa Phật, tháng 11 năm 1997 tôi bắt đầu cuộc sống tu hành. Do chưa quen nên việc đi khất thực vô cùng cực nhọc, ngón chân lòi ra khỏi dép miết xuống đường nhựa toạc máu, có thể rã rời. Tôi cố gắng chịu đựng, trên đường trở về chùa, khi đi qua công viên gặp một người phụ nữ là công nhân vệ sinh, tay cầm chổi, chân bước thoăn thoắt đến chỗ tôi và bỏ đồng xu 500 yen vào cái túi tôi đeo trước ngực, hành động rất đổi tự nhiên.

Trong khoảnh khắc đó, nỗi xúc động mà tôi chưa từng cảm nhận bỗng lan khắp cơ thể. Một cảm giác hạnh phúc tràn ngập trong tôi.

Tôi thực sự nhận được tấm lòng từ bi của Đức Phật qua hành động nhân ái của người phụ nữ đó. Hành động ấy cho tôi thấy cốt tủy của lòng vị tha là thế nào.

Lòng vị tha chẳng phải là điều gì xa vời. Chúng ta có thể bắt đầu từ việc quan tâm một chút đến những người chung quanh, từ những người thân thiết trong gia đình, đến bạn bè rồi mở rộng phạm vi lớn hơn như cộng đồng, xã hội, nhân loại…

Xuống địa ngục hay lên niết bàn tùy thuộc ở tâm. Khả năng quan tâm đến người khác, hay lòng vị tha quan trọng đến mức nào? Vị sư già nơi tôi tu hành thuyết giảng cho đệ tử:

- Đệ tử: Thưa thầy, con nghe nói có niết bàn và địa ngục. Điều đó có thực không? Và những nơi đó là như thế nào?
- Vị sư đáp: Tất cả đều có thực, con ạ. Chỉ có điều hai nơi đó không xa nhau như con tưởng. Niết bàn và cõi địa ngục là hai cõi hoàn toàn giống nhau. Điểm khác nhau là cái tâm của những người sống ở hai nơi đó. Người sống ở cõi địa ngục là những người ích kỷ, chỉ biết nghĩ đến bản thân. Còn ở niết bàn là những người có tấm lòng vị tha, luôn sống vì người khác.

Gốc rễ của kinh doanh là lòng vị tha. Theo Max Weber (1864-1920) thì những người xây dựng xã hội tư bản chủ trương: coi trọng các nguyên tắc đạo đức nghiêm khắc, tôn trọng lao động, lợi nhuận thu được trong các hoạt động kinh tế được dùng vào việc phát triển xã hội. Nói cách khác, tinh thần vị tha vì xã hội, vì con người, vì công ích hơn vì tư lợi…phải trở thành quy tắc đạo đức chung.

Lòng vị tha khiến cho tầm nhìn mở rộng. Cần lưu ý đến mối quan hệ hai mặt giữa ích kỷ và vị tha. Nói cách khác, nếu nhìn từ tầm thấp thì một hành động nào đó có thể coi là vị tha, nhưng nếu đứng ở tầm cao hơn để nhìn nhận thì những hành động ấy lại trở thành ích kỷ.

Do đó, phải luôn nâng cao và mở rộng tầm nhìn của lòng vị tha. Lợi ích gia đình lớn hơn lợi ích cá nhân, lợi ích cộng đồng lớn hơn lợi ích gia đình. Lợi ích xã hội lớn hơnn lợi ích cộng đồng, và cao hơn nữa là lợi ích cả thế giới, vũ trụ.

Mỗi đêm hãy tự hỏi: Động cơ của mình trong việc này là gì? Lòng vị tha trở thành động lực vượt qua khó khăn, dẫn đến thành công.

Trước khi làm việc gì, hằng đêm, tôi thao thức trước khi ngủ, lặp đi lặp lại việc tự hỏi, tự trả lời: Mình có thực sự vì lợi ích của người dân không? Có xen lợi ích của công ty và của mình trong việc này không? Hay chỉ là muốn chơi trội, muốn được lưu danh? Có điểm nào mờ ám, không trong sáng trong động cơ làm việc này không. Sau khi đã biết chắc tuyệt nhiên không có một ý tưởng bất chính nào tôi mới bắt tay vào việc đã dự tính.

Sẵn sàng chịu thiệt nếu điều đó là vì con người, vì xã hội. Bất chấp trước tình thế phức tạp, khó khăn, phát xuất từ động cơ trong sáng, để tạo sự cạnh tranh đưa đến giá cước rẻ cho người dân, tôi thành lập công ty DDI thông tin-viễn thông cạnh tranh với anh khổng lồ NTT.

Tôi kêu gọi nhân viên: “vì người dân, hãy làm sao để giá cước điện thoại đường dài rẻ hơn”. “Cuộc đời chỉ có một lần, hãy sống sao cho có ý nghĩa”. Thật không ngờ, doanh số của chúng tôi ngày một tăng, làm đảo lộn mọi dự đoán. Nó minh chứng rõ ràng: Sẽ thành công nếu động cơ của chúng ta trong sáng.

Hãy cống hiến cho xã hội. Triết lý kinh doanh của Kyocera là "Mang lại lợi ích cho toàn thể cán bộ công nhân viên trên cả hai mặt vật chất và tinh thần, đồng thời cống hiến cho sự tiến bộ xã hội"

Lúc nền móng của công ty đã vững chắc, sau khi trao tiền thưởng cuối năm đến tận tay công nhân viên, tôi kêu gọi mọi người hãy trích ra một ít tiền thưởng để lập quỹ từ thiện dành cho người nghèo trong dịp Tết, mọi người tán thành. Đây là sự nghiệp từ thiện đầu tiên mà Kyocera thực hiện.

Kết quả quá trình phát triển công ty Kyocera đã làm cho tài sản của tôi tăng lên đến không ngờ. Tôi tự nhủ: Mình không được giữ riêng tài sản đó. Tài sản có được từ xã hội hoặc tạm giữ cho xã hội hoặc phải được trả lại cho xã hội. Trên tinh thần đó tôi lập ra quỹ Inamori và giải thưởng Kyoto để đền đáp cho xã hội.

Hãy xây dựng đường lối chính sách theo tinh thần "phú quốc hữu đức". Trước đây, giáo sư Kawakatsu Heita từng đề xướng khái niệm: "phú quốc hữu đức", phát triển quốc gia bằng đức chứ không phải chỉ bằng sự giàu có.

Theo tôi, phải lấy đức làm nền tảng căn bản của đường lối chính sách. Con đường mà Nhật Bản hướng tới, không phải chỉ là cường quốc kinh tế và càng không phải là cường quốc quân sự, mà phải là đất nước dựa trên nền tảng đạo đức.

Chỉ khi trở thành quốc gia như vậy thì Nhật Bản mới thực sự trở nên cần thiết đối với cộng đồng thế giới và nhận được sự tôn trọng của các quốc gia khác.

Bây giờ là lúc phải chuyển sang giáo dục nhân cách trên nền tảng đạo đức. Vì sao chúng ta đánh mất những nguyên tắc đạo đức cơ bản? Vì sao chúng ta lãng quên lòng vị tha? Sau chiến tranh, người ta hiểu một cách tùy tiện, suy diễn quá đà về lòng tự tôn và tính tự chủ, người ta chỉ dạy về tự do, chương trình của Bộ giáo dục quá thiên về "giáo dục cá tính", xem nhẹ dạy các quy tắc đạo đức tối thiểu phải có đối với mỗi người.

Tôi cho rằng, cùng với việc rèn luyện thể chất và trí não, nhà trường cần tạo cơ hội để trẻ em học và suy nghĩ về lẽ sống của con người. Đồng thời, đừng bỏ quên yếu tố đạo đức, luân lý, triết học, nhân sinh quan, những điều cơ bản thể hiện hình ảnh cao đẹp vốn có của con người.

Học cách sống tri túc từ thế giới thiên nhiên. Ngoài những hành động vị tha, biết nghĩ đến người khác trên cơ sở lòng nhân ái, ta cần quán triệt cung cách sống "tri túc".

Chính nhờ biết cách sống "tri túc"nên thế giới tự nhiên mới có thể tồn tại trong sự cân bằng và ổn định. Chẳng phải con người cũng cần phải học cung cách "điều độ" của muôn loài trong thế giới tự nhiên đó sao?

Con người muốn thống trị tự nhiên bằng lòng tham vô đáy. Lòng tham ấy áp lực lên mọi suy nghĩ và hành động. Đã có lại muốn có thêm; đã giàu lại muốn giàu nữa. Bức tường "tri túc" đã bị đánh sập. Và cuối cùng, điều đó đang đe dọa cả trái đất – nơi trú ngụ của chính con người.

Nền văn minh vị tha sẽ nở hoa khi loài người tỉnh ngộ. Để không bị chết chìm cùng con thuyền sinh thái thì không có cách nào khác là chúng ta phải lấy lại sự điều độ: không đòi hỏi hơn những gì cần thiết.

Cái mà chúng ta cần là cách sống "tri túc" như lời dạy của Lão tử: "Kể biết đủ là kẻ hạnh phúc". Nhưng tri túc không phải là sống an phận hay tự mãn, nó cũng không phải là cách sống trì trệ, thụ động, không có năng lực sáng tạo. Mà trái lại là cách sống tràn đầy sinh lực sáng tạo, luôn đào thải cái cũ, tiếp nhận cái mới một cách lành mạnh và những ý tưởng mới luôn nảy sinh trong quá trình sống.

Không biết chừng, lúc đó sẽ xuất hiện một nền văn minh mới dựa trên nền tảng của Đức, của lòng vị tha. Nền văn minh đó thế nào tôi chưa thật sự hiểu rõ. Biết đâu nó cũng chỉ là giấc mơ không tưởng!

Nhưng nỗ lực để đạt được còn quan trọng hơn việc đạt được. Nhân cách và tâm hồn chúng ta sẽ được mài giũa trong những nỗ lực ấy.

Phần 5: Hòa hợp với dòng chảy của vũ trụ

Hai sức mạnh vô hình chi phối thực hiện. Tôi cho rằng, có bàn tay vô hình chi phối đời con người. Hơn nữa, có tới hai bàn tay vô hình.

Thứ nhất là số mệnh, con người sinh ra mỗi người có một số mệnh khác nhau. Con người bị số mệnh chi phối hoặc thúc đẩy mà không hề biết nó là cái gì, sự tư duy của con người không thể chạm tới.

Thứ hai là luật nhân quả báo ứng, tức là nếu chúng ta gây nhân thiện thì sinh quả thiện, gây nhân ác thì sinh quả ác.

Số mệnh và luật nhân quả, hai sức mạnh này chi phối cuộc đời của bất cứ ai. Điều quan trọng ở đây là so với số mệnh an bài thì luật nhân quả báo ứng có vai trò điều chỉnh, làm cân bằng những sức mạnh áp chế cuộc đời chúng ta. Con người một mặc bị số mệnh chi phối và mặt khác con người có thể thay đổi số mệnh.

Nghĩ điều thiện, làm điều thiện. Trọng thực tế, rất ít người tin vào quy luật số mệnh và nhân quả vì họ cho rằng đó là điều phi khoa học và liệt những qui luật này vào dạng mê tín. Tất nhiên, với trình độ khoa học hiện nay cũng không có cách nào chứng minh được sự tồn tại của sức mạnh vô hình này.

Nếu làm điều thiện lúc nào cũng cho ngay kết quả tốt thì đương nhiên chúng ta sẽ không hoài nghi. Nhưng, hầu như không bao giờ nguyên nhân dẫn ngay đến kết quả. Đó là bởi vì số mệnh và luật nhân quả báo ứng có mối quan hệ tương hỗ, đan xen vào nhau, hai sức mạnh vô hình này can thiệp lẫn nhau.

Không nên sốt ruột chờ đợi kết quả của luật nhân quả. Việc khó nhận biết và không tin và luật nhân quả báo ứng là do chúng ta chỉ nhìn nhận sự vật trong một khoảng thời gian ngắn. Mặt khác, trong thực tế cũng có kẻ làm việc xấu lại thành công do ăn may, người nỗ lực vì điều thiện lại gặp chuyện chẳng lành. Nhưng, trong cả quá trình dài, mọi thứ dần dần thay đổi, cuối cùng tất cả sẽ thu được kết quả khớp với lời nói, việc làm, cách sống của từng người và hoàn cảnh do người đó tạo ra, thể hiện chính xác đến mức độ đáng sợ.

Để nhân quả báo ứng thì cần có thời gian, chúng ta không nóng vội, sốt ruột mà hãy lặng lẽ hằng ngày làm điều thiện. Sự nỗ lực rồi sẽ được đền đáp.

Dòng chảy của vũ trụ khiến vạn vật không ngừng trưởng thành. Trải qua thời gian dài dặc, sự sống nguyên sơ liên tục tiến hóa sinh ra sinh vật cao cấp là loài người. Có thể nói lịch sử của vũ trụ là quá trình vận động tiến hóa phát triển theo chiều thuận từ nguyên sơ đến sự sống cao cấp.

Con người của chúng ta cũng không thể ngoại lệ, nếu cách suy nghĩ, cách sống của chúng ta thuận theo ý chí của vũ trụ thì cả cuộc đời lẫn công việc nhất định sẽ trôi chảy.

Một sức mạnh vĩ đại đang thổi sự sống vào muôn vật. Sự sống là sản phẩm tất yếu sinh ra do ý chí của vũ trụ mà không phải là do những ngẫu nhiên.

Nếu không giả định có sự tồn tại của "một cái gì đó" lớn lao vượt xa trí tưởng tượng của con người và đang chi phối toàn bộ vũ trụ thì không sao giải thích được quá trình hình thành và phát triển của vũ trụ hay cấu tạo tinh xảo của sự sống.

Loài người chúng ta chẳng qua chỉ là đang mượn sức sống từ sự tồn tại vĩ đại ấy. Năng lượng sống hiện hữ khắp nơi trong vũ trụ và không ngừng thổi sự sống vào vạn vật. Năng lượng này chính là sức mạnh và tình thương yêu mong muốn đưa vạn vật đi theo hướng tốt.

Vì sao tôi quyết chí quy y cửa Phật. Cuộc sống ngắn ngủi khuyến khích con người nghĩ điều thiện, làm việc thiện, không ngừng hoàn thiện nhân cách để ít nhiều cũng có thể nâng cao tâm hồn vào thời điểm từ giả cuộc đời, đó là mục đích của sự sống của chúng ta.

Trước mục đích đó, tài sản, địa vị, danh dự mà chúng ta tạo dựng được trong cuộc sống này hoàn toàn nhỏ bé. Tất cả chỉ là những thứ bỏ đi so với tầm quan trọng của việc mài giũa nhân cách và nâng cao tâm hồn.

Trước đây tôi cũng đã từng nghĩ sẽ chia cuộc đời mình thành ba giai đoạn. Cứ coi như sống được 80 năm, 20 năm đầu từ lúc sinh ra phấn đấu đến lúc đứng vững trên đôi chân của mình, 40 năm kế tiếp dấn thân vào xã hội, nỗ lực làm việc vì mọi người, vì xã hội, 20 năm cuối là thời gian dành để chuẩn bị cho chuyến đi vào thế giới tâm linh, tiếp đón cái chết. Nghĩ như thế nên tôi đã quyết định quyết tâm thụ giới.

Không ngừng tinh tiến đó là điều đáng quí. Đối với tôi, việc xuống tóc và tu hành là hoàn toàn nghiêm túc và là một trãi nghiệm sâu sắc. Nhờ tu hành tôi mới có cơ hội nhận thấy sự chưa chin muồi của tâm hồn mình. Con người, trong đó có tôi, là một tồn tại không hoàn hảo. Cho dù tôi đã nỗ lực trì giới, cho dù luôn tinh tiến, cho dù có ngồi thiền hàng trăm giờ đi chăng nữa thì cuối cùng tôi cũng không đạt được cảnh giới ngộ.

Tuy nhiên, tôi cũng hiểu rõ rằng, việc cố gắng nỗ lực để đạt tới cảnh giới của ngộ tự bản thân nó cũng là điều rất đáng quí. Bởi vì đó là một hành vi phù hợp với trí tuệ và lòng từ bi của Đức Phật, phù hợp với ý chí vũ trụ.

Từ hoạn nạn, khó khăn có thể chuyển đổi nghiệp. Tôi được thiền sư Nishikata Tansetsu dạy rằng: Linh hồn bao phủ "Chân ngã", tất cả những tư tưởng và hành vi, hay ý thức và trãi nghiệm đều được tích lũy trong linh hồn; Linh hồn tạo nên nghiệp, tích lũy mọi ý thiện, ác, hình vi thiện ác trong quá trình luân hồi.

Hai mươi năm trước, Kyocera sản xuất và kinh doanh khớp gối nhân tạo theo yêu cầu của bác sĩ và bệnh nhân nhưng chưa được Bộ y tế cấp phép. Trong thời gian đó tôi bị nhiều ý kiến phê phán, chê trách. Tôi im lặng nhưng rất khổ tâm, tôi đến thăm lão sư Nishikata và bộc bạch, nhà sự khuyên tôi: "Khi gặp hoạn nạn, khó khăn thì phải vui lên chứ đừng thất vọng. Chính nhờ hoạn nạn mà cái nghiệp gắn trong linh hồn sẽ được chuyển đổi. Lẽ ra cậu phải nên ăn mừng chứ". Thực sự lão sư đã cho tôi lời khuyên tuyệt vời nhất, có ý nghĩa hơn mọi lời an ủi khác.

Gọt giũa tâm hồn bằng trí tuệ và lương tâm hơn là muốn đạt tới cảnh giới ngộ. Nói đến linh hồn thì có lẽ không ít người phản đối. Sau khi được nghe "trải nghiệm chết lâm sàng" rồi sống lại của một người bạn, tôi có dịp suy nghĩ: Thân xác và linh hồn là hai thứ tách biệt. Linh hồn tồn tại ở một chỗ khác. Linh hồn sẽ luân hồi chuyển kiếp. Khi chúng ta sinh ra trên cõi đời này đã mang theo "nghiệp"

được tạo thành từ kiếp trước và chúng ta chồng tiếp lên đó nghiệp của kiếp này rồi đến dần với cái chết.

Việc kiềm chế dục vọng và bản năng bằng lương tâm và trí tuệ với việc hằng ngày tích lũy "kinh nghiệm thiện" sẽ dần tới việc mài giũa nhân cách. Làm như vậy con người sẽ chuyển nghiệp.

Sự vật dù nhỏ đến đâu cũng có một vai trò. Ông Izutsu Toshihiko đưa ra ý kiến sau: "Khi nhắm mắt tĩnh lặng suy tư…khi toàn bộ giác quan đều biến mất thì cuối cùng chúng ta ở trọng trạng thái ý thức chỉ là đang "tồn tại". Nói cách khác, nếu lấy đi những thuộc tính như thể xác và tinh thần, ý thức và tri giác thì tất cả chỉ còn lại một thứ là "tồn tại". Với ý nghĩa đó có thể nói rằng tất cả chúng ta cũng đều có chia sẻ một điểm là sức nặng của "tồn tại"".

Vạn vật đều có một vai trò và tồn tại tuân theo ý chí của vũ trụ. Trong vũ trụ có quy luật bảo toàn năng lượng, có nghĩa là tổng các nguồn năng lượng tạo nên vũ trụ vẫn không đổi cho dù vạn vật biến đổi.

Nếu vậy, ngay cả một hòn đá cũng là một tồn tại cần thiết để hình thành vũ trụ và dù một vật nhỏ đến mấy nhưng nếu mất đi thì vũ trụ không thể hình thành được.

Hãy hướng tới "cách sống" đúng đạo làm người. Tương lai tươi sáng nằm trong tay bạn. Như vậy, vạn vật tồn tại vì chúng cần thiết cho toàn thể vũ trụ, không phải vạn vật sinh ra một cách ngẫu nhiên. Trong vận vật, con người mang theo một sức mạnh lớn lao hơn tất cả. Con người có trí tuệ và ý chí, có trái tim và linh hồn, là chúa tể của vạn vật. Vậy con người phải sống cho phù hợp với ý chí của vũ trụ - đó là đạo làm người.

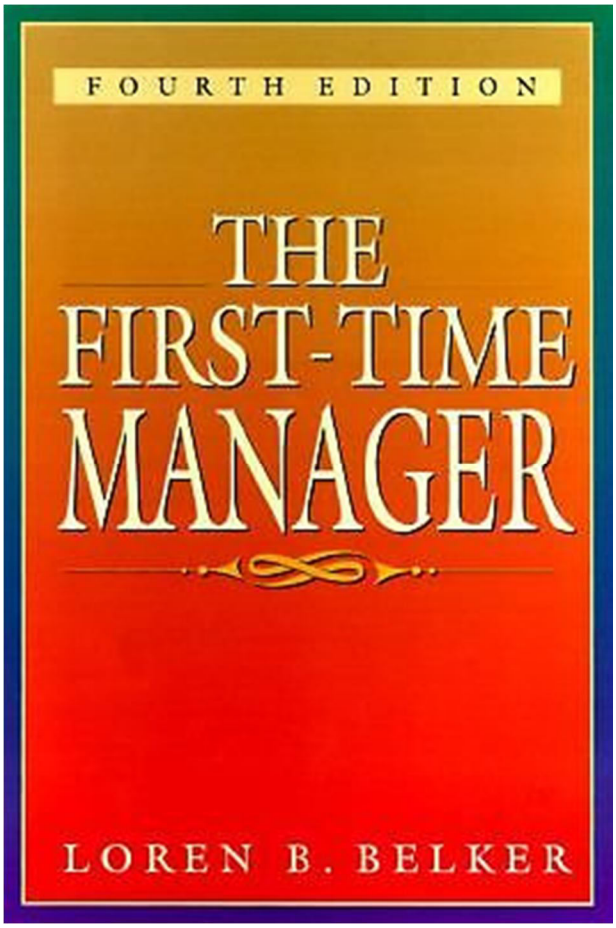
Lời cuối cùng

Trong cuốn sách này tôi đãn cố gắng trình bày một cách chân thật nhất "cách sống" theo suy nghĩ của tôi.

Với tư cách là tác giả, trong cuộc sống phức tạp này, cuốn sách – dù chỉ một chút hy vọng – có thể trở thành kim chỉ nam, giúp tháo gỡ vướng mắc trong cuộc đời cho nhiều người hay chỉ một người để tìm được cách sống đúng đắn, cũng làm tôi mãn nguyện.

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Loren B. Belker

Người dịch: Dũng Tiến

Nhà xuất bản Trẻ, 1999

Sách gồm 238 trang

Nội dung chính

Bạn vừa mới được đề bạt làm quản lý? Thử thách đang chờ bạn! Cẩm nang này đồng hành cùng bạn, giúp bạn tự tin trong nhiệm vụ mới. Thành công sẽ bắt đầu từ bạn và thái độ của bạn đối với trách nhiệm lớn lao này.

Phần I – Nhập hội những người làm quản lý

Chương 1: Người ta được lựa chọn để làm quản lý như thế nào?

Người thành công trong công việc được giao, không có nghĩa là họ sẽ trở thành người lãnh đạo tốt. Có người tin rằng, muốn việc gì được làm tốt thì họ tự làm lấy, với thái độ như vậy, thì họ không thể trở thành người quản lý tốt được vì họ không biết giao việc.

Người lãnh đạo là người chỉ dẫn cho người khác, người biết cách nhận định và ra quyết định được người khác tôn trọng vì đó là những quyết định đúng đắn. Càng tự tin bạn càng có khả năng quyết định nhanh chóng trước những vấn đề khó khăn. Bạn cần phải nhìn xa trông rộng, hình dung được kết quả do quyết định của mình mang lại. Phải biết gạt bỏ vấn đề tình cảm và tính cách mà chỉ dựa trên dữ kiện.

Người quản lý mới được chọn từ nhiều nguồn, với sự tiến cử của người quản lý đương nhiệm. Bạn được chọn vì người ta thấy được ở bạn tư chất lãnh đạo.

Chương 2: Một vài tháng đầu

Những tuần đầu tiên làm quản lý, một số người sẽ ghen tỵ với bạn, mong bạn thất bại. Một số khác bắt đầu ve vãn và nịnh hót bạn. Một số khác nữa muốn kiểm tra bạn ngay. Họ sẽ so sánh bạn với người tiền nhiệm, nên bạn phải chứng tỏ mình, nhưng đừng thay đổi vội các phương thức hoạt động của công ty nếu không cần thiết vì nhiều người sẽ chê trách hành động của bạn là tự cao, lăng mạ người tiền nhiệm.

Đừng lạm dụng quyền lực, hãy xem quyền lực như một nguồn dự trữ và chỉ dùng nó khi thực sự cần thiết. Hãy sử dụng nghệ thuật "bớt lời". Đừng nói nhiều về bản thân, hãy lắng nghe nhân viên, nắm bắt hoài bảo của họ, quan tâm một cách chân thành đến họ. Bạn phải đối xử công bằng đối với tất cả mọi người. Đừng bao giờ bàn đến thành tích hoặc mối quan tâm của bạn về nhân viên này với nhân viên khác.

Chương 3: Xây dựng lòng tin

Xây dựng niềm tin là một quá trình diễn ra rất chậm. Lòng tin được xây dựng trên sự thành công. Hãy mạnh dạng giao cho nhân viên những việc họ có thể làm được, để họ xây dựng ở họ thói quen thành công bắt đầu bởi những thành công nhỏ ngay từ những việc nhỏ.

Đừng bao giờ sử sai nhân viên trước mặt người khác; bạn phải chỉ cho họ thấy bản chất của sai lầm nếu có, để họ không mắc phải lần nửa. Phải xem việc mắc lỗi là chuyện bình thường chứ không mang ý nghĩa phán xét. Lời khen phải thận trọng, vừa mức, nhất là trước đám đông.

Xây dựng lòng tin bằng cách làm cho nhân viên tham gia quá trình đưa ra quyết định để họ có cảm giác không bị áp đặt và trở thành một phần trong công việc của tất cả mọi người chứ không phải của riêng bạn.

Đừng có thái độ cầu toàn vì không thể có sự hoàn hảo. Tính cầu toàn thường không được mọi người yêu thích. Cái quan trọng là để cho nhân viên tham gia cải tiến cách làm việc trong tinh thần đồng đội.

Chương 4: Học cách lắng nghe

Một trong những bí quyết quản lý thành công là nghệ thuật lắng nghe. Lắng nghe sẽ giúp bạn biết được những gì đang xảy ra và bạn sẽ học được nhiều thứ. Càng nói nhiều bạn càng dễ bị người khác chán.

Bạn nên khuyến khích người khác nói, và bạn sử dụng ngôn ngữ cử chỉ: chăm chú nhìn thẳng người đang nói chuyện; gật đầu; mĩm cười; hay đệm vào các câu "hay lắm"; "rồi sao nữa?" v.v… để chứng tỏ bạn đang quan tâm đến cuộc nói chuyện.

Tuy nhiên, khi một số người họ nấn ná quá lâu trong phòng bạn, vì quá mất nhiều thời gian với những câu chuyện không bổ ích, bạn có thể sử dụng một số thủ thuật để kết thúc cuộc nói chuyện: nhắc ống nghe điện thoại mặc dầu chuông điện thoại không reo (như có cuộc hẹn trao đổi qua điện thoại), hoặc nhặt lấy một mãnh giấy trên bàn và thỉnh thoảng nhìn qua nó (như có chuyện mà văn phòng đã nhắc); xoay ghế như muốn đứng dậy (mặc dù như vậy quá thẳng thắn nhưng đôi lúc rất cần), hoặc nói rõ: "Tôi rất thích thú với câu chuyện của anh, nhưng bây giờ tôi phải làm việc và anh chắc cũng vậy".

Bạn phải sử dụng nhiều kỹ năng trong quan hệ với người khác. Nhưng bạn đừng quá thích thú làm nhân vật có nhiều người xung quanh.

Chương 5: Chúng ta, họ và của tôi

Họ là người cấp trên của bạn. Chúng ta là bất kỳ ai ở cùng cấp của bạn. Phân biệt họ và chúng ta tùy thuộc vào suy nghĩ của bạn với công ty và với chính bản thân bạn.

Là một người quản lý bạn nên tránh sử dụng từ họ mà phải xây dựng khái niệm tồn tại duy nhất là chúng ta. Nên tránh thói quen không tốt là sử dụng các cụm từ: nhân viên của tôi, bộ phận của tôi, trợ lý của tôi, thư ký của tôi, vì nó nói lên sự muốn sở hữu hay độc quyền, biểu hiện cái tôi của bạn, mà người khác có cảm giác không thích.

Tuy nhiên, trong buổi họp, vị chủ tịch nói: "Chi tiêu trong bộ phận của anh như thế nào?", "đội ngũ nhân viên của anh ra sao?" thì chỉ để phân biệt chứ không có nghĩa sở hữu, không đồng nghĩa với cái tôi.

Chương 6: Thay đổi – Từ chi tiết đến bao quát

"Không thay đổi có nghĩa là chết". Thường, tâm lý mọi người phản đối sự thay đổi. Vì vậy, bạn cần biết bạn phải làm gì và những tính cách nào cần phải có để thực hiện những thay đổi hợp lý và dễ chịu.

Làm quản lý, bạn không làm công việc chuyên môn mà chú trọng vào hoạt động bao quát, sự thay đổi này kéo theo sự phát triển kiến thức bao quát còn kiến thức chuyên môn thì giảm dần. Bạn phải chống lại sự cám dỗ xem công việc cũ như sở thích nghề nghiệp. Tuy nhiên, vào những lúc "dầu sôi lửa bỏng", nhân viên của bạn cuống cuồng làm việc vì sợ lỡ kế hoạch, bạn phải xăn tay áo lên và lăn vào giúp họ trong những lúc khó khăn đó.

Hãy luôn giữ cân bằng khi tiếp cận mọi vấn đề quản lý. Đừng quá bao quát mà quên mất những chi tiết tạo nên cái bao quát đó.

Chương 7: Nhìn lên và nhìn xuống

Giao tiếp trong công ty phải được diễn ra tốt đẹp ở mọi cấp. Tuy nhiên, nếu phải phân hạng ưu tiên thì nên theo thứ tự: 1. Đội ngũ nhân viên của bạn, 2. Ông chủ của bạn, 3. Người cùng cấp của bạn.

Công việc của nhân viên càng tốt thì chức vụ của bạn càng vững chắc. Nên, bạn phải thực sự quan tâm đầy đủ đến nhu cầu của nhân viên, làm cho bạn và nhân viên của bạn cùng chịu trách nhiệm đối với mục tiêu của công ty. Phải đảm bảo phân công việc công bằng và hợp lý, hãy tạo cho mọi người một môi trường làm việc mà họ cảm thấy thoải mái thì công việc quản lý của bạn sẽ hiệu quả hơn.

Được đề bạt làm quản lý, trước hết bạn phải biết ơn ông chủ của bạn. Công việc, trách nhiệm mới đòi hỏi lòng trung thành ở một mức độ khác trước. Tuy nhiên, mục đích của công ty phải chính đáng và phù hợp với tiêu chuẩn đạo đức. Phương pháp làm việc dân chủ ngày nay thì lòng trung thành mù quán không thể tồn tại. Nếu họ lừa đảo, họ không xứng đáng với sự trung thành của bạn, không nên làm việc với họ.

Chương 8: Sơ đồ tổ chức không chính thức

Những người quản lý giỏi là khi họ không biết thực hiện công việc bằng cách nào nhưng họ lại biết người có thể giúp họ làm được. Chính vì họ biết sử dụng sơ đồ tổ chức không chính thức.

Sơ đồ không chính thức này nhấn mạnh tầm quan trọng của cấp quản lý đầu tiên. Tùy vào cách làm việc của cấp quản lý này mà nhân viên rút ra nhận định về chính sách quản lý. Tương lai của công ty sẽ do nhân viên và cấp quản lý đầu tiên quyết định.

Loại sơ đồ tổ chức không chính thức này không bao giờ được công bố, song hầu như ai cũng biết đó mới là sơ đồ có công hiệu thực sự. Là người quản lý mới, bạn cần làm quen với sơ đồ này, vì nó giúp cho bạn tăng năng suất làm việc của nhân viên và của chính bạn.

Chương 9: Phong cách quản lý – Xây dựng đội ngũ nhân viên

Người quản lý chuyên quyền xem mình là ông chủ hơn là người quản lý nhân viên; họ xe sự mềm dẻo đồng nghĩa với yếu kém. Họ bắt nhân viên làm theo mệnh lệnh, vì giải thích là tốn thời gian và phiền phức.

Người quản lý dân chủ dành nhiều thời gian cho nhân viên, họ hỏi ý kiến nhân viên, tôn trọng ý kiến nhân viên như một phần thông tin đưa đến quyết định của mình.

Người chuyên quyền gây ra sự sợ hãi cho nhân viên. Trái lại, người dân chủ tạo ra lòng kính trọng và quí mến, nên họ luôn cảm thấy an tâm. Người dân chủ xây dựng được đội ngũ nhân viên năng động, vững mạnh, đoàn kết và trung thành với công ty. Người chuyên quyền sẽ không bao giờ xây dựng được đội ngũ nhân viên tốt vì độc tài nên họ sẽ hiếm khi cảm thấy an tâm.

Phần II – Kết thúc tuần trăng mật

Chương 10: Nghệ thuật khen ngợi

Thật đáng buồn là nhiều người làm rất tốt công việc mà không bao giờ được cấp trên khen. Những lời khen ngợi rất quan trọng đối với họ. Làm quản lý, bạn hãy biết khen nhân viên của mình nếu họ xứng đáng. Bạn đừng chần chờ, vì lời khen có giá trị hơn cả ngàn lần tiền bạc.

Chương 11: Biến đổi nhân viên

Tính cách cơ bản của một con người không bao giờ thay đổi hoàn toàn. Bạn chỉ có thể sửa đổi đôi chút trong cách ứng xử của họ và làm họ thay đổi cách làm việc chứ không thể thay đổi vĩnh viễn tính cách của họ được. Điều nên làm là đưa cá nhân đó vào môi trường mà thiên hướng tự nhiên của họ phù hợp với yêu cầu của công việc.

Để biết tính cách của nhân viên, người quản lý phải dân chủ và công ty có thể khảo sát qua cuộc trắc nghiệm. Một bộ phận làm việc có hiệu quả thì phải có sự liên kết những tính cách này lại và phát huy đúng cách.

Một số nhân viên thường vướng vào những vấn đề riêng tư (nghiện rượu, thuốc phiện, rắc rối nghiêm trọng trong gia đình…) ảnh hưởng đến công việc. Đừng bao giờ phán xét họ, bạn chỉ giải quyết vấn đề

liên quan đến công việc thôi. Có thể hướng dẫn họ đến với chương trình hỗ trợ nhân viên của cộng đồng. Nếu họ không giải quyết được vấn đề riêng tư của mình thì sẽ cho thôi việc.

Muốn tạo ra sự thay đổi trong hoạt động, phải chia chúng ta ra thành những yếu tố nhỏ và thực hiện dần dần, mọi người sẽ chấp nhận chúng một cách thoải mái hơn.

Chương 12: Người lừng chừng

Người lừng chừng là người làm việc không tồi đến nổi phải sa thải mà cũng không đủ giỏi để làm bạn hài lòng. Nguyên nhân là do tuyển dụng tồi, thiếu đào tạo hoặc thiếu năng lực. Một nhân viên xoàng xĩnh mà được để ở lại nhiều năm thì sẽ trở thành người lừng chừng như vậy, lẽ ra phải xử lý ngay từ năm đầu.

Có thể thuyên chuyển người lừng chừng sang làm việc ở bộ phận khác, làm những công việc đòi hỏi khả năng cao hơn một chút, với sự hợp tác của các người quản lý khác.

Người lừng chừng là một cái khó mà người quản lý phải chấp nhận vì bạn không phải là phù thủy.

Chương 13: Kỷ luật nhân viên

Tất cả những nhân viên mà bạn quản lý phải biết được những tiêu chuẩn làm việc mà công ty đề ra. Bạn phải có cách biết được họ làm việc như thế nào so với tiêu chuẩn.

Muốn xây dựng kỷ luật hữu hiệu thì phải thâu nhận tốt phản hồi để biết được công việc không đạt yêu cầu càng sớm càng tốt để có thể chấn chỉnh kịp thời. Không bao giờ kỷ luật nhân viên trước đám đông, không được nhục mạ họ ngay cả khi sa thải họ. Nên làm cho nhân viên hiểu rằng vấn đề là hiệu quả công việc, chứ không phải về cá nhân.

Khi có vấn đề, bạn nên đàm thoại với nhân viên chứ không nên độc thoại. Phải chắc chắn nhân viên hiểu rõ là công việc họ làm không đạt yêu cầu. Nhưng nói cho được cái này mới là quan trọng. Cố gắng tránh sự hiểu lầm. Trước hết, bạn kiên quyết không chấp nhận tình trạng hiện tại, nhưng phải cho anh ta một thời hạn nhất định để tự giải quyết vấn đề, nhưng phải chỉ cho nhân viên cách sửa đổi và mức độ nào là chấp nhận được.

Là người quản lý, bạn có thể hạn chế tối đa ảnh hưởng của chuyện riêng tư đối với công việc, không làm cho người khác trở thành nạn nhân đối với sự khó khăn của riêng bạn. Phải giữ cho mình lúc nào cũng bình tĩnh để có khả năng suy nghĩ rõ ràng hơn, giải quyết vấn đề tốt hơn.

Chương 14: Tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới

Ứng viên tham gia tuyển dụng thường hội đủ các yếu tố là kinh nghiệm, khả năng chuyên môn và bằng cấp. Nhưng yếu tố quan trọng nhất là tính cách.

Hãy xem hồ sơ ứng viên trước khi gặp họ. Hãy khoan đi ngay vào công việ, phải tạo cảm giác cởi mở, ứng viên sẽ có ấn tượng tốt với bạn và công ty dù có được tuyển dụng hay không. Bạn đặt ra nhiều câu

hỏi để hiểu được về tư cách của ứng viên và khuyến khích ứng viên hỏi lại bạn. Qua những câu trả lời và câu hỏi của ứng viên bạn sẽ có nhiều thông tin về tính cách của họ.

Sau khi chọn được người thích hợp cho công việc, bạn nên tạo một cuộc gặp và nói chuyện với họ để ứng viên xác định trước thái độ làm việc trước khi huấn luyện họ. Một số công ty thực hiện việc huấn luyện bằng cách lập một quyển sách hướng dẫn công việc thật chi tiết, hoặc chọn một người huấn luyện. Người được huấn luyện và người huấn luyện bàn giao công việc dần dần từng bước vững chắc. Bạn phải nhận được phản hồi về chất lượng công việc của họ. Phải cho nhân viên mới biết công ty mong đợi gì ở họ. Tuy nhiên, bạn đừng mong đợi sự hoàn hảo, hãy định một mức độ phạm lỗi có thể chấp nhận được.

Chương 15: "Ôi, lạy Chúa! Tôi không thể sa thải ai cả"

Việc sa thải một nhân viên có thể làm tổn thương cả hai phía. Sa thải không báo trước là việc không đúng, trừ phi nhân viên đó lừa dối hay có hành vi bạo lực. Bạn không nên hành động bốc đồng, làm theo cảm xúc.

Trường hợp sa thải phổ biến nhất là do nhân viên thiếu năng lực, không đáp ứng tiêu chuẩn của công ty. Bạn hãy kiểm tra lại công việc huấn luyện để điều chỉnh, hoặc tìm hiểu xem có mâu thuẫn giữa họ và người huấn luyện không. Chỉ sau khi đã nhận định rằng nhân viên đó không hy vọng cải thiện được thì sa thải mới là biện pháp thích hợp.

Trường hợp công ty bị sáp nhập hoặc bán lại, công ty mới sẽ thay đổi và tổ chức lại, một số nhân viên bị sa thải. Hoặc công ty thu nhỏ hoạt động, cắt giảm nhân viên. Bạn hãy hiểu rằng, không ai cảm thấy đuổi việc là công bằng, thậm chí một số người hoảng loạn, khổ sở. Hãy tận dụng bất cứ ảnh hưởng nào bạn có thể có được trong công ty để giúp đỡ họ; giải quyết đủ tiền lương và các chế độ qui định, tạo điều kiện để họ tìm được công việc khác.

Là người quản lý, bạn phải tuyệt đối chắc chắn rằng việc sa thải là hợp lý, bạn phải hết sức khách quan và thực hiện việc này một cách thận trọng, tế nhị và nhân đạo.

Phần III – Người quản lý với vai trò người điều hành và nhà tư vấn

Chương 16: Những bí mật và nhận thức

Lượng thông tin cần giữ bí mật trong một doanh nghiệp tương đối nhỏ. Tất cả mọi người đều có quyền biết cái gì đang diễn ra ảnh hưởng đến họ. Nếu có cái họ không biết, họ sẽ phỏng đoán, mà phỏng đoán thì sai lệch với thực tế, tức là phản ứng của họ sẽ dựa trên những giả định sai lầm, thì xem như chức vụ quản lý của bạn được xây dựng trên cái móng chống bằng các cột gỗ mục. Cho họ biết được vấn đề ngay từ đầu sẽ dễ dàng hơn là cố làm cho họ hiểu đúng lại vấn đề sau này.

Chương 17: Quan hệ của bạn với bộ phận nhân sự

Mặc dù những người làm việc trong HR (Human Resources) thường cho rằng họ là chuyên gia trong việc tuyển chọn nhân viên. Là quản lý, bạn cần phản ứng tích cực với đề nghị của HR. Nhiều công ty cho phép quản lý của bộ phận tham gia quá trình tuyển nhân viên hoặc chọn một ứng viên thích hợp trong các ứng viên được phòng nhân sự lựa chọn, vì bạn sẽ chịu trách nhiệm quản lý nhân viên mới và công việc dễ thành công hơn.

Ở nhiều công ty, HR chịu trách nhiệm huấn luyện và đào tạo các quản lý, họ kiêm luôn chức năng xây dựng chương trình hỗ trợ nhân viên, cả về vấn đề đề bạt, thăng tiến. Ở HR cũng là nơi để nhân viên đến để thảo luận các vấn đề mà họ không muốn nói với cấp trên.

Được coi trọng ở HR là một điều quí báo, vì vậy, bạn đừng làm một người xa lạ trong lãnh thổ của họ.

Chương 18: Lòng trung thành giữa các cá nhận với nhau và với tổ chức

Rất khó tổ chức từng nhóm nhân viên cùng làm việc với nhau trong công ty nếu không ai tin hoặc trung thành với ai cả. Nếu bạn có thái độ không tin tưởng bạn sẽ trở thành người hoài nghi. Một người quản lý hoài nghi là một thảm kịch.

Bạn cần hết sức tin tưởng không chỉ vào tổ chức mà cả vào lãnh đạo và cấp dưới của mình. Điều này có nghĩa là không chỉ trích công ty bạn trong cộng đồng, không đối xử tệ bạc đối với nhân viên bạn quản lý. Những nhận xét che bai sẽ đánh vào bạn chứ không phải vào đối tượng mà bạn muốn chê.

Chương 19: Bảng mô tả công việc, bảng đánh giá và thỏa thuận lương bổng

Bảng mô tả công việc thường nêu rõ tính chất công việc, trình độ học vấn, chuyên môn, kinh nghiệm cần có để làm tốt công việc, phạm vi trách nhiệm quản lý, giám sát. Nó cũng ghi rõ mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, các chi tiết về những mối quan hệ liên quân công việc và đối tượng phải báo cáo.

Có thể nhân viên phối hợp với quản đốc của mình để viết bảng mô tả này để có sự thống nhất và tránh mâu thuẫn sau này. Cấp quản lý là người biết rõ công việc để đánh giá cho đúng. Trong mỗi mục đều có con điểm biểu thị mức độ xuất sắc cho đến không đạt. Tờ đánh giá trở thành một phần hồ sơ nhân sự của nhân viên đó. Cần phải thảo luận cởi mở với nhân viên về hiệu quả công việc của họ, đồng thời khéo léo rà soát các yếu tố trong bảng đánh giá để nêu cho được mặt mạnh cần phát huy, điểm yếu cần khắc phục của họ.

Miêu tả, đánh giá công việc và quản lý lương bổng phối hợp chặt chẽ với nhau. Đánh giá khả năng và ấn định mức lương phù hợp với nỗ lực của nhân viên. Cho nên, làm quản lý là phải quan tâm đến sự công bằng, thận trọng và trung thực, không để tình cảm cá nhân xen vào vấn đề này.

Sợi chỉ xuyên suốt trong quá trình quản lý lương bổng phải là hiệu quả công việc. Nếu bạn đề nghị nâng lương nhân viên vì thâm niên, con đông, mẹ bệnh, khó khăn về tài chính thì bạn chỉ là người làm công tác từ thiện mà thôi; không nên thế! Cần phải lấy năng lực của nhân viên làm cơ sở.

Chương 20: Có thể không phải là vấn đề tiền bạc

Có lúc nhân viên yêu cầu tăng lương, thực chất lời yêu cầu không phải luôn luôn là những đòi hỏi về tiền bạc, vì giải quyết ngay được chuyện tiền bạc, vấn đề tài chính vẫn còn đó. Có thể khi quan hệ căng thẳng với người cùng làm là nguồn gốc chính của vấn đề.

Vấn đề về con người là hết sức đa dạng, bạn đừng nên ngạc nhiên mà phải biết cách tiếp chuyện nhân viên để hiểu rõ vấn đề đó.

Chương 21: Có cái gọi là động lực thúc đẩy không

Chỉ có một loại động lực thúc đẩy tỏ ra có kết quả là động lực tự thân. Khi bạn làm công việc mà bạn muốn thì động lực đó là bền vững nhất.

Trách nhiệm quan trọng của người quản lý là thay đổi cảm xúc của nhân viên từ "phải làm" thành "muốn làm". Bạn cần phải hiểu họ, tôn trọng họ như những con người chứ không phải các cổ máy làm ra sản phẩm. Quan tâm và hiểu được nhân viên là dấu hiệu của sức mạnh quản lý.

Chương 22: Khoảng cách giữa các thế hệ

Mâu thuẫn thường xảy ra nhất giữa người quản lý trẻ và nhân viên cấp dưới lớn tuổi hơn. Nguyên nhân chủ yếu là do định kiến.

Để xóa dần những định kiến, bạn phải chọn cách tiếp cận thật dễ dàng và thoải mái; nên tiếp nhận các thay đổi một cách từ từ, không vội vã. Bạn không nhất thiết phải biết toàn bộ câu trả lời cho tất cả các câu hỏi được đặt ra, đừng tỏ ra cái gì cũng biết. Đừng quyết định ngay những việc mà nhiệm vụ bạn phải quyết định.

"Hãy để tôi suy nghĩ và trả lời anh sau", "anh có đề nghị gì không?", "anh nghĩ chúng ta nên làm gì?"… Nếu họ đề nghị gì hay thì bạn tham khảo, còn không thì tự mình quyết định sau. Họ sẽ thấy bạn chính chắn, có đủ căn cứ trước khi quyết định, không bốc đồng. Bạn quan tâm đến quyền lợi của họ, mọi cái bạn làm đều tạo ra ấn tượng tốt. Là một nhà quản lý, bạn chính là một người bán hàng, bán cho nhân viên của bạn ý nghĩa là tất cả họ đều may mắn khi có được bạn.

Chương 23: Giúp chuẩn bị cho cái mốc quan trọng – nghỉ hưu

Đây không phải là chuyện về hưu của bản thân bạn mà là của những người dưới quyền bạn.

Những người không thể làm việc hiệu quả được nữa phải nghỉ hưu. Những người đến độ tuổi nào đó phải nghỉ hưu. Dù trường hợp nào đi nữa họ cũng trải qua một tâm trạng không dễ chịu chút nào. Ngoài trách nhiệm của công ty, vai trò quản lý trực tiếp của bạn cũng rất quan trọng. Bởi vì, những hồi ức của họ về công ty bị ảnh hưởng mạnh bởi ấn tượng của năm cuối cùng.

Mặc dù bộ phận nhân sự đảm nhận thực hiện các chế độ nghỉ hưu của công ty cho nhân viên, bạn cũng phải nắm vững chế độ này để sẵn sàng tư vấn cho họ, chuyện trò, trao đổi và lắng nghe nỗi lo âu của nhân viên mình về kế hoạch cho phần cuối của cuộc đời họ, giúp họ ấm lòng hơn.

Mặt khác, bạn không được quên là mình phải đối mặt với vấn đề nhân sự bị thiếu hụt. Không nên bắt nhân viên còn lại nhận thêm công việc của người đang chuẩn bị nghỉ hưu; nên chuẩn bị tạm thời vài nhân viên thuê làm bán thời gian hoặc phải phân bổ lại trách nhiệm cho thật hợp lý.

Phần IV – Chuẩn bị và tự rèn luyện

Chương 24: Vai trò của ý thức tổ chức kỷ luật

Người có ý thức tự giác cao là người không trì hoãn. Thường thì bạn thích làm những cái thú vị trước. Nhưng nếu bạn trì hoãn những công việc không thích thú, viễn cảnh sẽ phải làm công việc này tồn tại lâu hơn.

Người có ý thức tổ chức kỷ luật cao sẽ có chừng mực trong mọi cái. Có khiếu ngoại giao, biết kiềm chế, không bốc đồng. Nếu bạn có ý thức kỷ luật cao, khả năng trở thành người lãnh đạo dân chủ càng cao. Trong những tình huống dễ bị kích động, ý thức tổ chức kỷ luật phải kiềm chế được sự cám dỗ thích nói bốc đồng. Thực hành ý thức tổ chức kỷ luật sẽ là nền tảng để bạn xử lý những tình huống khó khăn mà ai cũng sẽ gặp phải.

Chương 25: “Tôi làm có tốt không?”

Nếu bạn nghĩ đến thành công, bạn sẽ có vẻ thành công, bạn sẽ tự tin hơn và khả năng thành công sẽ cao hơn. Để củng cố thái độ tự tin đó, cần có dần dần những thành tích nhỏ là những viên gạch vững chãi cho những thành công lớn hơn của bạn. Cẩn thận kẻo cảm giác thành công sẽ biến thành thói kiêu căng. Bạn có thể sẽ phạm những sai lầm, nhưng cách nhìn nhận và xử lý những sai lầm đó là rất quan trọng cho sự trưởng thành của bạn. Nên trung thực với chính mình, nhận biết bản thân và cố gắng hành động thống nhất với quan điểm của mình. Bạn nên thú nhận những yếu điểm của bạn với bản thân mình và tìm cách khắc phục.

Người có thái độ lạnh lùng với cấp dưới trong khi lại được cấp trên xem là người “nồng nhiệt, chân tình”, về lâu dài họ sẽ thất bại, vì đó là những con người không chính trực.

Khi bạn trở nên thành thạo trong công việc, bạn nên tìm người kế nhiệm, nếu không bạn sẽ để tuột mất cơ hội thăng tiến.

Bạn có thể là một người giỏi, bạn cần phải cho cấp trên của bạn biết về bạn một cách có lợi nhất. Quan hệ thật tốt với những người lãnh đạo mà bạn tiếp xúc. Bạn phải tinh tế, cố gắng của bạn càng ít bị xem là khoe khoang.

Làm việc tốt và sử dụng tối đa những điều có lợi là một việc, còn lừa bịp ai để họ nghĩ là bạn làm việc giỏi là việc khác và sẽ gây ra nhiều rắc rối. Lời nói phải đi đôi với việc làm.

Chương 26: Tổ chức thời gian của riêng bạn

Mỗi buổi sáng ngồi vào bàn, bạn lấy giấy liệt kê các việc cần làm trong ngày theo thứ tự ưu tiên. Công việc nào làm xong gạch ngang qua một đường, cái nào chưa làm được thì chuyển sang danh sách ngày hôm sau. Hãy ghi lại các ý tưởng chợt đến kể cả khi thức giấc giữa đêm. Nếu bạn không ghi lại ý tưởng đó sẽ tuột mất khỏi trí nhớ.

Mỗi ngày, bạn cần sắp xếp một khoảng thời gian cho riêng mình để suy nghĩ và phản ánh lại, nó rất quan trọng đối với con người bên trong của bạn.

Chương 27: Nghệ thuật viết

Những người không tự tin khi viết là họ không đọc nhiều, không có cái thú đọc sách; họ cho rằng xem truyền hình tiết kiệm thời gian hơn đọc sách báo, điều đó không kích thích hứng thú viết lách của bạn.

Bạn có thể cải thiện kỷ năng viết bằng cách sử dụng óc tưởng tượng: viết cho ai đó, bạn tưởng tượng người đó đang đọc thư bạn hay đang nói chuyện với bạn. Viết thông báo cho nhân viên, bạn tưởng tượng trong giờ giải lao bạn nói chuyện với họ những điều bạn đang muốn viết. Viết báo cáo cho giám đốc, bạn tưởng tượng ông ta là người chú, người bác rất yêu mến bạn và bắt đầu viết…

Bạn cần sử dụng đúng chính tả và ngữ pháp. Nó không khó khăn lắm đâu, một quyển sách về loại này luôn sát cánh bạn và giúp bạn.

Chương 28: Điện thoại

Chẳng có lý do gì khiến bạn không thể tự mình gọi hoặc trả lời điện thoại. Chỉ khi bạn không có mặt ở văn phòng, trợ lý hoặc người trong văn phòng mới trả lời giúp đồng thời ghi nhận lại các cuộc gọi cho bạn biết.

Cố gắng đảm bảo giọng nói của bạn qua điện thoại phải nồng nhiệt, thân thiện và thuyết phục. Nhưng đừng ngọt ngào thái quá vì sẽ có vẻ giả tạo. Tập thói quen cười, thể hiện cảm xúc khi nghe, nói qua điện thoại sẽ giúp bạn cải thiện giọng nói rất nhiều.

Chương 29: Phao tin đồn

Tin đồn có thể lan nhanh, bạn có thể dựa vào thói quen này để gửi và nhận tin. Nếu bạn quan hệ tốt với nhân viên, họi sẽ nói cho bạn biết cái gì đang diễn ra. Thật ra một số người còn muốn được là người đầu tiên báo cho bạn biết tin mới. Bạn có thể truyền tin đi theo cách này.

Chương 30: Khiếu hài hước – Một người bạn đáng tin cậy

Óc hài hước là điều quí giá trong những lúc căng thẳng và bận rộn. Được tiếng hài hước thì tốt nhưng là anh hề trong văn phòng thì không hay chút nào. Nếu bạn chưa bao giờ nói đùa trong công ty thì phải bắt đầu từ từ, nếu không, mọi người sẽ đâm thắc mắc.

Không có lý do gì phải phủ nhận chính mình và tỏ ra quá nghiêm khắc trong cuộc sống.

Chương 31: Quản lý, tham gia và chủ tọa những cuộc họp

Một cuộc họp có hiệu quả phải được chuẩn bị chương trình và gửi đến các thành viên trước vài ngày.

Người quản lý mới thường đưa ra các ý kiến về mọi vấn đề, không cần phải như vậy, chỉ cần phát biểu vài suy nghĩ chín chắn, quá im lặng trong cuộc họp cũng không nên, mà xem nơi họp là chỗ thi thố với các quản lý cùng cấp là sai lầm.

Một cách huấn luyện để làm chủ tọa là chứng kiến những người làm chủ tọa dở, kéo dài những cuộc họp nhàm chán.

Nếu bạn gia nhập hội đồng thì đừng quá nhút nhát. Bạn nên bình tĩnh, không để ai làm hoảng hốt. Đừng làm cho ai thất vọng, nên tế nhị, nhã nhặn, không nên là người độc tài. Tôn trọng ý kiến thiểu số trước khi quyết định theo ý kiến số đông, tỏ ra công bằng với tất cả các ý kiến, bạn sẽ được hội đồng tôn trọng.

Chương 32: Đạt đến sự thanh cao

Thanh cao tức là phong cách và sự lịch lãm trong cư xử của một người thể hiện qua:

Xem mọi người dựa trên phẩm giá chứ không phải như là công cụ sản xuất. Không nên làm trung tâm của sự chú ý, không xúc phạm hay miệt thị người khác. Không có những hành động tồi tệ như quấy rối tình dục, nói lời thô tục. Không bào chữa cho sai lầm của mình. Không hại người hay có hành vi nhằm hạ bệ người khác. Luôn làm gương tốt và giữ lời nói đi đôi với việc làm. Bạn nên hiểu, một nụ cười ấm áp và thân thiện rất có giá trị.

Chương 33: Vai trò của nghệ thuật nói trước công chúng trong nghề của bạn

Dù bạn tránh được nói chuyện với công chúng bên ngoài, nhưng bạn không thể tránh trước tập thể bộ phận của bạn, của công ty bạn. Trong buổi họp nội bộ, trong bữa cơm chia tay một nhân viên trong bộ phận của bạn về hưu… chắc chắn bạn phải phát biểu ý kiến.

Có tài ăn nói trước công chúng, bạn có điều kiện thuyết phục được người khác; có cơ hội thăng tiến và cơ hội lãnh đạo mọi người. Để tạo được kỹ năng này bạn nên tham gia những khóa huấn luyện nói ở các câu lạc bộ văn hóa; tổ chức các câu lạc bộ trong công ty để vừa học hỏi, vừa thực hành.

Có khả năng giao tiếp là bạn đã tạo cho mình một lợi thế rất lớn.

Chương 34: Stress

Những người quản lý mới thường bị căng thẳng, nhất là khi gặp những tình huống khó khăn. Vì chưa có kinh nghiệm nên bạn cảm thấy sự việc nào đó có thể gây căng thẳng chứ không phải bản thân sự việc đó.

Để vượt qua, bạn phải biến đổi nỗi sợ hãi thành niềm thích thú sự thách thức của những tình huống khó khăn. Đừng hốt hoảng mà hành động bốc đồng, hít sâu vào nhiều lần và thư giãn. Giảm nhẹ tình huống thành hai hoặc ba vấn đề chính có thể xử lý được. Phân công cho các nhân viên có năng lực hoặc hohir ý kiến những nhân viên có kinh nghiệm. Hãy cứ xem mình là một diễn viên đóng vai một nhà lãnh đạo

khôn ngoan, bình tĩnh và quyết đoán. Đến lúc đó bạn không còn đóng kịch nữa vì bạn đã trở thành một người như vậy.

Chương 35: Người toàn diện

Sự nghiệp của bạn quan trọng thật nhưng nó không phải là toàn bộ cuộc đời của bạn. Phải là một con người toàn diện. Một người chỉ coi trọng công việc thì sẽ phát triển phiến diện và sẽ không thể là người quản lý giỏi.

Muốn làm quản lý giỏi phải quan tâm đến sinh hoạt cộng đồng, bạn sẽ biết về cộng đồng và nghề nghiệp của mình rõ hơn. Bạn củng cố kiến thức, có những tiếp xúc và tình bạn tốt, bạn trở nên hiểu biết rộng rãi, bạn càng có uy tín và khả năng lãnh đạo càng đóng vai trò lớn hơn.

Những cái diễn ra trên thế giới, trong xã hội cũng ảnh hưởng đến công ty của bạn, vì vậy bạn cần phải đọc nhiều hơn (báo, tạp chí, sách văn học, khoa học…) để trở thành người hiểu biết và nắm được thời cuộc.

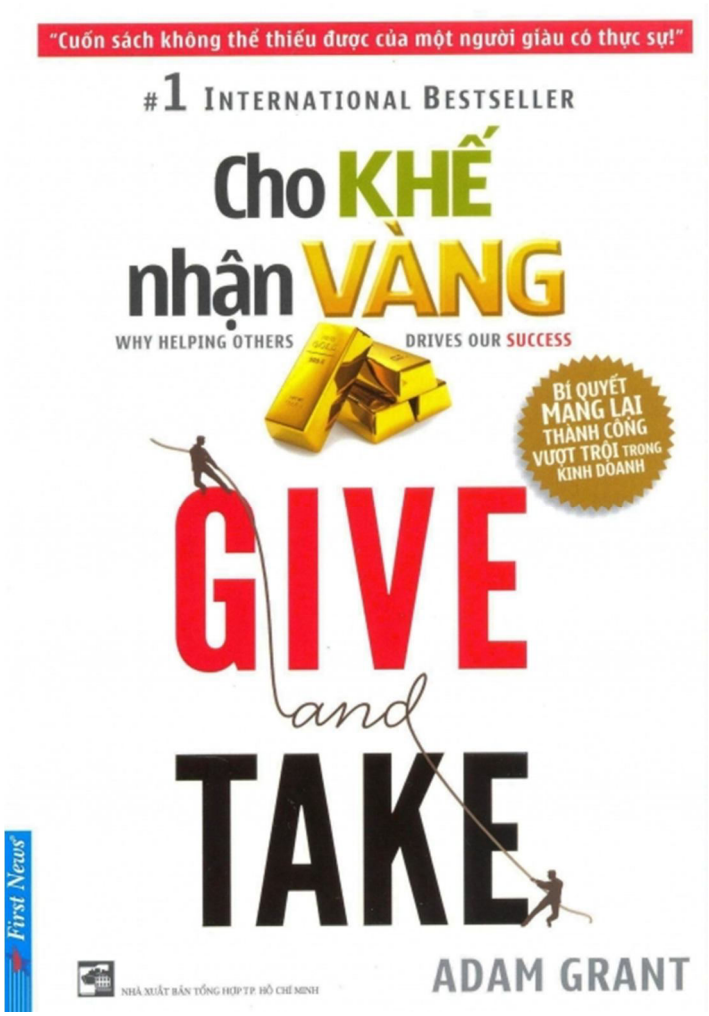
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Give and Take

Tác giả: Adam Grant

Bản dịch: Cho khế nhận vàng

Người dịch: Nguyễn Phương Thúy – Nguyễn Lê Hoài Nguyên

Nhà xuất bản Tổng Hợp TPHCM 2014

Sách có 303 trang.

Về tác giả

Adam Grant đang giảng dạy tại Đại học Wharton, là một trong 40 giáo sư trẻ xuất sắc nhất thế giới. Khách hàng của ông là: Google, The NFL, Merch, Pixar, Goldman Sachs, Facebook, Microsoft, Apple, Liên Hiệp Quốc, Bộ quốc phòng, Hải quân, Không quân Hoa Kỳ.

Ông đã nhận nhiều giải thưởng danh giá.

Nội dung chính

Tác phẩm mở ra một khái niệm mới về thành công – hoàn toàn khác biệt – đó là "vì người khác."

Với những bằng chứng khoa học, thực tiến rất thú vị, tác phẩm có thể thay đổi cách con người đang làm kinh doanh hiện nay.

Chương 1 – Những sự đền đáp thỏa đáng

Chìa khóa thành công là một tổ hợp: sự lao động chăm chỉ, tài năng và sự may mắn. Tuy nhiên, yếu tố thứ tư cũng quan trọng không kém, nhưng thường bị chúng ta phớt lờ: Cách thức chúng ta tiếp cận và tương tác với người khác.

Sự khác biệt cơ bản của con người nằm ở thái độ và hành động của họ đối với mọi người xung quanh. Trên cơ sở này, người ta chia con người thành ba nhóm. Nhóm Nhận, Nhóm Cho và Nhóm Dung Hòa.

Những người thuộc Nhóm Cho đều chu đáo, tin người và tử tế thái quá đến mức sẵn sàng vứt bỏ lợi ích cá nhân để đổi lại sự thoải mái cho người khác.

Những người thuộc Nhóm Nhận luôn muốn nhận được nhiều hơn những gì mình đã cho đi. Lợi ích bản thân luôn đặt trên nguyện vọng của người khác. Họ cho rằng, thế giới là nơi người ta tranh đoạt, dẫm đạp lên nhau mà tồn tại.

Những người thuộc Nhóm Dung Hòa, họ hành động theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi, tức mối quan hệ được kiểm soát bằng sự trao đổi lợi ích.

Mỗi nhóm khuynh hướng lợi ích này đều có những ưu thế và hạn chế nhất định. Có thể bạn sẽ nghĩ rằng, những người sẵn sàng cho đi sẽ chịu thiệt nhất - Bạn đã đúng. Qua nghiên cứu và thống kê, người ta phát hiện ra một sự ngạc nhiên thú vị: Những người thành công nhất cũng chính là những người thuộc nhóm sẵn sàng cho. Mỗi người đều có những khao khát và mục tiêu của mình, và thực sự những người thành công thuộc Nhóm Cho là những người có tham vọng không hề thua kém những người thuộc Nhóm Nhận hoặc nhóm Dung Hòa.

Sự thành công của Nhóm Cho mang tính lan tỏa và cộng hưởng, trong khi một người thuộc Nhóm Nhận có được chiến thắng thì chiến thắng ấy được xây dựng trên thất bại và cay đắng của người khác.

Với mỗi tình huống cụ thể, cho đi chưa chắc đã đồng nghĩa với thành công. Những cuộc tranh đấu nhằm phân định thắng thua, việc cho đi dường như sẽ chẳng thu lại bất kỳ sự đền đáp nào. Lòng tốt và niềm tin không phải là những thứ có thể xây dựng trong một sớm một chiều, cuối cùng những người cho đi đã tạo được danh tiếng và các mối quan hệ có thể mang họ đến thành công.

Khi làm việc nhóm, ta gắn kết với nhiều người thành một đội, những người thuộc Nhóm Cho sẽ có nhiều cơ hội để thể hiện bản thân mình hơn.

Ngày nay, lĩnh vực dịch vụ ngày càng phát triển hơn, chúng ta có xu hướng dành nhiều tin tưởng cho những nhà cung cấp dịch vụ được ca ngợi là “luôn đặt lợi ích của người khác lên hàng đầu.” Khi nói đến những nguyên tắc làm kim chỉ nam trong cuộc sống, trực giác của hầu hết chúng ta đều hướng đến việc cho đi. Hãy cứ cho đi trước, và thành công nhất định sẽ đến với bạn. Nhưng nếu, điều bạn quan tâm duy nhất là thành công, thì rất tiếc, có lẽ cuốn sách này không dành cho bạn.

Chương 2 – Chim Công và Gấu Trúc

Tại một vùng quê hẻo lánh Missouri, một người đàn ông xuất thân trong một gia đình bần hàn, ông ta quần quật trên đồng ruộng những vẫn không quên dùi mài kinh sử. Rồi ông cũng lấy được bằng tiến sĩ kinh tế. Ông tham gia hải quân, rồi đảm nhận một số chức vụ quan trọng trong chính phủ Mỹ. Sau đó, ông thành lập công ty riêng, 15 năm sau, công ty của ông trở thành công “dẫn đầu nước Mỹ.” Ôgn cho thành lập quỹ từ thiện, đóng góp 2,5 triệu đô la cho hơn 210 tổ chức từ thiện. Nghĩa cử cao đẹp của ông đã khiến cựu tổng thống George W. Bush ca ngợi: “Ông là một người đàn ông tử tế và chính trực.”

Kết cuộc, ông ta bị truy tố, rồi ông chết vì một cơn nhồi máu cơ tim trước khi phiên tòa diễn ra. Ông ta chính là Kenneth Lay, chủ tịch của Enron. Kenneth Lay có biệt tài trong việc nắm bắt sở thích và luôn biết cách làm hài lòng những người có địa vị quan trọng, như một con công xòe lông múa để quyến rũ bạn tình. Những nhân vật này thường cảm thấy bị lệ thuộc vào sự tử tế của ông ta, nên ông ta có thể dựa dẫm và nhờ vã họ sau này. Để rồi, Lay cùng Enron từ đỉnh vinh quang đã rơi vào sự sụp đổ. Enron đã lừa gạt, báo cáo khống lợi nhuận, những khoản lỗ bị phanh phui, Enron phá sản. Lay bị vạch trần việc lợi dụng chức quyền ăn tiêu xa xỉ, vun xén tài sản cho gia đình mình. Cái đuôi cáo của ông bị lộ diện.

Ngược lại với Kenneth Lay, Adam Rifkin, một thanh niên trầm lặng ở thung lũng Silicon được giới lập trình đặt cho biệt danh "Gấu trúc vĩ đại." Adam đã sáng tạo ra phần mềm Knownow, từng tham gia các dự án phát triển siêu máy tính, rồi đảm nhận vai trò là người dẫn dắt và trông nom các cộng đồng trực tuyến. Adam đã thiết lập được mối quan hệ rộng rãi với những nhân vật nổi tiếng và quyền lực, trong đó có cả sáng lập viên của Facebook, Netscap, Twitter,… Anh ta hoàn toàn vô tư trong những mối quan hệ của mình và không hề thích bon chen, tính toán.

Mọi người tìm đến Adam vì họ biết rằng anh là một người tận tâm và tử tế. Adam đã khiến mọi người phải thay đổi và trở thành người biết giúp đỡ mọi người. Anh là một người thuộc Nhóm Cho, có thể tạo ra những giá trị bền vững từ các mối quan hệ của mình.

Để nhận diện những người thuộc Nhóm Nhận, kẻ chỉ biết mình, trước hết, những người này có khuynh hướng tự đánh bóng và muốn thể hiện bản thân, trong đối thoại họ thường xử dụng các đại từ xưng hô số ít: tôi, của tôi, bản thân tôi… thay cho chúng ta, chúng tôi… Họ thường chuyên quyền, kiểm soát gắt gao người dưới quyền nhưng lại khúm núm, xum xoe, bợ đỡ, tăng bốc cấp trên. Rõ nhất là nhìn cách họ đối xử với những người họ cho chẳng mang lợi ích gì cho họ.

Ngày nay, nhờ internet và mạng xã hội ảo, chỉ cần một vài dấu hiệu nhỏ như hình ảnh hay lời bình luận cũng có thể tiết lộ bản chất của mỗi người, kể cả nhận diện ra kẻ vị kỷ. Khi đã công khai với thế giới thì rất khó để những người chỉ biết đến quyền lợi của mình có thể thành công.

Keith Ferrazzi đã tóm tắt nguyên tắc thành công là "sự tử tế." Chính Adam Rifkin đã tìm ra chân lý: "I find Karma" (Tôi tin vào nhân quả). Phương châm sống của một số doanh nghiệp cũng là: "Ai biết cho đi sẽ thu được nhiều hơn."

Chương 3 – Hiệu ứng lan tỏa

Sau khi tốt nghiệp Harvard vào năm 1978, George Meyer cố tìm kiếm việc làm nhưng không được toại nguyện. Trong 30 năm sau đó, Meyer là linh hồn của chương trình truyền hình The Simpsons, một hiện tượng truyền hình làm thay đổi cả nước Mỹ. Meyer xứng đáng được coi là thiên tài trong số những thiên tài chốn hậu trường. Nghĩa là, ông sử dụng trí tuệ của mình để giúp mở rộng và nâng cao năng lực và kỹ năng thực hiện công việc nơi nhiều người khác nữa. Một đồng nghiệp của ông nói: "Anh ấy hào sản đến đáng kinh ngạc và luôn tử tế, giúp đỡ người khác." Meyer hợp tác chặt chẽ với mọi người, luôn cố gắng hỗ trợ đồng nghiệp hết mức có thể. Ông nhận lấy những trọng trách vì lợi ích của cả nhóm chứ không phải vì cá nhân mình, nhờ thế, chính nhóm của họ cũng tốt hơn rất nhiều. Tiếng nói của Meyer vẫn còn ảnh hưởng, mặc dù anh không còn ở The Simpsons nữa, các đồng nghiệp vẫn tư duy theo cách nghĩ của anh ấy.

Một thiên tài khác được đề cập đến ở đây là Jonas Salk, năm 1948, Salk bắt đầu phát triển vắc-xin phòng bệnh bại liệt. Một năm sau đó, các nhà khoa học Enders, Robbins và Weller đã nuôi cấy thành công loại vi rút này trong ống nghiệm mở đường việc sản xuất vắc-xin trên quy mô lớn. Thomas Francis – thầy của

Salk, đã chỉ đạo một cuộc thử nghiệm lâm sàng rồi ra thông báo: Vắc-xin của Salk "an toàn hiệu quả và hiệu nghiệm." Salk trở thành người hùng của thế giới.

Trong cuộc họp báo lịch sử vào 1955, Salk đã không công nhận tầm quan trọng của nghiên cứu mà Enders, Robbins và Weller – những người đoạt giải Nobel 1954 – mở đường cho nhóm nghiên cứu của Salk. Bội bạc hơn, Salk không ghi nhận những đóng góp của chính sáu nhà nghiên cứu tại phòng thí nghiệm trong nỗ lực phát triển vắc-xinn của Salk. Các nhà nghiên cứu này đã rời cuộc họp báo trong nước mắt.

Khoảnh khắc giành hết mọi công trạng về mình của Salk đã theo ám ông ta suốt phần còn lại của sự nghiệp: bị đồng nghiệp sa lánh, thất bại trong việc sáng chế vắc-xin bệnh aids, không giành được giải Nobel, không được chọn là thành viên học viện khoa học quốc gia. Ông mất 1955. Chính người con trai của ông cũng khẳng định rằng: "Đây không phải là thành tựu của một người, mà là thành tựu của cả một nhóm gồm những con người tận tâm và tài năng."

Những thiên tài thường có khuynh hướng đánh giá thái quá những đóng góp của mình và xem nhẹ sự đóng góp của người khác. Họ tự xem mình là siêu việt và tự tách mình ra khỏi số đông. Họ luôn làm việc theo ý thích cá nhân, họ "vắt kiệt nhiệt huyết, khả năng và trí thông minh" của người khác. Họ cư xử như một người thuộc Nhóm Nhận.

Trái lại, những người tạo nên thiên tài mang khuynh hướng của những người thuộc Nhóm Cho. Họ đã nhanh chóng nhận ra rằng mình cần đến sự bảo trợ của người khác và coi đây là cội nguồn sức mạnh giúp họ tận dụng được năng lực của mọi người để hoàn thành những công việc lớn lao và đẹp đẽ, và thành quả đó được lan tỏa và chia sẻ cho tất cả mọi người xung quanh.

Chương 4 – Tìm ngọc trong cát

Trước đây, các nhà tâm lý học tin rằng, trong bất cứ lĩnh vực nào, thành công phụ thuộc trước hết vào tài năng, sau đó mới đến nỗ lực. Cho nên, các chuyên gia tìm kiếm người người sở hữu những tố chất nhất định, sau đó đào tạo, huấn luyện họ.

Gần đây, các chuyên gia tâm lý nhận ra cách tiếp cận như trên dần lạc hậu. Họ cho rằng, sở thích hay mối quan tâm là "bệ phóng" cho tài năng. Động lực mới là nguyên nhân đầu tiên thúc đẩy chúng ta phát triển năng khiếu của bản thân.

Dĩ nhiên, năng khiếu thiên bẩm là yếu tố đáng xem xét, nhưng một khi ta có trong tay nhiều ứng viên tiềm năng, sự bền bĩ và nỗ lực trở thành một yếu tố quan trọng để đánh giá xem người đó có thể tiến gần đến việc phát huy hết tiềm năng của bản thân hay không.

Giáo sư tâm lý Robert Rosenthal của Đại học Harvard tiến hành một cuộc thí nghiệm: ông nhặt ra 20% số học sinh của một trường tiểu học, ông gọi nhóm này là học sinh có tiềm năng, nhưng thật ra, ông chỉ chọn một cách ngẫu nhiên. Những học sinh của nhóm này chẳng có gì nổi bật hơn bạn bè cùng trang lứa. Điều khác biệt duy nhất nằm ở "suy nghĩ của giáo viên." Chính niềm tin của giáo viên đã giúp họ dành

thời gian và công sức hơn, hỗ trợ, khích lệ để các em tự tin hơn và cuối cùng đạt kết quả tốt hơn. Một cách vô thức, chính những nhà giáo dục đã khiến các dự báo trở thành hiện thực trong môi trường học đường.

Edon cũng tiến hành các cuộc thí nghiệm tương tự với các tập thể người trưởng thành và cũng đã đạt được những kết quả như mong đợi.

Điều này cho thấy, niềm tin của những người lãnh đạo chính là chất xúc tác để biến các dự báo thành hiện thực. Khi người lãnh đạo thực sự quan tâm và tin tưởng có những hành động hỗ trợ người khác và truyền đạt thông điệp từ niềm tin ấy, nhằm tiếp thêm động lực giúp họ phát huy hết khả năng của mình.

Đối với những người vị kỷ, thuộc Nhóm Nhận thì điều này rất hiếm xảy ra, vì họ không sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ, khích lệ sự tự tin và tạo cơ hội để người khác phát triển.

Đối với Nhóm Dung Hòa, họ thường chờ đợi cho đến khi nhận diện được tiềm năng phát triển của người khác, kết quả là, họ bỏ lỡ cơ hội để biến những người này trở thành ngôi sao thực sự.

Những người thuộc Nhóm Cho không chờ đợi một cách thụ động như vậy, họ tin tưởng một cách lạc quan vào tiềm năng của người khác, họ sẽ tự hướng mình vào nhiệm vụ phát hiện tố chất tiềm ẩn của mọi cá nhân và những "viên ngọc" này có cơ hội tỏa sáng.

Tuy nhiên, không phải lúc nào sự vị tha cũng nhận được kết quả mong đợi. Khi giá trị kỳ vọng không thể đạt được, họ sẽ dừng lại và xem xét, tìm hướng khắc phục, nhưng vẫn dành cho những người này một cơ hội khác, với những lời khuyên định hướng, họ tìm bến đỗ mới phù hợp hơn.

Chương 5 – Quyền năng của phong cách giao tế ôn hòa

Hai cách cơ bản giúp một người tạo ảnh hưởng với người khác: Dùng quyền thế hoặc dùng uy tín.

Người dùng quyền thế là người có cung cách trịch thượng: thường cất cao giọng, tỏ rõ sự chắc chắn trong quan điểm, vô cùng tự tin, kiêu hảnh, dùng lời đao to búa lớn với thái độ khoa trương. Đó là những kẻ ích kỷ, chỉ cho mình giỏi hơn trong việc áp đảo người khác.

Trái lại, người dùng uy tín là người có cung cách giao tiếp ôn hòa: tôn trọng quan điểm và mong muốn của người khác. Những người này thường tự đặt câu hỏi thay cho câu trả lời, dè dặt, nhún nhường, không che giấu điểm yếu của mình, tìm kiếm lời khuyên thay vì áp đặt suy nghĩ cho người khác.

Năm tôi 26 tuổi, sau khi lấy bằng tiến sĩ tâm lý, tôi được mời giảng dạy về một đề tài tâm lý cho một nhóm các sĩ quan cao cấp của lực lượng không quân Hoa Kỳ. 23 học viên có tuổi khoảng 40 – 50. Tôi quyết định bắt dầu bài giảng bằng cách "đánh phủ đầu" – mặc dù đây không phải là phong cách giảng dạy cảu tôi ở trường. Tôi giới thiệu bằng cấp và thành tích của mình. Kết quả là, các học viên hoàn toàn không dành cho tôi sự tôn trọng và ngưỡng mộ như mong đợi, tôi rất thất vọng và xấu hổ. Qua buổi học thứ hai, tôi mở đầu bài giảng một cách thân thiện, cởi mở và khiêm nhường hơn, chính lối giao tiếp ôn hòa giúp tôi xoay chuyển tình thế, sự phản hồi của học viên trên cả tuyệt vời.

Phong cách giao tiếp khiêm nhường của những người thuộc Nhóm Cho sẽ dễ dàng tạo được ảnh hưởng trong bất cứ hoàn cảnh nào. Khi giới thiệu và thể hiện bản thân mình, họ không hề chi giấu những mặt hạn chế của mình, nhờ thế mà thu hẹp được khoảng cách giữa họ và người nghe.

Khi bán hàng, họ đưa ra những câu hỏi thể hiện mong muốn hỗ trợ khách hàng. Trong quá trình thuyết phục và thương thuyết, họ thể thiện một thái độ khiêm nhường và lắng nghe ý kiến của người khác bởi vì họ thực sự coi trọng những đánh giá cũng như những nhận xét được đưa ra từ nhiều góc độ khác nhau.

Giao tiếp khiêm nhường là điều tự nhiên đối với những người vị tha, và đây cũng là một trong những yếu tố chính làm nên thành công của họ.

Chương 6 – Mù quáng hay khôn ngoan

Để có thể thành công, ngoài việc sẵn sàng giúp đỡ người khác, bạn còn cần phải tỉnh táo để tránh rơi vào cạm bẫy: bạn sẽ phải hy sinh những lợi ích; nhún nhường, cởi mở, bạn sẽ có cảm giác mình đang bị qua mặt và bị coi là kẻ ngốc.

Vì người khác quên thân là lòng tốt mù quáng, dạng vị tha bệnh lý. Bạn sẽ dễ dàng cảm thấy đuối sức và mệt mỏi, thậm chí còn vô tình đẩy bản thân vào tình trạng cạn kiệt năng lượng, kết quả công việc sẽ bị ảnh hưởng.

Ưu tiên lợi ích của bản thân và ưu tiên lợi ích của người khác, tưởng như hai kết cục đối lập nhau, nhưng thực chất lại là hai “động lực” hoàn toàn độc lập nhau, một người có thể đồng thời sở hữu cả hai.

Người tử tế khôn ngoan là biết quan tâm đến lợi ích của người khác nhưng vẫn nuôi tham vọng đạt được những mong muốn của riêng mình.

Để thực hiện lòng vị tha một cách tối ưu là cân bằng giữa việc cho đi và sự quan tâm bản thân.

Đừng bận tâm đến mức độ giúp đỡ mà hãy tập trung vào những phản hồi vệ sự ảnh hưởng của những hành động giúp đỡ ấy: Công ty nên tổ chức cho nhân viên đi thực tế để nhìn thấy kết quả mà những sản phẩm và dịch vụ của công ty đã mang đến cho khách hàng. Ở Well Fargo, công ty đã giúp nhân viên thấy được khoản cho vay của họ thực sự thay đổi cuộc đời của khách hàng ra sao. Tại Medtronic, công ty tổ chức cho nhân viên đến thăm các bệnh viên để tận mắt thấy hiệu quả của các thiết bị y khoa của công ty đã giúp ích cho bệnh nhân như thế nào. Qua đó, họ sẽ thấy giá trị mà họ đã mang lại cho người khác, từ đó duy trì và nung nấu lửa nhiệt tình của họ.

Sự thay đổi bối cảnh làm việc, mở rộng đối tượng giúp đỡ, vạch ra kế hoạch thời gian và thời điểm thực hiện việc giúp đỡ người khác. Xây dựng một mạng lưới hỗ trợ để có thể trông cậy vào mỗi khi cần thiết. Có như vậy mới tái tạo sinh lực, thoát khỏi sự nhàm chán, mệt mỏi, kiệt sức, lúc đó, công tác thiện nguyện, giúp đỡ người khác sẽ được khuếch đại tối ưu hiệu quả.

Thoạt nhìn, những người tử tế khôn ngoan dường như không cao cả bằng những người tốt bụng thiếu suy nghĩ. Nhưng nhờ vậy mà họ mới có thể miễn nhiễm trước tình trạng chán nản mệt mỏi, và qua đó, họ duy trì được động lực làm việc để đóng góp nhiều hơn nữa.

Chương 7 – Lan truyền sự cho đi trong một hệ thống

Năm 1996, Craig Newmark đã thành lập trang web có tên là Craigslist. Trang web này nhanh chóng trở nên phổ biến và thông dụng nhờ việc nắm bắt bản năng dung hòa lợi ích của hầu hết mọi người. Craigslist là cầu nối giữa người mua và người bán, nơi mà họ thực hiện các giao dịch mua bán, trao đổi hàng hóa đã qua sử dụng.

Tương tự như Craigslist, năm 2003, Beal lập trang web Freecycle, nhưng Beal áp dụng một phương thức đặc biệt: không cho phép thực hiện giao dịch hoặc mua bán ở đây, và thay vào đó, tất cả hàng hóa phải được cho đi vô điều kiện. Vì Beal nghĩ, trên đời này, hầu như ai cũng hiểu rằng có những thứ không đáng giá với mình nhưng lại là cả gia tài của người khác.

Đến 2005, Freecycle có hơn một triệu thành viên. Thông thường, người ta gia nhập Freecycle với suy nghĩ rằng, mình có thể nhận được một thứ gì đó mà không phải trả tiền, hoặc vứt đi một thứ gì đó mà không tốn một xu lệ phí cho bãi phế thải. Nghĩa là họ cho và nhận từ động cơ ích kỷ.

“Để vứt một tấm nệm cũ, tôi phải mượn một chiếc xe tải, chở đến bãi rác phế thải rồi phải trả tiền cho bãi rác. Nhưng khi qua Freecycle, có người đồng ý nhận tấm nệm của tôi, họ xuất hiện trước cửa nhà và nói lời cảm ơn một cách chân thành. Tôi đã run lên vì sung sướng, tôi cảm thấy hạnh phúc. Nhưng rồi tôi hơi áy náy, vì thế tôi quyết định bắt đầu cho đi những món đồ khác nữa,” Beal kể.

Có rất nhiều ông bố bà mẹ cần sự giúp đỡ trong thời điểm khó khăn, họ đã nhận được xe đẩy, nôi em bé, ghế ngồi em bé… khi không cần đến nữa, thay vì bám lại trên Craigslist, họ quyết định tặng lại cho những người khác có nhu cầu trên Freecycle.

Khi Freecycle mới thành lập, một trong những thành viên đầu tiên là một ông cụ 89 tuổi, ông cần mẫn thu gom phụ tùng để sửa chữa những chiếc xe đạp cũ rồi tặng chúng cho các em bé trong vùng. Nghĩa cử đó của cụ được mọi người trọng nể. Khi một thành viên nhận một món đồ nào đó trên Freecycle, họ nhận món quà một cách vô tư, lúc này món quà đó sẽ có ý nghĩa và được trân trọng hơn.

Nghĩa cử cao đẹp của người khác có tác dụng “gột rửa tâm hồn, xóa đi những cảm giác hoài nghi”, thay vào đó là truyền cảm hứng về ý thức đạo lý, phẩm hạnh. Khi cảm nhận bản thân được khích lên nâng cao phẩm giá, chúng ta cảm thấy như thể trong một khoảnh khắc mình trở nên bớt ích kỷ đi và hành động vì mọi người hơn.

Trong tất cả những hành động giúp đỡ lẫn nhau qua lại này, có đến 99% xuất phát từ việc người nhận trực tiếp yêu cầu trợ giúp.

Cộng đồng Freecycle lớn mạnh lấy lợi ích của người khác làm tôn chỉ hoạt động, khiến những cá nhân gia nhập Freecycle với mục đích kiếm lợi ban đầu dần bị ảnh hưởng và điều chỉnh sang hành động hướng đến người khác nhiều hơn. Họ cảm thấy thoải mái và cởi mở hơn. Giúp đỡ một ai đó trong tập thể hay cộng đồng của chúng ta, đồng nghĩa với sự giúp đỡ chính mình vì khi đó chúng ta đang gia tăng giá trị cho chính cá nhân mình và cho chính tập thể.

Chương 8 – Thoát khỏi chiếc bóng

Derek là một chuyên gia đàm phán hợp đồng của câu lạc bộ. Để tiếp nhận một cầu thủ triển vọng, anh đàm phán với người đại diện của họ. Khi mới bắt đầu, Derek đưa ra mức giá rất thấp, người đại diện thất vọng vì các cầu thủ tương đương có mức lương cao hơn. Anh ta lên án Derek đã quá chèn ép. Cuối cùng, người đại diện cũng phải bỏ cuộc và chấp nhận các điều khoản mà Derek đưa ra.

Trở về nhà, tối hôm đó Derek cảm thấy bức bối, hình ảnh người đại diện thất vọng, không cần chú ý lắng nghe, và có lẽ, anh ta có một ấn tượng không tốt về mình. Derek quyết định xé bản hợp đồng đã ký và sẽ đáp ứng những yêu cầu ban đầu cảu người đại diện. Derek nghĩ: “Sự nhẫn tâm” của anh sẽ được đồn xa, rồi uy tín, danh tiếng sẽ bị ảnh hưởng.” Những người thông minh hơn có thể nắm bắt được những mong muốn thực sự của đối phương. Ở đây, Derek chỉ nghĩ về mình và về câu lạc bộ, nếu đạt được một lợi ích nào đó trong ngắn hạn bằng sự ép buộc tước đoạt từ người khác thì chắc chắn sẽ trả giá gấp bội trong tương lai.

Thành công không thể đánh đổi sự trả giá của người khác, mà phải luôn tìm cách để gia tăng lợi ích cho bản thân cũng như cho mọi người xung quanh. Đối với người ích kỷ thì thành công là cuộc chiến thắng – thua một chiều. Nhưng trong thế giới vị tha, tất cả mọi người được hưởng lợi nhiều hơn, dẫn đến thành công chung sẽ lớn hơn.

Bằng cách thay đổi hướng lợi ích của người khác, chúng ta sẽ đạt nhiều thành tựu hơn, cuộc sống sẽ có ý nghĩa hơn và truyền cảm hứng đến nhiều người hơn.

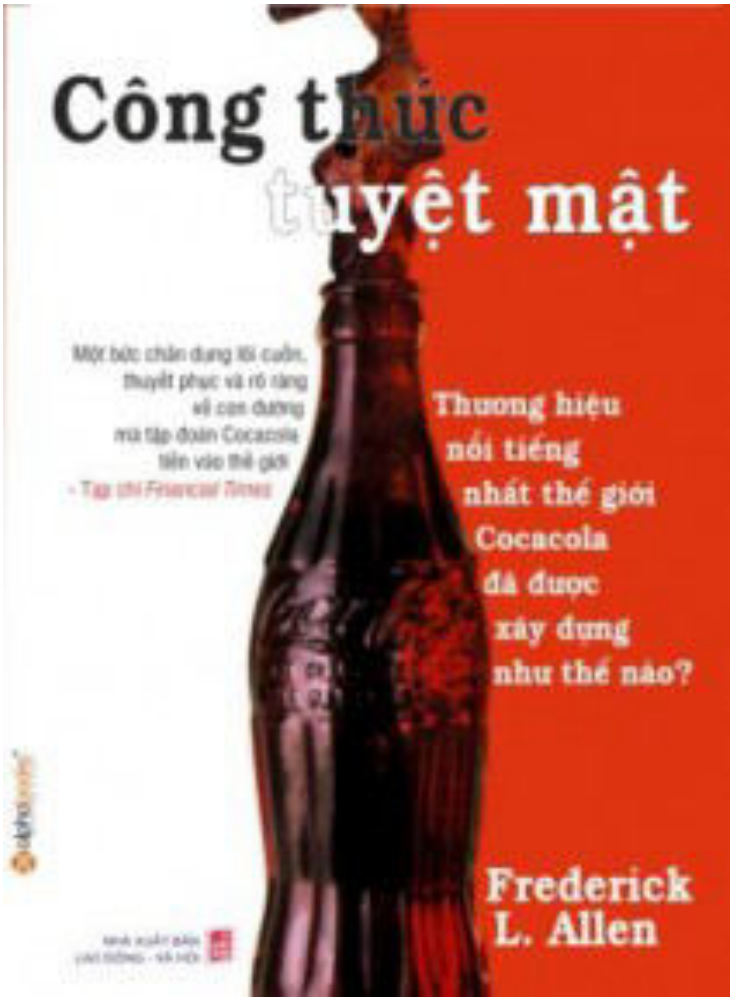
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Công thức tuyệt mật

Con đường mà nghệ thuật marketing xuất chúng và nghệ thuật bán hàng không nhưng nghỉ đã đưa Coca-Cola thành sản phẩm nổi tiếng nhất trên thế giới

Tác giả: Frederick Allen

Nhà xuất bản: Lao Động Xã Hội / Alpha Book

Ngày xuất bản: 03-2011

Giá Bìa : 290.000 Đồng

Số trang: 655 trang

Ý tưởng chính

Câu chuyện của Coca-Cola là một câu chuyện đặc biệt. Thức uống được tạo ra lần đầu tiên vào năm 1886 bởi sự liên kết giữa John Pemberton và Yankee Frank Robinson này hiện đang là loại nước uống chiếm lĩnh thị trường nước giải khát trên thế giới. Bản thân Coca-Cola, như nhấn mạnh của Frederick Allen - tác giả cuốn Công thức tuyệt mật, không chỉ là một thức uống giải khát. Nó cũng không chỉ là tổng hợp của những phần trong lịch sử của chính nó, vì nó đã đúng ngay từ khi bắt đầu. Câu chuyện về Coke luôn tuyệt vời hơn thực tế. Đó là bí quyết dẫn đến thành công của nhãn hiệu này.

Về tác giả

Frederick Allen là một là cựu biên tập viên chính luận và chủ mục của Atlanta Constitution, là bình luận viên của CNN. Tiểu sử về công ty Coca-Cola của ông - Công thức tuyệt mật, đã được dịch ra bảy thứ tiếng. Sự trỗi dậy của Atlanta (Atlanta Rising) - phân tích của ông về các yếu tố ảnh hưởng đã định hình nên Atlanta hiện đại, được giảng dạy ở một số trường đại học. Cuốc sách của ông về nhóm thực thi công lý ở Montana (A Decent, Orderly, Lynching) vừa được xuất bản bởi tạp chí của Đại học Oklahoma. Ông và vợ của mình, Linda, đã từng sinh sống ở Atlanta và Bozeman, Montana.

Nội dung chính Những ngày đầu

Coca-cola đã được sáng lập bởi sự kết hợp của nhân vật nổi tiếng - anh hùng chiến tranh John Stith Pemberton và cựu binh quân đội liên hiệp (Union Army) - cựu quân nhân liên bang Frank Mason Robinson ở Atlanta - Georgia, vào cuối năm 1886. Pemberton được biết đến với vai trò là cha đẻ của Coca-Cola, nhưng nhân vật thường ít được nhắc tới Robinson mới chính là cha đẻ của ý tưởng về CocaCola.

Câu chuyện bắt đầu ở Atlanta

Ở phía Nam nước Mỹ vào thời hậu chiến đói kém và khó khăn, có một thị trường có nhu cầu về đủ loại hàng hóa, và Pemberton muốn tham gia vào thị trường này. Mặc dù thiếu vốn, nhưng ông vẫn quyết định khởi nghiệp ở Atlanta. Pemberton bắt đầu vào thập niên 1870 bằng cách thành lập các nhà thuốc đại lý và thiết lập quan hệ đối tác với những nhà đầu tư - những người tài trợ cho các loại dược phẩm ông tạo ra để phân phối sản phẩm. Ông đã thành công trong việc làm ra và bán những loại thuốc do chính mình chế ra. Loại rượu Pháp vị Coca của Pemberton là sản phẩm thành công nhất của ông vào thời điểm đó. Không có gì ngạc nhiên, vì thành phần của nó có cocaine (vào thời điểm đó chưa bị quy định là bất hợp pháp). Để mở rộng sức hấp dẫn cho sản phẩm của mình, ông thêm vào một loại thuốc thông dụng khác - chiết suất từ hạt kola của châu Phi. Sản phẩm đã thành công đến nỗi Pemberton bắt đầu tìm kiếm những đối tác mới để giúp ông đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Sự xuất hiện của Robinson

Robinson đến Atlanta vào tháng 12/1885 với hy vọng bắt đầu một công việc kinh doanh về quảng cáo. Ông đã gặp Pemberton và nhanh chóng đi đến thỏa thuận với Pemberton. Permberton sẽ tiếp tục chịu trách nhiệm về công thức và sản xuất các sản phẩm trong lúc Robinson sẽ quản lý khâu quảng bá cho công ty. Từ đó Công ty hóa chất Pemberton đã được ra đời vào tháng 1/1886. Robinson đã không chỉ đảm nhiệm phần quảng cáo. Ông cũng thuyết phục Pemberton thử nghiệm một sản phẩm mới. Pemberton và Robinson bắt đầu tạo ra một loại thức uống giải khát với nền tảng chiết suất từ hạt kola. Họ muốn một loại thức uống mà về mặt lý thuyết có thể cạnh tranh với cà phê và trà, vì nguyên liệu chính của hạt kola là caffeine. Không may là chiết suất hạt kola không có vị ngon. Không lâu sau, nó đã bị loại khỏi thị trường. Pemberton đã pha chế caffeine thật với đường, caramen, chiết suất từ lá coca, nước chanh, axit xitric và axit phốt pho ríc. Sau đó ông trộn hỗn hợp sau cùng với nước cacbon. Phiên bản đầu tiên của Coca-Cola được tạo ra từ đó.

Robinson cứu nguy

Không may là không lâu sau đó Pemberton ngã bệnh và công việc kinh doanh bắt đầu khó khăn. Robinson vẫn tin tưởng mạnh mẽ vào sản phẩm mới được tạo ra, ông quyết định rằng thức uống này chỉ cần được quảng cáo tốt hơn. Ông sau đó đã chính thức đặt tên cho sản phẩm theo nguyên liệu lá coca và hạt kola làm ra nó. Robinson đã thay đổi chữ "k" trong kola thành "c" để cho thống nhất, thêm một dấu ngang và tạo ra nhãn hiệu Coca-Cola nổi tiếng hiện nay. Công việc kinh doanh bùng nổ từ đó. Tuy nghiên, Pemberton đã đăng ký nhãn hiệu "Nước ngọt Coca-Cola và chiết suất" dưới mình tên ông mà

không có Robinson. Robinson đã điên lên và khẩn thiết tìm kiếm sự giúp đỡ từ một vài cà nhân. Lời cầu xin của Robinson đã đến tai Asa Candler, một nhà khởi nghiệp xuất chúng. Robinson đã trình bày về Coca-Cola với Candler hết lần này đến lần khác nhưng Candler đã không mấy hào hứng cho đến khi ông tự mình nếm thử sản phẩm. Candler trở thành người tin tưởng vào thức uống này sau khi nó làm giảm chứng khó tiêu của ông. Ông nắm quyền kiểm soát Coca-Cola từ Pemberton, thuê lại ông này và đưa Robinson trở lại điều hành. Ronbinson và Candler bắt đầu mở rộng ranh giới kinh doanh. Sau khi Pemberton chết vì bệnh, Robinson và Candler quyết định điều chỉnh công thức. Glyxerin đã được thêm vào hỗn hợp để làm cho nó lỏng hơn. Thêm vào đó, hàm lượng coca và kola đã được giảm xuống để làm giảm đáng kể chi phí và để giảm sự lo ngại đang tăng dần của cộng đồng về cocaine. Thêm vào đó, họ bắt đầu giới thiệu khái niệm cho nếm thử miễn phí như là một cách để quảng cáo cho sản phẩm. Chiến dịch marketing rầm rộ đã thành công đến nỗi những người đã quen uống các loại nước sô đa trên toàn miền Nam bắt đầu yêu cầu Coke. Sau khi đánh giá thành công ban đầu, Candler bắt đầu xem xét mở rộng hoạt động của ông về phía Bắc. Tuy nhiên, thành công nhanh chóng của Coca-Cola có một mảng tối. Mọi người bắt đầu đồn rằng cocaine vẫn hiện diện trong thức uống này, và rằng đó là nguyên nhân chính cho thành công của Coca-Cola. Mặc cho sự chỉ trích gia tăng, Robinson và Candler từ chối việc từ bỏ sử dụng lá coca hoàn toàn. Họ muốn bảo toàn thương hiệu của họ và bảo vệ quyền của họ với tên thương hiệu. Cuối cùng, Robinson và Candler đã phát triển một quy trình hoàn chỉnh có thể loại bỏ hoàn toàn các dấu tích của cocaine trong Coca-Cola. Tuy nhiên, Canlder không thông báo điều này rộng rãi, "để bảo toàn sự tích Coca-Cola".

Chai Coca-Cola



Chai Coca-cola đầu tiên xuất hiện vào năm 1891. Candler ban đầu đã không chắc chắn về việc đóng chai cho loại thức uống này. Nhưng 2 nhà khởi nghiệp mang ý tưởng này đến với ông đã chứng tỏ khả năng xuất sắc của mình đến mức Candler cho họ toàn quyền kiểm soát quy trình.

Tuy nhiên hợp đồng với các điều khoản quy định lỏng lẻo đã trở thành vấn đề cho công ty trong những thập kỷ sau đó. Một vài nhà đóng chai thậm chí đã chuyển lại quy trình đóng chai cho những công ty khác. Kết quả là, những chai Coke khác biệt nhau đáng kể về kích cỡ, hình dạng và chất lượng. Cho đến năm 1916 thì chai Coke tiêu chuẩn (hình dáng như một vỏ đậu cacao) đã được giới thiệu.

Candler phạm luật

Candler phản đối kịch liệt khi mà chính phủ, vốn đang tìm kiếm nguồn tài chính cho cuộc chiến tranh giữa Mỹ và Tây Ban Nha năm 1898, đã đánh thuế công ty. Ông bất đắc dĩ trả những gì ông được yêu cầu, và sau đó đã kiện để lấy lại từng đồng một cùng với lãi suất. Chính phủ đáp trả bằng tuyên bố rằng Coca-Cola là một loại dược phẩm và không thể thoát khỏi việc nộp thuế, và thêm nữa là chứa "chất cocaine". Tuy nhiên, những kiểm nghiệm chính thức chỉ cho thấy một lượng cocaine rất nhỏ.

Không lâu sau, một diễn biến mới làm mọi thứ tệ đi. Những luật cấm đoán chất cồn sớm biến nhiều người da đen nghèo ở miền nam sang nghiện cocaine. Những nhà báo chuyên viết tin giật gân đã để mắt đến vấn đề này, và những câu chuyện điên rồ bắt đầu xuất hiện, rất nhiều trong số đó kịch liệt chống Coca-Cola. Vấn đề càng tệ hơn khi một sự phản ứng dữ dội mang màu sắc chủng tộc cũng nổ ra chống lại nguyên liệu kola. Kết quả là những lời kêu gọi quyết liệt để ngừng bán Coca-Cola.

Candler đã phải đến hỏi các nhà sản xuất cocaine cho lời khuyên để sản xuất Coca-Cola mà hoàn toàn không có cocaine. Tuy nhiên, một lượng lớn những nhà hoạt động tẩy chay Coca-Cola. Từ một nhà hóa học tẩy chay Coke một cách điên cuồng tên Dr.Harvey Wiley, nhiều nhà hoạt động cộng đồng và các nhà tuyên truyền bắt đầu bao vây công ty.

Trong tình hình đó, công ty tiếp tục công việc kinh doanh và tiếp tục ăn nên làm ra.

Tuy nhiên, có một bi kịch gia đình đã diễn ra. Con trai - cũng là người thừa kế của Candler là Howard dường như không thích hợp với các vấn đề xã hội. Trong khi đó, cháu của ông - Sam Bodds, đã chứng minh sự thông minh và độc lập hơn hẳn bất cứ người con nào của ông. Dobbs đã xuất sắc chứng tỏ khả năng của mình hết lần này đến lần khác, đặc biệt là khi đảm nhiệm phần quảng cáo cho công ty.

Chính Dobbs đã cho quảng cáo bằng hình ảnh những người phụ nữ đẹp uống Coke. Mặc dù những quảng cáo này được cho là đi trước thời đại (quá cấp tiến), nó đã có tác dụng tuyệt vời với công việc kinh doanh. Tuy nhiên, vì sự đối xử thiên vị của Candler với con trai của ông, Dobbs không có cơ hội vươn đến vị trí dẫn đầu.

Tệ hơn là, vụ kiện bởi nhà hóa học chống đối Wiley đã âm thầm gây sự chú ý với tòa án tối cao ở US. Tòa án tối cao đã quy định rằng chính phủ được chỉ định để thực hiện cuộc xét xử lại.

Coca-Cola trong thời chiến tranh

Tuy nhiên, tất cả vướng mắc về pháp lý đã được để sang một bên trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Khi chiến tranh nổ ra, quan tâm chính của công ty là sự tồn tại của nó. Trong thực tế, công ty đã tuột dốc đến tận cùng bởi sự thiếu đường và tiếp đó phải chịu một loại thuế đặc biệt dành cho doanh thu từ các loại nước ngọt.

Tuy nhiên, nhu cầu về Coca-Cola tiếp tục không giảm sút và công ty phải vật lộn để kiểm soát. Một thử nghiệm đầu tiên là nước ngọt không có caramen đã gây thích thú cho các khách hàng.

Những nhà điều hành hàng đầu của công ty lúc này đã nhận thức được tầm quan trọng của việc vận động hành lang ngầm, và liên kết sản phẩm với thị hiếu biểu tượng của quốc gia - tất cả nhằm mang lại lợi ích cho công ty trong thời gian tới.

Sau chiến tranh, viễn cảnh lại trở nên sáng sủa với công ty. Không ai biết rằng mọi thứ chuẩn bị chuyển sang một hướng tồi tệ hơn.

Công ty đổi chủ

Từ bên ngoài, công ty có vẻ như vẫn hoạt động tốt như bình thường. Tuy nhiên, bên trong nó, mọi thứ bắt đầu trở nên xáo trộn.

Gia đình Candler nhận thấy ngày càng khó khăn để quản lý công việc của họ. Trong ngày Giáng sinh năm 1917, Asa Candler chia cổ phần của ông cho vợ ông và con ông, chỉ giữ lại 7%. Một lần nữa Sam Dobbs chỉ được hưởng phần cặn. Lần này, Dobbs quyết định đáp trả.

Dobbs và Woddruff đã thuyết phục được những người con của Candler trao cho Woodruff quyền kiểm soát công ty. Woodruff đã thuê lại họ và đem đến những nhà đầu tư mới trong một chuỗi các thỏa thuận được lên kế hoạch hoàn hảo, đưa Howard Candler lên làm chủ tịch ban quản trị mới của Coca-Cola. Tuy nhiên, đó chỉ là một ban quản trị hình thức, Woodruff và Sam Dobbs mới là những người thực sự nắm giữ quyền lực.

Vấn đề là công ty Coca-Cola đang trên bờ vực phá sản vào thời điểm đó. Hoạt động của họ dựa hoàn toàn vào đường và công ty phải hứng chịu mỗi khi giá đường trên thế giới thay đổi. Giá đường tăng liên tục và công ty bị buộc phải hy sinh doanh thu để đương đầu.

Những nỗ lực của Woddruf để khiến những nhà đóng chai chấp nhận giá thấp hơn đã phản tác dụng, khi mà không lâu sau ông bị phản đối kịch liệt và bị dính vào một vụ kiện tụng khác. Vấn đề càng tệ hơn khi công ty kiên quyết giữ một kho tích trữ đường trong 60 ngày trong khi giá đường giảm chỉ qua một đêm.

Một sự cứu nguy lớn đã diễn ra khi toà án tối cao của Mỹ ra phán quyết có lợi cho Coca-cola trong một vụ kiện bị trì hoãn trong thời gian dài. Khi vụ kiện của những nhà đóng chai cuối cùng được giải quyết,

mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn với công ty.

Chuyển giao quyền lực

Sau những thất bại đó, mọi người quyết tâm quay trở lại công việc. D'Arcy bắt đầu lên ý tưởng cho những quảng cáo còn sáng tạo hơn, làm rực rỡ các bảng quảng cáo và tạp chí. Công việc kinh doanh cũng bùng nổ dưới sự điều hành của Woodruff. Tuy nhiên chỉ trong một vài năm, Robert "Bob" Woodruff, con trai ông đã sẵn sàng kế nhiệm ông.

Bobs và Ernest Woodruff thường xuyên xung đột. Ngài Woddruf con có một tinh thần trẻ trung khiến ông xung đột không ngừng với người cha độc đoán của ông vốn là một người chi tiêu hào phóng. Ông bị đuổi khỏi trường đại học và vào làm lao động tại một lò đúc trong nỗi thất vọng của gia đình. Tuy nhiên, ông đã cưới Nell Hodgson, một cô gái có điều kiện tốt.

Khi chuyển từ xưởng đúc sang ngành công nghiệp xe hơi, Robert đã tự leo lên những vị trí cao trong tập đoàn và đã để lại danh tiếng tốt cho bản thân. Đó chính là thời điểm mà cha của ông bắt đầu những bước đi để đưa ông trở lại Atlanta. Ernest Woddruff cần một người thay thế cho Howard Candler.

Để chứng tỏ với cha rằng mình có thể làm được, Bob đã chấp nhận vị trí này.

Bob Woodruff nắm quyền

Bob Woodruff đã trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc nhất của công ty. Ông chịu trách nhiệm các vấn đề của Coca-Cola trong vóng 60 năm tiếp theo đó, biến thương hiệu của công ty thành biểu tượng quen thuộc nhất trên thế giới, và được nhắc đến như là một trong những doanh nhân thành công nhất trong thế hệ của ông.

Sau đây là một vài thay đổi mà Bob Woddruff đã thực hiện:

- Ông đã quyết định áp dụng một chính sách rằng sẽ không bao giờ có sự thay đổi trong công thức của Coca-Cola nữa.

- Ông đã hướng sự chú ý lớn bằng cách đưa vào Coca-Cola một hơi hướng huyền bí như những gì mà Asa Candler đã mong muốn. Ông đã đạt được điều này bằng việc hướng một lượng chú ý khổng lồ của công chúng vào công thức của Coke.

- Ông bắt đầu tập trung vào việc quảng cáo như là một chìa khóa để thành công trên thị trường. Ông quyết định là không thể làm việc với Bill D'Arcy, và đã thuê Archie Lee, một người trẻ hơn, đảm nhiệm công việc này. Lee đã lên ý tưởng một trong những chiến dịch hình ảnh thương hiệu thành công nhất, thổi vào Coca-Cola một sức hút vượt xa công năng sản phẩm của nó.

- Ông bắt đầu thúc ép công ty tìm kiếm việc mở rộng sang các thị trường nước ngoài. Về phương diện này, ông đã thành lập một ban mở rộng nước ngoài vào năm 1926. Hầu hết các thị trường mà công ty thử nghiệm đầu tiên đã không mấy thân thiện vì nhiều lý do khác nhau, nhưng thức uống này vẫn tìm

được chỗ đứng ở Cuba và Đức. Pháp là một thất bại hoàn toàn vì thái độ bài ngoại của người Pháp, nhưng sau đó họ cũng đã chấp nhận.

Pepsi

Câu chuyện của Coca-Cola sẽ không thể hoàn thiện nếu không nói về đối thủ cạnh tranh ghê gớm nhất của nó - Pepsi.

Pepsi là tên của một loại nước uống đã được sử dụng bởi một công ty đã phá sản vào năm 1923. Và không lâu sau nó đã gây chú ý với một nhà làm bánh kẹo, Chares Guth, người lúc đó đang quảng bá cho một loại thức uống sô cô la với tên gọi Mavis nhưng muốn tham gia vào thị trường nước cola. Cái tên Pepsi đã được lấy từ chữ pepsin, một loại enzim tiêu hóa có trong công thức gốc.

Guth nổi tiếng là một doanh nhân bí ẩn và một khách hàng khó tính. Những chiến thuật không khoan nhượng của ông cho thấy đó chính là những gì mà thương hiệu này cần để thâm nhập vào thị trường.

Trong suốt cuộc đại suy thoái, Pepsi đã được bán trong chai với kích cỡ gấp đôi của Coke, với cùng một giá. Điều này gây nên sự giận dữ ở Atlanta, nhưng đó vẫn chưa là gì so với những gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Pepsi-Cola bắt đầu kinh doanh tại Canada, và cuộc mở rộng này cũng đánh dấu cuộc đào tẩu của D.S.Hawkes (một trong những nhà điều hành hàng đầu của công ty Coca-Cola tại Châu Âu) sang Pepsi-Cola.

Nhưng điều tồi tệ nhất vẫn chưa đến. Sau khi thua một vụ kiện bởi công ty Loft Inc., Guth đã bị thay thế bởi Walter Mack, một doanh nhân xảo quyệt và phức tạp, người nắm giữ phần lớn cổ phần tại Loft Inc.

Mack là một doanh nhân cương quyết hơn Guth rất nhiều. Ông đổ tiền vào ngân sách quảng bá của Pepsi và sử dụng chúng trong các quỹ khác nhau, từ các học bổng đại học đến các chương trình radio. Chỉ trong 7 năm, Pepsi đã nắm giữ một phần mười thị phần nước giải khát ở Mỹ.

Chiến tranh Thế giới thứ 2

Trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ 2, Công ty Coca-Cola còn gặp nhiều thử thách hơn. Thị trường xuất khẩu thành công duy nhất của công ty là Đức quốc xã, và không cần nói cũng dễ nhận ra rằng kinh doanh ở thị trường này là vô cùng nguy hiểm (Max Keith, người vận hành công việc kinh doanh ở đây đã giới thiệu một sản phẩm mới với tên gọi Fanta để lách qua các hạn chế về nhập khẩu).

Những quy định hà khắc một lần nữa gây ảnh hưởng đến công việc kinh doanh, và đường nguyên liệu một lần nữa bị ảnh hưởng. Vấn đề trở nên tệ hơn khi mà nhu cầu tăng lên đáng kể.

Một vấn đề không đâu vào đâu lại nổi lên. Công ty bị yêu cầu chứng minh rằng sản phẩm của nó là tốt cho trẻ em và rằng các bác sĩ sẽ ủng hộ nó.

Vì bất cứ doanh thu nào từ việc bán hàng cho quân đội sẽ được miễn trừ các quy định về đường nguyên

liệu, giải pháp trở nên rõ ràng. Để phục hồi doanh thu bị mất vì những vấn đề nêu trên, công ty sẽ phải chứng rỏ rằng Coca-Cola là cực kỳ quan trọng trong chiến tranh.

Lúc này công ty bắt đầu bán thức uống cho mọi doanh trại quân đội, đặc biệt là hầu hết các trại huấn luyện lớn vừa bắt đầu nở rộ. Thêm vào đó, công ty cũng cung cấp Coke cho các quân nhân ngoài mặt trận.

Sau khi chiến tranh kết thúc, công ty khám phá ra rằng Max Keith, người đã vận hành thành công công việc kinh doanh ở Đức quốc xã, đã hoàn toàn đứng về phía những ông chủ người Mỹ một thời của mình. Ông đã làm tăng tổng số nhà máy hoạt ở nước ngoài của Coca-Cola lên 63 nhà máy.

Công luận và chính phủ đã hoàn toàn đứng về phía Coke, và kết quả này khiến Pepsi bị chao đảo. Coca-Cola trở thành một biểu tượng của phong cách Mỹ.

Thời kỳ hiện đại

Công ty Coca-Cola đã vượt qua những năm khó khăn của Thế chiến thứ 2 mà không phải chịu quá nhiều tổn thất. Với Bob Woodruff ở vị trí lãnh đạo, công ty đã đủ mạnh để đối phó với mọi cơn bão.

Bob Woodruff đã luôn luôn là một người có quan điểm ôn hòa về chủng tộc. Trong những ngày sau chiến tranh, ông đã truyền tinh thần này cho công ty của mình. Tinh thần này là điều kiện tiên quyết để thực hiện công việc kinh doanh ở những nơi như Châu Á, Châu Phi và Nam Phi.

Thành công của Coca-Cola đến thời điểm này là nhờ vào khả năng của công ty trong việc định vị sản phẩm - là một biểu tượng của nước Mỹ. Nếu như công ty muốn mở rộng hơn, nó cần trải qua một sự thay đổi lớn lao.

Những năm sau chiến tranh chứng kiến sự ra đời của những sản phẩm mới bên cạnh Coca-Cola:

- Trong những năm 1960, Fanta đã được lên ý tưởng và được bán bởi Max Keith trong suốt Thế chiến thứ 2. Hương vị cơ bản đã sớm tăng lên qua một dòng sản phẩm với các hương vị thông dụng.
- Không lâu sau đó Sprite ra đời.
- Rồi công ty bắt đầu bán Coke trong lon thay vì trong những chai vốn đã là biểu tượng.
- Năm 1962, một cuộc khảo sát ý kiến công chúng đã tiết lộ rằng có 28% người Mỹ lo lắng về cân nặng của họ. Công ty đã cho thử nghiệm những loại thức uống không béo và Tab là một trong số những sản phẩm được tung vào thị trường.
- Vụ mua lại Tập đoàn Minute Maid đã đưa nước ép cam vào danh mục sản phẩm của công ty.

Bod Woodruff đối đầu với Austin

Woodruff già cỗi được yêu cầu nắm một vai trò ít có định hướng hơn trong việc quản trị công ty. Ông lùi lại và nhận vị trí chủ tịch vào năm 1954, mặc dù ông vẫn tiếp tục có mặt trong Ban giám đốc.

Không lâu sau ông bắt đầu đối đầu với Paul Austin, người được xác định sẽ nhận vị trí chủ tịch, giám đốc

điều hành công ty.

Bob Woodruff và Paul Austin bất đồng trong khá nhiều vấn đề, nhưng trong hầu hết trường hợp ban giám đốc đều đồng thuận với những quyết định của Woodruff. Mặc dù tuổi ngày càng cao, Woodruff vẫn khá có ảnh hưởng.

Trong nhiều năm, Austin vẫn kiên định vào việc đa dạng công việc kinh doanh bằng việc đầu tư vào những cơ hội kinh doanh không liên quan đến ngành thức uống giải khát, như là những nông trại nuôi tôm và những nhãn hiệu cà phê riêng. Woodruff kịch liệt phản đối những ý tưởng này.

Năm 1979, Austin đã đề nghị bổ nhiệm 6 phó chủ tịch báo cáo trực tiếp cho ông - một trong số đó sẽ là người kế nhiệm ông. Và điều này đã được ban giám đốc chấp thuận.

Trước sự ngạc nhiên của mọi người, Roberto Goizueta, một cựu kỹ sư hóa học quốc tịch Cuba đã trở thành người kế nhiệm Austin.

Thời kỳ tỏa sáng của Goizueta

Sự kiện giải thể Coca-Cola International - công ty đã mang lại cho Woodruff và cha ông quyền điều hành công việc kinh doanh đã mang lại cho Goizueta cơ hội củng cố quyền hành của mình.

Goizueta đã thực hiện một số thay đổi cơ bản, bao gồm:

- Mua lại phần lợi tức kiểm soát trong công ty đóng chai Coca-Cola ở New York, giữ lại cho cá nhân và bán nó cho những người sỡ hữu gần gũi với mình.
- Lệnh bán tất cả các đầu tư không liên quan đến nước giải khát của Austin, vì những phi vụ đầu tư này đã đưa các nguồn lực ra khỏi công việc chính của công ty và cũng không mang lại lợi nhuận.
- Thay thế thức uống kiêng Tab bằng Diet Coke - một thay đổi đáng kể trong điều kiện mà không ai trước đây từng dám làm xáo trộn tên gọi Coke hay Coca-Cola (đây là một thành công hoàn toàn và tức thời).
- Mua một xưởng làm phim. Columbia Pictures, trong một nỗ lực để đa dạng hoạt động của công ty và tăng trưởng lợi nhuận (trong năm đầu, chi nhánh mới của công ty đã làm ra hơn 90 triệu đô la).
- Giới thiệu New Coke, một phiên bản có công thức sửa đổi của Coke, nhằm phản ứng lại việc thị phần của Coke sụt giảm trong nhiều thế kỷ. Một thời gian dài trước khi họ nếm thử sản phẩm, nhiều người Mỹ đã quyết định rằng họ không thích sản phẩm này. Nó đã thất bại hoàn toàn lúc bắt đầu. Công ty chỉ tự cứu nguy được sau khi giới thiệu sản phẩm Classic Coke - sản phẩm đã trở nên thành công một cách kỳ lạ vượt qua cả "Coke truyền thống".

Goizueta nổi tiếng với việc tạo ra nhiều của cải cho các cổ đông của công ty hơn bất cứ vị giám đốc điều hành nào trong lịch sử công ty.

Điểm mấu chốt là Coa-Cola có một vị trí đặc biệt trong lịch sử như là một sản phẩm đặc trưng nhất cho nước Mỹ. Nó chỉ là một thức uống có đường, có hoặc bớt đi một vài nguyên liệu, nhưng chính vì cách

mà nó xây dựng thương hiệu, hình tượng Coca-Cola mãi mãi vượt qua chính bản thân thương hiệu của nó.

Người tóm tắt

Trần Tịnh Vân An

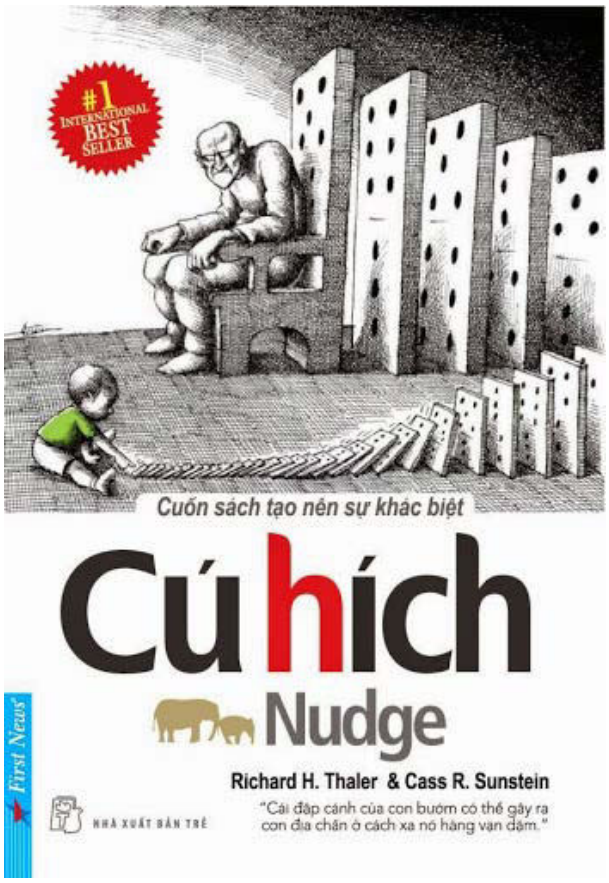
www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

(Like để nhận thêm nhiều thông tin cập nhật)

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Nudge

Tác giả: Richard H. Thaler và Cass R. Sunstein

Bản dịch: Cú hích

Người dịch: Vương Bảo Long

Nhà xuất bản Trẻ 2012

Sách gồm 303 trang

PHẦN GIỚI THIỆU

“Nhà kiến trúc lựa chọn” là người thiết lập các phạm vi hay hành lang để người khác ra quyết định.

Người theo “chủ nghĩa gia trưởng tự do” là người luôn tạo điều kiện dễ dàng hơn cho người khác thực hiện những gì họ muốn theo cách của họ; cũng như không bao giờ gây trở ngại đối với những người muốn thực hiện quyền tự do của mình.

Econ là con người kinh tế, có khả năng tư duy, lưu trữ thông tin tốt và thể hiện một ý chí mạnh mẽ.

Con người là con người tiến hóa, thông minh nhưng chưa hoàn thiện, đầy định kiến, ra quyết định không hoàn hảo.

Cú hích là bất cứ nhân tố nào làm thay đổi một cách có ý nghĩa hành vi của con người.

Con người bị tác động bởi lợi ích kinh tế, nhưng họ lại bị chi phối bởi những cú hích.

PHẦN I

CON NGƯỜI VÀ ECON

CHƯƠNG 1: ĐỊNH KIẾN VÀ SỰ NGỚ NGẨN

Tư duy của con người có hai hệ thống khác nhau: tư duy trực giác mang tính bản năng và tư duy phản xạ mang tính lý trí.

Tư duy trực giác diễn ra rất nhanh, không liên quan gì đến điều chúng ta thường nghĩ về tư duy. Các nhà khoa học cho rằng tư duy trực giác có liên quan đến những vùng có từ rất sớm của não bộ.

Tư duy trực giác là phản ứng sâu thẳm trong bạn, có thể được rèn luyện bằng sự lập đi lập lại, chính vì vậy, chúng ta thường phạm sai lầm vì quá tin tưởng.

Cuộc sống quá bận rộng, chúng ta không đủ thời gian suy nghĩ mọi thứ, nên chúng ta thường sử dụng một nguyên tắc rất đơn giản: Quy tắc ngón tay cái. Quy tắc này dẫn đến định kiến mang tính hệ thống, đó là ước định sẵn có và tính đại diện; quá trình này gọi là ước định và điều chỉnh cho đến khi bạn cho là hợp lý. Các ước định tác dụng như những cú hích thúc đẩy chúng ta quyết định thực hiện. Những phán đoán mang tính định kiến có thể tác hại đến cách chúng ta phản ứng với khủng hoảng, lựa chọn phương án kinh doanh với các tiến trình chính trị.

Tư duy phản xạ ngược lại, diễn ra từ từ và thể hiện tính tự nhận thức, vì đó là những suy nghĩ có ý thức của bạn. Nhiều người sử dụng tư duy phản xạ khi cân nhắc lộ trình của một chuyến đi, chọn lựa vào trường đại học…

Anh tài xế trẻ tuổi thường dùng tư duy phản xạ trong những tình huống khẩn cấp, nên hành động chậm hơn, gây nhiều tai nạn hơn, trong lúc bác tài xế lớn tuổi tư duy trực giác trong các trường hợp này nên đã hạn chế được tai nạn.

CHƯƠNG 2: CHỐNG LẠI CÁM DỖ

Tự chủ bản thân có thể được soi sáng bằng suy nghĩ về hai cái tôi bán tự chủ trong một con người: Cái tôi nhìn xa trộng rộng tên là “người hoạch định” và cái tôi kia là “kẻ thi hành”. Người hoạch định là tiếng nói, của tư duy phản xạ và kẻ thi hành là phần chịu tác động sâu sắc bởi tư duy trực giác.

Người hoạch định cố gắng làm việc vì sự an nguy lâu dài của bạn trước cảm giác và cái tâm không thiện. Kẻ thi hành luôn bị lôi kéo bởi những cám dỗ từ bên ngoài. Đó là hai mặt của sự tự chủ.

Trong nhiều tình huống khác nhau, người ta thường tự đặt mình vào trạng thái "lái tự động", tức họ không hề để tâm đến việc họ đang làm; hành động của họ là một lựa chọn không chủ tâm.

Khi vấn đề tự chủ (hay kiềm chế) và lựa chọn vô tâm kết hợp, kết quả ta sẽ có một loạt hậu quả tai hại phát sinh. Bạn hiểu hút thuốc có hại cho sức khỏe, bạn muốn bỏ hút thuốc; bạn thừa cân, béo phì, bạn muốn ăn kiên; bạn không muốn tham gia chương trình tiết kiệm hưu bổng… Tất cả những điều này cho thấy, chúng ta có thể nhận được rất nhiều lợi ích từ chỉ một cú hích.

Vì con người quan tâm đến những điểm yếu của bản thân nên họ muốn cố gắng tự hoàn chỉnh mình bằng cách đưa ra các biện pháp tự chủ: Chiếc đồng hồ báo thức được đặt xa tầm tay, phát những âm thanh bạn không thể chịu nổi, bạn phải bước ra khỏi giường tìm nó và tỉnh cả người, bạn đã kiềm chế được sự cám dỗ của việc ngủ nướng. Một cách khác, để giải quyết vấn đề bên trọng, bạn sử dụng kế toán tâm lý: Tiền bạc có thể thay thế được cho nhau, tiền nhà có thể mua thực phẩm, trả học phí cho con hay mua sắm vật dụng nào đó. Nhưng nhiều người chủ gia đình không nghĩ thế, họ chấp nhận một phương pháp kế toán tâm lý và tuân thủ nghiêm ngặt các mục chi, mục nào ra mục nấy. Tài khoản tâm lý có thể hết sức quí giá, bởi chúng bảo đảm cho chúng ta một cuộc sống tốt đẹp hơn; làm được như thế thì vấn đề chi tiêu không còn là một cám dỗ đáng lo ngại nữa.

CHƯƠNG 3: TÂM LÝ BẦY ĐÀN

Con người dễ bị ảnh hưởng bởi lời nói hay hành động của người khác, có nghĩa là người ta tin. Và người khác cũng tin như thế.

Hầu hết mọi người học từ người khác và điều đó là rất quan trọng. Học hỏi lẫn nhau là cách để từng cá nhân và xã hội phát triển. Tuy nhiên, những khái niệm sai lầm nhất cũng xuất phát từ kiểu học này. Khi tác động xã hội làm con người có những niềm tin sai lệch hay định kiến, chính những cú hích sẽ phát huy tác dụng.

Tác động xã hội đến từ hai yếu tố chính là thông tin và áp lực xã hội. Đôi khi cá nhân đã bỏ qua sự mách bảo của trực giác, nên thỉnh thoảng, người ta cũng đứng về phía đa số, ngay khi họ biết rằng mọi người đang phạm một sai lầm ngớ ngẩn. Những nhóm có sự đồng thuận cao thường có khả năng tạo ra những cú hích mạnh nhất, dù trước một vấn đề rất đơn giản.

Có những vấn đề không phải là kết quả của những qui định bắt buộc, những đe dọa chế tài hay biện pháp cưỡng bức, mà đến từ một cú hích đầy sáng tạo. Trong nhóm nếu có một ý kiến, một lời phát biểu một cách tự tin sẽ ảnh hưởng đến kết luận chung của cả nhóm.

Truyền thống có thể tồn tại trong một thời gian dài và nhận được sự ủng hộ, hay ít nhất là sự mặc nhiên thừa nhận của đại đa số người, dù nguyên thủy nó là sản phẩm của một cú hích từ một vài người hay thậm chí từ chỉ một người.

Các nhà quảng cáo, các nhà vận động tranh cử hiểu rất rõ sức mạnh của tác động xã hội. Họ thường xuyên nhận mạnh rằng “hầu hết người tiêu dùng thích sử dụng” sản phẩm của họ; “hầu hết người dân đang quay về phía các ứng viên đang trên đà chiến thắng” của họ…

Những nhà kiến trúc xã hội đóng vai trò là nhà kiến lựa chọn, họ muốn thay đổi hành vi của con người bằng một cú hích.

CHƯƠNG 4: KHI NÀO CHÚNG TA CẦN MỘT CÚ HÍCH?

Chúng ta từng thấy con người tạo nên những kỳ tích đáng kinh ngạc, nhưng cũng phạm phải những sai lầm hết sức ngớ ngẩn, vì cả hành động tốt lẫn xấu đều là những “ứng cử viên” cho các cú hích.

Khi người ta gặp khó khăn trong việc dự đoán, những lựa chọn hôm nay rốt cuộc sẽ ảnh hưởng như thế nào đến ngày mai, họ sẽ không nhận được gì đáng kể từ quá khứ lựa chọn. Lúc này, một cú hích sẽ rất cần thiết.

Để bảo vệ những người tiêu dùng phi lý trí cần phải có cạnh tranh. Các công ty đang cạnh tranh với nhau trên cùng một lượng khách hàng bằng những sản phẩm không chỉ khác nhau, mà còn đối chọi nhau. Vài công ty bán thuốc lá, trong khi một số khác đang cung cấp các sản phẩm giúp người ta cai thuốc lá. Vài công ty bán thức ăn nhanh, số

khác lại cung cấp dịch vụ tư vấn ăn kiêng. Nếu toàn bộ người tiêu dùng là Econ thì chẳng có gì để suy nghĩ về việc bên nào thắng. Nhưng nếu một số người tiêu dùng là Con người có những lựa chọn tồi thì chúng ta có thể quan tâm là nhóm công ty nào sẽ chiến thắng. Dĩ nhiên, nhà nước sẽ chế tài một số hành vi cạnh tranh không lành mạnh. Nhưng là những người theo chủ nghĩa gia trưởng tự do, chúng tôi thích những cú hích hơn cả.

CHƯƠNG 5: KIẾN TRÚC LỰA CHỌN

Nếu bạn tác động một cách gián tiếp đến lựa chọn của người khác, bạn đã là một kiến trúc sư lựa chọn vì những thiết kế của bạn sẽ gây ảnh hưởng đến con người. Để công trình của bạn phản ảnh sự thấu đáo về cách hành xử của con người, bạn luôn đảm bảo rằng tư duy trực giác của họ không bối rối chút nào.

Nhiều người có tâm lý "vâng, gì cũng được", họ chọn phương án nào mà họ chỉ cần bỏ ra công sức ít nhất, cả nhà nước lẫn tư nhân, đã phát hiện ra sức mạnh đáng sợ của các phương án hay lựa chọn sẵn, gọi là mặc định. Kế đến là sự lựa chọn bắt buộc một cách đơn giản kiểu có/ không hơn là phức tạp.

Một hệ thống được thiết kế tốt là hệ thống dù đoán trước được những lỗi con người có thể mắc phải và tự động khắc phục lỗi ấy cho họ. Cách tốt nhất để giúp con người cải thiện hiệu năng của họ là cung cấp thông tin phản hồi; tức hệ thống sẽ "nói" cho mọi người biết họ làm đúng hay sai. (VD: máy ảnh kỹ thuật số cung cấp thông tin sau khi chụp; máy ATM báo bíp bíp để khách hàng nhận lại thẻ, không bỏ quên).

Khi số lượng phương án lựa chọn tăng lên, chúng ta phải sử dụng các chiến lược có thể thay thế khác và điều này có thể đưa chúng ta vào rắc rối. Theo lẽ thường, nếu ta biết những người giống ta thích gì ta cũng có khuynh hướng làm theo như vậy. Trong một vài lĩnh vực, với nhiều người trong chúng ta, phương pháp "tham khảo ý kiến" người khác làm cho việc lựa chọn trở nên dễ dàng hơn.

PHẦN II

TIỀN BẠC

CHƯƠNG 6: NGÀY MAI CÒN TIẾT KIỆM NHIỀU HƠN

Có lẽ người Mỹ sẽ có cuộc sống tốt hơn khi về già, nếu họ chịu tham gia các chương trình tiết kiệm hưu bổng tự chọn. Tuy nhiên, họ nghĩ, khi nào nên nghỉ hưu và khi nào nên khai báo hưởng an sinh xã hội là những quyết định đầy khó khăn. Đối với một bộ phận lớn trong số họ, quy trình này thật phức tạp và phiền toái. Hơn nữa, họ chỉ muốn nhận tiền ngay hàng tháng chứ không muốn để dành cho tương lai. Có lẽ, những người này cần một cú hích.

Cú hích tự động đăng ký: Khi một nhân viên hội đủ tiêu chuẩn gia nhập, họ tự động trở thành người có nghĩa vụ và quyền lợi liên quan trong chương trình hưu bổng, trừ khi họ có đơn khước từ. Nhờ cú hích này người ta đăng ký sớm hơn và tham gia tăng lên. Ở đây là lựa chọn bắt buộc và sự đơn giản hóa, đồng thời cung cấp cho họ một chương trình giáo dục kiến thức tài chính miễn phí để họ hiểu rõ hơn.

Chương trình "Ngày mai còn tiết kiệm nhiều hơn": Bằng cách kết hợp tăng lương với tăng số tiền đóng góp vào tài khoản tiết kiệm, họ sẽ không có cảm giác thu nhập hàng tháng của mình giảm đi, và không xem việc đóng góp hiện tại là một mất mát. Đây là một "vùng đất" lý tưởng để thiết kế những cú hích có lợi, một môi trường trong đó người ta phải ra một quyết định duy nhất trong suốt cuộc đời làm việc của họ, và chúng ta có trách nhiệm giúp họ lựa chọn quyết định đúng đắn nhất.

CHƯƠNG 7: ĐẦU TƯ CHẤT PHÁC

"Tiết kiệm bao nhiêu được gọi là đủ?" Vốn đã khó, nhưng lựa chọn một danh mục đầu tư đúng còn khó hơn bội phần. Vì là Con người, chúng ta thường xuyên bối rối trước những quyết định trong lĩnh vực tài chính đầy cạm bẩy và phức tạp. Chúng ta thực sự cần một kiến trúc lựa chọn đầu tư thật tốt bụng và khoan dung.

Nhìn tỷ suất lợi nhuận hấp của một loại cổ phiếu nào đó trong quá khứ. Những năm 90, người ta đổ xô đi rút tiền hưu đầu tư vào chứng khoán. Nhưng bạn phải hiểu, cổ phiếu lại có lãi suất biến động và vì thế chứa đựng nhiều rủi ro. Trong khi trái phiếu được chính phủ bảo đảm ở một mức lãi suất không đổi.

Ngay một nhà đầu tư khôn ngoan nhất đôi khi cũng cảm thấy chán nản khi phải quyết định đầu tư tiền bạc thế nào cho tốt nhất. Và họ thường quay về với quy tắc chung: Quy tắc ngón tay cái. Một trường hợp đặc biệt của quy tắc này là phương pháp “1/n”. Tức là, khi đối diện với n phương án thì phải chia vốn đều cho từng phương án. Có nghĩa là mỗi giỏ nên có một số trứng bằng nhau. Các công ty chọn phương án này không phải là vì họ cho rằng đó là phương án thông minh, mà vì họ sợ bị kiện nếu thiết kế một lựa chọn định sẵn có mức lợi nhuận cao hơn nhưng độ rủi ro lớn hơn. Chỉ đến khi những hướng dẫn của Bộ Lao động Hoa Kỳ được đưa ra thì sự trở ngại trong việc lựa chọn một quỹ đầu tư mặc định mới được thông suốt.

PHẦN III

SỨC KHỎE

CHƯƠNG 8: THUỐC BÁN THEO TOA

Về chương trình bảo hiểm y tế, nếu ta chọn đúng cái mình cần luôn tốt hơn một lựa chọn ngẫu nhiên. Càng có nhiều lựa chọn, bạn càng có khả năng tìm được một gói dịch vụ phù hợp nhất. Một chương trình chỉ có một lựa chọn không bao giờ phù hợp cho tất cả mọi người. Tuy nhiên, mục D bảo hiểm y tế Hoay Kỳ là một sự phức tạp như "mê cung". Ngay cả những người thực thi chương trình, các chuyên gia y tế, sẵn lòng giúp đỡ bệnh nhân của mình, cũng bị bối rối. Hậu quả là, một số tổ chức, cá nhân đã lợi dụng sự rắc rối này, mở ra các dịch vụ tư vấn có thu phí. Xung đột lợi ích xuất hiện.

Việc thiết kế những mặc định và tự đặt người dân vào đó bất kể nhu cầu của họ, rõ ràng gần như vô trách nhiệm. Phân bố ngẫu nhiên cũng không phù hợp với quy luật thị trường tồn tại tự nhiên trong triết lý nhân văn của các chương trình chăm sóc sức khỏe người dân. Bài học từ mục D chương trình bảo hiểm ý tế Hoa Kỳ là, trước những tình huống phức tạp, câu thần chú "chỉ cần tối đa hóa lựa chọn" không đủ để tạo ra một chính sách tốt. Càng nhiều lựa chọn càng làm phức tạp thêm tình hình. Điều quan trọng hơn là có một kiến trúc lựa chọn rõ ràng, phù hợp. Vì vậy, các nhà kiến trúc lựa chọn cần hiểu rõ cách thức giúp đỡ con người.

CHƯƠNG 9: CÁCH NÀO ĐỂ TĂNG SỐ LƯỢNG NGƯỜI HIẾN TẠNG?

Nhu cầu ghép tạng lớn hơn nhiều so với khả năng cung cấp. Có khoảng 6% người chờ ghép tạng đã chết trong khi chờ đợi. Một trong những nguồn hiến tạng là các bệnh nhân chết não. Trở ngại lớn nhất đối với việc tăng số lượng tạng được hiến là sự đồng ý của gia đình người đã mất. Làm sao chúng ta tạo được cú hích hiến tạng?

Bước thiết yếu là đăng ký thành người hiến tạng tức "sự đồng ý rõ ràng", có thể đánh dấu trên bằng lái xe. Phương pháp mạnh tay hơn là "lấy tạng theo thủ tục" tức chính quyền có quyền sử dụng những phần thân thể còn sử dụng được của người đã chết hoặc không hy vọng cứu chữa. Phương pháp này tất nhiên vi phạm các nguyên tắc đạo đức nhưng cũng được xem vì tính nhân đạo sau đó.

Biện pháp “xem như đồng ý”, theo đó mọi công dân được xem như đồng ý hiến tạng, nhưng nếu không muốn, họ có thể tuyên bố rút lui một cách dễ dàng với thủ tục đơn giản.

ở Illinois, chính quyền tạo điều kiện cho những người có tấm lòng cao thượng đăng ký một cách dễ dàng qua mạng internet qua trang web “Cứu người” của bang. Trang web này là một cú hích xuất sắc và hiệu quả. Vì con người thích làm những điều mà đa số người khác nghĩ rằng đúng, đáng làm: Cứu người.

CHƯƠNG 10: HÃY CỨU LẤY HÀNH TINH CHÚNG TA

Các quốc gia trên khắp thế giới không ngừng thực hiện những bước đi mạnh mẽ để bảo vệ môi trường. Các nhà làm luật chỉ chọn hình thức mệnh lệnh và kiểm soát, nên người dân chỉ còn lại rất ít sự linh hoạt trong lựa chọn hướng đến mục tiêu bảo vệ môi trường.

Hãy nghĩ về môi trường như kết quả của một hệ thống kiến trúc lựa chọn toàn cầu, trong đó các quyết định được đưa ra bởi tất cả các tầng lớp xã hội, từ người tiêu dùng đến các đại công ty và nhà nước. Có thể sử dụng 2 phương án:

Phương án thứ nhất là đánh thuế hay phí đối với những người gây ô nhiễm. Phương án thức hai là bán quyền xả thải với một hạn ngạch nhất định qua đấu giá và cho phép mua bán.

Để thể hiện tính tự do cao là cải thiện quy trình cung cấp thông tin phản hồi đến người tiêu dùng, qua đó gây áp lực đối với “những kẻ làm bẩn môi trường”, bằng cách tạo ra một “danh sách đen” được cập nhật thường xuyên trước bàn dân thiên hạ. Đây quả là một ví dụ hoàn hảo về hiệu quả của cú hích xã hội.

Điểm nổi bật là, nếu chúng ta có cách nào làm cho lượng điện sử dụng trở thành hữu hình, chúng ta sẽ hích nhiều người khác làm theo, và nhờ đó năng lượng được tiết kiệm mà không cần dùng biện pháp cắt điện. Hoặc khuyến khích người tiêu dùng tiết kiệm điện qua chương trình “ngôi sao năng lượng”, “ánh sáng xanh”.

PHẦN IV

QUYỀN TỰ DO

CHƯƠNG 11: TĂNG QUYỀN LỰA CHỌN GIÁO DỤC

Cách tốt nhất để cải thiện giáo dục là thông qua cạnh tranh. Nếu các trường cạnh tranh với nhau, bọn trẻ sẽ là người hưởng lợi. Chúng tôi sẵn sàng ủng hộ khái niệm lựa chọn trường học, vì tự do là một ý tưởng tốt góp phần cải thiện chất lượng giáo dục.

Nhiều bậc cha mẹ chỉ đơn giản chọn trường theo mặc định (chọn các trường gần nhà) mà không cân nhắc các yếu tố khác. Vấn đề nằm ở chỗ thúc đẩy quyền tự do lựa chọn thực sự, chứ không phải trao cho họ quá nhiều lựa chọn, và đặt họ vào hoàn cảnh thuận lợi để chọn những gì tốt nhất cho con em mình, lựa chọn có thể được cải thiện nhờ thông tin tốt hơn và đơn giản hơn.

Một kiến trúc lựa chọn tốt có thể giúp các bậc phụ huynh đạt được điều vốn thuộc về lợi ích của bản thân họ. Nhà kiến trúc cũng có thể làm giảm những xung đột lợi ích tiềm ẩn giữa các bậc cha mẹ có điều kiện và không có điều kiện, giúp họ thuận lợi trong quá trình lựa chọn. Các trường cần đặt cha mẹ học sinh vào vị thế phải suy nghĩ thấu đáo khi lựa chọn và thực hiện quyền tự do của họ. Vì cả phụ huynh và con em họ cần có những lợi ích đúng đắn như cố Tổng thống Roosevelt nói: “Mọi công dân Hoa Kỳ đều có quyền được hưởng một nền giáo dục tốt”.

CHƯƠNG 12: NÊN CHĂNG BUỘC BỆNH NHÂN MUA VÉ SỐ

Mua bảo hiểm y tế, chúng ta chỉ mua những gói bảo hiểm thực sự có ích đối với những bệnh có thể nguy hiểm đến tính mạng, chứ không mua trọn gói cho cả những bệnh có xác suất thấp, nhưng mức phí cao.

Có một sản phẩm mà mọi khách hàng sử dụng dịch vụ y tế ở Mỹ bắt buộc phải mua, dù muốn hay không: quyền kiện bác sĩ vì tắc trách! Đối với bệnh nhân, những quy định này có vẻ tốt đẹp và là một hình thức hiệu quả để bảo vệ họ. Tuy nhiên, nhiều bác sĩ phải chi đến 100 ngàn đô la Mỹ hoặc nhiều hơn để mua các hợp đồng bảo hiểm trách nhiệm hằng năm, và một phần trong số đó được tính vào hóa đơn khám chữa bệnh của bạn! Rủi ro tài chính trong các vụ kiện điều trị sai không phải là lý do chính thúc đẩy những người chữa bệnh làm tốt hơn công việc và trách nhiệm của mình.

Về phía bệnh nhân, nhiều người cũng không muốn kiện bác sĩ vì tội tắc trách, hoặc giả, nếu họ có kiện thì cũng nhanh chóng đạt được sự hòa giải mà không đặt trọng tâm vào chuyện bồi thường tài chính. Vì thế, có lẽ tốt nhất là bệnh nhân nên mua một loại "vé số sức khỏe" để, nếu 40% trong đó có chảy vào túi của luật sư thì họ cũng còn lại một số tiền, đủ để bù đắp quyền không kiện bác sĩ!

Chúng tôi kiến nghị các nhà kiến trúc lựa chọn, phải xem xét một cách nghiêm túc việc thực hiện quyền tự do giao kết hợp đồng trách n hiệm trong trường hợp điều trị tắc trách với nhận thức rằng điều đó có lợi cho cả người bệnh lẫn bác sĩ.

Chúng tôi cũng kiến nghị các công ty bảo hiểm sức khỏe phải được phép đưa ra những gói bảo hiểm có và không có quyền khởi kiện tội tắc trách của bác sĩ. Nếu cung cấp thông tin đầy đủ người ta sẽ dễ dàng quyết định mua bất kỳ loại bảo hiểm nào. Các nhà làm luật cần suy nghĩ nghiêm túc về việc gia tăng quyền tự do giao kết hợp đồng trong lĩnh vực điều trị bệnh, điều đó giúp họ kiểm chứng việc giảm chi phí mà không giảm chất lượng chữa bệnh.

PHẦN V

SỰ MỞ RỘNG VÀ NHỮNG Ý KIẾN TRÁI CHIỀU

CHƯƠNG 13: NHỮNG CÚ HÍCH ĐÁNG GHI NHỚ

1. “Ngày mai còn cho đi nhiều hơn”

Nhiều người có tính từ thiện bốc đồng, tư duy phản xạ của họ muốn cho đi, nhưng tư duy trực giác của họ lại không muốn làm điều đó. Đã bao nhiêu lần bạn nghĩ mình phải giúp đỡ một ai đó, nhưng rồi bạn không làm vì giây phút đó qua đi và bạn tập trung vào việc khác? Một cú hích đơn giản là chương trình “Ngày mai còn cho đi nhiều hơn” đã làm vui lòng các nhà hảo tâm có thiện chí nhưng hay quên.

2. Hoàn thuế tự động

Việc khấu trừ thuế tại nguồn là tiến bộ lớn giúp đơn giản hóa cuộc sống của mọi người. Người dân và Cục thuế Liên bang Mỹ đều được hưởng lợi nhiều hơn, nếu quy trình thu nộp và hoàn thuế được tự động hóa.

3. Stickk.com

“Hỗ trợ thực hiện cam kết” qua trang web Stickk.com. Ví dụ, họ cam kết giảm cân sau hai tháng và phải được kiểm tra tại bệnh viện. Nếu đạt được mục tiêu, họ có thể nhận lại tiền; nếu không đạt, tiền “ký quỹ” của họ sẽ được chuyển vào một quỹ từ thiện.

4. Bỏ thuốc lá mà không cần sử dụng miếng dán cai thuốc

Người muốn bỏ hút thuốc sẽ mở một tài khoản với số dư ban đầu tối thiểu một đô la Mỹ. Trong sáu tháng sau đó, họ bỏ vào tài khoản số tiền lẽ ra để sử dụng mua thuốc lá. Sau khi xét nghiệm, nếu họ không còn hút, họ sẽ nhận lại cả gốc lẫn lãi. Ngược lại, tiền của họ sẽ được chuyển vào tài khoản của một tổ chức từ thiện.

5. Tự cấm bài bạc

Người ham mê cờ bạc được khuyến khích đăng ký vào một danh sách tự cấm mình bước vào sòng bạc hay nhận tiền thắng bạc. Họ muốn dùng tư duy phản xạ để chế ngự tư duy trực giác và cần tranh thủ sự trợ giúp của nhà nước để “cai nghiện”.

6. Đôi bên cùng có lợi

Công ty bảo hiểm khuyến khích khách hàng của mình luyện tập thể dục tại một câu lạc bộ nào đó, sau một thời gian, kết quả đo huyết áp tốt sẽ được tặng điểm thưởng khi đi máy bay, khách sạn, mua hàng… (khách hàng ít bệnh tật, công ty tiết kiệm được chi phí)

7. Đèn đỏ hữu ích

Chỉ cần một đèn cảnh báo màu đỏ nhỏ được thiết kế tại nơi dễ nhìn của thiết bị. Khi đèn sáng là dấu hiện thiết bị quá dơ, cần phải thay lọc bụi.

8. Sơn chống cắn móng tay

Những người muốn bỏ thói quen cắn móng tay, giờ đây có thể mua loại sơn móng tay có vị đắng như Mavala hay Nobite.

9. Kiểm tra độ lịch sự

Những bức email giận dữ, thù hận hay nguyền rủa ai trong cơn nóng giận; hãy giữ nó lại với bạn ít nhất, một ngày trước khi bạn quyết định gửi đi. (Chắc chắn hôm sau, bình tĩnh, bạn sẽ xóa nó đi). Cần cài đặt phần mềm để kiểm tra và nhắc nhở ta về vấn đề này.

CHƯƠNG 14: NHỮNG Ý KIẾN TRÁI CHIỀU

Ai là người không tán thành việc sử dụng các cú hích? Những kẻ nghi ngờ tác dụng của những cú hích e rằng một khi chấp nhận thì sự can thiệp mang tính chất xâm phạm cao chắc chắn sẽ xuất hiện, cổ máy tuyên truyền của chính phủ Mỹ sẽ nhanh chóng chuyển từ giáo dục sang hành động ép buộc và cấm đoán.

Những người chỉ trích nhìn vào sự công kích dữ dội của điều dường như đối với họ là những hình thức xâm phạm không thể chấp nhận được.

Nếu những cú hích của chúng tôi giúp mọi người có lợi hơn theo sự tự nguyện và quyền lựa chọn của mỗi người, há chẳng phải là một điều tốt?

Những đề nghị của chúng tôi được thiết kế một cách chủ ý để bảo vệ quyền tự do lựa chọn, phương pháp của chúng tôi, luôn phản đối những kiểu cách can thiệp đáng bị phản bác nhất. Thật vô nghĩa khi yêu cầu chính phủ đứng ngoài cuộc. Các nhà kiến trúc lựa chọn dù tư hay công phải làm một điều gì đó.

Việc đánh giá những cú hích tùy thuộc vào tác động của chúng, nghĩa là xem chúng hỗ trợ hay làm tổn thương người khác. Nếu nói rằng lợi ích cá nhân là một cuộc kiểm tra "độ lành mạnh" của các nhà quy hoạch, thì quyền tự do lựa chọn là một chất điều hòa vô cùng quan trọng.

CHƯƠNG 15: LỰA CHỌN TỐI ƯU

Những cú hích luôn tồn tại khắp mọi nơi, mặc dù chúng ta không thể nhìn thấy chúng. Các nhà kiến trúc lựa chọn có thể bảo toàn quyền tự do lựa chọn, trong khi vẫn hích người ta theo hướng nâng cao chất lượng cuộc sống của họ.

Các nhà làm luật cũng có thể tạo ra và sử dụng những cú hích hướng người dân vào những gì họ có thể làm cho cuộc sống của họ tốt đẹp hơn.

Chúng tôi đã mang đến cho bạn đọc một sự thông hiểu về kiến trúc lựa chọn và sức mạnh của những cú hích nhằm tư duy sáng tạo hơn và cải thiện cuộc sống của chính mình.

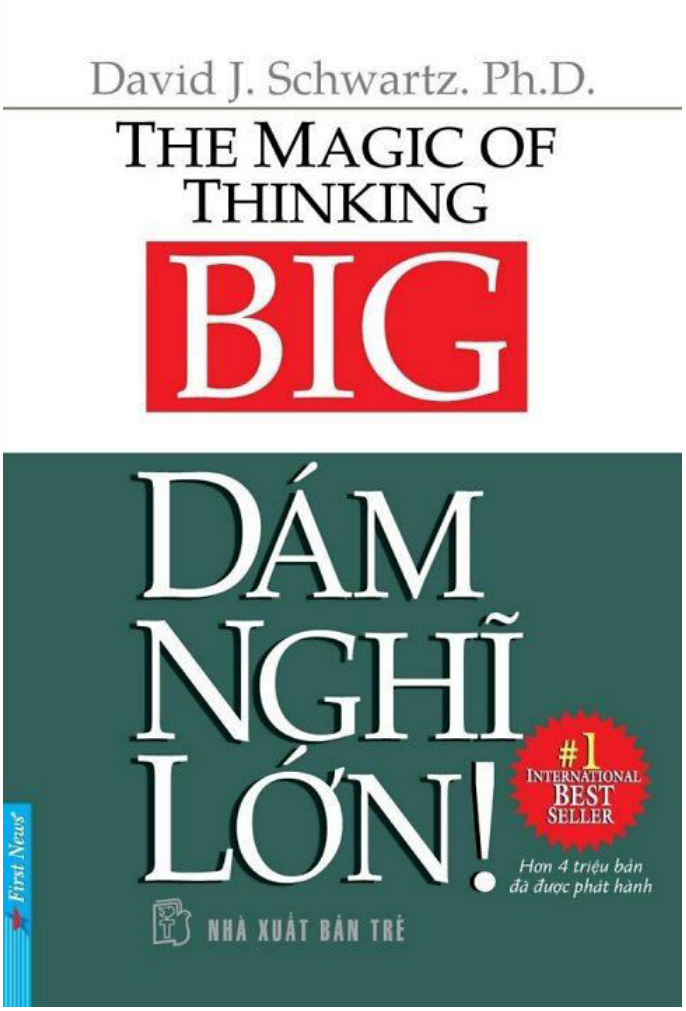
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Dám nghĩ lớn!

Nguyên tác: The Magic of Thinking Big

Tác giả: David J. Schwartz, Ph. D

Xuất bản: 1959

Người dịch: Nguyễn Thị Thanh – Trần Lê Thu Trang – Nguyễn Thị Thanh Huyền

Nhà xuất bản: NXB Trẻ 2009

Sách gồm: 359 trang

Về tác giả

Dr. David J. Schwartz là giáo sư đại học Georgia, Atlanta, Mỹ. Chủ tịch công ty Creative Educational Services.

Nội dung chính

Tác giả trình bày một cách sinh động và dễ hiểu cách tư duy giúp bạn đạt được mục tiêu cao nhất trong công việc, cuộc sống và trong cộng đồng của bạn.

Chương 1

Thành công bắt đầu từ niềm tin của bản thân

Niềm tin có thể giúp chúng ta làm được những điều tưởng chừng như không thể. Có niềm tin, chúng ta có thể làm được tất cả. Một niềm tin mãnh liệt sẽ thúc đẩy chúng ta suy nghĩ đến cùng để tìm ra phương hướng, phương tiện, phương pháp thực hiện. Nếu không có niềm tin vững chắc vào khả năng con người du hành trong không gian, các nhà khoa học đã không thể có đủ lòng dũng cảm, niềm đam mê và sự nhiệt tình để biến điều đó thành sự thật. Chính niềm tin kiên định là động lực quan trọng dẫn đến sự ra đời của đường hầm biển Manche, một trong bảy kỳ quan của thế giới.

Nỗi lo lắng sẽ thất bại và thái độ không thực sự khao khát thành công là nguyên nhân dẫn đến hầu hết mọi thất bại. Thành công chỉ đến với những ai tin tưởng hoàn toàn vào chiến thắng sau cùng.

Mỗi cá nhân là sản phẩm từ ý chí của chính mình. Hãy luôn tin rằng mình là một trong số những người tài giỏi, thì mình sẽ suy nghĩ và hành động theo cách của người tài giỏi. Bạn phải luôn khai thông sức mạnh niềm tin của mình bằng cách: Hãy luôn hướng tới thành công thay vì chỉ nghĩ đến thất bại. Mỗi ngày hãy tực nhắc nhở rằng bạn còn rất nhiều khả năng tiềm ẩn mà chính mình chưa khám phá hết được. Hãy nghĩ đến và tin tưởng vào những điều lớn lao và đừng bao giờ đánh giá thấp bản thân mình.

Hãy xem cuộc sống và những người xung quanh là “một phòng thí nghiệm” của bạn. Bạn hãy quan sát và thử nghiệm. Bạn chính là nhà khoa học trong phòng thí nghiệm của mình, biết cách quan sát bạn sẽ học được nhiều bài học vô cùng giá trị. Từ những con người xung quanh bạn, bạn sẽ học được những bài học khác nhau, bài học thành công và bài học thất bại, bạn sẽ điều chỉnh và áp dụng cho bản thân mình.

Không một điều gì khác trong cuộc sống này giúp bạn trở nên thoải mái bằng những lúc bạn biết mình đang đi trên con đường dẫn đến thành công. Cũng trên con đường đó, không có một trở ngại nào khác lớn hơn chính là bản thân bạn.

Chương 2

Căn bệnh “tự bào chữa” – mầm mống của thất bại

Những người không thành công luôn mắc phải một căn bệnh tinh thần – tạm gọi là căn bệnh “tự bào chữa”, họ luôn viện dẫn rất nhiều lý do để bào chữa cho hiện trạng của mình. Khi đã tìm được lý do “hợp lý” để tự bào chữa, anh ta sẽ bám riết lấy nó để biện minh với chính bản thân

mình và với những người xung quanh. Căn bệnh này thường biểu hiện qua việc đỗ lỗi cho sức khỏe, trí tuệ, tuổi tác hay sự may rủi.

Nguyên cớ "sức khỏe không tốt" nhiều người thường dùng làm lời bào chữa cho sự thiếu trách nhiệm hoặc không thành công của mình. Trong thực tế cuộc sống, rất nhiều tấm gương của những người có vấn đề sức khỏe thực sự, nhưng họ vẫn lạc quan và thành công. Vậy, việc đỗ lỗi cho sức khỏe chỉ để biện hộ cho sự lười nhác của mình mà thôi. Loại vắc-xin tốt nhất chống lại bệnh này là hãy tránh nhắc đến sức khỏe của bạn. Thuốc giảm đau hiệu nghiệm nhất là thái độ lạc quan, sự mãn nguyện và lòng biết ơn về sức khỏe mà bạn hiện có.

Chứng bệnh tiếp theo là đỗ lỗi cho trí lực, khi nhắc đến năng lực trí tuệ, bạn hãy nhớ rằng, để giải quyết vấn đề thì cách bạn vận dụng trí thông minh quan trọng hơn nhiều so với lượng trí thông minh bạn có. Chỉ có lòng đam mê bạn có thể thực hiện công việc đến nơi đến chốn, thiếu sự đam mê, những người đặc biệt thông minh vẫn thất bại. Để trị căn bệnh này, bạn hãy sử dụng bộ não để tư duy phát triển ý tưởng sáng tạo, cố tìm ra con đường mới hơn, hợp lý hơn, bất luận bạn làm công việc gì.

Cái cớ tuổi tác, "tôi đã quá già rồi" hoặc "tôi còn quá trẻ" người ta cũng thường dùng để đỗ lỗi. Cái cớ này đã làm cho rất nhiều người để vuột mất những cơ hội quý giá. Hãy tự cứu mình ra khỏi những suy nghĩ tiêu cực về tuổi tác. Khi bạn xua tan được những lo lắng tuổi già, bạn sẽ cảm nhận trong mình sức trẻ và niềm lạc quan vô tận. Sự ít tuổi chỉ trở thành trở ngại khi nào người trẻ tự ràng buộc mình vào mặc cảm như thế.

Chứng bệnh tiếp theo là đỗ cho "sự may mắn". Đừng trở thành một người chỉ biết mơ mộng, mơ mộng một con đường thành công mà không cần nỗ lực. Hãy chấp nhận quy luật của nhân quả. Sự thành đạt có được luôn phát xuất từ sự chuẩn bị, biết lên kế hoạch và có quyết tâm hướng tới thành công.

Chương 3

Xây dựng sự tự tin và xóa bỏ nỗi sợ hãi

Mỗi nỗi sợ hãi của con người đều do tâm lý mà ra. Nó ngăn cản bạn nắm bắt các cơ hội, làm cho sức khỏe suy giảm, sinh bệnh tật, giảm tuổi thọ, thiếu tự tin.

Để chữa trị tình trạng này, điều đầu tiên bạn tập cho mình thói quen phát huy sự tự tin đến mức tối đa. Bạn hãy hiểu rõ rằng chỉ có hành động mới giúp ta chế ngự được nỗi sợ hãi. Mỗi khi bạn gặp khó khăn, hãy luôn giữ tinh thần thật vững vàng, sau đó hãy tự hỏi mình xem cần làm gì để chế ngự nỗi sợ hãi đó.

Sự sợ hãi những người xung quanh cũng là một chứng bệnh cũng rất đáng lo ngại. Để chế ngự nỗi sợ hãi này, bạn nên nhìn nhận con người bằng một thái độ thân thiện, vì con người có nhiều nét tương đồng hơn là khác biệt. Hãy luôn giữ thái độ cân bằng khi nhìn nhận, đánh giá người khác, dù chức vụ của họ có quan trọng đến đâu thì vẫn là một con người bình thường với mối quan tâm, khát vọng, sở thích và các vấn đề khác trong cuộc sống cũng như bạn mà

thôi. Hãy tập cách thông cảm với người khác, hãy kiềm chế cơn tức giận của mình trong những tình huống vô lối.

Mọi người đều có khát vọng làm người tốt, do đó, đừng bao giờ đánh đổi lương tâm để đạt được sự thành công. Làm những việc tử tế khiến lương tâm thanh thản, tạo dựng được sự tự tin. Thay đổi hành động sẽ dẫn đến thay đổi thái độ, bạn luôn nở nụ cười bạn sẽ cảm thấy vui vẻ, yêu đời hơn, luôn ngẫn cao đầu bạn sẽ thấy tự tin hơn. Để thoát khỏi sự rụt rè, lấy lại tự tin khi tiếp xúc với người khác, bạn chỉ cần bắt tay với người đối diện, nhìn thẳng vào mắt họ và chào hỏi thật chân thành. Các bài tập giúp bạn tạo dựng niềm tự tin trong cuộc sống hàng ngày: khi hội họp, mạnh dạng ngồi ở những hàng ghế đầu, giao tiếp bằng mắt, bước đi mạnh mẽ, mạnh dạng phát biểu ý kiến và luôn cười thật tươi.

Chương 4

Sũy nghĩ đột phá

Ngày nay, các bạn trẻ có xu hướng an phận với mục tiêu nhỏ bé, có nghĩa là áp lực cạnh tranh một công việc đáng mơ ước giảm đi. Khi sự thành công là yếu tố được xem trọng thì người ta sẽ không đánh giá một người qua vẻ bề ngoài, bằng cấp, vị thế xã hội mà qua khát vọng lớn lao muốn vươn tới. Thành quả cao đến đâu phụ thuộc phần lớn vào mục tiêu xác lập lúc ban đầu.

Điểm yếu nhất của con người là tự ti, tự hạ thấp bản thân, lúc nào cũng cứ nghĩ như vậy thì giá trị nhân cách bị giảm thiểu. Bạn hãy suy nghĩ thật kỹ để tìm ra những điểm quý giá nhất của bạn và hãy nhận xét nó một cách khách quan, bạn sẽ thấy mình hơn rất nhiều người đã từng thành công. Vậy là bạn đáng giá hơn bạn nghĩ rất nhiều.

Bạn hãy biết rằng, những người dám nghĩ lớn luôn tạo dựng chuỗi hình ảnh tiên phong, tích cực trong tâm trí mình và mọi người xung quanh bằng vốn từ ngữ phù hợp.

Cách phát triển vốn từ vựng của những người dám nghĩ lớn là luôn dùng những cụm từ tích cực, lạc quan để miêu tả những gì bạn cảm thấy, những cụm từ tươi sáng khi miêu tả những người khác, và từ ngữ tích cực để động viên khích lệ họ.

Hãy nhìn ra triển vọng trong tương lai, đừng nhìn vào những gì có trong hiện tại. Khả năng hoạch định tương lai sẽ khiến mọi thứ trở nên có giá trị hơn. Hãy tạo kỹ năng tạo thêm giá trị cho mọi sự vật, cho mọi người và cho bản thân. Luôn tập trung vào mục tiêu quan trọng nhất, đừng rơi vào vòng luẩn quẩn của những điều tầm thường. Hãy trở nên vĩ đại bằng cách nghĩ lớn.

Chương 5

Suy nghĩ và mơ ước sáng tạo

Khi bạn tìm ra những cách thức mới mẻ, hợp lý và tiến bộ hơn để giải quyết một công việc nào đó đạt được hiệu quả hơn, đó là sự sáng tạo. Vậy ta phải làm gì để phát triển khả năng suy nghĩ sáng tạo của mình?

Để làm được bất cứ việc gì, trước tiên bạn phải tin việc đó có thể thực hiện được. Niềm tin đó sẽ tạo động lực cho trí não hoạt động, tìm ra hướng xử lý đúng đắn. Vì nếu bạn nghĩ việc gì đó là không thể, trí óc bạn sẽ hoạt động để chứng minh điều đó quá hiển nhiên là không thể. Vì vậy, đừng đưa ra lý lẽ bào chữa "xưa bày nay làm", đừng mang tâm lý ngại thay đổi. Con người không thể đạt được sự hoàn hảo tuyệt đối trong mọi công việc, nên bạn phải luôn hoan nghênh và sẵn sàng lĩnh hội ý tưởng mới. Hãy thử phá bỏ thói quen hằng ngày, xóa bỏ hoàn toàn tư tưởng "không thể" trong suy nghĩ, hãy liệt kê mọi lý lẽ để chứng tỏ bạn làm được việc đó.

"Khả năng" là một trạng thái tinh thần, những điều chúng ta làm được lớn lao đến đâu phụ thuộc vào việc chúng ta tin tưởng bản thân mình đến mức nào. Tuy nhiên, qua kinh nghiệm, những người thành công luôn biết lắng nghe, kẻ tầm thường chỉ biết nói. Lắng nghe không có nghĩa là im lặng. Lắng nghe có nghĩa là "khơi kênh" cho dòng ý kiến của người khác ngấm vào tâm trí bạn. Sự khuyến khích từ những người khác là chất dinh dưỡng tuyệt vời cho tâm trí bạn sản sinh ý tưởng sáng tạo. Ý tưởng mới có thể xuất hiện bất cứ lúc nào, bất cứ nơi đâu, đừng để ý tưởng trôi mất, hãy ghi chép lại, liên hệ với những ý tưởng khác liên quan khi đã chín muồi, hãy định hình ý tưởng của bạn trên giấy, tìm cơ hội để làm cho ý tưởng hiện thực.

Chương 6

Bạn nghĩ bạn là người thế nào, bạn sẽ như thế đó

Bạn suy nghĩ như thế nào, bạn sẽ hành động như thế đó, bạn hành động như thế nào, những người khác sẽ đối xử với bạn như thế đó. Cho nên, bạn đánh giá bản thân mình kém cỏi, bạn hành động như người kém cỏi, người xung quanh sẽ đánh giá bạn như một kẻ kém cỏi. Để trở nên quan trọng, chúng ta phải nghĩ rằng mình quan trọng, thực sự nghĩ như vậy, khi đó người khác cũng sẽ nghĩ như vậy.

Cho nên, bạn phải thể hiện sự quan trọng qua vẻ bề ngoài của bạn vì vẻ bề ngoài cũng biết nói. Hãy sử dụng trang phục như một công cụ giúp bạn củng cố tinh thần và xây dựng sự tự tin, bạn sẽ có sự tích cực trong cảm giác và suy nghĩ của mình. Mọi người sẽ đánh giá bạn qua vẻ bề ngoài vì đó là ấn tượng đầu tiên, ấn tượng đầu tiên thường tồn tại rất lâu. Hãy tôn trọng cách ăn mặc của bạn.

Hãy nghĩ công việc của bạn là quan trọng, tầm suy nghĩ về nghề nghiệp nói lên tiềm năng, sự đam mê dẫn đến hành động, năng lực và trọng trách của một con người. Suy nghĩ tích cực, nhiệt tình bạn sẽ trở nên nhiệt tình với công việc và sự nhiệt tình ấy sẽ được đền đáp.

Hãy tự tặng cho mình những lời động viên nhiều lần mỗi ngày. Trước khi bạn tiếp xúc, giao dịch với ai, bạn hãy tự khen mình là người bặc thiệp, tế nhị, xuất sắc, chắc chắn bạn sẽ đạt kết quả tốt, và đúng như vậy.

Hãy nâng tầm suy nghĩ của bạn, hãy nghĩ theo cách của những người quan trọng. Nâng tầm suy nghĩ sẽ giúp bạn nâng tầm hành động để đi đến thành công. Hãy tự hỏi bản thân: "Đấy có phải là cách một người quan trọng vẫn làm hay không?" Sau đó, hãy làm theo câu trả lời đúng.

Chương 7

Kiểm soát môi trường xung quanh, phấn đấu trở thành người giỏi nhất

Mỗi chúng ta là sản phẩm của môi trường xung quanh, với vô số thứ ảnh hưởng đến suy nghĩ, thái độ, tính cách của bạn. Nếu bạn lớn lên ở một quốc gia khác bạn đã trở thành một người khác. Mối quan hệ lâu dài với những người xung quanh, bạn sẽ ảnh hưởng nếp nghĩ của họ. "Gần mực thì đen, gần đèn thì sáng".

Thuở thiếu niên, ai cũng đặt ra cho mình những mục tiêu cao đẹp, to tát. Nhưng trước khi đạt đến độ tuổi để có thể hành động hướng tới những mục tiêu đó, có vô số thế lực quanh ta đã cản trở và ảnh hưởng đến ta. Cuối cùng chúng biến ta thành một trong ba nhóm người: Nhóm người đầu hàng hoàn toàn, không tin mình có những yếu tố để thành đạt. Nhóm người đầu hàng một phần, dù có thông minh, tài giỏi nhưng họ vẫn chọn cách sống mờ nhạt qua ngày, ngại đứng lên và cố gắng. Nhóm người không bao giờ đầu hàng, họ luôn thấy cuộc sống thật thú vị, đầy sự kích thích và quý giá, họ thích từng cuộc đọ sức mới với những thử thách để cuộc sống có đầy đủ ý nghĩa.

Để là một người của nhóm thứ ba, bạn phải đấu tranh chống lại những cản trở từ môi trường xung quanh. Đừng để những người suy nghĩ tiêu cực phá hỏng kế hoạch tiến tới thành công của bạn. Những người thường bảo "không thể" là những người tầm thường trong sự nghiệp. Hãy luôn cảnh giác. Bạn chỉ tìm lời khuyên từ những người bạn biết rõ mà thôi, những người có uy tín, vui vẻ, lạc quan và thành công trong cuộc sống. Hãy luôn trong tâm trạng thoải mái. Tham gia vào những nhóm bạn mới để khám phá những điều mới mẻ và thú vị. Tránh những câu chuyện ngồi lê đôi mách, hãy luôn đi đầu trong mọi việc.

Chương 8

Thái độ đúng đắn – Đồng minh giúp bạn đi đến thành công

Bạn có thể đọc được suy nghĩ của bất cứ người nào xung quanh bạn qua cảm giác, thái độ của anh ta với công việc. Thái độ đúng đắn, năng lực sẽ được phát huy tối đa. Thái độ thực sự tạo nên điều khác biệt.

Có thái độ đúng đắn, sẽ dễ dàng vươn tới thành công. Trước hết, phát triển thái độ "tôi đã sẵn sàng". Để khích lệ người khác, làm cho họ trở nên hăng hái thì trước tiên, bản thân bạn phải cảm thấy hăng hái, nhiệt tình. Để có được lòng nhiệt huyết thì hãy tìm hiểu kỹ lưỡng công việc bạn sẽ làm, sau đó, hãy thổi hồn vào những việc bạn đang làm. Thổi hồn vào cái bắt tay ấm áp bằng cách siết chặt, thổi hồn vào nụ cười của bạn bằng cách hãy cười bằng mắt. Hãy đem đến những tin tốt lành cho những người mà bạn sẽ gặp, vì lời nói tốt đẹp sẽ mang lại kết quả tuyệt vời.

Hãy nuôi dưỡng thái độ "bạn rất quan trọng" và bạn nên giúp người khác cảm thấy họ quan trọng. Khát vọng được cảm thấy mình quan trọng là khao khát mạnh liệt sâu kín nhất của con người. Đừng gom hết vinh quang vào mình, thay vào đó, hãy đầu tư lời khen cho người khác, vì lời khen cũng như tiền bạc, có thể đầu tư và sinh lãi.

Hãy xây dựng thái độ "phải biết phục vụ", đây là thái độ hữu ích, sẽ mang đến sự giàu có cho bạn. Phục vụ người khác trước, rồi tiền bạc sẽ tự nó đến sau. Để rèn luyện thái độ này, bạn hãy tỏ ra luôn luôn dành cho mọi người nhiều hơn điều họ mong muốn. Phục vụ là những hạt mầm rồi bạn sẽ gặt hái được thành quả.

Chương 9

Suy nghĩ đúng đắn về người khác

Bạn hãy hiểu rằng, sự thành công của bạn phụ thuộc vào sự ủng hộ và giúp đỡ của những người xung quanh. Vậy làm thế nào để bạn có sự ủng hộ và giúp đỡ đó? Đơn giản là bạn chỉ cần nghĩ đúng về mọi người, mọi người sẽ yêu mến và giúp đỡ bạn.

Để thành công bạn phải lên một kế hoạch để thân thiện với mọi người. Người đóng vai trò quan trọng nhất chính là người chủ động nhất trong việc giới thiệu bản thân mình với mọi người. Chủ động làm quen và xây dựng tình bạn với họ. Nhưng đừng bao giờ mua bán tình bạn, tình bạn không phải là thứ đem đổi khác. Không ai là người hoàn hảo cả, nên hãy thừa nhận rằng mọi người có quyền khác với bạn, bạn có quan điểm của bạn nhưng tốt hơn bạn nên giữ nó cho riêng mình. Đừng trở thành một người ham nói về bản thân. Hãy lắng nghe, lắng nghe để kết bạn và học hỏi. Hãy suy nghĩ thật lạc quan về mọi người. Hãy tìm ra điểm tốt để yêu quí và cảm phục người khác. Khuyến khích người khác nói với bạn về quan điểm của họ, suy nghĩ của họ và thành quả của họ. Đừng đổ lỗi cho người khác nếu bạn gặp phải một thất bại. Hãy nhớ rằng, cách bạn suy nghĩ khi gặp thất bại sẽ quyết định sau bao lâu nữa bạn mới đạt được thành công.

Chương 10

Thói quen hành động

Chỉ có những ý tưởng tuyệt vời thôi thì chưa đủ. Vì không ai có thể đạt được điều gì nếu chỉ ngồi suy nghĩ suông. Điều quan trọng là bạn phải là một người biết hành động. Tức là những ý tưởng được theo đuổi đến cùng và biến thành hiện thực.

Để rèn thói quen hành động, bạn phải là một người chủ động. Người chủ động luôn hoàn thành những việc mà anh ta muốn hoàn thành, không chần chừ, chờ đợi. Quyết tâm hành động sẽ kích thích suy nghĩ của bạn, giúp bạn tìm ra phương cách để đạt mục tiêu.

Người chủ động không bao giờ tự chôn vùi ý tưởng của mình, chấp nhận hành động, sẵn sàng đón nhận những trở ngại và khó khăn trước mắt và tìm cách vượt qua khó khăn và trở ngại đó, vì chúng ta không thể mua bảo hiểm cho mọi vấn đề trong cuộc sống.

Hãy hành động để xóa bỏ nỗi sợ hãi và bồi đắp sự tự tin. Cách duy nhất để bắt đầu là "hãy bắt đầu ngay lập tức", "việc hôm nay chớ để ngay mai".

Hãy nắm bắt cơ hội, bắt tay vào hiện thực hóa như một người xông xáo, một tình nguyện viên, tích cực vận động và "lãnh ấn" tiên phong.

Chương 11

Chuyển bại thành thắng

Những người khốn cùng trong xã hội thường có chung một điểm: họ đều thất bại một cách thảm hại, họ đều gặp phải những tình huống khó khăn và sẵn sàng đầu hàng.

Những người thành công hành động hoàn toàn khác hẳn. Khi gặp thất bại, anh ta bật dậy, ghi nhận thêm một bài học, quên đi thất bại vừa qua và tiến lên phía trước.

Khi bạn gặp một việc không như ý xảy ra, hãy thật bình tĩnh và tìm ra nguyên nhân của vấn đề, đó là cách tránh mắc hai lần cùng một lỗi. Đổ lỗi cho người khác chẳng mang lại kết quả tốt đẹp gì cả. Người thất bại thật sự là người vấp ngã nhưng chẳng rút tỉa được kinh nghiệm gì từ sự vấp ngã đó.

Bạn hãy tin và luôn nhắc nhở bản thân: "Mọi việc đều có cách giải quyết". Dòng suy nghĩ tích cực tuôn chảy sẽ giúp bạn có cách để giải quyết vấn đề.

Đừng bao giờ nghĩ và tuyên bố một việc gì đó là không thể. Khi gặp khó khăn, hãy dừng lại và bắt đầu lại từ đầu, vì chúng ta thường chú tâm quá mức vào một vấn đề trong suốt thời gian dài, nên chúng ta không thể nhìn ra cách giải quyết mới, cách tiếp cận mới.

Hãy kiên định với mục tiêu, nhưng đừng lao đầu vào ngõ cụt mà phải kết hợp sự kiên trì và thử nghiệm. Hãy thử những cách nghĩ và hành động mới. Mọi việc luôn luôn và thực sự dẫn đến bao điều tốt đẹp nếu bạn có một cái nhìn rõ ràng và lạc quan trong mọi việc.

Chương 12

Hãy đặt ra những mục tiêu để giúp bạn tiến về phía trước

Mục tiêu không chỉ đơn giản là có một ước mơ, mà là một ước mơ được đưa vào thực hiện.

Không có mục tiêu, bạn chẳng khác nào đi lang thang thơ thẩn, chẳng biết mình đang đi đâu, vì thế chẳng đến được đâu cả.

Mục tiêu rất quan trọng đối với thành công, như không khí đối với sự sống vậy. Ngay bây giờ, bạn hãy xây dựng cho mình hình ảnh mà bạn muốn trở thành trong mười năm tới, nếu bạn thật sự nuôi khát vọng lớn lao. Bạn hãy tự đạt những câu hỏi cho chính mình: Tôi muốn trở thành người như thế nào? Cần phải làm gì để đạt được đúng như ước muốn? Khi tưởng tượng ra tương lai, bạn đừng e ngại, vì lòng khao khát mãnh liệt, khi được khơi dòng sẽ trờ thành sức mạnh to lớn. Khi bạn bị ám ảnh bởi một mục tiêu cụ thể, bạn sẽ nhận được sức mạnh thể chất, năng lượng và lòng nhiệt huyết cần thiết để hoàn thành.

Khi bạn muốn đạt bất cứ mục tiêu nào, bạn đều cần đến phương phát từng bước một. Một kế hoạch khôn ngoan là một kế hoạch có các mục tiêu ngắn hạn liên tiếp nhau.

Tuy nhiên, có rất nhiều nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn, làm ảnh hưởng đến mục tiêu của bạn, bạn sẵn sàng chấp nhận đi đường vòng, đi đường vòng không phải là thay đổi mục tiêu mà là đi theo một con đường khác, thực hiện theo một cách khác mà thôi.

“Lợi nhuận thành công” cuộc đời chỉ được tạo ra từ một nguồn duy nhất: đầu tư cho chính bản thân mình. Học hành một cách nghiêm túc là cách đầu tư hiệu quả nhất. Bạn có thể thu nhận kiến thức bằng nhiều cách: học ở trường cao đẳng, đại học hay các khóa học ngắn hạn. Đánh giá kết quả học tập này chính là qua việc đánh giá “khả năng tư duy” của bạn. Để rèn luyện thêm trí óc, khởi tạo ý tưởng, bạn nên tạo thói quen đọc sách, báo, tận dụng những cơ hội làm quen, tiếp cận, học tập từ những người đã thành công.

Chương 13

Hãy suy nghĩ như một nhà lãnh đạo xuất sắc

Để đạt được thành công đỉnh cao, bạn phải có khả năng lãnh đạo. Khả năng lãnh đạo và khả năng dẫn dắt mọi người luôn đi cùng với nhau.

Bốn nguyên tắc lãnh đạo được áp dụng trong mọi lĩnh vực là:
www.nhuongquyenvietnam.com

Nguyên tắc 1: Hãy trao đổi ý tưởng, suy nghĩ, quan điểm với những người bạn muốn gây ảnh hưởng.

Sẽ dễ dàng hơn rất nhiều để khiến những người khác làm những điều bạn muốn, nếu bạn nhìn nhận mọi thứ dưới con mắc của họ. Để làm được điều này, bạn phải hiểu và quan tâm đến mọi khía cạnh của cuộc sống của họ và hãy tự hỏi: “Nếu mình ở trong hoàn cảnh của họ, mình sẽ suy nghĩ như thế nào?”

Nguyên tắc 2: Đâu là cách mọi người thường làm để giải quyết vấn đề này?

Hai thái độ cấm kỵ đối với người lãnh đạo là chỉ biết ra lệnh và thái độ lạnh lùng, máy móc. Những người lãnh đạo này sẽ đối xử và coi nhân viên như những cổ máy. Mà “cổ máy người” thì không thể có sự trung thành và chạy hết công suất được.

Cách tối ưu nhất của người lãnh đạo là đối xử với mọi người, mọi việc luôn mang tính nhân văn: Tôn trọng mọi người, có trách nhiệm bảo vệ cấp dưới, tạo dựng cảm giác an toàn cho mọi người trong công ty, đối xử với người khác như mình mong muốn đối xử, khen ngợi cấp dưới khi có cơ hội, góp ý cho nhân viên với thái độ cẩn trọng, không làm tổn thương họ hoặc làm họ xấu hổ.

Nguyên tắc 3: Luôn nghĩ đến sự tiến bộ, tin tưởng vào sự tiến bộ và thúc đẩy sự tiến bộ

Trước hết, người lãnh đạo phải là tấm gương về suy nghĩ và hành động cho nhân viên noi theo.

Bạn hãy nghĩ đến sự cải thiện. Hãy luôn nghĩ đến tiêu chuẩn cao hơn trong bất cứ việc làm gì của bạn.

Nguyên tắc 4: Ứng dụng sự kỳ diệu của suy nghĩ lớn vào những tình huống quan trọng nhất trong cuộc đời bạn

Bạn nên dành thời gian để tự đối thoại với bản thân mình. Việc ngồi một mình suy nghĩ sẽ mang lại những kết quả đáng kinh ngạc. Những quyết định được đưa ra trong lúc ngồi một mình suy nghĩ thường chính xác 100% theo một cách bí ẩn nào đó.

Vậy bạn hãy qui định cho mình, dành một khoảng thời gian để ngồi một mình vào sáng sớm hay tối muộn, không bị ai quấy rầy, trong trạng thái tỉnh táo để suy nghĩ về những vấn đề cá nhân hay công việc của mình.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

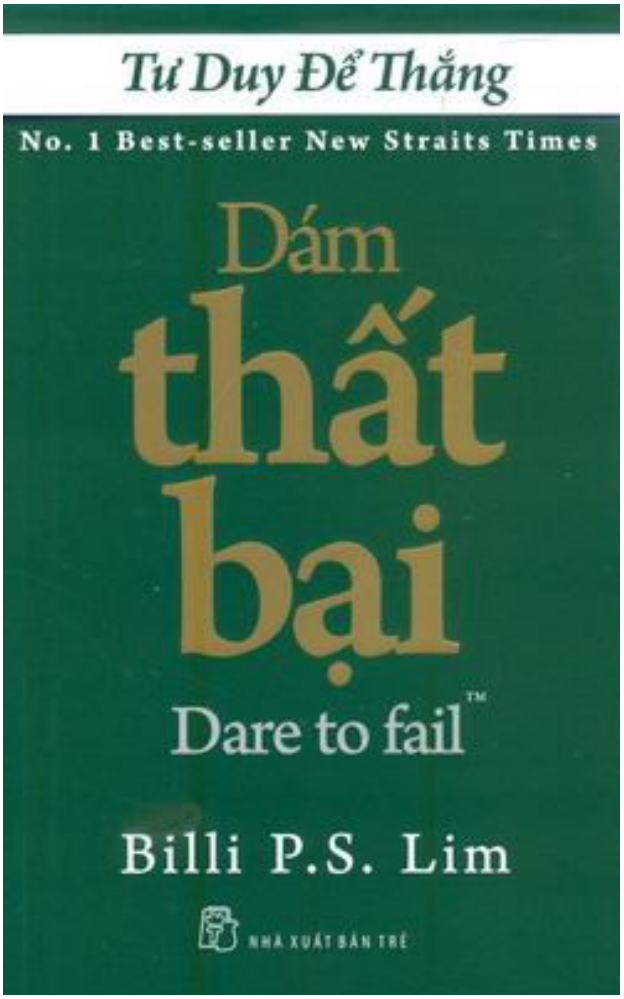
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Billi P.S. Lim

Nhà sáng lập của IHK và chương trình hội thảo "Sinh ra để tự do"

Tác phẩm: Dám thất bại

Người dịch: Trần Hạo Nhiên

Nhà xuất bản Trẻ, 2011

Sách gồm 200 trang

Nội dung chính

Giá trị của thất bại – bài học rèn luyện để thành công

Như là định mệnh, tôi đã bắt gặp quyển Think & Grow Rich (Cách nghĩ để thành công) của tác giả Napoleon Hill, tôi không thể cưỡng lại sự cám dỗ của nó, tôi đã thật sự vận dụng những điều học được từ sách. Tháng giêng 1977, chúng tôi bắt đầu thành lập tập đoàn Fortiss, một công ty bán hàng trực tiếp, và thêm công ty chuyên huấn luyện doanh nhân. Tất cả các bạn thưở nhỏ của tôi đều giữ những vị trị chủ chốt trong công ty và mời thêm một số người danh tiếng cộng tác. Chúng tôi đang bay vút trên cao. Nhưng đến tháng 8. 1983, công ty phá sản.

Sau hai tháng ví tiền đã cạn, tôi quyết định đi xin việc. Việc làm công cho người khác là viên thuốc vừa đắng vừa khó nuốt mà tôi phải cố nuốt.

Hai năm sau, tôi bắt đầu "ngứa nghề" trở lại, tôi cùng một số người cũ đã gây dựng một công ty, một trong những công ty tỏa sáng của Malaysia.

Theo tôi, chiến thắng và thất bại không phải là việc một sớm một chiều. Chiến thắng và thất bại là việc suốt đời. Nhờ những bài học từ thất bại mà ta trở thành người chiến thắng vĩ đại hơn!

Vậy giá trị thật sự của những bài học thất bại là gì?

Cuộc sống không phải là trốn chạy những sai lầm hay từ bỏ mọi thứ khi ta thất bại, mà là học cách làm thế nào lợi dụng chúng để đạt được mục đích của mình. Chỉ khi trải qua những kinh nghiệm gian nan và đau khổ, tâm hồn ta mới trở nên cứng rắn, trí óc mới trở nên tinh tế, hoài bão được hình thành. Những lần khó khăn, gian khổ sẽ rèn luyện bạn cũng như lửa thử vàng. Thực tế, trong những cuộc khủng hoảng và chiến tranh lớn các vĩ nhân được sinh ra. Thước đo thành công không phải là địa vị ta đạt được trong cuộc sống, mà là các trở ngại ta đã vượt qua để đạt tới vị trí đó. Chỉ có thất bại duy nhất trong cuộc đời một người là đã sống mà không học hỏi.

Thực ra, giá trị của thất bại cao hơn hẳn giá trị của sự thành công. Nhiều công ty đa quốc gia giờ đây họ đang chiêu mộ những nhà kinh doanh đã từng thất bại, vì những người này đã học được những bài học thiết thực và trở thành những nhà quản lý kinh doanh giỏi từ chính những thất bại của mình.

Tuy nhiên, có nhiều doanh nhân vẫn có nỗi sợ hãi thất bại. Vì khi họ đã có được một cuộc sống tạm yên ổn, họ bắt đầu e sợ tình trạng đó lung lay. Nhưng, điều duy nhất lôi người ta ra khỏi thành công chính là sự e sợ thất bại. Vì vậy, rất nhiều tài năng đã bị bỏ qua vì thiếu một chút can đảm.

Xã hội đã áp đặt một giá trị hết sức thấp kém và tiêu cực lên kinh nghiệm thất bại. Chúng ta phải thay đổi thái độ của mình đối với những người bị thất bại thì xã hội sẽ có nhiều doanh nhân giỏi, nhiều nhà phát minh tài ba. Nếu quan sát kỹ ta sẽ thấy tất cả những việc phi thường của thế giới đều được thực hiện bằng lòng can đảm và mạo hiểm. Mạo hiểm không phải là liều lĩnh một cách dại dột mà là biết chấp nhận rủi ro. Người duy nhất không mắc sai lầm chính là những người không hề làm gì cả. Đừng sợ sai lầm, miễn là bạn đừng mắc cùng một sai lầm hai lần.

Vậy mà hậu quả của sự thất bại vẫn không được ưa chuộng trong xã hội chúng ta. Thế giới ngày nay yêu mến người chiến thắng và kẻ thất bại không được chấp nhận. Bất chấp sự thật là ta đã thật sự học hỏi được nhiều từ các sai lầm, ta vẫn sẽ bị trừng phạt vì mắc phải sai lầm. Bạn phải sẵn sàng đón nhận sự trừng phạt: bạn bè sẽ xa lánh bạn; đừng trông mong sự ủng hộ từ những người khác; ngân hàng sẽ từ chối bạn, thậm chí người thân trong gia đình vẫn không hiểu bạn v.v.. Ngày xưa, khi phòng thí nghiệm của Edison bị bốc cháy, vợ con ông đứng chết lặng, ông mĩm cười và nói: “Vậy là tất cả sai lầm của chúng ta đã ra đi, giờ đây, ta có thể bắt đầu lại từ đầu!” Đừng xem thất bại là một kết cuộc, mà xem nó là một bài học để rèn luyện. Điều quan trọng là bạn không sợ hãi, dao động trước những cuồng phong của xã hội đang dội tới tấp vào bạn. Hãy bình tĩnh để có thể bắt đầu!

A. Neuhrth nói: “Tôi lo lắng vì con tôi đã quá 30 tuổi mà vẫn chưa thất bại. Nếu nó không gấp gáp lên, sẽ quá trễ để chúng thất bại và học được một điều gì từ thất bại đó”. Những người nào chưa từng thất bại, chưa từng tham gia cuộc hành trình đầy khó khăn, gian khổ và đã tìm được sự giàu sang một cách dễ dàng sẽ chẳng biết được làm thế nào tạo nên sự giàu sang mỗi khi họ đánh mất nó.

Những thất bại liên tiếp làm bạn lo sợ đã quá già để thành công.

Một số người cho rằng, chỉ có cạnh tranh và đánh bại người khác mới đưa đến thành công, điều đó có nghĩa là đặt lợi ích cá nhân lên hàng đầu. Việc hợp tác với người khác hữu ích hơn việc cạnh tranh với họ. Điều quan trọng là bạn phải thực sự cạnh tranh với bản thân mình. Những nhận thức sai lầm về việc cạnh tranh với người khác khiến ta lo âu đến nỗi nghĩ rằng ta không chịu đựng nỗi thất bại, hoặc cảm thấy đã quá già và không đủ sức để thất bại. Hãy tự đánh giá bản thân bạn, có phải bạn đã quá già? Không ai già đi vì đã sống quá nhiều năm, người ta chỉ già đi vì đã đánh mất lý tưởng của mình. Tướng Arthur đã nói: “Càng tự tin bao nhiêu, bạn càng trẻ trung bấy nhiêu; càng sợ hãi bao nhiêu, bạn càng già cỗi bấy nhiêu”. Điều kiện và lối sống thích hợp cộng với sự thanh thản trong tâm hồn là bạn đã có một cuộc sống trẻ trung, bền bỉ. Qua thống kê, 66% sự việc vĩ đại của thế giới được thực hiện bởi những người đã qua tuổi 60, trong đó 35% thuộc về nhóm thất thập. “Vẻ đẹp thể hình giống như một chai

Coca, nó bị hư theo thời gian. Trí tuệ giống như một chai rượu, càng giữ lâu, nó càng trở nên đậm đà hơn". Hãy quên tuổi tác đi, chỉ nên bắt đầu với các mục tiêu của bạn.

Hay là bạn lo sợ không đạt đến kết quả?

Nhiều người chỉ luôn quan tâm đến kết quả. Khi họ không đạt được thành quả mong đợi trong một khoảng thời gian nhất định, họ bắt đầu dùng các mánh khóe để đạt kết quả mong muốn, bất chấp cả đạo đức và pháp luật. Đạo đức nghề nghiệp có thể phải bị hy sinh vì lợi nhuận, họ đã không hiểu ý nghĩa thực sự của câu: "Gieo nhân gì, gặt quả nấy". Cái ta "gặt" chính là "quả" của cái "nhân" mà ta đã trồng. Đừng sợ hãi kết quả, hãy quan tâm đến các "nhân" mà bạn đang trồng mỗi ngày. Bí mật của thành công là không lệ thuộc vào kết quả; hãy làm hết sức mình và để cho kết quả tự "chăm sóc" chính nó.

Vậy thành công liên quan đến tài năng? Học vấn? Vận may? Chưa hẳn. Chỉ có sự bền bỉ và quyết tâm giúp bạn sỡ hữu một quyền năng to lớn để đứng lên lại nhiều lần sau mỗi lần ngã. Dường như tự nhiên thường hạ gục các cá nhân bằng vận rủi để tìm ra ai trong số họ sẽ gượng dậy và tiếp tục chiến đấu.

Khi ta cứ thất bại liên tục sau khi đã kiên trì trong một khoảng thời gian dài và thể hiện những nỗ lực cao nhất. Có lẽ, ta phải nhìn lại nơi mình đang đứng và xác định lại liệu ta có thể thực sự đạt được điều mình mong muốn ở đó không. "Khi bạn không thể thay đổi được hướng giá _ hãy điều chỉnh con tàu của bạn". Kẻ phá sản không phải là kẻ không có một đồng xu dính túi, mà là kẻ không có nỗi một giấc mơ mới. Vì thế, đừng bao giờ quá rập khuôn và nói rằng bạn không thể thay đổi.

Vì, việc không bắn trúng đích chẳng phải là lỗi của tấm bia. Để cải tiến mục tiêu của bạn, hãy cải tiến bản thân. Hãy đào tạo lại bản thân trong một công việc hoàn toàn mới mẻ có viễn cảnh tốt đẹp hơn. Như Soichiro Honda đã làm và cuối cùng ông đã làm nên lịch sử. Ông nói: "Những gì người ta nhìn thấy từ thành công của tôi chỉ là 1%, nhưng những gì họ không nhìn thấy lại chiếm 99%; đó là những thất bại của tôi".

Hãy cho là bạn không thể thất bại. Nếu vậy, bạn sẽ làm gì? Hãy nghĩ thật ky và thành thật với chính mình: Liệu bạn có tôn trọng thay vì khinh thường những người đã cố gắng và thất bại? Liệu bạn có dám làm những điều mà trước đây chưa ai dám làm? **Những người dám làm những điều mà trước đây chưa ai dám làm là người dám thất bại…**

"Hãy mơ những gì bạn đang mơ

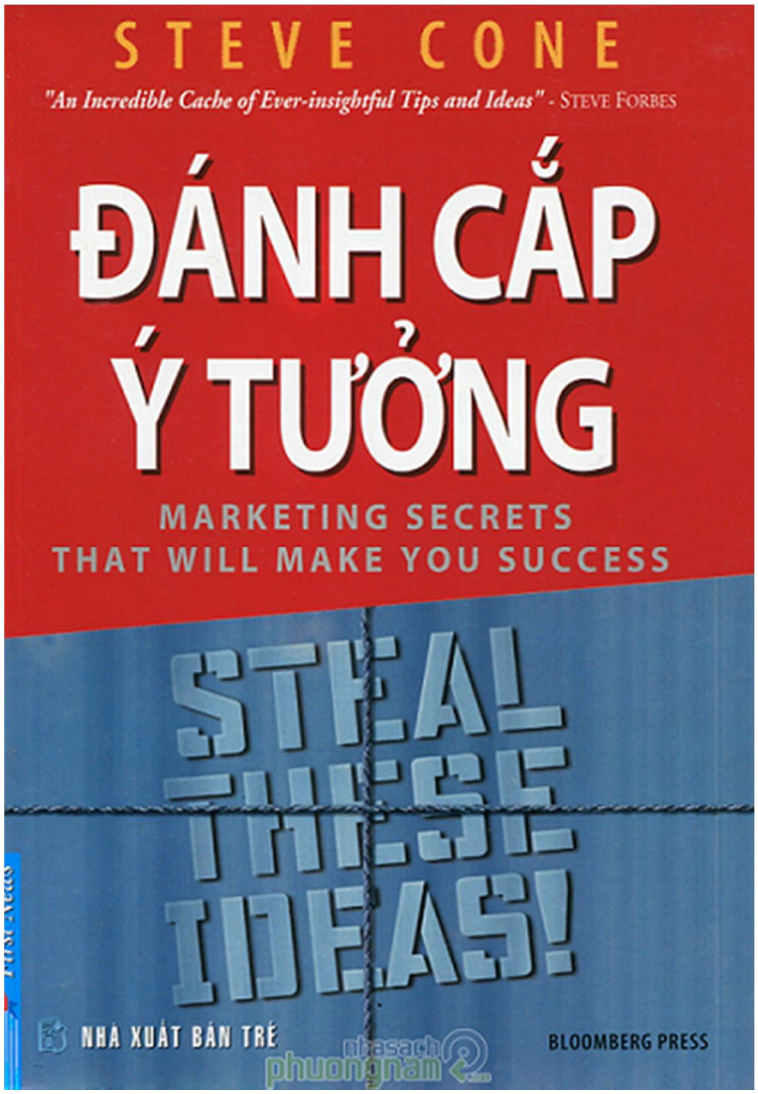
Hãy làm những gì bạn dám làm

Và hãy là cái gì bạn dám là"

(Walter Doyte Staples)

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Steal These Ideas!

Tác giả: Steve Cone

Bản dịch: Đánh cắp ý tưởng

Dịch giả: Vũ Hương – Lan Nguyên – Nguyễn Nam Trung

Nhà xuất bản Trẻ 2006

Sách gồm 245 trang

Về tác giả:

Steve Cone đã từng làm việc cho Key Corp, CitiBank, American Express. Hiện nay ông là Giám đốc điều hành quản lý thương hiệu và marketing cho Ngân hàng đầu tư và quản lý tài sản của Tập đoàn Citigroup.

Hơn 30 năm kinh nghiệm, Steve Cone đã tạo một chỗ đứng uy tín trong lĩnh vực quản lý marketing.

Nội dung chính:

Tác giả đã đúc kết những bí quyết độc đáo và hay nhất về lĩnh vực marketing cho tất cả mọi người.

1. Ba bí mật quyết định sự thành công của một chiến dịch marketing

Một chiến dịch marketing thành công hội đủ ba yếu tố quan trọng: sức lôi cuốn, nội dung mới lạ, động lực thúc đẩy khách hàng hành động.

Một mẫu quảng cáo thành công phải đạt được các mục tiêu: tạo động lực thúc đẩy cho đội quân của bạn nghĩa là tạo sự phấn khích trong nội bộ nhân viên; nhắn nhủ với khách hàng hiện tại về tầm quan trọng của họ và tạo thêm khách hàng mới; thu hút nhân tài từ đối thủ cạnh tranh; tăng cường hình ảnh quảng bá tích cực cho công ty và xây dựng thương hiệu.

2. Thế nào là thương hiệu? Điều gì tạo nên sự thành công cho thương hiệu? Quản lý thương hiệu ra sao?

Thương hiệu là một cá nhân, một nơi chốn, hay một vật thể có thể nhận biết được. Vấn đề chủ yếu trong việc xây dựng thương hiệu là tính đặc thù và sự khác biệt.

Các thương hiệu nổi tiếng thường chỉ được miêu tả bằng một hoặc hai từ, kết hợp logo của mình hoặc khẩu hiệu đơn giản. Nếu biểu tượng của bạn độc đáo đến nỗi không cần phải giải thích gì thêm thì bạn đã thành công trong hoạt động marketing.

Quản lý thương hiệu chỉ bao gồm bốn yếu tố: ưu thế sản phẩm độc đáo có tính thuyết phục, hình tượng thương hiệu thu hút sự chú ý, sản phẩm có độ tin cậy cao và mang tính mới lạ, hoạt động quảng cáo tổng hợp và dễ nhớ.

3. Cách tạo nên một ưu thế sản phẩm độc đáo (USP)

Bất kỳ công ty nào cũng cần có một ưu thế sản phẩm độc đáo (USP: Unique Selling Proposition) thể hiện dưới dạng một tôn chỉ kinh doanh ngắn gọn hay một khẩu hiệu gây ấn tượng, cũng có thể là phần trình bày trực quan về sản phẩm hay dịch vụ.

Thông thường, mọi vấn đề chỉ xoay quanh một ý tưởng to tát nào đó, đôi khi có những ý tưởng rõ ràng đến nỗi bạn khó nhận biết được sức mạnh tiềm năng của nó. Nhưng USP hay nhất thường được tạo ra một cách tình cờ, có những lúc quan sát cách đối thủ cạnh tranh định vị sản phẩm của họ, bạn nẩy ra một ý tưởng mới hoàn toàn khác biệt, điều quan trọng là bạn phải nắm bắt những ý tưởng xuất hiện bất chợt ấy. Quảng cáo rượu Rum của công ty Meyer's: "Old and Not improved" (Cũ và chưa từng được cải tiến). Hoàn toàn khác biệt và thật sự độc đáo!

4. Ba cách xây dựng một nhân vật đại diện nổi bật và dễ nhớ cho doanh nghiệp của bạn

Một nhân vật đặc biệt sẽ có tác động đáng kể trong chiến lược quảng cáo. Nhân vật đại diện này có thể là người của công ty hoặc thuê những người nổi tiếng. Người đó thật sự yêu thích và hiểu rõ sản phẩm hay dịch vụ mà họ sẽ quảng bá, họ cảm thấy thoải mái trong mọi tình huống giao tiếp, kể cả những buổi phỏng vấn với báo chí và những buổi họp mặt nhân viên, có giọng nói hay và truyền cảm lôi cuốn tất cả mọi lứa tuổi và chấp nhận quảng bá trên phương tiện truyền thông.

Có thể dùng nhân vật tưởng tượng do diễn viên đóng vai, có thể dùng nhân vật hoạt hình, đương nhiên phải phù hợp sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

Những nhân vật đã qua đời vẫn có thể làm hình ảnh đại diện. IBM đã sử dụng hình ảnh Charlie Chaplin để quảng cáo dòng sản phẩm máy tính cá nhân trong thập nieenn 1980.

5. Bạn cần phải thấy được mới có thể đọc được

Bạn phải làm sao để mẫu quảng cáo của công ty bạn được mọi người đọc và phản hồi. Muốn thế bạn phải chú ý đến phông chữ, cách trình bày, cách in ấn và thiết kế.

Màu sắc của mẫu quảng cáo cũng rất quan trọng. Bạn phải tránh bất kỳ màu sắc nào mà bạn thấy trong phòng tắm như màu be, xanh lá cây nhạt hoặc xanh dương. Sự phối hợp màu tương phản hiệu quả nhất giúp khách hàng dễ đọc, như công ty Western Union đã kết hợp khéo léo chữ đen trên nền vàng.

6. Sự quan trọng và hiệu quả của cuốn brochure

Trên trang bìa của cuốn brochure có thể in hình ảnh của một nhân vật nào đó như người đại diện, sếp, hay một khách hàng, một chuyên gia sẽ được thể hiện nổi bật trong cuốn brochure cùng với những điểm tạo ấn tượng. Ở bìa trong tóm tắt những nội dung chính một cách dễ đọc. Các trang bên trong, bạn hướng dẫn độc giả cần phải làm gì với đường dây nóng, địa chỉ

website… Nội dung được thể hiện dưới hình thức hỏi đáp gây cảm giác tò mò và hứng thú. Bạn phải suy nghĩ và trình bày như một tờ tạp chí, nghĩa là sử dụng hình ảnh người thật, việc thật, luôn có ghi chú dưới những bức ảnh, viết ngắn gọn, khúc chiết. Ở bìa sau ghi tên người liên hệ và địa chỉ công ty thật rõ ràng.

7. Những câu slogan quảng cáo sống mãi với thời gian

Câu slogan thành công luôn mang tính đặc thù, phản ánh đặc điểm, hình ảnh thương hiệu, ngành nghề của công ty. Yếu tố khách của slogan là phải ấn tượng tạo sự phấn khích, có âm điệu dễ nhớ để nó sống mãi với thời gian. Việc quyết định thay đổi slogan cần phải xem xét kỹ và nghiêm túc.

Khi công ty có nhiều ngành nghề khác nhau, ta có thể sử dụng chung một câu slogan và hãy giả định tầm hoạt động của công ty bạn vượt khỏi biên giới quốc gia dù thực thế chưa phải vậy. Nếu bạn giới thiệu slogan trên truyền hình, để sinh động hơn, hãy chạy 3 lần trên màn hình và nhấp nháy chữ theo thứ tự sau đó tan ra và biến thành logo của công ty, sẽ để lại trong lòng khán giả một ấn tượng lâu dài, tích cực và lạc quan.

8. Tư duy tổng thể và hành động cụ thể… vào một điểm

Dù ở bất kỳ đâu, công ty của bạn, sản phẩm hay dịch vụ của bạn cũng cần có chung đặc điểm định vị, chung yếu tố hình ảnh. Tuy nhiên, chương trình marketing cần phải chỉnh sửa theo ngôn ngữ của từng quốc gia. Việc sử dụng nhân vật nổi tiếng của từng quốc gia làm hình ảnh đại diện cũng là cách làm phù hợp. Tuy nhiên, sử dụng chung một chương trình marketing nói lên thông điệp bán hàng tổng thể, cách thức đồng bộ và lôi cuốn vẫn tỏ ra có hiệu quả.

9. Sự kết hợp toàn diện sẽ giành chiến thắng trong các cuộc chiến thương trường cũng như trong tâm trí khách hàng

Trong marketing, mọi phương tiện truyền thông cần phải phối hợp đồng bộ. Từ truyền hình, báo chí, đài phát thanh, các hoạt động ngoài trời, mạng internet, gửi thư trực tiếp – tất cả chung mục tiêu là có được một phản hồi nhất định từ khách hàng.

Nếu công ty chưa có đối thủ cạnh tranh chính yếu, bạn cần giả định như thể là mình đang có. “Đội quân” của bạn cần phải được đào tạo bài bản và có động lực thúc đẩy, họ cũng cần phải tin vào sản phẩm của công ty khiến công việc của họ trở nên có ý nghĩa hơn. Bạn cần phải hành động trước để giành lấy khách hàng từ đối thủ cạnh tranh, trước khi họ kịp làm điều đó đối với bạn.

10. Lựa chọn vị trí tối ưu để tận dụng tối đa chi phí quảng cáo trên các phương tiện truyền thông

Việc lập kế hoạch quảng cáo qua phương tiện truyền thông bao gồm 70% liên quan đến nghệ thuật và 30% liên quan đến khoa học. Có 3 yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả của việc quảng cáo là tác động hình ảnh, vị trí và tần suất.

Hình ảnh: phải sinh động, lôi cuốn, thu hút sự chú ý của khán thính giả.

Vị trí: "mảnh đất" trên tạp chí để có được lượng người đọc nhiều nhất, đó là trang bìa 2, bìa 3, bìa 4, ngang phần mục lục, đối diện chuyên mục nhiều người đọc. Trên báo chí thì ở phần đầu trang 3, hoặc phần đầu trang cuối, phần ít có quảng cáo của đối thủ cạnh hoặc đối thủ cạnh tranh không nghĩ đến. Quảng cáo trên truyền hình thường khiến nhiều người xem khó chịu, cho nên phải chọn vào thời điểm đầu tiên của chương trình quảng cáo. Rõ ràng là chương trình tin tức và thể thao là lựa chọn của các nhà quảng cáo. Quảng cáo trên đài phát thanh là phương tiện quảng cáo hiệu quả và chi phí thấp, thời gian nhiều người nghe đài nhất là trong lúc lái xe.

Tần suất: cố gắng tối đa số lần xuất hiện của mẫu quảng cáo. Xuất hiện liên tục dù trên ít mặt báo luôn có hiệu quả hơn xuất hiện trên nhiều mặt báo nhưng thưa thớt.

11. Lá thư quảng cáo

Để thu hút sự chú ý của độc giả, một bức thư là cần thiết. Phần mở đầu của lá thư quảng cáo như một tiêu đề trên báo. Tránh những câu "…thân mến". Nội dung thư đủ để có thể nói hết ý cần nói nhưng giữ cho bức thư quảng cáo càng ngắn càng tốt. Vì chẳng có ai nhớ hết nội dung một lá thư. Hình thức của bức thư cần trang trọng khiến khách hàng cảm thấy đặc biệt bao nhiêu họ càng quan tâm đến thông điệp của bức thư bấy nhiêu.

12. Ba bài học quan trọng nhất về dịch vụ khách hàng

Bài học thứ nhất: Khách hàng sẽ tiếp tục mua hàng theo cách mà họ đã quen

Ngành công nghiệp thức ăn nhanh là ví dụ tiêu biểu cho điều này, khách hàng quay lại bởi vì họ đã có thói quen ăn uống từ những lần trước. Quy tắc này cũng áp dụng được cho các ngành hàng và các sản phẩm khác.

Bài học thứ hai: Thời điểm quyết định cho việc thiết lập mối quan hệ với khách hàng mới chính là tuần lễ đầu tiên họ mua hàng

Nhiệm vụ của bạn là xóa cảm giác lo âu và tạo cảm giác thoải mái cho khách hàng khi họ mua một món hàng, bạn hãy làm điều này ngay lập tức. Việc gửi một email hay một thư cảm ơn khách hàng xóa đi cảm giác lưỡng lự để mua tiếp lần hai.

Bài học thứ ba: Hãy quên đi những thuật ngữ phức tạp về phân loại khách hàng

Theo tôi, có năm nhóm khách hàng:

Nhóm 1: Khách hàng trung thành

Họ yêu thích sản phẩm của bạn, họ xứng đáng hưởng các hình thức ưu đãi, nhóm khách hàng này thường tạo 90% lợi nhuận của bạn.

Nhóm 2: Khách hàng lưỡng lự

Thỉnh thoảng họ mới mua sản phẩm của bạn, bạn phải tạo sự khác biệt về chất lượng và giá cả để họ thấy rõ.

Nhóm 3: Khách hàng chi li

Họ chỉ mua sản phẩm một lần trong đợt giảm giá đặc biệt.

Nhóm 4: Khách hàng cực đoan

Họ từng gặp phải điều gì đó không hay khi mua sản phẩm của bạn. Bạn hãy gửi thư xin lỗi đối tượng này khi nhận được lời than phiền.

Nhóm 5: Khách hàng không biết gì

Hãy xem họ như đối tượng tiềm năng khác, họ không phải là khách hàng thực sự.

Đừng vô tình lạnh lùng với khách hàng. Điều quan trọng nhất của bạn là phải chăm sóc họ thường xuyên.

13. Nghệ thuật xây dựng các chương trình dành cho khách hàng trung thành một cách hiệu quả

Pan American đã yêu cầu khách hàng đóng lệ phí tham gia chương trình dành cho khách hàng thường xuyên của họ. Giá trị nhận được mà chương trình đem lại phải nhiều hơn chi phí khách hàng bỏ ra. Khách hàng tỏ ra nhiệt tình và chương trình đã thành công.

Barneys New York cung cấp thẻ mua hàng miễn phí cho khách hàng với giá trị tùy thuộc vào tổng số tiền họ mua hàng trong năm.

Neiman Marcus tổ chức chương trình thưởng điểm cho một lần mua hàng, với số điểm có được có thể đổi được món hàng tương ứng.

Các công ty khác sử dụng cách tính đơn giản là bạn giao dịch càng nhiều thì chi phí càng rẻ.

Trong chương trình marketing, bạn chỉ cần trình bày một vài lý do thật hấp dẫn và cụ thể, đừng liệt kê những lý do dài dòng, đồng thời phải đảm bảo tính thực tế và hợp lý khi thực hiện.

14. Tất cả chúng ta đều đang già đi. Khoảng cách giữa các thế hệ - những điều có thực và tưởng tượng

Vấn đề quan trọng là dân số thế giới đang già đi sẽ ảnh hưởng đến chiến lược marketing. Đó là, khi càng lớn tuổi nhu cầu tiêu dùng của khách hàng có xu hướng càng giảm.

Chiến lược marketing trong tương lai cần chú ý:

Trẻ em ngày càng già trước tuổi, hòa nhập vào thế giới người lớn sớm hơn. Sự an toàn, anh ninh, tin cậy, dễ sử dụng là đặc điểm cơ bản của sản phẩm để khách hàng chọn mua hay không. Truyền hình vẫn là hình thức nghỉ ngơi, giải trí thích hợp nhất, đồng thời khán giả sẽ bỏ qua chương trình quảng cáo trên truyền hình, nên hình thức gửi thư trực tiếp có thể được sử dụng lại.

Đặc điểm giới tính cũng có tính chất quan trọng, nam giới thường bồng bột trong lúc phụ nữ đòi hỏi nhiều thông tin hơn và họ thương cân nhắc khi mua thực phẩm, hàng hóa. Nam giới thường trung thành với các thương hiệu mà họ đã chọn trong lúc phụ nữ chỉ cần chất lượng và

dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Sự khác biệt giữa hai giới tác động đến thái độ của họ và mang tính quyết định đối với mỗi sản phẩm hay dịch vụ.

15. Những ý tưởng đột phá lớn đến từ đâu?

Các ý tưởng lớn thường đến từ những người không bị ràng buộc bởi các trách nhiệm công việc hàng ngày và có thời gian để suy nghĩ. Sẽ rất hiệu quả nếu tiến hành các quy tắc sau: Giới hạn nhóm thảo luận chỉ gồm năm hoặc sáu người. Chỉ đưa ra một vấn đề thảo luận cụ thể. Giới hạn thời gian thảo luận. Tách nhóm thảo luận khỏi môi trường công việc hằng ngày.

Lúc đầu, Disneyland chỉ có duy nhất ở California. Walt Disney quyết định mở thêm một công viên Disney nữa tại Orlando nhưng không đủ vốn. Walt Disney lại cực lực phản đối chuyện vay ngân hàng, ngại ngập sâu vào nợ nần. Ông cho gọi sáu vị giám đốc thuộc quyền, nhiệm vụ của họ là tìm cách kiếm tiền để thực hiện dự án này. Ông tách họ ra khỏi công việc hằng ngày, ông chỉ cho họ hai tuần lễ và nhấn mạnh không muốn họ làm mình thất vọng. Hai tuần sau, họ lại gặp nhau tại văn phòng của Walt và đưa ra kế hoạch: mở công viên Disneyland hoạt động thêm vào buổi tối đến tận nửa đêm thay vì đóng cửa vào 6 giờ chiều mỗi ngày.

Buổi tối là thời điểm lý tưởng để công viên hoạt động. Số tiền thu được giúp Walt xây dựng công viên Disneyworld qui mô lớn, hoành tráng hơn.

Ý tưởng lướn đem lại kết quả vượt trội được tưởng thưởng xứng đáng: mỗi người nhận được một chiếc Corvette mui trần màu đỏ mới tinh và một phong bì đựng chìa khóa xe kèm theo tấm thiệp cám ơn do chính tay Walt viết.

16. Mạng internet: Sự cường điệu và niềm hy vọng

Trang web của công ty bạn là một trong những yếu tố cốt lõi. Nếu bạn làm hài lòng đối tượng khách hàng đặc biệt này thì những lời truyền miệng tốt đẹp sẽ giúp công ty có thêm uy tín và doanh thu.

Để thu hút sự chú ý của khách hàng, trên tài liệu quảng cóa biển hiệu công ty, danh thiếp, địa chỉ trang web nên được đặt một nơi đặc biệt dễ nhình thấy.

Khi khách hàng truy cập trang web, họ sẽ bị thu hút bởi những hình ảnh động mang yếu tố con người chứ không phải chỉ vài mẫu quảng cáo. Họ đang tìm kiếm một hình thức kết nối với những nhân vật có thể giúp họ quyết định nên mua sản phẩm hay dịch vụ hay không. Vì vậy nên có hình ảnh và lời chào mừng ngắn gọn từ giám đốc điều hành, nhà sáng lập hoặc gương mặt đại diện cho công ty.

Qua internet, các dịch vụ sẽ được giải quyết một cách nhanh chóng, tạo ra vô số cơ hội sáng tạo cho những ai làm công tác marketing chuyên nghiệp.

17. Sức mạnh của PR và hoạt động tài trợ

PR và quảng cáo là hai hoạt động bổ sung và hỗ trợ cho nhau. PR không phải như là phản ứng đối với những tình huống đặc biệt mà PR luôn được phát huy như một sức mạnh tối ưu và thể

hiện sự chủ động của mình. PR được thực hiện dưới ba hình thức cơ bản: quan hệ nội bộ, quan hệ với bên ngoài và với nhà đầu tư.

Nhân viên phụ trách PR phải được trang bị kiến thức sâu rộng và hiểu biết mọi chuyện về công ty, được nhân viên xem là người quan trọng của công ty.

Đối tượng quan trọng thứ hai là nhà báo, hãy đối xử với họ bằng sự tôn trọng và giữ thái độ đúng mực.

Đới với các nhà đầu tư, luôn ghi nhận những đóng góp của họ; làm cho cổ đông luôn cảm thấy họ đặc biệt vì họ có chung sự quan tâm đến sự phát triển của công ty.

Việc đánh giá cụ thể hiệu quả của công tác tài trợ là điều hầu như không khả thi. Nhưng nếu muốn xem xét khía cnahj khác như tác động tích cực với nhân viên và gia định họ, cải thiện hình ảnh công ty đối với khách hàng, với xã họi thì bạn sẽ thấy việc tài trợ quả thật là việc đáng làm.

Rõ ràng, việc tài trợ để xây dựng sân bóng rổ ở Seatle đã giúp KeyBank nhảy vọt từ 8% lên 50% thị phần tại thị trường Seatle.

18. Liên kết chính trị và quảng bá

Chiến dịch tranh cử của các đảng phái chính trị cũng sử dụng các yếu tố tương tự như chiến dịch marketing.

Cử tri họ không quan tâm lắm về các ứng cử viên, nhưng họ vẫn cảm kích về quyền dân chủ. Trong kinh doanh, khách hàng chưa phải là khách hàng trung thành của công ty, không có nghĩa là họ thờ ơ với dịch vụ hay sản phẩm của bạn. Như các chiến dịch tranh cử, trong kinh doanh, những bức thư, mẫu quảng cáo, brochure phải có một thời hạn cụ thể để khách hàng có thể nhận biết và phản hồi. Để thông điệp của bạn chuyển tải rõ ràng về sản phẩm vượt trội của bạn, bạn phải duy trì sự tiếp xúc khách hàng của mình và loại bỏ cho được mọi lo lắng của khách hàng khi họ mua hàng của bạn.

Vai trò của truyền hình cũng đóng một vai trò quan trọng. Cách thể hiện của ứng cử viên trên màn hình cũng là một trong những yếu tố quyết định. Nếu người đại diện của công ty bạn lên truyền hình, bạn phải dành hết mọi khả năng giúp họ chăm sóc vẻ bề ngoài, khuyến khích họ thỉnh thoảng làm việc với hướng dẫn viên chuyên nghiệp để họ tự nhiên hơn ttrong việc thể hiện hình ảnh của công ty.

19. Tâm điểm của sự chú ý

Khó có thể trở thành một chuyên gia marketing hiệu quả nếu thiếu khả năng trình bày ý tưởng của mình để thuyết phục một nhóm khán giả. Để luyện kỹ năng thuyết trình, trước hết bạn phải nắm vững tài liệu bạn sẽ trình bày. Nội dung trình bày có thể được ghi tóm tắt trên những tấm thẻ nhỏ cở 7,5x10cm. Bạn có thể đứng ở bục giảng hoặc bước quanh sân khấu với những tấm thẻ trên tay. Quá trình rèn luyện bạn có thể tập thảo luận nhóm nhỏ quanh một chiếc bán tròn, khi đã quen, bạn có thể đứng dậy ở một góc bàn, khi đã có sự tự tin bạn có thể phát biểu trên sân khấu.

Để một buổi thuyết trình gây ấn tượng, bạn hãy nói chậm lại và tăng cơ hội kết nối với khán giả. Tạo sự hào hứng và sinh động nhằm thu hút và duy trì sự chú ý của họ.

Việc trả lời các buổi phỏng vấn cũng tương tự như việc thuyết trình. Nhưng buổi phỏng vấn thì khiến bạn bất ngờ, phải lắng nghe câu hỏi và suy nghĩ cách trả lời. Bạn nên trả lời một cách ngắn gọn, đi thẳng vào vấn đề, hãy xem như mình đang ngồi trên ghế nhân chứng tại các phiên tòa. Điều quan trọng là hãy tập trung vào người đang phỏng vấn bạn mà quên đi những chiếc camera hay hệ thống đèn chiếu sáng vào mình.

20. Khổng Tử và sự thông thái

"Người bận rộng thường không có tài. Người có tài hiếm khi bận rộn". Người ta tin rằng đây là câu nói của Khổng Tử. Quả thật, nếu không đầu tư thời gian để suy ngẫm, để hồi tưởng và ước mơ, bạn sẽ khó có thể tỏa sáng trong lĩnh vực marketing. Nếu muốn tư duy sáng tạo, thử nghiệm, nghiền ngẫm để tìm ra cách thức mới khiến khách hàng gắn bó với công ty và mua sản phẩm nhiều hơn. Một chuyên gia marketing phải tìm một người trợ lý có năng lực để làm công việc quản lý, để mình có thể tư duy sáng tạo theo hướng cần thiết để đưa công ty vượt xa đối thủ cạnh tranh. Và điều cuối cùng bạn cần nhớ: lúc nào cũng bận rộn – quan trọng cho cả bạn và cho cả công ty.

21. Tận dụng tối đa năng lực các công ty quảng cáo

Để duy trì và phát triển mối quan hệ với các công ty quảng cáo, điều đầu tiên và quan trọng nhất chính là tạo mối dây liện hệ và lòng tin. Làm thế nào để biết có một mối quan hệ giữa hai bên? Đó là bạn thích trao đổi với họ về ý tưởng, mối quan tâm, những hy vọng và ước mơ của mình, bạn thích giao tiếp, chuyện trò với họ. Tin tưởng họ giữ được những thông tin quan trọng về công việc kinh doanh của bạn. Bạn đừng quá chi li tính toán với họ mới mong được họ dành hết mọi nỗ lực tư duy sáng tạo dành cho công ty bạn, vì ý tưởng giá trị chỉ đến khi đầu óc họ không bị ràng buộc bởi những thứ lặt vặt. Hãy làm cho họ cảm thấy được trân trọng, họ sẽ nỗ lực hơn để làm bạn hài lòng và tạo ra điều gì đó thực sự đặc biệt cho bạn.

22. Mười bí mật marketing bạn nên đánh cắp ngay!

Mười bí quyết sau đây đều quan trọng như nhau:

- Ba yếu tố chính yếu của một chiến dịch marketing: tạo sự phấn khích trực quan, tạo ra sự kiện mới lạ và có động lực kích thích khách hàng hành động.

- Sức mạnh của thương hiệu nằm ở chỗ tạo mối liên hệ trực quan thật ấn tượng.

- Đừng nghe lời giám đốc mỹ thuật của công ty quảng cáo vì họ chỉ chú ý cách trình bày và thiết kế mà quên nội dung có dễ đọc hay không.

- Cạnh tranh với tạp chí People, bắt chước nó để tạo ra những tài liệu marketing ấn tượng.

- Sức mạnh của hình ảnh đại diện.

- Chỉ có một ít khách hàng là thực sự quan trọng đóng góp 90% doanh thu.

- Bài học về dịch vụ khách hàng quan trọng nhất.

- Chuyên viên marketing xuất sắc phải là những nhà thuyết trình giỏi.

- Giá trị cảm nhận từ chương trình dành cho khách hàng trung thành phải nhiều hơn so với chi phí khách hàng bỏ ra.

- Sáu lý do để bạn nên quảng cáo: thúc đẩy đội ngũ nhân viên, nhắc nhở khách hàng hiện tại, tạo thế hệ lãnh đạo mới, thu hút nhân tài của đối thủ cạnh tranh, xây dựng thương hiệu.

23. Hãy là tất cả những gì mà bạn có thể

Sản phẩm, giá cả, đặc tính hay xu hướng, công nghệ đều sẽ thay đổi. Nhưng bản chất con người sẽ không thay đổi. Do đó, quyển sách này là cẩm nang tham khảo và hướng dẫn không bao giờ lạc hậu.

Đối với một nhà marketing chuyên nghiệp, không có gì quan trọng hơn việc đưa đúng sản phẩm đến với đúng đối tượng khách hàng và chi phí cũng như thời gian giảm thiểu tối đa.

Người tóm tắt

Trần Phú An

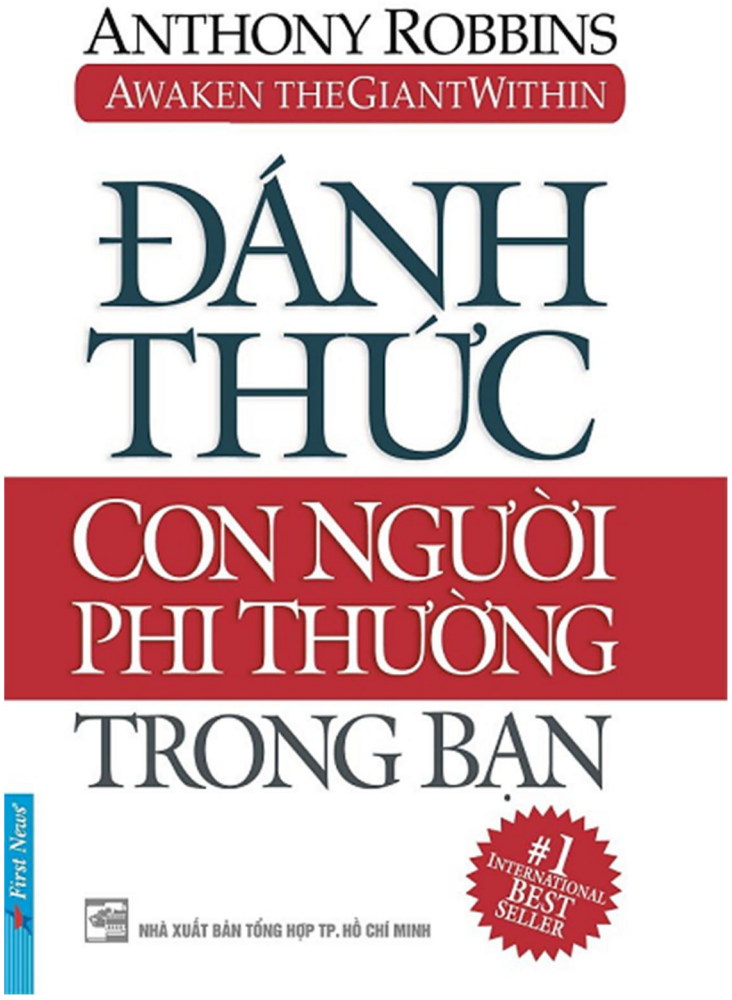
www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Awaken the Giant Within

Tác giả: Anthony Robbins

Bản dịch: Đánh Thức Con Người Phi Thường Trong Bạn

Biên dịch: TriBookers

Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh 2013

Sách có 405 trang

Về tác giả

Anthony Robbins là Nhà tư tưởng hàng đầu của Mỹ. Một doanh nhân thành đạt. Tác giả nhiều sách bán chạy nhất. Từng là cố vấn cho những chuyên viên quản trị của các công ty lớn trên thế giới.

Nội dung

Tác phẩm đã nêu hàng loạt công cụ hữu ích làm giàu thêm chất lượng cuộc sống. Đây là một quyển cẩm nang mà ta có thể tham khảo bất cứ lúc nào cuộc sống đặt ra những thách thức mới, hoặc đòi hỏi ta phải thay đổi.

PHẦN I – GIẢI PHÓNG SỨC MẠNH BẢN THÂN

Chương 1 – Ước mơ cuộc đời

Chúng ta, ai cũng ước mơ, với nhiều người, vì vòng quay đều đặn và tẻ nhạt của cuộc sống hàng ngày làm giấc mơ của họ trở nên mờ mịt.

Điều gì làm nên sự khác biệt trong chất lượng cuộc sống của con người? Chấp nhận một cuộc "sống mòn" hay "tập trung sức mạnh" vào một lĩnh vực cụ thể một cách bền bĩ để khía cạnh đó trở nên vượt trội hơn?

Ba bước cơ bản bạn có thể áp dụng ngay để thay đổi cuộc đời mình:

Bước 1: Nâng tầm bản thân. Nâng cao chuẩn mực đặt ra cho bản thân, tức thay đổi những gì mình đòi hỏi chính mình phải đạt được.

Bước 2: Thay đổi niềm tin hạn hẹp về bản thân. Đây là nguồn lực mạnh mẽ nhất, vì niềm tin giúp ta tiếp cận những năng lực tiềm ẩn của ta để từ đó ta dám đương đầu với những thử thách.

Bước 3: Thay đổi chiến lược. Bạn phải hành động và tuân thủ những gì đã hoạch định, tức phải làm chủ những thứ thường ảnh hưởng đến chúng ta nhiều nhất. Như:

- Làm chủ cảm xúc: Đừng để ngoại cảnh chi phối những cảm xúc của mình mà ta phải kiểm soát nó.

- Làm chủ cơ thể: Kiểm soát sức khỏe thể chất, đừng để răng miệng tự đào huyệt cho chính mình.

- Tạo dựng và duy trì các mối quan hệ: Tạo mối quan hệ sâu sắc từ gia đình đến xã hội bạn sẽ được tưởng thưởng bằng cảm giác được chia sẻ, được đóng góp, tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của người khác.

- Quản lý tài chính: Hãy thay đổi quan niệm và thái độ về sự giàu có, xem tiền bạc như là một phương tiện chứ không phải là mục tiêu tối thượng để có hạnh phúc.

- Làm chủ thời gian: Đưa ra quyết định đúng đắn, chế ngự ham muốn hưởng thụ tức thời để cho phép những ý tưởng, sự sáng tạo, kể cả các tiềm năng đạt đến mức tối đa. Phác những bước đi cần thiết, sẵn sàng hành động nhưng cũng phải kiên nhẫn trước những khoảng dừng.

Chương 2 – Những quyết định tạo nên sức mạnh

Cách thức hiệu quả nhất để tự quyết định đời mình là chúng ta phải hành động. Vận mệnh được hình thành ngay trong lúc chúng ta đưa ra quyết định, quyết định ta sẽ sống thế nào trong tương lai. Bạn phải đặt ra những chuẩn mực cho hành vi của bản thân, hành động dựa trên những chuẩn mực đó dù có gặp phải bất cứ trở ngại nào.

Bạn phải xác định điều bạn mong muốn rồi hành động, theo đó nhận ra điều gì hiệu quả hoặc không hiệu quả; rồi thay đổi cách tiếp cận cho đến khi đạt được điều mình muốn.

Có ba quyết định chi phối vận mệnh của bạn là: 1. Xác định những điều cần quan tâm. 2. Xác định những điều có ý nghĩa quan trọng đối với bạn và 3. Xác định bạn sẽ làm gì để tạo ra kết quả như mong muốn.

Phải vượt qua nỗi sợ rằng mình sẽ đưa ra quyết định sai lầm, bằng cách bạn phải nhận thức rằng, thành công thực ra là kết quả của việc phán đoán tốt; phán đoán tốt là kết quả của kinh nghiệm và kinh nghiệm thường là kết quả của những phán đoán sai lầm. Kinh nghiệm cá nhân quả là quan trọng, nhưng học hỏi kinh nghiệm của những người đi trước cũng sẽ rất quí giá,

giúp ta tránh vấp ngã. Hãy nhớ rằng, cuộc đời này chẳng tồn tại điều gì gọi là "thất bại" chỉ có các kết quả mà thôi.

Bí quyết giúp bạn nhanh chóng khai thác sức mạnh của quyết định: 1. Ghi nhớ sức mạnh thực sự của quyết định. 2. Đưa ra cam kết rõ ràng. 3. Thường xuyên ra quyết định. 4. Rút kinh nghiệm từ lần quyết định trước. 5. Kiên trì thực hiện các quyết định, nhưng linh hoạt trong cách tiếp cận. 6. Tận hưởng niềm vui được đưa ra quyết định.

Chương 3: Sức mạnh định hình cuộc đời

Điều gì đã tạo nên một tên tội phạm hay một người hào hiệp vì cộng đồng? Điều gì tạo nên sự khác biệt trong cách hành xử của con người?

Đó chính là niềm vui và nỗi đau.

Hiểu và tận dụng được động lực sướng – khổ sẽ cho phép bạn tạo ra những thay đổi bền vững cho bản thân và những người bạn quan tâm.

Con người sẽ hành động quyết liệt, dứt khoát hơn nếu lúc đó ta hành dung sự thay đổi sẽ tạo ra vô vàn niềm vui cho cuộc sống của mình.

Nếu bạn buồn khổ vì những điều thuộc ngoại cảnh thì không phải do ngoại cảnh mà chính những nhân định của bạn về ngoại cảnh đã gây ra cảm xúc đó, và bạn hoàn toàn có khả năng thay đổi cách đánh giá của bạn bất cứ lúc nào. Chỉ có con người mới có khả năng thay đổi cách liên tưởng của mình để biến khổ đau thành niềm vui hoặc ngược lại. Khi bạn liên tưởng sự sướng – khổ với những gì thì chính những điều đó sẽ hình thành nên số phận của bạn.

Mẹ Teresa có lòng từ ái, thấy người khác khổ bà cũng khổ theo, nên, bà bị thôi thúc mạnh mẽ bởi ý niệm cứu vớt người khác thoát khỏi nỗi bất hạnh cũng chính là giúp vơi nhẹ nỗi khổ của bản thân bà và bà cảm thấy vui sướng, hạnh phúc.

Trước mỗi hành động, bạn nên đặt những câu hỏi: Tại sao tôi đã không hành động? Trong quá khứ, tôi đã cam kết việc thực hiện hành động này với nỗi đau nào? Tôi phải trả giá như thế nào nếu không thay đổi hành động này? Niềm vui có được khi thực hiện những thay đổi ngay lúc này?

Chương 4: Niềm tin – Sức mạnh sáng tạo và Sức mạnh hủy hoại

Bạn hãy biết rằng, không do môi trường, không do tình huống trong cuộc sống, mà do ý nghĩa chúng ta gắn liền với những sự kiện, hay cách chúng ta diễn dịch chúng mới là điều hình thành nên con người chúng ta hôm nay và mai sau. Hay nói cách khác, đó chính là niềm tin của ta về ý nghĩa của những sự kiện đó đã làm công việc này.

Mọi việc ta làm đều xuất phát từ niềm tin. Niềm tin là một mệnh lệnh không thể chối từ đối với hệ thần kinh. Niềm tin không chỉ ảnh hưởng đến cảm xúc hay hành động, nó còn có thể biến đổi cả thể chất của chúng ta trong một chứng mực nào đó. Niềm tin là điều tạo nên sự khác biệt của những kiếp người.

Vậy niềm tin là gì?

Đó là cảm xúc chắc chắn về một điều gì đó.

Mỗi niềm tin đều có xuất phát điểm từ một ý niệm. Những tham chiếu hoặc những kinh nghiệm từ cuộc sống giúp cho ý niệm có cơ sở trở thành niềm tin chắc chắn.

Làm thế nào để chuyển đổi niềm tin? Hãy để cho trí não liên kết những khổ sở cùng cực với niềm tin cũ, sau đó bạn phải liên kết sự hoan hỹ vô bờ với ý tưởng nuôi dưỡng một niềm tin mới; hoặc bạn hãy tạo sự ngờ vực, nghi vấn sau khi những trải nghiệm mới khiến chúng ta công kích vào khuôn mẫu của niềm tin cũ. Sau đó củng cố niềm tin mới bằng những tham chiếu vững chắc hơn. Rồi tìm một sự kiện "bùng nổ" có sức kích hoạt mạnh, tạo ra cảm xúc mạnh (như tự hỏi: Tôi sẽ mất gì nếu không làm vậy?) cuối cùng là hành động.

Chương 5: Sự thay đổi có thể diễn ra ngay lập tức hay không?

Bạn hãy nhớ rằng, trí óc luôn hào hứng chờ đợi từng mệnh lệnh, sẵn sàng thực hiện bất kỳ việc gì bạn yêu cầu. Hệ thống phức tạp này không chỉ cho phép chúng ta tận hưởng cái hay cái đẹp của thế giới mà còn giúp chúng ta tồn tại. Cứ mỗi khoảng khắc trải nghiệm sự đau đớn hay hân hoan đầy ý nghĩa, não bộ sẽ tìm kiếm nguồn cơn sinh ra những trải nghiệm ấy và lưu giữ chúng trong hệ thần kinh để giúp ta đưa ra những quyết định tốt hơn trong tương lai.

Các nhà khoa học đã chứng minh rằng khi càng thể hiện nhiều lần một kiểu mẫu hành vi bất kỳ, mẫu hành vi đó càng trở nên mạnh mẽ.

Nếu bạn dừng một hành vi hay một cảm xúc nào đủ lâu, làm gián đoạn nó một thời gian đủ dài, thì nó sẽ không còn chi phối mạnh nữa.

Cho nên, mỗi khi thay đổi, ta nên củng cố nó ngay lập tức. Thường xuyên luyện tập để hệ thần kinh không chỉ quen với lần thay đổi này mà sẽ duy trì sự thay đổi mãi mãi như một phản xạ có điều kiện.

Bạn phải sẵn sàng thay đổi và trở thành chuyên gia cố vấn cho chính mình, làm chủ cuộc sống. Phải xác định cụ thể điều gì đó "phải" thay đổi. Chính "tôi" phải thay đổi và tôi có thể thay đổi được "mọi thứ".

Chương 6: Những bước chủ đạo sự thay đổi theo phương pháp điều phối liên hợp thần kinh

Nếu muốn thay đổi hành vi của mình, chỉ có một cách hữu hiện là ta phải liên hệ những cảm xúc đau khổ với hành vi cũ và liên hệ những cảm xúc vui vẻ với hành vi mới.

Sáu bước chủ đạo NAC (Neuro – Associative Conditioning: điều phối liên hợp thần kinh) sau đây sẽ hướng dẫn bạn cách thức tạo dựng một "con đường cao tốc" trực tiếp đưa bạn thoát khỏi đau khổ để hướng đến niềm vui, sự thoải mái.

Bước chủ đạo thứ 1: Xác định điều bạn thật sự mong muốn và những gì đang gây cản trở.

Bước chủ đạo thứ 2: Vận dụng sức mạnh "đòn bẩy"_ Liên kết nỗi đau tột độ với việc không thay đổi và liên kết niềm vui sướng tột độ với việc thay đổi ngay.

Bước chủ đạo thứ 3: Phá vỡ mô thức cũ.

Bước chủ đạo thứ 4: Tạo ra giải pháp thay thế mới thúc đẩy bản thân.

Bước chủ đạo thứ 5: Khắc ghi sâu sắc mô thức mới bằng cách lập đi lập lại mô thức mới.

Bước chủ đạo thứ 6: Kiểm tra tính hiệu quả của sự thay đổi. 1. Khi nghĩ đến hành vi và cảm xúc cũ của mình, bạn cảm thấy đau khổ hay vui sướng? 2. Nghĩ đến hành vi hoặc cảm xúc mới bạn cảm thấy vui sướng hay đau khổ? 3. Hành vi hoặc cảm xúc mới có nhất quán với các giá trị và qui tắc sống của bạn không? 4. Hành vi hoặc cảm xúc mới có cho phép bạn duy trì những lợi ích và cảm giác vui sướng mà bạn từng có nhờ vào mô thức cũ không? 5. Hình dung điều làm khơi dậy mô thức cũ, những vẫn có cảm giác chắc chắn rằng bạn có thể sử dụng mô thức mới thay vì mô thức cũ trong trường hợp đó.

Chương 7: Làm thế nào để đạt được điều bạn thật sự mong muốn

Những người ở đỉnh cao thành công, dù sống một cuộc sống sung túc về nhiều mặt nhưng vẫn cảm thấy hạnh phúc đang lẩn tránh họ. Là vì họ không biết họ muốn gì trong cuộc đời này, họ không biết điều gì có thể giúp họ vui vẻ hơn, họ để nỗi đau và niềm vui từ ngoại cảnh kiểm soát chính mình, thay vì họ phải kiểm soát chúng.

Vậy bạn mong muốn điều gì, bạn cũng nên đặt câu hỏi cho chính mình: "Vì sao tôi muốn những thứ này?" Có phải điều bạn thật sự mong muốn đơn giản chỉ là phương tiện để đạt được những cảm xúc, cảm giác hay trang thái mà bạn mong muốn.

Khi nắm bắt được bí mật khơi dậy trạng thái cảm xúc tích cực, ta có thể làm nên những điều kỳ diệu. Mỗi cảm xúc đều gắn liền với một số hoạt động sinh lý như: tư thế, điệu bộ, nhịp hít thở, biểu lộ trên nét mặt… Cho nên, ta có thể "vận động tạo ra cảm xúc", tức thay đổi hoạt động sinh lý thì sẽ thay đổi cách chúng ta cảm nhận về tình huống, và từ đó ảnh hưởng đến cách đánh giá về cuộc đời.

Thông thường, cảm nhận về mọi thứ phụ thuộc vào trọng tâm chú ý của bạn, mà trọng tâm chú ý không hoàn toàn là thực tại bởi nó chỉ là góc nhìn phiến diện, một quan niệm về sự vật đang hiện hữu. Cách hiệu quả nhất để kiểm soát trọng tâm chú ý là sử dụng câu hỏi: Ví dụ, bạn bắt đầu một cuộc họp kinh doanh, nhưng ai đó vắng mặt. Vì sao anh ta vắng mặt? Cảm xúc của bạn sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào điều bạn đang tập trung vào: bạn hình dung người vắng mặt vì họ thiếu quan tâm, bạn nổi đóa, chất lượng cuộc họp sẽ bị hạn chế. Nhưng nếu, bạn nghĩ có thể người đó đến trễ là vì anh ta đang thương lượng một thương vụ nào đó, bạn vui vẻ và cuộc họp sẽ có kết quả tốt hơn.

Vậy tất cả những gì ta thật sự mong muốn trong cuộc đời này là thay đổi cảm nhận của chính mình. Mọi cảm xúc chỉ là những phản ứng sinh hóa trong não bộ và ta có thể kiểm soát chúng mọi lúc. Hạnh phúc hay đau khổ, điều này hoàn toàn tùy thuộc vào bạn.

Chương 8: Câu hỏi cũng chính là câu trả lời

Đặt câu hỏi là cách căn bản nhất để khám phá, học hỏi. Những câu hỏi chất lượng tạo ra một cuộc sống chất lượng. Đặt câu hỏi chất vấn về những giới hạn là cách để giật sập những rào cản trong cuộc sống.

Chỉ với một ký rưỡi chất xám, não bộ có thể giúp bạn đưa ra các phương án giải quyết vấn đề khó khăn và tạo nên cảm xúc mạnh mẽ hơn bất cứ kỹ thuật nào trong khả năng công nghệ của loài người. Để khai thác mọi thứ trong "ngân hàng dữ liệu" của mình, bạn phải biết đặt câu hỏi.

Câu hỏi hiệu quả phải đảm bảo hội đủ ba điều kiện sau: 1. Câu hỏi có thể ngay tức thời thay đổi hướng tập trung của ta, và theo đó thay đổi cách ta cảm nhận. 2. Câu hỏi có thể thay đổi cả những gì chúng ta không ý thức. 3. Câu hỏi giúp mở ra những nguồn lực hữu ích cho chúng ta.

Ví dụ câu hỏi: "Tại sao không ai ưa tôi cả?" sẽ làm cho bạn tập trung tìm kiếm những luận điểm chứng minh cho tình trạng trên. Nhưng nếu bạn tự hỏi "Làm thế nào để tôi có thể được mọi người yêu quí?" sẽ giúp bạn tập trung vào phương pháp giải quyết và trạng thái cảm xúc của bạn lập tức cũng chuyển đổi theo. Hoặc: "Tôi là ai, tôi có năng lực gì, và tôi sẵn sàng làm gì để đạt được ước mơ?" sẽ giúp bạn định hình nhận thức và mở ra những nguồn lực.

Bạn hãy đặt câu hỏi, rồi bạn sẽ có được câu trả lời. Câu hỏi được đặt ra cho bản thân sẽ dẫn đến quyết định hành động trong tích tắc, có tác động lớn đến số phận của bạn.

Chương 9: Ngôn từ tạo nên thành công tột bậc

Cách lựa chọn ngôn từ hiệu quả để miêu tả trải nghiệm sống có thể làm tăng những cảm xúc lành mạnh, tích cực. Ngược lại, việc lựa chọn ngôn từ sai lầm sẽ gây tổn hại bản thân. Những "chiếc nhẫn" ngôi từ mà ta gán vào trải nghiệm hiện tại sẽ làm cho trải nghiệm đó gia giảm cường độ, rồi trở nên giống y như tên gọi! Ngôn từ cũng có thể chuyển đổi tâm trạng. Hiểu

được sức mạnh của ngôn từ, bạn sẽ trở nên tinh nhạy với từ ngữ mà bạn và những người chung quanh thường dùng.

Các nghiên cứu trong lĩnh vực tâm lý – thần kinh – miễn dịch học cho rằng ngôn từ chúng ta sử dụng sẽ tạo ra các hiệu ứng sinh hóa mạnh mẽ.

Trong buổi họp ban lãnh đạo 3 người, nhận được thông tin không hay về đối tác "chơi không đẹp"; vị CEO "giận điên" lên rồi đỏ mặt tía tai; tôi thì giận dữ, "bực mình" trong lúc cộng sự của tôi "bình tĩnh", điềm đạm, anh ta bảo "Nếu anh giận dữ, anh sẽ không kiểm soát được bản thân, thì người khác sẽ chiến thắng". Tôi ngẫm nghĩ, cách sử dụng ngôn ngữ của bạn tôi có tác dụng giảm cường độ cảm xúc, từ đó có thể chủ động giải quyết vấn đề một cách hiệu quả.

Chương 10: Sức mạnh của những ẩn dụ

Mỗi khi chúng ta giải thích hay truyền đạt một khái niệm bằng cách ví von nó với một cái gì đó khác, chúng ta đang sử dụng ẩn dụ. Ẩn dụ là những biểu tượng khơi gợi cảm xúc nhanh hơn và trọn vẹn hơn so với những ngôn từ ta thường dùng.

Ẩn dụ có thể mở rộng và làm giàu kinh nghiệm sống cho ta. Nhưng nếu không biết chọn lọc hình ảnh ẩn dụ cho cẩn thận, chúng ta có thể ngay lập tức chấp nhận những niềm tin giới hạn đi cùng với nó.

Mỗi người có những ẩn dụ khác nhau. Có người cho rằng cuộc đời như là một "cuộc sát hạch"; người khác lại cho cuộc đời là "cuộc đua tranh". Nếu bạn tin cuộc đời này là thiêng liêng thì sẽ thế nào? Bạn cho rằng cuộc đời này trải đầy hoa hồng hay đầy rẩy những cạm bẫy?

Nếu muốn làm phong phú thêm cuộc sống của mình, chúng ta cần mở rộng "kho ẩn dụ" dùng để mô tả về cuộc đời, bản thân hoặc các mối quan hệ. Hãy nhớ, những ẩn dụ ta sử dụng sẽ quyết định hành động của ta. Hãy kiểm soát ẩn dụ của bạn ngay từ bây giờ và tạo ra thế giới mới cho chính mình – một thế giới dồi dào mọi nguồn lực, trải đầy những điều kỳ diệu và niềm hân hoan.

Chương 11: Mười tín hiệu hành động

Nhiều người nhận thức sai lầm rằng ta không có khả năng điều khiển cảm xúc, cảm xúc hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát. Nhưng thật sự, chính ta đã tạo ra cảm xúc. Bạn không thể chạy trốn cảm xúc, không thể lờ đi, không thể coi thường hoặc lừa dối bản thân về ý nghĩa của chúng. Ta phải rút ra bài học từ cảm xúc để làm giàu chất lượng cuộc sống, kể cả những cảm xúc gọi là tiêu cực ta cũng xem chúng là những "tín hiệu" hành động.

Để làm chủ cảm xúc bạn hãy xác định rõ bạn đang thật sự cảm thấy thế nào, hãy thừa nhận và trân trọng cảm xúc của bạn, tìm hiểu "thông điệp" mà cảm xúc muốn gởi đến bạn, hãy tự tin và

củng cố cảm xúc chắc chắn rằng bạn có thể xử lý cảm xúc này không chỉ trong hiện tại mà cả trong tương lai nữa và hãy phấn khích hành động.

Ví dụ, nếu bạn cảm thấy cô đơn, nhưng thực tế bạn có rất nhiều bạn bè, cảm giác cô đơn này muốn nhắn gởi đến bạn "thông điệp" rằng bạn phải hành động, phải giao tiếp và gặp gỡ mọi người nhiều hơn.

Mười tín hiệu hành động

1. Khó chịu, 2. Sợ hãi, 3. Tổn thương, 4. Giận dữ, 5. Thất vọng, 6. Hụt hẫng, 7. Mặc cảm tội lỗi, 8. Bất tài vô dụng, 9. Quá tải, 10. Cô đơn.

Song song với 10 cảm xúc hành động, chúng ta có mười cảm xúc quyền năng để chuyển hóa, làm tan hoặc biến đổi 10 cảm xúc hành động gồm: 1. Yêu thương, 2. Cảm kích biết ơn, 3. Tò mò học hỏi, 4. Phấn khích, đam mê, 5. Quyết tâm, 6. Linh hoạt, 7. Tự tin, 8. Vui vẻ, 9. Khỏe khoắn, 10. Đóng góp.

Chương 12: Đam mê vĩ đại – Nền tảng cho một tương lai tương sáng

Nhiều người biết họ nên làm gì nhưng chẳng bao giờ thực hiện, vì họ thiếu động lực, thiếu đam mê. Để khám phá khả năng vô hạn của mình, chúng ta phải tìm ra một mục tiêu đủ lớn để thách thức bản thân, vượt qua những giới hạn và khơi dậy tiềm năng. Để biết mình có lập mục tiêu đúng hay không, hãy lắng nghe cảm giác, cảm giác hào hứng, phát cuồng khi nghĩ về khả năng đạt được nó. Mục tiêu chính là bản kế hoạch tổng thể dẫn dắt định hướng cho mọi suy nghĩ. Sauk hi có mục tiêu, ta cần phát triển các kế hoạch cụ thể và phát triển bản thân, về sự nghiệp kinh doanh, tài chính về giải trí, phiêu lưu mạo hiểm, về sự cống hiến.

Trên thực tế, đôi khi việc không đạt được mục tiêu còn đưa bạn đến gần mục đích sống của đời mình hơn. Hãy tạo sự căng thẳng lành mạnh (eustress) để thúc đẩy bạn tích cực tiến lên phía trước. Nhiều người thường bỏ qua niềm vui, niềm hạnh phúc trên hành trình cuộc đời. Sự thật là nếu ta chọn lựa sống hạnh phúc ngay từng giây, từng phút ta sẽ đạt được nhiều điều hơn nữa.

Hãy để cho những ước mơ tiếp theo kéo bạn về phía trước, và không ngừng hoàn thiện. Một tương lai tươi sáng là dưỡng chất cần thiết nuôi lớn tâm hồn chúng ta.

Chương 13: 10 ngày thử thách tâm trí

Đặc điểm nổi bật của nhà vô địch là tính vững chắc được tạo nên bởi những thói quen. Để trải nghiệm một cấp độ thành công mới về phương diện phát triển bản thân cũng như trong chuyên môn hay sự nghiệp, ta luôn cần có một cấp độ tư duy mới.

Nếu bạn quyết định chấp nhận 10 ngày thử thách tâm trí, nghĩa là bạn vừa cam kết giữ bản thân trong trạng thái rất tích cực, mặc cho chuyện gì xảy ra. Bạn nhớ rằng bạn có vô số chiến lược để thay đổi tâm trạng.

Qui tắc 1: Trong 10 n gày liên tiếp, từ chối chú tâm vào bất kỳ cảm xúc hay suy nghĩ vô ích nào.

Qui tắc 2: Nếu bạn thấy mình bắt đầu tập trung vào điều tiêu cực, hãy sử dụng kỹ thuật để hướng tập trung vào trạng thái tập trung tốt hơn.

Qui tắc 3: Đảm bảo hoàn toàn tập trung vào giải pháp chứ không phải vào vấn đề.

Qui tắc 4: Nếu sa vào một cảm xúc hay suy nghĩ vô ích nào, đừng tự hành hạ bản thân, bạn phải chờ cho đến hôm sau để bắt đầu lại 10 ngày thử thách.

Trong 10 ngày thức thách, bạn đặt ra những câu hỏi mới, sử dụng ngôn từ chuyển đổi tâm trạng, ẩn dụ để thúc đẩy bản thân thay đổi tâm trạng cũng như cách vận động thể chất.

Bạn đừng để sự lười biếng, sợ hãi, sức mạnh của thói quen chi phối.

10 ngày thử thách tâm trí sẽ tạo ra những thói quen mới, chuẩn mực mới và những kỳ vọng mới, bạn tự tin có thể thay đổi cuộc đời mình.

Bài tập này sẽ không kết thúc sau 10 này, đây thực sự là một cơ hội cho bạn "nghiện" tập trung theo hướng tích cực trong suốt cuộc đời còn lại.

PHẦN 2 – LÀM CHỦ HỆ THỐNG ĐIỀU KHIỂN

Chương 14: Hệ thống điều khiển – Các yếu tố ảnh hưởng đến việc đánh giá

Hành vi con người rất đa dạng, nhưng tất cả đều quy thành một số mô thức nhất định bao hàm một vài yếu tố chính yếu.

Bí quyết để thấu hiểu con người là thấu hiểu "hệ thống điều khiển" tức hiểu điều gì đang kiểm soát tất cả mỗi chúng ta. Bạn có thể đánh giá mọi thứ trong cuộc sống theo cách dẫn dắt bạn đưa ra những quyết định mang đến kết quả mong muốn.

Năm yếu tố tác động đến việc đánh giá:

1. Trạng thái cảm xúc và tinh thần phải thoải mái tích cực.

2. Đặt câu hỏi là thể dạng đầu tiên của quá trình đánh giá.

3. Thang giá trị: Trạng thái hạnh phúc mà ta luôn cố gắng hướng đến hay trạng thái đau khổ mà ta luôn cố gắng tránh khỏi.

4. Niềm tin phổ quát: Qui tắc phù hợp với các giá trị của mình cũng là một hình thái của niềm tin.

5. Những trải nghiệm tham chiếu: Những tham chiếu mà bạn chọn sẽ quyết định ý nghĩa, cách cảm nhận và hành động của bạn.

Khi thay đổi hệ thống điều khiển ta cũng có thể thay đổi cách mình tương tác trong nhiều tình huống khác nhau.

Chương 15: Những giá trị sống – La bàn định hướng cuộc đời

Các giá trị chỉ dẫn từng quyết định của chúng ta, và do vậy cũng viết nên số phận cuộc đời ta, và do vậy cũng viết nên số phận cuộc đời ta. Nếu muốn tận hưởng cuộc sống trọn vẹn nhất, chúng ta có thể đạt được nó bằng cách đưa ra quyết định dựa trên những gì chúng ta xem là giá trị nhất, và sau đó cam kết sống với chúng mỗi ngày.

Phải nhớ rằng tất cả những quyết định được đưa ra đều bắt nguồn từ việc nhận biết rõ các giá trị, điều gì đó bạn yêu chuộng và nhận ra tầm quan trọng của nó đối với bạn gọi là giá trị. Nhưng cần phải phân biệt giá trị cuối cùng và giá trị phương tiện, hầu hết mọi người không nhận ra sự khác nhau này nên phải nếm trải nhiều nỗi đau.

Khi bạn có "những thứ mình muốn" chưa chắc đã làm bạn hài lòng. Chỉ khi nào sống và làm theo điều bạn tin tưởng là "đúng đắn" bạn mới có được sức mạnh nội tại. Vì khi sống với những giá trị, bạn sẽ cảm thấy vững tin, bình yên, hoàn toàn thoải mái.

Điều chắc chắn là khi ta sống với những chuẩn mực, ta sẽ trải nghiệm những niềm vui bất tận. Không cần "vay mượn" những yếu tố kích thích thiếu lành mạnh khác. Chỉ những giá trị cuối cùng mới làm phong phú thêm cuộc sống của mỗi chúng ta.

Bạn hãy động não tìm ra câu trả lời cho câu hỏi: "Điều gì quan trọng nhất đối với tôi trong cuộc sống?" Sắp xếp các giá trị thứ tự từ quan trọng nhất đến ít quan trọng nhất. Bất cứ những giá trị của bạn là gì, chúng đều ảnh hưởng đến hướng đi cuộc đời bạn.

Chương 16: Những qui tắc cho một cuộc sống hạnh phúc

Quy tắc là "phím tắc" của não bộ, chúng giúp ta nhận biết rõ hệ quả của những hành động ta thực hiện, nhờ đó ta có thể nhanh chóng xác định ý nghĩa của sự việc và những điều ta nên làm.

Nếu mỗi người đặt cho mình những quy tắc quá khắc khe, họ sẽ sớm nhận ra rằng dù có làm tốt thế nào họ cũng không thể chiến thắng. Hãy để cho những quy tắc thúc đẩy bạn chứ đừng kìm

hãm bạn. Muốn thế, bạn cần căn cứ vào đặc điểm sau: Quy tắc kìm hãm là những quy tắc phức tạp không thể đáp ứng. Quy tắc kìm hãm khi nó bắt buộc người khác, môi trường thỏa mãn nhu cầu của bạn. Nó chỉ gợi mở vài cách để bạn cảm thấy vui vẻ nhưng có rất nhiều cách để bạn cảm thấy tê tái.

Nếu bạn muốn kiểm soát đời mình và muốn mọi chuyện thuận lợi, bạn phải khám phá ra quy tắc của người khác đồng thời truyền đạt các quy tắc của bạn cho họ.

Giống như các giá trị, chúng ta cũng có hệ thống thứ bậc những quy tắc, đó là quy tắc "phải làm", "không bao giờ được làm" là quy tắc ngưỡng giới hạn. Còn các quy tắc "nên" và "không nên" là những tiêu chuẩn cá nhân. Đề ra các quy tắc sao cho mọi thứ nằm trong tầm kiểm soát của bạn, để ngoại cảnh không phải là yếu tố quyết định bạn vui hay buồn.

Chương 17: Những trải nghiệm tham chiếu – Sợi chỉ dệt nên cuộc đời

Nếu muốn hiểu vì sao người ta hành động như vậy thì hãy nghiên cứu những trải nghiệm tham chiếu quan trọng ảnh hưởng lớn trong cuộc đời của họ.

Vậy, tham chiếu là gì? Đó là những kinh nghiệm, trải nghiệm trong cuộc sống mà bạn "khắc ghi" vào hệ thần kinh của mình một cách hứu thức hay vô thức từ trải nghiệm của chính bạn hay tiếp nhận từ người khác.

Những hình ảnh tưởng tượng trong đầu – những điều chưa bao giờ xảy ra – cũng là một nguồn tham chiếu tuyệt vời. Đọc sách, xem phim, nghe nhạc, tham dự các buổi hội thảo, giao lưu… sẽ mở ra cho bạn nhiều ý tưởng mới. Đọc tiểu sử của những người thành công, lấy trải nghiệm, xây dựng niềm tin, có thể thực sự định hình nên số phận của cuộc đời mình. Sử dụng các tham chiếu tương phản cũng là một trong những cách hiệu quả nhất để thay đổi nhận thức và cảm nhận của chúng ta. Vậy, muốn nâng cao chất lượng sống cho mình, bạn phải chủ động mở rộng nguồn tham chiếu.

Chương 18: Nhân dạng bản thân – Bí quyết để phát triển

"Nhân dạng bản thân" là gì? Đó là những niềm tin mà ta dùng để xác định những nét riêng của ta, khác với người khác. Ta là ai.

Nếu không biết mình là ai, làm sao ta có thể quyết định nên làm gì. Có thể có nhiều lần bạn cố gắng tạo ra sự thay đổi đặc biệt trong cuộc sống của mình, nhưng đó chỉ là những thay đổi về cảm xúc, hành vi, chứ chưa đả động gì đến niềm tin Tôi là ai?

Với cảm giác thư thái, an toàn, khám phá, bạn hít thở thật sâu, giữ cho đầu óc thoải mái, không băn khoăn, không tìm kiếm sự hoàn hảo, bạn đặt câu hỏi: "Tôi là ai?". Hãy viết xuống dưới câu

trả lời, tiếp tục hỏi rồi đào sâu, sâu hơn nữa, cho đến lúc bạn tìm được lời mô tả có sức thuyết phục mạnh mẽ nhất.

Chúng ta có thể xác định lại bản thân, hay đơn giản là quyết định để cho "con người thật bên trong" chúng ta tỏa sáng. Bạn có thể chọn ai đó có những tính cách mà bạn khao khát, có thể làm hình mẫu, hãy tưởng tượng bạn đang hòa nhập vào nhân dạng mới này. Hãy mô tả những chi tiết về con người mà bạn quyết định sẻ trở thành, xây dựng kế hoạch hành động, cam kết sống với nhân dạng mới bằng cách truyền đạt thông tin này với tất cả mọi nguồi chung quanh và với chính bản thân mình.

Khi quyết định nghĩ, cảm nhận và hành động theo mẫu người mà bạn muốn trở thành, bạn sẽ trở thành người đó, chứ không phải hành xử "giống" họ. Bây giờ bạn đang tiến đến một bước ngoặt. Đây là cơ hội cực kỳ quan trọng. Quên đi quá khứ, đừng nghĩ về con người trước kia. Bây giờ bạn là ai? Bạn quyết định trở thàn ai?

PHẦN 3 – 7 NGÀY ĐỊNH HƯỚNG CHO CUỘC ĐỜI

Chương 19: Làm chủ cảm xúc

Ngày thứ 1

Mục tiêu: Kiểm soát trạng thái cảm xúc và chủ động định hình lại những trải nghiệm sống hằng ngày.

Hãy viết ra tất cả những cảm xúc của bạn đã trải qua trong một tuần bình thường nào đó. Liệt kê những sự kiện hay tình huống bạn đã dùng để kích hoạt những cảm xúc này. Với những kỹ năng thay đổi cảm xúc mà bạn đã biết, hãy đưa ra "phương thuốc" hóa giải cho mỗi cảm xúc tiêu cực. Đảm bảo liên tục tập trung vào giải pháp thay vì là vấn đề.

Chương 20: Rèn luyện thể chất

Ngày thứ 2

Mục tiêu; "Lập trình" cho sự trao đổi chất tạo ra năng lượng và tập luyện cơ bắp đạt được sự dẻo dai như ý muốn.

Dẻo dai là "khả năng thực hiện những hoạt động thể chất", còn sức khỏe là "trạng thái mà tất cả các hệ thống của cơ thể đang hoạt động một cách tối ưu". Thật lý tưởng khi có cả sức khỏe và sự dẻo dai.

Bài thể dục hiếu khí là những bài tập tăng lượng ôxy hấp thụ vào cơ thể, cường độ và biên độ nhỏ (chỉ 60 – 70% sức), nhưng tần số lớn (nhiều lần) với thời gian tập luyện dài. Những bài tập này rèn luyện sức bền, cải thiện chức năng tim, phổi, mạch máu và cơ bắp, mỡ sẽ được đốt như nguồn nhiên liệu chính tạo ra năng lượng.

Bài tập kỵ khí (không có ôxy), là những bài tập tạo ra sức mạnh bùng nổ trong thời gian ngắn, tiêu hao glycogen – một loại hydrat cacbon – như nguồn nhiên liệu chính khiến cơ thể tích tụ mỡ.

Sức khỏe và dẻo dai đều là mục tiêu của chúng ta. Do vậy, khi bắt đầu phát triển năng lực hiếu khí, một khi đã đạt đến trangj thái ổn định, bạn có thể nâng cao sức mạnh bằng cách thêm vào chế độ tập kỵ khí!

Biến việc tập thể dục trở thành một phần nhân dạng bản thân. Thông qua cam kết luyện tập lâu dài, chúng ta có thể thu về những thành quả mà cuộc sống ban tặng.

Chương 21: Tạo dựng và duy trì mối quan hệ

Ngày thứ 3

Mục tiêu: Nâng chất lượng các mối quan hệ, và làm sâu sắc hơn mối quan hệ tình cảm với những người mà ta quan tâm nhất thông qua sáu nền tảng xây dựng mối quan hệ thành công:

- Hiểu được nguyên tắc của người kia bạn có thể ngăn chặn trước những rắc rối.

- Để mối quan hệ bền vững, bạn hãy nhìn nhận mối quan hệ là nơi để trao đi chứ không phải là nơi để nhận về.

- Lưu ý đến những dấu hiệu cảnh báo những vấn đề phát sinh trong mối quan hệ để tìm cách giải quyết trước khi chúng vuột khỏi tầm tay.

- Xem mối quan hệ là ưu tiên hàng đầu trong cuộc sống.

- Làm cho mối quan hệ tốt lên hơn mỗi ngày.

- Mỗi ngày bạn hãy liên tưởng đến những điều bạn yêu thích ở người đang có mối quan hệ với bạn.

Chương 22: Quản lý tài chính

Ngày thứ 4

Mục tiêu: Làm chủ "vận mệnh" tài chính trong tương lai thông qua 5 yếu tố cơ bản để gầy dựng của cải.

Việc kiếm được nhiều tiền hơn không có nghĩa là con người sẽ được tự do hơn, vì phải đánh đổi cả tuổi trẻ, để rồi quá già yếu để tận hưởng các thành quả đạt được. Vậy cố gắng kiếm tiền để làm gì?

Ngày nay, công nghệ quyết định giá trị, nên việc chiếm lĩnh các nguồn tài nguyên khan hiếm không còn là nhân tố quyết định chính yếu cho sự thịnh vượng. Những cá nhân kiệt xuất như Bill Gates, Steve Jobs… đều biết khai thác những giá trị tiềm ẩn – ý tưởng, thông tin – để tạo ra "đế chế" kinh tế khổng lồ.

Những bài học tạo ra của cải vững bền:

1. Tạo ra của cải: Bạn cần tư duy một cách sáng tạo để tăng thu nhập, nên điều bạn cần làm ngay là mở mang kiến thức, trau dồi kỹ năng. Việc tự học rất quan trọng. Bạn không nhất thiết phải là một doanh nhân để có thể đóng góp nhiều giá trị.

2. Bảo toàn của cải: Chỉ có một cách bảo toàn của cải là tiêu xài ít hơn thu nhập kiếm được, dành khoản trội ra để đầu tư. Vạch một kế hoạch để kiểm soát chi tiêu của mình.

3. Gia tăng của cải: Các khoản đầu tư sẽ tiếp tục gia tăng và nhân lên cho đến khi bạn có một nền tảng kinh tế vững chắc.

4. Bảo vệ của cải: Bảo vệ tài sản không phải là cố tránh các khoản vay nợ chính đáng, mà ta bảo vệ bản thân khỏi những cuộc "tấn công" – kiện tụng nhỏ mọn.

5. Hưởng thụ thành quả: Tiền không phải là mục đích cuối cùng, nó chỉ là phương tiện mà thôi. Chúng ta nên chia sẻ tác động tích cực của nó với những người chúng ta quan tâm. Nếu không, tiền chẳng có giá trị gì hết. Chia sẻ là một trong những niềm vui lớn nhất của cuộc sống. Hãy thưởng cho bản thân trong suốt quá trình tích lũy.

Chương 23: Tạo lập quy tắc ứng xử

Ngày thứ 5

Mục tiêu: Thường xuyên sống với những giá trị đã cam kết.

Bạn hãy quyết định sẽ điều khiển bản thân bằng cách đặt ra những tiêu chuẩn cao hơn, vạch ra một chiến lược để đạt những tiêu chuẩn đó. Nếu thật sự làm theo quy tắc ứng xử ấy, hãy hình dung bạn sẽ cảm thấy khác thường như thế nào! Bạn sẽ không còn bị điều khiển bởi những sự việc xung quanh nữa. Cho dù, chuyện gì xảy ra, bạn sẽ duy trì được khôn ngoan và sống với tầm nhìn đã tạo ra.

Chương 24: Làm chủ thời gian, làm chủ cuộc đời

Ngày thứ 6

Mục tiêu: Học cách sử dụng thời gian vì lợi ích của bạn, thay vì để thời gian điều khiển sự thỏa mãn sự căng thẳng của bạn.

Chúng ta căng thẳng thường là do chúng ta không thấy đủ thời gian để làm những việc mình muốn đúng theo chất lượng cam kết, khiến cho hiệu quả làm việc nhanh chóng suy giảm.

Chúng ta quên rằng thời gian mang tính tương đối, trải nghiệm về thời gian chỉ là kết quả của việc tập trung tinh thần. Niềm tin cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức về thời gian. Cho nên, việc làm chủ thời gian cũng là một kỹ năng sống.

Cách duy nhất để thật sự quản lý được thời gian là hãy xây dựng lịch làm việc mỗi ngày, dành phần lớn thời gian thực hiện những việc quan trọng nhiều hơn.

Thủ thuật để tiết kiệm thời gian là hãy "bóp méo" thời gian, tức khả năng kéo dài một phút bằng một giờ hay làm một giờ dài bằng một phút.

Tập trung vào việc quản lý hơn là những việc cần quan tâm chú ý ngay tức khắc. Biết cách đốt giai đoạn bằng cách áp dụng những kinh nghiệm của người khác, chứ không phải chỉ dựa trên phương pháp thử sai.

Chương 25: Nghỉ ngơi và vui chơi

Ngày thứ 7

Mục tiêu: Đạt được sự cân bằng.

Lao động cật lực và vui chơi hết mình. Hãy dành thời gian để vui chơi thỏa thích. Cứ ngẫu hứng làm điều gì đó thật khác biệt so với thường ngày. Đừng bao giờ đánh mất tâm hồn thơ trẻ.

PHẦN 4 – BÀI HỌC ĐỊNH MỆNH

Chương 26: Thử thách tối thượng

Nhiều người cảm thấy mình nhỏ bé, bất lực trước những vấn đề xã hội hay biến cố của thế giới, họ nghĩ dù họ luôn làm nhiều việc tốt đepj trong cuộc sống thì sự thịnh vượng của họ vẫn phải chịu phó mặc cho hành động của người khác. Vậy, sống chuẩn mực thì có lợi ích gì chứ?

Ta phải nhận thức rằng, cội nguồn phát sinh mọi vấn đề chính là hành vi, và có một số thứ mà ta có toàn quyền điều khiển đó là thế giới nội tâm, nó quyết định ý nghĩa của mọi thứ và cách

hành động. Qua hành động, những giá trị và niềm tin của mình được lan tỏa. Vậy một người thật sự có thể làm được gì để tạo ra sự khác biệt cho thế giới? Hầu như mọi thứ.

Mỗi người đều có sẵn tiềm năng bẩm sinh để trở thành anh hùng. Anh hùng không phải là mẫu người "hoàn hảo" vì chẳng có ai hoàn hảo cả. Lòng nhân đạo, chứ không phải là sự hoàn hảo, mới chính là biểu hiện của chủ nghĩa anh hùng.

Trong sâu thẳm, mỗi người chúng ta đều muốn làm những gì mình tin là đúng đắn, không gì khiến ta cảm thấy mãn nguyện bằng sự cống hiến. Cho đi mà không mong cầu được nhận lại chính là nền tảng của cảm giác đầy đủ, trọn vẹn. Hãy khởi đầu con đường trở thành anh hùng của mình từ đấy.

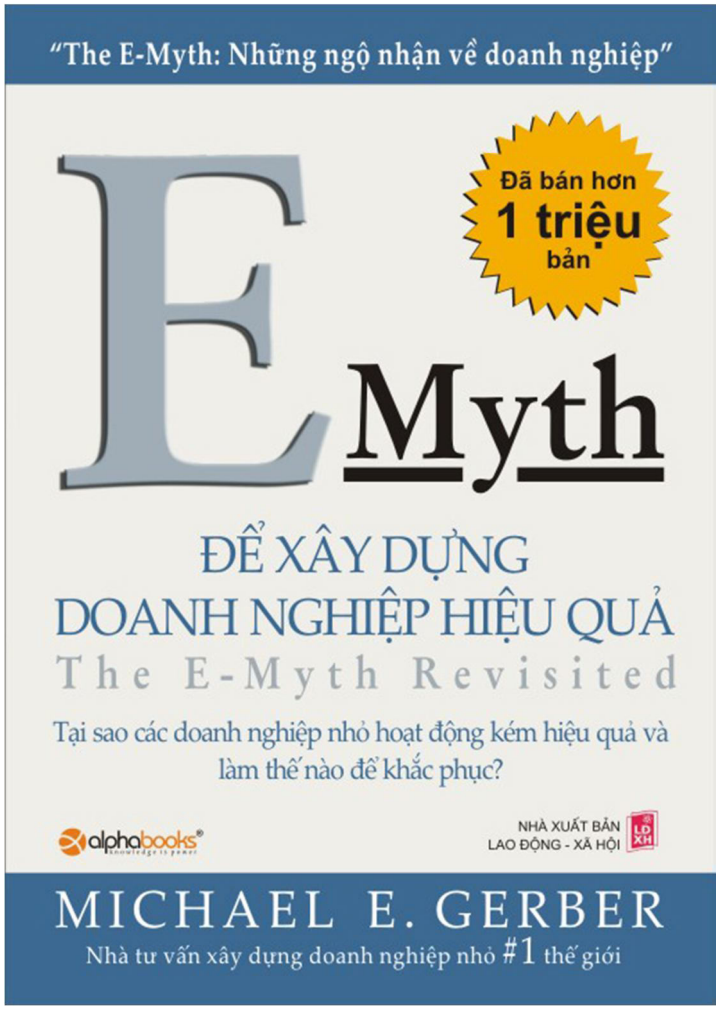
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: E-Myth Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả

(The E-Myth Revisited)

Tác giả: Michael E. Gerber

Người dịch: Phương Thúy

Nhà xuất bản: Lao động – Xã hội, 2007

Sách gồm 286 trang

Về tác giả

Michael E. Gerber là nhà tư vấn, chủ tịch và giám đốc điều hành của tập đoàn E-Myth, cung cấp giải pháp để xây dựng doanh nghiệp có hiệu quả.

Là tác giả của một số Best Seller: The E-Myth Physician, The E-Myth Manager, The E-Myth Contrator, The E-Myth Mastery.

Nội dung chính

Tại sao các doanh nghiệp nhỏ hoạt động kém hiệu quả và làm thế nào để khắc phục?

Michael E. Gerber sẽ chỉ ra cách điều hành doanh nghiệp có hiệu quả.

Quyển sách này sẽ mang đến cho bạn những kiến thức rất thực tế, có giá trị và hữu ích. Giúp bạn có sức mạnh để tạo dựng doanh nghiệp phát triển bền vững.

Phần I

E-Myth và các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ

1 – Những ngộ nhận về doanh nghiệp

Bạn mở một doanh nghiệp, vậy bạn là một doanh nhân thực sự? Chưa chắc! Đó là sự hiểu lầm, là E-Myth, những ngộ nhận về doanh nghiệp khiến chúng ta phải trả giá.

Trước khi bạn mở doanh nghiệp, bạn đang ở vị trí nào? Có thể bạn đang làm công việc chuyên môn cho một công ty nào đó. Rồi đột nhiên bạn nghĩ: mình cũng hiểu kinh doanh, nếu hắn có công ty sao mình lại không? Và bạn thành lập công ty riêng của mình.

Nhưng bạn phải hiểu, công việc chuyên môn của doanh nghiệp và doanh nghiệp làm công việc chuyên môn đó là hai khái niệm khác nhau. Từ chỗ làm công việc chuyên môn, bạn phải đảm nhận thêm cả những việc mà bản thân bạn cũng chẳng biết phải làm thế nào. Và giấc mơ kinh doanh của nhà chuyên môn bỗng chốc trở thành ác mộng.

Sarah làm bánh rất giỏi. Cô thấy sự diệu kỳ của quy trình làm bánh, hương thơm ngậy của những chiếc bánh đã quyến rũ cô và công việc này thật là thú vị.

Sarah mở cửa hàng bánh có tên là All About Pies (chỉ toàn là bánh), thế là, từ đó cô cảm thấy bận rộn hơn. Cô thức dậy từ 2 giờ sáng để chuẩn bị, làm bánh, mở cửa hàng, tiếp khách, lau chùi, đóng cửa, đi chợ, cấn đối sổ sách, tới ngân hàng, ăn tối, chuẩn bị cho ngày mai, cho đến 10 giờ đêm mới đi ngủ.

Công việc sinh ra từ lòng đam mê bỗng trở thành một việc rất nhỏ trong mớ công việc chẳng mấy quen thuộc và chẳng thú vị gì. Cô bảo, lúc đầu là niềm vui, tiếp theo là khiếp sợ, sau đó là mệt mỏi và cuối cùng là thất vọng.

2 – Doanh nhân, nhà quản lý và nhà chuyên môn

Chúng ta mất rất nhiều thời gian để giữ vững cam kết với chính mình. Không phải vì chúng ta không dứt khoát hay không đáng tin cậy, mà bởi chúng ta mang trong mình nhiều con người khác nhau, đó là nguyên nhân xảy ra cuộc nội chiến. Cuộc xung đột thường xảy ra bên trong người chủ của mọi doanh nghiệp nhỏ giữa doanh nhân, nhà quản lý và nhà chuyên môn.

Doanh nhân: Là người biết cách biến những điều bình thường thành cơ hội đặc biệt, biết nhìn xa trông rộng, luôn mở rộng, luôn hướng về tương lai. Doanh nhân mang phẩm chất sáng tạo, luôn muốn thay đổi nhiều thứ xung quanh. Đối với doanh nhân, những người khác như là vật cản.

Nhà quản lý: Đặc điểm của nhà quản lý là thích thực tế, luôn sống trong quá khứ, muốn trật tự, xu hướng muốn ổn định. Nếu không có nhà quản lý, có thể sẽ không có doanh nghiệp.

Nhà chuyên môn: Là người thực hiện công việc, không mơ mộng mà chỉ luôn gắn mình với công việc. Nhà chuyên môn sống trong hiện tại. Nếu thiếu nhà chuyên môn, mọi việc sẽ rắc rối.

Thực tế, tất cả chúng ta đều có cả tính cách của doanh nhân, nhà quản lý, và nhà chuyên môn bên trong mình. Nếu chúng ta biết cân bằng, chúng ta sẽ làm được nhiều việc.

Sarah nghĩ: Tất cả những gì cô làm là nướng bánh. Tất cả những gì cô muốn làm cũng là nướng bánh, giống như nhà chuyên môn đã được miêu tả. Vậy cô phải làm gì nếu cô không có tố chất của nhà quản lý và nhà kinh doanh.

Doanh nhân coi doanh nghiệp là một phần tách rời khỏi chủ doanh nghiệp. Nếu cô là người thợ làm bánh và muốn kinh doanh, cô phải đặt kinh nghiệm làm bánh ra sau để chú tâm tới những công việc mà người làm kinh doanh phải biết.

3 – Giai đoạn phôi thai: Giai đoạn của các nhà chuyên môn

Là nhà chuyên môn, trong giai đoạn phôi thai, bạn rất tự nguyện và đầy trách nhiệm. Bạn dính chặt vào công việc và luôn nghĩ đến công việc, hì hục làm với thời gian tối đa. Nếu bạn may mắn, chẳng bao lâu, công sức của bạn được đền đáp.

Nhưng rồi mọi chuyện sẽ thay đổi, bạn tụt lùi lại về phía sau vì những việc phải làm nhiều dần lên so với khả năng của bạn. Bạn nhận ra không thể hoàn thành mọi việc. Khi nhận ra điều đó, thì cũng là lúc bạn đã trải qua nhiều thất bại trong kinh doanh.

Sarah cũng vậy, cô là nhà chuyên môn trở thành chủ doanh nghiệp. Tầm nhìn của cô chỉ ở mức chiến thuật chứ chưa phải là tầm chiến lược. Khi nhà chuyên môn lấp đầy thời gian của mình bằng công việc, lẩn tránh những thử thách trong việc phát triển doanh nghiệp, lùi bước trước vai trò quản trị vô cùng cần thiết.

Thử hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu cô bị ốm hay cảm thấy mệt mỏi. Trong lúc khách hàng cần cô vì cô là người duy nhất đáp ứng yêu cầu của họ?

Vì vậy, khi quyết định thành lập doanh nghiệp, cô sẽ tham gia vào một cuộc chơi lớn, cô phải phát huy tố chất kinh doanh của mình cũng như phẩm chất quản lý, nếu không, cô sẽ tụt lùi và bị đẩy ra khỏi cuộc chơi.

4 – Giai đoạn tăng trưởng: Nhận được sự trợ giúp

Trong vòng đời của một doanh nghiệp, giai đoạn tăng trưởng luôn được báo trước bằng một cuộc khủng hoảng trong giai đoạn phôi thai; dấu hiệu rõ nhất là bạn quyết định sự trợ giúp từ bên ngoài bằng cách thuê mướn người.

Bạn có thể thuê một người giỏi chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh của bạn hoặc người bán hàng hoặc kế toán. Bạn đã có cơ hội chuyền quả bóng công việc sang cho người khác, cuối cùng bạn cũng được tự do.

Nhưng sự tự do của bạn không phải là từ bỏ mọi trách nhiệm mà là quản lý bằng giao việc, những việc bạn không muốn làm. Có những lúc bạn phải bực mình vì người khác làm không đúng ý bạn. Nhưng nguyên nhân là ở chỗ chính bạn không biết làm những việc đó bằng cách khác. Bạn cần thức tỉnh những con người đang ngủ say trong bạn - Doanh nhân và nhà quản lý – và sau đó giúp họ phát triển những kỹ năng để phục vụ cho doanh nghiệp bạn.

5 - Bên ngoài khoảng an toàn

Mọi doanh nghiệp trong giai đoạn tăng trưởng đều đạt tới một điểm nằm ngoài khoảng an toàn, và họ mất đi sự kiểm soát. Hoạt động ngày càng giảm sút. Khi đó chủ doanh nghiệp có ba hướng đi: quay trở lại giai đoạn phôi thai, phá sản, hay duy trì sự tồn tại.

Quay trở lại giai đoạn phôi thai, tức quay trở lại thời kỳ đầu, với quy mô nhỏ, bạn tự mình làm mọi việc với cảm giác kiểm soát được chúng. Và rồi bạn sẽ gặp những rắc rối không tránh khỏi như đã từng gặp. Lòng tuyệt vọng, cuối cùng bạn muốn đóng cửa doanh nghiệp và ước mơ của bạn sẽ bay xa.

Nếu không quay trở lại giai đoạn đầu, tiếp tục tăng trưởng, sự quá tải về công việc; doanh nghiệp trở nên rối tung, nảy sinh nhiều yếu tố không thể kiểm soát được, dần dần trở thành tai họa khiến doanh nghiệp phá sản.

Trong giai đoạn tăng trưởng, lựa chọn kịch tính nhất đối với doanh nghiệp là **duy trì sự tồn tại** theo đúng nghĩa bạn quyết tâm theo đuổi, bằng cách vắt kiệt sức nhân viên, khai thác khách hàng tối đa, bạn giữ vững doanh nghiệp bằng mọi giá. Bạn cảm thấy ngày càng mệt mỏi, doanh nghiệp rối tung và chính bạn nổ tung. Cuối cùng những cố gắng chẳng mang lại kết quả gì vì bạn không thể vượt qua giới hạn khả năng mình.

Nhưng tất cả không phải đều rơi vào tình trạng như vậy. Có một con đường khác tốt hơn…

Sarah cũng thuê Elizabeth và 3 nhân viên nữa. Elizabeth thật tuyệt vời, cô ấy làm rất nhiều việc và còn hướng dẫn nhân viên làm nữa. Cô ấy quí mến Sarah. Bỗng nhiên, hôm ấy, Elizabeth gọi điện cho là cô không đến làm việc nữa, cô có công việc khác, vì mức lương thấp.

Sarah cảm thấy lo sợ, chán nản, dù từ đó để bù lại cô đã làm việc không ngừng nghỉ. Cũng từ đó, những nhân viên khác nhìn cô với ánh mắt nghi ngại. Cuối cùng, Sarah mới hiểu ra vì mải mê với công việc mà cô không chú ý đến mối quan hệ với nhân viên. Cô không thể kéo dài công việc của mình được, cô vô cùng thất vọng.

Được sự tham vấn, Sarah “thu nhỏ” doanh nghiệp của mình lại. Cô thiết lập kế hoạch cho tương lai, dự đoán về tăng trưởng cũng như những khó khăn sẽ xảy ra, khêu dậy niềm say mê, học hỏi những kỹ năng, kiến thức cần thiết để xây dựng lại doanh nghiệp của mình.

6 – Giai đoạn chín muồi và triển vọng kinh doanh

Người đưa doanh nghiệp đến giai đoạn chín muồi cũng phải trải qua giai đoạn phôi thai và tăng trưởng. Nhưng họ vượt qua hai giai đoạn này bằng một cách hoàn toàn khác đó là tầm nhìn trong kinh doanh.

Chính tầm nhìn giúp chủ doanh nghiệp xác định được điều quan trọng trong doanh nghiệp không phải là hàng hóa hay công việc mà là doanh nghiệp được tổ chức như thế nào.

Doanh nhân xem doanh nghiệp là sự tạo ra kết quả bên ngoài cho khách hàng đem lại lợi nhuận, họ hình dung bức tranh tương lai để thay đổi hiện tại.

Doanh nhân thường đặt ra câu hỏi: “Làm thế nào để doanh nghiệp hướng tới khách hàng?” Họ tìm giải pháp từ khách hàng, đúng theo những gì khách hàng muốn. Đối với doanh nhân, khách hàng là cơ hội.

Trái lại, nhà chuyên môn coi doanh nghiệp là nơi làm việc. Họ bắt đầu từ hiện tại sau đó mới nhìn về tương lai. Họ nhìn thế giới xung quanh theo các lát cắt. Sản phẩm là những gì họ mang đến cho khách hàng với mức giá họ đặt ra. Đôi lúc, họ thấy khách hàng là trở ngại vì không hài lòng những gì họ mang đến.

Để mô hình kinh doanh hiệu quả phải cân bằng và hoàn chỉnh để doanh nhân, nhà quản lý, nhà chuyên môn đều tìm thấy được vị trí của mình trong đó, để họ làm đúng công việc của mình.

Phần II

Cuộc cách mạng chìa khóa trao tay: Quan điểm mới về doanh nghiệp

7 – Cuộc cách mạng chìa khóa trao tay

Cách mạng công nghiệp, Cách mạng khoa học kỹ thuật, bùng nổ thông tin là những sự kiện to lớn ảnh hưởng đến cuộc sống của chúng ta. Nhưng cuộc cách mạng chìa khóa trao tay đang và sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến doanh nghiệp.

Hiện tượng nhượng quyền kinh doanh

Năm 1952, Ray Kroc vào cửa hiệu bánh hamburger của hai anh em McDonald's, ông thấy cửa hàng hoạt động như một chiếc đồng hồ Thụy Sĩ. Các cô cậu bé trung học thực hiện động tác chuẩn xác, họ vui vẻ phục vụ khách hàng đang xếp hàng đông nghẹt trước cửa hiệu. Ray Kroc nghĩ, hai anh em McDonald's đang tạo ra một cổ máy in tiền. Ít lâu sau ông thuyết phục Mac và Jim Donald **nhượng quyền kinh doanh.**

Trong vòng 40 năm, McDonald's của Ray Kroc đã đạt 23 tỷ đô la doanh thu mỗi năm với 14.118 cửa hàng trên thế giới. Mô hình này là nguồn gốc của nhượng quyền kinh doanh. Không lâu sau, người ta đổ xô làm theo mô hình này đủ các lĩnh vực.

Theo mô hình này, người chuyển nhượng không chỉ cho doanh nghiệp nhỏ mượn thương hiệu mà còn **cung cấp cho người mua quyền kinh doanh một hệ thống kinh doanh.** Bởi vì, chuyển nhượng mô hình kinh doanh được xây dựng trên niềm tin, sản phẩm của doanh nghiệp không phải là thứ doanh nghiệp chào bán mà chính là cách họ bán chúng. Ray Kroc nhận ra, sản phẩm của ông không phải là những chiếc hamburger mà **chính McDonald's mới là sản phẩm.**

Ray Kroc xây dựng một mô hình doanh nghiệp dễ điều hành, hoạt động dựa trên hệ thống. Ray Kroc xem doanh nghiệp là một sản phẩm chứ không phải là một nơi làm việc; sao cho mỗi doanh nghiệp đều hoạt động tốt không kém gì hàng ngàn doanh nghiệp trước đó – tương tự như quá trình sản xuất mô hình mẫu đã kiểm nghiệm trước khi nhân lên hàng loạt.

8 – Mô hình nhượng quyền kinh doanh (Franchise)

Mô hình nhượng quyền kinh doanh là nơi kiểm tra tất cả các giả định để biết được các giả định đó có mang lại kết quả tốt hay không, trước khi áp dụng vào doanh nghiệp.

Người bán quyền kinh doanh sẽ chỉ ra cho người mua quyền kinh doanh cách vận hành của mô hình nhượng quyền. Trong mô hình đó, doanh nghiệp được vận hành nhờ hệ thống, và hệ thống được vận hành bởi con người. Tính hệ thống chính là giải pháp cho mọi trở ngại, trở nên hiệu quả. Nó biến một doanh nghiệp thành một cổ máy hay chính xác hơn, thành một cơ cấu hữu cơ, được thúc đẩy bằng các thành phần bên trong. Người mua quyền kinh doanh không tùy tiện làm theo ý họ.

Mô hình McDonald's được kiểm soát đến mức độ nghiêm ngặt: từ cách rán khoai tây, cách nướng bánh, kích cỡ đồng nhất của thịt xay đông lạnh, dưa góp được cắt theo khuôn mẫu, cho đến thời gian phục vụ mỗi khách hàng, đặc biệt về khâu vệ sinh…

Người mua quyền kinh doanh phải tham dự một chương trình huấn luyện đặc biệt, họ còn học cách điều hành hệ thống kinh doanh. Thế là, người mua quyền kinh doanh được trao cho chiếc chìa khóa mở doanh nghiệp của riêng mình.

Nhượng quyền là một cách thức kinh doanh đặc biệt tạo nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh. Một doanh nghiệp vĩ đại đều có thể coi là một mô hình nhượng quyền kinh doanh.

9 – Doanh nghiệp là một sản phẩm, không phải là nơi làm việc

Sự tồn tại của doanh nghiệp phụ thuộc vào kết quả thực hiện chức năng tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Vì vậy, phải xem doanh nghiệp là một sản phẩm chứ không đơn thuần là một nơi làm việc. Khi thác mô hình nhượng quyền kinh doanh nghĩa là, doanh nghiệp của bạn là hình mẫu cho hàng trăm, hàng nghìn doanh nghiệp tương tự; không phải là gần giống mà là bản sao hoàn hảo. Muốn được vậy phải tuân thủ các quy tắc:

a. Hình mẫu phải mang lại giá trị hợp lý cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và tổ chức tín dụng, nhiều hơn những gì họ mong đợi.
b. Mô hình hệ thống trở thành công cụ giúp nhân viên – không phải là những người có kỹ năng xuất sắc – có thể tăng năng suất, hoàn thành công việc để doanh nghiệp trở thành khác biệt với đối thủ cạnh tranh.
c. Mô hình doanh nghiệp mẫu phải quy củ, có kết cấu ổn định, nhân viên biết rõ những gì họ đang làm. Doanh nghiệp vẫn hoạt động hiệu quả khi môi trường xung quanh đang rối loạn.
d. Tất cả những công việc trong mô hình kinh doanh mẫu sẽ được cụ thể hóa thành hướng dẫn điều hành bằng văn bản, giúp nhân viên có sơ đồ bộ khung công việc.
e. Mô hình kinh doanh này cũng cung cấp dịch vụ có chất lượng đồng đều cho khách hàng. Chất lượng dịch vụ ổn định làm cho khách hàng yên tâm, tạo niềm tin và họ sẽ trở lại những lần sau.
f. Trong mô hình này, màu sắc, trang phục, hình dáng, biểu tượng logo, kiểu thiết kế trên danh thiếp được sự thống nhất để tạo ra hàng loạt doanh nghiệp tương tự.

Nói tóm lại, kinh doanh là một nghệ thuật và là một môn khoa học.

Phần III

Xây dựng một doanh nghiệp hiệu quả

10 – Quá trình phát triển doanh nghiệp

Quá trình phát triển doanh nghiệp cấu thành từ ba hoạt động riêng biệt nhưng thống nhất với nhau là: đổi mới, đo lường và phối hợp.

Đổi mới: "Sáng tạo là nghĩ ra cái mới, đổi mới là làm ra cái mới". Thứ cần đổi mới không phải là hàng hóa mà là quy trình liên quan đến bán hàng. Thực tế, nhiều khi chỉ cần một số thay đổi nhỏ như: từ ngữ, một cử chỉ, màu sắc trang phục, tạo nên đổi mới có giá trị. Để đưa ra những hoạt động đổi mới, doanh nghiệp chỉ cần tìm hiểu những nhân tố tác động đến quyết định mua hàng của khách hàng. Đổi mới là quá trình nhận định một cách khoa học về những nhu cầu nhận biết được và những mong đợi vô thức của khách hàng. Đổi mới là kỹ năng "tìm ra cái tốt nhất". Ở công ty đổi mới, mọi người đều có cơ hội phát triển.

Đo lường hiệu quả: Để thấy được hiệu quả, cần đo lường kết quả đổi mới đem lại.

Bạn phải nắm được: lượng khách hàng, số sản phẩm và giá trị bán được trước và sau khi đổi mới một vấn đề nào đó. Doanh số giúp bạn xác định chính xác giá trị của đổi mới. Bạn hãy đo lượng tất cả mọi thứ, qua hàng loạt số liệu bạn đọc được biểu đồ tình hình kinh doanh của mình.

Phối hợp: Khi bạn nhận thấy một hướng đi mới có thể làm tăng sự thỏa mãn của khách hàng và các đối tượng liên quan, đó cũng là lúc bạn cần phối hợp tất cả những thứ đó.

Phối hợp giúp hạn chế sự tùy tiện vì sự tùy tiện là kẻ thù của trật tự, của tiêu chuẩn và chất lượng. Dù bạn có nhượng quyền hay không, bạn phải biết: nếu bạn không sắp xếp hài hòa mọi thứ trong doanh nghiệp, doanh nghiệp đó không còn là của bạn, vì không trong tầm kiểm soát của bạn. Bất kỳ công việc nào trong doanh nghiệp phải được xem xét như một phần của tổng thể chứ không phải là một bộ phận đơn lẻ. Sự phối hợp được xây dựng dựa trên quá trình thể hiện sự tôn trọng quá khứ, hiện tại và tương lai. Đó là công việc phải thực hiện trong suốt thời gian tồn tại của doanh nghiệp.

11 – Chương trình phát triển doanh nghiệp

Nếu có ai đó muốn mua lại doanh nghiệp của bạn với điều kiện là doanh nghiệp đó phải hoạt động hiệu quả. Bạn phải giải thích với họ về từng bộ phận cấu thành doanh nghiệp cũng như cách thức tương tác của các bộ phận đó. Bạn phải lượng hóa được kết quả của những đổi mới; sự phối hợp những đổi mới để chúng tạo ra các kết quả đồng nhất. Bạn giới thiệu chương trình phát triển doanh nghiệp là quá trình từng bước một thông qua đó bạn xây dựng doanh nghiệp tồn tại. Chương trình đó bao gồm các bước riêng biệt: mục đích chính, mục tiêu chiến lược, chiến lược tổ chức, quản lý, nhân sự, marketing và chiến lược hệ thống.

12 – Mục đích chính

Có thể bạn bị tấm rèm giữ lại trong bóng tối, ngăn ánh sáng bên ngoài. Phải kéo tấm rèm lên bằng mọi giá, để thức tỉnh, để sẵn sang đón nhận những điều đang thực sự xảy ra. Để bạn có thể biết được bản thân đang thiếu cái gì, cần học hỏi những gì trong cuộc sống.

Bạn tự hỏi: Tôi đã thực sự hiểu được bản thân mình chưa? Tôi muốn cuộc sống của mình sẽ như thế nào? Tôi muốn xác định vị trí của mình đối với những người xung quanh ra sao?

Từ đó bạn xác định được mục đích chính của mình. Mục đích chính là tầm nhìn tạo cho bạn cái đích để hướng tới, tiếp thêm sức lực cho bạn.

Người tài giỏi chủ động tác động tới cuộc sống của chính mình, trong khi người bình thường sống bị động, để mặc cuộc sống đưa đẩy. Mục đích chính vô cùng cần thiết nếu bạn muốn thành lập doanh nghiệp, sau đó doanh nghiệp trở thành một phần trong cuộc sống của bạn. Để doanh nghiệp có thể biến những giấc mơ của bạn thành hiện thực, doanh nghiệp của bạn trở thành một phần trong mục đích chính của bạn định ra.

13 – Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược là một bản tuyên bố rõ ràng về những điều doanh nghiệp phải làm để đạt được mục tiêu chính. Nó cần được đơn giản hóa thành những tiêu chuẩn cụ thể:

Tiêu chuẩn 1: Tiêu chuẩn tài chính

Làm thế nào để biết được những số liệu doanh thu trong tương lai, mặc dù không chính xác, nhưng việc đưa ra bất kỳ một tiêu chuẩn nào cũng tốt hơn là không có tiêu chuẩn. Doanh nghiệp có thể mang lại cho bạn những gì bạn muốn và cũng có thể mang lại cho khách hàng tiềm năng những gì họ muốn. Bạn có thể biết được điều đó thông qua việc xác định xem doanh nghiệp của bạn có phải là một cơ hội đáng theo đuổi hay không.

Tiêu chuẩn 2: Một cơ hội đáng theo đuổi

Việc ý tưởng kinh doanh bạn đang nghiền ngẫm có thể đáp ứng được yêu cầu của một nhóm khách hàng đủ lớn để từ đó bạn có thể thu được lợi nhuận.

Nhưng doanh nghiệp của bạn thuộc loại hình nào? Hãy hiểu rằng có sự khác biệt giữa hàng hóa và sản phẩm. Hàng hóa là thứ khách hàng mang ra khỏi cửa hàng; sản phẩm là những gì mà khách hàng cảm nhận được khi họ ra khỏi cửa hàng của bạn.

Khách hàng của bạn là ai? Nhân khẩu học và khoa học nghiên cứu thực tế thị trường, sẽ giúp bạn xác định khách hàng của bạn là ai. Nó giúp bạn biết được tại sao họ quyết định mua. Từ đó, bạn có thể xác định được cơ hội kinh doanh này có thể theo đuổi không.

Tiêu chuẩn 3: Bạn cần tự hỏi

Khi nào thì mô hình kinh doanh mẫu được hoàn thành? Bạn sẽ kinh doanh ở đâu? Hình thức kinh doanh, bán lẻ hay bán buôn? Tổ chức doanh nghiệp như thế nào?

Như vậy, bạn bắt đầu nhận ra rằng các tiêu chuẩn bạn xây dựng sẽ định hình cả công việc kinh doanh lẫn kinh nghiệm của bạn về hoạt động kinh doanh.

14 – Chiến lược tổ chức

Bạn hãy xây dựng cho công ty bạn mô hình tổ chức dựa vào từng bộ phận, trách nhiệm và nghĩa vụ chứ không phải dựa vào con người.

Jack và Murray đưa ra sơ đồ tổ chức của công ty Widget Makers (Một công ty mới thành lập chỉ với 2 người) với các bộ phận: Chủ tịch, tổng giám đốc, các phó chủ tịch marketing, điều hành, tài chính, kế tiếp là các giám đốc sản xuất, dịch vụ, kinh doanh, quảng cáo, thu chi…

Họ mô tả các công việc cần thực hiện cho mỗi chức vụ, sau đó họ soạn hợp đồng lao động cho mỗi vị trí. Họ cân nhắc xem ai trong họ giữ chức vụ nào. Họ hiểu rằng mỗi chức vụ không chỉ là một công việc mà còn là sự cam kết. Họ vui vẻ ký vào các bản hợp đồng chực vụ (mỗi người đảm nhận 6 chức vụ).

Tiếp đến họ xây dựng hình mẫu cho các vị trí, họ tiếp cận từ dưới lên. Bắt đầu từ nhân viên kinh doanh, nhân viên sản xuất, nhân viên kế toán… Họ thực hiện công việc mang tính chất chiến thuật (như nhà chuyên môn), họ áp dụng quy trình phát triển doanh nghiệp với 3 bước: Đổi mới, Đo lường, Phối hợp. Rồi họ đúc kết mỗi nhiệm vụ như một hình mẫu.

Khi công việc kinh doanh phát đạt họ sẽ tìm người làm thay công việc có tính chất chiến thuật đó để dành thời gian làm công việc mang tính chiến lược (nhà quản lý).

Khi có sơ đồ tổ chức, phương hướng, mục đích và hình thức kinh doanh cân bằng với nhau tiến tới hợp thành một thể thống nhất và họ gặt hái thành quả. Họ đã có tầm nhìn và đã tạo công ty Widget Makers trở thành một hệ thống quy củ sau này.

15 – Chiến lược quản lý

Hệ thống quản lý sẽ trở thành chiến lược quản lý, là công cụ để mô hình nhượng quyền kinh doanh đem lại kết quả tốt.

Xây dựng hệ thống quản lý không phải là công cụ quản lý mà là một công cụ marketing.

Ở khách sạn Venetia, một nhân viên mới, nhanh chóng thạo việc như nhân viên lâu năm, nhờ nội dung tập hướng dẫn dành cho nhân viên. Môi bộ phận dịch vụ, mỗi công đoạn, công việc kiểm tra… được phân chia theo màu sắc có hệ thống, thật đơn giản và dễ thực hiện đúng tiêu chuẩn, đạt yêu cầu. Tất cả mọi thứ được sắp đặt theo quy định của người chủ khách sạn. Ông tin là, điều đó sẽ tạo được ấn tượng tốt đối với khách hàng.

Hệ thống được vận hành rất nhịp nhàng, hiếm có sai sót. Họ tìm hiểu và lắng nghe sở thích và nguyện vọng của khách hàng: từ loại cà phê khách thường uống, loại báo khách thường đọc, loại rượu khách thích dùng… Họ thăm dò từ lần đầu tiên khách đến khách sạn và lưu giữ các chi tiết này cho đến những lần sau.

Nhưng làm thế nào người quản lý chắc chắn rằng nhân viên của họ sẽ sử dụng các danh mục, tuân thủ đúng quy định, không cảm thấy nhàm chán?

Người quản lý nói: “Khách sạn là nơi chúng tôi thể hiện bản thân”.

16 – Chiến lược nhân sự

Chiến lược nhân sự bắt đầu từ mục đích chính và mục tiêu chiến lược, xuyên suốt chiến lược tổ chức và bản hướng dẫn hoạt động.

Quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân sự như một quá trình tìm nhân viên tham gia một cuộc chơi. Người chủ truyền đạt ý tưởng của mình thông qua một buổi thuyết trình; thêm vào đó nói về lịch sử, kinh nghiệm và yêu cầu đối với ứng viên ở từng vị trí. Sau đó gặp gỡ từng người để tìm hiểu phản ứng và cảm nhận cũng như kinh nghiệm của họ để từ đó có ý định tuyển dụng hay không.

Bước vào giai đoạn đào tạo, cũng nên nhắc lại ý tưởng của người chủ, tóm tắt hệ thống quản lý trong doanh nghiệp, hướng dẫn nhân viên mới tham quan doanh nghiệp; mô tả mối liên hệ chặt chẽ giữa hệ thống với con người, con người với hệ thống. Trả lời các câu hỏi của nhân viên, phát đồng phục và quyển hướng dẫn hoạt động.

Để nhân viên làm theo những điều bạn muốn, bạn phải tạo ra môi trường thuận lợi là đưa họ tham gia vào "cuộc chơi". Bạn hãy giúp họ hiểu rõ cuộc chơi từ lúc họ cam kết tham gia. Thật ra, không phải bạn tìm kiếm nhân viên, mà là tìm người tham gia vào cuộc chơi của mình. Họ không chỉ muốn làm việc với những người thú vị, mà còn muốn làm việc trong một doanh nghiệp có cơ cấu rõ ràng, để họ thể nghiệm bản thân và khám phá điều mới mẻ. Vì hệ thống hóa các hoạt động của doanh nghiệp không phải là máy móc, lạnh lung, mà trái lại đây là quá trình mang tính nhân văn sâu sắc.

17 – Chiến lược marketing

Khi thực hiện chiến lược marketing, bạn phải quên hết những ước mơ, hoài bão, những mong muốn của cá nhân – Hãy quên tất cả, trừ khách hàng. Điều khách hàng muốn mới là quan trọng.

Thông tin về các sản phẩm và dịch vụ được khách hàng tiếp nhận và xử lý trước tiên ở vùng vô thức. Thực tế cho thấy một chương trình quảng cáo trên truyền hình thành công hay thất bại chỉ quyết định trong ba, bốn giây đầu tiên. Đối với quảng cáo trên tạp chí, 75% khách hàng quyết định mua sản phẩm chỉ khi đọc tiêu đề quảng cáo. "Ấn tượng ban đầu" khiến khách hàng chuyển quyết định từ vô thức đến vùng ý thức một cách nhanh chóng.

Bạn phải hiểu các đặc điểm của nhân khẩu học và tâm lý học. Ai sẽ là khách hàng của mình? (yếu tố nhân khẩu học); vì sao họ mua hàng? (yếu tố tâm lý học).

Để hiểu được tâm lý của khách hàng, bạn hãy gặp họ; hãy tiếp xúc với họ; hãy trực tiếp hỏi họ. Những câu trả lời bạn nhận được sẽ vô cùng giá trị. Thậm chí bạn phải mua thông tin.

Bạn phải học ngôn ngữ của khách hàng, phải nói được ngôn ngữ đó, vì nếu, không nghe được bạn nói, khách hàng sẽ bỏ qua bạn.

Có thể bạn cho rằng, chiến lược marketing vô cùng phức tạp. Doanh nghiệp nhỏ thường coi marketing là việc "làm thì tốt, không làm cũng chẳng sao" là điều sai lầm. Vì việc kinh doanh luôn bao gồm ba quá trình: marketing, bán hàng và điều hành, phối hợp ba quá trình này với nhau sẽ quyết định thành công trong việc kéo khách hàng đến với doanh nghiệp.

18 – Chiến lược hệ thống

Mọi thứ đều là một hệ thống. Trong doanh nghiệp của bạn có 3 kiểu hệ thống: hệ thống cứng, hệ thống mềm và hệ thống thông tin.

Hệ thống cứng: Đó là tất cả những gì có thể thấy được trong doanh nghiệp và cách bố trí chúng với nhau. Biểu hiện cửa hàng, sàn nhà, tường nhà, hợp trưng bày, những chiếc bàn, tấm bảng… giống như một hệ thống được thiết kế từ màu sắc, đến hình dáng, kích cỡ phù hợp, đẹp mắt, hài hòa.

Mục đích của hệ thống là giải phóng bạn để bạn làm những gì mình muốn.

Hệ thống mềm: Hệ thống bán hàng là hệ thống mềm. Đó là quá trình tương tác giữa bạn và khách hàng. Bao gồm các bước: xác định thời điểm quyết định của người tiêu dùng, viết kịch bản để trình bày với khách hàng, soạn tài liệu phục vụ cho các kịch bản, ghi nhớ kịch bản trong từng giai đoạn, thuyết trình theo phong cách thống nhất. Giúp nhân viên thực hành trao đổi hiệu quả hơn bằng cách quan sát, lắng nghe và tham gia đầy đủ mọi khía cạnh của quá trình.

Hệ thống thông tin: Cung cấp các thông tin về số điện thoại thực hiện, số khách hàng tiềm năng, số cuộc hẹn, số buổi thuyết trình và phân tích nhu cầu, số sản phẩm, giá trị bằng tiền…

Hệ thống thông tin sẽ theo dõi các giai đoạn trong hoạt động của hệ thống bán hàng, giúp bạn biết tốc độ chuyển đổi giữa các giai đoạn trong quy trình bán hàng. Hệ thống thông tin cho bạn biết những gì cần biết, nếu không có nó bạn trở nên mù quáng như con rối bị người khác giật dây.

Bạn cần hiểu và suy nghĩ về doanh nghiệp của bạn như một hệ thống tích hợp hoàn toàn.

Lời bạt

Doanh nghiệp, một thế giới riêng của bạn. Nơi bạn thực hiện ý tưởng của mình làm thay đổi cuộc sống. Nơi để bạn thử nghiệm mọi giả định. Nhưng đó cũng là nơi bạn phải tuân thủ quy luật và trật tự.

Khi xem xét doanh nghiệp của mình qua lăng kính E-Myth, bạn sẽ thấy khoảng cách giữa vị trí hiện tại và vị trí mong muốn. Bạn phải hình dung khoảng cách đó, hình thành bản phân tích và hoạch định một quy trình để có thể biến giấc mơ thành hiện thực.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Lois P. Frankel, Ph.D

Nhà xuất bản: Warner Books Inc.

Ngày xuất bản: Tháng một 2004

Mã số: 0446531324

Số trang: 288 trang

Ý tưởng chính

Hãy thôi làm một cô gái. Hãy bỏ qua nhưng điều mà bạn đã được dạy trong suốt thời thơ ấu rằng bạn cần phải tỏ ra cực kỳ dễ chịu. Ăn nói nhỏ nhẹ, lịch sự, dễ dãi và ngoan ngoãn sẽ không giúp bạn được. Hãy bắt đầu hành động như là một người phụ nữ thực sự và chứng kiến sự thăng tiến thuận lợi trong sự nghiệp của bạn.

Tiến sĩ Frankel chỉ ra 101 sai lầm phổ biến mà tất cả phụ nữ vô thức mắc phải đã hủy hoại sự nghiệp của họ. Cuốn sách này cung cấp những hướng dẫn đột phá giúp phụ nữ ngày nay loại bỏ những hành vi yểu điệu mà họ đã quen làm khiến họ thụt lùi trong sự nghiệp.

Về tác giả

Tiến sĩ Lois P.Frankel được biết đến là một "tác giả khao khát" và đã là một đọc giả khao khát từ thời thơ ấu đến nay. Sau khi cuốn sách đầu tiên - "Phụ nữ, Tức giận và Thất vọng: Những chiến lược để kiểm soát bản thân" (Women, Anger & Depression: Strategies for Self-Empowerment) - được xuất bản, Lois nhận ra bà đã thực hiện được giấc mơ bị lãng quên từ thời thơ ấu.

Lois luôn luôn viết về những thứ mà bà cảm thấy gần gũi nhất - môi trường làm việc và những vấn đề của phụ nữ.

Nghiên cứu của bà là kinh nghiệm của bà khi làm việc như một người chữa bệnh tâm lý, một người hướng dẫn, và một diễn giả cho các công ty trên thế giới.

Bà là người đi đầu trong lĩnh vực hướng dẫn trong doanh nghiệp. Vị trí dẫn đầu về công tác nhân sự trong kinh doanh đòi hỏi Lois phải đọc những cuốn sách mới nhất cập nhật kiến thức kinh doanh, nhưng bà vẫn dành thời gian cho những tác giả mình yêu thích.

Những cuốn sách của Tiến sĩ Frankei bao gồm: 101 sai lầm khiến những cô gái tử tế không thể thăng tiến: Những sai lầm vô thức mà phụ nữ mắc phải có thể hủy hoại sự nghiệp của họ; Nhảy vọt trong sự nghiệp của bạn (Jump Start Your Career); Nhen lửa tinh thần (Kindling the Spirit); Phụ nữ, Tức giận và Thất vọng (Women, Anger & Depression), và Vượt qua thế mạnh của bạn (Overcoming Your Strengths), đã được trao giải thưởng "sách kinh doanh hay nhất của năm 1997" của tạp chí Fast Company.

Nội dung chính

CÁCH BẠN THAM GIA TRÒ CHƠI

Không may là, những phụ nữ không được huấn luyện để tham gia những môn thể thao cạnh tranh. Chỉ vừa mới đây thôi phụ nữ bắt đầu ghi dấu ấn của mình trong lĩnh vực này. Đúng như mong đợi, phụ nữ hành động hoàn toàn giống nam giới một cách chuyên nghiệp. Hầu hết phụ nữ không biết quy luật của trò chơi kinh doanh. Họ đơn giản không biết cách tham gia cuộc chơi - quan trọng hơn là cách để giành chiến thắng. Sau đây là những lỗi phổ biến mà phụ nữ phạm phải khi họ tham gia cuộc chơi kinh doanh.

Sai lầm 1: Giả vờ như nó không phải là một cuộc chơi. Môi trường làm việc của bạn tự thân nó đã là một cuộc chơi. Hãy nghiêm túc với nó, biết rõ luật chơi và vạch ra các bước đi cần thiết để chiến thắng.

Sai lầm 2: Tham gia cuộc chơi một cách an toàn và trong các giới hạn. Hãy dám tham gia cuộc chơi kinh doanh này tới cùng. Đừng bị giới hạn chỉ trong các giới hạn an toàn. Và hãy thông minh trong trò chơi này.

Sai lầm 3: Làm việc chăm chỉ. Làm việc cực kỳ chăm chỉ không phải là chìa khóa đến thành công. Hãy học cách sử dụng thời gian để phá t triển các mối quan hệ, xây dựng mạng lưới và tham gia các hoạt động để giành thiện cảm. Đây cũng là những nhân tố quan trọng để thành công.

Sai lầm 4: Làm công việc của người khác. Đừng nhận trách nhiệm của người khác. Điều này chỉ làm bạn chậm lại.

Sai lầm 5: Làm việc mà không nghỉ ngơi. Hãy nghỉ ngơi ít nhất mỗi 90 phút. Làm việc mà không nghỉ ngơi không chỉ ảnh hưởng sức khỏe của bạn. Nó cũng tạo ra ấn tượng rằng bạn không làm việc hiệu quả và không sử dụng thời gian khôn ngoan.

Sai lầm 6: Tỏ vẻ ngây thơ. Trong hầu hết các trường hợp thì ngây thơ ở nơi làm việc chỉ mang lại bất lợi nếu như bạn là một nhân viên dày dạn. Hãy cố hiểu và biết những thứ xung quanh trong công việc của bạn.

Sai lầm 7: Dè xẻn tiền của công ty. Nếu như bạn được trao một ngân sách, hãy sử dụng nó. Chưa có công ty nào thăng tiến một nhân viên vì tính tằn tiện của chị ta.

Sai lầm 8: Chờ được nhận những gì mình muốn. Hãy hỏi về những gì mà bạn nghĩ là bạn đáng được hưởng. Đừng đợi cho ban giám đốc nhận ra những gì bạn muốn. Hãy nói ra.

Sai lầm 9: Tránh những chuyện thị phi nơi văn phòng. Thị phi là điều không thể tránh khỏi trong bất cứ công việc kinh doanh nào. Hãy học cách đối diện với nó hoặc chấp nhận thua cuộc.

Sai lầm 10: Tỏ ra thành thật. Làm một việc gì đó tốt không phải luôn có nghĩa là làm điều gì đó đúng cho bản thân bạn. Hãy bảo vệ bản thân bằng cách chọn một cách cẩn thận quan điểm mà bạn nêu ra. Hãy chọn lựa trận chiến mà bạn tham gia vào.

Sai lầm 11: Bảo vệ những kẻ ngớ ngẩn. Hãy tránh xa những kẻ ngu ngốc. Họ sẽ chỉ kéo sự nghiệp của bạn xuống.

Sai lầm 12: Cẩn trọng trong lời nói. Hãy nói ra những gì bạn tin là sự thật và đáng lưu tâm. Hãy tập phát biểu ý kiến của bạn trong những cuộc họp.

Sai lầm 13: Không tận dụng các mối quan hệ. Đồng minh trong công việc là một nhân tố cần thiết cho thành công. Hãy trân trọng những người mà bạn gặp, và tạo ra mạng lưới của riêng mình.

Sai lầm 14: Không hiểu được yêu cầu của những người góp ý cho bạn. Phản hồi từ những người làm việc gần gũi với mình là vô cùng quan trọng. Cần hiểu được nhu cầu của họ.

CÁCH BẠN HÀNH ĐỘNG

Thành công trong thế giới kinh doanh không chỉ dựa trên kiến thức của bạn hay cách xử lý nó. Việc biết cách hành động một cách chuyên nghiệp cũng rất quan trọng. Những hành vi sau đây ở nơi làm việc có thể là vật cản đường sự nghiệp của bạn

Sai lầm 17: Chỉ có nhu cầu được yêu thích. Hãy cố gắng để được yêu thích và tôn trọng cùng lúc. Điều này sẽ giúp bạn thành công hơn trong môi trường làm việc.

Sai lầm 18: Không hỏi vì sợ bị cho là ngu ngốc. Đừng sợ hỏi các câu hỏi. Hỏi một câu hỏi để hiểu thêm thực sự là một dấu hiệu tự tin hơn là thiếu hiểu biết.

Sai lầm 19: Hành động như một người đàn ông. “Bạn sẽ không bao giờ đóng vai trò của một người đàn ông tốt như khi là một người phụ nữ thực hiện vai trò của cô ta”. Hãy tập trung vào việc cải thiện những tài năng, phong cách và thế mạnh đặc biệt của bạn.

Sai lầm 20: Nói ra toàn bộ sự thật và chỉ sự thật mà thôi. Hãy học cách đặt sự thật trong một miêu tả có mục đích mà không tạo ra một ấn tượng xấu về bản thân.

Sai lầm 21: Chia sẻ thông tin cá nhân quá nhiều. Hãy lựa chọn cẩn thận những thông tin cá nhân mà bạn muốn tiết lộ. Quá nhiều thông tin về bản thân có thể mang đến bất lợi cho bạn.

Sai lầm 22: Quá quan tâm đến cảm nhận của người khác. Hãy dũng cảm đối diện với những vấn đề khó khăn. Thoái lui thường xuyên vì sợ làm người khác khó chịu sẽ làm bạn thụt lùi trong dài hạn.

Sai lầm 23: Phủ nhận tầm quan trọng của đồng tiền. Hãy cố gắng lấy những gì mà bạn đáng được hưởng. Nếu bạn nghĩ rằng bạn đang không được trả công xứng đáng, hãy học cách nói ra điều đó.

Sai lầm 24: Tán tỉnh. "Hãy hiểu rằng những cái nhìn, hoặc cuộc đối thoại thì thầm, và cười trước những câu chuyện cười ngu ngốc không thuộc về môi trường làm việc". Đừng tán tỉnh đồng nghiệp của bạn.

Sai lầm 25: Bằng lòng với những kẻ hay bắt nạt. Hãy loại bỏ những hành vi gây khó chịu bằng cách để cho những người tấn công bạn biết cảm giác của bạn, và đừng đồng thuận với chúng. Sử dụng những kỹ thuật như là lắng nghe, diễn giải và giãi bày cảm xúc để xoa dịu những kẻ hay bắt nạt.

Sai lầm 26: Trang hoàng văn phòng như là phòng khách. Đừng nhấn mạnh sự nữ tính của bạn bằng cách trang hoàng quá mức văn phòng của mình. Điều này có thể làm suy giảm uy tín của bạn.

Sai lầm 27: Cho người khác ăn. Bạn không phải là "mẹ", vì vậy hãy tránh cho người khác ăn tại nơi làm việc, hãy suy nghĩ kỹ trước khi đặt bất cứ loại thức ăn nào trên bàn làm việc của mình.

Sai lầm 28: Thực hiện một cú bắt tay thiếu sinh lực. Một cái bắt tay phản ánh rất nhiều tính cách của bạn và mức độ tự tin mà bạn nhìn nhận về bản thân. "Một cú bắt tay đúng, lịch sự và câu chào hỏi thông minh kết hợp với một cái nhìn chắc chắn sẽ tạo nên hiệu quả".

Sai lầm 29: Tỏ ra không chắc chắn về mặt tài chính. Hãy độc lập về mặt tài chính, học cách đầu tư và tiết kiệm, lên kế hoạch cho tài chính một cách hiệu quả.

Sai lầm 30: Giúp đỡ. Chỉ giúp đỡ khi không bị lạm dụng. Quan trọng hơn là đừng phí thời gian làm việc cho người khác. Thay vào đó, hãy tập trung vào sự nghiệp của bạn. Hãy trở thành một người lãnh đạo, không phải là một người thực thi.

CÁCH BẠN SUY NGHĨ

Thay đổi cách suy nghĩ có thể ảnh hưởng mạnh mẽ lên sự nghiệp. Lưu ý rằng những niềm tin và những hành vi mà bạn đã học được khi còn bé cần được xem xét lại và cuối cùng là quên đi.

Sai lầm 31: Tạo nên những điều kỲ diệu. Hãy thực hiện công việc của bạn một cách thực tế. Điều này sẽ giúp bạn quản lý những mong đợi từ đồng nhiệp và sếp của mình.

Sai lầm 32: "Ôm" hết công việc. Trong từng dự án, hãy phân công cụ thể, đừng nhận toàn bộ trách nhiệm để hoàn thành nó một mình.

Sai lầm 33: Ngoan ngoãn làm theo hướng dẫn. Không có điều gì sai nếu bạn có một phong cách riêng trong thực hiện công việc, và nhất là khi điều đó mang lại hiệu quả và hiệu suất về cuối. Hãy luôn suy nghĩ có chiến lược.

Sai lầm 34: Xem những người có quyền hành những như những nhân vật cha chú. Hãy học cách phân biệt quyền hành của những nhân vật nam giới tại nơi làm việc với người cha ở nhà. Điều này sẽ giúp bạn phản ứng hợp lý và có mục tiêu với các nhân vật nam kỳ cựu.

Sai lầm 35: Hạn chế khả năng. Hãy mở rộng ranh giới của bạn. Đừng hạn chế mình vào một chiếc hộp mà bạn đang ở trong. Học cách khám phá những điều mới và khám phá tiềm năng của bạn thân.

Sai lầm 36: Lờ đi vật trao đổi. Không có gì sai khi trao đổi. "Một thứ gì đó để đổi cho một thứ gì đó". Hãy nhận ra lợi ích của việc làm điều gì cho điều gì đó.

Sai lầm 37: Bỏ qua các cuộc họp. Đừng bỏ qua các cuộc họp. Đây là một cơ hội tuyệt vời để thể hiện kỹ năng và kiến thức của bạn.

Sai lầm 38: Đặt công việc lên trên cuộc sống cá nhân. Ghi nhớ rằng, bạn không sống để làm việc. Vì vậy hãy đừng biến công việc thành cuộc sống. Hãy dành thời gian cá nhân với bạn bè và những người mà bạn yêu thương.

Sai lầm 39. Để những người khác sử dụng thời gian của mình. Hãy từ chối một cách lịch sự những người cố gắng làm phí thời gian của bạn bằng câu nói: "Bạn biết đấy, tôi rất muốn nói chuyện thêm nhưng tôi có một lịch công việc dày đặc hôm nay. Chúng ta sẽ tiếp tục nói chuyện vào ngày mai nhé".

Sai lầm 40. Từ bỏ sớm những mục tiêu sự nghiệp. Hãy để giấc mơ và mục tiêu tạo cảm hứng cho bạn. Đừng đánh mất mình trên những khúc quanh của cuộc sống. Tập trung vào những tham vọng của bạn và cố gắng tiến xa trong tương lai.

Sai lầm 41. Không nhận ra tầm quan trọng của các mối quan hệ. Hãy tạo cho bạn một hệ thống các mối quan hệ bạn bè và quen biết. Duy trì và phát triển các mối quan hệ riêng của bạn. Họ có thể giúp bạn tiến xa hơn trong tương lai.

Sai lầm 42. Từ chối phần thưởng. Hãy trân trọng và nhận những thứ được trao, đơn giản vì bạn xứng đáng nhận chúng.

Sai lầm 43. Tạo ra những câu chuyện tiêu cực. Những câu chuyện tiêu cực chỉ tạo nên sự sợ hãi và do dự để chấp nhận rủi ro. Nó cũng có thể làm cho bạn thụ động. Vì vậy, hãy tập trung vào mặt lạc quan.

Sai lầm 44. Hướng tới sự hoàn hảo. Hãy sử dụng thời gian để làm những dự án lớn khác hơn là lãng phí thời gian để làm hoàn hảo dự án hiện tại.

CÁCH BẠN XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU VÀ QUẢNG BÁ NHÂN HIỆU

Quảng bá bản thân cũng quan trọng như việc quảng bá một thương hiệu cụ thể. Hãy nghĩ về bản thân bạn như một thương hiệu cần được quảng bá hiệu quả. Cùng với đó có những điểm quan trọng mà phụ nữ cần đặc biệt ghi nhớ

Sai lầm 45: Không định nghĩa thương hiệu của bạn. Hãy nhận thức rõ ràng bản thân và thể hiện với người khác những gì bạn muốn được nhớ về nhất. Tập trung vào những thế mạnh trọng yếu của bạn và tận dụng chúng.

Sai lầm 46: Vi mô hóa công việc hay vị trí của bạn. Đừng đánh giá thấp vị trí của mình mà hãy xem bản thân và vị trí bạn đang nắm giữ như là một phần quan trọng trong công ty.

Sai lầm 47: Chỉ sử dụng bí danh và tên của bạn. Những cô gái trẻ là những người thích sử dụng tên rút gọn của họ. Như là một nhân viên dày dặn, hãy bắt đầu sử dụng tên đầy đủ của bạn. Mọi người sẽ xem trọng bạn vì điều này.

Sai lầm 48: Chờ đợi để được chú ý. Chờ đợi để được chú ý sẽ không đưa bạn tới đâu. Cần hiểu được thương hiệu của bản thân và bán chúng khi cơ hội gõ cửa.

Sai lầm 49: Từ chối khi được phân công việc lớn. Đừng bỏ qua những phân công công việc quan trọng. Thay vào đó hãy dùng chúng để thể hiện khả năng của bạn.

Sai lầm 50. Tỏ ra nhỏ bé. Đừng hạ thấp những nỗ lực của bạn bằng cách nói rằng "Ồ, không có gì đáng kể cả". Hãy giải thích từng thành tích đáng kể của bạn.

Sai lầm 51. Ở trong khu vực an toàn của bản thân. Đừng thỏa mãn với việc ở vị trí của bạn trong một thời gian dài. Hãy tìm kiếm những phân công công việc mới mỗi 3 đến 5 năm.

Sai lầm 52. Cho đi ý tưởng của mình. Hãy bán ý tưởng của bạn, đừng chỉ cho không chúng. Hãy đảm bảo rằng bạn được chú ý một cách thích hợp cho mỗi ý tưởng hay đề nghị của bạn.

Sai lầm 53. Làm việc ở những vai trò hay phòng ban khuôn sáo. Hãy nhận phân công công việc ở những phòng ban hay lĩnh vực mà số nhân viên nam và nữ tương đương nhau.

Sai lầm 54. Phớt lờ phản hồi. Hãy trân trọng phản hồi từ những người khác. Điều này sẽ giúp bạn đánh giá bản thân tốt hơn.

Sai lầm 55: Tỏ ra vô hình. Hãy tự nguyện tham gia các hoạt động có thể cải thiện sự hiện diện của bạn, như những buổi thuyết trình, các cuộc họp, hay những hoạt động của công ty.

CÁCH BẠN PHÁT NGÔN

Hãy đặt sự chú ý đặc biệt đến sự lựa chọn ngôn từ của bạn, giọng điệu, tốc độ của bài nói và quy trình tổ chức suy nghĩ. Những điều này thường có ý nghĩa hơn nội dung bài phát biểu của bạn. Một bài phát biểu được diễn thuyết một cách chính xác sẽ giúp bạn đánh bóng thương hiệu cho bản thân như một người hiểu biết, tự tin và có năng lực. Hãy ghi nhớ, cách bạn phát ngôn cấu thành nên 90% uy tín của bạn.

Sai lầm 56: Diễn đạt ý tưởng bằng những câu hỏi. Đừng chỉ bán ý tưởng của bạn một cách an toàn bằng việc đặt chúng trong dạng câu hỏi. Hãy đặt những ý tưởng của bạn trong một cử chỉ khẳng định và chắc chắn.

Sai lầm 57: Dùng những lời mở đầu. Hãy đi thẳng vào vấn đề. Tránh sử dụng những từ không cần thiết. Hãy lặp lại câu thần chú này "Ngắn gọn thể hiện sự tự tin".

Sai lầm 58: Giải thích. Đừng làm nhẹ đi một thông điệp bằng cách thêm vào những lời giải thích dài dòng. Hãy dừng lại sau khi đã giải thích một quan điểm với 2 đến 3 câu nói.

Sai lầm 59: Xin phép. Hãy thực hiện những hành động độc lập một cách có trách nhiệm. Tránh thói quen tìm kiếm sự cho phép. Điều này chỉ làm giảm sự tiến triển của bạn.

Sai lầm 60: Xin lỗi. Kỹ thuật làm dịu mâu thuẫn này thực ra lại thường đặt bạn vào sai lầm hơn. Hãy chỉ sử dụng lời xin lỗi của bạn cho những lỗi lầm lớn.

Sai lầm 61: Sử dụng những ngôn từ giảm nhẹ. Hãy mô tả những thành tích của mình một cách có mục đích. Trân trọng những lời khen mà không làm giảm tầm quan trọng thành công của bản thân.

Sai lầm 62: Sử dụng những từ hạn định. Những từ hạn định như "Nó giống như là…", "Chúng ta có vẻ như đã thực hiện…", "Có thể chúng ta nên…" chỉ làm yếu đi thông điệp của bạn. Hãy trình bày suy nghĩ của bạn một cách trực tiếp và rõ ràng.

Sai lầm 63: Không trả lời câu hỏi. Cần hiểu mỗi câu hỏi và trả lời với một câu trả lời thông minh, có mục tiêu và trực tiếp.

Sai lầm 64: Nói chuyện quá nhanh. Hãy phát ngôn với một nhịp độ vừa phải. Đây là điều quan trọng để truyền đạt sự chính xác, kiến thức và suy nghĩ sâu sắc.

Sai lầm 65: Thiếu khả năng sử dụng ngôn từ kinh doanh. Hãy học những biệt ngữ ấy.

Sai lầm 66: Sử dụng từ không có nghĩa. Hãy trực tiếp, ngắn gọn và chính xác. Trong bài phát biểu, ít đồng nghĩa với nhiều hơn.

Sai lầm 67: Sử dụng ngôn ngữ thận trọng. Tránh những thông điệp mật ngọt với ngôn ngữ thận trọng. Điều này chỉ thể sự thiếu đảm bảo của bạn. Hãy chắc chắn và tự tin về từng thông điệp bạn truyền đạt.

Sai lầm 68: Chiếc bánh sandwich. Đừng kẹp một phản hồi tiêu cực giữa 2 phản hồi tích cực. Điều này sẽ không hiệu quả. Thay vào đó, hãy lựa chọn để tách rời phản hồi tiêu cực và tích cực.

Sai lầm 69: Phát ngôn nhẹ nhàng. Các quý cô thường được dạy để phát ngôn nhẹ nhàng. Tuy nhiên, điều này không có tác dụng trong thế giới kinh doanh. Hãy khẳng định thông điệp của bạn với một giọng nói to, rõ và những cử chỉ thích hợp.

Sai lầm 70: Phát ngôn với ngữ điệu cao hơn so với ngữ điệu tự nhiên. Điều chỉnh giọng của bạn một cách thích hợp để tránh giọng nữ tính cao và ngọt. Giọng điệu vừa phải sẽ mang lại nhiều sự chú ý và sự tôn trọng.

Sai lầm 71: Để lại những thư nhắn thoại. Hãy giữ thông điệp thoại của bạn ngắn gọn. Sau khi bạn đã làm rõ quan điểm, hãy dừng lại, chào tạm biệt và cúp máy.

Sai lầm 72: Không ngừng lại hay suy nghĩ trước khi đáp lại. Hãy ngừng lại trước khi bạn nói. Điều này không chỉ tạo ấn tượng rằng bạn tự tin, nó cũng cho bạn thời gian để sắp xếp suy nghĩ.

BỀ NGOÀI CỦA BẠN

Có một khái niệm rằng "những người tốt nhất và sáng sủa nhất được thưởng với sự thăng tiến và lựa chọn công việc". Điều này hoàn toàn sai. Những người có đủ năng lực, nghe và trông thông minh là những người tiến lên trong sự nghiệp của mình. Về mặt thống kê, nghiên cứu chỉ ra rằng 55% uy tín của bạn đến từ bề ngoài của bạn; 38% từ cách bạn phát ngôn, và, chỉ 7% từ những gì bạn thực sự nói

Sai lầm 73: Cười một cách không hợp lý. Phụ nữ thường hay cười hơn đàn ông. Nếu phụ nữ không cười, mọi người thường nghĩ rằng có điều gì đó không ổn. Đừng hoàn toàn từ bỏ nụ cười. Chỉ là hãy sử dụng nó một cách thích hợp và luôn luôn cẩn trọng với nụ cười đó.

Sai lầm 74: Chiếm quá ít không gian. Hãy tận dụng tối đa không gian dù là khi ngồi hay trong bài thuyết trình, hoặc chỉ đơn giản là đứng trong một căn phòng. Hãy nhớ rằng, "không gian bạn chiếm càng lớn thì bạn trông càng tự tin".

Sai lầm 75: Thể hiện những cử chỉ không thống nhất với thông điệp. Cử chỉ của bạn sẽ bổ sung cho thông điệp của bạn, vì vậy hãy dùng những cử chỉ phù hợp.

Sai lầm 76: Trở nên quá sôi nổi hay ỉu xìu. Hãy cân bằng sự thể hiện của bạn trong lúc truyền đạt thông điệp. Làm giảm những hành động quá sôi nổi bằng việc hít thở sâu. Mặt khác, phát ngôn một cách to, rõ, nếu như bạn có xu hướng thiếu sinh khí.

Sai lầm 77: Nghiêng đầu. Nghiêng đầu làm nhẹ đi thông điệp. Tránh sử dụng nó nếu như bạn đang cố gắng truyền đạt một thông điệp nghiêm túc. Tuy nhiên, hãy sử dụng nó khi lắng nghe người khác phát ngôn.

Sai lầm 78: Trang điểm không thích hợp. Đừng trang điểm quá đậm hay quá nhạt. Cả hai các đều làm giảm uy tín của bạn.

Sai lầm 79: Chọn kiểu tóc sai. Đừng nuôi tóc quá dài. Điều này nhấn mạnh quá mức nữ tính của bạn và làm giảm tính tin cậy. Tóc ngắn đi theo tuổi và khi bạn thăng tiến trên những nấc thang sự nghiệp.

Sai lầm 80: Trang phục không phù hợp. Hãy bắt đầu sống theo câu châm ngôn này: "Hãy ăn mặc phù hợp với công việc mà bạn mong muốn, không phải với công việc mà bạn đáng có".

Sai lầm 81: Ngồi đè lên 2 bàn chân. Đừng bao giờ để bàn chân để ngồi lên. Điều này rất thiếu chuyên nghiệp. Tốt hơn là ngồi với 2 bàn chân trên sàn nhà, và 2 gối khép lại.

Sai lầm 82: Chải tóc trước mặt mọi người. Tránh sửa mặt, tóc hay trang điểm ở nơi công công. Hãy nghĩ rằng mỗi cử chỉ trên tóc sẽ giảm độ tin tưởng vào bạn trong một năm.

Sai lầm 83: Ngồi trong bàn họp với tay ở dưới bàn. Đặt 2 tay bạn trên bàn và hướng người về phía trước một chút trong những cuộc họp. Điều này thể hiện sự tự tin.

Sai lầm 84: Đeo chiếc kính đọc sách của bạn quanh cổ. Điều này chỉ nhấn mạnh việc bạn đang già đi.

Sai lầm 85: Đeo quá nhiều phụ kiện. Hãy chọn những phụ kiện mà bạn sẽ mang theo một cách phù hợp với trang phục và sự kiện.

Sai lầm 86: Không duy trì giao tiếp bằng mắt. Một giao tiếp bằng mắt sẽ truyền đạt sự quyết tâm, sự chân thành và tự tin. Điều này cũng giúp bạn hiểu được suy nghĩ của người đối diện.

CÁCH BẠN PHẢN ỨNG

Sẽ rất quan trọng và có lợi khi biết cách đáp lại cách mà người khác đối xử với mình.

Sai lầm 87: Tiếp thu các thông điệp. Đừng tiếp thu tất cả các thông điệp, nhất là các thông điệp mà bạn được ba mẹ truyền đạt khi bạn còn thơ ấu. Chỉ chọn những thông điệp có thể giúp bạn tận dụng được hết tiềm năng của mình.

Sai lầm 88: Tin tưởng vào người khác nhiều hơn. Đừng thừa nhận mọi điều người khác sẽ nói chỉ vì bạn tin rằng họ tốt hơn bạn. Hãy suy nghĩ kỹ hơn. Nếu bạn cảm thấy điều gì đó không đúng, điều đó gần như là chính xác.

Sai lầm 89: Ghi chú, đi lấy cà phê và đi photocopy. Đừng ghi chú, đi lấy cà phê hay đi photo tài liệu cho những người khác trong cuộc họp. Nếu như bạn được nhờ, hãy từ chối một cách lịch sự bằng câu nói "Tôi không cảm thấy thoải mái với điều đó".

Sai lầm 90: Tha thứ cho những hành vi không thích hợp. Hãy phòng thủ cho bản thân nếu cần thiết. Đừng để những người khác đối xử với bạn một cách không tôn trọng.

Sai lầm 91: Thể hiện quá nhiều sự kiên nhẫn. Đừng quá tốt bằng cách tỏ ra quá kiên nhẫn. Áp lực đối với thời gian và thời hạn sẽ đáp ứng được nhu cầu của bạn. Đừng luôn luôn chờ đợi lâu hơn cần thiết.

Sai lầm 92: Chấp nhận những phân công công việc bế tắc. "Đừng chấp nhận quá nhanh một phân công công việc chỉ vì bạn nghĩ rằng bạn nên làm hoặc vì bạn không muốn bị coi là không biết ơn". Hãy nghiên cứu đề nghị trước.

Sai lầm 93: Đặt yêu cầu của người khác lên trước nhu cầu của bản thân. Hãy nhận thức nhu cầu của chính mình và học cách để đáp ứng chúng. Ghi nhớ rằng, không có ai sẽ làm điều đó cho bạn ngoại trừ chính bản thân bạn.

Sai lầm 94: Phủ nhận quyền lực của bản thân. Việc nhận thức quyền lực của chính bạn ở nơi làm việc là vô cùng quan trọng. Phủ nhận điều này sẽ làm xói mòn sự tự tin của bản thân và có thể ảnh hưởng mạnh mẽ lên sự nghiệp của bạn.

Sai lầm 95: Cho phép bản thân trở thành vật đỡ đạn. Đừng để bản thân trở thành vật đỡ đạn cho những cấp trên của bạn. Hãy khéo léo cho họ biết rằng bạn không chấp nhận sự đổ lỗi nào.

Sai lầm 96: Chấp nhận sự đã rồi. Những quyết định đã được định trước hoặc không thể đảo ngược (sự đã rồi) là những điều mà bạn không nên nhận nhất. Hãy thương thuyết hợp lý bằng cách kèm theo ý kiến của mình với một giải pháp đề nghị.

Sai lầm 97: Cho phép người khác sai lầm gây khó chịu cho mình. Hãy tìm kiếm một giải pháp có lợi cho cả đôi bên nếu như bạn muốn sửa chữa sai lầm của bất cứ ai. Đừng để hoàn cảnh đặt bạn ở một vị trí không dễ chịu.

Sai lầm 98: Trở thành người cuối cùng phát biểu. Đừng lùi lại nếu có nam giới trong cuộc họp. Bạn càng đợi lâu để phát biểu bao nhiêu, khả năng người khác nói ra những gì bạn nghĩ sẽ càng lớn - và họ sẽ nhận được sự tin tưởng.

Sai lầm 99: Giở bài giới tính. Hãy khám phá những giải pháp khác trước khi phàn nàn về việc phân biệt giới tính. Hãy cố gắng đối diện với vấn đề một cách trực tiếp và sau đó đề nghị những giải pháp khôn ngoan.

Sai lầm 100: Tha thứ cho việc quấy rối tình dục. Không người phụ nữ nào nên cho phép hay tha thứ cho việc quấy rối tình dục. Nếu như hành vi này bắt đầu, hãy lập tức báo cho phòng nhân sự biết.

Sai lầm 101: Khóc lóc. Đừng khóc trong văn phòng, dù là bạn đang tức giận, hạnh phúc, nản lòng hay buồn. Nếu bạn không thể dừng những giọt nước mắt, hãy tìm một nơi phù hợp. Đừng để họ thấy bạn khóc.

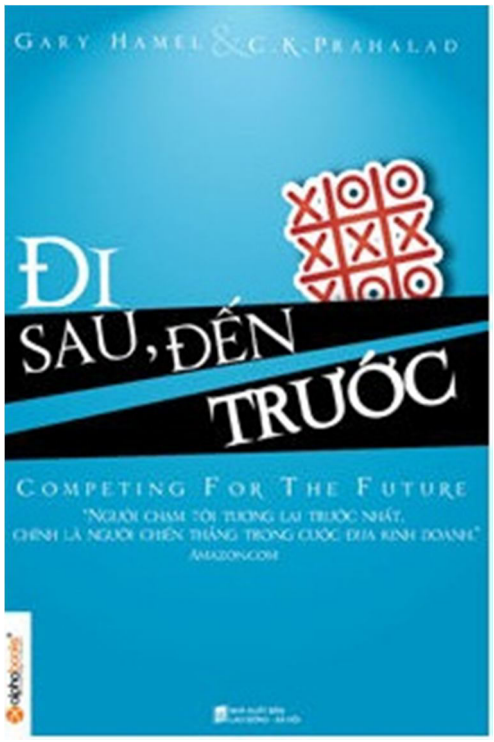
Người tóm tắt

Trần Tịnh Vân An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Gary Hamel và C.K. Prahalad

Bản dịch: Đi sau, đến trước

Người dịch: Huyền Trang

Nhà xuất bản Lao Động – Xã Hội 2013

Sách gồm 499 trang

Về tác giả

Gary Hamel là giáo sư về quản trị quốc tế Trường Kinh doanh London, thành viên ban biên tập tạp chí Stategic Managenment Journal. Từng làm việc cho nhiều công ty lớn trên thế giới.

C.K. Prahalad là giáo sư về quản trị kinh doanh Đại học Michigan. Đồng tác giả nhiều sách viết với Yves Doz. Từng tham vấn cho nhiều công ty lớn trên thế giới.

Nội dung chính

Vì sao – Các doanh nghiệp nhỏ Nhật Bản – họ đã soán ngôi những nhà khổng lồ Mỹ? Đó là vì họ đã tư duy khác biệt, họ có tầm nhìn sâu sắc về tương lai, họ biết xây dựng và sử dụng năng lực cốt lõi, họ có tham vọng và biết cách viết lại luật chơi.

Tập sách sẽ giải đáp chi tiết những vấn đề hấp dẫn đó.

1. Thoát khỏi cối xay gió

Liệu các nhà quản lý cấp cao có bao giờ dành thời gian nghĩ đến sự khác biệt trong năm, mười năm tới? Theo đó, các quy tắc cạnh tranh, các tiêu chuẩn mới, nguy cơ và thách thức mà các đối thủ sẽ đặt ra. Để từ đó xây dựng ý thức về nhu cầu làm mới, xây dựng chiến lược cốt lõi, ý thức về điểm yếu của doanh nghiệp để tìm giải pháp mạnh mẽ, tạo cơ hội tăng trưởng, duy trì khả năng cạnh tranh trong tương lai.

Xu hướng thay đổi công nghệ, nhân khẩu học, quy định chính sách, năng suất và chất lượng của đối thủ cạnh tranh với tốc độ nhanh xô đẩy doanh nghiệp loay hoay trong các giải pháp "tái cơ cấu" và "tái thiết". Nhưng cả hai việc đó không phải là giải pháp cho tương lai. Và cuối cùng họ chỉ đang trong nguồn quay của chiếc cối xay gió.

Trước tình hình cấp bách, thường các công ty đương đầu bằng việc "chuyển đổi cơ cấu tổ chức": cắt giảm nhân sự, cắt giảm chi phí hoạt động, tách bỏ các hoạt động kém hiệu quả, tăng hiệu suất sử dụng tài sản… Nhưng biện pháp này đưa đến hậu quả là ít nhân viên hơn, không tăng sản lượng, làm cho doanh nghiệp "tinh gọn và tẳn tiện", khai thác triệt để tài sản, doanh nghiệp trở lại với căn bản, kéo theo

sự phá hủy nhiều cuộc sống, gia đình và cộng đồng. Chi phí xã hội của hoạt động tái cơ cấu rất cao, nhất là việc giải quyết các lao động bị thải hồi.

Tái cơ cấu hiếm khi tạo ra những cải tiến cơ bản trong kinh doanh. Ưu điểm lớn nhất của nó là tiết kiệm thời gian, cắt giảm nhân sự. Đó như chứng biếng ăn của doanh nghiệp; nó có thể giúp doanh nghiệp mảnh mai hơn, nhưng chưa chắc khỏe mạnh hơn.

Tái cơ cấu cuối cùng chỉ là ngõ cụt. Các doanh nghiệp khôn ngoan sẽ "tái thiết" quy trình hoạt động, với mục đích loại bỏ những công việc không cần thiết, đưa mọi quy trình, luồng công việc theo hướng làm hài lòng khách hàng, đảm bảo chất lượng tổng thể. Tái thiết hy vọng mang lại hoạt động hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, tái cơ cấu và tái thiết chỉ đơn giản là án phát đền mà doanh nghiệp phải trả cho việc không dự đoán tương lai.

Vấn đề cạnh tranh thật sự là cuộc đấu giữa kẻ theo sau với người thách thức; kẻ đương thời với người đổi mới; kẻ bắt chước với người sáng tạo.

Cạnh tranh tương lai là cuộc cạnh tranhh tạo dựng và chi phối cơ hội mới, thách thức hơn nhiều so với trò đuổi bắt. Cần chọc thủng màn sương mù của sự bất định và phát triển tầm nhìn xa rộng mở về những vị trí đắc địa trong thị trường của ngày mai.

2. Cạnh tranh vì tương lai khác biệt như thế nào?

Chúng ta đang đứng trước cuộc cách mạng có ảnh hưởng sâu rộng: đó là cuộc cách mạng môi trường, cách mạng gen, cách mạng nguyên vật liệu, cách mạng kỹ thuật số, cách mạng thông tin… Những ngành nghề hoàn toàn mới, đang trong thời kỳ thai nghén, chuẩn bị chào đời.

Các ngành hiện có: giáo dục, chăm sóc y tế, vận tải, ngân hàng, xuất bản, viễn thông, dược phẩm, bán lẻ… sẽ diễn ra sự chuyển đổi sâu sắc. Tương lai và hiện tại tiếp giáp nhau bằng một đường ranh giới không rõ ràng, chúng đan xen chặt chẽ vào nhau.

Những người lèo lái cuộc cách mạng ngành - những doanh nghiệp có cái nhìn tiên liệu rõ ràng về nơi họ muốn đưa ngành tói và có khả năng điều phối nguồn nội lực, ngoại lực để đến đó trước nhất – sẽ được tưởng thưởng hậu hĩnh.

Tương lai không phải phép loại suy từ quá khứ. Nên cạnh tranh vì tương lai không chỉ đòi hỏi phải tái định nghĩa về chiến lược, mà còn về vai trò của ban quản trị cấp cao trong việc xây dựng chiến lược.

Các nhà quản lý cấp cao cần coi doanh nghiệp như một danh mục năng lực, và tự hỏi: "Với danh mục năng lực đặc thù, chúng ta đang ở vị thế độc đáo để khai thác những cơ hội nào?"

Đa phần những cơ hội mới, hấp dẫn nhất lại đòi hỏi sự tích hợp các hệ thống phức tạp, thay vì đổi mới xoay quanh một sản phẩm đơn lẻ. Điểm khác biệt giữa cuộc cạnh tranh vì tương lai so với cạnh tranh vì hiện tại là khung thời gian, tốc đôj đang là điều kiện cốt yếu. Vòng đời sản phẩm ngày càng rút ngắn,

thời gian phát triển ngày càng eo hẹp, và khách hàng kỳ vọng những dịch vụ gần như tức thì. Tuy nhiên, cuộc chiến vì tương lai rất khốc liệt: cạnh tranh thường diễn ra trên những đấu trường "vô tổ chức"; nơi quy tắc cạnh tranh vẫn chưa được viết ra. Ngày nay, thay đổi mang tính biến động và không thể lường trước.

Cuộc đua tới tương lai xảy ra trong 3 giai đoạn riêng biệt, chồng lập: (1) Cạnh tranh vì tầm nhìn xa về ngành và vị thế dẫn đầu về trí tuệ, nhằm giành hiểu biết sâu sắc hơn về đối thủ, giành khả năng tiên tri về qui mô và hình dạng của các cơ hội tương lai, tức hình dung về tương lai. (2) Cạnh tranh để rút ngắn con đường di trú: tích lũy năng lực thiết yếu, thử nghiệm, thu hút đối tác liên minh; tức hình dung đấu trường cơ hội mới. (3) Cạnh tranh vì vị thế thị trường và thị phần; tức cuộc chiến giành thị phần, vị thế thị trường trong khuôn khổ những thông số tương đối rõ ràng và giá trị, chi phí và dịch vụ.

Song để tạo dựng tương lai, doanh nghiệp phải có khả năng lãng quên một phần quá khứ.

3. Học cách lãng quên

Tiến hóa là một quá trình chậm chạp, phụ thuộc vào những biến đổi nhỏ và bất ngờ về gen. Loài khủng long tuyệt chủng vì chúng không thể thích nghi nhanh và đủ để theo kịp các điều kiện thay đổi.

Rất may cho những "chú khủng long doanh nghiệp", quá trình "mã hóa gen" doanh nghiệp có thể biến đổi theo nhiều cách khác nhau. Có doanh nghiệp mất khả năng định kỳ tái thiết quá trình mã hóa gen, sẽ phải phó mặc sự sống còn của mình cho biến động môi trường. Một số khác nhờ kỹ năng mã hóa gen của các nhà quản lý giúp xác lập tầm và khả năng phản ứng trong những tình huống cụ thể. Nhưng ở một mức độ nào đó, tất cả chúng ta đều là tù nhân bị cầm tù trong chính kinh nghiệm của mình. Nếu không làm gì đó để tăng đáng kể sự đa dạng gen, doanh nghiệp sẽ thấy mình khó có thể cạnh tranh với các đối thủ mới phi truyền thống.

Sự đa dạng gen thường là rào cản cao nhất đối với những nhà quản lý có ảnh hưởng chính trị nhất (nút thắc cổ chai thường nằm ở trên đầu). Họ không thể nhanh tay gạch bỏ thứ vốn trí tuệ đang giảm giá trị và không đầu tư đúng mức cho việc tạo ra vốn trí tuệ mới.

Khi môi trường cạnh tranh trở nên phức tạp và đa dạng cần có nhu cầu đa dạng gen hơn nữa. Bất kỳ doanh nghiệp nào mong mỏi tồn tại, phải tạo ra ngay trong chính tổ chức của mình một tỷ lệ đa dạng gen hợp lý được tìm thấy trong toàn ngành. Một cách khác để tăng sự đa dạng gen cho quần thể là kết nạp các thành viên mới để lai ghép với thành viên cũ qua việc tuyển dụng nhà quản lý bên ngoài.

Để có thể thay đổi quá trình mã hóa gen của mình, doanh nghiệp cần cẩn trọng, không vặn quá chặt những chiếc đinh vít cố kết khung quản trị, và cam kết phát huy tối đa tương quan tiếng nói của những nhân viên "khác biệt".

Mở khung quản trị tùy thuộc vào lòng ham hiểu biết và sự khiêm nhường. Cần xây dựng một tổ chức "gạt bỏ". Trẻ em học kỹ năng mới nhanh hơn người trưởng thành vì các em có ít thứ cần gạt bỏ hơn. Doanh nghiệp càng thành công, đường cong lãng quên của nó càng mỏng.

Tương lai phải trở thành thứ gì đó sống động và thực tế như hiện tại và quá khứ. Ban quản trị cấp cao phải giúp tổ chức xây dựng cái nhìn thú vị về cả mặt tình cảm cũng như trí tuệ về tương lai.

4. Cạnh tranh về tầm nhìn xa về ngành

Bản chất của cuộc cạnh tranh về tầm nhìn xa về ngành là nhằm xác lập cho doanh nghiệp vị trí là người dẫn đầu tri thức về tầm ảnh hưởng đối với đường hướng và hình thức chuyển đổi ngành. Bí quyết ở đây là nhìn thấy tương lai trước khi nó tới. Doanh nghiệp phải tự hỏi: Chúng ta sẽ cung cấp gì, với năng lực như thế nào? Cấu hình giao diện khách hàng ra sao trong năm, mười hay mười lăm năm tới?

Tầm nhìn xa về ngành không đơn giản là ánh chớp từ sự thông tuệ, mà dựa trên hiểu biết sâu sắc về những xu hướng công nghệ, nhân khẩu học, quy định chính sách, lối sống… có thể khai thác để viết lại các quy tắc của ngành và tạo ra không gian cạnh tranh mới. Nhưng quan trọng là phải phù hợp với năng lực điều hành.

Bất kỳ tầm nhìn nào cũng đòi hỏi sự sáng tạo, sức tưởng tượng. Nhưng nếu đó chỉ là sự mở rộng cho cái tôi của CEO thì rất nguy hiểm. Nếu không phân biệt được đâu là ảo mộng, đâu là tầm nhìn xa thì lại càng nguy hiểm hơn.

Thực ra vai trò của người điều hành cấp cao là nắm bắt và khai thức tầm nhìn xa tồn tại khắp tổ chức. Người ta thường thực hiện: xây dựng bộ phận dự án kinh doanh mới, đội chuyên trách, dự án vườn ươm… Ban quản trị cấp cao sẵn sàng tham gia vào những cuộc thảo luận về tương lai trên cơ sở bình đẳng; sẵn sàng lắng nghe tiếng nói bất thường. Họ có thể luôn xem xét mặt khác của vấn đề.

Thách thức trong việc cạnh tranh tầm nhìn xa về ngành là phải tạo ra thước ngắm trước, ở việc tương lai cần khác biệt, thường bắt đầu từ cái khả hữu, sau đó quay trở lại cái phải xảy ra để tương lai đó trở thành hiện thực. Doanh nghiệp phải có khả năng mở rộng phạm vi cơ hội của mình, coi doanh nghiệp là một danh mục năng lực cốt lõi, thay vì danh mục đơn vị kinh doanh độc lập.

Ví dụ, Honda, mặc dù khởi nghiệp với việc kinh doanh xe máy, nhưng Honda không chỉ đặt tương lai của mình vào ngành này. Tự quan niệm mình là nhà sản xuất đi đầu thế giới về động cơ và hệ bánh răng truyền động, Honda đã áp dụng năng lực này vào sản xuất ô tô, máy giặt, máy làm vườn, động cơ hàng hải và máy phát điện.

Mọi sản phẩm hay dịch vụ đều có thể được chia nhỏ thành các yếu tố tính năng và cách thức cuối cùng là tạo ra không gian mới khi cung cấp tính năng hoàn toàn mới, qua khái niệm sản phẩm hoàn toàn mới. Tầm nhìn xa tốt nhất xuất phát từ chính hiểu biết sâu sắc về khách hàng, từ đó cho ra đời một thiết kế mới. Nhưng, tạo dựng tương lai đòi hỏi doanh nghiệp phải làm nhiều hơn việc chỉ đơn thuần làm hài lòng khách hàng mà phải liên tục làm cho khách hàng ngạc nhiên. Akio Morita của Song tâm sự: “Kế hoạch của chúng tôi là dẫn dắt công chúng bằng sản phẩm mới, chứ không phải là hỏi họ muốn có sản phẩm gì. Công chúng không biết điều gì khả hữu, còn chúng tôi thì có”.

Cuộc tìm kiếm tầm nhìn xa của ngành là công cuộc trực giác hóa những gì chưa tồn tại. Khi hình dung ra tương lai, doanh nghiệp phải tìm thấy con đường để đi từ ngày hôm này đến ngày mai.

5. Xây dựng kiến trúc chiến lược

Để xây dựng kiến trúc chiến lược, ban quản trị cấp cao phải có quan điểm về những lợi ích hay "tính năng" mới được cung cấp cho khách hàng trong một thập kỷ tới, về năng lực cốt lõi cần phát triển để tạo ra những lợi ích này, và về sự thay đổi giao diện khách hàng để giúp họ sử dụng những lợi ích này một cách hiệu quả nhất.

Kiến trúc chiến lược không phải bản kế hoạch chi tiết, nó chỉ có thể tạo ra một chương trình hoạt động tổng quát để triển khai tính năng và tích lũy năng lực. Nó xác định những việc chúng ta phải làm ngay bây giờ. Nó là đường liên kết cần thiết giữa hôm nay và ngày mai, giữa ngắn hạn và dài hạn. Ngay bây giờ tổ chức phải thấy năng lực cần xây dựng, nhóm khách hàng, kênh phân phối cần khám phá, các ưu tiên cần theo đuổi. Đó là bản kế hoạch phương pháp cơ hội tổng quan.

Ví dụ, về kiến trúc chiến lược từ công ty điện tử Nhật Bản, NEC cho ta thấy rõ:

Đầu thập niên 1970, NEC bắt đầu cảm thấy ngành công nghiệp truyền thông và ngành công nghiệp máy tính đang dần hội tụ theo một số cách quan trọng. NEC đã dựng nên một kiến trúc chiến lược xác định năng lực mà mình cần để có khả năng khai thác cơ hội nổi lên từ điểm nối của hai ngành này. Tham vọng của NEC là trở thành doanh nghiệp dẫn đầu về năng lực "C&C", điện toán và truyền thông.

Kiến trúc chiến lược của NEC được thảo luận đến mọi nhân viên, không giữ nó một cách bí mật, nhưng nó không tiết lộ chiều rộng và chiều sâu được tạo dựng xung quanh khái niệm C&C. Năm 1992, NEC trở thành gã khổng lồ về điện toán, bán dẫn và viễn thông của thế giới.

Mục đích cạnh tranh vì tương lai không phải nhằm nỗ lực giảm rủi ro cho tham vọng. Thử nghiệm mọi thứ và không cam kết với điều gì là cách chắc chắn để bỏ lỡ tương lai. Đầu tư quá ít khi quá muộn cũng kém thông minh như đầu tư quá nhiều từ rất sớm.

Để đến được tương lai, trước nhất đòi hỏi nhiều hơn là một kiến trúc chiến lược được khái niệm hóa thấu đáo và chính năng lực và trí lực của nhân viên là nguồn nhiên liệu cho chuyến đi.

6. Chiến lược như là sự kéo căng

Một doanh nghiệp có thể có rất nhiều tiền và chỉ huy cả quân đoàn nhân lực tài năng, nhưng vẫn mất vị thế tiên phong. Ngược lại, một doanh nghiệp biết khắc phục được những hạn chế to lớn về nguồn lực, đã chinh phục thành công vị thế dẫn đầu.

Vậy, để đến được tương lai trước nhất thiên về nhiệm vụ khả năng sử dụng nguồn lực hơn là bản thân nguồn lực. Điều đó xuất phát từ ý thức cảm nhận sâu sắc về mục đích, về giấc mơ chia sẻ chung, về quan điểm đầy sức cám dỗ về cơ hội của ngày mai.

Mục đích chiến lược chính là những giấc mơ ấy. Nó tràn đầy sinh khí, nó cung cấp năng lượng tình cảm và trí tuệ cho cuộc hành trình. Kiến trúc chiến lược là bộ não, thì mục đích chiến lược là trái tim. Mục đích chiến lược ngầm chỉ sự kéo căng quan trọng đối với tổ chức. Nó truyền tải ý thức định hướng và ý thức khám phá.

Trách nhiệm của ban quản trị cấp cao là làm cho việc thấm nhuần mục đích cao cả, sức hấp dẫn về tình cảm và tri thức phải dựa trên thứ vượt ra khỏi lợi ích tài chính cá nhân. Mỗi người cần phải hiểu bản chất của mối liên kết giữa công việc riêng của mình và việc hoàn thànhh mục đích chung. Nghĩa là, mục đích chiến lược phải được cá nhân hóa cho mọi nhân viên.

Nhiệm vụ đầu tiên của cá nhân hóa là đặt ra những thách thức doanh nghiệp. Những thách thức này sẽ được quyết định bởi kiến trúc chiến lược của doanh nghiệp. Đó là chất lượng, là vòng đời, là thị trường, là làm chủ công nghệ… và cứ thế, cung cấp cho nhân viên cái nhìn rõ ràng về thách thức tiếp theo.

Kiến trúc chiến lược và mục đích chiến lược tổng thể của doanh nghiệp phải được đặt nền móng bằng sự hiểu biết sâu sắc về các tiềm năng, về ý định của đối thủ cạnh tranh và nhu cầu khách hàng đang phát triển. Qua đó, tạo đòn bẩy cho nguồn lực, đi xa hết mức trên con đường dẫn tới vị thế dẫn đầu với lượng nhiện liệu tiêu hao ít nhất có thể.

7. Chiến lược là đòn bẩy

Qua thống kê, rõ ràng năng suất lao động đáng kinh ngạc của các công ty sản xuất Nhật Bản. Chi phí hoạt động của họ thấp hơn, xét theo tỷ lệ phần trăm tổng chi phí, so với điển hình ở Mỹ và Đức. Hiệu quả của mối tương quan trực tiếp giữa chi tiêu R&D và hiệu suất R&D. Đây không phải là năng suất lao động mà là năng suất quản trị và hệ thống.

Nhật Bản là minh chứng cho thấy có thể làm nhiều hơn với nguồn lực ít hơn. Đó là bản chất của đòn bẩy nguồn lực. Đây không chỉ là sản xuất tinh gọn, mà là mọi thứ tinh gọn.

Nguồn lực và khát vọng của một công ty có thể mô tả là “chùng xuống” hoặc “kéo căng” để từ đó áp dụng những phương pháp khác nhau cho chiến lược cạnh tranh và mức độ sáng tạo cũng khác nhau trong việc tạo đòn bẩy cho nguồn lực.

Kéo căng và đòn bẩy có mối quan hệ khắng khít. Chính sự kéo căng – tức kéo tham vọng vượt xa nguồn lực – đã tiếp nguyên liệu cho động cơ tạo lợi thế. Các công ty Nhật Bản có chiến lược là sự kéo căng giúp xóa bỏ màu sắc thần thoại trong thành công của những công ty dẫn đầu, bất chấp sự hạn chế nguồn lực ban đầu.

Để xem xét những con đường đòn bẩy nguồn lực, chúng ta cùng xem xét các tiên đề khởi đầu: Đầu tiên, khái niệm doanh nghiệp như một danh mục nguồn lực (kỹ thuật, tài chính, con người…). Thứ đến, hạn chế nguồn lực không phải lúc nào cũng trở ngại cho việc đạt được vị thế dẫn đầu. Thứ ba, sự khác biệt rất lớn giữa các doanh nghiệp trên thị trường và tác động cạnh tranh mà họ có thể tạo ra với lượng nguồn lực nhất định. Thứ tư, hiệu quả dựa trên đòn bẩy đạt được chủ yếu từ việc tăng tử số trong tỷ lệ năng suất (doanh thu, lợi nhuận). Thứ năm, nhiệm vụ phân bố nguồn lực của ban quản trị cấp cao nhận được quá nhiều sự chú ý so với nhiệm vụ đòn bẩy nguồn lực.

Đòn bẩy nguồn lực có thể đạt được bằng năm cách cơ bản: (1) Tập trung nguồn lực hiệu quả hơn: Hội tụ (xây dựng đồng thuận với những mục tiêu chiến lược), Tập trung (xác định chính xác những mục tiêu cải thiện), Nhắm mục tiêu (nhấn mạnh các hoạt động có giá trị cao). (2) Tích lũy nguồn lực hiệu quả: Khai thác (sử dụng chất xám của toàn thể nhân viên), Vay mượn (thâm nhập vào nguồn tài nguyên của các đối tác). (3) Bổ sung nguồn lực: Pha trộn (kết hợp những kỹ năng theo nhiều cách khác nhau), Cân bằng (kiểm soát một cách có ý nghĩa về phân phối và phát triển sản phẩm). (4) Bảo toàn nguồn lực: Tái chế (tái sử dụng những nguồn tài nguyên và kỹ năng), Hợp tác (tìm ra nguyên nhân chung với những đối tác khác). (5) Khôi phục nguồn lực: Xúc tiến thành công (tối giản hóa thời gian hoàn vốn).

Nguồn lực thường được giả định một cách hợp lý và khan hiếm; ban quản trị cấp cao phải hết sức cẩn trọng khi phân chia chúng.

Tầm nhìn xa và kiến trúc chiến lược cung cấp tấm bản đò, còn khả năng kéo căng và đòn bẩy cung cấp nhiên liệu. Nhưng ngay cả khi những thành phần trọng yếu này sẵn sàng, hành trình tới tương lai vẫn rất dài và gian khổ.

8. Cạnh tranh để định hình tương lai

Cần biến vị thế dẫn đầu tri thức thành vị thế dẫn đầu thị trường. Đến được tương lai trước nhất cho phép doanh nghiệp tạo lập vị thế độc quyền ảo trong một chủng loại sản phẩm mới cụ thể. Cho phép doanh nghiệp xác lập tiêu chuẩn và thu phí bản quyền từ việc nắm các quyền sở hữu trí tuệ trọng yếu. Giúp doanh nghiệp xác lập quy tắc mà các doanh nghiệp khác phải theo đó để cạnh tranh.

Đến được tương lai trước nhất mang lại nhiều phần thưởng lớn, nhưng cũng chứa những rủi ro đáng kể. Đó là rủi ro về tài chính bất khả vãn hồi, không tạo được doanh thu và lợi nhuận như dự kiến, vì vội vã đã chi tiêu rộng tay hơn đối thủ. Cũng vì thời điểm không phù hợp, sản phẩm chưa hoàn hảo, khách hàng chưa thật sự cần hay muốn dịch vụ mới.

Tuy nhiên, doanh nghiệp nào đặt cược rằng kẻ tiên phong sẽ bị trượt chân, thì bản thân doanh nghiệp đó cũng đang chơi một canh bạc lớn.

Để thực hiện được điều đó cần xác định ba giai đoạn cạnh tranh: (1) Cạnh tranh vị thế dẫn đầu bằng tri thức (hình thành ý tưởng), (2) Cạnh tranh rút ngắn con đường di trú (chủ động định hình cơ cấu ngành tương lai) và (3) Cạnh tranh giành quyền lực và vị thế thị trường (chiếm thị trường sớm hay chiếm thêm thị trường).

Biện pháp cần thiết là: Tối đa hóa tương quan ảnh hưởng được quyết định bởi bốn yếu tố: Khả năng xây dựng và quản lý liên minh; thành công trong việc xây dựng năng lực cốt lõi; tích lũy nhanh bài học thị trường "tương quan nhận biết" toàn cầu và năng lực phân phối.

Phải lập liên minh vì thực tế không có một doanh nghiệp nào sở hữu mọi nguồn lực làm cho sản phẩm hay dịch vụ đơm hoa kết trái. Tuy nhiên, mối quan hệ hợp tác đa phương cần tuân theo một "logic tích lũy" rõ ràng. Vì những doanh nghiệp là đối tác của nhau trong giai đoạn đầu phát triển thị trường thường trở thành đối thủ cạnh tranh ở giai đoạn cuối của tiến trình đó.

Việc quản lý liên minh đòi hỏi sự cân đối cẩn trọng các chương trình tương tranh và hợp tác trong suốt cả thời gian, đồng thời có ý thức gian hùng về chương trình hành động cá nhân của các nhà điều hành cấp cao.

Cạnh tranh vì tương lai cũng bao gồm cạnh tranh thiết lập những tiêu chuẩn mới từ tác động qua lại của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp bởi nhiều người bán. Vì tiêu chuẩn là trung tâm của cuộc cạnh tranh, khi một công nghệ được áp dụng làm tiêu chuẩn, cho phép doanh nghiệp thu hồi nhanh khoản đầu tư cho nghiên cứu. Intel đã thu hồi khoản đầu tư cho phát triển bộ vi xử lý định hướng PC với tốc độ nhanh hơn nhiều so với Motorola vì sản phẩm X86 của Intel đã trở thành tiêu chuẩn thực tế đối với dòng máy tính cá nhân.

9. Xây dựng cửa ngõ đến tương lai

Doanh nghiệp phải có quan điểm ngay từ ngày hôm nay về những năng lực cốt lõi thiết yếu để xây dựng tương lai. Vì năng lực cốt lõi là cửa ngõ tới các cơ hội tương lai.

Năng lực cốt lõi là một nhóm các kỹ năng và công nghệ cho phép doanh nghiệp cung cấp một lợi ích cụ thể cho khách hàng. Nó không có tính đặc thù sản phẩm, nó vượt khỏi sản phẩm hoặc dịch vụ, nó tồn tại lâu hơn bất kỳ một sản phẩm hay dịch vị đơn lẻ nào.

Cuộc canh tranh vị thế dẫn đầu về năng lực thường xảy ra trước cuộc cạnh tranh vị thế dẫn dầu về sản phẩm. Nó không phải là cuộc chiến giữa sản phẩm với sản phẩm mà là cuộc chiến giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi là mạch nguồn phát triển sản phẩm tương lai. Chúng là "gốc rễ" của năng lực cạnh tranh, còn sản phẩm, dịch vụ riêng lẻ là "hoa trái".

Vậy, thế nào là năng lực cốt lỗi?

Năng lực là một nhóm kỹ năng và công nghệ, chứ không phải là một kỹ năng hay công nghệ đơn lẻ. Nó là toàn bộ kiến thức thu nhận được từ các nhóm kỹ năng và đơn vị đơn lẻ trong tổ chức.

Để quản lý theo năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, ban quản trị cấp cao phải có khả năng tháo rời năng lực cốt lõi thành các thành phần cấu thành xuống đến cấp độ cá nhân cụ thể với tài năng cụ thể.

Để được coi là năng lực cốt lõi, kỹ năng phải hội đủ ba yếu tố: (1) Giá trị khách hàng: Năng lực cốt lõi phải góp phần đáng kể vào giá trị cảm nhận bởi khách hàng. Khách hàng là người phán xét, đánh giá liệu

một năng lực nào đó có phải là năng lực cốt lõi hay không. (2) Khác biệt với đối thủ cạnh tranh: Năng lực phải độc đáo xét trên tính cạnh tranh. (3) Khả năng mở rộng: Năng lực thật sự cốt lõi khi nó tạo dựng cơ sở cho việc gia nhập thị trường sản phẩm mới.

Việc cạnh tranh năng lực diễn ra ở ba cấp độ: (1) Phát triển và tích lũy kỹ năng: Đòn bẩy nguồn lực ở giai đoạn này chủ yếu từ khả năng tiếp cận và hấp thu kỹ năng cũng như công nghệ từ bên ngoài. (2) Cạnh tranh để tổng hợp năng lực: Sự hấp thu và sáng tạo tích hợp có vai trò quan trọng ngang nhau. (3) Cạnh tranh tương quan sản phẩm cốt lõi: Nhiều doanh nghiệp tìm cách bán sản phẩm cốt lõi cho doanh nghiệp khác theo dạng thức nhà sản xuất thiết bị gốc, như một cách để nắm giữ thị phần "ảo" nhằm tạo doanh thu và kinh nghiệp để đẩy nhanh nỗ lực xây dựng năng lực cốt lõi của mình. Việc bán sản phẩm cốt lõi cho bên ngoài là thước đo hiệu quả để đánh giá liệu công ty có phải là người dẫn đầu về năng lực không. Ở đâu sản phẩm cốt lõi chảy theo cả hai hướng qua lại, ở đó mọi đối tác đều hiểu và làm việc để bảo vệ năng lực cốt lõi độc đáo của mình. Cần cẩn trọng để xem xét các tác động cạnh tranh dài hạn và bản chất phụ thuộc sẽ sinh ra.

10. Gắn chặt quan điểm về năng lực cốt lõi

Khi doanh nghiệp không thể khái niệm bản thân và đối thủ cạnh tranh trên phương diện năng lực cốt lõi, doanh nghiệp có thể gặp nhiều nguy hiểm như: cơ hội tăng trưởng sẽ bị cắt bỏ một cách oan uổng; doanh nghiệp không có cơ chế rõ ràng để đảm bảo người tài năng sẽ được sắp xếp đúng chỗ. Kết quả là năng lực bị kềm hãm và phí phạm.

Khi thiếu năng lực cốt lõi, doanh nghiệp sẽ phụ thuộc vào nhà cung cấp sản phẩm cốt lõi bên ngoài. Nếu chỉ tập trung vào sản phẩm đầu cuối, không đầu tư cho năng lực cốt lõi mới, doanh nghiệp sẽ không có hạt giống cho vụ mùa sản phẩm của ngày mai.

Khi không hiểu được cơ sở năng lực cốt lõi, doanh nghiệp sẽ bị bất ngờ trước đối thủ mới gia nhập. Doanh nghiệp không nhạy cảm với vấn đề năng lực cốt lõi có thể vô tình từ bỏ những kỹ năng giá trị khi cắt bỏ hoạt động kinh doanh kém hiệu quả.

Để quan điểm năng lực cốt lõi bén rễ trong tổ chức, toàn bộ ban quản trị phải hiểu và tham gia đầy đủ vào năm nhiệm vụ quản lý năng lực chủ yếu:

(1) Xác định năng lực hiện tại: Năng lực cốt lõi là linh hồn của doanh nghiệp, ban quản trị không thể ủy nhiệm việc xác định năng lực cốt lõi cho lực lượng kỹ thuật. Đừng lầm năng lực cốt lõi với những thứ khác.

(2) Xác lập mục tiêu tích lũy và triển khai năng lực cụ thể, phân biệt năng lực hiện tại và năng lực mới, hình dung ra những cơ hội giúp kéo dài năng lực cốt lõi hiện tại vào thị trường sản phẩm mới.

(3) Ban quản trị cần xây dựng cơ chế phân bổ vốn và nhân lực đạt đến sự tinh vi, thấu đáo, để đảm bảo rằng, người tốt nhất được làm việc với những cơ hội tiềm năng nhất.

(4) Vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi có thể mất đi do thiếu ngân sách, do phân tán trong quá trình bộ phận hóa hay khi ngành kinh doanh kém hiệu quả bị cắt bỏ.

(5) Ban quản trị cần thiết lập quy trình tham gia sâu, lôi kéo sự tham gia của các đơn vị, xác lập ưu tiên, quản lý rõ ràng, phân bố nguồn lực hợp lý, so sánh chuẩn nỗ lực xây dựng năng lực của đối thủ cạnh tranh. Xây dựng cộng đồng gồm các cá nhân trong tổ chức, xem họ là "người mang" năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

11. Đi tới tương lai

Mục tiêu chính của cuộc cạnh tranh vì tương lai là nhằm tối đa hóa tỷ lệ học tập trên đầu tư. Phải học nhanh hơn đối thủ về các khía cạnh chính xác của nhu cầu khách hàng và hiệu quả sản phẩm cần thiết. Việc học tập thật sự chỉ bắt đầu khi sản phẩm hoặc dịch vụ chưa hoàn hảo được đưa ra thị trường.

Marketing viễn chinh là phương pháp thực tiễn để trinh sát thị trường tương lai. Công cuộc marketing viễn chinh là làm thế nào để giảm thời gian và chi phí lập lại sản phẩm, tích lũy hiểu biết từ thị trwòng, tái điều chỉnh và tái ra mắt. Marketing viễn chinh liên quan đến những thí nghiệm được kiểm soát chặt chẽ, chứ không phải những dự đoán vô căn cứ.

Thực hiện marketing viễn chinh, các quy tắc đơn giản là: học nhanh hơn, rẻ hơn.

Hãy "đánh" quả bóng sản phẩm hay dịch vụ mới bay quanh thế giới nhanh hết sức có thể. Để đạt được lợi nhuận tối đa cho đổi mới, doanh nghiệp phải có năng lực tấn công phủ đầu toàn cầu. Tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh hoặc làm chậm lại quá trình tiến ra toàn cầu của họ. Điều này không chỉ xây dựng sự hiện diện vật lý ở các thị trường chiến lược chủ chốt, mà quan trọng không kém là khả năng tiếp cận những kênh phân phối hiệu quả nhất trong mỗi thị trường quốc gia trọng yếu.

Để đi trước đối thủ cạnh tranh sẽ tốt hơn nếu công ty xây dựng "tương quan nhận thức" sẵn có từ trước với khách hàng trên khắp thế giới. Bất kỳ công ty nào có vị thế thương hiệu đáng ghen tỵ đều có lợi thế khởi đầu trong cuộc đua. Chú ý xây dựng "thương hiệu dải", dàn trải khắp các sản phẩm và hoạt động kinh doanh, giúp khách hàng chuyển đổi kinh nghiệm với sản phẩm hôm nay thành sự quan tâm và hào hứng với sản phẩm của ngày mai.

Năng lực cốt lõi là nền móng doanh nghiệp, còn thương hiệu dải là mái doanh nghiệp, khoảng giữa là các loại hình kinh doanh đa dạng.

Vậy, để tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh, công ty phải áp dụng thương hiệu dải và xây dựng tương quan nhận thức trên phạm vi toàn cầu.

Với sự hội nhập kinh tế ngày càng mạnh mẽ, việc xóa bỏ rào cản thuế quan vì phi thuế quan, sự phát triển của truyền thông quốc tế, nhóm khách hàng di động quốc tế được mở rộng… việc tuyên truyền, nhanh chóng khái niệm kinh doanh và sản phẩm mới giữa các chi nhánh quốc gia trở thành mệnh lệnh đối với mọi công ty đa quốc gia.

12. Tư duy khác biệt

Tư duy khác biệt về khả năng cạnh tranh.

Cạnh tranh xảy ra không chỉ giữa những sản phẩm hoặc dịch vụ đơn lẻ; mà còn giữa các doanh nghiệp và liên minh doanh nghiệp: Ban quản trị cấp cao cạnh tranh trong nỗ lực tích lũy tầm nhìn về đấu trường cơ hội mới rộng mở như thuốc liệu pháp gen. Các công ty cạnh tranh trong công cuộc xây dựng năng lực cốt lõi; các liên minh cạnh tranh để tạo ra không gian cạnh tranh mới.

Trong bối cảnh quản trị, gen liên quan đến cách thức các nhà quản lý cảm nhận về ngành, về doanh nghiệp, vai trò và cách thức mà những cảm nhận này hướng họ tới cách cư xử trong những tình huống cụ thể. Cũng như cách thức mà các nhà quản lý được mã hóa gen để tư duy về tầm nhìn xa, sự kéo căng và đòn bẩy cung cấp năng lượng, công cuộc chủ động xây dựng lợi thế và tái thiết ngành.

Tư duy khác biệt về chiến lược

Lập kế hoạch chiến lược không chỉ tối đa hóa thị phần và lợi nhuận trong hiện tại, mà còn là kiểu mẫu mà doanh nghiệp muốn trở thành trong mười năm tới. Những công năng mới, năng lực cốt lõi mới. Cần áp dụng các nguồn lực mới và khác biệt vào công việc xây dựng chiến lược, dựa vào sự sáng tạo của tất cả các nhà quản lý chứ không chỉ vào sự khôn ngoan của một vài nhà hoạch định.

Chiến lược cần "dài hạn", cần "tham vọng" và cần khơi dậy độ "cam kết". Dài hạn không tương đương với "tiền kiên nhẫn". Mọi dự án phải có tiền đầu tư nhưng trên cơ sở đi đến đâu thanh toán đến đó.

Tham vọng không có nghĩa là liều lĩnh với những rủi ro mà có nghĩa là xác lập khát vọng kéo căng, và sau đó sử dụng các công cụ đòn bẩy nguồn lực để "giảm rủi ro" cho tham vọng đó.

Cam kết là phần đặt cược trí lực và tình cảm cho một quan điểm cụ thể về tương lai mà ban quản trị cần đảm bảo nhất quán và liên tục.

Cần tư duy khác biệt về tổ chức, tức nỗ lực khuyến khích sự mạo hiểm cá nhân, chú trọng vào trách nhiệm cá nhân, đảo ngược sơ đồ tổ chức và đặt khách hàng lên vị trí hàng đầu.

Ban quản trị cấp cao cần xác định và khai thác giá trị tiềm ẩn của những mối nối giữa các đơn vị để từ đó gia tăng giá trị của hành động tập thể, nhân viên có tính hợp tác; đồng thời trao cho cá nhân tự do thiết kế công việc của mình, thoải mái hành động miễn sao đáp ứng khách hàng. Tuy nhiên, trao quyền mà không có ý thức định hướng chung sẽ dẫn đến hỗn loạn.

Vượt ra khỏi thế đối lập định hướng công nghệ với định hướng khách hàng: Phải hiểu biết sâu sắc về các lớp lợi ích khách hàng tiềm năng. Mục đích là làm khách hàng ngạc nhiên bằng cách dự đoán và thực hiện những nhu cầu chưa tuyên bố của họ. Không định hướng hẹp theo công nghệ, mục tiêu là định hướng lợi ích – liên tục tìm kiếm, đầu tư, làm chủ công nghệ để mang lại những lợi ích bất ngờ cho nhân loại.

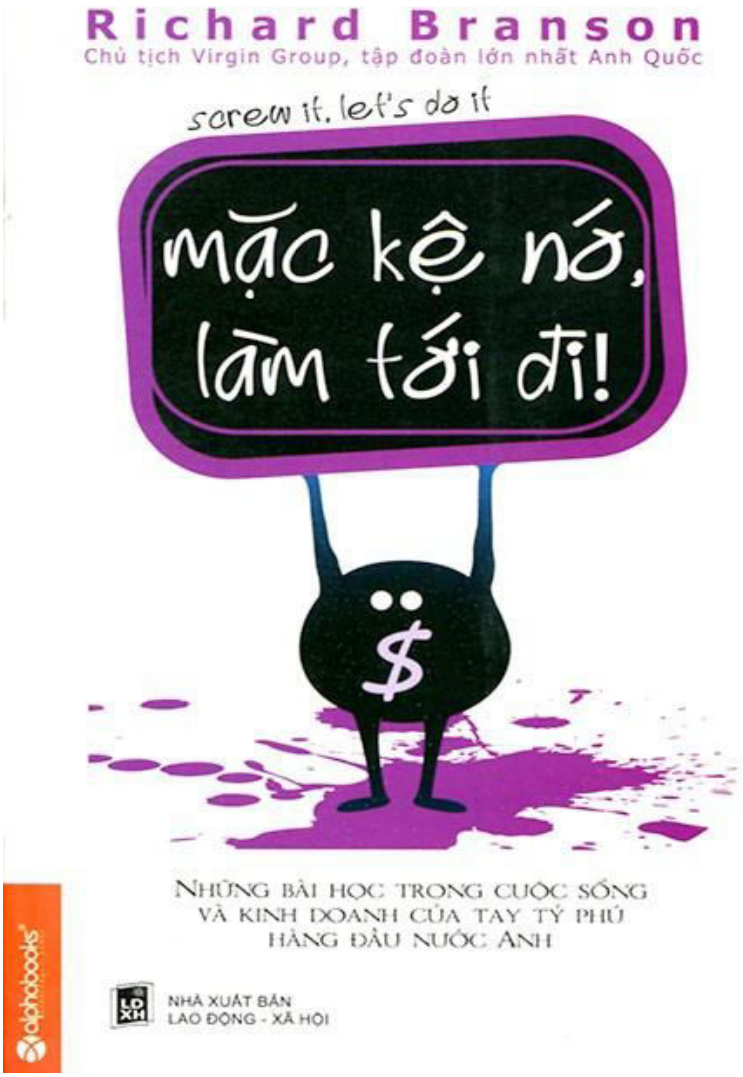
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Mặc kệ nó, làm tới đi

Tác giả: Richard Branson – 2006 by VirginBooks Ltd.,

Người dịch: Hoàng Ngọc Bích

Nhà xuất bản: Lao động – Xã hội 2011

Bản quyền tiếng Việt: Công ty Sách Alpha

Gồm 314 trang

Về tác giả

Richard Branson là chủ tịch của Virgin, ông được xếp thứ 5 trong các doanh nhân giàu Group nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011. Ông là tác giả quyển tự truyện nổi tiếng "Đường ra biển lớn".

Nội dung chính

Những bài học mà tác giả đã trải nghiệm qua kinh doanh và cuộc sống. Với cách nhìn rộng mở, lối suy nghĩ phóng khoáng, kết hợp giọng điệu hài hước, những tư tưởng, triết lý đã được chia sẻ một cách sâu sắc và rất lý thú.

Phần 1

Làm tới đi

Châm ngôn của tôi là "làm tới đi". Nếu bạn muốn lái máy bay thì hãy tới sân bay xin một chân pha trà; bạn muốn làm thiết kế thời trang thì xin vào làm nhân viên quét dọn ở công ty thời trang, hãy mở mắt thật to mà học việc.

Lúc tôi 16 tuổi, đang học nội trú trường Stowe, tôi có dự án làm tạp chí Student. Nhiều người cười nhạo bảo tôi còn quá nhỏ chưa có kinh nghiệm gì, sự phản đối ấy đã củng cố quyết tâm của tôi, tôi trở nên kiên định hơn.

Người bạn cùng trường của tôi là Jonny Gems tham gia cùng tôi vạch kế hoạch. Chúng tôi liệt kê các loại bài viết cần thực hiện, tính toán mọi chi phí, phương cách phát hành, liên hệ công ty đăng quảng cáo, phỏng vấn các nhân vật hoặc ban nhạc nổi tiếng như James Baldwin, Jean Paul Sartre, ban nhạc The Beatles; The Rolling Stones v.v… qua điện thoại công cộng hoặc gửi thư. Tôi trau dồi kỹ năng truyền đạt, chào hàng và không bao giờ để lộ ra rằng mình là cậu học sinh 16 tuổi.

Sau đó, tôi đã nhận được 2.500 bảng tiền quảng cáo đủ để trả cho 30.000 bản in số đầu tiên, tôi vô cùng sung sướng và tờ báo đã được nhiều người biết đến. Tờ Daily Telegraph viết: "Có

thể tờ Student, một tạp chí hào nhoáng, thu hút rất nhiều nhà báo nổi tiếng, sẽ trở thành một trong những tạp chí có số lượng phát hành lớn nhất cả nước."

Khi có cơ hội mới tôi đều nắm bắt nó. Chúng tôi liên hệ cửa hàng bán giày ở một vị trí đắc địa của thành phố, thuyết phục người chủ cho thuê phần mặt bằng còn thừa để chúng tôi mở tiệm bán đĩa nhạc, đây cũng là nơi dành cho các bạn trẻ gặp gỡ, nghe nhạc, chọn đĩa. Cửa hàng đĩa nhạc Virgin ra đời. Không lâu sau, cửa hàng phát triển ở tất cả các thành phố lớn, lúc đó tôi mới 20 tuổi.

Năm 1984, tôi tài trợ một chiếc tàu để tranh giải Blue Riband cho nước Anh. Lần đầu bị thất bại, tàu bị chìm vì bão tố, tôi suýt chết. Nhưng rồi tôi vẫn quyết tâm tranh giải vào năm sau, cũng trải qua nhiều gian nan nguy hiểm trên biển, cuối cùng chúng tôi chiến thắng, phá kỷ lục giải Blue Riband, vui sướng trước sự chào đón của mọi người.

Sau đó, tôi cùng nhà thám hiểm nổi tiếng Thụy Điển tham gia chuyến vượt Đại Tây Dương bằng khinh khí cầu, chúng tôi là những người đầu tiên vượt Đại Tây Dương bằng phương tiện này. Từ Mỹ chúng tôi bay đến Ai-len chỉ sau 29 giờ. Sự nguy hiểm gấp nhiều lần so với vượt tàu trên mặt nước.

Cả chuyến đi là sự trải nghiệm tuyệt vời. Nếu bạn thực sự muốn làm gì đó thì cứ làm đi. Bạn sẽ không bao giờ thành công nếu không vượt qua được nỗi sợ hãi và bắt tay vào làm.

Phần 2

Hãy vui vẻ

Tôi chẳng có bí quyết gì trong kinh doanh cả. Tôi làm việc chăm chỉ, thích thú công việc và tin mình làm được, đồng thời phải cân bằng giữa công việc và vui chơi giải trí. Luôn luôn vui vẻ, biết yêu thương và tôn trọng kẻ khác.

Tôi dấn thân vào kinh doanh không phải để làm giàu mà là để thử thách trong cuộc sống. Hãy làm việc một cách vui vẻ thì bạn sẽ có tiền, tôi không hiểu vì sao. Nhưng nếu một công việc không còn vui vẻ thì tôi không làm việc đó nữa. Tôi cũng đã từng có những kế hoạch kiếm tiền không thành công, nhưng tôi đã học được nhiều điều ở chúng. Ý tưởng trồng cây thông Noel thật tuyệt, tôi mua 400 cây giống trồng ở vườn nhà với giá 5 bảng, chỉ 18 tháng sau tôi sẽ bán được 2 bảng mỗi cây, tôi sẽ lãi được 795 bảng, đó là tiền thật và rất đáng được chờ đợi. Rất tiếc là sau đó lũ thỏ đã ăn hết vườn thông giống của tôi, sự trông đợi đã tan biến.

Từ khi hãng đĩa Virgin đang làm ăn phát đạt, tôi dốc hết số tiền mặt để ký hợp đồng với các ban nhạc ở Jamaica, tôi lại có một mục tiêu mới, tìm mua một hòn đảo ở Caribe để được làm khách đi tour miễn phí thăm thú và khảo sát, thưởng ngọn sự nên thơ của các đảo. Khi họ biết tôi không có đủ tiền để mua đảo, họ thả chúng tôi và một số người nữa lang thang trên đảo, chuyến bay lại bị hủy, chẳng có ai biết phải làm gì cả. Tôi nhanh trí, thuê một chiếc máy bay

2.000 ddoola, lấy giá đó chia cho số hành khách, tôi được miễn phí và kiếm thêm chút lãi. Ý tưởng hãng hàng không Virgin ra đời từ đó.

Khi trở về Luân đôn, tôi vẫn đặt mục tiêu mua đảo Necker. Tôi phải huy động toàn bộ tiền bạc kể cả vay ngân hàng. Giờ đây Necker là một nơi tuyệt đẹp, bạn bè và gia đình tôi thường tụ tập nghỉ ngơi tại đó. Các công ty của tôi vẫn tiếp tục phát đạt nhưng lúc nào tôi cũng quan tâm đến việc bảo vệ môi trường và công tác xã hội. Đừng chỉ mãi kiếm tiền. Thành công, hạnh phúc và sự hài lòng lâu dài sẽ không bao giờ đến nếu lợi nhuận là mục đích duy nhất của bạn trong kinh doanh.

Phần 3

Hãy táo bạo!

Tôi thường tuyển dụng những nhân viên thông minh và có điều gì đó khác biệt, họ có ý tưởng hay và tôi luôn lắng nghe, tôi thường nói với họ: “Hãy tin tưởng vào bản thân, hãy táo bạo nhưng đừng liều lĩnh”.

Năm 1984, tôi quyết định đầu tư vào hãng hàng không vượt Đại Tây Dương Virgin Atlantic, những người chung vốn ở hãng đĩa Virgin phản đối vì ngại quá nhiều rủi ro. Tôi muốn sống hết mình, muốn hướng đến mục tiêu mới, chúng tôi muốn gầy dựng từ ý tưởng của chính mình, không đầu tư vào hãng đã thành lập. Chỉ một chiếc máy bay, một mức tài chính tối đa, và một công ty mới được thành lập theo cách của mình. Cuối cùng những người chung vốn với tôi miễn cưỡng đồng ý. “Hãy đề phòng những thủ đoạn bẩn thiểu của British Airways. Những thủ đoạn đó đã khiến tôi phá sản”, đó là lời khuyên của chủ hãng hàng không Skytrain đã bị phá sản. Tôi không chọn dịch vụ giá rẻ, các hãng hàng không lớn có thể phá giá, tôi đưa ra dịch vụ chất lượng, tiện nghi và chăm sóc chu đáo đối với hành khách. Tôi đã rất táo bạo và mạo hiểm nhưng không ngu ngốc. Cuối cùng hãng hàng không Virgin Atlantics đã thành công trước sự ngạc nhiên của nhiều đối thủ.

Dự án mạo hiểm tiếp theo của tôi là tàu đường sắt Virgin vào năm 1991. Tôi mang ý tưởng đã học được từ chiếc “Shinkansen” còn gọi là “tàu lửa hình viên đạn” của Nhật, chạy êm, nhanh và sạch như máy bay về áp dụng để cải tạo hệ thống đường sắt nước Anh. Chúng tôi sản xuất ra Pendolino, chiếc tàu nghiêng tiên tiến nhất thế giới. Một lần nữa chúng tôi đã đi trước mọi người và rất tự hào khi hệ thống truyền thông cho rằng chúng tôi đã thực hiện được lời hứa của mình.

Phần 4

Thách thức bản thân

Nếu thách thức chính mình, bạn sẽ trưởng thành, cuộc đời bạn sẽ thay đổi. Chính các thách thức đã đưa chúng ta từ những kẻ ăn long ở lỗ đến chỗ chạm tới các vì sao. Từ lúc còn nhỏ, tôi đã làm với những thách thức. Trước một thách thức, mẹ tôi thường động viên tôi: "Con làm được mà, Ricky!" và bà không bao giờ nói "không thể".

Lúc 5 tuổi, trong kỳ nghỉ hè, về miền biển nghỉ mát, trước các con sóng biển vươn rất cao, tôi nhìn những cơn sóng với vẻ thèm muốn. Cô Joyce bảo: "Cô sẽ tặng cháu 10 Siling khi cháu biết bơi". Ngày qua ngày tôi bì bõm trên biển, uống hàng lít nước biển nhưng vẫn chưa biết bơi, thật là chán nản!

Mùa hè năm sau, trên đường về nhà, nhìn thấy một dòng song, tôi xin ba tôi dừng xe lại, sông có vẻ sâu và chảy xiết, tôi tìm đoạn dốc đầy bùn, cạn và nhảy xuống, từ đó khi ra giữa sông, tôi bị chìm, sặc nước, tôi ngoi lên, không biết bằng cách nào tôi hít một hơi thật sâu và đã nổi được, tôi bì bõm thành một vòng tròn. Tôi đã bơi được. Cả nhà cười rạng rỡ và cô Joyce đưa tôi 10 siling.

Thời đi học, có một việc tôi không thể làm tốt đó là đọc. Dù cố gắng thế nào thì đọc và viết vẫn rất khó khăn đối với tôi. Khi nhà trường tổ chức một cuộc thi viết luận, tôi bèn tham gia. Điều làm mọi người ngạc nhiên là tôi đã thắng trong cuộc thi đó. Từ đó tôi tự tin, tôi tập trung vào các từ khó và luyện phát âm tốt hơn, việc học tập của tôi có tiến bộ. Việc đoạt giải cuộc thi luận đã thúc đẩy tôi gầy dựng tạp chí Student.

Sau này, khi lớn lên tôi đã mạo hiểm tham gia những cuộc vượt đại dương bằng khinh khí cầu, đây là những cuộc thử thách vô cùng nguy hiểm, chết sống chỉ cách nhau gang tấc. Nhà văn James Ullman nói: "Thử thách là cốt lõi và động lực chính trong mọi hành động của con người. Nếu có đại dương, chúng ta sẽ vượt qua nó. Nếu có núi cao, chúng ta sẽ chinh phục nó. Nếu có bệnh tật, chúng ta sẽ chữa được nó."

Phần 5

Đứng trên đôi chân của chính mình

Thế hệ ba mẹ tôi đã trải qua hai cuộc chiến tranh, vì thế từ nuông chiều không có trong từ điển của họ. Cho nên, họ đã dạy chúng tôi hãy biết đứng vững trên đôi chân của chính mình.

Bài học đầu tiên tôi thực hành lúc 4 tuổi, chúng tôi đang trên đường về nhà còn cách nhà vài cây số, mẹ tôi dừng xe rồi bảo tôi phải tự tìm đường về nhà qua các cánh đồng, đó là thử thách đầu tiên trong đời tôi không bao giờ quên. Càng lớn, những bài học này càng khắc nghiệt hơn. Năm 12 tuổi, vào một buổi sáng, sau khi ăn sáng xong, mẹ đưa cho tôi hộp cơm và một quả táo cho bữa trưa. "Chắc con sẽ tìm được nước uống trên đường", mẹ tôi vẫy tay tạm biệt khi tôi khởi hành chuyến đi 24 cây số bằng xe đạp tới bờ biển phía nam. Mẹ tôi không quên đưa tôi tấm bản đồ phòng khi bị lạc. Tôi phải ngủ qua đêm tại nhà một người họ hàng và về nhà vào

ngày hôm sau. Những bài học như vậy ngày càng nhiều vì bố mẹ muốn chúng tôi trở nên mạnh mẽ và tự lực cánh sinh.

Ở nhà, bố mẹ tôi không giấy chúng tôi bất cứ điều gì đang diễn ra, chúng tôi thường nói chuyện kinh doanh trong buổi tối, chúng tôi biết thế giới thực sự là như thế nào, em tôi và tôi đã giúp mẹ tôi nhiều kế hoạch kiếm tiền rất thú vị. Qua những bài học đó tôi đã có thói quen tin tưởng vào bản thân và mục tiêu của chính mình.

Năm 1986, Virgin đã là công ty lớn mạnh, doanh thu tăng 60% mỗi năm, tôi được khuyên nên cổ phần hóa công ty, mặc dù không muốn lắm nhưng tôi phải chấp nhận vì chúng tôi rất thất vọng cách làm việc của các chủ ngân hàng, họ chuyển tiền rất chậm, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty. Virgin đã thu hút đông đảo công chúng, vượt hẳn bất kỳ sự ra mắt của thị trường chứng khoán nào.

Tuy nhiên, chẳng mấy chốc tôi cảm thấy ghét lề thói làm việc của khu tài chính Luân đôn. Mỗi lần ký những hợp đồng lớn tôi phải hỏi ý kiến của một ban giám đốc, mà rất nhiều người trong số họ không am tường về kinh doanh âm nhạc. Tính tôi thường quyết định nhanh và hành động theo bản năng nên cảm thấy ngột ngạt vì thói quan lieu.

Sau đó, thị trường chứng khoán sụp đổ khiến cổ phiếu tụt giá nhanh chóng mặt dù không phải lỗi của tôi nhưng tôi cảm thấy mọi người đang thất vọng. Tôi quyết định mua lại tất cả cổ phiếu với giá mọi người đã trả cho chúng – mặc dù không cần thiết phải làm như vậy – 182 triệu bảng đủ để giữ lại sự tự do, danh tiếng và cá tính của tôi. Virgin trở lại thành một công ty tư nhân, tôi cảm thấy nhẹ nhõm.

Phần 6

Sống trong hiện tại

Năm 1997, tôi cùng Per và Alex thực hiện chuyến du hành bằng khinh khí cầu quanh thế giới. Chuyến bay gặp rất nhiều nguy hiểm, có lúc tình thế cận kề với cái chết, tôi ao ước thoát chết và nếu thoát được tôi sẽ không bao giờ làm việc này nữa.

Tuy nhiên, thử thách là thứ tôi không thể cưỡng lại được. Năm 1998, tôi tiếp tục thực hiện vòng quanh thế giới bằng khinh khí cầu từ Marrakech qua dãy Atlas rồi qua Libya, đại tá Qaddfi cấm không cho chúng tôi bay qua nước ông, qua điện thoại, tôi xin ông châm chước, chúng tôi bay qua Afghanistan, vượt đỉnh Everest, qua Trung Quốc, vượt Thái Bình Dương. Tôi nghĩ thật là quá đủ cho một người trong cuộc đời với những trải nghiệm tuyệt vời đến vậy. Trước khi đến Hawaii, chúng tôi rơi xuống biển, lại được máy bay trực thăng cứu sống. Tôi gặp lại gia đình và bạn bè thân thiết. Lạy chúa, đây là một bữa tiệc thật hoàn hảo.

Bà tôi là người luôn sống hết mình, ở tuổi 89 bà thắng cuộc thi khiêu vũ Mỹ Latinh nâng cao. Năm 90 tuổi bà trở thành người già nhất đánh golf trúng lỗ với chỉ một lần đánh. Năm 99 tuổi bà đi bằng tàu thủy vòng quanh thế giới, ba tôi bảo: “Chúng ta chỉ có một cuộc đời, vì vậy phải tận

hưởng nó thật trọn vẹn". Bối mẹ tôi cũng vậy, dù ở tuổi 80 họ vẫn đều đặn đi du lịch vòng quanh thế giới. Tấm gương của họ nhắc nhở tôi phải luôn luôn tận hưởng cuộc sống.

Để cuộc sống càng trọn vẹn ta luôn cố gắng đối xử tốt với mọi người, như cha xứ của tôi nói: "Nếu mọi người kết bạn với kẻ thù của mình thì thế giới sẽ dễ chịu và yên bình". Điều quan trọng hơn nữa là phải hiểu rằng luôn sống ở tương lai có thể cản trở chúng ta y như lúc nào cũng chìm đắm trong quá khứ. Nhiều người luôn nhìn về phía trước, và dường như họ chẳng bao giờ hài lòng. Riêng tôi, dù kế hoạch những tháng tới trong cuốn sổ ghi nhớ của tôi đã kín đặc, nhưng tôi đã học được cách sống cho hiện tại.

Phần 7

Trân trọng gia đình và bè bạn

Dù đã được dạy phải đứng trên đôi chân của mình, nhưng tôi sẽ lạc lối nếu không có gia đình và những người bạn trung thành.

Khi Nik đến xem chúng tôi làm tạp chí Student, anh rất sửng sốt khi thấy chúng tôi quản lý tiền bằng chiếc hộp bánh bích quy, tôi biết anh rất giỏi về quản lý tiền bạc, tôi thuyết phục anh bỏ học cùng chúng tôi gây dựng tờ tạp chí. Nik đã lấy tiền từ hộp bánh bích quy gửi vào một tài khoản ngân hàng và giúp chúng tôi phân phối báo hiệu quả hơn. Sau đó vì một bất đồng, Nik xin nghỉ việc tiếp tục học đại học, nhưng chúng tôi vẫn là bạn bè.

Khi hãng đĩa Virgin ra đời và phát triển, Nik đã trở lại với chúng tôi không một chút oán giận gì. Bài học tôi đã học được là hãy thẳng thắn, giải quyết bất hòa một cách thân thiện trước khi nó trở thành nghiêm trọng.

Tôi ước mơ một ngôi nhà gần Oxford để làm nơi thu âm cho các ban nhạc. Mặc dù đã vay được ngân hàng 20.000 bảng nhưng vẫn còn thiếu tiền. Bố mẹ tôi cho phép tôi rút tài khoản tiết kiệm mà bố mẹ dành cho tôi, sau đó bố tôi giới thiệu với cô Joyce để tôi vay thêm cho đủ, cô bảo: 'Cháu đã xứng đáng thắng được 10 siling hồi còn bé, thì làm sao cô không cho cháu vay được chứ!". Nếu không có sự giúp đỡ của gia đình và bạn bè thì những ước mơ của tôi khó trở thành hiện thực. Mỗi chúng ta đều cần một mạng lưới ủng hộ vững chắc đó là gia đình và bạn bè thân thiết. Hãy trân trọng họ, họ là một phần của sự nghiệp của chúng ta.

Phần 8

Biết tôn trọng

Một lần phải đi họp, tôi bị muộn giờ nên vớ lấy đống giấy tờ cần thiết và nhảy lên một chiếc taxi, ý định thời gian ngồi taxi tôi sẽ xem mớ tài liệu để chuẩn bị cho cuộc họp.

Trên đường, anh tài xế la lên: "Ah! Tôi biết ông. Ông là Dick Branson, chủ một hãng đĩa", "Vâng, đúng vậy" tôi nói. Anh tài xế tiếp tục nói không nghỉ: "Tôi rất hân hạnh chở ngài Branson,

tôi đang chơi trống cho một ban nhạc, ông có muốn nghe bản thu âm thử của tôi không, trông ông có vẻ mệt, hãy ghé nhà mẹ tôi gần đây uống trà…". Tôi rất khó chịu nhưng không muốn bất lịch sự, cố gắng lắng nghe rồi ấp úng: "cám ơn". Tay lái xe chính là Phil Collins, một ca sĩ nổi tiếng. Tôi đã được dạy một bài học là luôn quan sát, lắng nghe và cư xử lịch sự quan trọng như thế nào.

Năm 1971, Virgin nổi tiếng vì bán những đĩa nhạc hay với giá rẻ. Tôi nhận được đơn đặt hàng từ Bỉ, không phải đóng thuế khi xuất khẩu đĩa nhạc qua Bỉ. Tôi trực tiếp mua đĩa nhạc miễn thuế từ những hãng đĩa lớn như EMI, chở phà qua Pháp rồi lái xe đến Bỉ. Khi đến Pháp, hải quan Pháp kiểm tra giấy tờ, đóng dấu và bắt nộp thuế, tôi tranh cãi không được và không muốn đóng thuế đành chở hàng về. Tôi nghĩ, mình có thể bán chúng tại các cửa hàng nhạc Virgin cũng thu được lợi nhuận 5000 bảng. Làm như vậy là phạm luật, nhưng tôi nghĩ mình đang lách luật một chút và lợi dụng tình huống xảy ra không do lỗi của mình. Vì tham lam, tôi thực hiện đến chuyến thứ tư, cứ chở hàng đến Phát, đóng dấu hải quan rồi quay về. Hải quan đã theo dõi nên đã vào các cửa hàng của tôi khám xét, tôi vô cùng sốc khi bị bắt, giải về Dover và giam tù.

Hôm sau, mẹ tôi đến thăm, mẹ nói: "Mẹ biết là con đã học được một bài học, Ricky. Chuyện đã qua, có tiếc cũng chẳng ích gì. Chúng ta phải đứng dậy và đối mặt với chuyện này".

Thay vì ra tòa, chúng tôi bị phạt một số tiền lớn. Mẹ tôi đã cầm cố ngôi nhà giúp tôi, niềm tin của bà danh cho tôi quá lớn.

Danh tiếng là tất cả. Nếu bạn đang khởi nghiệp và hỏi xin tôi một lời khuyên, tôi sẽ nói: "Luôn công bằng trong mọi việc. Đứng gian lận. Đừng làm gì khiến bạn ban đêm phải mất ngủ và hãy đặt mục tiêu chiến thắng".

Phần 9

Chủ nghĩa tư bản Gaia

Từ 1972, James Lovelock bắt đầu xây dựng một giả thuyết về hành tinh của chúng ta gọi là "học thuyết gaia". Gaia hiện thân cho Mẹ Trái đất như cội nguồn của mọi thực thể sống lẫn vô tri vô giác. Mẹ Trái đất dịu dàng nuôi nấng chúng ta nhưng cũng tàn nhẫn không thương xót. Hành động của con người ở một nơi trên hành tinh không hề tách biệt và ảnh hưởng đến toàn bộ hành tinh. Phá rừng, khí thải cacbon ngày càng tăng, trồng trọt ô nhiễm…tất cả đều tác động lên hành tinh của chúng ta. Hiện tượng thay đổi khí hậu đã rõ. Các chính phủ đều thành lập bộ Tài nguyên môi trường, các tổ chức tự nguyện "về môi trường" được thành lập. Steve Howard, một nhà vật lý môi trường than: "Rõ ràng là không ai muốn lãnh đạo giải quyết vấn đề biến đổi khí hậu, đó là việc của người khác". Anh nói với tôi: "Vì việc thảo luận về hiện tượng ấm lên toàn cầu là rất quan trọng, những doanh nhân nổi tiếng thế giới như anh có thể làm nên sự khác biệt".

Chúng tôi quyết định thay đổi đường lối vận hành của Virgin trên toàn cầu, chúng tôi gọi cách tiếp cận kinh doanh này là chủ nghĩa tư bản của Gaia, nó sẽ giúp Virgin tạo nên sự khác biệt thực sự và không phải hỗ thẹn. Nếu chúng ta không hành động ngay bây giờ để ngăn chặn thảm họa môi trường thì nhân loại sẽ đối mặt với sự diệt vong. Có nhiều cách để đẩy lùi ô nhiễm môi trường, chúng ta phải thay đổi hệ thống vận tải, hệ thống năng lượng và các khía cạnh sản xuất trên phạm vi toàn cầu, phi tập trung hóa năng lượng, thay đổi loại nhiên liệu chúng ta sử dụng v.v… Với tư cách cá nhân tôi cam kết đóng góp 3 tỷ đôla để phát triển nhiên liệu sinh học. Chúng tôi sẽ trao giải thưởng 25 triệu đôla cho người tìm ra cách tốt nhất để tách cacbon ra khỏi khí quyển trái đất. Nếu mỗi cá nhân trên thế giới thay đổi một chút cách sống của mình trên tinh thần nể trọng Mẹ Trái đất thì sẽ tạo nên một làn sóng khổng lồ để biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn.

Phần 10

Sức hấp dẫn giới tính

Nếu bạn bắt đầu gầy dựng công ty, một bài học có ích là hãy suy nghĩ thật kỹ về hình ảnh và cách quảng bá nó. Ngành quảng cáo định nghĩa thương hiệu mạnh là thương hiệu có sức hấp dẫn giới tính. Điều đó có nghĩa là khách hàng yêu nó, khao khát nó – và qua nó, hấp dẫn là trẻ trung, hợp thời, vui vẻ, thú vị, dù bạn ở tuổi nào.

Chúng tôi mặc những bộ đồ bó sát màu da, còn phần kín thì được che bằng một chiếc điện thoại di động Virgin, đu đưa từ một chiếc cần trục rất cao tại quãng trường Thời đại ở New York, đó là màn biểu diễn quảng cáo ra mắt sản phẩm mới.

Tôi tin vào việc sử dụng sức hấp dẫn giới tính để quảng cáo cho hình ảnh của Virgin. Tôi đã đề nghị người mẫu Pamela Anderson trở thành hình ảnh đại diện của Virgin cola. Tôi gợi ý làm một loạt chai giống coca-cola nhưng theo hình dáng của một phụ nữ, nó được lấy cảm hứng từ Pamela, chúng tôi gọi nó là “The Pammy” và chúng tôi đã thắng lớn.

Phần 11

Hãy đổi mới

Khi tôi 8 tuổi, tôi mắc chứng khó đọc, dù tôi có nỗ lực tập đánh vần tôi vẫn cảm thấy khó khăn trong một thời gian dài, vì vậy, tôi thường xuyên bị ăn đòn vì học kém. Tôi nghĩ rằng, nếu không tỏa sáng trong lớp học thì tôi phát huy lợi thế khác của mình. Tôi dành tất cả năng lực vào thể thao, tôi trở thành đội trưởng đội bóng đá, bóng bầu dục và crike, đoạt nhiều giải, đem thành tích về cho nhà trường. Thầy cô bỗng nhiên lờ đi những khuyết điểm của tôi trong lớp một cách bí ẩn. Tôi rút ra được một bài học quan trọng trong cuộc sống là tìm cách khác để thành công.

Đáng buồn là vinh quang của tôi không kéo dài được lâu khi bị vỡ sụn đầu gối trong một trận cầu.

Trong thời kỳ kinh doanh, khi tôi phàn nàn với giám đốc điều hành của BA rằng: "Kỹ sư của các ông làm việc tồi đến nỗi có thể phá hỏng cả một chiếc máy bay", thì câu trả lời cộc lốc của ông ta là: "Đó là một trong những rủi ro khi làm việc trong ngành hàng không. Nếu vẫn gắn bó với âm nhạc đại chúng thì ông đã không gặp phải vấn đề này". Đó là cái thói độc quyền, luôn bắt chẹt người khác. Chúng tôi chọn cách đưa máy bay đến Ai-len cho Aer Lingus bảo dưỡng, dù làm vậy rất tốn kém và rất bất tiện. Tôi đã học được rằng không được để bị bắt nạt, hay chấp nhận mọi thứ như nó vốn thế, mà phải tìm cách khác.

Phần 12

Làm việc tốt

Tôi được nuôi dạy với tư tưởng rằng tất cả chúng ta đều có thể thay đổi thế giới thông qua nghĩa vụ giúp đỡ mọi người và làm việc tốt khi có thể.

Thời học sinh và đang điều hành tạp chí Student, tôi đã mở trung tâm tư vấn học sinh, sinh viên để giúp đỡ những người cùng tran lứa, qua đó chúng tôi đã trợ giúp nhiều đối tượng giải quyết được những khúc mắc mọi khía cạnh nhất là vấn đề giới tính.

Người ta thường cho rằng tiền là nguồn gốc của tội lỗi. Nhưng không hẳn vậy. Tiền có thể được sử dụng để làm việc tốt. Những tổ chức từ thiện lớn nhất thế giới là do những người giàu có thành lập. Năm 2004 tôi thành lập Virgin Unite, mục đích của tổ chức là nhân viên Virgin toàn thế giới chung tay góp sức giải quyết những vấn đề khó khăn của xã hội như giúp đỡ bệnh nhân ung thư, aid, những người vô gia cư.

Tháng 8-1990, Irac xâm lược Kuwait, 150.000 người tị nạn sang Jordan, tôi chỉ đạo cho nhân viên hãng hàng không Virgin mang 40.000 tấm chăn, hàng tấn gạo và thuốc men tiếp tế cho người tị nạn.

Vài ngày sau, tôi xem Tivi, biết Saddam đã bắt một số người Anh làm con tin và sử dụng họ làm lá chắn sống. Tôi suy nghĩ, mình có thể giúp được gì? Saddam có thể đổi con tin lấy thuốc men tiếp tế? Tôi liên hệ vua Hussein của Jordan nhờ nhà Vua thương lượng, Saddam ra điều kiện sẽ thả những người ốm yếu và phụ nữ, nhưng ông muốn gặp người có vai vế. Tôi nghĩ đến Edward Heath, nguyên thủ tướng Anh, người bạn thân của tôi. Tôi cùng Edward sẽ sang gặp Saddam. Vua Hussein nói: "Saddam đảm bảo anh sẽ được an toàn". Nhưng nhiều người cho rằng Saddam sẽ bắt giữ tôi và Edward và cướp máy bay. Nhưng chúng tôi dũng cảm đánh liều một chuyến vì rất nhiều người đang trông chờ vào tôi. Xong việc, chúng tôi rời Irac cùng con tin và phi hành đoàn an toàn, chúng tôi thấy nhẹ người và đã ăn mừng trên suốt quảng đường trở về. "Sứ mệnh giải cứu" ở Irac làm tôi vô cùng hạnh phúc.

Phần 13

Bay lên nào

Niềm say mê của tôi với ngành hàng không đến từ nhiều hướng. Trước hết là tôi chịu ảnh hưởng từ gia đình. Mẹ tôi là phụ nữ đầu tiên trên thế giới làm tiếp viên hàng không và phi công xuất sắc. Tôi cũng rất thích khinh khí cầu, mỗi khi bay lên tầng bình lưu, tôi có cảm giác bị vũ trụ mê hoặc như thế nào. Tôi là một trong những đứa trẻ của 1960 được chứng kiến cảnh con người đáp xuống mặt trăng.

Năm 1996, tiến sĩ Peter Diamandis gây sốc khi công bố giải thưởng Ansari X_Prize cho chuyến bay tư nhân lên vũ trụ có người lái đầu tiên. Vào năm 1999, chúng tôi đăng ký cái tên Virgin Galactic và bắt đầu nghiên cứu một số dự án để cố dành được giả X_Prize. Cuối cùng chiếc Space Ship One của Burt đãn dành được giải X_Prize. Sau đó, tôi cũng đã mua được bản quyền chế tạo Space Ship để sản xuất đội tàu vũ trụ theo công nghệ của Space Ship One. Virgin Galactic chính thức ra đời 9-2006.

Ý định của tôi là đưa hành khách là người dân bình thường vào vũ trụ trong tương lai gần. Tôi, bố mẹ tôi và hai con của tôi là những hành khách đầu tiên khai trương chiếc Space Ship Two. Thị trường chúng tôi nghiên cứu cho sản phẩm đặc biệt này là du lịch không gian.

Không có mục tiêu nào là không thể đạt được, và ngay cả điều không thể cũng trở thành có thể đối với những người có tầm nhìn và niềm tin vào chính bản thân mình.

Các nhà sản xuất nói rằng, họ muốn đưa siêu nhân vào thời hiện đại bằng cách sử dụng Virgin thay vì NASA. Tôi nghĩ rằng siêu nhân luôn ở tương lai. Đó chính là nơi mà tôi luôn hướng đến.

Phần 14

Suy nghĩ tích cực

“Suy nghĩ tích cực” không có nghĩa là bạn phải trẻ. Những người không còn suy nghĩ và cảm thấy trẻ trung nữa có xu hướng khá cứng nhắc trong cách tiếp cận cuộc sống và đó không phải là sự sáng tạo, trưởng thành và phát triển cá nhân.

Người tôi quý trọng nhất trên thế giới này là Nelson Mandela, hầu hết những năm ngồi tù và đập đá vôi nhưng ông không hề nản chí. Ông nhận ra rằng nếu chìm đắm trong cảm giác đắng cay thì không bao giờ được tự do thật sự. Ông tha thứ cho những kẻ đàn áp mình bởi nếu ông không làm vậy thì cuối cùng bọn chúng cũng sẽ hại ông. Chính vào lúc đó, ông đã thật sự tự do – và nó chính là điều khiến ông trở nên vĩ đại. Tôi ngưỡng mộ tất cả những gì mà ông đã đạt được ở đất nước Nam Phi mới cũng như trên toàn cầu, với triết lý về hòa bình và hòa giải của ông.

Từng có những bình luận rằng tôi đã bỏ học từ rất sớm, tuy nhiên, đây không hẳn là tấm gương tốt nhất để noi theo. Tôi nghĩ rằng, giáo dục – mà tốt nhất là trình độ đại học giúp mọi người chuẩn bị hành trang cho mình.

Khi mọi người hỏi tôi nên đi theo con đường kinh doanh nào, tôi luôn trả lời: “Dù lựa chọn ngành kinh doanh nào, bạn cũng cần đam mê với những gì mình làm, vì khi bạn làm chỉ vì tiền thì bạn sẽ không tiến lên phía trước”.

Tri thức, đam mê, nắm cơ hội và quyết tâm là sức mạnh của sự thành công.

Ở cấp độ xã hội, tôi nghĩ rằng mọi thứ đều có thể xoay chuyển nếu quyền lực được trao cho người dân. Mandela đã nói trong bài diễn văn nhậm chức của ông: “Nỗi sợ lớn nhất của chúng ta không phải là không thích nghi được với xã hội, mà chúng ta có quá nhiều quyền lực. Chính ánh sáng chứ không phải bóng tối làm chúng ta sợ hãi nhất. Khi chúng ta được giải thoát khỏi những nỗi sợ hãi của chính mình thì sự hiện diện của chúng ta cũng tự động giải thoát những người khác”.

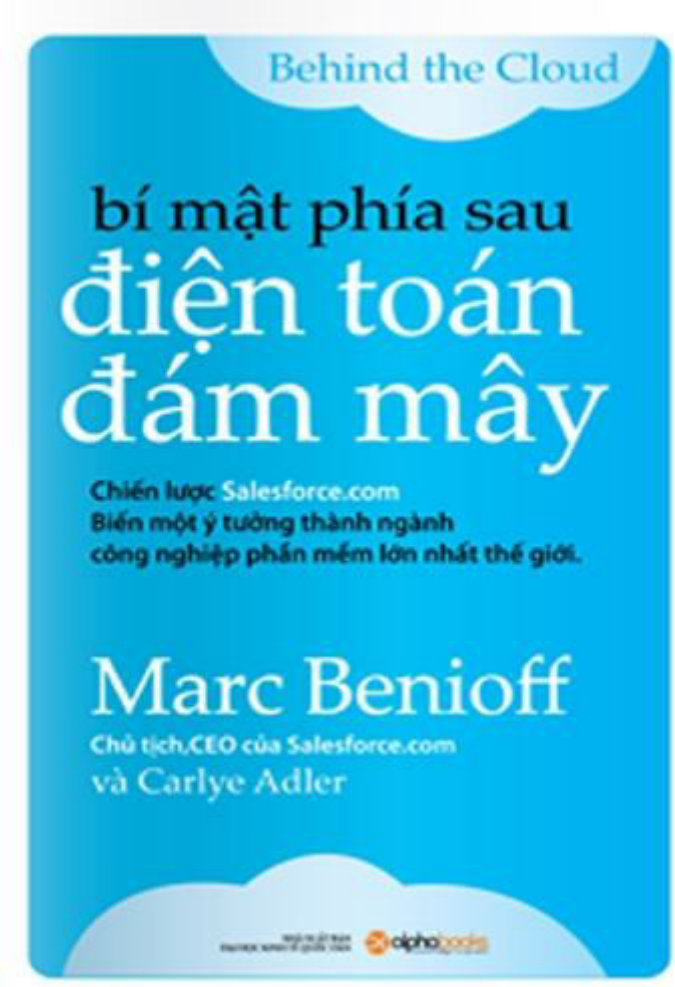
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



111 bài học từ người sáng lập "điện toán đám mây"

"Bí mật phía sau điện toán đám mây" là cẩm nang đầy đủ và sinh động, bao trùm toàn bộ hoạt động của salesforce.com - một trong những doanh nghiệp thành công nhất hiện nay. Đây cũng là những kinh nghiệm chiến lược để Marc Benioff - tác giả cuốn sách - biến một ý tưởng thành ngành công nghiệp phần mềm lớn nhất thế giới.

Nguyên tác: Behind the Cloud: The untold story of how salesforce.com went from idea to billion-dollar company-and revolutionized an industry

Tác giả: Marc Benioff

Người dịch: Thái Thanh Lâm

Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân

Về tác giả:

Marc Benioff là đồng sáng lập, chủ tịch hội đồng quản trị công ty Salesforce.com. Ông được trao giải thưởng Nhà tiên phong trong cải cách công nghệ của Ernst & Young Entrepreneur năm 2000.

Nội dung chính:

Phần I – Cẩm nang khởi nghiệp

Làm thế nào để biến một ý tưởng đơn giản trở thành một công ty lớn mạnh

Bài học thứ 1: Cho phép mình nghỉ ngơi

Tôi làm phó chủ tịch cấp cao của Oracle đã mười năm và trở thành nô lệ của tập đoàn. Tôi muốn có một cuộc sống cân bằng, tôi quyết định tạo một kỳ nghỉ để thoát khỏi công việc. Đây là khoảng thời gian giá trị nhất trong sự nghiệp của tôi: nghỉ ngơi, thư giãn, gặp gỡ và tiếp thu những lời tư vấn, nó đã giúp tôi nhận ra những điều làm thay đổi cuộc sống của tôi.

Bài học thứ 2: Một giấc mơ lớn

Tôi nghĩ ra cơ hội cung cấp phần mềm cho doanh nghiệp theo một cách mới, để việc mua phần mềm trở nên dễ dàng, đơn giản và dân chủ hơn. Phần mềm như một dịch vụ (Saas) được gọi là điện toán đám mây. Người sử dụng dịch vụ qua internet và trả tiền hàng tháng. Dịch vụ này sẽ tác động tới kinh tế và xã hội. Để theo đuổi giấc mơ, tôi cần phải tin tưởng vào niềm đam mê của mình và luôn sẵn sàng bảo vệ nó.

Bài học thứ 3: Tin tưởng vào bản thân

Tôi từng làm việc với Tom Siebel ở Oracle. Tôi nhận ra những thiếu sót của sản phẩm ở đây. Tôi nói với Tom về giải pháp phần mềm quan hệ khách hàng (CRM Saas) mà tôi hình dung, khách hàng chỉ đăng ký

và trả khoản phí nhỏ hàng tháng. Tuy nhiên, Tom chỉ thấy tiềm năng rất nhỏ. Tôi nhận thấy sức hấp dẫn lớn hơn nhiều trong ý tưởng đó, và tôi quyết định sẽ tự theo đuổi nó.

Bài học thứ 4: Tin tưởng những người ủng hộ ý tưởng của bạn và lắng nghe lời khuyên của họ

Tôi đã chắc chắn muốn xây dựng Salesforce.com nhưng chưa nói với ai. Mùa thu năm 1998, tôi ăn trưa với Bobby, một người bạn ở Oracle, tôi nói với anh ta là tôi muốn xây dựng phần mềm CRM trực tuyến.

Bobby nói: "Tôi có ba nhân viên ở Left Coast Software là những kỹ sư giỏi, có tầm nhìn xa, tôi sẽ giới thiệu họ với anh".

Thật là tình cờ, đây là vận may, sau khi bữa ăn kết thúc, số phận của tôi đã được quyết định.

Bài học thứ 5: Theo đuổi những người tài năng nhất

Tôi gặp Parker Harris, anh ta rất tự tin, anh ta nói muốn làm một việc gì đó có ý nghĩa hơn việc đang làm. Tôi biết rằng khả năng mở rộng dịch vụ là điều hấp dẫn bất kỳ nhà phát triển phần mềm lớn nào. Parker đã bị bán. Anh ta cần có đối tác của mình để tìm thấy ánh sáng.

Bài học thứ 6: Bán ý tưởng của bạn cho những kẻ nghi ngờ và bình tĩnh trả lời cho những người chỉ trích

Vào một sáng thứ bảy tháng 11/1998, các lập trình viên của Left Coast Software đến nhà tôi để thảo luận về việc xây dựng Salesforce.com. Sau khi nghe tôi trình bày sơ lược, Dave nói: "Đó là một ý tưởng lập dị, chỉ là phần mềm dành cho doanh nghiệp", tôi nói: "Khác, hoàn toàn khác. Nó sẽ kết liễu mô hình công nghệ phần mềm hiện nay". Dave tiếp: "Tại sao họ tin? Tại sao họ mua nó?", "Vì mọi người đã chán ngán với hệ thống hiện thời", tôi đáp.

Dave giải thích, cậu ta chất vấn để xem cách tôi thuyết phục và thừa nhận rằng tôi có tính khí này nên mới tồn tại và phát triển được.

Bài học thứ 7: Xác định giá trị và văn hóa công ty ngay từ đầu

Ngày 8/3/1999, Parker, Frank, Dave bắt đầu làm việc trong một căn hộ nhỏ thuê lại cạnh nhà tôi. Đồ đạc văn phòng không có, chỉ một chiếc bàn, vài chiếc ghế, máy chủ để trong phòng ngủ, trên tường treo bức ảnh Đạt Lai Lạt Ma và Albert Einstein, phòng nhìn ra vịnh San Francisco rất đẹp. Chúng tôi xây dựng văn hóa đơn giản là làm cái gì mình thích.

Bài học thứ 8: Chỉ làm những việc thật sự quan trọng

Mục tiêu của chúng tôi là phát triển nhanh, đơn giản, chính xác và cực kỳ dễ sử dụng. Nó giống như Amazon vậy. Không có đủ người, không có đủ thời gian để thực hiện tất cả mọi việc. Vì vậy, hãy tập trung vào 20% phần việc có thể tạo ra 80% sự khác biệt.

Bài học thứ 9: Lắng nghe khách hàng tiềm năng

Chúng tôi mời bạn bè và đồng nghiệp tới thăm văn phòng và dùng thử mẫu sản phẩm và đánh giá. Một đồng nghiệp góp ý việc trình duyệt trang web với càng ít lần nhấp chuột càng tốt. Một bạn khác chia sẻ những điều họ không hài lòng ở một sản phẩm truyền thống. Các đoàn doanh nghiệp Mỹ, Nhật, Hàn Quốc đến tham quan. Nhờ sự góp ý của các khách hàng tương lai, chúng tôi xây dựng một sản phẩm có khả năng trở thành giải pháp CRM trên toàn cầu hướng tới đại đa số người sử dụng.

Bài học 10: Phá bỏ nguyên tắc

Đề nghị người dùng phản hồi để bạn có thể cải thiện sản phẩm. Cách làm này không phù hợp trong lĩnh vực phần mềm. Đừng ngừng ngại xóa bỏ quy tắc trong ngành công nghiệp của bạn vốn đã lỗi thời. Suy nghĩ khác biệt là tất cả những gì bạn cần.

Bài học 11: Có và lắng nghe một cố vấn đáng tin cậy

Larry Ellison, sếp của tôi ở Oracle, rất đồng tình tư vấn và động viên tôi xây dựng Salesforce.com. Ông tạo điều kiện về thời gian và cả nhân sự nữa. Larry tin rằng Salesforce.com là một ý tưởng lớn và đã đầu tư hai triệu đô la ban đầu và tham gia vào ban quản trị. Larry đối với tôi còn hơn cả một người sếp.

Bài học 12: Tuyển những "cầu thủ" tốt nhất bạn biết

Tôi biết ơn Larry cho tôi chọn vài người tài ở Oracle. Chúng tôi bắt đầu mở rộng nhóm và nhanh chóng làm chật căn hộ. Chúng tôi phát triển thành một công ty thật sự với một đội ngũ tuyệt vời.

Bài học 13: Sẵn sàng chấp nhận rủi ro

Đã đến lúc cắt bỏ sợi dây ràng buộc với Oracle, tôi chấp nhận rủi ro, và đây là một bước ngoặt lớn. Tháng 7/1999, tôi làm việc toàn thời gian ở Salesforce.com. Tôi tìm một địa điểm mới ở Rincon Center. Salesforce.com lúc này có 10 người. "Rộng quá", Parker nói, và anh ta lo lắng. "Chúng ta sẽ sử dụng hết chỗ này khi cậu kịp nhận ra", tôi nói. Parker không tin những lời nói này của tôi.

Bài học 14: Nghĩ lớn

Các công ty internet đều phát triển mạnh mẽ, các thỏa thuận về tài chính ngày càng nóng hơn, như Hotmail được bán với 400 triệu đô la. Còn tôi, tôi không bao giờ bán Salesforce.com dù với nhiều tiền. Một năm sau, chúng tôi sử dụng hết diện tích vì số lượng nhân viên tăng gấp đôi. Tháng 11/2000, chúng tôi thuê một văn phòng ở phố One Market. Bước nhảy vọt này báo hiệu một kỷ nguyên hoàn toàn mới của chúng tôi.

Phần II – Cẩm nang tiếp thị

Cách loại bỏ những tin đồn và xây dựng một bức tranh lớn

Bài học 15: Định vị bản thân

Khi Salesforce.com thành lập được 6 tháng, Don Clark, một phóng viên của Wall Street Journal viết rằng: "Có cơ hội làm việc lịch sử trong ngành công nghệ cao". Và trích dẫn câu nói của tôi: "Đây sẽ là sự ra đời của một ngành công nghiệp mới". Ngày hôm sau, mở trang web, chúng tôi đã có 500 khách hàng! Ở hội

nghị CEO công nghệ hàng đầu thế giới, tôi tổ chức bữa tiệc nhỏ ở Paris, hơn 30 phóng viên của các tờ báo lớn có mặt, chúng tôi triển khai hoạt động truyền thông lý thú. Họ hiểu rằng chúng tôi đang nói về một thứ còn lớn hơn CRM: "Sự kết thúc của phần mềm".

Bài học 16: Mở tiệc chiêu đãi có mục đích

Chúng tôi tổ chức sự kiện tại nhà hát Regency, San Francisco, để giới thiệu một thị trường hoàn toàn mới – Saas, hay điện toán đám mây, chống lại phương pháp truyền thống thiếu hiệu quả trong lĩnh vực phân phối phần mềm.

Kết thúc buổi tiệc, tôi tuyên bố táo bạo: "Chúng tôi sẽ trở thành công ty 100 triệu đô la trong vòng 3 năm". Vài tháng sau, cơn bão dot-com đã làm cho nhiều công ty điều đứng. Nhưng tôi vẫn tin tưởng sức mạnh của internet có thể làm thay đổi mọi thứ.

Bài học 17: Xây dựng hình tượng cá nhân

Trong bữa tiệc, tôi mặc trang phục quân đội, sẵn sàng phát động cuộc chiến chống lại nền công nghiệp phần mềm đang tồn tại. Nhiều CEO rất khôn ngoan trong việc cá nhân hóa và thận trọng xây dựng giai thoại về bản thân. Nhưng bạn phải thành tâm và trung thực, chứ không đơn thuần chỉ là sử dụng các kỹ xảo.

Bài học 18: Khác biệt, khác biệt và khác biệt

Chúng tôi thuê Bruce Campbell, một chuyên gia quảng cáo hàng đầu, ông đưa ra biểu tượng KHÔNG PHẦN MỀM (từ không phần mềm đặt trong một vòng tròn đỏ với một đường gạch chéo). Ngày nào tôi cũng mặc áo có biểu tượng đó và buộc nhân viên cũng như vậy (họ miễn cưỡng làm theo). Nhưng điều thú vị là tờ Times đăng các mẩu quảng cáo của tôi trên trang nhất và các tờ báo khác nữa cũng đăng mẩu quảng cáo này, đã làm cho quần chúng quan tâm tới Salesforce.com nhiều hơn nữa. Chúng tôi đã chứng minh được sự khác biệt hóa là một chiến lược tiếp thị hiệu quả.

Bài học 19: Biến mọi nhân viên thành nhân viên chủ chốt trong nhóm tiếp thị và đảm bảo tất cả mọi người đều hiểu thông điệp

Một lần có người hỏi: "Thế chính xác thì Salesforce.com của các bạn làm gì?". Bốn người trong công ty trả lời khác nhau. Đây là một vấn đề rắc rối. Vì vậy, chúng tôi phải mở lớp đào tạo để mọi người đều nắm bắt được thông điệp của công ty và cách bảo vệ công ty trước những ý kiến chống đối. Kết quả thật tuyệt vời.

Bài học 20: Luôn đứng trên vai người khổng lồ

Chúng tôi luôn muốn trở thành gã khổng lồ trong lĩnh vực của mình. Ngày 22/2/2000, gã khổng lồ Siebel User Group tổ chức hội thảo. Chúng tôi thuê một số diễn viên tập trung bên ngoài cuộc hội thảo, họ giơ cao poster KHÔNG PHẦN MỀM và hô to: "Internet mới là tuyệt vời… phần mềm đã lỗi thời". Một số phóng viên được thuê giả vờ phỏng vấn khách qua đường. Siebel gọi cảnh sát tới, nhưng cũng chỉ bảo vệ đám biểu tình. Càng rùm beng càng gây sự chú ý của nhiều người. Màn tiếp thị mạo hiểm này đã phát huy hiệu quả.

Bài học 21: Chiến lược sử dụng nhiều sách lược

Chúng tôi sử dụng chiến thuật "Gậy ông đập lưng ông" nhiều lần. Ngày hội thảo Siebel ở San Diego, với gần 2000 người tham dự, chúng tôi tặng cho họ đậu phộng và cà phê pha sẵn trong đó có kèm theo lời trích dẫn "Hãy tỉnh dậy đi Siebel, Salecforce.com là một công ty đột phá…". Không khí vui tươi, cà phê thương hiệu Salesforce.com vào hội nghị, ngay cả chủ tịch Siebel cũng nhận một cốc cà phê của chúng tôi. Chúng tôi chỉ là con muỗi đậu trên lưng con voi khổng lồ Siebel, những chiêu bài kỳ quặc của chúng tôi đã khiến chú voi cũng phải khiêu vũ.

Bài học 22: Cam kết trở thành người dẫn dắt thị trường

Chủ tịch Siebel nói trong buổi phỏng vấn: "Salesforce.com không có khả năng sống quá một năm". Đừng bao giờ để đối thủ cạnh tranh làm bạn tức giận. Chúng tôi bài trừ kiểu phần mềm truyền thống và cam kết dài hạn với khách hàng. Mối quan hệ giữa con người mới là vĩnh cửu, kinh doanh là một cuộc cạnh tranh lành mạnh. Báo chí bắt đầu vào cuộc để quan sát cuộc chiến, điều đó làm cho chúng tôi trở nên chính danh.

Bài học 23: Phóng viên cũng là nhà văn, hãy kể chuyện cho họ nghe

Mặc dù sự va chạm giữa Salesforce.com và Siebel không đến nỗi quá căng thẳng, nhưng các phóng viên thích làm cho nó kịch tính, giật gân. Báo chí quan tâm đến chúng tôi vì một công ty nhỏ mà dám thách thức với một công ty dẫn đầu. Thật ngẫu nhiên, các phóng viên kể một câu chuyện mà có cả "quân ta, quân địch" và độc giả đã quan tâm đến chuyện gì đã xảy ra.

Bài học 24: Xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp với một số phóng viên

Tôi rất thích gặp gỡ các nhà báo, tôi duy trì mối quan hệ với họ qua các cuộc gặp riêng thường xuyên. Mối quan hệ này sinh ra sự tin cậy. Khi tôi gửi cho họ một tài liệu, hay đưa ra một nhận xét, họ dễ dàng lĩnh hội chúng hơn. Rõ ràng là vận động một nhà báo viết một câu chuyện sẽ ít tốn kém hơn là mua một quảng cáo trên tạp chí, và lúc nào cũng có sức mạnh khủng khiếp.

Bài học 25: Tự tạo phép ẩn dụ về mình

Tôi thích dùng phép "ẩn dụ" khi nói chuyện với nhà báo. Ngay từ đầu, tôi nói: "Salesforce.com là điểm gặp gỡ của Amazon.com và hệ thống Siebel", và sau này là "Force.com là hệ thống windows internet". Phép ẩn dụ là cách đơn giản nhất để giải thích về dịch vụ và truyền đi thông điệp của công ty.

Bài học 26: Không có những con bò hiến kế

Khi George gia nhập công ty, anh ứng dụng Salesforce để xác định doanh số bán hàng, anh phát hiện ra có 14 doanh nghiệp vượt lên trên chúng tôi, chúng tôi bị sốc. Điều đó chứng tỏ chiến lược quảng cáo của chúng tôi vẫn chưa giành được khách hàng. Đã đến lúc chúng tôi phải thực hiện một thay đổi quyết liệt.

Phần III – Cẩm nang tổ chức sự kiện

Cách sử dụng các sự kiện để xây dựng danh tiếng và điều hành doanh nghiệp

Bài học 27: Cung cấp dữ liệu cho hình thức tiếp thị truyền thông

Chúng tôi bắt đầu bằng chiến lược nâng cao giá trị dịch vụ qua hai phương thức: Báo chí và Chứng thực: người dùng chia sẻ qua kinh nghiệm.

Sự kiện đầu tiên có ít người tham dự so với dự kiến. Nhưng số người tham dự không quan trọng bằng sự đa dạng thành phần. Khách hàng sử dụng nền tảng mở sẵn sàng chia sẻ sự phấn khởi của họ về dịch vụ, đó là cách hiệu quả để tối đa hóa hiệu ứng lan tỏa như virus.

Bài học 28: Xây dựng "nhóm cổ động đường phố" và chứng thực sản phẩm

Chúng tôi mời MC Hammer chia sẻ ý tưởng "nhóm cổ động đường phố". Chúng tôi tổ chức "city tours", mỗi lần dừng lại tại một địa điểm quan trọng, tôi nói chuyện với khách hàng. Sau khi quan sát sự kiện, chúng tôi nhận định rằng, khách hàng tham dự sự kiện không đến để gặp chúng tôi. Họ đến để gặp những người khác đang sử dụng dịch vụ. Khách hàng đã tự động gặp gỡ và trao đổi với nhau. Biến khách hàng thành một phần tạo nên sức mạnh tiếp thị của công ty là cách vô cùng hiệu quả.

Bài học 29: Bán hàng cho người dùng trực tiếp

Các công ty phần mềm truyền thống thường nhắm tới các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Chúng tôi thì nhắm tới những người dùng trực tiếp, họ là những người dũng cảm để sử dụng sản phẩm của chúng tôi, đối lập với những phần mềm truyền thống khác. Chúng tôi tôn vinh họ như những "người hùng". Chúng tôi sớm nhận ra, trên một số trang web của một số công ty tuyển dụng người với yêu cầu có kỹ năng sử dụng Salesforce.com. Nhiều người đã nhấn mạnh lợi thế "biết sử dụng Salesforce.com" như một kỹ năng khác biệt. Bằng việc nhắm tới người dùng trực tiếp, chúng tôi đã tạo ra một nền kinh tế - bao gồm đầy đủ cả nguồn cung và cầu giá trị.

Bài học 30: Các sự kiện cũng chính là thông điệp

Địa điểm tổ chức sự kiện sẽ phản ánh những gì bạn muốn nói với khách hàng về thương hiệu của mình. Vì vậy, bạn nên tổ chức sự kiện trên những đường phố tráng lệ, khách sạn bốn năm sao mát mẻ, hấp dẫn. Nếu bạn hướng tới sự đổi mới thì sự kiện bạn tổ chức thể hiện được tinh thần đổi mới. Nếu bạn quảng bá về tính bền vững và trách nhiệm, phải bảo đảm là cả thanh socola bạn mời khách hàng cũng có dư vị ấy.

Bài học 31: Giảm chi phí và tăng ảnh hưởng

Bí quyết để tổ chức thành công một sự kiện là kéo khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng lại gần nhau, tạo những tình huống gặp gỡ thân mật bằng bữa tiệc cocktail nhỏ. Phương pháp bán hàng hữu hiệu nhất không phải do đội ngũ bán hàng thực hiện mà do những người đang bàn tán về sản phẩm của bạn. Những thông tin được trao đổi ảnh hưởng mang tính lan tỏa và nâng cao uy tín của doanh nghiệp.

Bài học 32: Luôn đứng ở vị thế của người tiên phong

Để giữ vị thế của mình, bạn cần tạo lập hình ảnh là người đi đầu trong ngành công nghiệp mà bạn đang tham gia. Tổ chức sự kiện là cách hữu hiệu để truyền tải thông điệp của công ty với người tiêu dùng cùng báo chí. Báo chí lại cần một cái gì đó để đăng tải, nên bạn cần luôn đưa ra những thông tin mới. Tần suất

và độ phủ thông tin của chúng tôi trên báo chí ngày càng tăng theo vòng quay của sự kiện, số người truy cập trang web của chúng tôi cũng tăng theo. Quan trọng hơn là doanh thu của công ty tăng lên.

Bài học 33: Sự thật về đối thủ cạnh tranh

Tháng 10/2003, Siebel tuyên bố họ cũng xây dựng một dịch vụ Siebel CRM theo yêu cầu. Như vậy là cuối cùng đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi bắt đầu thừa nhận internet là một nền tảng lưu trữ tiếp theo, đó chính xác là những gì mà chúng tôi muốn. Sự thâm nhập của Siebel vào lĩnh vực này chính là một sự xác nhận mô hình mà chúng tôi xây dựng.

Bài học 34: Hãy chuẩn bị cho mọi tình huống, và tạo ra niềm vui

Chúng tôi thay các sự kiện city tours bằng việc tổ chức hội thảo, sự kiện này gọi là Dreamforce 2004 diễn ra đầu tháng 11, đúng ngày bầu cử tổng thống Mỹ. Hội thảo diễn ra ở khách sạn Hilton ở San Francisco có gần 3000 người tham dự. Sau khi tôi tự giới thiệu thì giám đốc marketing lên sân khấu nói thầm vào tai tôi và chuyển cho tôi một mảnh giấy nhỏ. Tôi thông báo: "Tổng thống đang ở gần đây. Tổng thống nói rằng, ông ấy sẽ xuất hiện ngay bây giờ, nhưng tôi không tin".

Rồi bỗng nhạc hiệu nổi lên, biểu tượng chim đại bàng sáng lên trên màn hình và "tổng thống" Bush bước ra khán đài. Tất nhiên đó là một "tổng thống giả" nhưng rất giống, do Steve Bridges thủ vai. Khi "ngài tổng thống" kết thúc vai diễn, tôi quay lại sân khấu và phát biểu. Chúng tôi thích những trò vui vẻ như vậy.

Bài học 35: Đối mặt với những tình huống bất ngờ để giữ phong độ

Một số người luôn tin vào may mắn và định mệnh. Chúng chắc chắn tồn tại, nhưng chỉ tồn tại với những người nỗ lực để nắm bắt chúng. 4g30 sáng hôm khai mạc hội nghị Dreamforce 2005, tôi nhận được tin Oracle mua lại Siebel. Thật đúng lúc đến kỳ lạ! Sau đó, chúng tôi lên hình trong bản tin thời sự của đài CNBC, các phóng viên đưa tin có lợi cho chúng tôi, nói đến hội nghị khách hàng của chúng tôi, nói về sự kiện Siebel – Oracle nhiều đến nỗi tôi không thể tưởng tượng được. Bruce, phó chủ tịch Siebel nhận xét: "Nếu các bạn đọc hết những gì trên báo chí, bạn sẽ nghĩ Salesforce.com đang lấy đi "bữa cơm trưa" của Siebel".

Bài học 36: Chấp nhận canh cãi, nhưng đừng quá nhiều

Hội nghị Dreamforce 2006, một nhóm người biểu tình bên ngoài trung tâm hội nghị, không biết họ phản đối điều gì hay họ thực hiện cái mẹo mà chúng tôi thường làm. Nhưng chúng tôi không bao giờ quên hay đánh giá thấp những bài học chúng tôi vừa học được.

Phần IV – Cẩm nang bán hàng

Làm thế nào biến khách hàng thành nhân viên bán hàng

Bài học 37: Cho đi

Ngay từ đầu, chiến lược bán hàng của Salesforce.com đã hoàn toàn đi ngược lại những quy tắc thông thường. Dịch vụ của chúng tôi luôn sẵn sàng 24/7 trên web, khách hàng có thể ghé thăm, tìm hiểu và đăng ký sử dụng dịch vụ. Nó là một dạng dịch vụ tự mình làm, giá dịch vụ là 50 USD/người dùng/tháng. Lúc đầu, chúng tôi cung cấp dịch vụ miễn phí, giúp gia tăng cơ hội phản hồi có giá trị, chúng tôi biết đó là "bí mật" để tạo ra một sản phẩm thành công.

Bài học 38: Có được những khách hàng đầu tiên nhờ đối xử với họ như đối tác

Sự đóng góp của nhiều đối tác đầu tiên thật sự cần thiết đối với sự phát triển của ứng dụng. Chúng tôi liên hệ với họ thường xuyên để trao đổi về kinh nghiệm của họ khi sử dụng dịch vụ. Chiến lược của chúng tôi đã thành công vì nhiều lý do. Đầu tiên, đó là dùng thử miễn phí, khách hàng tiềm năng được thực sự thử nghiệm dịch vụ, và họ biết rằng nó chạy tốt. Thứ hai, dịch vụ có tỷ lệ rủi ro rất nhỏ, bởi vì họ trả tiền dịch vụ theo tháng và họ hoàn toàn có thể thay đổi kế hoạch hoặc từ chối sử dụng dịch vụ mà không gặp phiền toái nào. Thứ ba, đó là một sản phẩm tốt mà chỉ trả một khoản phí nhỏ nên họ nhanh chóng yêu thích. Họ cần nó.

Bài học 39: Biến trang web của bạn thành đại diện bán hàng

Tháng 12/1999, một bài báo có tiêu đề: "Salesforce.com dẫn đầu trong cuộc cách mạng mới nhất về phần mềm" xuất hiện trên Wall Street Journal. Sau khi bài báo xuất hiện, điện thoại của công ty đổ chuông liên tục. Hơn 100 người truy cập trang web của chúng tôi và tìm thông tin. Bạn nên đầu tư vào trang web của công ty để nó bán hàng, hiệu quả hơn bất cứ chiến dịch tiếp thị trực tiếp nào. Điều tối cần thiết là trang web phải dễ sử dụng và luôn mới mẻ với thông tin cập nhật liên tục.

Bài học 40: Biến mọi khách hàng thành thành viên đội kinh doanh

Chúng ta có thể xây dựng một đội ngũ khách hàng hỗ trợ cho đội ngũ kinh doanh của công ty. Muốn vậy, đội ngũ bán hàng và tiếp thị phải hoạt động nhịp nhàng để thúc đẩy người dùng. Chúng tôi phải đầu tư công sức để khách hàng cảm thấy thành công mỗi khi truy cập – nếu không họ sẽ bỏ đi. Chúng tôi tạo ra hệ thống tiện dụng nhất để giúp đỡ khách hàng và làm cho họ vui vẻ.

Bài học 41: Hiệu quả của bán hàng qua điện thoại

Nhiệm vụ của đội ngũ bán hàng là trực tiếp giới thiệu sản phẩm trên mọi mặt trận, trong nước, ngoài nước. Họ phải có kỹ năng nói chuyện, kỹ thuật bán hàng, phải đầu tư thời gian và kiên trì. Qua danh thiếp, qua bạn bè quen biết, họ gọi điện thoại tạo sự tò mò của khách hàng và khách hàng muốn xem bản chạy thử trên web. Đây là một cách hay để tiết kiệm thời gian của hai bên, đồng thời cũng tiết kiệm chi phí.

Bài học 42: Đừng hạ thấp sản phẩm đầu tiên của bạn bằng phương pháp khuyến mãi

Thường chương trình giảm giá trở thành một chiến lược quen thuộc để đạt được mục đích nhanh chóng. Nhưng giảm giá, theo tôi nghĩ, gây ra nhiều rủi ro. Thay vào đó nên đưa ra những thỏa thuận đảm bảo chất lượng dịch vụ. Chiến dịch bán hàng của chúng tôi hợp lý về giá cả, giữ mức giá thấp nhất cho tất cả

mọi người và không giảm giá cho bất cứ ai. Khi sản phẩm mới ra mắt, đừng đi sai từ bước đầu khi hạ thấp giá trị của nó.

Bài học 43: Bán hàng là trò chơi của các con số

Chúng tôi phát hiện ra rằng, thuê càng nhiều nhân viên kinh doanh, thì doanh thu càng tăng lên. Chứ không phải chỉ đơn giản là động viên nhân viên tăng doanh số. Đừng "hà tiện" với phòng kinh doanh, mà bạn cần phải thêm người, thêm người và thêm người!

Bài học 44: Phân khúc thị trường

Rob Acker, người góp phần rất lớn trong sự phát triển của công ty, đã cho rằng thị trường các công ty nhỏ sẽ phát triển mạnh với sự giúp sức của công nghệ mới, đó là một cơ hội khổng lồ. Ông nói: "Chúng ta cứ nghĩ rằng thị trường ấy sẽ không mang lại cái gì, nhưng đó là cả một mỏ vàng, chỉ cần biết cách khai thác".

Bài học 45: Thay đổi để tồn tại

Dịch vụ kinh doanh của chúng tôi phát triển là nhờ các công ty dot-com mang lại. Từ tháng 10/2001, đột nhiên các nhà đầu tư mạo hiểm rút vốn khỏi các công ty dot-com. Cuộc khủng hoảng ấy tác động đến việc kinh doanh của chúng tôi. Một số khách hàng thu hẹp lại, tình hình tiền mặt của chúng tôi rất thảm khốc. Nguy cơ phá sản sắp đến nơi.

Magdalena gợi ý chúng tôi thay đổi chiến lược: thu tiền khách hàng trả trước theo năm, khách hàng sẽ được mức khuyến mãi nào đó. Nhiều khách hàng đồng tình nhưng một số khách hàng phản đối. Chúng tôi phải áp dụng cả hai hình thức, trả theo tháng và trả theo năm có khuyến mãi. Nhờ vậy, tình hình tiền mặt được cải thiện và chúng tôi tiếp tục phát triển.

Bài học 46: Hạt giống đã gieo xuống, giờ thì hãy phát triển nó

Khi mới khởi nghiệp, chúng tôi mới "bắt" được các khách hàng "cá bé", mục tiêu tiếp theo của chúng tôi là chinh phục các công ty lớn hơn nữa. Chúng tôi phải mở rộng trung tâm dịch vụ khách hàng. Nhân viên bán hàng phải tập trung vào "tại sao không?", tức là tập trung vào các lý do làm cho hợp đồng không được ký kết. Luôn kết thúc hợp đồng trên bàn làm việc, nghĩa là hãy sẵn sàng để ký kết luôn. Bạn phải có mặt kịp thời và đúng lúc khi khách hàng cần, chuẩn bị đầy đủ giấy tờ, đàm phán công bằng, chia sẻ trải nghiệm tốt nhất và đi tiếp.

Bài học 47: Thử nghiệm và mở rộng

Khi bắt đầu, bạn không thể đòi hỏi sự ủng hộ của cả công ty, vì họ cũng muốn giới hạn rủi ro. Mỗi khi bạn đã thành công với vài phòng, ban, bạn sẽ có nhiều cơ hội thuyết phục cả công ty sử dụng.

Bài học 48: Từ bỏ những chiến lược không còn hữu dụng

Khi hệ thống phân phối của chúng tôi lớn mạnh lên, chúng tôi nhanh chóng nhận ra một vài chiến lược trước đây không còn thích hợp nữa. Một trong những thay đổi mà chúng tôi tiến hành là giới thiệu một

bản dùng thử phức tạp hơn, một bằng chứng cho các công ty lớn thấy rằng chúng tôi có đủ giải pháp cho nhu cầu của họ.

Bài học 49: Củng cố sự quan tâm tới khách hàng cũ

Chúng tôi biết được khi người dùng đang đăng nhập có thành công hay không, anh ta có thu thập được gì không, và từ đó khách hàng mới quyết định ký hợp đồng hay không, chúng tôi có đội ngũ CSM thường xuyên hỏi thăm, tìm hiểu và giúp đỡ họ miễn phí.

Bài học 50: Dịch vụ đính kèm và cải tiến

Dịch vụ của chúng tôi được thiết kế cho những doanh nghiệp lớn nên phải hợp lý hơn, chuẩn mực hơn. Phiên bản mới này đáp ứng nhiều mức độ và tạo thêm những dịch vụ hỗ trợ để bán. Tôi thường nhận và trả lời email của khách hàng để khắc phục những phàn nàn về dịch vụ và tiếp thu những đề xuất của khách hàng giúp chúng tôi cải tiến. Làm khách hàng hài lòng là bài học mà tất cả các công ty đều phải học tập.

Bài học 51: Thành công là yếu tố quan trọng nhất trong bán hàng

Khách hàng tuyệt vời nhất của chúng tôi cũng chính là những người bán hàng giỏi nhất. Sau khi chúng tôi chứng minh được chất lượng dịch vụ của mình với Dell, công ty này đã giới thiệu chúng tôi cho hai đối tác lớn nhất của họ, và rồi họ cũng trở thành khách hàng của chúng tôi. Những khách hàng hài lòng với dịch vụ của bạn chính là đạo quân hùng mạnh nhất trong những đạo quân bán hàng của bạn.

Phần V – Cẩm nang công nghệ

Làm sao để ngày càng phát triển sản phẩm mà khách hàng yêu thích

Bài học 52: Dũng cảm theo đuổi con đường mới, trước khi nó trở thành lối mòn

Chúng tôi khát khao tạo ra một dịch vụ mà khách hàng yêu thích. Để thiết kế một hệ thống không giới hạn, chúng tôi phải có cách tư duy khác biệt về thiết kế phần mềm, xây dựng dựa trên nền tảng internet. Mô hình Saas của chúng tôi cho phép người dùng hoàn toàn làm chủ dữ liệu độc quyền của họ, nhưng dữ liệu ấy được đặt trong "ngôi nhà" là server của chúng tôi. Tất cả các công ty rồi cũng chuyển qua dùng internet thay cho tất cả những phần mềm họ từng cài đặt trong máy tính của mình.

Bài học 53: Đầu tư dài hạn theo nguyên lý thiết lập nền tảng vững chắc

Chúng tôi phát triển nguyên tắc: "Đó là một sản phẩm có tốc độ nhanh, đơn giản và chính xác ngay từ lần đầu tiên sử dụng". Chúng tôi tối giản tất cả các câu lệnh. Cấu trúc ấy cũng giúp cho việc sửa chữa những sai lầm trở nên dễ dàng. Áp lực đặt ra lúc này là phải giới thiệu sản phẩm dùng thử và tìm ra giải pháp. Nhưng sản phẩm dùng thử phải tạo nên nền tảng cho một sản phẩm hoàn chỉnh. Nếu gặp rắc rối khi ra mắt thì làm sao trụ vững.

Bài học 54: Noi gương các công ty đã được khách hàng yêu mến

Các công ty theo mô hình cũ không phát triển kịp thời theo nhu cầu của khách hàng. Các công ty tiếp xúc trực tiếp với người dùng như Google, eBay và Yahoo! có tốc độ phát triển nhịp nhàng. Nhưng các công ty này chỉ phát triển duy nhất một ứng dụng. Các thành viên của Salesforce.com có nhiều tham vọng hơn, nhưng chúng tôi cũng biết rằng, nguy cơ lớn nhất của một công ty công nghệ non trẻ là làm quá nhiều thứ cùng một lúc. Những nhận xét vô giá của khách hàng sẽ là cẩm nang giúp chúng tôi xây dựng những thứ mới mẻ trong tương lai.

Bài học 55: Hãy đứng trên vai người khổng lồ chứ đừng xây mới

Hệ thống dữ liệu của chúng tôi vẫn là hệ thống cơ sở dữ liệu của người khổng lồ Oracle nhưng đã được cải biến cho mỗi mục đích, và chúng tôi hoàn toàn có thể tiếp tục cập nhật hệ thống dữ liệu này. Nói như Singh: "Chúng tôi giống như là thế hệ tiếp theo của IBM nhưng không phụ thuộc vào phần cứng".

Bài học 56: Minh bạch và xây dựng lòng tin

Cuối 2005, trang web của chúng tôi bị lỗi lần đầu tiên. Chúng tôi lâm vào một tình cảnh thực sự nghiêm trọng, khách hàng phản đối, báo chí trích. Chúng tôi ngừng nhận điện thoại cũng không gọi lại cho khách hàng. Điều này khiến chúng tôi có cảm giác không thoải mái. Bruce bảo: "Trốn tránh không phải là cách hay". Cả đội kỹ thuật đã hết sức nỗ lực xử lý, chúng tôi làm việc với các nhà cung cấp Oracle, Sun, Veritas và xây dựng lại phần mềm. Chúng tôi đã nâng tầm trách nhiệm và giải trình của mình lên một bậc, chúng tôi mở hệ thống nội bộ cho mọi người nhìn thấy, tôi gọi đó là trang web của lòng tin, hướng dẫn khách hàng tìm thấy những thông tin mà họ cần. Giải quyết nhanh vấn đề là cách duy nhất để xây dựng và duy trì niềm tin. Thật tuyệt vời, trang web niềm tin là cơ hội để nói về điều tích cực – chính là sự minh bạch.

Bài học 57: Hãy để khách hàng dẫn dắt sự cải tiến

Nhân viên kinh doanh thường hỏi khách hàng về những gì họ muốn và chuyển phản hồi của họ đến những nhà quản lý sản phẩm. Nếu chúng tôi vẫn muốn dịch vụ của mình tiếp tục hấp dẫn số đông, chúng tôi cần thay đổi một cách có chọn lọc. Chúng tôi phải thiết kế sao cho người dùng tùy biến tạo ra một ứng dụng nhỏ cho phép thay đổi theo nhu cầu của mình. Chúng tôi chuyển người dùng từ trạng thái chấp nhận sang "nghiện" dịch vụ của chúng tôi.

Bài học 58: Đơn giản hóa để khách hàng chấp nhận

Chúng tôi biến đổi sản phẩm và công nghệ của mình để dữ liệu của Salesforce.com không bị cô lập trong không gian mạng, mà có thể tương tác với những hệ thống dữ liệu hay những trang web khác. Việc truy cập dễ dàng hơn với những cơ hội học hỏi thêm đã chứng minh đó là bước đi đúng đắn.

Bài học 59: Mô hình công nghệ vượt trội

Ý tưởng của chúng tôi là biến dịch vụ của mình thành một nền tảng hoặc một hệ điều hành cho Internet, cho phép mọi người sáng tạo ra các ứng dụng trực tuyến. Để làm cho mọi thứ trở nên đơn giản hơn và bớt tốn kém hơn bằng cách chia sẻ mã nguồn. Chúng tôi cung cấp cho khách hàng những gì họ cần, dịch vụ của chúng tôi đã lớn mạnh về cơ bản.

Bài học 60: Cung cấp một nơi tiếp nhận các giải pháp

Chúng tôi quyết định tạo ra một thị trường theo yêu cầu trong có đóng gói và phân phối các ứng dụng. Chúng tôi gọi thị trường đó là App Exchangr (trao đổi ứng dụng) và xây dựng nó như một trang độc lập cho phép các lập trình viên tải lên các ứng dụng mà họ xây dựng, còn khách hàng có thể tìm kiếm, đọc các nhận xét về ứng dụng dùng thử và cuối cùng là mua và tải xuống các ứng dụng mới.

Bài học 61: Khai thác những ý tưởng của khách hàng

Năm 2004, chúng tôi cho ra mắt trang web dành cho những khách hàng đăng tải thành công một ứng dụng của họ lên dịch vụ chúng tôi, như một cách để họ chia sẻ kinh nghiệm với người khác. Công vụ này lợi hơn rất nhiều so với một hộp thư kêu gọi góp ý. Chúng tôi đặt tên cho nó là Idea Exchange (trao đổi ý tưởng). Một vài ý tưởng rất khả thi và chúng tôi quyết định đầu tư vào chúng.

Bài học 62: Xây dựng cộng đồng của sự hợp tác

Chúng tôi muốn gần gũi với một số công ty để cùng chúng tôi xây dựng những phần mềm trực tuyến liên kết với dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi giới thiệu họ với những khách hàng tiềm năng để giúp họ tiếp thị sản phẩm của mình. Mô hình mới này đã truyền một năng lượng khổng lồ cho mọi người. Khả năng cho phép tất cả những ai sử dụng là một mô hình điện toán kiểu mới. Cuối cùng thì, ngày tàn của phần mềm là đây.

Bài học 63: Phát biểu bằng phản ứng thông minh

Phản ứng thông minh – hay đi theo tiếng gọi của cải tiến là kim chỉ nam của chúng tôi. Mọi việc sẽ dễ dàng hơn với một sản phẩm được định vị thành công và một công ty không ngừng lớn mạnh nếu người dùng được tham gia quy trình sản phẩm như một nhân tố tích cực.

Phần VI – Cẩm nang làm từ thiện cho các doanh nghiệp

Làm thế nào để công ty của bạn không chìm nghỉm

Bài học 64: Kinh doanh trong kinh doanh còn hơn cả kinh doanh

Tôi được mời tham gia hội nghị thượng đỉnh các chủ tịch để xây dựng "lời hứa nước Mỹ", cam kết vì tương lai tốt đẹp của giới trẻ. Các doanh nhân mang tất cả những gì họ có – tài sản, tiền bạc, nhân lực… để phục vụ lợi ích nhân loại.

Điều này thật khác biệt với nhận thức của các nhà kinh tế học: "Kinh doanh trong kinh doanh mới là kinh doanh". Tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm và nói với Larry Ellison về cuộc gặp thượng đỉnh ấy. Ông rất thích thú và xây dựng quỹ từ thiện của Oracle. Hàng ngàn chiếc máy tính được tặng cho các trường học nhằm nâng cao đời sống cho tầng lớp thanh niên. Tên tuổi của Oracle được nhiều người biết đến và từ đó mang lợi nhuận cho công ty.

Bài học 65: Kết hợp hoạt động từ thiện ngay từ đầu

Những người sáng lập Salesforce.com đều lĩnh hội ý tưởng xây dựng một doanh nghiệp có thể đồng thời cống hiến trở lại cho cộng đồng và cho cả thế giới. Chúng tôi thành lập quỹ Salesforce phi lợi nhuận. Chúng tôi mời Suzanne gia nhập công ty chúng tôi và điều hành quỹ từ thiện Salesforce.com. Ý định của chúng tôi là tìm ra những cách tốt nhất để làm việc cho một tổ chức mang tính trách nhiệm xã hội.

Bài học 66: Biến quỹ cộng đồng thành một phần của doanh nghiệp

Cùng với sự phát triển của công ty, quỹ từ thiện cũng ngày càng lớn lên. Chúng tôi xây dựng mô hình 1-1-1 (dùng 1% vốn cổ phiếu; 1% thời gian của nhân viên và 1% sản phẩm) dành cho chương trình kết nối những người vô gia cư. 100% tham gia dự án, thậm chí có nhân viên còn đưa cả gia đình và bạn bè đến tham gia hoạt động giúp đỡ.

Bài học 67: Tìm ra một động cơ có ý nghĩa và mời chuyên gia về làm việc

Chúng tôi hướng tới việc cung cấp cánh cửa tiếp cận công nghệ thông tin cho giới trẻ trong cộng đồng. Juile Trell, một chuyên gia công nghệ cũng là một giáo viên, bạn tôi, nói: "Các bạn không nên chỉ tặng máy tính và tiền bạc cho các trường học. Các bạn cần phải đào tạo giáo viên và những nhân viên trẻ ở đấy nữa".

Bài học 68: Chia sẻ mô hình

Chúng tôi khai trương trung tâm công nghệ dành cho thanh niên tại Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc. Trong diễn văn khai mạc, tôi nói: "Tôi thách các công ty internet khác làm theo mô hình này và đặt ra một tỷ lệ phần trăm vốn cổ phiếu của công ty cho các hoạt động vì cộng đồng". Bạn sẽ thành công hơn nếu có thể khơi dậy lòng ham muốn từ thiện của mạng lưới của mình.

Bài học 69: Xây dựng một chương trình tuyệt vời bằng cách lắng nghe cộng đồng

Mục đích của trung tâm công nghệ của Salesforce.com là xóa bỏ ranh giới giữa những người biết và không biết về công nghệ. Nỗ lực của trung tâm vẫn không thu hút được sự chú ý như dự tính. Những người tham dự không phải là những người sử dụng máy tính lần đầu, thậm chí một số còn biết hơn cả giáo viên. Nhưng chúng tôi nhận ra rằng mình vẫn còn có cơ hội rất hứng thú khám phá thế giới Internet. Họ xem video, nghe và sáng tác nhạc Rap, xây dựng trang web. Chúng tôi dạy cho họ kỹ năng quay phim. Họ đã làm việc vất vả và thành quả là những bộ phim ngắn, những web và họ rất hãnh diện khi giới thiệu với mọi người.

Bài học 70: Sáng tạo mô hình tự thân vận động

Mùa hè 2004, lần đầu phát hành cổ phiếu Salesforce.com, chúng tôi đã quyên góp được 12 triệu đô la cho quỹ phúc lợi xã hội. Điều đó khẳng định chúng tôi sẽ đóng góp lớn hơn cho cộng đồng. Chúng tôi kêu gọi những người giỏi nhất trong công ty, nhà đầu tư mở lớp dạy học sinh trở thành một chủ doanh nghiệp.

Kết quả thu được cao hơn mong đợi. Học sinh có kỹ năng công nghệ và kinh doanh, có học sinh xin được học bổng học lên đại học. Những chương trình của chúng tôi là tấm thẻ cho học sinh đi xin việc làm. Một số khác đang làm việc cho chúng tôi ở vị trí điều phối viên cộng đồng.

Bài học 71: Chia sẻ nguồn lực giá trị nhất của bạn – Sản phẩm và nhân sự

Có một cách để bắt đầu một chương trình từ thiện dễ dàng là bắt đầu việc tặng sản phẩm, dịch vụ của bạn hoặc giảm giá với tỷ lệ đáng kể cho các tổ chức phi lợi nhuận. Thật là phấn khởi khi thấy những tổ chức này hoạt động hiệu quả hơn nhờ vào nền tảng của Salesforce.com

Bài học 72: Phối hợp với đối tác, nhà cung cấp và mạng lưới của bạn

Năm 2002, tập đoàn Bluewolf gọi cho chúng tôi để xây dựng chương trình hợp tác từ thiện. Bluewolf đã nhìn thấy lợi ích từ việc này đối với việc kinh doanh của họ. Thật là tuyệt vời khi kết hợp với các đối tác. Chúng tôi cũng tự hào là người truyền cảm hứng cho các công ty khác như NetSuite, iRobot, LiveOps và Palm One. Hợp tác và thúc đẩy đã tạo ra sức mạnh của chúng ta.

Bài học 73: Hãy để nhân viên truyền cảm hứng cho tổ chức

Chúng tôi thu hút sự quan tâm của nhân viên trong công ty và làm cho họ thực sự tin rằng quỹ phúc lợi xã hội là quỹ của họ, hội đồng quỹ phúc lợi do nhân viên làm lãnh đạo. Họ có nhiệt huyết và sáng tạo ra sự thay đổi, họ tin tưởng công việc họ làm sẽ có ích nên họ sẵn sàng cống hiến cho một cái gì đó lớn hơn bản thân họ.

Bài học 74: Xây dựng quỹ xã hội tương tự trong công ty của bạn

Quỹ xã hội của công ty phát triển song song với sự phát triển của công ty, nó như một công cụ gắn kết công ty với những công ty khác. Nó khiến nhân viên của chúng tôi thỏa mãn, hữu ích, đáng tin cậy và hạnh phúc hơn. Khách hàng của chúng tôi cũng nhận được sự cảm kích rất lớn, bởi vì công việc từ thiện của chúng tôi có một phần công sức của họ.

Phần VII – Cẩm nang toàn cầu

Làm thế nào để quảng bá sản phẩm và giới thiệu mô hình của bạn đến thị trường mới

Bài học 75: Đưa chức năng toàn cầu vào sản phẩm

Nhu cầu sử dụng CRM có tính toàn cầu. Chúng tôi xây dựng ứng dụng Salesforce để người dùng có thể cấu hình nó vào bất cứ hệ tiền tệ và ngôn ngữ nào.

Bài học 76: Truyền đặc trưng của công ty vào các lãnh đạo địa phương

Sau nhiều tháng thảo luận về việc xây dựng thị trường châu Âu, chúng tôi đã tuyển dụng nhóm người ở Ireland và đưa họ sang San Francisco để thử nghiệm dịch vụ Salesforce.com. Nhóm điều hành người Ireland mặc complet, trong lúc chúng tôi ăn mặc thoải mái, văn phòng thì chật chội, rác bẩn. Họ cảm thấy sốc. Sự việc này được coi là lời giới thiệu đầy đủ nhất về cách thức hoạt động của chúng tôi. Tôi hồi hộp chờ đợi ý tưởng họ sẽ triển khai khi trở về châu Âu.

Bài học 77: Khôn ngoan chọn địa điểm của tổng hành dinh và các văn phòng

Dublin là một địa điểm lý tưởng, thành phố nói tiếng Anh, thuế suất hấp dẫn. Chúng tôi thuê một văn phòng nhỏ và tuyển dụng những người có kinh nghiệm từ nhiều quốc gia khác nhau để họ có thể nói chuyện hoặc email với khách hàng ở nhiều nước khác nhau.

Chúng tôi sử dụng chiêu thức như ở Mỹ: cũng dùng thử miễn phí, xây dựng mối quan hệ với báo chí và vận động khách hàng tuyên truyền giúp về sản phẩm. Tin tốt lành là châu Âu đã tiếp nhận thông điệp của chúng tôi.

Bài học 78: Văn phòng tạo sự tin cậy và vững vàng

Chi nhánh châu Âu đã tìm được khách hàng ở Anh, Đức và Pháp. Sau một năm, chúng tôi đã chuyển văn phòng đến dinh thự Powerscourt ở ngoại ô Dublin. Văn phòng mới nằm ở nơi mà nhiều người biết đến, điều này phát huy tác dụng, người dân và giới truyền thông chú ý.

Bài học 79: Tăng trưởng mà không bội chi

Doanh thu của chúng tôi vẫn chưa cao nên cần tiết kiệm chi phí thuê văn phòng. Bất động sản ở London đắt đỏ nên chúng tôi chỉ thuê một văn phòng đơn giản ở ngoại ô, như chỉ cần có một nơi để xây dựng tinh thần đồng đội. Còn tôi thì sống và tiếp khách ở phòng khách sạn. Khi có khách hàng khắp châu Âu, chúng tôi thuê nhân viên làm việc tại nhà và mở những văn phòng nhỏ ở Đức, Tây Ban Nha, Italia và các quốc gia khác nếu đã có đủ số khách hàng cần thiết.

Bài học 80: Hiểu được con đường phát triển

Chúng tôi đã định ra một tiến trình phát triển bắt đầu ở Mỹ và áp dụng cho hầu hết các thị trường chúng tôi thâm nhập. Tìm kiếm đối tác, xây dựng chương trình phụ trợ, phát triển hệ thống kinh doanh. Đây là một quy trình tương tác hoạt động hiệu quả. Khả năng "lọc và lặp lại" là chìa khóa của sự lớn mạnh toàn cầu.

Bài học 81: Giữ vững tinh thần chung bất chấp biên giới

Mạng internet, dịch vụ của chúng tôi không bị ảnh hưởng bởi biên giới quốc gia. Triết lý của chúng tôi là giữ nguyên vẹn mô hình công ty. Tuy nhiên, không phải mọi thứ về Salesforce.com đều phù hợp với châu Âu, chúng tôi cải tiến khi thực sự cần thiết, kinh nghiệm đó giúp tôi thành công ở Nhật Bản.

Bài học 82: Theo đuổi chiến lược, chứ không phải cơ hội

Khi thâm nhập thị trường Nhật Bản, một công ty lớn của Nhật đề nghị chúng tôi hợp tác để họ trở thành đại lý của chúng tôi. Ông Chikara Sano, một người thầy của tôi ở Nhật nói: "Nếu anh bắt đầu bằng việc liên kết quá chặt chẽ với một đối tác thì sau này khả năng tiếp cận các đối tác khác của anh sẽ bị hạn chế". Đúng thế. Luôn phải mở cửa đón những cơ hội nhưng đừng vội vã chớp ngay cơ hội đầu tiên, vì nó có thể là rào cản tăng trưởng hay có thể là kẻ ăn bám.

Bài học 83: Muốn vươn ra? Hãy tìm một đối tác. Muốn phát triển "nóng"? Hãy đi một mình

Mặc dù việc chọn đối tác vội vã sẽ có hại. Nhưng khi xây dựng hình ảnh ở nước ngoài luôn phải trông cậy vào nguồn lực từ địa phương. Tôi liên lạc Allen, người bạn cũ, CEO của tập đoàn SunBridge và họ đã trở thành đối tác của chúng tôi. Giám đốc đầu tiên là Akira rất hào hứng và say mê ý tưởng biến điện toán đám mây thành mô hình tương lai cho ứng dụng kinh doanh ở Nhật Bản.

Bài học 84: Điều chỉnh để tối ưu hóa chiến lược quốc tế

Eiji Uda, một thiên tài trong lĩnh vực bán hàng, làm chủ tịch ở bộ phận này. Uda giới thiệu Salesforce.com với tư cách là một công ty toàn cầu như Google, Amazon, eBay. Uda cũng tận dụng mối quan hệ lớn với Canon, Hitachi, Nippon Steel v.v… để tập trung nguồn lực theo đuổi họ. Đồng thời ông tiếp cận các cơ quan chính phủ và giành được hợp đồng với Japan Post, việc này đã thu hút sự chú ý của giới truyền thông, từ đó tiến tới các ngân hàng, các công ty bảo hiểm. Chinh phục được các khách hàng này xem như chinh phục được cả phần còn lại của quốc gia.

Bài học 85: Gửi đặc phái viên đi xây dựng những thị trường mới

Hãy gửi những "đặc phái viên" giỏi nhất đến làm việc tạm thời ở các thị trường mới. Với chiến lược đó, tôi đề nghị Carl, giám đốc kinh doanh khu vực Bắc Mỹ trở thành COO của công ty ở Nhật Bản. Vậy là ở Nhật Bản có hai lãnh đạo cừ khôi là Uda và Carl. Lý tưởng nhất là có 2 lãnh đạo phụ trách các mảng khác nhau để xây dựng nên tảng trong thời kỳ đầu ở chi nhánh nước ngoài.

Bài học 86: Khéo léo giải quyết những tranh chấp toàn cầu

Ý định của chúng tôi thâm nhập thị trường Australia. Một ngày trước khi chúng tôi bay đến Australia, Salesforce của Australia tuyên bố rằng chúng tôi xâm phạm thương hiệu của họ đã được đăng ký. Họ yêu cầu chúng tôi không được sử dụng tên gọi Salesforce nữa. Tình huống xấu nhất là chúng tôi phải đổi tên khác ở thị trường Australia, nhưng điều đó tôi không muốn.

Sau khi bộ phận pháp chế hai bên không giải quyết được vấn đề thương hiệu, tôi quyết định chuẩn bị tinh thần bình tĩnh, hòa nhã, để nói chuyện với Kevin, CEO của Salesforce Australia. Công ty của Kevin là một công ty thành công, nền văn hóa có nhiều nét tương đồng với Salesforce.com. Kevin và tôi ngay lập tức cảm thấy gắn kết nhau. Chúng tôi quyết định thảo bản thỏa thuận hợp tác. Với quan điểm đúng đắn, tôi nhận thấy rằng, hoàn toàn có thể xoay chuyển tình huống xấu trở thành một may mắn bất ngờ.

Bài học 87: Thay đổi cách nhìn tổng thể

Chúng tôi bắt đầu thâm nhập thị trường châu Á, chúng tôi chọn Singapore làm trung tâm. Chúng tôi tuyển chọn những "ngôi sao bán hàng" từ Microsoft, Oracle, Siebel đang làm việc tại Bangalore, Hong Kong, Trung Quốc, Hàn Quốc, Ấn Độ... Chúng tôi đưa họ về Singapore để tiếp cận lãnh đạo Salesforce.com và tiếp thu văn hóa của công ty. Sau đó, họ mang những kinh nghiệm trở về và xây dựng thành công những thị trường mới.

Bài học 88: Rượu cũ, bình mới

Chúng tôi nhớ tới những "chiêu" tiếp thị ở Mỹ. Ở Singapore chúng tôi thuê 50 người mặc áo thun "KHÔNG PHẦN MỀM", cũng tập trung bên ngoài hội nghị. Nhưng cảnh sát đã giải tán đám đông biểu

tình và đe dọa dừng cả hội nghị. Đó là sự khác biệt về văn hóa mà chúng tôi chưa rõ. Bị giải tán nhưng chúng tôi đã thành công, vì hôm sau các tờ báo đều phản ánh vụ việc. Đó là một "chiêu" tiếp thị hiệu quả! Vậy thì, "chiêu" biểu tình có thể khiến nhà chức trách nổi giận nhưng cực kỳ thu hút dư luận.

Bài học 89: Đừng sử dụng cách tiếp cận "chim mòng biển"

Sai lầm lớn nhất của chúng tôi ở châu Á là việc đánh giá thấp tầm quan trọng của một cam kết thực sự. Đừng tiếp cận kiểu "chim mòng biển" (nhào xuống, đớp mồi và bay đi) mà phải chứng tỏ cam kết lâu dài. Bằng cách này, chúng tôi xây dựng trung tâm dữ liệu quốc tế ở Singapore, xây dựng trung tâm điều hành mạng lưới.

Phần VIII – Cẩm nang tài chính

Làm thế nào kêu gọi góp vốn, sinh lãi mà không hổ thẹn với lương tâm

Bài học 90: Không đánh giá thấp nhu cầu tài chính

"Khởi nghiệp" mà quá ít vốn chính là một trong những nguyên nhân đi đến phá sản. Vì vậy các quỹ đầu tư mạo hiểm rất quan trọng. Hầu hết các nhà đầu tư mà tôi gặp đều lắc đầu từ chối vì họ không hiểu chúng tôi đang làm gì, nhưng đó không phải là lý do làm ta ngừng kinh doanh hay thay đổi mô hình. Nhưng đó chính là yếu tố thúc đẩy chúng ta phải tìm cho ra một giải pháp về tài chính.

Bài học 91: Cân nhắc các chiến lược góp vốn đầu tư mạo hiểm

Trong quá trình tìm kiếm vốn, tôi đã liên hệ bạn bè và đồng nghiệp. Vấn đề chủ yếu là phải tìm được những người có tầm nhìn. Thuyết phục một người đã hiểu và tin tưởng bạn dễ dàng hơn với người vừa gặp mặt.

Hơn 2/3 trường hợp nhà đầu tư mạo hiểm thường thay thế CEO sáng lập vì họ đặt cược vào người mà họ cho là đầy kinh nghiệm, đó là một thực tế. Cuối cùng chiến lược huy động vốn của tôi hiệu quả hơn huy động vốn từ đầu tư mạo hiểm.

Bài học 92: Sử dụng mô hình internet để giảm thiểu chi phí ban đầu

Hiện nay đã có một số lượng đáng kể các công ty mới thành lập xây dựng những ứng dụng trên nền Saas. Họ có nhiều cách để có được số vốn họ cần. Đó là các nhà đầu tư cá nhân đáng mến, thường là những doanh nhân thành đạt, họ có kinh nghiệm và hiểu biết như các nhà đầu tư mạo hiểm, nhưng họ thân thiện hơn nhiều.

Bài học 93: Cẩn thận khi xây dựng doanh nghiệp ngay từ đầu, sau đó để mô hình tài chính của bạn tự phát triển

Chúng tôi phải xây dựng một quy trình chuẩn để thực hiện các hợp đồng và quản lý hợp đồng gia hạn. Hệ thống tài chính này cho phép chúng tôi dự toán doanh thu tốt hơn và trở thành một công ty ổn định hơn. Với mô hình này, chúng tôi thu tiền trước theo năm, chúng tôi được giải phóng khỏi áp lực cuối mỗi quý.

Bài học 94: Đánh giá thông qua doanh thu chứ không phải lợi nhuận

Chúng tôi quyết định đánh giá tất cả nhân viên thông qua doanh thu chứ không phải lợi nhuận. Nếu dựa trên lợi nhuận quá sớm thì họ sẽ bắt đầu nghĩ đến chuyện lợi dụng chức năng hoặc bộ phận khác để có thêm lợi ích cá nhân. Nếu dựa trên lợi nhuận, khiến người quản lý không chia sẻ kinh nghiệm và tài năng của mình với bộ phận khác.

Bài học 95: Xây dựng một nhóm tài chính đẳng cấp

Tôi mời gọi Steve, một CEO tầm cỡ quốc tế tham gia xây dựng công ty. Mục tiêu của tôi là đạt được một triệu tài khoản, trở thành công ty có giá trị một tỷ đô la, niêm yết trên sàn NASDAQ. Steve trả lời: "Được" và thêm "hãy niêm yết trên sàn NYSE".

Bài học 96: Sáng tạo và đột phá trong mọi vấn đề - trừ tài chính

Chúng tôi muốn trở thành một công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng. Nó cũng tương tự như việc dán tem bảo đảm chất lượng cho công ty. Chúng tôi cần uy tín và tiếng tăm của thương hiệu NYSE.

Chúng tôi mời Joe Allanson cộng tác với Steve. Thuê Ernest & Young chịu trách nhiệm về kiểm toán, thuê công ty luật danh tiếng thu xếp giấy tờ pháp lý.

Vụ IPO đã truyền thêm sinh lực cho toàn bộ công ty.

Bài học 97: Luôn chơi theo luật

Vài tuần trước khi tiến hành IPO, SEC cho rằng chúng tôi đã vi phạm luật chứng khoán, vụ IPO có thể bị đình chỉ, cũng vì bài báo về tôi trên tờ NewYork Times từ vài ngày trước. Tôi biết tinh thần của luật "thời kỳ im lặng" như tôi đã phát biểu trong bài báo: "các điều luật không cho phép tôi đưa ra bất cứ bình luận nào có tính chất quảng bá cho vụ IPO". Cuối cùng, phần còn lại của quá trình IPO diễn ra êm đẹp.

Bài học 98: Tập trung vào tương lai

Khi trở thành một công ty đại chúng, tất cả các tiêu chuẩn, quản lý đều thay đổi. Mục tiêu của chúng tôi là duy trì tốc độ tăng trưởng nhanh cho các nhà đầu tư, đồng thời tuân theo một loạt thủ tục, chính sách, luật định và giá trị, đạo đức kinh doanh. Cần phải tối ưu hóa khoản thuê tài chính, và phải mất nhiều năm bạn mới thấy lợi ích của việc này.

Bài học 99: Tùy cơ ứng biến

Qua kinh nghiệm về vụ IPO, giờ đây mỗi thông tin trước khi phát ngôn phải được các nhà phân tích xem xét kỹ lưỡng. Chúng tôi nhìn thấy cần phải thay đổi những gì. Chúng tôi cũng học được rằng sẽ không có ý nghĩa gì nếu bạn chỉ lên kế hoạch cho công ty như nó vốn có, bạn phải lên kế hoạch cho công ty với kỳ vọng của mình.

Phần IX – Cẩm nang lãnh đạo

Làm thế nào để hệ thống hoạt động hoàn hảo

Bài học 100: Sử dụng V2MOM

Ở Salesforce.com, mọi thứ ở tầm quản lý tổ chức đều dựa trên mô hình V2MOM (tầm nhìn: Vision, giá trị: Values, phương thức: Methods, chướng ngại: Obstacles, kết quả: Measures). Tầm nhìn giúp chúng tôi xác định chúng tôi muốn gì. Giá trị xác định những nguyên tắc, niềm tin. Phương thức minh họa cách hoàn thành mục tiêu. Chướng ngại định ra những thách thức, khó khăn. Kết quả xác định điều muốn hướng tới. V2MOM là chất keo kết dính tất cả chúng tôi.

Bài học 101: Sử dụng cách tiếp cận

Trách nhiệm của chúng tôi là viết ra một bản V2MOM. Tôi chia sẻ với ban chủ tịch, thảo luận để đi đến nhất trí, rồi chuyển cho đội ngũ "nòng cốt" bổ sung, sau đó giới thiệu trong cuộc họp lãnh đạo toàn cầu. Rồi chúng tôi trao đổi V2MOM với tất cả nhân viên qua IdeaExchange để hoàn thiện hơn. Từ nhà quản lý đến mỗi nhân viên dựa vào bản hoàn chỉnh để tạo một bản V2MOM cho riêng mình. Mọi người đều cảm thấy tầm quan trọng của mình. Chúng tôi hoạt động hiệu quả.

Bài học 102: Xây dựng văn hóa tuyển dụng

Khi tuyển dụng nhân viên, giám đốc nhân sự xem bản sơ yếu lý lịch, nếu các bộ phận có hiểu biết về ứng viên thì sẽ tham khảo ý kiến của họ. Chúng tôi còn quyết định tuyển những người mới vào nghề, thông minh, khao khát làm việc. Nhào nặn tài năng mới còn dễ hơn việc đào tạo lại những người đã có kinh nghiệm.

Bài học 103: Tuyển dụng cũng là kinh doanh

Chúng tôi xem trọng việc tuyển dụng ngang bằng với việc kinh doanh. Hầu hết nhân viên đến với chúng tôi không hoàn toàn vì lương bổng, chúng tôi sử dụng cái gì đó hấp dẫn hơn như xây dựng nấc thang sự nghiệp, được đào tạo bài bản để trở thành tài năng. Mối quan hệ giữa các thành viên trong công ty đã chinh phục con tim và khối óc của những nhân tài.

Bài học 104: Đặt yêu cầu cao ngay cả khi lớn mạnh

Chúng tôi luôn tuân theo một quy trình tuyển chọn khắt khe. Tìm trong 5% những người giỏi nhất của các trường đại học, những người nhiệt huyết, ưa mạo hiểm, muốn thể hiện mình. Chúng tôi tuyển theo nguyên tắc đồng thuận, nghĩa là một ứng viên gặp 10 người phỏng vấn mà chỉ có 1 người không đồng ý thì cũng không được nhận vào.

Bài học 105: Làm sao để giữ chân người tài

Những nhân viên mới có 2 ngày định hướng: gặp gỡ lãnh đạo, tìm hiểu sản phẩm, tìm hiểu V2MOM, sau các thủ tục đó họ được dự bữa ăn tối ở một khách sạn sang trọng. Sau đó họ tham gia công tác từ thiện nửa ngày, rồi dự các lớp đào tạo về văn hóa doanh nghiệp. Đảm bảo rằng họ thấu hiểu tinh thần công ty ngay từ đầu.

Bài học 106: Sự quan trọng của văn hóa Mahalo

Văn hóa Mahalo – tinh thần biết ơn và ca tụng của người Hawaii. Công ty tạo không khí làm việc làm mọi người cảm thấy hạnh phúc, thành công, yêu đời và khỏe khoắn. Công ty có những phần quà tặng phản ánh văn hóa công ty, trao thưởng cho nhân viên xuất sắc. Những phần quà ý nghĩa tặng cho người thân nhân viên sẽ động viên tinh thần họ tốt nhất.

Bài học 107: Nuôi dưỡng lòng trung thành

Tôi rất vui khi mời bác sĩ và chịu mọi chi phí để chữa bệnh cho Steve Garnett. Scott và vợ đang mang thai đang tham gia kỳ nghỉ ở Hawaii, vợ phải vào viện mổ sinh cấp cứu. Tôi thanh toán các khoản phí và tạo điều kiện và thời gian để Scott chăm sóc vợ. Scott rất cảm động. Hãy hành động theo lương tâm trong những tình huống không thể lường trước giúp nhân viên giải quyết khó khăn, chúng ta sẽ chiếm được 100% lòng trung thành của họ.

Bài học 108: Thúc đẩy những người xuất sắc nhất bằng cơ hội mới

Một trong những cách tốt nhất để giữ tinh thần của nhân viên giỏi là thường xuyên luân chuyển vị trí của họ. Họ sẽ cảm thấy trân trọng những thử thách mới. Họ càng trưởng thành và nắm quyền lãnh đạo nhiều hơn, họ sẽ có kỹ năng và tầm nhìn mới.

Bài học 109: Thu hút phản hồi của nhân viên

Tôi tổ chức một cuộc khảo sát và chia sẻ kết quả thu được bằng các kế hoạch hành động đã xây dựng được lòng tin giữa nhà quản lý và nhân viên. Cuộc khảo sát còn cung cấp cho tôi một bản chỉ dẫn cơ bản và trở thành một công cụ lên kế hoạch chiến lược nữa.

Bài học 110: Tận dụng mọi thứ

Chúng tôi vận động những năng lực bên ngoài để phát triển dịch vụ, bán hàng và xây dựng sản phẩm. Chúng tôi tận dụng mạng lưới nhân viên để tìm ra nhân tài. Nguồn lực và khả năng của chúng tôi được phát huy tối đa khi làm việc với những đối tác. Hãy tận dụng mọi thứ để phát triển.

Phần kết

Bài học 111: Làm cho tất cả mọi người đều thành công

Tương lai không đơn giản là làm tốt hơn những gì đã có, mà là sự dũng cảm đủ để tạo ra sự thay đổi lớn và đột phá.

Mới ngày nào chúng tôi còn phải giảng giải cho thị trưởng về mô hình "không phần mềm". Giờ đây, cả một ngành điện toán đám mây đã lớn mạnh và thay đổi mọi thứ.

Hãy suy nghĩ và làm việc theo Einstein: Trong rắc rối ta tìm ra cái đơn giản. Từ bất hòa tìm ra sự hòa hợp. Trong khó khăn nhìn ra cơ hội lớn.

Người tóm tắt

www.nhuongquyenvietnam.com

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

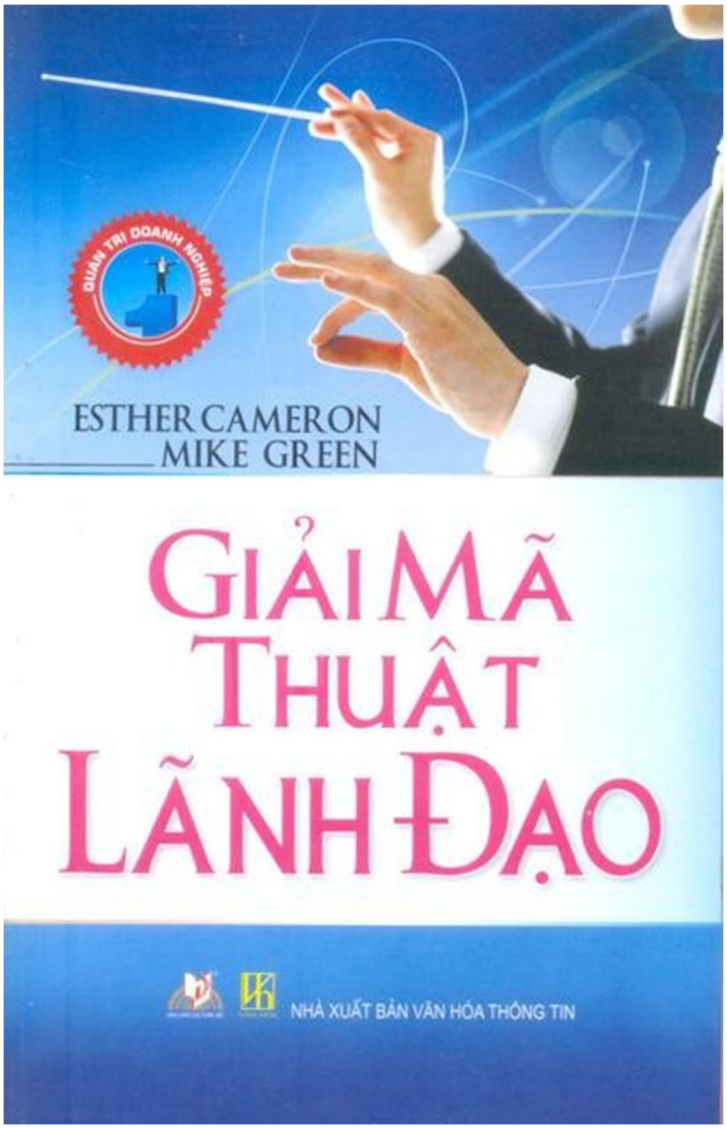
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Nguyên tác: Making Sense of Leadership

Tác giả: Esther Cameron – Mike Green

Người dịch: Thành Khang – Trung Tín

Nhà xuất bản: Văn hóa Thông Tin 2013

Sách gồm: 295 trang

Nội dung chính:

Bằng việc xem xét cách mà những nhân vật xuất sắc đã thực hiện, tác giả xác định và đúc kết 5 vai trò của các nhà lãnh đạo thành công bằng những ý tưởng đơn giản, rõ ràng. Qua đây, bạn có thể khám phá tiềm năng lãnh đạo của chính mình.

Phần I – Giới thiệu

1 – Lãnh đạo là một phẩm chất nội tại

Khi bạn bước lên vị trí lãnh đạo, mọi người bắt đầu có những kỳ vọng lớn lao về bạn. Đôi khi vai trò này là "nội xuất", có thể hình ảnh bố mẹ, sếp hoặc một người thầy nào đó hiển hiện trong tâm thức bạn như một hình mẫu, bạn bắt đầu hành xử dưới cái bóng của họ. Nhưng cũng có thể bạn chưa có hình mẫu, bạn làm việc có phần khó khăn hơn, bạn phải "ngoại nhập", nghĩa là cố gắng phát triển phẩm chất lãnh đạo của mình từ bên ngoài.

Để xác định 5 vai trò then chốt mà người lãnh đạo cần có, chúng tôi khám phá ra vai trò cốt lõi mà các nhà lãnh đạo thành công, thường đảm nhận một cách nghiêm túc để mọi thứ diễn ra không thể khác được.

2 – Tổng quan về năm quan trò

a. Người xúc tác mạnh: Dấu hiệu để nhận biết người này là họ thường đặt những câu hỏi khó, sắc sảo. Phát hiện những bất thường. Người xúc tác mạnh làm việc tốt trong hoàn cảnh gặp khó khăn, áp lực hay có khủng hoảng. Tiêu biểu như Hilary Clinton, Alex Ferguson, Alan Sugar.

b. Người tạo động lực có tầm nhìn: Dấu hiệu để nhận biết những người này là họ tạo bức tranh hấp dẫn về tương lai, tiếp sức và lôi kéo quần chúng. Thông qua việc hiện diện trong các nhóm, họ nói chuyện say sưa, luôn ở bên bạn bè và đồng nghiệp. Họ làm việc tốt nhất trong hoàn cảnh có sự chuyển đổi, đón nhận rủi ro. Tiêu biểu như Tony Blair, Howard Schultz, Anita Roddick.

c. Người kết nối thận trọng: Dấu hiệu để nhận biết những người này là họ củng cố và thiết lập những quy tắc đơn giản, có trọng tâm để tác động đến những hoạt động phức tạp và kết nối mọi người. Thông qua việc giới thiệu mọi người với nhau họ nói cho mọi người hiểu mục đích và ranh giới, thông tin về các bên liên quan. Người kết nối thận trọng làm việc tốt nhất khi có sự thay đổi phức tạp, tinh thần xuống thấp, gắn kết các đối tác. Tiêu biểu như Richard Branson, Tim Smit, Sven-Goran Eriksson.

d. Người thi hành kiên quyết: Dấu hiệu để nhận biết người này là kiên trì theo đuổi kế hoạch, chỉ đạo cho đến khi hoàn thành. Họ thường sử dụng thời gian để nghiên cứu kế hoạch, huấn luyện nhân viên, tác động khách hàng và theo dõi tiến độ thực hiện. Họ làm việc tốt nhất khi dự án mang tính quyết định, xây dựng luật, thay đổi công nghệ. Tiêu biểu như Vladimir Putin, Michael Dell, Gordon Brown.

e. Người kiến tạo khôn ngoan: Dấu hiệu để nhận biết người này khi họ là kiến trúc sư, nhà thiết kế, người đưa ra ý tưởng riêng biệt, tạo ra cơ chế tổ chức. Họ thường sử dụng thời gian để suy nghĩ, đọc, đối thoại, phác họa những thiết kế, trình bày một kế hoạch. Họ làm việc tốt nhất khi thay đổi về tổ chức phức tạp, chiến thuật tầm xa, quy trình khó khăn. Tiêu biểu như George Soros, Bill Gates, Albert Einstein.

3 – Đạt đến 5 vai trò

Các nhà lãnh đạo thành công làm gì?

Các nghiên cứu về lãnh đạo từ những năm 1940 cho rằng, lãnh đạo thành công là do những nét tính cách, đặc điểm cá nhân của người lãnh đạo. Năm 1985, Blake khám phá ra nhà lãnh đạo tập trung vào nhiệm vụ hơn là tập trung vào con người. năm 1970, John Adair chứng minh được rằng lãnh đạo là một kỹ năng có thể đào tạo được chứ không phải là khả năng bẩm sinh. Mô hình lãnh đạo tập trung vào ba lĩnh vực: thực hiện nhiệm vụ, quản lý đội nhóm, quản lý các cá nhân.

Năm 1994, Bennis chứng minh rằng các nhà quản lý và các nhà lãnh đạo hoàn toàn khác nhau. Theo ông nhà quản lý là thực thi, là một bản sao, duy trì, kiểm soát, bắt chước, làm mọi thứ trở nên thích hợp. Còn nhà lãnh đạo là canh tân, là một bản gốc, phát triển, sáng tạo, có tầm nhìn, làm điều thích hợp.

Các nhà lãnh đạo thành công quan tâm điều gì?

Chúng tôi cho rằng, vai trò lãnh đạo thiên về thay đổi hơn là nhìn vào các kỹ năng quản lý kinh doanh, dựa trên 5 lĩnh vực cần đạt tới sau đây:

Cảm giác bất an: Một yếu tố quan trọng của sự thay đổi là sự cần thiết phải tạo ra một cảm giác cấp bách và thách thức mạnh.

Việc tạo động lực: Biết khai thác nguồn nhân lực và tài năng xung quanh tổ chức, truyền cảm hứng, động viên và kích thích mọi người đưa tổ chức tiến lên.

Khả năng liên kết: Khuyến khích các cấu trúc tự tổ chức hơn là áp đặt, tạo sự giao tiếp trong nội bộ công đồng.

Thực hiện các dự án: Khả năng nhà lãnh đạo là cần phải thực hiện để quản lý những dự án quan trọng, quản lý đảm bảo mọi nguồn lực cần thiết đều đạt được đúng thời gian, đúng dự toán và đúng chất lượng.

Thiết kế: Khơi dậy trí tuệ trong nhân viên, các quá trình sáng tạo và thiết kế được cân nhắc kỹ và khả thi, đảm bảo một chiến lược lâu dài và chặt chẽ.

Cuối cùng, chúng tôi dựa trên các nhà lãnh đạo thành công, sự đóng góp của đồng nghiệp, khách hàng để đúc kết rằng, nhà lãnh đạo được thể hiện qua 5 vai trò (đã được giới thiệu ở chương 2, phần I).

Phần II – Tìm hiểu 5 vai trò

1 – Người xúc tác mạnh

Nhận thức toàn diện về vai trò

Người xúc tác mạnh là nhà lãnh đạo nhận biết được điều bất ổn và chỉ ra nó, đồng thời tạo đủ căng thẳng và áp lực để đảm bảo khó khăn được giải quyết. Họ có khả năng phi thường trong việc đặt câu hỏi sắc sảo, có thể làm sáng tỏ những căng thẳng và xung đột để dẫn tới đổi mới.

Họ đủ can đảm để khắc phục những khó khăn khó nói bằng lời. Họ có thể nhìn thấy mọi thứ dưới lớp bề mặt. Bằng sự can thiệp tối thiểu họ có thể làm thay đổi chiều hướng của mọi thứ.

Trái tim và tâm hồn

Người xúc tác mạnh quan tâm sâu sắc đến việc làm cho mọi người đúng đắn. Họ là người coi trọng đức tính này ở người khác. Họ thường biểu lộ sự trung thực và chính trực một cách kiên quyết và rõ ràng. Họ coi trọng khả năng phá vỡ các ranh giới, đối mặt với xung đột như phương tiện để đạt được mục tiêu đã nhất trí.

Trải nghiệm bên trong

Người xúc tác mạnh có xu hướng tách mình khỏi một tình huống và xem xét nó một cách khách quan, phân tích cái gì không hiệu quả, cái gì cần được thử thách rồi phán đoán phản ứng của mọi người. Người xúc tác mạnh có thể định chuẩn cho chính bản thân mình, bởi vì gây căng thẳng hoặc áp lực quá mức có thể phản tác dụng.

Người xúc tác mạnh đã áp dụng thành công những cách đối phó với xung đột. Họ tin rằng nếu một cuộc xung đột được xem xét một cách thận trọng, nó sẽ dẫn đến một kết quả tích cực. Họ cũng có thể đối mặt với sự tức giận hay sợ hãi của người khác bằng một sự điềm tính quả quyết.

Biểu hiện bên ngoài

Người xúc tác mạnh bẩm sinh thường đi thẳng lưng, luôn cựa quậy chân tay, không thể ngồi yên trong một thời gian dài, thường xuyên ngồi hướng về phía trước. Họ phát huy tốt vài trò trong cuộc khủng

hoảng. Họ cảm thấy thoái mái với xáo trộn và tranh cãi. Trong những cuộc đối thoại không khoan nhượng, họ hướng mọi người tập trung vào điều đúng đắn.

Tuy nhiên, họ có nhược điểm đôi lúc thiếu kiềm chế, gây áp lực quá mức lên bản thân họ và người khác, có thể biến họ trở thành kẻ tham công tiếc việc.

Những khía cạnh tổ chức của vai trò

Người xúc tác mạnh chỉ cần tuân thủ đúng những quy tắc nền tảng tổ chức để không làm mất khả năng chịu đựng một quan điểm đối lập. Trong một công ty, người ta tin rằng thay đổi sẽ có hiệu quả tốt nhất nếu nó được thực hiện, kiểm soát và quản lý tốt theo đúng người, đúng vai trò.

2 – Người tạo động lực có tầm nhìn

Nhận thức toàn diện về vai trò

Người tạo động lực có tầm nhìn khởi đầu bằng cách gợi ý một tương lai có thể xảy ra và nhanh chóng giúp những người khác tham gia. Họ kết nối với mọi người một cách nhanh chóng và dễ dàng, họ giữ tầm nhìn đủ lâu và mạnh cho người khác dấn thân vào. Họ đóng vai hình mẫu, truyền động lực và cảm hứng, họ đầy nghị lực và luôn lạc quan, có sức sống và niềm đam mê để thu hút mọi người cùng theo sau.

Trải nghiệm bên trong

Người tạo động lực có tầm nhìn nghĩ về tương lai một cách chắc chắn và chủ động. Họ lạc quan và tập trung vào tương lai. Họ thường bận tâm suy nghĩ đến cách họ có thể làm điều gì đó một cách khác biệt. Sức mạnh của ý nghĩ tích cực sẽ thúc đẩy họ tiến về phía trước.

Biểu hiện bên ngoài

Họ có sức sống trong từng bước đi và thường nở nụ cười trên môi. Sự hiện diện của họ thật khó có thể phớt lờ. Họ thường chạm vào tay hoặc vai người khác khi trò chuyện như một biểu hiện của sự nhiệt tình hoặc sự chấp thuận. Họ có thể tạo ra một bầu không khí "háo hức" mà người khác cảm thấy thực sự có thể đạt được. Tuy nhiên, nguồn năng lượng vô hạn và yêu cầu phải liên tục của họ có thể gây thiệt hại còn thuộc cấp mất đà.

Trái tim và tâm hồn

Người tạo động lực có tầm nhìn mang lại năng lượng cho đời sống của tổ chức. Họ sẵn sàng đảm đương những công việc quan trọng. Họ thích những ý tưởng sáng tạo, họ thích diễn đạt những ý tưởng của mình theo cách thức mới và hấp dẫn. Họ coi trọng những người có phương pháp, nhiệt tình và tích cực.

Những khía cạnh tổ chức của vai trò

Người tạo động lực có tầm nhìn phải đảm bảo tầm nhìn được kết nối một cách vững chắc với các chiến lược, mục tiêu và kế hoạch dự án. Một trong những thuộc tính của người tạo động lực có tầm nhìn là

khả năng biến vấn đề thành cơ hội, tái cơ cấu sự kiện một cách tích cực và nhìn vào mặt tươi sáng của cuộc sống. Họ cũng sẽ giúp mọi người hiểu viễn cảnh "sẽ ra sao nếu…"

3 – Người kết nối thận trọng

Nhận thức toàn diện về vai trò

Người kết nối thận trọng tác động đến mọi người một cách bình tĩnh và thong thả. Thông qua việc duy trì sự tập trung của mọi người vào những vấn đề chiến lược quan trọng. Họ luôn muốn những người khác biết nhiều hơn về thực tế của một tình hình. Họ luôn gợi ý rằng sự kết nối trở thành một chiến lược ưu tiên để ngăn chặn chiều hướng hoạt động có khả năng bị phân mãnh.

Trái tim và tâm hồn

Người kết nối thận trọng luôn tìm cách đem những người khác biệt xích lại gần nhau vì một mục đích rõ ràng, đồng thời đánh giá cao sự hiệp lực này. Sự bình tĩnh cho phép đức tính chân thật vốn có của họ thể hiện.

Trải nghiệm bên trong

Người kết nối thận trọng không bao giờ mệt mỏi với việc đưa mọi người đến với nhau. Họ quan tâm đến việc nắm bắt mối quan tâm của người khác và cân nhắc kỹ chúng một cách khách quan để tìm ra những lợi ích và túi năng lượng giúp thúc đẩy mục tiêu, chiến lược chung.

Người kết nối thận trọng bẩm sinh giỏi giữ bình tĩnh khi có vấn đề. Kinh nghiệm mách bảo họ cách tốt nhất để thực hiện thay đổi là khuyến khích mọi người trao đổi.

Biểu hiện bên ngoài

Tư thế của người kết nối thận trọng tỉnh táo và thoải mái. Họ không ngồi trên mép ghế hoặc rung đùi, họ cũng không ngồi thẳng lưng trong một tư thế uể oải. Họ luôn giữ ánh mắt thiện cảm với mọi người, họ tôn trọng không gian của người khác. Họ có thể kiểm soát tốt những cảm xúc của mình để tập trung vào việc của người khác, đặc biệt họ giỏi truyền đạt trực tiếp.

Tuy nhiên, việc kết nối và ứng phó với sự rắc rối khiến họ có thể không đủ thời gian để hoàn thành những hành động ngắn hạn cần thiết.

Những khía cạnh tổ chức của vai trò

Người kết nối thận trọng cần biết tuân thủ các quy tắc nền tảng tổ chức mà không đánh mất khả năng chia sẽ quyền lực và phát triển. Người kết nối thận trọng cần phải tràn đầy năng lượng và sáng suốt. Họ luôn khuyến khích các cuộc đối thoại diễn ra để tạo một sự hiểu biết chung về những điều cần phải được giải quyết.

4 – Người thi hành kiên quyết

Nhận thức toàn diện về vai trò

Người thi hành kiên quyết đảm bảo rằng mọi việc được thực hiện. Họ nổi tiếng về khả năng huy động người khác tham gia phục vụ kế hoạch. Họ rất logic, giỏi lập luận, chiến thuật đầu tiên của họ là làm suy yếu những người chống đối bằng lý lẻ, đầy sức thuyết phục. Họ luôn luôn giữ liên kết với tiến trình liên quan đến nhiệm vụ, trao đổi thông tin với các nhóm liên quan đều được họ lên kế hoạch rõ ràng, chu đáo.

Trái tim và tâm hồn

Người thi hành kiên quyết đánh giá cao lòng trung thành với một kế hoạch hoặc mục đích đã được đồng ý. Họ rất liêm chính và hoàn toàn đáng tin cậy, họ rất vững vàng và có đạo đức làm việc cao. Họ không nhất thiết đánh giá cao tốc độ, mà thay vào đó, họ đánh giá cao sự kiên trì, nhẫn nại và hiệu quả. Họ không ngại gâp áp lực nếu thấy rằng mọi người không chịu nỗ lực. Tuy nhiên, họ đánh giá cao sự đóng góp của mọi người và sống có tình có nghĩa với đồng nghiệp.

Biểu hiện bên ngoài

Những người thi hành kiên quyết dành nhiều thời gian để ngồi làm việc một cách hoàn toàn tập trung, hơi hướng về phía trước, duy trì việc tiếp xúc bằng mắt, đảm bảo rằng chương trình nghị sự được theo dõi một cách sát sao. Họ sẵn sàng chuyển qua công việc tiếp theo ngay khi vừa đạt được sự thỏa thuận. Tuy nhiên, người thi hành kiên quyết có thể hơi quá mạnh mẽ khi một trở ngại không lường trước phát sinh, họ thường thích một giải pháp tạm thời, một thiết kế hoàn thiện hơn. Dựa theo mức độ, họ có thể tạm thời đưa mọi việc tiến về phía trước và vượt qua những trở ngại.

Những khía cạnh tổ chức của vai trò

Người thi hành kiên quyết có thể cảm thấy tự tin nhất trong môi trường mang tính cơ chế. Họ tìm cách phá vỡ sự ngăn cách bằng cách tạo ra các cơ hội được lập kế hoạch tốt, tạo điều kiện để mọi người nói chuyện với nhau một cách hiệu quả mà không gặp trở ngại nào. Họ có thể gặp rắc rối vì quá mạnh mẽ với những nhà quản lý, công nhân hoặc quá khắc khe với khách hàng. Họ cần phải chú ý khai thác những mục tiêu rõ ràng và thích hợp thông qua việc trao đổi thông tin cùng các chu trình phản hồi.

5 – Người kiến tạo khôn ngoan

Nhận thức toàn diện về vai trò

Người kiến tạo khôn ngoan lãnh đạo thông qua việc lập ra một chiến lược rõ ràng dựa trên suy nghĩ ban đầu. Họ được xem là chiến lược gia nguyên tắc và người thiết kế những kế hoạch lớn. Họ tập trung và sử dụng các thông tin thu thập được ở thời điểm hiện tại để xây dựng tầm nhìn và chiến lược cho tương lai. Họ coi trọng chiều sâu và tính chính xác của tư tưởng, không suy nghĩ hời hợt. Họ quan tâm đến việc phát triển sự tinh thông và năng lực, nên họ cũng nhận thấy việc học hỏi là một quá trình liên tục sẽ khơi nguồn cho những ý tưởng mới.

Trái tim và tâm hồn

Người kiến tạo khôn ngoan coi trọng những khái niệm và ý tưởng. Họ được xem là những người thiết kế đáng tin cậy và thạo việc của một thế giới mới. Họ coi trọng những người dùi mài một lĩnh vực chuyên môn và có năng lực cao trong lĩnh vực của mình.

Trải nghiệm bên trong

Người kiến tạo khôn ngoan dành thời gian xem xét tình hình. Họ luôn cố gắng xây dựng các mô hình tương lai, mà ở đó, họ có thể quản lý mọi người một cách tự tin. Họ rất giỏi kìm nén cảm xúc. Chính bản thân họ đôi khi có thể không tiếp xúc được với cảm xúc của riêng họ. Họ có thể thiên vị cho thế giới bên trong hơn là thế giới bên ngoài.

Biểu hiện bên ngoài

Người kiến tạo khôn ngoan thường đi lại từ tốn và vẻ trầm ngâm, có lúc họ như chìm đắm trong suy nghĩ của riêng họ. Họ thấy khó khăn khi phải nhìn thẳng vào mặt người khác có lẽ do bị phân tâm bởi một điều gì đó. Họ rất quyết đoán khi họ đã nghĩ thông điều gì. Họ ưu ái sự trong sáng của các chiến lược về con người. Tuy nhiên, đôi khi họ lại quên xét đến nhu cầu, ao ước và cảm nhận của người khác.

Những khía cạnh tổ chức của vai trò

Người kiến tạo khôn ngoan có thể thích nghi với các môi trường thay đổi. Họ có thể nhận ra những vấn đề nằm trong tầm thức của họ và giải mã nó rồi nhìn vào đặc điểm của nội bộ để vạch ra chiến lược.

Phần III – Nghiên cứu

1 – Những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng vai trò gì?

Vai trò người kết nối thận trọng thành công trong việc làm thay đổi toàn bộ tổ chức phức tạp nhưng ít hữu ích trong việc chuyển hướng tình hình tổ chức.

Vai trò người tạo động lực có tầm nhìn kết hợp vai trò Người kết nối thận trọng được các nhà lãnh đạo thành công sử dụng rộng rãi nhất.

Những vai trò Người xúc tác mạnh, Người thi hành kiên quyết và Người kiến tạo khôn ngoan thường ít sử dụng nhất.

Tuy nhiên, khi kết nối có mức độ, việc sử dụng vai trò người xúc tác mạnh và người thi hành kiên quyết chúng sẽ tạo hiệu quả cùng nhau.

Vai trò người xúc tác mạnh và người kiến tạo khôn ngoan có một mối tương quan đối lập, khi đã sử dụng vai trò này nhiều hơn thì vai trò kia được sử dụng ít hơn.

Nhiều nhà lãnh đạo cho rằng họ thích nhất vai trò Người kết nối thận trọng trong phương pháp lãnh đạo của mình. Khi người ta quan tâm đến việc phát triển nghệ thuật lãnh đạo, có xu hướng tập trung vào tư duy chiến thuật cũng như những kỹ năng ảnh hưởng và không xử lý những lĩnh vực thử thách hơn,

người lãnh đạo ít tiếp nhận vai trò Người xúc tác mạnh, Người thi hành kiên quyết và tiếp đến Người tạo động lực có tầm nhìn.

Một số lãnh đạo thì cho rằng Người tạo độg lực có tầm nhìn là mô hình vai trò hấp dẫn nhất. Đây là hình mẫu vai trò phổ biến nhất tiếp đến là vai trò Người kiến tạo khôn ngoan.

Những người thi hành kiên quyết và Người xúc tác mạnh không tạo nên những vị sếp tốt, trừ khi họ sử dụng thêm vai trò tương phản khác.

Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo thành công, họ sử dụng cả 5 vai trò ở mức độ khác nhau vào thời điểm và hoàn cảnh cụ thể.

2 – Khi nào cần đến vai trò gì?

Tái cơ cấu

Khi một tổ chức trải qua một cuộc tái cơ cấu, đó có thể là một hành động đau đớn. Đây là một sự tiêu hao lớn về năng lượng điều hành, tốn thời gian, gián đoạn và tốn kém của cuộc sống công việc. Tuy nhiên, không phải mọi cuộc tái cơ cấu đều là tin xấu, có lúc nó mang tính chất điều chỉnh để đem lại hiệu quả tốt hơn. Trong hoàn cảnh này, vai trò người tạo động lực có tầm nhìn cần thiết để bắt đầu làm cho mọi người tham gia vào tương lai.

Vai trò người kết nối thận trọng đặc biệt quan trọng, để thiết lập những mục tiêu mới cần được sự nhất trí.

Trong suốt quá trình tái cơ cấu, Người thi hành kiên quyết là một vai trò quan trọng nhằm đảm bảo các kế hoạch là khả thi và đúng hạn. Vai trò Người kiến tạo khôn ngoan cũng cần thiết nhưng thường bị đánh giá thấp.

Khủng hoảng

Khi một tổ chức lâm vào một cuộc khủng hoảng thì thường quá muộn để cứu vãn mọi thứ. Tuy nhiên, khi cuộc khủng hoảng sắp xảy ra mà được dự báo và ứng phó trước khi bén rễ, mọi người đều sẽ rất dễ chịu.

Trong hoàn cảnh này, Người xúc tác mạnh, Người kết nối thận trọng và Người thi hành kiên quyết là những vai trò lãnh đạo quan trọng nhất. Người tạo động lực có tầm nhìn và Người kiến tạo khôn ngoan sẽ có thể giúp làm giảm thiểu những cạm bẫy tạm thời.

Thay đổi công nghệ dẫn dắt

Những vai trò lãnh đạo quan trọng sử dụng cho quá trình thay đổi này là Người thi hành kiên quyết, Người kết nối thận trọng và Người kiến tạo khôn ngoan. Vai trò Người kết nối thận trọng ngày càng trở nên quan trọng, có lẽ vì công nghệ càng phức tạp thì sự gắn kết càng chặt chẽ.

Tái cơ cấu quy trình

Tái cơ cấu quy trình xuất hiện theo nhiều hình thức, từ sự thay đổi chuyên gia dẫn dắt từ trên xuống cho đến những phương pháp thiên về tuyến đầu. Vai trò Người kết nối thận trọng và Người thi hành kiên quyết được lựa chọn, đó là vai trò quan trọng nhất có thể lãnh đạo công việc này.

Sáp nhập, thâu tóm và tiếp quản

Những cuộc sáp nhập, thâu tóm và tiếp quản đều trải qua những vấn đề căn nguyên tương tự nhau khi chúng đi sai hướng. Rất dễ thấy rằng vai trò Người tạo động lực có tầm nhìn hữu ích cho việc gắn kết đội ngũ nhân viên mới, vai trò Người kết nối thận trọng có thể cho hiệu quả trong việc hợp nhất. Vai trò Người thi hành kiên quyết và Người kiến tạo khôn ngoan cũng rất quan trọng. Trong lúc vai trò Người xúc tác mạnh không cần thiết có lẽ vì sự kiện lớn gây ra sự thay đổi đã xảy ra.

Phát triển một doanh nghiệp mới

Người tạo động lực có tầm nhìn là vai trò lãnh đạo quan trọng nhất trong việc hình thành và phát triển một doanh nghiệp mới. Đây là vai trò có năng lượng tích cực nhất, có khả năng để đam mê và tham gia cũng như có sự sẵn sàng kết nối những người trong giới kinh doanh.

Thay đổi rõ ràng và thay đổi phức tạp trên diện rộng

Cần lưu ý đến sự khác nhau rất rõ ràng giữa các vai trò lãnh đạo cần có trong việc dẫn dắt các quá trình thay đổi hội tụ được xác định rõ (như giới thiệu sản phẩm công nghệ dẫn dắt mới hay thực hiện cải thiện chuỗi cung ứng) Người kiến tạo khôn ngoan, Người thi hành kiên quyết và Người xúc tác mạnh có vai trò quan trọng.

Trong lúc vai trò lãnh đạo cần có trong việc dẫn dắt những thay đổi phức tạp trên diện rộng (như thay đổi văn hóa hoặc chuyển đổi toàn bộ tổ chức) thì Người tạo động lực có tầm nhìn, rồi Người kết nối thận trọng thứ đến là Người kiến tạo khôn ngoan chiếm vị trí chủ yếu.

Phần IV – Mở rộng danh mục vai trò

1 – Tự đánh giá

Trong 10 câu hỏi dưới đây, bạn suy nghĩ rồi giải quyết vấn đề theo ý thức chủ quann của bạn. Sau đó, so sánh ý thích của mình với tính cách của mỗi vai trò được phân tích ở phần II, bạn sẽ rõ mình thiên về vai trò nào nhất, cũng như vai trò nào không thích hợp với mình.

1. Sếp muốn bạn thuyết trình ở hội nghị quản lý thường niên để thuyết phục mọi người tham gia vào một quá trình cải thiện kinh doanh mới mà nhóm của bạn đã áp dụng thành công. (Thái độ của bạn?)

2. Một trong những dự án mà bạn chịu trách nhiệm có thể không theo kịp tiến độ. (Biện pháp của bạn?)

3. Một bất đồng lớn giữa hai đồng nghiệp lãnh đạo nhóm của bạn đã dẫn đến một cuộc tranh luận không dứt trong cuộc họp và thiếu hợp tác cùng nhau về những vấn đề tổ chức quan trọng. (Bạn làm thế nào để giải quyết vần đề này?)

4. Một vài khách hàng của bạn cho biết có vài vấn đề lớn về chuỗi cung ứng mà bạn cần giải quyết ngay. (Bạn phải làm gì?)

5. Bạn vừa được thăng chức quản lý dịch vụ và phụ trách một nhóm mà quản lý cấp cao đánh giá là có biểu hiện kém. (Làm thế nào để bạn tiếp quản nhóm này?)

6. Một trong những thành viên nhiều kinh nghiệm của nhóm bạn sẽ nghỉ hưu trong 6 tháng tới. (Bạn cần xem xét làm thế nào để giải quyết tình huống này?)

7. Bạn và đội của bạn đã quyết định rằng đây là lúc cần có một ngày đi xa cùng nhau để bàn về chiến lược. (Những chọn lựa nào bạn chọn?)

8. Một đối tác lớn vừa đưa ra một hướng dẫn mới về chất lượng sản phẩm mà bạn không hề biết là nó sắp xuất hiện. (Biện pháp giải quyết tình hình?)

9. Bạn làm việc tại Anh và đối tác của bạn ở Đức đang sử dụng một công cụ trực tuyến tuyệt vời để theo dõi việc bán hàng mà bạn thích giao diện của nó. (Thái độ và hành động của bạn ra sao?)

10. Sếp của bạn là người đòi hỏi khắt khe và rất hay chỉ trích. (Bạn giải quyết vấn đề này như thế nào?)

2 – Làm thế nào để đảm nhận một vai trò mới?

Để bước vào một vai trò mới, bạn cần hiểu chính mình. Bạn biết truy cập vào tất cả kinh nghiệm và tài năng của bạn, nếu bạn muốn nâng cao khả năng của mình để thực hiện tốt trong một nhóm những vai trò.

Bạn hãy tự đặt những câu hỏi quan trọng như bạn là ai? Bạn đại diện cho điều gì? Bạn suy nghĩ và cảm nhận như thế nào? Điều gì thu hút bạn? Để biết về bạn hãy xem kỹ mô tả về 5 vai trò lãnh đạo bạn sẽ nhận ra rằng có một hoặc hai vai trò bạn đã làm chủ được tốt.

Thực hiện vai trò là quá trình thiên về cảm nhận hơn là nghiên cứu những hành vi của một nhân vật cụ thể. Học tập có định hướng bên trong hơn là định hướng bên ngoài. Nếu bạn muốn vận dụng một vai trò cụ thể, trước tiên, bạn cần khởi động chính bạn trong vai trò đó.

Ví dụ: Hãy tưởng tượng một tình huống vô cùng khó khăn để bạn được là một Người xúc tác mạnh. Hãy suy nghĩ về tất cả những kết quả tích cực có thể, viết chúng ra sau đó tiếp tục thuyết phục một người bạn hoặc đồng nghiệp rằng những kết quả này thực sự có thể đạt được. Bạn hãy quay trở lại phần II để nắm các tiêu đề của từng vai trò và thực hiện tương tự như vậy.

3 – Mặt tối

Khi bạn bước vào một vai trò lãnh đạo, các mối quan hệ của bạn với mọi người bắt đầu thay đổi. Bạn có thể có rất nhiều bạn bè nhưng bạn cũng có thể bắt đầu mất tất cả bạn bè. Họ có thể bắt đầu có những kỳ vọng và những nỗi sợ hãi đối với bạn. Cùng lúc đó, có một điều gì đó xảy ra bên trong bạn, đó là "mặt tối của lãnh đạo". Đó là phiên bản bất thường hoặc cực đoan được thể hiện qua mỗi vai trò. Ví dụ như sự biết tự khẳng định mình trở thành huênh hoang; sự kiên quyết trở thành bảo thủ; tính kiên trì trở

thành bướng bỉnh… Cho nên, bạn cần phải khám phá đâu là điểm không thấy được của bạn, bằng cách bạn phải tự kiểm tra sự tương tác của bạn với những người khác như thế nào, đảm bảo mặt tối không neenn nổi trội.

Người xúc tác mạnh có thể thể hiện sự quan tâm đến việc phá vỡ mọi thứ hơn là việc xây dựng mọi thứ. Họ có thể thiếu kiên nhẫn và không muốn suy ghĩ cẩn trọng mọi việc. Cho nên, để có sự cân bằng thích hợp, họ cần phải quan tâm và nhận sự phản hồi từ những cá nhân và nhóm mà họ tương tác.

Người tạo động lực có tầm nhìn đôi khi tích cực thái quá và không muốn nghe tiêu cực. Đôi khi họ cực đoan và để mọi người lại phía sau để trở thành một nhà truyền giáo hàng đầu mà mọi người khác né tránh. Vì vậy, Người tạo động lực có tầm nhìn cần giữ sự cân bằng thích hợp giữa duy trì quan điểm tích cực với cuộc sống thực tế.

Người kết nối thận trọng có thể không tập trung vào mục tiêu hàng ngày mà chỉ chú ý cường điệu sự cần thiết để tất cả mọi người tham gia. Họ chỉ thấy ý nghĩa và sự kết nối ở nơi mà có lẽ chúng không tồn tại. Cho nên, Người kết nối thận trọng cần đảm bảo sự cân bằng giữa việc quan tâm đến khả năng kết nối của tổ chức với sự cần thiết đối với sự chuyển giao đang xảy ra.

Người thi hành kiên quyết đôi lúc họ thúc ép người khác hướng đến một giải pháp không khả thi, không cần thích nghi với hoàn cảnh thay đổi. Họ đánh mất mục tiêu và chỉ cung cấp những mảnh ghép trong trò ghép hình. Để cân bằng, họ cần phải thực hành nghệ thuật duy trì sự thành thật, nhìn thấy khả năng, yêu cầu và bối cảnh chứ không hành động theo những cách hoàn toàn dự đoán.

Người kiến tạo khôn ngoan có thể trở nên tê liệt bởi ám ảnh phải làm cho mọi thứ phù hợp với nhau theo nhận thức. Họ có thể trở nên ngạo mạn hoặc phê bình thái quá đối với những ý tưởng của người khác. Vì vậy, để cân bằng, họ phải gặp gỡ trao đổi với mọi người, xem những quyết định và thực hiện chiến lược không hoàn thành trọn vẹn như là một cách để bắt đầu.

Mặt tối là một mặt bình thường và tự nhiên, nhưng có thể làm suy yếu khả năng của một nhà lãnh đạo. Vì vậy, người lãnh đạo luôn luôn cần phê bình khách quan về bản thân và cần nhận ra mặt tối của vài trò của mình, bởi vì đó là loại hành vi thường biểu hiện dưới sự căng thẳng, áp lực, xung đột mà hầu hết chúng ta phải đối mặt với chúng.

Phần V – Vận dụng 5 vai trò trong thực tiễn lãnh đạo

1 – Những bài tập hữu ích cho đội nhóm

Những cuộc hội thảo, những khóa học phát triển quản lý truyền thống, cho phép người tham gia xác định những vai trò mà họ cần phát triển, cung cấp cơ hội cho việc học tập cả phản xạ lẫn hành động.

Có thể đưa ra những tình huống đại loại như:

- Bạn muốn bạn và đối tác cùng đứng về một phía.

- Bạn muốn khuyến khích sếp của bạn đầu tư vào một kế hoạch mới cho các bộ phận.

- Bạn muốn truyền cảm hứng cho đội ngũ tình nguyện viên.

Hoặc yêu cầu những người tham gia khóa học suy ngẫm về:

- Cuộc họp quan trọng vừa qua của họ.

- Cuộc khủng hoảng công việc vừa qua của họ.

- Về sếp hiện tại.

- Về sếp trước đó.

- Về đối tác/ người bạn tốt nhất.

- CEO

- Đối thủ cạnh tranh trong công việc hay trong cuộc sống…

Mỗi vấn đề, mỗi sự kiện, mỗi nhân vật được soi rọi bởi 5 vai trò, điểm mạnh, điểm yếu, và xét trên quan điểm cá nhân của bạn; đồng thời xét trên quan điểm của những học viên khác rồi đưa ra kết luận.

Hình thức thực hiện có thể là trả lời bản câu hỏi, lập biểu đồ thể hiện vai trò của bản thân. Mỗi nhóm trình bày phác thảo tốt nhất, dành thời gian cho mọi người chia sẻ ý kiến về những bài tập đã thực hiện.

2 – Những vai trò trong hành động

Việc lãnh đạo không chỉ đơn thuần là duy trì việc quản lý cấp cao. Nếu một tổ chức muốn thành công thì lãnh đạo cần có mặt tại tất cả các cấp trong tổ chức đó. Chúng ta sẽ xem xét việc bạn đảm nhận vài trò khi bạn là người quản lý cấp cao, quản lý cấp trung hoặc một nhân viên và vận dụng các vai trò cảu mình vào nhiệm vụ.

Quản lý cấp cao

Các nhà quản lý cấp cao xem mình là người chịu trachs nhiệm cho tất cả mọi thứ. Cấp cao trong tổ chức phải làm cho những người thuộc cấp trở thành các nhà lãnh đạo bằng chính quyền hạn của họ. Vì vậy cần phải truyền cảm hứng cho những người khác để tạo năng lượng cho họ hoàn thành nhiệm vụ. Chuyển giao những nguồn lực chứ không bắt ép, phác thảo rõ ràng cho tổ chức để mọi người thấy được vị trí thích hợp của mình.

Quản lý cấp trung

Là người phải đối phó với những căng thẳng giữa tầm nhìn chiến lược cao cấp và sự liên quan thực tiễn của nó. Họ là người truyền cảm hứng, luôn gần gũi với các giám đốc và nhân viên, quản lý hiệu suất và kế hoạch, thiết kế những quá trình hoạt động hiệu quả.

Nhân viên

Là nhân viên bạn có thể cảm thấy bị coi thường, dễ bị tổn thương. Nhưng bạn cố gắng trở thành một người có trách nhiệm thì bạn luôn chú ý đặt câu hỏi tại sao mọi thứ được thực hiện theo cách như thế, hãy đề xuất các cách thức làm việc mới. Cố gắng sắp xếp các mục tiêu cá nhân của bạn hòa hợp với mục tiêu tổ chức, đảm bảo công việc bạn đang làm thực sự tăng thêm giá trị cho tổ chức và khuyến khích người khác làm việc với bạn.

Quản lý thay đổi

Người quản lý thay đổi thường được trao vai trò đảm bảo rằng thay đổi sẽ xảy ra, do đó, họ cần tác động đến đúng người, theo đúng cách, đúng thời điểm. Đảm bảo rằng mọi người đều nỗ lực, lên kế hoạch cho những hoạt động thay đổi đa dạng, suy nghĩ thấu suốt những khía cạnh phức tạp hơn của quá trình thay đổi.

Nhân viên hợp tác

Tổ chức có thể thuê người ngoài hoặc làm việc cộng tác với sự tham gia của các bên liên quan. Vai trò cần được xử lý cẩn thận khi bạn không có quyền kiểm soát những người này. Bạn hãy đưa ra các vấn đề căn bản một cách nhẹ nhàng, truyền cảm hứng cho mọi người, mang họ xích lại gần nhau theo những cách đầy ý nghĩa. Hiểu rõ những mục tiêu đa dạng được liên kết và bám sát là một nhiệm vụ.

Phần kết

Hành trình cuộc sống liên tục trao cho bạn cơ hội đảm nhận vai trò mới mà không cần đào tạo trước. Tất cả chúng ta đều cố thể tự chuẩn bị cho những thách thức này. Chúng tôi hy vọng rằng, chúng tôi đã đưa ra sự cân bằng hợp lý giữa việc cung cấp một số phương pháp hàn lâm kết hợp với phương pháp tiếp cận thực tế, thiết thực giúp bạn xác định các bước cho việc đóng những vai trò tốt nhất trong khả năng. Hy vọng rằng bạn sẽ thành công.

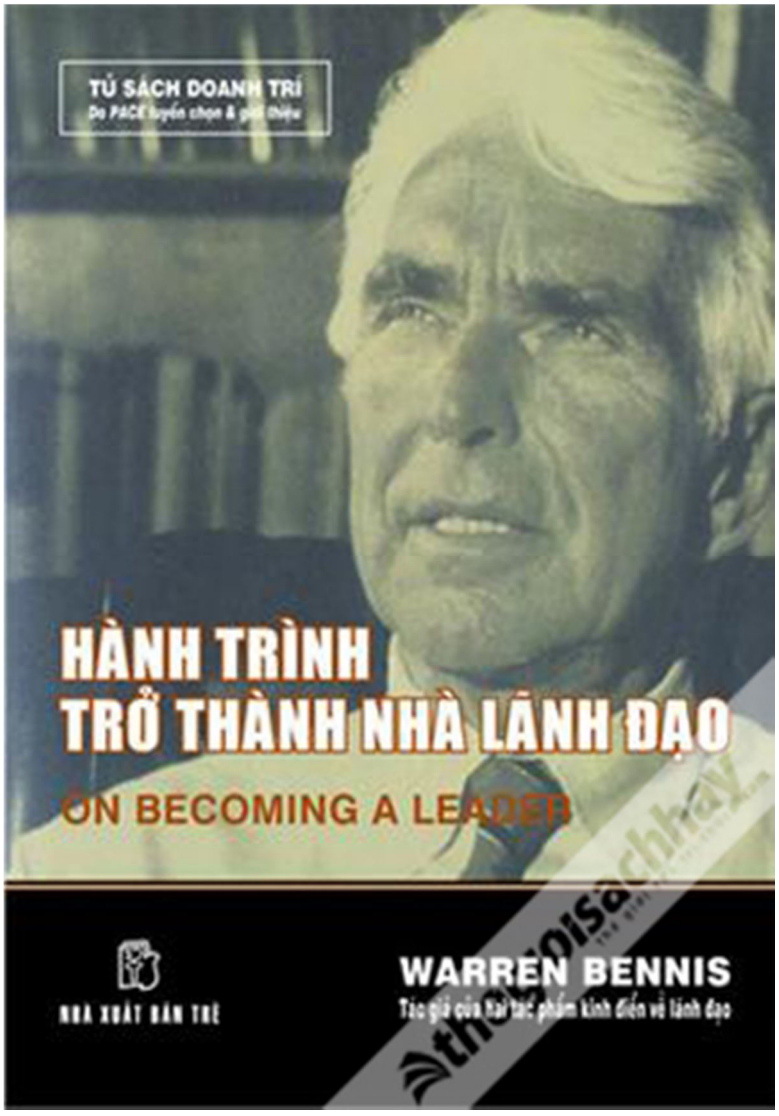
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Hành trình trở thành lãnh đạo (On becoming A leader)

Tác giả: Warren Bennis

Dịch giả: Võ Kiều Linh

Nhà xuất bản Trẻ

Về tác giả

Lúc 19 tuổi, Bennis là nhà chỉ huy bộ binh trẻ nhất trong số quân đồng minh chiến đấu ở châu Âu vào Thế chiến thứ hai. Trở về học ở trường Antioch ở Mỹ, ông gặp được người thầy McGregor ở Douglas, một nhà quản trị đột phá, và cũng bị ảnh hưởng bởi Abraham Maslow. Sau những đợt học nhóm, ông viết về các hình thức tổ chức mới và tạo ra thuật ngữ "vô thể thức" đối nghịch với từ quan liêu. Ông lấy bằng tiến sĩ ở Viện công nghệ Massachusetts (MIT).

Bennis là chủ tịch của đại học Cincinnati và Phó chủ tịch điều hành tại State Uinversity of New York, và dạy ở Khoa Quản trị Sloan của MIT, Đại học Harvard và Boston, INSEAD, và Viện Quản trị Ấn Độ ở Calcutta. Các sách khác của ông gồm có Tổ chức các thiên tài (1997), đồng tác giả: Sức mạnh của hợp tác (1999), và cuốn tự truyện Một cuộc đời được phát minh, giá trị và các thời điểm quyết định việc tạo nên lãnh đạo ra sao (2002) cùng với Robert J. Thomas. Trở thành lãnh đạo được xuất bản bằng 13 thứ tiếng.

Bennis là nhà sáng lập và Giáo sư của Viện Lãnh đạo, Trường Kinh doanh Marshall, Trường University of Southern California ở Los Angeles.

Nội dung chính

"Nhà lãnh đạo không quan tâm đến việc chứng tỏ bản thân mình, nhưng quan tâm đến việc thể thiện, thử thách chính mình."

"Điều đúng với các nhà lãnh đạo, bất chấp hậu quả ra sao, cũng đúng cho mỗi chúng ta. Chỉ khi chúng ta biết rằng chúng ta được đào tạo mà nên và chúng ta muốn tạo ra điều đó, chúng ta có thể bắt đầu cuộc sống của mình – và chúng ta phải thực hiện điều đó cho dù có sự thông đồng vô thức của con người và sự kiện chống lại chúng ta".

Bennis không chỉ là một gương mặt tiêu biểu trong lĩnh vực nghiên cứu về sự lãnh đạo. Ông còn được biết đến nhờ các cuốn sách bán chạy nhất của ông. Năm 1985, ông đồng sáng tác cuốn *Những nhà lãnh đạo,* dựa trên quan sát và phỏng vấn 90 nhà lãnh đạo của nước Mỹ, từ phi hành gia Neil Armstrong cho đến người sáng lập McDonald là Ray Kroc. Kết luận đưa ra trong cuốn sách là bất kỳ ai cũng có thể học cách làm lãnh đạo, và có được khả năng lãnh đạo cần thiết hơn chúng ta tưởng nhiều.

Những nhà lãnh đạo là một cuốn sách kinh doanh kinh điển chuyên phân tích về bản chất của lãnh đạo. *Trở thành lãnh đạo* đi sâu tới từng cá nhân hơn, giúp bạn cách sử dụng thuần thục khả năng lãnh đạo trong khi thế giới chung quanh bạn đang thay đổi. Cuốn sách thứ hai là sản phẩm đi sâu vào đối thoại

với một nhóm người nhỏ hơn, 28 tuổi tất cả, trong đó có đạo diễn Sydney Pollack, tác giả bênh vực cho nữ giới Betty Friedan, và Herb Alpert – nhạc sĩ và nhà sáng lập hãng thu băng đĩa A&M Records.

Khả năng lãnh đạo thực sự xuất hiện khi tiềm năng của mỗi người được thể hiện trọn vẹn.

Lãnh đạo là người như thế nào?

Trở thành lãnh đạo mang lại nhiều cái nhìn thấu đáo. Có lẽ điều mấu chốt và cũng là chủ đề của cuốn sách là: Những người lãnh đạo thực thụ không quan tâm đến việc chứng tỏ mình. Trên hết, họ chỉ muốn có thể bộc lộ mình một cách trọn vẹn. Việc chỉ lo chứng tỏ cái tôi cá nhân thể hiện một tầm nhìn hạn chế và cứng nhắc. Trong khi đó, những người lãnh đạo, nếu muốn thể hiện mình một cách đầy đủ nhất, phải luôn chủ động sáng tạo. Đối với các lãnh đạo của Bennis, cuộc sống không phải là một sự tranh giành mà là một sự cống hiến. Một nền giáo dục và xã hội được tổ chức tốt thường làm theo khuôn mẫu của một nhà lãnh đạo: "Điều chúng ta cần biết quá ít so với điều chúng ta được bảo cần phải biết". Việc học đúng nghĩa là quá trình nhớ lại điều gì là quan trọng đối với bạn. Do đó, *Trở thành lãnh đạo* là trở về với con người thật của mình mỗi ngày.

Một nhà lãnh đạo là người tạo ra chính cuộc sống của mình. Bởi vì muốn lãnh đạo tốt, bạn phải có tầm nhìn tốt và điều đó thường theo bạn cả cuộc đời. Khi ai đó cho rằng họ không thể lãnh đạo, hoặc không muốn lãnh đạo, chính là vì họ e ngại khả năng quản lý và tài thuyết phục của mình. Nhưng lãnh đạo cũng muôn màu muôn vẻ như con người, và khó khăn chính không nằm ở việc bạn có phải chịu trách nhiệm hay không mà làm thế nào bạn thoát khỏi sự tầm thường và bó buộc để thật sự làm chủ bản thân.

Theo Bennis, trở thành lãnh đạo đòi hỏi:

Học hỏi liên tục và không ngừng tò mò.

Có một tầm nhìn xác đáng: đầu tiên, nhà lãnh đạo phải đánh giá đúng thực tại của mình (điều họ tin là khả thi) sau đó mới cân nhắc đến những gì to lớn.

Phát triển khả năng chia sẻ tầm nhìn đó và truyền cảm hứng cho những người khác làm theo.

Chấp nhận điều không chắc chắn và rủi ro táo bạo.

Chính trực: tự biết mình, thật thà, chính chắn, biết lắng nghe lời phê bình.

Độc lập, độc đáo: "Lãnh đạo học hỏi từ những người khác, nhưng không phải do người khác tạo nên".

Luôn sáng tạo: tạo ra cái mới, đôi khi cần làm mới bản thân. Khả năng của bạn có thể bị giới hạn bởi gen di truyền và môi trường nhưng nhà lãnh đạo biết cách xoay sở trong cái giới hạn ấy và tạo ra sự độc đáo.

Dành thời gian để suy nghĩ, điều này giúp mang lại các câu trả lời và giải pháp.

Lòng tin mãnh liệt vào cuộc sống: giữ một niềm tin vào điều tốt đẹp nhất cho bản thân bạn và cho người khác.

Tận hưởng sự thành công nho nhỏ hàng ngày, không cần phải đợi nhiều năm để có Thành công lớn.

Chấp nhận hoàn cảnh của bạn nhưng không đầu hàng.

Điều cuối cùng Bennis muốn nói là gì? Ông tin rằng đời sống kinh doanh cuối thế kỷ hai mươi thiên về quản lý nhiều nhơn là lãnh đạo. Con người và tổ chức chỉ chú trọng đến các vấn đề nhỏ và kết quả ngắn hạn. Thông điệp của ông là: Đừng bị động trước hoàn cảnh, không gian và thời gian.

Bạn có thể xem hoàn cảnh của mình là một cơ sở để tài năng phát triển, hoặc bạn để hoàn cảnh biến bạn thành nô lệ. Thường thì ta vẫn nghĩ rằng được "dắt tay" đi trên đường lúc nào cũng thuận lợi hơn vì ta không phải suy nghĩ quá nhiều. Một người tự đi trên đường sẽ phải gặp nhiều thử thách. Nhưng người đó có cơ hội khám phá nhiều hơn và sẽ đạt được thành công lớn hơn. Để lãnh đạo, bạn phải vững vàng trước sự đánh giá của người khác, trước truyền thống văn hóa, và giới hạn tuổi tác. Bạn phải quyết định sống trong thế giới này nhưng sống ngoài những quan niệm đã có sẵn của nó. Lãnh đạo không chỉ đơn thuần làm đúng theo văn hóa của mình sống mà họ còn phải tạo ra những bối cảnh mới, sự việc mới, cách làm và cách sống mới.

Một vài ví dụ

Tính chính trực, một tầm nhìn xác đáng, khả năng chấp nhận rủi ro và sự bất định là định nghĩa về sự lãnh đạo. Bennis lấy ví dụ với nhà sản xuất chương trình truyền hình: Norman Lear, người đã cách mạng hóa truyền hình nước Mỹ bằng các chương trình như *Tất cả trong gia đình* và *Cagney và Lacey.* Lần đầu tiên, chương trình truyền hình phản ánh những con người Mỹ thực chứ không phải là những chàng cao bồi, thám tử tư, hay các gia đình bị đem ra châm biếm. Lear nhìn thấy một thế giới đang chờ đợi để được bộc lộ và bộc lộ. Các chương trình của ông không chỉ không rập khuôn, mà còn thành công vang dội năm này qua năm khác.

Khi nhận xét về các đời tổng thống Mỹ, Bennis đánh giá Johnson, Nixon, và Carter là những người "bị dắt tay" và chỉ biết điều hành đất nước một cách cứng nhắc. Roosevelt, Truman, Eisenhower, và Kennedy thì ngược lại. Đó là những vị tổng thống có khả năng xoay chuyển và biết đánh giá đúng thực tại để tạo ra tương lai cho nước Mỹ. Lincoln có lẽ là tổng thống tài giỏi nhất bởi vì ông chú trọng vào điều mà thời đó có vẻ là những khả năng khó có thể xảy ra: chấm dứt tình trạng nô lệ và duy trì liên bang.

Thế giới của những nhà lãnh đạo

Bennis tin rằng chúng ta rất cần đến những nhà lãnh đạo. Ông viết cuốn *Trở thành lãnh đạo* lúc các nhà lãnh đạo kinh tế Mỹ đang phải đối đầu với những thách thức vô cùng khó khăn. Có thể bây giờ chúng ta đã quên, nhưng vào những năm cuối 1980, dường như nước Nhật đã vượt qua Mỹ trong một thời gian về sản xuất, của cải và phát minh.

Có thể nước Mỹ đã lắng nghe Bennis và các nhà lý luận lãnh đạo khác. Bởi vì sự trỗi dậy của kinh tế nước Mỹ được đặc trưng bởi sự ám ảnh với cải tiến và chất lượng, và việc nhận ra rằng các công ty tiến lên bằng cách giúp nhân viên của mình phát triển tiềm năng của họ một cách đầy đủ. Cần phải có người có tầm như Bennis nêu bật mối quan hệ giữa sự tự biết mình và thành công trong kinh doanh. Nhưng điều này ngày nay đã được công nhận. Kiểu lãnh đạo mới không bằng lòng với việc có một công việc hay điều hành một công ty, mà thấy thôi thúc tìm ra một vị trí của mình trong thế giới. Ngày nay, cách duy nhất

để nhiều công ty thu hút và giữ được người giỏi là mang lại nhiều thứ hơn là tiền hay chức vụ - họ mang lại cho nhân viên cơ hội tạo nên lịch sử. Chẳng hạn, hãy nhớ đến câu phương châm của nhà bán lẻ qua mạng Amazon.com: “Làm việc hết sức, chơi hết mình, thay đổi thế giới”.

Lời cuối

Có lẽ Bennis đã đóng góp rất nhiều cho việc phá vỡ huyền thoại về các lãnh đạo và anh hùng vốn sinh ra đã có khả năng lãnh đạo. Hơn hết, lãnh đạo là một sự chọn lựa và điều đầu tiên là phải lãnh đạo chính bản thân mình.

Chúng ta sống trong sự lãnh đạo dân chủ, ở đó bất kể ai cũng có thể lãnh đạo bằng cách này hay cách khác. Bởi vì ngày càng có nhiều người hiểu về sự lãnh đạo và được chỉ dạy cần phải phát triển tiềm năng của mình, có thể dự đoán rằng sự cạnh tranh sẽ gia tăng đến một mức độ hài hước. Tuy nhiên, cạnh tranh là kết quả của việc tất cả mọi người nỗ lực để có được cùng một thứ, nhưng tầm nhìn của mỗi người là khác nhau. Trở thành lãnh đạo chính là việc khẳng định sức mạnh và sự tự tin có được từ việc là một người độc nhất.

Vân Anh (tổng hợp)

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: See You At The Top

Tác giả: Zig Ziglar

Bản dịch: Hẹn Bạn Trên Đỉnh Thành Công

Biên dịch: Vương Long – Tâm Hằng – Ngọc Hân

Nhà xuất bản Trẻ, 2014

Sách gồm 298 trang.

Về tác giả

Zig Ziglar là một chuyên gia bán hàng, diễn giả và là một tác giả nổi tiếng nhất nước Mỹ, hơn 25 đầu sách của ông là best seller như: Secrets of closing the sale, Better than Good…

Nội dung chính

See you at the top là sự khác biệt, là chìa khóa vàng giúp chúng ta phát triển bản thân, tạo niềm đam mê và cảm hứng để đạt đến sự thành công đỉnh cao.

PHẦN MỘT

NẤC THANG ĐẦU TIÊN

CHƯƠNG 1 MỘT CUỘC SỐNG TỐT ĐẸP HƠN

Khi trong bạn còn chất chứa nhiều khao khát chính là khi bạn có nhiều cơ hội nhất. Nếu bạn muốn biến các ước vọng thành sự thật, bạn phải xây dựng một cuộc sống đầy sự trung thực, nghị lực, lòng tin, sự chính trực, tình yêu thương và lòng trung thành. Vắng bóng những mánh khóe, sự giả dối hay thói gian lận. Để được như thế, bạn phải tự vượt qua sáu nấc thang sau đây:

1. Xây dựng một hình ảnh tích cực về chính mình.

2. Nhận định giá trị của những mối quan hệ giữa bản thân và đối tác.

3. Định hướng rõ mục tiêu – xem mục tiêu như bản vẽ của ngôi nhà xây của bạn.

4. Có một thái độ sống tích cực.

5. Có một tinh thần sẵn sàng làm việc.

6. Khao khát mãnh liệt được tiến lên phía trước.

Đó là một cuộc sống tốt đẹp, cuộc sống mãn nguyện, vì khi bạn thay đổi cách nhìn, cả thế giới sẽ thay đổi.

CHƯƠNG 2 HÃY BẮT ĐẦU NGAY TỪ HÔM NAY

Dù bạn bị nhồi nhét hàng ngày hàng giờ bao nhiêu thư "rác rưởi" vào đầu óc mình trong hàng chục năm qua, bạn có thể biến chúng thành "châu báu" ngay lúc này, bằng cách phủ lên chúng tấm bạt mỏng của lối tư duy tích cực. Bạn là người có quyền, người quyết định hạnh phúc và thành công của mình.

Hãy nhớ rằng, năng lực tiềm tàng của bạn không giống như các nguồn tài nguyên thiên nhiên vật chất hữu hạn trên hành tinh này.

Cuộc đời đã ban tặng bạn tất cả những điều kiện cần, giờ đây, điều kiện đủ chính là bạn nhận ra sức mạnh của bản thân mình.

PHẦN HAI

HÌNH ẢNH TỰ THÂN

CHƯƠNG 3 NHỮNG TÊN TRỘM NỔI TIẾNG

Arthur Barry là một trong những tên trộm nổi tiếng. Hắn có tài xuất quỷ nhập thần. Một lần hắn bị phục kích và bị thương, hắn đã thốt lên một câu: "Tôi sẽ không làm chuyện này nữa." Mặc dù, sau đó hắn chạy thoát, nhưng ba năm sau hắn bị bắt và lảnh án mười tám năm tù.

Khi mãn hạn tù, phóng viên khắp nơi đến phỏng vấn. Một phóng viên hỏi:

- Thưa ông Barry, ông có nhớ ai là người bị ông lấy đi nhiều nhất không?

Barry trả lời: - Nhớ chứ! Arthur Barry là người bị tôi lấy đi nhiều nhất. Lẽ ra, giờ tôi là một doanh nhân thành đạt, tôi đã lãng phí hai phần ba tuổi thanh xuân của mình.

Còn bạn? Nếu bạn không tin vào sức mạnh của bản thân, hay chưa sử dụng hết tiềm năng của mình, thì chính bạn là tên "trộm" tài sản của chính mình và xã hội.

Bạn hãy nhớ rằng, thất bại đem đến cho ta nhiều trải nghiệm mới mẻ, giúp ta tránh được những sai lầm trong tương lai. Ai không làm gì ắt không thể học được gì. Cho nên, bạn hãy xây dựng hình ảnh tự thân tích cực, vì chúng mới là nền tảng vững chắc nhất để xây dựng tương lai.

Học vấn và sự thông minh không phải là một. Học vấn là quan trọng, nhưng sự quên mình theo đuổi đến cùng một mục đích, một hoài bảo còn quan trọng hơn bội phần.

Khi bạn làm giàu một cách chính đáng đó là thước đo giá trị và mức độ cống hiến của một người đối với xã hội. Nhưng bạn đừng bao giờ xem tiền bạc là "đấng tối cao" của mình. Biết bao nhiêu tỷ phú qua đời, họ có mang theo gì đâu, họ để lại tất cả!

CHƯƠNG 4 7 NGUYÊN NHÂN CỦA MỘT HÌNH ẢNH TỰ THÂN YẾU KÉM

Nguyên nhân đầu tiên và chủ yếu nhất là vì quanh ta có quá nhiều người đang sống thiếu niềm tin vào bản thân và cuộc sống.

Nguyên nhân thứ hai là do cha mẹ, thầy cô, bạn bè, cấp trên, họ thường hay chê bai, phê phán chúng ta. Đôi khi một nhận xét vô tình cũng đủ khiến bạn mặc cảm và bị tổn thương.

Nguyên nhân thứ ba là việc đồng hóa giữa hai khái niệm "một lần thất bại" và "thất bại hoàn toàn", tạo lối mòn suy nghĩ, mặc cảm tự ti khiến chúng ta thu mình vào vỏ ốc, e sợ tất cả mọi điều.

Nguyên nhân thứ tư là tình trạng trí nhớ của họ chưa được tập luyện khiến họ thiếu tự tin.

Nguyên nhân thứ năm xuất phát từ thói quen so sánh kinh nghiệm của bản thân với người khác; có một kinh nghiệm khác biệt không có nghĩa là hay hơn hoặc tệ hơn một người nào đó.

Nguyên nhân thứ sáu là chúng ta hay nghĩ rằng mình thua kém người khác là do chúng ta thường so sánh điểm yếu của mình với điểm mạnh của họ.

Nguyên nhân thứ bảy phát xuất từ việc bạn đặt mục tiêu quá cao hoặc không thực tế.

Ngoài ra, còn có hai nguyên nhân dẫn tới hình ảnh tự thân yếu kém là nhà khoa học Darwin cho rằng chúng ta có nguồn gốc từ loài khỉ, và Freud nói rằng tư tưởng và hành động của con người đi liền với tiềm thức khi chúng ta còn bé và chúng ta không thể hiểu tường tận và kiểm soát được.

Điều quan trọng là bạn phải nhận ra các biểu hiện của một hình ảnh tự thân yếu kém để sửa đổi và đoạn tuyệt nó.

CHƯƠNG 5 NHỮNG BIỂU HIỆN CỦA MỘT HÌNH ẢNH TỰ THÂN YẾU KÉM

- Người có hình ảnh tự thân yếu kém thường hay chỉ trích và ghen tuông thái quá.

- Dễ dàng bỏ cuộc, nhìn cuộc sống với thái độ bất cần.

- Có lúc họ thấy ân hận vì một sự việc nào đó, nhưng luôn luôn tự bào chữa cho hành động của mình.

Người bán hàng có hình ảnh tự thân yếu kém thường tỏ ra do dự khi đưa ra lời mời người khác mua hàng. Khi bị khách từ chối, họ trách móc bản thân, bất mãn, thất vọng.

Người quản lý có hình ảnh tự thân yếu kém thường có tâm lý sợ bị phản đối, nên a dua, thường nhượng bộ khi tranh luận, hay ra vẻ ta đây, không tìm kiếm, tiếp nhận ý kiến đóng góp nào.

Trong kinh doanh, một hình ảnh tự thân yếu kém thể hiện qua lời hứa suông, ca ngợi quá mức chất lượng sản phẩm, không tích cực hỗ trợ khách hàng như đã hứa hẹn, mất tự tin trước sự góp ý của khách hàng.

Cha mẹ có hình ảnh tự thân yếu kém sẽ ngần ngại quở trách con cái, sợ con cái lảng tránh và đánh giá thấp, con cái cảm thấy không được cha mẹ bảo bọc.

Một học sinh có hình ảnh tự thân yếu kém có xu hướng yêu đương quá sớm. Khi trưởng thành chỉ nói những điều người đối diện muốn nghe, không dám than phiền ai, không dám phản đối cấp trên.

Những hình ảnh tự thân yếu kém nêu trên sẽ gây hại cho bạn trong mọi mặt cuộc sống và nghề nghiệp.

CHƯƠNG 6 15 BƯỚC TẠO DỰNG HÌNH ẢNH TỰ THÂN TÍCH CỰC

Bước thứ nhất: Bạn phải yêu chính mình. Không bao giờ đánh đổi sức khỏe của mình vì bất cứ thứ gì. Mỗi chúng ta là một người hiếm có, độc đáo, khác biệt và duy nhất trên trái đất này. Bạn hãy sử dụng tài năng của mình, đừng chôn vùi nó. Bạn là người hoàn thiện nhất và có được bộ óc thông minh đã được tạo hóa tạo nên.

Bước thứ hai: Diện mạo của chúng ta có mối liên hệ trực tiếp với cách chúng ta cảm nhận mình. Hãy ăn mặc thật đẹp bạn sẽ thấy giá trị của mình tăng lên, tự tin hơn.

Bước thứ ba: Hãy đọc những tấm gương thành công của những người nổi tiếng để tìm nguồn cảm hứng và xây dựng niềm tin và ý chí vươn lên của mình.

Bước thứ tư: Nghe các diễn giả thuyết trình, xem truyền hình, xem phim, nghe băng đĩa để xây dựng hình ảnh tự thân của bạn.

Bước thứ năm: Hãy chia cuộc phiêu lưu của bạn thành từng bước nhỏ, bắt đầu từ công việc mà khả năng thành công của bạn là cao nhất, từ đó có sự tự tin để tiến lên chinh phục các mục đích cao hơn.

Bước thứ sáu: Người nghèo khó nhất trên đời là người không có nỗi một nụ cười. Hãy tươi vui, ân cần lịch sự với ai đó. Bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn vì đã mang lại niềm vui cho người khác.

Bước thứ bảy: Hãy giúp đỡ người khác, viếng thăm một người đau yếu, tham gia các hoạt động thiện nguyện, các tổ chức từ thiện nhưng bạn đừng mong đợi đền đáp, hoặc là người được bạn giúp không ở vào thế phải trả ơn cho bạn.

Bước thứ tám: Hãy kết giao với những người có tinh thần lạc quan, có lối suy nghĩ tích cực, bạn sẽ chịu ảnh hưởng của họ, hình ảnh tự thân của bạn sẽ thay đổi theo.

Bước thứ chín: Hãy viết ra những phẩm chất tốt đẹp của bạn vào một tấm thẻ bỏ túi, nó sẽ luôn luôn nhắt nhở bạn.

Bước thứ mười: Lập danh sách thắng lợi và thành công của bạn bắt đầu từ những thành tích học tập thời thơ ấu đến các kết quả hiện tại của bạn, để bạn có quyền ngẩng cao đầu bước tới.

Bước thứ mười một: Tránh xa sách báo và phim ảnh khiêu dâm, các phim ủy mị, ướt át, thù hận… các nhân vật sẽ đi vào nội tâm của tâm. Mê tín dị đoan cũng gây tác hại, làm cho bạn nửa tin nửa ngờ vào chính mình.

Bước thứ mười hai: Học gương thành công vẫn chưa đủ, mà học cả tấm gương "thất bại đầy thành công" của những người như Albert Einstein, Thomas Edison, Ty Cobb… họ là những người khác biệt của sự kiên trì và dám thất bại để thành công.

Bước thứ mười ba: Gia nhập các tổ chức xã hội cao đẹp, bạn sẽ thấy khả năng diễn đạt của mình được nâng lên rõ rệt.

Bước thứ mười bốn: Hãy tập nhìn thẳng vào mắt người khác trong khi nói chuyện với họ, lảng tránh ánh mắt người đối diện là biểu hiện của sự thiếu tự tin, bằng cách nói chuyện với trẻ em và nhìn vào mắt chúng, thực tập "ánh mắt giao tiếp" với đồng nghiệp, nhân viên dưới quyền khi có dịp. Thực hiện được như thế, bạn sẽ được nhiều người tôn trọng và yêu quí hơn.

Bước thứ mười lăm: Thường xuyên thay đổi bề ngoài khi có thể. Khi bạn chăm sóc mình kỹ lưỡng làm người khác thích giao tiếp với bạn hơn và bạn cảm thấy tự tin và yêu mình hơn.

Cây Bonsai và cây cổ thụ đều có chung nguồn gốc và khởi đầu như nhau. Nhưng khi lớn lên, chúng thật khác biệt. Cây Bonsai và cây cổ thụ không có quyền quyết định số phận của chúng. Nhưng bạn thì khác, bạn có quyền lựa chọn.

PHẦN BA

CÁC MỐI QUAN HỆ

CHƯƠNG 7 CÁCH THỨC NHÌN NHẬN NGƯỜI KHÁC

Cuộc đời cũng như một tiếng vọng. Bạn cho đi điều gì thì sẽ nhận lại điều ấy.

Nếu bạn mong muốn tiến đến một thành công trọn vẹn thì hãy không ngừng tìm kiếm những điều tốt đẹp ở những người mà bạn gặp gỡ. Hãy xem đây là một nguyên tắc sống của bạn.

Việc nhìn nhận một người có giá trị là một tác động tích cực đến cách chúng ta đối xử với họ, mặt khác giúp họ tự tin và nỗ lực hơn về việc thể hiện mình.

Sự công nhận và lời khen chân thành đúng lúc là biểu hiện của sự quan tâm và tạo ra động lực lớn để người khác tiến về phía trước.

Điều đẹp nhất mà chúng ta có thể đem đến cho nhau chính là giúp mỗi người nhận ra những khả năng còn tiềm ẩn. Cách ta nghĩ về, cách ta đối xử với một người góp phần quyết định tương lai của người đó.

CHƯƠNG 8 TỐT HAY XẤU NẰM Ở CÁCH NHÌN NHẬN CỦA BẠN

Bạn không thể có một đứa trẻ ngoan nếu cứ thường xuyên nhồi nhét vào đầu óc cháu những lời trách móc, than phiền, những ngôn từ tiêu cực cùng những suy nghĩ đầy thành kiến. Khi chúng ta nhìn cháu với ánh mắt yêu thương, xem cháu như một đứa bé ngoan, dễ bảo, luôn vui vẻ, hạnh phúc, cháu cũng sẽ nghĩ mình như vậy. Kỷ luật là biện pháp uốn nắn hành vi sai trái của trẻ và phải được thực hiện với lòng yêu thương. Còn hình phạt là sự phản ứng xem như một vũ khí đàn áp, nên luôn bị chống đối mạnh mẽ.

Một nghiên cứu mới đây cho thấy việc khen ngợi thường xuyên các sinh viên kém là lối cư xử tàn nhẫn nhất vì nó sẽ sản sinh ra những kẻ dốt nát mà xã hội phải trả giá sau này. Do vậy, phải kiên nhẫn tìm ra thế mạnh của từng em giúp các em rèn luyện, phát huy năng lực sở trường của chúng. Vì khám phát và sử dụng đúng khả năng của họ tốt hơn và quan trọng hơn là việc cố trang bị cho họ một phần khả năng vốn có của chúng ta.

Cách đối xử của chúng ta đối với những phạm nhân đôi khi quá khắt khe. Chúng ta thường có những ý nghĩ cố chấp về quá khứ lỗi lầm của người khác nên con đường làm lại cuộc đời của họ trở nên rất khó khăn. Họ cho rằng không ai tin họ, họ buông xuôi và có cơ hội họ sẽ trả thù và trở lại sau chấn song sắt.

Nuôi dưỡng và tạo điều kiện phát triển khả năng của người khác là đóng góp lớn nhất cho đời. Cho nên, hãy tìm ra điều tốt nơi họ, giúp họ thấy được khả năng tiềm ẩn của mình.

CHƯƠNG 9 MỘT NGƯỜI TỐI QUAN TRỌNG KHÁC

Đối với người bạn đời, tình yêu phải được biểu lộ bằng sự chung thủy và tôn trọng lẫn nhau.

Lý do dẫn đến những khó khăn trong đời sống vợ chồng là cứ nghĩ rằng người bạn đời sẽ sống mãi với mình, xã hội thì cổ vũ quyền tự do cá nhân và quan niệm đạo đức xã hội dễ dãi hơn (tự do luyến ái, ly thân, ly hôn được thỏa mãn rộng rãi) đã tạo ra sự bất an và bất thường. Tuy nhiên, một hình ảnh cá nhân đáng cho mọi người kính trọng là cuộc sống hôn nhân phải chung thủy, trung thành.

Tình yêu đích thực là một tiến trình lớn mạnh và nẩy nở không ngừng qua từng cảm xúc vui, buồn, sự thăng trầm của cuộc sống hôn nhân. Cho nên, nó đòi hỏi nhiều hy sinh hơn là thụ hưởng. Yêu là sống trọn vẹn cho người mình yêu, bạn đang giúp người bạn đời đạt được điều họ muốn, đó là tình yêu đích

thực. Hãy lấy tình yêu chung thủy trộn với sự tin cậy cùng với sự dịu dàng, thứ tha và hiểu biết; thêm chút tình bạn và hy vọng, cho thêm nụ cười để có màu thật tươi. Chắc chắn mọi công việc sẽ hiệu quả hơn.

Các bước để xây dựng cuộc hôn nhân hạnh phúc:

1. Nhớ lại xem bạn đã làm gì người ấy trước khi lấy nhau. Hãy thực hiện điều đó thường xuyên suốt cuộc hôn nhân của bạn.

2. Hôn nhân không phải là chia đều sự đóng góp, mỗi bên phải đóng góp 100% toàn bộ gì mình có.

3. Bắt đầu và kết thúc mỗi ngày bằng một câu nói yêu thương.

4. Thỉnh thoảng, bạn nên làm "bên kia" ngạc nhiên bằng một món quà nào đó.

5. Dành nhiều giờ phút thật sự riêng tư, lãng mạn và đầy ý nghĩa cho nhau.

6. Biết lắng nghe.

7. Hãy dành thời giờ riêng cho người bạn đời.

8. Khi có bất hòa, đừng bao giờ lên giường ngủ mà chưa hòa giải với nhau.

9. Phải thật sự người chồng là trụ cột để người vợ an tâm hơn.

10. Đôi lúc bạn cần phải nhượng bộ để giữ hòa khí.

11. Sống tử tế, nhận hậu và tha thứ cho nhau.

12. Khi gặp bất đồng hay căng thẳng bạn hãy chủ động giảng hòa tức thể hiện sự chín chắn và biết cách yêu thương.

Bạn sẽ có mọi thứ trên đời nếu bạn giúp người khác đạt được điều họ muốn.

PHẦN BỐN

NHỮNG MỤC TIÊU CUỘC SỐNG

CHƯƠNG 10 CÁC MỤC TIÊU CÓ THỰC SỰ CẦN THIẾT TRONG CUỘC SỐNG CỦA BẠN?

Câu trả lời tất nhiên là "có", và vô cùng cần thiết. Số cơ hội mà cuộc sống mang đến cho chúng ta là ngang bằng nhau và chỉ những ai đã dự tính trước mục tiêu cần hướng tới mới có thể nắm bắt những cơ hội đó.

Con tàu chỉ neo đậu trên bến cảng, chúng sẽ bám đầy rong rêu và dần dần mục nát. Máy bay chỉ đậu dưới mặt đất, chúng dần dần bị rỉ sét và hư nát. Vị trí thích hợp nhất của con tàu là ở ngoài biển khơi, và của máy bay là trên những tầng mây. Còn bạn, bạn sinh ra trên đời này là để thực hiện một sứ mệnh – đó là hoàn thiện bản thân và đóng góp cho nhân loại.

Vì, con người hoạt động như một chiếc xe đạp, nếu anh ta không liên tục tiến về phía trước – đích đến của mình, anh ta sẽ loạng choạng và té ngã. Nếu bạn có những mục tiêu xác định, chắc chắn bạn sẽ phát huy được tối đa sức mạnh của mình và mọi kỳ tích sẽ bắt đầu từ đó.

CHƯƠNG 11 CÁC LƯU Ý KHI XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CỦA BẠN

Mục tiêu bạn đặt ra phải đủ lớn và thách thức để kích thích bạn phải dốc hết sức, dồn hết tâm huyết để hoàn thành. Bạn hãy nhớ rằng, nghề nghiệp chuyên môn không làm bạn thành công hay thất bại mà chính là cách bạn nhìn nhận bản thân và nghề nghiệp của mình mới quyết định điều đó.

Thứ đến, bạn phải có mục tiêu dài hạn để bạn có được một tầm nhìn xa hơn, và khỏi bị quật ngã bởi những thất bại tạm thời. Nhưng điều quan trọng là để đạt được những điều lớn lao, bạn phải hoàn tất những mục tiêu nhỏ mỗi ngày. Vì mục tiêu hàng ngày chính là thước đo và đánh dấu tiến trình đi đến thành công của bạn. Nghĩa là, bạn phải xác lập mục tiêu cuối cùng và một loạt các mục tiêu "từng chặng". Tất cả các mục tiệu lớn nhỏ đều phải cụ thể, rõ ràng và khả thi.

Bạn cũng nên lưu ý rằng, mục tiêu sẽ trở thành tiêu cực khi bạn chỉ trong chờ vào sự may rủi, hay mục tiêu quá lớn và phi thực tế nằm ngoài khả năng của bạn, hoặc chỉ để thỏa mãn yêu cầu của người khác.

CHƯƠNG 12 XÁC LẬP MỤC TIÊU

Xác lập mục tiêu và đạt mục tiêu là hai tiến trình đòi hỏi bạn nỗ lực như nhau. Mỗi chúng ta có rất nhiều mục tiêu trong đời: nghề nghiệp, tinh thần, tài chính, gia đình… bạn hãy liệt kê tất cả rồi sắp xếp chúng theo mức độ quan trọng, bạn sẽ thấy đâu là mục tiêu số một của mình.

Bí quyết thực hiện mục tiêu có thể tóm lược như sau:

- Ghi chép thời gian, doanh số, kết quả hàng giờ, hàng ngày để biết mình đang ở đâu.

- Viết ra giấy từng mục tiêu ngày, tháng, năm.

- Đặt mục tiêu cụ thể, đủ lớn để thách thức bản thân.

- Đặt mục tiêu dài hạn (năm).

- Liệt kê các trở ngại, tìm biện pháp tránh và vượt qua.

- Phấn đấu đạt và vượt kỷ lục mỗi ngày.

- Đặt tinh thần kỷ luật cho bản thân.

- Tuyệt đối tin vào khả năng đạt mục tiêu của mình.

Bạn phải chú ý rằng, việc chia sẻ mục tiêu là cần thiết nhưng phải đúng đối tượng là người khuyến khích bạn chứ không phải làm nhụt chí bạn.

CHƯƠNG 13 ĐẠT MỤC TIÊU

Bạn cần lưu ý rằng khi xác lập mục tiêu bạn đừng tự khóa tâm hồn mình bằng những điều "không tưởng". Nhưng nếu chỉ đặt ra những mục tiêu tầm trung thì chúng ta cũng chỉ sẽ đạt được những kết quả thường thường bậc trung.

Nếu chưa từng đặt mục tiêu cho mình thì bạn hãy khởi đầu bằng mục tiêu ngắn hạn. Khi thành công với mục tiêu tháng, bạn sẽ tự tin lập cho mình mục tiêu quý… chỉ khi hoàn tất các mục tiêu ngắn hạn mới nghĩ đến các mục tiêu dài hạn. Cụ thể, ngày hôm nay của bạn sẽ vượt qua ngày hôm qua, tháng sau vượt tháng trước, năm sau vượt năm trước.

Nếu nhiều người cùng phấn đấu đạt mục tiêu chung thì phải có tinh thần đoàn kết, luôn động viên khuyến khích những người đồng hành, trở thành điểm tựa của nhau nhất là trong những tình huống khó khăn.

Dù mọi thứ chung quanh có trở nên tồi tệ, bạn đừng bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu của mình mà hãy hành động.

PHẦN NĂM

THÁI ĐỘ SỐNG

CHƯƠNG 14 THẾ NÀO LÀ MỘT THÁI ĐỘ SỐNG ĐÚNG ĐẮN?

Thái độ sống bao gồm nhiều khía cạnh, trong đó có yếu tố lạc quan. "Một người lạc quan sẽ cho rằng mình may mắn có cơ hội được cảm nhận mặt đất trên đôi chân trần khi đôi giày của anh ta bị mòn vẹt".

Người lạc quan luôn nỗ lực hết mình và khi nào cũng tỏ ra tự tin, bởi anh ta biết rằng mình đang tiến gần đến giải pháp cho vấn đề.

Tư duy tích cực là hình thái phổ biến nhất của thái độ sống đúng đắn. Vì, đối với một sự kiện nhưng cách nhìn khác nhau, khiến một người thất vọng còn người khác lại tìm ra cơ hội.

Một hình thái khác của thái độ sống tích cực đó là sự nhiệt tình, chính sự nhiệt tình làm nên sự khác biệt. Nên những cú ngã không thể khiến chúng ta thoái chí được. Chúng ta chỉ thất bại khi bản thân

không muốn cố gắng thêm nữa. Hãy nhớ rằng, chúng ta không thể chết đi vì bị rơi xuống biển mà chỉ chết nếu cứ ở mãi dưới đó.

Nếu muốn xây dựng một thái độ sống đúng đắn, bạn hãy nói chuyện với những người có suy nghĩ tích cực, luôn học hỏi những điều mới mẻ, ở họ luôn toát ra sự say mê, hứng khởi, và một tinh thần không bao giờ bỏ cuộc.

CHƯƠNG 15 DUY TRÌ THÁI ĐỘ TÍCH CỰC

Tâm trí chúng ta nó hoạt động như một ngân hàng, bạn có thể gửi vào đó những tài khoản tích cực hay tiêu cực. Các khoản thu vào thể hiện tổng số trải nghiệm của bạn và các khoản chi ra chi phối mức độ thành công và hạnh phúc của bạn. Mọi tư tưởng du nhập vào tâm trí đều gây ra những tác động trong một chừng mực nào đó. Cho nên, cách suy nghĩ tích cực luôn đem lại những hiệu quả tích cực.

Ngày nay, có một căn bệnh khủng khiếp có nguy cơ lây nhiễm rất cao, đó là "bệnh vô cảm", bắt nguồn từ cách "suy nghĩ tồi tệ". Vậy, bạn phải chủng ngừa để bảo vệ bản thân bằng cách thực hiện các cam kết. Mục đích của cam kết nhằm tạo cảm xúc say mê trong bạn, dần dần nó trở thành một phần của con người bạn.

Bước một: Thay đổi cách thức dậy vào buổi sáng. Hãy khởi đầu ngày mới bằng một cái nhìn rất yêu đời và mới mẻ. Dậy tức khắc khi chuông đồng hồ báo thức, đi đánh răng và rửa mặt, ngân nga một bài hát quen thuộc, chia sẻ với người thân bữa ăn sáng hấp dẫn, những người thân xung quanh bạn cũng phấn chấn theo.

Bước hai: Thiết lập những biểu tượng riêng

Ngừng xe chờ đèn tín hiệu giao thông, nhiều người có thái độ nôn nóng, bực bội muốn lao về phía trước. Tại sao bạn không nhìn đèn giao thông với thái độ khác: "Chúng bây đã giúp ta di chuyển an toàn, không bị kẹt xe phải không?". Nhìn sự việc một cách vui vẻ, hài hước làm cho tâm trạng của bạn không còn nặng nề nữa.

Bước ba: Khẳng định tâm thế "không có gì là không thể!". Bản năng sinh tồn của con người rất mạnh mẽ hơn hẳn các loài khác, điểm đặc biệt của chúng ta có thể tự điều chỉnh hướng đi cho bản thân, rồi tiếp tục tới đích.

CHƯƠNG 16 BƯỚC THỨ TƯ " NUÔI DƯỠNG CHO TÂM HỒN"

Giá như con người được tạo ra với một cái đầu trống rỗng, biết đói mỗi ngày như cái dạ dày của chúng ta thì hay biết mấy! Một số người đã "bỏ đói" tâm hồn mình với lý do là không đủ thời gian. Họ cho rằng việc tham dự các khóa học, đọc những quyển sách hay hoặc nghe các băng đĩa truyền cảm hứng là vô ích.

Những người có thái độ tích cực và thành công là nhờ họ thường nuôi dưỡng tâm hồn mình bằng những tư tưởng tốt đẹp. Gần như tất cả những gì chúng ta học được, chúng ta đều học một cách có ý thức; nhưng khi làm mọi thứ theo tiềm thức thì nhận được kết quả tốt nhất.

Bạn có thể cho tâm hồn mình "ăn" bất cứ lúc nào, nhưng hiệu quả nhất là khi bạn đang trong trạng thái tinh thần dễ chịu, phấn chấn thì lợi ích nhiều hơn. Biện pháp cho tâm hồn "ăn" thông dụng nhất là đọc và nghe. Có người đưa ra bí quyết "nghe khi di chuyển, đọc khi ngồi yên", vấn đề này bạn cũng cần lên kế hoạch cho từng ngày.

Những người thành đạt, những người mà ta tưởng rằng họ ít cần động lực bên trong nhất chính là những người ra sức tìm kiếm và sử dụng động lực này nhiều nhất. Nên họ không ngừng trau dồi kiến thức, nuôi dưỡng trí tuệ của mình.

CHƯƠNG 17 THÓI QUEN VÀ THÁI ĐỘ

Thói quen do chính bạn tạo ra một cách vô tình hoặc có ý thức. Thói quen tốt thường khó tập nhưng một khi đã thành thì bạn rất dễ sống theo; còn thói quen xấu thì dễ nhiễm, nó đi vào con người bạn một cách nhẹ nhàng, dễ chịu nhưng rất khó bỏ.

Khi có thói quen, bạn bị nó chi phối ngược lại. Có thể thói quen trở thành một ông chủ tốt của bạn, nhưng cũng có thể khiến bạn trở thành một tên đầy tớ khốn khổ của nó. Bạn sẽ cảm thấy thật nhiều thiếu thốn nếu một buổi sáng nào đó bạn không tập thể dục, hay bạn vô cùng khổ sở nếu không được hút một điếu thuốc lá như thường lệ.

Thói quen của chúng ta cũng có thể hình thành từ môi trường xung quanh. Khi bạn ở gần các nguồn cám dỗ, gần những người có thói quen xấu hay trong một môi trường bị hủy hoại, lúc đầu bạn phản đối nhưng sau đó bạn dần đến thỏa hiệp, đồng tình. Vì vậy, hãy tránh xa ngay lập tức, ngay từ đầu những đối tượng và môi trường này. Thói quen xấu nó thâm nhập vào chúng ta như một con bọ thâm nhập vào thân cây, chúng sinh sôi nảy nở và gặm nhấm ta mỗi ngày cho đến khi ta gục ngã như một cái cây mục ruỗng.

CHƯƠNG 18 TRÁNH THÓI QUEN XẤU VÀ HỌC THÓI QUEN TỐT

Trước hết, ta phải hướng dẫn, chỉ bảo cho con em mình ngay từ khi chúng vừa nhận thức được và có cơ hội tiếp cận với thói quen đó. Chúng ta có thể thể hiện tình yêu thương thực sự đối với con cái bằng những hình thức kỷ luật đúng lúc khi cần thiết, giúp trẻ có ý thức về trách nhiệm đối với bản thân mình. Tiếp đến, người lớn cần sống noi gương cho trẻ. Có thể cho các em đi thăm người quen bị bệnh do bIA rượu, thuốc lá; thăm trại cai nghiện ma túy, dự các phiên tòa xét xử phạm nhân vị thành niên về tội phạm trộm cướp tài sản để có thể thỏa mãn cơn nghiện. Làm như thế này có thể gây "sốc" với các con, nhưng nhờ đó mà tránh được những cú sốc lớn hơn. Để phòng thủ từ xa, dứt khoát không bao giờ thử lần đầu tiên, hút thử điếu thuốc lá đầu tiên, uống thử ly rượu đầu tiên vv…

Bỏ thói quen xấu bạn phải có ý chí, lòng quyết tâm, ý thức mình là người làm chủ cuộc sống của mình. Cần học hỏi kinh nghiệm của những người đã dứt bỏ thành công một thói quen xấu. Lấy một thói quen tốt để "trám" vào vị trí của thói quen xấu. Hãy làm cho tâm trạng của bạn bận rộn một cách tích cực bằng những thông tin, dòng chữ, trang sách, ý tưởng lành mạnh, trong sáng có sức truyền cảm hứng cho bạn. Hãy tập nhã nhặn, vui vẻ, nồng nhiệt với mọi người xung quanh. Cười là một thói quen tốt, vì khi cười bạn để cảm xúc của bạn thăng hoa. Vậy, bạn phải nhớ rằng, bạn xây nhân cách của mình bằng những viên gạch thói quen tốt mà bạn tích lũy hằng ngày, sẽ làm vững chắc thêm ngôi nhà cuộc đời bạn.

CHƯƠNG 19 TIỀM THỨC

Tất cả những gì bạn học, tính toán, tư duy, lý giải là thông qua ý thức. Còn tiềm thức là một bộ nhớ hoàn hảo và vô hạn, tất cả những thông tin bạn nhận được qua 5 giác quan đều được nó ghi nhận và lưu trữ.

Tiềm thức không bao giờ ngủ, nếu bạn sử dụng nó một cách có cân nhắc sẽ đem lại cho bạn lợi ích vô hạn. Các dữ liệu trong nó nối kết với nhau và rất kỳ diệu, chúng có thể giúp bạn trả lời những câu hỏi hay đưa ra những giải pháp làm bạn bất ngờ và sửng sốt về năng lực vô tận của nó. Tiềm thức đáp ứng lại sự kích thích chứ không phải áp lực, nên bạn có thể nghe cái băng đĩa để khích lệ và truyền cảm hứng. Tiềm thức không phân biệt đúng sai, vì vậy, bạn phải thận trọng khi chọn sách báo, phim ảnh để đọc hay xem. Khi lên giường hãy thư giãn, nhớ lại thành quả, gạt bỏ những thất bại trong ngày, sự tĩnh lặng sẽ giúp bạn lấy lại niềm tin và sức mạnh. Trước bất cứ vấn đề nào, hãy luôn mong đợi kết quả tích cực. Luôn có sẵn giấy bút, máy ghi âm bên giường ngủ để kịp thời ghi lại ý nghĩ, giải pháp chợt đến từ tiềm thức, nếu không, bạn sẽ quên mất.

Nếu bạn thực hành thường xuyên các bước sử dụng tiềm thức nêu trên, chẳng bao lâu bạn sẽ thu được những kết quả rất bất ngờ.

PHẦN SÁU

GIÁ TRỊ CỦA LAO ĐỘNG

CHƯƠNG 20 NHỮNG NGƯỜI CHIẾN THẮNG

Người ta tóm tắt và rút gọn những quyển sách nói về trí khôn của loài người từ cổ chí kim thành vỏn vẹn chỉ một câu "Không có bữa ăn nào là miễn phí cả!". Đúng vậy, không ai cho bạn bữa ăn miễn phí nào mà chính bạn phải làm ra nó bằng sự lao động của chính mình.

Lao động là muốn làm tăng hương vị cuộc đời, khi được yêu quý, lao động sẽ làm đời ta đơm đầy hoa thơm và quả ngọt. Lao động là nguồn gốc của sự thịnh vượng , và là cha đẻ của thiên tài. Những con người thành đạt nhất đều không hề "trả giá" chút nào cả, họ làm việc hết mình vì họ thật sự yêu nghề.

Ở công việc hiện tại, bạn đi làm đúng giờ, làm việc không xao lãng, trung thành với công ty và nhận được khoản tiền lương như đã thỏa thuận, thì bạn và công ty đã có mối quan hệ sòng phẳng. Tuy nhiên, cách làm việc đó chỉ giúp bạn giữ được chỗ làm chứ chưa đủ để được tăng lương. Bạn phải cố gắng hơn mức bình thường, nhiệt tình, với tinh thần trách nhiệm cao hơn nữa bạn mới được tăng lương và thăng chức.

Vì vậy, hãy bắt đầu bất cứ một công việc nào bằng một thái độ tích cực và lòng nhiệt tình cao nhất, rồi bạn sẽ được tưởng thưởng xứng đáng; nếu không phải bởi ông chủ hiện tại của bạn thì sẽ là một người khác, và cũng có thể chính bạn sẽ làm điều đó cho mình.

Yêu quý lao động chính là tôn trọng bản thân bạn và khiến người khác phải tôn trọng bạn.

CHƯƠNG 21 HÃY SẴN SÀNG

Edison đã thành công sau hàng chục ngàn lần kiên nhẫn mày mò, tìm kiếm. Sự kiên định của ông đã làm cho cả thế giới "bừng sáng".

Cho nên, dù có bị quật ngã bao nhiêu lần đi nữa, hãy tin rằng bạn không thể bị đánh bại bởi bạn còn cố gắng. Nếu bạn đã nỗ lực hết sức mà vẫn không thành công thì cũng đừng quá thất vọng mà hãy vui lên vì bạn đã làm hết khả năng của mình. Lời khuyên lúc này là bạn hãy tạm gác việc đó lại và chuyển sang một việc khác. Vì bản thân mỗi chúng ta đều có một nguồn lực dữ trữ lớn lao, nhưng nếu không quyết tâm khai thác, nó sẽ thành vô dụng.

Kiên định và nỗ lực, khao khát và lòng quyết tâm theo đuổi đến cùng, bạn sẽ sớm bước lên đỉnh vinh quang.

CHƯƠNG 22 CÂU CHUYỆN VỀ MÁY BƠM NƯỚC

Trong mọi trò chơi của cuộc đời, phàm muốn gặt hái thì bạn phải bỏ ra một thứ gì đó. Những quy tắc đơn giản dễ hiểu này vẫn còn bị nhiều người cố tình quên đi.

Câu chuyện về chiếc máy bơm nước kiểu cũ mà hai bạn thanh niên đã gặp trong một nông trại bỏ hoang, họ quá khát nước khi đi ngang qua đây. Họ hì hục bơm, nhưng chẳng có một giọt nước nào, giếng quá sâu, một người chạy ra con suối gần đó múc về một ít nước để mồi, Rồi họ bơm liên tục, không ngừng tay – nếu dừng tay nước sẽ trở lại dưới ấy, và phải bắt đầu lại từ đầu.

Đúng vậy, họ cố gắng đủ lâu và không lơi tay bơm, và cuối cùng họ đã được đền đáp bằng dòng nước mát. Nếu họ ngừng tay vài giây thì cơ hội để khơi được dòng nước lên tới mặt đất hầu như là con số không. Khi nước đã phun thành dòng, họ chỉ cần thỉnh thoảng kéo nhẹ cần bơm là dòng nước lại tràn trề chảy ra.

Bạn hãy nhớ câu chuyện chiếc máy nước này: Bạn phải đun hết sức mình, bạn sẽ đối diện với cánh cửa tương lai đang chờ bạn mở ra. Và khi đó, chỉ cần "đẩy nhẹ" là bạn bước vào phòng đại tiệc của cuộc đời.

PHẦN BẢY

KHÁT VỌNG

CHƯƠNG 23 TỪ TẦM THƯỜNG ĐẾN KHÁT THƯỜNG

Khát vọng là yếu tố giúp một người bình thường tự tin trước những người tài giỏi hơn mình cũng như giúp cho họ trở nên khác biệt, và điều khác biệt này tạo ra nhiều khác biệt nữa.

Khi sống với khát vọng cháy bỏng, những trở ngại sẽ không còn quá khó khăn nữa và con người ấy trở nên mạnh mẽ rất nhiều. Vì thái độ lạc quan luôn nhìn vào những điều tích cực là mảnh đất màu mỡ ươm mầm hy vọng cho những điều tốt đẹp, cho dù thực tại chất chứa vô vàn nghịch cảnh.

CHƯƠNG 24 SỰ NGỜ NGHỆCH THÔNG MINH

Khát vọng tạo nên sự ngờ nghệch thông minh, một đặc tính hay khả năng của một người không biết mình không thể làm được một việc gì đó nhưng cứ lao vào làm. Sự ngờ nghệch thông minh này giúp ta hoàn thành những việc gần như bất khả thi.

Một nhân viên bán hàng mới vào nghề, chưa có kinh nghiệm, không biết gì về nghệ thuật thuyết phục khách hàng. Vì "không biết" những điều đó, nhưng nhờ khích lệ, anh ta đã làm việc với sự hứng khởi và cuối cùng đã trở thành người bán hàng nhiều nhất trong công ty.

Henry Ford không có điều kiện học hành đến nơi đến chốn, sau khi làm chủ nhà máy sản xuất ô tô, ông đưa ra một đề nghị khác thường cho các kỹ sư "tạo động cơ V_8". Nhóm kỹ sư biết rằng đó là một điều không tưởng, không thể chế tạo được. Nhưng Ford kiên quyết buộc họ phải làm. Cuối cùng động cơ V_8 không tưởng của Ford ra đời. Họ đã thành công nhờ một người ngờ nghệch thông minh (đã không biết giới hạn cuối cùng của sự hiểu biết).

Sự ngờ nghệch thông minh là gì? Đó là cách con người ứng xử trước một hoàn cảnh tiêu cực và bất ngờ trong cuộc sống, là cách bạn biến một quả chanh chua thành một loại nước uống vô cùng ngọt ngào, thơm ngon và quyến rũ.

CHƯƠNG 25 DAVID VÀ GOLIATH

Thời cổ đại, dân Do Thái và dân Philistine thường xuyên xung đột nhau. Người Do Thái rất sợ hãi tên khổng lồ Goliath của Philistine, không ai dám đương đầu với hắn. Có chàng thiếu niên chăn lừa người Do Thái tên là David có tài bắn ná, dám thách thức tên khổng lồ, cậu ta chỉ dùng một viên sỏi, bắn vào trán tên khổng lồ Goliath và tiêu diệt được hắn.

Ngày nay, 1965…, em bé David con nhà Lofchick khi sinh ra đã bị chứng bại liệt, việc chữa trị vô cùng khó khăn. Nhưng được tiến sĩ y khoa Pearlstein ở Chicago giúp đỡ. Với sự hi sinh và quyết tâm của cả gia đình, nhất là cha mẹ của David. Họ đã xây dựng hình ảnh tự thân cho cháu, quyết tâm chữa trị và tập luyện theo hướng dẫn của bác sĩ. Họ đặt ra những mục tiêu, từng bước đi cụ thể, đồng thời có thái độ đúng đắn, khích lệ, động viên, chăm chỉ miệt mài luyện tập với khát vọng có được cậu bé David bình thường. Và cuối cùng, họ đã đánh bại tên khổng lồ Goliath bại liệt. David đã trở thành chàng thanh niên khỏe mạnh bước vào cuộc sống.

Cha của David nhận ra rằng, con người có thể mất tất cả, nhưng cũng có thể có mọi thứ nếu họ biết giúp người khác đạt được điều họ muốn.

CHƯƠNG 26 PHẦN MỞ ĐẦU

Quyển sách này chuyển tải thông điệp rất ngắn gọn: hướng dẫn và khuyến khích bạn hành động để trở nên hiệu quả hơn, hoàn hảo hơn và hạnh phúc hơn.

Chỉ có bạn mới là người duy nhất có quyền và biết cách khai thác, cũng như sử dụng hết mọi tiềm năng của mình.

Bạn đang nắm trong tay chìa khóa vàng mở cửa kho báu tương lai của bạn. Không ai có thể làm bạn cảm thấy thua sút nếu bạn không cho phép. Bạn sẽ có tất cả mọi thứ nếu bạn giúp người khác đạt được điều họ muốn. Bạn luôn tâm niệm rằng, tài năng đưa bạn lên đỉnh thành công, nhưng ý chí giúp bạn đứng vững trên đỉnh cao đó.

Đây là lúc bắt đầu của một cách sống mới. “Chúc mừng” bạn.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Hugh Macleod

Bản dịch: Phớt lờ tất cả & Bơ đi mà sống

Dịch giả: Lê Khánh Toàn

Nhà xuất bản Lao động Xã hội 2010

Sách gồm: 220 trang

Về tác giả

Hugh Macleod là một họa sĩ, chuyên thiết kế quảng cáo, vẽ tranh biếm họa. Ông lập ra Blog Gapingvoid.com năm 2001

Năm 2004, ông viết How to be Creative tiền thân của Ignore Everybody

Nội dung chính

Tác giả đã đưa ra 40 chìa khóa dẫn đến các cánh cửa sáng tạo và những lời khuyên, những câu trả lời giúp các bạn trẻ khẳng định được sự lựa chọn của mình.

1. Bơ đi mà sống

Ý tưởng của bạn càng độc đáo, người khác càng khó đưa ra được cho bạn lời khuyên tốt đẹp. Có thể bạn bè yêu quí bạn nhưng họ chẳng muốn bạn thay đổi chút nào, vì một khi bạn thay đổi, động lực của họ đối với bạn cũng thay đổi. Tình hình còn tồi tệ hơn nếu như đấy là đồng nghiệp của bạn. Đối với thị trường, họ sẽ chớp lấy bất cứ cơ hội nào có được để phản bác ý tưởng của bạn.

Ý tưởng tốt sẽ làm thay đổi cán cân quyền lực trong quan hệ. Đấy là lý do tại sao ý tưởng tốt luôn bị vùi dập từ trong trứng nước.

2. Ý tưởng không cần phải lớn. Chỉ cần là của chính bạn

Làm việc gì không dính dáng đến tiền bạc, không nhằm mục đích gây ấn tượng, không vì sự nghiệp, không thuộc về bất cứ ai. Đó là thay đổi.

Ý tưởng của bạn không cần phải vĩ đại, chỉ cần nó chính là của riêng bạn, bạn sẽ có nhiều tự do để thực hiện những điều kỳ diệu, càng kỳ diệu càng có nhiều người tâm đắc, bước đầu nhỏ nhoi của bạn càng lớn dần lên như quả cầu tuyết.

3. Đầu tư thời gian

Đối với tôi, có một chân trong "cuộc sống thực tế", có một nguồn thu nhập để không chịu áp lực làm việc theo đòi hỏi thị trường, thêm vào đó, được làm bất cứ cái gì tôi thích. Ngày qua ngày cho phép tôi vững bước trên con đường dài, cho riêng mình chứ không cho bất cứ ai khác là điều hết sức quan trọng. Tôi sẽ sử dụng nó một cách hiệu quả, đầu tư thời gian, duy trì lâu tới mức cần thiết, và rốt cuộc thì những điều kỳ diệu có khả năng thay đổi con người sẽ xảy ra.

4. Ý tưởng tốt thường có tuổi thơ lẻ loi

Ý tưởng càng tốt thì càng "kỳ cục" đối với người khác, cho nên, ý kiến phản biện của mọi người đóng vai trò vô cùng quan trọng, và lúc đầu sẽ có một khoảng thời gian bạn phải nỗ lực một mình. Khi ý tưởng qua được "tuổi thơ lẻ loi", bắt đầu thu hút được sự chú ý của mọi người, và bỗng nhiên, cả đám người ra sức xin tham gia triển khai. Có lẽ đây là hành vi kỳ lạ nhất của con người trong lĩnh vực kinh doanh.

5. Nếu phụ thuộc vào một cổ phần lớn "từ trên trời rơi xuống", kế hoạch kinh doanh của bạn có thể sẽ thất bại

Không có gì tự nhiên từ trên trời rơi xuống. Có những nhà xuất bản, họ muốn cống hiến 110%, nhưng không chịu trả công tương xứng cho bạn. Thấy tên mình in trên sách thì cũng thích thật, nhưng đấy không phải là mơ ước của tôi. Nhờ có internet, giờ đây bạn có thể tự xây dựng sự nghiệp của mình. Làm ăn lớn thì tốt thôi nhưng sự tự chủ là quan trọng hơn nhiều.

6. Bạn phải chịu trách nhiệm về trải nghiệm của chính mình

Bạn tìm được ý tưởng lớn sau nhiều năm vất vả, đấu tranh và hoài nghi. Nhưng làm thế nào bạn biết được đó có phải là "ý tưởng lớn" hay không? Không biết được ! Nhưng dù sao đi nữa bạn cũng vẫn sẽ thực hiện. Chủ nhân của những ý tưởng loại hai thì tin rằng thứ rác rưởi của mình là câu chuyện thần thoại vĩ đại. Đó là điều giúp cho ý tưởng loại hai sống sót lâu hơn.

7. Mỗi người sinh ra đều có khả năng sáng tạo; mỗi người đều được phát cho một hộp chì màu từ nhà trẻ

Bạn thấy nôn nóng muốn được làm một cái gì đó. Viết kịch bản, vẽ tranh, viết sách, kinh doanh… Bạn không biết là mình có tài gì hay không, dù bạn có giỏi thật đi nữa, bạn cũng chẳng biết gì về nhà sản xuất phim, nhà xuất bản, nhà đầu tư mạo hiểm…Thật chán ngắt và buồn tẻ! Bỗng giọng nói thì thầm của chiếc bút chì màu ngày xưa ở nhà trẻ cất lên: "không sợ, sao bây giờ lại phải sợ chúng?" Có những điều bạn chưa nói, có những việc bạn chưa làm, có những ngọn đèn cần phải bật lên và cần phải được chăm sóc cẩn thận ngay từ bây giờ. Hãy lắng nghe giọng nói thì thầm đó, nếu không nó sẽ vụt tan biến và mang theo một phần lớn cuộc đời bạn.

8. Giữ nghề kiếm cơm

Phải cân bằng nhu cầu kiếm sống đàng hoàng (tiền), đồng thời phải duy trì được sự tự chủ trong sáng tạo của bản thân (tình). Hai khía cạnh căng thẳng này luôn đóng vai trò trung tâm, không bao giờ lệch

bên nào cả. Khi bạn công nhận điều này, sự nghiệp của bạn sẽ tiến nhanh hơn. Tôi không biết lý do tại sao thế. Những người không chịu chia tách cuộc sống theo cách này, họ chẳng bao giờ thành công cả.

9. Công ty ngăn cản sáng tạo sẽ không còn khả năng cạnh tranh với những công ty ủng hộ sáng tạo

Loại hình công ty hiện đại và khoa học đầu thế kỷ XX đã hy sinh sức sáng tạo nhường chỗ cho lợi ích của "thành viên nhóm". Điều này đã tạo ra hàng triệu những con sán người sống bám và phè phỡn trên sức sáng tạo của người khác. Nếu bạn là người sáng tạo, nếu bạn có thể tư duy độc lập, và có khả năng kết nối đam mê, vượt qua được sợ hãi mắc sai lầm, giờ đây, các công ty đang cần bạn hơn bao giờ hết. Ai cũng có sáng tạo, chỉ mình bạn mới có thể quyết định là có mang điều đó theo mình hay không.

10. Mỗi người đều tự tạo ra đỉnh Everest của riêng mình để vượt qua

Bạn chưa bao giờ trèo lên đỉnh Everest của bạn? Có khó khăn gì chăng? Hay bạn không muốn làm việc này chút nào? Lời khuyên lớn nhất mà tôi có thể đưa ra với bất cứ ai là: "Hãy chấp nhận đỉnh Everest của riêng bạn. Như thế là bạn đã thắng một nửa trận chiến rồi". Xông lên thôi.

11. Càng tài giỏi, người ta càng ít cần đến những thứ hỗ trợ

Chẳng có mối liên hệ nào giữa sức sáng tạo và quyền sở hữu thiết bị cả. Trên thực tế, khi người nghệ sĩ dấn sâu hơn vào lĩnh vực của mình và trở nên thành công hơn. Công cụ tốt chỉ mang lại cho những kẻ loại hai thêm một cây cột để núp mà thôi. Cột chẳng giúp ích gì cả, mà chỉ cản đường. Trong kinh doanh, trong nghề nghiệp, ta luôn đặt câu hỏi "Đây có phải là một cây cột hay không?" Hỏi để phát hiện chúng và đám cột càng nhanh chóng biến mất.

12. Đừng tìm cách chống lại đám đông; hãy tránh xa họ ra

Tôi có một công việc ổn định,tôi chỉ vẽ biếm họa để giải khuây vào buổi tối. không có động cơ thương mại nào, không cần phải làm hài lòng tay môi giới nào, không phải theo khuôn mẫu nghệ sĩ, lối sống nào. Muốn vẽ sau danh thiếp, tôi cứ vẽ. Muốn dùng từ ngữ bậy bạ, tôi cứ dùng. Muốn vẽ hình ảnh trừu tượng, điên rồ, tôi cứ tiến hành. Điều này mang lại cho tôi rất nhiều tự do. Chính tự do sẽ đưa bạn đến nơi nào bạn muốn.

13. Nếu chấp nhận đau thương, nó sẽ chẳng còn làm bạn đau đớn nữa

Ngay cả khi không thành công, bạn cũng họ được rất nhiều điều giá trị, kỳ diệu, không tưởng tượng được. Khi không hành động – dù bạn biết rất rõ là mình có cơ hội – còn đau đớn hơn nhiều so với bất cứ thất bại nào.

14. Đừng bao giờ so sánh bên trong mình với bề ngoài người khác

Gã chủ tiệm đồ cổ mà tôi biết, ông rất yêu những món đồ cổ, nhưng ông còn tìm mua thêm những lò sưởi cổ để phục chế rồi bán. Ông mong bán những chiếc lò sưởi phục chế này vì chúng to lớn, cồng kềnh. Tôi nói: "Tại sao ông không bán những món đồ cổ để được nhiều tiền hơn?" Ông bảo: "Nguyên tắc

đầu tiên của kinh doanh là không bao giờ bán đi những thứ mình yêu thích". Tôi cũng vậy, nghề quảng cáo chính là chiếc lò sưởi thôi, những bức biếm họa mới là một thú vui của tôi.

15. Nên chết trẻ

Những tấm gương thi vị nhưng không hoàn thiện đã làm cho một số bạn trẻ chìm đắm trong đống nôn mửa của chính mình. Càng ngày họ càng tàn phá cuộc đời mình và ngày càng tỏ ra thảm hại. Người nghệ sĩ càng thông minh và tài năng thì càng ít khả năng chọn con đường này. Đứa trẻ nào cũng đánh giá thấp khả năng cạnh tranh của mình, và đánh giá quá cao cơ hội của bản thân, và bám chặt ý nghĩ có một cách khác để biến ước mơ thành hiện thực mà không cần phải lao động vất vả, nên sức cạnh tranh của họ dần dần tan biến.

16. Điều quan trọng nhất một người sáng tạo có thể nắm bắt thành thạo là xác định được nơi vạch ra đường chỉ đỏ phân chia giữa những gì anh sẵn sàng thực hiện và những gì không

Đường chỉ đỏ sẽ phân định ranh giới cho sự tự chủ của bạn, xác định lãnh địa sáng tạo của riêng bạn. Mỗi người đều có đường chỉ đỏ của riêng mình. Mỗi người đều có riêng một lý thuyết Tình và Tiền. Khi ai đó "chịu đau khổ vì nghệ thuật" tức họ không biết đường chỉ đỏ ấy nằm ở đâu. Đường chỉ đỏ giúp ta thấy được ai là bạn bè chân chính của mình. Có người thấy dễ, có người thấy khó. Đời thật chẳng công bằng gì cả.

17. Thế giới không ngừng thay đổi

Có thể, công việc của bạn chỉ có giá trị bằng một nửa hoặc bị triệt tiêu sau năm, mười năm nữa. Rất nhiều người lâm vào cảnh khốn khổ. Thế giới bên ngoài thật lạnh lẽo.

Chắc bạn nghĩ tài năng, sự cần cù, internet, công nghệ mới sẽ cứu được mình? Không hề!

Dù xã hội mới có phát triển thế nào đi nữa, điều duy nhất mà thực tế mới không thể tước đoạt được khỏi tay bạn chính là niềm tin. Những người bạn tin tưởng và tin tưởng bạn sẽ giúp bạn có cơm ăn. Bạn cần phải sáng tạo, vì cách làm cũ đã chết.

Tăng cường hơn nữa mối quan hệ với những người sáng tạo, tránh xa bọn đần độn, kẻ cầu an.

18. Công trạng mua được. Đam mê thì không

Loài người sở hữu cái mà tôi gọi là "gene khó chịu" khiến chúng ta hết sức bất mãn với vị thế của mình, dù vị thế đó có mĩm cười nhân hậu với chúng ta đến đâu. Gene khó chịu khiến chúng ta sáng tạo ra nhiều thứ, cần phải hiểu rằng nó chính là yếu tố nguyên sơ nhất. Mong muốn thay đổi thế giới không phải là tiếng gọi cao quý, nó là tiếng gọi bản năng. Thật đáng buồn, bạn đồng ý ngữa tay nhận tiền chỉ để ngồi yên trong cái hang góc – văn – phòng.

19. Tránh xa Đội quân Bình nước

"Đội quân Bình nước" là khái niềm để chỉ cả lũ nhân viên sáng tạo chúng tôi bị giám đốc sáng tạo vắt kiệt đến tận giọt sức cuối cùng, và đến khi không còn gì nữa thì vứt bỏ không thương tiếc.

Tôi nói với bạn đồng nghiệp: "Tớ phải nghỉ việc thôi. Lý do duy nhất họ muốn giữ tớ ở đây là vì tớ vẫn còn trẻ và chấp nhận lương thấp. Nhưng khi một trong hai yếu tố đó không còn nữa thì tớ chỉ là đồ bị thịt mà thôi".

20. Hát bằng giọng của chính mình

Chẳng có ai thạo hết mọi nghề được cả. Các họa sĩ, doanh nhân thành công đều tìm cách phá vỡ những hạn chế của bản thân, hướng lợi thế vào những điểm yếu của mình. Đừng đỗ lỗi, hãy ngậm miệng lại và bắt tay vào việc, thời gian không chờ đợi ai cả.

21. Chọn phương tiện nào không quan trọng

Việc vẽ biếm họa của tôi là để có một cuộc sống bình thường, một thú vui kinh khủng bên lề. Điều đó khác xa với những nghệ sĩ, hình thức nghệ thuật mà họ chọn đã trở thành tôn giáo đối với họ. Rất nghiêm túc. Rất quan trọng. Nếu bạn có tài năng đặc biệt thì nhu cầu theo đuổi tài năng đó trở nên quan trọng. Một số bạn trẻ dở hơi, khi gắn bó với "nghệ thuật" của mình chỉ vì nó thú vị, gợi cảm, thời thượng. Khi còn trẻ bạn có thể bay bổng được, nhưng khi tuổi trẻ chưa kịp trôi qua mà quỹ sứ đã đến đòi nợ rồi, thật sự rất đau lòng.

22. Bán hàng khó hơn bạn nghĩ

Khi mới ra trường, tôi liên hệ các công ty quảng cáo để xin việc. Tay giám đốc sáng tạo đề nghị cho ông xem các bản vẽ của tôi, ông thú nhận, các bản vẽ của tôi chẳng giúp gì cho ông cả, vì thị trường mục tiêu là các bà nội trợ trung lưu. Hãy giảm tông xuống một chút. Giảm chất lượng để sản phẩm của bạn trở nên "thương mại" hơn chỉ khiến mọi người bớt thích nó đi mà thôi.

23. Chẳng ai quan tâm đâu. Mình làm cho bản thân mình thôi

Ai cũng bận bịu với cuộc sống của mình nên không thể quan tâm đến quyển sách, bức tranh, kịch bản v.v.. của bạn được, đặc biệt là khi chúng chưa hoàn thành; còn những người không quá bận rộn thì bạn lại chẳng muốn họ xuất hiện trong đời mình chút nào.

Đem tác phẩm của mình ra làm một thương vụ lớn với người khác là nụ hôn của thần chết.

24. Thật phí thời gian khi lo lắng về cuộc đối đầu giữa "Thương mại với Nghệ thuật"

Thương mại và Nghệ thuật là vấn đề tranh cải. Đối với tôi, việc một tác giả bán nhiều sách hoặc ít sách, chúng chỉ là những vật vô giá trị, là trò tiêu khiển bên ngoài. Vấn đề là bạn định làm gì với quãng thời gian ngắn ngủi còn lại trên cỏi đời này. Hai tiêu chí hoàn toàn khác nhau.

25. Đừng lo không tìm được cảm hứng. Trước sau gì nó cũng đến thôi

Cảm hứng đến trước khát vọng sáng tạo, chứ không phải ngược lại. Vì thế, tôi quyết định vẽ biếm họa trên lưng danh thiếp vì tôi có thể mang chúng theo mình. Khi có cảm hứng vẽ thì tôi tạt vào ghế đá công viên hoặc quán cà phê để vẽ. Không gắng sức. Cảm hứng chẳng bao giờ xuất hiện vào thời điểm thuận lợi, cũng như chẳng kéo dài được lâu. Nếu bạn nhìn vào tờ giấy trắng mà không thấy gì nảy ra trong đầu, bạn nên đi làm việc khác. Cố gắng sáng tạo khi không có hứng chẳng khác gì nói chuyện chỉ để mà nói như một kẻ nát rượu, say khước mà thôi.

26. Bạn phải tìm ra cách riêng của mình

Một trong những yếu tố làm nên nghệ sĩ lớn chính là học cách hát không phải bằng giọng của bất kỳ ai mà bằng giọng của chính mình. Thứ khiến cho nghệ thuật trở nên vĩ đại là chất nhân văn, chứ không phải là hình thức. Giọng hát chứ không phải dáng hình. Hãy dành toàn tâm toàn ý vào đó, bạn sẽ tìm được giọng hát của riêng mình.

27. Viết bằng cả trái tim

Dù bạn viết cho một người, năm người, một ngàn người, một triệu người hay hàng triệu người, thực ra chỉ có một cách kết nối chân chính duy nhất. Cách duy nhất thật sự hiệu quả: Viết bằng cả trái tim.

28. Cách tốt nhất để được phê duyệt là không cần phê duyệt

Khi tôi mới vào làm việc tại từ tạp chí Punch, ông biên tập biếm họa cho tôi xem cả một chồng thư của nhiều họa sĩ biếm họa nổi danh trước đây, với giọng rầu rĩ, tuyệt vọng nài nỉ được xuất bản. Ông bật cười một cách tinh quái: “Làm thế nào để không được xuất bản, hãy viết cho tôi một bức thư chết tiệt như vậy”. Điều này hoàn toàn đúng với tất cả nghệ thuật lẫn kinh doanh và với tất cả những gì đáng sở hữu.

29. Sức mạnh ư, chẳng ai cho đâu. Bạn phải giành lấy nó thôi

Không cần bất cứ điều gì từ người khác chính là cách để bạn vươn tới vị trí giỏi nhất thế giới.

30. Bất kể bạn chọn cái gì, Quỷ sứ vẫn có phần của nó

Van Gogh không bao giờ bán được bức tranh nào trong suốt cuộc đời của mình. Nhưng giá tranh của ông tăng vọt không lâu sau cái chết của ông. Bất cứ ai cũng có thể trở thành một người xả thân vì lý tưởng. Bất cứ ai cũng có thể trở thành kẻ hoài nghi. Phần bất biến nằm ở đâu đó giữa hai thái cực này – đấy chính là phần con người.

31. Phần khó nhất của sáng tạo là quen với trạng thái sáng tạo

Lúc tôi học năm cuối đại học, nhà đạo diễn Tim Burton đã nói với tôi: “Nếu cậu có đam mê sáng tạo thì nó sẽ chẳng bao giờ mất đi đâu được. Tôi cũng vừa mới quen được với ý nghĩ xử lý với nó”.

32. Thực hành tiết kiệm

Là người sáng tạo, bạn phải học được cách bảo vệ tự do của chính mình. Điều đó bao gồm cả việc bạn giải phóng bản thân khỏi tính tham lam.

33. Đừng để công việc già theo bạn

Trong kinh doanh, nhiều người nói rằng họ có hai mươi năm kinh nghiệm, trong thực tế họ chỉ có một năm kinh nghiệm, lặp đi lặp lại hai mươi năm.

Thật buồn khi phải chứng kiến điều này xảy ra với bạn bè mình, khi điều này xảy ra với mình thì còn buồn hơn nữa.

34. Nghèo đói thật khổ

Tiền không là tất cả, nhưng phủ nhận tầm quan trọng của thế giới vật chất quanh bạn là tự tách mình ra khỏi thực tế. Và cuối cùng, thế giới sẽ trừng phạt bạn rất nặng nề vì chính điều đó.

Vậy thì "sáng tạo" hay "tiền bạc"? Chọn cái nào cũng sai cả. Điều tốt đẹp nhất trên đời là được làm một con người hiệu quả. Đôi khi điều đó đòi hỏi phải có tiền, đôi khi không. Hãy sẵn sàng để đón nhận cả hai.

35. Cẩn thận khi biến sở thích thành nghề nghiệp

Tôi có người bạn, anh ta làm kế toán cho một công ty, nhưng đặc biệt anh ta say mê các món đồ cổ bằng bạc. Cuối cuongf anh bỏ việc kế toán và chuyển qua làm cho Trung tâm đấu giá, chuyên về định giá đồ bạc. Thời gian sau, tôi được tin anh bị mất việc và đang nghiện rượu nặng. Trước kia anh ta có cả công việc lẫn sở thích. Rồi đột nhiên anh ta chỉ còn công việc chứ không còn sở thích nữa. Một người đàn ông bao giờ cũng cần cả hai thứ. Còn bây giờ, con người lúc nào cũng muốn có một sở thích. Biết làm gì? – Nhậu!

36. Hãy thưởng thức hương vị vô danh khi còn có thể

Khi bạn đã "thành công", công trình của bạn sẽ không bao giờ còn như trước nữa.

Các "ông sao" kể chuyện chinh phục đỉnh cao, phần họ luôn kể một cách hào hứng là phần trước khi thành công, còn sống ở tầng hầm, không có điện, ăn "thức ăn của chó" để thực hiện sự đột phá của mình. Một người tài năng tạo ra được sự kỳ diệu và tuyệt vời khi còn trẻ tuổi, nghèo đói, cô đơn – nhưng khi đã nổi tiếng thì tạo ra đủ thứ bẩn thỉu là thứ họ tiếp tục vững bước bù cho những năm tháng nghèo đói. Đấy là giấc mơ.

37. Bắt đầu viết Blog

Blog (hoặc bất cứ phương tiện xã hội nào bạn chọn) có thể đánh đổ đội ngũ gác cổng dễ đến kinh ngạc.

Tôi có một người bạn ở Pháp, tên là Marie. Vài năm trước cô có viết một cuốn tiểu thuyết về tình dục và nội tâm (một loại đang ăn khách tại Pháp). Cô tâm sự về nỗi khổ và tuyệt vọng của cô mong tìm ra một

nhà xuất bản. Thậm chí, có tay biên tập ngỏ lời muốn giúp đỡ cô xuất bản với điều kiện là phải ngủ với hắn. Thật là chó má!

Tôi nói: "Đưa lên mạng đi! Cậu sẽ nhận được lời mời xuất bản trong vòng sáu tháng. Tin tớ đi! Tôi đã thành công với cách làm này và các nhà xuất bản sau đó đã tiếp cận tôi. Kết thúc có hậu". Đáng buồn là cô không bao giờ áp dụng phương pháp blog. Cô đang kẹt trong kiểu cách văn hóa Pháp. Vì làm như vậy, giới văn chương Paris cho là vụng về.

38. Ý nghĩa mới quan trọng, còn con người thì không

Có hàng nghìn, hàng vạn, hàng tỉ cánh cửa đi vào sáng tạo, nhưng bạn phải tìm cho ra cánh cửa duy nhát của riêng mình. Cánh cửa này có thể nhỏ, có thể lớn, cái gì cũng được. Ý nghĩa mới là quan trọng. Nó sẽ tạo ra của cải cũng như tiếng cười và niềm vui, tạo ra tình thương và cộng hưởng với những người khác, nhưng nó sẽ không dung thứ cho những kẻ ngu đần, ăn bám và yếm thế!

Nhưng làm sao biết được ngã đường nào có ý nghĩa đối với mình? Đây là một cuộc phiêu lưu và hãy chấp nhận tất cả những gì thuộc về nó. Với một chút luyện tập, trước sau gì bạn cũng hòa nhập với dòng chảy đấy thôi. Con người không quan trọng, bạn phải gắn chatwtj với những thực tế hàng ngày như bất kỳ sinh vật nào khác. Phần lớn những thứ thực sự có ý nghĩ vẫn hiện hữu quanh điều trần tục bạn làm.

39. Khi đã trở thành hiện thực, giấc mơ không còn là giấc mơ nữa

Trước kia, tôi không hề có ý định trở thành họa sĩ biếm họa chuyên nghiệp. Tôi không hề có ý định sử dụng internet. Nhưng không hiểu sao hai cái đó trộn vào với nhau để trở thành người chia sẻ suy nghĩ của mình về thế giới mới mẻ và táo bạo này. Tuổi trẻ có nhiều giấc mơ, nhung phải hiểu rằng mơ ước cũng có cuộc sống riêng, và chúng chẳng tốt lắm trong việc làm theo chỉ dẫn. Hãy yêu thương, trân trọng và nuôi dưỡng chúng nhưng đừng bao giờ trở thành nô lệ của chúng. Nếu không, bạn sẽ giết chết chúng từ trong trứng nước, trước khi chúng có cơ hội trở thành hiện thực.

40. Không có gì thuộc về khoa học tên lửa

Tóm lại, bạn cần: "Làm việc chăm chỉ, kiên trì. Sống giản dị và kín tiếng. Giữ thái độ khiêm tốn. Luôn lạc quan. Tạo ra vận may của chính mình. Hãy tử tế. Hãy lịch sự".

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

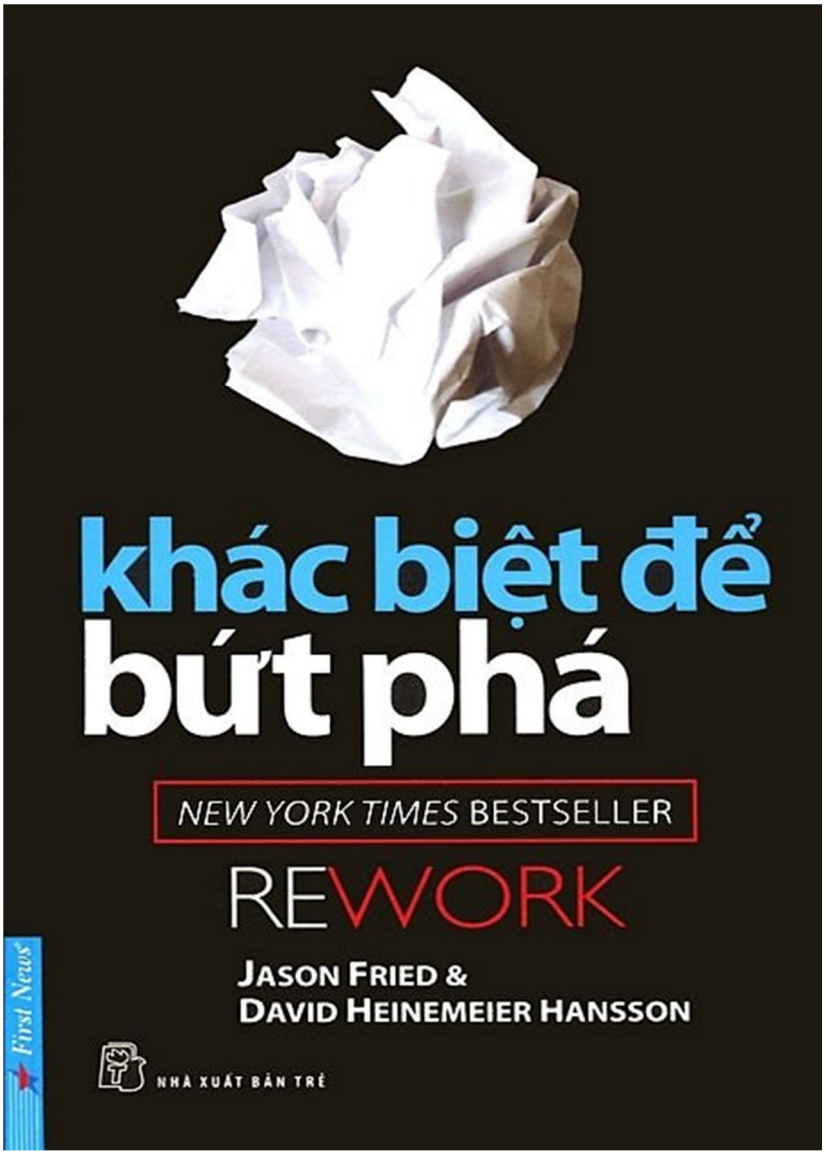
www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Rework

Bản dịch: Khác biệt để bứt phá

Người dịch: Thanh Thảo – Song Thu – Vi Thảo Nguyên

Nhà xuất bản Trẻ, 2011

Sách gồm 317 trang

Về tác giả

Jason Fried và David Heinemeier Hanson là những nhà sáng lập 37 Signals, một công ty phần mềm tiên phong chuyên sản xuất các phần mềm ứng dụng được hàng triệu người trên thế giới tin dùng.

Họ còn là đồng tác giả của Signals vs.Noise, một trong những trang Blog phổ biến nhất hiện nay.

Nội dung chính

Thể hiện sự thông minh, súc tích và thiết thực, khác biệt để bứt phá chỉ cho bạn một phương thức vô cùng dễ dàng để gặt hái thành công với sự tạo dựng một thứ gì đó bằng chính sức mình.

Chương 1 – Khởi đầu

Có một thực tế mới: ngày nay, bất kỳ ai cũng có thể kinh doanh. Những công cụ trước đây nằm ngoài tầm tay thì giờ rất dễ có được. Một người có thể đảm đương công việc của hai hay nhiều người. Những việc bất khả hồi vài năm trước thì giờ trở nên đơn giản. Giờ đây, bạn có thể làm việc ở nhà hoặc hợp tác với những người sống cách xa hàng ngàn dặm mà bạn chưa bao giờ gặp mặt.

Đã đến lúc thay đổi phương thức làm việc. Chúng ta hãy bắt đầu

Chương 2 – Hạ bệ

Phớt lờ thế giới thực. Thế giới thực có vẻ là một nơi cực kỳ buồn chán. Đó là nơi mà các ý tưởng mới, phương pháp lạ và những khái niệm ngoại lai luôn thất thế.

Trong thế giới thực, bạn không thể thu hút hàng triệu khách hàng mà không cần bất cứ nhân viên bán hàng hay chiến dịch quảng cáo. Trong thế giới thực, bạn không thể để lộ bí quyết thành công của mình cho người khác biết. Tuy nhiên, chúng tôi đã làm tất cả những điều đó và vẫn phát đạt.

Đừng tung hô việc học hỏi từ sai lầm. Người ta thường khuyên bạn "thất bại là mẹ thành công". Một nhận thức sai lầm khác: bạn cần phải học hỏi từ thất bại của mình.

Hãy làm ngược lại bằng cách học hỏi từ thành công của bạn. Khi thành công một việc nào đó, bạn biết được điều gì hiệu quả và bạn có thể tiếp tục thực hiện việc đó, và có thể làm tốt hơn nữa. Thất bại không phải là điều kiện tiên quyết để thành công. Sự tiến hóa không nấn ná ở những thất bại trong quá khứ, nó luôn được xây dựng dựa trên những gì hiệu quả.

Lên kế hoạch là phán đoán. Có nhiều yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nền kinh tế… việc lên kế hoạch khiến bạn cảm thấy mình có thể kiểm soát được những thứ mà thực ra bạn không thể. Kế hoạch là những phán đoán. Kế hoạch để cho quá khứ điều khiển tương lai. Kế hoạch mâu thuẫn với sự ứng biến. Bạn phải có khả năng nắm bắt khi cơ hội đến. hãy bỏ bớt việc phán đoán. Hãy quyết định những gì bạn sẽ làm trong một tuần, hãy tìm ra điều quan trọng nhất tiếp theo và thực hiện.

Đừng đưa ra giả định về quy mô doanh nghiệp của bạn. Hãy phát triển từ từ và xem cái gì là phù hợp. Hãy tránh sự phát triển bộc phát. Đừng cảm thấy bất an khi điều hành một doanh nghiệp nhỏ. Một doanh nghiệp có thể đứng vững và có thể sinh lợi thì dù nó nhỏ hay lớn, người tạo ra nó cũng lấy làm tự hào.

Chứng nghiện việc. Bạn hãy biết chứng nghiện việc chẳng những không cần thiết mà còn thật xuẩn ngốc. Người nghiện việc thích làm việc ngoài giờ để có cảm giác mình như những vị anh hùng xả thân vì sự nghiệp.

Nếu trí não luôn phải làm việc, bạn sẽ khó mà có óc phán xét sáng suốt, quyết định của bạn sẽ bị lệch lạc, bạn không phải là người hoàn hảo mà chỉ lãng phí thời gian chúi mũi vào những tiểu tiết vụn vặt, nên hiệu suất không nhiều hơn người làm việc bình thường. Rồi sau cùng, bạn chỉ chuốc lấy sự chán chường và mệt mỏi.

Bạn đừng nghĩ mình là ông chủ doanh nghiệp mà là người khởi nghiệp. Bạn chỉ đang làm những gì bạn yêu thích theo cách riêng của bạn và nhận được thù lao từ việc ấy. Bạn chỉ cần có ý tưởng, sự tự tin và động lực để bước lên bệ phóng.

Chương 3 – Tiến lên

Tạo dấu ấn. Để làm việc lớn, bạn cần phải thấy mình đang tạo ra sự khác biệt, tạo ra dấu ấn. Chỉ cần khách hàng của bạn nói “cái này làm cho cuộc sống của tôi tốt đẹp hơn”, hay chỉ cần nếu bạn ngưng những gì mình đang làm thì mọi người sẽ nhận ran gay.

Gãi đúng chỗ ngứa. Cách dễ dàng nhất và nhanh chóng nhất để có được một sản phẩm hay dịch vụ tuyệt vời là làm ra những thứ mà bản thân bạn cũng muốn sử dụng. Nghĩa là, đơn giản bạn ngứa chỗ nào, gãi chỗ đó. Phương pháp “giải quyết vấn đề của chính bạn” làm bạn ưa thích những gì mình tạo ra và bạn sẽ song hành cùng nó, có lẽ cả phần đời còn lại của bạn cũng nên.

Bạn cho rằng ý tưởng của mình đáng giá? Chừng nào bạn chưa thực sự bắt đầu tạo ra một cái gì đó, thì ý tưởng tuyệt vời của bạn cũng chỉ là ý tưởng mà thôi… Điều quan trọng nhất là phải bắt tay vào làm.

Đừng đổ lỗi cho thời gian. Bạn sẽ luôn có đủ thời gian nếu bạn biết sử dụng thời gian đúng cách. Hãy cứ làm việc bình thường và tranh thủ thực hiện kế hoạch của mình vào buổi tối. Khi bạn thực sự đam mê điều gì, bạn sẽ dành thời gian cho nó, bất chấp những nghĩa vụ khác của bạn. Thời điểm hoàn hảo không bao giờ đến cả. Nếu bạn cứ tiếp tục gặm nhấm việc hoạch định thời gian hoàn hảo cho mọi việc thì những việc đó sẽ chẳng bao giờ xảy ra đâu.

Giữ vững lập trường. Các doanh nghiệp thành công luôn có quan điểm riêng và họ tin tưởng vào quan điểm đó. Lập trường vững vàng chính là cách bạn thu hút những người hâm mộ cuồng nhiệt. Họ hướng đến bạn và bảo vệ bạn, họ sẽ loang truyền tiếng thơm của bạn xa hơn, rộng hơn và nồng nhiệt hơn bất cứ loại hình quảng cáo nào.

Huy động vốn từ nguồn lực bên ngoài là phương án cuối cùng. Bất luận bạn đang kinh doanh theo loại hình nào, hãy sử dụng càng ít nguồn vốn từ bên ngoài càng tốt. Khi bạn huy động vốn, người khác sẽ nắm cổ phần trong công ty bạn. Liệu bạn mở công ty để phục tùng người khác? Lại nữa, nhà đầu tư luôn luôn muốn thu hồi vốn càng nhanh càng tốt thì các dự án dài hạn của bạn sẽ ra sao? Cuối cùng bạn sẽ xây dựng những gì mà nhà đầu tư muốn thay vì những gì mà khách hàng muốn. Trước khi đưa đầu vào chiếc thòng lọng ấy, hãy tìm phương án khác.

Bạn cần ít hơn bạn nghĩ. Các vấn đề về vốn, nhân sự, cơ sở vật chất, thời gian thật ra bạn cần ít hơn bạn nghĩ. Nhiều công ty đã khởi sự trong gara chỉ với một vài người, nhưng rồi họ đã trở thành công ty lớn.

Đừng bao giờ quan niệm rằng công ty của bạn mới thành lập mà bạn phải suy nghĩ là bạn đang thành lập một doanh nghiệp thực sự, nghĩa là, bạn phải đương đầu với những vấn đề thực tế và phải nghĩ đến lợi nhuận ngay từ những ngày đầu tiên. Có như vậy bạn sẽ dễ tiến đến thành công hơn.

Khi bạn gầy dựng một công ty với ý định bán nó đi, bạn đã chọn nhầm đường. Liệu chỉ có tiền thôi thì có thực sự làm bạn hạnh phúc? Làm sao bạn có tâm huyết và sự tin tưởng? Đừng bao giờ thế. Phúc không đến hai lần. Nếu bạn đã xây dựng được doanh nghiệp tiềm năng, hãy duy trì hoạt động của nó.

Nếu chưa cần thiết gia tăng qui mô, bạn giữ qui mô nhỏ, bạn có thể thay đổi dễ dàng bất cứ thứ gì: mô hình kinh doanh, sản phẩm, đặc tính, thông điệp quảng cáo. Bạn có thể phạm sai lầm và nhanh chóng sửa chữa. Điều quan trọng là bạn có thể thay đổi tư duy.

Chương 4 – Tiến triển

Tận dụng hạn chế. Thời gian, tiền bạc, nhân lực, kinh nghiệm, đừng than vãn những hạn chế của chúng. Ít là tốt. Sự hạn chế là một lợi thế mà không phải ai cũng nhận ra. Bạn hãy tiến hành công việc với những gì bạn có. Không có chỗ cho sự lãng phí. Điều đó bắt buộc bạn phải trở nên sáng tạo. Trước khi than vãn về sự thiếu thống, hãy xem thử liệu bạn có thể làm được gì với những gì mình có.

Bạn không thể làm tất cả mọi thứ mà bạn muốn và làm cho thật hoàn hảo được. Hãy buông bỏ một vài việc để đạt kết quả tốt hơn. Hãy tạo ra những điều xuất sắc bằng cách cắt bớt những phần chỉ ở mức vừa hay.

Hãy bắt đầu từ tâm chấn. Có những việc bạn có thể làm, những việc bạn muốn làm, và những việc bạn phải làm. Những việc bạn phải làm là nơi mà bạn nên bắt đầu. Hãy bắt đầu ngay từ tâm chấn.

Hãy phớt lờ cái chi tiết trong thời gian đầu. Hãy tập trung vào những điều cốt lõi trước, rồi hãy bận tâm đến các chi tiết sau. Bức tranh tổng thể chính là tất cả những gì mà bạn nên bận tâm trước khi bắt đầu.

Hãy tuân thủ việc ra quyết định. Đừng chờ đợi giải pháp hoàn hảo. Hãy quyết định và hướng về phía trước. Quyết định chính là sự tiến triển. Hãy đặt câu hỏi "chúng ta có thể làm gì ngay lúc này để có được kết quả tối ưu?" Hãy quyết định và bắt tay làm ngay khi bạn có đủ đà và động lực.

Hãy là một giám tuyển (curator) đưa ra những quyết định sáng suốt về những gì nên giữ và những gì nên bỏ đi. Hãy bám sát những gì tinh túy. Hãy xén bớt cho đến khi chỉ còn lại những thứ thực sự quan trọng.

Giá trị cốt lõi không bao giờ thay đổi. Phần cốt lõi trong việc kinh doanh của bạn nên được xây dựng dựa trên những thứ không đổi, những thứ mà mọi người muốn có hôm nay và trong vòng mười năm sau họ vẫn muốn có. Đó là những thứ mà bạn nên đầu tư vào.

Hãy sử dụng bất cứ thứ gì mà bạn đã có hoặc những thứ mà bạn có thể chi trả, cứ việc tiến lên. Công cụ chỉ đóng "vai phụ", khả năng sử dụng tốt những gì bạn có mới là thứ chính yếu. Nên nhớ rằng các âm điệu nằm ở ngón tay bạn.

Khi sản xuất ra một sản phẩm, bạn luôn tạo ra vài thứ kèm theo. Không thể nào chỉ tạo ra mỗi một thứ. Bất cứ thứ gì cũng có sản phẩm phụ cả. Những bộ óc kinh doanh sáng tạo và tinh ý sẽ nhắm vào những phụ phẩm đó và nhìn thấy những cơ hội rộng mở.

Bạn có thể đưa sản phẩm ra sớm hơn nhiều so với bạn nghĩ. Mỗi sản phẩm của bạn đã đầy đủ tính năng, hãy tung ra thị trường.

Chương 5 – Năng suất

Chất vấn bản thân. Những bản báo cáo, những biểu đồ, những bản miêu tả phải tốn rất nhiều thời gian để tạo ra, nhưng chỉ sau vài giây là bị quên lãng. Nếu bạn cần phải giải thích một điều gì đó, hãy cố gắng hiện thực hóa nó. Hãy làm bất cứ điều gì để loại bỏ vỏ bọc trừu tượng.

Cặm cụi thực hiện những việc mà bạn nghĩ phải làm thì rất dễ, còn việc ngừng lại và hỏi tại sao mình làm thì khó khăn hơn nhiều. Bạn sẽ tìm ra đâu là những việc thực sự quan trọng qua những câu hỏi sau: Tại sao bạn phải làm việc này? Bạn đang giải quyết vấn đề gì? Điều này có thực sự hữu ích? Bạn có đang gia tăng giá trị? Điều này có làm thay đổi hành vi? Có cách nào dễ dàng hơn? Bạn có thể làm gì thay thế? Có đáng làm?

Hãy chất vấn bản thân. Đôi khi từ bỏ những gì bạn đang thực hiện là một động thái đúng đắng. Đừng tiếp tục lãng phí thời gian quý báu cho những việc không hiệu quả.

Sự quấy rầy: kẻ thù của năng suất. Bạn có thể lập ra một nguyên tắc nơi công sở là bạn sẽ có nữa ngày được ở một mình (hoặc một ngày trong tuần). Chốn riêng là nơi mà bạn dồn hết tâm trí để làm việc và lúc đó, năng suất làm việc của bạn đạt đến đỉnh cao. Bất cứ sự quấy rầy nào cũng buộc bạn bắt đầu lại từ đầu. Hãy kiên quyết đấu tranh và chống lại chúng.

Họp hành là độc dược. Những cuộc họp thường mang lại những khái niệm trừu tượng, những chuyện ngoài lề, những phát biểu vô nghĩa, nhồi nhét những nội dung mà không rõ mục tiêu. Một buổi họp một tiếng đồng hồ tức nhân lên với số người dự họp, đánh đổi một số năng suất rất lớn. Cái giá thực sự của một cuộc họp thật quá đắt!

Nếu bạn quyết định rằng, các bạn chắc chắn phải họp, thì cố gắng làm cho cuộc họp thật hiệu quả: đối tượng họp phù hợp, vấn đề, giải pháp, nhiệm vụ của mỗi thành viên thật cụ thể và có trọng tâm.

Phần lớn các vấn đề đều có giải pháp. Sao bạn không tìm đến giải pháp Judo, một giải pháp giúp bạn đạt hiệu quả tối đa với nỗ lực tối thiểu? Khi cái vừa đủ tốt để giúp bạn hoàn thành công việc, hãy thực hiện nó. Đó là cách khôn ngoan hơn nhiều so với việc lãng phí tài nguyên.

Tốc chiến tốc thắng. Sự tăng trưởng tiếp sức động lực. Cách tạo ra đà tăng trưởng là hoàn thành một việc rồi chuyển sang việc kế tiếp. Hãy tập thói quen đạt được những chiến thắng nhỏ dọc đường, thậm chí chỉ một sự cải thiện tí hon tạo ra đà tăng trưởng tốt.

Bỏ cuộc đôi lúc trở thành giải pháp tối ưu. Mọi người thường đánh đồng từ bỏ là thất bại, song đôi lúc đó chính xác là những gì mà bạn nên làm. Nếu bạn đã tiêu tốn quá nhiều thời gian vào một việc không đúng, hãy từ bỏ nó, nếu bạn tiếp tục lãng phí thời gian vào việc mà bạn không thể đảm đương thì càng tệ hại hơn nhiều.

Ngủ đủ giấc. Bỏ ngủ là một ý tồi, vì bạn sẽ trả giá đắt về sau: bạn sẽ chọn "bừa" giải pháp, bạn sẽ hủy hoại sức sáng tạo, sụt giảm tinh thần, dễ cáu kỉnh, đánh mất tính kiên nhẫn và lòng vị tha.

Những ước lượng của bạn trật lất. Con người chúng ta rất dở trong việc ước lượng. Cho nên phải chia việc lớn thành những việc nhỏ hơn. Việc càng nhỏ thì càng dễ ước lượng. Có thể là bạn vẫn ước lượng sai, nhưng sự sai lệch giảm nhiều so với việc ước lượng một dự án lớn.

Những quyết định lớn rất khó đưa ra và rất khó thay đổi. Nhất là khi bản ngã và lòng kiêu hãnh chiếm ưu thế thì bạn không thể thay đổi quyết định một cách dễ dàng. Hãy đưa ra những lựa chọn nhỏ để nó chỉ có hiệu quả tạm thời. Khi đưa ra những quyết định nhỏ thì bạn không thể phạm sai lầm lớn, đồng thời bạn có thể thay đổi nếu không phù hợp.

Chương 6 – Đối thủ cạnh tranh

Đừng sao chép. Khi còn đi học, sực bắt chước là một công cụ hữu ích trên con đường khám phá tiếng nói của chính mình. Nhưng xây dựng công ty bằng cách mô phỏng theo một mô hình sẵn có là một công thức dẫn đến thất bại. Khi đơn thuần "cắt dán" bạn sẽ không có sự thấu hiểu, không nhìn thấy được

công sức người tạo ra, nó được chôn sâu bên dưới lớp mặt nạ. Bạn sẽ luôn ở thế bị động, không bao giờ dẫn đầu và luôn sẽ đi theo kẻ khác. Hãy chịu ảnh hưởng, nhưng đừng đánh cắp.

Khác biệt hóa sản phẩm. Nếu bạn thành công, người ta sẽ bắt chước những gì bạn làm. Để bảo vệ mình khỏi những kẻ sao chép, bạn hãy biến mình thành một phần của sản phẩm hay dịch vụ để nó thành sản phẩm mà không ai khác có thể làm được.

Zappos đã khác biệt hóa ở khâu dịch vụ khách hàng. Polyface khác biệt hóa bằng sự quan tâm đến môi trường để hướng đến chất lượng thực sự.

Lùi một bước trong cạnh tranh. Hãy cố gắng kém đối thủ một bậc, dành phần khó khăn phức tạp cho đối thủ. Sản phẩm của bạn có thể chỉ thực hiện một tính năng đơn giản, nhưng thực hiện một cách xuất sắc. Hãy làm nổi bật các tính năng mà bạn có và tự hào về nó.

Các đối thủ chẳng đáng cho bạn quan tâm. Hãy tập trung vào bản thân mình, những điều đang diễn ra ở đây quan trọng hơn nhiều so với những điều diễn ra ngoài kia. Bạn không thể loại trừ đối thủ bằng cách đưa ra sản phẩm na ná như họ, tốt hơn một chút. Thế là bạn đã để họ đặt ra luật chơi và bạn không thể nào hạ gục được người đặt luật. Bạn cần đặt lại luật: Họ là họ còn của bạn là của bạn.

Chương 7 – Sự tiến triển

Cứng rắn nói không. Đừng tin vào chuyện "khách hàng luôn luôn đúng". Hãy tập thói quen nói "không". Không đáng để làm hài lòng một số khách hàng hay phàn nàn mà phá hỏng sản phẩm của bạn trong mắt nhiều người còn lại. Nhưng đừng nói không một cách ngớ ngẩn. Hãy thành thật, giải thích nguyên nhân tại sao, thuyết phục họ suy nghĩ theo cách của bạn. Thà để cho khách hàng vui vẻ sử dụng sản phẩm của người khác, còn hơn buộc họ sử dụng sản phẩm của bạn trong sự bất bình.

Để khách hàng vươn cao hơn bạn. Khi công ty cố gắng biến đổi sản phẩm theo yêu cầu để làm vừa lòng khách hàng hiện tại, bạn tự đánh mất cơ hội có được các khách hàng mới. Hãy để cho khách hàng vươn cao hơn mình. Số người không sử dụng sản phẩm của bạn luôn nhiều hơn số người đang sử dụng. Hãy đảm bảo bạn giữ cho mọi thứ thật đơn giản, bạn không thể nào biến hóa cho phù hợp với tất cả mọi người. Các công ty cần phải trung thành với một số đối tượng khách hàng nhất định.

Bạn có nhiều ý tưởng mới cộng thêm các ý tưởng từ khách hàng. Hãy hào hứng với chúng nhưng đừng hành động ngay. Hãy để các ý tưởng đó nguội lại, viết ra và xếp chúng theo mức độ ưu tiên bằng cái đầu minh mẫn.

Mang về nhà vẫn dùng tốt. Khi khách hàng mua một sản phẩm mà họ cảm thấy rất hào hứng ngay ở cửa hàng, nhưng họ hụt hẫng sau khi mang về nhà sử dụng. Bạn đừng dùng chiêu thức quảng cáo và marketing để che giấu những trải nghiệm tồi mà khách hàng đã có đối với sản phẩm của bạn.

Các công ty khôn ngoan thì làm điều ngược lại: họ tạo ra sản phẩm khiến khách hàng hài lòng khi đem về nhà. Càng sử dụng họ càng cảm thấy thích thú. Lúc đó, chính họ sẽ chia sẻ với bạn bè về sản phẩm.

Chương 8 – Chiêu thị

Ẩn mặt. Hiện không ai biết bạn là ai. Như thế rất đắc lợi. Lúc này bạn có thể thử nghiệm và nếu phạm sai lầm cũng chẳng ai hay. Hãy tiếp tục tu chỉnh. Hãy tạo ra các điểm nhấn. Hãy kiểm chứng các ý tưởng ngẩu nhiên. Hãy thử những điều mới lạ.

Vì lý do này mà các nhà bán lẻ luôn thử nghiệm sản phẩm của mình ở các thị trường thí điểm. Khi thành công, áp lực duy trì sự ổn định, bản trở nên bảo thủ hơn và sợ mạo hiểm hơn vì thực sự bạn bị soi mói đến từng chân tơ kẻ tóc.

Xây dựng lực lượng khán thính giả. Tất cả các công ty đều có khách ahgnf. Nhiều công ty còn có may mắn có người hâm mộ. Có những công ty có cả lực lượng khán thính giả. Khán thính giả có thể là vũ khí bí mật của bạn. Thay vì bạn tìm đến mọi người với các chương trình quảng cáo, tiếp thị tốn kém, bạn làm sao để mọi người phải tìm đến bạn. Khán thính giả sẽ tự tìm hiểu xem bạn có cái gì mới. Hãy chia sẻ những thông tin giá trị thì bạn chắc chắn sẽ xây dựng được lực lượng khán thính giả trung thành.

Chia sẻ kiến thức. Thường các công ty có thể làm quảng cáo, tài trợ cho các sự kiện. Để nổi trội hơn đối thủ, tiết kiệm và hiệu quả hơn, bạn cần chia sẻ kiến thức nhiều hơn với khách hàng về những gì mình biết. Công ty thiết kế đồ họa dạy thiết kế trên trang web. Tiệm rượu Nine Library TV chia sẻ kiến thức về rượu cho khách hàng… Làm như vậy, bạn sẽ hình thành mối dây ràng buộc với khách hàng. Họ sẽ tôn trọng bạn hơn kể cả những người chưa dùng sản phẩm của bạn.

Hãy vén màn hậu trường để mọi ngwofi biết cách làm của bạn. Vì con người thích khám phá mọi thứ kể cả những bí mật kinh doanh nho nhỏ. Họ háo hức muốn tham quan nhà máy của bạn. Khi biết bạn đổ biết bao mồ hôi nước mắt và công sức vào sản phẩm, họ sẽ thấu hiểu và tôn trọng hơn những gì bạn đang làm.

Sự chân thành. Đừng ngại để lộ những khuyết điểm. Có khiếm khuyết là lẽ tự nhiên và con người có khuynh hướng tương tác với những gì tự nhiên. Hãy giữ lại tính thơ trong những gì bạn làm. Khi mọi thứ quá bóng bẩy, nó đánh mất phần hồn và hóa cứng nhắc. Hãy đương đầu với những điểm yếu của mình, bạn sẽ gây được cảm tình vì sự chân thành của chính bạn.

Dùng thử trước khi mua. Hãy làm cho chất lượng sản phẩm của bạn tốt đến nổi người ta phải ước ao có nó ngay khi dùng lần đầu. Đừng e ngại việc cho không vào lúc đầu, biết bao nhiêu ngành nghề có thể hưởng lợi từ phương thức kinh doanh dùng thử trước khi mua. Hãy tự tin với những gì bạn cung cấp.

Công ty bạn có phòng marketing không? Nếu không, tốt đấy. Marketing là việc mà tất cả mọi người thực hiện suốt 24/24. Marketing không chỉ là một vài sự kiện đơn lẻ, nó là tổng hợp tất cả những gì bạn làm.

Thành công trong một sớm một chiều là điều không tưởng. Bạn thường nghe nhiều câu chuyện thành công một sớm một chiều? Sự thật không hẳn là thế đâu. Họ cũng phải "đổ mồ hôi, sôi nước mắt" trong nhiều năm trời để tìm được bãi đáp an toàn. Đối với những trường hợp hiếm hoi mà thành công đến ngay thì thường cũng không lâu dài bởi chẳng có nền tảng nào để chống đỡ cho nó cả.

Mỗi khi bạn đã có khách hàng, có bề dày kinh doanh, có lực lượng khán giả của mình, bản thân bạn sẽ cười thầm khi mọi người bàn tán về thành công của bạn.

Chương 9 – Thuê mướn

Hãy tự làm trước. Đừng bao giờ thuê người làm bất cứ việc gì mà bạn chưa thử tự làm trước. Bạn sẽ trở thành nhà quản lý bởi bạn giám sát mọi người thực hiện những việc mà bạn từng làm trước đây. Điều đó giúp bạn khỏi phải quờ quạng trong bóng tối và đặt vận mệnh của mình vào tay kẻ khác, vô cùng nguy hiểm.

Thời điểm thích hợp để thuê người là khi bạn không thể thu xếp và đảm đương mọi việc, chất lượng công việc tuột dốc, bạn không còn khả năng làm việc đó nữa. Nhưng khi có nhân viên nghỉ việc, đừng lấp đầy vị trí ngay. Hãy xem thử liệu bạn có thể duy trì được bao lâu mà không cần đến anh ta.

Đừng thuê những người mà bạn không cần, dù anh ta là một nhân tài hiếm có. Bạn sẽ gây hại cho công ty hơn là hỗ trợ nếu bạn nhận vào một người tài mà chẳng dùng đến. Bạn bắt đầu tạo ra việc để mọi người có việc để làm. Công việc giả tạo sẽ dẫn đến những kế hoạch giả tạo mang đến chi phí thực và sự phức tạp.

Tuyển nhân viên. Tất cả chúng ta đều biết các bản sơ yếu lý lịch không đáng tin cậy. Nếu một người đồng thời gửi sơ yếu lý lịch cho hàng loạt công ty, thì bạn hãy loại anh ta ngay. Vì ứng viên ấy không thể nào tìm hiểu về bạn. Đối với anh ta, không có sự khác biệt giữa công ty bạn và các công ty khác. Thư xin việc là một công cụ kiểm tra tốt hơn so với lý lịch. Bạn hãy tin vào trực giác của mình, nếu trực giác bảo đây là một ứng viên tiềm năng thì hãy chuyển qua giai đoạn phỏng vấn.

Yêu cầu về kinh nghiệm là một ý hay, nhưng làm thế nào để kiểm chứng họ đã thực hiện công việc tốt đến mức nào. Điều quan trọng lá sự khác biệt thực sự đến từ sự cống hiến, tính cách và trí thông minh của mỗi cá nhân.

Cần biết rằng thế giới của các ứng viên tài năng rất rộng, chứ không chỉ giới hạn trong số những người tốt nghiệp đại học hạng ưu. Hãy chú ý đến các đối tượng khác nữa. Có biết bao nhiêu người tuy học lực không xuất sắc nhưng lại rất thông minh. 90% các CEO của năm trăm doanh nghiệp đứng đầu Hoa Kỳ không tốt nghiệp từ các trường danh tiếng. Có những kỹ năng tuy hữu dụng ở giảng đường nhưng lại chẳng ứng dụng được trong thực tế.

Thuê nhà quản lý giỏi. Những nhà quản lý giỏi là những người có mục tiêu riêng và biết cách hiện thực hóa những mục tiêu đó. Họ không cần ai hướng dẫn. Bạn hãy nhìn vào những gì họ từng làm. Họ kiểm soát được tình hình ở những công việc cũ. Họ tự điều hành công việc hoặc tự tiến hành một dự án nào đó. Những người như thế sẽ giúp được bạn rất nhiều.

Nếu bạn đang cân nhắc giữa những người cùng khả năng. Hãy chọn người có khiếu viết nhất. Dù ở bất cứ công việc gì, vị trí nào thì kỹ năng viết lách của họ cũng sẽ phát huy tác dụng. Kỹ năng soạn thảo văn

bản là dấu hiệu của khả năng tư duy logic. Khả năng viết ngày nay chính là phương tiện để có được những ý tưởng hay.

Ngày nay, khoảng cách địa lý đã không còn là vấn đề nữa. Hãy thuê những người giỏi nhất, bất luận họ ở nơi đâu.

Thử việc nhân viên. Bạn cần phải đánh giá công việc mà họ có thể làm ở hiện tại, chứ không phải những việc mà họ đã làm trong quá khứ. Hãy thuê họ làm một dự án nhỏ với thời gian ngắn, hoặc các công việc khác nhau có liên quan đến vị trí mà họ ứng tuyển, bạn sẽ thấy họ có hợp với bạn hay không.

Chương 10 – Kiểm soát thiệt hại

Làm chủ tình huống xấu. Khi có điều gì tồi tệ xảy ra, hãy báo cho khách hàng của mình, đừng nghĩ bạn có thể che giấu. Nếu không, những tin đồn và các thông tin sai lệch sẽ lan truyền nhanh chóng.

Mọi người sẽ tôn trọng bạn hơn nếu bạn cởi mở, chân thật, công khai và có tinh thần trách nhiệm trong cơn khủng hoảng.

Trong dịch vụ khách hàng, việc nhanh chóng tiếp chuyện với khách hàng là việc quan trọng nhất. Mỗi khi bạn giải đáp nhanh chóng, nhiệt thành, cặn kẻ, thể hiện đang lắng nghe tức là bạn đã khác biệt hóa bản thân so với đối thủ, bạn có thể xoa dịu một tình huống bất lợi và biến nó thành một tình huống có lợi, khách hàng sẽ vui vẻ và trở thành cực kỳ lịch sự.

Một lời xin lỗi đúng nghĩa phải bao gồm cả việc nhận lãnh trách nhiệm, cam kết không để sự việc tái diễn. Lời xin lỗi tìm kiếm phương cách sửa chữa sai lầm.

Đặt mọi người ở đầu chiến tuyến. Lắng nghe khách hàng là cách tốt nhất để nắm bắt được thế mạnh và điểm yếu của sản phẩm. Hãy để cho những người trực tiếp làm ra sản phẩm nhận phản hồi từ khách hàng vì càng thông qua nhiều trung gian thì thông tin từ khách hàng càng sai lệch. “Bếp trưởng ra phục vụ bàn để củng cố việc nấu nướng”.

Tĩnh tâm. Mỗi khi bạn giới thiệu một tính năng mới thay đổi một chính sách hay loại bỏ một điều gì đó. Ít nhiều sẽ xuất hiện phản ứng. Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn phải làm theo những gì họ muốn. Hãy để cho mọi thứ có thời gian lắng dịu, hãy làm cho họ biết bạn đang lắng nghe. Nhưng đừng khờ dại rút lui khỏi một quyết định gây tranh cãi nhưng rất cần thiết.

Chương 11 – Văn hóa

Bạn không tạo ra văn hóa. Văn hóa là hành động chứ không phải những lời hô hào. Bạn không tạo ra văn hóa, tự nó hình thành. Văn hóa là phụ phẩm của hành vi nhất quán: Nếu bạn khuyến khích mọi người chia sẻ; nếu bạn đánh giá cho sự tin tưởng và đối xử với khách hàng đúng mực, thì sự chia sẻ, sự

tin tưởng và sự đối xử đúng mực đó sẽ trở thành một phần nền văn hóa của công ty bạn. Bạn phải cho nó thời gian để lên men đúng độ.

Quyết định chỉ là tạm thời. Khả năng thay đổi phương hướng là một ưu thế của doanh nghiệp nhỏ. Các công ty lớn không thể chuyển mình nhanh như thế. Vì vậy, bạn phải tập trung vào hiện tại trước và lo lắng về tương lai sau. Những quyết định mà bạn đưa ra hôm nay cũng không nhất thiết phải tồn tại mãi, chúng chỉ là tạm thời mà thôi.

Môi trường làm việc. Thay vì thu hút người tài về công ty mình, bạn hãy nghĩ về môi trường làm việc trước đã. Môi trường làm việc tuyệt vời là thể hiện sự tôn trọng đối với người đang làm việc, và sẽ khai mở tài năng tiềm ẩn ở họ. Vì có những tiềm năng còn mắc kẹt trong những chính sách vớ vẩn, phương hướng lệch lạc, thủ tục ngột ngạt đang chờ cơ hội để phát triển.

Khi bạn đối xử và xem mọi người như trẻ con, bạn sẽ nhận kết quả làm việc của trẻ con. Bạn sẽ được điều gì nếu cấm nhân viên thế này, thế nọ, bạn đưa ra luật lệ, giám sát nhưng chẳng có hiệu quả gì, chỉ tạo mối quan hệ đối đầu giữa nhân viên và sếp.

Không tin tưởng nhân viên bạn sẽ gây tổn thất lớn. Bạn không cần phải làm việc nhiều giờ, mà cái bạn cần là giờ làm việc có chất lượng. Bạn không nên trông mong công việc là tất cả cuộc sống của một ai đó, bạn đừng làm vậy nếu bạn muốn giữ họ ở lại công ty lâu dài.

Từng qui định một từ từ tiến vào các công ty và dần hình thành nên chính sách. Mỗi một chính sách là một vết sẹo. Đừng tạo sẹo ngay khi vết cắt đầu tiên; đừng tạo ra chính sách bởi lỗi lầm của một người vừa sai phạm lần đầu. Các chính sách chỉ có ý nghĩa đối với những tình huống cứ lập đi lập lại.

Những từ có bốn chữ cái. Có những từ có 4 chữ cái mà bạn không nên dùng trong kinh doanh. .Những từ này khi chen vào giữa các cuộc giao tiếp lành mạnh sẽ trở thành sự cảnh báo phán vỡ cuộc đàm phán; tạo ra tình huống khó phân đen trắng. Đó là: need (cần), must (phải), can't (không thể) easy (dễ dàng), just (chỉ), only (duy nhất) và fast (nhanh). Bạn cũng nên cẩn trọng với những từ có bà con với các từ trên như: everyone (mọi người), no one (không ai cả), always (luôn luôn) và never (không bao giờ).

Cụm từ “càng sớm càng tốt” tất bạn ám chỉ tất cả mọi thứ đều được ưu tiên hàng đầu; như thế thì chẳng có gì được ưu tiên cả. Kiểu kích động này chỉ tạo ra sự căng thẳng, gây kiệt sức và thậm chí dẫn đến hậu quả tồi tệ.

Chương 12 – Kết thúc

Tất cả chúng ta đều có ý tưởng. Các ý tưởng là bất tử, chúng luôn trường tồn. Cái không tồn tại mãi là nguồn cảm hứng, nó như trái cây mới hái đều có ngày hết hạn.

Nếu muốn làm một việc gì đó, bạn phải thực hiện ngay, nếu chần chừ bạn sẽ mất đi hứng thú.

Nguồn cảm hứng là một điều kỳ diệu, một cỗ máy khuếch đại năng suất làm việc, một nguồn động lực, nó không chờ đợi bạn đâu, vì nó là một thứ tức thời. Nếu nó xuất hiện, hãy nắm chặt ngay lập tức.

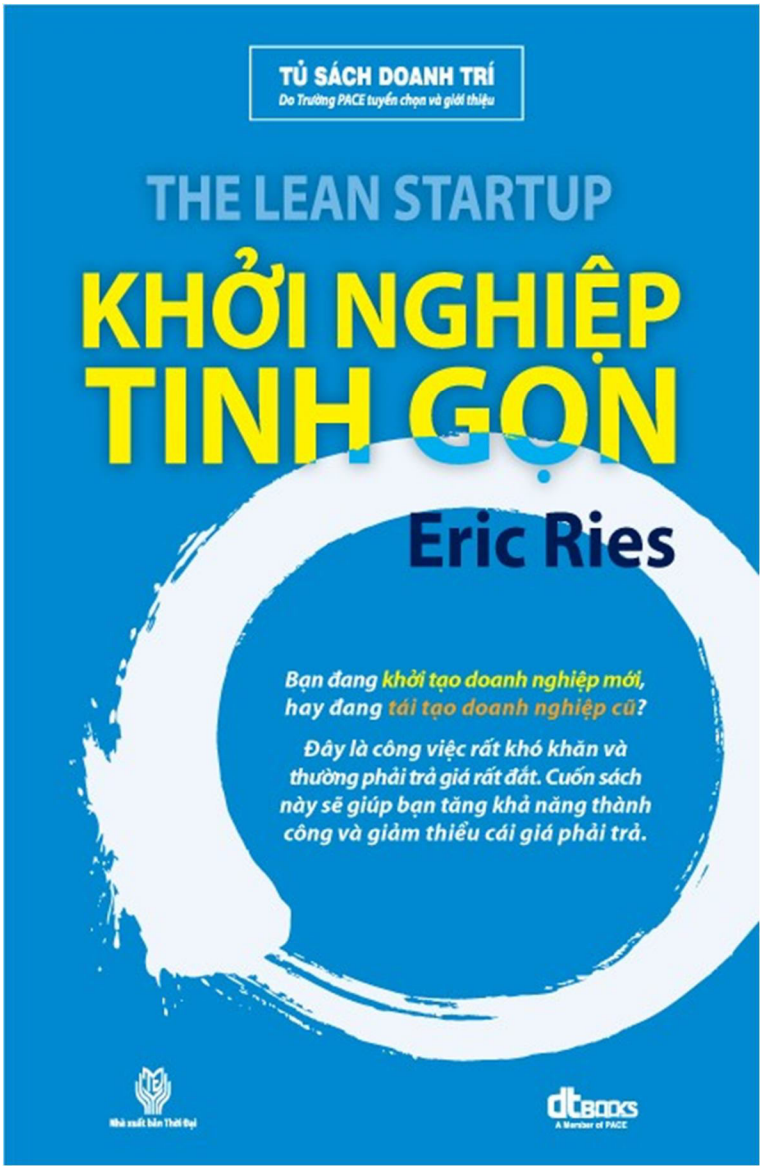
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Nguyên tác: The Lean Startup

Tác giả: Eric Ries

Người dịch: Nguyễn Dương Hiếu – Trịnh Hoàng Kim Phượng – Đặng Nguyễn Hiếu Trung

Nhà xuất bản Thời Đại, 2012

Sách gồm 331 trang

Về tác giả

- Eric Ries là doanh nhân, diễn giả, nhà tư vấn, giảng dạy tại Harvard Business School.

- CTO của Công ty IMVU

- Tác giả trang blog Startup Lesson Learned

Nội dung chính

Khởi Nghiệp Tinh Gọn là một phương pháp kinh doanh mới, đang được áp dụng trên toàn thế giới. Đây là quá trình liên tục kiểm tra tầm nhìn kinh doanh, điều chỉnh và thích nghi trước khi mọi việc trở nên quá muộn.

Phần I – Tầm nhìn

1. Khởi đầu

Xây dựng công ty khởi nghiệp là công việc liên quan đến thể chế, quản trị. Chúng ta đang phí phạm năng lực dư thừa nên có quá nhiều thất bại. Khởi Nghiệp Tinh Gọn lấy tên từ cuộc cải cách Sản xuất tinh gọn tại Toyota. Nguyên lý của nó là pháp huy kiến thức, sự sáng tạo của công nhân, giảm thiểu quy mô của nhóm, sản xuất đúng thời điểm, kiểm soát hàng tồn kho, đẩy nhanh chu kỳ sản xuất.

Khởi Nghiệp Tinh Gọn hướng dẫn bạn thực hiện vòng xoay Xây dựng – Đo lường – Học hỏi, phản hồi với kim chỉ nam là tầm nhìn chiến lược để đưa đến sản phẩm trong quá trình tối ưu hóa.

2. Định nghĩa

Khởi nghiệp là một thể chế con người được thiết lập để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới dưới những điều kiện cực kỳ thiếu chắc chắn.

Chẳng có quy ước về quy mô, lĩnh vực hay khu vực kinh tế. Bất kể ai đang tạo ra một sản phẩm hay công ty mới dưới điều kiện thiếu chắc chắn cao độ đều là doanh nhân khởi nghiệp.

Khởi nghiệp không chỉ là sản phẩm, công nghệ, ý tưởng mà còn là một thiết chế con người rất sâu sắc.

3. Học hỏi

Doanh nhân dưới áp lực thành công, cực kỳ sáng tạo khi miêu tả về điều đã học hỏi được. Chức năng để sống còn của công ty là học hỏi. Mô hình Khởi Nghiệp Tinh Gọn là học hỏi có kiểm chứng. Học cách nhìn ra sự lãng phí và loại bỏ nó một cách có hệ thống, điều đó cho phép nhưng công ty tinh gọn như Toyota thống lĩnh thị trường.

Tư duy tinh gọn định nghĩa giá trị là đêm đến lợi ích cho khách hàng. Những nỗ lực không cần thiết cho việc tìm hiểu khách hàng cần thì có thể loại đi, đó là học hỏi có kiểm chứng. Chúng ta có thể làm thử nghiệm, cho khách hàng cơ hội thử rồi xem hành vi của họ.

Khởi Nghiệp Tinh Gọn không phải là một tập hợp các chiến thuật nhỏ, mà nó là một phương pháp và nguyên tắc để pháp triển cái mới. Tìm kiếm sự tổng hợp giữa tầm nhìn của mình và điều mà khách hàng sẽ chấp nhận, chứ không phải miễn cưỡng chấp nhận điều khách hàng nghĩ họ muốn hay nói với khách hàng điều họ nên muốn. Hiệu quả của công ty khởi nghiệp không phải là làm ra bao nhiêu thứ mà gặt hái được bao nhiêu kiến thức có kiểm chứng.

4. Thử nghiệm

Chúng ta thường có lối tư duy quản trị là đặt niềm tin vào dự án, kế hoạch đã được nghiên cứu kỹ lưỡng. Nhưng thị trường luôn luôn thay đổi, thế giới quanh mình luôn mang tính mất ổn định.

Phương pháp Khởi Nghiệp Tinh Gọn là thử nghiệm chiến thuật để thấy điểm nào là xuất sắc, điểm nào là điên rồ.

Một thử nghiệm đích thực phải theo phương pháp khoa học: Bắt đầu bằng giả thuyết rồi tiên liệu điều gì sẽ xảy ra, sau đó kiểm tra các tiên liệu bằng thử nghiệm.

Thử nghiệm khởi nghiệp được dẫn dắt bằng tầm nhìn khởi nghiệp để từ đó khám phá ra làm cách nào để xây dựng công ty vững vàng trên nền tảng tầm nhìn đó.

Bước đầu tiên là chia nhỏ ý tưởng vĩ đại thành từng phần nhỏ, rồi phỏng đoán giả thiết giá trị và tăng trưởng xem sản phẩm hay dịch vụ có mang lại giá trị cho khách hàng khi họ sử dụng hay không. Những phản hồi và những điều học được từ thử nghiệm là vô giá, cuộc thử nghiệm có ý nghĩa hơn cả một cuộc điều tra.

Phần II – Lèo lái

5. Nhảy vọt

Năm 2004, ba chàng sinh viên trẻ cho ra đời mạng xã hội Facebook dành cho môi trường đại học. Điều gây ấn tượng với các nhà đầu tư là lượng thời gian những người sử dụng lưu lại trang web này, và tỷ lệ bao phủ ngay tại một số ít trường đại học tiếp cận, mặc dù Facebook không trả tiền để thu hút khách

hàng mà Facebook đi theo một động cơ tăng trưởng khác. Đây là giai đoạn thử nghiệm giúp họ xác định kỹ thuật của riêng mình.

Mỗi dự án kinh doanh đều bắt nguồn với một loạt phỏng đoán. Một chiến lược dựa trên phỏng đoán thông thường thì đầy lỗi, do đó, nỗ lực ban đầu của công ty khởi nghiệp là kiểm tra chúng càng nhanh càng tốt. Nếu phỏng đoán chính xác, chúng ta sẽ thành công. Nếu chúng là sai, cuộc khởi nghiệp sẽ thất bại. Đó là sự đột phá – về - niềm – tin. Tất nhiên, đột phá niềm tin đó phải trở thành thực tế, phải phát xuất từ tầm nhìn xa, đúng nơi, đúng lúc.

Có những doanh nghiệp say sưa với màn kịch thành công, sử dụng tăng trưởng bề ngoài để khiến mình có vẻ thành công. Đừng để chiến lược ban đầu bị bẻ cong hoặc đi theo trực giác. Hãy thực hiện kế toán cách tân để duy trì mô hình tài chính định lượng để đánh giá nghiêm ngặt sự tiến bộ.

Hãy quyết định những chiến lược trên cơ sở trải nghiệm tận mắt, tại Toyota gọi là Genchi Gembutsu, có nghĩa là "Đi mà xem tận mắt". Từ đó các quyết định kinh doanh được đặt nền trên kiến thức sâu sắc mà người ta trực tiếp quan sát thấy. Với hiểu biết đó, chúng ta có thể phác thảo được chân dung khách hàng, hình mẫu này là hướng dẫn thiết yếu cho việc phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, hình mẫu khách hàng là một giả thiết chứ không phải sự thật, vì khách hàng đôi khi thực sự không biết điều họ muốn. Nên cần phải phân tích, nhưng phân tích quá nhiều là nguy hiểm, mà không phân tích lại dẫn đến thất bại. Nên, cái quan trọng là nằm trong khái niệm mang tên sản phẩm khả dụng tối thiểu, MVP (minimum viable product).

6. Kiểm tra

MVP đòi hỏi lòng dũng cảm là đem phỏng đoán của mình ra thử nghiệm. MVP giúp nhà khởi nghiệp bắt đầu quy trình học hỏi nhanh nhất có thể. Là cách duy nhất để đi qua vòng xoay Xây dựng – Đo lường – Học hỏi.

Hầu hết doanh nhân và những người phát triển sản phẩm đều đưa nhiều tính năng vượt trên mức cần thiết của MVP, đó là điều phí phạm. Khi xây dựng MVP nên loại bỏ những tính năng không trực tiếp đóng góp cho sự học hỏi. Phải xác định khách hàng là phần quan trọng nhất của quy trình sản xuất. Nếu chúng ta không biết khách hàng là ai, thì cũng không biết điều gì làm nên chất lượng. Công ty biết được thuộc tính sản phẩm nào mà khách hàng đánh giá cao, tập trung năng lực vào việc tạo ra sản phẩm mà khách hàng xem có giá trị. Mỗi thứ được thiết kế để kiểm nghiệm một cách giải quyết vấn đề cho khách hàng. Nếu MVP thỉnh thoảng bị khách hàng dùng xem là kém chất lượng, thì chúng ta coi đây là cơ hội để học hỏi và nắm bắt thêm các thuộc tính mà khách hàng quan tâm.

Kết quả ban đầu hệ trọng vô cùng trong việc tiên liệu con đường tương lai. Cách duy nhất để biết được là kiểm nghiệm mô hình tăng trưởng một cách có hệ thống với khách hàng thực. Tránh sự cám dỗ của việc xây dựng quá nhiều và hứa hẹn quá nhiều, sa đà vào việc nghiên cứu thị trường. Khi sẵn sàng mở rộng qui mô, ta sẽ có sẵn một bản đồ ghi rõ chi tiết xây dựng cái gì.

7. Đo lường

Công việc của một công ty khởi nghiệp là đo lường nghiệm ngặt vị thế hiện tại của mình, giáp mặt với sự thật khó khăn, nhận ra được từ các đánh giá. Sau đó nghĩ ra cách thử nghiệm để học cách dời các con số thực tới gần hơn mức lý tưởng của dự án kinh doanh.

Kế toán trở thành một phần thiết yếu trong phương pháp thực thi, kiểm soát tập trung và gán trách nhiệm cho các bộ phận, cá nhân phải đạt các mục tiêu cụ thể. Các công ty khởi nghiệp cần trang bị một dạng kế toán mới được cơ cấu đặc thù dành cho những tiến bộ đột phá. Đó là kế toán cách tân.

Kế toán cách tân hoạt động theo ba bước:

i) Dùng sản phẩm MVP để thiết lập dữ liệu thực về vị thế hiện tại của công ty. Giữa nhiều phỏng đoán trong kế hoạch kinh doanh, bạn nên kiểm nghiệm phỏng đoán nhiều rủi ro nhất. Nếu không tìm ra cách giảm thiểu các rủi ro trên đường hướng tới điểm lý tưởng cần thiết tạo nên doanh nghiệp bền vững, thì kiểm nghiệm những thứ khác chẳng có ý nghĩa gì nữa.

ii) Điều chỉnh động cơ để chạy từ vạch xuất pháp đến điểm lý tưởng. Mỗi sự phát triển sản phẩm, marketing hay các hoạt động khác đều nhằm yếu tố tác động lên mô hình phát triển của nó. Chú ý tỷ lệ tăng trưởng phụ thuộc chủ yếu vào: khả năng sinh lợi của một khách hàng, chi phí có được khách hàng mới và tỷ suất tái mua sắm của khách hàng đang có và mức độ phát triển khách hàng mới.

iii) Đề xuất quyết định điều chỉnh hay đeo bám, quyết định quan trọng và nổi bất trong các quyết định, khó khăn và mất thời gian nhất chính là điều chỉnh hay đeo bám hướng đi ban đầu.

8. Điều chỉnh hay đeo bám

Nhiều doanh nghiệp đạt được chút ít thành công – vừa đủ để sống sót – nhưng không hề đáp ứng được kỳ vọng của người sáng lập và nhà đầu tư, nhưng do lòng trung thành, nhân viên và nhà sáng lập không muốn từ bỏ. Họ cho rằng, do phương pháp khoa học nền tẳng của Khởi Nghiệp Tinh Gọn, có một công thức chữa bệnh cho việc thực hiện điều chỉnh hoặc đeo bám. Không đúng! Vì không có cách gì để loại bỏ yếu tố con người khỏi thuật khởi nghiệp.

Chúng ta có thể học hỏi, chúng ta có óc sáng tạo bẩm sinh, chúng ta có khả năng thấy được hiện tượng gây nhiễu, nhưng con người vẫn có thể phán xét sai lầm. Trái tim của phương pháp khoa học là có thể cải thiện sự xét đoán đó bằng cách đưa các giả thiết của mình ra thử nghiệm nhiều lần.

Khi đã đầu tư tiền bạt, thời gian, năng lượng sáng tạo vào ý tưởng càng nhiều thì càng khó điều chỉnh. Sự khôn ngoan là tận dụng các nguồn lực phát triển sản phẩm và áp dụng nó vào một sản phẩm mới, khác biệt. Điều chỉnh và thử nghiệm một giả thiết mới để tìm kiếm những tri thức được kiểm chứng to lớn hơn.

Điều chỉnh là một thực tế trong cuộc sống của mọi công ty đang phát triển. Thậm chí sau khi công ty đã thành công ban đầu, nó vẫn tiếp tục điều chỉnh.

Quyết định điều chỉnh gây tổn thất về mặt cảm xúc. Để giảm nhẹ điều này, công ty khởi nghiệp nên thường xuyên tổ chức các cuộc họp “điều chỉnh hay đeo bám” có sự tham gia của các bộ phận; cộng

thêm góc nhìn của các nhà tư vấn bên ngoài và những thông tin chi tiết về những cuộc trò chuyện với khách hàng hiện tại và tiềm năng.

Một điều chỉnh không chỉ là lời kêu gọi thay đổi. Hãy nhớ rằng, đó là một dạng thay đổi được cơ cấu, thiết kế để kiểm nghiệm một giả thiết căn cơ mới về sản phẩm, mô hình kinh doanh, động cơ tăng trưởng. Nó là trái tim của phương pháp Khởi Nghiệp Tinh Gọn.

Phần III – Tăng tốc

9. Loạt sản xuất

Quy luật loạt sản xuất rất quan trọng trong hoạt động của công ty. Giải pháp loạt nhỏ cứ vài giây là cho ra một sản phẩm hoàn chỉnh; trong khi giải pháp loạt lớn sẽ cho ra toàn bộ sản phẩm cùng một lúc.

Các xưởng sản xuất hàng loạt đã lắp ráp xe hơi bằng cách chi một số tiền khổng lồ để mua máy móc, thiết bị to lớn, đáp ứng sản xuất phụ tùng xe hơi hàng loạt với số lượng lớn bằng cách cho máy hoạt động tối đa. Hàng loạt xe hơi giống nhau ra đời với giá rẻ.

Trong sản xuất hàng loạt, cách để tránh việc cháy hàng, trong kho tồn trữ một số lượng lớn phụ tùng để dùng khi cần thiết. Việc này nảy sinh sự tốn kém, cất trữ, vận chuyển, theo dõi chúng. Nếu một phụ tùng nào đó bỗng nhiên bị lỗi, thì tất cả các phụ tùng đó ở các kho đều trở thành vô giá trị.

Toyota dẫn đến thành công bằng việc sử dụng những loạt sản xuất nhỏ, họ mua những máy móc đa năng, có thể sản xuất rất nhiều loại phụ tùng từng loạt nhỏ đúng thời điểm. Ưu thế lớn nhất của việc sản xuất theo từng loạt nhỏ là vấn đề chất lượng được phát hiện từ sớm bởi hệ thống andon cord (dây kéo báo lỗi) gọi là hệ miễn dịch của sản phẩm. Việc giải quyết vấn đề cháy hàng bằng kỹ thuật gọi là kéo (pull), kịp thời (just-in-time) và hạn chế tối đa hàng tồn kho.

Nhờ vào thành công của hoạt động sản xuất tinh gọn, nhiều dây chuyền lắp ráp được sắp đặt sao cho mỗi sản phẩm mới, khi hoàn tất và ra khỏi dây chuyền sẽ hoàn toàn đúng theo đơn đặt hàng mà không phải hy sinh về chất lượng.

Toyota từ việc phục vụ các thị trường nhỏ, phân khúc nhiều hơn và vẫn cạnh tranh được với các nhà sản xuất hàng loạt để rồi trở thành nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới vào năm 2008.

10. Tăng trưởng

Tăng trưởng bền vững được mô tả bằng một quy luật: “Khách hàng mới có được là do những hành động của khách hàng cũ”. Những hành động đó thể hiện qua bốn cách:

i) Lời đồn phát xuất từ lòng nhiệt tình của khách hàng hài lòng với một sản phẩm. Sản phẩm mang tính tăng trưởng lan truyền phụ thuộc vào sự truyền dẫn từ người này sang người khác. Sản phẩm có hệ số lan truyền càng cao thì tăng trưởng càng nhanh. Hệ số lan truyền lớn hơn 1 (một khách hàng cũ chiêu

mộ được một khách hàng mới) sẽ tăng trưởng theo hệ số mũ. Nếu hệ số lan truyền bé hơn 1 thì sự tăng trưởng không bền vững thậm chí sẽ trở nên lụi tàn.

ii) Hiệu ứng phụ của việc sử dụng sản phẩm cũng tạo ra sự tăng trưởng. Khi một người thấy ai đó sử dụng một sản phẩm, họ bị ảnh hưởng phải mua sản phẩm ấy.

iii) Thông qua quãng cáo, các doanh nghiệp lôi kéo khách hàng sử dụng sản phẩm của mình. Nhưng phải làm sao chi phí tìm kiếm khách hàng mới thấp hơn doanh thu từ khách hàng đó – số dư này gọi là lợi nhuận biên – Lợi nhuận biên càng lớn thì tăng trưởng càng mạnh.

iiii) Thông qua việc mua bán hay sử dụng lập lại, nghĩa là sản phẩm được thiết kế để có thể được mua đi bán lại chứ không phải là sự kiện chỉ xảy ra một lần.

Mỗi nguồn tăng trưởng như một động cơ đốt trong, liên tục quay, càng nhanh thì công ty tăng trưởng càng nhanh. Nên cần phải cải thiện khả năng để giữ chân khách hàng. Nguồn để tìm kiếm khách hàng là mục tiêu cạnh tranh của công ty.

Các công ty khởi nghiệp chỉ cần tập trung vào một động cơ tại một thời điểm. Khi theo đuổi một động cơ cụ thể một cách xuyên suốt và toàn diện mới nên cân nhắc đến việc điều chỉnh chuyển sang một động cơ khác.

Nhưng thực sự mọi động cơ đều dần dà sẽ đi đến chỗ "hết nhiên liệu", điều này xảy ra trong thời gian dài hay ngắn tùy theo ngành kinh doanh. Nếu động cơ chỉ chạy theo con đường của nó và đi đến hồi kết thúc, tăng trưởng sẽ trở nên chậm lại hay ngừng lại. Công ty sẽ có những dự án khởi nghiệp mới từ bên trong, điều chỉnh động cơ tăng trưởng và phát triển để cung cấp những nguồn năng lượng mới.

11. Thích nghi

Chúng ta chẳng cần xây dựng một chương trình đào tạo vĩ đại, mà có thể xây dựng một chương trình đào tạo hết sức chất lượng, khiến cho những người mới được tuyển dụng đạt năng suất cao ngay từ đầu. Đó là, một kỹ sư mới sẽ được giao một "sư phụ" kèm cặp. Kết quả làm việc của thầy và trò liên kết với nhau, vì vậy, người thầy hết sức nghiêm túc trong việc hướng dẫn này.

Để làm việc, các công ty khởi nghiệp phải có "bộ điều chỉnh tốc độ" gắn liền, có thể giúp nhóm, đội tìm ra được nhịp độ tối ưu của mình trong công việc.

Toyota có câu cách ngôn ngược đời: "Ngừng sản xuất sao cho sản xuất không bao giờ ngừng". Công việc phải ngưng lại ngay khi một số rắc rối chất lượng chưa được xử lý hiện ra. Vì, nếu không, bạn sẽ đi chậm lại sau này vì phải làm lại nhiều việc, nhuệ khí xuống thấp, khách hàng phân tâm.

Khi gặp vấn đề, bạn hãy sử dụng hệ thống Five Whys (Năm câu hỏi tại sao). Kỹ thuật này là công cụ xử lý vấn đề của hệ thống sản xuất của Toyota, nó cũng là một giải pháp thay thế chương trình đào tạo.

Ví dụ, khi một cổ máy ngừng hoạt động

1. Tại sao cổ máy ngừng? (Bị quá tải và nổ cầu chì)

2. Tại sao bị quá tải? (Vòng bi không được tra đủ dầu nhờn)

3. Tại sao nó lại không được tra đủ dầu nhờn? (Ống bơm dầu, bơm không đủ mức)

4. Tại sao ống bơm lại bơm không đủ mức? (Trục bơm đã bị mòn và nó cứ chạy lộp độp)

5. Tại sao trục bơm lại bị mòn? (Không có bệ lọc gắn với nó, do đó bụi kim loại lẫn vào)

Năm lần hỏi tại sao như vậy giúp bạn lần ra được vấn đề cốt lõi và sửa chữa nó. Từ sai lầm về kỹ thuật (cầu chì bị cháy) đến sai lầm của con người (ai đó quên gắn bộ lọc).

Giải pháp Five Whys có vai trò như một bộ điều chỉnh tốc độ tự nhiên, vì có nguy cơ các đội, nhóm hoạt động quá nhanh, đánh đổi chất lượng lấy thời gian.

Giải pháp Five Whys gắn tốc độ phát triển với học hỏi. Bạn sẽ có tất cả những kỹ thuật khác của Khởi Nghiệp Tinh Gọn từ giải pháp này.

Nếu không dùng giải pháp này, một số người chỉ trích nhau, xác định lỗi tại ai, vì đó là bản tính của con người.

Trong tình huống nào cũng cần có sự hiện diện của người có thẩm quyền, triệu tập buổi họp đầy đủ những người có liên quan. Người lãnh đạo nêu ra thần chú: “Chúng ta thật xấu hổ nếu để lỗi lầm này xảy ra lần nữa”; “ Nếu quy trình sản xuất của chúng tôi mỏng manh đến độ bạn có thể phá vỡ nó, điều này đáng xấu hổ với chúng tôi”.

Công việc của một khởi nghiệp chẳng bao giờ gọi là hoàn tất, thậm chí các công ty bền vững vẫn phải vật lộn để tìm những nguồn phát triển mới thông qua cải tiến đột phá.

12. Cách tân

Dù là công ty lớn hay cả các công ty khởi nghiệp, họ học cách cân bằng nhu cầu khách hàng hiện có với thách thức tìm ra khách hàng mới. Họ quản lý nhiều khu vực kinh doanh, khám phá các mô hình kinh doanh mới nên đòi hỏi phải thực hiện sự thay đổi. Để xây dựng các nhóm cải tiến nội bộ cần chú ý các thuộc tính sau: Nguồn lực khan hiếm nhưng đảm bảo; có quyền độc lập để phát triển công việc và có lợi ích cá nhân trong thành quả công việc.

Khi đầu tư ngân sách cho các nhóm khởi nghiệp quá nhiều đôi khi cũng có hại như trường hợp ngân sách ít. Điều quan trọng là nguồn lực đó phải đảm bảo hoàn toàn không bị can thiệp. Các nhóm khởi nghiệp cần quyền tự chủ hoàn toàn để phát triển và giới thiệu ra thị trường những sản phẩm mới trong phạm vi quyền hạn được giao. Các doanh nhân khởi nghiệp cần phải có lợi ích cá nhân trong thành quả cách tân thông qua chọn cổ phiếu hoặc trái phiếu doanh nghiệp.

Việc giấu giếm không cho công ty mẹ biết việc cách tân có thể dẫn đến những hệ quả tiêu cực trong dài hạn. Vì khi nhà quản lý được bảo vệ việc này, họ có cảm giác như bị phản bội. Nếu cách tân thành công cũng không là lý lẽ để bào chữa cho hành vi không trung thực này.

Điều quan trọng là phải tập trung vào việc hình thành những quy tắc nền tảng để các nhóm tự trị dựa vào đó mà hoạt động. Lúc mở đầu cần tạo ra cơ cấu trao quyền cho nhóm cách tân với giải pháp là tạo ra "khung cát cách tân": chỉ một phần sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc một phần khách hàng. Lập nhóm quan sát cuộc thử nghiệm, với một thời gian hạn định, đối tượng khách hàng qui định. Thử nghiệm phải được báo cáo, dùng thước đo đánh giá thành công và phản ứng của khách hàng. Phải hủy cuộc thử nghiệm nếu xảy ra tai họa nào đấy.

Khi thử nghiệm thành công, sản phẩm trở thành một phần của bộ mặt công ty, liên quan đến PR, tiếp thị, bán hàng và phát triển kinh doanh.

"Khung cát cách tân" phát triển theo thời gian, tức có thể mở rộng phạm vi của nó.

13. Phần kết – Đừng lãng phí

Từ năm 1911, Taylor đã viết:

"Chúng ta đã lãng phí rất nhiều về rừng, thủy năng, đất đai, khoáng sản… Nhưng những lãng phí lớn hơn cả là nỗ lực của con người qua những hành động sai lầm, ngớ ngẩn, hướng dẫn chệch hướng hay không hiệu quả."

Việc sử dụng thời gian không hợp lý, là một lãng phí cẩu thả mang tính tội phạm trước sức sáng tạo và tiềm lực của con người. Những đòi hỏi của một thế giới vận động ngày càng nhanh hơn đã làm cho các giải pháp cổ xưa trở nên vô hiệu.

Hoạt động Khởi Nghiệp Tinh Gọn đứng ở vị thế đối lập với tình trạng đầy lo âu này.

Hoạt động Khởi Nghiệp Tinh Gọn đại diện cho nguyên tắc "dùng phương pháp khoa học" để đưa ra những câu trả lời cho các câu hỏi cấp bách nhất về cách tân.

Xã hội chúng ta cần tính sáng tạo và tầm nhìn của các nhà khởi nghiệp hơn bao giờ hết. Điều này chính là những nguồn tài nguyên quý giá đến mức chúng ta không thể lãng phí. Tất cả những cách tân đều bắt đầu bằng một tầm nhìn, những gì xảy ra tiếp theo mới là vấn đề then chốt.

Tôi đề nghị tạo ra những phòng thí nghiệm, khởi nghiệp mà có thể kiểm tra mọi kiểu phương pháp phát triển sản phẩm. Tôi tin rằng mục tiêu của chúng ta là thay đổi toàn bộ hệ sinh thái của tinh thần kinh doanh khởi nghiệp.

Tôi cũng đề nghị tạo ra một thị trường chứng khoán dài hạn để giao dịch cổ phiếu của các công ty tổ chức theo kiểu "tư duy dài hạn". Theo đó, ngoài báo cáo hàng quí về lợi nhuận và lợi nhuận biên, các công ty này sẽ sử dụng phương pháp kế toán cách tân báo cáo về những nỗ lực khởi nghiệp và cách tân nội bộ.

Tôi tin rằng ứng dụng khoa học vào kinh doanh khởi nghiệp sẽ giải phóng kho dự trữ bao la là tiềm năng của con người, chúng ta sẽ đạt tốc độ bằng cách bỏ qua công việc thừa mứa không dẫn đến học hỏi. Chúng ta sẽ hiến mình cho việc tạo ra những thể chế mới. Nhiệm vụ dài hạn là xây dựng giá trị bền vững và thay đổi để làm đẹp thế giới hơn.

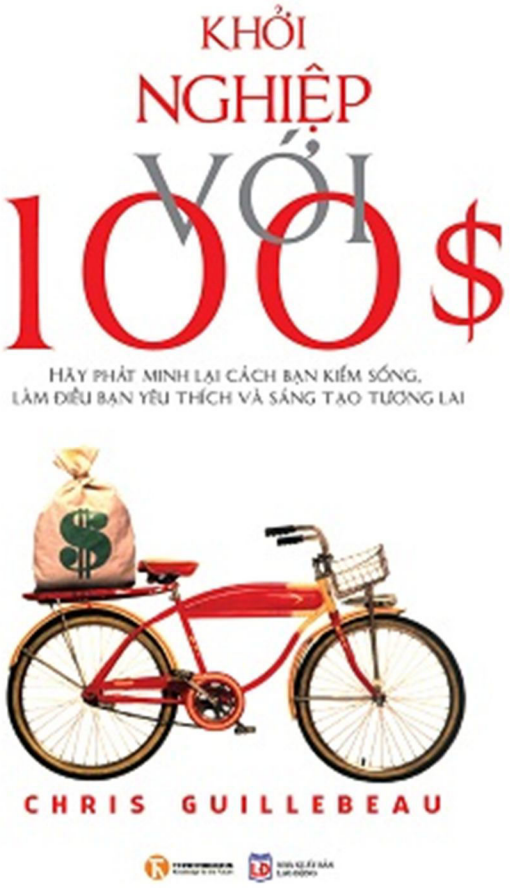
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Chris Guillebeau

Người dịch: Lê Thị Minh Hà

Nhà xuất bản Lao Động, 2013

Sách gồm 383 trang

Về tác giả

Chris Guillebeau là một người đam mê du lịch đồng thời là một tác giả. Ông là một doanh nhân có khả năng đặc biệt trong việc biến ý tưởng thành thu nhập. Website của ông: www.chrisguillebeau.com

Nội dung chính

Cuốn sách đầy ắp những lời khuyên thực tế về việc phát minh ra nghề của riêng bạn, biến đam mê thành lợi nhuận để từ đó mang lại cho bạn điều có giá trị vô cùng lớn lao: Tự do.

Phần I – Những doanh nhân bất đắc dĩ

1. Sự phục hưng

Trên khắp thế giới, những con người bình thường, họ đang tạo dựng công việc của riêng họ. Thường họ không cần đào tạo, không cần quá nhiều tiền. Họ tận dụng lợi thế của internet, họ chuyển niềm đam mê thành lợi nhuận và tạo ra một cuộc sống ý nghĩa hơn cho bản thân mình.

Hoạt động kinh doanh quy mô nhỏ của họ thành công được tạo dựng từ sở thích riêng của cá nhân, họ đã đạt được một số tiêu chí sau: (1) Theo đuổi mô hình làm – theo – đam – mê của bạn. (2) Chi phí khởi nghiệp thấp (có trường hợp dưới 100 đô la). (3) Thu nhập ròng ít nhất 50 ngàn đô la một năm. (4) Không cần kỹ năng đặc biệt. (5) Có ít hơn 5 nhân viên.

Phần lớn họ không có kế hoạch chính thức ngoài việc "cố gắng làm và xem chuyện gì sẽ xảy ra". Họ bắt đầu từ những hoạt động kinh doanh ngẫu nhiên, xuất hiện sau một thử thách cam go. Qua việc đầu tư tự doanh vi mô của họ đã tạo ra những bài học bổ ích:

- Đó là khoảng trùng khớp giữa những gì bạn quan tâm tới và những gì mà người khác sẵn sàng trả tiền để có được nó.

- Bạn có thể làm tốt nhiều hơn một việc. Bạn nên suy nghĩ kỹ về tất cả những kỹ năng có thể giúp ích được cho người khác.

- Công thức diệu kỳ: Đam mê/kỹ năng + tính hữu dụng = thành công.

Tóm gọn, điều quan trọng nhất là kết hợp đam mê và kỹ năng của bạn (tạo ra thứ bạn bán) với hữu ích của người khác (những người sẵn sàng bỏ tiền ra mua thứ bạn bán) và cách thức thanh toán, bạn sẽ là một doanh nhân.

2. Hãy đưa cá cho họ

Cách tốt nhất là trao cho mọi người những gì họ thực sự muốn, và cách để làm được điều đó chính là việc hiểu ra một điều rất đơn giản rằng chúng ta là ai. Hãy hiểu đúng điều này thì những điều khác sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Bạn để ý đến sự thiếu hiệu quả trên thị trường, bản thân bạn chưa được đáp ứng, lúc đó ý tưởng sẽ đến với bạn. Hãy làm điều bạn muốn cho chính bạn và những người khác cũng sẽ muốn thứ đó. Một ý tưởng kinh doanh có thể đưa đến nhiều ý tưởng khác tạo thành sản phẩm phụ.

Nhưng tựu trung, bí quyết thành công chính là giá trị bạn mang tới cho khách hàng, đó là những thứ mà khách hàng đang ao ước và đáng giá. Điều quan trọng hơn nữa là giá trị liên quan đến nhu cầu cảm xúc.

Muốn thế bạn phải khám phá những nhu cầu bị che giấu để biến khách hàng thành người hạnh phúc khi họ đạt được những kết quả và cảm xúc mong muốn. Do đó, bạn phải nghĩ đến những thứ mọi người thực sự muốn mua hơn là thứ mà bạn nghĩ rằng mọi người cần.

Điều mọi người thực sự muốn thường liên quan đến tình yêu, tiền bạc, sự tán thưởng, thư giãn để khắc phục những áp lực, xung đột, phiền muộn, uể oải hoặc tình trạng không rõ ràng. Hãy tập trung vào điều bạn có thể bổ sung hoặc loại bỏ để cải thiện cuộc sống của ai đó… sau đó, bạn sẽ thành công.

3. Làm theo đam mê

Bất cứ ai có ý định đi du lịch đâu đó, nhưng không muốn lao vào đống rắc rối để tự mình tìm hiểu xem cách thức tới đó như thế nào. Hãy nhờ Gary Leff, thông qua trang web, email hoặc điện thoại của anh ấy.

Gary sẽ tư vấn điểm đến, đặt vé máy bay, anh ta như một tình nguyện viên để tìm ra một số phương cách sáng tạo, giúp bạn tận hưởng những chuyến du lịch trên thế giới với mức giá rẻ. Gary rất đam mê du lịch nên anh chọn công việc này làm bán thời gian, anhh muốn mang lại giá trị thực cho khách hàng của anh. Anh bảo: “Tôi làm điều này vì nó giúp tôi cảm thấy thực sự vui vẻ”. Đây là hoạt động kinh doanh làm – theo – đam – mê – của – bạn.

Để thực hiện công việc kinh doanh tương tự, bạn cần phải: (1) Lựa chọn lĩnh vực cụ thể và hãy trở thành chuyên gia trong lĩnh vực mà bạn thực sự giúp đỡ được ai đó. (2) Hãy định mức phí tương đương với lợi ích bạn cung cấp, đừng đánh giá quá thấp dịch vụ của bạn.

Hãy chọn lấy thứ bạn yêu thích và xây dựng một hoạt động kinh doanh dựa theo nó; đó là công việc mà bạn muốn làm như một nghệ sĩ. Công việc bàn giấy trong giờ hành chính của bạn chỉ như là một phương tiện để bạn đi tới đích của công việc đam mê của mình. Bạn nên luôn làm theo đam mê của mình dù nó dẫn bạn tới bất cứ đâu. Đôi khi khởi đầu có thể thất bại, vì vậy, bạn phải phát triển một kỹ năng cho một

vấn đề. Chỉ khi đam mê kết hợp với kỹ năng, người khác mới đánh giá cao công việc của bạn, và việc kinh doanh có hiệu quả.

Không phải mọi đam mê hoặc sở thích riêng đều đáng để gây dựng thành một hoạt động kinh doanh, mà bạn phải tìm đúng đam mê, đúng khán giả và đúng mô hình kinh doanh. So với các việc làm để kiếm sống, thì việc làm điều bạn yêu thích và được trả tiền cho điều đó, thường dễ dàng hơn nhiều.

4. Sự gia tăng của doanh nhân lang thang

Tôi thường di chuyển từ nơi này đến nơi khác trên khắp thế giới. Có những lúc ngồi trên máy bay, tôi viết thư điện tử, đến sân bay, kết nối wifi tôi truy cập hàng trăm thư khác. Tôi chỉ đạo cho Reese, người thiết kế của tôi về một dự án đang thực hiện. Ngồi ở khách sạn tại Hồng Kông, tôi tham gia một cuộc hội thảo ở Bắc Mỹ. Thật tuyệt vời khi cách làm việc như vậy thực sự đang diễn ra, trên phạm vi rộng với hàng ngàn người trên khắp thế giới.

Brandon Pearce đang sống ở Utah, là một giáo viên dạy nhạc giỏi, anh đang làm công ăn lương, nhưng vẫn thực hiện được việc mình thích. Anh kết hợp giữa kỹ năng của anh với những điều mà những giáo viên khác cần. Anh tạo giao diện Music Teacher's Helper dành cho giáo viên dạy nhạc thuộc mọi chuyên ngành, ở bất cứ đâu trên thế giới. Music Teacher's Helper hiện trên đà thu ít nhất 360 ngàn đô la một năm. Cuộc sống của Brandon đã đổi khác. Giờ đây gia đình anh sống ở Costa Rica và họ có thể sống bất cứ nơi nào họ muốn.

Hãy tìm sự hội tụ, giữa điều bạn yêu thích với thứ những người khác sẵn sàng mua. Cần nhớ rằng bạn có thể giỏi nhiều hơn một thứ và kết hợp đam mê với sự hữu ích để xây dựng một hoạt động kinh doanh thực sự. Không quan trọng rốt cuộc bạn sống ở đâu.

5. Số liệu thống kê dân số mới

Khách hàng, họ là ai? Làm thế nào bạn tìm thấy họ? Tìm kiếm khách hàng lý tưởng của bạn theo số liệu thống kê dân số truyền thống – những điều như tuổi tác, giới tính, thu nhập – có thể bạn sẽ không tìm được.

Tôi nhận thấy rằng thị trường mục tiêu không liên quan gì đến số liệu thống kê dân số truyền thống, mà bao gồm những người từ tất cả các tầng lớp trong xã hội muốn sống cuộc sống độc đáo, khác thường bằng sở thích, đam mê, kỹ năng, niềm tin, giá trị.

Để tìm kiếm khách hàng bạn phải có chiến lược: Hiểu ra một số sở thích, đam mê hoặc mốt. Đơn giản và hiệu quả nhất là "hỏi" khách hàng tương lai, hoặc bất cứ ai bạn thấy phù hợp là họ có sẵn sàng trả tiền cho thứ bạn định bán không. Bạn hỏi những điều bạn cần biết, xây dựng bản thảo sát thật tốt, sử dụng dữ liệu một cách cẩn thận.

Bạn nên nhớ, mạng internet giúp cho việc kết nối với mọi người trở nên dễ dàng hơn nhiều thông qua những lý tưởng và giá trị được chia sẻ.

Phần II – Đưa nó ra đường

6. Kế hoạch kinh doanh trên một trang giấy

Hãy lập một kế hoạch và quan trọng hơn là hành động để thực hiện kế hoạch đó, và xem điều gì sẽ xảy ra.

Trước hết bạn chọn một ý tưởng có thể bán được, không nhất thiết là một ý tưởng đối mới, to lớn mà nó chỉ cần cung cấp được giải pháp cho một vấn đề hoặc đủ hữu ích để những người khác sẵn sàng mua nó. Sau đó kiểm tra thị trường của nó.

Hãy giữ chi phí thấp bằng cách đầu tư vốn công sức thay cho tiền bạc vào dự án của bạn. Phải phấn đấu có được lần bán hàng đầu tiên càng sớm càng tốt. Chống lại trì trệ bằng cách đẩy trang web của mình lên mạng để vận hành và sẽ được phần thưởng chínhh là lần mua bán đầu tiên đó.

Khi suy nghĩ về tự do và giá trị, bạn tự đặt câu hỏi “hoạt động kinh doanh này giúp đỡ mọi người như thế nào?” Nghĩa là, hoạt động kinh doanh hoàn toàn vì lợi nhuận xoay quanh yếu tố xã hội. Tức bạn tuyên bố sứ mệnh cho hoạt động kinh doanh của mình.

Việc trở nên khác biệt là chưa đủ, mà phải là sự khác biệt làm cho bạn tốt hơn những gì được yêu cầu. Khách hàng họ sẽ tin tưởng và cung cấp cho bạn phản hồi xác đáng và họ sẽ trở thành những người “truyền giáo” cho bạn.

7. Lời chào hàng không thể chối từ

Tôi tham gia cuộc đua ma-ra-tông, tôi đã quyết chạy tới đích, nhưng ở dặm 18 tôi quá mệt. Một tình nguyện viên đang phát những lát cam tươi trên đường chạy, tôi chạy chậm lại và chấp nhận món quà một cách biết ơn. Lát cam tươi chính là một lời chào hàng không thể chối từ.

Để đưa ra lời chào hàng không thể từ chối, bạn hãy nhớ, trước tiên bạn cần bán thứ mọi người muốn mua, tiếp thị tới đúng người và đúng thời điểm. Lời chào hàng tuyệt vời phải chính là điều mọi người thực sự muốn và sẵn sàng trả tiền để có được điều đó. Những lời chào hàng thuyết phục tạo ra một ảo giác rằng, một cuộc mua bán là một lời mời, không phải là một lời rao hàng và “bạn phải có thứ này ngay bây giờ”.

Cách chúng ta đặt một giá trị vào một thứ gì đó thường dựa trên lý trí. Bạn phải học cách để suy nghĩ về giá trị theo cách mà các khách hàng của bạn đưa ra chứ không phải là cách bạn muốn họ làm như vậy.

Hãy đưa ra sự cam đoan và lời cám ơn sau khi ai đó mua một thứ gì hoặc thuê bạn. Hãy tìm một cách thức nhỏ bé nhưng ý nghĩa để vượt lên và vươn xa hơn cả mong đợi của họ (như gửi một tấm thiệp hay thư viết tay cám ơn, hoặc làm theo cách nào đó có ý nghĩa nhất cho hoạt động kinh doanh của bạn).

8. Ra mắt

Trong lần đầu tiên nhắc đến buổi ra mắt sắp tới, bạn không để lộ tất cả các chi tiết. Cho nên, việc mở đầu với lời mở đầu đơn giản tốt hơn. Thông điệp đầu tiên về buổi ra mắt chính là lý do tại sao các khách hàng của bạn nên quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ bạn định cung cấp.

Kế hoạch cho buổi ra mắt cần cụ thể về thời gian, nó sẽ hoạt động ra sao? Có phần thưởng cho những người mua hàng đầu tiên không? Mọi người cần biết điều gì trong thời điểm này? Mục đích là để chuyển sự quan tâm của người mua thành một quyết định thực tế, và lúc này là lúc bạn mở sẵn cánh cửa để chào đón khách hàng.

Bạn không dừng ở việc thỏa mãn với những kết quả đã đạt được trong buổi ra mắt, bởi vì bạn có thể đạt được những kết quả đáng kể hơn nữa nếu chỉ thêm một chút nổ lực nhỏ. Bạn soát xét những sai lầm trong đợt ra mắt để sửa chữa, hãy chia sẻ những câu chuyện của khách hàng đã mua sắm. Việc giữ lời hứa với khách hàng là vô cùng quan trọng, xem xét những yếu kém, thiếu sót của sản phẩm, nhất là nét đặc biệt của sản phẩm, khả năng liên kết và tính hợp thời của nó. Phác thảo nội dung bổ sung cho việc truyền thông trong tương lai. Củng cố và phát triển doanh thu cũng như gây tầm ảnh hưởng đến khách hàng tiềm năng.

9. Dẫn dụ

Việc dẫn dụ hiệu quả nhất nằm ở việc tạo ra một lời chào hàng tuyệt vời và được mọi người cùng nói về lời chào hàng đó. Bạn có thể tự làm cho mình nổi bật lên, sau đó hãy bắt đầu với tất cả những người quen biết (đồng nghiệp cũ, bạn học, người quen…) và yêu cầu sự giúp đỡ của họ. Ngay khi dự án sẵn sàng đi vào hoạt động, hãy trực tiếp liên hệ bằng cách gửi cho họ những bức thư ngắn và mời họ tham gia nếu họ thích. Một bức thư là một thông điệp mang tính cá nhân, mặc dù nội dung chủ yếu là giống nhau, không nên gửi những thông điệp đại trà.

Ngay khi hoạt động kinh doanh phát triển, tôi được quần chúng quan tâm, họ yêu cầu tôi tư vấn. Tôi mạnh dạng thực hiện yêu cầu đó nhưng hoàn toàn miễn phí. Tôi cảm thấy hứng thú về việc quan tâm và cố gắng một chân thật góp phần cải thiện cuộc sống của ai đó. Chiến lược cho đi chỉ thực sự mang lại kết quả tốt khi bạn giúp đỡ người khác mà không chờ đợi được đền đáp lại. Nhưng nó lại là một chiến lược dài hạn, không phải là một chiến thuật ngắn hạn.

Việc kết hợp dẫn dụ với việc trả tiền cho quảng cáo có lẽ là một giải pháp có thể thực hiện được trong một số hoàn cảnh. Dẫn dụ đó có thể đưa bạn đi xa hơn. Khi bạn đang nghĩ cách để quảng cáo và xây dựng hoạt động kinh doanh của mình, hãy nghĩ đến việc dẫn dụ trước và trả tiền cho quảng cáo sau (nếu có).

10. Hãy cho tôi thấy tiền

Mục đích của kinh doanh là lợi nhuận. Bạn phải đảm bảo rằng các hoạt động của mình có ràng buộc trực tiếp tới việc kiếm tiền. Sử dụng càng ít tiền càng tốt, làm ra càng nhiều tiền càng tốt. Không có gì sai với việc có sở thích riêng, nhưng nếu bạn muốn gọi đó là một hoạt động kinh doanh, bạn phải kiếm tiền.

Hãy tiêu tiền vào việc xây dựng thương hiệu của mình và thúc đẩy doanh thu. Việc mượn tiền để kinh doanh là hoàn toàn không bắt buộc, vay tiền không phải là điều cốt yếu.

Hầu hết các doanh nhân theo đuổi dự án của mình với phương pháp thử nhiều, sai nhiều. Bạn có thể thử mọi thứ mà không làm mất sạch cơ nghiệp của mình. Không đầu tư và mắc nợ vì một thứ gì đó chưa chắc chắn có hiệu quả. Giải pháp tốt nhất chính là những khoản tiết kiệm riêng của bạn; nếu điều này không khả thi, bạn có thể xem xét các quỹ "huy động theo nhóm" cho dự án của mình.

Giá sản phẩm, dịch vụ của bạn phải dựa trên lợi ích mà nó cung cấp, không phải trên chi phí tạo ra nó.

Hãy đưa ra nhiều hơn một mức giá cho một sản phẩm. Hãy xem Apple luôn tạo ra một phạm vi giá và quyền lựa chọn, và có một phiên bản cao cấp tạo ra một mức "giá neo". Hầu như bất cứ hoạt động kinh doanh nào cũng có thể tạo ra một chương trình liên tục, chuyển khách hàng từ mua sắm một lần sang đăng ký dài hạn định kỳ, mô hình tính tiền định kỳ sẽ tạo ra thu nhập theo thời gian nhiền hơn mô hình bán hàng đơn lẻ.

Phần III – Đòn bẩy và các bước tiếp theo

11. Tiến lên

Cuộc mua bán đầu tiên là rất khó khăn và rất quan trọng. Tôi đã kiếm được 1,26 đô la đầu tiên của mình với một dự án mới. Mặc dù với số tiền đó chưa đủ để mua một chiếc bánh quế, nhưng đó là một cảm giác đẹp về tương lai. Vì tôi biết, việc kinh doanh của mình sẽ hoạt động, mọi thứ sau này chỉ là nhân tố củng cố cho thành công ban đầu mà thôi.

Hãy tạo ấn tượng với khách hàng tốt nhất của bạn, họ sẽ kể về bạn với những khách hàng tương lai. Quảng cáo bằng miệng là điểm bắt đầu tuyệt vời của hoạt động doanh nghiệp mới. Bạn tiếp tục thu hút khách hàng của mình thêm một chút, gia tăng tỷ lệ khách hàng vào thanh toán thêm một chút, gia tăng giá bán trung bình thêm một chút… thì hoạt động kinh doanh của bạn sẽ tăng trưởng rất nhiều.

Bán chéo sản phẩm hay bán hàng sau bán hàng (tức khách hàng mua thêm các món hàng liên quan), tổ chức khuyến mãi, quà tặng miễn phí, các cuộc thi sẽ giúp bạn tạo được một lượng khách hàng mới trong tương lai. Cố gắng đưa chế độ bảo hành tốt nhất có thể. Nhưng hãy lưu ý rằng chiến lược nhấn mạnh vào việc không đưa ra đảm bảo nào hết luôn hiệu quả hơn đối với những sản phẩm cao cấp.

Để nhanh chóng tăng thêm nguồn thu nhập bạn cần tạo ra một dịch vụ dựa trên sản phẩm, hoặc tạo ra một sản phẩm mới dựa trên dịch vụ. Đối với các nhà cung cấp dịch vụ, việc tăng giá thường xuyên là xu hướng lọc một số khách hàng nhưng tổng thu nhập vẫn cao hơn. Nhưng điều đáng ngạc nhiên hầu như không ai bỏ đi sau khi tăng giá và việc làm này đã trở thành bình thường.

Tóm lại, bạn có thể phát triển hoạt động kinh doanh theo chiều ngang, bằng cách dàn trải và tạo ra những sản phẩm khác nhau để đáp ứng cho những khách hàng khác nhau, hoặc theo chiều dọc, bằng cách phát triển sâu hơn và tạo ra nhiều cấp độ cam kết hơn theo các đối tượng khách hàng.

12. Cách nhượng quyền thương mại bản thân

Bạn có thể xây dựng một hoạt động kinh doanh của riêng bạn, một thứ mà bạn có quyền sở hữu và kiểm soát toàn bộ, nhờ sử dụng đòn bẩy nhượng quyền thương mại bản thân, để tạo ra lợi nhuận tốt hơn:

Khi doanh nghiệp phát triển và người chủ bắt đầu mong muốn về những dự án mới, họ có giải phát thiết yếu là phối hợp với một đối tác đáng tin cậy, tạo ra một liên doanh do các thành viên đồng sở hữu, nhằm vượt xa hơn những gì mỗi người có thể tạo ra.

Trong khi đó, những người khác có quan điểm thuê ngoài để giúp họ được tự do hơn và cho phép doanh nghiệp mở rộng phạm vị mà không cần chủ doanh nghiệp phải tự mình làm tất cả mọi việc. Tuy nhiên, công việc kinh doanh phụ thuộc nhiều vào các mối quan hệ khách hàng thì thuê ngoài không là một lựa chọn tốt.

Một số người lại thuê các thành viên trong gia định làm việc cho mình. Eleanor nhờ chồng cô giúp việc kế toán và lập trình. Pincas lại nhờ mẹ anh nhận thư 2 lần mỗi tuần ở Anh và sau đó scan thư lại để gửi tiếp đi ở dạng thư điện tử.

Một số khác thì có phương châm: không bao giờ có sếp và không bao giờ là sếp. Họ có thể luôn đảm bảo công việc riêng của mình và hoạt động hoàn toàn độc lập. Erica không thuê nhân viên mà chỉ thuê các nhà thầu ảo thực hiện các công việc của mình. Cô đã sử dụng mô hình kết nối từ trung tâm tới chi nhánh qua việc duy trì một trụ sở trực tuyến.

Ở Amazon.com thì lại khác. Họ đã xây dựng mối quan hệ đối tác "đồng mình" từ năm 1996, mời chính các khách hàng của mình tham gia như những đối tác chia sẻ lợi nhuận. Đây có thể là một cách dễ dàng để nhượng quyền thương mại chính bạn.

Ai nói bạn chỉ là một người? Bạn có thể thuê một đội quân trợ lý ảo. Bạn có thể theo đuổi những mối quan hệ đối tác. Bạn có thể phát triển hoạt động kinh doanh với nhiều khách hàng tiềm năng cùng thực hiện một thông điệp. Bạn có thể vươn tới cả một đám đông khác trong khi vẫn duy trì được công việc kinh doanh đang hoạt động của mình. Chỉ cần, đừng mở một cửa hàng với tên của một người khác trên bảng hiệu đã là một cách tốt hơn để nhượng quyền thương mại bản thân bạn.

13. Tiến xa

Các doanh nhân không nhất thiết phải là những người ưa thích sự mạo hiểm. Mọi doanh nghiệp thành công đều gặp phải một sự lựa chọn. Có người quyết định thận trọng là giữ hoạt động kinh doanh ở quy mô nhỏ để tạo ra một "công việc tự do". Những người khác chọn hướng tiến xa bằng cách tuyển dụng cẩn thận nhân viên và cùng lao theo công việc.

Cherie đã nhìn thấy cha mình, một người rất sáng tạo và có óc tư duy tốt, ông đã đưa công ty của mình phát triển từ chỗ chỉ có một mình ông tới lúc có hơn 50 nhân viên. Nhưng sau đó, sự căng thẳng đã đè nặng lên ông và làm giảm chất lượng cuộc sống của ông. Cho nê, Cherie cho rằng, tiền không phải là mục đích. Cô cho biết: "Cảm giác của tôi về việc là một chủ doanh nghiệp thành công được dựa trên chất lượng cuộc sống tôi hướng tới, chứ không phải số tiền tôi làm ra. Tôi sở hữu doanh nghiệp của tôi, còn doanh nghiệp không sở hữu tôi". Và cô đã duy trì doanh nghiệp của mình ở quy mô nhỏ và riêng tư.

Tom và Darcy quản lý một hãng sản xuất balô, túi xách nhưng cũng đồng thời là nhà bán lẻ trực tiếp ngay từ đầu và họ cảm thấy thú vị với sự lựa chọn này. Tom đã từ chối ký hợp đồng với các nhà bán lẻ nhưng sẵn sàng thuê nhân viên và phát triển theo giới hạn của mình. Điều này cũng có thể trở thành một mô hình kinh doanh tốt.

Bất kể bạn đi theo đường nào, khi bạn đang điều hành doanh nghiệp, thường bạn dành thời gian để giữ cho mọi thứ hoạt động bình thường. Bạn cần tiếp cận ở mức cao hơn bằng cách đầu tư một phần thời gian suy nghĩ theo hướng thúc đẩy để cho mọi thứ tiến lên phía trước. Bạn cần giám sát hoạt động kinh doanh một cách kỹ lưỡng, làm như vậy bạn có cảm giác được kiểm soát số phận của mình và tìm thấy tự do trong việc nuôi dưỡng một dự án có ý nghĩa. Hãy tiến lên!

14. Những điều gì sẽ xảy ra nếu tôi thất bại?

Nếu bạn vẫn đang chờ đợi để bắt đầu khởi nghiệp với 100 đô la của riêng mình, bạn biết mình cần làm gì, thì bước kế tiếp đơn giản là làm ngay điều đó. Hãy bắt đầu hành động ngay, dù như tâm sự của một nhà thiết kế châu Âu: “Trong những ngày đầu, tôi hầu như chờ hoạt động kinh doanh của mình thất bại. Nó phải theo hướng đó, vì, đây là công việc kinh doanh đầu tiên của tôi, và tôi biết những thành công lớn nhất thường đi sau những thất bại”.

Có nhiều chủ doanh nghiệp có những mối bận tâm khi khởi nghiệp, nhất là vốn, rồi thị trường đang thay đổi, sợ sản phẩm làm ra bị sao chép, lo lắng về việc đảm bảo thu nhập để trả lương cho nhân viên…

Bạn phải tự tin như Marianne Cascome là luôn tin tưởng mạnh mẽ, nếu tập trung 100% vào việc tạo ra một sản phẩm chất lượng, bạn sẽ là người dẫn đầu.

Cho nên, điều quan trọng nhất chính là tìm kiếm tự do cá nhân trong việc mưu cầu giá trị dành cho người khác, nghĩa là không ngừng tập trung vào điểm hội tụ giữa những gì bạn thích làm và những gì người khác sẵn sàng trả tiền để có được.

Hãy tự quyết định kiểu hoạt động kinh doanh mà bạn muốn xây dựng, một số mô hình kinh doanh dễ dàng hơn với chi phí thấp. Cũng có thể bạn dễ dàng thành công. Cũng có thể bạn sẽ học được nhiều nhờ thất bại vì rất có khả năng bạn sẽ có ít nhất một lần khởi đầu thất bại trên con đường đến với tự do. Cuộc chiến lớn nhất mà chúng ta cần thực hiện không phải là với các đối thủ cạnh tranh hay các tác nhân bên ngoài mà chính là nỗi sợ hãi và sự không chịu thay đổi của chính mình.

Đừng lãng phí thời gian của bạn để sống cuộc sống của một người khác.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Kinh tế học trần trụi - Đô La hay Lá Nho?

Tác giả: Charles Wheelan

Dịch giả: Bích Ngọc

Nhà xuất bản Lao động Xã hội

Sách gồm 419 trang

Về tác giả

Tác giả - Tiến sĩ Charles'Charlie'J. Wheelan là nhà kinh tế học người Mỹ. Ông là sáng lập viên và diễn giả của The Centrist Party. Ngoài cuốn sách này, ông còn là tác giả của cuốn "Thống kê trần trụi" (Naked Statistics: Strip-ping the Dread from the Data).

Nội dung chính

Tên của cuốn sách "Naked Economics – Undressing the Dismal Science" dịch sát nghĩa là "Lột trần kinh tế học"bàn về những nguyên lý, vấn đề của kinh tế học, kinh tế thị trường thông qua việc phân tích những vấn đề, sự kiện cụ thể theo một phương cách đơn giản giúp cho những người chưa có kiến thức cơ bản về kinh tế học có thể hiểu được. Với phong cách viết dễ đọc, những ví dụ hay, sinh động, cuốn sách cung cấp một lượng kiến thức rất phong phú về các vấn đề của kinh tế nhưng lại không làm bội thực người đọc.

Sức mạnh của thị trường

"Ai nuôi sống Paris?" Các nhà kinh tế hay dùng câu hỏi hoa mỹ mang tính tượng trưng này khi muốn nói đến những hoạt động tạo sự vận hành cho nền kinh tế hiện đại xảy ra vào bất kỳ thời điểm nào trong ngày. Nhà hàng ở Rue De Rivoli luôn được cung cấp đủ số cá ngừ tươi từ một tàu đánh cá ở Nam Thái Bình Dương, một quá nước có đầy đủ mọi thức uống cho nhu cầu của khách, bất kể chúng được nhập từ 10 – 15 nước khác nhau. Trong một nền kinh tế phức tạp, mỗi ngày có hàng tỷ giao dịch diễn ra. Thị trường, chứ không phải Chính phủ, đã vận hành những giao dịch này và cuộc sống của chúng ta cũng tốt đẹp hơn nhờ những sự vận hành của Thị trường.

Giả định quan trọng trong kinh tế học: Các cá nhân luôn mong muốn làm cho cuộc sống của họ khấm khá hơn. Và vì thế họ luôn tìm cách tối đa hóa lợi ích của mình, và phải đối diện với việc ra quyết định, lựa chọn để đánh đổi: lựa chọn giữa chi phí bỏ ra và lợi ích thu vào, giữa lợi ích hiện tại và lợi ích tương lai.

Những đặc điểm của nền kinh tế thị trường

- Nền kinh tế thị trường giúp cuộc sống của chúng ta tốt đẹp hơn bởi vì các doanh nghiệp luôn tối đa hóa lợi nhuận bằng cách hướng đến người tiêu dùng.

- Thị trường nằm ngoài phạm vi luân lý bình thường. Ví dụ: kim cương được định giá cao hơn nước rất nhiều lần, trong khi nước đóng vai trò quan trọng hơn kim cương trong cuộc sống con người.

- Thị trường chỉ bán những gì chúng ta muốn chứ không phải những gì chúng ta cần.

- Thị trường tư bản sử dụng giá cả để phân phối hàng hóa và các nguồn lực khan hiếm (trong khi đó, Liên Xô phân chia hàng hóa qua thứ tự xếp hạng). Cũng nhờ vào việc sử dụng giá cả, thị trường có khả năng tự điều chỉnh.

- Nếu bị áp giá cố định, các doanh nghiệp sẽ tìm cách khác, như là nâng cao chất lượng, tạo sự khác biệt, để cạnh tranh.

- Giao dịch thị trường, đặc biệt là toàn cầu hóa có lợi cho tất cả các bên tham gia thị trường.

- Sự tan rã của khối Đông Âu cho thấy sự can thiệp thô bạo của chính phủ vào thị trường sẽ gây những hậu quả lớn.

Sự "lợi hại" của động cơ tư lợi của con người

Động cơ tư lợi của mỗi con người dẫn dắt hành động của con người. Khi được trả tiền thưởng, hoa hồng cao, chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Nếu giá xăng dầu tăng lên, chúng ta sẽ hạn chế đi lại bằng xe riêng. Nếu đứa con gái ba tuổi của tác giả biết là tác giả sẽ cho nó một cái bánh nếu nó nín khóc, thì khi tác giả đang nói chuyện điện thoại, nó sẽ khóc thật to để được cái bánh. Tác giả Adam Smith viết trong cuốn "Sự giàu có của các quốc gia": "Không phải do lòng nhân từ của người bán thịt, người ủ rượu bia, người bán bánh mì mà từ mối quan tâm đến lợi ích bản thân của họ mà chúng ta có bữa ăn tối".

Hiểu rõ về tính tư lợi của con người, chúng ta có thể lên kế hoạch tương ứng để giải quyết phần nào hầu hết các vấn đề vốn khó giải quyết như sau: bảo vệ tê giác đen, khỉ đột, các loài thú quý khỏi sự tuyệt chủng, giảm bớt nhu cầu về điện ở những nơi mất cân bằng về cung và cầu điện như California, giải quyết mâu thuẫn quyền lợi giữa người đại diện (quản lý, CEO) và các ông chủ, thiết kế chính sách thuế của Chính phủ nhằm thu được thuế của người giàu chuyển sang người nghèo…

Chính phủ và nền kinh tế thị trường

Khi đổi từ chiếc Honda Civic sang chiếc Ford Explorer với những tiện ích tốt hơn cho gia đình, tác giả và chiếc xe mới của mình sẽ làm phát sinh những vấn đề bên ngoài: làm rủi ro hơn cho tính mạng của những người chạy xe Honda Civic hay xe nhỏ, ảnh hưởng đến những đứa trẻ bệnh hen mốn yếu do khí độc hại và xe Ford Explorer thải ra, làm tăng mực nước biển – bởi khí thải CO_2 và các khí thải khác ảnh hưởng đến cả thế giới, đặc biệt là những người sống ở các vùng bị ảnh hưởng như New Orleans. Tuy vậy, như mọi người khác, tác giả không phải bận tâm về những vấn đề bên ngoài này, mà chỉ quan tâm đến chi phí mua và vận hành xe.

Các yếu tố bên ngoài xuất hiện và tăng lên khi chi phí của xã hội cao hơn chi phí của cá nhân. Với động cơ tư lợi cao, các cá nhân sẽ tận hưởng tối đa sự miễn phí của chi phí của xã hội nếu thị trường vắng bóng vai trò của chính phủ. Vai trò chủ yếu của chính phủ trong nền kinh tế thị trường là giải quyết

những yếu tố bên ngoài trong những trường hợp mà trong đó hành vi của cá nhân hoặc công ty gây ra những hậu quả lớn cho xã hội.

Vai trò của chính phủ trong nền kinh tế thị trường

- Cung cấp cơ sở hạ tầng cho cả nền kinh tế

- Tạo ra và duy trì khung pháp lý giúp thị trường có thể vận hành, ví dụ như xác lập và bảo vệ quyền sở hữu vật chất và trí tuệ cho các cá nhân và công ty, ban hành những luật chống độc quyền, cấm các công ty không được liên kết theo những hướng xóa bỏ các lợi ích từ cạnh tranh, cấm tình trạng gian lận thương mại.

- Cung cấp những "hàng hóa công" giúp cuộc sống của công dân trở nên tốt đẹp hơn, ví dụ như hệ thống phòng thủ tên lửa, hoặc ngọn đèn hải đăng trên biển. Có những loại hàng hóa công nếu giao vào tay các công ty tư nhân sẽ gây ra nhiều hệ lụy; nên chính phủ phải là người cung cấp và quản lý, chẳng hạn như: nghiên cứu cơ bản, thực thi pháp luật, các công viên và các không gian mở.

- Giải quyết những vấn đề còn yếu kém của chủ nghĩa tư bản bằng cách điều chỉnh cho phù hợp với các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là vấn đề ô nhiễm môi trường.

- Tham gia phân phối lại của cải: thu thuế từ một số công dân và đem lại cho những công dân khác. Cuộc tranh cãi giữa hai lựa chọn: một cái bánh với các phần chia khá đồng đều hay một cái bánh lớn hơn với các phần chia không đồng đều là cuộc tranh cãi chưa bao giờ kết thúc của các nhà kinh tế học, chính trị gia.

Chính phủ đối với thị trường có thể được ví như dao mổ của bác sĩ phẫu thuật đối với bệnh nhân. Nếu bác sĩ giỏi, mổ thận trọng và đúng thì mọi việc sẽ tốt hơn. Nếu bác sĩ không đủ năng lực, hoặc hành động thiếu thận trọng, thì dù với những ý định tốt đẹp nhất, nó sẽ tạo ra những hậu quả vô cùng tai hại.

Kinh tế học thông tin

Theo lý thuyết kinh tế học đại dương (Econ 101), tất cả các bên tham gia thị trường đều có "thông tin hoàn hảo". Cả người tiêu dùng và công ty sản xuất đều biết những gì mà họ muốn biết. Thế nhưng thực tế xảy ra trên thị trường thú vị và lộn xộn hơn nhiều so với lý thuyết kinh tế học đại cương này.

Chương trình học bổng Hope Scholarships của cựu Tổng thống Clinton không thành công vì các sinh viên có đủ thông tin về kế hoạch tương lai của mình trong khi các nhà quản lý quỹ thì không. Vì vậy chỉ những sinh viên thuộc nhóm thu nhập thấp mới xin học bổng này. Kết quả là các khoản hoàn trả không bù lại vốn và chi phí quản lý quỹ. Khi đi khám bệnh, chúng ta luôn ở thế bất lợi về thông tin so với các bác sĩ. Nếu bác sĩ không giỏi hay không có đạo đức, bệnh nhân luôn là người chịu thiệt.

Để đối phó với tình trạng thông tin bất đối xứng nhằm bảo vệ quyền lợi của mình, các công ty bảo hiểm hoặc là bán bảo hiểm theo nhóm (trong nhóm xác định nào đó, ai cũng phải mua), hoặc sẽ thẩm định rất kỹ nếu bán bảo hiểm cá nhân.

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong kinh tế thị trường. Các nhà kinh tế nghiên cứu những gì chúng ta làm khi có thông tin, và những gì chúng ta làm khi không có thông tin.

Năng suất lao động và vốn con người

Vốn con người (human capital) là toàn bộ kiến thức, kỹ năng của một cá nhân: kiến thức, sự thông minh, tầm ảnh hưởng, uy tín, trung thực, tính sáng tạo, kinh nghiệm làm việc, các loại kỹ năng, ý chí quật cường… Có thể nói, vốn con người là tất cả những gì còn lại của một người nếu ai đó lấy đi tất cả tài sản – công việc, tiền bạc, nhà ở, các tài sản khác – và để anh ta, chị ta trên góc phố chỉ với bộ quần áo trên người.

Vốn con người quan trọng vì nó có sự liên hệ chặt chẽ với một trong những khái niệm kinh tế học quan trọng nhất: năng suất lao động- theo định nghĩa đơn giản nhất là số giờ tối thiểu người lao động cần để sản xuất ra một món hàng hóa nào đó.

Tổng vốn con người của một đất nước sẽ quyết định mức độ thịnh vượng của xã hội đó chứ không phải tài nguyên thiên nhiên hay những thứ khác. Marvin Zonis, giáo sư Đại học Chicago đã phát biểu đại ý như sau: Nhu cầu của nguồn lực con người ngày càng cao hơn. Quốc gia, công ty nào có thể huy động và sử dụng vốn con người và trường học nào có thể sản sinh ra nguồn vốn này là người chiến thắng. Còn những quốc gia không làm được điều đó sẽ muôn đời lạc hậu, lầm than và là mối phiền toái cho các quốc gia khác.

Các thị trường tài chính

Thị trường tài chính cung cấp những chức năng sau đây cho chúng ta:

- Huy động vốn: Các cá nhân, các công ty và các chính phủ cần vốn để có thể làm những việc mà hiện tại họ không đủ khả năng tài chính để thực hiện, và các thị trường tài chính cấp vốn cho họ ở một mức giá nhất định nào đó.

- Bảo vệ và sử dụng vốn để tạo ra lợi nhuận.

- Bảo hiểm tính mạng con người, tài sản đối với vô vàn rủi ro.

- Đầu cơ ngắn hạn: con người luôn có nhu cầu kiếm ra tiền trong khoảng thời gian ngắn.

Rất khó kiếm một món hời – lợi nhuận cao, rủi ro thấp – trong đầu tư, vì thị trường tài chính nếu không phải hoàn toàn thì hầu như là rất hiệu quả. Nghĩa là giá cả luôn thể hiện được giá trị và rủi ro của sản phẩm tài chính. Cũng vì thị trường hiệu quả nên những quỹ chọn cổ phiếu không thắng được những quỹ đầu tư theo chỉ số, tức là đầu tư vào cả thị trường. Đa dạng hóa danh mục đầu tư là một cách đầu tư khôn ngoan để chống rủi ro. Và đầu tư dài hạn sẽ đem lại thành quả nếu sự lựa chọn danh mục đầu tư là hợp lý.

Sức mạnh của nhóm lợi ích

Kiến thức về kinh tế học, về chính sách công của các nhà kinh tế học, các nhà chính trị ngày càng tăng lên nhưng tại sao các Chính phủ lại có những quyết định đi ngược lại những kiến thức kinh tế, những chính sách công "hoàn hảo"? Câu trả lời nằm ở "lợi ích nhóm" của các chính trị gia. Hãy nghe hai chính trị giao trao đổi với nhau: "Nếu ông ủng hộ nông dân sản xuất vải nỉ trong địa phương của tôi, tôi sẽ ủng hộ việc xây dựng toàn nhà vinh danh Ông Bingo trong địa phương của ông".

Ngược lại với suy nghĩ thông thường, dân chủ không có nghĩa là sẽ phục vụ cho quyền lợi của đa số. Những nhóm có thể chỉ chiếm tỷ lệ 2% nhưng thật sự quan tâm vấn đề nào đó, được tổ chức tốt sẽ giành phần thắng so với nhóm 98% có lợi ích ngược lại nhưng không quan tâm sâu sắc, không được tổ chức và không có động cơ để "đấu tranh" đòi lợi ích.

Những chỉ số đo lường nền kinh tế

- GDP thể hiện giá trị của tất cả hàng hóa dịch vụ mà một nền kinh tế sản xuất ra. GDP thường dùng để đánh giá quy mô, sự tăng trưởng của một quốc gia. GDP danh nghĩa là GDP chưa tính đến lạm phát. GDP điều chỉnh là GDP đã điều chỉnh lạm phát. Trong ngắn hạn, một quốc gia có thể tiêu thụ nhiều hơn GDP tức là tiêu thụ nhiều hơn sản xuất. Nhưng về lâu dài, tổng tiêu thụ của một quốc gia sẽ bằng hay gần bằng với tổng sản xuất.

- GDP bình quân đầu người – GDP chia cho dân số của quốc gia – đánh giá mức độ giàu có của các quốc gia. GDP là một thước đo không hoàn hảo, vì giàu có hơn không có nghĩa là hạnh phúc hơn, có cuộc sống tốt đẹp hơn. Nghiên cứu cho thấy, GDP bình quân đầu người tại Mỹ đã tăng gấp đôi trong giai đoạn 1970 – 1999, nhưng cũng trong giai đoạn này số người tự cho mình là "vô cùng hạnh phúc" giảm xuống từ 36% còn 29%.

- Tỷ lệ thất nghiệp: phần trăm số người muốn làm việc nhưng không thể tìm được việc. Định luật Okun: nếu GDP tăng 3% - tỷ lệ thất nghiệp không thay đổi, GDP tăng 4% - tỷ lệ thất nghiệp giảm 0,5%, GDP tăng 2% - tỷ lệ thất nghiệp tăng 0,5%. Tức là 1% thay đổi của GDP sẽ làm thay đổi 0,5% tỷ lệ thất nghiệp.

- Đói nghèo. Dù nền kinh tế có thịnh vượng đến đâu, luôn có một tỷ lệ nghèo đói trong xã hội. Hiện tại Mỹ có 13% thuộc vào nhóm nghèo với thước đo do Chính phủ Mỹ đưa ra: mức nghèo cho người độc thân là 8.350 USD/năm trở xuống, và cho một gia đình có hai con là 22.050 USD/năm trở xuống.

- Bất bình đẳng thu nhập. Các nhà kinh tế sử dụng chỉ số Gini để đo sự bình đẳng về thu nhập. Chỉ số Gini bằng 0%: là tình trạng bình đẳng tuyệt đối: tất cả người đi làm có thu nhập bằng nhau, còn khi chỉ số bằng 100% - tình trạng bất bình đẳng tuyệt đối – chỉ một người chiếm toàn bộ thu nhập của xã hội. Vào năm 2007 chỉ số này của Mỹ - 45%, Pháp – 28%, Thụy Điển – 27%, Brazil – 57%.

- Quy mô của Chính phủ. Nói quy mô Chính phủ lớn hay nhỏ phải căn cú vào thước đo nào đó. Một thước đo khá đơn giản là tỷ lệ của toàn bộ chi tiêu của Chính phủ - địa phương, bang, liên bang – đối với GDP. Quy mô Chính phủ Mỹ: 30%, Anh: 40%, Nhật Bản – trên 45%, Pháp và Thụy Điển – hơn 50%. So với các nước vừa kể, quy mô của Chính phủ Mỹ nhỏ hơn, và vì thế người dân Mỹ nhận được ít hơn. Chính phủ Mỹ là đất nước phát triển duy nhất không cung cấp dịch vụ y tế công. (Người viết: tính đến thời điểm cuốn sách xuất bản).

- Thâm hụt và thặng dư ngân sách. Thâm hụt ngân sách xảy ra khi Chính phủ chi tiêu nhiều hơn tổng thu, thặng dư ngân sách thì ngược lại. Cân đối ngân sách nên được thực hiện trong thời gian dài, theo đó Chính phủ nên duy trì thặng dư ở mức vừa phải trong thời gian tốt của nền kinh tế, và thâm hụt ở mức vừa phải trong thời gian khó khăn.

- Cán cân thương mại. Khi thu nhập của một quốc gia từ các nước khác (chủ yếu là hàng hóa và dịch vụ xuất khẩu) cao hơn thu nhập của các nước khác từ quốc gia đó, thì quốc gia đó đang có thặng dư thương mại. Ngược lại gọi là thâm hụt thương mại. Nếu quốc gia mua nhiều hàng hóa để đầu tư và phát triển trong tương lai thì sự thâm hụt này là tốt. Còn nếu quốc gia mua nhiều hàng hóa để tiêu dùng thì sự thâm hụt này là không tốt. Các quốc gia phá sản đều có sự thâm hụt thương mại lớn.

- Tiết kiệm quốc gia. Các cá nhân, sau khi chi tiêu cho những nhu cầu và kế hoạch cá nhân, cần phải tiết kiệm vì tiết kiệm là yêu cầu thiết yếu để tích lũy tư bản cho đầu tư, và đầu tư giúp cho năng suất lao động của cả xã hội tăng lên. Quốc gia có tiết kiệm thấp phải vay mượn nước ngoài và phải trả phần thu nhập của đầu tư cho khoản vay gốc lẫn lãi.

- Nhân khẩu học. Quỹ an sinh xã hội dành cho người lớn tuổi được hoạt động như một mô hình hình tháp tức là những người trẻ, còn làm việc - ở đáy tháp – đóng góp tiền an sinh xã hội cho những người già, đã về hưu - ở đỉnh tháp. Hệ thống sẽ chạy tốt khi số người trẻ ở đáy tháp nhiều hơn số người già ở đỉnh tháp. Khi xã hội già đi, số người trẻ ít hơn, họ phải làm việc nhiều hơn, đóng góp nhiều hơn để duy trì quỹ an sinh xã hội.

Cục Dự trữ Liên bang, chính sách tiền tệ và lạm phát

Cục Dự trữ Liên bang bao gồm 12 ngân hàng và 1 Hội đồng Thống đốc gồm 7 thành viên. Người đứng đầu Hội đồng này cũng là Chủ tịch của Cục Dự trữ Liên bang. Cục làm nhiệm vụ giám sát, điều chỉnh hoạt động của các ngân hàng thương mại, gắn kết hoạt động của hệ thống tài chính; và một nhiệm vụ quan trọng bậc nhất là điều hành chính sách tiền tệ. Cục Dự trữ Liên bang cần phải quyết định một lượng tín dụng "vừa đúng" để giữ nền kinh tế tăng trưởng ổn định.

Nếu lượng tiền do Fed (Cục Dự trữ Liên bang) cung cấp đến nền kinh tế - thông qua các ngân hàng thương mại lớn – lớn, lãi suất sẽ giảm, các công ty sẽ đầu tư sản xuất nhiều hàng, kinh tế phát triển. Nhưng khi lãi suất thấp, người tiêu dùng sẽ đầu tư, tiêu dùng nhiều, cung cao hơn cầu, dẫn đến việc tăng giá các sản phẩm và lạm phát xảy ra. Lạm phát sẽ dẫn đến những hệ lụy sau: sức mua đồng tiền giảm; ngân hàng không dám cho người dân vay tiền thời gian dài, ảnh hưởng lớn đến những cá nhận đã nghỉ hưu hay những người đang sống bằng những khoản thu thập cố định khác, nền kinh tế bị chệch hướng… Vì những ảnh hưởng to lớn này, lạm phát, đặc biệt là lạm phát phi mã, là điều mà tất cả các chính phủ đều ngán ngại.

Giảm phát – một tình trạng đối nghịch của lạm phát – cũng gây những ảnh hưởng xấu không kém. Giảm phát sẽ làm cho người tiêu dùng ngừng chi tiêu và nền kinh tế ngừng tăng trưởng. Các công ty phản ứng bằng cách tiếp tục giảm giá. Cứ như thế giảm phát tạo ra một vòng xoắn ốc kéo nền kinh tế đi xuống.

Chính sách tiền tệ giống như con dao hai lưỡi. Sử dụng đúng, nền kinh tế sẽ tăng trưởng thuận lợi và không bị những cú sốc lạm phát, hay giảm phát. Nếu sử dụng sai, nền kinh tế sẽ bị tổn hại nghiệm trọng.

Thương mại và toàn cầu hóa

Thương mại là một phát minh kỳ diệu. Thương mại – trao đổi hàng hóa – đã biến ngô thành máy nghe đĩa CD, biến phần mềm Windows thành những chai rượu vang hảo hạng, biến Boeing thành hàng tấn hoa quả và rau tươi… Những nước có khả năng tiếp cận thương mại với nhiều nước khác sẽ tăng trưởng nhanh hơn những nước không có khả năng thương mại.

Toàn cầu hóa – thương mại ở tầm toàn cầu – giúp cho mỗi quốc gia tập trung vào việc sản xuất những gì họ đạt năng suất cao nhất, có lợi thế nhất và sau đó tiến hành mua bán, trao đổi hàng hóa với các nước khác. Toàn cầu hóa mang tính cạnh tranh cao và vì thế tạo ra những người thua cuộc – những nước không đạt năng suất cạnh tranh với những nước khác cùng sản xuất một mặt hàng. Vì lý do này và một số lý do khác – trong đó có lý do chính trị - một số nước đã không thật sự tham gia vào việc toàn cầu hóa. Và đây là sai lầm của họ vì xem xét tất cả mọi yếu tố liên quan, tham gia toàn cầu hóa vẫn đem lại nhiều lợi ích hơn so với việc đóng cửa.

Những giải pháp cho nền kinh tế của các nước đang phát triển

Theo tổ chức Nông nghiệp và Lương thực của Liên Hiệp Quốc (FAO) hiện tại vẫn còn đến 1 tỷ người không có đủ lương thực để ăn. Và trong lúc thế giới đã đạt được những thành tựu vĩ đại như lên mặt trăng, giải mã bộ gien con người, vẫn có đến 2 tỷ người có thu nhập dưới 2 đô la Mỹ một ngày. Phần đông nhóm người "nghèo khổ" này thuộc về các nền kinh tế đang phát triển. Chúng ta hãy xem xét những giải pháp sau đây cho những nền kinh tế này:

- Cần thể chế Chính phủ hiệu quả. Để tăng trưởng và thịnh vượng, một nước cần có luật pháp, khả năng cưỡng chế khi có người phạm pháp, tòa án nghiêm minh, cơ sở hạ tầng cơ bản tốt, Chính phủ có khả thu thuế, không tham nhũng và được dân tôn trọng.

- Xác định quyền sở hữu của người dân và doanh nghiệp một cách chính thức và rõ ràng. Quyền sở hữu – tư cách pháp nhân đối với tài sản – giúp người dân thuê, chia nhỏ, chuyển nhượng hợp pháp, hay sử dụng tài sản làm vật ký quỹ để mượn vốn.

- Loại bỏ những luật lệ bất hợp lý. Những luật lệ bất hợp lý gây ra sự bất ổn, phiền toái đối với người dân và doanh nghiệp. Chúng cũng tạo điều kiện cho tham nhũng.

- Tập trung nâng cao vốn con người. Những nền kinh tế phát triển cần phải luôn chú trọng vào việc đào tạo và huấn luyện vốn con người. Và hơn thế nữa, những nước này phải tạo ra một môi trường làm việc tốt để những người có kỹ năng cao có thể cùng làm việc với nhau và phát huy kỹ năng của họ. Nếu không họ sẽ tìm môi trường thích hợp ở các nước đã phát triển.

- Vượt qua những trở ngại gây ra do địa lý. Theo Ngân hàng Thế giới, trong 30 nước được xếp là giàu chỉ có 2 nước – Hồng Kông và Singapore nằm trong vùng nhiệt đới. Khí hậu nhiệt đới – nhiệt độ cao mưa nhiều – không tốt cho sản lượng lương thực và sức khỏe của con người. Các nước đang phát triển nằm

trong vùng nhiệt đới cần tạo cơ chế để thúc đẩy các công ty dược sản xuất nhiều hơn thuốc điều trị những căn bệnh ở vùng nhiệt đới. Giải pháp quan trọng là mở cửa nền kinh tế để thoát khỏi cái bẫy của nền kinh tế dựa chủ yếu vào nông nghiệp.

- Mở cửa nền kinh tế. Ở trên chúng ta đã bàn về tầm quan trọng của việc mở cửa nền kinh tế, giao thương, nhập và xuất khẩu đến các nước khác. Đối với các nền kinh tế đang phát triển, mở cửa nền kinh tế không chỉ quan trọng mà còn là cốt yếu, then chốt.

- Thực hiện chính sách tài khóa và chính sách tiền tệ có trách nhiệm. Các Chính phủ cần phải thực hiện chính sách tài khóa một cách hợp lý, có trách nhiệm. Nếu Chính phủ lạm chi ngân sách sẽ gây ra những vấn đề sau: thuế cao hơn (để trả các khoản nợ), lạm phát (làm giảm giá trị các khoản nợ), và cao hơn là vỡ nợ. Chính sách tiền tệ cũng cần phải thực hiện đúng để tạo ra sự phát triển kinh tế ổn định mà không bị những cú sốc lạm phát hay giảm phát mạnh.

- Đừng quá trông chờ vào tài nguyên thiên nhiên. Israel không có dầu nhưng giàu hơn bất cứ nước láng giềng có dầu nào ở Trung Đông; Nhật Bản và Thụy Sĩ có rất ít tài nguyên thiên nhiên nhưng giàu hơn nhiều lần so với Nga – một đất nước có tài nguyên phong phú; Agola thu được 3,5 tỷ đô la Mỹ từ nguồn dầu mỏ khổng lồ của mình nhưng lại là một đất nước nghèo khổ. Tài nguyên thiên nhiên – xem xét một cách tổng thể - tạo ra nhiều bất lợi hơn là thuận lợi. Các nước có tài nguyên thiên nhiên cần sử dụng nó một cách khôn ngoan và đừng quá lệ thuộc vào nó để phát triển kinh tế.

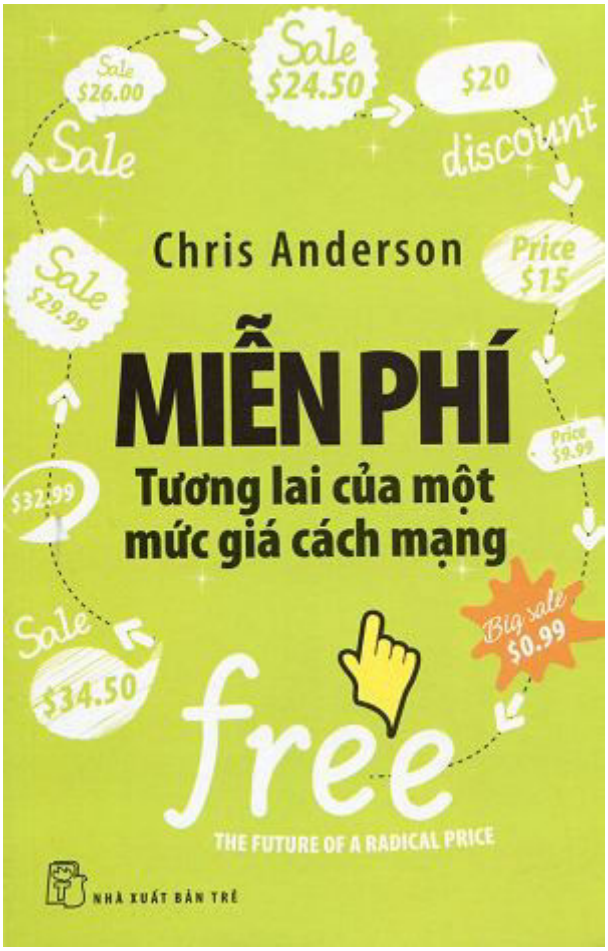
Người tóm tắt

Lâm Minh Chánh

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác Phẩm: Miễn Phí

Nguyên tác: Free

Tác giả: Chris Anderson

Năm xuất bản: 2009 by Anderson Ventures

Bản dịch: 2011 Phan Triều Anh dịch Nhà xuất bản trẻ.

Số trang: 372 trang

Nội dung

Nói về các mô hình định giá cho phép miễn phí sản phẩm và dịch vụ đối với người tiêu dùng.

Về tác giả

- Chris Anderson sinh năm 1961, hiện đang sinh sống ở California, USA

- Ông từng làm việc cho các tạp chí nổi tiếng như : Nature, Science và The Economist

- Năm 2001: Ông lãnh đạo tờ Wired, một tạp chí đã dành nhiều giải thưởng lớn ở Hoa Kỳ

- Năm 2006: Ông là tác giả của Best Seller " Cái đuôi dài" – Long Tail

- Năm 2009: Ông được đưa vào danh sách 50 nhà tư tưởng lớn của thế giới như Steve Johs, Jack Welch, Bill Gate, Paul Krugman, Joseph Stiglitz, Michael Porter, Daniel Goleman, Thomas Freedman

Lời Giới Thiệu

Với chiếc máy tính xách tay, ở quán cafe wifi, ta có thể ngồi làm việc một cách thoải mái. Mọi cái ta thực hiện trên máy tính từ thư điện tử cho đến lời nhắn tin trên Tweeter, chạy chương trình duyệt Firefox, Google… đều hoàn toàn miễn phí (Trừ café)

Thế mà Google vẫn là một trong những công ty sinh lời nhất nước Mỹ. Họ đã kiếm được rất nhiều tiền mà không bắt người khác phải trả tiền. Miễn phí nhưng vẫn kiếm đủ để căn bản tạo nên mmột nền kinh tế với quy mô của một quốc gia khá lớn quanh mức giá $ 0.00. Chuyện này xẩy ra như thế nào và sẽ đi về đâu?

Miễn Phí của thế kỷ 21 khác với thể kỷ 20 như thế nào ? miễn phí không có gì mới, nhưng nó đang thay đổi, phải thấu hiểu miễn phí kiểu mới để chi phối thị trường ngày mai.

1

SỰ RA ĐỜI CỦA MIỄN PHÍ

Cuối thế kỷ 19, Pearle Wait chiết xuất chất Glatin từ thịt và xương để tạo ra một gia vị thực phẩm mới rất hấp dẫn là Joll_0, nhưng ông không thể bán được hàngvì sản phẩm còn rất xa lạ với người tiêu dùng. Cuối cùng ông phải bán nhãn hiệu này cho Frank Woodward với giá 450 usd. Nhưng rồi tình hình thật ảm đảm, hàng tồn kho ngày càng nhiều, Woodward nản chí bán lại cho Nico với giá 35 usd nhưng Nico từ chối. Năm 1902, Woodward cùng người phụ tá của mình thử cách khác: Trước hết họ đăng một mẫu quảng cáo trên Ladies'Home journal với giá 336 USD rồi in hàng ngàn quyển sách mỏng giới thiệu Joll- 0 với những công thức chế biến thực phẩm rồi cho người đi phát miễn phí cho các bà nội trợ. Đến 1904 chiến dịch bán hàng đã thành công rực rỡ, doanh số đạt đến 1triệu usd. Woodward hiểu rằng "miễn phí là một từ có quyền năng siêu việt", miễn phí không có nghĩa là phi lợi nhuận mà có nghĩa rằng sản phẩm phải đi trên con đường gián tiếp đến với thị trường.

King Gillette

Cùng khoảng thời gian đó, tại Boston, một ngày nọ, King Gillette đang cạo râu bằng con dao xếp đã mòn đến mức không còn mài được nữa, ông nảy ra ý tưởng nếu làm lưỡi dao bằng một băng kim loại mỏng thì sao? Thay vì phải mất thời gian mài dao người ta chỉ cần vất đi khi dao cùn. Lưỡi dao cạo dùng xong rồi bỏ đi đã ra đời.

Trong năm đầu 1903, Gillette chỉ bán được tổng cộng 51 con dao và 168 lưỡi dao. Những năm tiếp theo Gillette đã thử mọi mẹo Marketing ông từng nghĩ tới: Ông cho in hình mình trên bao bì, bán hàng triệu dao cạo cho quân đội với giá rẻ, bán từng lô dao cạo cho ngân hàng để họ tặng khách hàng, dao cạo được bán kèm với mọi thứ từ kẹo cao su đến các gói café, trà, hương liệu. Thậm chí mặt khác phát không cho khách hàng. Gillette tạo ra được nhu cầu với lưỡi dao cạo dùng xong rồi bỏ. Điều thú vị là việc cho rằng công ty Gillette cho không dao cạo gần như là một tin đồn vô căn cứ. Mô hình kinh doanh của Gillette là bán dao cạo giá rất rẻ, nhưng Gillette thu lời thật sự là từ việc bán lưỡi dao với giá tương đối cao.

Sau này, người ta áp dụng mô hình của Gillette trong tất cả các ngành: cho không điện thoại di động, thu phí sử dụng hàng tháng; bán máy chơi game với giá rẻ nhưng bán các trò chơi với giá đắt; lắp đặt các máy pha café tại các văn phòng không thu phí để rồi bán cafe gói cho các chủ văn phòng.

Vào buổi bình minh của thế kỷ 20, miễn phí tiếp thêm sức sống cho cuộc cách mạng của người tiêu dùng. Miễn phí là lời hiệu triệu của những nhà tiếp thị hiện đại và luôn được người tiêu dùng đáp lại.

Miễn phí của thế kỷ 21

Miễn phí của thế kỷ 21 không phải là thứ mẹo, là một trò lừa gạt nhằm chuyển tiền từ túi của người này sang túi người khác. Miễn phí của thế kỷ này hoàn toàn mới, một khả năng mới phi thường làm giá thành của sản phẩm và dịch vụ giảm xuống gần bằng không. Hình thức miễn phí dựa trên kinh tế học của những con số nhị phân chứ không phải là nguyên tử. Đó là phẩm chất độc nhất vô nhị của thời đại số khi mà một thứ nào đó trở thành phần mềm thì nó không tránh khỏi trở thành miễn phí.

Nền kinh tế nguyên tử, theo thời gian, mọi cái ngày càng đắt hơn và có xu thế lạm phát. Nhưng nền kinh tế của những con số nhị phân chính là thế giới trực tuyến, mọi thứ ngày càng rẻ hơn thể hiện xu thế giảm phát. Như định luật Moore xác định, mỗi hai năm giá mỗi đơn vị năng lực xử lý của máy tính giảm xuống một nửa.

Trong nền kinh tế nguyên tử, bất kỳ thứ gì miễn phí cũng bị tính thông qua một thứ khác. Nhưng miễn phí trong nền kinh tế số nhị phân có khả năng miễn phí thực sự.

2

MIỄN PHÍ LÀ GÌ?

Miễn phí nhập môn

Miến Phí gốc là một từ ghép trong tiếng Latin bao gồm từ Liber (tự do) và Grastis (để cảm ơn). Ý nghĩa “tự do” tích cực đôi lúc cũng gây ra sự mơ hồ nên phải dùng từ Gratis để nhấn mạnh thực sự miễn phí . Nhưng rồi kết cục người ta lại dùng một từ free duy nhất . Từ free, miễn phí hay tự do có gốc từ tiếng Anh cổ freon, freogan (tự do, tình yêu). Như vậy, “ free”- miễn phí xuất phát từ ý niệm xã hội của sự giải thoát, cả khỏi ách nô lệ lẫn chi phí.

Muôn hình vạn trạng của chi phí.

‘Miễn phí” cũng có rất nhiều ý nghĩa . Đôi lúc “free” không thực sự miễn phí: mua một tặng một, miễn phí giao hàng (có nghĩa phí giao hàng đã tính trong giá bán), hàng mẫu miễn phí (free sample), dùng thử miễn phí (free trial)- tạo tâm lý mắc nợ , khuyến khích người tiêu dùng mua sản phẩm nguyên giá….

Đôi khi miễn phí thực sự là miễn phí và đây là mô hình mới , hầu hết số này có tính trực tuyến nơi mà kinh tế số thống trị mới mức phí tiến dần bằng không.

Các dạng miễn phí nói trên đều chỉ là biến thiên của một mô hình chung : điều chuyển tiền vòng quanh từ sản phẩm này sang sản phẩm khác , từ người này sang người khác, giữa hiện tại và tương lai, hoặc vào thị trường phí tiền tệ rồi trở ra. Các nhà kinh tế học gọi chúng là “ hỗ trợ qua lại”

Cả thế gian đều hỗ trợ qua lại.

Hỗ trợ qua lại là tinh thần của thành ngữ " Không có gì là miễn phí"(There's no such thing as a free luch – đừng hòng có bữa trưa mà không phải trả tiền). Điều đó có nghĩa là cách này hay cách khác sẽ có người trả tiền cho bữa trưa, chính người dùng bữa, hoặc ai đó vì quyền lợi đứng ra trả tiền.

Hỗ trợ qua lại có thể diễn ra theo một vài hình thức khác nhau:

- Sản phẩm có chi phí bù cho sản phẩm miễn phí.

- Trả tiền sau, tài trợ cho miễn phí hiện tại, tiền sử dụng điện thoại hàng tháng trả cho chiếc điện thoại miễn phí ban đầu.

- Những người trả tiền, tài trợ cho những người miễn phí, đàn ông mua vé vào hộp đêm, có thể dẫn theo phụ nữ không phải trả tiền. Người lớn dẫn trẻ em vào vườn bách thú miễn phí nhưng rồi người lớn phải trả tiền cho những trò chơi của trẻ…

Sự hỗ trợ qua lại, các mô hình miễn phí rơi vào một trong bốn loại sau:

Miến phí 1: Hỗ trợ chéo trực tiếp

Cho không sản phẩm hoặc dịch vụ để khuếch trương và thu lợi các sản phẩm và dịch vụ khác (ví dụ về King Gillette, về điện thoại miễn phí)

Miễn phí 2: Thị trường ba bên

Đài phát thanh, truyền hình phủ sóng miễn phí, mạng internet, các đối tượng khách hàng dùng các phương tiện đó miễn phí nhưng các nhà quảng cáo sẽ trả tiền cho mọi thứ. Người tiêu dùng có cảm giác mặt hàng chính yếu mình đang quan tâm là miễn phí . Nhưng người tiêu dùng cuối cùng cũng sẽ mất tiền nhưng chỉ là gián tiếp, qua mức giá sản phẩm cao hơn do phải chịu chi phí tiếpthị.

Miễn phí 3: Miễn phí giá cao

Với sản phẩm số, 5% khách hàng sẽ trả tiền cho 95% khách hàng còn lại, điều này có nghĩa là mỗi khách hàng trả tiền sử dụng phiên bản giá cao đầy đủ chức năng thì mười chín người khác được sử dụng phiên bản miễn phí ít chức năng hơn.

Miễn phí 4: Thị trường phi tiền tệ

Dạng này có vài hình thức:

Nền kinh tế qùa tặng

Mười hai triệu bài viết trên wikipedia, hàng triệu món đồ đã qua sử dụng được rao trên Freecyete chỉ để cho tặng, bạn cho Google thông tin khi bạn sở hữu một website mở, bạn cho một kẻ vô gia cư những vật dụng mà anh ta nhặt từ thùng rác nhà bạn … phương thức phân phối với chi phí bằng không đã biến việc chia sẻ trở thành một ngành kinh doanh theo đó bạn

sẽ được những giá trị như niềm vui, sự thỏa mãn, danh tiếng và internet cung cấp một nền tảng cho phép hành động của từng cá nhân có thể gây ảnh hưởng toàn cầu.

Đổi công

Mỗi lần bạn tìm kiếm trên Google, bạn đã giúp Google cải thiện các thuật toán nhằm mục tiêu quảng cáo của họ. Dù bạn có nhận thức được hay không , bạn đã trả bằng công lao động của mình cho một thứ hàng miễn phí.

Vi phạm bản quyền

Âm nhạc trực tuyến thể hiện bằng việc chuyển đổi nhạc sang dạng số và chia sẻ chúng qua mạng, chi phí cho phổ biến âm nhạc thực sự chạm đáy, mọi biện pháp chống lại sự vi phạm bản quyền đã chào thua. Người nghệ sỹ phải chấp nhận thực tế đó, đối với họ, âm nhạc như một phương tiện tiếp thị, là niềm vui, xây dựng hình ảnh và danh tiếng.

Ba mức giá

Hầu như ta chỉ nói về hai mức giá trị: có phí và miễn phí- nhưng còn một mức giá thứ ba thấp hơn cả miễn phí, đó là mức giá âm: bạn được trả tiền để sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ thay vì ngược lại. Trong hầu hết các trường hợp thì trước sau gì rồi bạn cũng bỏ tiền ra . Nhưng điều thú vị đối với các phương thức này là mặc dù chúng không thực sự là tiền cho không . ví dụ: phần tiền được thưởng sau khi thanh toán đầy đủ tạo ra một tâm lý hoàn toàn khác so với việc phải trả một số tiền ít hơn ngay từ đầu.

3

LỊCH SỬ MIỄN PHÍ.

Số O, bữa trưa và kẻ thù của chủ nghĩa tư bản. Vấn đề của không gì hết

Miễn phí trở nên khó hiểu là nó không phải là thứ cụ thể mà là sự thiếu vắng của một thứ cụ thể . Miễn phí là một khái niệm , không phải là một thứ mà chúng ta có thể đếm bằng ngón tay . Nền văn minh của chúng ta phải mất hàng ngàn năm mới tìm ra con số để diễn tả nó.

Người La Mã không cần đến số Không trong hệ số La Mã, người Hy Lạp phản đối số không ra mặt, nền tảng toán học của họ dựa trên hình học, các con số phải diễn tả được không gian dưới dạng nào đó. Tuy nhiên, người Ấn Độ không thấy bóng dáng của các hình khối trong mọi con số. Chủ nghĩa thần bí của phương Đông bao quát cả cái hữu hình và vô hình. Thần Shiva vừa sáng tạo, vừa hủy diệt thế giới , thực ra thì một phương diện của thần Shiva là " Shiva không có gì"- trống rỗng. Và khi người Ấn Độ phát minh ra môn đại số họ mở rộng thêm số âm và số không từ từ thế kỷ 9, từ " zero" trong ngôn ngữ Ấn là Sunya, có nghĩa là trống rỗng, người Ả Rập chuyển thành sifr. Phương Tây Latin hóa nó thành zephirus, chính là gốc của từ zero.

Rắc rối của miễn phí

Đến năm 900, đã có đủ ký hiệu lẫn cơ sở đại số cho khái niệm " không" thì nó đã cùng tồn tại song song với khái niệm "economics". Từ nguồn gốc Hy Lạp cổ, oikos (nhà) và nomos (tập quán hay luật lệ) do đó nó có ý nghĩa là " luật gia đình" và miễn phí luôn là luật trong nhà.

Từ khi nền kinh tế trên cơ sở tiền tệ hình thành, các giao dịch hầu như không liên quan đến giá cả mà dựa trên sự hào phóng , tin tưởng , thiện chí giữa các láng giềng và các nhóm xã hội : Vào thế kỷ 17, khái niệm thuế lũy tiến ra đời , việc thành lập các thể chế nhà nước tạo ra một dạng miễn phí đặc biệt: bạn có thể không trả phí cho dịch vụ của chính quyền, nhưng bạn sẽ chẳng bao giờ biết chính xác bao nhiêu tiền thuế của mình được dùng để phục vụ trực tiếp cho bạn .

Chủ nghĩa tư bản và kẻ thù của nó

Sau thế kỷ 17, mức cung tiền được quản lý, đồng tiền được bảo hộ và các nền kinh tế đơm hoa kết trái.

Tuy nhiên, còn một số nhân vật không chấp nhận tiền là phương tiện trung gian của mọi trao đổi: Karl Marx cổ xúy cho sở hữu tập thể và phân phối theo nhu cầu. Kropotkin tin rằng tài sản cá nhân là một trong những nguyên nhân gây ra đàn áp và bóc lột và kêu gọi bãi bỏ sở hữu cá nhân , ủng hộ sở hữu tập thể. Ông cho rằng các " xã hội nguyên thủy" vận hành theo mô hình kinh tế trao tặng gần với bản chất tự nhiên của các mối liên hệ giữa người với người hơn là chủ nghĩa tư bản thị trường.

Bữa trưa miễn phí đầu tiên

Đến cuối thế kỷ 19, nền kinh tế thị trường đã được thiết lập vững vàng, đồng tiền đã chứng tỏ mình là xúc tác cho tăng trưởng và là chìa khóa để đến với thịnh vượng. Đến thời kỳ mà King Gillette và Pearle Wait tạo dựng được cả gia sản từ miễn phí, khách hàng đã quen thuộc với câu "làm gì có bữa trưa miễn phí"

Hàng mẫu, quà tặng và dùng thử

Vào đầu thế kỷ 20, miễn phí đã trở thành một mẹo bán hàng. Xà phòng Babbitt's Soap trở nên nổi tiếng toàn quốc nhờ các chiến dịch quảng cáo và khuyến mãi, trong đó có đợt phân phối hàng dùng thử miễn phí trên quy mô lớn đầu tiên.

Free như một vũ khí cạnh tranh

Ngày nay, chúng ta biết rằng cách hủy diệt nhất để xâm nhập thị trường là phá hủy tính kinh tế của những mô hình kinh doanh đang tồn tại. Chẳng hạn không tính tiền sản phẩm đang là nguồn lợi nhuận chủ yếu của đối thủ. Cả thế giới này sẽ nối đuôi nhau đến trước của nhà bạn có thể bắt đầu bán những sản phẩm khác của mình.

Thời dư dả

Trong phần lớn chiều dài lịch sử của loài người, phân bón là yếu tố quyết định lượng thực phẩm của chúng ta sản xuất được. Đàu thế jỷ 20, qui trình Haber Bosch đã xóa bỏ sự lựa thuộc của nông dân vào phân bón tự nhiên, tạo ra một cuộc cách mạng xanh tăng sản lượng nông nghiệp thế giới gần một trăm lần. Sự dư dả đã thể hiện rõ ràng trong cuộc sống của nhân loại, nhất là thực phẩm.

Ngô chồng lên ngô

Trong thực phẩm, ta có 3 loại cơ bản: gạo, lúa mì và ngô. Gạo giầu Protein nhưng khó trồng, lúa mì dễ trồng nhưng lại nghèo Protein, chỉ có ngô vừa dễ trồng vừa giầu Protein.

Ngày nay, chúng ta dùng ngô với nhiều mục đích khác hơn là thực phẩm: Thức ăn chăn nuôi, chế tạo các sản phẩm từ sơn, bao bì , kem đánh răng cho đến mỹ phẩm, tã giấy, chất tẩy rửa, vải, keo, nguyên liệu oto dưới dạng ethanol…….

Món gà xay rán (Chicken nugget) là sản phẩm của " ngô chồng lên ngô": gà ăn thức ăn từ ngô tức thịt gà chứa ngô, bột ngô dùng làm áo để chế biến thịt gà, dầu ngô dùng để rán thịt gà.

Vụ đánh cược sai lầm của Ehrlick

Ý tưởng hàng hóa sẽ trở thành rẻ hơn chứ không đắt hơn theo thời gian là ngược với trực giác. Thực phẩm có thể tái tạo chứ khoáng sản thì không, chúng ta khai quặng càng nhiều thì còn lại càng ít đó là điển hình của khan hiếm trong lúc dân số thế giới ngày càng gia tăng. Nhưng tháng 9. 1980, Paul Ehrlick, một nhà sinh học dân số, và Julian Simon, một nhà kinh tế học, đã đánh cược với nhau một cách công khai với số tiền là 10.000 USD

Simon tuyên bố: " Gía của các nguyên liệu khô mà nhà nước không kiểm soát sẽ không tăng trong dài hạn ", Ehrlick chọn năm kim loại là đồng, chrome, nickel, thiếc và tungsten. Mười năm sau, 1990 giá các kim loại đó đã giảm hơn một nửa- Simon đã thắng cược. Vì sao Simon thắng cược? Vì ông là một nhà kinh tế tài ba, hiểu được tác động của hàng hóa thay thế: Nếu một mặt hàng trở nên quá khan hiếm và đắt đỏ, đó sẽ là động cơ để tìm kiếm mặt hàng thay thế có nhiều hơn. Óc sáng tạo của loài người và khả năng rút kinh nghiệm trong khoa học và công nghệ sẽ có xu hướng tạo ra các nguồn lực mới nhanh hơn tốc độ sử dụng.

Mù lòa trước dư dả

Điều hiển nhiên là Simon có nhiều cơ hội thắng cuộc hơn. Nhưng khuynh hướng để ý đến những thứ khan hiếm hơn là thừa thãi xuất hiện. Ví dụ tiêu biểu nhất là Plastic: người ta bán thế hệ chất dẻo plastic đầu tiên không phải như chất dùng xong rồi bỏ, nhưng thế hệ thứ hai của Plastic với Vinyl và Polystyrene thì rẻ đến nỗi người ta có thể dùng xong rồi vứt đi mà không phải bận tâm chút nào.

Sau thập niên 70, thái độ đối với siêu thừa thãi như vậy đã bắt đầu thay đổi. Chi phí xử lý môi trường phải trả cho văn hóa tiêu dùng một lần rồi bỏ đã trở nên rõ ràng hơn. Cho nên, một thế hệ mới bắt đầu công việc tái chế đồ bỏ đi. Thái độ của chúng ta đối với các nguồn tài nguyên dư thừa chuyển từ tâm lý cá nhân (cái này đối với tôi là miễn phí đối với chúng ta)

Sự thừa thải lên ngôi

Câu chuyện của thế kỷ 20 là câu chuyện sự thay đổi ghê gớm về mặt xã hội và kinh tế do sự dư dả dẫn dắt. Tương tự như các nước luôn luôn chảy xuôi, tính kinh tế chảy về phía có sự dư thừa. những công ty tìm kiếm lợi nhuận phải ngược dòng tìm kiếm sự khan hiếm mới, điều đó Tim O'Reilly gọi là " định luật bảo toàn mức lợi nhuận hấp dẫn". Ngày nay, chỉ còn 32% công ty chế tạo ra sản phẩm cầm nắm được. Các công ty còn lại chuyển qua cung cấp dịch vụ, tạo ra sản phẩm sở hữu trí tuệ, tạo ra thị trường cho sản phẩ của những người khác (công ty bán sỉ, bán lẻ khổng lồ).

Một vài thập kỷ trước, giá trị lớn nhất nằm trong sản xuất. Sau đó toàn cầu hóa nằm trong sản xuất. Ngày nay mức lợi nhuận cao nhất thường thấy ở những nơi chất xám kết hợp với vật chất. Sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và tư duy trừu tượng, điều làm nên một người lao động tri thức có hiệu quả. Thanh toán thường trực là tìm ra phương thức phân công lao động tốt nhất giữa con người và máy tính vì tương quan công việc giữa con người và máy luôn biến động.

4

KHOA HỌC TÂM LÝ VỀ MIỄN PHÍ

Năm1996, tờ Villaga Voice, tờ báo trả phí đã trở thành báo miễn phí, vụ việc này tạp chí Newyork vào năm 2005 đã nhận định: "Tiếng nói từ dưới mồ: Tờ báo huyền thoại đã chỉ còn là cái vỏ của chính nó kể từ khi trở thành báo miễn phí từ non một thập kỷ trước". Trái lại, tờ The Onion, ngay từ đầu 1988 là tờ báo miễn phí vẫn tiếp tục miễn phí và tiếp tục phát triển.

Miễn phí dường như giết chết một tuần báo trong khi giúp tờ còn lại phát triển. Trong một trường hợp, miễn phí làm giảm giá trị sản phẩm, còn trong trường hợp còn lại nó dẫn đến sự bành trướng ấn tượng. Nếu có thứ gì đó trước đây phải mất tiền mua, còn nay thì không, chúng ta có xu hướng đồng hóa hiện tượng đó với suy giảm chất lượng. Nhưng đối với những thứ chưa bao giờ phải mất tiền mua, chúng ta không suy nghĩ tương tự.

Kẽ hở tí hon

Đối với tạp chí , đặt một mức giá trị tối thiểu rõ ràng là có hiệu quả, thay vì là miễn phí. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, chỉ một xu- một mức giá giường như vô nghĩa- có thể ngăn đại đa số người tiêu dùng lại. Vì bộ não của chúng ta như thể được thiết kế để báo động mỗi khi chúng ta gặp phải một cái giá. Lời báo động là " có đáng không nhỉ?", chúng ta có xu hướng lựa chọn những thứ đòi hỏi ít phải suy nghĩ nhất. Theo cách nhìn của khách hàng, giữa rẻ và miễn phí có một khoảng cách vô cùng lớn.

Giá của miễn phí

Hầu hết các giao dịch có ưu điểm lẫn nhược điểm, nhưng khi có thứ gì cung cấp miễn phí, chúng ta sẽ quên mất nhược điểm của nó. Miên phí cho chúng ta một năng lượng tinh thần làm cho chúng ta một năng lượng tinh thần làm cho chúng ta cảm nhận có giá trị hơn nhiều so với

giá trị thực của nó. Đó là vì người ta có bản chất sợ thiệt thòi . Khi nhận được cái gì đó miễn phí, bạn không hề phải đối diện với một khả năng bị mất mát nào cả, nhưng khi bạn chấp nhận một thứ không miễn phí, xác xuất chịu mất mát xuất hiện.

Không chi phí, không cam kết

Miễn phí có thể khuyến khích thói tham ăn , vơ vét , tiêu dùng thiếu suy nghĩ, tội lỗi và lòng tham. Chúng ta lấy đồ vì chúng có sẵn đó chứ không phải vì chúng ta cần. Cứ áp một mức giá, dù rất thấp chăng nữa, cũng sẽ khuyến khích hành vi có trách nhiệm hơn. Miễn phí là cách tốt nhất để tối đa hóa số người có thể tiếp cận với sản phẩm, dịch vụ, nhưng không phải đó là cái đích cuối cùng bạn nhắm tới, nó có thể gây ảnh hưởng tiêu cực. Như một công cụ mạnh khác, miễn phí phải được sử dụng cẩn thận bằng không thì lợi bất cập hại.

Phương trình thời gian/ tiền bạc

Tại một thời điểm nào đó trong đời, bạn có thể tỉnh dậy và nhận ra rằng bạn có nhiều tiền hơn thời gian, rồi bạn cũng nhận ra rằng mình cần bắt đầu làm khác đi. Bạn trả tiền cho thứ gì đó để giảm bớt rủi ro vì giá cả đi liền với đảm bảo, trong khi miễn phí thì không.

Miễn phí lại có tác dụng tuyệt vời khi đi cùng với trả tiền. Nó có chỗ cho những tâm lý thay đổi của những khách hàng khác nhau, từ những người có nhiều tiền bạc hơn thời gian cho đến những người nhiều thời gian hơn tiền bạc.

Đầu óc vi phạm bản quyền

Vi phạm bản quyền là một hình thức trộm cắp đặc biệt, thường bị những kẻ vi phạm cũng như những người tiêu thụ hàng hóa vi phạm bản quyền coi hành vi vi phạm nhưng không có nạn nhân.

Lập luận của họ là hàng hóa vi phạm hiếm khi thay thế được hàng hóa hợp pháp. Thay vào đó, nó cho phép sản phẩm tiếp cận với những người không đủ tiền mua hàng hợp pháp hoặc có tiền nhưng không chịu mua hàng hóa hợp pháp.

Cliff Harris tạo ra các trò chơi điện tử với mức giá 20 dollar nhưng lập tức các trò chơi của ông vi phạm bản quyền. Ông nghiên cứu, tìm hiểu và nhận ra rằng, người sử dụng đánh giá sản phẩm của ông thấp hơn ông tưởng, ông nghĩ mọi nỗ lực đảo ngược vấn đề là vô ích. Hầu hết các nhà sản xuất trong thế giới số sẽ nhận ra rằng họ phải cạnh tranh với miễn phí. Harris giảm giá các trò chơi của mình còn một nửa, nâng cao chất lượng trò chơi, làm gian hàng trên mạng của mình dễ sử dụng hơn để cạnh tranh với miễn phí.

5

MIỄN PHÍ KỸ THUẬT SỐ

Qúa rẻ nên chẳng đáng quan tâm

Vào năm 1954, Lewis Strauss dự đoán những điều vĩ đại sẽ đến: bệnh tật sẽ bị khuất phục, con người di chuyển vượt đại dương, du hành trên không với vận tốc khổng lồ, chúng ta sẽ dùng điện với giá rất rẻ đến nỗi không phải mất công đo đếm…sẽ thay đổi thế giới .

Và thực sự khi khoa học và kỹ thuật bùng nổ sau chiến tranh, kinh tế tăng trưởng với mức độ chưa từng thấy, nhưng điện năng thì không rẻ đến mức có thể bỏ qua không cần đo đếm. Ít có khả năng ư? Nhưng ngày nay có 3 công nghệ khác cũng có ý nghĩa đối với nền kinh tế với mức độ tương đương như điện năng: năng lực xử lý của máy tính, lưu trữ kỹ thuật số và băng thông. Cả ba đang ngày càng rẻ đến nỗi người ta không phải bận tâm.

Đón rẻ

Khi chi phí mặt hàng bạn sản xuất giảm đều đặn, bạn có thể áp dụng cơ chế giá mà thoạt nhìn bạn có thể coi là điên rồ. Thay vì bán nó với mức phí ngày hôm nay, bạn có thể bán nó với mức phí của ngày mai. Kevin Kelly gọi đó là “đón rẻ”. Chẳng hạn đầu thập niên 1960 hãng Fairchild Semiconductor đang bán những con transistor đầu tiên với mức giá 100 usd. Họ hiểu rằng sản lượng tăng chi phí sẽ giảm nhanh chóng, họ dùng chiến thuật đi trước triển vọng giảm giá, họ đặt mục tiêu với mức giá 1,05 usd, sau đó 50 cent mà vẫn thu được lợi nhuận, họ bảo “ chúng tôi bán vào tương lai ”

Tại sao định luật Moore phù hợp với thực tế?

Hầu hết các quy trình sản xuất công nghiệp ngày càng cải thiện và diễn tiếp theo hiện ứng được biết đến với tên gọi là đường học tập (Learning curve), nhưng chỉ các quy trình đặt nền tẳng trên chất bán dẫn là cải thiện nhanh hơn và duy trì lâu hơn. Về mặt kinh tế, đầu vào của sản phẩm bán dẫn hầu như tuyệt đối là trí tuệ thay vì vật chất. Ý tưởng là thứ hàng hóa thừa thãi sau cùng, có thể phát tán với mức chi phí biên bằng không, ý tưởng tự nó muốn được truyền bá rộng rãi, làm sung túc thêm cho mọi thứ khi nó chạm đến. Bản quyền được đặt ra như nỗ lực ngăn cản dòng chảy tự nhiên của ý tưởng, nhưng rồi bằng phát minh sáng chế cũng hết hạn, ý tưởng không thể che giấu mãi mãi.

Sản phẩm được tạo ra từ ý tưởng thay vì từ vật chất chúng càng rẻ đi nhanh chóng hơn. Đây là gốc rễ của sự thừa thải, điều dẫn tới miễn phí trong thế giới kỹ thuật số mà ngày nay chúng ta nói ngắn gọn là định luật Moore.

Định luật Mead

Gordon Moore: “Nếu năng lực của máy tính ở một mức giá nhất định tăng gấp đôi sau mỗi hai năm, thì chi phí cho mỗi đơn vị năng lực tính toán phải giảm đi một nửa trong cùng khoảng thời gian đó”, giống như Moore, Mead thấy rằng việc năng lực tăng gấp đôi sau mỗi mười tám tháng sẽ còn tiếp tục lâu dài vì nó được dẫn dắt bởi đường học hỏi và đường kinh nghiệm mà ông gọi là “đường kinh nghiệm kép”. Điều mà Mead nhận ra là hiệu ứng kinh tế này mang theo nó một

mệnh lệnh tinh thần. Mếu Transistor đã trở nên quá rẻ, ông bảo các lập trình viên hãy phí phạm nó đi.

Con chuột cất tiếng rống

Kỹ sư Alan Kay cho họ thấy cách phung phí, thay vì tiết kiệm transistor cho các chức năng xử lý cốt lõi, ông phát triển một mẫu máy tính – Dynabook – có thể tận dụng các mạch silicon làm những chuyện vui vẻ trên màn hình: vẽ các tượng, định hướng con trỏ bằng chuột… Điều Kay nhận ra là làm cho công nghệ thật rẻ, dễ sử dụng và phổ biến để ai cũng có thể dùng được, để rồi nó có mặt khắp thế giới. Nhờ phí phạm transistor như vậy mà thế giới đã thay đổi.

Sắt và kính

Câu chuyện về chất bản dẫn đã trở thành huyền thoại của nền kinh tế kỹ thuật số, như đã đề cập, sự thật là hai công nghệ có liên quan, không gian lưu trữ và băng thông đã vượt qua nó trong cuộc đua xuống đáy. Việc thiết kế các phương tiện lưu trữ dựa các ngành vật lý khác chứ không phải chất bán dẫn. Chiếc đĩa lưu trữ làm bằng vật liệu sắt có thể giữ được từ trường mạnh và ngành khoa học trung tâm ở đây là quang học. Tuy nhiên, tỷ lệ chất xám trên vật chất là mức cao, do đó các sáng kiến đổi mới thường xuất hiện để tái khởi động chu kỳ cải tiến kỹ thuật.

Điều thừa thải có thể tạo ra

Băng thông rẻ đến mức không phải bận tâm nữa mang lại cho chúng ta Youtube, nó nhanh chóng cách mạng hóa ngành truyền thống. Không gian lưu trữ rẻ đến mức không còn đo đếm đã mang đến cho chúng ta Gmail với dung lượng hộp thư không giới hạn, chưa nói đến Tivo, Flicks, Myspace và Ipod. Apple gia tăng dung lượng của đĩa cứng mà vẫn giữ nguyên giá và tốc độ nhanh hơn cho nhu cầu lưu trữ âm nhạc. Toshiba sẽ sớm sản xuất loại đĩa cứng cỡ 1,8inch lưu trữ được 5 gigabyte.

Giờ thì sự kết hợp cả ba công nghệ - xử lý, lưu trữ và băng thông – đã tạo ra web, sự thừa thải đã nhân gấp bội.

6

“THÔNG TIN MUỐN TRỞ THÀNH MIỄM PHÍ”

Lịch sử một tuyên ngôn của thời đại số Steven Levy liệt kê bảy “triết lý của hacker”:

1. Việc tiếp cận với máy tính – và mọi thứ có thể dạy bạn chút gì đó về cách thức vận hành của thế giới – là không hạn chế và toàn diện.
2. Luôn luôn tuân theo niềm thôi thúc tự mình làm lấy!
3. Mọi thông tin cần được tự do

4. Nghi ngờ quyền lực - cỗ vũ cho phân quyền
5. Đánh giá một hacker dựa trên khả năng thâm nhập như bằng cấp, tuổi tác, chủng tộc hoặc địa vị
6. Chúng ta có thể tạo ra nghệ thuật và cái đẹp từ một chiếc máy tính
7. Máy tính có thể làm cuộc đời ta tốt đẹp hơn

7

CẠNH TRANH VỚI MIỄN PHÍ

3-3-1975, Bill Gates của Microsoft viết: “Thư ngõ gửi những kẻ đánh cắp phần mềm”, ông cảnh báo nếu việc này còn tiếp diễn, ông sẽ không thể viết phần mềm mới và mọi người sẽ cùng chịu thiệt.

Nhưng việc sao chép bất hợp pháp không bao giờ biến mất hoàn toàn, khi phần mềm chuyển từ các đĩa mềm khó sao chép sang CD, việc sao chép bất hợp pháp bùng nổ. Microsoft thêm mã an ninh trên gói sản phẩm với tem có hình ảnh ba chiều, kiện tụng, tuyên truyền đánh động, ngoại giao nhưng tình hình vẫn không thể kiểm soát nổi nhất là ở các nước đang phát triển. Gates nói: “Dù sao thì một ngày nào đó họ sẽ trả, và khi họ còn ăn cắp thì chúng tôi muốn họ ăn cắp phần mềm của mình, họ sẽ trở nên nghiện và rồi chúng tôi sẽ tìm ra cách nào đó thu tiền vào thập kỷ tới”

Dùng thử miễn phí

Trong thập niên 1990, các đối thủ cạnh tranh với Microsoft như WordPerfect office và Lotus Smartsuite chỉ yêu cầu các nhà sản xuất máy tính cá nhân phải trả một mức phí rất thấp để phần mềm của họ được đóng gói bán chung với máy tính mới. Gates lo lắng, ông quyết định đáp trả. Microsoft phát triển phiên bản giảm bớt tính năng của bộ office, được gọi là Microsoft works và chỉ thu 10 dollar từ nhà sản xuất máy tính để bán kèm với bộ máy tính mới, mức giá này cạnh tranh có hiệu quả, bởi vì works tương thích về định dạng file với bộ office đầy đủ, đây là cách để giữ người tiêu dùng trong phạm vi ảnh hưởng của Microsoftt. Công ty nhanh chóng phát triển trình duyệt miễm phí của riêng mình, internet explorer và gộp nó vào cùng mọi phiên bản hệ điều hành của công ty. Chiến lược này đã đạt kết quả mong muốn. Các viên chức chống độc quyền đã tố cáo công ty đã “trói” một sản phẩm miễn phí vào một sản phẩm mới trả tiền.

Microsoft đã phải trả giá bằng hàng thập kỷ bị kiện cáo độc quyền và phải nộp phạt bởi hành vi chống lại tự do cạnh tranh.

Cuộc tấn công của chim cánh cụt

Lim Torvalds thực hiện một dự án khiêm tốn để tạo ra một biến thể đơn giản của hệ điều hành Unix mà ông gọi là Linux. Nhờ có mã lệnh tốt, tính cách lôi cuốn và kỹ năng tổ chức của người đứng đầu và quan trọng nhất là web đã trở thành phương tiện cho hợp tác toàn cầu, Linux đã cất cánh.

Từ cuối những năm 1990, trong nội bộ Microsofl thì Linux chỉ được coi như thêm một con muỗi quấy rầy nữa, không nghiêm trọng đến mức phải điều chỉnh chiến lược. Tại sao Microsofl phải mất rất nhiều thời gian mới nhận ra mối đe dọa? Năm giai đoạn đau đớn được Elisabeth Kybles-Ross kể như sau:

Giai đoạn 1: Chối bỏ

Microsoft làm gì trong thập kỷ đầu tiên của Linux? Chủ yếu là hy vọng hệ điều hành miễn phí này sẽ biến mất như hầu hết các phần mềm miễn phí tới lúc này. Microsoft thấy bối rối là tại sao khách hàng lại muốn dùng phần mềm miễn phí và rước mọi rắc rối đi cùng sản phẩm đó? Những người điều hành Microsoft coi nguồn mở chỉ là một thứ bị thổi phồng quá đáng. Các dự án phức tạp trong tương lai sẽ đòi hỏi các nhóm lớn và vốn đầu tư lớn mà đối thủ sẽ không thể nào thích hợp.

Giai đoạn 2: Tức giận

Microsoft quyết định lấy kinh tế làm chiến lược tấn công. Chi phí thực sự của phần mềm không phải là giá mua mà là chi phí duy trì, Microsoft công bố một tài liệu “Năm chuyện hoang đường của Linux” liệt kê những khuyết điểm kỹ thuật, tính năng, miễn phí thì không thực sự miễn phí, các nhà quản trị hệ thống Linux phải bỏ rất nhiều thời gian để hiểu những lỗi kỹ thuật đó. Tuy nhiên, những cáo buộc của Microsoft không có tác dụng. Giám đốc quan hệ công chúng tuyệt vọng: “chúng ta phải phản ứng có hiệu quả hơn trước những thông tin báo chí về việc chính phủ và các tổ chức lớn đang xem xét các lựa chọn (nguồn mở) khác thay vì sản phẩm của chúng ta…”

Giai đoạn 3: Mặc cả

Đến thời điểm của Linux world 2002, nội bộ Microsoft đã rõ là họ cần có một chiến lược mới. Một cán bộ của Microsoft phát biểu: “như thực tế trong quá khứ, mọi thứ chúng tôi nói chỉ đào huyệt chon mình sâu hơn…” Tại Linux world, các đại diện của Microsoft mặc áo thụ có dòng chữ “Hãy đối thoại”.

Giai đoạn 4: Suy sụp

Năm 2003, họ thuê Bill Hilf, người từng điều hành chiến lược Linux thành công của IBM. Khi nói chuyện với các kỹ sư, Hilf nhận ra: “rõ ràng là họ chẳng biết gì về nguyên lý vận hành nguồn mở, có một sự hiểu nhầm khủng khiếp – họ chỉ thấy nó như một đe dọa”.

Hilf muốn xây dựng một phòng thí nghiệm nguồn mở tại Microsoft, nó bị coi như một cơ sở có nguy cơ rủi ro sinh học. Những ai làm việc với nguồn mở không thể làm việc trong bất kỳ dự án nào khác của Microsoft.

Giai đoạn 5: Chấp nhận

Phòng thí nghiệm của Hilf hoạt động. Điều gì đã thay đổi? Đó là tính thực tế của cấp lãnh đạo, Gates và Ballmer. Đã đến lúc Microsoft phải thích nghi đảm bảo rằng phần mềm của họ chạy được với nguồn mở và ngược lại.

Thị trường đã quyết định rằng, có chỗ cho cả ba mô hình: hoàn toàn miễm phí, miễn phí phần mềm nhưng phải trả tiền cho hỗ trợ và trả tiền cho mọi thứ.

Yahoo đấu với Google

Yahoo là nhà cung cấp dịch vụ thư điện tử trên web lớn nhất, với khoảng 125 triệu người sử dụng. Đó là một công việc béo bở.

Ngày 1.4.2004, Google thông báo về một dịch vụ thư điện tử mới trên web gọi là Gmail với dung lượng lưu trữ 1 Gigabyte miễn phí – gấp 100 lần con số của Yahoo. Google chưa có khách hàng dùng thư điện tử, nên họ đề xuất dịch vụ với dung lượng lớn như vậy thì chỉ cần vài máy chủ có thể chăm lo được cho vài ngàn khách hàng đầu tiên.

Muốn giữ vị trí hàng đầu, Yahoo phải đưa ra đề nghị hấp dẫn hơn nữa. Đến năm 2007 Yahoo tung hết chiêu, công bố không giới hạn hộp thư điện tử miễn phí. Cuối cùng chiến lược đã phát huy hiệu quả. Yahoo không mất đi thị phần quan trọng. Nhưng Google vẫn chưa bó tay, họ chỉ mới bắt đầu cuộc đua.

8

LOẠI TIỀN RA KHỎI CUỘC CHƠI

Google và sự ra đời của một mô hình kinh tế thế kỷ 21

Ngày nay, Google có gần 100 sản phẩm từ phần mềm chỉnh sửa ảnh cho đến chương trình xử lý văn bản và bảng tính, và hầu hết là miễn phí. Miễn phí thực sự, không thủ đoạn gì hết. Google thực hiện theo cách mà bất kỳ công ty số hiện đại nào cũng nên làm: cho không thật nhiều sản phẩm để kiếm tiền từ một số ít.

Google kiếm được rất nhiều tiền từ quảng cáo trên một vài sản phẩm then chốt. Google luôn đặt câu hỏi về chất lượng chứ không phải về tiền. Miễn phí không chỉ là một bước đệm trên con đường đi đến một mô hình kinh doanh mà là cốt lõi trong triết lý sản phẩm của công ty.

1999-2001: Phát minh ra cách tìm kiếm cho kết quả ngày càng tốt hơn. Cho phép khách hàng "tự phục vụ" bằng cách tự tạo ra các quảng cáo thích hợp, tạo ra vô số sản phẩm phục vụ, đưa ngày càng nhiều chức năng trước đây chạy trên máy để bàn lên "đám mây" (cloud). Đó là trung tâm dữ liệu của Google – một tòa nhà khổng lồ với hàng chục ngàn bảng mạch công nghệ kết hợp lại – xử lý, băng thông và lưu trữ. Ngày nay, ước tính Google có khoảng nửa triệu máy chủ trải trên hơn 36 trung tâm dữ liệu.

Chiến lược tối đa

Tại sao Google coi miễn phí là mặc định? Bởi vì, đó là cách tốt nhất để tiếp cận một thị trường lớn nhất có thể và được số đông chấp nhận. Schmidt gọi đó là "chiến lược tối đa" của Google.

Mỗi bài viết trên blog xuất hiện là chương trình quét của Google sẽ tạo chỉ mục để giúp Google xuất ra kết quả tìm kiếm tốt hơn. Đại đa số nhân viên của Google đang trăn trở tìm ra những sản phẩm mới để cho đi.

Google muốn thông tin được tự do bởi vì khi chi phí cho thông tin giảm xuống thì họ kiếm được nhiền tiền hơn.

Rút ruột vĩ đại

Điều này nghe thật đáng sợ, trong khi công nghệ có xu hướng giảm giá là điều tuyệt vời, nhưng thật phiền toái khi một trong những yếu tố để giảm giá là mức lương của bạn.

Để thấy điều này vận hành trên thực tế, chẳng cần nhìn đâu xa hơn Craigslist, trang quảng cáo miễn phí. Trong mười ba năm kể từ ngày thành lập, người ta cho rằng những quảng cáo miễn phí của họ đã đánh tụt 30 tỷ dollar giá trị trên thị trường chứng khoán của các công ty báo chí Mỹ. Trong khi đó bản thân Craigslist chỉ tạo ra vừa đủ lợi nhuận để trả chi phí máy chủ và tiền lương của vài chục nhân viên từ vài dịch vụ khách hàng phải trả tiền.

Nhưng miễn phí không hoàn toàn đơn giản – hoặc có sức tàn phá, đã làm cho ai đó không thể kiếm được rất nhiều tiền. Nhưng người sử dụng Craigslist tiết kiệm được tiền, tìm kiếm đơn giản, có rất nhiều cơ hội thực hiện được công việc của mình: mua nhà, bán nhà, tìm việc làm…mang đến thêm thanh khoản cho mọi thị trường. Trong mỗi trường hợp, số kẻ chiến thắng nhiều hơn những kẻ thất bại rất nhiều. Xu hướng sau đó sẽ để lại những thị trường hiệu quả hơn.

9

CÁC MÔ HÌNH TRUYỀN THÔNG MỚI

Từ 1925, buổi bình minh của ngành kinh doanh radio cho mục đích thương mại. Chương trình giải trí, tin tức và thông tin với những chủ đề rộng nhất có thể. Đó là khởi đầu của văn hóa đại chúng của thế kỷ 20. Chỉ có một vấn đề: không ai biết trả tiền cho những nội dung đó bằng cách nào, hoặc do những nhà sản xuất máy thu song radio trả tiền, hoặc khán thính giả phải đóng thuế hàng năm cho radio và TV họ sử dụng. Đã có một số gợi ý là quảng cáo là giải pháp.

Một vài thập kỷ sau, cả truyền thanh và truyền hình đều có những chương trình không thu phí và được tài trợ nhờ quảng cáo.

Quảng cáo vượt lên trên các phương tiện

Khi hình thành các trang báo in, chúng tôi không để những mẫu quảng cáo gần nội dung biên tập để tránh những xung đột tại hại giữa các câu chuyện hoặc yếu tố nghệ thuật, chúng tôi còn phải xây dựng lòng tin nơi độc giả. Google làm chính điều ngược lại, thành công của Google nhờ ở chỗ nó kết hợp quảng cáo

với nội dung. Điều đó rõ ràng là bản chất của quảng cáo là khác biệt trên môi trường trực tuyến.

Đoạn kết của nội dung phải trả tiền

Mạng băng thông rộng là dạn "phát song" mới và các mạng truyền hình cáp giá cao giam hãm người xem ngày nay dường như đang tàn lụi, đó là do thị hiếu của thế hệ mới và do xu thế công nghệ. Lý do dẫn đến việc giới kinh doanh chuyển sang mô hình miễn phí là:

1. Cung và cầu (cung tăng rất nhiều lần mà cầu thì không, số trang của Faceboook tăng nhiều hơn số trang của Times và chúng được tạo ra không hề với ý định thu tiền người đọc)
2. Không còn dạng cụ thể nữa
3. Tiếp cận dễ dàng
4. Bước chuyển sang nội dung do quảng cáo trả tiền
5. Ngành kỹ nghệ máy tính mong muốn nội dung trở nên miễn phí
6. Thế hệ miễn phí

Đó là lý do tại soa mà các mô hình tài trợ bằng quảng cáo chiến thắng trong môi trường trực tuyến và là nguyên nhân làm chúng tiếp tục chiến thắng.

Chiến thắng của mô hình phương tiện truyền thông

Chúng ta coi "thông tin truyền thống" bao gồm phát thanh, truyền hình, tạp chí, báo và các trang web, cách tốt nhất đo lường ảnh hưởng của nó đối với xã hội là thông qua thời gian người ta dành cho nó. Đo theo cách này ít có thể loại nào có thể sánh được với trò chơi trực tuyến.

Các loại hình thành công nhất

1. Bán các món đồ ảo
2. Đăng ký thành viên
3. Quảng cáo
4. Bất động sản ảo
5. Hàng lưu niệm

Sách miễn phí

Cũng giống như mọi thứ áp dụng mô hình miễn phí khác. Sách miễn phí không phải là không gây tranh cải. Nhưng thị trường cho sách kỹ thuật số - sách nói, ebook và bản tải xuống từ web – đang phát triển nhanh chóng, phần nhiều để thỏa mãn nhu cầu mà sách in không làm được; từ mong muốn được thưởng thức khi đang lái xe đến nhu cầu đối với thứ gì đó mà bạn có thể nhận được ngay lập tức ở bất kỳ nơi nào, đồng thời dạng số là cách để nâng số lượng người tối đa đọc thử quyển sách với kỳ vọng là một số sẽ mua sách in.

Đối với những sách về đề tài kinh doanh, sách miễn phí thường theo mô hình như nhạc miễn phí có tác dụng như tiếp thị cho bài nói chuyện hoặc phiên tư vấn với chi phí cao.

10

QUI MÔ CỦA NỀN KINH TẾ MIỄN PHÍ

Miễn phí đâu phải là tiền bạc

Có rất nhiều kiểu kinh tế miễn phí, từ kinh tế kinh doanh chính thức đến kinh tế tự nguyện không chính thức. Các nền kinh tế miễn phí thực sự thì khó đo lường, còn những thứ miễn phí giả tạo thì lại không thực.

Bỏ qua việc sử dụng miễn phí như một mẹo tiếp thị, miễn phí bao trùm toàn bộ nền kinh tế. Hãy điểm qua một vài dạng miễn phí và thực hiện một ước lượng rất chung về qui mô của chúng. Toàn bộ nội dung và dịch vụ trực tuyến và phi trực tuyến có quảng cáo tài trợ tại Hoa Kỳ ước ở con số khiêm tốn từ 80 đến 100 tỷ dollar. Loại hình mà một vài khách hàng có trả tiền trợ giá cho khách hàng miễn phí không thể liệt kê đầy đủ các công ty sử dụng mô hình này, nhưng ước khoảng 800 triệu dollar vào 2008, thị trường trò chơi không thường xuyên có giá trị khoảng 3 tỷ dollar, rồi nền kinh tến quà tặng nữa, không thể ước lượng giá chính xác. Nói gọn lại, miễn phí của một nền kinh tế quốc gia không hề nhỏ.

11

KINH TẾ HỌC MIỄN PHÍ VÀ THẾ GIỚI MIỄN PHÍ

Econ 000

Năm 1838, Antoine Cournot xuất bản quyền Rechers trong đó có đề cập đến việc sản xuất. Nếu một nhà máy sản xuất đĩa và một công ty khác cũng muốn mở ra nhà máy sản xuất đĩa thì hai công ty này sẽ điều chỉnh sản lượng đồng thời nhưng độc lập với nhau để giữ giá bán càng cao càng tốt. Quyển sách của ông không được đánh giá cao.

Sau này Bertrand nhận định khác hơn, thay vì hạn chế sản lượng để tăng giá và lợi nhuận, các công ty nhiều khả năng sẽ giảm giá để tăng thị phần. “Trong một thị trường cạnh tranh, giá sẽ giảm xuống bằng với chi phí biên”.

Vài thập kỷ sau đó, người ta quên đi cuộc tranh luận giữa Cournot và Bertrand, sau này cá nhà kinh tế học mới kết luận rằng: đối với các thị trường thừa thãi, nói có thể dễ dàng tăng sản lượng, giá cả thường xuống bằng chi phí biên.

Nếu qui luật là “giá giảm xuống mức chi phí biên thì miễn phí không còn là một phương án, nó là điều kết thúc không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, một yếu tố quyết định giá cả không phải chỉ là chi phí biên mà là “lợi ích biên”.

Độc quyền không còn như xưa nữa

Mô hình của Bertrand chỉ nhắm tới chi phí vật chất. Trong ngành sản xuất phần mềm và nhiều ngành khác nữa, giá trị của sản phẩm hầu hết nằm ở mặt trí tuệ và ngành công nghiệp này đều hưởng lợi từ cái gọi là “lợi nhuận gia tăng”. Chiến lược bóp chết cạnh tranh không còn hiệu quả như trước nữa, tệ sao chép đã trở nên phổ biến. Một mô hình kinh tế mang tính lý thuyết đặt ra từ hơn một thế kỷ trước như một chuyện khôi hài. Ở bất kỳ thị trường nào thì miễn phí luôn là điều hấp dẫn, nhưng kiếm được tiền từ miễn phí là vấn đề của tư duy và sáng tạo và thử nghiệm liên tục.

Miễn phí chỉ là một phiên bản khác

Ý tưởng cơ bản đằng sau việc tạo ra các phiên bản là bán sản phẩm giống nhau cho khách hàng khác nhau ở các mức giá khác nhau. Vào giờ vàng, người ta bán bia với giá rẻ hy vọng rằng một số khách hàng sẽ ngồi lại và tiếp tục uống khi bia được bán với giá bình thường.

Những kẻ bán càng không còn là mối bận tâm

Nếu hỏi liệu Wikipedia có sống sót được không? Người ta sẽ trả lời: “Không sống được đâu, không có lợi nhuận. Ai cũng muốn hưởng mà không phải đóng

góp. Họ sẽ dùng nếu nó có đó, những sẽ không ai tạo ra nó bởi vì vấn đền bám càng (xài chùa)".

Công sức bỏ ra đọc các nội dung có thể coi là bù đắp đủ cho công sức sản xuất nội dung đưa lên mạng. Trong môi trường trực tuyến, chỉ cần 1% người tham gia đóng góp, số đông người tiêu dùng thụ động, độc giả theo dõi, chính là phần thưởng cho những người đóng góp, chứ không còn là vấn nạn. Người ta thích đóng góp cho một bách khoa toàn thư với số độc giả lớn – số lượng độc giả khổng lồ là một trong những điều có sức thuyết phục nhất để một người quyết định trở thành biên tập viên cho Wikipedia.

12

CÁC KHU VỰC KINH TẾ PHI THỊ TRƯỜNG

"Mọi sự thừa thải đều tạo ra một khan hiếm mới". Chúng ta có khuynh hướng coi trọng những thứ chúng ta không thật dồi dào. Nhưng khát vọng của loài người sẽ ra sao nếu có thật nhiều bánh mì và dạ dày của hắn luôn được chèn chặt? Thể hiện qua "tháp nhu cầu" câu trả lời là "lập tức các nhu cầu khác (cao hơn) xuất hiện và chúng chế ngự cơ thể thay cho những cơn đói sinh lý".

Một khi nỗi khát khao thông tin và giải trí cơ bản đã được thỏa mãn, người tiêu dùng thụ động biến thành người sản xuất chủ động, khi chúng ta được thúc đẩy bởi phần thưởng tinh thần cho việc kiến tạo thông tin.

Trong môi trường trực tuyến, sản phẩm được mã hóa thành phần mềm, mời gọi sử dụng miễn phí thì tiền bạc không còn là tín hiệu quang trọng nhất trên thị trường nữa. Thay vào đó, hai yếu tố phi tiền tệ nổi lên thế chỗ là "nền kinh tế của sự quan tâm" và "nền kinh tế của danh tiếng". Điều gì định nghĩa một "nền kinh tế"? Khái niệm dùng hiện nay là "khoa học về lựa chọn trong điều kiện khan hiếm".

Sự quan tâm và danh tiếng có tính đong đếm được như tiền bạc? Ngày nay khi bạn kết nối với ai đó qua blog của mình thực tế bạn đã cho họ một ít danh tiếng của mình, sự chuyển giao danh tiếng này làm hai bên giàu có hơn. Có một thị trường danh tiếng thực sự - đó là Google. Đơn vị tiền tệ của danh tiếng trên môi trường trực tuyến chính là số lượng kết nối đến trang web và còn gì đo lường mực độ quan tâm tốt hơn là chỉ số về độ tấp nập của web?

Nền kinh tế quà tặng

Kinh tế quà tặng trở nên sống động và có thể đo đếm được khi nó xuất hiện trên môi trường trực tuyến dưới hình thức các hành vi, điều ta làm cho người khác mà không yêu cầu được đền đáp. Nguyên nhân không hẳn do bản tính vị tha. Lòng vị kỷ được thấu triệt là động lực mạnh mẽ nhất của nhân loại. Người ta làm việc miễn phí có thể vì lý do riêng: cho vui, có điều gì đó cần thể hiện, muốn được người khác quan tâm, để phát triển cá nhân, vì cộng đồng – người ta cảm thấy là một phần của cộng đồng và muốn cống hiến cho sự tồn tại và phát triển của nó.

13

(ĐÔI KHI) LÃNG PHÍ LÀ HAY

Cách tốt nhất để khai thác sự thừa mứa là từ bỏ kiểm soát

Bài học về chấp nhận sự lãng phí mà Carver Mead thuyết giáo về việc lãng phí Transistor và Alan Kay phản ứng lại bằng cách tiêu phí chúng trước viễn cảnh làm cho máy tính dễ sử dụng hơn, do vậy, các nhà máy sáng chế ngày nay là những người phát hiện ra sự thừa thải mới và tìm ra cách tiêu phí chúng theo một cách tốt đẹp.

Khi tự nhiên phung phí sự sống

Bộ não chúng ta dường như được lập trình để cưỡng lại lãng phí. Chúng ta quan tâm bảo vệ từng hậu duệ của mình, chúng ta áy náy với một món đồ chơi không thích hoặc thức ăn không dùng hết.

Tuy nhiên, phần còn lại của tự nhiên không như vậy. Một con các ngừ đại dương có thể phát tán mười triệu trứng đã thụ tinh trong mùa đẻ trứng, có lẽ chỉ mười con sống đến lúc trưởng thành. Một triệu con chết mới có một con sống. Thiên nhiên phí phạm sự sống để có cuộc sống tốt hơn. Nguyên nhân tự nhiên lãng phí như vậy là vì chiến lược tàn sát là cách tốt nhất để làm điều mà các nhà toán học gọi là “khảo sát toàn bộ không gian tiềm năng”. Đó là cách chấp nhận lãng phí. Vứt đi quá nhiều có vẻ không hay, thậm chí quái lạ, nhưng đó là cách thích hợp để tận dụng sự thừa thải.

Video về mèo cũng có chỗ của nó

Người ta thường kêu ca rằng Youtube không phải là mối đe dọa đối với truyền hình vì trên đó toàn những thứ "rác rưởi". Rác rưởi hay không là trong con mắt của mỗi người xem, đoạn phim này có vẻ hấp dẫn với người này nhưng không đáng quan tâm đối với người khác và ngược lại. Tất cả các đoạn phim ngẫu nhiên trên Youtube chính là các hạt của hoa bồ công anh bay trong không gian và tìm kiếm một mãnh đất màu mỡ để đáp xuống. Theo cách nhìn đó, chúng ta đang "phung phí video" để tìm ra đoạn video tốt hơn, khám phá cái không gian tiềm tàng trong phim ảnh. Điều này dẫn đến sự khách biệt giữa lối tư duy về thừa thải và khan hiếm.

Quản lý sự khan hiếm

Mô hình Youtube là hoàn toàn miễn phí – tự do xem – nhưng nó không làm ra tiền. Huhu thì cho xem miễn phí và bạn phải trả giá theo cach cổ điển khi xem các đoạn quảng cáo dù bạn muốn hay không. Tuy nhiên, nó lại tạo ra doanh thu khá. Hai trường hợp này minh họa sự đối đầu giữa các mô hình miễn phí thực sự trăm phần trăm, nhưng chút khan hiếm giả tạo lại là cách làm ra tiền tốt nhất. Chúng ta tư duy theo lối khan hiếm rất tốt - đó là mô hình tổ chức của thế kỷ 20. Ngày nay, chúng ta cũng phải tư duy tốt theo lối thừa thải.

14

THẾ GIỚI MIỄN PHÍ

Trung Quốc và Brazil đang là chốn miễn phí tung hoành, chúng ta có thể học hỏi gì từ họ?

Trung Quốc là nơi vấn đề vi phạm tác quyền thắng thế. Hàng năm qua, các cuộc truy quét thiếu nhiệt tình dưới sức ép ngoại giao của phương Tây không có một ảnh hưởng nào rõ rệt đối với những người bán hàng trên phố hay một số trang web. Ở Trung Quốc có được hầu hết những thứ họ muốn mà chẳng mất tiền.

Thay vì chống lại nạn vi phạm tác quyền, thế hệ nhạc sĩ mới của Trung Quốc chấp nhận nó, vi phạm tác quyền là hình thức tiếp thị miễn phí, nhờ nó mà họ nổi tiếng và họ chuyển sự nổi tiếng thành tiền thế nào tùy ý. Sản phẩm vi phạm tác quyền ước tính chiếm đến 95% mức tiêu thụ ở Trung Quốc.

Nền kinh tế của nước hoa Chanel nhái

Không dừng lại ở âm nhạc và phim ảnh, các sản phẩm đồng hồ Rolex, nước hoa Chanel, túi Gucci… hàng nhái và vô số đồ công nghệ giả liệu nhan nhản trong các cửa hàng, đường phố Trung Quốc. Như vậy, quyền sở hữu trí tuệ được miễn phí, bản chỉ phải trả tiền (rất rẻ) cho các nguyên tử vật chất. Gốc rễ và hậu quả của việc vi phạm tác quyền lại sâu sắc hơn vẻ bề ngoài. Cái túi Gucci nhái vẫn thể hiện như một túi Gucci thật và nó hiện diện khắp nơi. Hệ quả có hai mặt: "tác động thay thế", tiêu cực và "tác động kích thích" tích cực. Người tiêu dùng hiểu rõ sự khác biệt giữa hàng thật và hàng nhái và sẽ chọn hàng thật khi họ đủ tiền. Một phụ nữ trẻ nhận định: "Nếu bạn mặc thật nhiều hàng nhái hoặc có nhiều túi xách hàng giả, những người bạn của bạn sẽ biết, do đó mà bạn chẳng lừa được ai cả. Thế thì mua hàng thật còn hơn".

Vi phạm tác quyền không hủy diệt thị trường – nó kích thích thị trường bùng nổ phục vụ làn sóng người tiêu dùng trung lưu đang xuất hiện. Hai sản phẩm, thật và giả, đơn giản là nhằm vào các phân khúc thị trường khác nhau.

Quyền lực của những người bán rong Brazil

Giống như ở Trung Quốc, trên các đường phố Brazil, những người bán hàng rong giới thiệu những đĩa CD không phải là hàng chính thức của một hãng đĩa nổi tiếng nào mà là những sản phẩm do nhóm họ sản xuất, tuy nhiên, lại hợp pháp.

Những buổi biểu diễn của một ca sĩ hoặc ban nhạc nổi tiếng nào đó đến địa phương, thì những người bán hàng rong là nhóm tiền trạm, tiếp thị, tổ chức, quảng cáo cho buổi biểu diễn đó. Họ ghi hình, sản xuất đĩa CD, DVD bán ngay tại chỗ. Chín mươi phần trăm số ban nhạc không có hợp đồng ghi âm và cũng không đầu quân cho nhãn đĩa nào cả, họ không cần điều đó. Cho người khác nhạc của mình miễn phí tạo ra một ngành kinh doanh lớn đến mức mô hình thu phí không thể nào đạt được.

15

HÌNH DUNG VỀ THỪA THẢI

Tư duy trong các xã hội "hậu khan hiếm", từ tiểu thuyết khoa học viễn tưởng đến tôn giáo

Mọi tác giả tiểu thuyết khoa học viễn tưởng đều biết luật bất thành văn: bạn chỉ có thể phá vỡ những định luật vật lý một hoặc hai lần trong mỗi câu chuyện. Triết thuyết khoa học viễn tưởng là thứ mà nhà văn Clive Thompson gọi là "cứ điểm cuối cùng của triết lý". Tình yêu sẽ thay đổi ra sao nếu chúng ta sống đến 500 tuổi? Nếu chúng ta có thể du hành trở về quá khứ để đảo ngược những quyết định trước đây, bạn có làm không? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đối đầu nói chuyện hoặc giết chết Thượng đế? Việc sáng chế ra một loại máy nào đó làm cho những thứ khan hiếm trở nên thừa thải, nhiều tiểu thuyết không chỉ là truyện, chúng còn là những thí nghiệm về tư tưởng với hậu quả mang lại khi những vật đắt tiền trở nên gần như miễn phí. Khi máy móc làm hết mọi việc, điều gì là động lực của chúng ta? Khan hiếm khi kết thúc sẽ làm chúng ta lười nhác, suy đồi, ngu ngốc và tầm thường. Bạn không phải mất quá nhiều thời gian trên mạng để có thể thấy những ví dụ như thế.

Kiếp sau

Tôn giáo là lãnh vực có những ví dụ vĩ đại nhất về các tình thế cực đoan do thừa thải hoặc khan hiếm tạo ra. Thiên đường là hình ảnh tuyệt vời về thừa thải: Thiên thần lướt trên những đám mây mịn màng, chơi đàn hạc và không màng đến những nhu cầu về vật chất, người chết trở nên thanh khiết, huy hoàng và hoàn hảo; mọi khiếm khuyết về cơ thể được rủ bỏ…Thiên đường thừa thải, chúng ta sẽ nhanh chóng hình dung ở đó mình sẽ buồn chan chừng nào, ngày nào cũng như ngày nấy – chán chết!

Không có gì là lạ khi tình trạng thừa thải trong tiểu thuyết nhanh chóng làm người ta mất mục đích sống. Phải chăng kết cuộc không thể tránh khỏi khi khan hiếm biến mất thì động lực cũng triệt tiêu?

Về mặt kinh tế, thừa thải là động lực cho đổi mới và tăng trưởng. Nhưng về mặt tâm lý, khan hiếm chính là thứ chúng ta thực sự thấu hiểu.

16

TIỀN NÀO CỦA NẤY

Và những nghi ngờ khác về miễn phí

Mười bốn điều phản bác lại kinh tế dựa trên miễn phí thường nghe nhất:

1. Làm gì có bữa trưa miễn phí: Quan niệm này khẳng định một cá nhân hay một xã hội không thể nhận được thứ gì đó mà không phải trả tiền. Kinh tế học ít nhất ở dạng lý tưởng, tuân theo qui luật bảo toàn vật chất: có vào thì phải có ra. Miễn phí không thực sự là miễn phí, tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, miễn phí cũng có thể thực sự miễn phí
2. Miễn phí luôn đi kèm với những chi phí ẩn/miễn phí là một trò lừa đảo. Miễn phí đôi khi có ràng buộc. Hình ảnh quảng cáo làm trong web của bạn trở nên bừa bộn, chúng bị mồi chai rồi trở thành khách hàng trả tiền. Miễn phí của thế kỷ 21 cũng tốt như thu phí, hoặc tốt hơn nữa: không lừa, không bẩy, không ràng buộc (như trường hợp phần mềm nguồn mở)
3. Internet không thực sự là miễn phí vì bạn phải trả phí truy cập. Đây là một nhầm lẫn phổ biến. Hàng tháng chúng ta phải trả một món tiền để truy cập internet. Nhưng số tiền này thực sự hỗ trợ trả tiền cho hạ tầng truyền dẫn, nhưng nó chẳng liên quan gì đến những thứ được truyền đi trên hạ tần đó.
4. Miễn phí chỉ là trò quảng cáo. Một trong những sai lầm lớn nhất về miễn phí trên web là mô hình dựa vào quảng cáo là duy nhất. Thị trường phần mềm dùng thử miễn phí và trả phí để dùng phiên bản hoàn chỉnh đã tồn tại hàng thập kỷ, không dựa vào quảng cáo.
5. Miễn phí nghĩa là phải chịu quảng cáo nhiều hơn cũng có nghĩa là tính riêng tư giảm xuống. Đây là mối lo ngại phổ biến. Người ta thường cho rằng trang web nào có quảng cáo ắt phải theo dõi hành vi khách viếng thăm và bán thông tin đó cho người đăng quảng cáo. Hầu hết các trang web do quảng cáo dẫn dắt đều có chính sách đảm bảo sự riêng tư, ngăn cấm chuyển thông tin về người sử dụng cho người đăng quảng cáo.
6. Không chi phí = vô giá trị. Người ta cho rằng tiền là cách duy nhất đo lường giá trị. Nhưng người ta dựng trang web chủ yếu dựa trên hai đơn vị phi tiền tệ là sự quan tâm và danh tiếng. Cả hai có được là nhờ các nội dung và dịch vụ miễn phí.
7. Miễn phí hủy hoại cách tân. Người ta cho rằng miễn phí vi phạm quyền sở hữu trí tuệ, nên người ta sẽ chẳng muốn sáng tạo nếu chẳng được gì. Giai đoạn bảo hộ sáng chế kéo dài 17 năm. Nhưng khi thời kỳ bảo hộ đã qua, sản phẩm trí tuệ đó trở thành thứ miễn phí.
8. Đại dương cạn kiệt, nhà vệ sinh công cộng tởm lợm và trái đất nóng lên là cái giá thực sự của miễn phí. Trong thế giới của các bit thông tin, chi phí môi trường còn lâu mới là vấn đề quan trọng. Hoang phí về năng lượng xử lý, lưu trữ và băng thông về cơ bản sẽ qui về chi phí điện năng. Nhưng

cuối cùng họ đã đặt các trung tâm dữ liệu gần nguồn năng lượng mặt trời, phong điện và địa nhiệt năng để đảm bảo không gây hậu quả môi trường như các nguyên tử vật chất phí phạm.

9. Miễn phí sẽ khuyến khích chuyện vi phạm bản quyền. Không, ngược lại. Miễn phí không khuyến khích vi phạm bản quyền. Chính vi phạm bản quyền thúc đẩy miễn phí.
10. Miễn phí nuôi dưỡng một thế hệ không trân trọng bất cứ điều gì. Giới trẻ của thế hệ internet họ ngày càng miễn cưỡng trả tiền cho nội dung và các hình thức giải trí khác vì họ có quá nhiều phương án lựa chọn miễn phí. Họ hiểu sự khác biệt tính kinh tế của nguyên tử vật chất và tính kinh tế của các bit nhị phân. Từ góc độ này, xoáy đồ trong cửa hàng là ăn cắp, nhưng trao đổi nhạc vi phạm bản quyền là một hành vi phạm pháp mà không có nạn nhân. Bọn trẻ có thể phân biệt được giữa thực và ảo, và chúng ứng xử khác biệt phù hợp trong từng hoàn cảnh.
11. Không thể địch lại miễn phí. Chúng ta có thể dễ dàng cạnh tranh với miễn phí, đơn giản là đưa ra được sản phẩm tốt hơn hay chí ít là khác biệt so với phiên bản miễn phí.
12. Tôi cho không sản phẩm của mình mà chẳng kiếm được tiền. Trường hợp Paulo Coelho, ông đưa tác phẩm nổi tiếng của mình lên dịch vụ trao đổi tập tin ngang hàng miễn phí như Bit Torrent. Nhờ vậy ông bán được rất nhiều sách .
13. Miễn phí chỉ tuyệt diệu nếu có ai đó đang trả tiền. Trong trường hợp miễn phí giá cao, người khác trả tiền, nhưng họ trả tiền cho phiên bản cao cấp so với phiên bản bạn nhận được miễn phí.
14. Miễn phí hy sinh chất lượng. Nếu nhà báo chuyên nghiệp chứng kiến công việc của mình biến mất thì họ phải sáng tạo lại chính mình một cách mạnh mẽ hơn, từ đó có thể xuất hiện nhiều nhà báo hơn chứ không phải ít đi vì khả năng tham gia làm báo đã mở rộng ra ngoài. Báo chí chuyên nghiệp sẽ chia sẻ sân chơi với loại hình báo chí như thú tiêu khiển.

KẾT

Năm 2001, thị trường chứng khoán sụp đổ. Một vài năm sau thị trường hồi phục và chúng ta nhìn lại, chúng ta ngạc nhiên phát hiện rằng trên thực tế không thể tìm thấy ảnh hưởng của sự sụp đổ ấy đối với sự phát triển của internet, nó còn

vẫn tiếp tục vươn rộng hệt như trước đây. Web vẫn có tầm quan trọng như dự báo của những người lạc quan nhất. Chỉ có điều nó mất nhiều thời gian hơn để đạt được tới tầm vóc mà thị trường chứng khoán tính toán. Từ góc nhìn của người tiêu dùng, miễn phí hấp dẫn hơn nhiều trong một nền kinh tế đi xuống.

Miễn phí vẫn có tác động lên tâm lý người dùng. Nhưng miễn phí không thôi chưa đủ. Nó cần phải được song hành với "trả tiền". Tương tự như con dao cạo miễn phí của King Gillette chỉ có nghĩa kinh tế khi đi cùng với lưỡi dao đắt tiền. Các nhà kinh doanh trên web ngày nay cũng phải tạo ra không chỉ sản phẩm người ta ưa chuộng mà còn có cả sản phẩm người ta sẽ trả tiền để mua. Miễn phí có thể là mức giá tốt nhất, nhưng nó không thể là mức giá duy nhất.

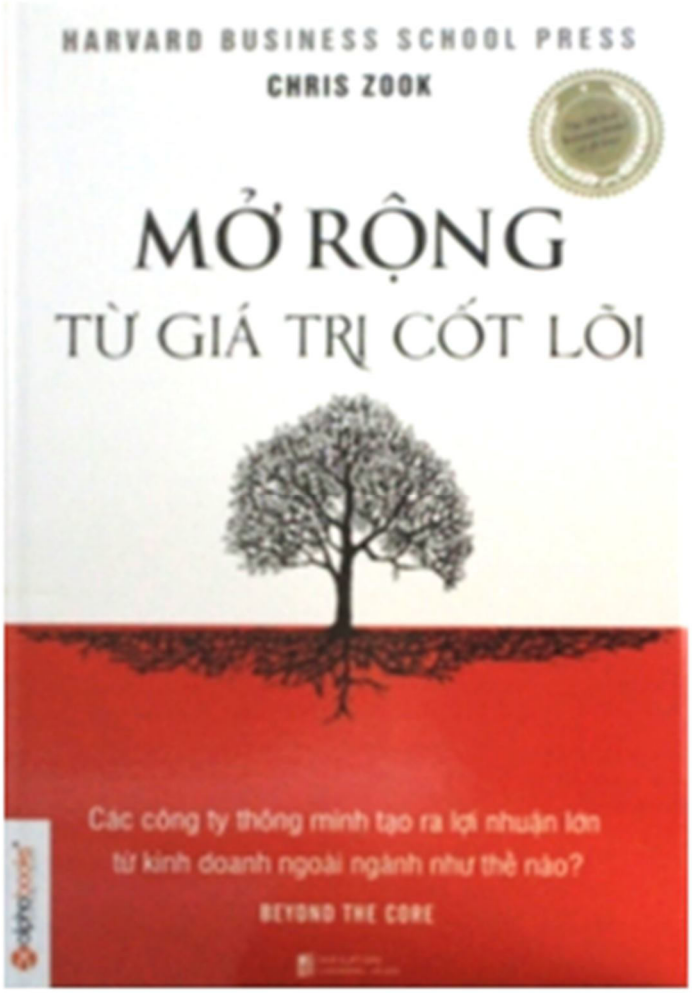
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Nguyên tác: Beyond the Core

Tác giả: Chris Zook

Bản dịch: Mở rộng từ giá trị cốt lõi

Người dịch: Bích Trâm – Phi Lê Ly

Nhà xuất bản: Lao động – Xã hội 2013

Sách gồm: 286 trang

Về tác giả

Một trong những nhà tư tưởng chiến lược đương đại, top 50 do Time of London bình chọn.

Giám đốc điều hành của các hội nghị của tạp chí Forbes, hội nghị Business-week.

Diễn giả của diễn đàn kinh tế thế giới.

Nội dung chính

"Mở rộng từ giá trị cốt lõi" là những câu trả lời, những bài học quý báu dành cho mọi nhà điều hành đang phải đối mặt với giai đoạn và lựa chọn khó khăn trước khao khát tìm kiếm sự tăng trưởng và lợi nhuận.

1 – Khủng hoảng tăng trưởng

Những động thái mạo hiểm khi "kinh doanh ngoài ngành"

Enron mở rộng kinh doanh ngoài ngành, nhiều lĩnh vực được đầu tư khác xa so với lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của họ. Bốn năm sau, họ trở thành một vụ phá sản lớn ở Mỹ.

Kmart mở rộng kinh doanh sai hướng, những sai lầm này làm giảm sức mạnh của Kmart; trong lúc Wal-mart tổ chức mở rộng có phương pháp và đã trở thành công ty lớn nhất trong Fortune 500.

Khi một chiến lược tăng trưởng vượt ra ngoài tầm với; đẩy một công ty lao vào cảnh phân tán mỏng nguồn lực, không chú trọng bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi, hay di chuyển vào các lĩnh vực mà công ty không biết cách quản lý, có tiềm năng mang lại rủi ro lớn.

Tìm kiếm một nguồn tăng trưởng bền vững là mối quan tâm của các CEO, vì khi tăng trưởng sinh lợi bị chững lại kéo theo sự suy giảm các nguồn năng lượng tích cực, dẫn đến phá hủy giá trị của chính tổ chức

đó. Vậy, đâu là các bước mở rộng thành công? Tùy vào từng trường hợp, mỗi phương án có một giá trị nhất định: Thay đổi từ kinh doanh sản phẩm tiêu biểu sang phát triển dịch vụ. Tiếp cận nhóm khách hàng mới và tạo ra thị trường mới dựa trên các thế mạnh kinh doanh cốt lõi. Tận dụng tài sản hiện có để tạo ra một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới. Mở rộng sang các vùng địa lý mới. Bổ sung các dòng sản phẩm mới cho một mạng lưới phân phối.

ST là một công ty quy mô nhỏ, thua lỗ 10 năm liên tiếp, khi Pistorio tiếp nhận vị trí lãnh đạo, ông bắt tay thực hiện: "Chính tôi thiết lập những mô hình thu nhỏ, tập trung vào một số nguồn lực mạnh để xây dựng xung quanh sản phẩm có lợi thế cạnh tranh, hướng tới khách hàng có tiềm năng hợp tác lâu dài. Cách duy nhất để quản lý khách hàng là gặp gỡ và tìm hiểu họ, chia sẻ nhận xét của họ về bạn. Nếu chúng ta lắng nghe và thực hiện, họ "thưởng" cho chúng ta tỷ lệ tăng trưởng".

Những doanh nghiệp dẫn đầu lại là những doanh nghiệp sợ thất bại nhất. Họ phải đối diện với nguy cơ mất đi trọng tâm kinh doanh đáng giá khi lao vào đầu tư những hướng kinh doanh mới.

Một tình huống khác khiến cho các nhà lãnh đạo muốn xâm nhập lĩnh vực mới là khi công ty của họ đang trong tình trạng hỗn loạn.

Trong những tình huống nói trên, áp lực từ trong và ngoài doanh nghiệp đều hiện hữu rất rõ ràng, đẩy công ty vào tình thế bắt buộc phải mở rộng ra ngoài trọng tâm kinh doanh của mình.

Những loại hình và những đặc điểm khác nhau của việc mở rộng:

- Mở rộng phát triển sản phẩm: một sản phẩm mới hoặc một dịch vụ mới tới khách hàng sẵn có.

- Mở rộng về địa lý: chuyển đến một địa điểm mới, thường các công ty có xu hướng coi thường nên khả năng thành công thấp.

- Mở rộng chuỗi giá trị: chuyển động lên xuống chuỗi giá trị và xâm nhập một tập hợp những hoạt động kinh doanh mới (mua một công ty rồi lại bán khi thấy không phù hợp, hoặc gia nhập thị trường bán lẻ rồi rút lui).

- Mở rộng các kênh kinh doanh: Dell bỏ giao dịch bán lẻ gián tiếp, xây dựng kho hàng bán sản phẩm cho Wal-mart.

- Mở rộng khách hàng: chỉnh sửa sản phẩm cũ, củng cố công nghệ để tiếp cận địa hạt khách hàng mới.

- Mở rộng những ngành kinh doanh mới: xây dựng một doanh nghiệp mới.

Khi phát triển, cần lưu ý sao cho hoạt động kinh doanh cốt lõi và lĩnh vực kinh doanh mở rộng bổ trợ cho nhau, thay vì kìm hãm nhau tạo cơ hội thành công và giảm nguy cơ thất bại.

2 – Hình dung mô hình lý tưởng

Nguyên tắc đầu tiên để tăng trưởng mở rộng lĩnh vực kinh doanh

Sự nhất quán là điều cốt yếu của ưu thế chiến thắng. Trong trường hợp mở rộng kinh doanh, sự nhất quán này lại không dễ dàng đạt được. Nó đòi hỏi một sự chuẩn bị rất kỹ càng và tập trung tuyệt đối vào từng chi tiết.

Olam đã tăng trưởng nhờ sự nhất quán ở các thị trường kém phát triển: là một công ty chuyên cung cấp nguyên liệu nông nghiệp, Olam quản lý dây chuyền cung ứng này gồm tìm kiếm nguồn cung cấp, xử lý nguyên liệu, vận chuyển sản phẩm, giao dịch, quảng cáo, phân phối và quản lý rủi ro… Hàng hóa của Olam sản xuất ở các nước đang phát triển, các thứ cà phê, ca cao từ các nước Tây Phi, Ấn Độ; hạt điều bóc vỏ, đậu phộng từ Ấn Độ, Việt Nam, Brazil… Sau đó, các sản phẩm được bán ở các nước phát triển với 10 mặt hàng khác nhau. Họ dựa trên 3 yếu tố: trọng tâm kinh doanh ổn định, tạo được lợi ích kinh tế và ưu thế cạnh tranh, nghiên cứu kỹ lưỡng thái độ của khách hàng.

Nike và Reebok: cả hai công ty đều có trọng tâm kinh doanh là giày thể thao. Giai đoạn đầu, khả năng tài chính và doanh thu của hai công ty gần ngang nhau.

Nike đã xây dựng một chiến lược rõ ràng trước các cổ đông với phương pháp mở rộng đồng nhất, thêm nhiều sản phẩm lĩnh vực thể thao từ bóng chày, bóng đá, bóng chuyền, leo núi, bóng bầu dục và tấn công vào lãnh địa golf. Nike đã áp dụng thành công công thức mở rộng và luôn chú ý đến trọng tâm, vì vậy đã chiếm lĩnh thị trường từ 22% vào năm 1990 lên 38% năm 2002.

Reebok thì có một hướng đi bí ẩn đối với nhân viên công ty. Reebok đầu tư vào nhiều hướng không liên quan đến hoạt động cốt lõi, như mua lại công ty tàu thủy Boston Whaber; kinh doanh các thương hiệu thời trang Ralph Lauren và Polo Footwear… và đã trở thành cơn ác mộng của công ty vào năm 1997.

Câu chuyện của Nike và Olam là thể hiện những phương thức khác nhau để nghiên cứu về một nhóm khách hàng nào đó. Mỗi khi đầu tư thời gian và nguồn lực của mình để tiếp cận khách hàng, họ tìm thấy những cơ hội mới, có thể là cơ hội củng cố trọng tâm, hay hướng mở rộng theo công thức kinh doanh hợp lý.

Một trong những cách hữu hiệu nhất để xác định phương hướng và cơ hội tăng trưởng là nắm bắt chi tiết chi phí và lợi nhuận kinh tế của khách hàng cốt lõi. Đôi khi công ty thậm chí còn nắm bắt tiềm lực tài chính của khách hàng hơn chính khách hàng đó. Một cách để nhận biết cơ hội tăng mức chi tối đa của một khách hàng là nắm bắt vòng đời của sản phẩm được mua.

Michael Dell cho rằng động cơ tăng trưởng quan trọng nhất chính là phân loại khách hàng hợp lý để xác định phạm vi khách hàng mới để tấn công và tập trung phục vụ họ tốt hơn. Procter & Gamble đã cho thấy việc nắm bắt tâm lý khách hàng giữ một vai trò quan trọng: từ thương hiệu Tide đã có chỗ đứng vững vàng, công ty phát triển sản phẩm nước giặt Liquid Tide đến xà phòng giặt có chất tẩy Tide Bleach suốt 60 năm họ không ngừng cải tổ và phát triển thương hiệu Tide đã làm vui lòng các bà nội trợ. Điều đó cho thấy, sự đồng nhất là mặt thực tế của “năng lực thế mạnh” của công ty. Chẳng hạn, thế mạnh

của Honda là động cơ và họ đã thành công trong xe hơi xe máy. Hay thế mạnh của Sony là khả năng thiết kế và thu nhỏ sản phẩm điện tử và họ đã thành công trong dòng sản phẩm điện tử.

Ngoài các bài học trên, các nhà lãnh đạo luôn tự vấn mình: Ta đã có một công thức mở rộng đồng nhất chưa? Chiến lược phát triển ở môi trường bên ngoài ra sao? Đối thủ của ta có công thức đó không? Họ tìm kiếm cơ hội phát triển ở đâu? Ta có đi theo nhiều hướng quá không? Ta đã hiểu được những gì về khách hàng? Nếu hướng này đem lại hiệu quả, trong tương lai ta phải tiếp tục làm gì?

3 – Đánh giá những bước phát triển

Cân bằng mong muốn và số liệu thực tế

Vodafone là công ty hàng đầu thế giới về lĩnh vực điện thoại di động. Hướng đi của Vodafone xoay quanh các lựa chọn lĩnh vực mà công ty tiếp cận.

Trước hết, công ty quyết định chỉ cung cấp dịch vụ, không mở rộng sản xuất thiết bị, nên họ đã bán thương hiệu thiết bị sản xuất cho Ericsson.

Công ty quyết định trở thành nhà cung cấp mạng không dây đơn thuần, ngừng phát triển mạng có dây.

Mở rộng địa lý, hoạt động trên phạm vi toàn cầu, phù hợp với người sử dụng điện thoại di động.

Chấp nhận rủi ro và mở cửa hàng bán lẻ, vì trực tiếp với khách hàng sẽ hiểu được cách họ sử dụng, chi tiêu, đòi hỏi và mong muốn là việc làm cần thiết.

Quy trình lựa chọn tập trung vào 3 khía cạnh sau:

- Điều khiển nền kinh tế và kiểm soát thị trường của lĩnh vực mới mở rộng.

- Có tiềm năng lãi lớn.

- Có mối liên hệ rõ ràng với trọng tâm kinh doanh.

Họ rất nghiêm khắc trong việc đặt ra những tiêu chuẩn lựa chọn và dựa trên nhiều nguồn thông tin. Bản chất của mọi lựa chọn đều không hoàn hảo, điều này đúng với những quyết định có liên quan tới cảm xúc hoặc lòng tự trọng.

Ba yếu tố làm nên thành công của một dự án phát triển

Yếu tố thứ nhất: Một trọng tâm kinh doanh vững mạnh

Mối liên hệ chặt chẽ giữa lĩnh vực mở rộng và trọng tâm kinh doanh là yếu tố cốt lõi và có tầm ảnh hưởng nhất tới khả năng tạo giá trị của mỗi công ty mỗi khi muốn thoát ra khỏi ranh giới của mình.

Mekesson đã thực hiện một dự án phát triển thiếu liên quan tới trọng tâm khi tìm cách cạnh tranh với Cardinal Health, dẫn đến sự thiệt hại đáng kể. Cái giá mà họ phải hứng chịu là đã vô tình tạo điều kiện cho các đối thủ cạnh tranh phát triển mạnh hơn.

Vậy làm sao ta có thể ước lượng khoảng cách với trọng tâm kinh doanh? Phải xác định xem những lĩnh vực mở rộng có điểm gì giống hoặc tương tự với trọng tâm kinh doanh hay không về các khía cạnh khách hàng, đối thủ, cơ cấu chi phí, các kênh phân phối, thế mạnh riêng lẻ (thế mạnh này có sử dụng được trong lĩnh vực mới hay không?). Nếu lĩnh vực mới có khoảng cách với trọng tâm càng bé càng tốt, càng lớn càng nguy hiểm.

Yếu tố thứ hai: Hướng các dự án mở rộng tới những lĩnh vực có lời nhất

Đánh giá một nhóm lợi nhuận bao gồm việc đánh giá độ lớn nhỏ của ngành kinh doanh đó, lợi nhuận hiện tại, tiềm năng trong tương lai, và tiềm năng lợi nhuận của những doanh nghiệp đầu ngành để bù vào chi phí vốn. Đôi khi một mô hình cạnh tranh mới có thể tạo nên những nhóm lợi nhuận mới.

Sơ đồ nhóm lợi nhuận bao gồm: Nhóm lợi nhuận được tạo nên trực tiếp từ các bước mở rộng. Tác động của các bước mở rộng lên khả năng sinh lời của trọng tâm kinh doanh. Tác động của trọng tâm kinh doanh lên lĩnh vực mở rộng. Vai trò của bước mở rộng trong việc tạo ra những cơ hội phát triển mới, nhóm lợi nhuận của khách hàng, nhà cung cấp, và sản phẩm đi kèm.

Yếu tố thứ ba: Khẳng định tiềm năng kinh tế dẫn đầu

Một quyết định đầu tư mở rộng kinh doanh đòi hỏi một cái nhìn rõ ràng về khả năng tái đầu tư và chi phí phát sinh trong tương lai. Nếu một công ty không có tiềm năng kinh tế như những công ty đầu ngành, rất có khả năng công ty đó đã đầu tư quá tay. Những người phải chịu nhiều áp lực thường bị mất niềm tin, hãy tránh xa những số liệu mâu thuẫn.

Mặt phòng bị của một lĩnh vực mở rộng

Đôi khi một hướng mở rộng mới bị điều khiển bởi nguy cơ về đối thủ. Kadak là công ty chuyên về phim, rửa ảnh và máy ảnh, và chiếm lĩnh thị trường tới 80% thị phần vào 1984. Fuji xâm nhập thị trường Mỹ với giá thành thấp hơn và tài trợ cho Olympics, thách thức Kodak, buộc Kodak phải điều chỉnh giá cho phù hợp. Năm 1997, máy ảnh kỹ thuật số chiếm lĩnh thị trường mở màn bởi Sony, buộc Kodak phải nâng công nghệ kỹ thuật số. Rồi kỹ thuật rửa ảnh của Wal-mart, Ofoto, máy in ảnh của HP… Sự cạnh tranh tạo cho Kodak nhiều cơ hội phát triển thị trường, có những sản phẩm mới, đồng thời, khiến cho Kodak cũng gặp khó khăn khi mối nguy hiểm rình rập mọi phía.

Những cạm bẫy thường gặp khi đánh giá một lĩnh vực mở rộng

Ba khía cạnh tấn công, phòng bị và mối nguy hại khi đầu tư có thể đưa đến một số cạm bẩy. Cho nên, doanh nghiệp phải tạo một quy trình quyết định nghiêm khắc để có thể tránh được những cạm bẩy này, bằng cách đừng nhầm lẫn khái niệm thị trường và nhóm lợi nhuận; phải hiểu cách đối thủ điều khiển nhóm lợi nhuận như thế nào; đừng hiểu sai lệch về sự dẫn đầu. Khi đối thủ mở rộng vào một lĩnh vực

mới, công ty bạn sẽ cảm thấy áp lực phải đuổi theo. Bắt chước hành động của đối thủ sẽ dẫn đến sai lầm và tốn kém.

4 – Sắp xếp các động thái phát triển mở rộng

Tăng cường giá trị cốt lõi hay đầu tư mở rộng

Trạng thái của giá trị kinh doanh cốt lõi trong doanh nghiệp là đặc điểm chính trong mọi kịch bản liên quan tới các động thái phát triển mở rộng lân cận. Cơ hội phát triển hấp dẫn nhất có thể trở nên không hấp dẫn, phi thực tế, thậm chí bị hủy hoại khi gắn vào giá trị cốt lõi sai hoặc thời điểm không phù hợp. Nhưng một động thái mở rộng khá bình thường khi được gắn với giá trị cốt lõi mạnh mẽ, cùng với việc đầu tư nguồn lực sẽ đóng vai trò như một chất xúc tác, góp phần thúc đẩy sự phát triển mới doanh nghiệp.

Các hoạt động kinh doanh cốt lõi rất khác nhau, ba thước đo chính về giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là: Vị trí cạnh tranh (người theo sau thị trường, mức trung bình, người dẫn đầu thị trường); sự chuyển động của thị trường (phát triển chậm, phát triển ổn định, phát triển nhanh); và năng lực tài chính (thiếu hiệu quả, đầy đủ tiềm năng).

Những công ty theo sau thị trường có thể có sức mạnh cốt lõi yếu hoặc không còn giá trị cốt lõi khả thi trong khi lợi thế cạnh tranh vẫn còn. Hoặc chúng đang chết dần khi vẫn có những bước tiến, nhưng các giá trị cốt lõi đã biến mất.

Vậy làm sao để tái định vị trí giúp công ty thoát khỏi vị trí kẻ đi sau? Tình huống đầu tiên là công ty "theo sau" đột nhiên có khả năng tạo ra sản phẩm lợi thế cạnh tranh đặc biệt có giá trị cân xứng với công ty "dẫn đầu". Tình huống thứ hai, công ty "theo sau" phát triển một chiến lược thành công trực tiếp, nhắm vào một công ty "theo sau" khác, củng cố, sáp nhập hoặc mua lại công ty này. Cách khác là, công ty "theo sau" tái xác định và xây dựng trên một phân khúc khách hàng hẹp hơn. Nhờ đó lòng trung thành của khách hàng được xây dựng thông qua một chiến lược phù hợp nhất, nghĩa là thu nhỏ để phát triển. Một cách khác nữa, là để làm tăng lợi nhuận, hãy cải tạo một cách ấn tượng một dòng sản phẩm cốt lõi đã mất lợi thế của mình.

Cốt lõi tan chảy đầy lo ngại

Thách thức trong việc quản lý một doanh nghiệp mà toàn bộ thị trường sản phẩm cốt lõi bị xói mòn, như công ty sản xuất vải sợi tổng hợp khi người tiêu dùng quay lại sử dụng sợi cotton; nhà sản xuất nhựa vinyl để sử dụng trong đĩa hát…

Tình trạng tan chảy giá trị cốt lõi có thể là một báo hiệu cho thời điểm nên kết hợp với một công ty khác hoặc có thể giả định trạng thái mới trong một công ty đa cốt lõi. Đôi khi có thể biến đổi cơ sở hạ tầng, tận dụng thương hiệu sẵn có, đầu tư vào sản phẩm chính để chuyển sang kinh doanh dịch vụ.

Để đạt được tiềm năng lớn nhất trong cốt lõi đôi khi cần đến một cú sốc lớn đối với hệ thống nội tại thay vì can thiệp từ bên ngoài (cải cách tiền lương, đánh giá, đào tạo, ưu đãi cho nhân viên trước khi phát triển ngoài ngành).

Đánh giá các tiềm năng của hoạt động kinh doanh cốt lõi

Làm thế nào biết được công ty bạn có đang sở hữu đầy đủ tiềm lực kinh doanh cốt lõi? Mặc dù có thể bạn không biết chắc chắn, nhưng cũng có một số dấu hiệu rõ ràng như: thiếu sự nhất quán, không xác định rõ cốt lõi, sự suy giảm thị phần khách hàng cốt lõi, nỗ lực mở rộng ngoài cốt lõi gần đây đáng thất vọng, tăng độ phức tạp của sản phẩm và quy trình, biến đổi và không thể lý giải được sự khác biệt về hiệu suất giữa các đơn vị; chưa từng xem xét lại các phân khúc khách hàng.

Phụ cận hay cốt lõi?

Các bước di chuyển sang vùng phụ cận hầu như không bao giờ là giải pháp cho một doanh nghiệp có cốt lõi yếu và ở vị trí theo sau trong cuộc cạnh tranh; con đường khả thi là thu hẹp để phát triển.

Các bước di chuyển sang vùng phụ cận rất quan trọng đối với doanh nghiệp có giá trị cốt lõi đang tan chảy.

Các doanh nghiệp có cốt lõi mạnh nhưng hoạt động trì trệ cần tập trung toàn lực để đạt được tiềm năng cốt lõi.

Các doanh nghiệp có cốt lõi mạnh mẽ, thống trị một phân khúc thị trường có thể bước vào giai đoạn dịch chuyển sang vùng phụ cận sẽ định hình tương lai.

Vậy nên, ta cần tự hỏi, liệu ta đã xác định ranh giới cốt lõi chính xác chưa? Hiểu được lợi thế cạnh tranh của từng lĩnh vực chưa? Điều phù hợp với từng lĩnh vực là gì?

5 – Thực hiện các bước mở rộng sang thị trường phụ cận

Quản lý các vấn đề trọng yếu của tổ chức có ảnh hưởng nhất định đến thành công hay thất bại

Các ngành kinh doanh cốt lõi mạnh nhất chắc chắn có đủ sức hấp dẫn để giữ chân những người giỏi nhất. Tuy nhiên, lực hấp dẫn này có thể ngăn dòng chất xám đến với những cơ hội mới. Phản ứng trái chiều tạo ra lực mở rộng các lĩnh vực kinh doanh phụ cận như sức hút của nam châm và làm suy yếu hoạt động kinh doanh cốt lõi. Những xu hướng này cần được quản lý nếu công ty muốn tăng trưởng lợi nhuận bền vững.

Andy Taylor, CEO của Enterprise nhấn mạnh: “Chúng tôi dành nhiều thời gian nghiên cứu để tổ chức công ty vừa đảm bảo liên kết các lĩnh vực kinh doanh phụ cận chặt chẽ và chịu sự chi phối của lĩnh vực kinh doanh cốt lõi”. Ba lăng kính thể hiện việc quản lý vấn đề này là:

Lăng kính phân chia kinh tế: cần hiểu được phạm vi của sự phát triển mới và kinh doanh cốt lõi về sự tương đồng khách hàng, cơ sở hạ tầng, chi phí sản xuất chung, thiết kế tổ chức, giúp đảm bảo các điểm khác nhau được quản lý đúng đắn cả ở giai đoạn khởi đầu và giai đoạn chín muồi.

Lăng kính phân chia quyết định: việc thực hiện những quyết định mà tổ chức đối mặt về giá cả, sản phẩm mới, khoản chi chủ yếu, xác định vị trí, khách hàng. Những quyết định thể hiện sự gắn kết nhất giữa yếu tố cốt lõi và yếu tố phụ cận là lựa chọn kênh phân phối và khu vực địa lý mới làm sao khiến thị trường liên kết lại với nhau.

Lăng kính phân chia văn hóa và hệ thống nhân sự

Văn hóa cốt lõi, thậm chí hệ thống góc xoay quanh quản lý con người không phải lúc nào cũng thích hợp để mở rộng. Công việc kinh doanh được tách biệt, một nền văn hóa riêng biệt được phát triển.

Tuy nhiên, có những cách tiếp cận – chia sẻ kinh tế, quyết định chồng chéo và phù hợp văn hóa – có thể giúp hình thành các lựa chọn cho tổ chức kinh doanh ở thị trường phụ cận:

Phương pháp hoàn toàn tách biệt và chỉ báo cáo với cấp quản lý được một số công ty áp dụng rất thành công; phương pháp khác là *tích hợp bộ phận xử lý thông tin và tách biệt bộ phận làm việc bên ngoài,* vì mở rộng thị trường phụ cận mới sẽ đưa đến nhóm khách hàng mới, kênh mới, địa điểm mới là những vấn đề chủ yếu trong marketing. Phương cách khác nữa là *chia tách bộ phận xử lý thông tin và liên kết bộ phận làm việc bên ngoài,* vì nghiên cứu về nhóm khách hàng mới, mức chi, nhu cầu cần phản ảnh tách biệt về nhóm xử lý thông tin .

Một số doanh nghiệp dùng phương cách kết hợp lai ghép bằng cách áp dụng cấu trúc tự điều chỉnh cấp cao trong đó lĩnh vực kinh doanh phụ cận sẽ có riêng đội ngũ nhân viên bán hàng.

Cấu trúc đơn giản là *mô hình quản lý sản phẩm* trong đó đa phần sản phẩm dịch vụ hoạt động trực tiếp với khách hàng.

Phương cách hòa nhập hoàn toàn: lĩnh vực kinh doanh phụ cận được tiến hành hòa nhập vào hoạt động kinh doanh cốt lõi nhanh nhất có thể.

Không có công thức về cơ cấu liên kết một hoạt động kinh doanh, cốt lõi và phụ cận chuẩn xác. Các lựa chọn và chia sẻ thị trường mới phụ cận và thị trường chủ yếu những yếu tố cần được cân nhắc để xác định được mặt tốt nhất trong lựa chọn. Về cơ bản, thành công là do công ty có nền tảng kinh doanh cốt lõi vững chắc, cũng có thể đến từ sự lựa chọn và thực hiện các chiến lược mà tỷ lệ thành công cao, đạt được thành công nhanh, tận dụng tốt hơn tiềm năng, giải quyết tốt khi mở rộng thị phần.

Khi công ty mở rộng sang thị trường phụ cận sai lầm, gây thất vọng đủ sớm thì cần thiết phải rút khỏi thị trường phụ cận để giảm tính phức tạp trong quản lý và giải phóng các nguồn lực cho những hoạt động có hiệu quả.

6 – Sự chuyển động thông qua mở rộng thị trường kinh doanh phụ cận

Tái xác định hoạt động kinh doanh cốt lõi qua các lĩnh vực phụ cận

Tất cả những công ty một thời thịnh vượng đã không thể thích ứng kịp thời với sự thay đổi nhanh chóng của những điều kiện thị trường, đã sụp đổ nhanh chóng.

Vì vậy, các doanh nghiệp xuất sắc nhất, tốt nhất nên học cách thích nghi với sự thay đổi mới nhanh hơn, không để tụt hậu và kiến tạo giá trị trong thời gian dài hơi. Một cách để đạt được điều này là xác định lại yếu tố kinh doanh cốt lõi. Nhưng bằng cách nào?

Lý do các công ty sụp đổ là bởi các công ty đó đã bị đổi thủ cạnh tranh vượt lên; họ đã thất bại trong việc thích ứng và tái xác định lĩnh vực cốt lõi.

Những công ty có lịch sẻ dài và bất ngờ chuyển biến, thậm chí thay đổi hoàn toàn, có mặt khắp các lĩnh vực bao gồm: American Express, Tetra Park, Li & Fung, Lloyds Bank, UPS, Enterprise Rent-A-car, Tesco… Họ chuyển biến mạnh mẽ đến giai đoạn bền vững, tăng trưởng có lợi nhuận bằng cách thúc đẩy yếu tố kinh doanh cốt lõi, sau đó tìm các phương pháp để mở rộng thị trường vượt qua lĩnh vực kinh doanh cốt lõi một cách phù hợp và có lợi nhất.

Chúng tôi nghiên cứu và xác định 4 yếu tố quan trọng cho việc mở rộng kinh doanh phụ cận, cùng hiện hữu và xảy ra đồng thời:

- Lĩnh vực kinh doanh cốt lõi mạnh làm nền tảng cho các bước chuyển sang lĩnh vực phụ cận.

- Các bước chuyển sang lĩnh vực phụ cận phải đáp ứng các tiêu chí: liên hệ chặt chẽ với lĩnh vực cốt lõi, nguồn lợi nhuận lướn và tiềm năng thống lĩnh kinh tế.

- Công thức lĩnh vực kề hoặc nhượng quyền thương mại lập lại.

- Phương pháp tổ chức dễ dàng thích ứng và có khả năng nhân rộng để quản lý lĩnh vực phụ cận.

Các tiêu chí trên có vẻ rõ ràng, nhưng rất nhiều công ty vẫn đang “loay hoay” khi áp dụng chúng. Những công ty xuất sắc thường khắc khe trong việc vấp vốn cho ý tưởng mới, chỉ sau khi gây dựng được yếu tố cốt lõi, các bước chuyển biến và nghĩ đến một loạt các bước tương tự trong tương lai. Họ đặt ra tiêu chí buộc các dự án phải đạt được tăng trưởng lợi nhuận sau 2 năm và tự nguyện rút khỏi thị trường phụ cận nếu công ty không đạt được tỷ suất hoàn vốn.

Một chân lý vĩnh cửu: sự tập trung là sức mạnh. Sự căng thẳng vốn có giữa tập trung và tăng trưởng mãi mãi là một vấn đền khó trong những quyết định của doanh nghiệp.

Andrew Carnegie, một thương gia thành công nhất đã khuyên: “Người ta thường khuyên bạn: đừng đặt hết trứng của bạn vào một giỏ. Đó là lời khuyên sai lầm. Tôi khuyên bạn: Hãy đặt hết số trứng bạn có vào một giỏ và canh chừng chiếc giỏ đó cẩn thận. Đầu tư và làm tốt trong một lĩnh vực dễ dàng hơn đầu tư vào nhiều lĩnh vực và đa phần các dự án đều thất bại”.

“Vượt khỏi cốt lõi” (Beyond the core) thiể hiện trạng thái căng thẳng giữa sự thoải mái và cảm giác tập trung, sức cám dỗ và sự cần thiết phải tiến đến nơi chưa từng được biết đến. Công ty chính là tổ chức cân bằng những lực lượng đối lập tốt nhất để tạo ra những giá trị trong tương lai.

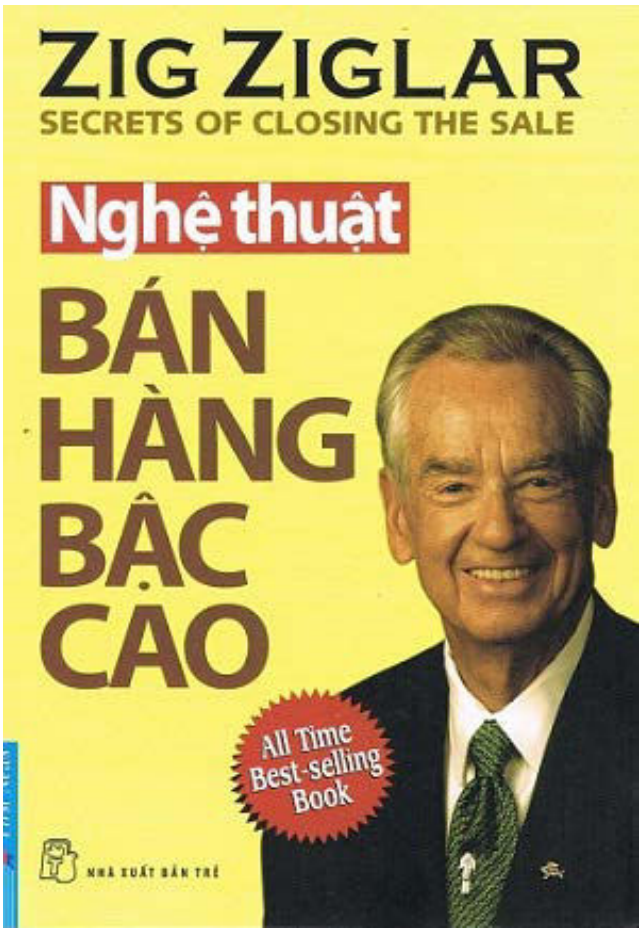
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Secrets of Closing the Sale

Bản dịch: Nghệ thuật bán hàng bậc cao

Biên dịch: First News

Nhà xuất bản Trẻ 2014

Sách gồm 520 trang

Tác giả:

Zig Ziglar là một trong những chuyên gia bán hàng, diễn giả đồng thời là một tác giả nổi tiếng nhất nước Mỹ. Các tác phẩm bán chạy của ông gồm hơn 25 quyển, trong đó có: See you at the top, Better than Good…

Nội dung chính

Những nguyên tắc trong bán hàng đã được tác giả kiểm nghiệm trong thực tế đã trở thành những bí quyết, những chìa khóa vàng, sẽ trang bị cho bạn để trở thành một người bán hàng giỏi, thành công.

PHẦN I

PHÂN TÍCH TÂM LÝ BÁN HÀNG

CHƯƠNG 1 – MỘT "BÀ NỘI TRỢ" BÁN HÀNG XUẤT SẮC

"Anh yêu! Em đã tìm thấy ngôi nhà mơ ước của mình rồi!" Tôi như bị hút hồn khi nhìn thấy ngôi nhà. Tôi muốn mua ngôi nhà đó ngay lập tắc, nhưng đáng buồn là không đủ tiền. Tôi làm ra vẻ với vợ và chủ thầu như không hứng thú trong việc mua bán này.

Vợ tôi quan sát khắp nơi và nói trong sự reo vui: "Chà! Phòng làm việc của anh khá rộng đây, cái lò sưởi thật tuyệt. Kìa, gara đủ để hai chiếc ôtô của anh và em. Khoảnh sân phía trước phù hợp để xây một con đường vòng cung vào nhà mình như mơ ước của anh… "

Vợ tôi không tranh cãi với tôi khi tôi nhắc đến chuyện không đủ tiền. Nàng dùng tất cả chiến thuật bán hàng của mình để thuyết phục tôi; nàng đã từng bước làm tôi "ngộ" ra rằng, không những chúng tôi có khả năng mua ngôi nhà đó mà chúng tôi còn nên mua nó. Nàng bảo tôi đồng ý trả số tiền tăng thêm, tiền thuê, phí bảo hiểm, rồi cô chia nhỏ số tiền ấy ra một cách tối đa và chứng tỏ phương cách trả nợ dần cũng dễ dàng sau khi mua nhà. Cuối cùng vợ tôi đã chiến thắng.

Vậy, bạn hãy tìm hiểu tất cả mọi thông tin liên quan đến khách hàng, chia nhỏ giá trị sản phẩm, thuyết phục khách hàng bằng tất cả sự lạc quan của mình và giả vờ không nghe thấy những lời từ chối của họ. Hãy đặt ra nhiều câu hỏi để nhận diện vấn đề và dẫn dắt khách hàng đưa ra quyết định cuối cùng. Khả năng tưởng tượng của người bán hàng sẽ giúp khách hàng có được những gì họ muốn.

CHƯƠNG 2 – KHÁCH HÀNG LÀ "THƯỢNG ĐẾ"

Có lẽ không gì khiến người bán hàng nản lòng hơn lời từ chối của khách hàng trước một sản phẩm có chất lượng tốt, tiết kiệm chi phí. Bạn phải thuyết phục họ. Muốn thuyết phục người khác, bạn không nên nói cho họ nghe mà phải hỏi họ, rồi đưa ra những lời khuyên bổ ích. Bạn trở thành "nhà tư vấn" hoặc người hướng dẫn mua hàng.

Trước những phân tích đúng đắn của họ, khách hàng đang tự thuyết phục chính mình, khi đó bạn có nhiều cơ hội "dẫn dắt" họ đến hành đông mua hàng bởi không còn điều gì khiến họ từ chối nữa.

Có 5 lý do cơ bản khiến khách hàng từ chối mua hàng: (1) không nhu cầu, (2) không có tiền, (3) không có động lực , (4) không có mong muốn, (5) không tin tưởng.

Một trong năm lý do đó khiến khách hàng không mua hàng là không có nhu cầu. Nhưng, khách hàng, chính họ đôi lúc không biết bản thân họ đang có nhu cầu gì. Còn "tiền" có thể khách hàng không đủ tiền để mua sản phẩm, nhưng có thể đó là lời nói dối. Nhưng lý do thực sự không phải vì thiếu tiền mà vì khách hàng không muốn sở hữu sản phẩm đó. Lý do thứ ba khiến khách hàng không mua sản phẩm vì họ không cảm thấy cần phải mua hàng ngay. Nhiệm vụ khó khăn nhất của người bán hàng là làm cho khách hàng có sự quan tâm đủ lớn để đưa ra quyết định mua hàng ngay tại thời điểm bạn đang thuyết phục họ.

Thủ thuật hữu hiệu nhất khiến khách hàng thoát khỏi những suy nghĩ "cứng nhắc" kia chính là đồng tình với họ thay vì cứ mãi mãi thuyết phục họ mua hàng.

Bạn hãy nhớ rằng khách hàng chỉ từ chối lời đề nghị mua hàng của bạn chứ không phải họ cự tuyệt cá nhân bạn. Do đó, lý do quan trọng nhất khiến khách hàng không mua sản phẩm của bạn khi họ không tin bạn, dù họ không nói nhưng nếu họ nghĩ hay cảm nhận như vậy. Cho nên, yêu cầu về đạo đức nghề nghiệp là cần thiết, đặc biệt là nghề bán hàng.

CHƯƠNG 3 – SỰ TÍN NHIỆM: CHÌA KHÓA ĐEM LẠI THÀNH CÔNG TRONG NGHỀ BÁN HÀNG

Mong muốn và thị hiếu của mọi người là giống nhau. Nếu tiếp xúc đủ số lượng khách hàng và đúng đối tượng, bạn sẽ bán được hàng.

Bạn phải luôn luôn tin tưởng tuyệt đối vào thành công sau này. Khi phải đương đầu với các vấn đề của khách hàng thì niềm tin và sự tín nhiệm là điểm tựa vững chắc cho bạn.

Trước hết, người bán hàng phải là người tốt bụng, có khả năng thiên bẩm hay trực giác để thành "nhà" tư vấn mua hàng". Trong lĩnh vực bán hàng, có những điều tưởng chừng như nhỏ nhặt nhưng nó bổ trợ cho bạn như: đôi giày được đánh bóng sạch sẽ, bộ com-lê phẳng phiu, trang điểm phù hợp, tươi tắn, khả năng ứng xử tốt, biết nói lời cảm ơn chân thành… tất cả những điều đó làm cho khách hàng quan tâm đến sự tự tin của bạn.

Nếu bạn hoàn tất thương vụ sớm, trước khi thiết lập được giá trị vững chắc trong tâm trí khách hàng tức bạn không thực sự quan tâm đến nhu cầu và ước muốn của họ là gì, dường như bạn chỉ quan tâm đến điều mình muốn là chỉ để xúc tiến các thương vụ tiếp theo, bạn đã vô tình tạo ra bức tường ngăn cách giữa khách hàng với bạn.

CHƯƠNG 4 – KINH NGHIỆM BÁN HÀNG

Khi khách hàng nói "không" có nghĩa là "tôi không chắc là tôi sẽ mua", nhưng họ thích đưa ra một quyết định mới dựa trên những thông tin mới. Vì vậy, bạn phải cố gắng hoàn tất thương vụ ngay sau khi đã tạo lập được giá trị cho sản phẩm hay đã khơi dậy ước muốn sở hữu sản phẩm của khách hàng, chứ không phải sau khi bạn đã cung cấp toàn bộ thông tin cho khách hàng rồi mới chốt lại để hoàn tất thương vụ, thì đó là một sai lầm rất nghiêm trọng.

Khi khách hàng từ chối hoặc nói không đủ tiền, có nghĩa là họ không cảm nhận được rằng sản phẩm của bạn hoàn toàn đáng giá với số tiền mà bạn nêu ra. Lúc đó, bạn không thể thay đổi đột ngột hay hạ giá sản phẩm, nhưng bạn có thể nhanh chóng thay đổi giá trị của nó bằng cách cung cấp thêm thông tin về sản phẩm đó. Điều này tạo dựng sự tin tưởng và không khí đối thoại cởi mở giữa khách hàng và bạn.

Tâm lý "cố bán bằng mọi giá" thường gặp ở những người bán hàng có đạo đức nghề nghiệp "đáng ngờ" hoặc chỉ quan tâm đến lợi ích trước mắt chứ không hướng đến xây dựng một sự nghiệp bán hàng lâu dài.

Bạn phải quan niệm rằng, những người bạn gặp đều có thể là khách hàng tiềm năng cùng với vô số vấn đề cần bạn giải quyết. Hãy thân thiện và niềm nở với tất cả họ bởi không phải lúc nào bạn cũng biết rằng mình đang nói chuyện với ai.

CHƯƠNG 5 – LUYỆN GIỌNG

Để thành công trong nghề bán hàng, bạn phải học cách thay đổi ngữ điệu để giọng nói của bạn trở nên truyền cảm hơn, vì ngoài việc lắng nghe, bạn cần phải biết cách nói, và nói sao cho thật tốt.

Bạn có thể luyện giọng nhờ chiếc máy cassette. Qua việc ghi âm lại, bạn có thể sửa chữa những sai lầm trong quá trình nói. Với một câu, nhưng nếu bạn biết cách nhấn giọng hợp lý thì sẽ tạo nên những câu nói có ý nghĩa rất khác nhau. Trong quá trình luyện tập, bạn nên tham khảo ý kiến nhận xét của một người bạn khác, đồng nghiệp đóng vai trò người nghe.

Thông thường, khách hàng có cảm giác bị mua hớ thường lấn át mong muốn sở hữu, nên bạn cần phải khéo léo nói làm sao cho khách hàng cảm thấy rằng họ hoàn toàn yên tâm khi mua hàng của bạn. Có nhiều khách hàng thuộc nằm lòng câu "mắc quá" bất kể họ đã tìm hiểu kỹ về sản phẩm hay chưa. Bạn phải hạ thấp giọng, nhìn thẳng vào khách hàng và nói: "Thưa ông bà, công ty tôi chủ trương rằng, một lời giải thích về giá sản phẩm dễ thực hiện và dễ được chấp nhận hơn là phải đưa ra nhiều lời xin lỗi về chất lượng sản phẩm. Tôi cho rằng ông/bà cũng sẽ ủng hộ với phương châm phục vụ của chúng tôi là sẽ làm ông/bà hài lòng, có đúng vậy không, thưa ông/bà?"

Bạn thực sự nghiêm túc và tin tưởng vào những gì mình nói. Bởi vì, người bán hàng chính là yếu tố quan trọng nhất trong một quy trình bán hàng.

CHƯƠNG 6 – NGƯỜI BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Một hôm, tôi đi chào bán các bộ đồ dùng nấu ăn cho các bà nội trợ. Các ông chồng dường như lo ngại rằng họ sắp bị bắt buộc phải mua một thứ gì đó nên họ vờ như không hứng thú lắm. Tôi dùng chiến thuật "nghịch đảo": Tôi cám ơn ông/bà rất nhiều vì đã dành thời gian lắng nghe tôi trình bày. Tôi đến đây với mong muốn duy nhất là bán cho ông bà một bộ đồ nấu ăn đặc biệt. Phải đến một thời gian nữa chúng tôi mới có mặt trên thị trường."

Ngay lập tức, ông chồng liền muốn biết khi nào mặt hàng này xuất hiện, họ sẵn sàng đặt trước một số tiền.

Điều quan trọng bạn cần ghi nhớ là trong buổi thuyết trình, tôi đã trung thành với sự thật.

Tôi áp dụng biện pháp tâm lý này bởi bản chất của con người dường như luôn muốn có được những thứ sẽ không tồn tại nữa hoặc khó có cơ hội sở hữu được.

Người bán hàng chuyên nghiệp hiểu công việc và khách hàng của mình, biết sử dụng lời nói và các biện pháp tâm lý để thuyết phục khách hàng đồng ý. Sau khi đã thực hiện những gì mình đã chào bán, bạn còn giới thiệu thêm một số dịch vụ cộng thêm nữa, tất cả nhằm để phục vụ cho lợi ích của khách hàng.

Khi bạn chiếm được niềm tin của khách hàng thì cũng đồng nghĩa với việc họ sẽ cần đến bạn. Đơn đặt hàng đầu tiên chính là sự tin cậy. Khách hàng thường không thích đưa ra bất kỳ quyết định nào, họ luôn trong trạng thái do dự. Đó là lúc người bán hàng thể hiện vai trò của mình trong cương vị của một người tư vấn.

PHẦN II

ĐIỂM MẤU CHỐT CỦA NGHỆ THUẬT BÁN HÀNG

CHƯƠNG 7 – ĐIỀU THEN CHỐT TRONG SỰ NGHIỆP BÁN HÀNG

Bán hàng chính là truyền tải cảm xúc.Nếu người bán hàng có thể làm cho khách hàng cảm nhận về sản phẩm của mình theo cách mình cảm nhận về chúng, chắc chắn khách hàng sẽ đồng ý mua.

Để trở thành người bán hàng chuyên nghiệp thì bạn phải tận tâm với sản phẩm của mình, khách hàng sẽ bị thuyết phục bởi niềm tin của bạn hơn bất cứ bằng chứng nào do bạn đưa ra để quảng cáo cho công dụng của sản phẩm.

Một người bán hàng tự tin, suy nghĩ tích cực, làm việc trên cơ sở trung thực và thẳng thắn chính là người trấn an mọi sợ hãi của khách hàng một cách hiệu quả nhát, và thật sự thấy khách hàng là người chịu thiệt thòi nếu không mua sản phẩm của bạn.

Bạn không chỉ tin vào sản phẩm mà cũng nên đặt niềm tin vào công ty bạn đại diện, xây dựng tiếng tăm cho công ty nó sẽ bồi đắp thêm uy tín của bạn trong sự nghiệp bán hàng của mình.

CHƯƠNG 8 – SỰ ĐỒNG CẢM_ĐIỀU MÀ NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC CẦN CÓ

Đồng tình có nghĩa là cảm nhận của bạn giống với cảm nhận của người khác về cùng một sự kiện. Đồng cảm nghĩa là bạn hiểu được người khác cảm thấy như thế nào, cho dù bạn không cảm thấy thế.

Nếu bạn có thể khiến khách hàng mĩm cười và đồng tình với bạn khi bạn đi vào phần chính của bài thuyết trình về sản phẩm thì cơ hội có được thương vụ thành công đáng kể.

Dù khi đánh mất một thương vụ, nhưng bạn nên kết thúc cuộc gặp gỡ theo cách mở ra một cơ hội mới cho người bán hàng kế tiếp bước vào tâm trí khách hàng.

Sự đồng cảm là khả năng xâm nhập vào cảm xúc của người khác và nhìn thấy những mong muốn và nhu cầu của họ phản ảnh qua ánh mắt của họ. Nếu không phát hiện ra nhu cầu chính yếu của khách hàng, bạn không thể đưa ra giải pháp tốt nhất cho họ.

Khi đồng cảm với ai đó, bạn sẽ hiểu và nhạy cảm với cách ứng xử của họ. Vì bạn nhìn thấy vấn đề khá rõ nên có thể giúp họ đưa ra giải pháp cho vấn đề. Để thực sự là người bán hàng, bạn phải có khả năng tách mình ra khỏi vị trí người bán và đặt mình vào vị trí người mua. Nếu bạn hiểu khách hàng nghĩ và cảm thấy như thế nào, chắc chắn bạn sẽ bán được nhiều hàng hơn vì khi đó bạn có thể đáp ứng đúng nhu cầu của họ hơn.

CHƯƠNG 9 – LÀM VIỆC VỚI THÁI ĐỘ ĐÚNG ĐẮN

Để đạt được điều mình mong muốn, bạn cần phải thay đổi cách cư xử của mình. Trước khi thay đổi cách cư xử, bạn phải thay đổi cách suy nghĩ, và trước khi thay đổi cách suy nghĩ, bạn phải thay đổi đối tượng tác động đến suy nghĩ của bạn.

Năm 1982, tình hình kinh tế thật nghiêm trọng, gần một nửa nhân viên bán bảo hiểm rơi vào tâm trạng chán nản và chẳng muốn tiếp tục làm việc. Đúng là mọi việc có khó khăn hơn trước, nhưng chính vì nhân viên bán bảo hiểm khác không tập trung vào công việc, nên Calvin Hunt có nhiều cơ hội bán bảo hiểm hơn vì còn lại ít đối thủ. Anh tin rằng doanh số của anh tăng cao hơn trước. Chính thái độ tạo nên sự khác biệt.

CHƯƠNG 10 – THÁI ĐỘ ĐỐI VỚI BẢN THÂN

Nếu bạn thực sự tâm huyết với công việc bán hàng, bạn phải bắt đầu xây dựng một nhận thức đúng đắn về bản thân mình. Như vậy, không phải bạn đang xây dựng sự nghiệp cho riêng mình mà chính là bạn đang xây dựng lòng tin của con người. Sau cùng, chính họ mới là người tạo nên sự nghiệp cho bạn.

Khả năng tự nhận thức góp phần rất lớn trong việc cải thiện kỹ năng cũng như hiệu quả làm việc của bạn. Khả năng thể hiện trước đám đông là một trong những yếu tố giúp xây dựng lòng tin hay việc tham dự các khóa thuyết trình cũng là một trong những bước bạn nên thực hiện nhằm xây dựng một nhận thức đúng đắn về bản thân.

Bước tiếp theo là hãy trở thành một chuyên gia về các chiến thuật bán hàng phù hợp với ngành nghề kinh doanh của bạn. Những chiến thuật này chỉ trở thành một phần của con người bạn khi bạn thực sự hiểu và sống với chúng.

Bạn phải hiểu rằng, không có ai trên thế gian này có thể khiến bạn cảm thấy thấp kém nếu không có sự cho phép của bạn. Nhưng tự tin hay nhận thức đúng đắn về bản thân ở đây hoàn toàn khác với sự tự mãn thái quá. Tất cả những người bán hàng xuất sắc đều có một cái tôi tích cực nếu họ để cái tôi tự mãn chế ngự, họ sẽ không thể nào trở nên xuất sắc được. Khi nhận thức đúng đắn về bản thân thì bạn có thể gặp gỡ liên tục nhiều khách hàng mà tâm trạng không bị ảnh hưởng bởi kết quả của những buổi gặp mặt đó.

CHƯƠNG 11 – THÁI ĐỘ CỦA BẠN ĐỐI VỚI NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH

Điều mà khách hàng phàn nàn nhiều nhất là thái độ bất lịch sự, thờ ơ, bàng quan và năng lực làm việc kém của nhân viên bán hàng.

Cho nên, người nhân viên bán hàng phải nhận thức được giá trị tầm quan trọng của từng khách hàng mà họ đang tiếp xúc. Cách tốt nhất để có được khách hàng chính là xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp với

những người bạn đang giao dịch ngay từ lần tiếp xúc đầu tiên. Luôn coi trọng giá trị khoảng thời gian mà khách hàng bỏ ra và luôn sử dụng khoảng thời gian đó một cách có hiệu quả.

Khách hàng luôn mong muốn và kỳ vọng những người bán hàng có thể thực sự trở thành "nguồn thông tin" đáng tin cậy, luôn trả lời những câu hỏi của họ ngay lập tức, cho họ những ý kiến sáng suốt, những lời nhận xét xác đáng về sản phẩm. Một nhân viên bán hàng biết cách xây dựng mối quan hệ tốt đẹp và cung cấp cho khách hàng những dịch vụ kèm theo tốt nhất, dù đó là một lời khuyên, thông tin về sản phẩm hay một ý kiến cá nhân thì chắc chắn sẽ được chính những khách hàng của mình đặt trọn niềm tin.

CHƯƠNG 12 – THÁI ĐỘ CỦA BẠN ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC BÁN HÀNG

Bạn hãy chọn một sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn tin là có thể giải quyết vấn đề cho con người, cộng với sự tận tâm, bạn hoàn toàn có thể trở thành một người bán hàng chuyên nghiệp.

Ngoài niềm tin vào sản phẩm, bạn hãy tin rằng, công ty mà bạn đại diện là uy tín nhất và bạn hài lòng là người đại diện công ty trước khách hàng.

Nhiều người chưa hiểu cho rằng, người bán hàng "giỏi" là người có thể khiến người khác mua một thứ gì đó họ không muốn hoặc chẳng bao giờ cần đến. Ngày nay, người bán hàng chuyên nghiệp là một người cố vấn đích thực có thể chỉ ra các nhu cầu cho khách hàng và sau đó đáp ứng các nhu cầu đó một cách thiết thực.

Người bán hàng tự hào là người đóng góp cho sự tiến bộ của thời đại, tạo động lực cho các nhà sáng chế, phát minh. Xu hướng khách hàng hiện nay thiên về tiếp thị kết hợp ý kiến khách hàng và gắn kết nhiều hơn với những vấn đề liên quan đến trách nhiệm xã hội.

CHƯƠNG 13 – XÂY DỰNG SỨC MẠNH THỂ CHẤT

Bạn cần phải thể hiện sự nhiệt tình của mình, không chỉ với khách hàng đầu tiên mà với cả những khách hàng cuối cùng trong ngày. Mỗi khách hàng đều xứng đáng được bạn phục vụ hết mình. Cho nên, bạn phải cố gắng làm quen với khả năng làm việc ở cường độ cao. Vì vậy, sức khỏe là nhân tố quan trọng. Bên cạnh thường xuyên luyện tập thể dục bạn cần tuân thủ một chế độ ăn uống cân bằng dinh dưỡng và thời gian ngủ hợp lý. Thu nhặt những kiến thức cần thiết để duy trì một ngoại hình ưa nhìn sẽ tăng cường hiệu quả của các buổi gặp mặt với khách hàng. Người bán hàng xuất sắc là người biết cân bằng cả về thể chất, tinh thần và lý trí.

CHƯƠNG 14 – XÂY DỰNG SỨC MẠNH TINH THẦN TRONG NGHỀ BÁN HÀNG

Dù khách hàng tìm đến bạn hay là bạn là người đi tìm họ thì vẫn không ai có thể loại trừ khả năng bạn sẽ nhận được một lời từ chối thẳng thừng hay những tiếng chê bai cay nghiệt của khách hàng. Trong những tình huống đó, sự chuẩn bị trước về tinh thần theo hướng tích cực sẽ rất hữu ích cho bạn.

Sức mạnh tinh thần được xây dựng trên nền tảng kiến thức và thái độ đúng đắn sẽ tạo nên sự khác biệt rõ rệt trong từng thương vụ mà bạn sẽ thực hiện.

Bạn có thể xây dựng sức mạnh tinh thần cho bản thân bằng cách đọc những cuốn sách hay, tham gia các khóa đào tạo bán hàng chuyên nghiệp hoặc các buổi họp mặt của công ty. Tất cả những hoạt động này sẽ bồi đắp cho tâm trí bạn lối suy nghĩ tích cực, rõ ràng, lạc quan và lành mạnh.

PHẦN III

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

CHƯƠNG 15 – VẬN DỤNG NHỮNG THỦ THUẬT CHUYÊN NGHIỆP

Không chỉ riêng lĩnh vực bán hàng mà trong bất cứ ngành nghề nào khác, có lúc chúng ta gặp phải những trường hợp không mấy lạc quan. Đừng phản ứng bằng sự tức giận, chán nản, thất vọng mà phải thích ứng với nó và tự nhủ rằng: “mình sẽ thành công thương vụ này!”

Bạn phải nhớ rằng, thái độ trong khi bán hàng liên quan trực tiếp đến những hiểu biết về tính cách con người và một số điều khác nữa.

Một chuyên gia bán hàng tận tụy, được đào tạo bài bản chắc chắn sẽ hành động dựa trên suy nghĩ, và thái độ của mình để thích ứng thay vì phản ứng trước tình huống thực tế mà anh ta đang đối mặt.

CHƯƠNG 16 – ĐẶC ĐIỂM TÍNH CÁCH CỦA MỘT NGƯỜI BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Một chuyên gia bán hàng thực thụ phải là người hiểu rất rõ những lập luận của khách hàng, song chính cảm xúc mới thúc đẩy họ hành động.

Những yếu tố mang tính logic thường tác động đến những gì mà khách hàng quan sát, thấy được, trong khi những yếu tố mang tính cảm xúc lại có tác dụng lôi cuốn họ. Cho nên, ta thường chọn cách thực hành trên sản phẩm cụ thể để khách hàng biết sự vận hành và tính năng của chúng. Hãy sử dụng lời nói và cử chỉ phù hợp khi tiếp cận khách hàng, cơ hội bán hàng của bạn sẽ tăng lên gấp bội.

Bạn hãy luôn tìm hiểu kỹ lưỡng hơn, thuyết trình tỉ mỉ hơn, có kiến thức sâu rộng hơn về sản phẩm. Có óc tổ chức, biết mình làm gì, ở đâu, vào lúc nào. Biết lắng nghe và luôn khám phá được nhu cầu thiết yếu của khách hàng.

Cần nghiên cứu về sản phẩm dịch vụ và mình đang chào bán. Cẩn thận chọn lọc từ và cụm từ, cách giải thích, lối diễn đạt tốt nhất cho bài thuyết trình của mình. Quy luật chung của người bán hàng là "phải tìm cho ra điều khách hàng muốn và giúp họ đạt được điều đó". Có như vậy, sự tự tin của bạn sẽ mạnh mẽ đến mức khách hàng cảm thấy bị thuyết phục.

Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, bạn phải thường xuyên nhắc nhở khách hàng của bạn và luôn quan tâm đến nhu cầu của họ. Có thể gửi cho mỗi khách hàng của mình một tấm thiệp chúc mừng vào ngày lễ, năm mới, sinh nhật hay dịp đặc biệt nào đó của họ. Lời giới thiệu của khách hàng cũ với những khách hàng mới tìm năng là cực kỳ quan trọng, những lời giới thiệu này có tính "bảo chứng", là phương pháp xây dựng sự nghiệp bán hàng dễ dàng và chắc chắn nhất.

CHƯƠNG 17 – HÌNH ẢNH CỦA NGƯỜI BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Để khách hàng cảm thấy vui vẻ và thoải mái trước khi chuẩn bị mua một thứ gì đó, cách tốt nhất là bạn hãy làm cho khách hàng tự hào vì trước đó họ đã đưa ra một quyết định thật đúng đắn.

Bạn hãy nhớ rằng, khách hàng luôn sẵn sàng cung cấp mọi thông tin cần thiết nếu bạn biết đặt câu hỏi. Nhưng bạn không nên tranh luận, tỏ ý phản đối hay cố gắng thỏa hiệp trong vấn đề giá cả. Bạn hãy giữ sự tự tin thường thấy và bình tĩnh đảo ngược tình thế.

Bạn hãy tạo cho mình hình ảnh một người bạn, đồng thời là một chuyên gia tư vấn, luôn hỗ trợ khách hàng của mình lựa chọn sản phẩm phù hợp, và sau đó làm cho họ hài lòng với sự lựa chọn đó. Sau mỗi thương vụ, bạn không những có thêm một khách hàng mà còn có thêm một người bạn.

CHƯƠNG 18 – TẤT CẢ MỌI NGƯỜI ĐỀU ĐANG BÁN HÀNG VÀ TẤT CẢ MỌI THỨ CÓ THỂ LÀ HÀNG HÓA

Có lần tôi đến khám răng tại phòng nha của bác sĩ McDougal, bởi tôi biết anh là một nha sĩ giỏi. Sự chuyên nghiệp của các nhân viên phòng khám biểu hiện ở sự quan tâm chu đáo khi chăm sóc bệnh nhân của mình. Bác sĩ McDougal quả thật là một nha sĩ công tâm, và hơn thế nữa, anh còn là một chuyên gia bán hàng thực thụ bởi sự quan tâm và lo lắng tận tình đối với khách hàng của mình.

Giáo viên cũng là một người bán hàng

Tôi bước vào lớp Lịch sử với ý nghĩ là tôi sẽ chỉ học vừa đủ để vượt qua kỳ thi cuối khóa. Nhưng khi tiết học kết thúc thì tôi hiểu ra rằng tại sao tôi cần phải học lịch sử, tôi đã quyết định trở thành một học sinh chuyên ngành lịch sử. Thầy Harris quả thực là một người bán hàng xuất sắc. Thầy đã "bán" cho những người trẻ tuổi những khái niệm, những ý tưởng để trở nên năng động, sáng tạo và hiệu quả hơn trong thế giới tương lai.

Thợ xây

Bill, người thợ xây uy tín, anh xây những ngôi nhà cốt để anh ta có thêm những người bạn. Bill đủ khôn ngoan để biết rằng khi anh ta hoàn thành công việc xuất sắc, làm được nhiều thứ hơn những gì anh ta được trả tiền, để khiến một khách hàng như tôi hài lòng, thì sớm muộn gì tôi cũng sẽ nói với bất kỳ ai muốn xây nhà, rằng Bill là người mà họ cần tìm. Bill thực sự là người bán hàng chuyên nghiệp.

Vậy, bí mật của cuộc sống là, người bán hàng phải hiểu rằng sau cùng, thứ hàng hóa mà họ đang bán chính là thái độ và sự phục vụ của chính họ.

PHẦN IV

MỐI LIÊN HỆ GIỮA TRÍ TƯỞNG TƯỢNG VÀ BỨC TRANH NGÔN TỪ

CHƯƠNG 19 – VAI TRÒ CỦA TRÍ TƯỞNG TƯỢNG TRONG CÔNG VIỆC BÁN HÀNG

Phần lớn khách hàng đều thực sự không muốn nói "không" với người bán hàng. Lý do bởi từ "không" quá dứt khoát, nó tạo cảm giác đánh dấu kết thúc một mối quan hệ. Vì thế, thay vì trả lời "không", rất nhiều khách hàng thường nói: "tôi muốn suy nghĩ thêm"; "để tôi trao đổi lại với vợ tôi…", thậm chí họ còn nói dối người bán hàng để không phải nói từ "không".

Ba yếu tố: trí tưởng tượng, cảm xúc và sự logic được vận dụng trong trường hợp này. Bạn chia nhỏ giá bán sản phẩm ra thành những con số thấp đến mức khách hàng có thể chấp nhận mua nó. Khi bạn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ giúp tiết kiệm chi phí thì bạn phải thuyết phục khách hàng cho đến khi họ có thể tưởng tượng và hiểu được rằng, họ phải trả cho món hàng dù có mua nó hay không. Vì rõ ràng việc không đầu tư hàng còn mất nhiều chi phí hơn bỏ tiền ra mua nó, nên họ sẽ quyết định đầu tư.

CHƯƠNG 20 – VẬN DỤNG KHẢ NĂNG SÁNG TẠO TRONG BÁN HÀNG

Chiến thuật "giấy chứng nhận kết hôn"

Khi còn làm trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, thật dễ nản lòng khi tôi gặp một khách hàng đã tìm cách từ chối mua hàng với những lời lẻ rất lịch sự và nhẹ nhàng.

Tôi lấy ra tờ giấy "chứng nhận kết hôn" do tôi thiết kế, in sẵn và nói:

- "Tôi sẽ 'kết hôn' với ông/bà!" và giải thích nội dung: "Từ nay điều chỉnh mối quan hệ giữa Zig Ziglar với John và Mary Smith. Zig Ziglar cam kết sẽ có mặt bất cứ lúc nào theo yêu cầu của John và Mary Smith. Zig cam kết sẽ thực hiện đầy đủ nghĩa vụ thuế và chính sách an sinh xã hội. Và, anh ta có thể đưa ra lời khuyên hữu ích về nhu cầu bảo hiểm của họ. John và Mary Smith cùng cam kết sẽ trao cho Zig quyền

được phục vụ. John và Mary Smith có thể hủy bỏ giấy chứng nhận này vì bất cứ lý do gì, nhưng Zig Ziglar thì không".

Hai vợ chồng nhìn nhau cười thật to, John nói:

- "Anh Zig, việc này có hợp pháp chứ?"

- "Hoàn toàn hợp pháp" tôi trả lời

- Vậy thì tôi đồng ý, John đáp.

Tôi thêm: "Tôi không chỉ cung cấp dịch vụ này cho ông bà chỉ trong ngày hôm nay, mà tôi cam kết sẽ phục vụ cho cả tương lai sau này của ông bà nữa. Tôi sẽ trở thành "một phần cuộc sống" của ông bà, trở thành người đảm bảo an toàn cho ông bà."

Tấm danh thiếp: Đối với Ira Hayes, ông có hàng trăm tấm ảnh cỡ nhỏ của chính mình và khi gửi thư hay đưa danh thiếp cho ai đó, ông luôn đính kèm một tấm ảnh như thế vào danh thiếp hay thư mời. Điều này rất có hiệu quả. Mọi người luôn nhận ra ông dù ở bất cứ nơi đâu.

CHƯƠNG 21 – SỬ DỤNG BỨC TRANH NGÔN TỪ TRONG BÁN HÀNG

Sở trường của Thom Norman là bán hàng quan điện thoại, nhưng anh cũng tìm hiểu và nghiên cứu rất nhiều về các cách thức bán hàng khác. Với anh, thương vụ thành công hay không tùy thuộc rất nhiều vào cách diễn đạt của bạn, và sự diễn đạt đó không thể thiếu vắng những từ ngữ quan trọng.

Từ đầu tiên chính là tên của khách hàng, đây chính là âm thanh êm ái, dễ nghe và thích được nghe nhất của mọi người. Hãy thường xuyên lập lại tên của họ trong cuộc nói chuyện vì đó cũng là sợi dây liên kết kết giữa bạn với cảm xúc của khách hàng.

Có những từ có thể xoa diệu cảm xúc của khách hàng thay vì khiến họ thờ ơ, từ chối. Ví dụ, khách hàng dễ dàng chấp nhận sự thỏa thuận hơn là ký một hợp đồng; chắc chắn nhiều người thích nghe từ đầu tư hơn là mua hàng. Những từ và cụm từ tạo nên các bức tranh sinh động sẽ giúp ích cho bạn rất nhiều.

Chiến thuật sử dụng "những bức tranh ngôn từ"

Bà Lowe định bán ngôi nhà, bà nhờ những người môi giới đăng và quảng cáo "chuẩn mực" kiểu: "Nhà sáu phòng ấm cúng kiểu trang trại, có lò sưởi, gara, phòng tắm, gần khu vực học xá Rutgers, sân vận động, trường tiểu học…" Tất cả những thông tin này rất chính xác, nhưng hầu hết mọi người không bị thu hút, cho dù đó là tiện nghi của sản phẩm.

Ba tháng sau, bà Lowe tự mình chào bán ngôi nhà, dưới đây là đoạn quảng cáo của bà:

"Chúng tôi sẽ rất nhớ ngôi nhà của mình.

Chúng tôi đã sống rất hạnh phúc trong ngôi nhà của mình, nhưng quả thực hai phòng ngủ không thể nào đủ cho cả gia đình. Vì vậy, chúng tôi phải chuyển đi. Nếu bạn thích một không khí ấm cúng xung quanh lò sưởi, ngắm nhìn những hàng cây sau khung cửa sổ rộng trong một ngày mùa thu, tránh xa sự ồn ào của phố phường; hay nếu bạn thích một mãnh sân râm mát vào mùa hè, hay bầu Trời hoàng hôn rõ nét vào một buổi chiều đông; một không gian tĩnh lặng đến mức có thể nghe rõ tiếng ếch kêu vào mùa xuân. Bạn cũng có thể hưởng thụ tiện ích và thuận lợi của thành phố thì có lẽ bạn sẽ thích ngôi nhà của chúng tôi. Chúng tôi hy vọng là vậy, chúng tôi không hề muốn nói mái nhà ấy phải cô đơn, trống rỗng khi mùa giáng sinh đang đến gần."

Ngay ngày hôm sau, có tới sáu người gọi điện thoại hỏi về chi tiết của ngôi nhà, và một người trong số họ đã mua nó.

Chiến thuật hậu mãi

Thom Norman chọn cách vẽ tranh bằng lời thông qua những lá thư (muộn nhất là ngày hôm sau). Các bức thư đó phải được viết tay, nội dung thư chân thành cám ơn khách hàng đã tin tưởng, sẽ rất vui được đến thăm gia đình và vui hơn khi biết ông bà đang nhận được lợi ích của sản phẩm. Ông bà cần hoặc muốn có bất cứ sự hỗ trợ nào, xin đừng ngừng ngại liên hệ với tôi.

CHƯƠNG 22 – NGÔN TỪ GIÚP XÂY DỰNG MỘT SỰ NGHIỆP BÁN HÀNG BỀN VỮNG

Thông qua việc sử dụng ngôn từ để lập đi lập lại những bức tranh miêu tả, mỗi công ty hoặc sản phẩm đã xây dựng được tên tuổi của mình, bởi vì họ khơi dậy trong khách hàng niềm hy vọng về những lợi ích tốt đẹp mà khách hàng sẽ nhận được khi mua sản phẩm đó.

Thực đơn của khách sạn Hyatt

"Món salat cuốn hút" rất phù hợp với khẩu vị của các họa sĩ California. Món ăn là sự tổng hòa của các màu sắc. Đó là màu hồng của dâu, vàng tươi của chuối, xanh của dưa, vàng đậm đà của dứa, tím của nho… "

Món "dành cho những người thích protein. Đó là món Nhạc trưởng Thăng bào thái mỏng với dàn đồng ca gồm nhiều loại rau tươi, hoa quả và trứng, và khán giả là những lá xà lách cùng với sự trợ giúp của sữa chua mát lạnh và pho mát không béo".

Chiến thuật "Ôôô và Aaa"

Trong hội nghị, sắp sửa giới thiệu một sản phẩm, tôi nhìn khắp lượt khán giả, mỉm cười và nói: "Nào, mọi người trước khi các bạn lấy sản phẩm này ra khỏi hộp hàng mẫu và giới thiệu cho một cô gái, đây là những gì bạn cần làm: Hãy nhìn cô ấy, cười thật tươi và bảo: "Mary à, bây giờ sẽ là sản phẩm mà chúng tôi gọi là "Ôôô và Aaa". Chúng tôi gọi vậy với khi cô nhìn thấy nó, cô thốt lên: "Ôôô" hoặc "Aaa".

Tôi lấy chiếc đãi ăn ra khỏi hộp hàng mẫu, giơ cao lên trước mặt khán giả, mọi người đều thốt lên "Ôôô" hoặc là "Aaa". Chiếc đĩa độc đáo đó trở thành sản phẩm bán chạy nhất.

Các từ ngữ thể hiện sự ấm áp, có sức miêu tả sẽ tạo nên những hình ảnh và âm thanh có tác động đáng kể đối với quyết định của khách hàng. Bạn cần phải trở thành những "chuyên gia về ngôn ngữ" để thực sự đạt những thành công đỉnh cao trong sự nghiệp bán hàng.

PHẦN V

NHỮNG CHI TIẾT KHÔNG THỂ BỎ QUA TRONG QUÁ TRÌNH BÁN HÀNG

CHƯƠNG 23 - KHI GẶP PHẢN ĐỐI, LÀM THẾ NÀO ĐỂ HOÀN TẤT THƯƠNG VỤ?

Mỗi khi khách hàng đưa ra lời phản đối có nghĩa là họ đang quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Có nhiều dạng khách hàng khác nhau thì có bấy nhiêu kiểu phản đối. Vì vậy, khi khách hàng đưa ra lời phản đối, bạn nên vui mừng thay vì thất vọng hay nhụt chí.

Trên thực tế, có bốn thời điểm để trả lời phản đối là: (1) trước khi chúng xuất hiện, (2) khi chúng xuất hiện, (3) sau khi chúng xuất hiện, (4) không bao giờ.

Có những lời phản đối có thể bạn không quan tâm, nhưng nếu khách hàng nhắc lại lần hai, thì bạn hãy chắc chắn nó rất quan trọng đối với họ.

Thời điểm tốt nhất để giải quyết phản đối là trước khi chúng xuất hiện, điều quan trọng là bạn hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng, lường trước những phản đối mà bạn có thể gặp phải, và hãy giải quyết ngay trong bài thuyết trình của. Bạn thu âm bài thuyết trình, nghe lại và phân tích kỹ lưỡng những điểm chưa rõ ràng, còn dài dòng, khó hiểu hay còn bỏ sót vài điểm mấu chốt.

Khi khách hàng đang theo dõi màn "biểu diễn" cách sử dụng sản phẩm của bạn, bạn có thể nghe thấy: "Ồ! Xem thằng cha diễn trò ma mảnh với chiếc máy kia!", "Tôi chẳng thể làm được đâu" v.v… Bạn hãy mời khách hàng sử dụng thử sản phẩm.

Khi khách hàng phản đối rằng: "Giá đó quá đắt". Bạn có thể trả lời: "Tôi hoàn toàn đồng ý điều đó, thưa ông, bởi những thứ tốt thì không rẻ và thứ rẻ thì không tốt được. Khi chúng tôi quyết định sản xuất những sản phẩm tốt nhất với nhiều chức năng nhất có thể, chúng tôi đã đặt mình vào vị trí của khách hàng và cố gắng xác định xem điều gì tốt nhất đối với họ, đó là lý do tại sao chúng tôi ca ngợi những sản phẩm này không chút do dự".

Bạn nên cởi mở với khách hàng và để họ mua hàng bất cứ khi nào họ đã sẵn sàng thay vì cứ khăng khăng bắt họ phải nghe đủ toàn bộ bài thuyết trình rồi mới "cho phép" họ mua hàng.

CHƯƠNG 24 – NHỮNG KIỂU KHÁCH HÀNG THƯỜNG GẶP

Một số kiểu khách hàng bạn thường gặp là những người luôn đối nghịch với bạn. Nhưng bạn phải nhớ rằng: "Mục tiên của người bán hàng không phải là đánh bại khách hàng mà là thuyết phục họ, làm cho họ thấy mình sẽ được hạnh phúc và sung sướng hơn khi mua sản phẩm của bạn." Bạn không nên nói liên tục và buộc khách hàng phải lắng nghe. Cách tốt nhất để thực hiện một thương vụ thành công là dành cho khách hàng cơ hội "được nói" cùng bạn.

Khách hàng cả tin: Khi làm việc với khách hàng kiểu này bạn chỉ cần thẳng thắn và cởi mở. Hãy kể những mẫu chuyện khôi hài, cơ hội mua hàng của họ sẽ tăng lên, bởi họ yêu quí và tin tưởng bạn. Tuy rất dễ thuyết phục, nhưng họ không hề muốn bị thúc ép và gây áp lực.

Khách hàng đa nghi: Họ không bao giờ tin rằng luôn có người tốt và lúc nào cũng nghĩ có người muốn "chơi" mình, họ còn bảo thủ nữa. Tuyệt đối bạn không nên tranh cãi hay bác bỏ hoàn toàn những điều họ nói. Sau khi đã "tuôn trào" họ sẽ nhận thấy rằng bạn đang lắng nghe và thực sự quan tâm đến họ, lúc đó bạn nên nói lịch sự rằng: "Tôi rất vui mừng khi nghe ông trình bày về vấn đề đó. Và chính tôi cũng đang muốn nói đến điều này, đúng là chúng ta đang có cùng mục đích. Tôi rất vui vì điều đó, thưa ông."

Khách hàng có thái độ thù địch: Có thể khách hàng này đã từng bị những người bán hàng lợi dụng hay lường gạt trong quá khứ, hay đơn giản những người bán hàng trước đây không lắng nghe lời than phiền của họ. Bạn hãy lắng nghe lời giải bày của họ, và hãy nói rằng: "Tôi hiểu cảm giác của ông/bà lúc này, tôi đã gặp nhiều khách hàng có cảm xúc tương tự, khi nghe ông/bà nói, tôi nghĩ rằng hầu hết những người thẳng thắn và cởi mở như ông/bà cũng là người sẵn sàng lắng nghe ý kiến giải thích của người khác. Tôi rất vui khi ông/bà bày tỏ những mối quan tâm của mình với thái độ cởi mở như thế."

Khách hàng không quyết đoán: Có lẽ đây là người ít hạnh phúc nhất trong mọi kiểu người. Anh ta luôn chần chừ, do dự trước mọi việc nhất là đối với các thương vụ lớn. Bạn hãy giúp họ lấy lại sự tự tin; hãy thể hiện sự đồng cảm với họ, đặt mình và hoàn cảnh ấy. Hãy cho họ biết bạn luôn ở bên cạnh ủng hộ họ hết mình. Bạn thuyết phục họ nên mua sản phẩm của bạn, kiên quyết nhưng đừng gay gắt.

Tóm lại, khách hàng của bạn là người như thế nào, họ đều muốn là người đúng đắn, muốn được người khác thấu hiểu, đánh giá cao. Mục tiêu của chúng ta là phải đáp ứng những nhu cầu của họ để họ trở thành khách hàng thực sự của chúng ta.

CHƯƠNG 25 – BẠN CỦA NHỮNG NGƯỜI BÁN HÀNG

Đối diện với những lời phản đối từ phía khách hàng, một trong những việc quan trọng nhất bạn cần làm là đưa ra các câu hỏi: Các câu hỏi sẽ giúp bạn hướng khách hàng đi đến hành động. Chúng cùng giúp bạn phát hiện ra động lực lớn nhất chi phối việc mua hàng của họ.

Bạn phải nhớ rằng, công việc của bạn là bán hàng chứ không phải là "giải đáp mọi lời phản đối". Trên thực tế, khách hàng rất hiếm khi hài lòng tuyệt đối về mọi thứ liên quan đến sản phẩm của bạn. Có

những phản đối mà bạn không thể giải quyết được. Chừng nào họ không trực tiếp nói "không", chúng ta vẫn còn cơ hội bán được hàng.

Khi khách hàng nói: "Tôi sẽ suy nghĩ thêm… ". Bạn hãy mĩm cười thật tươi và nói: "Thật tuyệt! Tôi rất vui khi biết ông muốn suy nghĩ thêm trước khi mua hàng. Và tôi cho rằng, ông đã tự đặt ra 4 câu hỏi và ông đã trả lời "có" với ba câu trong đó rồi, đó là: (1) Mình có thích nó không? (2) Mình có muốn sở hữu nó không? (3) Mình có khả năng chi trả cho nó không? (4) Khi nào mình bắt đầu thụ hưởng những lợi ích mà nó mang lại? Rõ ràng ông là người duy nhất trả lời câu hỏi đó. Nhưng tôi nói thêm rằng giá cả có thể không đổi hoặc thậm chí tăng lên, liệu ông có thấy rằng mình nên mua hàng để tận hưởng lợi ích đó ngay từ bây giờ? Vì, chi phí sử dụng nó sẽ giảm dần sau mỗi năm, mỗi tháng, mỗi ngày. Không thể đợi năm năm sau mới mua nó, phải không, thưa ông?"

CHƯƠNG 26 – SỬ DỤNG CHÍNH LỜI PHẢN ĐỐI CỦA KHÁCH HÀNG ĐỂ HOÀN TẤT THƯƠNG VỤ

Khi khách hàng của bạn đưa ra hai hoặc ba phản đối thì bạn hãy nhìn thẳng vào mắt họ và nói: "Thưa ông, tôi muốn hỏi ông một câu như sau: Đây có phải là vật cản duy nhất giữa ông và việc sở hữu món hàng, hay có điều gì khác, khiến ông còn bận tâm?"

Nếu khách hàng nói: "Không, đây chính là điều duy nhất tôi quan tâm… ", đó là lúc bạn nên giải quyết vấn đề và đưa ra một câu nói tích cực, nhấn giọng: "Tôi tin rằng, đó là lời giải đáp cho câu hỏi của ông, đúng không, thưa ông?" Đến đây, nếu như bạn không nhận được một câu trả lời tích cực hay phản ứng đáng kể nào thì bạn nên tiếp tục: "Tôi rất vui khi có thể giải đáp thắc mắc của ông, bởi vì tôi biết ông sẽ rất thích sản phẩm này". Có thể bạn cho rằng đã đến lúc bạn có thể "chốt" thương vụ, bởi vì khách hàng này đã nói rằng ông ấy chỉ có duy nhất một phản đối và bạn cũng vừa khẳng định rằng rào cản (thắc mắc, phản đối) đã được xóa bỏ.

CHƯƠNG 27 – LÝ DO CHÍNH VÀ NHỮNG CÁI CỚ "PHỤ THÊM" ĐỂ MUA HÀNG

Trong khi giải quyết các phản đối của khách hàng, bạn thường phải đưa ra những giá trị hữu hình như lý do để khách hàng mua sản phẩm, đồng thời phải nhấn mạnh những giá trị vô hình như cái cớ để mua hàng. Chẳng hạn, bạn có thể bán một mãnh đất rất đẹp ở bên bờ hồ, một ngôi nhà tuyệt vời dành cho những người nghĩ hưu. Mãnh đất là tài sản hữu hình là lý do để mua nó, nhưng nếu bạn chuẩn bị bước vào thương vụ thì bạn cần phải khoác lên nó một giá trị vô hình để khách hàng có thể mua nó.

Bạn nói: "Thưa ông, ngoài việc sở hữu mãnh đất đẹp kia, ông còn có cả một hồ nước đầy ắp cá được dẫn từ các con suối và được bao phủ bởi cỏ quanh năm. Ông có thể thoải mái sử dụng sân gôn, đi dạo hay đạp xe trên con đường mòn thật yên tĩnh và trong lành. Có lẽ, điều tuyệt vời hơn cả là ông có thể có những giây phút thanh bình tại đây…

Đến đây, bạn có thể kết thúc thương vụ bằng cách nói với khách hàng: "Thưa ông, trong suốt cuộc đời ông, ông đã tận tâm làm việc và đóng góp cho tương lai. Có bao giờ ông nghĩ rằng đã đến lúc mình xứng

đáng để hưởng thụ những thành quả trong suốt nhiều năm làm việc và nỗ lực hết mình chưa? Ông đang nợ bản thân mình điều đó đấy!"

CHƯƠNG 28 – SỬ DỤNG CÂU HỎI ĐỂ HOÀN TẤT THƯƠNG VỤ

Socrates nói rằng: "Nếu người đối diện không ngần ngại tán thành câu nói của bạn (họ không thể nào bác bỏ), bạn hãy dựa vào đó để đưa ra một loạt câu hỏi tiếp theo và chốt lại vấn đề bằng một câu hỏi quyết định. Tôi tin là bạn sẽ nhận được câu trả lời mong muốn".

Một vài câu hỏi luôn gắn liền với một thái độ nhất định, một số khác phải kết hợp với óc sáng tạo và những sự việc có thể dự đoán trước hay các thủ thuật khác.

Ví dụ, nếu bạn làm công việc môi giới nhà đất, thì sau khi làm quen với khách hàng, bạn nên đưa họ đi tham quan căn nhà mà bạn đang giới thiệu. Bạn nên đưa ra những câu hỏi như: "Ông định đặt chiếc ghế Sofa ở vị trí nào trong phòng khách? Chiếc giường của Jonhny đặt ở đâu, thưa ông?" Khách hàng không có lý do gì để bực mình với những câu hỏi như trên. Hoặc: "Nếu ngôi nhà này không có gì đặc biệt ngoài vị trí thì nó cũng đáng được ông để mắt tới, đúng không, thưa ông?"

Chiến thuật ràng buộc

Khi khách hàng hỏi: "Sản phẩm này có mẫu màu xanh không?" Câu trả lời "có" càng khiến bạn khó tiến gần đến việc hoàn tất thương vụ. Khi đó, bạn nên hỏi lại: "Nếu có mẫu màu xanh thì ông có muốn mua không, thưa ông?"

Những câu hỏi trên sẽ giúp bạn "ràng buộc" khách hàng nhiều hơn. Đặc biệt quan trọng trong chiến thuật "ràng buộc" là bạn nên sử dụng những ngôn từ đơn giản và nhấn mạnh vào một số ý chính.

CHƯƠNG 29 – BÍ QUYẾT DÀNH CHO NHỮNG NGƯỜI BÁN HÀNG TRỰC TIẾP

Hãy sử dụng một thủ thuật hay phương cách hiệu quả nào đó mà bạn nắm rõ còn hơn là biết nhiều kỹ thuật mà không sử dụng được một kỹ thuật nào.

Bạn nên nhớ rằng khách hàng nói "không" với sản phẩm của bạn khi họ không thu thập đủ những thông tin cần thiết để nói "có". Vậy nên, chúng ta cần bổ sung các thông tin cùng những nguyên cớ và lý do (cảm tính và lý tính) minh chứng cho việc họ nên mua sản phẩm vì lợi ích của họ.

Theo chiến thuật "công bố thông tin" là các công ty phải "công bố" với khách hàng tất cả các thông tin của một thương vụ. Những người bán hàng và công ty kinh doanh có đạo đức nghề nghiệp luôn ủng hộ quy định này. Nhiều khi khách hàng sẽ nói "không" nhưng sau đó có "thời gian tĩnh tâm" và nhận đủ các thông tin bổ sung, anh ta sẽ đưa ra một quyết định đồng ý.

Thỉnh thoảng người bán hàng sẽ gặp phải những thương vụ khá khó khăn và dễ nản lòng. Đó là lúc họ đưa ra một câu hỏi mang tính "thôi thúc" nhưng khách hàng vẫn cứ yên lặng. Bạn không nên tiếp tục

yên lặng, chỉ một giây lát, khi bạn nhìn thấy khách hàng sắp sửa nói điều gì thì đó là lúc bạn nên lên tiếng. Bạn mĩm cười và nói: "Thưa ông, khi tôi còn nhỏ, mẹ tôi thường nói rằng, im lặng là đồng ý. Theo ông, mẹ tôi nói như vậy có đúng không?" Đây là cách tạo áp lực với khách hàng. Song mục đích trước tiên là tạo cơ hội để khách hàng tự tạo ra áp lực cho chính mình.

PHẦN VI

CHÌA KHÓA KẾT THÚC THÀNH CÔNG THƯƠNG VỤ

CHƯƠNG 30 – BỐN QUAN ĐIỂM CHÍNH YẾU

Quan điểm thứ nhất: Người bán hàng đã đặt tất cả niềm tin và lòng nhiệt tình vào sản phẩm nên họ tin chắc mình có thể thuyết phục được rất nhiều người đưa ra quyết định mua hàng.

Quan điểm thứ hai: Khi khách hàng nói không, bạn phải tỏ ra thật tử tế với họ. Hãy tạo cho khách hàng có cơ hội cảm nhận giá trị của sự hồ nghi để từ đó thay đổi quyết định sai lầm của mình.

Quan điểm thứ ba: Người chiến thắng trong mỗi cuộc giao dịch luôn là người được đào tạo tốt nhất.

Quan điểm thứ tư: Bạn hiểu rằng quá trình bán hagnf cùng với sự trung thực, là một việc gì đó bạn làm cho người khác.

Khi ai đó đưa ra một phản đối mang tính chất lý trí, hãy giải quyết vấn đề bằng tình cảm, còn khi anh ta đưa ra một phản đối mang tính tình cảm, hãy dùng lý trì để giải quyết vấn đề.

Chìa khóa đầu tiên – "Dự đoán tích cực": Thông điệp của chiến thuật này là trước khi nói chuyện với khách hàng, ngay trong tâm trí, bạn phải tin rằng mình sẽ bán được hàng. Luôn đặt mình trong tâm trạng sẵn sàng bán hàng cả về mặt kỹ thuật lẫn cảm xúc.

Bạn nên đánh giá khách hàng, tìm ra điểm yếu của họ và tin rằng chắc chắn sẽ mua hàng khi bạn đến gặp họ, vì bất cứ lúc nào bạn có thể mang đến cho khách hàng một cái cớ và một lý do mua hàng cũng như tạo cho họ cảm giác thoải mái khi mua hàng, chắc chắn bạn sẽ giành được thương vụ.

CHƯƠNG 31 – BÁN HÀNG CŨNG GIỐNG NHƯ TÁN TỈNH VẬY

Chìa khóa thứ hai – "Giả định"

Bạn phải giả định rằng khách hàng là người rất vui vẻ khi nói chuyện với bạn, có tiền và mua hàng của bạn, cảnh tượng bạn giao hàng. Phải giả định và nhìn thấy kết quả cuối cùng như mình mong muốn.

Trong quá trình bán hàng, bạn cần hình dung rõ ràng, phải ghi nhớ và tập đi tập lại chính xác những điều mình muốn nói. Bạn cũng cần phải dự đoán trước phản ứng của khách hàng, nhìn thấy cảnh họ gật dầu,

rồi hình ảnh và gương mặt khách hàng háo hức sau khi đón nhận những thông tin về sản phẩm mà bạn giới thiệu cho họ. Giọng điệu, từ ngữ, những cụm từ đều hướng đến một mục tiêu. Đó chính là chiến thuật "giả định".

Để sự việc có thể xảy ra như "giả định", bạn phải chuẩn bị hình thức bên ngoài của bạn thật ấn tượng, tươi tắn, sạch sẽ. Hàng hóa cũng được sắp xếp ngăn nắp, được chăm chút kỹ lưỡng. Hãy suy nghĩ thật chu đáo mọi khâu, bạn sẽ truyền tải cảm xúc của mình đến khách hàng, thương vụ dễ dàng đạt kết quả.

CHƯƠNG 32 – QUAN SÁT VÀ ĐẶT CÂU HỎI VỚI KHÁCH HÀNG

Chìa khóa thứ ba – "Ấn tượng bề ngoài"

Ấn tượng bề ngoài còn thể hiện qua việc bạn thực sự lắng nghe những điều khách hàng nói bằng cả đôi tai và đôi mắt của mình, quan sát xem khách hàng đang làm gì. Chẳng hạn miệng họ nói "không" mà tay thì cứ mân mê sản phẩm ra vẻ ưa thích lắm. Khách hàng có thể nói dối bằng lời nhưng hành động của anh ta thì không thể che giấu được. Nếu họ trở lại mân mê sản phẩm lần nữa, thì bạn an tâm là khách hàng có thể mua sản phẩm đó. Bạn cứ dựa vào đó để tiếp tục thuyết phục và đề nghị khách hàng đặt hàng.

Chìa khóa thứ tư – "Sự nhiệt tình"

Sự nhiệt tình góp phần rất lớn trong việc truyền tải cảm xúc của mình đối với sản phẩm mà ta đang bán cho khách hàng, tạo sự thành công thương vụ. Nhưng khi nhiệt tình quá mức bạn có thể mất đi thương vụ. Nhưng bạn có thể tin tưởng rằng bạn có thể bỏ lỡ một thương vụ bởi bạn quá nhiệt tình nhưng bạn sẽ bỏ lỡ một trăm thương vụ nếu bạn không thể hiện hết sự nhiệt tình của mình. Vì khách hàng có thể cảm thấy bạn đang cố gắng chế ngự hay áp đặt suy nghĩ, niềm tin và sản phẩm của bạn lên họ.

Chìa khóa thứ năm – "Đặt câu hỏi tiếp theo"

Không ai muốn bạn bán cho họ bất kỳ cái gì cả. Họ sẽ cảm thấy hài lòng và thậm chí là hứng thú với việc mua hàng nếu họ tự mình đưa ra quyết định.

Tuy nhiên, để khách hàng tự đưa ra quyết định, người bán hàng cũng cần chiến thuật kết thúc thương vụ, đơn giản và hiệu quả nhất là chiến thuật "ba câu hỏi", nó được áp dụng sau khi bạn đã thuyết phục được khách hàng rằng sản phẩm của bạn có thể tiết kiệm tiền bạc, thời gian, sức lực…

Chẳng hạn, khi bạn mô tả tính năng tiết kiệm chi phí, bạn hỏi:

1. "Ông có nhận thấy sản phẩm này có thể tiết kiệm tiền bạc cho ông ở một góc độ nào đó không?"

2. "Ông có quan tâm đến việc tiết kiệm tiền bạc không?" (hãy đợi câu trả lời)

3. "Nếu ông đã từng có ý định bắt đầu tiết kiệm tiền thì theo ông khi nào là thời điểm thích hợp nhất?"

Câu hỏi cuối cùng có tính chất ràng buộc và mang lại quyết định. Nếu khách hàng tỏ ra trung thực thì bạn chốt lại thương vụ.

Bạn hãy học cách đặt câu hỏi, để rèn luyện kỹ năng này bạn cần: ghi âm lại các câu hỏi bạn đã biết, luôn nghe và điều chỉnh giọng điệu. Tìm cách nói chuyện với người bán hàng giỏi, xây dựng thư viện gồm các loại sách nói về bán hàng. Khi nghe được một câu hỏi về bán hàng hay và hiệu quả bạn nên ghi vào sổ tay.

CHƯƠNG 33 – LẮNG NGHE, HÃY THỰC SỰ LẮNG NGHE

Chìa khóa thứ sáu – Hãy "thực sự lắng nghe"

Lắng nghe những gì khách hàng nói và ám chỉ. Hãy lắng nghe tất cả - nhưng chỉ ghi nhớ một vài điểm quan trọng nhất. Bạn hãy chú ý đến đôi mắt của khách hàng, và bạn phải thấy mọi thứ bằng chính mắt mình.

Công thức đơn giản giúp bạn "nghe" bằng mắt là "chiến thuật CHEF": C tượng trưng cho "cằm" (chin) hoặc "má" (check); khi khách hàng xoa cằm hoặc má là dấu hiệu của sự bằng lòng. H (hand) tượng trưng cho bàn tay, nếu khách hàng xoa hai lòng bàn tay tức anh ta có dấu hiệu muốn sở hữu món hàng. E (eye) tượng trưng cho đôi mắt, đôi mắt càng mở to nghĩa là họ chăm chú muốn hiểu rõ những gì bạn nói về món hàng. F (friend) tương trưng cho sự thân thiện. Ngôn ngữ cơ thể không biết nói dối bao giờ. Khi bạn nhận biết những dấu hiệu đó bạn cần tận dụng cơ hội kết thúc thương vụ.

Chìa khóa thứ bảy – "Sự việc sắp xảy ra"

Chắc chắn hàng hóa bán hôm nay sẽ có giá đắt hơn trong tương lai, trừ một số ngoại lệ. Bạn sẽ thuyết phục khách hàng là sản phẩm anh ta có ý định đầu tư rất hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế và giá trị của nó sau này càng lớn hơn.

Nhiều khi khách hàng rất thích và hứng thú với sản phẩm mà bạn đang bán, bất chợt anh ta bị lôi kéo một thứ hàng hóa khác mà thật ra đó không phải là thứ anh ta thích. Hãy nhớ rằng, khi bạn đang giao dịch với khách hàng đừng để họ làm bạn chệch hướng. Bạn chỉ có mục tiêu duy nhất phục vụ họ bằng sản phẩm và dịch vụ của bạn.

CHƯƠNG 34 – NHỮNG CHIẾC CHÌA KHÓA QUAN TRỌNG GIÚP BẠN KẾT THÚC THƯƠNG VỤ THÀNH CÔNG

Trong những chìa khóa để thuyết phục người khác, "kiên trì" là chìa khóa thường bị người khác hiểu lầm nhiều nhất. Người ta nghĩ rằng, người bán hàng kiên trì là "lì lợm" và "nói dai". Thực ra đây không phải là "kiên trì" mà đó là hành động gây áp lực thẳng thừng lên khách hàng.

Người kiên trì tức người bán hàng đích thực, luôn mong muốn khách hàng sở hữu sản phẩm của họ đến mức anh ta sẽ nỗ lực không ngừng khiến khách hàng mua chúng. Vì thực sự anh ta tin rằng sản phẩm của anh ta sẽ mang lại lợi ích cho khách hàng. Kiên trì là chìa khóa quan trọng, hãy học cách sử dụng, nhưng đừng lạm dụng nó. Người kiên trì sẽ chiến thắng bởi vì họ tin vào sản phẩm của mình.

Chìa khóa thứ chín – "Sự khích lệ"

Sự khích lệ là mối liên hệ giữa cá nhân bạn với khách hàng. Hãy đối xử với mọi người như thể họ là một khách hàng quí giá vì họ thực sự là một khách hàng như thế, sao cho họ sẽ quay trở lại mua hàng của bạn nhiều lần nữa. Bạn nên mỉm cười, có thái độ dễ chịu qua việc chiết khấu, chi trả bằng tiền mặt. Điều đó giúp công việc bán hàng của bạn trở nên thoải mái hơn.

Chìa khóa thứ mười – "Sự chân thành"

Nhân tố quan trọng của quy trình bán hàng chính là bản thân người bán hàng. Sự tin tưởng là điều thiết yếu và sự chân thành là chìa khóa để mở cánh cửa "tôi tin tưởng anh". Nếu bạn có niềm tin sâu sắc vào sản phẩm của mình, bạn có thể truyền niềm tin đó tới khách hàng, và chìa khóa "sự chân thành" sẽ giúp bạn bán được nhiều hơn. Bạn phải hiểu rằng, giờ đây, thế giới bán hàng không có chỗ cho những kẻ giả dối, những kẻ đó sẽ chẳng bao giờ đạt được điều gì trong lĩnh vực bán hàng chuyên nghiệp.

CHƯƠNG 35 – CHIẾN THUẬT KỂ CHUYỆN

Những câu chuyện kể là cách hữu hiệu nhất để bạn thuyết phục khách hàng mua hàng hay bằng cách sử dụng ảnh hưởng của một đối tượng thứ ba.

Hãy tận dụng những kiến thức thông thường, bổ sung những hiểu biết chuyên ngành, thêm vào một chút triết lý, thơ ca, bạn sẽ nhìn thấy kết quả khác biệt.

PHẦN VII

ẢNH HƯỞNG CỦA KHOA HỌC CÔNG NGHỆ

CHƯƠNG 36 – KHOA HỌC CÔNG NGHỆ

Khoa học công nghệ giúp các chuyên gia bán hàng tăng doanh số và phục vụ khách hàng tốt hơn. Người bán hàng có trách nhiệm xác định những công nghệ phù hợp nhất với nhu cầu công việc của mình và ứng dụng chúng vào công việc để đạt được doanh số cao nhất.

Bạn có thể sử dụng rất nhiều loại thiết bị công nghệ hiện đại khác nhau như: điện thoại di động, máy tính xách tay, PDA… Chúng sẽ giúp bạn liên lạc dễ dàng với công ty, với khách hàng cho dù bạn đang ở

đâu, bạn có thể lưu trữ dữ liệu về khách hàng, giới thiệu sản phẩm, đọc thư, trả lời thư, viết báo cáo, lên lịch hẹn, sổ tay…

Thư điện tử chính là một tiến bộ vĩ đại. Qua thư điện tử bạn có thể giải đáp thắc mắc cho khách hàng, nói chuyện với họ. Nhưng bạn không nên sử dụng thư điện tử để trốn tránh rắc rối mà phải mạnh dạng đương đầu với nó. Đừng cố gắng giải quyết một vấn để quan trọng qua thư điện tử. Hãy tỏ ra lịch sự khi gửi thư điện tử, hãy nói ngắn gọn và xúc tích nhất có thể.

Mạng internet là một công cụ phục hoạt động kinh doanh rất mạnh mẽ. Bạn có thể tìm hiểu thông tin về đối thủ, khách hàng một cách thấu đáo như mong muốn. Mạng internet cung cấp cho các chuyên gia bán hàng hàng loạt trang web cho phép họ học hỏi nhiều kỹ năng và chiến thuật bán hàng hữu ích.

Nếu bạn chưa từng sử dụng những công nghệ sẵn có để phát triển sự nghiệp bán hàng của mình. Hãy bắt đầu và hành động ngay lập tức.

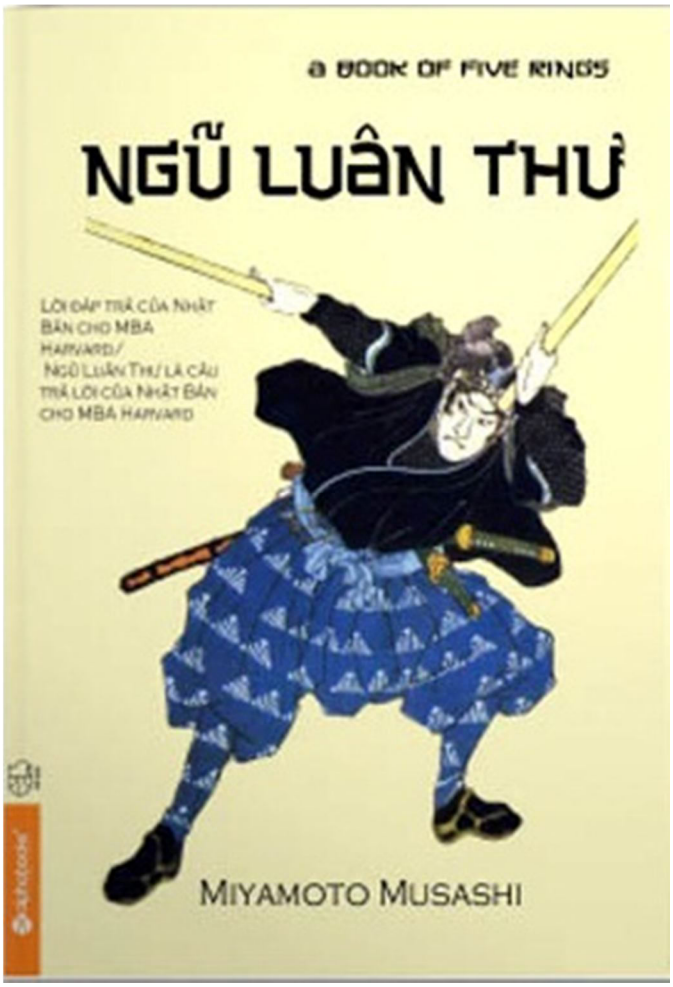
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Miyamoto Musashi

Người dịch: Bùi Thế Cần

Nhà xuất bản Thế Giới, 2013

Về tác giả

Miyamoto Musashi (1584-1645) là một Thánh kiếm, sáng lập trường phái binh pháp Niten Ichiryu (Nhị Thiên Nhất Lưu). Ngoài tác phẩm binh pháp Ngũ Luân Thư, ông còn để lại cho hậu thế nhiều tác phẩm điêu khắc, thư pháp và tranh thủy mặc.

Giới thiệu

"Nếu bạn tò mò tại sao người Nhật có thể xông pha giữa giới kinh doanh phương Tây dễ như lưỡi kiếm Samurai cắt ngang miếng bơ, câu trả lời không nằm trong xí nghiệp hay những máy móc tự động. Nó nằm trong Ngũ Luân Thư" – Time Out

Ngũ Luân Thư gồm 5 quyển: Địa, Thủy, Hỏa, Phong, Không.

1. Địa Chi Quyển

(Chi No Maki)

Dẫn nhập

Binh pháp là nghề của binh gia. Đạo của binh gia là sự kết hợp kỳ diệu của Bút đạo và Kiếm đạo. Võ đạo gia là phải nghiên cứu binh pháp để vượt lên mọi giới hạn của con người. Học và hành đạo binh pháp luôn nghĩ đến cái đắc dụng của nó, thấu được điểm đắc dụng, đó mới là đạo chân chính của binh pháp.

Đạo của binh pháp

Binh pháp là một nghệ thuật, một phép tu luyện bổ ích. Người ta thường nói "binh pháp sơ lậu là căn nguyên của khổ ải". Vì, chân giá trị của binh pháp không thể khu trú trong giới hạn của kiếm thuật.

Có bốn đạo làm người trong đời: Sĩ – Nông – Công – Thương.

Đạo của nông phu, ngoài việc sử dụng nông cụ, anh ta dùng cả đời mình để quan sát sự chuyển tiếp của bốn mùa và sự biến đổi của mùa vụ.

Cách sống của thương nhân là luôn luôn mưu cầu lợi nhuận, đó là đạo của kẻ làm ăn buôn bán.

Đạo của người võ sĩ là phải biết thấu hiểu các vũ khí mà mình mang theo.

Đạo của nghệ nhân là thành thạo các công cụ và triển khai công việc theo đúng bản vẽ.

So sánh đạo của người thợ mộc và binh pháp

Người thợ mộc dùng một bản vẽ để dựng nhà, binh pháp cũng có một bản kế hoạch để chiến đấu. Muốn học binh pháp thì phải miệt mài rèn giũa như người thợ cả.

Cái đạo của người thợ cả là phải hiểu được quy luật của thiên nhiên, pháp luật, gia quy. Là một người chỉ huy có trách nhiệm, giao việc cho thợ tùy khả năng từng người, thấu hiểu tinh thần và tâm tư của họ, khích lệ họ khi cần thiết.

Người thợ cả phải biết chọn gỗ, cây gỗ thẳng tốt thì làm ở đâu, cây yếu xấu thì làm việc gì.

Những điều này tương tự như nguyên lý của binh pháp.

Tâm đắc của sĩ tốt về đạo của binh pháp

Như một chiến binh, người thợ mộc luôn mài giũa đồ nghề của mình, để chúng là những dụng cụ chính xác và sắc bén. Sử dụng thành thạo các công cụ để chế tác các vật dụng phức tạp hay đơn giản, học được phép đo và hiểu được bản vẽ. Cái đạt của người thợ mộc là công trình trung thành với bản thiết kế, không cong vẹo, lệch lạc.

Đó là cái đạo của người thợ mộc. Hãy nghiền ngẫm về những điều này.

Khái lược nội dung của ngũ quyển

Phần chính của đạo binh pháp theo quan điểm Nhất Lưu được diễn giải trong Địa Chi Quyển. Việc nhỏ, việc lớn, điều nông cạn, điều sâu sắc như con lộ được vạch ra rõ ràng trên mặt đất mênh mông.

Nước có thể tự thay đổi để thích ứng với vật đựng nó; nước có khi chảy róc rách có khi lại thét gào, tính trong vắt của nước của môn phái Nhất Lưu được trình bày trong Thủy Chi Quyển.

Kỹ thuật, phương pháp chiến đấu trong các trận chiến mạnh mẽ và hung bạo như lửa được mô tả trong Hỏa Chi Quyển.

Phong có nghĩa là cổ phong, truyền thống, triết lý của Nhị Thiên Nhất Lưu hoàn toàn khác với các môn phái khác, được trình bày rõ trong Phong Chi Quyển.

Đạo của binh pháp là cái đạo của thiên nhiên. Đạt nguyên lý có nghĩa là không đạt nguyên lý nào sẽ được trình bày rõ trong Không Chi Quyển.

Danh xưng "Nhị Thiên Nhất Lưu"

Mọi võ sĩ đều mang hai thanh kiếm ở thắt lưng, đó là đạo của võ sĩ (kiếm và đoãn kiếm). "Nhị Thiên Nhất Lưu" cho ta thấy lợi điểm của việc sử dụng song kiếm. Phương pháp của ta là cầm kiếm một tay, cầm trường kiếm cả hai tay là không đúng đạo. Trường kiếm phải được loang một cách khoáng đạt và đoản kiếm thì phải vung một cách sít sao. Đạo của Nhị Thiên Nhất Lưu là tắt thắng.

Thấu triệt được lợi ích của binh pháp

Cái đạo của trường kiếm là binh pháp. Làm chủ được thanh trường kiếm là làm chủ được thế giới và làm chủ được bản thân mình.

Dùng trường kiếm đạt binh pháp. Nếu một võ sĩ đạt được chân lý của trường kiếm thì có thể lấy một thắng mười. Nếu hiểu Đạo thật rộng ngươi sẽ nhận ra sự tồn tại của "Đạo" trong mọi sự.

Lợi ích của vũ khí trong binh pháp

Trong binh pháp, vũ khí phải dùng đúng lúc, đúng chỗ.

Nơi chật hẹp, cận chiến thì dùng đoản kiếm. Dùng cây thương có thể chiếm thế thượng phong, đại đao mang tính phòng ngự.

Cung chiếm ưu thế khi khởi đầu trận chiến, công thành thì dùng súng hỏa mai, nhưng khi cận chiến thì hai loại này thành vô dụng.

Quá quen thuộc một loại vũ khí là một sai lầm, không thích một loại vũ khí nào đó là điều không tốt.

Không nên học đòi theo kẻ khác mà nên sử dụng những vũ khí mà ngươi thành thạo.

"Phách" trong binh pháp

Trong âm nhạc phải nắm bắt đúng nhịp phách.

Trong binh pháp cũng phải khổ công rèn luyện để nắm bắt được nhịp "phách", đó là nhịp điệu của thời gian, đó là thời cơ của sự việc.

Cái đạo của thương nhân cũng có thời cơ, mọi chuyện đều bị phách nhịp khống chế!

Người chiến thắng trên chiến trường nhờ tài trí khéo léo tính toán được thời gian: biết thời cơ của kẻ thù và nắm bắt được thời cơ thích hợp của chính mình.

Lời Bạt cho Địa Chi Quyển

Trên tất cả, phải bắt đầu chú tâm vào binh pháp và tha thiết gắn bó với chính đạo. Ngày đêm rèn luyện Nhị Thiên Nhất Lưu, tinh thần của ngươi tự nhiên mở ra.

Đi theo cái Đạo của binh pháp thì phải: không suy nghĩ lệch lạc, tập luyện chuyên cần, tinh thông và biết cái đạo của bách nghệ, phân định sự được – mất trên thế gian, nuôi dưỡng khả năng thấu hiểu mọi việc mà mắt trần không thể thấy được. Lưu tâm các chi tiết nhỏ và không làm điều vô ích.

Có như thế, ngươi mới có thể thoải mái kiểm soát bản thân để đánh bại địch thủ.

2. Thủy Chi Quyển

(Mizu No Maki)

Dẫn nhập

Tinh thần binh pháp của môn phái Nhị Thiên Nhất Lưu là tinh thần của Thủy. Không thể cắt nghĩa Đạo một cách chi tiết, nhưng có thể lĩnh hội Đạo bằng trực giác.

Các nguyên lý binh pháp được viết ra dưới dạng các cuộc tỉ thí cá nhân, nhưng người phải suy rộng ra, phải thu nạp những nguyên lý đó vào tâm. Nếu hiểu nhầm người sẽ lạc vào tà đạo.

Tâm thế trong binh pháp

Bất kể lúc lâm trận hay trong cuộc sống bình thường, tâm thế ngươi phải bình tĩnh lạnh lùng. Dù tinh thần thanh thản thì cũng đừng thư giãn thể xác, dù thả lỏng thể xác thì cũng không được để tinh thần uể oải. Đừng để đối phương nhìn ra tinh thần của ngươi. Với tinh thần cởi mở thoải mái ngươi hãy suy ngẫm mọi sự từ góc độ cao hơn. “Trí” trong binh pháp khác với sự việc khác. Dù trong lúc bị tấn công dồn ép, ngươi vẫn không ngừng nghiên cứu binh pháp, thấu triệt đạo lý và luôn có một ý chí kiên định. Duy trì tư thế chiến đấu trong cuộc sống thường ngày là vô cùng cần thiết.

Nhãn pháp

Tầm mắt phải nhìn rộng và bao quát. Nhìn sự vật ở nơi xa như thể đang ở gần và nhìn sự vật gần với một khoảng cách xa. Phải nhìn cả hai phía mà không cần phải đảo mắt. Đừng để bị chi phối bởi những đường kiếm vô nghĩa của kẻ thù.

Thủ pháp với trường kiếm

Hãy nắm trường kiếm chặt trong ngón cái và ngón trỏ với cảm giác thoáng rộng và thoải mái. Khi rút kiếm ra, ngươi chỉ có mục tiêu duy nhất là chém ngã đối thủ. Khi bạt, đẩy hoặc ghìm kiếm đối thủ, ngươi hơi thay đổi cảm giác của ngón cái và ngón trỏ. Tay cứng nhắc là cánh tay chết, mềm dẽo mới là cánh tay sống.

Bộ pháp

Khi di chuyển, các đầu ngón chân hơi rướn lên, gót chân trụ vững trên mặt đất. Không di chuyển bằng một chân mà di chuyển đôi chân trái – phải, phải – trái lúc chém, thu chiêu hoặc gạt kiếm.

Năm tư thế

Năm tư thế là: Thượng đẳng, trung đẳng, hạ đẳng, tả cánh, hữu cánh. Tất cả các tư thế đều nhằm mục đích duy nhất là chém đối thủ.

Thượng đẳng, trung đẳng hay hạ đẳng là những tư thế vững chải. Tư thế trung đẳng là trung tâm của mọi tư thế. Tư thế trai – phải là tư thế linh hoạt. Tư thế tấn công trái – phải thích hợp trong hoàn cảnh phía trên bị chặn còn hai bên thoáng rộng.

Đạo của trường kiếm

Để loang kiếm một cách đúng phép, ngươi phải làm một cách trầm tĩnh. Người không thể dùng trường kiếm chém địch trong phép chép của đoản kiếm.

Khi cầm trường kiếm chém xuống, lúc hồi kiếm phải nhắc thẳng nó lên. Khi ngươi đã chém xéo, thì hồi kiếm trở về cùng một đường như vậy, khuỷu tay dang rộng, vung kiếm mạnh mẽ, đó là cái Đạo của trường kiếm.

Năm cách tiếp cận (Năm hướng)

1. Ở tư thế trung đẳng, khi đối diện kẻ địch hãy chỉa mũi kiếm hướng vào mặt đối phương. Khi đối thủ phản đòn, hãy đẩy hay áp kiếm y về bên phải hoặc xuống dưới. Khi đối thủ chém từ trên xuống, ngươi giữ kiếm để đỡ, khi đối thủ tấn công lại thì ngươi chém ngay vào cánh tay của y từ phía dưới.

2. Khi nắm trường kiếm ở phía trên đầu, từ tư thế thượng đẳng, ngươi chém địch từ trên xuống, nếu y thoát nhát chém, ngươi hãy giữ lưỡi kiếm đúng phương vị và vớt kiếm chém từ dưới lên.

3. Cầm kiếm ở tư thế hạ đẳng với dự cảm chém vào tay đối thủ từ dưới lên, lúc đó y có thể tìm cách chém bạt kiếm ngươi, lúc này ngươi có thể chém ngang vào hay tay trên của đối thủ với một cảm giác "giao kiếm".

4. Khi ngươi đứng ở tư thế thủ bên trái, bị đối phương tấn công, ngươi đâm vào tay y bên dưới, đối thủ tìm cách đánh bạt kiếm ngươi xuống, ngươi đỡ dọc theo đường kiếm của y như thể đang chém vào tay của đối thủ và vung kiếm bạt chéo ở tầm ngang vào của ngươi.

5. Khi kiếm ngươi ở tư thế thủ bên phải, bị đòn tấn công của đối phương, ngươi hãy đánh chéo lên từ dưới để vào tư thế thượng đẳng rồi chém thẳng từ trên xuống.

Vậy sử dụng năm phép tiếp cận cùng với cân nhắc nhịp đi, biết tinh thần và nhìn thấu trường kiếm của đối thủ, tính toán nhịp phách trong binh pháp tức ngươi đã quen thuộc với Đạo "Kiếm thuật hài hòa" của ta.

Về thế thủ không thủ thế

Khi ngươi cầm kiếm, nhất định phải ở một trong năm tư thế kể trên. Từ tư thế thượng đẳng có thể chuyển qua tư thế trung đẳng, từ tư thế hạ đẳng có thể chuyển qua tư thế trung đẳng… Tùy theo tình huống, chuyển thế thủ bên trái hoặc bên phải vào trung tâm, ngươi sẽ ở vào tư thế trung đẳng hoặc hạ đẳng.

Nguyên lý này được gọi là "thế thủ bất thủ thế".

Đánh một nhịp phách

Khi ngươi ép sát kẻ địch, ngươi chém y càng nhanh càng trực tiếp càng tốt, không cần di chuyển thân. Chém trước khi kẻ thù quyết định rút lui hoặc giãn ra hoặc tấn công được gọi là đánh một nhịp phách.

Hai nhịp lưng (Nhị yên)

Khi ngươi tấn công và địch thủ lui còn nhanh hơn ngươi cảm nhận đối thủ căng thẳng, ngươi giả vờ chém một đòn gió trượt. Trong khoảnh khắc y thư thái, ngươi tiến lên và chém. Đây là kỹ thuật hai nhịp lưng.

Vô niệm vô tướng

Khi kẻ địch tấn công cùng lúc ngươi cũng quyết định tấn công, ngươi hãy chém bằng cả thân xác và ý chí của ngươi, chém kiếm từ "không" bằng hai tay và gia tốc thật nhanh. Đây là phép chém "vô niệm vô tướng".

Phép chém lưu thủy

Khi ngươi đang tương tranh với địch, kiếm gài kiếm. Địch giãn ra và rút lui nhanh bằng cách nhảy lùi ra sau với trường kiếm của y. Ngươi hãy rướn hết cơ thể và tinh thần chém y một chậm rãi, để kiếm của ngươi đi theo thân thể của ngươi như làn nước đọng. Ngươi có thể chém đối thủ một cách chắc chắn.

Phép chém liên tục

Khi ta tấn công và địch thủ cũng tấn công, hai kiếm cùng vung lên, ngươi nhắm vào đầu, tay và chân địch thủ trong một đường kiếm, đó gọi là phép chém liên tục.

Phép chém thạch hỏa

Khi hai trường kiếm giao nhau, ngươi chém hết sức mà không cần nâng kiếm, chém thật nhanh bằng tay, thân hình và bằng chân.

Phép chém hồng điệp

Khi địch thủ thế, có ý xuất chiêu, người dùng chiêu thạch hỏa hoặc vô niệm vô tướng, dồn sức đánh mạnh vào trường kiếm của y, chắc chắn y sẽ để rơi kiếm.

Phép dùng thân thay kiếm

Thông thường ta di chuyển thân và kiếm cùng lúc. Tuy nhiên, tùy theo phương thức tấn công của địch thủ, ta có thể lao vào người y rồi vung kiếm chém, có thể chém kiếm của y trước, nhưng chém vào thân thể của y trước thì hay hơn. Đây gọi là "nhân kiếm hợp nhất".

Chém và xả

Khi ngươi chém, tinh thần phải kiên nghị. Nếu thoạt tiên ngươi xả vào tay hoặc chân địch thủ thì sau đó ngươi phải chém một cách mạnh mẽ quyết liệt. Tinh thần của "xả" là "chạm vào".

Thân pháp "thu hầu"

Ngươi không để hai tay bung ra trước khi kẻ địch chém. Không dang tay tức ở cách xa đối thủ; Tinh thần lúc đó là toàn thân ngươi nhanh chóng nhập nội áp sát đối thủ.

Khi đã vào bên trong tầm tay thì toàn thân của ngươi trở nên dễ dàng di chuyển để nhập nội.

Thân pháp keo sơn

Khi nhập nội, ngươi phải gắn chặt với đối thủ bằng cả đầu mình và đôi chân. Ngươi dễ dàng di chuyển đầu và chân còn thân thì chậm chạp, bám đối thủ chặt như hình với bóng, không để một kẻ hở nào giữa thân thể ngươi và kẻ địch.

Tranh cao

Tìm cách ở thế cao hơn đối thủ mà không cúi người. Khi tiếp cận đối thủ hãy duỗi chân, rướn hông và rướn cổ để tranh cao với đối thủ sau đó đâm kiếm quyết liệt.

Niêm kiếm

Trường kiếm của mình gắn chặt với kiếm của đối thủ, không để chúng rời nhau, gọi là niêm kiếm. Niêm khác với gài kiếm là niêm kiếm thì vững còn gài kiếm thì yếu.

Đánh bằng thân

Đưa thân hình nhập nội áp sát đối thủ, dùng chính thân thể ngươi để tấn công đối thủ, hơi nghiêng mặt qua một bên và dùng vai trái hích vào ngực đối thủ. Hích mạnh hết sức giữa hai hơi thở được kiểm soát, đẩy văng kẻ thù ra xa, thậm chí đánh bật đối thủ xa hơn mười trượng hay có thể đẩy y vào chỗ chết.

Ba cách phòng ngự

Có 3 phương thuật để đỡ một đòn chém:

- Đẩy trường kiếm của đối thủ về phía bên phải của ngươi, như thế là ngươi đang đâm vào mặt y lúc y vừa mới xuất chiêu.

- Đẩy trường kiếm của địch thủ về hướng mắt phải của y với cảm giác như muốn cắt cổ y.

- Ngươi dùng đoản kiếm, không lưu tâm đỡ trường kiếm của đối thủ, né mình và nhanh chóng nhập nội. Nắm tay trái đám vào mặt y.

Kỹ thuật giao đấu đâm thẳng vào mặt

Khi đối mặt với kẻ địch, chủ đích của ngươi là đâm mũi kiếm vào mặt đối thủ, lúc đó mặt và thân người của y trở nên dễ dàng khống chế!

Đâm vào tim

Vì một lý do nào đó hay có chướng ngại vật, khó chém. Ngươi phải xỉa vào ngực của địch thủ mà không để mũi kiếm của ngươi chao đảo. Đối thủ nhìn thấy sống vuông của kiếm và tưởng chủ đích của ngươi là gạt đường kiếm của y.

Quát thét

Khi đang tìm cách phản đòn, ta lập tức phản công lại, cố gắng ghìm y xuống, rồi chớp thời cơ, vừa chém vừa quát thét. Quát thét phải đúng cách nhằm kết hợp đồng bộ với nhát chém, đâm địch thủ.

Tạt đỡ

Khi giao chiến, ngươi đỡ đòn của đối phương theo nhịp "chát – chat", vừa tạt kiếm đối phương vừa chém vào y. Cái chủ ys của tạt, đỡ không nhằm để đỡ hoặc tạt kiếm mà nhằm tạt, gạt kiếm của đối phương lúc y tấn công, rồi chủ động chém y thật lẹ.

Phép chống lại đám đông

Khi đơn độc chiến đầu chống lại nhiều người, ngươi hãy rút cả trường kiếm và đoản kiếm và tạo ra thế thủ dang rộng hai bên. Xoay vòng thật rộng từ trái qua phải rồi lùi xuống. Quan sát kẻ nào sẽ tấn công đầu tiên và kẻ nào tiếp theo đó, hai kiếm thay phiên nhau chém trái – phải. Nhanh chóng thay đổi thế thủ trái – phải không chần chờ, dồn chúng về phía chúng đang lao tới, tìm cách đẩy nhanh về một phía, khi chúng chồng chất với nhau thì ngươi hãy chém mạnh đừng để chúng di chuyển.

Lợi thế của quyền cước

Chỉ có thể lĩnh hội được binh pháp thông qua việc rèn luyện. Khẩu quyết: "Qua trường kiếm thể hiện chân đạo binh pháp".

Nhất phát

Chiến thắng với tinh thần "Nhất phát". Nếu ngươi bỏ công theo đuổi con đường này thì binh pháp sẽ xuất phát từ tâm và ngươi có khả năng chiến thắng.

Nguyên lý "thân thụ"

Thân thụ là cách thức mà chân đạo của Nhị Thiên Nhất Lưu được truyền thụ và kế thừa.

Khẩu quyết: "Thân thụ ngôn giáo" (giảng giải bằng lời và lấy mình làm gương).

Lời bạt cho Thủy Chi Quyển

Để học được cách chiến thắng bằng trường kiếm trong binh pháp, phải nắm bắt được năm tư thế, năm phép tiếp cận, cảm nhận sâu sắc cái đạo của trường kiếm trong tâm thể ngươi. Phải hiểu được tinh thần và thời cơ, nắm giữ trường kiếm một cách tự nhiên. Thân pháp và bộ pháp phải hài hòa với ý chí.

Hôm nay phải chiến thắng bản thân mình của ngày hôm qua. Ngày mai ngươi sẽ chiến thắng các đối thủ.

3. Hỏa Chi Quyển

(Hi No Maki)

Dẫn nhập

Trong các cuộc chiến đấu, người ta thường đầu tư công sức để rèn luyện những tiểu xảo. Trong binh pháp của ta, không hứng thú với các tiểu xảo, mà quan trọng là khám phá ra ý nghĩa của cuộc sống và cái chết. Học được cái đạo của kiếm pháp, đoán định được thiên chức và sức mạnh của những cuộc tấn công và hiểu được cái Đạo của lưỡi kiếm và sống kiếm. Đêm ngày cần cù nghiền ngẫm, luyện tập, giải phóng bản thân và nhận ra khả năng phi thường của mình để có được quyền lực thâm diệu.

Tùy theo địa thế

Ta phải quan sát hiện trường, nên đứng với thế thủ và quay lưng về phía mặt trời. Nếu hoàn cảnh không cho phép thì làm cho mặt trời ở phía bên mặt ta. Phải đảm bảo mặt sau của ta không nguy hiểm và bên trái đủ khoảng trống để chiến đấu. Thủ thế ở nơi cao hơn một chút. Nếu trong nhà thì có thể đứng cạnh khám thờ.

Khi chiến đấu, dồn đuổi kẻ địch về phía tay trái của ta, dồn địch vào chỗ cụt hay góc chết, dồn y vào hành lang, dãy cột và không để y rảnh trí để thấy tình huống của y.

Ba chiến thuật để đoạt trước thời cơ quyết định

Chủ động tấn công, tận dụng mọi khả năng để đoạt thời cơ, và đoạt thời cơ trong khi đối kháng. Muốn thế là phải nắm bắt đúng thời điểm, hiểu rõ ý đồ của địch thủ và tinh thông binh pháp.

Đệ nhất pháp – Ken no sen (Huyền chi tiên)

Khi quyết định tấn công, ngươi bình tĩnh nhanh chóng phóng tới, hoặc tiến lên với vẻ mạnh bạo hơn, tinh thần dũng mãnh hơn lúc bình thường, liên tục dồn ép đối thủ làm cho y chao đảo.

Đệ nhị pháp – Tai no sen (Đãi chi tiên)

Khi kẻ địch tấn công, ta vẫn vững như bàn thạch nhưng làm ra vẻ yếu đuối, nhảnh tránh một bên rồi đột nhiên lao vào tấn công quyết liệt. Hoặc khi kẻ địch tấn công, ngươi tấn công mạnh mẽ hơn nữa, lợi dụng sự sai nhịp của địch thủ để tấn công và chiến thắng.

Đệ tam pháp – Tai tai no sen (Thể thể chi tiên)

Khi địch thủ bình tĩnh tấn công ngươi, ngươi uyển chuyển hòa nhập vào động tác của y khi y đến gần. Rồi gia tăng tốc độ tấn công và chém y một cách quyết liệt.

Đè chiếc gối xuống

Trong giao đấu, để cho địch thủ dẫn dụ là hạ sách. Điều quan trọng là ngươi chú ý kiểm soát các hành động tấn công, nhảy, chém trước khi y thực hiện. Loại được các kỹ thuật của địch thủ, ngăn chặn manh tâm xuất thủ của địch, ngươi phải đè nhát đâm của y và vung ra khỏi tay y tìm cách quật ngươi. Đó là ý nghĩa của "đè chiếc gối xuống".

Vượt cạn

Khi đã phân định được khả năng của đối thủ và tự biết ưu điểm của chính mình, ngươi hãy vượt cạn ở điểm thuận lợi như một thủy thủ tài ba vượt hải lộ. Vượt cạn có nghĩa là tấn công vào chỗ lợi thế, là nhược điểm của đối thủ để chiếm được thế thượng phong.

Hiểu rõ thế địch

Với tư duy sâu sắc, khả năng quan sát nhạy bén, ngươi nhận ra địch thuộc môn phái nào, thấy được tài nghệ cũng như ưu điểm và nhược điểm của y, ngươi tấn công một cách bất ngờ, ở chỗ y không phòng bị vào thời điểm thích hợp.

Đạp kiếm

Nhân sơ hở khi địch tạm ngưng nghỉ, ngươi lập tức ra tay phản công, quan trọng là phải nhanh. Ngươi phải nhận thức rõ cách thức, đường lối tiến công của địch mới có thể "đạp" trúng chỗ hiểm của chúng. "Đạp" không có nghĩa đơn thuần là đạp bằng chân mà bằng toàn thân, bằng ý chí. Đạp và chém bằng trường kiếm.

Tri quy

Hãy chớp thời cơ khi kẻ địch hụt hẫng và ngã quỵ. Nếu ngươi để cơ hội này qua đi, y có thể phục hồi và sẽ không sơ suất như trước. Khi địch ngã quỵ, truy diệt địch và tấn công khiến kẻ địch không có cơ hội hồi phục.

Biến thành kẻ địch

Ngươi hãy đặt mình vào vị trí của kẻ địch. Nếu ngwowii nghĩ "Đây là một kẻ tinh thâm binh pháp, một bậc thầy" thì chắc chắn ngươi sẽ thua.

Phóng tứ thủ

Phóng tứ thủ được dùng khi ngươi và kẻ địch không thể phân định được thắng bại. Ngươi phải bỏ ngay tức khắc suy nghĩ đó, vì đây là sinh mạng. Hãy áp dụng kỹ thuật khác thích hợp mà địch thủ không ngờ tới để chiến thắng.

Di ảnh

Khi ngươi không thấy được thế trận của địch thủ, ngươi hãy tỏ ra là mình đã chuẩn bị chu toàn, xuất trận mạnh mẽ khiến địch phải phát lộ kế sách của y. Thấy được kế sách của địch thì ta dễ dàng chiến thắng với đối sách của ta.

Ức ảnh

Khi địch thủ tấn công với một sách lược đặc biệt, nếu ngươi chứng tỏ cho y thấy quyết tâm kiềm chế y, hùng khí của ngươi sẽ tràn ngập y và y sẽ thay đổi sách lược. Dựa theo đó ngươi cũng thay đổi sách lược, giành thế chủ động và đạt chiến thắng.

Thuật cảm nhiễm

Khi địch đang ở trong trạng thái dao động và tỏ ra mất kiên nhẫn, ngươi hãy lộ vẻ thản nhiên, thư thái, không phòng bị. Khi thấy rằng tâm trạng đó đã được "cảm nhiễm" cho đối phương thì ngươi tấn công như vũ bão, càng nhanh càng tốt để chiến thắng.

Thuật nhiễu loạn

Tình huống nhiễu loạn tâm lý xảy ra khi rơi vào cảnh nguy hiểm, tình cảnh khốn đốn hoặc bất ngờ. Để tạo tình huống này, ngươi đột ngột tấn công tại nơi kẻ địch ít ngờ nhất. Hoặc khởi đầu ngươi có vẻ chậm chạp rồi đột nhiên tấn công vũ bão, để địch thủ không có thời gian phục hồi lại sau lúc tinh thần dao động.

Uy hiếp

Ngươi cũng có thể làm kẻ địch khiếp sợ bằng tiếng la hét, bằng cách biến ít thành nhiều hoặc bất ngờ tấn công vào mạn sườn rồi lợi dụng tối đa tâm trạng dao động của đối phương khi bị kinh hãi.

Thâm nhập

Khi tương tranh cùng địch thủ, nếu ta nhận ra không thể tiến lên được thì phải lập tức "thâm nhập" và hợp làm một với địch thủ. Tìm cách áp dụng kỹ thuật thích hợp khi hai bên đang quyện vào nhau.

Triệt góc

Trong trận chiến quy mô lớn, thấy được lực lượng hùng hậu của địch, ta chủ động tấn công vào hai cách của đối phương, tức là triệt góc quân địch làm cho tinh thần toàn quân đối phương bị chao đảo. Hoặc khi tương thủ, ta tìm cách đả thương vào chân, tay đối phương để y mất tinh thần và bị suy yếu.

Thuật tạo hoang mang

Trong khi chiến đấu, ta có thể sử dụng binh lực gây xáo đối thủ trên chiến địa, làm chúng tự hỏi: "Ở đây chăng?", "Đằng kia chăng?", "Như thế này hay như thế kia?", "Nhanh hay chậm?" làm chúng hoang mang lúng túng.

Trong trận thư hùng, ta tung ra một hư chiêu làm cho địch thủ tưởng ta đâm, hoặc chém, hoặc tưởng nhầm ta sắp nhập nội và lúc đó địch thủ hoang mang.

Thuật thét ba tiếng

Lúc lâm trận, ta vận hết sức bình sinh và thét lên để áp đảo đối phương. Lúc giao tranh, mỗi khi xuất chiêu, lấy hơi từ huyệt đan điền rồi hét lớn. Sau đó, mừng chiến thắng bằng một tiếng thét vang dội.

Phép "Sơn đạo"

Khi nắm chặt lực lượng và trình độ của đối thủ, ta tấn công vào điểm mạnh của kẻ địch rồi nhanh chóng tách ra, và lại tấn công vào một điểm mạnh khác nằm ngoài rìa của lực lượng địch giống như một sơn đạo ngoằn ngoèo.

Trong trận đối một cũng vậy, hãy vận dụng tinh thần này để thanh toán các thế mạnh của địch thủ.

Đập tan

Trong các cuộc hỗn chiến, khi địch ít người hoặc đông quân nhưng tinh thần yếu kém, ta phải đánh thẳng vào đầu địch, đập tan địch không chút thương tiếc.

Với kẻ địch ngang tài ngang sức ta, nếu chiêu thức của y bị xáo trộn, điều thiết yếu là phải đập tan nó ngay tức thì.

Phép sơn hải biến hóa

Không nên lập lại một chiêu thức nhiều lần khi chiến đấu. Có thể sử dụng một đấu pháp hai lần là tối đa. Nếu kẻ địch tưởng ta là núi thì ngươi hãy tấn công như biển, nếu địch nghĩ ta là biển thì ngươi hãy xuất chiêu như núi. Biến hóa không ngừng.

Truy tận gốc

Mỗi khi ngươi thấy mình có thể chiến thắng, nhưng nếu tinh thần kẻ địch chưa bị dứt tuyệt, không chấp nhận thất bại, ngươi phải truy tận gốc nghĩa là đâm sâu bằng trường kiếm, đâm sâu bằng thân xác và bằng linh hồn ngươi để cho kẻ địch phải chấp nhận thất bại một cách tâm phục khẩu phục.

Chuyển ý

Khi ngươi lâm vào thế bất phân thắng bại với kẻ địch, đầu óc ngươi bị lúng túng trong một tình thế không thể phân giải được. Lúc đó, ngươi phải loại bỏ nỗ lực tấn công của mình, suy nghĩ về tình huống, lấy lại nhịp di chuyển với một đầu óc mới mẻ. Hoàn cảnh bất ngờ thay đổi, ngươi chuyển ý và chiến thắng với một kỹ thuật khác.

Cổ trâu đầu chuột

Ngươi phải luôn lưu tâm đến cái đại thể, lấy lớn thay nhỏ. Võ sĩ đạo cần phải suy nghĩ theo phương thức đó trong cuộc sống hằng ngày và cả trong khi hợp chiến cùng quân địch.

Chủ tướng nắm quân tình

Vận dụng sự khôn ngoan thuật này trong binh pháp, ngươi hãy nghĩ kẻ địch như quân binh của chính mình. Khi nghĩ như vậy, ngươi có thể điều động theo ý muốn và truy quét địch. Ngươi trở thành viên tướng và kẻ địch là quân sĩ của ngươi.

Buông kiếm

Buông kiếm có nghĩa là chiến thắng mà không cần đến kiếm. Cũng có tinh thần cầm trường kiếm nhưng không để chiến thắng.

Thân nhập bàn thạch

Khi rèn luyện thành đạt đạo binh pháp, ta có thể đột nhiên biến thân mình thành một khối đá mà không có gì đụng chạm lay chuyển được. Đó là "thân nhập bàn thạch".

Khẩu quyết: "Không gì lay chuyển được ta".

Lời bạt cho Hỏa Chi Quyển

Lòng ta hướng về Đạo binh pháp từ thuở niên thiếu. Ta đã chuyên tâm tôi luyện đôi tay, rèn luyện thân thể và đạt tới cảnh giới tinh thần tâm kiếm hợp nhất.

Chân võ đạo trong kiếm thuật là tuyệt kỹ nhằm triệt hạ đối phương trong chiến đấu và không có gì khác ngoài chuyện đó.

4. Phong Chi Quyển

(Kaze No Maki)

Dẫn nhập

Ngươi phải biết được cách thức của các môn phái khác. Nếu không biết phương thuật các môn phái khác thì khó lòng hiểu được tinh túy của môn phái Nhất Lưu.

Trong tất cả các môn phái khác, không có môn phái nào là chân đạo, ta sẽ minh xác trong quyển này từng điểm đúng – sai, xấu – tốt.

Một số binh gia trong thiên hạ chỉ lưu tâm đến việc huơ đao múa kiếm chỉ là phương tiện để mưu sinh. Hoàn toàn không phải là cái Đạo như binh pháp của ta.

Các môn phái khác sử dụng Đại trường kiếm

Một vài môn phái có khuynh hướng thích sử dụng Đại trường kiếm. Họ không hiểu được giá trị nguyên lý chém địch bằng mọi cách. Họ phải lệ thuộc vào chiều dài của thanh kiếm để chiến đấu từ xa mà không cần đến cái diệu vợi của binh pháp.

Hơn nữa, khi chiến đấu ở một nơi chật hẹp hoặc chém kẻ địch lúc cận chiến thì kiếm sĩ sẽ bị yếu thế, đại trường kiếm sẽ trở thành bất tiện. Có người thể lực yếu ớt việc nâng đại trường kiếm đã tốn bao nhiêu sức lực, còn sức đâu mà chiến đấu. Ngươi đừng che ghét đại trường kiếm một cách võ đoán, nhưng ngươi coi nó là cách duy nhất để giành chiến thắng thì thật là ngu xuẩn.

Quan niệm sức mạnh của trường kiếm trong các kiếm phái khác

Ngươi đừng nói trường kiếm này mạnh, trường kiếm kia yếu. Nếu ngươi bận tâm về sức mạnh của kiếm ngươi, ngươi sẽ cố sức chém quá mạnh thì kiếm của ngươi sẽ bị lệch qua bên, sẽ chẳng chém được gì cả.

Mỗi khi đấu kiếm với địch, người đừng nghĩ đến việc chém một cách mạnh mẽ hay yếu ớt. Hãy chỉ nghĩ đến việc là phải hạ địch thủ.

Tinh thần của môn phái ta là chiến thắng với sự khôn ngoan của binh pháp mà không lưu tâm đến tiểu tiết.

Các môn phái khác sử dụng đoản kiếm

Sử dụng đoản kiếm không phải là chân đạo để chiến thắng. Một số người sử dụng đoản kiếm với chủ tâm nhập nội và đâm đối phương vào lúc y không phòng bị, khuynh hướng này là không đúng. Có người nghĩ rằng với thanh kiếm ngắn, họ tả xung hữu đột một cách thong dong, nhưng họ còn phải đỡ những nhát kiếm một cách liên tục và có khả năng bị đối phương dồn vào thế bí. Điều này không mấy thích hợp với binh pháp chân chính.

Các môn phái khác sử dụng trường kiếm

Chém xả đối thủ là cái đạo của kiếm pháp. Tùy theo vị trí, trường kiếm của ta có thể bị cản trở về phía trên hoặc hai bên. Do đó, người phải biết cầm kiếm cách nào để có thể dụng nó.

Các cách xoay tay, cong người, nhảy ra… để chém đối thủ là không đúng với chân đạo binh pháp.

Trong kiếm pháp của ta, hãy giữ cho tinh thần và thể xác ngay ngắn và khiến cho kẻ địch phải khom người xoay lưng. Để chiến thắng cần phải có một tinh thần tấn công khi tâm trạng của kẻ địch bị hoảng loạn.

Sử dụng thế thủ với trường kiếm trong các môn phái khác

Coi các thế thủ với trường kiếm quá quan trọng là một cách suy nghĩ lệch lạc. Thiên hạ xem thế thủ thường chỉ áp dụng khi không có địch thủ.

Thế thủ là dành cho những trường hợp trong đó ta không để mình phải di chuyển, nhằm chứng tỏ một tinh thần vững mạnh có thể chống lại một cuộc tấn công vũ bão.

Trong cuộc tỉ thí giữa hai người, ta phải luôn luôn tìm cách giành thế thượng phong và tấn công liên tục. Thủ thế là tinh thần chờ đợi tấn công, ngươi phải làm cho thế thủ của đối phương mất ổn định. Hãy tấn công ở điểm mà tinh thần y buông thả, dồn y vào thế lúng túng khiến y mất trí và khiếp đảm.

Nhãn pháp trong các môn phái khác

Một số môn phái chủ trương là mắt phải chú mục vào trường kiếm của địch. Một số trường phái khác thì chú mục đến tay, đôi chân, mắt, giữa mặt của đối thủ, như thế ngươi sẽ bị dao động và đường kiếm ngươi sẽ bị rối loạn.

Trong đạo binh pháp của ta, việc thấy khoảng cách, tốc độ đường kiếm đối phương một cách tự nhiên. Mục tiêu nhìn của ta là nhìn vào tinh thần đối thủ, nhận biết trận địa, chuyển biến của trận chiến. Đó là con đường chắc chắn để chiến thắng.

Bộ pháp trong các môn phái khác

Có nhiều phương thuật khác nhau để sử dụng đôi chân: Với phủ bộ, đôi chân chấp chới trong chiến đấu; phi bộ thì tạo thói quen nhảy nhót làm tinh thần vọng động; khiêu bộ khiến tinh thần phiêu bồng; đạp bộ là phương thuật diên trì mà ta ghét thậm tệ.

Trong đạo binh pháp của ta, bộ pháp vấn là bất biến. Ta vẫn cử bộ như vẫn thường làm trên đường. Đừng để loạn bộ pháp. Tùy vào tiết điệu của kẻ địch mà di chuyển khi nhanh khi chậm, đồng thời với thân pháp thích hợp.

Tốc độ trong các binh pháp khác

Tốc độ nhanh vốn không ở trong chân đạo binh pháp. Dù trong bất cứ môn phái nào thì bậc thầy trong binh pháp cũng không để lộ ra mình bị thúc bách, nóng vội.

Lẽ dĩ nhiên, lỗi nhịp là điều không nên. Những tay thiện nghệ không hề bị lạc phách và luôn khoan thai, không bao giờ tỏ ra rối trí. Tốc độ nhanh trong đạo binh pháp là một khiếm khuyết.

Ảo biểu trong các lưu phái khác

Trong binh pháp cái gì là biểu, điều gì là ảo?

Dù ở môn phái nào cũng có tâm ấn và ngoại gia công phu. Ta khó thể phân định được cái "ảo" và cái "biểu" trong Đạo binh pháp.

Ta không màng khép Đạo của ta vào trong những môn quy và pháp giới. Cảm nhận được tâm địa và tài trí của môn sinh ta trực truyền cho chúng.

Phương cách ta truyền dạy binh pháp là làm với tâm thành. Hãy lo chuyên tâm mà luyện.

Lời bạt cho Phong Chi Quyển

Mỗi hệ phái đều có lối lý giải của họ về các nguyên lý. Khi quan điểm khác nhau thì kiến giải sẽ khác nhau. Do vậy, quan điểm của mình không nhất thiết phải linh nghiệm đối với mọi lưu phái.

Đối với môn phái trường kiếm Nhị Thiên Nhất Lưu của ta, chẳng hề có nội môn và ngoại biểu. Trong các chiêu thức kiếm cũng chẳng có thâm ý sâu xa. Ngươi chỉ cần giữ tâm chính trực để thực thi võ đức binh pháp.

5. Không Chi Quyển

(Ku No Maki)

Là võ sĩ muốn đắc đạo của binh pháp, ngươi hãy chuyên cần tập luyện. Hãy trui rèn cả "tâm" lẫn "trí" và mài giũa cả "quan" lẫn "kiến".

Khi "tâm" không còn bị mây mờ u ám và trở nên thanh khiết, khi những đám mây hư ảo che phủ "trí" đã tan đi để "trí" lộ rõ, ngươi sẽ đạt cảnh giới "đại thanh minh". Đó mới là "không" đích thực.

Hãy thực hành binh pháp với lòng bao dung, trung thực và quảng đại. Nhờ đó, ngươi sẽ “quan kiến” vạn sự vật một cách khoáng đạt, coi “không” là Đạo, và sẽ thấy Đạo là “không”.

“Không” là thiện, vô ác

Trí là hữu

Lý là hữu

Đạo là hữu

Tâm là “không”.

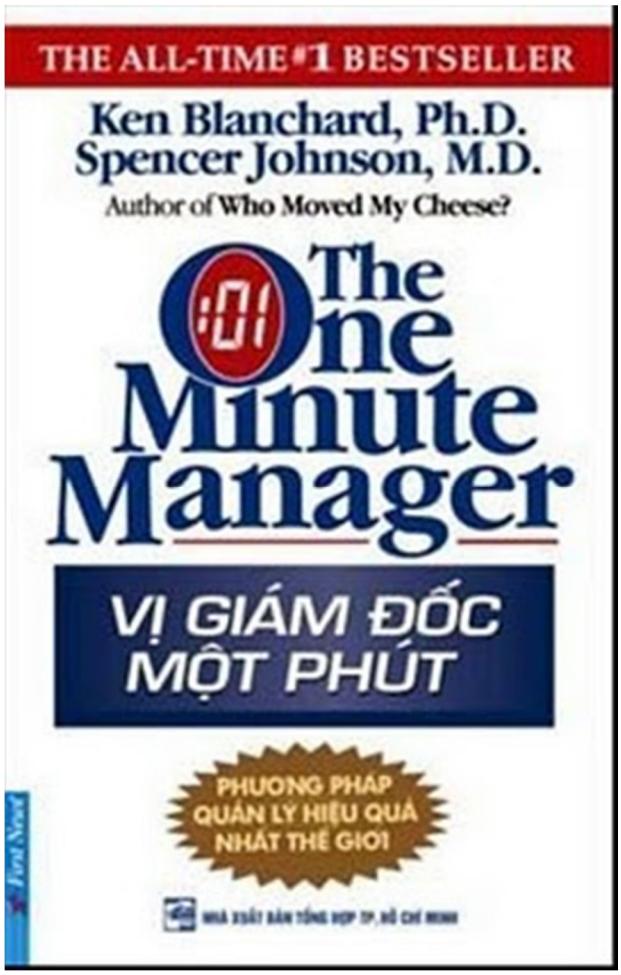
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Nhà quản lý một phút

Tác giả: Ken Blanchard - Spencer Johnson

Nhà xuất bản Tổng hợp TP. HCM

Sách gồm 136 trang

Về tác giả

Blanchard có bằng Cử nhân của Đại học Cornell chuyên ngành Chính quyền và Triết, bằng Thạc sĩ của trường Đại học Colgate về Xã hội học và Tư vấn, và bằng Tiến sĩ về Quản trị và Quản lý. Ông là tác giả của các sách được dùng rộng rãi trong giảng dạy, Quản lý hành vi tổ chức: Sử dụng nguồn lực con người, và hiện là Giáo sư môn Lãnh đạo và Hành vị tổ chức tại Đại học Massachusetts, Amherst. Ông cũng quản lý công ty của mình chuyên về đào tạo và phát triển doanh nghiệp.

Hơn 750.000 bản cuốn Nhà quản lý một phút đã được xuất bản. Sự thành công cuốn sách đã kéo theo sự ra đời hàng loạt chủ đề phụ, bao gồm Lãnh đạo và nhà quản lý một phút, Người bán hàng một phút, và Áp dụng cách của nhà quản lý một phút.

Nội dung chính

"Mọi người đã làm việc với ông đều cảm thấy an tâm. Không ai cảm thấy bị dẫn dắt, điều khiển hay đe dọa bởi vì mọi người biết ngay từ đầu ông đang làm gì và tại sao làm điều đó".

"Khi ngồi ở bàn làm việc suy nghĩ, nhà lãnh đạo một phút nhận ra rằng ông là người may mắn thế nào. Ông tự ban tặng cho mình cái tài tạo ra những kết quả lớn hơn với thời gian ít hơn".

Có mục tiêu rõ ràng tiết kiệm rất nhiều thời gian và năng lượng để sử dụng hiệu quả cho những việc khác.

Một thanh niên đi khắp thế giới tìm kiếm một tấm gương của một người quản lý tài ba. Anh muốn làm việc cho một người như thế và học cách để trở thành một người quản lý tốt như vậy. Nhưng hầu hết những người trong giới mà anh đã tiếp xúc không mang lại cảm hứng nào đáng kể. Anh gặp những người quản lý quyết đoán và điều hành công việc trôi chảy nhưng lại không được nhân viên quý mến và những người quản lý vui vẻ và làm vừa lòng nhân viên nhưng lại không chú trọng đến hiệu quả công việc.

Liệu có một người quản lý kết hợp được những điểm tốt của cả hai loại người đó không? Anh thanh niên nghe nói đến một người nào đấy có vẻ phù hợp với kiểu người anh đang tìm kiếm, điều buồn cười là người đó ở trong một thành phố gần nhà anh. Anh thanh niên thật ngạc nhiên vì người giám đốc này đồng ý gặp anh ngay lập tức và chia sẻ cách ông quản lý nhân sự. Và như thế câu chuyện của nhà quản lý một phút bắt đầu.

Bạn sẽ được thứ lỗi vì đã cảnh giác với phương pháp quản lý của người mà chỉ cần một phút. Điều này có thực tế không? Doanh thu của cuốn Nhà quản lý một phút cho thấy:

- Nhà quản lý muốn dành ít thời gian cho việc động viên nhân viên và giải quyết các vấn đề sẽ nắm bắt được điều gì đó để đưa ra giải pháp; hoặc
- Phải có cái gì đó đúng ở phong cách quản lý này

Phương pháp của nhà quản lý một phút

Có ba bí mật hay ba yếu tố về phương pháp quản lý một phút:

- Thống nhất các mục tiêu (không nhiều hơn sáu) với các nhân viên. Nhớ ghi lại từng mục tiêu một trên từng mẫu giấy. Đấy gọi là "lập mục tiêu trong một phút". Từ đó, nhân viên biết chính xác điều gì chờ đợi ở họ và ít khi đi gặp giám đốc trình bày các khó khăn – họ biết họ được thuê để giải quyết các khó khăn.
- Nhân viên nên đọc lại các mục tiêu thường xuyên như một cách bảo đảm rằng kết quả thực hiện đúng với kỳ vọng. Họ cũng nên cung cấp chi tiết của diễn tiến công việc cho nhà quản lý. Điều này không có nghĩa là nhà quản lý theo dõi nhân viên đang làm gì mà nhà quản lý có thể "biết được họ đang làm việc một cách đúng đắn." Từ đó có thể "khen thưởng một phút," mang đến những phản hồi tốt và ngay lập tức đối với những công việc đã được thực hiện.
- Nếu một người có các kỹ năng thực hiện công việc một cách đúng đắn nhưng lại không đem lại kết quả như mong đợi, nhà quản lý sẽ có "khiển trách một phút". Sự khiển trách nghiêm túc này là khiển trách một hành động hay thái độ, không phải là khiển trách một con người, và đây chỉ là trường hợp ngoại lệ so với chuyên môn hàng ngày của nhân viên. Sau khi khiển trách, nhà quản lý nhắc nhở nhân viên này về giá trị của anh đối với công ty.

Phần hai của câu chuyện nhắm đến giải thích tại sao phong cách quản lý một phút lại có tác dụng.

Lập mục tiêu một phút có thể thực hiện được bởi vì "động lực thúc đẩy số một của con người là thông tin phản hồi các kết quả". Chúng ta muốn biết chúng ta làm việc như thế nào, và nếu chúng ta làm tốt thì chúng ta cảm thấy hài lòng. Nhà quản lý một phút có một tấm bảng treo trên tường đề là: "Hãy dành một phút – Nhìn lại các mục tiêu của bạn – Nhìn lại các kết quả của bạn – Hãy xem thái độ của bạn có phù hợp với mục tiêu của bạn không". Đơn giản nhưng hiệu quả.

Khen thưởng một phút cũng có tác dụng cho việc thúc đẩy. Thật hiếm khi thấy ai biết làm mọi việc một cách đúng đắn ngay từ ngày đầu tiên; bạn phải nỗ lực, có gắng cho việc đào tạo. "Vì thế điều quan trọng để đào tạo một ai làm một công việc mới là ngay từ đầu hiểu được họ đang làm một điều gì đó gần đúng cho đến khi họ có thể học cách làm việc đó một cách chính xác và đúng nhất". Kỷ luật không áp dụng được với người không cảm thấy an tâm đối với việc họ đang làm, chỉ có lời động viên mới có thể phát huy tác dụng. Lời khen giúp họ đi vào phương hướng đúng. Dù chỉ cần dành ít thời gian cho việc khen ngợi, nhưng nó chính là nguồn năng lượng có thể vận hành cả một doanh nghiệp.

Lời khiển trách một phút vận dụng được bởi vì đó là hình thức phản hồi công bằng nhất để khắc phục các kết quả chưa đạt. Khi mục tiêu đã đặt ra và kỳ vọng đều rõ ràng, người ta thường sẽ thấy được liệu

lời khiển trách có hợp lý không. Nhà quản lý được tôn trọng bởi vì ông hay bà ta đã "nói lên sự thật". Vì sự khiển trách rất nhanh và tập trung ở hành động cụ thể (không phải là bản thân người đó), người bị khiển trách sẽ ít có cảm giác buồn bã hơn; khi việc này kết thúc nó thường kết thúc bằng một sự ghi nhận tốt và có thể nhanh chóng bị quên lãng hay thậm chí không bị xem là nghiêm trọng.

Nỗ lực để dẫn dắt

Tính quá đơn giản của kiểu quản lý một phút sẽ có vẻ đáng nghi ngại đối với một số người. Tuy nhiên nó hơn việc áp dụng sự hiệu quả vào quan hệ giữa con người trong môi trường làm việc một chút. Triết lý của "bỏ ra một ít thời gian để có được kết quả lớn"đến từ sự đánh giá thực tế bản chất của con người.

Nhà quản lý một phút trong câu chuyện này thừa nhận rằng quản lý không thể luôn luôn thực hiện được trong một phút. Đúng hơn, đó là hàm ý rằng quản lý con người có thể ít phức tạp hơn chúng ta tưởng. Không cần thiết phải tổ chức vô số buổi thảo luận mục tiêu và vấn đề. Cần có thời gian đầu tư vào việc lập mục tiêu nhưng sau đó sự liên hệ giữa người chủ và nhân viên cấp dưới có thể giảm tới mức thấp nhất.

Hãy tìm hiểu một vài ví dụ quản lý con người thành công. Nhà đầu tư Warren Buffett thuê các giám đốc và thỏa thuận một số ít mục tiêu rõ ràng đến mức ông hiếm khi cần gặp họ. Các giám đốc này xúc tiến công việc và gửi cho ông các báo cáo định kỳ. Nhà thám hiểm Nam cực Ernest Shackleton được các thành viên trong đoàn tôn trọng vì họ biết chính xác điều gì được mong đợi từ họ. Nếu họ bị khiển trách vì điều gì, thì luôn có một lý do rõ ràng và hợp lý. Gần đây hơn, Jack Welch của tập đoàn GE giải thích phong cách quản lý của ông là "đánh đập và ôm ấp" chỉ được áp dụng tùy theo các mục tiêu đã được phát thảo và chuẩn bị trước đấy. Điều này không tạo ra một không khí e dè, sợ sệt – nếu ai không làm tốt công việc như mong đợi họ không thể trách cử ai mà chính là phải tự trách mình.

Một ý tưởng khác: các ý tưởng trong cuốn Nhà quản lý một phút không chỉ dành cho môi trường công việc mà còn có thể áp dụng cho nhiều lĩnh vực khác trong quan hệ cá nhân. Chẳng hạn "cứng rắn và dễ chịu", cũng là mục tiêu cảu bất kỳ bậc cha mẹ nào.

Lời cuối

Sau nhiều thập kỷ với hàng loạt sách về khoa học quản lý và hành vi tổ chức, cuốn Nhà quản lý một phút xuất hiện như một luồng gió mới cho các giám đốc. Cuốn sách có vẻ đơn giản hóa, nhưng lại dựa trên cơ sở vững chắc của những phát hiện mới nhất về tâm lý ứng xử. Cái tài của Blanchard và Johnson là đã cung cấp những kiến thức đó dưới hình thức của câu chuyện có sức thu hút hơn.

Ngày nay cơ cấu tổ chức của các công ty ít phân cấp hơn và chú trọng đến làm việc nhóm nên có thể nói rằng cuốn sách ít phù hợp hơn. Sách dường như mô tả một môi trường làm việc thuộc mô hình cũ, phân cấp và phân biệt giới tính trong môi trường làm việc mang phong cách "ông chủ và cấp dưới". Quan trọng hơn, ngày nay chúng ta có thể phân biệt giữa nhà quản lý đơn thuần và lãnh đạo – nếu lãnh đạo tạo nên thúc đẩy tinh thần thì nhà quản lý chỉ đơn thuần quản lý.

Tuy nhiên, người lãnh đạo thực sự, như ví dụ ở trên, sẽ cảm thấy khó làm được gì nếu không có một số kỹ năng quản lý con người căn bản. Họ sẽ tìm cách tạo ra một môi trường làm việc thoải mái ở đó mọi

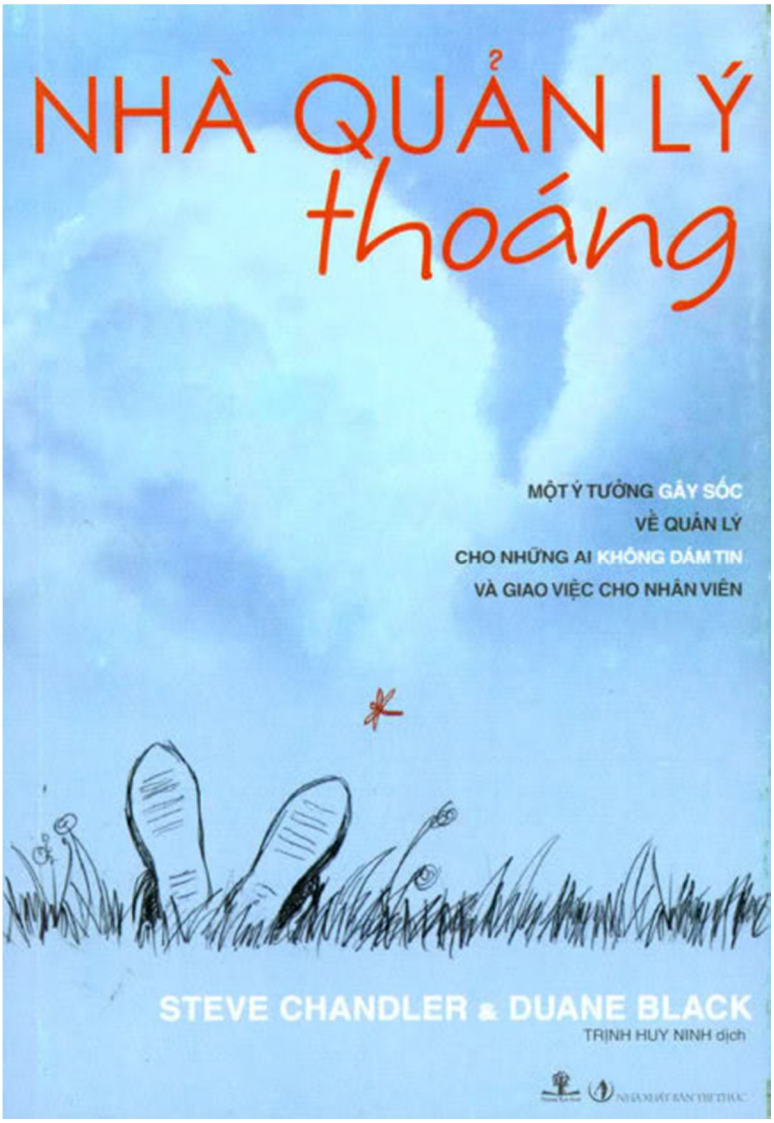
người có đủ thời gian cần có để theo đuổi các mục tiêu quan trọng. Ý nghĩa tạo ra sự thoải mái là vì mỗi người biết chính xác vai trò của mình; có sự minh bạch và rõ ràng của mục tiêu.

Vân Anh (tổng hợp)

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Steve Chandler và Duane Black

Người dịch: Trịnh Huy Ninh

Nhà xuất bản Tri Thức

Năm xuất bản: 2008

Sách gồm có 229 trang

Về tác giả:

- Steve Chandler: Là tác giả 14 đầu sách Best Sellers ở Mỹ, là một huấn luyện viên và cũng là nhà tư vấn cho các công ty lớn. Là Giảng viên đại học Santa Monica.

- Duane Black: Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của SunCor Development Company. Là một nhà quản lý, nhà qui hoạch, xây dựng các khu dân cư.

Nội dung chính:

Những lời lẽ thông thái với nội dung đột phá có khả năng làm thay đổi vĩnh viễn cung cách lãnh đạo và điều hành.

Chương 1 – Lấy lại uy quyền

Nhà quản lý điều hành kiểu cũ có cung cách quan hệ chặt: chi li, phê bình, phán xét, sẽ khơi dậy sự thủ thế, thu mình của nhân viên. Họ cứ phải ép nhân viên làm những việc mà người ta không muốn, tức là biến nhân viên thành ai đó khác hẳn. Khi tức bực nhân viên tức là đã đánh mất uy quyền của mình, và đó là nguyên nhân của stress và sự hài hòa không giữ được, hiệu quả thấp.

Nhà quản lý thoáng, cởi mở, biết tha thứ, bỏ qua, cho trôi tuột đi, không vướng mắc đối với những yếu kém của người khác. Khuyến khích và tìm ra sức mạnh của nhân viên, tạo điều kiện cho sức mạnh ấy trỗi dậy, nghĩa là tìm họ chứ không phải ép họ. Không ngừng tìm cách "cài khớp" tài năng của họ với công việc được giao. Có thể có những nhân viên không tìm được việc nào phù hợp tức bạn sẽ hiểu ra họ không thích hợp với đội ngũ của mình.

Bạn phải thay đổi tư duy, khi mắc sai lầm, ta có thể là cho nó biến đi, ta có thể vô hiệu hóa nó, hãy xếp nó lại mà đi sang lối khác. Nếu muốn có sức mạnh thật sự thì bạn phải biết bỏ qua. Những chuyện "không hay" không còn làm bạn bận lòng nữa, bởi vì bạn muốn dùng chúng để rèn luyện. Như Chopra nói: "… mỗi sự kiện trong cuộc đời có thể có hay nguyên cớ: hoặc những gì xảy ra là tích cực, hoặc nó đem lại cho ta điều gì đó cần học hỏi nhằm tạo ra thứ gì đó tích cực". Làm được như vậy, bạn sẽ trở nên mạnh mẽ phi thường. Nhân viên của bạn tiếp nhận được sức mạnh và sự bình tĩnh từ cấp trên của mình, họ ấm lòng, tinh thần làm việc được gợi hứng để xuất hiện thay vì cố buộc phải xuất hiện.

Chương 2 – Định nghĩa lại thành công cho mình

Định nghĩa thành công của một số người luôn ít nhiều bao gồm cả việc thay đổi thế giới bên ngoài mà thế giới thì khó mà ra tay thay đổi được. Bạn hãy định nghĩa lại thành công cho mình, việc định nghĩa lại này đã có bên trong bạn.

Khi bạn rung động trước một thứ gì đó tức là chúng cộng hưởng với những thứ đã có sẵn trong bạn. Đó là năng lượng, linh hồn và sức mạnh trong bạn đã thông báo. Sự đồng điệu của tâm hồn cùng với linh giác chính là tâm điểm của quản lý thoáng. Hãy tìm cách để những gì vốn có sẵn trong bạn trỗi lên.

Tại sao hầu hết các ý tưởng, cảm hứng, quan niệm và quyết định của bạn lại nẩy ra khi bạn đang tắm, đang thư giãn trong yên tĩnh hoặc đang đi trên đường mà đầu óc không nghĩ ngợi gì hết? Đó là lúc bạn thôi không cố kiểm soát ý nghĩ của mình nữa. Bạn buông khỏi ý thức của mình và để mặc cho sự thông tuệ trỗi dậy. Việc quản lý thoáng bắt đầu bằng cách lắng nghe con người bên trong của mình. Cho nên, hãy tìm lấy một chốn yên bình bên trong mình, nơi có thể nói cho bạn biết thành công thật sự là gì. Sau đó mới tiến tới việc khơi gợi hiệu năng và sự sáng tạo yên bình, nơi người khác được. Nói cách ngắn gọn, đó chính là vẻ đẹp của quản lý thoáng.

Chương 3 – Sử dụng sức mạnh của trung dung

Hoạt động của tổ chức là một quá trình liên tục thương lượng và đem bán. Bán ý tưởng, bán ý kiến, bán sản phẩm, dịch vụ. Cả ngày toàn bán mà thôi. Nhưng không phải ai cũng bán theo cung cách như nhau. Điều khác biệt của nhà quản lý thoáng là một tài năng khác thường trong việc biết giữ sự trung dung. Quá trình buôn bán và thương thuyết cũng diễn ra cả bên trong: trí tuệ tự đấu với chính nó.

Ta cứ loay hoay tìm cách loại bỏ cái đối lập với thứ ta tìm kiếm, trong thực tế thì điều đó không thể. Ta phải coi trọng sự quan sát trung lập như một cách nhìn tối hậu. Tôi phản đối quan điểm của bạn tức là tôi thách thức làm bạn phải bảo vệ quan điểm đó mà không cần nhìn đến một khả năng thay thế.

Trong một cuộc thương thuyết tốt, bạn phải biết gạt bỏ sự phản đối và phán xét cái đối lập. Bạn hãy chấp nhận cái đối lập và đưa nó vào luận cứ của mình quá thiết tha với một kết quả nào đó chỉ đẩy đến kết quả đó tuột đi mà thôi. Trung dung mang đến cho bạn những giải pháp trung hậu và hơn hết là để bạn cho phép – chứ không ép buộc – kết quả trở nên tốt đẹp hơn.

Khi bạn thương lượng với ai, bạn phải thấy có những thứ họ buộc phải có, và nếu bạn đưa thứ đó cho họ thì họ sẽ hậu hĩnh đáp lễ lại, thật là kỳ diệu. Vì khi người ta có một nỗi niềm đặc biệt nào đó, nếu có nó được rồi thì cái gì họ cũng cho đi được.

Lùi về trung dung, vị thế chứa đầy sức mạnh.

Chương 4 – Sử dụng phép tập trung và có chủ định

Nếu ta cứ phóng thục mạng tới tương lai và ta cố làm nhiều việc – trong đầu thôi – cùng một lúc, chính vì thế mà ta bị stress.

Hãy cố làm sao trong suốt cuộc đời mình, mỗi lần ta chỉ cần làm đúng một việc mà thôi, làm trong vui vẻ, thư thái và rồi ta sẽ ngạc nhiên nó thành công hơn mức ta cần. Vì ta đã tập trung vào chủ định của mình, tạo sức mạnh đích thực. Buông khỏi quá khứ và tương lai, tiêu điểm của bạn là hiện tại, bởi lẽ năng lực và sáng tạo luôn sinh ra lúc này.

Trong kinh doanh, bạn sẽ không bao giờ giải quyết được vấn đề mới tâm trạng tồi tệ, mà chỉ phải chú tâm vào nó với một ý thức cao độ, tâm trí không bực bội. Vì cái tâm trong sáng sinh ra những bước nhảy vọt tuyệt đẹp đầy cảm hứng và sáng tạo. Quan trọng là phải có được một chủ định trong công việc. Chủ định khác với mục đích phải đi tới, hiểu được sự khác nhau đó là rất quan trọng cho thành công của bạn. Chủ định là một nơi chốn đầy sức mạnh có ngay bên trong bạn còn mục đích là nơi bạn mong đến được, nằm bên ngoài bạn. Người thực sự thành đạt là người biết cách buông tay khơi kết cục trong tương lai, để trôi như nước trong dòng sông.

Chương 5 – Những câu hỏi dẫn đến thành công

Qua truyền thống và văn hóa, chúng ta bị ám ảnh bởi những tội lỗi, thiếu thốn, thách thức và ưu phiền. Rồi chúng ta cố gắng tạo ra một hoàn cảnh bên ngoài sao cho tích cực nhất. Nhưng giải pháp tích cực không ở bên ngoài mà nó nằm sẵn trong ta. Để tìm được nó ta phải hỏi thôi. Chỉ cần đặt ra câu hỏi, sau đó lắng nghe.

Câu hỏi tối hậu là: “Làm cách nào để tôi có thể cống hiến?” hoặc: “Tôi có thể cho đi cái gì?” Thành công đến từ những câu bạn tự hỏi chính mình. Hầu hết người ta đi làm chỉ để chăm chăm nhận. Nhưng, thật kỳ diệu, khi bạn không quan tâm đến chuyện sẽ nhận được gì lại là người nhận được thứ tốt. Vì thành công nẩy sinh thông qua sự đóng góp không ngừng chứ không phải cố ép cho nó ra kết quả.

Cuộc đời không phải lúc nào cũng cho bạn cái bạn muốn, mà cuộc đời chỉ cho bạn cái bạn tin. Nếu bạn tin rằng nhân viên của mình lười biếng, thì chỉ thấy nhân viên lười biếng. Kiểu xét đoán đó còn làm mất khả năng nhìn thấy mặt tốt hiện hữu.

Một nhà quản lý thoáng sẽ không mất nhiều thì giờ để khuyên bảo. Thay vào đó, anh ta hoàn thiện khả năng đặt câu hỏi. Và từ đó truyền cảm hứng, quan điểm cống hiến đến đội ngũ nhân viên. Khi bạn buông, nhân viên sẽ tự tìm xem bên trong mình có gì; tìm xem có cách nào để trao nó cho đời, nghĩa là bạn đã cho phép họ có được thành đạt.

Chương 6 – Những ý tưởng đầy cảm hứng đưa tới thành công

Các ý tưởng hay nhất lại thường nảy ra lúc bạn thôi không cố gắng suy nghĩ nữa. Vậy thì, bạn hãy buông khỏi suy nghĩ của mình để cho cảm hứng tự ùa đến. Đó là một bí mật luôn song hành với thành công.

Thư giãn là một cách mà một nhà quản lý thoáng sử dụng nó. Chìa khóa nền tảng cho thành công là tự tin vào chính mình. Bạn còn thở tức bạn còn sống, mà còn sống nghĩa là còn tiềm năng.

Nhà quản lý thoáng luôn luôn đưa nhân viên trở lại với trải nghiệm thành công của chính họ, họ nhớ đã tạo ra sự khác biệt như thế nào; họ tin vào năng lực của chính mình và họ sẽ nuôi dưỡng lòng tự tin đó như bạn mong muốn.

Người ta thường định nghĩa thành đạt gắn liền với sự giàu có, được ngưỡng mộ, nổi trội hơn người. Đó là các thành công khi ta tìm kiếm nó bằng cách giành lấy thứ gì đó từ bên ngoiaf, xác định như vậy thì không bao giờ cho đủ, cho thỏa mãn.

Trong cách hiểu thoáng về thành công phải tính đến sự bình yên và hạnh phúc nội tâm của chính mình. Sự thành công chỉ đơn giản là một quá trình phát triển; giống như bông hoa khi nở ra đón nắng, bạn đang ở chính thời điểm đó: tiến triển, tiến hóa và tiến bộ. Đó là sự thỏa mãn bạn có được ngay lúc nầy, tại đây.

Quan điểm thoáng để quản lý cuộc sống: không phải cái gì cũng làm. Chỉ làm một điều nên làm ở bước kế tiếp. Nơi làm việc có thể kết hợp cả thư giãn vui chơi để cho phép những gì có sẵn trong ta bộc lộ ra.

Chương 7 – Thực tập tìm kiếm sự thấu thị

Các nhà lãnh đạo thường nghĩ: “Một nhà lãnh đạo giỏi là một người nhìn xa trông rộng”. Nghĩa là biết tham khảo xu hướng thị trường, hàng hóa, dịch vụ… rồi phát thảo hình tượng tương lai, viễn cảnh của công ty sau mười năm, …

Nhưng nhà quản lý thoáng nhìn xa trộng rộng kiểu khác. Họ cố gắng nhìn thấy các tiềm ẩn trong chính họ, nhân viên và khách hàng của mình ngay tại đây và vào lúc nầy.

Một nhà quản lý thoáng giống như một huấn luyện viên thể thao, họ quan sát và cảm nhận kỹ năng và tài năng của từng cầu thủ để bố trí, phân công vị trí tối ưu nhất.

Bạn quí trọng đầu óc phóng khoáng và sự sáng tạo, khơi gợi ở nhân viên của mình tình yêu đối với những gì họ làm. Lãnh đạo giỏi chẳng dính dáng tới quyền lực và sự kiểm soát.

Quá trình ra quyết định của bạn hằng ngày bắt đầu từ chính quá trình lắng nghe điều khôn ngoan, rà soát lại trí tim và tâm hồn để tìm ra những lựa chọn thực sự cho mình với mấu chốt cho phép thành công đến thay vì thúc ép thành công. Khi bạn và nhân viên đều thích làm những việc được yêu cầu thì chả cần sự kiểm soát, ép buộc dọa dẫm, động viên, khích lệ. Họ vốn yêu thích công việc, hoàn thành công việc đó là lẽ đương nhiên đối với họ. Vậy công việc của nhà quản lý là tìm hiểu, kéo người ta trở lại là chính họ.

Chương 8 – Đảo ngược qui trình

Trong mọi tình huống, chúng ta đều có thể tìm thấy những điều mở ra những cơ hội. Vì lẽ đó, tất cả những "đối lập", "tiêu cực", và "cái ta không muốn" chẳng qua chỉ là phản hồi có ích nhưng trá hình, xuất hiện để gúp chúng ta hiểu biết thêm về chính mình.

Hầu hết các nhà quản lý đều có thói quen nhìn ra ngoài tổ chức và thế giới để xem cần phải chỉnh đốn điều gì.

Bây giờ là lúc đảo ngược lại qui trình: thế giới bên ngoài như một tấm gương phản chiếu, ta có thể nhìn ra ngoài để tìm cái có thể khớp với cái có sẵn bên trong bản thân mình.

Để thực sự thu được kết quả tốt nhất từ nhân viên của mình, bạn phải buông tay khỏi cuộc đời của họ. Bạn phải để cho những gì bẩm sinh có trong họ bung ra chứ không nên ép chúng tuân theo một qui trình đã định trước. Khi họ sống đúng là mình thì họ sẽ đem đến điều tốt nhất cho bạn. Bạn phải kết nối với những xung động thư thái ở những con người đó, điều đó cũng giúp bạn thả lỏng để trở lại với chính mình, và nhờ vậy mà nẩy sinh một quan hệ tốt đẹp. Nơi làm việc trở nên thanh bình.

Bạn phải thiết lập nguyên tắc cho mình, không phải là một mục đích để đạt được, mà là một nguyên tắc bên trong để đến được mục đích. Bạn sẽ có một hướng đi và một chuỗi giá trị xác định xem mình là ai với tư cách cá nhân cũng như với tư cách công ty.

Chương 9 – Chỉnh lại "khí tài" của bạn

Nếu bạn dự định tạo ra một cuộc sống bình yên, vui thú và thỏa mãn thì bạn cần phải biết cảm nhận và nhạy bén với cái gì tương hợp với mình, bạn phải ghép mình vào kỷ luật để đạt tới điều đó.

Những ý nghĩ đem đến cho bạn cảm giác khỏe khoắn, thoải mái, vui vẻ, bình yên, thì bạn phải bắt đầu nuôi dưỡng một cách có chủ ý những ý nghĩa tương hợp đó.

Những ý nghĩ khiến bạn cáu giận, buồn bã, sợ hãi, thất vọng… thì bạn hãy rọi ánh sáng của bạn lên chúng, tìm lấy những tín hiệu tích cực dùng để điều chỉnh. Khi bạn có cách tiếp cận cuộc đời như thế, bạn có thể đảo ngược bất kỳ ý nghĩ nào mình muốn đảo ngược.

Suốt cuộc đời, bạn chỉ tập trung vào việc tìm ra điều gì là tương hợp. Khi có gì đó không tương hợp thì đó không phải và xấu hay sai mà nó như một người thầy mách bảo bạn: câu không thể thành công ở đây đâu.

Mục đích cao nhất của bạn phải là thỏa sức thi thố cho hết tiềm năng, ngay bây giờ, tại thời điểm thiêng liêng này chứ không phải ở một tương lai xa xôi nào đó. Đó là lý do căn bản nhất sâu thẳm nhất và quan trọng nhất để sống trên đời. Phát hiện được mục đích của mình tức là có được hiểu biết về nó. Bạn hãy lắng nghe xung quanh, nghe người khác, tất cả những tín hiệu phản hồi cố nói cho bạn biết mình là ai, vì đời là một tấm gương to của tâm hồn bạn.

Khi đã là chính mình, bạn lắng nghe cảm xúc, cảm giác, lắng nghe cơ thể, hơi thở, lắng nghe sức chịu đựng của mình. Vì điều gì mình thích, bạn có thể làm hằng giờ mà chẳng thấy mệt mỏi gì, lúc đó bạn sẽ

đem lại năng lượng và sự tập trung để đi đến thành công. Một khi đã nhận ra điều đó ở mình, bạn cũng sẽ nhận ra điều đó ở nhân viên mình. Một khi nguyên tắc này thôi thúc trong bạn, nó sẽ là một món quá đẹp nhất bạn dành cho họ.

Chương 10 – Trở nên dễ gần

Nhà quản lý chi li kiểu cũ phải núp sau lớp ngụy trang được dựng lên bằng hàng lô vấn đề không lời giải của cuộc đời, những ý nghĩ ngoại phạm, họ tự biến mình thành khó đến được với chính sự tự do ta mong mỏi, khó gần với chính mìn.

Vậy thì, giờ đây, bạn phải quay đầu lại, hãy dọn sạch đầu óc của mình, tước bỏ những ý nghĩ ngoại lai, đứng trong tư thế tự do để nhận biết cái tốt đẹp nhất của mình để phát hiện xem mình là ai, có thể thực sự làm được gì cho đời.

Galileo đã nói: “Ta không thể dạy ai bất cứ thứ gì, ta chỉ có thể giúp họ tìm ra chính họ mà thôi”. Câu nói của Galileo chính là trái tim và linh hồn của nhà quản lý thoáng.

Trong sự tự do, bạn có thể lắng nghe trực cảm của mình, tiếp cận những ý tưởng bên trong mình, tiếp cận được nội nhãn, nguồn cảm hứng. Nghĩa là bạn đã trở nên dễ gần với chính mình hơn.

Khi bạn sống với một cuộc sống “thoáng”, thế giới bên ngoài sẽ đáp lại khác đi, bởi lẽ bạn đã cởi mở hơn trước cơ hội, trước mọi người. Bạn chấp nhận con người thật của người ta mà không phán xét những yếu kém và rắc rối của họ. Điều đó chính là bạn đã cho phép thành công đến thay vì bắt nó xảy ra.

Chương 11 – Bỏ qua phán xét

Các nhà quản lý luôn có ít nhiều bối rối với những việc bất như ý đang diễn ra. Nhưng không phải những gì đang diễn ra làm họ bối rối, mà sự phán xét của họ về những thứ đó đã làm họ bối rối.

Nếu có thể mở lòng cho mọi thứ và coi chúng chỉ như một thứ qua đường, thì ta có thể thoát được sự bất mãn, bực bội, căng thẳng và trách móc. Đây là một kỹ năng quan trọng của nhà quản lý thoáng.

Bạn có thể đánh giá sự việc mà không cần phải đưa phán xét cá nhân vào, nghĩa là đánh giá mà không mang một cảm giác “thất vọng” hay “bực mình”. Đấy không phải là thái độ thụ động mà là sự bao quát tích cực về mọi thứ đang diễn ra.

Thái độ không phán xét sẽ giúp bạn mở lòng ra để xử lý tình huống theo cung cách sáng tạo. Đừng cố chấn chỉnh thế giới bên ngoài, hãy lo cải thiện thế giới bên trong, bạn có thể thay đổi bất cứ điều gì bạn muốn. Có điều, thay đổi chúng trong tinh thần hợp tác thay vì đối nghịch.

Sự không phán xét mở ra cánh cửa để bất kỳ ai cũng là bạn hữu. Với nhân viên, họ hầu như chia sẽ mọi thứ với bạn, họ thoải mái chấp nhận họ đúng như con người của họ. Mối quan hệ cộng sự đích thực được mở ra hướng tới thành công của người lao động.

Chương 12 – Sáng tạo kết quả

Trong hoạt động kinh doanh của một công ty hay trong cuộc sống cá nhân của một người, ai cũng chú tâm đến bên trong thì kết quả bên ngoài càng lớn.

Nhà quản lý thoáng sẽ giúp nhân viên bán hàng của mình đi sâu vào bên trong, tìm cho ra bản chất của cái mà mình thực sự bán: sản phẩm, dịch vụ tốt; tạo một cam kết bên trong đơn vị để đảm bảo rằng sẽ có dịch vụ khách hàng thật tốt. Nói điều chân thật, cảm thấy hạnh phúc khi khách hàng hài lòng. Cứ chỉnh đốn bên trong cho thật tốt, thật sự đúng đắn, thì kết quả tự nhiên sẽ đến một cách bền vững.

Một số công ty chỉ quan tâm đến kết quả cuối cùng qua lợi nhuận; mục tiêu đánh nhanh thắng nhanh, họ tìm cách tăng số lượng dù là sản phẩm chỉ có chất lượng "tầm tầm", họ rơi vào môi trường cạnh tranh khốc liệt, vào vòng xoáy gay go. Đó là bi kịch của những người chỉ chú trọng đến lớp vỏ bên ngoài.

Duane, CEO của SunCor nói: "Chúng tôi quan tâm đến quá trình hơn là kết quả. Chúng tôi để cho mọi việc xảy ra một cách tự nhiên từ ước vọng bên trong – ước vọng mình sẽ trở thành người mình mơ ước".

Chương 13 – Nhạy bén với toàn bộ hệ thống

Nhà quản lý cũ làm việc với một lượng hữu hạn sức mạnh và thông tin. Còn nhà quản lý thoáng thì làm việc với sức tưởng tượng vô hạn. Bản thân của cải thì đi theo lối tiến hóa và giãn nở cực thoáng: một hạt cát vô giá trị ngày nào, giờ đây đang trở thành những con chip máy tính vô cùng giá trị. Vậy, với óc tưởng tượng, các nguồn tài nguyên là vô hạn.

Bạn không thể nghĩ và tìm ra được một thứ gì đó hoàn toàn do tự tay mình làm ra, nghĩa là chúng ta sống với sự giúp đỡ của mọi người trong xã hội.

Ta phải nhận thức được rằng, người mà ta giúp chưa chắc sẽ là người mà ta nhận được sự đền đáp, mà ta có thể nhận từ một người nào đó có dư khả năng để cho ta. Thành ra, cái vòng cuộc sống không phải chỉ là giữa ta với một người nào khác, mà nó là giữa ta với mọi người, ta với tất cả.

Cảm nhận được sự liên kết đó, những thứ bạn cho đi cứ thế mà chạy vòng quanh, vòng quanh rồi lại trở về với bạn. Kể cả việc gây thiệt hại cho toàn cục, như tàn phá môi trường chẳng hạn, không có lối nào thoát khỏi thiên la địa võng của cuộc sống, cả bạn và toàn xã hội phải gánh chịu hậu quả. Chúng ta không thể làm bất cứ điều gì mà không ảnh hưởng đến người khác. Không có cách nào tách rời khỏi mối liên kết của tất cả sự sống và vũ trụ. Bạn không thể phá vỡ hệ thống đó được. Nó tồn tại vượt lên và ngoài tin tưởng với tín điều. Bạn không cần cố gắng tin vào nó; cũng giống như bạn không cần phải tin vào điện, vì bạn thừa biết nó mạnh thế nào rồi. Nguyên tắc đóng góp không ngừng cũng thế, bạn phải biết là nó rất hiệu quả. Bạn có thể cứ tiếp tục đóng góp cho lợi ích cao cả của tổ chức và giữ cho sự nghiệp của mình đi tới.

Chương 14 – Đi sâu hơn nữa vào ước nguyện của bạn

Nhà quản lý thoáng nên phải đi sâu hơn, cần tìm xem có điều gì nằm ẩn dưới nguyện vọng của người cùng làm với mình, để bạn biết nhiều hơn về cách có thể giúp đỡ họ nhìn thấy nguồn gốc của ước vọng ấy nữa.

Muốn tức là không có, khác nào đắm mình trong một hy vọng pha lẫn sợ sệt. Bằng cách khơi gợi của bạn, họ có thể định hình lại cách tiếp cận với thứ mà họ mong muốn. Bạn sẽ giúp họ "nội hóa" và hiện thực hóa mục đích của chính họ theo từng việc mà họ đóng góp.

Bạn có thể cho họ thấy rằng, làm thế nào để sống một cuộc đời họ hằng mơ ước ngay từ giờ với sự giúp đỡ hết mình của bạn.

Ấp ủ mục đích trở thành người giàu có, thì giờ đây, họ phải ấp ủ ý định sẽ trở thành người giỏi giang như thế nào.

Ước muốn trở thành người nổi tiếng, thì giờ đây, họ phải tạo ước muốn sự khác biệt để khiến cho mọi người chú ý đến ra sao.

Thực hiện ước mơ, tức thực sự sống với ý định, ước nguyện từ ngày hôm nay, bằng cách đem nó cho đi.

Chương 15 – Chúng ta đang sống trong ba thế giới

Thế giới tinh thần là thế giới của bản chất "gốc", đó là cái tốt nhất bạn có, cái "tôi" cao nhất của bạn, là tiềm năng vô hạn của bạn. Thế giới của trí óc là thế giới của sự lựa chọn.

Trí tuệ là thế giới của bản ngã, định bản sắc cho bạn và để bạn đến được trải nghiệm của chính mình.

Thế giới vật chất là thế giới của hành động. Thế giới vật chất không là gì khác hơn ngoài "số phận đã an bài".

Khái niệm trong thế giới tinh thần cùng với sáng tạo trong thế giới trí tuệ khơi mở và tạo ra những gì biểu hiện ở thế giới vật chất. Vì vậy, khi chuyện đã xảy ra ở thế giới vật chất rồi thì không thể kiểm soát được nữa. Thế giới vật chất chỉ là "sản phẩm cuối cùng" mà thôi.

Chúng ta dành hầu hết thời gian sống của mình để chú tâm vào thế giới vật chất. Nhưng đến khi ta thấy được biểu hiện cụ thể thì đã quá muộn để thay đổi. Vì sự thay đổi thực sự xảy ra bên trong ta. Bạn phải chú tâm vào tinh thần (linh giác và cảm hứng) cũng như trí tuệ (tư duy và lập kế hoạch), đó là lĩnh vực duy nhất mà ta có thể thực thi ý chí tự do và lựa chọn tự do.

Bạn hãy hiểu rằng không thể thay đổi kết quả nếu không thay đổi những thành phần tạo nên kết quả đó, mà các thành phần này nằm ở trong ta. Nếu bạn thật tình tạo ra sự khác biệt, hãy chú tâm vào hệ thống

bên trong, vì đó là nơi chứa đựng sức mạnh. Bạn đừng chăm chăm chú tâm vào những gì xảy ra trên đời. Tất cả những thứ đó chỉ là sự phản chiếu lại những gì bạn đang nghĩ tới mà thôi.

Chương 16 – Nhà quản lý thoáng trên cương vị huấn luyện viên

Nhà quản lý thoáng huấn luyện người của mình sao cho trở nên hài hòa hơn với thiên hướng bên trong của chính họ.

Trước hết, bạn có thể giúp đội ngũ của mình bằng cách làm rõ khái niệm huấn luyện. Huấn luyện không phải là sự chỉ đạo, sự điều hành, cũng không phải là liệu pháp tâm lý và cũng không chỉ là những lời khuyên bảo.

Việc đầu tiên và quan trọng nhất của huấn luyện là phải tìm hiểu trái tim của họ đặt vào đâu, lối sống suy nghĩ của họ như thế nào? Họ nhìn mọi việc ra sao? Có như thế bạn mới cư xử, suy nghĩ như họ trong quá trình giao tiếp. Từ đó, bạn thấy được cái họ muốn đạt tới, cái họ đang cố gắng làm và cách họ nhận định tình hình. Bạn hãy lắng nghe, hỏi thật nhiều để cho họ nói. Hãy thả lỏng và đối thoại.

Mục đích của cuộc huấn luyện là đạt được nhanh nhất những gì họ muốn chứ không phải đạt được cái mà huấn luyện viên muốn. Giúp họ biết cách tìm thú vui trong công việc họ đang làm. Cách cư xử bất cập của họ trước đây luôn đi kèm với lo âu và căng thẳng, thành ra, bạn càng làm cho họ bớt căng thẳng bao nhiêu thì họ càng giỏi lên bấy nhiêu.

Vậy, huấn luyện là buông lỏng, tìm hiểu, lắng nghe và đối thoại để giải quyết mọi vấn đề.

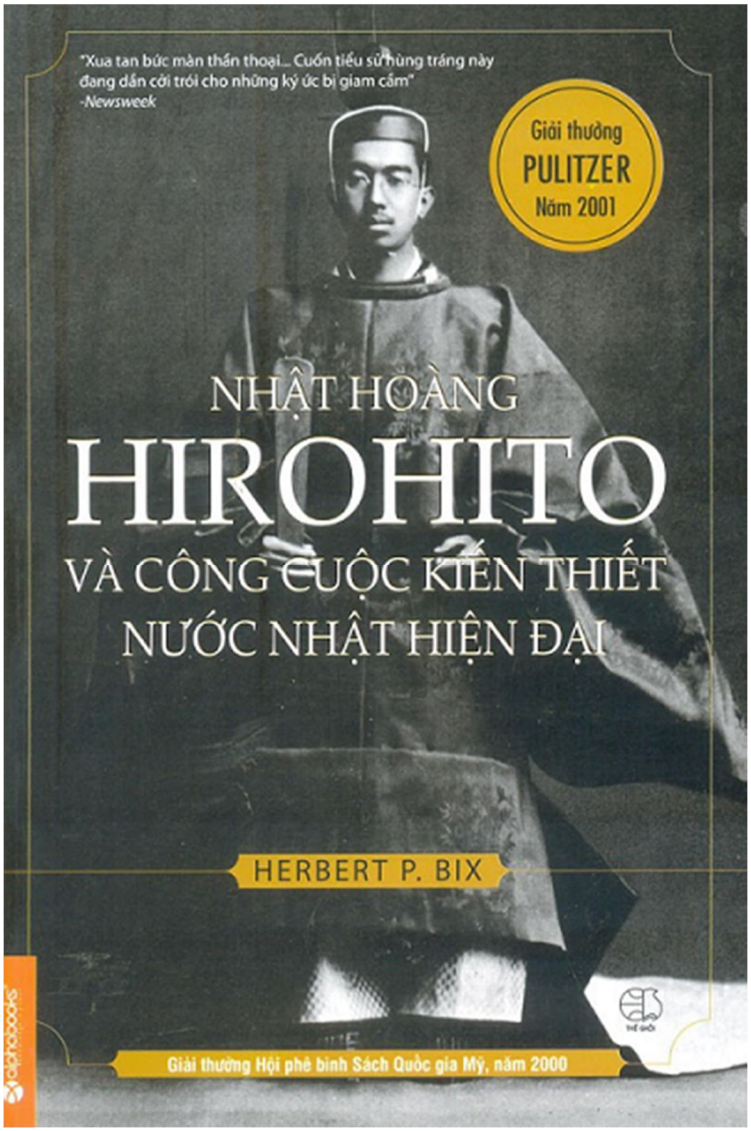
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Herbert P. Bix

Bản dịch: Nhật Hoàng Hirohito và công cuộc kiến thiết nước Nhật hiện đại

Người dịch: Nguyễn Hồng Tâm, Trịnh Minh Hùng, Nguyễn Chí Tuyến

Nhà xuất bản: Thế giới 2013

Sách gồm: 703 trang

Về tác giả

Herbert P. Bix là Tiến sĩ sử học Đại học Harvard. Thành viên sáng lập Ủy ban học thuật Á châu. Ông nghiên cứu lịch sử Nhật Bản và giảng dạy tại Đại học Hitotsubashi Tokyo.

Tác phẩm giành giải Pulitzer.

Nội dung chính

Giai đoạn lịch sử cận đại của Nhật Bản gắn liền với cuộc đời của Nhật Hoàng Hirohito. Gần 90 năm hào hùng, sóng gió và tủi nhục, nhưng người dân vẫn kiên trì, chịu đựng và vượt qua để xây dựng một nước Nhật giàu có, hùng mạnh như một điều kỳ diệu của thời hiện đại.

Phần 1 – Quá trình học tập của Hoàng tử Hirohito

1901 – 1921

Ngày 29/4/1901, người cháu nội đầu tiên của Minh Trị Thiên Hoàng ra đời, Hoàng tử Hirohito. Cha của Hirohito là Hoàng thái tử Yoshihito, người sẽ kế vị ngôi vàng, đang ở tuổi 21 nhưng đau yếu kinh niên.

Theo vú nuôi của Hirohito, bà Taka, Nhật Hoàng Minh Trị cực kỳ xa cách đối với cháu nội và hiếm khi gặp cháu trừ vào ngày sinh nhật của chúng. Mối liên hệ Hirohito với Nhật Hoàng Minh Trị giống như mối liên hệ với "Minh Trị Thiên Hoàng vĩ đại" hơn là với một người ông thực thụ. Với niềm tin Nhật Bản là một vương quốc thiêng liêng, được Thượng đế bảo trợ và dưới sự cai trị của một Thiên Hoàng là hậu duệ của Nữ thần Mặt trời. Và dựa trên hiến pháp, Hirohito được thừa kế và bắt đầu đào tạo để tiếp quản ngai vàng.

Lúc Hirohito lên 7 tuổi, cậu vào học tại Học tập viện. Nogi, một người anh hùng trong cuộc chiến Nga-Nhật làm hiệu trưởng trường này. Tướng Nogi thích giáo dục theo phong cách quân sự, ông từ chối mông chiều vị hoàng tử nhỏ. Do Hirohito không phải là đứa trẻ khỏe mạnh, các giáo viên phải giành thời gian để giáo dục thể chất và rèn luyện sức khỏe cho cậu. Nogi chú ý hướng

dẫn Hirohito kỹ lưỡng về các vấn đề quân sự. Năm Hirohito 11 tuổi, ông trở thành Hoàng thái tử và được phong cấp thiếu úy quân đội và thiếu úy hải quân. Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất Hirohito phải thực hiện là trở thành hiện thân của tử tưởng và đạo đức Nhật Bản. Những quí tộc triều đình dạy cho ông các nghi lễ về thần đạo. Sugiura giảng dạy về đạo Khổng; Yamazaki và một số giảng viên khác giảng dạy về kinh tế; Shimizu giảng dạy về hiến pháp Minh Trị; Mikami giảng dạy về lịch sử và chính trị; Hattori giảng dạy về tự nhiên và vật lý. Đặc biệt, trong thời gian còn nhỏ tuổi, Hirohito quan tâm về thế giới tự nhiên, ông đam mê sưu tập sò biển và côn trùng. Năm 12 tuổi, ông viết một cuốn sách về côn trùng, minh họa mối liên hệ giữa côn trùng và thực vật.

Hirohito là sản phẩm của một nền giáo dục kết hợp, đó là truyền thống ở cuối thời Minh Trị và kiến thức khoa học hiện đại. Do đó, trên gương mặt nghiêm nghị của ông thường hiện lên sự căng thẳng, sự xung đột giữa hai thế giới quan.

Khi Hoàng Thái tử Yoshihito lên ngôi, tức Nhật Hoàng Đại Chính, ông chỉ là một Nhật Hoàng trên danh nghĩa, tình trạng sức khỏe của ông ngày càng xấu đi, cuộc khủng hoảng lương thực nổ ra trên toàn quốc; các vụ phạm tội khi quân liên quan đến việc chỉ trích Hoàng gia liên tục xảy ra. Chính phủ tìm cách ngăn chặn mối đe dọa đối với nền quân chủ do chịu ảnh hưởng từ các tư tưởng mới thâm nhập vào Nhật Bản. Cách tốt nhất trong hoàn cảnh này, theo thủ tướng Hara, là thu xếp cho Thái tử Hirohito thực hiện chuyến đi "tìm hiểu" châu Âu.

Các thể chế quân chủ lớn ở châu Âu đã sụp đổ, phong trào hòa bình dân chủ được thành lập. Sống trong một thế giới chống quân chủ, Hirohito phải đối phó bằng các yêu cầu cải cách xã hội. Hirohito phải là người thành công nếu Hoàng gia muốn tiếp tục tồn tại.

Ngày 3/3/1921, Hirohito và đoàn tùy tùng rời Nhật Bản trên con tàu chiến Katori, xuyên qua các lãnh thổ HongKong, Singapore, Srilanka đến Cairo, Malta, Anh, Pháp, Bỉ, Hà Lan và Ý. Ngày 2/9/1921 tàu trở về tới Nhật Bản.

Chuyến công du phương Tây của Hirohito đã giúp quảng bá hình ảnh về vị Hoàng Thái tử trẻ tuổi, đầy nhiệt huyết của thời đại. Ông quan tâm đến cách quản lý thuộc địa của Anh. Ông sẵn sàng đón nhận sử thay đổi; tức sự cần thiết phải tiến hành cải tổ chính trị.

Hirohito và nhóm người giúp việc của ông, họ chú ý đến cảm nhận về George đối với các mối quan hệ dân chúng. Trong thời đại mới, sự khéo léo sử dụng nghi thức triều đình như một chiến lược để duy trì ảnh hưởng chính trị của chế độ quân chủ. Đó là một trong những bài học mà Hirohito học được từ chuyến đi.

Ngày 25/11/1921, Hirohito trở thành quan nhiếp chính cho cha. Những mong muốn lớn lao của Hirohito phụ thuộc vào việc ông giành được tự do hơn trong việc thực hiện quyền hành. Bằng

sức trẻ, được sự giáo dục đặc biệt, sự tôn trọng những người lớn tuổi cận kề bên cạnh và việc coi trọng truyền thống của triều đình, đối với Hirohito, việc này không hề dễ dàng.

Phần 2 – Chính trị với mục đích tốt đẹp

1922 – 1930

Chế độ nhiếp chính – Nền quân chủ - Chủ nghĩa dân tộc mới

Khi Hirohito trở thành nhiếp chính vương tháng 11/1921, Chính phủ bắt đầu quảng bá hình ảnh của một Hoàng Thái tử cường tráng, đầy nghị lực, rất thích hợp để trở thành tổng tư lệnh tối cao của lực lượng quân đội Hoàng gia.

Các cận thần "tài năng" của Hirohito tin tưởng rằng, bằng việc gây ảnh hưởng đối với Hirohito, họ có thể thiết lập lại nền quân chủ vững mạnh và độc lập hơn. Một tiêu chuẩn đạo đức được thổi phòng và phi hiện thực đã được đặt ra để Hirohito phấn đấu đạt được, chính áp lực này đã khiến Hirohito lo lắng. Người ta hy vọng rằng chuyến công du phương Tây sẽ giúp cho Hoàng thất trở nên gần gũi hơn với người dân và bằng cách đó ngăn trở đường lối dân chủ của Nhật Hoàng Đại Chính, cha của Hirohito, đã vô tình ủng hộ một cách bị động.

Trong những năm làm nhiếp chính, Hirohito đã chấp nhận mà không hề hoài nghi về tính chất liên minh của nội các, quân đội có đặc quyền hơn so với các cơ quan của chính phủ. "Quân đội được đảm bảo quyền can thiệp hợp pháp vào các vấn đề chính trị".

Vào cuối thời kỳ nhiếp chính, Hirohito đã nhận thấy sự bất ổn về cơ chế và nhiệm vụ của quân đội, tuy nhiên, ông không nhận ra bất kỳ mối đe dọa nào tiềm ẩn trong sự bất ổn đó đối với tương lai của mình.

Những người theo chủ nghĩa tự do đã mường tượng ra một hệ thống chính trị tồn tại song song với nền dân chủ nghị viện kiểu phương Tây; và mong muốn bảo vệ Hoàng gia bằng cách tách Hoàng gia hoàn toàn khỏi đời sống chính trị.

Ngày 25/12/1926, Hirohito lên nối ngôi. Theo hiến pháp qui định "dòng họ Thiên Hoàng liên tục trị vì và chi phối đế chế Nhật Bản", đồng thời, Hirohito trở thành tổng tư lệnh của lực lượng vũ trang Nhật Bản, có quyền ban bố mệnh lệnh mà không cần hỏi ý kiến của nội các. Hirohito ban bố một loạt chiếu chỉ đối với binh lính và hải quân. Quân đội vẫn được hưởng một vị thế đặc lợi.

Bài học từ vua George V về tầm quan trọng của nghi lễ và hình ảnh để nâng cao phẩm giá và quyền lực của nhà vua. Lễ đăng quang của Nhật Hoàng Hirohito được tổ chức một cách rầm rộ

theo nghi thức truyền thống, các hoạt động được tổ chức xuyên suốt cả năm, kết hợp chặt chẽ với sự mở rộng tuyên truyền của bộ máy kiểm soát tư tưởng.

Hirohito tham gia đầy đủ hơn vào đời sống chính trị. Quanh ông là bảy cận thần giàu kinh nghiệm hướng dẫn và hoạch định chính sách đường lối, gây ảnh hưởng với ông khi họ có mặt ở triều đình.

Ngay khi bắt đầu thời kỳ trị vì của mình, Hirohito tránh đương đầu với bất đồng về tư tưởng quốc phòng đang tiếp diễn trong lực lượng hải quân.

Trên thế giới, xu hướng của chủ nghĩa hòa bình của thời đại hậu chiến tranh thế giới I bắt đầu xuất hiện ngày càng nhiều. Trong lúc đó, chính phủ Tanaka của Nhật đã không tán thành một nghị định thư quốc tế cấm chiến tranh hóa học và sinh học; cũng như công ước Geneve về tù binh chiến tranh vì binh lính của Thiên Hoàng sẽ không bao giờ để mình trở thành tù binh chiến tranh. Bộ trưởng quốc phòng và bộ trưởng Lục quân bất hòa sâu sắc với tổng tham mưu trưởng về vấn đề giải trừ vũ khí. Quân đội với tư cách là một tổ chức có dấu hiệu mất dần sự kiểm soát.

Ngày 24/3/1927, binh lính của giải phóng quân nhân dân Trung Quốc cướp phá lãnh sự quán Nhật Bản ở Nam Kinh, và tấn công các tòa lãnh sự Anh, Mỹ. Cùng ngày, tàu chiến của Anh và Mỹ trên sông Dương Tử bắn phá thành phố. Các quyền lợi của Nhật Bản bị xâm phạm, Nhật Hoàng Chiêu Hòa Hirohito đã đồng ý cho quân đội Nhật Bản can thiệp vào cuộc nội chiến của Trung Quốc. Rồi vụ việc đạo quân Quan Đông của Nhật ám sát tư lệnh quân địa phương Trương Tác Lâm của Trung Quốc, người mà thủ tướng Tanaka đã dựa vào để triển khai chính sách của ông ở Mãn Châu, đã lôi kéo Mãn Châu vào những rối loạn trong các hoạt động chính trị của Nhật Bản và quốc tế. Sự việc này đã làm cho thủ tướng Tanaka và toàn bộ nội các bị cách chức.

Ngày 27/8/1928, Nhật Bản tham gia hiệp ước chấm dứt chiến tranh. Những nước ký kết hiệp ước đã không thừa nhận chiến tranh là “một công cụ trong chính sách quốc gia” và hứa giải quyết mọi tranh chấp bằng phương pháp hòa bình. Nhưng Hirohito không coi hiệp định như một cam kết để giải quyết bằng phương pháp hòa bình toàn bộ tranh chấp phát sinh với Trung Quốc về quyền thuê đất theo hợp đồng của Nhật Bản tại Mãn Châu. Quan điểm của Hirohito, cũng giống như Tachi, người thầy cũ cũng là cố vấn cho Hirohito, là hiệp ước không ngăn chặn việc không dùng vũ lực của Nhật để bảo vệ lợi ích của mình tại Trung Quốc. Ông coi đây là một nỗ lực của các cường quốc Anh – Mỹ để ổn định trật tự quốc tế sau chiến tranh nhằm đem lại lợi ích riêng cho các cường quốc đó.

Hiranuma, phó chủ tịch hội đồng cơ mật, đã quan sát tình hình mà nước Nhật đang gánh chịu ảnh hưởng của đại suy thoái. Ông công kích chủ nghĩa tự do phương Tây, thông báo về bước ngoặc giữa chủ nghĩa dân tộc mới và chủ nghĩa quốc tế mà Nhật Bản đã theo đuổi từ năm 1922.

Cuộc khủng hoảng ở lục địa châu Á ngày càng tồi tệ, tướng Nakamura của đạo quân Quan Đông tại Mãn Châu mất tích, họ cho rằng lính Trung Quốc bắt và sát hại, họ buộc tội người Trung Quốc coi thường quân đội Hoàng gia. Đạo quân Quan Đông tăng sức ép với chính quyền Phụng Thiên. Hirohito và những cận thần cảm thấy sự bất ổn ngày càng tăng trong quân đội. Họ đã đánh giá rất thấp chủ nghĩa phe phái cũng như quân đội và họ cũng chẳng có động thái nào ngăn chặn kịp thời nguy cơ này, bởi họ đương nhiên ủng hộ sứ mệnh của quân đội tại Mãn Châu kể từ 1905.

Phần 3 – Những cuộc chiến của Thiên Hoàng

1931 – 1945

Sự kiện Mãn Châu

Đêm 18/12/1931, các sĩ quan thuộc quân đoàn Quan Đông cho nổ mìn gần tuyến đường sắt nam Mãn Châu và đổ lỗi cho binh sĩ của Trương Học Lương người Trung Quốc, dù không gây hại gì nhưng quân Nhật cớ tấn công quân Mãn Châu Trung Quốc đang trấn giữ Phụng Thiên. Bị tấn công bất ngờ, quân Trung Quốc lớp bỏ chạy, lớp đầu hàng.

Các thành viên trong nhóm triều đình ủng hộ chủ trương của quân đội. Quân Nhật ở Triều Tiên xin lệnh vượt qua sông Áp Lục vào Mãn Châu. Nhật Hoàng Hirohito đứng trước cơ hội để hậu thuẫn cho chính phủ kiểm soát quân đội và chấm dứt tình hình chiến sự leo thang. Nhưng rồi, Hirohito đành chấp nhận tình hình như sự đã rồi. Bộ ngoại giao Nhật quyết định hủy bỏ cuộc đàm phán với chính phủ Tưởng Giới Thạch. Hội đồng Hội Quốc Liên ra nghị quyết đề nghị Nhật Bản rút quân khỏi các vùng chiếm đóng. Quân đoàn Quan Đông bất tín nhiệm chính phủ đa đảng phái và quyết tâm đặt Nội Mông và Mãn Châu dưới quyền kiểm soát của người Nhật.

Phe triều đình chuyển hướng chú ý cuộc khủng hoảng chính trị trong nước. Đại tá Hashimoto quyết định lật đổ chính phủ, thủ tướng Innkai bị sát hại, nhóm "Đảng Huyết thệ" bí mật sát hại một số lãnh đạo doanh nghiệp, họ rải truyền đơn kêu gọi thanh lọc triều đình.

Đô đốc Saito được bổ nhiệm làm thủ tướng, ông xây dựng Mãn Châu quốc, rút lui khỏi Hội Quốc Liên, cơ cấu lại chính phủ. Tuy nhiên, Hirohito lo lắng quân Quan Đông sẽ mở chiến dịch Bắc Kinh – Thiên Tân sau cuộc tấn công vào tỉnh Nhiệt Hà, vì như thế sẽ đối đầu với các đại cường quốc.

Tướng Minami nhấn mạnh rằng an ninh quốc gia, nguyên liệu thô, nhu cầu mở rộng lãnh thổ để giải quyết vấn đề dân số là những lý do khiến quân đội lập nên "Mãn Châu Quốc độc lập".

Quốc Dân đảng Trung Quốc đã phải nhục nhã ký hiệp định đình chiến với Nhật, công nhận trên thực tế nước Đại Mãn Châu và thiết lập một vùng phi quân sự ở phía nam Vạn Lý Trường Thành. Nhật Hoàng Hirohito tin chắc rằng, ưu thế quân sự chứ không phải ưu thế về năng lực sản xuất mới là yếu tố quyết định chiến thắng.

Phục hồi và suy thoái

Khi Nhật công nhận Mãn Châu quốc và rút khỏi Hội Quốc Liên, phần lớn người Nhật điều cảm thấy có sự chuyển biến căn bản nào đó: Nước Nhật đã mở ra con đường mới và vươn tới hiện đại, sẽ trở nên vĩ đại và được kính nể hơn trên thế giới. Từ đó xây dựng nền tảng tư tưởng để biến Hirohito thành một bậc hiền vương của toàn cỏi châu Á.

Vào mùa xuân năm 1933, Hirohito phải đối mặt với vấn đề kỷ cương trong quân đội: Quân đội đấu tranh đòi cải cách nhà nước và tăng chi tiêu quân sự. Họ công kích các quan cận thần của Nhật Hoàng và những người khác trong Hoàng tộc. Việc ra lệnh thuyên chuyển toàn bộ sư đoàn Một tới Mãn Châu đã châm ngòi cho cuộc chính biến tháng 2/1936. Một bộ phận lớn lực lượng sư đoàn Một chiếm giữ bộ Lục quân, trụ sở cảnh sát, các dinh thự các bộ, rồi sát hại Tổng quản Quốc Ấn Saito, bộ trưởng tài chính và chánh thanh tra quản giáo, tấn công văn phòng các tờ báo lớn ở Tokyo.

Bộ Hải quân tập hợp chiến hạm ở vịnh Tokyo để sẵn sàng dập tắt cuộc nổi loạn. Hirohito vừa tức giận vừa lo sợ quân nổi dậy có thể thu nạp em mình – Hoàng thân Chichibu hòng buộc ông thoái vị. Hirohito thể hiện sự năng nổ khác thường trong việc tìm cách dập tắt cuộc nổi loạn. Ông ra lệnh "thiết quân luật", ông kêu gọi các lực lượng và ra lệnh các cấp chỉ huy trấn áp cuộc nổi dậy. Bốn ngày sau, Nhật Hoàng ổn định được quyền lực của mình.

Sau cuộc chính biến, nội các Hirota Koki thành lập. Nhật Hoàng nhất trí với yêu cầu của Lục quân và Hải quân tăng cường vũ trang nhanh chóng cho quân đội theo quy mô lớn của Đức Quốc xã, ký với Đức hiệp định cùng chống Quốc tế Cộng sản. Một năm sau, Ý tham gia hiệp ước này. Liên minh quốc tế với các chế độ độc tài, Quốc xã và Phát xít mới nổi. Nhật Bản chuẩn bị bành trướng quân sự trên lục địa; bằng Hải quân, kiểm soát Tây Thái Bình Dương và tuyến hàng hải Đông Nam Á, tạo thế cân bằng trong quan hệ với các đại cường quốc trên thế giới.

Cuộc chiến tranh thần thánh

Ngày 8/7/1937, quân đội Nhật đóng ở Phong Đài đụng độ với lực lượng đồn trú của Trung Quốc ở cầu Marco Polo cách Bắc Kinh khoảng 20 dặm.

Tại Tokyo, Bộ Lục quân coi sự kiện ở cầu Marco Polo là một cơ hội, khu phi quân sự thường xuyên bị xâm phạm, họ bảo cần điều động quân đội tới khu vực gần Bắc Kinh để "bảo vệ sinh mạng và tài sản của người Nhật". Quân đoàn Quan Đông, quân đoàn Triều Tiên và trong nước

được điều động tới. Nhật Hoàng ngầm nhất trí với quyết định đó. Cuộc chiến tranh với Trung Quốc bắt đầu. Hirohito hối thúc quân đội đánh một trận quyết định để kết thúc chiến tranh vào 27/7.

Ngày 29/7, ở thành phố Đô Châu, phía đông Bắc Kinh, lực lượng An Ninh Trung Quốc thân Nhật đã nổi dậy tấn công cộng đồng dân cư Nhật ở đó. Quân Nhật khai thác biến cố này tiến quân nhằm kiểm soát Bắc Kinh – Thiên Tân. Tưởng Giới Thạch rời bỏ miền Bắc xuống vùng Thượng Hải. Không quân Trung Quốc, Hải quân Nhật tham gia cuộc chiến. Chính phủ Nhật gọi đây là cuộc "đấu tranh thiêng liêng" hay "thánh chiến" để đoàn kết thế giới dưới sự cai trị nhân từ của Thiên Hoàng.

Cuối tháng 10, cuộc chiến tranh giành giật từng tấc đất ở xung quanh Thượng Hải có dấu hiệu sắp đến hồi kết. Binh sĩ của Tưởng Giới Thạch rút chạy tán loạn dọc theo sông Dương Tử về hướng Nam Kinh. Quân đội Nhật bắt đầu sử dụng quyền tự quyết, bất chấp mệnh lệnh của chỉ huy từ Tokyo. Bất kể lính hay thường dân còn ở ngoài thành đều bị tiêu diệt. Họ đốt phá, cướp bóc các làng mạc trên đường tiến quân. Ngày 13/12 thành Nam kinh thất thủ, binh lính Nhật bắt đầu hành quyết hàng loạt tù binh dù họ không có vũ khí và đã đầu hàng. Hành động đốt nhà, cướp của, giết người, hãm hiếp tiếp diễn trong nội thành và các làng ngoại ô lân cận trong suốt 3 tháng với mức độ vô cùng dã man. Lính Nhật phạm những tội ác khủng khiếp này phát xuất từ tình trạng vô kỷ luật, tư tưởng xô-vanh chủng tộc và tâm lý căm thù đến đỉnh điểm. Hirohito rất lo lắng nguy cơ đỗ vỡ kỷ luật trong quân đội nhưng ông không biết phải làm gì.

Mùa hè năm 1940, Đức chinh phạt Tây Âu, Anh bị đơn độc và có nguy cơ bị xâm lược. Liên xô ký hiệp ước với Hitler trong bối cảnh đó, Hirohito dao động, không biết nên giữ vững lập trường của phe quân đội muốn tham gia hiệp ước ba bên chống lại Mỹ và Anh hay thay đổi lập trường!

Bế tắc và leo thang

Hirohito biết rằng, Nhật đã ký kết hiệp ước tù binh chiến tranh, nhưng ông không hề ra lệnh cho lực lượng vũ trang của mình để ngăn ngừa thảm sát hay ngược đãi tù binh Trung Quốc. Giới trí thức Nhật cho rằng, luật pháp quốc tế chỉ là sự bịa đặt của phương Tây. Hirohito phải gánh trách nhiệm về việc sử dụng khí độc và vũ khí hóa học với binh lính và thường dân Trung Quốc và Mông Cổ. Một số tướng lĩnh của Nhật cho rằng, họ sử dụng hơi độc để khôi phục uy danh của quân đội và tạo cho họ "cảm giác thắng trận"!

Ở châu Âu, tháng 6/1940, chính phủ Pháp đã rời Paris, Ý bắt đầu tham chiến, Đức đã chiếm được Pháp và lục địa, châu Âu đến tận biên giới Liên Xô. Các lãnh đạo của Hải quân và Lục quân NHật tin Hitler sẽ nhanh chóng đè bẹp Anh. Nhật sẽ gia nhập hiệp ước ba bên, hưởng ứng theo chiến lược của Hitler, tham gia vào trật tự thế giới mới. Nhật sẽ chiếm lấy các thuộc địa của Anh, Pháp và Hà Lan ở Đông Nam Á. Nhưng Hirohito lấy làm phiền lòng về sự mất đoàn kết,

tranh giành và tị nạnh trong việc giành quyền lãnh đạo giữa các cơ quan chính phủ và các đơn vị quân đội ở hải ngoại muốn thực thi chiến lược nam chinh.

Đúng lúc đó, Roosevelt tăng cường hỗ trợ nước Anh. Mỹ quan niệm Đông Nam Á và bán đảo Đông Dương khác với Trung Quốc, phải được giữ vững, chủ yếu là vị lợi ích các nước Đồng Minh châu Âu đang bị vây khốn. Và về lâu dài là quan trọng hơn đối với Mỹ về thương mại. Trước mắt, Mỹ theo đuổi chiến lược đánh bại nước Đức trước, tập trung vào mặt trận châu Âu, ở Thái Bình Dương thì Mỹ sẽ phát động phòng thủ là chính.

Ở Nhật, chính phủ ra lệnh thành lập "văn phòng Thánh Đạo" với nhiệm vụ huy động tinh thần toàn dân tộc chuẩn bị cho chiến tranh toàn diện, hô hào toàn dân "tôn kính các vị thần thánh và phụng sự Tổ quốc".

Trước thềm trận Trân Châu Cảng

Chiến dịch quân sự của Đức ở Ban-căng và sự tan vỡ tổng thể của mối quan hệ Nga-Đức. Nhật Hoàng Hirohito cảm thấy cần khẩn trương phòng thủ biên giới của Nga ở Viễn đông. Ngày 13/4, tướng Tatekawa của Nhật và Molotov của Nga ký hiệp ước trung lập 5 năm, cam kết tôn trọng lãnh thổ của nhau. Ngày 28/7, Nhật đàm phán với chế độ Vichy ở Pháp mở đường cho sự chiếm đóng hòa bình phần phía Nam Đông Dương thuộc Pháp, chuẩn bị thâu tóm nguồn tài nguyên ở lãnh thổ Đông Ấn thuộc Hà Lan và Malaya thuộc Anh.

Tổng thống Mỹ Roosevelt đáp trả bằng việc cấm vận kinh tế hà khắc đối với Nhật: phong tỏa tài sản của Nhật ở Mỹ, cấm vận xăng dầu, nguyên liệu thô. Đồng thời tăng cường phòng vệ ở Philippines, cử tướng MacArthur làm tổng tư lệnh ở vùng viễn đông.

Chính phủ Konoe của Nhật gần như hoảng loạn, sự tranh cãi, chia rẻ giữa bộ Hải quân và Lục quân về một giải pháp cho cuộc khủng hoảng. Nhật Hoàng và các cận thần tin chắc chiến tranh là không thể tránh khỏi. Cần viện ra một lý do hợp lý để tiến hành chiến tranh. Tuy nhiên, đàm phán ngoại giao là một biện pháp.

Hirohito đặt nhiều hy vọng cho các cuộc đàm phán với Mỹ, nếu không thành công hãy cố gắng dắt mũi Mỹ cho đến tận thời điểm mà ông và bộ chỉ huy tối cao đã sẵn sàng cho cuộc chiến sinh tử.

Ngày 26/11, Mỹ trao cho các đại sứ Nhật một "Bản thảo tuyên bố chính sách chung" và bản đề cương 10 điểm về nội dung, nguyên tắc cho một hiệp định toàn diện thay vì một thỏa thuận đình chiến. Chính phủ Nhật cảm nhận tinh thần của bản thông điệp một giọng điệu cao ngạo. Giờ đây, họ có thể đổ lỗi rằng chính phủ Mỹ đã "buộc" họ phải chọn cách chiến tranh để tự vệ. Mỹ đã kích động chiến tranh.

Cuối cùng các bộ trong nội các ký kết vào bản chiếu thư để giữ nguyên ảo tưởng rằng Nhật Hoàng Hirohito chỉ chuẩn tấu theo các lời khuyên của các bộ trưởng trong nội các, đó là cơ chế lảng tránh trách nhiệm có từ thời Minh Trị.

Sau đó, quân Nhật bất ngờ tấn công Singora, Bharu, căn cứ hải quân của Mỹ ở Trân Châu Cảng, căn cứ không quân Clark ở Luzon. Tổng thống Roosevelt giờ đây phải đối mặt với cuộc chiến tranh mà ông không hề mong muốn.

Trọng trách của chỉ huy tối cao

Đối mặt với sự bóp nghẹt do cuộc cấm vận xăng dầu, Hirohito chọn phương án chiến tranh với Mỹ và Anh. Do sự rụt rè và chậm chạp, ông chưa bao giờ đủ khả năng để giải quyết mối hiềm khích giữa hai phe quân sự, để tạo sự đoàn kết cả về mục đích và hành động. Ông đang đặt vận mệnh của dân tộc và ngôi báu của mình vào cuộc chiến tranh thì việc cầu xin vô số các vị thần thánh của Thần đạo càng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.

Những tháng cuối năm 1941 đầu 1942, Nhật liên tiếp giành thắng lợi, đã tiêu diệt hoặc làm tê liệt phần lớn hạm đội Mỹ đóng ở Trân Châu Cảng và đánh chìm hạm Anh ngoài khơi Singapore. Phi công Nhật bắt đầu chinh phạt Philippines, Guam, đảo Wake và HongKong lần lượt thất thủ. Nhật chiếm giếng dầu của Hà Lan ở Borneo, rồi các sân bay của Anh, Mỹ ở Đông Nam Á. Hirohito lúc này say men chiến thắng, không dừng "cuộc tiến quân về phía Nam", họ tiếp tục chiếm Timor, Batavia ở Java, Bougain ville và quần đảo Solomon, Singapore, Miến điện thuộc Anh và tràn vào Thái Lan. Ngày 18/12/1942, Nhật Hoàng tổ chức lễ mừng chiến thắng ở quãng trường Hoàng cung.

Ngày 7/8, quân Mỹ dưới quyền tướng MacArthur bắt đầu mở các cuộc phản công vào Tulagi, Guadalcanal, Solomon. Các trận đánh kéo dài 6 tháng làm tê liệt không lực Hải quân Nhật.

Tháng 2/1944, Mỹ tiến vào Trung Thái Bình Dương, ba chiến hạm của Nhật bị đánh đắm. Saipan, Guam, Tinia lần lượt thất thủ vào tay quân Mỹ. Trong lúc này, ở châu Âu, quân Đồng minh đã đổ bộ lên Normandy, quân Liên-xô đã tiến vào Ba Lan. Quân Ý thì đã tan rã trước đó. Hirohito đang cảm thấy hoang mang. Dù biết máy bay B-29 của Mỹ sẽ ném bom Tokyo, nhưng chính phủ Nhật không chịu xem xét phương án cầu hòa sớm.

Sáu tháng đầu năm 1945 quân Mỹ đã chiếm lại gần hết Luzon, Iwo Jima và Ikinawa, tuy nhiên cuộc chiến đấu ở đây, lực lượng hai bên đều bị thiệt hại rất nhiều. Hirohito thúc ép chỉ huy quân đoàn 32 ở Okinawa phải tấn công hoặc đổ bộ đánh úp địch. Trận chiến ở Okinawa trở nên khốc liệt, kéo dài hơn 2 tháng, chủ yếu là các cuộc tấn công cảm tử. Cuộc chiến tranh tổng thể đã có dấu hiệu thất bại nhưng quân Nhật vẫn ngoan cố tiếp tục chiến đấu. Đối mặt với những cuộc thất bại liên tiếp, Hirohito lại đang chối bỏ sự nhìn nhận của lý trí, không chịu chấp nhận nó.

Lần lữa trước khi đầu hàng

Tháng 3/1945, binh đoàn không quân Thái Bình Dương của Mỹ huy động 334 chiếc B-29 không kích ban đêm bằng bom cháy lên thành phố Tokyo. 40% Tokyo trở thành tro bụi, gần 100 nghìn người bị thiêu sống. Nhiều thành phố khác cũng bị không kích. Hirohito bắt đầu muốn có hòa bình và tìm cách kết thúc chiến tranh.

Máy bay của Mỹ cũng thả 7 triệu tờ truyền đơn in bằng tiếng Nhật kêu gọi đầu hàng. Tuyên bố Potsdam được đưa ra ngày 26/7/1945 như một tối hậu thư, đưa ra nguyên tắc đầu hàng vô điều kiện. Chính phủ Nhật kỳ vọng không tưởng về việc đàm phán thông qua Liên-xô. Mặt trận châu Âu đã giảm gánh nặng cho Hồng quân Liên-xô, và họ có dự định giành một chỗ đứng ở Đông Á trong tương lai nên đã hủy bỏ hiệp ước trung lập với Nhật Bản. Hirohito và hội đồng lãnh đạo tối cao không nghĩ đến việc lập tức đầu hàng mà chỉ nghĩ đến việc lập lại hòa bình thông qua đàm phán, chính phủ Suzuki của Nhật muốn Đồng Minh phải đảm bảo sự tồn tại của một nền quân chủ Nhật Bản với ý nghĩa và quan điểm Thần đạo – Quốc học chính thống và sự duy trì quyền lực của Nhật Hoàng.

Vào 8 giờ 15 phút sáng ngày 6/8/1945, chiếc B-29 thả quả bom nguyên tử đầu tiên xuống Hiroshima, gần 140 nghìn người lập tức bị thiêu cháy cùng cây cối, nhà cửa, 8 dặm vuông chỉ là một đóng tro tàn. Hai ngày sau, Liên-xô tuyên chiến với Nhật và ngày 9/8/1945 quả bom nguyên thử thứ hai được thả xuống Nagasaki, gần 40 nghìn người chết trong sự hãi hùng như ở Hiroshima.

Qua thời gian tranh luận nội bộ, cuối cùng Hirohito phải chấp nhận về nguyên tắc các điều khoản trong tuyên bố Potsdam. Ngày 12/8/1945, Hirohito thông báo cho Hoàng gia biết rõ quyết định đầu hàng của mình. Trưa ngày 15/8, người dân Nhật tụ tập quanh các loa truyền thanh lắng nghe lần đầu tiên giọng Nhật Hoàng nói với họ rằng: “Đế chế chúng ta chấp nhận các điều khoản tuyên bố của họ” và người phát thanh viên bình luận thêm: “Chính chúng ta đã chuốc lấy một tình thế mà chúng ta không còn chọn lựa nào khác là phải hạ vũ khí… Thiên Hoàng không thể chịu đựng được việc đứng nhìn các thần dân của Người phải chết vì chiến tranh. Trước đức Thánh hiền và tình yêu thương lớn lao đến vậy, ai trong số chúng ta có thể không tự kiểm điểm lại lòng trung thành của chính mình”.

Phần 4 – Cuộc sống không truy xét

1945 – 1989

Tái tạo nền quân chủ

Đường lối duy nhất của Nhật Bản thời kỳ hậu chiến được thể hiện trong lời nói của Thiên Hoàng: “… Người Nhật giỏi hơn người Mỹ về mọi mặt. Tuy nhiên, khi kết hợp thành một nhóm

thì chúng ta sẽ kém cỏi hơn họ. Vì vậy, từ nay trở đi, chúng ta phải đào tạo hợp tác nhóm, khuyến khích khoa học và toàn bộ đất nước phải lao động cật lực để xây dựng một đất nước Nhật Bản mới, tốt đẹp hơn so với hôm nay".

Một số người lo sợ sự chiếm đóng của quân Đồng Minh sẽ mang tới điều gì. Quân đội Đồng Minh có đối xử với họ như những lính Nhật của họ đối xử với người Trung Quốc? Thủ tướng Konoe đề nghị huy động gái mại dâm để đối phó với quân đội Đồng Minh đang thèm khát tình dục qua việc thành lập "Hiệp hội giải trí và tiêu khiển". Ngăn ngừa những mâu thuẫn với lực lượng Đồng Minh bằng cách kiềm chế, bình tĩnh, kiên nhẫn và thận trọng trong tất cả mọi tình huống.

Tướng MacArthur thiết lập tổng hành dinhh Bộ chỉ huy các lực lượng Đồng Minh (GHQ) ở Tokyo. Ông sử dụng Nhật Hoàng để hợp pháp hóa những cải cách trong thời gian chiếm đóng. Ông không truy đuổi về vấn đề trách nhiệm của Nhật Hoàng đối với cuộc chiến tranh. Ông cải cách chế độ quân chủ, Nhật Hoàng bị tách khỏi thực quyền chính trị, chỉ trở thành một biểu tượng của sự đoàn kết. Nhân dân Nhật Bản mãi mãi phản đối chiến tranh nên các lực lượng không quân, hải quân và lục quân không bao giờ được duy trì. Theo hiến pháp mới, Nhật Bản đã thật sự tạo ra một biến thể mới về "nền quân chủ lập hiến".

Phiên tòa Tokyo

Ngày 9/8/1945, tướng MacArthur ra lệnh bắt giữ và tống giam những nghi phạm chiến tranh, gồm cả vị thủ tướng được tin dùng của Nhật Hoàng – tướng Tojo. Khi chuẩn tướng Fellers vừa đến Nhật, ông liền bắt tay ngay vào việc bảo vệ Hirohito khỏi bị đưa ra tòa. Cách tốt nhất để tạo nên sự vô tội của Nhật Hoàng là buộc Tojo và Shimada nhận tất cả trách nhiệm. Trước đó khi nhận được tin sắp bị bắt, Tojo cố tự sát, nhưng những cựu phụ tá của ông khuyên ông phải sống để bảo vệ Nhật Hoàng. Tojo hiểu và muốn thừa nhận điều ô nhục của mình bằng cách gánh vác tất cả trách nhiệm đối với sự bại trận. Phiên tòa xét xử tội phạm chiến tranh sẽ là một sự trình diễn "mang tính chính trị" được kết hợp một cách hoàn hảo.

Tojo và 6 người khác bị tuyên án tử hình, mười sáu người còn lại nhận án tù từ 7 năm đến chung thân.

Tướng MacArthur ra lệnh thi hành các án tử bằng cách treo cổ rồi hỏa tang. Tro cốt của họ được đem rải ngoài biển. Khi nghe tin Tojo chết, Hirohito đi vào phòng làm việc của mình và khóc.

Đa số người Nhật có thái độ "tiêu cực" đối với những nhà lãnh đạo đất nước bị buộc tội, nhưng cũng cảm thấy họ đã nhận được một phán quyết công bằng. Dân chúng cảm nhận họ cần phải nỗ lực không ngừng để xây dựng lại, cải thiện và làm cho Nhật Bản trở thành một "đất nước thật hòa bình".

Cứu với không khí huyền bí quanh Thiên Hoàng

MacArthur muốn Nhật Hoàng thể hiện rằng ông "thật sự quan tâm đến thần dân". Hirohito bắt đầu tổ chức đi thăm các địa phương. Chính phủ tuyên truyền về ý nghĩa các chuyến đi, sự nhiệt tình của nhân dân ngày càng tăng lên.

GHQ đưa ra cho Nhật những ưu tiên mới: "Nhật Bản phải trở nên độc lập về kinh tế, có khả năng nắm lấy vị trí của mình trong một trật tự thế giới được tái xây dựng dưới sự lãnh đạo của Mỹ. Nhật Bản hợp hiến sẽ "mãi mãi từ bỏ chiến tranh" như là một quyền chủ quyền của đất nước", có thể được bảo vệ bằng cách biến đổi Okinawa thành một căn cứ quân sự Mỹ to lớn và lâu dài.

Hirohito nỗ lực thúc đẩy bản hiệp ước hòa bình với Mỹ.

Những năm yên bình và gia tài của Thiên Hoàng

Ngày 28/4/1952, hiệp ước hòa bình San Francisco, hiệp ước an ninh Mỹ Nhật được ký kết giai đoạn chiếm đóng kết thúc. Về mặt quân sự, Nhật Bản bị Mỹ chi phối, vào dưới "chiếc ô hạt nhân". Liên minh an ninh quân sự của Mỹ giúp Nhật Bản giảm bớt chi phí quốc phòng, đảm bảo cơ hội gần gũi Mỹ - thị trường có kiểm soát, công nghệ và các nguyên liệu thô.

Theo hiến pháp, giờ đây Nhật Hoàng chỉ là một "biểu tượng", không can thiệp vào quân sự, ngoại giao, chính trị.

Từ tháng 2/1976, với sự trợ giúp của các cố vấn, Hirohito bắt đầu ghi lại các sự kiện lịch sử trong cả quá trình gắn với cuộc đời mình.

Cuối đời, Thiên Hoàng đương đầu với bệnh tật và tuổi già bằng niềm tin và sức mạnh tinh thần. Các thầy thuốc ngạc nhiên về nghị lực, sức chịu đựng bên bỉ của ông, có lẽ do cuộc sống kỷ luật, lối sống giản dị ông đã rèn luyện từ thời trẻ.

Cuối cùng, như mọi người, ông chấp nhận số phận và trút hơi thở cuối cùng vào lúc 6 giờ 33 phút ngày 7 tháng 1 năm 1989.

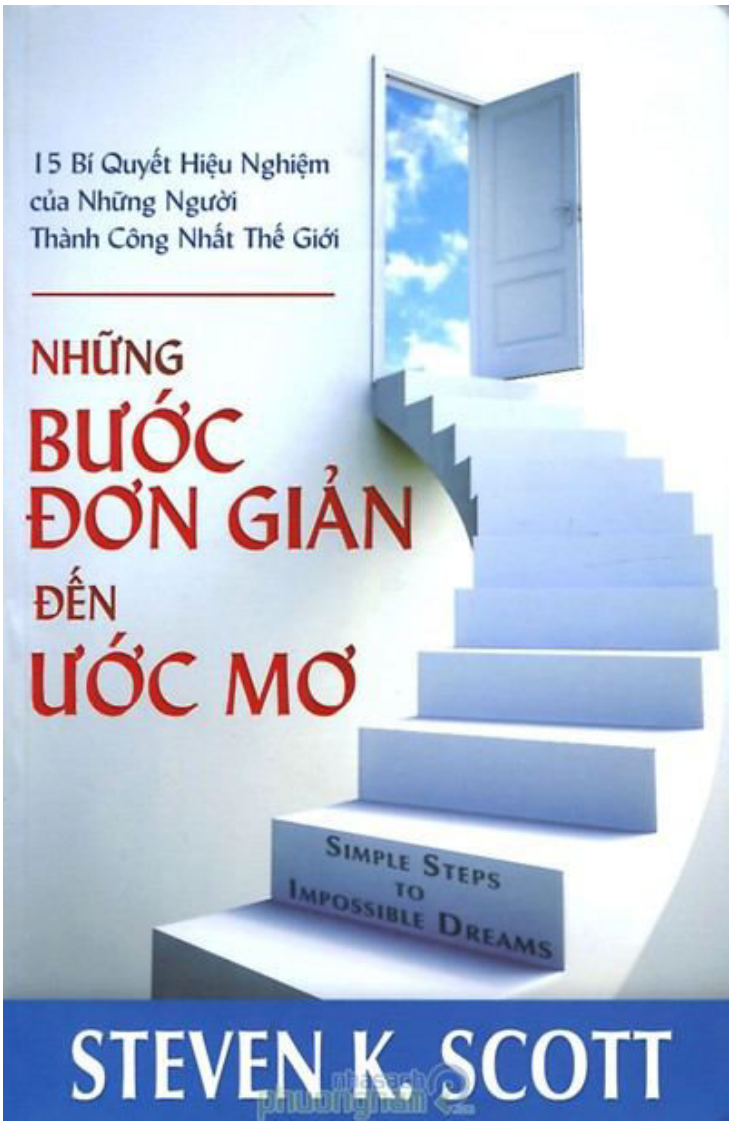
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Với những câu chuyện, lời khuyên, tác giả tập hợp phương pháp và kỹ thuật cụ thể đã giúp ông đạt được những ước mơ không tưởng, không chỉ trong kinh doanh mà còn trong những lĩnh vực khác của cuộc sống. Đây không phải là lý thuyết suông, mà là những phương pháp và cách thức thực sự, có tác dụng với tác giả và hàng ngàn người khác đã đạt được ước mơ của mình.

Nguyên tác: Simple Steps to Impossible Dreams

Tác giả: Steven K. Scott

Người dịch: Trần Đăng Khoa, Uông Xuân Vy

Nhà xuất bản Phụ nữ 2012

Về tác giả:

Trước khi trở thành người đồng sáng lập Công ty American Telecast - hoạt động trong lĩnh vực truyền hình nổi tiếng ở Mỹ, Steven K. Scott đã trải qua 9 lần thất bại trong 6 năm kể từ khi mới ra trường.

Nhiều cuốn sách do ông viết là những cuốn bán chạy nhất, như: Mentored by a Millionaire; The Richest Man Who Ever Lived; The Greatest Words Ever Spoken; The Greatest Man Who Ever Lived; The Jesus Mission…

Nội dung chính:

Phần I - Bạn có tiềm năng mạnh mẽ, nhưng bị kẹt lại ở bệ phóng

“Giấc mơ là sự mong mỏi tự đáy lòng”

Một số ít người đạt ước mơ của mình, trong khi đó, đại đa số người đời không những không đạt được điều mình mơ ước mà họ còn thôi không mơ ước nữa. Vậy vấn đề là do sự may mắn? Do chỉ số thông mình? Trình độ học vấn? Hay do kinh nghiệm? Tất cả đều không đúng!

Người đạt được ước mơ là người đã vận dụng được “nghệ thuật hiện thực hóa ước mơ”. Kỹ năng này ai cũng có thể học được và luyện tập để đạt đến độ tinh thông. Mới nghe, bạn cảm thấy khó tin và có vẻ hoang tưởng.

Nhưng điều gì đã biến một Eugene Orowitz đội sổ trong trường phổ thông trở thành một Micheal Landon hiển hách hôm nay? Điều gì đã biến một Steven Spielberg vô danh tiểu tốt, một học sinh dưới trung bình thành nhà đạo diễn vĩ đại nhất trong lịch sử Hollywood? Và điều gì đã giúp tôi, Steven Scott, từ một kẻ thất bại thảm hại trở thành một doanh nhân thành đạt? Đó là chúng tôi đều học hỏi những chiến lược, biện pháp, và kỹ năng cho phép chúng tôi biến những ước mơ thành hiện thực. Chúng ta có thể kể rất nhiều người nổi tiếng đạt được ước mơ lớn nhất của đời mình, bất chấp hoàn cảnh xuất thân của họ tồi tệ đến mức nào.

Điều gì ngăn cản hầu hết mọi người không đạt được ước mơ của mình? Bạn hãy xem mình như một tên lửa lúc nào cũng sẵn sàng trên bệ phóng, được nạp đầy nhiên liệu và chỉ chờ dịp để phóng vào khoảng không gian mơ ước của mình. Nhưng quả tên lửa vẫn nằm ỳ, vĩnh viễn không bao giờ được phóng lên không gian khi chưa chặt đứt 6 sợi dây xích đang trói chặt bạn vào bệ phóng và chưa kích hoạt 7 động cơ của nó.

Vậy, chúng ta hãy bắt đầu.

Phần 2 - Chặt đứt 6 sợi dây xích

Sợi dây xích thứ nhất: Bạn được lập trình sẵn sự bình thường

Từ những năm 1960, khoa tâm lý học đã có những cuộc nghiên cứu: Họ chích điện vào chuột thí nghiệm khi chúng đến khay lấy thức ăn. Sau đó, dù nguồn điện bị ngắt, khay có nhiều thức ăn hấp dẫn, nhưng chúng không dám liều mạng đến gần khay vì sợ điện giật mặc dù chúng rất đói.

Con người chúng ta cũng bị "lập trình" bởi những sự việc trong quá khứ với các thầy cô giáo, huấn luyện viên, bạn bè, cha mẹ, để đi đến chỗ tin rằng, bạn chỉ là một kẻ bình thường bậc trung. Kết quả là chúng ta đặt số phận của mình vào tay kẻ khác. Đó là tác hại ghê gớm của sợi dây xích lập trình sẵn cho sự tầm thường.

Để chặt sợi dây xích đáng sợ này, chỉ cần bạn tỉnh táo nhận ra một thực tế bị chôn vùi từ lâu và có sự điều chỉnh tương ứng thái độ và hành vi của bạn bằng cách tự nhủ rằng, bạn có khả năng thực hiện những điều phi thường trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống.

Bộ não siêu việt mà thượng đế trao cho bạn như một máy tính siêu đẳng, bạn phải quyết tâm sử dụng nó vào mục tiêu cao nhất.

Sợi dây xích thứ hai: Nỗi sợ thất bại

Nỗi sợ thất bại là gông cùm khó bẻ gãy nhất. Để chặt đứt, nó bạn cần hiểu rõ hai thành phần của sợi dây xích này là nỗi sợ hãi và sự thất bại.

Nỗi sợ hãi là một cảm xúc hoặc rất lành mạnh, hữu ích, thậm chí có thể cứu mạng bạn, có thể gọi là nỗi sợ tích cực; hoặc có sức hủy diệt, làm tê liệt cảm xúc của bạn, gọi là nỗi sợ tiêu cực.

Nỗi sợ tích cực mách bảo bạn về giới hạn tự nhiên, pháp luật v.v… để bạn hành xử đúng và mang lại kết quả tốt đẹp. Nỗi sợ tiêu cực có vẻ mơ hồ nhưng rất đáng sợ, nó ngăn cản bạn làm những việc đáng làm.

Làm thế nào để phát hiện những nỗi sợ hãi mơ hồ? Bạn hãy tự hỏi: Bạn thực sự mong muốn điều gì? Những chướng ngại vật nào cản trở? Điều gì khiến bạn không dám đương đầu? Lúc đó nỗi sợ hãi của bạn sẽ xuất đầu lộ diện. Bạn hãy đặt thêm các câu hỏi: Điều tệ hại nào sẽ xảy ra nếu nỗi sợ hãi này trở thành sự thật? Nếu mình hành động thì điều tốt nhất có thể đưa đến là

gì? Lúc đó bạn sẽ giải tỏa sự căng thẳng và khám phá ra những điểm yếu, điểm mạnh của mình để khắc phục và phát huy.

Thất bại là một sự việc (chứ không phải là một con người). Nhưng thất bại nào bạn trải qua cũng có thể trở thành người thầy vĩ đại, người cố vấn hiệu quả đối với thành công của bạn trong tương lai. Thật không may khi bạn xem thất bại là nỗi đau đớn, tấn bi kịch, sự cay đắng và nỗi giận dữ, để rồi bạn né tránh thất bại trong tương lai bằng cách tránh xa sự rủi ro và mạo hiểm, bạn chỉ đề ra mục tiêu tầm thường và sự tầm thường là kết quả mà bạn sẽ gặt hái được.

Sợi dây xích thứ ba: Né tránh sự chỉ trích, phê bình

Sự chỉ trích, phê phán, bình phẩm… đôi khi được bạn tiếp nhận một cách khó khăn, khó chịu, nên bạn thường tìm cách tránh xa nó. Để đập tan ảnh hưởng tồi tệ của sự chỉ trích, thay vì trốn tránh nó, bạn hãy đối mặt với nó. Bạn hãy tự nhủ: “Mình sẽ suy nghĩ về điều này”, tiếp đến, bạn cần suy nghĩ về nguồn chỉ trích, độ chính xác của sự chỉ trích, mục đích thật sự nằm sau sự chỉ trích là gì… Bạn hãy hiểu rằng, đôi khi lẫn trong cát là những hạt bụi vàng. Sau khi luyện tập, bạn sẽ có thói quen tốt hỗ trợ bạn suốt cả cuộc đời.

Sợi dây xích thứ tư: Thiếu tầm nhìn rõ ràng và chính xác

Nếu bạn không có một khái niệm rõ ràng về đích đến và một tấm bản đồ chính xác, làm sao bạn có thể bắt đầu cuộc hành trình? Để có một tầm nhìn sáng tỏ và tấm bản đồ chính xác cho cuộc hành trình thực hiện ước mơ, bạn chỉ cần một quyển sổ tay và bút hoặc một chiếc máy vi tính và thực hiện các bước thật đơn giản: liệt kê tất cả những mong muốn của mình trong từng lĩnh vực rồi sắp xếp lại theo thứ tự ưu tiên. Một khi bạn đã hoàn tất công việc này có nghĩa là bạn đã có được tấm bản đồ cho cuộc hành trình đến ước mơ của mình.

Sợi dây xích thứ năm: Thiếu kiến thức

Mỗi người chúng ta chỉ có một số điểm mạnh và khả năng, trong khi chúng ta lại có vô số điểm yếu và vượt ngoài khả năng của mình. Trong thực tế, không ai có đầy đủ kiến thức của mọi lĩnh vực. Bạn có thể xem việc thiếu kiến thức như một đòn bẩy cho những thành tựu và thành công phi thường. Mỗi khi đối mặt với một vấn đề mà bạn cảm thấy mình có một lỗ hổng kiến thức to tướng, bạn hãy tìm đến những chuyên gia trong lĩnh vực ấy. Người thành công là người biết nhờ người khác đắp vào khe hở kiến thức của mình.

Sợi dây xích thứ sáu: Thiếu điều kiện

Ba điều kiện giới hạn nhất trong cuộc sống là thời gian, tài năng và tiền bạc. Bạn đừng xem việc thiếu điều kiện là chướng ngại vật, mà nó cũng là đòn bẩy giúp bạn thành công.

Thời gian là thứ tài sản quí giá và hữu hạn hơn bất cứ thứ gì trên đời. Đánh mất thời gian, bạn sẽ không bao giờ tìm lại được. Cho nên, bạn phải sử dụng thời gian mình có một cách tốt nhất. Bạn hãy nới rộng điều kiện có hạn của thời gian bằng cách tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài, hãy mạnh dạn giao bớt việc và nhiệm vụ của mình cho người khác đáng tin cậy.

Thiếu khả năng hay tài năng hoàn toàn không phải là một trở ngại. Bạn hãy nêu những tài năng cụ thể mà bạn có thể tìm ở những người khác, bạn hãy tuyển dụng những người có khả năng đó.

Thiếu tiền bạc cũng có thể khắc phục được. Khi bạn mở công ty hoặc thực hiện một kế hoạch nào đó, bạn hãy kê ra những nguồn tài trợ tài chính mà bạn có thể nhờ đến, từ việc vay vốn ngân hàng, đến việc kêu gọi đầu tư hoặc các nhà tài trợ.

Phần 3 - Kích hoạt bảy động cơ cực mạnh

Động cơ thứ nhất: "Hiệu suất làm việc Henry Ford"

Henry Ford không phải là người phát minh ra xe hơi, mà ông là người đã nghĩ ra cách sản xuất hàng loạt xe hơi - và bất cứ thứ gì khác - với chi phí cực rẻ, điều mà trước đó không ai dám mơ tới.

Điều đáng nói, việc tạo ra dây chuyền sản xuất là một bước nhảy vọt về năng suất lao động cho các ngành công nghiệp Mỹ và toàn thế giới.

"Quy trình hiện thực hóa ước mơ" sẽ mang lại cho bạn những điều mà dây chuyền sản xuất đã mang lại cho Henry Ford và thế giới, đó là:

Viết ra định nghĩa ước mơ

Chuyển ước mơ đó thành những mục tiêu cụ thể

Chuyển mỗi mục tiêu thành những bước cụ thể

Chuyển mỗi bước thành công việc cụ thể

Vạch ra thời gian để hoàn thành từng công việc đó.

Động cơ thứ hai: "Sức mạnh BaBe Ruth"

BaBe Ruth là một vận động viên bóng chày nổi tiếng, anh đã lập nhiều kỷ lục phi thường mà mãi 43 năm sau mới có người phá vỡ. Babe Ruth vĩ đại đã học được cách dồn lực vào động tác đánh bóng và thêm khoảng cách vào các cú đánh, một điều mà trước và sau anh không ai làm được.

Dùng hình ảnh trong bóng chày, tôi khuyên bạn sử dụng kỹ thuật bay lên cung trăng, có nghĩa là bạn đề ra các mục tiêu ngoài tầm với, thậm chí không thể đạt được nếu chỉ dựa vào sức của một mình bạn. "Bao giờ cũng nhắm đến mặt trăng, nếu anh không tới được đó, thì anh vẫn ở trên cao". Kỹ thuật "bay lên cung trăng" trong việc xác định mục tiêu sẽ đưa đến: Thứ nhất, bạn sẽ đạt được những thành quả cao hơn bạn nghĩ; thứ hai, có nhiều khả năng thành quả ấy sẽ tác động tới những người xung quanh bạn, thậm chí cả những thế hệ sau.

Động cơ thứ ba: "Mô hình hợp tác Steven Spielberg"

Steven là một trong số ít đạo diễn ở Hollywood tài năng và giàu trí tưởng tượng nhất. Nhưng ông còn có một kỹ năng quan trọng, xứng đáng bậc thầy khác, đó là kỹ năng hợp tác hiệu quả: tuyển chọn đúng người hợp tác, tận dụng được khả năng của những người này.

Làm thế nào để kích hoạt động cơ này? Trước hết, bạn phải có một tầm nhìn rõ ràng và chính xác về ước mơ. Đánh giá đúng điểm mạnh và điểm yếu của mình, sau đó xác định đối tượng bạn cần, những người này sẽ bù đắp sở đoản của bạn. Bạn cần tìm hiểu tính cách và lòng chính trực của họ và động viên họ. Bạn nên nhớ rằng, tiền bạc phải song hành cùng lòng yêu thương thì sự thúc đẩy đó mới có sức mạnh vượt trội.

Động cơ thứ tư: "Tinh thần lạc quan Helen Keller"

Hellen không thể chiêm ngưỡng những vẻ đẹp, không thể nghe được những âm thanh tuyệt diệu của đời. Hellen có quyền và có đủ lý do để cảm thấy đau khổ và căm phẫn. Tuy vậy, trái tim cô không hề có chỗ cho sự cay đắng và thù hận. Ngược lại, có lẽ Hellen là một trong những người hạnh phúc và lạc quan nhất thế kỷ XX.

"Tinh thần lạc quan" là động cơ thứ tư giúp bạn cảm nhận được niềm vui và sự mãn nguyện trên con đường thực hiện ước mơ. Tinh thần lạc quan vô cùng quan trọng, nó là nguồn động lực thúc đẩy con người vươn tới đỉnh cao. Đó là đặc điểm chung của tất cả những người thành công.

Động cơ thứ năm: "Sức thuyết phục mạnh như động đất"

Trận động đất không chỉ có sức thuyết phục mạnh mà nó còn minh họa được tất cả những yếu tố quan trọng nhất của nghệ thuật thuyết phục.

Thuyết phục thực sự là một nghệ thuật giúp bạn đạt được những điều tốt đẹp cùng người khác và cho người khác. Nguyên tắc của việc thuyết phục là sự tôn trọng, tức là bạn phải biết lắng nghe, cảm nhận, phải chạm tới trái tim, tâm trí và ý muốn của đối tượng - như trận động đất đã tác động đến cảm xúc, ý chí và hành động của con người.

Để tạo sự chú ý của đối tượng, bạn phải dùng nghệ thuật "lưỡi câu". Có ba loại lưỡi câu công hiệu nhất, đó là: dùng hình ảnh của một người quan trọng, dùng một câu hỏi cụ thể hay tạo một lời xác nhận, hoặc khẳng định nặng ký. Để sự thuyết phục trọn vẹn, bạn cần thúc đẩy hành động bằng cách khơi lên "khát vọng lợi ích" hoặc "nỗi sợ mất mát" ở đối tượng. Giao tiếp thuyết phục là chìa khóa vạn năng mở ra nhiều cánh cửa vào tâm trí và trái tim người khác.

Động cơ thứ sáu: "Sức bền bỉ của giống chó Pit Bull"

Pit Bull là một giống chó nhỏ, rất thân thiện và hiền lành. Nhưng khi bị tấn công, nó trở nên hung dữ, gan lì, nó không bỏ cuộc hay tháo chạy, mà tìm chỗ hiểm của đối thủ để cắn (dù đối thủ có thể to lớn hơn nó), chiến đấu đến khi thắng cuộc mới thôi. Điểm nổi bật của nó là kiên trì, bền bỉ, không gì khuất phục được.

Nếu có một người mà cuộc đời của ông là hiện thân của đức kiên trì, thì đó là Thomas Edison. Ông nói thiên tài chỉ có 1% là cảm hứng còn 99% là lòng kiên trì.

Để rèn luyện đức tính kiên trì, trước hết ta xác định tầm nhìn và áp dụng quy trình hiện thực hóa ước mơ nhắm đến mặt trăng; truyền bá tầm nhìn của bạn với người khác; thực hiện mô hình hợp tác Steven Spielberg; chấp nhận sự phê bình, thất bại như một phần của cuộc sống và học cách xử lý điều đó; đón nhận những khó khăn, trở ngại và đưa ra những giải pháp sáng tạo, duy trì mức độ chạy marathon.

Động cơ thứ bảy: "Kế hoạch ưu tiên, chính xác như laser"

Nếu thời khắc trong ngày của bạn dưới quyền điều khiển của môi trường xung quanh, nhu cầu, mong muốn và đòi hỏi của người khác, tức là bạn rơi vào trạng thái mất quyền kiểm soát. Hệ quả là căng thẳng, chán nản, bất mãn. Bạn hãy tỉnh thức - giành lại quyền kiểm soát cuộc đời của mình ngay từ bây giờ. Muốn làm được điều này, bạn phải thực hiện ba bước đơn giản: Bạn phải nhận ra thời gian "thoát khỏi" bạn như thế nào; phải học cách nắm giữ hoặc kiểm soát nó; và biết cách quản lý nó.

Để thời gian vô tình trôi qua vào những chuyện đâu đâu là việc làm lãng phí, vì đời người "ngắn chẳng tày gang".

Bạn phải xử lý một cách hiệu quả khuynh hướng khất lần khất lữa. Có trách nhiệm quản lý tốt tài sản quý giá "thời gian", bạn mới có thể đạt được những ước mơ quan trọng nhất.

Phần 4 - Phóng đến ước mơ không tưởng của bạn

Nhiên liệu cho bảy động cơ: "Niềm đam mê mang tên Oprah Winfrey"

Oprah Winfrey xuất hiện đầu tiên trong buổi phỏng vấn với Barbara Walters. Barbara hỏi: "Oprah, cảm giác của cô khi sống ở Deep South khi còn bé như thế nào? Chắc cô phải cảm thấy kinh khủng và đau đớn lắm vì nạn kỳ thị chủng tộc?". Oprah đáp: "Barbara à, từ khi còn bé, tôi đã phát hiện ra rằng, không có sự kỳ thị nào với những gì xuất sắc cả".

Tuyệt vời! Barbara không thể hỏi thêm gì nữa. Oprah đã phản hồi trong cuộc sống, phản hồi lại những hành vi tiêu cực một cách khôn ngoan và tử tế. Vì thế, những nỗi đau mà cô gánh chịu giúp cô trở nên giàu tình thương hơn thay vì nuôi dưỡng nỗi cay đắng cùng cực. Phẩm chất của cô chính là niềm đam mê vô tận dành cho cuộc sống, công việc và danh cho người khác.

Niềm đam mê chính là nhiên liệu giúp cả bảy động cơ hoạt động, chính là yếu tố tạo nên thành công của Oprah. Nó là sức mạnh bí ẩn giúp những người nhắm đến mặt trăng và đến được đó.

Tài sản của Bill Gates trị giá khoảng 36 tỉ đô, có thể vợ chồng ông xài đến 360 năm sau vẫn chưa hết, chưa kể tiền lãi. Vậy mà Bill Gates vẫn đi làm mỗi ngày, làm cật lực. Tại sao ông phải nhọc công gắng sức như vậy? Chỉ vì niềm đam mê! Có nhiều người như vậy, họ yêu công việc của mình đang làm đến nỗi không bao giờ ngừng lao về phía trước.

Niềm đam mê do đâu mà có? Một số người dường như khi được sinh ra đã mang trong tâm hồn niềm đam mê cháy bỏng. Một số khác phải học cách nhóm lên ngọn lửa đam mê và nuôi dưỡng nó. Nếu ở trường hợp thứ hai, từng bước, bạn có thể "cấy" niềm đam mê vào một lĩnh vực nào đó mà bạn muốn gặt hái thành công.

Nguồn nhiên liệu đam mê là một hỗn hợp gồm ba thành phần: tầm nhìn, hy vọng và sự thỏa mãn. Khi bạn có một định nghĩa sáng tỏ về ước mơ của mình tức bạn đã đặt thành phần đầu tiên của niềm đam mê cho ước mơ đó vào tâm trí của bạn. Hy vọng là một mong đợi thật sự về một kết quả cụ thể, kết quả đó càng có khả năng xảy ra bao nhiêu thì hy vọng của bạn càng lớn bấy nhiêu, hy vọng chính là thành phần "gây nổ" tạo ra nguồn năng lượng.

Thành phần cuối cùng là sự thỏa mãn niềm vui mà bạn trải nghiệm khi hoàn thành công việc. Như hiệu ứng "hòn tuyết", thành quả càng nhiều thì niềm vui càng lớn, niềm vui càng lớn thì đam mê càng cao, đam mê càng cao thì thành quả đạt được càng nhiều. Và cứ thế…

Kích hoạt các động cơ của bạn

Sức mạnh tổng hợp của bảy động cơ khổng lồ sẽ chẳng có ý nghĩa gì khi bạn không kích hoạt chúng. Một công tắc nhỏ trong trái tim bạn có thể kích hoạt từng động cơ ngay lập tức: Niềm tin.

"Niềm tin là những gì có thật mà con người hy vọng, và là bằng chứng cho những gì không nhìn thấy" (Kinh Thánh). Niềm tin không phải là cảm giác trừu tượng vô hình nào đó. Nó cũng không phải là hy vọng. Nó có thật và xác thực. Niềm tin thật sự bao giờ cũng tạo ra một hành động tương ứng nhằm mang lại bằng chứng cho sự hiện diện của nó. Bạn hãy tin vào quyển sách này, vì đây không phải là lý thuyết suông mà là những phương pháp và cách thức thực sự, có tác dụng với tác giả và hàng ngàn người khác đã đạt được ước mơ của mình.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

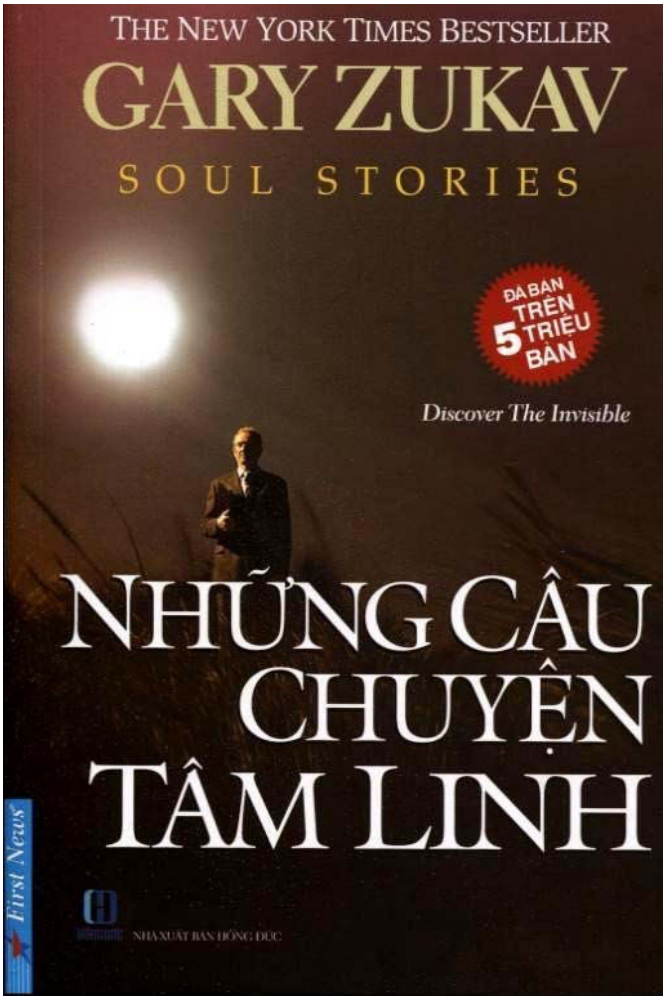
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Soul Stories

Tác giả: Gary Zukav

Bản dịch: Những câu chuyện tâm linh

Biên dịch: First News

Nhà xuất bản Hồng Đức 2012

Sách có 278 trang

Về tác giả

Gary Zukav là tác giả một số tác phẩm bán chạy nhất viết về vấn đề tâm linh như: The Seat of the Soul, The Heart of the Soul…

Ông đã tham gia nhiều chương trình truyền hình nổi tiếng: The Oprah Winfrey Show.

Nội dung chính

Bằng những câu chuyện có thật trong hành trình khám phá tâm linh của mình, tác giả giúp chúng ta thấy được sức mạnh đích thực của con người đã làm thay đổi cuộc sống ra sao.

PHẦN I

KHÁI NIỆM MỚI VỀ LINH HỒN

NHẬN THỨC ĐA GIÁC QUAN

Mẹ tôi đã bật dậy hoảng hốt vào đúng khoảnh khắc em gái tôi gặp nạn ở một nơi rất xa. Không cần phải nghe, thấy, chạm sờ trực tiếp mới biết con gái mình gặp nạn, mẹ tôi đã sử dụng nhận thức đa giác quan.

Nhận thức đa giác quan xóa bỏ khoảng cách về địa lý và thời gian giữa thông tin và người trực tiếp nhận thông tin.

Nếu chỉ phụ thuộc vào năm giác quan để định hướng cho mình trong hành vi cuộc sống, thì bạn đã giới hạn tầm hiểu biết của mình trong khuôn khổ hệ thống này. Có được nhận thức đa giác quan và sử dụng nó là hai điều hoàn toàn khác nhau. Tất cả chúng ta đang trở thành con người (nhận thức) đa giác quan, bạn sẽ tìm ra những cách thức phù hợp để sử dụng khả năng kỳ diệu này. Thật ra, đây không phải là điều gì mới mẻ. Trước đây, chúng ta gọi nó bằng một cái tên khác: trực giác

TRỰC GIÁC

Có nhiều cách để trải nghiệm về khả năng trực giác. Mỗi người sẽ trải nghiệm theo một cách khác nhau, vì mỗi người là một cá thể độc đáo, riêng biệt.

Trực giác tồn tại ở nhiều dạng thức: Một số người có linh cảm, người khác thì có ý tưởng chợt lóe lên, có người nghe được âm thanh, người khác nhìn thấy hình ảnh, nhiều người lại có những cảm nhận xúc giác tinh nhạy; tuy nhiên cũng có người có hết thảy những khả năng này. Không một điều kiện nào được xem là chính xác nhất hay duy nhất để mô tả về năng lực trực giác.

Bạn có thể tìm ra cách khơi gợi tiếng nói trực giác riêng cho mình bằng cách lưu tâm đến những gì xảy ra bên trong bạn. Vì năm giác quan yêu cầu bạn chú ý đến những gì xảy ra ở ngoại cảnh; còn trực giác thì yêu cầu bạn chú ý đến các vấn đề nội tại của bản thân.

VẬN DỤNG TRỰC GIÁC

Trực giác luôn ở đó nếu bạn dành thời gian để lắng nghe. Nhưng khi bạn có những cảm xúc tiêu cực: giận dữ, buồn rầu, ganh tị, thù hận… thì bạn không thể nghe được tiếng nói của trực giác. Và ngay cả khi bạn không nghe được gì thì trực giác vẫn luôn cung cấp cho bạn những thông tin bổ ích.

Để rèn luyện khả năng lắng nghe trực giác, trước tiên đừng đi ngủ trong tâm trạng nóng giận, vì trực giác của bạn nhạy bén nhất khi tâm trạng bạn thoải mái, nhẹ nhàng. Thứ hai, hãy làm thanh sạch thực đơn hàng ngày của bạn (loại bỏ các chất kích thích như rượu, bia, cà phê, thuốc lá, hạn chế đường, thịt gia súc). Ăn thức ăn thanh sạch, bạn sẽ cảm thấy cơ thể khỏe mạnh và tinh thần nhẹ nhàng hơn. Thứ ba, hãy tin rằng trực giác của bạn luôn hoạt động. Khi bạn đặt câu hỏi chắc chắn sẽ có lời phúc đáp; nó có thể đến

bất chợt, trong giấc mơ, ngày hôm sau, hay trong một dịp nào đó khi tinh thần bạn thoải mái. Cuối cùng, hãy lắng nghe những gì trực giác mách bảo mà bạn không thích.

LỰC LƯỢNG CHỈ GIÁO VÀ HUẤN THỊ PHI VẬT CHẤT

Khi bạn trở nên nhận thức đa giác quan, bạn sẽ gặp những người bạn phi vật chất theo cách riêng của mình. "Họ" là những người bạn cùng chia sẻ với bạn. Tất cả mọi người đều có những lực lượng chỉ giáo và huấn thị phi vật chất riêng.

Bạn hãy bắt đầu thử nghiệm như thế này: Khi bạn sắp sửa nói hay làm điều gì đó mà bạn cảm thấy không chắc chắn, hãy tự hỏi bản thân: "Động cơ của tôi là gì?" Bạn sẽ luôn có được câu trả lời. Có khi bạn không thích câu trả lời mà bạn nhận được; hoặc bạn không nhận được nó vào lúc bạn mong chờ, nhưng câu trả lời luôn luôn đến.

Sau đó chính bạn mới là người quyết định phải nói gì hoặc làm gì. Đây là cách thức hoạt động của sự chỉ dẫn phi vật chất: Bạn đặt câu hỏi, sau đó lắng nghe và cuối cùng bạn đưa ra quyết định.

THỰC TẠI PHI VẬT CHẤT

Bạn không thể thấy những tín hiệu truyền hình nếu không có chiếc ti vi, mặc dù chúng đang tồn tại trong phòng bạn. Ngày nay, chúng ta có thể khám phá nhiều hơn một chút về những bí ẩn của vũ trụ. Tầm nhìn của con người bắt đầu vượt khỏi các giới hạn của năm giác quan và đi sâu vào thực tại phi vật chất. Vì thế chúng ta đang dần dần nhận biết được về những lực lượng chỉ giáo và huấn thị phi vật chất, lực lượng này luôn ở bên bạn.

LINH HỒN

Mỗi người chúng ta là "chiếc thuyền nhỏ" cùng "tàu mẹ" ra khơi, lướt sóng trên một "đại dương" không có điểm khởi đầu và không có điểm kết thúc. Những "chiếc thuyền nhỏ" chỉ tồn tại tạm thời, nhưng "tàu mẹ" thì không. Khi hành trình cuộc đời của bạn kết thúc, bạn sẽ thôi là "chiếc thuyền nhỏ" và trở thành "tàu mẹ". Nghĩa là bạn là "tàu mẹ" trước khi trở thành "chiếc thuyền nhỏ" trong một vòng tuần hoàn.

"Tàu mẹ" luôn cố gắng tìm cách liên lạc với bạn bằng trực giác, chính trực giác giúp bạn nhận những tín hiệu từ "những tàu mẹ - linh hồn" khác và linh hồn của chính bạn. Qua đó, bạn hình dung mẫu người mãn nguyện, thông thái, minh mẫn, đầy lòng trắc ẩn và đó chính là "bản ngã bậc cao" đầy ắp tình yêu thương và niềm vui, chứ không phải bị kềm

kẹp trong sự tức giận, sợ hãi, ghen tị, nghi ngờ, phiền muộn, thù hận, xấu hổ hoặc cuồng nộ.

Bản ngã bậc cao sẽ kéo bạn về phía nó. Nghĩa là mong muốn những gì mà "tàu mẹ" muốn và dong buồm đến nơi mà "tàu mẹ" đi đến. Đây là ý nghĩa tồn tại của chúng ta trong cuộc đời này: Trở thành bản ngã bậc cao và luôn luôn liên lạc với "tàu mẹ". Để làm điều đó, ta phải rèn luyện trong ngôi trường Trái Đất.

NGÔI TRƯỜNG TRÁI ĐẤT

Giờ đây chúng ta trở nên (nhận thức) đa giác quan, cho nên chúng ta có những thông tin về những điều diễn ra trong nội tâm, cũng như xảy ra bên ngoài bản thân. Sự hiểu biết thấu suốt và linh cảm là một phần không thể thiếu trong bức tranh tổng thể về con người.

Ngôi trường Trái Đất là một bộ phận 3D; bạn rất dễ dàng bị cuốn theo vì nó gần gủi, sôi động và luôn thay đổi. Nhận thức đa giác quan cho phép bạn nghiên cứu "cuốn phim" cuộc đời bạn; trong đó bạn vừa đóng vai chính vừa là đạo diễn; đồng thời bạn không thể tách rời với "cuốn phim" của tất cả những người mà bạn quen biết. Bạn sắp đặt bối cảnh cho họ và họ cũng dàn dựng bối cảnh cho bạn. Đó là cách thức hoạt động của ngôi trường trái đất.

Bạn quyết định nói gì, phản ứng như thế nào trong từng phân cảnh; bạn làm cho "bộ phim" trở nên căng thẳng, nặng nề, hài hước hay nhàm chán… Nhận ra được điều đó, cuộc sống của bạn sẽ trở nên vô cùng thú vị cho dù biến cố nào xảy ra chăng nữa.

SỰ TÁI SINH

Đám mây no căng, hạt mưa rơi xuống, những giọt mưa tạo thành dòng chảy: suối, sông rồi ra đại dương. Mặt trời cười với đại dương, hơi nước bay lên bầu trời thành đám mây. Giọt nước lại rơi xuống, dù nó không còn là giọt nước lần trước nhưng cùng một nguồn cội từ đại dương. Câu chuyện về bạn và linh hồn bạn giống như câu chuyện về đại dương và những giọt mưa.

Kiếp đời này của bạn không phải là sự khởi đầu của một câu chuyện mới mà nó được tiếp diễn theo sau câu chuyện vốn đã bắt đầu từ trước. Đây là cách thức các phân đoạn bắt đầu và kết thúc trong Ngôi Trường Trái Đất. Mỗi phân đoạn là một phần của một câu chuyện lớn – câu chuyện về hành trình tiến hóa của linh hồn.

Bạn luôn luôn trải nghiệm những gì bạn đã tạo ra, nếu không trong phân đoạn hiện tại thì sẽ trong một phân đoạn khác tức trong một cuộc đời khác. Triết lý phương Đông gọi là sự tái sinh, tuân theo luật nhân quả. Năm giác quan của bạn không thể thấy toàn bộ câu chuyện ấy. Bạn có thể nắm bắt tất cả những cuốn phim đời mà mình tham gia khi bạn đã trở nên nhận thức đa giác quan.

DẠNG THỨC SUY LÝ BẬC CAO THỨ I

Hầu hết mọi người mang lối tư duy cũ: điều gì gây đau đớn cho họ hoặc khiến họ không làm được những gì họ muốn, điều đó là không tốt. Cách lý giải cũ này luôn luôn sinh ra cảm xúc tiêu cực.

Khi tình huống có đau đớn đến đâu, bạn vẫn có thể nhận ra – thậm chí trong lúc nó đang diễn ra – rằng đó chính là điềm tốt dành cho bạn. Dạng thức lập luận mới này giúp bạn thoát khỏi cơn bão cảm xúc tiêu cực và bạn cảm thấy biết ơn, trân trọng sự sống.

Nhận thức đa giác quan cho phép bạn thấy mọi sự kiện xảy ra trong từng khoảnh khắc đều toàn hảo, dù về bề ngoài nó có ra sao đi chăng nữa, và không thể nhìn thấy kết cuộc tốt đẹp, song bạn vẫn biết nó có tồn tại. Đây là các vận dụng lối suy nghĩ bậc cao.

DẠNG THỨC SUY LÝ BẬC CAO THỨ II

Điều quan trọng nhất nên làm là hãy luôn luôn cầu phúc cho tất cả mọi người. Vì ở mỗi người luôn luôn có một điều gì đó tích cực cho bạn nhận ra mà cầu phúc. Trong trường hợp bạn không thể tìm được cái hay cái đẹp ở họ mà cầu phúc, bạn hãy tự nhủ với chính mình rằng hơi thở của người ấy đang nuôi dưỡng cỏ cây.

Bạn cũng cần cầu phúc cho những người mà bạn cho là “đáng ghét” nữa. Hãy tự nói với mình: “Người này đang mang đến một bài học quan trọng cho mình. Nếu không phải là người này thì có lẽ mình không thể học được bài học ấy” và bạn biết ơn họ. Từ đó, bạn sẽ bắt đầu nhìn cuộc đời mình theo một cách khác.

DẠNG THỨC SUY LÝ VÀ PHÁN XÉT BẬC CAO

Mỗi lần bạn ra một quyết định, tất nhiên một điều gì đó sẽ xảy ra. Với quyết định khác, một điều khác lại xảy đến. Đôi khi nó diễn ra ngay lập tức, có lúc phải mất một thời gian. Vậy, chuyện gì xảy ra đều tùy thuộc vào quyết định của bạn.

Khi bạn sống tốt bụng và yêu thương, người tốt bụng và yêu thương sẽ bước vào đời bạn. Khi bạn nuôi lòng giận dữ, ghen tị hay sợ hãi, rồi những người giận dữ, ghen tị và sợ hãi sẽ rủ nhau bước vào đời bạn.

Đây là điều hết sức quan trọng! Hiểu được như vậy, bạn có thể xây dựng "cuốn phim đời" mình theo cách như bạn mong muốn.

PHẦN II

LINH HỒN VẬN HÀNH

NHẬN THỨC VỀ CẢM XÚC

Nhận biết được cảm xúc của mình không chỉ đơn thuần là nhận ra bạn đang sợ hãi điều gì đó; hoặc cảm thấy đang giận dữ với ai đó. Còn hơn thế nữa, đó là khả năng thấu hiểu những cảm nhận của bạn. Những phần thuộc về nội tâm mà bạn chưa hiểu rõ là những phần gây ra biết bao nhiêu phiền toái cho bạn.

Bạn quyết định sẽ giảng hòa sau một trận cãi vã, nhưng khi gặp mặt người đó thì bạn lại bắt đầu tranh cãi kịch liệt! Bạn nghĩ mình sẽ làm lành với họ, nhưng cái phần giận dữ bên trong bạn không muốn thế, chỉ vì bạn không tìm hiểu về nó.

Cách duy nhất để hiểu rõ những phần bên trong bạn là thông qua những cảm nhận của bản thân. Nếu bạn nhận thức được, bạn sẽ có khả năng thực hiện nhiều điều có ý nghĩa quan trọng trong cuộc sống.

LỰA CHỌN CÓ TRÁCH NHIỆM

Lựa chọn là việc làm thể hiện uy lực của bạn trong cuộc đời. Có những lựa chọn giúp giải thoát cho bạn và có những lựa chọn ức chế, kìm hãm bạn.

Bạn lựa chọn tương lai cho mình trong từng khoảnh khắc, trong từng quyết định, dù bạn có nhận biết được việc làm ấy hay không. Nếu không nhận biết được điều đó, bạn sẽ tạo ra tương lai của mình một cách vô thức vì bạn không biết về tất cả những phần bên trong bạn. Nhưng khi bạn nhận biết được tất cả những phần bên trong bản thân, chính bạn sẽ lựa chọn.

Có những câu lạc bộ của những người luôn giận dữ, sợ hãi, ghen tị, sầu muộng, u buồn nặng trỉu. Có những câu lạc bộ của những người vui sướng, biết ơn, vui vẻ, đáng yêu… Chủ động quyết định mình nên tham gia vào câu lạc bộ nào đó, đây là lựa chọn có trách nhiệm. Khi bạn nhận thấy rằng chẳng có câu lạc bộ nào tốt hơn, bạn đang vận dụng dạng thức suy lý bậc cao.

Ý ĐỊNH

Ý định giống như động cơ xe, máy bay, chúng đưa bạn đi từ nơi này đến nơi khác. Máy bay cất cánh hàng ngày, nhưng nếu bạn không có quyết định bay thật sự thì bạn không thể đi đâu hết.

Ý định không phải là ước muốn. Ước muốn không làm cho bất cứ điều gì xảy ra, nhưng ý định thì có thể. Ý định có thể tác động lên cách thức mọi thứ xảy ra trong cuộc đời bạn theo nguyên tắc “mọi lực tác động đều có phản lực tương đương và ngược chiều”. Những điều xảy đến với bạn đều là sự phản hồi lại chính xác ý định trước đó của bạn.

Hành động của bạn giống như những cái chai. Ý định của bạn là những gì bạn đổ vào cái chai. Nếu bạn đong đầy những “cái chai – hành động” bằng các ý định trong sáng, thuần khiết của linh hồn, kết quả được “rót” ra sẽ giống y như thế.

Linh hồn có bốn ý định. Đó là…

SỰ HÒA HỢP

Hãy nói ra những gì cần nói, ngay cả khi bạn cảm thấy rất sợ phải nói ra. Cho nên, đôi khi phải rất dũng cảm mới tạo nên sự hòa hợp. Trong hòa hợp, mọi người quan tâm sâu sắc đến nhau, nói thẳng cho nhau mà không sợ hãi, cười thoải mái và khóc ngon lành, và bạn cảm thấy an toàn trong đó, đến nổi bạn thật khó mà tưởng tượng cuộc đời sẽ ra sao nếu không có nó.

Bạn cũng nên hiểu rằng: làm theo những gì người khác mong chờ sẽ không bao giờ tạo nên sự hòa hợp, vì bạn làm những điều cốt để thỏa lòng họ, càng đẩy bạn ra xa khỏi họ hơn. Để đạt được sự hòa hợp, đôi bên cần biết cách chia sẻ về nhau.

SỰ HỢP TÁC

Xét về quan điểm linh hồn, hợp tác là trò chơi. Người ta hợp tác bởi vì họ muốn ở bên nhau. Con người là yếu tố quan trọng hàng đầu, kế đến mới là những mục tiêu thông

thường. Những người muốn ở cùng bên nhau luôn nghĩ ra nhiều điều để cùng thực hiện, giống như trẻ con thường bày trò để chơi với nhau.

SỰ CHIA SẺ

Chia sẻ không phải đơn giản là cho bạn bè mượn xe, cho bạn bè vay tiền hay giúp người hàng xóm nghèo khó. Chia sẻ có nghĩa là cho đi cái gì đó rất quan trọng thuộc về bạn. Bạn phải quan tâm đến mọi người lắm mới làm được việc đó. Nếu bạn cho đi những gì dễ cho, bạn không thể trưởng thành. Khi bạn cho đi một điều gì đó quan trọng, bạn cũng sẽ nhận được một món quà.

SÙNG KÍNH SỰ SỐNG

Sùng kính là nhìn thấy rõ bên dưới bề mặt. Sùng kính sự sống, bạn thấy vạn vật xung quanh đều có tính thiêng liêng, sự thiêng liêng giống như đại dương. Những gì bạn thấy bằng năm giác quan giống như làn sóng trên bề mặt, có rất nhiều thứ ẩn bên dưới mà bạn không bao giờ có thể thấy hết được. Chúng mang nhiều hình dạng khác nhau, bất kể con sóng có như thế nào – vẫy vùng mãnh liệt hay nhẹ nhàng vỗ bờ.

SỨC MẠNH ĐÍCH THỰC

Sức mạnh ngoại hiện là khả năng kiểm soát và khống chế. Để phô trương sức mạnh ngoại hiện, bạn cố gây ấn tượng với người khác qua các danh xưng “chức vụ”, “tài giỏi’, “có học thức” hay “giàu có”… Sức mạnh ngoại hiện đến rồi đi, vì sẽ có người tài giỏi hơn, học thức hơn, giàu có hơn. Cho nên, bạn luôn sợ hãi khi sử dụng sức mạnh ngoại hiện.

Trái lại, sức mạnh đích thực mang lại cảm giác thỏa mãn, thoải mái, hạnh phúc. Sức mạnh đích thực nghĩa là bạn đang làm những gì bạn được mong chờ làm, sống có ý nghĩa và mục đích. Bạn sống không nghi ngờ, không sợ hãi. Bạn làm vì niềm vui, không hoang mang, lo lắng trước những sai lầm hay thất bại. Bạn không so sánh mình với người khác.

Sức mạnh đích thực không xuất phát từ việc bạn đang làm gì, mà nó bắt nguồn từ việc bạn làm như thế nào. Bạn có thể trải nghiệm sức mạnh đích thực hoàn toàn dựa vào những gì xảy ra trong nội tâm bạn.

XÂY DỰNG SỨC MẠNH ĐÍCH THỰC

Để tạo ra sức mạnh đích thực, bạn chỉ cần có ý định muốn tạo ra sự hòa hợp, hợp tác, chia sẻ và sùng kính sự sống. Những ý định của bạn (phần bản ngã hóa thân trong kiếp

đời hiện tại) và ý định của linh hồn bạn ("tàu mẹ") bắt đầu đồng điệu với nhau. Tiếp tục duy trì như thế, sức mạnh đích thực của bạn sẽ lớn dần.

Tạo ra sức mạnh đích thực là một quá trình, bạn đang thách thức phần bên trong bạn (sự giận dữ, ghen tị, buồn phiền, sợ hãi), càng thách thức cúng, chúng càng ít có uy lực đối với bạn, và bạn càng mạnh mẽ hơn trước chúng. Cuối cùng uy lực của chúng sẽ biến mất.

Bạn không thể cầu nguyện, ao ước mà có được sức mạnh đích thực mà phải bắt tay vào thực hiện.

LÒNG VỊ THA

Người tràn đầy sức mạnh đích thực sẽ vị tha một cách tự nhiên. Họ vị tha bởi vì họ không muốn mang gánh nặng của sự thù oán. Chừng nào chưa vị tha, bạn chưa thể sử dụng hết toàn bộ năng lực sáng tạo của bạn.

Lòng vị tha và sự hòa hợp đi cùng với nhau. Khi bạn tha thứ cho ai đó, không có gì ngăn cách bạn với người ấy. Lòng vị tha mở cánh cửa đến niềm vui và hạnh phúc.

Bạn không chỉ hòa hợp với người khác, bạn cần phải hòa hợp với cả chính mình. Căm ghét chính mình và căm ghét Vũ Trụ là như nhau. Yêu chính mình và yêu Vũ Trụ là không khác biệt. Bạn sợ hãi với nỗi tức giận của mình ư? Nếu vậy thì bạn sẽ sợ hãi một Vũ Trụ giận dữ. Nhưng thật ra, Vũ Trụ không giận dữ chỉ có bạn là sợ nó giận dữ. Nếu vị tha cho Vũ Trụ dường như quá sức với bạn, hãy bắt đầu bằng tha thứ cho ai đó. Mỗi lần làm vậy, bạn đang đặt chiếc "va li gánh nặng" xuống.

TÍNH KHIÊM NHƯỜNG

Khiêm nhường là hiểu rằng con đường đi qua Ngôi Trường Trái Đất của tất cả mọi người đều khó khăn và đều quan trọng như con đường của bạn. Cho nên, Hợp tác và Khiêm nhường luôn đi đôi với nhau.

Khiêm nhường không phải là hạ mình, giả vờ ra vẻ bạn ngoan ngoãn hoặc thấp kém. Nếu bạn cảm thấy mình kém cỏi hơn người khác, bạn sẽ bị đe dọa và rất sợ phạm lỗi lầm. Nếu bạn cho rằng mình quan trọng hơn mọi người, bạn không thể chia sẻ cái mình có bởi vì bạn không tôn trọng họ.

Người khiêm nhường luôn xem mọi người, kể cả bản thân đều là bằng hữu. Nhờ vậy họ có thể hợp tác với nhau một cách tự nhiên. Nếu bạn không thể hợp tác tự nhiên được

hãy có ý định hợp tác và liên tục nuôi dưỡng ý định ấy. Cuối cùng, bạn sẽ trở nên khiêm nhường lúc nào không hay.

SỰ SÁNG SUỐT

Khi bạn thấy, dù chỉ trong khoảnh khắc, rằng điều bạn nghĩ là đặc biệt thật ra không đặc biệt hơn những thức khác, đó là sự sáng suốt. Sáng suốt là thấy tất cả đều đặc biệt, bất kể đó là gì hoặc đó là ai.

Sự sáng suốt và chia sẻ là một cặp "song sinh". Khi bạn chia sẻ, bạn gởi trao điều đặc biệt cho người nào đó rất đặc biệt với bạn. Mỗi lần chia sẻ bạn càng trở nên sáng suốt.

Hoa cỏ, cây cối, chim muông, núi non và cuộc sống cũng là những món quà mà Vũ Trụ sẽ trao tặng cho bạn. Bạn "đặt hàng" tức bạn đang chia sẻ với Vũ trụ. Khi "đơn hàng" của bạn được đáp ứng tức Vũ trụ đang chia sẻ với bạn. Bạn quyết định đó là món gì, Vũ trụ sẽ trao nó cho bạn. Đây chính là luật Nhân – Quả: Bạn làm gì cho người khác, họ sẽ làm điều đó cho bạn. Nếu bạn không thích những gì người khác đối xử với bạn, bạn có thể thay đổi viễn cảnh đó bằng cách đối xử với họ khác đi, đó chính là sự sáng suốt.

TÌNH YÊU THƯƠNG

Những tế bào trong cơ thể bạn yêu thương nhau, dòng máu yêu trái tim và buồng phổi; cột sống yêu bộ não. Cơ thể bạn là một "câu chuyện tình" liên diễn ngày qua ngày. Mỗi bộ phận cơ thể đều cho đi những gì bộ phận khác cần và nhận lại những gì nó cần.

Một câu chuyện tình yêu thuộc về một câu chuyện tình yêu lớn hơn: Vũ trụ. Hằng hà sa số thiên hà với muôn nghìn vì sao; mỗi ngôi sao có biết bao phân, nguyên tử và hạt cơ bản nhảy múa bên trong nó… Câu chuyện tình yêu lớn này là "mối liên kết hỗ tương" không có điểm khởi đầu cũng không có điểm kết thúc.

Tình yêu thương và sự sùng kính song hành với nhau. Khi bạn trông thấy câu chuyện tình lớn, bạn nhận ra mình có trong câu chuyện của tất cả mọi người; vạn vật, và mọi người đều ở trong câu chuyện của bạn. Mỗi đau, niềm hạnh phúc của họ là một phần trong câu chuyện của bạn, nỗi đau và niềm hạnh phúc của bạn cũng là một phần trong câu chuyện của họ. Đó chính là tình yêu.

NIỀM TIN

Hãy xem Vũ trụ như là huấn luyện viên của bạn. Nếu bạn không tin tưởng huấn luyện viên, chẳng chóng thì chày, sau nhiều phen thất bại, bạn sẽ bắt đầu chịu lắng nghe.

Cuộc đời bạn giống như là một trận đấu, một cuộc chơi Vũ trụ muốn bạn học hỏi từ những điều mang lại hạnh phúc cho bạn; Vũ trụ cũng muốn bạn học từ những điều đau khổ. Phần việc của bạn là nhận biết được điều đó, vận dụng năng lực trực giác và nuôi lấy ý định và chờ xem chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo. Có thể bạn nghĩ rằng bạn biết điều gì là tốt nhất cho bản thân, nhưng Vũ trụ biết điều bạn không hề biết.

Vũ trụ không huấn luyện cho bạn trở nên sợ hãi, giận dữ hay buồn phiền. Vũ trụ muốn nhắc nhở bạn về bản chất tốt đẹp, thánh thiện vốn có của bạn. Nhận biết được điều đó chính là niềm tin.

PHẦN III

DIỆN MẠO CỦA LINH HỒN

MẪU NGƯỜI ĐÀN ÔNG XƯA

Vai trò trụ cột của người đàn ông xuất hiện từ thời xa xưa, nó có tuổi đời xưa như loài người vậy. Nó là tâm lõi của những gì tạo nên ý nghĩa tồn tại cho nam giới. Nếu không có người trụ cột, người bảo vệ này, hẳn loài nguồi đã không tồn tại. Anh là người cha, người chú, người cậu, người ông. Vợ con, cháu chắc, chút chit của anh cần bất cứ cái gì, anh đều chu cấp. Khi nguy hiểm cận kề, anh luôn xông ra che chắn cho người thân. Họ là lý do để anh sinh ra, họ là lý do để anh sống. Chừng nào còn hơi thở trong thân thể anh, chừng đó họ có thể cậy nhờ anh, anh tồn tại là vì họ.

MẪU NGƯỜI PHỤ NỮ XƯA

Từ rất cổ xưa, mục đích và bổn phận của người phụ nữ là nuôi con, yêu thương chúng sâu sắc, là nguồn sức mạnh, là ngôi sao soi đường dẫn lối cho các con. Họ là những người bà, người mẹ, người dì, người cô, người chị của gia đình nhân loại. Chừng nào còn hơi thở trong thân thể họ, chừng đó họ vẫn còn đảm đương trách nhiệm thiêng liêng cao quý ấy.

Người đàn ông xưa và người phụ nữ xưa tồn tại bên nhau, cùng hoàn thành một mục tiêu – đó là duy trì nòi giống loài người. Họ cần nhau và sự sống loài người cần họ.

NGUYÊN MẪU HÔN NHÂN

Ở mọi nền văn hóa, mỗi cuộc hôn nhân đều có những giao kèo gắn kết người đàn ông xưa và người phụ nữ xưa. Giao kèo đó được thiết đặt riêng cho họ và định hướng hành động cho họ.

Khi thành vợ chồng, họ một lòng một dạ cam kết đồng cam công khổ với nhau, nâng đỡ nhau khi bệnh tật cũng như khi mạnh khỏe; khi dư dả cũng như lúc túng thiếu. Với họ, chỉ duy nhất một thứ có thể làm thay đổi điều đó – là khi một trong hai người qua đời.

MẪU NGƯỜI PHỤ NỮ HIỆN ĐẠI

Người phụ nữ ngày nay không giống như người phụ nữ trong quá khứ. Họ có thể vượt trội trong những lĩnh vực mà xưa nay vốn chỉ do đàn ông thống lĩnh. Có những ngành nghề trước kia được xem là độc quyền của nam giới, thì ngày nay, người phụ nữ đảm nhận rất tốt. Họ không giới hạn bản thân ở bất cứ phương diện nào, họ làm theo những gì trái tim họ mách bảo. Và khi họ thể hiện mình, những thay đổi lớn sẽ diễn ra.

NGƯỜI ĐÀN ÔNG XƯA GẶP NGƯỜI PHỤ NỮ HIỆN ĐẠI_ Phiên bản I

“Em không muốn sống mãi như thế này nữa!”

Người chồng ngạc nhiên, anh chưa từng biết rằng, vợ anh lại có thể nổi giận đến vậy. Anh không thể hiểu được những thay đổi của vợ mình. Anh phải đi làm quần quật để kiếm tiền chi tiêu tất cả mọi thứ trong gia đình. Vợ anh không còn tuân theo “bản giao kèo” hôn nhân mà họ đã ký.

- Tuần sau em đi học! Người vợ dứt khoát.

- Không được! Thế thì ai sẽ chăm sóc con? Ai dọn dẹp nhà cửa? Ai sẽ nấu nướng? Người chồng băn khoăn.

- Chúng ta cùng nhau làm, hoặc mướn người giúp việc.

Cuộc hôn nhân của hai người như có vết nứt.

Người vợ như có một tầm nhìn khác, từ sâu thẳm, cô biết có cái gì đó đang diễn ra. Cô nghĩ rằng đôi cánh của mình đang mở ra…

NGƯỜI ĐÀN ÔNG XƯA GẶP NGƯỜI PHỤ NỮ HIỆN ĐẠI_ Phiên bản II

Thời gian dường như kéo dài vô tận, người chồng không nói gì cả. Anh muốn đón nhận cơn giận của vợ để cô cảm thấy tình yêu của anh. Anh cảm nhận cuộc đời anh đang thay đổi. Lần đầu tiên anh quên mất bản thân để lắng nghe, thật sự lắng nghe.

"Tuần sau em đi học". Người vợ nói có vẻ bướng bỉnh. Người chồng gật đầu, anh hiểu không có gì có thể ngăn cản được cô. Trái tim cô đã tìm thấy hướng đi cho cuộc đời mình. Bỗng nhiên, nỗi sợ hãi trong anh trỗi dậy. Họ sẽ xoay xở thế nào đây? Hơn nữ, anh sợ mất cô, mất gia đình.

Vẻ mặt cô thay đổi, cô đang nhìn anh với vẻ mặt tò mò xen lẫn yêu thương. Anh không biết họ sẽ làm gì tiếp theo. Nhưng anh cùng cô biết chắc rằng họ sẽ cùng nhau làm điều đó.

MẪU NGƯỜI ĐÀN ÔNG HIỆN ĐẠI

Người đàn ông xưa thực hiện vai trò cấp dưỡng và bảo vệ. Trong khi đó, người đàn ông hiện đại có thể làm bất cứ điều gì. Anh có thể là một thành viên trong ban giám đốc hoặc có thể nấu nướng, chăm sóc con cái. Anh tự do khám phá bất kỳ con đường nào mà anh lựa chọn.

Người đàn ông hiện đại yêu sự sống. Anh yêu mọi người, yêu cỏ cây, chim muông và yêu Trái Đất. Không quy tắc, luật lệ nào có thể đẩy anh xa rời cuộc sống trọn vẹn với cảm xúc của mình.

Hoạt động của anh đã làm thay đổi mọi thứ.

NGƯỜI PHỤ NỮ XƯA GẶP NGƯỜI ĐÀN ÔNG HIỆN ĐẠI_ Phiên bản I

Người chồng chuẩn bị về hưu.

Ông nói với vợ: "Sinh vật học mà lý thuyết suôn, chán lắm. Bây giờ tôi muốn làm thực tế. Thế giới này thật sống động, và cái phần mà tôi yêu thích nhất ở nó là phần sinh sôi từ lòng đất. Tôi có thể làm những gì mà tôi đã truyền thụ cho sinh viên suốt cuộc đời dạy học của mình. Tôi có thể trở thành một phần của thế giới đó, làm việc với nó, học từ nó và… viết sách."

Bà vợ đờ người ra vì sợ hãi, tất cả mọi thứ được xem là lẽ sống của bà đang lâm nguy. Ông là nguồn thu nhập chính trong gia đình, bây giờ chuyện gì sẽ xảy tới?

Bà vợ nộp hồ sơ ly dị. Cuộc đời mới của người chồng được định hình. Một thế giới mới đang được sinh ra từ bên trong ông ta.

NGƯỜI PHỤ NỮ XƯA GẶP NGƯỜI ĐÀN ÔNG HIỆN ĐẠI_ Phiên bản II

Người chồng đang bơi trong giấc mơ ngọt ngào của mình. Người vợ lại đang rơi vào cơn ác mộng; anh ấy không còn là người đàn ông đã cưới cô. Bao nhiêu năm nay anh cứ dọa bán doanh nghiệp. Giờ thì anh đã bán thật. Nỗi lo sợ nhất của cô đã đến.

- Tại sao? Tại sao lại như vậy? Người vợ hỏi gay gắt.

- Để chúng mình có thể sống cuộc đời mà chúng mình sinh ra để sống – anh đáp – Để chúng mình theo đuổi đam mê, hãy cùng nhau khám phá cuộc sống.

Câu trả lời của người chống khiến người vợ ngạc nhiên. Họ chuyện trò suốt đêm – đã nhiều năm rồi họ chưa lắng nghe nhau. Người chồng nói về niềm đam mê viết sách của mình và về tình yêu anh dành cho cô. Cô nói về những khát vọng cá nhân.

Rồi cô tự hỏi, sự cộng tác này sẽ tiến triển tới đâu.

MỘT PHƯƠNG THỨC KẾT HỢP MỚI

Tôi đang bị giằng xé nội tâm. Một phần trong tôi muốn nói lại cuộc đính hôn đã đổ vỡ. Nhưng người mà tôi không muốn cho biết về chuyện này chính là Linda. Tôi không muốn làm đổ vỡ mối quan hệ của tôi với Linda. Tôi và Linda đã trở thành bạn bè tâm giao và còn thân thiết hơn cả thế nữa.

Linda biết về vị hôn thê cũ của tôi, biết tôi dành tình cảm sâu nặng với cô ấy. Tôi không thể nói dối Linda, nhưng nếu nói thật, tôi sẽ phải trả giá quá đắt; tôi sẽ mất một người bạn đồng hành. Nhưng rồi, tôi vẫn quyết định tỏ bày hết nỗi niềm của mình với Linda.

“Em rất mừng là anh đã nói với em điều này, giờ thì em cũng có thể yêu cô ấy”. Tôi thở phào nhẹ nhõm . Bi kịch đã không xảy ra, tôi cám ơn lòng can đảm của mình.

Linda và tôi đã khám phá ra một phương cách diệu kỳ để cùng trưởng thành về nội tâm là, hãy nói ra những điều đáng sợ nhất. Đây là cách duy nhất cho người đàn ông hiện đại và người phụ nữ hiện đại kết hợp với nhau.

Mối quan hệ mới này có những nguyên tắc, luật lệ riêng. Chia sẻ điều ta sợ chia sẻ nhất là một trong những nguyên tắc ấy.

MỐI QUAN HỆ HỢP TÁC TÂM LINH

Người đàn ông hiện đại và người phụ nữ hiện đại làm theo những gì trái tim họ mách bảo. Họ không bận tâm người khác mong đợi cái gì. Họ tự viết lời thề cho họ, họ kết hợp lại với nhau để tạo ra sức mạnh ngoại tại, giúp họ phát triển tâm linh. Họ kết hợp để tạo ra sức mạnh đích thực. Họ muốn sống một cuộc đời có ý thức, có trách nhiệm và thỏa nguyện. Họ muốn chữa lành tất cả những phần không lành mạnh trong nội tâm họ như: thờ ơ lạnh nhạt, ghét bỏ, thù hận… Họ là đôi bạn đời trên cuộc hành trình trưởng thành về nội tâm. Tình yêu và lòng tin cậy giữa họ ở bên nhau, còn trực giác thì dẫn lối cho họ. Họ cố vấn cho nhau, là bạn của nhau, họ sống bình đẳng, vì họ đến với nhau cho mục đích trưởng thành nội tâm.

ĐỜI SỐNG HÔN NHÂN GIỮA NGƯỜI CHỒNG HIỆN ĐẠI VÀ NGƯỜI VỢ HIỆN ĐẠI

Đôi bạn đời tâm linh biết rằng không có gì quan trọng với họ hơn là việc phát triển tâm linh của chính họ. Nếu buộc họ chọn giữa sự phát triển tâm linh với những gì bạn bè, gia đình hoặc cộng đồng mong chờ họ, họ sẽ chọn “sự phát triển tâm linh”. Sự phát triển tâm linh ở người này tạo cơ hội cho sự phát triển tâm linh ở người kia.

Tất cả chúng ta đều bắt đầu muốn có người bạn đời tâm linh và tạo ra mối quan hệ hợp tác tâm linh.

Trò chuyện đơn thuần thôi chưa đủ. Kiếm tiền nuôi nấng con cái, mua nhà cửa cũng chưa đủ. Chỉ có sự trưởng thành tâm linh mới làm ta thỏa mãn. Đó là vì chúng ta đang trở thành người đàn ông hiện đại và người phụ nữ hiện đại.

MỐI QUAN HỆ HỢP TÁC TÂM LINH KÉO DÀI TRONG BAO LÂU

Tất cả những đôi bạn đời tâm linh đều trải qua những thời kỳ sóng gió. Họ chia lìa là vì một trong hai những từ chối phát triển tâm linh trong lúc người kia vẫn tiếp tục tiến lên. Khi điều này xảy ra, không gì có thể giữ họ lại bên nhau.

Khi đối tác tâm linh nào đã hoàn thành, thấm nhuần bài học của mình rồi thì không cần đến kiểu tác động hỗ trợ phát triển tâm linh nữa, và theo đó, mối quan hệ của họ cũng thay đổi.

KHẢO CỔ HỌC TÂM LINH

Sau khi chia tay vị hôn thê, tôi nhớ cô ấy kinh khủng. Tôi tự hỏi: “Tôi đã làm gì nên nỗi?” Cuối cùng tôi đã tìm ra “manh mối”.

Những ký ức bắt đầu hiện ra, mới đầu nhỏ giọt, sau đó tràn ngập, làm tôi giật mình. Tôi nhận ra mình đã ghen tị về bạn bè của cô, về công việc của cô, về sức hút của cô, về thành công của cô, về sự nổi tiếng của cô, tức tôi đã ghen tị với hầu hết mọi thứ thuộc về cô. Dưới sự ghen tị đó là tầng cảm xúc khác, đó là sự kiểm soát. Tôi cố kiểm soát về lời nói, sự cảm nhận và các hành động của vị hôn thê. Dưới sự kiểm soát là nỗi sợ hãi, đồng thời tôi khám phá ra tôi chưa nhận thấy giá trị bản thân. Đó là đáp án.

Nay tôi đã thay đổi, tôi học được cách chia sẻ, trân trọng bạn bè, cách để họ tôn trọng tôi. Tôi trân quý tất cả những gì mình đã học. Nhưng hai chúng tôi không thể hàn gắn được nữa. Hôn ước của chúng tôi kết thúc vì chúng tôi chưa yêu nhau đủ nhiều. Nhưng chỉ tình yêu thôi thì chưa đủ, cần phải có gì đó nữa để làm cho mối quan hệ hợp tác tâm linh vận hành.

LÒNG TIN CẬY

Người lựa chọn con đường phát triển tâm linh luôn tự nhìn vào bên trong bản thân. Bạn có thể thực hiện tiến trình sau: Hãy nhận ra tất cả những cảm xúc trong bạn, chúng có thể tiết lộ điều gì đó về bản chất con người bạn. Hãy chân thành chia sẻ điều bạn cảm nhận được.

Người theo khuynh hướng tâm linh, họ thấy sự bất đồng là cơ hội để bạn bè hiểu nhau hơn, từ đó vun đắp cho tình bạn thêm thân thiết, vững bền. Bạn hiểu thêm về bản thân mỗi khi bạn có bất đồng, và học hỏi nhiều hơn nữa khi bạn nỗ lực vượt qua bất đồng đó.

Càng học được nhiều, bạn càng ít giận dữ, ít sợ hãi, Kết quả là, bạn không cần phải mất nhiều thời gian để vực dậy tinh thần mỗi khi vấp ngã.

PHẦN IV

SỐNG VỚI Ý THỨC LINH HỒN

CON CÁI CHÚNG TA

Con cái của những đối tác tâm linh lớn lên trong sự chăm sóc bởi tất cả mọi người xung quanh. Gia đình của chúng không chỉ là về mặt sinh học mà được mở rộng tới những gia đình hợp tác tâm linh khác.

Khi con cái của những đối tác tâm linh lớn lên, chúng cũng tự động quan tâm đến mọi người. Chúng xem mình như là người thân của những đứa trẻ chúng gặp trong đời. Chúng xem tất cả mọi người là gia đình.

Một thế giới mới đang được kiến tạo: Chúng thấy mọi người, bao gồm cả chúng đều là linh hồn.

ĐÔI BẠN ĐỜI TÂM LINH

Những đôi bạn đời tâm linh có một số điểm chung đặc biệt: Tôn trọng nhau, lắng nghe nhau, nói ra những điều khó nói – không giấu giếm những gì quan trọng đối với bản thân, chia sẻ một cách chân thành nhất có thể.

Những đối tác tâm linh đều đang học cách làm cho bản ngã của họ trùng khớp với linh hồn họ. Chính vì thế mà họ ở bên nhau. Họ muốn tạo ra sự hòa hợp, hợp tác, chia sẻ và sùng kính sự sống.

TRANG PHỤC TRÁI ĐẤT

Khi bạn bắt đầu nhận ra rằng bạn còn hơn là một cơ thể, bạn là một thực thể biết suy nghĩ và cảm nhận, đó là lúc bạn đang trở thành Con người (nhận thức) đa giác quan. Bạn thấy mình là linh hồn. Tất cả những thứ như chủng tộc, giới tính, chiều cao, màu tóc… đều là "trang phục" thuộc về Trái đất mà linh hồn bạn đang khoát lên.

Khi kết bạn với ai đó, người ấy mặc "trang phục" gì không quan trọng, bạn bè là bạn bè. Đây là cách nhìn của linh hồn. Linh hồn thay "trang phục" rất nhiều lần trong nhiều kiếp đời.

Linh hồn luôn hạnh phúc khi được nhìn thấy nhau, cùng ở bên nhau, cùng học cách tạo ra sự hòa hợp, hợp tác, chia sẻ và sùng kính sự sống. Đây là sự khởi đầu cho những điều vô cùng thú vị sau này.

LÒNG TỐT CHỦ ĐỘNG

Thiên nhiên luôn cung cấp cho con người những thứ cần thiết. Đó là lòng tốt chủ động. Ta không nhận ra lòng tốt của Vũ trụ. Nếu có thể thấy toàn bộ bức tranh, ta sẽ kinh ngạc về lòng trắc ẩn bao la của Vũ trụ.

Lòng tốt chủ động là cách mà các linh hồn tương giao với nhau. Bạn có thể hành động và nói những gì mà linh hồn của bạn muốn nói. Khi đó, những gì bạn nói hoặc làm luôn luôn được đánh giá cao. Đó là lòng tốt chủ động và cũng là sức mạnh đích thực.

VƯƠN HƯỚNG VỀ NHAU

Khi ta xem bản thân mình là linh hồn, ta sẽ dễ dàng phối hợp với nhau. Chúng ta thích đóng góp khả năng của mình và muốn người khác thụ hưởng lợi ích từ chúng; đồng thời chúng ta cũng thích hưởng lợi ích từ khả năng của họ: Linh hồn cũng vươn hướng về nhau như thế, như hoa lá vươn hướng về mặt trời và mặt trời hướng trở lại hoa lá. Linh hồn đến với nhau là vì đó là bản chất của họ.

Khi bạn ý thức mình là linh hồn, bạn sẽ thấy mọi người thú vị hơn. Bạn thích ở bên họ, bạn thích tìm hiểu về họ và giúp họ hiểu biết hơn về bạn. Tuy nhiên, khả năng đó sẽ không xảy ra nếu bạn xem mình là "trang phục trái đất" hoặc hướng vào "trang phục trái đất" của những linh hồn xung quanh.

SỰ GIÀU CÓ NỘI TẠI

Sự giàu có nội tại nằm sâu bên trong bản thân. Nếu chỉ tìm bên ngoài, bạn sẽ không bao giờ tìm thấy nó. Khi bạn hướng vào nội tâm, bạn sẽ tìm ra.

Khi điều gì đó khó chịu xảy ra, bạn có nhìn vào bên trong để nhận ra những điều mình có thể học hỏi? Đứng trước một bi kịch, bạn có thấy trải nghiệm đau thương này có ý nghĩa gì không? Không học hỏi được gì đồng nghĩa với việc bạn chưa chủ động tìm hiểu.

Tất cả mọi thứ, kể cả những mất mát, đau đớn xảy ra đều có nguyên do của nó – Sự trưởng thành về tâm linh. Với cách nhìn này, bạn đang chạm đến "của cải - chân lý sống – hiểu biết thấu suốt" vô cùng quý giá. Mọi thứ tồn tại trong cuộc đời là những món quà đặc biệt. Mỗi khi bạn trở nên giàu có từ nội tâm, không ai có thể cướp lấy nó khỏi bạn. Nó mãi mãi thuộc về bạn.

NIỀM TIN TUYỆT ĐỐI

Niềm tin tuyệt đối là khi bạn biết cái gì đó rõ đến nỗi bạn không bao giờ hoài nghi về nó. Chẳng hạn như không cần phải chứng minh cho bạn rằng bạn đang thở, bạn biết rõ điều đó.

Khi bạn xem mình là linh hồn, không cần ai đó thuyết phục rằng bạn là linh hồn. Linh hồn thậm chí còn thật hơn hơi thở, bởi vì một ngày nào đó bạn sẽ ngừng thở, nhưng bạn không bao giờ ngừng là linh hồn.

Linh hồn tồn tại vĩnh viễn. Linh hồn nhận biết được những điều vượt ngoài khả năng của năm giác quan. Linh hồn thấy tất cả mọi thứ diễn ra trong cuộc đời bạn như là cách giúp bạn học hỏi những điều quan trọng về bản thân, để từ đó bạn lựa chọn thay đổi.

Đến một lúc nào đó, bạn hạnh phúc với tất cả mọi việc xảy ra, kể cả những điều khiến bạn không hài lòng, chúng đều là những món quà đặc biệt. Bạn không cần chứng minh điều đó với bất cứ ai, và không ai chứng minh nói với bạn. Bạn không nghi ngờ và không gì khiến bạn nghi ngờ. Đó mới là niềm tin tuyệt đối.

BỨC TRANH TÌNH YÊU

Trong bức tranh Trái Đất, ngoài rừng rậm còn có cả đại dương, sa mạc, núi non, thảo nguyên… Và ở những nơi này đều có các loài bọ và sinh vật đặc biệt sinh sống. Mẹ Đất còn có nhiều bạn bè khác, hằng hà ngôi sao, hành tinh trong giải ngân hà của chúng ta, trong vô số ngân hà khác nữa, bức tranh ngày càng mở rộng ra. Nếu nhìn ngược lại, lại có thế giới của phân tử, nguyên tử và các hạt…

Nhưng điểm mấu chốt là: mọi phần của bức tranh đều cần đến những phần khác. Bạn cũng là một phần của bức tranh đó. Khi bạn xem mình là "trang phục Trái Đất" dường như bức tranh có thể vẫn tồn tại nếu không có bạn. Còn khi bạn xem bản thân là linh hồn, bạn thấy mình luôn luôn là một phần không thể thiếu của bức tranh. Bạn luôn cần tất cả mọi thứ trong bức tranh, đồng thời tất cả mọi thứ trong bức tranh đều cần đến bạn. Đó là tình yêu thương. Cuộc đời bạn sẽ được thắp sáng bằng tình yêu thương, vạn vật thuộc về sự sống đều có ý nghĩa quan trọng đối với bạn.

CON NGƯỜI PHỔ QUÁT

Khi chúng ta nhìn nhau như những linh hồn mặc "trang phục Trái Đất", chúng ta sẽ dễ dàng yêu mến nhau hơn. Tất cả chúng ta cùng chung sống trên "vùng đất hứa", nó thuộc về mỗi người chúng ta, và chúng ta thuộc về nó. Đó là Vũ trụ. Palestine, Israel, châu Âu, châu Á, đạo Hồi, đại Thiên chúa, đạo Hindu, nhà khoa học, vận động viên, cây cối, chim muông… và tất cả trái đất đều là một phần của Vũ trụ.

Càng ngày càng có nhiều người nhận ra mình mong muốn có cùng một thứ như nhau, và chúng ta càng bắt đầu xây dựng nó. Đó là một gia đình bao gồm tất cả mọi người và tất

cả mọi vật. Chúng ta đang trở thành con người phổ quát. Chúng ta muốn sống bên nhau và cùng nhau tạo dựng nên sự hòa hợp, hợp tác, chia sẻ và sùng kính sự sống.

Khi ta học được cách hiện thực hóa ý tưởng ấy, ta sẽ đạt được bước tiến quan trọng mà ta chưa từng mơ tới – trở thành linh hồn tao nhã.

NHỮNG LINH HỒN TAO NHÃ

Diều hâu là bậc thầy của bay lượn. Cho dù gió thổi thế nào thì diều hâu vẫn yêu thích bay lượn. Chúng múa may cùng với gió, chứ không thụ động giống như những chiếc lá thu khô. Dù đôi khi cũng nương theo gió, nhưng diều hâu tự quyết định lộ trình của mình.

Những linh hồn tao nhã cũng làm điều tương tự. Mặc dù không kiểm soát được những gì xảy đến với cuộc đời họ, nhưng họ kiểm soát được suy nghĩ, lời nói và hành động của mình. Những linh hồn tao nhã không bao giờ bỏ lơ ý định tạo ra sự hòa hợp, hợp tác, chia sẻ và sùng kính sự sống. Họ đưa ra ý định và cố hết sức thực hiện. Đó là cách họ cỡi "cơn gió – đời". Họ không chống lại cuộc đời họ, họ nương theo dòng đời để vươn lên, để trưởng thành.

SỨ MỆNH THIÊNG LIÊNG

Khi bạn đi theo tiếng gọi của trái tim mình. Khi bạn làm điều mà linh hồn bạn muốn làm tức là bạn đang thực hiện sứ mệnh thiêng liêng. Sứ mệnh thiêng liêng của bạn là một phần của "bản thỏa thuận" mà linh hồn bạn đã ký kết với Vũ trụ trước khi bạn đến cuộc sống này.

Sứ mệnh thiêng liêng có thể là viết một quyển sách giúp người khác cởi mở trái tim họ; hình thành tổ chức cứu lấy Trái Đất; xây dựng một mái ấm gia đình hoặc trở thành người thợ mộc… Bất luận sứ mệnh thiêng liêng của bạn là gì, bạn đều cảm thấy hân hoan, sung sướng trong lòng khi đang thực hiện nó.

Bản ngã sẽ đồng điệu với linh hồn khi bạn chỉ mới có dự định làm điều đó. Khi bạn di chuyển về phía "vùng đất" diệu kỳ - một cuộc đời đầy ý nghĩa và tràn ngập niềm vui – bạn đã tạo ra sức mạnh đích thực, rồi chính nguồn sức mạnh này sẽ đưa bạn tiến đến nơi diệu kỳ nhanh hơn.

VỀ CỘI

Trở thành con người (nhận thức) đa giác quan nó mang đến cho bạn một viễn tượng mới: những điều bình thường hóa ra vô cùng đặc biệt. Bạn trân trọng những điều bạn đã hờ hững, bỏ qua trước kia. Bạn bắt đầu nhìn khác đi từ viễn tượng mới này. Đó là trở về cội trong Ngôi trường Trái Đất. “Trang phục Trái Đất” không còn là điều quan trọng nhất đối với bạn nữa. Giờ đây, sự sống là điều quan trọng nhất. Tất cả những gì bạn nói, bạn nói vì sự sống. Tất cả những gì bạn làm, bạn làm vì sự sống.

Bạn khao kats đạt tới sự hòa hợp, hợp tác, chia sẻ và sùng kính sự sống. Bạn muốn làm cho bản ngã trùng khớp với linh hồn để tạo ra sức mạnh đích thực. Trái tim bạn muốn dẫn đường cho bạn. Lực lượng chỉ giáo và huấn thị phi vật chất đến hỗ trợ bạn. Lựa chọn có trách nhiệm trở thành công cụ hữu ích.

Ý nghĩa về một thế giới tươi đẹp đang mời gọi bạn giống y như ý nghĩ về cội.

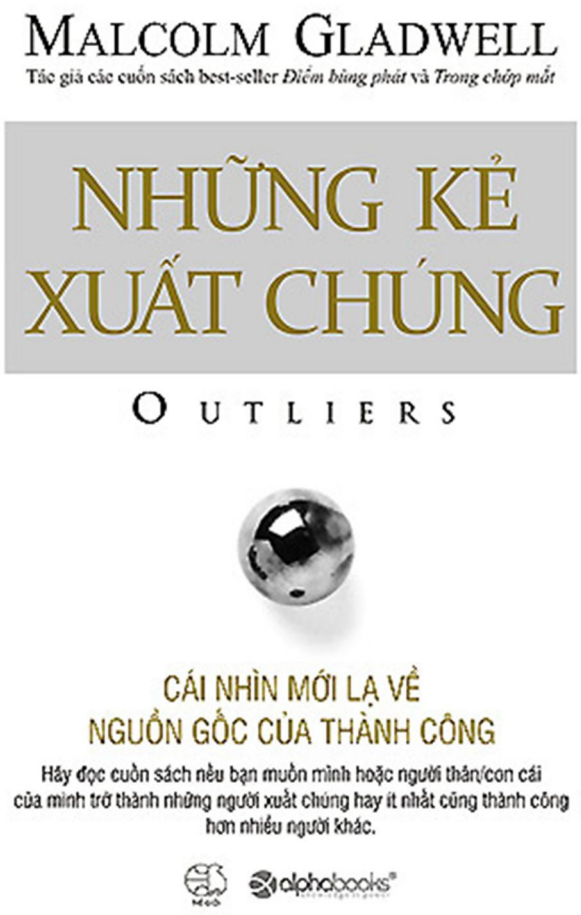
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Những kẻ xuất chúng

Tác giả: Malcolm T. Gladwell

Người dịch: Diệu Ngọc

Nhà xuất bản Thế giới 2009

Sách gồm: 360 trang

Về tác giả

Tác giả Malcolm T. Gladwell là nhà báo, diễn giả, và tác giả người Canada. Ông hiện là phóng viên tờ *The New Yorker.* Tất cả 5 cuốn sách ông viết – trong đó có hai cuốn nổi tiếng "Điểm Bùng Phát", "Trong Chớp Mắt" – đều nằm trong danh sách "sách bán chạy".

Nội dung chính

Cuốn sách "Outliers: The Story of Success" cung cấp cho chúng ta một cách nhìn khác và toàn diện hơn về nguyên nhân thành công của những người xuất chúng. Những yếu tố thông thường mà chúng ta biết: chỉ số thông minh, tài năng, sự quyết tâm… chỉ mới lý giải cho 50% của sự thành công của những người xuất chúng. 50% còn lại nằm ở những yếu tố hoàn toàn khác, tưởng như không liên quan như: hoàn cảnh gia đình, sự giáo dục của gia đình và trường học, môi trường sống, hoàn cảnh sống, truyền thống và di sản họ nhận được, các cơ may đến với họ, và đặc biệt là số giờ họ làm việc, luyện tập cho chuyên môn nghề nghiệp của họ.

Tài năng bị lãng phí và Hiệu ứng Matthew giúp củng cố, phát triển những tài năng may mắn

Xem kỹ danh sách các thành viên đội bóng khúc côn cầu Meducune Hat – một đội chơi ở giải Major Junior A của Canada – người ta thấy có đến 17 trong tổng số 25 cầu thủ trẻ được sinh từ tháng 1 đến tháng 4 của năm. Điều gì sẽ xảy ra đối với các cầu thủ sinh vào những tháng còn lại. Lý do hết sức đơn giản đã được tìm ra. Ở Canada, việc ngắt ngày để tuyển lựa cho đội ngũ khúc côn cầu theo lứa tuổi là ngày 1 tháng 1 mỗi năm. Đứa bé lên

10 vào các tháng 1, 2, 3 sẽ được chọn dự tuyển cùng với những đứa bé khác sinh tháng 10, 11, 12 trong năm. Vào lứa tuổi vị thành niên, sự chênh lệch mấy tháng tuổi có thể tạo ra sự khác biệt to lớn về mức độ trưởng thành thể chất của các em. Chính vì thế các em sinh vào các tháng 1, 2, 3 – lớn con hơn, biết cách phối hợp hơn – thường được lựa chọn sau những cuộc thi tuyển này. Và khi đã được lựa chọn, những cầu thủ trẻ này được huấn luyện tốt hơn, có đồng đội tốt hơn, được thi đấu giải và cọ xát nhiều hơn so với các em không được chọn. Vì thế khi lên đến 13, 14 tuổi – tuổi dự thi vào giải Major Junior A – khoảng cách năng lực thi đấu giữa các cầu thủ này và các cầu thủ sinh ở các tháng cuối năm (tháng 5 – 12) càng khác biệt. Điều đó giải thích tại sao có nhiều tuyển thủ trẻ sinh từ tháng 1 – 4 trong các đội tuyển Major Junior A của Canada. Rõ ràng các tài năng nhí sinh vào tháng 1 – 4 đã có một cơ may – được lựa chọn và phát triển – hơn hẳn các bạn sinh cùng năm nhưng vào các tháng khác. Việc tương tự xảy ra ở môn bóng chày Mỹ. Do ngắt ngày chọn lựa vào cuối tháng 7, số tuyển thủ tài năng được chọn vào những giải chủ chốt sinh vào tháng 8 khác nhiều so với các tháng khác. Ở môn bóng đá của Anh, do ngày lựa chọn là ngày 1 tháng 9, số tuyển thủ sinh từ tháng 9 đến tháng 11 chiếm đa số.

Hai nhà kinh tế học – Kelly Bedard và Elizabeth Dhuey – đã xem xét mối quan hệ giữa tháng sinh và điểm thi môn toán của học sinh theo dữ liệu của TIMSS, chương trình kiểm tra diễn ra 4 năm một lần tại nhiều nước trên thế giới. Họ nhận thấy ở các em học sinh lớp 4, những em tháng tuổi lớn hơn có điểm số cao hơn khoảng 4 – 12% so với những em nhỏ hơn. Hai em có trí tuệ hoàn toàn giống nhau, một em có ngày sinh gần ngày ngắt nhất đạt được tới 89%, và một em có ngày sinh xa ngày ngắt nhất chỉ có thể đạt 68%. Một sự khác biệt khá lớn đủ để loại các em nhỏ tuổi ra khỏi những chương trình phát triển tài năng.

Ở những ví dụ trên, sự lựa chọn "thiên vị" – dù khách quan – đã làm sai lệch kết quả lựa chọn tài năng. Những tài năng may mắn được lựa chọn có nhiều điều kiện tốt hơn để trở nên tài giỏi hơn. Nhà xã hội học Robert Merton đã gọi hiện tượng thiên lệch này là hiệu ứng Matthew, dựa theo lời dạy trong Kinh thánh: "Phàm ai đã có, thì được cho thêm và sẽ dư thừa; còn ai không có, thì sẽ bị lấy đi". Những người thành công sẽ có nhiều cơ hội để thành công hơn, những người giàu sẽ được giảm thuế nhiều nhất, những sinh viên giỏi nhất sẽ được quan tâm và dạy dỗ tốt nhất. Trong những ví dụ trên: Những tài năng đã được lựa chọn được dạy dỗ, rèn luyện, và có nhiều điều kiện thuận lợi khác để trở nên tài giỏi hơn. Những tài năng không được lựa chọn thì ngày càng bị mai một. Do đó, những tổ chức tìm kiếm tài năng, những nhà hoạch định tương lai cần

phải phát triển những cách lựa chọn khoa học và công bằng, giảm tối đa những lựa chọn thiên vị khách quan, để khỏi lãng phí tài năng.

Quy tắc 10.000 giờ - Không thể xuất chúng nếu không có đủ 10.000 giờ làm việc

Đầu những năm 1990, nhà tâm lý học K. Anders Ericsson và hai đồng nghiệp tại Học viện Âm nhạc Berlin đã tiến hành một cuộc nghiên cứu về tài năng đối với các sinh viên chơi violin của học viện. Họ phân các sinh viên này thành 3 nhóm: Nhóm đầu tiên bao gồm các sinh viên có tiềm năng trở thành nghệ sĩ solo đẳng cấp thế giới; Nhóm thứ hai là các sinh viên được đánh giá tốt; Nhóm thứ ba là chơi không tốt và có ý định trở thành giáo viên âm nhạc trong hệ thống trường công. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra sự khác biệt đặc trưng của 3 nhóm này, đó là số giờ họ luyện tập. Các sinh viên trong nhóm thứ nhất trung bình luyện tập 10.000 giờ, nhóm thứ hai 8.000 giờ, và nhóm thứ ba là 4.000 giờ. Ông Ericsson và đồng nghiệp cũng tìm ra kết quả tương tự đối với các nghệ sĩ dương cầm chuyên nghiệp. Để được vào một trường âm nhạc đỉnh cao, tất cả những nghệ sĩ tiềm năng đều phải đạt mức tài năng cần thiết, và để thành công vượt bậc, tức là trở thành nghệ sĩ trình diễn chuyên nghiệp, họ phải đạt ít nhất là 10.000 giờ luyện tập. Không đủ 10.000 giờ luyện tập thì dù nghệ sĩ đó có tài năng đến đâu cũng không thể trở thành một nghệ sĩ trình diễn chuyên nghiệp.

Nhiều nghiên cứu khác nhau về người xuất chúng trong các lĩnh vực: soạn nhạc, bóng rổ, viết tiểu thuyết, trượt băng, cờ vua, và cả những tên tội phạm lão luyện… đã cho kết quả giống nhau đến khá kinh ngạc về con số 10.000 giờ luyện tập. Để một người đạt cấp độ tinh thông và có khả năng trở thành chuyên gia đẳng cấp thế giới trong bất bất kỳ lãnh vực nào, họ cần làm việc ít nhất 10.000 giờ.

Bill Joy – được so sánh như Edison của Internet – là một trong những người có ảnh hưởng nhất trong lịch sử ngành máy tính hiện đại. Ông đồng sáng lập công ty Sun Microsystem và là người viết lại phần mềm Unix, và Java. Trước khi tỏa sáng, Bill Joy đã có cơ may tập luyện lập trình tại trường Michigan và sau đó là Berkeley. Nhờ học tại trường Michigan nơi có hệ thống máy tính hiện đại vào năm 1971, cũng như phát hiện được lỗi tính tiền của hệ thống này, Bill Joy – người sinh viên giỏi toán – đã có cơ hội tập luyện lập trình ngày đêm. Ông xác định tổng số giờ ông đã tập luyện lập trình khoảng chừng 10.000 tiếng đồng hồ.

Ban nhạc Beatles của Anh – một trong những ban nhạc rock nổi danh nhất thế giới – nhờ cơ may nhận được hợp đồng biểu diễn tại Humburg, Mỹ nơi các ban nhạc được yêu

cầu phải biểu diễn dài hơi nên họ có cơ hội luyện tập và biểu diễn nhiều giờ đồng hồ. Trước khi thật sự tỏa sáng vào năm 1964, Beatles đã biểu diễn 1.200 buổi, mỗi đêm 5 – 6 giờ. Số giờ diễn này vượt xa số giờ của hầu hết các ban nhạc khác, và đã làm cho Beatles thật sự lột xác trở thành một trong những ban nhạc được yêu chuộng nhất thế giới.

Người ta kể lại, thậm chí thêu dệt nhiều câu chuyện về sự thành công kiệt xuất của Bill Gates, nhưng không phải ai cũng biết rằng một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của Bill Gates và Microsoft là Bill Gates cũng trải qua 10.000 giờ đồng hồ luyện tập lập trình trước khi thành lập công ty phần mềm Microsoft. Nhờ điều kiện của gia đình, nhờ những cơ may tình cờ mà Bill Gates đã được lập trình trên máy tính trong 5 năm liên tục – từ lớp tám cho đến lớp cuối trung học. Và cho đến khi Bill Gates ra khỏi trường đại học Harvard để bắt tay vào lập công ty phần mềm của mình thi ông đã có hơn 10.000 tiếng đồng hồ lập trình. Bill Gates xác nhận đó là một cơ may to lớn, và ông cho rằng chỉ khoảng 50 thanh thiếu niên trên thế giới có được 10.000 giờ lập trình khi còn trẻ.

Dù có giỏi, tài năng đến đâu, không ai có thể đi tắt đến sự thành công rực rỡ, đến sự xuất chúng. Con đường mà tất cả những người muốn thành công phải trải qua là 10.000 giờ tập luyện, không thể ngắn hơn. Những người xuất chúng có được 10.000 giờ luyện tập, không chỉ nhờ vào niềm đam mê to lớn, sự làm việc hăng say của họ mà còn nhờ vào những cơ may đặc biệt. Nếu không có cơ may được mời biểu diễn tại Hamburg, ban nhạc Beatles đã không có cơ hội tập luyện nhiều và trở thành ban nhạc thành công. Bill Gates cũng đã công nhận mình có một cơ may lạ thường khi được chuyển đến học tại trường tư Lakeside, nơi hiếm hoi có câu lạc bộ máy tính và thời điểm đó. Nhờ vậy Bill Gates, một học sinh lớp tám, có cơ hội làm việc nhiều hơn với máy tính cho đam mê lập trình của mình.

Thời thế tạo anh hùng – Vận may của những người xuất chúng

Danh sách 75 người giàu có nhất trong mấy ngàn năm lịch sử của nhân loại – bắt đầu từ John D. Rockfeller với số tài sản ước tính hiện nay là 318,3 tỷ đô la Mỹ, Bill Gates thứ 37 với 58 tỷ; Warren Buffett thứ 41 với 52,4 tỷ; Thái tử Al-Waleed bin Tabal thứ 75 với 29,5 tỷ đô la Mỹ - có đến 45 người Mỹ, nhưng đặc biệt là có 14 người Mỹ được sinh ra trong khoảng thời gian 9 năm từ 1831 đến 1840. Tại sao thế? Vào những năm 1860 và 1870, nền kinh tế Mỹ trải qua cuộc chuyển đổi vĩ đại trong lịch sử. Thời gian này các tuyến đường sắt được xây dựng, phố Wall – thị trường tài chính – trỗi dậy, ngành sản xuất

công nghiệp phát triển mạnh, những qui luật chi phối nền kinh tế truyền thống bị phá vỡ và được sáng tạo lại. Những người sinh ra vào cuối thập niên 1840 còn quá trẻ để nắm lấy cơ hội này. Những người sinh vào những năm 1840 thì đầu óc quá "già" vì bị ảnh hưởng bởi mô thức của nước Mỹ thời tiền nội chiến. Cơ hội quý báu này vừa vặn cho những người sinh ra vào khoảng thời gian 1831 – 1840. Trong 9 năm ấy, có hàng triệu người được sinh ra, nhưng chỉ những người tài năng và có tầm nhìn tốt mới tận dụng được cơ hội vài trăm năm có một này.

Năm 1975, tạp chí *Popular Electronics* thông báo việc ra đời của máy tính điện tử cá nhân – đánh dấu sự kiện cách mạng trong ngành công nghệ thông tin của thế giới. Thế hệ nào sẽ được hưởng lợi từ cơ hội lớn này? Đó không phải là những người tài năng ở lứa tuổi 30, 40. Họ đã yên vị với những vị trí khá vững chắc, và đầu óc họ cũng không còn chỗ cho những phát minh công nghệ mới mẻ. Những tài năng ở lứa tuổi trung học cũng không thể làm được điều gì lớn lao vào lứa tuổi đó. Độ tuổi thích hợp nhất để nắm bắt cơ hội công nghệ thông tin này là những người sinh ra ở độ tuổi 20 vào năm 1975. Đó là Bill Gates – 1955, Paul Allen – 1953, Steve Ballmer – 1956 của Microsoft, Steve Jobs – 1955 của Apple, Eric Schmidt – 1955 của Novel và Google, Bill Joy – 1954 của Sun Microsystems…

Joseph Flom – người Mỹ gốc Do Thái – đã được trường Harvard chấp nhận cho học luật nhờ một bức thư thuyết phục. Tư duy về luật xuất sắc, học giỏi nhất trường nhưng ông không kiếm được việc ở các công ty luật kiêu hãnh ở phố Wall, gồm những luật sư đại diện cho các tập đoàn lớn và danh tiếng. Vì thế ông đã đồng thành lập công ty luật Skadden. Trong nhiều năm liền, Joseph Flom và công ty luật Skadden của ông – công ty của các luật sư gốc Do Thái – không hội nhập được với thế giới luật sư danh tiếng chuyên mang giày trắng ở phố Wall. Những công việc mà công ty ông nhận được vào những năm 1950 – 1960 là các vụ kiện tụng tranh chấp và đấu tranh ủy quyền (proxy fights) mà các hãng luật giày trắng chê không thèm nhận. Cho đến năm 1970, các thương vụ thôn tính sáp nhập ngày càng trở nên phổ biến và nhu cầu pháp lý của các thương vụ này trở thành những sự vụ danh giá. Lúc đó các hãng luật giày trắng mới bắt đầu tham gia và thị trường này trong khi Josept Flom và công ty luật Skadden của ông đã đi những bước quá xa. Càng có kinh nghiệm, công ty Skadden của Joseph Flom lại càng có cơ hội để nhận thêm nhiều vụ kiện. Họ thành công rực rỡ và trở thành hãng luật danh tiếng bậc nhất thế giới. Những hoàn cảnh khó khăn ban đầu đã chuyển biến thành vận hội lớn cho Joseph Flom và công ty luật gốc Do Thái của ông. Quan trọng là Joseph

Flom đã sẵn sàng để nắm bắt cơ hội và nhờ thế biến bản thân mình từ một kẻ bình thường thành người xuất chúng.

Trí thông minh phân tích (IQ) chỉ là điều kiện cần

Trí thông minh phân tích (IQ) chỉ là điều kiện cần. Những điều kiện đủ khác là trí thông minh thực tiễn, sự giáo dục định hướng của gia đình.

Các nhà khoa học đo được mối liên hệ giữa chỉ số IQ và sự thành công của một người. IQ càng cao người đó càng có nhiều khả năng để thành công. Thế nhưng mối quan hệ này chỉ có tác dụng đến ngưỡng 120. Khi người nào đó đã đạt mức IQ 120 thì có thêm vào một số điểm hay nhiều điểm IQ vượt trội nữa cũng không chuyển hóa thành bất kỳ ưu thế nào. Một nhà khoa học với chỉ số IQ 130 có khả năng giành giải Nobel tương đương một nhà khoa học có IQ 180. Và một người có chỉ số thông minh cao mà không có những điều kiện "đủ" chưa chắc sẽ thành công.

Vào năm 2008, Chris Langan là người có chỉ số thông minh IQ cao nhất nước Mỹ. Chỉ số IQ của anh là 195, trong khi đó chỉ số của nhà bác học thiên tài Einstein là 150. Anh vượt qua bài thử thách IQ dành cho những người thông minh nhất chỉ với duy nhất 1 câu sai. Trong chương trình truyền hình Đấu trường 100, anh tự tin đấu trí với 100 người còn lại. Với những câu trả lời lịch sự, gọn gàng, quả quyết anh đã thắng hết cây này đến câu khác. Cho đến khi đạt được mức thưởng 250.000 đô la Mỹ, anh đột ngột dừng cuộc chơi. Cái đầu trí tuệ của anh đã tính được xác suất thắng thua trong câu hỏi kế tiếp. Anh đã quyết định dừng và chia tay cuộc chơi ở đỉnh cao. Tuy vậy, ngoài việc phô diễn, trình bày và kiếm tiền bằng trí thông minh của mình, Chris Langan không phải là người thành công trong cuộc sống, càng không phải là người xuất chúng. Anh đang là chủ một trang trại ngựa ở một vùng nông thôn.

Vậy điều gì đã làm cho Chris Langan không được thành công. Anh sinh ra trong một gia đình nghèo khổ, cơ cực, và không được dạy dỗ một cách bình thường như nhiều đứa trẻ khác. Gia đình và môi trường sống của anh chỉ dạy cho anh cách sống kiềm chế, thu hẹp chứ không dạy cho anh quyền được làm, quyền theo đuổi sở thích cá nhân, quyền chủ động kiểm soát những mối tương tác chung quanh. Trí thông minh phân tích (IQ) của Chris Langann cao bao nhiêu thì trí thông minh thực tiễn của anh thấp bấy nhiêu. Theo nhà tâm lý Robert Sternberg, trí thông minh thực tiến (Practical Intelligence) là năng lực "biết nói điều gì và nói với ai, khi nào, và nói như thế nào để đạt hiệu quả tối đa". Chris

Langan hầu như không có khả năng giao tiếp, thuyết phục người khác và hầu như phải làm mọi việc một mình mà không nhận được sự trợ giúp của người khác.

Cũng có trí thông minh phân tích cao cỡ như Chris Langan, nhưng câu chuyện về Robert Oppenheimer – nhà vật lý người Mỹ góp phần phát minh ra bom nguyên tử cho Mỹ trong Thế chiến thứ 2 – lại là một câu chuyện hoàn toàn khác. Ông sinh ra trong một gia đình giàu có, và được gia đình áp dụng phương pháp giáo dục "nuôi dạy có tính toán – converten cultivation". Nhờ đó, cùng với trí thông minh phân tích cao, ông cũng sở hữu trí thông minh thực tiễn ở mức rất cao. Nhờ vậy, ông đã đủ bản lĩnh để vượt qua những nghịch cảnh trong cuộc sống trong độ tuổi thanh niên. Ở lứa tuổi trung niên, với tài năng và hai trí thông minh ở mức cao của mình, ông đã thuyết phục được ông Leslie Groves để được tuyển dụng vào vị trí Trưởng bộ phận nghiên cứu bom nguyên tử và đạt được thành công rực rỡ.

Vậy cuối cùng cái gì tạo nên những người xuất chúng?

Vận may. Đối với những tài năng nhí thì đó là vận may được sinh vào những tháng 1, 2, 3. Đối với 14 tỷ phú người Mỹ đó là vận may được sinh ra trong khoảng thời gian 9 năm từ 1831 đến 1840. Đối với Bill Gates đó là vận may được sinh ra vào đúng giai đoạn 1955 – 1975, và được học đúng trường Lakeside. Đối với ban nhạc Beatles đó là vận may được mời biểu diễn tại Hamburg. Đối với luật sư Joseph Flom đó là vận may đến từ làn sóng thôn tính sáp nhập doanh nghiệp.

Nơi xuất thân. Những cầu thủ tài năng, Bill Gates, Robert Oppenheimer được sinh ra trong gia đình có điều kiện và được thừa hưởng sự giáo dục tốt, được phát triển trong một môi trường thuận lợi hơn nhiều người khác.

Trí thông minh giao tiếp và những kiến thức, kỹ năng khác mà những người xuất chúng được thừa hưởng từ sự giáo dục có định hướng từ gia đình.

Làm việc ít nhất 10.000 giờ. Những người xuất chúng có cơ may và niềm say mê để luyện tập, làm việc ít nhất 10.000 giờ đồng hồ cho nghề nghiệp của mình.

Người tóm tắt

Lâm Minh Chánh

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Những người làm chủ số 1 Việt Nam

Tác giả: Đàm Linh

Nhà xuất bản Dân Trí 2013

Sách gồm 398 trang

Về tác giả Đàm Linh

Tên đây đủ: Đàm Thị Ngọc Linh sinh năm 1990. Tốt nghiệp Đại học Ngoại Thương, hiện đang công tác tại Ngân hàng HSBC Việt Nam. Thường viết bài về kinh tế trên Báo Đầu Tư, CafeF.vn, Vietnam Financial Review…

Nội dung chính

Chúng ta sẽ được chiêm nghiệm những điều đáng quý của mười doanh nhân Việt Nam tiêu biểu. Mỗi người một vẻ, nhưng họ có những điểm chung là khát vọng, sự dấn thân, tinh thần học hỏi, sáng tạo và nhất là dốc toàn bộ trái tim và khối óc cho ngọn lửa đam mê của mình. Đây là những bài học hấp dẫn và hữu ích đối với thế hệ trẻ chúng ta.

Phần 1 – Những người làm chủ số 1 Việt Nam

TRƯƠNG GIA BÌNH với FPT

Trương Gia Bình sinh năm 1956 tại Nghệ Tĩnh. Năm 1974, Trương Gia Bình được học bỗng du học Liên Xô. Ở nước ngoài, anh cảm nhận và suy nghĩ: “Điều gì khiến một dân tộc anh hùng như Việt Nam khi ra thế giới bị khinh thường như vậy?”, “Chúng ta phải rửa nỗi nhục nghèo hèn”.

Sau 11 năm học tập, với vốn kiến thức của một tiến sĩ toán lý của đại học Tổng hợp Moscow, Trương Gia Bình về nước với khát khao cống hiến, góp phần xây dựng Tổ quốc. Nhưng, những năm đó, 1986…, đất nước rơi vào khủng hoảng kinh tế, lạm phát cao kéo theo những hệ lụy vô cùng khó khăn. Những nhà trí thức như Trương Gia Bình không thể ứng dụng những kiến thức vào thực tiễn, cũng như không thể tự nuôi nổi bản thân.

Nhưng nghịch cảnh chính là cơ hội nẩy sinh ý tưởng: Trương Gia Bình thành lập nhóm Trao Đổi Nhiệt Chất, quyết thực hiện những hợp đồng kiếm tiền nuôi nhau làm khoa học.

Các hợp đồng: “Lò phản ứng hạt nhân Đà Lạt về tải nhiệt”, “Hệ thống sấy” của nhà máy thuốc là Đồng Nai… Nhưng các hợp đồng này chưa phải là giấc mơ của họ.

Đầu năm 1988, viện sĩ Nguyễn Văn Đạo ký với viện Hàn Lâm Khoa học Liên Xô một hợp đồng trao đổi thiết bị. Đây là cơ hội để nhóm Trao Đổi Nhiệt Chất nhận nhiệm vụ này. Trương Gia Bình nghĩ tới việc xây dựng tổ chức có tên riêng với tư cách pháp nhân phù hợp. Tháng 9.1988, Công ty FPT ra đời với Trương Gia Bình là giám đốc.

Những ngày đầu, FPT hoạt động nhiều ngành để có tiền nghiên cứu công nghệ. Thời gian sau, Trương Gia Bình nghĩ: "Phải xuất khẩu phần mềm; người Ấn Độ làm được thì mình cũng làm được!".

Và, quyết tâm của trí tuệ Việt Nam đã ghi tên Việt Nam trên "bản đồ số" thế giới: chuyển đổi 1532 ứng dụng với giá trị 6,5 triệu đô la Mỹ đã được công ty dầu khí lớn của Malaysia đón nhận.

Năm 1999, đoàn học sinh Việt Nam dự thi tin học quốc tế tại Thổ Nhĩ Kỳ đạt thành tích xuất sắc, khi trở về nước được FPT đón chào nồng nhiệt và từ đó trung tâm bồi dưỡng tài năng trẻ FPT ra đời. Đó là trường Đại học FPT, với tham vọng có một "vị thế toàn cầu".

Năm 2012, FPT đã gặt hái nhiều thành tích: Tổng doanh thu 15.350 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế 2.407 tỷ đồng với 15 ngàn nhân viên trải khắp 14 quốc gia và 46 tỉnh thành trong nước. FPT nằm trong top 100 Nhà cung cấp phần mềm và dịch vụ hàng đầu thế giới, Top 500 doanh nghiệp phần mềm thế giới, giành giải vàng, bạc tại AICTA 2012, giải thưởng Nikkei 2013 châu Á.

Trương Gia Bình là một nhà khoa học, là một nhà kinh doanh, một người bạn cởi mở; đồng thời là một người thầy vô cùng tận tâm và ưu ái giới trẻ. Đã gần 60 tuổi nhưng ông không chịu nghỉ ngơi, ông vẫn tham gia giảng dạy tại đại học Quốc gia Hà Nội; viện quản trị kinh doanh FPT, lặng lẽ đưa những con thuyền mơ ước của bạn trẻ Việt Nam đi xa hơn nữa.

THÁI TUẤN CHÍ với Công ty Dệt Thái Tuấn

Thái Tuấn Chí sinh năm 1963 trong một gia đình nghèo gồm 11 anh chị em. Họ chung sống trong một căn nhà thuê nhỏ xíu ven kênh rạch quận 4. Cha anh làm nghề bốc thuốc đông y, mẹ anh buôn bán nhỏ.

Năm 14 tuổi, đang đi học, Thái Tuấn Chí phát hiện ra nhu cầu quạt cầm tay của những khán giả trong rạp hát. Anh trở thành người bán quạt rồi bán thêm các mặt hàng khác nữa. Đó là việc làm đầu tiên để anh có thu nhập giúp gia đình. Ngoài giờ học, anh lấy dép ở cơ sở sản xuất đi bỏ mối ở các chợ rồi dần chuyển qua các món hàng có giá trị hơn.

Học hết phổ thông, anh nghỉ học để học nghề kim hoàn. Nhưng rồi anh phát hiện ra nhu cầu về gấm là rất lớn mà ta chỉ nhập gấm của Nhật và Hàn Quốc. Anh quyết định xây dựng một nhà máy dệt.

Anh nghĩ, nhà máy phải có thiết bị hiện đại để sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao. Trước mắt, muôn vàn khó khăn anh phải vượt qua. Cuối cùng, tháng 4. 1996, nhà máy dệt Thái Tuấn được hình thành.

Sản phẩm của Thái Tuấn đảm bảo đủ chất lượng để cạnh tranh với hàng ngoại nhập, nhưng thị trường vẫn chưa chấp nhận bởi tâm lý về sản phẩm có thương hiệu và hàng ngoại nhập. Thái Tuấn Chí quyết tâm lấy chất lượng làm nền tảng xây dựng thương hiệu Thái Tuấn. Anh nói: "Tôi quyết định in nhãn hiệu của mình lên biên vải, vì tự ái dân tộc và vì thương hiệu của mình". Năm 1997, anh tài trợ và tham dự

hội chợ triển lãm ở Cần Thơ. Gian hàng trung tâm của hội chợ "ngợp trời" áo dài Thái Tuấn, nườm nượp khách ghé thăm tới mức công ty hết sạch hàng.

Chẳng bao lâu, Thái Tuấn đã trở thành Sao Vàng Đất Việt, Hàng Việt Nam Chất Lượng Cao, Sản phẩm được yêu thích. Công ty nhận huân chương Lao động hạng 2 và nhiều bằng khen của chính phủ. Và đã là Tập đoàn cung cấp sản phẩm và dịch vụ thời trang hàng đầu châu Á.

Thái Tuấn đã đạt được như vậy một phần là nhờ bản sắc văn hóa đặc biệt của công ty: Đó là sự cởi mở, môi trường thân thiện để nhân viên phát huy sự sáng tạo của mình. Lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên, và nhất là Thái Tuấn Chí có riêng một cố vấn "can gián đại phu". Đặc biệt, việc học tập được đề cao trong công ty. Để bù lại thời trẻ không đủ điều kiện học tập, Thái Tuấn Chí đã mạnh dạng tham gia khóa "phát triển kỹ năng lãnh đạo" tại Hoa Kỳ; hoàn tất chương trình mini MBA tại Pháp; tu nghiệp quản trị kinh doanh tại Nhật và thường xuyên tham gia các hội nghị hội thảo quốc tế.

Triết lý sống của Thái Tuấn Chí đơn giản là theo đuổi ba chữ "Nhân – Tâm – Đức" và nó đã nguyện vào đời sống của công ty. Cho nên, nhiều người đã gắn bó với anh từ khi công ty mới thành lập cho đến hôm nay.

CAO THỊ NGỌC DUNG *với* PNJ

Cao Thị Ngọc Dung sinh năm 1957 trong một gia đình có truyền thống kinh doanh, ông nội cho đến ba mẹ đều là những doanh nhân nổi tiếng ở miền Trung. Nên, kinh doanh đối với Cao Thị Ngọc Dung trở thành máu thịt.

Tốt nghiệp Đại học Kinh tế TPHCM năm 1983, chị được giao nhiệm vụ ở phòng kinh doanh Công ty Xuất Nhập Khẩu Quận 11; rồi Công ty Nông sản thực phẩm Phú Nhuận. Sau đó, chị được cử làm giám đốc công ty Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận (PNJ) với số vốn bạn đầu là 7,4 lượng vàng và 20 nhân viên.

Song song với nhiệm vụ này, chị kiêm thêm giám đốc trung tâm tín dụng Phú Gia để giải quyết những đỗ vỡ đang tiềm ẩn ở đây. Chị cùng một số thân hữu khác mạnh dạn thành lập Ngân hàng TMCP Đông Á.

Chị xây dựng Công ty PNJ với trọng tâm trang sức là ngành chủ lực. Bản thân chị đã tìm đến các nước có thế mạnh về ngành công nghiệp kim hoàn để học hỏi kinh nghiệm. Chị đưa cán bộ chủ chốt đi đào tạo ở nước ngoài; thuê chuyên gia nước ngoài về đào tạo trong công ty. Chuyên gia Richard Moor Associate (Mỹ) giúp PNJ xây dựng thương hiệu nữ trang cao cấp CAO, chị cho nhập khẩu dây chuyền máy móc thiết bị đưa ngành nữ trang thủ công theo hướng công nghiệp hóa.

Cao Thị Ngọc Dung chủ trương tiết kiệm chi phí, giảm giá thành, sản phẩm có trọng lượng nhẹ, mảnh, mỏng hơn, tinh xảo, sang trọng, đáp ứng yêu cầu kích thước, xây dựng mạng lưới phân phối, quảng bá sản phẩm.

Trang sức vàng và trang sức cao cấp của PNJ cùng với DOJI cùng chiếm thị trường lớn nhất Việt Nam. PNJ được tổ chức Plimsoll (Anh) xếp hạng 16 trong 500 công ty trang sức lớn nhất châu Á. Cao Thị Ngọc Dung là Top 5 nữ CEO quyền lực, Top 5 doanh nhân xuất sắc. Cuối năm 2012, doanh thu của PNJ đạt 6.428,4 tỷ đồng, lợi nhuận 254,4 tỷ đồng.

PNJ đạt được kết quả như vậy là vì có Cao Thị Ngọc Dung, một CEO bản lĩnh, quyết đoán, say mê trong công việc. Triết lý kinh doanh của chị là đặt chữ TÍN lên hàng đầu, theo chị, vì thiếu chứ TÍN là chết. Chị chủ trương "đặt lợi ích của khách hàng, của xã hội vào lợi ích của doanh nghiệp".

Tuy nhiên, sự nghiệp của chị Cao Thị Ngọc Dung không phải luôn mạnh mẽ tiến lên mà không gặp bất trắc. Chị nói: "Khi mới ra trường, tôi nhìn qua đôi mắt lý tưởng màu hồng. Nhưng sự ti tiện ở đâu, thời nào cũng có". Năm 1989, Giám đốc công ty Nông sản thực phẩm Phú Nhuận bị bắt vì những lời tố cáo bâng quơ. Chị cũng bị liên lụy và đối mặt với sự điều tra. Chị khẳng khái: "Tôi không có tội, tôi người có học, tôi có lòng tự trọng…". Sau khi giám đốc của chị vô tội, danh dự và uy tín của chị được phục hồi.

Câu chuyện Minh Phụng – Epco, Đông Á cũng là một nạn nhân. Tỉnh táo không chưa đủ, chị còn phải có một bản lĩnh thép mới vượt qua được "cơn sóng" đó.

Chị ứng phó nhanh, hiểu rõ những thủ đoạn của thương trường, dự báo chính xác những biến cố có thể xẩy ra. Đó là những kỷ niệm, những dấu ấn khó quên của chị.

Chị nói: "Cách đây 10 năm, vì căn bệnh ung thư, tôi đã thay đổi nhân sinh quan rõ rệt, từ đó biết chấp nhận cuộc sống", "có nhiều tiền hay ít tiền không phải là vấn đề, mà việc mình sống thế nào, đã nỗ lực hết mình hay chưa, mới là điều quan trọng". Sau tất cả khắc nghiệt của cuộc sống, chị nhận ra: "Bất trắc thì luôn ập đến, nhưng nếu mình biết cách đi xuyên qua nó, biết chấp nhận nó, thì có thể tìm ra con đường mới".

Vậy, chiến thắng chính mình và vượt qua nỗi sợ hãi bao giờ cũng là chiến thắng lớn nhất.

PHẠM ĐÌNH ĐOÀN với Tập đoàn Phú Thái

Phạm Đình Đoàn sinh năm 1964 tại Hà Tây. Năm 1987, Phạm Đình Đoàn tốt nghiệp Đại học Bách Khoa, được phân công làm việc ở Viện Công nghệ Thực phẩm. Anh trở thành một cán bộ chuyên môn giỏi. Năm 1989, anh được đi tu nghiệp ở Thái Lan 6 tháng, và năm 1993 tu nghiệp tại Pháp 9 tháng. Hai khóa học ngắn hạn này đã mở ra một bước ngoặc lớn trong sự nghiệp của Phạm Đình Đoàn.

Anh nhận ra, ở nước ngoài tư nhân có thể xây dựng những tập đoàn quy mô và năng động. Anh cũng nhìn ra tiềm năng của "ngách" thị trường phân phối trong nước. Làm khoa học ở Việt Nam không có nhiều cơ hội, hơn nữa, nền kinh tế bắt đầu có những chuyển biến tích cực, cần chủ động "đi tắt, đón đầu".

Cuối năm 1993, công ty trách nhiệm hữu hạn Phú Thái ra đời với số vốn ban đầu là 3 ngàn đô la Mỹ mà anh đã chắt chiu và 10 nhân viên. Dù đã chuẩn bị nhiều mặt trước khi khởi sự, nhưng khó khăn là không thể tránh khỏi. Anh làm việc như một nhân viên giao hàng đồng thời như một nhà quản lý định hướng chiến lược hoạt động.

Ở Tập đoàn Phú Thái (PTH), con người là yếu tố tạo nên sự khác biệt, PTH không ngừng đầu tư các khóa đào tạo trong nước và quốc tế cho đội ngũ nhân viên, tạo cho nhân viên một môi trường làm việc "3 trong 1" tức vừa là công ty, vừa là gia đình, vừa là trường học.

Hiện nay, Tập đoàn Phú Thái đã trở thành một trong những tập đoàn hàng đầu Việt Nam trên lĩnh vực phân phối bán lẻ với các đối tác nổi tiếng như P&G, Dutch Lady, Philips, caterpillar… với 5 ngàn nhân viên, 200 ngàn đại lý trên toàn quốc, trực tiếp sở hữu chuỗi siêu thị B's mart và các thương hiệu thời trang lớn như Owen, Winny. Tập đoàn được Nhà nước trao tặng huân chương Lao động hạng ba.

Phạm Đình Đoàn từng là chủ tịch Hội Doanh nhân trẻ Việt Nam, phó chủ tịch hiệp hội bán lẻ Việt Nam, thường xuyên góp ý kiến đột phá với VCCI.

Ngoài kinh doanh, Phạm Đình Đoàn còn tham gia chương trình theo kiểu "từ thiện tri thức, từ thiện kinh nghiệm" để giúp vực dậy tinh thần cho các bạn trẻ.

Những gửi gắm dành cho giới trẻ được Phạm Đình Đoàn tóm tắt trong năm bài học:

Thứ nhất, thay vì "đa dạng hóa danh mục đầu tư", các bạn hãy tập cách "bỏ nhiều trứng vào một giỏ" và tập trung đầu tư vào mặt mạnh nhất của mình.

Thứ hai, cần ghi nhớ nguyên tắc "20 trong 1". Bên cạnh ý tưởng, kỹ năng, tâm huyết, kế hoạch khôn ngoan, cần có thêm những điều kiện khác nữa như nền tảng kiến thức, tinh thần, sức khỏe, tài chính, xã hội… Vì, từ ý tưởng đi tới thực tế là cả một quá trình dài mà chỉ có trải nghiệm mới có thể rút ra được.

Thứ ba, nếu bạn muốn làm thầy người khác, hãy làm thợ trước đã, có như vậy bạn mới có thể tự tin, hiểu về công việc và chỉ huy người khác.

Thứ tư, tuổi trẻ hãy nên tìm người đỡ đầu và dựa vào thế kẻ mạnh. Chủ động học hỏi nhwgnx người đi trước, áp dụng có điều chỉnh những bài học của họ.

Thứ năm, biết cam kết với bản thân mình. Có thể những lựa chọn của bạn không nằm trong đa số, nhưng nên nhớ, những ý tưởng sáng tạo, đột phá bao giờ cũng nằm trong thiểu số. Và khi mình nắm giữ những "tài sản" vô hình này, phải biết cách theo đuổi và cam kết, thậm chí là cam kết sống chết với nó.

NGUYỄN HỒNG LAM với Ô-mai Hồng Lam

Nguyễn Hồng Lam sinh năm 1957 tại Hà Nội. Năm 1974, Nguyễn Hồng Lam nhập ngũ và trở thành sinh viên học viện Kỹ thuật Quân sự. Tháng 7. 1975, anh sang Liên Xô du học ở Đại học Điện Ảnh Leningrad.

Sau 6 năm học tập, anh tốt nghiệp loại xuất sắc, nhận hàm Trung úy. Anh trở về nước và được giao công tác tại xưởng phim Quân đội.

Đất nước vừa bước ra khỏi chiến tranh; rơi vào khủng hoảng, lạm phát, cuộc sống vô cùng khó khăn, càng khó khăn người ta càng ít để tâm tới ngành điện ảnh. Sau nhiều cân nhắc, cuối cùng, năm 1990, anh quyết định "ra quân". Anh kinh doanh vật liệu xây dựng, rồi năm 1992, anh kinh doanh tăm tre, làm tương. Thời gian này đang có "mốt" buôn qua biên giới, buôn tàu viễn dương, đã tích lũy được một số vốn đáng kể, anh lập doanh nghiệp Rồng Vàng tín dụng, cho các đối tượng đi buôn vay. Cuối cùng, anh bị mất sạch, rồi quyết tâm làm lại từ đầu.

Khi tiếp cận với lĩnh vực hoa quả khô, anh nhận ra ngay tiềm năng của ngành nghề này. Anh bắt tay vào nghiên cứu việc chế biến ô-mai. Nghề dạy nghề, cộng thêm tính chịu khó, anh đã sáng tạo ra nhiều loại ô-mai mới, ngon, thu hút sự quan tâm của thị trường. Năm 1996, công ty ô-mai Hồng Lam được thành lập.

Ở Hà Nội, các phố nổi tiếng về ô-mai là Hàng Buồm, Hàng Điếu, Hàng Đường. Hồng Lam quyết tâm chạy vạy mua cho được một căn nhà trên phố Hàng Đường để quảng bá ô-mai Hồng Lam dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Năm 2003, Công ty Hồng Lam đầu tư nhà máy sản xuất ô-mai quy mô công nghiệp, đạt chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm HACCP, tiêu chuẩn ISO 9001, chứ không làm theo phương pháp thủ công truyền thống.

Hồng Lam có thể điều chỉnh hương vị, mẫu mã, chủng loại cho sát và phù hợp với nhu cầu khách hàng. Điều khác biệt nữa ở ô-mai Hồng Lam là ở chỗ, anh đem hồn dân tộc, với hình ảnh về phố cổ, về Hà Nội vào sản phẩm. Ô-mai Hồng Lam là món quá truyền thống đậm đà chất kinh kỳ góp phần tạo nên nét văn hóa ẩm thực của người Tràng An.

Hiện nay, ô-mai Hồng Lam sở hữ một nhà máy ở khu công nghiệp Quang Minh rộng 2 hecta với hơn 100 lao động. Công ty trực tiếp quả lý 15 cửa hàng ở Hà Nọi và Hải Phòng, 14 quầy hàng trong BigC từ Hải Phòng đến Huế, Đà Nẵng. Năm 2011, Công ty đoạt giải Top Vietnam Service Product.

“Câu chuyện ô-mai” của Nguyễn Hồng Lam, thực đã khiến không ít người tin rằng, dẫu là “quà vặt” nên chịu khó tìm kiếm thì vẫn luôn có “ngách thị trường” riêng, vẫn hoàn toàn có thể làm nên “chuyện lớn”.

MAI KIỀU LIÊN với Vinamilk

Mai Kiều Liên sinh năm 1953 tại Paris, Pháp. Ba mẹ của chị đều là bác sĩ tại Pháp. Năm 1957, gia đình Mai Kiều Liên về nước, đến 1970, chị được Nhà nước cử đi Liên Xô học ngành công nghệ chế biến thịt và sữa tại Moscow.

Sau 5 năm học tập, năm 1975, Mai Kiều Liên về nước và được phân công về xí nghiệp Liên Hiệp Sữa Cà phê Miền Nam (tiền thân của Vinamilk) với cương vị kỹ sư sản xuất, rồi được bầu làm bí thư Đoàn Thanh Niên của công ty, sau đó về phòng kỹ thuật, rồi phó tổng giám đốc, năm 1992, chị được bổ nhiệm làm Tổng giám đốc công ty. Giai đoạn này công ty gặp rất nhiều khó khăn vì thiếu vốn, thiếu nguyên liệu. Nhưng chị là “cây sáng kiến”, chị vừa giúp các dây chuyền chế biến tăng năng suất, chất lượng; vừa tạo nên phòng trào thi đua cải tiến sản xuất sôi nổi.

Mai Kiều Liên có cá tính quyết đoán và suy nghĩ cấp tiến của một trí thức được đào tạo bài bản đã lãnh đạo và vực dậy công ty: Để khắc phục nguồn ngoại tệ khan hiếm của công ty, chị đã bàn bạc cùng tập thể lãnh đạo liên kết với các công ty xuất nhập khẩu, tiêu biểu là Seaprodex, dùng ngoại tệ xuất khẩu, thương thảo mua trực tiếp nguyên liệu từ các nhà sản xuất ở Ba Lan với giá rẻ hơn. Từ đó mở rộng sản xuất, vượt chỉ tiêu, tăng vốn tự có, các nhà máy bắt đầu hồi sinh.

Nhà máy sản xuất sữa bột Dielac mà Vinamilk đã tiếp quản từ 1975 không thể hoạt động vì hồ sơ và bản vẽ kỹ thuật chủ cũ đã mang theo. Sau khi khảo sát, Mai Kiều Liên đã đề xuất phương án để đội ngũ cán

bộ Việt Nam tự phục hồi. Chị tin tưởng sâu sắc vào trình độ của đội ngũ kỹ sư Việt Nam. Cuối cùng, chỉ với 200 ngàn USD cộng với chất xám của các nhà khoa học, nhà máy sữa Dielac đã được phục hồi và hoạt động có hiệu quả, thay vì phải bỏ ra hàng triệu đô la Mỹ để thuê chuyên gia nước ngoài.

Càng khó, chị càng quyết tâm sáng tạo nhiều hơn. Vinamilk tự mình phát triển và lớn mạnh. Với chị, muốn có sản phẩm đi đầu trên thị trường thì phải luôn phải sáng tạo. 90% ý tưởng mới của Vinamilk xuất phát từ chính "thuyền trưởng".

Hơn 200 sản phẩm sữa, từ phân khúc cao cấp cho đến các dòng sản phẩm cải thiện, tăng cường sức khỏe, chăm sóc sắc đẹp, phát triển thể chất và trí tuệ cộng đồng. Công ty mở rộng và phát triển thị trường trong nước đồng thời tìm kiếm thị trường khác trên thế giới. Sản phẩm của Vinamilk đã vươn ra 16 nước trên thế giới, trong đó Vinamilk thắng áp đảo ở thị trường Irak.

Mai Kiều Liên đã quyết liệt đưa ra chính sách về việc chủ động tạo nguồn nguyên liệu, phát triển hệ thống trang trại và đàn bò riêng của công ty. Nông dân được ưu đãi mua cổ phần với 70% mệnh giá, nếu không có tiền mua thì được công ty bảo lãnh vay vốn để mua.

Tính nhân văn của người đứng đầu doanh nghiệp cũng thể hiện trong chiều sâu phát triển cộng đồng. Vinamilk vì một thế hệ "mắt sáng dáng cao", "vươn tầm cao Việt Nam", gần 19 triệu ly sữa trao tặng cho trẻ em; học bỗng Vinamilk ươm mầm tài năng trẻ Việt nam và các hoạt động từ thiện khác.

Năm 2012, Vinamilk cán mốc 1,3 tỷ đô la tương đương 1% GDP. Vinamilk đã đạt Top 200 doanh nghiệp xuất sắc nhất khu vực châu Á. Nhận các danh hiệu cao quý của Nhà nước, của các Tạp chí chuyên môn và của các Tổ chức quốc tế. Mai Kiều Liên đạt Top 50 nữ doanh nhân quyền lực nhất châu Á, là anh hùng lao động và nhiều danh hiệu cao quý khác.

Phương hướng của Mai Kiều Liên và tập thể lãnh đạo Vinamilk thể hiện nhiều tham vọng: Vinamilk sẽ trở thành tập đoàn đa quốc gia và sẽ đạt doanh thu 3 tỷ đô la, sẽ có những trang trại để tự túc 40% nguyên liệu vào năm 2017. Mai Kiều Liên bảo: "Khi đã thống nhất trong lãnh đạo rồi thì cứ thế mà làm, không quay đầu".

LÝ NGỌC MINH với Gốm sức Minh Long

Lý Ngọc Minh sinh năm 1953 tại cái nôi gốm sức Bình Dương. Cha anh mất sớm, nhưng hình ảnh của cha say sưa lọc men đã ám ảnh anh từ nhỏ.

Lý Ngọc Minh nghỉ học từ rất sớm, và anh nung nấu giấc mơ làm một cuộc "cách mạng" cho đồ gồm sứ quê hương mình.

Năm 1968, Lý Ngọc Minh 16 tuổi, được mẹ giao cho 2 lượng vàng để khởi sự giấc mơ của mình. Sau 2 năm miệt mài nghiên cứu, năm 1970, anh cùng người bạn mở công ty Minh Long.

Ngay từ những ngày đầu khởi nghiệp, Lý Ngọc Minh đã xác định mục tiêu làm việc của mình là vì đam mê chứ không phải vì kiếm tiền.

Thiên nhiên Việt Nam hùng vĩ, truyền thống văn hóa Việt Nam tươi đẹp, con người Việt Nam nhân hậu đã thổi vào tâm hồn anh một tính cách nghệ sĩ, thể hiện qua các hoa văn, kiểu dáng thoang thoảng những câu ca dao, tục ngữ mang dáng dấp của một Việt Nam nên thơ. Tình yêu gốm sứ, tình yêu quê hương đã trở thành động lực giúp anh liên tục sáng tạo. Anh nói: "Tôi muốn giới thiệu một Việt Nam thu nhỏ với bạn bè năm châu".

Anh muốn sản phẩm của Minh Long phải đạt chất lượng cao, theo kịp xu hướng thị trường, nên anh đã lên đường "du học" khắp thế giới để tìm kiếm công nghệ mới nhất, chất lượng nhất.

Kỹ thuật nung ở nhiệt độ cao 1380 độ; việc ứng dụng công nghệ 3D tạo không gian 3 chiều; áp dụng một số kiến thức vật lý; cái tiến cách xây lò truyền thống để lửa cháy đều… đã tạo cho sản phẩm Minh Long có chất lượng nổi bật bởi độ trắng trong, bóng, mỏng nhẹ và không có tạp chất.

Sản phẩm Minh Long đạt tới đỉnh cao không biên giới, không thời gian. Nổi tiếng ở hội chợ Frankfurt (Đức) và vinh dự trở thành tặng phẩm cho các sự kiện ngoại giao cấp quốc gia. Minh Long cũng rất chú ý thị trường trong nước, gần gũi với người tiêu dùng về giá thành mà vẫn đảm bảo chất lượng.

Minh Long đạt cúp Sen Vàng 2010, đạt giải thưởng châu Á Thái Bình Dương 2011, đã cho ra đời các sản phẩm mang tính chất sản vật quốc gia như cúp Hồn Việt, cúp Rồng Việt, chén Ngọc Thăng Long.

Lý Ngọc Minh được vinh danh "Top 50 người Tiên Phong 2012".

Có thể nói sự phát triển của Minh Long hôm nay là một quá trình "chiến đấu" liên tục bởi Tài và Tâm. Minh Long đã trở thành niềm tự hào số một trong các dòng sản phẩm Việt Nam có thể bước ra sánh vai với bạn bè thế giới.

ĐÀO HỒNG TUYỂN với Đảo Ngọc Tuần Châu

Đào Hồng Tuyển sinh năm 1954 tại Quảng Ninh. Khi nhập ngũ, anh tham gia Đoàn tàu Không số trên biển, phụ trách vận chuyển vũ khí vào chiến trường miền Nam.

Chiến tranh kết thúc, anh tiếp tục tham gia quân tình nguyện trên chiến trường K, rồi cùng đồng đội nhận nhiệm vụ chuyển thi hài liệt từ Campuchia về nước.

Sau khi về nước, với một ít tiền trợ cấp, anh quyết định chuyển ngành. Anh chọn Sài Gòn để thực hiện ước mơ của mình. Bước đầu ở Sài Gòn, anh sống lang thang như một thanh niên bụi đời, làm bất cứ việc gì, từ dọn chuồng heo đến phục vụ, cũng chịu nhiều cay đắng, nhưng anh cần công việc để nuôi quyết chí "phải làm giàu".

Thời gian sau, Đào Hồng Tuyển làm việc cho một con tàu dân sự phục vụ cho tàu nước ngoài. Khi có thêm chút tiền, anh làm quen và lọc ra danh sách những người làm khoa học và kỹ thuật do chế độ cũ đào tạo, cùng họ nghiên cứu, chế tạo trong các nhà xưởng bỏ hoang với sắt thép và phế liệu sau chiến tranh. Rồi anh xây dựng các nhà máy, xí nghiệp nước giải khát, phân bón, bánh kẹo… Năm 1988 anh tham gia xây dựng siêu thị Sài Gòn.

Biết được khả năng của anh, Trung ương Đoàn mời anh làm Phó tổng giám đốc công ty xuất nhập khẩu, đây là cơ hội để anh đến được Singapore, Úc để học tập và nghiên cứu thêm.

Khi cơ chế mở cửa, Đào Hồng Tuyển nghỉ làm việc Nhà nước, anh mở công ty bánh kẹo, xuất nhập khẩu. Công việc đang phát triển mạnh mẽ ở phía Nam, năm 1997, lãnh đạo tỉnh Quảng Ninh mời anh ra làm cố vấn và gợi ý anh đầu tư vào Tuần Châu. Đào Hồng Tuyển phát hiện ra tiềm năng của hòn đảo này, nhưng vì khủng hoảng khu vực đang diễn ra, các nhà đầu tư nước ngoài đã rút lui. Anh nắm cơ hội, suy thoái đã đến đáy và anh quyết tâm thực hiện dự án. Anh xây dựng con đường vượt biển dài 2km, rộng 25m để kéo Tuần Châu gần lại với đất liền và để đánh thực tiềm năng của nó. Nhiều người cho anh là kẻ điên rồ.

Anh trực tiếp chỉ huy công trường, gần 3 năm, hàng triệu mét khối đất đá đã được đổ xuống biển. Cuối cùng, 8.2.1999, con đường ra đảo chính thức được hoàn thành.

Anh nghĩ: “Phải làm cho Tuần Châu đẹp hơn, hấp dẫn hơn và nhân văn hơn”: Bãi tắm nhân tạo dài 4km, Vườn ẩm thực Việt Nam, Câu lạc bộ biểu diễn cá heo, Cung trình diễn vũ điệu nhạc nước, Hệ thống du thuyền… Anh đã biến Tuần Châu thành Ngọc Châu.

Anh thành lập công ty TNHH Âu Lạc để có điều kiện giúp đỡ những cựu chiến binh Đoàn Tàu Không Số. Công ty anh đã tham gia nhiều hoạt động giúp đỡ người nghèo, anh đã đóng góp 1 triệu đô la hỗ trợ người dân Nhật Bản bị sóng thần tàn phá vì anh nghĩ Nhật Bản đã giúp Việt Nam rất nhiều qua vốn ODA.

Tập đoàn Tuần Châu là Top 100 Sao vàng Đất Việt; được giải thưởng The Guide Award và rất nhiều bằng khen. Bản thân Đào Hồng Tuyển đạt Doanh nhân tiêu biểu 2009-2010, được tặng nhiều kỷ niệm chương và bằng khen.

Điều gì đã giúp Đào Hồng Tuyển đạt được thành quả như vậy? Theo anh, đó là tri thức, đó là khoa học và kỹ thuật. Anh nói, thương trường là chiến trường không có súng, ở đó, tri thức vẫn là thứ quyết định. Vốn vô hình là trí tuệ sẽ làm ra vô số cái hữu hình (tiền bạc, nhà cửa, đất đai…), nhưng vốn vô hình không thể mua được. Vì thế, anh biết trí thức của chế độ cũ để lại là nguồn lực quý giá. Anh đã từng bảo lãnh những người vượt biên bị bắt bởi anh biết họ có tài. Công việc này rất nguy hiểm, nhưng anh vẫn làm vì anh tin mình làm đúng. Nhà xưởng bỏ hoang, sắt thép phế liệu sau chiến tranh, cán bộ kỹ thuật chế độ cũ anh đã biến thành công nghệ sản xuất.

Làm thế nào để khai thác nguồn lực đó, quản lý được hàng ngàn công nhân, đó chính là tri thức tổng hợp và phẩm chất thủ lĩnh. Ai có được những tố chất đó sẽ là người thành công.

ĐẶNG LÊ NGUYÊN VŨ với Cà phê Trung Nguyên

Đặng Lê Nguyên Vũ sinh năm 1971 tại Khánh Hòa. Năm 1979, gia đình anh chuyển lên sinh sống ở Đắc Lawsk. Năm 1987, lúc anh 16 tuổi, bố anh mất, gia đình lâm vào cảnh khó khăn, anh phải đi làm để kiếm tiền đi học. Năm 1992, anh nhập học trường Y Đại học Tây Nguyên. Đang học năm thứ ba trường Y, Đặng Lê Nguyên Vũ nhận ra mình đã “lộn chỗ”, không mê nghề y này, anh quyết định nghỉ học. Mẹ anh đã khóc như mưa, cố gắng thuyết phục. Nhưng anh cho rằng, thà chịu mất 6 năm trường y còn hơn sẽ tiếc đã biến cuộc đời mình thành vô dụng. Anh cương quyết lên Sài Gòn tìm người chú họ. Anh tin tưởng tuyệt đối rằng anh không đi ăn mày, anh chỉ đi xin người khác một cơ hội, khiến anh không nản lòng.

Đến Sài Gòn, người chú họ khuyên anh cứ từ từ vì anh còn rất trẻ, hãy trở về Ban Mê Thuột hoàn thành chương trình học rồi hãy hay. Vâng lời, anh trở về hoàn tất tấm bằng y khoa. Không làm bác sĩ, anh quyết tâm muốn chế biến ra loại cà phê ngon nhất và xuất khẩu ra thị trường thế giới. Anh biết, Ban Mê Thuột có loại cà phê Robusta ngon nhất thế giới, là trung tâm cà phê của Việt Nam, thế mà người nông dân trồng cà phê của mình vẫn nghèo khổ. Trong lúc những quốc gia không trồng một cây cà phê nào mà họ vẫn hưởng lợi từ cà phê nhờ công nghệ chế biến, đóng gói… vì cà phê Việt Nam chỉ xuất thô.

Nhiều người cho rằng anh là "thằng điên hạng nặng", nhưng có ba người bạn "cảm" được giấc mơ thương hiệu của anh và đồng ý giúp đỡ. Anh đến đại lý thu mua cà phê đề nghị họ cho anh mượn vài ký cà phê, anh rang rồi đi bỏ mối các quán. Thấy anh là người đàng hoàng, khát khao nên đã tạo điều kiện.

Tháng 8.1996, cửa hàng cà phê Trung Nguyên đầu tiên ra đời, tất cả các khâu rang, xay cho đến chế biến chỉ diễn ra trong gian nhà gỗ 2,8m^2.

Đến nay, 2012, doanh thu của Trung Nguyên 200 triệu đô la Mỹ, sản phẩm có mặt tại hơn 60 quốc gia trên thế giới. Cà phê chồn Legendee trở thành Đại sứ Ngoại giao văn hóa của Bộ ngoại giao. Anh đã được vinh danh Vua cà phê, Top 50 Người Tiên Phong 2012, anh đã sáng lập quỹ Khơi nguồn sáng tạo và đã nhận nhiều danh hiệu cao quý khác.

Tuy đã đạt được những thành quả như vậy, nhưng anh vẫn mang trong mình những ước mơ khác.

Hàng ngàn năm rồi, nông dân Việt Nam vẫn nghèo khổ, vẫn lạc hậu. Trong lúc đó ta xuất khẩu gạo, cà phê, chè, hồ tiêu… Trong giao đoạn biến đổi khí hậu hiện nay và sắp tới, nhu cầu đang tăng lên, nông nghiệp chính là "quyền lực mềm", nhưng Việt Nam không nắm được quyền lực đó để điều khiển cuộc chơi. Vậy, ta phải làm lại vấn đề lớn này.

Làm sao năng suất nông nghiệp tăng lên 10 lần, 20 lần, đó là tiềm năng. Trí thông minh của người Việt Nam để làm gì? Thực tế, có quốc gia khó khăn hơn ta nhiều lần nhưng họ đã làm được.

Riêng cà phê, nó là "mỏ vàng đen tái tạo", nhờ công nghệ, đóng gói, trình bày, kể chuyện. Biết cách, nó sẽ là nguồn tài nguyên bền vững cho quốc gia.

Đối với thế hệ trẻ, anh gửi gắm:

Các bạn trẻ bây giờ có nhiều điều kiện hơn thế hệ trước rất nhiều: công nghệ có dây, không dây, cơ hội học tập, giao lưu quốc tế, khả năng tiếp caanhj các nguồn lực tài chính, thị trường… Nhưng điều cốt lõi là hoài bão, ý chí, tinh thần và khát khao phải mạnh.

Phải "nghó nghiêng toàn cầu" để thấy nhiều bài học quý giá ở chung quanh, biết lấy những bài học quốc tế để xử lý tốt những vấn đề căn bản của mình. Phải coi tri thức, học hỏi, tìm hiểu là niềm vui sống. Phải học suốt cả cuộc đời vì không bắt kịp thời đại thì bị đào thải là tất yếu.

Và khi tư duy thay đổi thì cuộc sống thay đổi.

GIẢN TƯ TRUNG với Trường Pace

Giản Tư Trung sinh năm 1974 tại Nghệ An. Anh học cấp 3 tại Nha Trang rồi học Đại học Kinh tế Sài Gòn. Anh hoàn tất chương trình Thạc sĩ tại Geneva, sau đó là nghiên cứu sinh dài hạn tại London (Anh).

Giản Tư Trung bắt đầu kinh doanh khá sớm, thăng trầm và gắn bó với cơ sở nhựa Chợ Lớn. Sau đó, anh làm chuyên gia tư vấn tại ba hãng tư vấn và kiểm toán hàng đầu thế giới, rồi về làm việc tại Ủy ban Chứng khoán Nhà nước ở Hà Nội.

Cuối cùng, Giản Tư Trung nhận ra rằng, nghề giáo và nghiệp giáo dục là hợp với bản chất của mình nhất. Anh cùng cộng sự sáng lập trường PACE – trường chuyên biệt dành cho doanh nhân, với "sứ mạng" góp phần định hình một nền kinh thương mới tại Việt Nam.

PACE luôn đề cao giá trị thực học, phi bằng cấp từ khi thành lập từ 2001 đến nay, trường đã triển khai hàng ngàn khóa học, với 110 chương trình đào tạo cho hơn 80 ngàn cán bộ lãnh đạo, giám đốc, doanh nhân của các công ty, tập đoàn, các tổ chức trong và ngoài nước. Trường cũng đã tổ chức hoạt động hội thảo quốc tế với những "bộ óc hàng đầu" thế giới tham gia. Trường đã xây dựng tủ sách Doanh Trí đồng thời góp sức nghiên cứu chuyên sâu về giáo dục qua việc khai lập Viện IRED với chủ trương giáo dục khai minhh để có một xã hội văn minh.

Giản Tư Trung là Ủy viên Hội đồng điều hành Hội giáo dục so sánh châu Á, thành viên Hội Nghiên cứu giáo dục quốc gia Hoa Kỳ. Ông đạt giải thưởng "Nhà lãnh đạo trẻ toàn cầu" do diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) trao tặng năm 2013.

Giản Tư Trung cho rằng, con người khai minh là phân định được "ai là ai", "cái gì là cái gì" và "Tôi là ai". Theo anh, chỉ có một con đường duy nhất để mỗi người có thể trở thành con người khai minh đó là con đường "thực học". Do vậy, sách hay, sách quý sẽ có một vai trò quan trọng và tiên phong trong công cuộc canh tân giáo dục và khai minh xã hội.

Anh nói, dù làm chủ hay làm thuê, làm sếp hay làm lính, làm quan hay làm dân, làm thầy hay làm thợ… tất cả đều không quan trọng. Điều quan trọng là làm cái gì mà mình giỏi nhất, phù hợp với cái chất của mình nhất và tạo ra giá trị nhiều nhất.

Hãy hình thành được cái chính mình, cái chính mình này thiêng liêng lắm. Đó chính là văn hóa – nền văn hóa cá nhân! Đó là thứ/những giá trị làm nên ai đó hay cái gì đó là thứ mà vì nó, hay để bảo vệ nó, người ta sẵn sàng hy sinh mọi thứ khác. Bởi lẽ, văn hóa không chỉ là thứ giúp con người ta không bị rơi xuống "vực sâu"; nhận ra và rời xa cái xấu, cái ác, mà còn là thứ giúp con người ta vượt qua "đèo cao"; vượt qua mọi khó khăn, nghịch cảnh để hướng đến cái đúng, cái đẹp.

Ngày nay, sự hội nhập sâu rộng khiến cho những khủng hoảng trong giới trẻ trở nên nặng nề hơn. Và nhiệm vụ của người trẻ, không phải chỉ quan tâm đến chuyện vượt khủng hoảng, mà còn phải làm sao nghĩ cách để khủng hoảng như thế không xảy ra nữa. Bởi bên cạnh những bài toán được đặt ra, thời điểm khủng hoảng thế này cũng là cơ hội để người trẻ nhìn lại mình, vì "thay đổi đến từ TÔI".

Phần 2 – Nhìn ra thế giới

TOP 20 NGƯỜI GIÀU NHẤT THẾ GIỚI NĂM 2013

Người đứng đầu Top 20 là Carlos Slim Helu và gia đình thuộc công ty America Movil với tài sản 73 tỷ USD. Người xếp cuối danh sách của Top 20 này là Larry Page thuộc công ty Google với tài sản 23 tỷ USD.

Tổng tài sản của 20 tỷ phú chiếm 0,0366% GDP toàn thế giới năm 2012.

XIN THẦY HÃY DẠY CHO CON TÔI

(Bức thư nổi tiếng gửi Thầy giáo)

Xin Thầy hãy dạy cho con tôi những điều:

1. Không phải tất cả mọi người đều công bằng, đều chân thật. Nhưng cứ mỗi một kẻ vô lại ta gặp thì đâu đó sẽ có con người chính trực.

2. Một đồng đô la do công sức mình tạo ra quý giá hơn nhiều so với 5 đô la nhặt được.

3. Biết cách chấp nhận thất bại và cách tận hưởng niềm vui chiến thắng.

4. Phải biết được rằng những kẻ hay bắt nạt người khác nhất, lại là những kẻ dễ bị đánh bại nhất.

5. Thấy được thế giớ kỳ diệu của sách cũng như có đủ thời gian để lặng lẽ suy tư về những bí ẩn của cuộc sống.

6. Biết lắng nghe và sàn lọc những điều nghe được. Đối xử dịu dàng với những người hòa nhã và cứng rắn với những kẻ thô bạo.

7. Biết cách mĩm cười khi buồn bã và biết rằng không có sự xấu hổ trong những giọt nước mắt.

8. Biết chế giễu những kẻ yếm thế và cẩn trọng trước sự ngọt ngào đầy cạm bẫy.

9. Có thể bán cơ bắp và trí tuệ với giá cao nhất, nhưng không bao giờ bán trái tim và tâm hồn mình.

10. Biết khoanh tay làm ngơ trước đám đông gào thét nhưng đứng thẳng bảo vệ điều cháu cho là đúng.

11. Xin thầy hãy dịu dàng với cháu, nhưng đừng vuốt ve nuông chiều cháu bởi vì cháu cần sự thử thách để rèn luyện.

12. Cháu phải luôn có niềm tin tuyệt đối vào bản thân để có niềm tin tuyệt đối vào nhân loại.

STEVE JOBS ĐỌC DIỄN VĂN TẠI ĐẠI HỌC STANFORD

Câu chuyện thứ nhất:

Tôi chưa bao giờ có bằng đại học. Đây là lần tôi tiếp cận gần nhất với một buổi tốt nghiệp.

Vậy, vì sao tôi bỏ học? Vì toàn bộ số tiền tiết kiệm của bố mẹ tôi phải dồn vào trả học phí cho tôi, tôi thấy việc đó không hề hiệu quả. Tôi bắt đầu bỏ những môn học bắt buộc mà tôi không thấy hứng thú và chỉ đăng ký học môn tôi quan tâm. Tôi đã bỏ học và quyết định chỉ đăng ký vào lớp dạy viết chữ để tìm hiểu họ làm điều đó thế nào. Đây là môn học nghệ thuật và mang tính lịch sử mà khoa học không thể nắm bắt được và tôi thấy nó thật kỳ diệu. Việc cố gắng theo đuổi niềm đam mê và thỏa mãn sự tò mò của mình là vô giá. Tôi không có suất trong ký túc xá nên tôi ngủ trên sàn nhà của bạn bè, đem đổi vỏ chai nước ngọt lấy 5 cent để mua đồ ăn.

Nhưng 10 năm sau, khi chúng tôi thiết kế máy Macintosh mọi thứ như trở lại trong tôi. Nếu tôi không bỏ học, tôi có lẽ sẽ không bao giờ tham gia lớp nghệ thuật viết chữ và máy tính Mac có lẽ không có được hệ thống phông chữ phong phú như hiện nay.

Vậy hãy tin rằng, các dấu chấm, các sự kiện trong cuộc đời bạn về mặt này hay mặt khác sẽ ảnh hưởng đến tương lai của bạn. Bạn phải có niềm tien vào một thứ gì đó – sự can đảm, số phận cuộc đời, định mệnh hay bất cứ điều gì – cách nghĩ đó đã tạo nên những khác biệt trong cuộc đời tôi.

Câu chuyện thứ hai:

Wor cùng tôi sáng lập Apple tại garage của bố mẹ tôi khi tôi 20 tuổi, chúng tôi làm việc miệt mài trong 10 năm và phát triển thành công công ty trị giá 2 tỷ đô la với 4 ngàn nhân viên. Chúng tôi cho ra đời thành quả sáng tạo – Macintosh – khi tôi bước sang tuổi 30.

Apple đã thuê một ngwofi mà tôi nghĩ đủ tài năng để điều hành công ty với tôi. Mọi chuyện diễn ra tốt đẹp. Nhưng sau đó, tầm nhìn tương lai của chúng tôi khác nhau và không thể hợp nhất, ban lãnh đạo đứng về phía ông ấy. Ở tuổi 30, tôi bị sa thải phải ra khỏi công ty (bị sa thải tại ngay công ty mà mình lập ra!). Những gì tôi theo đuổi cả đời bị biến mất.

Tôi vẫn yêu những gì tôi làm, tôi quyết định làm lại từ đầu. Tôi thành lập NeXT và Pixar. Pixar tạo nên bộ phim đồ họa máy tính đầu tiên trên thế giới. Apple mua lại NeXT. Tôi trở lại nhận nhiệm vụ phục hưng Apple. Tôi chắc chắn rằng những điều trên sẽ không xảy ra nếu tôi không bị Apple sa thải. Nó như một liều thuốc đắng và kinh khủng, nhưng bệnh nhân cần nó.

Đôi khi cuộc đời sẽ giáng một viên gạch vào đầu bạn, đừng mất niềm tin. Tôi hiểu thứ duy nhất khiến tôi vững vàng chính là niềm đam mê. Hãy làm những gì bạn tin nó sẽ trở nên tuyệt vời.

Câu chuyện thứ ba:

Tôi đã đọc đâu đó: “Nếu sống mỗi ngày như thể đó là ngày cuối cùng, một ngày nào đó bạn sẽ đúng”.

Luôn nghĩ rằng mình sẽ sớm chết là công cụ quan trọng nhất giúp tôi tạo ra những quyết định lớn trong đời. Vì gần như mọi thứ, từ hy vọng, niềm tự hào, nỗi sợ hãi, tủi hổ hay thất bại sẽ biến mất khi bạn sẽ đối mặt với cái chết. Khi không còn gì nữa, chẳng có lý gì bạn không nghe theo lời mách bảo của con tim.

Không ai muốn chết. Ngay cả người mong được lên thiên đàng cũng không muốn chết để tới đó. Nhưng cái chết là đích đến mà chúng ta đều phải tới không ai thoát được nó. Cái chết như là phát minh hay nhất của sự sống. Nó là tác nhân thay đổi cuộc sống.

Thời gian của bạn không nhiều, đừng lãng phí bằng cách sống cuộc đời của người khác.

Phần 3 – Việt Nam "trong mắt tôi"

CHÚNG TA ĐANG CÓ GÌ VÀ ĐANG Ở ĐÂU?

Diện tích Việt Nam 331.212 km^2 (xếp thứ 66/thế giới), với dân số 92 triệu người (xếp thứ 14/thế giới). Trong đó lực lượng lao động là 49 triệu người (xếp thứ 13/thế giới) và dân số dưới 25 tuổi đạt 43%.

Sản lượng điện: 117 tỷ kwh (xếp thứ 32/thế giới), dầu thô 336.100 thùng/ngày (xếp thứ 33/thế giới), khí tự nhiên 9,3 tỷ m^3 (xếp thé 45/thế giới).

Có 127,318 triệu thuê bao di động (xếp thứ 17/thế giới), và 23,382 triệu người sử dụng internet (xếp thứ 17/thế giới).

GDP: 325,9 tỷ đô la (2012) (xếp thứ 42/thế giới)

GDP bình quân: 3.600 USD/người (xếp 170/thế giới)

Dự trữ ngoại hối 23,88 tỷ USD (xếp thứ 56/thế giới), năng lực cạnh tranh xếp thứ 75/144 quốc gia và chỉ số phát triển con người xếp thứ 127/187 quốc gia.

Chưa thoát khỏi bẫy thu nhập trung bình.

TOP 20 NGƯỜI GIÀU NHẤT VIỆT NAM năm 2013

Người đứng đầu Top 20 là ông Phạm Nhật Vượng thuộc công ty Vingroup với tài sản 18.125 tỷ đồng.

Người xếp thứ 20 là ông Nguyễn Duy Hưng thuộc CTCP Chứng khoán Sài Gòn với tài sản là 609 tỷ đồng.

Tổng tài sản của 20 người giàu nhất Việt Nam 2013 là 1.019.362.671 đô la Mỹ, chiếm 0,0072% giá trị GDP của Việt Nam năm 2012.

THƯ CHO MỘT BẠN TRẺ của Giáo sư Trần Hữu Dũng, Đại học Ohio, Mỹ

Tôi chỉ thấy bạn từ bục giảng của tôi và qua những bức thư đầy bức xúc của bạn, tôi cảm nhận rằng: bạn vừa có niềm tin về tương lai, nhưng niềm tin ấy bị xao xuyến do hiện tại này.

Tôi nghĩ: "Mỗi thế hệ phải tìm một tương lai cho mình". Mặc dù, thế hệ chúng tôi đã cống hiến và hy sinh rất nhiều cho tổ quốc, nhưng chúng tôi vẫn cảm thấy có lỗi là chưa chuẩn bị cho tương lai các bạn, và để lại một đất nước còn nhiều mảng tối.

Khi cơn lốc "thị trường" bao phủ lên đất nước ta, một bộ phận được xem là "trí thức" đã tha hóa, chụp giật, co cụm trong riêng tư, đạo đức giả đã làm cho nhiều bạn chán ngán buồn phiền. Tôi không dám thay mặt ai, tôi có lời xin lỗi bạn.

Nhưng dù hiện tại có thế nào thì tương lai cũng sẽ đến, và tương lai ấy ở trong tay các bạn.

Thế giới thay đổi với nhịp độ vùn vụt và sâu rộng, đó là tiến trình của cái gọi là "toàn cầu hóa", nó sẽ đem lại cho các bạn vô vàn cơ hội, hãy sẵn sàng. Nhưng nó cũng đặt ra nhiều vấn đề mong các bạn cần suy nghĩ.

Trước hết là sự giữ gìn dân tộc tính vì nó sẽ phản ảnh tình cảm đối với quê hương đất nước, cội nguồn mình. Làm sao vừa khai thác cơ hội vừa giữ được tính đặc thù của chúng ta.

Thứ hai, toàn cầu hóa không có nghĩa là bạn là công dân quốc tế và không còn là công dân của một nước. Tùy thuộc vào hoàn cảnh, nghề nghiệp, bạn hãy "làm cái gì đó" cho đồng bào mình. Không nhất thiết bạn phải hồi hương, nhưng sống giữa lòng dân tộc bạn còn nhận được những tình cảm yêu thương mà không nơi nào có được.

Toàn cầu hóa có nghĩa là không còn biên giới quốc gia dân tộc, mà những xung khắc cũ sẽ tái hiện qua những phương diện khác. Hãy tỉnh táo, không ngây thơ. Hợp tác để tìm giải pháp chung là cần thiết nhưng không quên quyền lợi thực tế của quốc gia.

Một bộ mặt nữa gây ra sự giằng co giữa nền văn hóa dựa vào công nghệ, vào kinh tế thị trường với nền văn hóa nhân văn mà tượng hình là văn chương, nghệ thuật. Việc bảo tồn "giá trị cổ truyền" và khuếch trương văn học nhân văn, nó sẽ đòi hỏi sự sáng tạo của bạn.

Sự hội nhập mang theo nhiều nguy cơ tiềm ẩn, cuộc sống hối hả, vội vàng, không có thời gian nhìn lại nội tâm. Bạn nên nhín chút thời gian để lắng đọng, trầm tư.

Hãy quan tâm đến những người khó khăn. Một xã hội mà mọi người "tử tế" với nhau, mọi người đều có cơ hội tiến thân là một xã hội tươi đẹp, đáng sống.

Tuổi trẻ không chỉ là chặng đường chuẩn bị cho tương lai mà còn là một khoảng hiện thực của chính cuộc đời bạn. Bạn hãy tận hưởng tuổi trẻ ấy.

Hãy giữ niềm tin và tích cực cùng nhau thực hiện niềm tin ấy, vì đó là bổn phận của chúng ta đối với chính mình.

NGƯỜI VIỆT TRẺ TỰ ĐỐT ĐUỐC MÀ ĐI

Bài viết của Tiến sĩ Giáp Văn Dương, từng làm việc ở Anh, Singapore, hiện đang công tác tại Hà Nội:

Việt Nam chúng ta đang trong cơn gian khó: trong nước thì lạm phát, kinh tế khó khăn, sản xuất giảm, nhiều doanh nghiệp phá sản. Ngoài Biển Đông thì Trung Quốc liên tục gây căng thẳng. Trên thế giới tình hình cũng không sáng sủa lắm.

Nhiều người rất bi quan. Riêng tôi, thay vì nhìn mãi vào bức tranh màu xám, tôi nhìn vào những người Việt trẻ. Tôi tin vào sức trẻ. Chính tuổi trẻ sẽ là cứu tinh của đất nước.

Nhưng tôi không phán xét, tôi chỉ quan sát tuổi trẻ. Họ đang sống. Đôi khi hết mình. Đôi khi dật dờ. Đôi khi chao đảo. Nhưng chắc chắn là họ đang sống. Ở đâu có sự sống thì ở đó có sự phát triển.

Tôi lo lắng. Đôi khi đến mức dằn vặt, cáu bẳn vì cảm giác bất công và bất lực. Tôi không thấy được sự lan tỏa của một tuổi trẻ tự do phóng khoáng, sự rực sáng của khát vọng.

Tôi có cảm giác đau nhói vì có quá nhiều khuôn mặt sạm đen, thiếu sắc khí, quá nhiều người trẻ gầy gò ốm yếu hơn cả thế hệ chúng tôi thời bao cấp.

Tôi hỏi họ vì sao? – Tụi em khó khăn – Tôi lắng nghe lòng mình. Có một cái gì rất vô lý ở đây. Đó là sự bỏ rơi chăng? Nhiều người trẻ đã tự bươn chải, tự đánh vật với những nhu cầu tối thiểu hằng ngày làm họ kiệt sức! Thậm chí họ đánh mất sự tự tin, đánh mất tài sản quí giá của mình, đó là tuổi trẻ.

Lỗi tại ai? Không hẳn là lỗi của những người tuổi trẻ. Chắc chắn là lỗi một phần của những người đi trước, của hệ thống, của xã hội đã phần nào bỏ rơi họ.

Tuổi trẻ không phải là một tương lai xa xôi mà chính là hiện thực của đất nước.

Đất nước cần vươn lên. Vì thế, với người Việt trẻ, một cuộc vươn lên chính mình là cần thiết. Khi mò mẫm trong bóng tối, không cách nào khác tự đốt đuốc cho mình, phải tự mình vạch đường mà tiến bước.

Hãy sống, sáng tạo, bay bổng, tò mò khám phá, tin vào bản thân, vun đắp những khát vọng lớn. Không phải ai khác, mà chính người Việt trẻ mới là cứu tinh của đất nước.

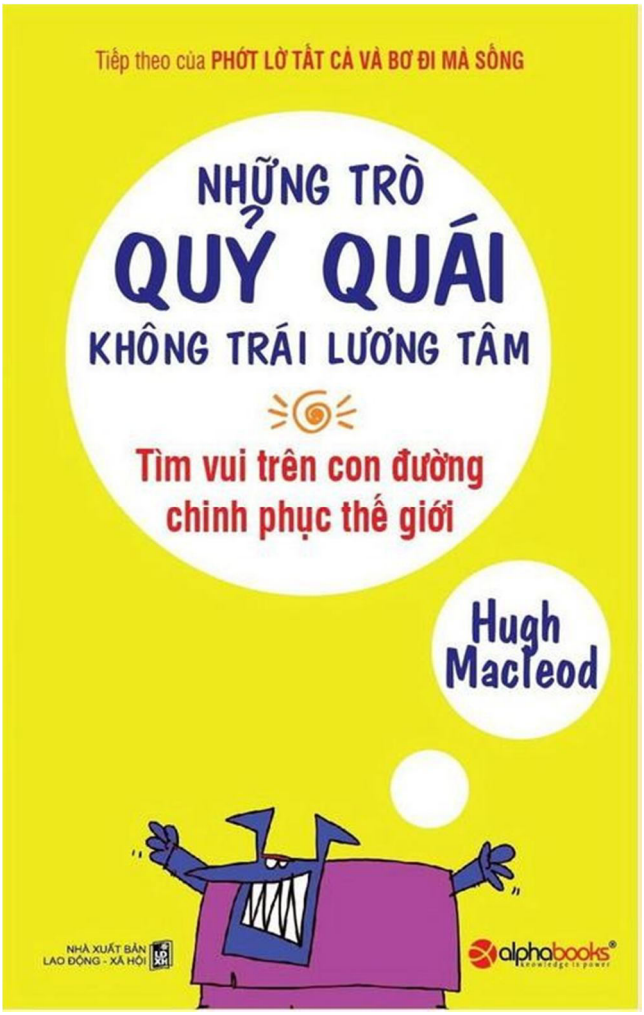
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Những Trò Quỷ Quái Không Trái Lương Tâm

(Tiếp theo của: Phớt Lờ Tất Cả & Bơ Đi Mà Sống)

Tác giả: Hugh MacLeod

Người dịch: Lê Khánh Toàn

Nhà xuất bản: Lao động Xã hội 2013

Sách gồm 219 trang.

Nội dung chính

Những Trò Quỷ Quái Không Trái Lương Tâm là cuốn sách nói về chuyện bạn nên làm việc chăm chỉ và hết mình cho những gì bạn đam mê, đừng quan tâm người khác nghĩ gì. Cuộc sống có ý nghĩa vì bạn có tình yêu của riêng mình cho công việc và công hiến cho tình yêu ấy.

Lời giới thiệu "Ai cũng cần đến Evil Plans"

Ai cũng cần đến Những Trò Quỷ Quái. Ai cũng cần đến ý tưởng điên rồ, hoang đường để có thể thực sự bắt tay vào thực hiện điều mình yêu thích. Và tất nhiên, gần như tất cả mọi người xung quanh – bạn bè, gia đình, đồng nghiệp – đều nghĩ rằng họ bị ấm đầu.

Nhưng một kế hoạch ma mãnh phải thực sự đồng nhất công việc với tình yêu. Mỗi người đều tìm ra một tiểu vũ trụ cho riêng mình, bạn thích nó, nó thích lại bạn và mọi việc cứ thế diễn ra.

Tôi đã khởi đầu bằng việc đưa tranh biếm họa của mình lên mạng, lên blog. Trò quỷ quái của tôi như vậy đó. Cuối cùng, tôi đã thành công, bán được một số tranh, kết thúc có hậu!

Những trò quỷ quái của riêng mình là một trong những điều vĩ đại nhất mà bạn có thể làm trong quãng thời gian ngắn ngủi ở trọ trên trần gian này. Làm được điều mình yêu thích, bạn trở thành con người thực chất của mình, bất chấp sự thế ra sao.

Chào mừng bạn đến với cơn thèm, bạn sẽ phải đánh đổi bằng chính đời mình.

Thèm được làm điều gì đó sáng tạo, kỳ diệu. Thèm tạo khác biệt, được thay đổi thế giới. Thèm những giấc mơ đẹp, trải nghiệm cái đẹp. Thèm cảm nhận niềm đam mê, thể hiện tình yêu.

Cơn thèm sẽ mang đến cho bạn mọi thứ, và nó sẽ lấy đi của bạn tất cả mọi thứ, nhưng nó sẽ giúp bạn được giải phóng.

Thị trường niềm tin là vô định

Lợi ích mà sản phẩm mang lại không làm chúng ta cảm thấy hào hứng, chỉ có niềm tin vào con người và tiềm năng con người mới tạo sự hào hứng. Nhu cầu của chúng ta đối với vấn đề này là vô hạn.

Khách hàng yêu thích sản phẩm của bạn vẫn chưa đủ, họ còn phải yêu thích cả quá trình sản xuất của bạn nữa.

Vậy nên, xây dựng thương hiệu trở thành một bài tập tâm hồn. Tâm hồn bạn, mục đích và niềm tin mà tâm hồn đó mang theo khiến mọi người phải móc hầu bao. Cho nên, quan trọng không phải là bạn tạo ra cái gì mà bạn đặt niềm tin vào cái gì, đây là điểm sống còn của doanh nghiệp.

Tạo dựng tiểu thương hiệu toàn cầu cho chính mình

Tiểu thương hiệu toàn cầu là hình ảnh cá nhân: một nhà văn, một họa sĩ, một tác phẩm, một nhà máy, một sản phẩm v.v… nổi tiếng khắp thế giới.

Ngày nay, với internet, người ta tạo ra tiểu thương hiệu toàn cầu dễ dàng hơn trước. Qua blog cá nhân, Robert Scoble đã tạo ra thương hiệu bản thân ông có giá trị vượt xa bất cứ thứ gì người ta có thể trả cho ông.

Khi tạo ra tiểu thương hiệu toàn cầu còn non nớt của mình (bằng blog), tôi bắt đầu giúp những người khác làm điều tương tự. Chúng ta biết rằng bất kỳ ai có chút tài năng và có chuyện để nói là có thể chuyển tải thông điệp ra xa hơn, rộng hơn; không cần đến tên tuổi lâu năm hoặc thiện chí của truyền thông chính thống.

Tiểu thương hiệu toàn cầu lại rất bền. Khi có nó, bạn không phải chịu ơn mưa móc của một ông chủ, một công ty, một ngành nghề hay một nền kinh tế địa phương nào. Điều thú vị hơn nữa là nó không liên quan đến điều kiện sống của bạn: có thể bạn đang ở một vùng xa xôi, có thể bạn đã thoát ra khỏi cái vòng luẩn quẩn – đô thị, công ty – với đồng lương cao nhưng chi phí ngất ngưởng, ráo mồ hôi là ráo tiền và bị nghiền nát dưới bánh xe thương mại.

Vì vậy, bạn phải tìm kiếm tiểu thương hiệu toàn cầu cho bản thân.

Đơn giản hóa, tránh phức tạp như tránh tà

Một hôm, trên đường về quê thăm gia đình, chúng tôi ghé vào Chappell Hill, Texas, ngôi làng nhỏ đáng yêu với ba trăm dân. Ở đó có một cửa hàng nho nhỏ có tên Chợ Thịt & cà phê Chappell Hill, cửa hàng có bán loại xúc xích và thịt bò khô ngon tuyệt. Tôi nói với người bán hàng: “chắc cô bán hàng rất chạy?”. Cô bảo: “đúng thế, mỗi ngày tôi bán năm tạ thịt”.

Tôi nhẩm tính trong đầu, và nghĩ đây là một cửa hàng đẳng cấp thế giới, mức lợi nhuận đáng kể, hơn bất cứ thằng bạn nào của tôi ở New York kiếm được. Từ đó, tôi khao khát một mô hình làm ăn đơn giản, tao nhã, ra tiền, và ít chi phí như thế này, đây là nội dung thực sự của những trò quỷ quái.

Tham gia lớp học siêu mở rộng

Chris Anderson là biên tập viên, xuất bản sách, viết blog, diễn thuyết, quản lý hai công ty nữa. Ông đã làm việc quần quật, ít ngủ, mù tịt về chính trị, thể thao, văn hóa.

Còn tôi, cũng có một loạt các dự án đang tiến hành: viết lách, in ấn mỹ thuật, viết blog, tư vấn, vẽ tranh biếm họa, quản lý công ty rượu vang. Trong suốt 10 năm, tôi không có một kỳ nghỉ nào ra hồn, chẳng có lúc nào tôi ngơi tay.

Chúng ta sinh ra là để sáng tạo, không phải để hưởng thụ. Chào mừng bạn đến với lớp học siêu mở rộng như vậy. Nếu bạn đứng ngoài lớp học đó, bạn càng ngày càng khó kiếm đủ sống chứ đừng nói đến chuyện thành công.

Tạo sản phẩm đẳng cấp thế giới

Cuối năm 2004, tôi đổi việc và sống ở làng Cumbria, miền Bắc nước Anh. Đây là thời kỳ thật ảm đạm và khổ sở, tôi làm nghề tự do và sống tằn tiện. Trong quán rượu làng, tôi gặp Thomas Mahon, anh là một thợ may com-lê giỏi, từng học nghề ở Savil Row, London – địa chỉ may mặc huyền thoại của nước Anh. Thomas chán cuộc sống ở thành thị, anh nhớ làng quê Cumbria, quyết định trở về làng mở cửa hàng may. Ở làng ít người biết về tài nghệ của anh nên công việc của anh không khả quan lắm.

Thomas kể cho tôi nghe những câu chuyện kỳ diệu về con người và công việc tại Savil Row. Tôi bảo: “Tom này, những câu chuyện Savil Row này thật là tuyệt, cậu nên đưa chúng lên blog”.

Thomas chưa hiểu blog là gì. Chúng tôi vạch ra một kế hoạch ma mãnh, tôi chỉ cho Tom cách viết blog, anh vẫn may com-lê, tôi tìm cách đưa thông tin lên mạng.

Thomas kể chuyện trên blog một cách trung thực, đầy đam mê và yêu thương. Mọi người yêu thích blog của anh, họ say mê sự trong sáng, xởi lởi, không bay bướm của anh. Anh có được một danh sách khách chờ tới hai năm chỉ để có được cuộc hẹn đầu tiên.

Blog là một phương pháp tuyệt vời để xây dựng “tiểu thương hiệu toàn cầu” và phát triển thương hiệu cá nhân, nó trở nên quan trọng trong sự nghiệp của mỗi người.

Làm nghệ thuật hàng ngày

Rất nhiều người trẻ tuổi giàu sáng tạo, vừa mới ra trường, họ làm những việc không phù hợp với ngành nghề đào tạo của họ chỉ với mục đích xoay xở kiếm sống, và hầu hết đều gặp khó khăn. Lời khuyên của tôi dành cho họ là “làm nghệ thuật hàng ngày”.

“Nghệ thuật” tôi muốn nói đến là bất cứ điều gì có ý nghĩa nhất, mạnh mẽ nhất đối với họ. Không chỉ hội họa, âm nhạc, văn chương mà còn là kinh doanh, nấu ăn, nghề mộc, gây quỹ từ thiện… chỉ có họ mới biết đấy là gì.

Tôi nhớ lại, hồi tôi ở độ tuổi đôi mươi, làm việc suốt ngày ở công ty quảng cáo. Sau giờ làm việc, thay vì về nhà xem T.V, đi chơi với bạn bè, tôi cắm cúi vẽ tranh biếm họa dù đang ở trong quán cà phê. Dù tranh của tôi không đẹp, chẳng bán được xu nào, bị nhiều người chăm chọc. Nhưng cuối cùng rồi biếm họa của tôi cũng đẹp, tôi cũng bán được tranh.

Vậy, bất kể kế hoạch ma mãnh của bạn là gì, hãy "làm nghệ thuật hàng ngày".

Điền vào chỗ trống khi kể chuyện

Andrew bạn tôi, hiện nay khoảng 40 tuổi, là một đạo diễn ảnh khá thành công. Lần đầu tiên tôi gặp anh khi anh đang ở độ tuổi hai mươi. Hồi đó, ở New York, đám thanh niên tuổi hai mươi huyên thuyên về chuyện bước vào ngành điện ảnh nhiều như ruồi.

Cuối những năm 1990, Andrew quyết tâm bước vào ngành điện ảnh. Anh dốc hết tiền túi để mua sắm dụng cụ hành nghề, rồi trở nên cháy túi. Anh nghĩ, chắc phải lâu lắm mới có ai đó kỳ cựu trong ngành làm phim thuê anh. Không thể chờ lâu như vậy được, Andrew quyết định làm phim khiêu dâm, không phải khiêu dâm theo kiểu thị trường mà là cho cá nhân. Giả sử, bạn và nửa kia muốn tạo một kỷ vật đặc biệt cho tình yêu, bạn gọi điện thoại cho Andrew, anh cùng nhân viên đến quay cảnh bạn và nửa kia hành sự; có biên tập, ánh sáng và âm thanh và nhiều góc quay khác nhau. Trước khi rời nhà, anh trao cho bạn phiên bản độc nhất và duy nhất của bộ phim, anh thu phí vài trăm, có ngày đẹp trời Andrew kiếm được vài nghìn đô.

Tôi rất thích câu chuyện của Andrew và kể lại cho một người bạn làm báo nghe. Sau đó, Andrew được đưa lên một tờ tạp chí khá danh tiếng, khiến anh càng thêm nổi. Người trong ngành lẫn ngoài ngành bắt tay làm ăn với anh. Câu chuyện thật tuyệt vời!

Gần đây, tôi đề nghị với Andrew cho phép tôi được sử dụng câu chuyện "khiêu dâm cá nhân" vào một chương của cuốn sách này. Anh bảo: "Được, cứ tiến hành đi thôi, chỉ có một điều, không có cái gì là thật cả đâu. Tớ bịa ra hết đấy! Vì cố gắng đặt chân vào cánh cửa điện ảnh, tớ phải có chuyện để kể cho mọi người, chuyện thật thú vị, thật khác biệt để mọi người chú ý. Chính nhờ câu chuyện đó, tớ có một chút ít công việc biên tập đầu tiên trong ngành. Thôi, một chút thành công ở thì hiện tại sẽ tha thứ cho cả đống rác rưởi thì quá khứ!"

Tôi không khuyên bạn làm theo tấm gương của Andrew và bịa chuyện. Sống trong nỗi sợ hãi thường trực bị phát hiện thì sống sao nổi. Thật thà là cha quỷ quái, bao giờ cũng vậy. Nhưng chuyện kể là công cụ thiết yếu để sinh tồn. Và đúng vậy, Andrew có khả năng điền vào chỗ trống khi kể chuyện.

Đừng quên thực sự mình là ai

Bạn có ba bản thể: con người mà bạn nghĩ đó là mình, con người mà người khác nghĩ đó là bạn, và con người mà Chúa nghĩ bạn là như thế. Khi cuộc sống thực sự khó khăn, hãy nhớ đâu là con người thật của mình. Hãy nhớ đến con người mà chỉ có Chúa mới thấy được.

Hãy coi nó như một cuộc thám hiểm – cuộc thám hiểm đáng được chia sẻ

Bất kể kế hoạch quỷ quái của bạn là gì đi chăng nữa, thế nào cũng phải có đôi chút mạo hiểm trong đó, đôi chút gia vị của "chiến thắng nghicjhh cảnh", vì mọi người không chỉ đơn thuần mua sản phẩm và trò quỷ quái của bạn, họ cần mua cả câu chuyện mà bạn kể; câu chuyện không phải chỉ về bản thân bạn mà còn về họ nữa.

Thành công phức tạp hơn thất bại

Thất bại là kẻ không có trí tuệ. Nhìn chung, cách làm thường ngày của kẻ thất bại này là khá "đơn giản".

Thành công lại là một trận cầu hoàn toàn khác, hàng trăm vấn đề đau đầu họ phải giải quyết. Họ có khả năng xử lý những tình huống "phức tạp".

"Đơn giản" có xu hướng khiến hầu hết mọi người hài lòng hơn "phức tạp".

Ngủ bờ ngủ bụi

Bạn nhạc Alternative Rock đến từ Limerick, Ireland, nhóm họ gồm những nghệ sĩ ngoài hai mươi. Họ rút ruột rút gan ra mà chơi nhạc. Họ sống chỉ với vài đô một ngày, tất cả vật dụng họ có chỉ gói gọn trên một thùng xe, họ ngủ bờ, ngủ bụi. Họ tiếp tục làm như vậy cho đến khi tiêu hết đồng xu cuối cùng họ mới chịu quay về nhà. Nhưng vài năm sau, tôi vẫn thấy họ biểu diễn khắp Los Angeles và vẫn đang hết sức bận rộn.

Bạn có dũng cảm được như thế không? Có sẵn sàng đem hết nỗ lực, sẵn sàng "ngủ bờ, ngủ bụi" để đưa kế hoạch của mình đến thành công hay không?

Sáng tạo "xã hội"

Chúng ta là loài linh trưởng, sống thành xã hội, thích được giao tiếp. Cho nên, sản phẩm làm gì không phải là điều quan trọng, mà chúng ta giao tiếp thế nào quanh nó mới là quan trọng.

BoingBoing.net chứa đựng rất nhiều yếu tố xã hội bên trong. Đó là những "thiết bị" chia sẻ tuyệt vời, đấy cũng là lý do tại sao iphone đạt được thành công rực rỡ đến vậy.

Vậy bạn phải tự hỏi mình, mọi người sẽ "giao tiếp" thế nào quanh kế hoạch ma mãnh của bạn?

Tạo ra những quả cầu tuyết

Tôi vẽ tranh biếm họa, in tranh, viết sách, viết blog… đủ thứ. Nếu trong đó có những ý tưởng nào nhận được "những hành động lôi kéo ngẫu nhiên" và sau đó phát tán trên internet, những người khác kết nối với những ý tưởng ban đầu, họ bổ sung, dần dần tạo thành những quả cầu tuyết đủ lớn để tạo ra một tác động nào đó.

Nếu bạn dành quá nhiều thời gian để lo lắng hoặc kiểm soát đích đến của quả cầu tuyết, bạn sẽ thất bại. Bạn phải hiểu rằng bên trong phương trình này phải có rất nhiều sức kéo ngẫu nhiên, các kế hoạch ma mãnh chẳng nên thực hiện ở đây.

Tránh ngôn ngữ khủng long

Nhờ có internet, thị trường trở nên thông minh và nhanh nhẹn hơn, ngôn ngữ cũng thay đổi và ngôn ngữ khủng long phải đối mặt với tình trạng tuyệt chủng. Hãy trò chuyện như con người chứ đừng như cán bộ chóp bu của Stalin, mọi người sẽ phản ứng tích cực với điều đó.

Tìm "thời điểm" của chính bạn

Hồi tôi còn trẻ, làm nghề sáng tạo quảng cáo ở London. Tôi và bạn gái vào uống nước ở một quán bar. Đứng bar là một cô gái trẻ, xinh, người Trung Quốc, có cuộc sống còn khó khăn, nói tiếng Anh khá sõi, nhưng chưa chuẩn lắm. Tôi gọi một ly rượu vang cho bạn tôi và một ly gin pha tonic với bốn lát chanh. Thậm chí tôi còn giơ bốn ngón tay lên để cô hiểu rõ.

Cuối cùng, cô gái mang cho tôi 5 ly, một ly rượu vang và 4 ly rượu gin pha tonic, mỗi ly một lát chanh. Lẽ ra, tôi chỉ cần yêu cầu cô gái mang 3 ly rượu thừa đi là xong. Dễ ợt! Nhưng tôi đã không làm thế. Tôi hỏi: "Liệu nhầm lần này có bị trừ vào lương của cô không?". "Có", cô đáp. Tôi nói: "Không sao đâu, cứ cho thêm 3 lát chanh vào mỗi ly, rồi tôi sẽ trả tiền cho cả 3 ly kia luôn".

Tôi dùng một ly và tìm 3 người bất kỳ trong quán tặng họ, miễn phí. Tôi nhận được lời chúc "chúc sức khỏe anh bạn!"

Tôi đã quyết định ăn đòn thay cô gái. Tôi biết, tôi không có nghĩa vụ phải làm thế. Nhưng tôi không muốn làm mẫu người như thế nữa. Đó là "thời điểm" của tôi.

Doanh nghiệp của bạn cũng có "thời điểm" của nó. Đấy là thời điểm khi, cuối cùng bạn quyết định không cắt giảm, không đổ lỗi. Những thời điểm đó là bụi vàng. Bạn không thể ép "thời điểm" đến được. Tất cả những gì bạn có thể làm là "quyết định".

Bám lấy nghề nông

Làm trang trại không bao giờ "chỉ làm một việc". Mỗi ngày họ lại có công việc khác để làm. Hôm nay trông coi đàn cừu, trồng khoai tây, ngày mai làm con đường ở địa phương. Mùa hè chăn bò, cắt cỏ; mùa đông dệt vải thủ công…

Tôi được thừa hưởng lối suy nghĩ làm trang trại. Tôi thích được thả tất cả những quả bóng khác nhau vào không trung – vẽ biếm họa, vẽ tranh, tư vấn, viết sách, tiếp thị, viết blog… "Bám lấy nghề nông" là một thuật ngữ, phép ẩn dụ và nói lên nhiều điều, đặc biệt đối với người nào trong chúng ta không thích làm công ăn lương trong công ty của người khác.

Đạo thiếu

Vấn đề lớn nhất trong thế giới phương Tây là dư thừa, đừng để nó biến thành vấn đề của bạn. Vì vậy, có thể vấn đề sẽ là gia nhập "đạo thiếu". Giả sử, có 100 người muốn mua sản phẩm của bạn, hãy chỉ sản xuất 90 mặt hàng thôi. Chấm dứt ngay việc sản xuất các mặt hàng giống với người khác. Đây không phải là khoa học tên lửa, nhưng cũng cần phải có nguyên tắc.

Đừng làm "dân ghế giữa"

Một trong những điều khiến người ta khó chịu khi đi xa là ngồi vào ghế giữa trên máy bay. "Dân ghế giữa" là người của ngành hàng không đảm nhận công việc tìm cách bán được càng nhiều ghế giữa cho khách hàng càng tốt. Một ngày không xa, anh ta sẽ mất việc, vì mọi người sẽ không còn mua ghế giữa nữa.

Chiếc "ghế giữa" ẩn dụ cho những gì khách hàng không thật sự mong muốn, đừng bao giờ bán những thứ đó cho họ. Tôi biết có rất nhiều "dân ghế giữa" sẽ đột nhiên mất việc. Tôi hy vọng trong đó không có bạn.

Phương tiện truyền thông rẻ tiền, dễ dàng, toàn cầu: cách mạng đã đến rồi và vĩnh cửu

Tôi viết blog từ 2001, lập blog quá rẻ và dễ dàng. Khi tôi đang viết sách này, Twitter đang hút khách, được mọi người nhắc tới, nhanh chóng bám sát gót là Foursquare, rồi vài năm trước là Facebook, trước đó nữa là MySpace. Bạn còn nhớ Friendster không? Chắc chắn năm sau sẽ có một thứ khác xuất hiện. Nhưng những gì blog thể hiện hồi 2004 sẽ không bao giờ mất đi. Tôi không chỉ nói về blog, tôi đang nói về một điều gì đó lớn lao hơn nhiều, nó mãi mãi hiện diện ở đây: phương tiện truyền thông rẻ tiền, dễ dàng, toàn cầu.

"Danh sách hai mươi": kiểm soát đối thoại bằng cách cải thiện đối thoại

Bạn hãy lập một danh sách khoảng hai mươi người quan trọng nhất trong lĩnh vực của mình. Nếu hầu hết những người trong danh sách đều quan tâm đến bạn thì những người khác cũng sẽ làm tương tự. Nếu ngược lại, bạn đang gặp chút rắc rối về tiếp thị.

Hãy tạo ra những bài viết xuất sắc, nói bằng giọng nói chưa bao giờ có, có đủ sự khác biệt. Hãy cải thiện cuộc đối thoại bằng cách cải thiện ngôn từ. Bạn sẽ có đột phá trong ngành tiếp thị.

"Cuộc sống sáng tạo" không còn là một trong nhiều lựa chọn về mặt kinh tế nữa; bây giờ nó là lựa chọn duy nhất của chúng ta

Vấn đề này đã quá rõ ràng, không cần giải thích nữa.

Doanh nhân học được gì ở nghệ sĩ, và ngược lại

Nghệ sĩ nào cũng là doanh nhân và doanh nhân nào cũng là nghệ sĩ. Mặc dù công cụ và sản phẩm của họ không giống nhau, nhưng họ đều trong cùng một cuộc chơi – tạo ra và bán đi tác phẩm có ý nghĩa quan trọng đối với họ trên phương diện cá nhân cũng như cảm xúc.

Không, không có chuyện được cả chì lẫn chài đâu

Đặc biệt là nếu như bạn muốn làm một điều gì đó quan trọng ở một lĩnh vực nào đó, để trở thành người giỏi nhất – thậm chí chỉ cần thực sự giỏi thôi – sự hy sinh là cực kỳ to lớn. "Được cả chì lẫn chài ư?". Thần kinh chập mạch à?

Nếu sếp không cho bạn áp dụng trò quái trong giờ làm việc, nghỉ thôi

Sếp tốt luôn muốn nhân viên của mình có chủ quyền và vận mệnh riêng. Vậy thì có lý do gì bạn lại phải chịu đựng một ông sếp đi ngược lại với điều đó?

Tôi đã từng có một ông sếp không thích tôi viết blog. Ông ta muốn tôi chỉ là một kẻ lệ thuộc, một tên nô lệ ăn lương mạt hạng. Vài tháng sau tôi bỏ việc.

Tôi bắt đầu viết loạt bài blog về đề tài sáng tạo, loạt bài này thu hút đông đảo độc giả trên mạng, và sau đó trở thành nội dung tác phẩm "Phớt lờ tất cả & bơ đi mà sống" lọt vào top 10 sách bán chạy nhất.

Làm thế nào để người khác ghét mình

Khi kế hoạch ma mãnh của bạn bắt đầu gây chú ý, bạn sẽ thấy có những người yêu quí điều bạn làm và những người cực kỳ ghét nó.

Người yêu quí bạn sẽ tham gia kế hoạch của bạn và ước mong một ngày nào đó họ làm được một điều gì đó thật kỳ diệu.

Người ghét kế hoạch của bạn là do đố kỵ, ghen ghét. Tấm gương của bạn không mang lại cho họ hy vọng gì mà còn khiến họ nhận thức rõ thêm về các vấn đề thiếu sót của họ. Họ tấn công bạn dễ dàng hơn là tấn công khuyết điểm của mình. Họ là "những kẻ hận thù". Nhưng những kẻ hận thù này chính là tín hiệu cho thấy bạn đang làm đúng. Họ đã giúp bạn định được sứ mệnh của mình.

Hãy ăn cắp thời gian, ngày nào cũng vậy

Napoleon từng nói: "Ta luôn có thể giành lại những vùng đất đã mất. Nhưng lại chẳng bao giờ giành lại được dù chỉ một giây thôi". Chưa có lời nào đúng hơn thế.

Áp lực "không làm đồ bỏ đi"

Cái áp lực "không làm đồ bỏ đi" vĩnh viễn hiện diện. Điều duy nhất ta có thể làm được là quyết định sẽ đối mặt với nó như thế nào; điều đó khiến ta có cảm giác được sống, ngay tại đây và ngay lúc này trở nên phong phú hơn và thú vị hơn.

Nền tảng khách hàng ngon lành là kế hoạch tiếp thị tốt nhất

Bản sắc xã hội và cá nhân là phải chia sẻ thật nhiều những điều có ý nghĩa nhất với mình cho những người quan trọng nhất của mình.

Khi sản phẩm của bạn hữu ích, có giá trị tốt, thân thiện với thị trường, nền tảng khách hàng của bạn không chỉ mua sản phẩm mà còn chú tâm gắn trách nhiệm cá nhân vào thành công của bạn, sau đó chia sẻ nó cùng những người quan trọng với mình.

Liên tục là mấu chốt

Để thành công, bạn cần phải có một thứ hơn hẳn mọi thứ khác: cày bừa. Nghĩa là bạn phải lao động thực sự chăm chỉ trong suốt nhiều năm trời mới mong đến gần được chút chút… vì chín mươi phần trăm của thành công chỉ là thể hiện.

Tạo ra nguồn vốn thể hiện

Trước hết chúng ta có nguồn vốn con người, tiếp đó là nguồn vốn vật chất, nguồn vốn tài chính rồi đến nguồn vốn tri thức, sau đó là nguồn vốn cảm xúc và cuối cùng là nguồn vốn thể hiện. Vấn đề không chỉ

nằm ở chỗ sản phẩm nào giúp con người hoàn thành công việc mà còn là vấn đề bản sắc, giúp chủ nhân của nó thể hiện cách có lợi và mạnh mẽ nhất với cả thế giới.

Tin tốt đấy! Bạn không chết đâu

Cô bạn Cindi của tôi, khoảng 26 tuổi, cô tốt nghiệp thiết kế đồ họa; cô có một kịch bản đơn giản: phục vụ bàn ở một nhà hàng. Ở đây cô thu nhập tương đối khá, vừa trang trải cuộc sống vừa tiết kiệm được. Cô sử dụng thời gian rảnh rỗi một cách khôn ngoan để xây dựng sự nghiệp thiết kế của mình chậm rải nhưng chắc chắn. Chỉ vài năm sau, với tài năng và nghị lực như thế, cô từ bỏ công việc phục vụ, bắt đầu tìm kiếm khách hàng, cô kiếm được nhiều tiền hơn với công việc thiết kế yêu thích của mình.

"Thế đấy"

Bảo ai đó đi vào "Đất Hứa" – nơi hợp nhất công việc và tình yêu – thì thật dễ, thực hiện điều này khó hơn nhiều. Nhưng phải chiến đấu điên cuồng để đến đó bất chấp tất cả, nếu không bạn sẽ chẳng bao giờ đạt được mục đích. Bạn hãy là người chân chính làm công việc của đời mình ở đây và ngay bây giờ, chứ không phải đợi đến ngày cuộc đời bắt đầu.

"Gạt kem ra khỏi chóp, bỏ qua phần còn lại"

Jerry, bạn cũ của tôi kể về tiến triển sự nghiệp từ nhà đầu tư mạo hiểm thành công, trở thành một giảng viên kinh doanh tư nhân giàu có. Anh bảo: "Chỉ việc gạt lớp kem ra khỏi vai trò anh thích nhất ở một nhà đầu tư mạo hiểm – đó là giúp đỡ những người tử tế tạo nên sự khác biệt – và quên đi phần còn lại".

"Hãy sống ở chợ, không phải ở bảng tính"

Những năm 1980, cà phê mất mùa, giá tăng vọt, cuộc khủng hoảng đảo lộn mô hình kinh tế của Starbucks buộc Starbucks phải chọn một trong hai phương án: 1. Bắt đầu sử dụng cà phê giá rẻ, hoặc 2. Tăng giá bán.

Nếu giảm chất lượng bằng cà phê giá rẻ thì chỉ có 10% khách hàng tinh tế nhận ra sự khác biệt. Nếu tăng giá bán thì bất kỳ ai cũng nhận ra. Các kế toán chọn phương án 1, thà bỏ 10% khách hàng còn hơn mất cả 100%. Nhưng, Howard lại quyết định chọn phương án 2, tăng giá bán kèm theo sự giải thích và cũng nói rõ phương án không được chọn. Khách hàng hiểu lý do và họ sát cách với doanh nghiệp. Khi giá cà phê hạ nhiệt, giá sản phẩm cũng hạ theo. Starbucks đã vượt qua cơn bão tố.

Đừng lo lắng nếu như bạn không biết tất cả mọi thứ trước khi khởi nghiệp

Nhiều người hoãn kế hoạch ma mãnh của mình chỉ vì lý do họ không đủ kiến thức về lĩnh vực của mình. Họ tiếp tục lượt web, sục sạo các tạp chí, nghiên cứu mọi thứ; họ muốn có được mọi câu trả lời trước khi thực hiện. Một chút khôn ngoan thận trọng là cần thiết nhưng nhiều quá dẫn đến tịt ngòi, vì các lý do sau:

1. Làm người ngoài nhưng lại có quá nhiều kiến thức của người trong cuộc sẽ khiến bạn có nhiều khả năng vấp phải sai lầm tương tự như những người khác vì quá nhiều thứ, chỉ vướng chân mà thôi.

2. Sự kiện. Sự kiện lịch sử càng lớn, hệ quả càng ngẫu nhiên, khó đoán biết. Cho nên, bạn chỉ nên dành thời gian quản lý những gì có thể kiểm soát như thái độ, sự tích cực, chăm chỉ, chiến đấu mãnh liệt hơn để giữ cho ý tưởng luôn được tươi mới.

3. Những số phận thú vị hiếm khi sinh ra chỉ nhờ đọc cẩm nang hướng dẫn. Kiến thức bạn đọc được qua công việc vô cùng giá trị nên bạn phải có tinh thần sẵn sàng đối mặt với thực tế tình huống. Chân lý hiển nhiên luôn nảy sinh ở thời điểm hiện tại.

4. Đôi khi bệnh hoang tưởng lại có toàn bộ thông tin.

Chết vì đồ chơi

Làm thế nào để bạn thực hiện một kế hoạch ma mãnh với tất cả năng lực làm việc và năng lực yêu thương của mình? Dễ ợt: yêu công việc mình làm.

Bạn hãy quyết định dành tình yêu cho công việc càng sớm thì kế hoạch của bạn càng dễ triển khai, càng dễ có năng lực sáng tạo ra một điều gì đó.

Có người ở độ tuổi ba mươi; bốn mươi đã phải dành nhiều thời gian và tiền bạc cho những món đồ chơi: xe ngon, nhà đẹp, câu lạc bộ golf… để giữ cho lớp vỏ bên ngoài khỏi bị rách, tận hưởng cho tương xứng với công sức bỏ ra, và dần dần họ chỉ quan tâm đến "đồ chơi", ghét những gì mình làm. Cuối cùng họ cũng bị đóng đinh "chết vì đồ chơi" thực sự không phải là một cách sống.

Mọi thứ đều bắt đầu bằng hành động tặng quà

Một số blogger nổi tiếng là bậc thầy về cái gọi là "Bán hàng bằng cách tặng quà". Họ bày hàng như những món quà với nội dung tốt, ý tưởng tốt, kiến thức tốt, kết nối cá nhân tốt, đem cho thật nhiều, miến phí.

Tôi chăm chỉ làm việc, cố gắng dồn tâm trí để có món quà hàng ngày cho thế giới, đúng như bản chất của nó, chứ không phải một thông điệp quảng cáo. Nếu có người thích món quà của tôi, họ sẽ kể cho bạn bè nghe, và danh sách này cứ thế dài ra.

Bạn hãy làm như vậy, mọi giấc mơ tiếp thị của bạn sẽ trở thành hiện thực.

Hãy làm một kẻ đánh thức

Kẻ đánh thức có năng khiếu bẩm sinh. Ở gần họ hoặc công việc của họ khiến bạn cảm thấy sinh động hơn, nhiều cảm hứng hơn và tỉnh táo hơn.

Kẻ đánh thức sẽ thương xuyên nhắc nhỏ bạn phải thực sự sống như thế nào.

Kẻ đánh thức có thể là một lãnh tụ vĩ đại, một nghệ sĩ vĩ đại, cũng có thể là người lái xe, phục vụ bàn, giáo viên, người thợ… cái họ có là thiên tư, không phải là chức danh công việc.

Nếu bạn là kẻ đánh thức, đó là điều đáng mừng. Nhân loại cần bạn giống như cần ánh sáng mặt trời.

Con người không theo tỷ lệ

Larry Ellison của Oracle có thể có nhiều tiền gấp triệu lần tôi, nhưng ông ta không thể sống gấp triệu lần tôi được. Làm sao ông ngắm nhiều hoàng hôn, uống rượu vang hảo hạng, nghe nhạc Beethoven… gấp triệu lần tôi được. Con người không theo tỷ lệ.

Những trò quỷ quái không phải là sản phẩm; những trò này là quà tặng

Tại sao bản bỏ công việc ổn định để xúc tiến một việc điên rồ, tức những trò quỷ quái của bạn? Có lẽ, trong sâu thẳm, suy nghĩ của bạn là cám giác bản thân mình đang có thứ muốn cống hiến cho cuộc đời và kế hoạch ma mãnh của bạn là quà tặng, là một hành động biểu lộ tình yêu thương, vì tình yêu là điều duy nhất quan trọng.

Những trò quỷ quái của bạn bắt đầu từ đây

Hãy xúc tiến kế hoạch ma mãnh của mình, đừng ngần ngại.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Jean – Marie Dru

Nguyên tác: How Disruption Brought Order

Editions Gablimard, Paris 2007

Người dịch: Linh Luân

Nhà xuất bản Trẻ 2009

Sách gồm: 256 trang

Về tác giả: Jean – Marie Dru là chủ tịch và CEO của TBWA toàn cầu. Ông là tác giả của Disruption: Overturing Conventions and Shaking up the Marketplace và Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace.

Nội dung chính: Tác giả chia sẻ những trải nghiệm và hiểu biết của ông về thế giới quảng cáo, những điều đã làm cho TBWA trở thành một trong những mạng lưới thành công và được tán thưởng nhiều nhất trên thế giới.

Phần I: Nghĩ khác

Chương 1 - Phương pháp

Điều duy nhất mà bạn có thể chắc chắn là nếu bạn đứng yên, bạn sẽ thất bại. Chúng ta cần phải thoát khỏi một suy nghĩ đã kéo dài quá lâu.

Phá vỡ giới hạn được định nghĩa là "ý tưởng sẽ tăng tốc hành trình của chúng tôi từ quy ước đã được thử thách đến tầm nhìn được đổi mới".

Vào những năm 1980, *Phá vỡ giới hạn* đầu tiên của chúng tôi đã làm cho hiệu đồng hồ Tay Heuer nâng cao vị thế của thương hiệu qua chiến dịch thể thao bằng khẩu hiệu *Đừng bỏ cuộc dưới áp lực.* Phá vỡ giới hạn của Nextel thể hiện qua câu *Những người khác nói, chúng tôi làm* miêu tả Nextel là một công ty của những người làm việc.

Trong những năm gần đây, *Phá vỡ giới hạn* đã trải rộng ở Mỹ như *Nghĩ khác* cho Apple, *Thay đổi* cho Nissan và *Không có gì là không thể* cho Adidas. Ở Pháp, chúng tôi đã có ảnh hưởng sâu rộng đến McDonald's và Ngành Đường Sắt của Pháp. Ở Hàn Quốc với SKTelecom…

Kết quả là, sự tiến hóa dần dần, hàng loạt các điều chỉnh. Những thay đổi mang tính quyết định. Niềm tin của chúng tôi rằng những gì trong quá khứ là thành quả của trực giác và cơ hội, thì hiện tại phải là nền tảng của một phương pháp có hệ thống.

Hằng năm, ở nhiều thành phố trên thế giới, chúng tôi tổ chức những ngày *Phá vỡ giới hạn.*

Bước đầu của ngày *Phá vỡ giới hạn* là các bài tập khởi động, giúp khách hàng nhận ra các quy ước và kích thích khách hàng mong muốn thách thức những quy ước này. Tiếp đến là khám phá tầm nhìn tức là đi trước thời gian và cố gắng hình dung điều gì trong tương lai có thể trở thành hiện thực cho thương hiệu hoặc công ty. Sau đó là những bài tập trả lời câu hỏi "Cái gì – Nếu". Rồi đóng vai các nhân vật Richard Branson hoặc Steve Jobs, họ phải suy nghĩ như các nhân vật đó. Bài tập cuối cùng là "tiêu đề" là cách tưởng tượng của chúng tôi để tóm tắt sự tiến bộ trong ngày, sau đó bỏ phiếu để đưa ra những đề nghị trong tiến trình mà khách hàng nên theo.

Một ngày *Phá vỡ giới hạn* quét đi những mảnh vụn quá khứ của những người tham dự. Trong suốt thời gian ngắn ngủi này, họ để lại những gì họ biết, và sử dụng quá khứ để hướng dẫn cho tương lai thay vì vẫn bị đông cứng trong đó.

Trong một bối cảnh không ổn định hiện nay, các thương hiệu phải thương xuyên tiến hóa để phù hợp. Nếu bạn không thay đổi gì trong công ty, bạn chắc chắn sẽ thất bại. Và bạn cũng chắc chắn thất bại nếu thay đổi mọi thứ. Chìa khóa dẫn đến thành công nằm trong năng lực của bạn xác định ranh giới rõ ràng giữa những gì cần phải thay đổi và những gì không.

Trên thực tế, chúng tôi xử sự như một chất xúc tác hơn là nhà cung cấp giải pháp. Bản thân chúng tôi không tìm kiếm giải pháp, chúng tôi giúp khách hàng tìm ra chúng.

Khách hàng của chúng tôi, công ty Mars, một công ty sản xuất thức ăn cho chó, đã mời hơn 200 nhà quản lý tham gia những ngày *Phá vỡ giới hạn.* Chúng tôi mải mê những hình ảnh, ngôn ngữ, bao bì, mùi, vị và bất cứ thứ gì khác có liên quan đến những con chó và chế độ dinh dưỡng của chúng.

Công ty đã hình thành cụm từ "*Vì tình yêu dành cho chó"* trở thành tuyên ngôn của công ty. Bản tuyên ngôn gọi là *Niềm tin* được in và phát hành với nội dung: Mọi thứ mà chúng ta làm, chúng ta làm vì tình yêu với những chú chó. Công ty tung ra chương trình bảo hiểm sức khỏe cho mọi chú chó của nhân viên. Công ty Mars đã chấp nhận *Phá vỡ giới hạn* tới mức biến nó thành một trong những phương pháp luận nội bộ của mình. *Phá vỡ giới hạn* trở thành một phần của cách mà công ty nghĩ về việc kinh doanh của họ. Điều này biến công ty thành một kiểu mẫu về tình yêu chohs, và những người chơi chủ chốt trên thị trường nhanh chóng theo cho kịp họ.

Chương 2 – Sản phẩm

Tôi không tin rằng *Phá vỡ giới hạn* lại bị giới hạn trong một giai đoạn đặc biệt nào đó. Khái niệm này sẽ tiến hóa kịp thời, cùng với ý thức và công nghệ mới, nhưng nền tảng của nói vẫn không thay đổi. "Viễn cảnh của hôm nay sẽ là những quy ước của ngày mai".

Ngày 24.1.1984, Công ty máy tính Apple giới thiệu Macintosh, bộ phim quảng cáo 60 giây đãy gây một ấn tượng sâu sắc, nó đã cho thấy sự mờ nhạt giữa quảng cáo thương mại và giải trí. Những năm 1980 là những năm đầy vinh quang của quảng cáo. Rõ ràng là chúng tôi không ở

trong ngành sáng tạo nghệ thuật vị nghệ thuật, nhưng những bộ phim 30 giây hoặc 60 giây ấy là những kiệt tác trong ý nghĩa hoàn chỉnh nhất của thuật ngữ trên là một sự thật.

Khi mọi thứ phải rút lại 30 giây, tài năng cũng chưa phải là đủ. Trong quá trình sản xuất phim, người quảng cáo phải vùi mình vào văn hóa điện ảnh như là một cách hoàn thiện kỹ thuật của mình. Cần phải tò mò, như Renoir đã nói: "Bạn chỉ có thể học vẽ bằng cách dạo quanh các viện bảo tàng".

Mối quan tâm về ngành quảng cáo đã làm cho tôi trở thành một loại "nhà côn trùng học của phim ảnh", chúng ta đã thấy, cứ 10 hoặc 15 năm, phong cách thống trị của quảng cáo đã tiến hóa qua hàng loạt các phá vỡ, phạm vi diễn đạt đã được nhân lên gấp nhiều lần, đưa đến tính sáng tạo đa dạng của ngày nay.

Những người làm quảng cáo đã hiểu rằng chỉ "nói" thôi chưa đủ, có minh họa thì hiệu quả hơn nhiều. Những quảng cáo minh họa làm chúng tôi say đắm, như ma thuật, tuy nhiên chúng rất thật. Nhưng quảng cáo minh họa không phải ngày nào cũng tưởng tượng ra được, quảng cáo minh họa hết hơi và được thay bằng các phim giải thích lợi ích của sản phẩm. "Ý tưởng chào bán" được tóm gọn chỉ trong một câu như một khẩu hiệu. Đôi khi ý tưởng chào bán mạnh hơn cả nhãn hiệu.

Công chúng dần hiểu ra rằng quảng cáo có thể có cả sự thông minh và nhạy cảm. Phim quảng cáo của Bill Bernbach đã tạo cảm hứng cho từng người làm việc trong ngành này, mỗi con người sáng tạo đầy tài năng trong giới quảng cáo là hậu duệ tinh thần của ông ấy.

Ngày nay, có cách truyền đạt nào là trội hơn hết thảy, có người quay lại kiểu mà họ cảm thấy quen thuộc và thoải mái. Một số khác tạo những vở kịch ngắn, hoặc một kiểu bản tuyên ngôn v.v… Theo tôi, bạn cần phải không bó mình theo chỉ một phong trào mới được. Chúng tôi hướng đến chủ nghĩa chiết trung, được gọi là "cái thang", công cụ đó gồm 6 hộp: vị trí nhớ đầu tiên, thuộc tính, quyền lợi, lãnh thổ, giá trị và vai trò. Khi bắt đầu chiến dịch quảng cáo nào, chúng tôi luôn tự hỏi: "Tôi muốn chiến dịch thể hiện nó ở mức độ nào của cái thang?" Chọn lựa cách nào là do chiến lược quyết định, chứ không do việc thực hiện.

Các bộ phim quảng cáo sẽ luôn là những phương tiện chuyển tải cảm xúc tốt nhất, vì chúng kết hợp hình ảnh, âm thanh và chuyển động.

Apple, Adidas và Pedigree sẽ không bao giờ ở được vị trí của chúng ngày hôm nay nếu không có chương trình quảng cáo trên T.V. Internet sẽ có ảnh hưởng không lường trước được, kỹ thuật làm phim cũng đã trở nên thành thục hơn, Internet cho phép chúng ta thử nghiệm nhiều hơn và đo lường kết quả ít tốn kém hơn. Các phương tiện truyền thông tương tác đã từng được dự đoán là đánh dấu sự kết thúc của quảng cáo trên truyền hình, thật ra sẽ đóng góp thêm để bảo vệ tuổi thọ của nó. Trong cách trước thì người tiêu dùng bị lệ thuộc, bây giờ thì chính người tiêu dùng là người quyết định. Quyền lực đã đổi tay. Đây là một bước ngoặt.

Thế hệ hôm nay luôn luôn được kết nối và thường xuyên làm nhiều việc cùng lúc: gọi điện thoại cho bạn bè, chơi trò chơi trên mạng bằng máy điện tử của chúng, nghe nhạc, cập nhật trang

nhật ký trên mạng, cùng lúc đó tải nhạc số xuống. Chúng ta không còn xây dựng các thông điệp của chúng ta gửi tới thế hệ này giống như trước đây. Sự chú ý của giới trẻ hướng đến những tín hiệu tức thì nhiều hơn.

Chương 3 – Các phương tiện truyền thông

Trên thế giới ngày nay, khán giả đang bị phân khúc và các phương tiện truyền thông đang tăng lên nhanh chóng, tất cả chúng ta đều có cảm giác mọi thự đang tăng tốc. Mọi thứ chồng chéo lên nhau, mọi thứ liên kết với nhau. Internet đang xóa dần các biên giới. Thật và ảo trở nên hòa quyện vào nhau, những thứ hữu hình được nuôi bằng những thứ vô hình. Tất cả sự mờ nhạt của các biên giới sẽ trở thành một nguồn cơ hội lớn lao cho những nhà quảng cáo có tầm nhìn.

Internet là một phương tiện vừa là điểm khởi hành vừa là điểm đến của mọi thứ. Người sử dụng internet có thể tạo ra những sáng tạo đa dạng, bắt đầu bằng việc tạo ra một tính cách ảo đối với đối tác là con người thật của mình. Hai tính cách ấy làm cho phong phú và nuôi sống lẫn nhau.

Sự xâm nhập của hiện thực vào thế giới ảo rõ ràng đang gặp phải sự chống đối. Một số lớn người sử dụng internet thực sự tìm cách thoát khỏi cuộc sống thực. Ranh giới có thể bị vượt qua với điều kiện là chúng ta hiểu rằng mỗi thế giới ảo đều có một nền văn hóa thực của riêng nó, và chúng ta học cách làm thế nào để hoạt động trong đó. Đây là cách mà các sản phẩm thật sẽ khai thác tiềm năng của những thế giới ảo này. Cái thực và cái ảo sẽ đến với nhau, chúng sẽ trở thành một.

Ranh giới giữa giải trí và quảng cáo ngày nay đang bắt đầu hòa lẫn vào nhau. Bộ phim hoạt hình nổi tiếng của Mỹ South Park là một ví dụ. Trong trường hợp này, quảng cáo không còn làm gián đoạn vào một chương trình nào. Khi chúng tôi tung ra đĩa đơn “Vertigo” của nhóm nhạc Ailen, nhiều người đã tự hỏi liệu họ đang xem một mẫu quảng cáo trên truyền hình hay một video clip. Chúng ta đang nói rằng, chúng ta đang nằm ở chỗ giao nhau của nghệ thuật và quảng cáo.

Ngày nay, chúng tôi không còn đánh giá thương hiệu một cách đơn giản qua sản phẩm hay dịch vụ được cung ứng, mà qua cách thương hiệu đó hành xử, chúng tôi nói về các “chương trình thương hiệu”, đó là một loạt các hành động cam kết đóng góp vào việc thắt chặt lẫn củng cố giềng mối xã hội ngày nay. Thương hiệu vượt xa hơn việc đưa ra hứa hẹn nhằm thỏa mãn nhu cầu hiện tại mà còn đưa ra trọn gói văn hóa, khát vọng vào cuộc sống và có liên quan đến các vấn đề công ích chứ không phải chỉ nhằm quảng cáo.

Chương 4 – Đại lý

Nghề của chúng tôi nằm giao điểm của nghệ thuật và kinh doanh, chúng tôi chọn ngôn ngữ để mang lại hiệu quả, chúng tôi có rất nhiều tài năng ở mọi lĩnh vực. Chúng tôi xây dựng thương

hiệu bằng những hình thức diễn đạt của riêng chúng, mà khi chúng tôi truyền hơi thở cuộc sống vào chúng, rồi đến lượt chúng truyền sức sống vào việc kinh doanh của khách hàng chúng tôi.

Chỉ có những đại lý quảng cáo mới có thể mang đến loại truyền thông tích hợp, mới có thể nối lại chiếc cầu giữa phương tiện truyền thông và tính sáng tạo, mới có thể đưa ra những lời khuyên mang tính chiến lược cùng với những giải pháp đầy sáng tạo.

Charles Handy đã viết rằng các công ty sẽ làm tốt khi theo mô hình của các tổ chức đại lý quảng cáo. Các đại lý quảng cáo hoạt động song song với những người từ nhiều ngành kiến thức khác nhau – quảng cáo sáng tạo, tài chính, hoạch định, truyền thông, sản xuất luôn luôn vượt qua các biên giới.

Chúng tôi đang nâng lên nhiều lần các nguồn thông tin về những trải nghiệm thành công nhất của chúng tôi. Chúng tôi đã tạo ra một Ngân hàng của *Phá vỡ giới hạn.* Chúng tôi đã phát triển các nhóm chuyên gia cố vấn, tổ chức hội thảo, huấn luyện cho lãnh đạo, đưa ra các mẹo, chiến thuật, kỹ thuật nhằm cung cấp cho đội ngũ chúng tôi một bản đồ lộ trình để phát triển nhanh hơn, điều này đưa đến sự pha trộn các kỹ năng. Mỗi người được làm "giàu" thêm nhờ vào sự thành thạo của 10.000 nhân viên khác.

Điều thiết yếu là làm cho mọi người muốn làm việc chung với nhau. Chúng tôi đã lập phòng nghiên cứu nghệ thuật truyền thông để tìm cách điều chỉnh hiểu biết của chúng tôi về cách truyền thông hoạt động trong tương lai.

Chúng tôi có cảm hứng từ những trao đổi về văn hóa. Chúng tôi đã tạo ra một mạng lưới quảng cáo cũng giống như một Liên Hiệp Quốc thu nhỏ, nhưng là một Liên Hiệp Quốc hiệu quả. Những khác biệt không phải là trở ngại đối với chúng tôi. Trái lại, chúng giúp chúng tôi phát triển.

New York là một thủ đô toàn cầu của thế giới kinh doanh và thế giới quảng cáo nói riêng. Nhưng trong sâu thẳm tôi biết rằng những gì tôi đưa ra phát xuất từ điểm khác biệt của tôi, từ nguồn gốc Pháp của tôi. Những người Mỹ nhanh chóng chấp nhận những cách làm từ những nơi khác mà họ thấy có hiệu quả.

Đây là cách du nhập phá vỡ giới hạn. Ao ước của tôi là biến TBWA trở thành một trong những công ty đa văn hóa nhất trên thế giới. Một sự hòa nhập tột bậc, đây là một điều kiện mà công ty chúng tôi phải đáp ứng nhằm trở thành một trong những thứ hấp dẫn nhất trong ngành công nghiệp này.

Phần II: Hành động và khác biệt

Chương 5 – Văn hóa

Một doanh nghiệp, công ty cuối cùng cũng phải tạo ra được văn hóa cho riêng nó. Văn hóa riêng biệt của nhiều công ty như Ikea, General Electric, Starbucks rất nổi tiếng, mỗi văn hóa là độc nhất, và nó được các nhà phân tích kinh doanh hàng đầu theo dõi sát sao mấy năm qua.

Đối với TBWA, văn hóa là yếu tố chủ chốt. Chúng tôi cũng tìm cách kết hợp các kỹ năng với cách ứng xử thành thục nào đó. Trong môi trường kinh doanh, một nền văn hóa mạnh có thể đem lại sức mạnh nhiều hơn người ta tưởng. Trong một vài trường hợp, văn hóa trở thành lợi thế cạnh tranh tối thượng.

Một người Ý, một người Mỹ, một người Pháp và một người Thụy Sĩ, tất cả họ đều quyết tâm tránh thành kiến mang tính quốc gia đã thai nghén và tạo nên câu chuyện TBWA vào 11.8.1970. Vừa ra đời, chúng tôi được giới truyền thông, báo chí ủng hộ. Họ đã có một chương trình PR (miễn phí) không thể tin được. Sau khi khai trương ở Paris, chúng tôi tranh thủ thành lập các đại lý ở Ý, Anh, Đức để tránh bị gắn với duy nhất một nước. Bốn nhà sáng lập đã cho thấy tài năng tuyệt với khi thuyết phục được những đầu óc sáng tạo vĩ đại nhất lúc đó gia nhập với họ.

Guy Day và Jay Chiat đang điều hành hai công ty nhỏ ở Los Angeles. Ngày 1.4.1968 họ đãn hợp nhất hoạt động thành Chiat/Day. Ở một mức độ nào đó, sự phát triển của công ty đã phản ánh sức mạnh của miền Nam California như một cộng đồng sáng tạo.

Xây dựng một công ty vĩ đại đòi hỏi sự tận tụy của tất cả mọi người. Chính sự tận tụy này và những giờ làm việc kéo dài đã dẫn đến cái tên Chiat/Day & Night

Ngày 2.1.1984, ba đối tác chúng tôi khai trương BDDP.. Ngay từ lúc đầu, chúng tôi muốn xây dựng một công ty mạnh chứ không chỉ là một đại lý quảng cáo tốt. Chúng tôi không chỉ đi tiên phong trong ngành quảng cáo mà chúng tôi đi tiên phong quản lý một đại lý quảng cáo.

Ba công ty, TBWA, Chiat/Day và BDDP lúc này hay lúc khác trong lịch sử của họ, đã trải qua thời điểm bất ổn, thử thách. Nhưng họ vẫn cố gắng duy trì được sức sống. Thường khi một công ty được sáp nhập hay được mua lại, văn hóa của nó trở nên mất dần. Nhưng văn hóa của ba công ty khá tương tự nhau là điều giúp hòa hợp cả ba thành một thể thống nhất. Dù văn hóa công ty luôn quan trọng trong mọi ngành nghề, nhưng nó lại rất thiết yếu trong những ngành như chúng tôi. David Maister nói: “Các công ty có văn hóa mạnh sẽ có được sự hài lòng của nhân viên ở mức độ cao nhất, và những công ty có sự hài lòng của nhân viên ở mức cao nhất là những công ty có lợi nhuận nhất”.

Qua 10 năm sau đó, tổ chức của chúng tôi đã được cấu trúc lại, mô hình kinh doanh của chúng tôi đã biến đổi. Những gian khổ mà chúng tôi trải qua 10 năm qua đã đưa chúng tôi đến vị trí hôm nay. Chúng tôi được Advertising Age bầu chọn là mạng lưới toàn cầu của năm, và nhận được phần thưởng tại liên hoan quảng cáo Cannes, giải Grand Prix và nhiều giải thưởng danh giá khác.

Phần thưởng tạo ra một vòng đạo đức. Các công ty giỏi hấp dẫn những đầu óc sáng tạo nhất, những người đoạt giải, các giải thưởng hấp dẫn các nhà tư tưởng sáng tạo vĩ đại khác; những người mà đến lượt họ làm cho công ty tốt hơn nữa.

Chương 6 – Giá trị

Không ai tin tưởng nhiều vào giá trị công ty như tôi. Giá trị luôn đóng một vai trò quan trọng trong đời sống doanh nghiệp miễn là chúng được xem xét một cách nghiêm túc. Niềm tin này áp dụng cho sự minh bạch, một phẩm chất nằm ngay trung tâm công ty chúng tôi.

Khi chúng tôi bắt đầu tạo lập công ty, chúng tôi đảm bảo với khách hàng rằng mọi thứ hoàn toàn minh bạch.

Dù bạn làm công ty nào đi nữa, giấc mơ của bạn, theo cách này hay cách khác, sẽ là để xây dựng nên một cái gì đó khác biệt, có bản chất riêng và hấp dẫn. Như Henry Ford đã nói: "Doanh nghiệp mà chỉ biết kiếm tiền là một doanh nghiệp tồi". Nên, công ty chúng tôi đã định rõ bởi các giá trị của nó – tính liêm chính, tính táo bạo và tính phóng khoáng. Mark Kelleher khuyên rằng: "Hãy thuê thái độ, hãy dạy kỹ năng". Ông ấy đúng. Khi tuyển dụng nhân viên, chúng tôi tập trung thật nhiều vào kỹ năng và tài năng, không quan tâm đủ đến điều liệu họ có hợp với nền văn hóa mà họ sắp phải hòa vào trong đó.

Chương 7 – Các kỹ năng

Tôi thường đọc diễn văn trước tập thể nhân viên nhằm chia sẽ tầm nhìn, tạo "cú hích" cho hệ thống. Tôi đã nhấn mạnh tính hiệu quả của sự sáng tạo: "Sứ mệnh của chúng ta là làm cho khách hàng của mình nổi tiếng với những ý tưởng mà họ làm đại diện. Ý tưởng nổi tiếng đó có thể thúc đẩy công ty tiến lên trong nhiều năm". Khát vọng của chúng tôi là làm cho TBWA trở thành một nơi thú vị nhất trong ngành quảng cáo. Vì vậy, chúng tôi luôn tiếp tục sáng tạo, cải tiến và phát triển các kỹ năng của mình trong 5 lĩnh vực: tổ chức, hợp nhất, kế hoạch hành động, khách hàng mới và truyền thông nội bộ.

Chúng tôi phát triển một tổ chức rất rõ ràng. Chúng tôi duy trì các cấu trúc quản lý cấp khu vực cố hữu cần thiết. Điều này có nghĩa là chúng tôi có các nhà quản lý cho các khu vực châu Mỹ, châu Á, châu Phi, Trung Đông. Cùng việc này, chúng tôi tăng cường quyền hạn cho những giám đốc khách hàng toàn cầu có quyền lực trọn vẹn. Họ có thể quyết định sửa đổi chiến lược hay một chiến dịch ở nửa bên kia thế giới; quyết định thay thế giám đốc khách hàng địa phương; quản lý khách hàng cấp toàn cầu hoàn toàn mang tính tập trung hóa. Chúng tôi thực hiện một hệ thống hai tần rất tập trung về mặt quản lý khách hàng nhưng hoàn toàn phi tập trung trong việc quản lý các nguyên tắc.

Chúng tôi khuyến khích các công ty chuyên biệt làm việc hòa hợp với nhau, với một số quy tắc cụ thể như: không có công ty con, chỉ có công ty đối tác. Mọi người phải được đối xử bình

đẳng. Cấm nghiêm ngặt "phí giới thiệu" giữa các công ty với nhau mà phải trên cơ sở ta giúp người, người giúp ta, họ làm việc với nhau theo thỏa thuận của riêng họ. Điều này đưa đến tính hiệu quả cao hơn.

Các sách quản trị về chiến lược công ty thường bàn cách xây dựng "các kế hoạch chiến lược lâu dài". Thật nguy hiểm khi thiết lập một chiến lược dựa trên những tiên đoán. Khác với kế hoạch của các công ty khác, kế hoạch kinh doanh của chúng tôi đơn giản chỉ phác họa các công việc cần đạt được. Chúng tôi gọi là kế hoạch 15 hành động. Mỗi ba hành động của mỗi chương nói về: sản phẩm sáng tạo, phá vỡ giới hạn, kết nối, tài năng và tăng trưởng hữu cơ, và cam kết hoàn thành trong năm, được xem xét hàng quí. Nếu đến tháng 3 bạn không có tiến triển gì cũng không quan trọng, đến tháng 6 bạn vẫn có thể không sao, nhưng đến tháng 9 bạn sẽ gặp rắc rối.

Tôi đã tham gia hàng trăm cuộc gặp khách hàng mới, đó là những giây phút sự căng thẳng luôn dâng cao. Chúng ta tập dượt nhiều lần nhưng chỉ lên sân khấu có một lúc, nên tất cả sản phẩm hoàn hảo, một lỗi duy nhất sẽ ảnh hưởng đến lòng tin của khách hàng.

Công việc của chúng tôi là giúp khách hàng của mình phát hiện những cơ hội luôn chờ đón họ. Một vài cơ hội đến chậm, những cơ hội khác chỉ đến sau vài lần gặp gỡ. Đại đa số những chiến dịch của chúng tôi, nhất là những chiến dịch sáng tạo, rất có thể chẳng bao giờ tồn tại nếu không có sự đóng góp của khách hàng. Vì những suy nghĩ, trực giác nhận xét của họ là cơ sở tham khảo cho công việc sáng tạo của đại lý. Để thành công, mục tiêu thật đơn giản là làm cho khách hàng tương lai thấy khó để chọn đại lý khác. Có được khách hàng mới đòi hỏi một phương phát vừa có tính hệ thống vừa có tính toàn diện.

Khách hàng mới giống như một chiếc gương, nó cho chúng tôi hình ảnh phản chiếu chúng tôi là ai, hình ảnh mà có đôi khi tàn nhẫn nhưng luôn xác thực. Cho nên, sự may mắn và hy vọng không phải là chiến lược.

Ở nhiều công ty, giám đốc điều hành chỉ nói chuyện với nhân viên một năm một lần qua bài báo cáo tổng kết cuối năm. Riêng tôi, quyết định viết một thư thông tin hàng tuần phát đến tất cả nhân viên, giống như một bài xã luận trên báo vậy. Việc làm này đã góp phần dệt nên văn hóa của tập đoàn chúng tôi.

Mỗi tuần tôi phải dành một tiếng đồng hồ để suy nghĩ và viết, các vấn đề được đề cập đến rất toàn diện. Tôi chưa bao giờ bỏ lỡ cơ hội chia sẻ thông tin giúp mọi người gần nhau hơn.

Thư thông tin hàng tuần mà tôi gửi đến mạng lưới chỉ là một sáng kiến. Chúng tôi đã cho ra đời mạng nội bộ thế hệ Web 2.0. Mỗi nguyễn tắc truyền thông và mỗi nhãn hiệu của TBWA đều có kênh truyền riêng. Nó liên tục được cập nhật từ mọi máy tính hoặc điện thoại. Truyền thông nội bộ sẽ không còn chỉ nhắm đến nội bộ, nó sẽ trở thành *truyền thông.*

Chương 8 – Các nguyên tắc

Tôi đã làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đã gặp gỡ và quan sát thật kỹ nhiều nhà lãnh đạo, đã chứng kiến tận mắt, quan sát thật gần những thành công và thất bại. Tôi đã hiểu sự căng thẳng trong các ban quản lý, đã cảm nhận được sự do dự của một số người tài giỏi. Tôi đã đưa ra lời khuyên một vài người trong số họ ở mức độ riêng tư.

Túi khôn phương Đông chứa đầy ngụ ngôn qua đó cho ta thấy rằng sự trưởng thành của con người bắt nguồn từ một chuỗi vô tận những kinh nghiệm và thách thức. Tôi không tin nhiều vào khả năng lãnh đạo tự nhiên, các sự kiện họ trải nghiệm và những người họ gặp gỡ đã làm nên họ. Điều này không có nghĩa là mọi điều đến một cách tự nhiên, không cần có nỗ lực. Chỉ có rất ít người dường như được đáng tối cao sai đến, đúng lúc một cách hoàn hảo, Steve Jobs chẳng hạn.

Tôi khuyên tầng lớp sinh viên không theo các quy tắc định sẵn một cách mù quáng, hãy tránh "những đường mòn có quá nhiều dấu chân". Đừng hài lòng với lời khuyên chuẩn mực do quá nhiều người được coi là chuyên gia đưa ra. Hãy hành động như kẻ lãng du, trong vài năm đầu của sự nghiệp, hãy chuyển từ vị trí này đến vị trí khác để tránh phạm cái lỗi chết người của việc không làm công việc mình thích. Tôi đã cung cấp cho họ một bộ *phản nguyên tắc.*

Tiên liệu những vấn đề và xử lý chúng trước khi chúng vượt khỏi tầm tay vẫn là quan trọng. Tuy nhiên, tương lai tự nó không hiện hữu, nó được hình thành bởi một chuỗi các quyết định được thực hiện bởi các công ty lẫn các đối thủ của nó.

Cách đây vài năm, người ta tin rằng sách in đang sống những giờ phút cuối cùng của nó, vì người ta sẽ đọc sách điện tử. Sự thật, việc bán sách trên mạng phát triển mạnh, nhưng sách vẫn được vận chuyển theo truyền thống và sách điện tử không thể cất cánh được.

Vì không thể trực tiếp hoạch định tương lai, tôi khuyên sinh viên không nên sợ thử nhiều thứ khác nhau lúc khởi nghiệp, đừng ngại sự lần tìm. Làm như thế là dấu hiệu sáng sủa, không phải là sự bất ổn. Những gì chúng ta dám làm ở tuổi 20 (thay đổi công việc) thì không thể làm ở tuổi 40. "Bạn cần phải tìm những gì bạn yêu thích", "Thời gian của các bạn thì hữu hạn. Đừng lãng phí nó bằng cách sống cuộc đời của người khác" (Steve Jobs).

Các nguyên tắc gây ngạc nhiên và chắc chắn rằng không mang tính quy ước và đi ngược lại truyền thống quản lý:

Vai trò chính của người lãnh đạo là đem lại sự *rõ ràng.* Đối với chúng tôi, một mạng lưới gồm nhiều công ty có mặt ở nhiều quốc gia, có được những mục tiêu, chiến lược rõ ràng và chia sẻ chung với mọi người là quan trọng. Nguyên tắc thứ hai là bác bỏ ý tưởng cho rằng chỉ có một chiến lược duy nhất vì thành tích được quyết định bởi thực thi hơn là chiến lược. Nguyên tắc thứ ba là ra quyết định dễ dàng hơn, các quyết định đơn giản thị không cần báo cáo cấp trên, chỉ có những quyết định khó khăn mới chuyển đến ban quản lý cấp cao. Nguyên tắc thứ tư liên quan đến quản lý sự sai sót, nếu bạn thất bại cần phải thất bại *thật nhanh.* Nguyên tắc thứ năm nằm ở việc nuôi dưỡng sự thiếu năng lực, không đủ nếu chỉ đào xới những ý tưởng dở một cách qua loa, vì khi mới xuất hiện chỉ là vấn đề nhỏ, nhưng theo thời gian chúng sẽ nghiêm trọng nếu bị che giấu. Nguyên tắc tiếp theo là về vấn đề quản lý tài năng, chúng tôi phải tìm

cách thu hút và giữ được những người tài giỏi nhất. Nguyên tắc cuối cùng là "cùng một lúc chúng ta có thể vừa là một sự vật, hiện tượng này vừa là một sự vật, hiện tượng đối lập". Quản lý là việc dung hòa các mặt đối lập, vượt qua các mặt đối lập.

Phần III: Ứng xử khác biệt

Chương 9 – Nhà quảng cáo

Lee Clow, nhà quảng cáo hoàn hảo

Ông được miêu tả là một người sáng tạo, cha tinh thần của những nhân tài, một huyền thoại sống, một lực dẫn đường, một nhà khích động quần chúng chuyên nghiệp.

Lee nói: "Ý tưởng thống trị thế giới. Chúng tăng tốc độ của sự thay đổi". Chỉ bằng một hay hai từ, một phác họa sơ về hình ảnh là ông có thể hình dung ra được những khởi đầu của ý tưởng.

Lee là người California chính hiệu. Ông yêu tiểu ban quê nhà của mình, đó là nơi người dân say mê ý tưởng mới, là nơi hội tụ của nhiều nghệ thuật truyền thông. "Mọi thứ đã thay đổi vào năm mà chàng thanh niên Steve Jobs cho ra đời chiếc máy tính cá nhân đầu tiên. Los Angeles đã trở thành thủ đô mới của thế giới và ngày nay nó vẫn thế".

Điều làm cho Lee trở nên đặc biệt là tài năng đơn giản hóa những gì có vẻ phức tạp. Một trong những phẩm chất ít được thấy rõ, nhưng quan trọng của Lee là tính cố chấp, từ chối nhượng bộ hay thỏa hiệp. Bằng bản năng, ông cảm nhận được thương hiệu có thể trở thành cái gì. Ông mô tả Phá vỡ giới hạn: "Phá vỡ giới hạn là phá bỏ hiện trạng và thay thế nó bằng cái táo bạo và mới mẻ. Đó có thể là thứ quyền lực nhất ta chào bán. Đó có thể là điều thế giới mong chúng ta làm. Đó có thể xác định chúng ta là ai".

Ông đã kết luận rằng người giải quyết vấn đề giỏi nhất thường là công ty quảng cáo. Chỉ một vài từ hay vài hình ảnh có thể thay đổi cách bạn nhìn một vấn đề, đôi khi, thậm chí có thể dời non lấp biển. Khi quảng cáo mạnh, nó thay đổi vận mệnh. Hãy hỏi Apple và Energize hay Adidas…sẽ rõ.

Chương 10 – Thương hiệu

Làm người lại lẽ thường, đây là những yếu tố đưa đến tiếp thị thành công. Một số thương hiệu còn đi xa hơn bằng cách thể hiện quan điểm chống lại tiền lệ, chính chủ đề là truyền thống của họ. *Thay đổi* - khẩu hiệu của Nissan, *Không có gì là không thể* - câu thần chú của Adidas và *Nghĩ khác* – chữ ký dành cho Apple. Quảng cáo sẽ tạo ra dư luận nội bộ tích cực. Sự tự tin của nhân viên gia tăng và kéo theo đó là sự gia tăng năng lượng cho lực lượng bán hàng.

Nghĩ khác cho phép Apple lấy lại vị thế của mình trong văn hóa đại chúng trước khi nó tung ra một sản phẩm. Steve Jobs nó: "Người ta tôn vinh những người có suy nghĩ khác và làm thế

giới này tiến lên. Và đó là những gì chúng tôi muốn nói đến, nó tác động đến cái hồn của công ty". Apple đã tiên phong mở đường.

Một thương hiệu có thể nổi tiếng mà không cần người ta thực sự biết mọi thứ về nó. Điều này đúng với trường hợp Adidas. *Không có gì là không thể* thực sự đã nâng cao tinh thần của công ty. Giám đốc truyền thông quốc tế của Adidas chỉ ra rằng: "Chúng ta tìm kiếm cách thể hiện thái độ của chúng ta đối với thương hiệu thực sự cuốn hút và có khả năng tạo ra cảm xúc mạnh. Thật ngẫu nhiên đây chính xác là điều mà *Không có gì là không thể* đang làm".

Carlos Ghosn ý thức được rằng đôi khi không tuân theo các lệ thường cũng quan trọng như tôn trọng các truyền thống, và ông là người mở đường cho một kỷ nguyên mới cho Nissan "thay đổi", ông nói: "*Thay đổi,* một từ duy nhất chiếm được sự say mê và cam kết đã vực dậy được Nissan và mở ra tương lai cho chúng ta. Chúng ta thay đổi mọi thứ chúng ta chạm đến và chúng ta có làm cho mọi thứ chúng ta thay đổi trở nên tốt hơn, đặc biệt là Nissan".

Triết lý của Nissan nghiêm cấm sự tự mãn. Không bao giờ Nissan hài lòng với hiện tại.

Một trong những nghịch lý lâu đời nhất được nhiều người biết đến là: "Bạn không bao giờ có thể tắm hai lần trên cùng một dòng sông". Tương lai thì không êm đềm. Chỉ có thể đến được tương lai bằng một loạt những phá vỡ, nhưng rất hiếm khi xảy ra liên tục. Chẳng có gì tồn tại mãi mãi trừ sự thay đổi.

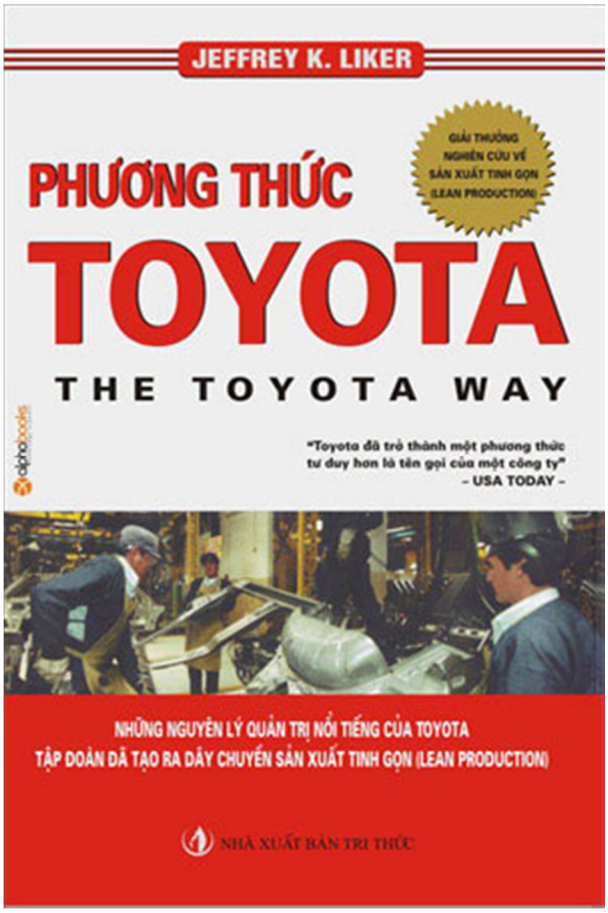
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Jeffrey K. Liker

Nhà xuất bản Tri Thức 2006

Sách gồm 414 trang

Về tác giả:

Tiến sĩ Jeffrey K. Liker là giáo sư, giám đốc chương trình phát triển sản phẩm tinh gọn của Đại học Michigan.

Là tác giả và đồng tác giả 65 bài báo và 5 cuốn sách nổi tiếng. Giành giải Shingo năm 1998. Chuyên tư vấn về sản xuất tinh gọn cho các tập đoàn GM, Ford, PPG, Industies v.v…

Ý tưởng chính:

Xe hơi hiệu Toyota chất lượng, bền, ít sửa chửa, hiệu quả đó phát xuất từ sự cải tiến phương pháp sản xuất dựa trên 14 nguyên tắc mà công ty Toyota đã áp dụng theo hướng chất lượng sản phẩm, lợi nhuận cao, giảm chi phí hoạt động, ít hàng tồn kho. Đây là 14 nguyên tắc hoàn hảo.

Sức mạnh toàn cầu của phương thức Toyota: Hoạt động vượt trội là vũ khí chiến lược

Toyota đã phát minh phương pháp sản xuất tinh gọn, tiết kiệm thời gian và vật liệu trong quá trình sản xuất, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng với chất lượng cao và giá thành hợp lý. Bằng cách:

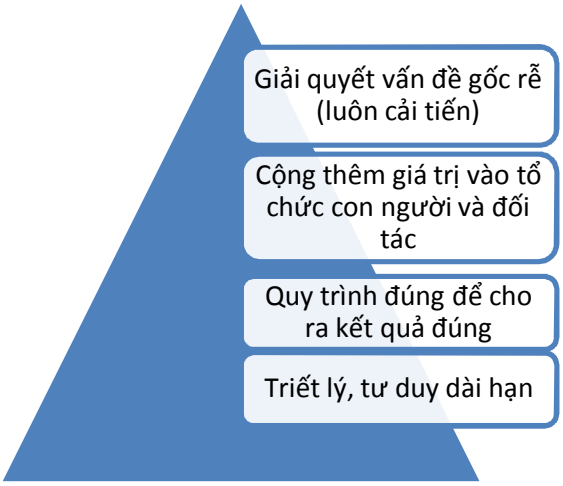
- Loại bỏ sự lãng phí về thời gian, nguồn lực và vật tư

- Xây dựng chất lượng hệ thống sản xuất, kinh doanh

- Chọn giải pháp giá thành thấp và công nghệ đáng tin cậy

- Xây dựng văn hóa học hỏi và cải tiến

Mô hình 4P của phương thức Toyota



Phát triển hệ thống sản xuất Toyota (TPS)

Từ sau chiến tranh thế giới thứ hai, thị trường của Toyota tương đối nhỏ, nhưng hãng phải sản xuất đa dạng mẫu mã để đáp ứng những yêu cầu khác nhau của khách hàng. Trên cùng một dây chuyền, phải tạo ra nhiều sản phẩm riêng biệt, điều này dẫn đến sự ra đời của TPS.

Cảm hứng ý tưởng cốt lỏi của nguyên tắc tức thời phát xuất từ khái niệm "hệ thống kéo" từ các siêu thị Mỹ - sản phẩm riêng biệt được bổ sung khi nó bắt đầu bán được.

Trong quá trình sản xuất, công đoạn 1 sẽ không sản xuất linh kiện cho đến khi công đoạn 2 sử dụng hết linh kiện mà công đoạn 1 đã cung cấp. Điều này tạo nên một sức kéo khiến liên tục phải xem xét ngược lại chu trình sản xuất bằng Kanban.

Toyota cũng học hỏi từ nhà chiến lược Edwards Deming để định nghĩa khách hàng, tiếp nhận phương pháp giải quyết vấn đề có hệ thống và liên tục cải tiến (Kaizen).

Trái tim của hệ thống sản xuất Toyota: Loại bỏ sự lãng phí trong kinh doanh và quy trình sản xuất, cụ thể:

1. Sản xuất dư thừa – tồn kho nhiều

2. Thời gian chờ đợi

3. Việc chuyên chở không cần thiết

4. Gia công quá mức hay không chính xác

5. Chuyển động thừa

6. Hàng lỗi

7. Khai thác sáng tạo của nhân viên

14 nguyên tắc của phương thức Toyota

Nguyên tắc 1: Ra quyết định quản lý dựa trên một triết lý dài hạn, thậm chí hy sinh mục tiêu tài chính ngắn hạn

Triết lý dài hạn của Toyota: "Làm những điều tốt đẹp cho công ty, nhân viên, khách hàng và toàn xã hội". Sức mệnh của triết lý này là nền tảng cho mọi nguyên tắc khác.

Khi khách hàng vừa lòng, họ sẽ giới thiệu khách hàng mới. Chìa khóa thành công của Toyota là tính tự lập và tinh thần trách nhiệm, điều này thể hiện qua việc sản xuất dòng xe hạng sang Lexus.

Nguyên tắc 2: Tạo ra một chuỗi quy trình liên tục để phát hiện sai sót

Hệ thống sản xuất tinh gọn, tối ưu, việc sử dụng nguyên liệu, quy mô sản xuất, đáp ứng nguyên tắc tức thời. Áp dụng các đơn vị công việc được nhóm theo sản phẩm thay vì quá trình. Nên bất kỳ vấn đề gì xảy ra cũng được giải quyết nhanh chóng.

Lợi ích của luồng sản phẩm:

1. Đảm bảo chất lượng

2. Tạo ra sự linh hoạt

3. Nâng cao năng suất

4. Giải phóng kho bãi – giảm chi phí lưu kho

5. Đảm bảo an toàn lao động

6. Nâng cao tinh thần

Nguyên tắc 3: Sự dụng "hệ thống kéo" để tránh sản xuất quá mức

Hệ thống kéo xoay quanh ý tưởng lưu kho linh hoạt dựa trên nhu cầu hàng ngày của khách hàng.

Hệ thống Just-in-time (JIT) cung cấp cho khách hàng đúng nhu cầu, đúng thời điểm và đúng số lượng. Thường xuyên nhập kho theo số lượng mà khách hàng có thể mua hết.

Nguyên tắc 4: Bình quân số lượng công việc (heijuka)

Quy trình sản xuất không xây dựng theo dòng đơn hàng thực sự của khách hàng, mà lấy tổng số lượng đơn hàng trong một giai đoạn để chia đều ra, làm cho số lượng và chủng loại sản phẩm bằng nhau được sản xuất ra mỗi ngày.

Lợi ích của sự cân bằng:

1. Sản xuất ra những thức mà khách hàng cần ngay

2. Giảm rủi ro không bán được hàng

3. Cân bằng lao động và máy móc

Nguyên tắc 5: Xây dựng văn hóa tự kiểm tra và khắc phục các vấn đề để có hàng chất lượng ngay từ đầu

Xây dựng một thiết bị cảnh báo sớm trong dây chuyền sản xuất để kiểm tra và phát hiện sớm những vấn đề về chất lượng và có biện pháp khắc phục kịp thời, điều này nhằm đảm bảo chất lượng, nâng cao năng suất và lợi nhuận về lâu dài.

Nguyên tắc 6: Tiêu chuẩn hóa các công việc là nền tảng cho việc cải tiến liên tục và khuyến khích nhân viên

Tiêu chuẩn hóa là nền tảng cho việc cải tiến, sáng tạo, phát triển và chất lượng liên tục. Các tiêu chuẩn phải cụ thể, đồng thời phải khái quát để thể hiện tính linh hoạt.

Nguyên tắc 7: Quản lý trực quan để không có vấn đề nào không được phát hiện

Sự dụng nguyên tắc 5S để loại bỏ sự lãng phí:

1. Phân loại (Sort): chỉ giữ những gì cần thiết và loại bỏ những gì không cần đến.

2. Trật tự (Straighten): mỗi thức đều có chỗ của nó và phải ở đúng chỗ đó.

3. Thanh lọc (Shine): kiểm tra để phát hiện các khiếm khuyết hoặc bất thường có thể ảnh hưởng chất lượng.

4. Chuẩn hóa (Standardize): đề ra các nguyên tắc để duy trì và giám sát ba nguyên tắc trên.

5. Gìn giữ (Sustain): duy trì một môi trường làm việc ổn định và quá trình làm việc cải tiến.

Nguyên tắc 8: Chỉ dùng những công nghệ đáng tin cậy, đã được kiểm chứng để đáp ứng nhân viên và quy trình

Công nghệ mới phải phù hợp với con người, triết lý và nguyên tắc hoạt động của công ty, làm gia tăng giá trị cho quy trình hiện tại. Nếu có bất cứ một mâu thuẫn nào Toyota sẽ không chấp nhận nó. Việc áp dụng công nghệ mới trên nguyên tắc đồng thuận trong công ty.

Nguyên tắc 9: Phát triển các nhà lãnh đạo hiểu sâu sắc công việc, cuộc sống và triết lý của công ty và truyền đạt nó cho những người khác

Việc thay đổi văn hóa đem đến sự xáo trộn trong công ty. Cho nên, Toyota không bao giờ săn chủ tịch, giám đốc điều hành từ công ty khác. Công ty chỉ tìm kiếm nhà lãnh đạo từ trong nội bộ tổ chức, đề bạt những nhà điều hành từ trung cấp lên cao cấp để họ phải sống và hiểu văn hóa Toyota hằng ngày và quan tâm đào tạo cấp dưới hiểu và sống theo phương pháp Toyota tốt hơn.

Nguyên tắc 10: Phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc theo triết lý của công ty

Toyota luôn tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên vươn tới sự hoàn hảo:

1. Tháp nhu cầu Maslow: đáp ứng nhu cầu ở mức thấp và đưa nhân viên tiền dần lên các nấc thang với hiện thực hóa bản thân qua tiền lương, đảm bảo công việc, điều kiện làm việc an toàn, lòng tự trọng, sự tự khẳng định…

2. Lý thuyết công việc phong phú của Herzberg: tạo môi trường làm việc hấp dẫn, tích cực, phát triển 5S, các chính sách nguồn lực, luân chuyển công việc, phản hồi nội bộ.

3. Cách quản lý khoa học của Taylor: chuẩn hóa công việc, sự đào tạo, khen thưởng. Toyota tuân thủ các nguyên tắc lãnh đạo ở cấp nhóm thay vì cấp độ cá nhân.

4. Thuyết điều chỉnh hành vi: Toyota rút ngắn thời gian chỉ đạo và tiếp nhận phản hồi. Các vấn đề được giải quyết nhanh chóng, lãnh đạo đi sâu đi sát nhân viên.

5. Thuyết đặt mục tiêu: phải xác lập được mục tiêu cụ thể, phù hợp, khả thi và có tính thách thức. Tiêu chuẩn trên thông qua hoshin kanri (phát triển chính sách).

Nguyên tắc 11: Tôn trọng mạng lưới đối tác và các nhà cung cấp bằng cách thử thách họ và giúp họ tiến bộ

Xem đối tác và nhà cung cấp như một phần của doanh nghiệp. Đặt ra mục tiêu mang tính thách thức và hỗ trợ họ đạt được chúng.

Nguyên tắc 12: Tự mình xem xét hiện trường để hiểu rõ tình hình (Genchi Genbutsu)

Suy nghĩ và phát biểu dựa trên dữ liệu đã được bản thân kiểm chứng.

Nguyên tắc 13: Ra quyết định thông qua sự đồng thuận, xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện

Tìm hiểu điều gi dang xảy ra, nguyên nhân của vấn đề, xét một cách rộng rãi các giải pháp, tạo sự đồng thuận trong đội ngũ rồi thi hành các quyết định một cách nhanh chóng.

Nguyên tắc 14: Trở thành một tổ chức biết học hỏi bằng việc không ngừng tự phê bình (Hansei) và cải tiến liên tục (Kaizen)

1. Xây dựng quy trình chuẩn và ổn định về giám sát và cải tiến liên tục để tìm ra nguyên nhân của những yếu kém và áp dụng biện pháp khắc phục.

2. Xây dựng một quy trình đòi hỏi ít nhất hàng lưu kho để khắc phục lãng phí về tài nguyên và thời gian.

3. Phát triển đội ngũ nhân viên ổn định, liên tục học hỏi. Xử lý công việc hiệu quả, tiến cử nhân lực trong tổ chức.

4. Chuẩn hóa quy trình ưu việt nhất đối với mỗi dự án và mỗi lãnh đạo mới.

Áp dụng phương thức Toyota vào tổ chức của bạn

Phát triển và áp dụng bản đồ dòng chảy giá trị thông qua những buổi hội thảo Kaizen

Giai đoạn 1: chuẩn vị cho buổi hội thảo

1. *Xác định rõ ràng phạm vi*. Xác định điểm bắt đầu hay bùng phát và những sản phẩm được đưa ra cuối cùng đến khách hàng
2. *Đặt ra các mục tiêu*. Đạt ra những mục tiêu đo lường được cho đội ngũ để phấn đấu. Các mục tiêu này phải thống nhất với văn hóa công ty và nên được đặt ra để giảm thời gian thực hiện, cải thiện chất lượng và giảm chi phí
3. *Tạo ra bản đồ sơ bộ tình trạng hiện tại*. Có một đội khoảng 3 đến 4 người để thực hiện quy trình hiện tại. Ghi chú thời gian cần thiết để thực hiện công việc và thời gian chờ đợi giữa các quy trình. Đây là công việc chuẩn bị quan trọng nhất vì nó tiết kiệm thời gian hội thảo quý báu.
4. *Thu thập tất cả các tài liệu liên quan*. Bên cạnh viện thu thập bản đồ tình trạng bắt đầu hiện tại, đội này cũng nên thu thập các mẫu đơn và văn bản được sử dụng ở mỗi bước. Bản copy của tất cả các thủ tục tiêu chuẩn phải được chuẩn bị sẵn trong suốt hội thảo
5. *Dán một bản đồ sơ bộ hiện trạng trong phòng của đội*

Giai đoạn 2: Hội thảo Kaizen

1. *Ai là khách hàng?* Đội ngũ đã xác định được nhu cầu của khách hàng và các quy trình để hỗ trợ và thêm vào giá trị.
2. *Phân tích hiện trạng*. Phân tích các bước của quy trình và dòng quy trình. Xác định giá trị công thêm và các thành tố không tạo nên giá trị. Loại bỏ đi những thành tố không tạo ra giá trị.
3. *Phát triển tầm nhìn cho tương lai*. Động não và nói những người tham gia viết xuống ý tưởng của họ, Đội ngũ nên đánh giá mỗi ý tưởng và xem ý tưởng nào có thể giúp đạt được mục tiêu.
4. *Thực hiện*. Phát triển một kế hoạch đào tạo và giao tiếp .
5. *Đánh giá*. Đánh giá thành tích bằng cách thiết lập các quy chuẩn để thao dõi trực quan tiến trình và cho việc cải thiện không ngừng

Giai đoạn 3: Sau hội thảo – Sự cải thiện thay đổi và không ngừng

1. *Đánh giá tình trọng của các thành tố đang xem xét từ kế hoạch của dự án*
2. *Đánh giá các quy chuẩn quy trình để đảm bảo đạt được sự cải thiện*
3. *Thảo uận những cơ hội khác cho việc cải thiện*
4. *Tiếp tục cải thiện quy trình.*

Xây dựng công ty học hỏi tinh gọn của chính bạn, học hỏi từ phương pháp Toyota

12 lưu ý để chuyển đổi công ty của bạn thành một công ty tinh gọn

Bắt đầu với hệ thống kĩ thuật; tiếp theo nhanh chóng với thay đổi trong văn hóa

1. Học hỏi bằng cách thực hiện trước và đào tạo sau đó
2. Bắt đầu với những người làm hình mẫu cho dòng giá trị để thể hiện sự tinh gọn trong hệ thống và cung cấp một mô hình tự kiểm chứng
3. Sử dụng sơ đồ dòng giá trị để phát triển các tầm nhìn tương lai và giúp học hỏi để quan sát
4. Dùng các hội thảo Kaizen để truyền đạt và tạo ra những thay đổi nhanh chóng.

5. Cấu trúc dựa trên những dòng giá trị
6. Đưa nó vào bắt buộc
7. Một cuộc khủng hoảng có thể làm thúc đẩy xu hướng tinh gọn, những không nên làm cho công ty mất thời gian quá lâu
8. Nắm lấy cơ hội để tạo những ảnh hưởng tài chính lớn
9. Tái thống nhất các quy chuẩn với quan điểm của các dòng giá trị
10. Xây dựng trên gốc rễ công ty của bạn để phát triển con đường của bạn
11. Tuyển hay phát triển những nhà lãnh đạo tinh gọn và phát triển một hệ thống kế nhiệm
12. Dùng những chuyên gia để truyền đạt và đạt được những kết quả nhanh chóng.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

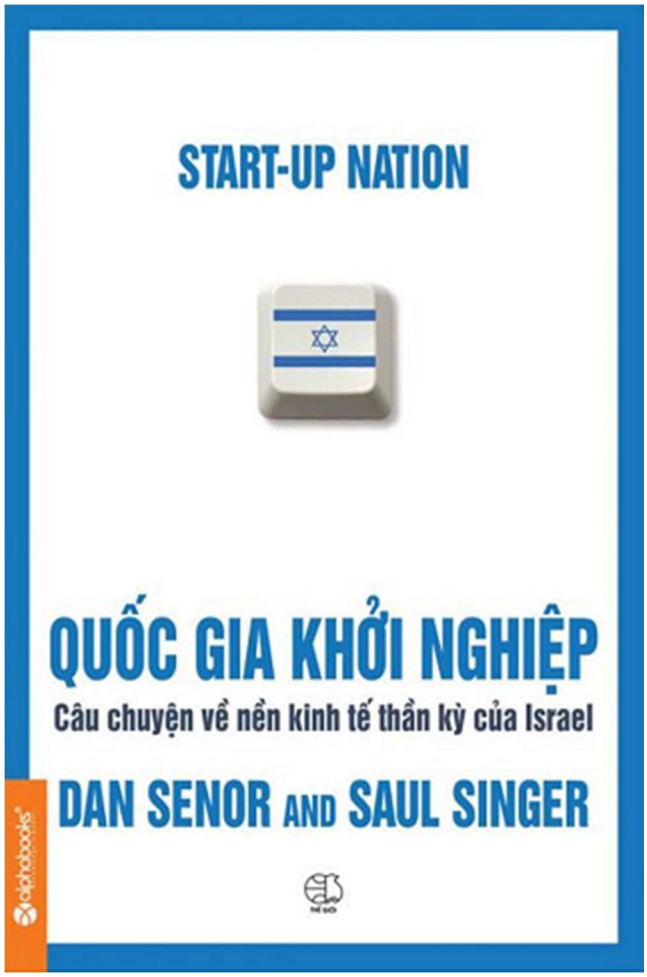
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Start-Up Nation

Tác giả: Dan Senor và Saul Singer

Bản dịch: Quốc Gia Khởi Nghiệp

Người dịch: Trí Vương

Nhà xuất bản Thế Giới 2013

Sác gồm 427 trang

Về tác giả

Dan Senor: Nhà nghiên cứu kinh tế Trung Đông, nhà đầu tư mạo hiểm vào các công ty khởi nghiệp của Israel và Mỹ. Thường viết cho các báo New York Times, Washington Post và Times.

Saul Singer: Phóng viên người Mỹ gốc Israel, cựu biên tập viên tờ Jerusalem Post.

Nội dung chính

Tác phẩm đã minh họa sống động một Israel thần kỳ, một vườn ươm công nghệ lớn nhất thế giới, một sự đấu tranh mãnh liệt và tuyệt diệu để cho sự sáng tạo và khởi nghiệp luôn luôn trỗi dậy.

Chương 1 – "Ngoan cố"

Chàng trai trẻ Shvat Shaked là một doanh nhân khởi nghiệp, nhưng anh rất tự tin để trình bày với chủ tịch của PayPal – ông Thompson, về giải pháp ngăn chặn nạn lừa đảo trực tuyến, một vấn đề mà PayPal đã mất rất nhiều thời gian và công sức để đối phó.

Shaked bình tỉnh trình bày: "Rất đơn giản, chúng tôi tin rằng, thế giới chỉ có hai loại người: Tốt và xấu. Và bí quyết đánh bại nạn lừa đảo qua mạng là sàng lọc hai loại người này trên internet. Người tốt thì để lộ dấu chân trên mạng, còn kẻ xấu thì không, vì chúng tìm cách ẩn mình. Điều chúng ta cần làm là tìm các dấu chân của chúng".

Điều làm cho ông Thompson ngạc nhiên và thán phục, khi nhóm của Shaked – Công ty Fraud Sciences, chỉ mấy chục người, họ nguyên là quân nhân của đơn vị tình báo 8200 của quân đội Israel, chỉ sau ít hôm, đã phân tích được một trăm nghìn giao dịch khách hàng với độ chính xác cao hơn hẳn cả nhóm kỹ sư, tiến sĩ của PayPal thực hiện trong mấy năm.

Trước công nghệ đột phá của Fraud Sciences, Thompson quyết định thâu tóm công ty này.

Sau khi mua Fraud Sciences, Thompson ghé thăm công ty. Ấn tượng đầu tiên và mạnh mẽ mà ông cảm thấy vô cùng thú vị là thái độ của các nhân viên. Họ rất nhiệt tình, tự tin, chăm chỉ và rất thẳng thắn. Họ không ngại ngần, họ luôn đặt vấn đề bằng những câu hỏi rất sắc sảo. Người Israel học được rằng, tính quyết đoán là bình thường, tính trầm lặng là nguy cơ bị tụt hậu.

Ở Israel, các sinh viên đại học nói chuyện với giảng viên, nhân viên thách thức ông chủ, binh lính chất vấn sĩ quan chỉ huy, thư ký sửa lưng các bộ trưởng, đây không phải là sự cả gan, mà là điều hết sức bình thường. Ai mới tới Israel thường có cảm giác người bản xứ rất thô lỗ, thẳng thắn quá trớn. Nhưng nếu hiểu được bản chất và văn hóa của người Israel thì ta sẽ cảm thấy thoải mái, xem đây là biểu hiện của sự chân thành.

Chương 2 – Doanh nhân trên chiến trường

Cuộc chiến sáu ngày năm 1967, Israel đã đánh bại liên quân Ai Cập và mở rộng biên giới: giành cao nguyên Golan, dải Gaza và bán đảo Sinai. Người Israel có cảm giác bất khả chiến bại. Cho nên, ngày 6 tháng 10 năm 1973, cuộc tấn công của quân Ai Cập làm Israel bất ngờ, tuyến phòng ngự đã bị quân Ai Cập dễ dàng chọc thủng. Những chiếc xe tăng của Israel lần lượt nổ tung, mặc dù trước mặt chẳng thấy bóng dáng quân địch. Tên lửa Sagger được dẫn hướng bằng dây, chỉ do một người nằm sát mặt đất điều khiển là thủ phạm! Làm thế nào để đối phó? Reshef và binh lính phải tự khám phá ra phương cách. Quân Israel thực hiện chiến thuật mới: Mỗi khi nhìn thấy tia sáng đỏ, mọi xe tăng lập tức di chuyển theo nhiều hướng ngẫu nhiên và khai hỏa. Khói bụi bốc lên mù trời che mất tầm nhìn của kẻ thù. Chiến thuật đó đã ngăn chặn được cuộc tấn công của quân địch. Sau khi cuộc chiến chấm dứt, nhiều nước NATO học theo chiến thuật này. Vậy là, những chiến lược sáng tạo đều đến từ binh lính ngoài tiền tuyến, điều rất khó xảy ra ở bất kỳ đơn vị quân đội nước ngoài nào.

Hiện tượng cấp dưới có quyền đưa ra quyết định vượt cấp trong quân đội Israel là kết quả của nhu cầu thực tế cũng như bản chất của lực lượng này. Việc quân đội Israel có ít chỉ huy, đồng nghĩa với việc có nhiều sáng kiến hơn đến từ binh lính cấp dưới. Mức độ trao quyền hạn vượt cấp trong quân đội Israel đã làm lãnh đạo các quốc gia ngạc nhiên. Giá trị của binh lính Israel không phụ thuộc quân hàm, mà được quyết định bởi năng lực của họ. Ở đây, bí quyết lãnh đạo là niềm tin của binh lính đối với chỉ huy của mình. Nếu không có niềm tin, binh lính sẽ không bao giờ tuân phục. Trong doanh trại quân đội Israel, các viên tướng, sĩ quan và binh lính thường ngồi quây quần bên nhau, ít kiểu cách nhưng thân thiện và bao dung hơn. Đó là tinh thần Chutpah trong quân đội. Điều này cho thấy tại sao Shvat Shaket, một người đã sống nhiều năm trong quân đội, có thể giảng cho chủ tịch PayPal về sự khác nhau giữa "người tốt và kẻ xấu" trên internet. Hay nhóm kỹ sư Israel của Intel thực hiện cuộc cách mạng lật đổ kiến trúc cơ bản của sản phẩm của chính công ty mình.

Chương 3 – Nhân vật của Quyển Sách

Hai vợ chồng người Do Thái, Dorit Moralli và Eli điều hành một tổ hợp nhà hàng khách sạn tại El Lobo ở Bolivia, nơi đây bán đồ ăn Israel, và đặc biệt có thứ giá trị hơn nhiều: Quyển Sách.

Quyển Sách: lúc đầu được viết bằng tiếng Hebrew, ngày nay, các bài viết đa ngôn ngữ của du khách mang tính ngẫu hứng: bực bội, thất vọng, tươi đẹp, lời khẩn cầu, nhắn nhủ… như một lễ hội ý tưởng. Quyển Sách vẫn là một hiện tượng nguyên bản của người Israel, rất nhiều dân phượt trẻ tuổi người Israel đi theo lời khuyên của quyển sách từ nơi này đến nơi khác. Họ hấp thụ qui tắc phượt toàn cầu: Đi thật xa, ở thật lâu và nhìn thật kỹ.

Tính thích du lịch của người Israel cũng phát xuất từ nguyên nhân sâu xa: các nước láng giềng thù địch chung quanh cô lập Israel, tẩy chay nền kinh tế Israel. Trong bối cảnh như vậy, rất tự nhiên, giới trẻ Israel tìm cách thoát khỏi thế giới Ả Rập để bày tỏ sự coi thường chủ nghĩa phân biệt đó. Bị bao vây, nên việc xuất khẩu hàng hóa cồng kềnh chi phí sẽ cao vì thị trường xa. Nên, nền kinh tế Israel tận dụng và phát triển kinh tế công nghệ cao như viễn thông, máy tính, phần mềm, internet dựa trên trí thức và sự sáng tạo. Các công ty của Israel gắn kết chặt chẽ với các thị trường Trung Quốc, Ấn Độ và Mỹ La tinh. Mối liên hệ giữa nhiều thanh niên Israel chu du khắp thế giới và công cuộc xâm nhập thị trường hải ngoại của các doanh nhân Israel rất rõ ràng: một phần theo đuổi những điều viết trong Quyển Sách, một phần quan trọng hơn là giới thiệu về đất nước Israel của họ. Tinh thần đó thể hiện rõ nét ở các doanh nghiệp như Netafim, Medved…

Netafim do Simcha Blass sáng lập với ý tưởng về công nghệ tưới nhỏ giọt làm tăng sản lượng cây trồng 50% trong khi giảm 40% lượng nước tưới tiêu. Netafim hoạt động ở hơn 100 quốc gia trên thế giới. Đặc biệt nhờ tính ưu việt trong công nghệ của Netafim, chính phủ của các quốc gia thù địch trước kia đã mở lại các kênh ngoại giao.

Medved thành lập Israel Seed Partners, một công ty đầu tư mạo hiểm. Ông đã dành rất nhiều thời gian ở nước ngoài để thuyết giảng về nền kinh tế Israel, một nền kinh tế với công nghệ chất lượng cao. Medved diễn thuyết với các đồng nghiệp các nước khác. Những người khác luôn giới thiệu về công ty của họ, Medved luôn giới thiệu về đất nước Israel. Cứ như thế, các doanh nhân và CEO người Israel luôn tự gắn mình với nhiệm vụ ngoại giao tự phong để đại diện cho đất nước, quảng bá và tìm cách “chào bán” cả nền kinh tế Israel.

Chương 4 – Harvard, Princeton và Yale

Trong khi học sinh trung học nước khác bận nghĩ sẽ theo học trường đại học nào, thì học sinh Israel lại cân nhắc và định hướng bản thân để được tuyển dụng vào các đơn vị của quân đội Israel. Những cơ sở đào tạo quốc gia được xem là ngang hàng với Harvard, Princeton và Yale là các đơn vị tinh nhuệ của quân đội Israel.

Ở Israel, quá khứ quân ngũ của một người đôi khi còn quan trọng hơn quá khứ học thuật của họ.

Cuộc chiến là lời cảnh báo đắt giá rằng Israel phải bù đắp cho diện tích nhỏ và dân số ít ỏi của mình bằng cách duy trì thế mạnh về công nghệ và chất lượng.

Quân đội Israel là môi trường duy nhất trong xã hội Israel cho phép thanh niên làm việc chung và gắn bó mạnh mẽ với bạn bè từ những nền văn hóa, tôn giáo, xã hội khác nhau của những người Do Thái nhập cư. Điều này làm thay đổi năng lực và tinh thần của mỗi cá nhân, họ trưởng thành nhanh hơn, trải nghiệm sống nhiều hơn, sức sáng tạo sung mãn hơn.

Gary Shainberg, phó chủ tịch của Bristish Telecom nói: “Có điều gì đó trong gen sáng tạo của người Israel mà ta không thể giải thích được. Tôi nghĩ, nó đến từ sự trưởng thành, bởi không đâu trên thế giới, người ta vừa làm việc trong một trung tâm sáng tạo công nghệ, lại vừa tham gia nghĩa vụ quân sự”.

Từ thời lập quốc, người Israel luôn cho rằng tương lai – dù gần hay xa – đều là dấu hỏi. Mỗi khoảnh khắc đều có tầm quan trọng chiến lược. Nên, khi một doanh nhân Israel có một ý tưởng, anh ta sẽ thực hiện nó ngay. Quan điểm cho rằng nên tích lũy năng lực, kinh nghiệm trước khi mở một doanh nghiệp hoàn toàn không tồn tại.

Chương 5 – Nơi trật tự gặp hỗn loạn

Các tổ chức được cơ cấu theo một trong hai mô hình: Một là mô hình tiêu chuẩn, trong đó các thủ tục và hệ thống kiểm soát mọi thứ. Hai là mô hình thử nghiệm theo đó, mọi ngày, mọi bài luyện tập và thông tin được đánh giá và tranh luận trong môi trường văn hóa tương tự phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển.

Chiến tranh đối với người Israel cũng là "nỗ lực thực nghiệm". Trong các đơn vị tinh nhuệ của quân đội Israel, mỗi ngày là một thực nghiệm, việc chất vấn nhau cũng quan trọng như luyện tập hay đánh trận. Biện minh cho điều bạn đã làm là một việc không phổ biến.

Truyền thống từ trước đến nay của quân đội Israel là không có truyền thống, không quá gắn bó với bất kỳ ý tưởng hoặc giải pháp nào chỉ vì chúng từng hữu dụng trong quá khứ. Cái mới không phải lúc nào cũng tốt hơn cũ, nhưng ít nhất trong dòng chảy của những ý tưởng tươi mới cũng giúp hạn chế tiến trình lão hóa trong tư duy.

Những tổ chức lớn, dù là quân đội hay tập đoàn, cần thường xuyên cảnh giác với thái độ khúm núm và thói tư duy bầy đàn, nếu không, có nguy cơ lao vào những sai lầm nghiêm trọng. Tinh thần khởi nghiệp được sản sinh khi con người dám vượt qua các rào cản, đảo ngược mọi quy phạm xã hội, và tung hoành trong một nền kinh tế tự do thương mại, tất cả nhằm thúc đẩy những ý tưởng cấp tiến.

Trở ngại khủng khiếp của tính lưu chuyển chính là trật tự. Một chút xáo trộn không chỉ vô hại mà còn cực kỳ quan trọng. Môi trường lý tưởng thông qua khái niệm "khoa học của sự phức tạp" được gọi là "lợi thế của sự hỗn loạn" được định nghĩa là "vùng cửa sông mà trật tự cứng nhắc và hỗn loạn ngẫu nhiên gặp nhau để tạo ra sự thích nghi, tinh xảo và sáng tạo ở mức độ cao". Đây chính là môi trường mà trong đó các doanh nhân khởi nghiệp Israel đang phát triển lớn mạnh.

Chương 6 – Một chính sách công nghiệp hiệu quả

Chủ nghĩa bitzú (thực dụng) là trung tâm của những đặc tính tiên phong và là động lực của tinh thần khởi nghiệp Israel. Chủ nghĩa bitzú là chủ đề đi từ những con người dám đối mặt với kẻ cướp và tát cạn đầm lầy cho đến những doanh nhân tin rằng, họ có thể bất chấp những điều kỳ quặc và nòng súng để biến ước mơ thành hiện thực.

Cú nhảy vĩ đại đầu tiên là nông trang, tuy chiếm 2% dân số nhưng sản xuất đến 12% hàng hóa xuất khẩu. Phong trào phát triển trong suốt 20 năm dần chiếm 4% dân số và đã đóng góp 15% thành viên quốc hội và một lực lượng lớn cho quân đội Israel. Sự trỗi dậy của nông trang là kết quả của những đột phá trong công nghệ và nông nghiệp do các trường đại học thực hiện. Công nghệ tưới nhỏ giọt, khử mặn, thủy lợi vô cùng hiệu quả. Vùng đất phía Bắc sa mạc Negev đã biến thành các cánh rừng và các cánh đồng nông nghiệp. 70% lượng nước thải được tái chế để sử dụng lại, các nông trường nuôi cá thương phẩm, nước

chứa chất thải của cá là phân bón cho cây chà là và ô-liu. Rau và cây ăn trái được tưới bằng nguồn nước ngầm. Israel là quốc gia duy nhất mà sa mạc bị đẩy lùi.

Nền kinh tế Israel phát triển, một phần nhờ sự can thiệp của chính phủ, thay vì để nó tự phát. Việc đầu tư vào hạ tầng được đẩy mạnh, nhất là dự án hệ thống dẫn nước biển Galilee từ phía Bắc xuống vùng Negev khô hạn kích thích tốc độ tăng trưởng cao. Israel bắt đầu sửa chữa các máy bay còn lại từ thời thế chiến II thành lập doanh nghiệp Bedek, sau này trở thành AirCraft Industries, một trong những doanh nghiệp dẫn đầu thế giới về hàng không.

Cú chuyển mình thứ hai bắt đầu từ năm 1990, kế hoạch cắt giảm nợ công, hạn chế chi tiêu chính phủ, tư hữu hóa, cải cách vai trò của chính phủ về thị trường vốn, huy động vốn đầu tư vào những tài năng khởi nghiệp được nuôi dưỡng bằng văn hóa truyền thống và môi trường quân đội.

Để nền kinh tế có thể thật sự cất cánh đòi hỏi ba nhân tố bổ sung: Một làn sống người nhập cư mới, một cuộc chiến mới và một ngành đầu tư mạo hiểm mới.

Chương 7 – Nhập cư

Người Do Thái Ethiopia phải sống dưới chế độ bài Do Thái hà khắc. Phần lớn họ sống trong những ngôi làng hẻo lánh, lạc hậu và thường đối phó với nạn đói. Họ mơ ước đến Israel. Molla, 16 tuổi cùng 17 người bạn quyết tâm đi bộ về phương Bắc, họ dự tính đến Sudan, Ai Cập, băng qua sa mạc Sinai để đến Israel. Họ sẽ đối mặt với bao nhiêu hiểm nguy. Và rồi, họ bị lính biên phòng Sudan truy đuổi và bị tống vào trại tị nạn ở Sudan. Ở trại tị nạn, họ gặp một người đàn ông da trắng, người này đưa bọn họ và hàng trăm người khác nữa bí mật về Israel, đó là chiến dịch Moses của chính phủ Do Thái vào năm 1984. Tiếp sau đó, chiến dịch Solomon đã đưa hàng chục ngàn người Do Thái Ethiopia đến Israel. Làn sóng người Ethiopia nhập cư đã trở thành gánh nặng kinh tế cho Israel, vì họ sống nhờ sự trợ giúp của chính phủ.

Cùng lúc với chiến dịch Solomon, và nhất là khi Liên Xô sụp đổ, làn sóng người Nga gốc Do Thái đổ bộ vào Israel. Khác với những người Ethiopia, phần lớn những người Nga là thành phần học thức, có rất nhiều tiến sĩ, kỹ sư, giáo sư và họ góp phần tạo ra phép màu cho kinh tế Israel. Rồi người Do Thái từ Morocco, Yemen, Đông Âu… tiếp tục làn sống nhập cư vào Israel đã đưa dân số Israel từ 806 nghìn người tăng lên 7,1 triệu người với 70 quốc tịch và nền văn hóa khác nhau, đó là một thách thức không nhỏ.

Người nhập cư không ngại làm lại từ đầu. Họ là những người dám mạo hiểm. Một quốc gia của người nhập cư là một quốc gia của tay chơi khởi nghiệp.

Nhà nước Israel mở cửa cho người nhập cư Do Thái. Mọi người Do Thái đều có quyền đến nước này, quyền công dân Israel có hiệu lực ngay trong ngày đầu tiên người nhập cư đến, bất cứ họ sử dụng ngôn ngữ gì. Và tất cả họ tập trung vào việc làm thế nào để Israel có thể trở thành một trong 15 nước giàu nhất thế giới vào năm 2020.

Chương 8 – Cộng đồng Do Thái hải ngoại

Michael Laor, một người Do Thái, sau khi tốt nghiệp kỹ sư, anh làm cho Cisco ở California (Mỹ) và trở thành giám đốc kỹ thuật. Năm 1997, anh quyết định trở về Israel, Cisco thay vì để mất một kỹ sư hàng đầu đã đồng ý để Laor mở một trung tâm R&D của Cisco tại Israel. Năm 2008, công ty của Laor và thêm 9 công ty khởi nghiệp của Israel khác nữa được Cisco mua lại và đầu tư với 1,2 tỷ USD. Đây là hiện tượng "lưu chuyển chất xám". Ra đi và định cư ở nước ngoài, rồi quay về cố hương, chứ không hề bỏ rơi một trong hai nơi này, đã kết nối Israel với cộng đồng Do Thái hải ngoại, cộng đồng này tuy nhỏ nhưng rất tâm huyết.

Sau khi xem phim tài liệu về người Do Thái bị giết hại trong thế chiến II. Schwimmer – một người Mỹ gốc Do Thái, đã trở thành người theo chủ nghĩa phục quốc Do Thái tận tụy. Khi người Anh rút khỏi Palestine, một cuộc chiến tổng lực giữa thế giới Ả Rập và người Do Thái sẽ xảy ra, nhưng quân đội Do Thái chẳng có lấy một chiếc máy bay. Trước tình thế đó, Schwimmer tìm được một số phi công và thợ máy người Do Thái có tay nghề cao từ Mỹ và Anh để chế tạo thứ mà ông gọi là máy bay dân dụng Do Thái đầu tiên. Ông và cộng sự đã mua và chuyển lậu một số máy bay về Israel mặc dù ông biết việc này là phạm pháp.

Hai năm sau, Schwimmer sát cánh cùng Shimon Peres tìm cách mua 30 máy bay Mustang thừa của Mỹ, nhưng Mỹ lại quyết định phá hủy chúng. Schwimmer đến bãi phế thải ở Texas mua các máy bay đã bị cắt rời, ông tháo từng mãnh đóng vào thùng, đánh dấu "dụng cụ tưới tiêu" và gửi về Israel. Schwimmer sửa chữa, nâng cấp và bán cho quân đội và các hãng hàng không các nước đồng thời sản xuất máy bay thương mại cho riêng Israel, đó là tiền thân của Israel Aircraft Industries (công nghiệp hàng không Israel).

Shimon Peres lại kết hợp với Ben. Gurion đã chiêu mộ thành công một số người Mỹ gốc Do Thái, tạo ra quỹ đầu tư mạo hiểm làm cú hích dài hạn và lớn nhất cho nền kinh tế Israel mà không cần kêu gọi vốn đầu tư nước ngoài.

Chương 9 – Phép thử của Buffett

Warren Buffett chưa bao giờ thâu tóm doanh nghiệp ngoài lãnh thổ Mỹ vì ông ngại rủi ro. Nhưng ông đã nhìn khác đi về Israel. Buffett đã mua công ty chế tạo máy công cụ Iscar với giá 4,5 tỷ USD trên đất nước Israel. Quan điểm mới của Buffett là, nếu công xưởng của Iscar bị trúng bom, họ sẽ xây nhà máy khác, nhà máy không đại diện cho giá trị của công ty mà chính tài năng của nhân viên và ban quản lý, nền tảng quốc tế của khách hàng trung thành và thương hiệu mới tạo ra giá trị của Iscar.

Nhiều tên lửa rơi gần nhà máy Iscar, nhiều công nhân tạm thời chuyển chỗ ở, chủ tịch Iscar nói: "Chúng tôi có mất chút thời gian để điều chỉnh, nhưng chúng tôi không lỡ một chuyến giao hàng nào. Với khách hàng của chúng tôi trên thế giới, thì không có một cuộc chiến nào cả".

Dow Frohman tốt nghiệp công nghệ Technion, Israel, ông quyết định học thạc sĩ ở California, sau đó trở thành nhân viên đầu tiên của Intel. Ông đã phát minh một loại chíp đã mang lại lợi nhuận cao nhất và là huyền thoại của Intel. Nhưng Frohman muốn thành lập một doanh nghiệp và muốn Israel trở thành quốc gia dẫn đầu trong ngành thiết kế chíp.

Nhóm kỹ sư Israel với Frohman được Intel đầu tư xây dựng trung tâm thiết kế mới ở Haifa, Israel. Sự trỗi dậy của Israel như trung tâm sản xuất tối quan trọng cho Intel.

Trong cuộc chiến vùng Vịnh, Iraq xâm lược Kuwait, Mỹ tấn công Iraq. Israel là mục tiêu của tên lửa Scud của Iraq. Chính phủ Israel ra lệnh các trường học, doanh nghiệp phải đóng cửa để đảm bảo an toàn. Nhưng Frohman chống lệnh của chính quyền, đã chuẩn bị một kịch bản tuyệt nhất trong cuộc chiến trên tinh thần tự nguyện của công nhân. Họ thường xuyên mang mặt nạ chống hơi độc, lập nhà trẻ trong nhà máy, sẵn sàng di tản vào hầm trú khi tiếng còi báo động vang lên. Điều đã làm cho Frohman bất ngờ là đã có 75% nhân viên có mặt, sản lượng đã tăng lên 80%. Thái độ "bất chấp" của họ như nói lên: "chúng càng tấn công ta bao nhiêu, ta sẽ càng thành công bấy nhiêu". Người Israel, thông qua việc tạo dựng danh tiếng cho cả nền kinh tế lẫn doanh nghiệp, vừa là để khẳng định lòng tự hào dân tộc, vừa là thước đo cho lòng kiên định của đất nước và niềm tin cho các nhà đầu tư. Rủi ro và thảm họa trở nên vô nghĩa đối với các tập đoàn đa quốc gia đang tìm cách kinh doanh tại Israel.

Chương 10 – Yozma trận đấu

Trước khi có quỹ đầu tư mạo hiểm, ở Israel chỉ có hai nguồn quỹ: quỹ trợ cấp OCS cho doanh nghiệp mới thành lập và quỹ BIRD của chính phủ Mỹ và Israel.

Tuy nhiên, các quỹ trợ cấp này còn khiêm tốn, không đủ số tiền cho các công ty khởi nghiệp cần. Cho nên, cần phải có quỹ đầu tư mạo hiểm (VC).

Vai trò của các nhà đầu tư mạo hiểm không chỉ là cung cấp tiền mặt mà họ còn dìu dắt, giới thiệu đến mạng lưới của những nhà đầu tư, các đối tác, khách hàng. Một quỹ VC tốt giúp doanh nhân xây dựng công ty. Để thành công, ngành đầu tư mạo hiểm của Israel cần phải có quan hệ chặt chẽ với các thị trường tài chính nước ngoài; ngoài việc gây quỹ còn phải nắm bắt được nghệ thuật cố vấn trong kinh doanh.

Một số nhà chính trị trẻ tại bộ tài chính Israel nẩy ra ý tưởng về một chương trình gọi là Yozma, chính phủ bỏ ra 100 triệu USD tạo ra 10 quỹ tư mạo hiểm mới. Quỹ có 3 bên làm đại diện: những nhà đầu tư mạo hiểm Israel, một hãng đầu tư mạo hiểm ở nước ngoài và một công ty đầu tư hoặc ngân hàng Israel. Stanlef Chain, nhà quản lý tiền tệ ở California đã giúp huy động vốn vòng một cho Yozma qua các buổi gặp gỡ giới Do Thái giàu có tại California.

Chính phủ đã được dùng như một chất xúc tác thông qua việc hợp tác giữa ngân hàng đầu tư Discount Israel và Advent ở Boston. Mười quỹ Yozma của chính phủ sẽ được mua lại hoặc tư nhân hóa trong vòng năm năm. "Đầu tư mạo hiểm là que diêm thổi bùng ngọn lửa".

Chương trình Yozma đã tạo ra tiếng vang tại cộng đồng đầu tư Mỹ để họ vượt qua sự e ngại về việc kinh doanh tại Israel. Israel đã tăng gấp đôi thị phần trên chiếc bánh đầu tư mạo hiểm toàn cầu so với châu Âu.

Vào năm 2003, Netanyahu, bộ trưởng tài chính Israel đã có một số cải cách đáng kể: giảm thuế, giảm phí chuyển tiền, giảm lương công chức, tư nhân hóa những biểu tượng lớn của nền kinh tế, cải tổ tài chính.

Những cải cách của Netanyahu được sự ủng hộ ngày càng tăng của dư luận và bánh xe của nền kinh tế bắt đầu lăn. Hiếm có nhà đầu tư tiền tệ quốc tế nào không đầu tư vào Israel.

Chương 11 – Phản bội và cơ hội

Sau khi Ai Cập quốc hữu hóa kênh đào Suez vào năm 1956. Quân đội Israel vẫn đảm bảo Pháp vẫn tiếp cận được với Suez. Đổi lại, Pháp trút cho Israel rất nhiều vũ khí. Pháp hứa viện trợ cho Israel 200 xe tăng AMX-13 và 72 máy bay chiến đấu Mystere trong vòng 10 năm. Ngày 2 tháng 6 năm 1967, ba ngày trước khi Israel tấn công phủ đầu Ai Cập và Syria, De Gaulle đột ngột cắt đứt quan hệ với Israel, ông nói: "Pháp không ủng hộ quốc gia đầu tiên sử dụng vũ lực". De Gaulle nối lại quan hệ với thế giới Ả Rập. Pompidou kế nhiệm De Gaulle chuyển 200 xe tăng cho Libya và 50 chiến đấu cơ cho Syria.

Lựa chọn của Israel là để Mỹ thế chỗ Pháp làm nhà cung cấp vũ khí chính cho Israel. Tên lửa Hawk của Mỹ bắt đầu chở đến Israel. Nhưng sự phản bội của Pháp đã khiến Israel tin rằng họ không thể lệ thuộc quá nhiều vào nhà cung cấp vũ khí nước ngoài. Israel quyết định tự chủ, chiêu mộ kỹ sư Thụy Sĩ cảm tình với Israel để được mẫu thiết kế chiến đấu cơ Mirage; rồi quay về chiến dịch buôn lậu vũ khí có từ trước ngày lập quốc; tạo ra xe tăng Merkava, máy bay Nesbe phiên bản của Mirage rồi đến Kfir, chiến đấu cơ Lavi, năm 1988 gia nhập câu lạc bộ không gian. Những chương trình đó đã nâng tầm Israel lên một đẳng cấp mới, giúp Israel mạnh mẽ tiến vào đợt bùng nổ công nghệ cao sau đó. Sau khi bị Pháp cấm vận đã tạo ra một thế hệ kỹ sư Israel giàu kinh nghiệm. Quyết định của De Gaulle đã tạo nên sự đóng góp chủ chốt cho nền kinh tế Israel.

Chương 12 – Từ đầu đạn tên lửa đến mạch nước phun

Các kỹ sư công nghệ người Israel đã học được cách làm việc đa nhiệm trong quân đội Israel. Gavriel là nhà nghiên cứu tên lửa sản xuất vũ khí cho quân đội Israel, anh ta chuyên về các thiết bị điện quang tinh vi cho phép tên lửa "nhìn thấy" mục tiêu. Gavriel có ý tưởng mới là tích hợp công nghệ thu nhỏ trong tên lửa, để phát triển một loại máy ảnh gói gọn trong viên thuốc có thể truyền tải hình ảnh từ bên trong cơ thể con người. Anh gây dựng một công ty sản xuất máy ảnh to bằng viên thuốc gọi là Pillacams. Cuối năm 2007 anh bán được gần 700 nghìn viên. Pillacams thế hệ mới có thể truyền tải không gây đau đớn 18 hình chụp trong một giây suốt hàng giờ, sâu trong ruột người bệnh, bác sĩ có thể theo dõi hình ảnh ngay trong phòng hay phía bên kia địa cầu.

Một số công ty của Gross kết hợp các công nghệ cực kỳ đa dạng. Ông tạo ra một môi trường vi mô khép kín và độc lập, chứa loại tảo sản sinh oxy từ những mạch nước phun ở công viên công nghệ Yellowstone. Loại tảo này cần ánh sáng để sống, một nguồn sáng bằng sợi quang học được gắn trong thiết bị nhỏ. Các tế bào beta hấp thụ oxy và sản sinh ra carbon dioxide, còn tảo thì ngược lại, tạo ra một hệ sinh thái thu nhỏ khép kín. Toàn bộ bể lọc sinh học này được thiết kế để cấy dưới da trong vòng 15 phút, điều trị ngoại trú và được thay thế mỗi năm một lần cho người bệnh tiểu đường.

Những sản phẩm có nền tảng đa ngành mà người Israel kết hợp các kinh nghiệm quân sự và dân sự của họ, là cách nghĩ đã sản sinh ra những giải pháp đặc biệt sáng tạo, và mở ra các ngành công nghiệp mới đầy tiềm năng và các tiến bộ "đột phá" trong công nghệ.

Chương 13 – Thế lưỡng nan của Sheikh

Trong thời gian giúp việc cho thị trưởng Jerusalem, Margalit đã đề ra ý tưởng khuyến khích các công ty khởi nghiệp ở Jerusalem nhất là trong lĩnh vực tư nhân. Anh thành lập quỹ JVP, huy động được hàng trăm triệu USD và đã hậu thuẫn cho hàng chục công ty. Ngoài lĩnh vực kinh doanh, trong lĩnh vực nghệ thuật của Jerusalem, anh cho ra đời Maabada đưa các nghệ sĩ và kỹ sư công nghệ đến với nhau, lập công ty sản xuất phim hoạt hình Animation Lab. Margalit đã tạo dựng nhiều công ty, việc làm, ngành nghề, đầu ra cho sự sáng tạo. Sự gắn kết văn hóa là mấu chốt cho thành công của các cụm kinh tế.

Các cụm giúp các cộng đồng phát triển theo cấp số nhân, bởi những người sống và làm việc bên trong cụm đều kết nối với nhau theo cách nào đó. Các mối quan hệ cá nhân, gặp gỡ trực tiếp, ý thức về mối quan tâm chung với vị thế của người trong cuộc.

Hoạt động hiệu quả của các cụm ở Jerusalem đã được các Sheikh (tiểu vương) ở Dubai học tập làm theo. Nhưng Dubai không tạo ra bất cứ cụm phát triển mạnh mẽ nào, mà thay vào đó chỉ là những trung tâm dịch vụ lớn, không có tính chất tạo ra sự cách tân, mạo hiểm. Cơ sở vật chất ở Israel có thể không bằng Dubai, song cơ sở hạ tầng văn hóa đã tạo ra mãnh đất màu mỡ để canh tác sự sáng tạo.

Điều cốt yếu ở cụm Israel là ý thức chia sẻ, sự gắn bó và số phận của một cụm giúp vượt qua những mối thù hằn trong hoạt động kinh doanh. Trong lúc đó ở Dubai, các nhà đầu tư hầu hết là người nước ngoài, họ đến để kiếm tiền, khi đã có tiền họ trở về nhà hoặc tiếp tục với chuyến mạo hiểm kế tiếp. Họ không phải là một thành phần của cộng đồng gắn kết, khi nền kinh tế có những khó khăn, hoặc an ninh bất ổn, họ là người đầu tiên bỏ chạy.

Trong thế giới Ả Rập, kinh tế dầu mỏ đã cản trở tinh thần khởi nghiệp. Việc phân bố hào phóng tài nguyên dầu cho người dân đã cách ly các chính phủ khỏi áp lực cải cách chính trị và kinh tế. Tài nguyên dầu đã thắt chặt quyền lực các chính phủ chuyên quyền. Các chế độ quân chủ tìm cách cân bằng việc hiện đại hóa kinh tế với các giới hạn của tự do hóa, đó là sự mong manh của thành công. Đây là "thế lưỡng nan của các vị Sheikh".

Sự tương phản giữa hai mô hình này cho thấy một quan điểm đơn giản về cụm – tức quan điểm cho rằng một tập hợp các học viện có thể gom lại và tạo nên một thung lũng Silicon – là sai lầm.

Chương 14 – Các mối đe dọa với sự thần kỳ của nền kinh tế

Cộng đồng các công ty khởi nghiệp vững vàng của Israel hiện nay sinh ra hình như cùng lúc với giai đoạn bùng nổ công nghệ thông tin toàn cầu; sự khởi động của chương trình đầu tư mạo hiểm Yozma; làn sóng nhập cư khổng lồ từ Liên Xô cũ và hiệp ước hòa bình Oslo 1993. Kinh tế thần kỳ của Israel đã được xây dựng dựa trên sự trùng hợp may mắn đó.

Năm 2006, bong bóng công nghệ đã vỡ, năm 2001 hiệp ước hòa bình Oslo sụp đỗ, làn sóng đánh bom tự sát diễn ra ở Israel. Những diễn biến tiêu cực này có đe dọa nền kinh tế Israel?

Cổ máy công nghệ của Israel có chậm lại nhưng không đáng kể. Lĩnh vực đầu tư vào Israeel có giảm. Nhưng có thể nói, sự sụp đỗ của nền tài chính quốc tế đã tác động đến hệ thống ngân hàng của hầu hết

các quốc gia, chỉ có hai trường hợp ngoại lệ đáng chú ý là Canada và Israel. Khi các nền kinh tế thế giới suy thoái, thị trường xuất khẩu của Israel bị thu hẹp. Mối đe dọa tiềm ẩn từ Iran sở hữu hạt nhân luôn tồn tại.

Nhưng có lẽ, Israel đã tự "tiêm phòng" để chống các mối nguy hại trong quá khứ vẫn còn tác dụng. Netanyahu mong muốn đưa Israel vào mười lăm nền kinh tế lớn nhất thế giới vào năm 2020 dựa trên cơ sở "khu vực kinh doanh của Israel thuộc hạng tốt nhất thế giới, dân số có tay nghề và nền tảng giáo dục cao". Ông ban hành chính sách miễn thuế mười năm đối với nguồn thu nhập từ nước ngoài của những người hồi hương. Israel có một nền tảng văn hóa và thể chế hiếm hoi, độc nhất, thuần chất, giúp sản sinh ra sự sáng tạo và môi trường kinh doanh. Đó là tài sản quí giá và vô cùng quan trọng của quốc gia này.

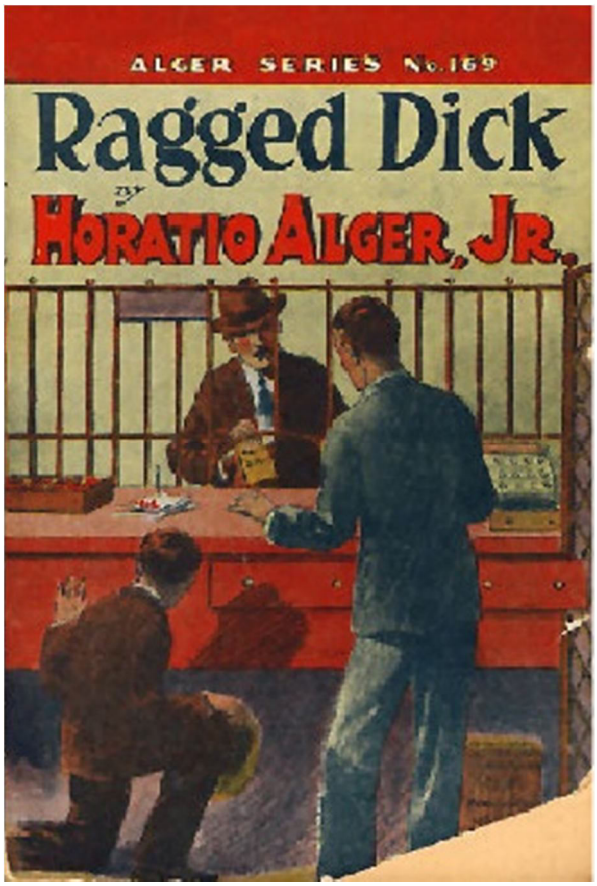
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Ragged Dick

Tác giả: Horatio Alger

Bản dịch: Dick rách rưới

Về tác giả:

Horatio Alger (1832 - 1899) là nhà văn Mỹ . Lúc 14 tuổi, Alger được cha đưa đến trường nội trú. Cha ông là một bộ trưởng theo thuyết nhất thể (Unitarian). Lên 16 tuổi, Alger vào trường đại học Harvard. Trong thời gian ở đấy, ông rất thích thú và đứng thứ 10 trong số 62 học sinh của lớp, giỏi tiếng Hy Lạp, La Tinh, Pháp và Ý.

Không được phép cưới cô người yêu ở trường trung học, chàng trai Alger với trái tim tan nát đã bất chấp cha thể hiện ý định trở thành nhà văn. Ông đồng ý đến khoa thần học, nhưng ngay trước khi tốt nghiệp, ông bỏ trốn sang Paris với vài người bạn và tận hưởng không khí tự do. Quay trở lại Mỹ, ông được phong chức và trở thành mục sư nhà thờ ở Massachusetts, nhưng lại ra đi và đến New York theo gợi ý của William T. Adams, biên tập của tờ Student and School-mate. Phần đăng hàng tuần của cuốn Dick rách rưới đã được đón đọc rộng rãi và phiên bản in thành sách đã trở thành tác phẩm bán chạy nhất. Alger là người được chào đón ở New York và tham gia những ban và hội đồng khác nhau để cải thiện số phận của trẻ em đường phố. Ông sống một vài năm ở nhà trọ Newboys và mất năm 1899.

Các cuốn sách khác của Alger (trên 100 cuốn) bao gồm Nỗ lực và thành công, Đấu tranh hướng về phía trước, Buộc phải đứng lên, và Từ chàng trai kênh đào trở thành tổng thống, viết về cuộc đời của vị tổng thống bị ám sát James Garfield.

Nội dung chính:

“Nhưng Dick rất nhạy cảm nên không thể không biết rằng có thứ còn cần hơn tiền bạc để có được một địa vị đáng nể trong thế giới này. Ông cảm thấy mình rất dốt. Ông chỉ biết đọc và viết sơ sơ. Dick biết rằng còn khó khăn hơn những khó khăn nó thật sự có. Nhưng Dick có sự dũng cảm. Ông mong muốn học và quyết định mua sách với khoản tiền tiết kiệm đầu tiên của mình.”

“Ta hy vọng rằng, chàng trai trẻ ạ, chàng sẽ giàu có và vươn ra thế giới, ông Whitney nói. Anh biết đấy, trong đất nước tự do này, nghèo nàn không phải là rào cản cho sự tiến thân của một con người.”

Cho dù bạn làm gì, bạn sẽ thành công hơn nếu bạn làm việc đó với lòng trung thực, công bằng và làm hết khả năng của mình.

Thành phố New York của những năm giữa thế kỷ thứ mười chín là một nơi khủng khiếp đối với nhiều người. Những khu như Five Poins (cảnh quay cho phim *Băng đảng ở New York)* đầy nguy hiểm và bẩn thỉu, nơi sinh sống của trẻ em bị bỏ rơi, không nhà cửa. Nhiều đứa trẻ phải ngủ ngoài đường, quần áo rách rưới. Ban ngày chúng đi bán dạo đồng hồ, bán báo, đánh giày hay móc túi để có tiền mua đồ ăn.

Những người có trách nhiệm chẳng làm gì để giải quyết tình hình đó. Một sự kiện được nhiều người biết đến là vụ một trẻ em đường phố được phát hiện trong tình trạng trần truồng được Tổ chức Xã hội ngăn chặn hành vi tàn ác với động vật đưa ra tòa.

Horatio Alger không phải là người New York. Ông là người ghi sử biên niên về thế giới này cho một công chúng có thể không thích biết có sự việc này tồn tại. Ông đã được đưa vào tầng lớp trung lưu ở thành phố Massachusetts với một nền giáo dục trường tư theo kiểu Harvard.

Vào thời mà Công viên Central Park vẫn còn là "một mảnh đất gồ ghề" đầy những túp lều của công nhân, có một thằng bé đánh giày tên là Dick rách rưới. Mẹ chết, cha đi làm thủy thủ, Dick hàng ngày đi đánh giày cho các doanh nhân. Ban đêm, nếu còn vài đồng xu lẻ, nó đi xem các vở tuồng giá rẻ ở nhà hát Old Bowery, đến khuya thì quấn mình trong báo ngủ trên các con đường. Nếu có tiền thì nó qua đêm tại nhà trọ Newsboys với giá 6 xu một đêm và ăn một món trong quán cà phê.

Sau khi với được một vận may bất ngờ. Dick thuê một căn phòng dơ dáy nhưng đối với nó lại rất xa hoa. Nó cho một thanh niên khác là một người nhiều hiểu biết tên là Henry Fosdick ở chung phòng, đổi lại người này sẽ dạy học cho nó. Một sự trao đổi có lợi cho cả đôi bên. Dick có được "kiến thức" và Fosdick thì có được một nơi tránh cái rét. Mặc dù hai người phải trải qua hàng loạt những nguy hiểm, họ vẫn tìm ra một con đường thành công.

Câu chuyện rất thu hút, và người đọc thích thú với niềm vui của Dick đối với những việc nhỏ nhoi như một bộ quần áo mới, mở một tài khoản ngân hàng và ăn một miếng thịt nướng. Như Alger đã chỉ rõ, Dick về cuối câu chuyện đã trở thành Dick Hunter Esq là một người rất đáng yêu. Anh ta có sự gan dạ và trí thông minh để hỗ trợ cho những nỗ lực tha thiết muốn trở thành "được ngưỡng mộ". Mặc dù lúc đầu bị thành phố xem là kẻ lừa đảo, bịp bợm giỏi nhất, anh vẫn là một người luôn luôn lạc quan.

Phần sau đây là một vài bài học về sự thành công của Horatio Alger mà anh chàng Dick đã học được.

Tự tạo ra may mắn cho mình

Dịp may lớn đến với Dick khi đi trên chuyến phà ngang qua Brooklyn. Nó trông thấy một đứa trẻ bị té từ trên bờ xuống nước và nó đã không do dự nhảy xuống và cố hết sức lôi đứa bé vào nơi an toàn. Người cha đang vô cùng lo sợ nhưng không biết bơi hết sức kinh ngạc khi đứa con được cứu sống và hứa đền ơn cho Dick bất kỳ thứ gì. Sau đó, người đàn ông cho Dick một công việc trong phòng tài vụ với tiền lương 10 đô la mỗi tuần, cao gấp nhiều lần thu nhập hiện tại của nó. Một cú may tuyệt vời? Không hẳn thế, chính sự quan tâm đến người khác của Dick là nguyên nhân của sự may mắn này và sự cần cù tự học hàng đêm giúp nó được tuyển vào làm việc mà không cần đến việc làm từ thiện của cha đứa trẻ.

May mắn đến với những ai biết cách làm tăng các khả năng xảy ra may mắn.

Cho dù bạn làm gì, phải làm hết sức mình

Cuộc sống dường như đòi hỏi rằng, ngay cả khi chúng ta không thích điều chúng ta đang làm, chúng ta cũng phải làm hết khả năng của mình trước khi chuyển sang làm việc kế tiếp. Dick rách rưới chỉ là một

cậu bé đánh giày, nhưng nó biết dành dụm tiền bạc từ "nghề" của mình, gặp gỡ những người ở tầng lớp cao hơn và cũng thường giúp nó cải thiện bản thân mình.

Ham mê đọc sách

Dick gặp gỡ con trai của một người đàn ông giàu có và quanh quẩn trong thành phố một ngày. Về sau, cha của chàng trai ấy nói với Dick rằng "ở đất nước này, sự nghèo khổ không ngăn cản con người đạt thành công" và kể lại sự đi lên của ông từ một đứa học việc trong nhà in thành một doanh nhân thành đạt. Ông lưu ý rằng có một thứ ông mang theo từ xưởng in mà ông "quý hơn cả tiền bạc". Khi Dick hỏi đấy là thứ gì, người đàn ông đáp:

"Đó là sự ham thích đọc sách và nghiên cứu. Trong thời gian rỗi, ta tự nâng kiến thức của mình bằng việc học và thu được phần lớn kiến thức mà ta đang có. Quả thật đó là một trong những cuốn sách đã đưa ta vào con đường phát minh về sau này của ta. Vậy cháu thấy đấy, chàng trai của ta, thói quen siêng năng học tập của ta đã đền bù cho ta bằng tiền bạc cũng như bằng thứ khác".

Là một người biết tiết kiệm, nhưng vẫn rộng rãi

Khi Dick nhận được một khoản tiền không mong đợi là 5 đô la, nó mở một tài khoản ở ngân hàng. Số tiền tích lũy được mang lại sự an tâm và tự hào cho nó bởi vì nó không còn phải sống cảnh giật gấu vá vai. Trong khi vui mừng vì đã trở thành một "nhà tư bản", nó không ngần ngại giúp đỡ một người bạn đang gặp khó khăn. Fosdick, chàng trai được Dick cho ở chung phòng, muốn có một công việc trong văn phòng thay cho việc đánh giày, Dick liền mua cho anh ta một bộ quần áo tử tế hơn. Lần khác, nó giúp một đứa bạn thân có mẹ đang ốm.

Đừng bao giờ lừa gạt, ăn cắp hay nói dối

Dù đôi khi bị cám dỗ, Dick luôn tự nhắc nhở nó rằng "ăn cắp là hèn hạ". Ý thức về sự danh dự và sự ngay thẳng của nó đối với nhiều người thì có vẻ là ngây thơ, ngốc nghếch nhưng cuối cùng lại chính là nguồn gốc của sự thành công. Là một người chỉ sống ngày nào biết ngày ấy, niềm tin của nó vào việc "hành động đúng" quả là nhìn xa trông rộng. Nhân vật Whitney nói với Dick rằng: "Hãy nhớ rằng địa vị của con người trong tương lai tùy thuộc phần lớn ở bản thân con, và nó cao hay thấp là do con quyết định".

Tính trung thực đối với đại đa số đã trở thành "cổ hủ" lại chính là nền tảng của mọi thành công bền vững bởi vì đó chính là sự hiểu biết về bản chất của bản thân.

Không uống rượu hoặc hút thuốc

Trước khi biết đến tác hại nhờ chứng minh của y khoa, Alger gọi hút thuốc là một "thói quen bẩn thỉu" không mang lại phẩm giá cho người hút. Uống rượu dĩ nhiên còn tệ hơn. Nó là kẻ thù của sự tiết kiệm bởi vì bạn có thể phung phí tiền tiết kiệm của một tuần chỉ trong một đêm với một ly rượu, và kẻ thù của nền công nghiệp bởi vì dư vị không thể tránh khỏi của nó cũng ảnh hưởng đến ngày làm việc hôm sau của bạn.

Xu hướng thực hành sự điều độ có lẽ đã trở nên lỗi thời nhưng rất nhiều cuộc đời lẽ ra sẽ tốt đẹp hơn nếu không uống cho dù một lượng rượu vừa phải. Đối với Alger, nó phá hoại sự nỗ lực, làm mụ mị đầu óc độc lập và làm mòn tính tốt.

Lời cuối

Dẫu là những câu chuyện hay có khả năng truyền cảm hứng cho người đọc, quan điểm chung của các sách do Horatio Alger viết đều là những mẫu chuyện có thực và cùng với một thông điệp giản dị đó là nỗ lực và tiến lên phía trước. Tuy nhiên, thành công có thể đơn giản nếu bạn có những yếu tố cơ bản của cá tính và khát vọng cộng với một ít may mắn.

Như Rychard Fink đã viết, Khi *Dick rách rưới* được viết thành sách, tác phẩm của Herbert Spenser về "sự tồn tại của những kẻ mạnh nhất" đã có một vài ảnh hưởng đến nước Mỹ. Tuy nhiên, ý tưởng của Alger về sự thành công bao hàm cả một yếu tố mạnh mẽ đó là trách nhiệm xã hội và cương vị của những người có trách nhiệm. Bạn có thể kiếm tiền, nhưng cuối cùng thì tiền cũng nên trả lại cho xã hội như Andrew Carnegie đã làm bằng việc tài trợ cho các thư viện công. Alger đã biến Dick trở thành một mẫu người của chủ nghĩa tư bản giàu lòng thương người nhờ sự sẵn sàng giúp đỡ người cần giúp đỡ.

Nhiều kẻ bất lương nói đến trong các sách của ông là con cái nhà giàu chưa bao giờ cố gắng hoàn thiện tính cách của mình. Ý chính của Alger muốn nói là chúng ta nên phấn đấu để thành công không chỉ để có một gia tài mà để có được sự kiên cường, tính kỷ luật, tính tiết kiệm và lạc quan, đó là những tính chất không thể mua bằng tiền.

Vân Anh (tổng hợp)

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Sáng tạo - Bừng cháy sức mạnh bên trong

Tác giả: OSHO

Người dịch: Hồ Thị Việt Hà

Nhà xuất bản Hồng Đức, 2013

Sách gồm 238 trang

Về tác giả

Tác giả OSHO tên thật là Chandra Mohan Jain, sinh năm 1931 tại Ấn Độ.

Ông tốt nghiệp khoa Triết, Đại học Jain. MA Triết học tại ĐH Sagar

Ông từng giảng dạy triết học tại ĐH Jabalpur, ông đã thành lập những trung tâm tu học trên thế giới và dành toàn bộ thời gian cho việc thuyết giảng tâm linh.

Nội dung chính

Để thay đổi từ thái độ sống bắt chước và bị gò bó bởi các nguyên tắc sang lối sống sáng tạo và linh hoạt, chúng ta cần phải thay đổi sâu sắc thái độ của chúng ta về bản thân và về khả năng của chính mình. Từ đó, ta sẽ tìm được ý nghĩa của cuộc sống một cách đích thực.

CHUẨN BỊ TOAN

SỐNG ĐỜI PHONG PHÚ

Sống một cuộc đời phong phú tức sống một cuộc đời ba chiều, nghĩa là sống có ý thức, sống với lòng trắc ẩn và sống sáng tạo. Ý thức nói lên sự hiện hữu, trắc ẩn là tình cảm, còn sáng tạo chính là hành động.

AN NHIÊN TRONG HÀNH ĐỘNG

Bạn cần phải phân biệt rõ sự khác nhau giữa hành động và hoạt động.

Hành động xuất hiện khi tình huống đòi hỏi và bạn đáp ứng. Trong khi hoạt động không liên quan gì đến tình huống.

Hành động mang tính khoảnh khắc, ngẫu nhiên, nó không có sẵn, mới tinh anh, không được dượt trước.

Hoạt động thì bị đè nặng bởi quá khứ, kinh nghiệm và sự lập đi lập lại.

Hành động mang tính sáng tạo còn hoạt động có tính hủy hoại. Bạn hiện hữu trọn vẹn trong hành động, nhưng lại chạy trốn khỏi bản thân khi hoạt động.

Vậy, bạn hãy bỏ bớt những hoạt động bằng cách hãy chú ý đến nó, hãy làm với tất cả sự nhận biết của mình và giữ mình tỉnh táo. Khi bạn ý thức, hoạt động sẽ chấm dứt và năng lượng được bảo toàn để chuyển thành hành động.

Khi cuộc sống của bạn không còn tồn tại những "bị", "buộc", "phải"… sự thảnh thơi thư giãn sẽ đến và trải khắp toàn thể con người bạn – thân, trí, tâm. Thư giãn là một trạng thái, do đó bạn không thể ép mình vào trạng thái này, bạn chỉ cần buông bỏ những tiêu cực, rào cản thì trạng thái ấy sẽ tự động đến với bạn.

Có người luôn tìm kiếm mục tiêu, ham muốn hướng đến mục tiêu, xem mọi thức chung quanh đều là phương tiện, đó là những kẻ điên rồ, rồi càng lúc họ càng lún sâu và đánh mất bản thân mình. Họ sẽ đau khổ, vì địa ngục sẽ dành cho kẻ nhiều ham muốn nhưng không bao giờ đạt được.

Còn bạn, hãy tận hưởng và không ngừng tận hưởng giây phút hiện tại, hành động một cách vô tư, đừng đổi chác hay mặc cả. Sống an nhiên, tự tại, không bám víu bất cứ điều gì, lúc đó, năng lượng vô hạn cứ thong dong tuôn chảy, tràn trề, lan tỏa.

HÀI HÒA VỚI TỰ NHIÊN

Hành động không phải là một việc làm mà là sự cho phép bạn trở thành một con đường thông suốt để cái toàn thể tuôn trào qua bạn. Đó là bản chất của sự sáng tạo, tức là để cho Chân lý hiển lộ. Vì vậy, sáng tạo là một trạng thái hòa hợp với quy luật vũ trụ. Mỗi khi bạn hòa hợp với nhịp điệu tự nhiên của vũ trụ, bản ngã mất đi, khổ đau trong bạn cũng tan biến, bạn cảm thấy tâm hồn mình trở nên lành lặn và toàn vẹn. Tất cả những gì bạn cần là hướng nội tâm giúp cho

bản ngã tan biến lúc đó bạn đã khởi đầu một cuộc sống đích thực. Một cuộc sống thật sự chính là một sự sáng tạo bất cứ việc gì bạn làm, dù rất nhỏ, cũng đều có âm hưởng của sự sáng tạo.

NĂM TRỞ NGẠI

1

Ý THỨC VỀ CÁI TÔI

Bản thân ý thức vốn chứa đựng ý niệm "Tôi" nào. Trong ý thức không hề có sự phân rãnh giữ con người với sự tồn tại, nó với sự tồn tại là một. Không hề có sự mâu thuẫn, căng thẳng giữa cá nhân và toàn thể.

Một số người mang cái tôi thì lại khác, rất nhiều việc họ làm chỉ vì cái tôi. Nhà cửa tiền bạc, danh tiếng, địa vị… họ cố vươn tới cho được cũng chỉ vì cái tôi.

Vậy, Bản ngã? Cái Tôi? Nó ở đâu? Nó là gì? Tại sao con người cứ tiếp tục tạo ra cái Tôi?

Cái Tôi thật ra chỉ là một mớ căng thẳng mà bạn tự tạo ra và dựng lên quanh mình, và lý do bạn làm điều đó vì hiếm ai biết được cái tôi thật sự, bản thể nguyên thủy ở đâu, và cái tôi là thủ thuật tiện lợi khiến người ta cảm thấy mình đang "có" đang "tồn tại".

Bản ngã, cái tôi hay phỉnh lừa chúng ta, nó chỉ nghe những gì nó muốn nghe, nó chỉ hiểu theo cách nó muốn hiểu. Người sống vì cái tôi thường ẩn mình sau một bức màn vô hình, cứ thế, con người tiếp tục sống trong thế giới tinh thần mà họ tự tạo ra, cái tôi trở thành trung tâm của thế giới đó – thế giới ảo tưởng!

Khi bạn gạt bỏ cái tôi, tức bạn gạt bỏ thế giới ảo tưởng, bạn sẽ nhìn thấy bản chất thật sự của mọi điều chứ không phải theo cách bạn muốn thấy. Khi đã biết được thực tế cuộc đời, bạn sẽ biết được đâu là chân lý.

Con người sống mà không có bản thể họ sẽ cảm thấy trống rỗng. Vì vậy, bạn phải thực hiện một cuộc hành trình gian nan và xa xôi để đi ngược về cội nguồn, về ngôi nhà nội tâm. Để đến được cánh cửa cuối cùng, con người phải gõ rất nhiều cánh cửa và tìm thấy cái tôi đích thực là cái tôi của Toàn Thể.

2

CHỦ NGHĨA TOÀN CẦU

Người nghệ sĩ có cái tôi rất lớn, nếu thế thì anh ta không phải là một nghệ sĩ đích thực. Anh ta chỉ dùng nghệ thuật để làm phương tiện thỏa mãn cái tôi của mình. Cái tôi lúc nào cũng muốn được hoàn hảo, cái tôi lúc nào cũng cầu toàn. Nhưng sự hoàn hảo chẳng bao giờ có được qua cái tôi.

Sự hoàn hảo chỉ đến khi cái tôi không hiện diện. Người nghệ sĩ thực thụ không bao giờ nghĩ đến sự hoàn hảo, họ chỉ nghĩ đến sự tận hiến hoàn toàn, và đương nhiên lúc đó sự hoàn hảo sẽ xuất hiện. Họ đắm chìm trong tác phẩm, khi họ hoàn toàn quên mất bản thân, sự sáng tạo sẽ là tuyệt đối, phút thăng hoa xuất thần hiện ra, họ như ở trong một thế giới khác hẳn; họ ngây ngất, họ được nâng lên, bay bổng trong trạng thái vô ngã.

Định luật hấp dẫn đã tồn tại từ trước khi Newton phát hiện ra. Tương tự như thế, một định luật khác cũng đã và đang tồn tại – luật của sự đê mê. Luật hấp dẫn kéo mọi vật xuống mặt đất thì luật của đê mê sẽ nâng tất cả lên.

3

TRÍ TUỆ

Tâm trí thuộc về quá khứ và chỉ mang theo quá quá. Về cơ bản thì mọi tâm trí đều già nua, cũ kỹ. Ngay cả tâm trí hiện đại nhất cũng vẫn bị nhuộm màu quá khứ.

Hoạt động trí tuệ có thể giúp bạn trở thành chuyên gia về lĩnh vực nào đó, nhưng trí tuệ là một hình thức vay mượn vì nó không có sự sáng suốt riêng. Trí tuệ có thể đạt được một mức suy luận nào đó nhưng chỉ là hiện tượng vô thức. Chừng nào bạn còn chưa hoàn toàn thức tỉnh thì những quyết định bạn đưa ra đều vấp phải sự sai lầm.

Người thật sự sống là người thuộc về hiện tại, anh ta chỉ sống cho giây phút hiện tại, không sống trong quá khứ mà cũng chẳng sống cho tương lai. Anh ta sống rất tự nhiên, không hề gò bó và sự ngẫu nhiên chính là hương thơm của vô trí. Vô trí là sáng tỏ, thuần khiết và hồn nhiên, vô trí là cách đích thực để sống, để thấu hiểu và để tồn tại.

Trí tuệ là cái gì đó giả tạo, không thực, thông minh là một hiện tượng hoàn toàn khác, là cái có thực, khi thông minh ta thức tỉnh. Để có sự thông minh bạn chỉ cần tĩnh lặng, bớt sử dụng cái đầu, thay vào đó dùng trái tim nhiều hơn. Lúc đó bạn sẽ nhận ra vạn vật đều thấm đẫm những điều kỳ diệu. Trong thông minh chắc chắn là hàm chứa sự sáng tạo, bạn hòa nhịp tuyệt đối với toàn thể, trái tim bạn sẽ cất lên tiếng ca vui, bàn tay bạn sẽ biến đổi vạn vật.

4

NIỀM TIN

Con người sinh ra, ai cũng có khả năng sáng tạo. Mọi niềm tin cho rằng bạn không thể sáng tạo được là điều nguy hiểm. Sống và sáng tạo là hai từ đồng nghĩa với nhau, bởi bạn không thể sống mà không sáng tạo. Sáng tạo là phẩm chất bạn mang vào công việc mình đang thực hiện, sáng tạo không phải chỉ có ở vài lĩnh vực chuyên biệt mà có ở bất cứ việc gì bạn làm, chỉ cần bạn thực hiện một cách vui vẻ và đầy yêu thương. Càng sáng tạo bạn càng thánh thiện hơn.

Tiền bạc, quyền lực, danh tiếng đều là những thứ thiếu sáng tạo, nó còn mang tính hủy diệt nữa. Nếu bạn đang tìm kiếm điều gì đó nhân danh sự sáng tạo thì đừng nghĩ đến chuyện sáng tạo, đừng ẩn náu sau tấm mặt nạ nữa. Hãy làm mọi việc một cách có ý thức và cân nhắc.

Mỗi người chúng ta có mặt trên thế gian này với một định mệnh riêng – có một việc gì đó phải hoàn thành hoặc có thông điệp nào đó phải gửi đi. Bạn không hiện hữu ở đây một cách ngẫu nhiên. Tạo hóa đã có ý định thực hiện điều gì đó thông qua bạn.

5

TRÒ CHƠI DANH VỌNG

Bạn làm việc không vì sự công nhận của người khác mà vì niềm vui được sáng tạo. Những việc mà được thế giới này công nhận, tưởng thưởng tức họ đã tước mất toàn bộ giá trị bản chất của sự sáng tạo và hủy hoại hàng triệu con người.

Cha mẹ, thầy cô, người lớn lúc nào cũng nhắc đi nhắc lại rằng bạn phải cố gắng để được công nhận, thừa nhận. Đó là một chiến lược rất tinh ma hòng kiểm soát người khác mà xã hội đã bày đặt ra.

Bạn hãy nhớ rằng, cảm xúc bên trong mới là điều quan trọng chứ không liên quan gì đến thế giới bên ngoài. Chính cách nghĩ đó giúp bạn trở thành con người hoàn toàn tự do. Đó là điểm khởi đầu của quá trình thăng hoa bất tận.

Vì nếu, bạn được những kẻ ngốc xưng tụng, bạn phải hành xử theo ý muốn và mong đợi của họ. Nếu được những con người bệnh hoạn tung hô, bạn phải trở nên tiều tụy hơn cả chính họ. Nhưng bạn sẽ được gì? Bạn sẽ đánh mất linh hồn mình và không được gì cả.

BỐN CHÌA KHÓA

1

TRỞ LẠI LÀ MỘT ĐỨA TRẺ

Hãy sống như một đứa trể, bạn sẽ trở nên sáng tạo.

Khi sinh ra, bán cầu não phải của trẻ hoạt động trước tiên; nó là thế giới của sự hỗn loạn, phi trật tự, thế giới của thơ ca, tình yêu, của sự tưởng tượng và cảm nhận mạnh mẽ cái đẹp. Nó cá khả năng thấu rõ nét độc đáo, thuần khiết và năng lực sáng tạo rất phong phú.

Khi đứa trẻ lớn lên, chúng ta đã ép buộc chúng theo những khuôn mẫu sáo mòn gọi là giáo dục. Bán cầu não trái phát triển, tuy nó không có tính sáng tạo nhưng lại giỏi ghi nhớ, giỏi về kỹ thuật, mạnh về khả năng lập luận, tư duy logic, lập lại khuôn mẫu, làm việc hiệu quả và nó đã hút hết năng lượng của bán cầu não phải. Nghĩa là, chúng ta đã giáo dục thành công, trong lúc đó thì đứa trẻ thì đã chết hay sự sáng tạo bị hủy diệt.

Nếu muốn sáng tạo, bạn phải làm gì? Hãy buông bỏ tất cả những gì mà xã hội đã nhào nặn, bồi đắp cho bạn. Khi đó bạn sẽ trở nên sáng tạo, bạn sẽ có lại cảm giác hồi hộp, sôi nổi và hào hứng thuở ban đầu. Cảm xúc đó vẫn nằm yên chờ bạn và nó đang bị kìm nén.

2

SẴN LÒNG HỌC HỎI

Socrates từng nói: “Tôi chỉ biết có một điều, đó là tôi không biết gì cả”. Đây chính là bước khởi đầu của quá trình học hỏi. Người có tinh thần học thực sự sẽ không bao giờ tích lũy kiến thức. Mỗi khoảnh khắc qua đi, anh ta buông bỏ những gì mình đã biết được và lại trở nên ngây thơ, chất phác. Ở trong trạng thái không biết gì cả, bạn sẽ trở nên cởi mở hơn. Quanh bạn không còn rào cản nào nữa và bạn luôn sẵn sàng để khám phá cái mới. Sự ngẫu hứng trong bạn sẽ bắt đầu trỗi dậy.

Hãy sống và tận hưởng cuộc sống với tất cả những điều bất nhất của nó. Sống trong mọi khoảnh khắc mà không lấn cấn gì đến quá khứ hay tương lai. Khi đó sự đáp ứng của bạn đối với cuộc sống sẽ là trọn vẹn. Trong sự trọn vẹn luôn có sẵn cái đẹp lẫn sự sáng tạo. Mọi điều bạn làm điều sẽ toát lên vẻ đẹp riêng.

3

THẤY NIẾT BÀN GIỮA TRẦN THẾ

Dẫu bạn là người vẽ tranh, điêu khắc hay làm giày; dẫu bạn là người làm vườn, nông dân, ngư dân hay thợ mộc, điều đó không quan trọng. Điều quan trọng là bạn có đặt cả tâm hồn mình vào cái đang được sáng tạo hay không. Nếu có, đâu đó trong sản phẩm bạn làm ra sẽ toát lên nét thiêng liêng, thần thánh.

Sáng tạo nghĩa là tận hưởng mọi công việc, một trải nghiệm tuyệt vời chẳng khác gì thiền định, nghĩa làm mọi việc với tình yêu sâu sắc.

Cuộc sống luôn chứa đựng những điều nhỏ bé. Và chúng sẽ trở thành vĩ đại nếu bạn làm chúng với tình yêu thương. Khi đó mọi thứ đều trở nên vô cùng đẹp đẽ.

Niết bàn nghĩa là sống một cuộc sống bình thường với tất cả sự tỉnh thức, tràn ngập ánh sáng ý thức. Điều này có thể hoàn toàn đạt được. Tôi nói vậy vì tôi đã và đang sống như thế. Tôi nói với thẩm quyền của mình vì tôi không trích dẫn lời của Đức Phật, hay Đức Chúa. Đây hoàn toàn là những lời từ bản thân tôi.

4

SỐNG MỘNG MƠ

Toàn thể sự tiến hóa của nhân loại là nhờ con người đã mơ mộng về nó. Những gì là mông mơ sẽ trở thành hiện thực. Nhưng những mộng mơ này khác với những mộng mơ mà Freud đã phân tích. Vì những kẻ mất trí có mơ đấy, nhưng giấc mơ đó sẽ hủy hoại anh ta. Còn người sáng tạo cũng mơ, nhưng giấc mơ đó sẽ làm cho thế giới thêm giàu đẹp.

Mọi giấc mơ nói ở đây không phải là sự ức chế mà là sản phẩm của một ý thức sáng tạo. Nhưng xin bạn đừng gọi đó là mơ, đây chính là thực tại. Thực tại đẹp hơn bất kỳ giấc mơ nào. Thực tại phiêu diêu hơn, rực rỡ hơn, hân hoan hơn và nhiều vũ điệu hơn sức tưởng tượng của bạn. Chúng ta chưa cảm nhận được điều đó vì cái u mê đang ngự trị chúng ta, cứ cho rằng mình là những cá nhân riêng lẻ. Chúng ta cần phải đánh thức trở lại để hiểu ra một chân lý vĩnh hằng rằng tất cả chúng ta đều là một.

Mỗi chúng ta, đại dương mênh mông, dãy Hymalayas hùng vĩ, một bông hoa hồng, một con chim đang tung cánh trong bầu trời xanh… Toàn thể sự tồn tại là một sự hợp nhất hữu cơ. Cảm nhận được như thế bạn sẽ tràn ngập yêu thương và lòng kính trongj đối với cuộc sống. Khi đó, lòng trắc ẩn của bạn hoàn toàn tự nhiên, bạn không thể làm tổn thương dù chỉ là một cái cây, một hòn đá.

Do vậy, bạn đừng nhầm lẫn cho rằng trải nghiệm đẹp chỉ là một giấc mơ, vì gọi như thế tức là bạn đã chối bỏ thực tế của nó. Giấc mơ cần được biến thành hiện thực, đừng để cho thực tại trôi xa vào ảo mộng.

BỐN CÂU HỎI

1

KÝ ỨC VÀ TRÍ TƯỞNG TƯỢNG

Tôi không bảo bạn phải vứt bỏ ký ức sự kiện, cái mà tôi muốn bạn vứt bỏ là ký ức tâm lý. Vì ký ức tâm lý cứ đè nặng bạn, chúng hủy hoại sự tự do, sức sống và ràng buộc bạn, trong ký ức sự việc thì hoàn toàn không có vấn đề gì.

“Nhưng khi từ bỏ ký ức, tôi cũng phải từ bỏ cả trí tưởng tượng đầy sáng tạo của mình sao?”

Sáng tạo nghĩa là mới lạ, độc đáo, chưa từng biết đến. Hãy để cái mới mẻ đến với bạn khiến tim bạn đập rộn ràng. Bạn sẽ cần đến quá quá nhưng không phải là bây giờ mà là khi bạn bắt đầu diễn đạt trải nghiệm mới.

Sự sáng tạo chỉ đến từ Cội nguồn Sáng tạo chứ không đến từ bạn. Khi đó bạn hoàn toàn biến mất, chỉ có sự sáng tạo hiện hữu và Cội nguồn Sáng tạo đang chiếm ngự bạn.

2

CHỨNG TRẦM CẢM HẬU SẢN

Khi người phụ nữ mang thai, họ cảm thấy vô cùng viên mãn, đầy đủ. Nhưng khi đứa trẻ ra đời, bỗng dưng họ thấy trống rỗng. Tuy yêu con, nhưng họ không thể nào quên được cảm giác trống rỗng, sau quá trình mang nặng, dù cảm giác ấy chỉ đến một vài hôm.

Đối với người nghệ sỹ, tình hình còn tệ hơn, khi một tác phẩm của họ vừa được hoàn thành, họ cảm thấy mất mát ghê gớm. Tác phẩm không còn cần đến tình yêu và sự giúp đỡ của bạn nữa. Nó không còn phát triển hay lớn lên mà tự thân nó đã hoàn hảo, đã trưởng thành.

Càng sáng tạo, sau đó bạn càng cảm thấy trống rỗn. Cơn bão càng lớn, đất trời càng yên ắng sau trận càn quét của nó.

Sự trống rỗng bản thân nó rất đẹp, thậm chí là đẹp hơn cả sự sáng tạo, bởi sáng tạo được sinh ra từ sự trống rỗng. Hãy tận hưởng sự trống rỗng đó, hãy cảm nhận ơn phước mà bạn đã nhận

được. Hãy chấp nhận nó, đón nhận nó như một phúc lành và bạn sẽ nhanh chóng thấy mình tràn đầy và toàn vẹn.

3

SÁNG TẠO VÀ SỰ LAI TẠO

Nghịch lý của nghệ thuật là ở chỗ ban đầu bạn phải học lấy các nguyên tắc của nó để rồi sau đó phải quên sạch chúng đi. Chính lúc quên sạch chúng là lúc chúng đã trở thành một phần trong bạn, nó là xương là máu của bạn chứ không còn là kiến thức nữa. Rồi đến một ngày, bạn cảm thấy bị thôi thúc dữ dội, và khi đó, bạn không còn bận tâm đến kỹ thuật, bạn có thể sáng tác ngẫu hứng.

Hãy đột phá, đó mới là sáng tạo. Sáng tạo vĩ đại thường nẩy sinh ở những ngwòi được rèn luyện ở chuyên môn khác hẳn. Một nhạc sĩ trở thành một nhà vật lý chẳng hạn, không sớm thì muộn anh ta sẽ tìm ra những lý thuyết, giả thuyết vật lý mang màu sắc âm nhạc. Anh ta sẽ cảm thụ và hiểu sâu hơn về thế giới vật lý, đó là, thế giới này là một bản phối hài hòa chứ không phải là mớ hỗn loạn. Điều này giống như sự lai tạo vậy.

Bạn hãy nhớ rằng, nhân loại vốn chậm chạp và mê muội, trong lúc đó, người nghệ sĩ lúc nào cũng đi trước thời đại, chính vì thế mà giữa họ luôn có khoản cách. Đừng bận tâm đến những lời nhận xét của các nhà phê bình, chỉ cần bạn cảm thấy chúng hay, đẹp là đủ rồi. Vì nghệ thuật có thể trở thành một hình thức cầu nguyện sâu lắng nhất, nó có thể chạm đến nội tâm của bạn.

4

NGHỆ THUẬT KÍNH TRỌNG ĐỒNG TIỀN

Tôi kính trọng tiền bạc. Tiền bạc là một trong những phát minh vĩ đại nhất của con người.

Tiền bạc là một phương tiện trao đổi trung gian. Tiền đã làm công việc phụng sự vĩ đại cho nhân loại để ngày trở nên giàu có; vì đồng tiền càng được luân chuyển thì sẽ sinh sôi nẩy nở.

Có đồng tiền bạn có thể mua được mọi thức, trừ những giá trị tinh thần như tình yêu, sự cảm thông, niềm vui và tự do. Người nghèo khổ họ sống thiếu thốn đủ điều, ăn không no, mặc không ấm; họ nghèo thì làm sao kiểm được Mozart, làm sao hiểu đwọc và quan tâm đến tranh của Van Gogh. Vì họ là những người phải hụt hơi mới kiếm được miếng ăn.

Henry Ford hẳn phải có tài năng thiên bẩm nào đó mới có thể tạo ra tiền bạc của cải nhiều đến thế. Các tỷ phú khác họ có nhiều tiền cũng nhờ bộ óc siêu phàm của họ, nghĩa là đồng tiền luôn được làm ra từ mồ hôi, năng lực và trí thông minh của con người.

Chỉ có kẻ ngốc mới kết án đồng tiền, có thể họ ghen tỵ khi thấy người khác có tiền, có thể họ thấy ai đó lợi dụng đồng tiền để làm việc trái lương tâm. Hãy vứt bỏ mọi định kiến về tiền bạc. Hãy tôn trọng nó. Hãy tạo ra của cải, bởi chỉ có sau khi tạo ra của cải thì những khía cạnh khác mới mở ra cho bạn.

SÁNG TẠO

SỰ SÁNG TẠO TỐI THƯỢNG & Ý NGHĨA CUỘC ĐỜI

Bản thân cuộc sống không hề có một ý nghĩa nào cả. Cuộc sống là một cơ hội để tạo ra ý nghĩa. Và ý nghĩa đó không phải do bạn khám phá được mà phải do bạn tạo ra.

Mỗi người phải tạo ra ý nghĩa cuộc sống, tạo ra chân lý “thai nghén” nó, nuôi nó bằng máu thịt của mình và chỉ khi đó họ mới có thể tìm thấy ý nghĩa cuộc sống chứ không phải thụ động ngồi chờ.

Bạn hãy tham dự vào cuộc sống, hãy tham dự một cách sâu sắc, trọn vẹn nhất có thể được. Hãy tìm thêm những sở thích mới, những mối quan tâm khác để cuộc sống mang tính đa chiều. Hãy ca ngợi những người mà nhờ họ thế giới này đẹp hơn và hãy để sự trân trọng này thành phẩm chất tâm linh. Hãy vứt bỏ kiến thức, phải có thái độ trong sáng, thuần khiết khi tìm kiếm, và chừng nào bạn chưa thể cất lên tiếng nói của mình thì bạn còn bỏ lở ý nghĩa cuộc sống.

Đừng để cuộc đời bạn trở thành một nghi thức chết, hãy để những khoảnh khắc không thể giải thích được, một vài điều bí ẩn không hiểu tại sao xuất hiện. Hãy làm điều gì đó gàn dở, điên rồ một chút, rồi bạn sẽ tìm thấy ý nghĩa cuộc sống.

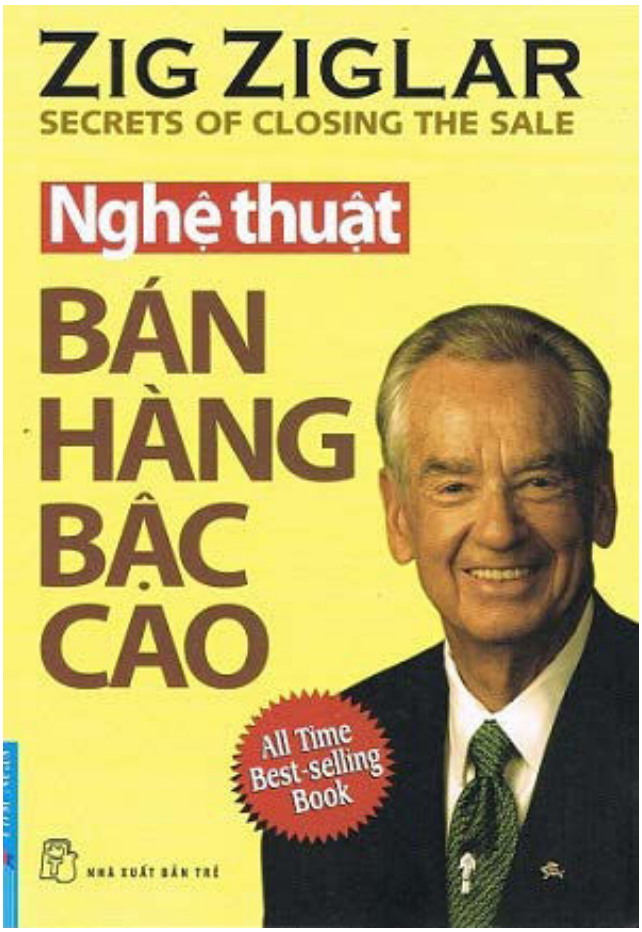
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Secrets of Closing the Sale

Bản dịch: Nghệ thuật bán hàng bậc cao

Biên dịch: First News

Nhà xuất bản Trẻ 2014

Sách gồm 520 trang

Tác giả:

Zig Ziglar là một trong những chuyên gia bán hàng, diễn giả đồng thời là một tác giả nổi tiếng nhất nước Mỹ. Các tác phẩm bán chạy của ông gồm hơn 25 quyển, trong đó có: See you at the top, Better than Good…

Nội dung chính

Những nguyên tắc trong bán hàng đã được tác giả kiểm nghiệm trong thực tế đã trở thành những bí quyết, những chìa khóa vàng, sẽ trang bị cho bạn để trở thành một người bán hàng giỏi, thành công.

PHẦN I

PHÂN TÍCH TÂM LÝ BÁN HÀNG

CHƯƠNG 1 – MỘT "BÀ NỘI TRỢ" BÁN HÀNG XUẤT SẮC

"Anh yêu! Em đã tìm thấy ngôi nhà mơ ước của mình rồi!" Tôi như bị hút hồn khi nhìn thấy ngôi nhà. Tôi muốn mua ngôi nhà đó ngay lập tắc, nhưng đáng buồn là không đủ tiền. Tôi làm ra vẻ với vợ và chủ thầu như không hứng thú trong việc mua bán này.

Vợ tôi quan sát khắp nơi và nói trong sự reo vui: "Chà! Phòng làm việc của anh khá rộng đây, cái lò sưởi thật tuyệt. Kìa, gara đủ để hai chiếc ôtô của anh và em. Khoảnh sân phía trước phù hợp để xây một con đường vòng cung vào nhà mình như mơ ước của anh… "

Vợ tôi không tranh cãi với tôi khi tôi nhắc đến chuyện không đủ tiền. Nàng dùng tất cả chiến thuật bán hàng của mình để thuyết phục tôi; nàng đã từng bước làm tôi "ngộ" ra rằng, không những chúng tôi có khả năng mua ngôi nhà đó mà chúng tôi còn nên mua nó. Nàng bảo tôi đồng ý trả số tiền tăng thêm, tiền thuê, phí bảo hiểm, rồi cô chia nhỏ số tiền ấy ra một cách tối đa và chứng tỏ phương cách trả nợ dần cũng dễ dàng sau khi mua nhà. Cuối cùng vợ tôi đã chiến thắng.

Vậy, bạn hãy tìm hiểu tất cả mọi thông tin liên quan đến khách hàng, chia nhỏ giá trị sản phẩm, thuyết phục khách hàng bằng tất cả sự lạc quan của mình và giả vờ không nghe thấy những lời từ chối của họ. Hãy đặt ra nhiều câu hỏi để nhận diện vấn đề và dẫn dắt khách hàng đưa ra quyết định cuối cùng. Khả năng tưởng tượng của người bán hàng sẽ giúp khách hàng có được những gì họ muốn.

CHƯƠNG 2 – KHÁCH HÀNG LÀ "THƯỢNG ĐẾ"

Có lẽ không gì khiến người bán hàng nản lòng hơn lời từ chối của khách hàng trước một sản phẩm có chất lượng tốt, tiết kiệm chi phí. Bạn phải thuyết phục họ. Muốn thuyết phục người khác, bạn không nên nói cho họ nghe mà phải hỏi họ, rồi đưa ra những lời khuyên bổ ích. Bạn trở thành "nhà tư vấn" hoặc người hướng dẫn mua hàng.

Trước những phân tích đúng đắn của họ, khách hàng đang tự thuyết phục chính mình, khi đó bạn có nhiều cơ hội "dẫn dắt" họ đến hành đông mua hàng bởi không còn điều gì khiến họ từ chối nữa.

Có 5 lý do cơ bản khiến khách hàng từ chối mua hàng: (1) không nhu cầu, (2) không có tiền, (3) không có động lực , (4) không có mong muốn, (5) không tin tưởng.

Một trong năm lý do đó khiến khách hàng không mua hàng là không có nhu cầu. Nhưng, khách hàng, chính họ đôi lúc không biết bản thân họ đang có nhu cầu gì. Còn "tiền" có thể khách hàng không đủ tiền để mua sản phẩm, nhưng có thể đó là lời nói dối. Nhưng lý do thực sự không phải vì thiếu tiền mà vì khách hàng không muốn sở hữu sản phẩm đó. Lý do thứ ba khiến khách hàng không mua sản phẩm vì họ không cảm thấy cần phải mua hàng ngay. Nhiệm vụ khó khăn nhất của người bán hàng là làm cho khách hàng có sự quan tâm đủ lớn để đưa ra quyết định mua hàng ngay tại thời điểm bạn đang thuyết phục họ.

Thủ thuật hữu hiệu nhất khiến khách hàng thoát khỏi những suy nghĩ "cứng nhắc" kia chính là đồng tình với họ thay vì cứ mãi mãi thuyết phục họ mua hàng.

Bạn hãy nhớ rằng khách hàng chỉ từ chối lời đề nghị mua hàng của bạn chứ không phải họ cự tuyệt cá nhân bạn. Do đó, lý do quan trọng nhất khiến khách hàng không mua sản phẩm của bạn khi họ không tin bạn, dù họ không nói nhưng nếu họ nghĩ hay cảm nhận như vậy. Cho nên, yêu cầu về đạo đức nghề nghiệp là cần thiết, đặc biệt là nghề bán hàng.

CHƯƠNG 3 – SỰ TÍN NHIỆM: CHÌA KHÓA ĐEM LẠI THÀNH CÔNG TRONG NGHỀ BÁN HÀNG

Mong muốn và thị hiếu của mọi người là giống nhau. Nếu tiếp xúc đủ số lượng khách hàng và đúng đối tượng, bạn sẽ bán được hàng.

Bạn phải luôn luôn tin tưởng tuyệt đối vào thành công sau này. Khi phải đương đầu với các vấn đề của khách hàng thì niềm tin và sự tín nhiệm là điểm tựa vững chắc cho bạn.

Trước hết, người bán hàng phải là người tốt bụng, có khả năng thiên bẩm hay trực giác để thành "nhà" tư vấn mua hàng". Trong lĩnh vực bán hàng, có những điều tưởng chừng như nhỏ nhặt nhưng nó bổ trợ cho bạn như: đôi giày được đánh bóng sạch sẽ, bộ com-lê phẳng phiu, trang điểm phù hợp, tươi tắn, khả năng ứng xử tốt, biết nói lời cảm ơn chân thành… tất cả những điều đó làm cho khách hàng quan tâm đến sự tự tin của bạn.

Nếu bạn hoàn tất thương vụ sớm, trước khi thiết lập được giá trị vững chắc trong tâm trí khách hàng tức bạn không thực sự quan tâm đến nhu cầu và ước muốn của họ là gì, dường như bạn chỉ quan tâm đến điều mình muốn là chỉ để xúc tiến các thương vụ tiếp theo, bạn đã vô tình tạo ra bức tường ngăn cách giữa khách hàng với bạn.

CHƯƠNG 4 – KINH NGHIỆM BÁN HÀNG

Khi khách hàng nói "không" có nghĩa là "tôi không chắc là tôi sẽ mua", nhưng họ thích đưa ra một quyết định mới dựa trên những thông tin mới. Vì vậy, bạn phải cố gắng hoàn tất thương vụ ngay sau khi đã tạo lập được giá trị cho sản phẩm hay đã khơi dậy ước muốn sở hữu sản phẩm của khách hàng, chứ không phải sau khi bạn đã cung cấp toàn bộ thông tin cho khách hàng rồi mới chốt lại để hoàn tất thương vụ, thì đó là một sai lầm rất nghiêm trọng.

Khi khách hàng từ chối hoặc nói không đủ tiền, có nghĩa là họ không cảm nhận được rằng sản phẩm của bạn hoàn toàn đáng giá với số tiền mà bạn nêu ra. Lúc đó, bạn không thể thay đổi đột ngột hay hạ giá sản phẩm, nhưng bạn có thể nhanh chóng thay đổi giá trị của nó bằng cách cung cấp thêm thông tin về sản phẩm đó. Điều này tạo dựng sự tin tưởng và không khí đối thoại cởi mở giữa khách hàng và bạn.

Tâm lý "cố bán bằng mọi giá" thường gặp ở những người bán hàng có đạo đức nghề nghiệp "đáng ngờ" hoặc chỉ quan tâm đến lợi ích trước mắt chứ không hướng đến xây dựng một sự nghiệp bán hàng lâu dài.

Bạn phải quan niệm rằng, những người bạn gặp đều có thể là khách hàng tiềm năng cùng với vô số vấn đề cần bạn giải quyết. Hãy thân thiện và niềm nở với tất cả họ bởi không phải lúc nào bạn cũng biết rằng mình đang nói chuyện với ai.

CHƯƠNG 5 – LUYỆN GIỌNG

Để thành công trong nghề bán hàng, bạn phải học cách thay đổi ngữ điệu để giọng nói của bạn trở nên truyền cảm hơn, vì ngoài việc lắng nghe, bạn cần phải biết cách nói, và nói sao cho thật tốt.

Bạn có thể luyện giọng nhờ chiếc máy cassette. Qua việc ghi âm lại, bạn có thể sửa chữa những sai lầm trong quá trình nói. Với một câu, nhưng nếu bạn biết cách nhấn giọng hợp lý thì sẽ tạo nên những câu nói có ý nghĩa rất khác nhau. Trong quá trình luyện tập, bạn nên tham khảo ý kiến nhận xét của một người bạn khác, đồng nghiệp đóng vai trò người nghe.

Thông thường, khách hàng có cảm giác bị mua hớ thường lấn át mong muốn sở hữu, nên bạn cần phải khéo léo nói làm sao cho khách hàng cảm thấy rằng họ hoàn toàn yên tâm khi mua hàng của bạn. Có nhiều khách hàng thuộc nằm lòng câu "mắc quá" bất kể họ đã tìm hiểu kỹ về sản phẩm hay chưa. Bạn phải hạ thấp giọng, nhìn thẳng vào khách hàng và nói: "Thưa ông bà, công ty tôi chủ trương rằng, một lời giải thích về giá sản phẩm dễ thực hiện và dễ được chấp nhận hơn là phải đưa ra nhiều lời xin lỗi về chất lượng sản phẩm. Tôi cho rằng ông/bà cũng sẽ ủng hộ với phương châm phục vụ của chúng tôi là sẽ làm ông/bà hài lòng, có đúng vậy không, thưa ông/bà?"

Bạn thực sự nghiêm túc và tin tưởng vào những gì mình nói. Bởi vì, người bán hàng chính là yếu tố quan trọng nhất trong một quy trình bán hàng.

CHƯƠNG 6 – NGƯỜI BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Một hôm, tôi đi chào bán các bộ đồ dùng nấu ăn cho các bà nội trợ. Các ông chồng dường như lo ngại rằng họ sắp bị bắt buộc phải mua một thứ gì đó nên họ vờ như không hứng thú lắm. Tôi dùng chiến thuật "nghịch đảo": Tôi cám ơn ông/bà rất nhiều vì đã dành thời gian lắng nghe tôi trình bày. Tôi đến đây với mong muốn duy nhất là bán cho ông bà một bộ đồ nấu ăn đặc biệt. Phải đến một thời gian nữa chúng tôi mới có mặt trên thị trường."

Ngay lập tức, ông chồng liền muốn biết khi nào mặt hàng này xuất hiện, họ sẵn sàng đặt trước một số tiền.

Điều quan trọng bạn cần ghi nhớ là trong buổi thuyết trình, tôi đã trung thành với sự thật.

Tôi áp dụng biện pháp tâm lý này bởi bản chất của con người dường như luôn muốn có được những thứ sẽ không tồn tại nữa hoặc khó có cơ hội sở hữu được.

Người bán hàng chuyên nghiệp hiểu công việc và khách hàng của mình, biết sử dụng lời nói và các biện pháp tâm lý để thuyết phục khách hàng đồng ý. Sau khi đã thực hiện những gì mình đã chào bán, bạn còn giới thiệu thêm một số dịch vụ cộng thêm nữa, tất cả nhằm để phục vụ cho lợi ích của khách hàng.

Khi bạn chiếm được niềm tin của khách hàng thì cũng đồng nghĩa với việc họ sẽ cần đến bạn. Đơn đặt hàng đầu tiên chính là sự tin cậy. Khách hàng thường không thích đưa ra bất kỳ quyết định nào, họ luôn trong trạng thái do dự. Đó là lúc người bán hàng thể hiện vai trò của mình trong cương vị của một người tư vấn.

PHẦN II

ĐIỂM MẤU CHỐT CỦA NGHỆ THUẬT BÁN HÀNG

CHƯƠNG 7 – ĐIỀU THEN CHỐT TRONG SỰ NGHIỆP BÁN HÀNG

Bán hàng chính là truyền tải cảm xúc.Nếu người bán hàng có thể làm cho khách hàng cảm nhận về sản phẩm của mình theo cách mình cảm nhận về chúng, chắc chắn khách hàng sẽ đồng ý mua.

Để trở thành người bán hàng chuyên nghiệp thì bạn phải tận tâm với sản phẩm của mình, khách hàng sẽ bị thuyết phục bởi niềm tin của bạn hơn bất cứ bằng chứng nào do bạn đưa ra để quảng cáo cho công dụng của sản phẩm.

Một người bán hàng tự tin, suy nghĩ tích cực, làm việc trên cơ sở trung thực và thẳng thắn chính là người trấn an mọi sợ hãi của khách hàng một cách hiệu quả nhát, và thật sự thấy khách hàng là người chịu thiệt thòi nếu không mua sản phẩm của bạn.

Bạn không chỉ tin vào sản phẩm mà cũng nên đặt niềm tin vào công ty bạn đại diện, xây dựng tiếng tăm cho công ty nó sẽ bồi đắp thêm uy tín của bạn trong sự nghiệp bán hàng của mình.

CHƯƠNG 8 – SỰ ĐỒNG CẢM_ĐIỀU MÀ NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC CẦN CÓ

Đồng tình có nghĩa là cảm nhận của bạn giống với cảm nhận của người khác về cùng một sự kiện. Đồng cảm nghĩa là bạn hiểu được người khác cảm thấy như thế nào, cho dù bạn không cảm thấy thế.

Nếu bạn có thể khiến khách hàng mĩm cười và đồng tình với bạn khi bạn đi vào phần chính của bài thuyết trình về sản phẩm thì cơ hội có được thương vụ thành công đáng kể.

Dù khi đánh mất một thương vụ, nhưng bạn nên kết thúc cuộc gặp gỡ theo cách mở ra một cơ hội mới cho người bán hàng kế tiếp bước vào tâm trí khách hàng.

Sự đồng cảm là khả năng xâm nhập vào cảm xúc của người khác và nhìn thấy những mong muốn và nhu cầu của họ phản ảnh qua ánh mắt của họ. Nếu không phát hiện ra nhu cầu chính yếu của khách hàng, bạn không thể đưa ra giải pháp tốt nhất cho họ.

Khi đồng cảm với ai đó, bạn sẽ hiểu và nhạy cảm với cách ứng xử của họ. Vì bạn nhìn thấy vấn đề khá rõ nên có thể giúp họ đưa ra giải pháp cho vấn đề. Để thực sự là người bán hàng, bạn phải có khả năng tách mình ra khỏi vị trí người bán và đặt mình vào vị trí người mua. Nếu bạn hiểu khách hàng nghĩ và cảm thấy như thế nào, chắc chắn bạn sẽ bán được nhiều hàng hơn vì khi đó bạn có thể đáp ứng đúng nhu cầu của họ hơn.

CHƯƠNG 9 – LÀM VIỆC VỚI THÁI ĐỘ ĐÚNG ĐẮN

Để đạt được điều mình mong muốn, bạn cần phải thay đổi cách cư xử của mình. Trước khi thay đổi cách cư xử, bạn phải thay đổi cách suy nghĩ, và trước khi thay đổi cách suy nghĩ, bạn phải thay đổi đối tượng tác động đến suy nghĩ của bạn.

Năm 1982, tình hình kinh tế thật nghiêm trọng, gần một nửa nhân viên bán bảo hiểm rơi vào tâm trạng chán nản và chẳng muốn tiếp tục làm việc. Đúng là mọi việc có khó khăn hơn trước, nhưng chính vì nhân viên bán bảo hiểm khác không tập trung vào công việc, nên Calvin Hunt có nhiều cơ hội bán bảo hiểm hơn vì còn lại ít đối thủ. Anh tin rằng doanh số của anh tăng cao hơn trước. Chính thái độ tạo nên sự khác biệt.

CHƯƠNG 10 – THÁI ĐỘ ĐỐI VỚI BẢN THÂN

Nếu bạn thực sự tâm huyết với công việc bán hàng, bạn phải bắt đầu xây dựng một nhận thức đúng đắn về bản thân mình. Như vậy, không phải bạn đang xây dựng sự nghiệp cho riêng mình mà chính là bạn đang xây dựng lòng tin của con người. Sau cùng, chính họ mới là người tạo nên sự nghiệp cho bạn.

Khả năng tự nhận thức góp phần rất lớn trong việc cải thiện kỹ năng cũng như hiệu quả làm việc của bạn. Khả năng thể hiện trước đám đông là một trong những yếu tố giúp xây dựng lòng tin hay việc tham dự các khóa thuyết trình cũng là một trong những bước bạn nên thực hiện nhằm xây dựng một nhận thức đúng đắn về bản thân.

Bước tiếp theo là hãy trở thành một chuyên gia về các chiến thuật bán hàng phù hợp với ngành nghề kinh doanh của bạn. Những chiến thuật này chỉ trở thành một phần của con người bạn khi bạn thực sự hiểu và sống với chúng.

Bạn phải hiểu rằng, không có ai trên thế gian này có thể khiến bạn cảm thấy thấp kém nếu không có sự cho phép của bạn. Nhưng tự tin hay nhận thức đúng đắn về bản thân ở đây hoàn toàn khác với sự tự mãn thái quá. Tất cả những người bán hàng xuất sắc đều có một cái tôi tích cực nếu họ để cái tôi tự mãn chế ngự, họ sẽ không thể nào trở nên xuất sắc được. Khi nhận thức đúng đắn về bản thân thì bạn có thể gặp gỡ liên tục nhiều khách hàng mà tâm trạng không bị ảnh hưởng bởi kết quả của những buổi gặp mặt đó.

CHƯƠNG 11 – THÁI ĐỘ CỦA BẠN ĐỐI VỚI NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH

Điều mà khách hàng phàn nàn nhiều nhất là thái độ bất lịch sự, thờ ơ, bàng quan và năng lực làm việc kém của nhân viên bán hàng.

Cho nên, người nhân viên bán hàng phải nhận thức được giá trị tầm quan trọng của từng khách hàng mà họ đang tiếp xúc. Cách tốt nhất để có được khách hàng chính là xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp với

những người bạn đang giao dịch ngay từ lần tiếp xúc đầu tiên. Luôn coi trọng giá trị khoảng thời gian mà khách hàng bỏ ra và luôn sử dụng khoảng thời gian đó một cách có hiệu quả.

Khách hàng luôn mong muốn và kỳ vọng những người bán hàng có thể thực sự trở thành "nguồn thông tin" đáng tin cậy, luôn trả lời những câu hỏi của họ ngay lập tức, cho họ những ý kiến sáng suốt, những lời nhận xét xác đáng về sản phẩm. Một nhân viên bán hàng biết cách xây dựng mối quan hệ tốt đẹp và cung cấp cho khách hàng những dịch vụ kèm theo tốt nhất, dù đó là một lời khuyên, thông tin về sản phẩm hay một ý kiến cá nhân thì chắc chắn sẽ được chính những khách hàng của mình đặt trọn niềm tin.

CHƯƠNG 12 – THÁI ĐỘ CỦA BẠN ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC BÁN HÀNG

Bạn hãy chọn một sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn tin là có thể giải quyết vấn đề cho con người, cộng với sự tận tâm, bạn hoàn toàn có thể trở thành một người bán hàng chuyên nghiệp.

Ngoài niềm tin vào sản phẩm, bạn hãy tin rằng, công ty mà bạn đại diện là uy tín nhất và bạn hài lòng là người đại diện công ty trước khách hàng.

Nhiều người chưa hiểu cho rằng, người bán hàng "giỏi" là người có thể khiến người khác mua một thứ gì đó họ không muốn hoặc chẳng bao giờ cần đến. Ngày nay, người bán hàng chuyên nghiệp là một người cố vấn đích thực có thể chỉ ra các nhu cầu cho khách hàng và sau đó đáp ứng các nhu cầu đó một cách thiết thực.

Người bán hàng tự hào là người đóng góp cho sự tiến bộ của thời đại, tạo động lực cho các nhà sáng chế, phát minh. Xu hướng khách hàng hiện nay thiên về tiếp thị kết hợp ý kiến khách hàng và gắn kết nhiều hơn với những vấn đề liên quan đến trách nhiệm xã hội.

CHƯƠNG 13 – XÂY DỰNG SỨC MẠNH THỂ CHẤT

Bạn cần phải thể hiện sự nhiệt tình của mình, không chỉ với khách hàng đầu tiên mà với cả những khách hàng cuối cùng trong ngày. Mỗi khách hàng đều xứng đáng được bạn phục vụ hết mình. Cho nên, bạn phải cố gắng làm quen với khả năng làm việc ở cường độ cao. Vì vậy, sức khỏe là nhân tố quan trọng. Bên cạnh thường xuyên luyện tập thể dục bạn cần tuân thủ một chế độ ăn uống cân bằng dinh dưỡng và thời gian ngủ hợp lý. Thu nhặt những kiến thức cần thiết để duy trì một ngoại hình ưa nhìn sẽ tăng cường hiệu quả của các buổi gặp mặt với khách hàng. Người bán hàng xuất sắc là người biết cân bằng cả về thể chất, tinh thần và lý trí.

CHƯƠNG 14 – XÂY DỰNG SỨC MẠNH TINH THẦN TRONG NGHỀ BÁN HÀNG

Dù khách hàng tìm đến bạn hay là bạn là người đi tìm họ thì vẫn không ai có thể loại trừ khả năng bạn sẽ nhận được một lời từ chối thẳng thừng hay những tiếng chê bai cay nghiệt của khách hàng. Trong những tình huống đó, sự chuẩn bị trước về tinh thần theo hướng tích cực sẽ rất hữu ích cho bạn.

Sức mạnh tinh thần được xây dựng trên nền tảng kiến thức và thái độ đúng đắn sẽ tạo nên sự khác biệt rõ rệt trong từng thương vụ mà bạn sẽ thực hiện.

Bạn có thể xây dựng sức mạnh tinh thần cho bản thân bằng cách đọc những cuốn sách hay, tham gia các khóa đào tạo bán hàng chuyên nghiệp hoặc các buổi họp mặt của công ty. Tất cả những hoạt động này sẽ bồi đắp cho tâm trí bạn lối suy nghĩ tích cực, rõ ràng, lạc quan và lành mạnh.

PHẦN III

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

CHƯƠNG 15 – VẬN DỤNG NHỮNG THỦ THUẬT CHUYÊN NGHIỆP

Không chỉ riêng lĩnh vực bán hàng mà trong bất cứ ngành nghề nào khác, có lúc chúng ta gặp phải những trường hợp không mấy lạc quan. Đừng phản ứng bằng sự tức giận, chán nản, thất vọng mà phải thích ứng với nó và tự nhủ rằng: “mình sẽ thành công thương vụ này!”

Bạn phải nhớ rằng, thái độ trong khi bán hàng liên quan trực tiếp đến những hiểu biết về tính cách con người và một số điều khác nữa.

Một chuyên gia bán hàng tận tụy, được đào tạo bài bản chắc chắn sẽ hành động dựa trên suy nghĩ, và thái độ của mình để thích ứng thay vì phản ứng trước tình huống thực tế mà anh ta đang đối mặt.

CHƯƠNG 16 – ĐẶC ĐIỂM TÍNH CÁCH CỦA MỘT NGƯỜI BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Một chuyên gia bán hàng thực thụ phải là người hiểu rất rõ những lập luận của khách hàng, song chính cảm xúc mới thúc đẩy họ hành động.

Những yếu tố mang tính logic thường tác động đến những gì mà khách hàng quan sát, thấy được, trong khi những yếu tố mang tính cảm xúc lại có tác dụng lôi cuốn họ. Cho nên, ta thường chọn cách thực hành trên sản phẩm cụ thể để khách hàng biết sự vận hành và tính năng của chúng. Hãy sử dụng lời nói và cử chỉ phù hợp khi tiếp cận khách hàng, cơ hội bán hàng của bạn sẽ tăng lên gấp bội.

Bạn hãy luôn tìm hiểu kỹ lưỡng hơn, thuyết trình tỉ mỉ hơn, có kiến thức sâu rộng hơn về sản phẩm. Có óc tổ chức, biết mình làm gì, ở đâu, vào lúc nào. Biết lắng nghe và luôn khám phá được nhu cầu thiết yếu của khách hàng.

Cần nghiên cứu về sản phẩm dịch vụ và mình đang chào bán. Cẩn thận chọn lọc từ và cụm từ, cách giải thích, lối diễn đạt tốt nhất cho bài thuyết trình của mình. Quy luật chung của người bán hàng là "phải tìm cho ra điều khách hàng muốn và giúp họ đạt được điều đó". Có như vậy, sự tự tin của bạn sẽ mạnh mẽ đến mức khách hàng cảm thấy bị thuyết phục.

Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, bạn phải thường xuyên nhắc nhở khách hàng của bạn và luôn quan tâm đến nhu cầu của họ. Có thể gửi cho mỗi khách hàng của mình một tấm thiệp chúc mừng vào ngày lễ, năm mới, sinh nhật hay dịp đặc biệt nào đó của họ. Lời giới thiệu của khách hàng cũ với những khách hàng mới tìm năng là cực kỳ quan trọng, những lời giới thiệu này có tính "bảo chứng", là phương pháp xây dựng sự nghiệp bán hàng dễ dàng và chắc chắn nhất.

CHƯƠNG 17 – HÌNH ẢNH CỦA NGƯỜI BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Để khách hàng cảm thấy vui vẻ và thoải mái trước khi chuẩn bị mua một thứ gì đó, cách tốt nhất là bạn hãy làm cho khách hàng tự hào vì trước đó họ đã đưa ra một quyết định thật đúng đắn.

Bạn hãy nhớ rằng, khách hàng luôn sẵn sàng cung cấp mọi thông tin cần thiết nếu bạn biết đặt câu hỏi. Nhưng bạn không nên tranh luận, tỏ ý phản đối hay cố gắng thỏa hiệp trong vấn đề giá cả. Bạn hãy giữ sự tự tin thường thấy và bình tĩnh đảo ngược tình thế.

Bạn hãy tạo cho mình hình ảnh một người bạn, đồng thời là một chuyên gia tư vấn, luôn hỗ trợ khách hàng của mình lựa chọn sản phẩm phù hợp, và sau đó làm cho họ hài lòng với sự lựa chọn đó. Sau mỗi thương vụ, bạn không những có thêm một khách hàng mà còn có thêm một người bạn.

CHƯƠNG 18 – TẤT CẢ MỌI NGƯỜI ĐỀU ĐANG BÁN HÀNG VÀ TẤT CẢ MỌI THỨ CÓ THỂ LÀ HÀNG HÓA

Có lần tôi đến khám răng tại phòng nha của bác sĩ McDougal, bởi tôi biết anh là một nha sĩ giỏi. Sự chuyên nghiệp của các nhân viên phòng khám biểu hiện ở sự quan tâm chu đáo khi chăm sóc bệnh nhân của mình. Bác sĩ McDougal quả thật là một nha sĩ công tâm, và hơn thế nữa, anh còn là một chuyên gia bán hàng thực thụ bởi sự quan tâm và lo lắng tận tình đối với khách hàng của mình.

Giáo viên cũng là một người bán hàng

Tôi bước vào lớp Lịch sử với ý nghĩ là tôi sẽ chỉ học vừa đủ để vượt qua kỳ thi cuối khóa. Nhưng khi tiết học kết thúc thì tôi hiểu ra rằng tại sao tôi cần phải học lịch sử, tôi đã quyết định trở thành một học sinh chuyên ngành lịch sử. Thầy Harris quả thực là một người bán hàng xuất sắc. Thầy đã "bán" cho những người trẻ tuổi những khái niệm, những ý tưởng để trở nên năng động, sáng tạo và hiệu quả hơn trong thế giới tương lai.

Thợ xây

Bill, người thợ xây uy tín, anh xây những ngôi nhà cốt để anh ta có thêm những người bạn. Bill đủ khôn ngoan để biết rằng khi anh ta hoàn thành công việc xuất sắc, làm được nhiều thứ hơn những gì anh ta được trả tiền, để khiến một khách hàng như tôi hài lòng, thì sớm muộn gì tôi cũng sẽ nói với bất kỳ ai muốn xây nhà, rằng Bill là người mà họ cần tìm. Bill thực sự là người bán hàng chuyên nghiệp.

Vậy, bí mật của cuộc sống là, người bán hàng phải hiểu rằng sau cùng, thứ hàng hóa mà họ đang bán chính là thái độ và sự phục vụ của chính họ.

PHẦN IV

MỐI LIÊN HỆ GIỮA TRÍ TƯỞNG TƯỢNG VÀ BỨC TRANH NGÔN TỪ

CHƯƠNG 19 – VAI TRÒ CỦA TRÍ TƯỞNG TƯỢNG TRONG CÔNG VIỆC BÁN HÀNG

Phần lớn khách hàng đều thực sự không muốn nói "không" với người bán hàng. Lý do bởi từ "không" quá dứt khoát, nó tạo cảm giác đánh dấu kết thúc một mối quan hệ. Vì thế, thay vì trả lời "không", rất nhiều khách hàng thường nói: "tôi muốn suy nghĩ thêm"; "để tôi trao đổi lại với vợ tôi…", thậm chí họ còn nói dối người bán hàng để không phải nói từ "không".

Ba yếu tố: trí tưởng tượng, cảm xúc và sự logic được vận dụng trong trường hợp này. Bạn chia nhỏ giá bán sản phẩm ra thành những con số thấp đến mức khách hàng có thể chấp nhận mua nó. Khi bạn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ giúp tiết kiệm chi phí thì bạn phải thuyết phục khách hàng cho đến khi họ có thể tưởng tượng và hiểu được rằng, họ phải trả cho món hàng dù có mua nó hay không. Vì rõ ràng việc không đầu tư hàng còn mất nhiều chi phí hơn bỏ tiền ra mua nó, nên họ sẽ quyết định đầu tư.

CHƯƠNG 20 – VẬN DỤNG KHẢ NĂNG SÁNG TẠO TRONG BÁN HÀNG

Chiến thuật "giấy chứng nhận kết hôn"

Khi còn làm trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, thật dễ nản lòng khi tôi gặp một khách hàng đã tìm cách từ chối mua hàng với những lời lẻ rất lịch sự và nhẹ nhàng.

Tôi lấy ra tờ giấy "chứng nhận kết hôn" do tôi thiết kế, in sẵn và nói:

- "Tôi sẽ 'kết hôn' với ông/bà!" và giải thích nội dung: "Từ nay điều chỉnh mối quan hệ giữa Zig Ziglar với John và Mary Smith. Zig Ziglar cam kết sẽ có mặt bất cứ lúc nào theo yêu cầu của John và Mary Smith. Zig cam kết sẽ thực hiện đầy đủ nghĩa vụ thuế và chính sách an sinh xã hội. Và, anh ta có thể đưa ra lời khuyên hữu ích về nhu cầu bảo hiểm của họ. John và Mary Smith cùng cam kết sẽ trao cho Zig quyền

được phục vụ. John và Mary Smith có thể hủy bỏ giấy chứng nhận này vì bất cứ lý do gì, nhưng Zig Ziglar thì không".

Hai vợ chồng nhìn nhau cười thật to, John nói:

- "Anh Zig, việc này có hợp pháp chứ?"

- "Hoàn toàn hợp pháp" tôi trả lời

- Vậy thì tôi đồng ý, John đáp.

Tôi thêm: "Tôi không chỉ cung cấp dịch vụ này cho ông bà chỉ trong ngày hôm nay, mà tôi cam kết sẽ phục vụ cho cả tương lai sau này của ông bà nữa. Tôi sẽ trở thành "một phần cuộc sống" của ông bà, trở thành người đảm bảo an toàn cho ông bà."

Tấm danh thiếp: Đối với Ira Hayes, ông có hàng trăm tấm ảnh cỡ nhỏ của chính mình và khi gửi thư hay đưa danh thiếp cho ai đó, ông luôn đính kèm một tấm ảnh như thế vào danh thiếp hay thư mời. Điều này rất có hiệu quả. Mọi người luôn nhận ra ông dù ở bất cứ nơi đâu.

CHƯƠNG 21 – SỬ DỤNG BỨC TRANH NGÔN TỪ TRONG BÁN HÀNG

Sở trường của Thom Norman là bán hàng quan điện thoại, nhưng anh cũng tìm hiểu và nghiên cứu rất nhiều về các cách thức bán hàng khác. Với anh, thương vụ thành công hay không tùy thuộc rất nhiều vào cách diễn đạt của bạn, và sự diễn đạt đó không thể thiếu vắng những từ ngữ quan trọng.

Từ đầu tiên chính là tên của khách hàng, đây chính là âm thanh êm ái, dễ nghe và thích được nghe nhất của mọi người. Hãy thường xuyên lập lại tên của họ trong cuộc nói chuyện vì đó cũng là sợi dây liên kết kết giữa bạn với cảm xúc của khách hàng.

Có những từ có thể xoa diệu cảm xúc của khách hàng thay vì khiến họ thờ ơ, từ chối. Ví dụ, khách hàng dễ dàng chấp nhận sự thỏa thuận hơn là ký một hợp đồng; chắc chắn nhiều người thích nghe từ đầu tư hơn là mua hàng. Những từ và cụm từ tạo nên các bức tranh sinh động sẽ giúp ích cho bạn rất nhiều.

Chiến thuật sử dụng "những bức tranh ngôn từ"

Bà Lowe định bán ngôi nhà, bà nhờ những người môi giới đăng và quảng cáo "chuẩn mực" kiểu: "Nhà sáu phòng ấm cúng kiểu trang trại, có lò sưởi, gara, phòng tắm, gần khu vực học xá Rutgers, sân vận động, trường tiểu học…" Tất cả những thông tin này rất chính xác, nhưng hầu hết mọi người không bị thu hút, cho dù đó là tiện nghi của sản phẩm.

Ba tháng sau, bà Lowe tự mình chào bán ngôi nhà, dưới đây là đoạn quảng cáo của bà:

"Chúng tôi sẽ rất nhớ ngôi nhà của mình.

Chúng tôi đã sống rất hạnh phúc trong ngôi nhà của mình, nhưng quả thực hai phòng ngủ không thể nào đủ cho cả gia đình. Vì vậy, chúng tôi phải chuyển đi. Nếu bạn thích một không khí ấm cúng xung quanh lò sưởi, ngắm nhìn những hàng cây sau khung cửa sổ rộng trong một ngày mùa thu, tránh xa sự ồn ào của phố phường; hay nếu bạn thích một mãnh sân râm mát vào mùa hè, hay bầu Trời hoàng hôn rõ nét vào một buổi chiều đông; một không gian tĩnh lặng đến mức có thể nghe rõ tiếng ếch kêu vào mùa xuân. Bạn cũng có thể hưởng thụ tiện ích và thuận lợi của thành phố thì có lẽ bạn sẽ thích ngôi nhà của chúng tôi. Chúng tôi hy vọng là vậy, chúng tôi không hề muốn nói mái nhà ấy phải cô đơn, trống rỗng khi mùa giáng sinh đang đến gần."

Ngay ngày hôm sau, có tới sáu người gọi điện thoại hỏi về chi tiết của ngôi nhà, và một người trong số họ đã mua nó.

Chiến thuật hậu mãi

Thom Norman chọn cách vẽ tranh bằng lời thông qua những lá thư (muộn nhất là ngày hôm sau). Các bức thư đó phải được viết tay, nội dung thư chân thành cám ơn khách hàng đã tin tưởng, sẽ rất vui được đến thăm gia đình và vui hơn khi biết ông bà đang nhận được lợi ích của sản phẩm. Ông bà cần hoặc muốn có bất cứ sự hỗ trợ nào, xin đừng ngừng ngại liên hệ với tôi.

CHƯƠNG 22 – NGÔN TỪ GIÚP XÂY DỰNG MỘT SỰ NGHIỆP BÁN HÀNG BỀN VỮNG

Thông qua việc sử dụng ngôn từ để lập đi lập lại những bức tranh miêu tả, mỗi công ty hoặc sản phẩm đã xây dựng được tên tuổi của mình, bởi vì họ khơi dậy trong khách hàng niềm hy vọng về những lợi ích tốt đẹp mà khách hàng sẽ nhận được khi mua sản phẩm đó.

Thực đơn của khách sạn Hyatt

"Món salat cuốn hút" rất phù hợp với khẩu vị của các họa sĩ California. Món ăn là sự tổng hòa của các màu sắc. Đó là màu hồng của dâu, vàng tươi của chuối, xanh của dưa, vàng đậm đà của dứa, tím của nho… "

Món "dành cho những người thích protein. Đó là món Nhạc trưởng Thăng bào thái mỏng với dàn đồng ca gồm nhiều loại rau tươi, hoa quả và trứng, và khán giả là những lá xà lách cùng với sự trợ giúp của sữa chua mát lạnh và pho mát không béo".

Chiến thuật "Ôôô và Aaa"

Trong hội nghị, sắp sửa giới thiệu một sản phẩm, tôi nhìn khắp lượt khán giả, mỉm cười và nói: "Nào, mọi người trước khi các bạn lấy sản phẩm này ra khỏi hộp hàng mẫu và giới thiệu cho một cô gái, đây là những gì bạn cần làm: Hãy nhìn cô ấy, cười thật tươi và bảo: "Mary à, bây giờ sẽ là sản phẩm mà chúng tôi gọi là "Ôôô và Aaa". Chúng tôi gọi vậy với khi cô nhìn thấy nó, cô thốt lên: "Ôôô" hoặc "Aaa".

Tôi lấy chiếc đãi ăn ra khỏi hộp hàng mẫu, giơ cao lên trước mặt khán giả, mọi người đều thốt lên "Ôôô" hoặc là "Aaa". Chiếc đĩa độc đáo đó trở thành sản phẩm bán chạy nhất.

Các từ ngữ thể hiện sự ấm áp, có sức miêu tả sẽ tạo nên những hình ảnh và âm thanh có tác động đáng kể đối với quyết định của khách hàng. Bạn cần phải trở thành những "chuyên gia về ngôn ngữ" để thực sự đạt những thành công đỉnh cao trong sự nghiệp bán hàng.

PHẦN V

NHỮNG CHI TIẾT KHÔNG THỂ BỎ QUA TRONG QUÁ TRÌNH BÁN HÀNG

CHƯƠNG 23 - KHI GẶP PHẢN ĐỐI, LÀM THẾ NÀO ĐỂ HOÀN TẤT THƯƠNG VỤ?

Mỗi khi khách hàng đưa ra lời phản đối có nghĩa là họ đang quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Có nhiều dạng khách hàng khác nhau thì có bấy nhiêu kiểu phản đối. Vì vậy, khi khách hàng đưa ra lời phản đối, bạn nên vui mừng thay vì thất vọng hay nhụt chí.

Trên thực tế, có bốn thời điểm để trả lời phản đối là: (1) trước khi chúng xuất hiện, (2) khi chúng xuất hiện, (3) sau khi chúng xuất hiện, (4) không bao giờ.

Có những lời phản đối có thể bạn không quan tâm, nhưng nếu khách hàng nhắc lại lần hai, thì bạn hãy chắc chắn nó rất quan trọng đối với họ.

Thời điểm tốt nhất để giải quyết phản đối là trước khi chúng xuất hiện, điều quan trọng là bạn hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng, lường trước những phản đối mà bạn có thể gặp phải, và hãy giải quyết ngay trong bài thuyết trình của. Bạn thu âm bài thuyết trình, nghe lại và phân tích kỹ lưỡng những điểm chưa rõ ràng, còn dài dòng, khó hiểu hay còn bỏ sót vài điểm mấu chốt.

Khi khách hàng đang theo dõi màn "biểu diễn" cách sử dụng sản phẩm của bạn, bạn có thể nghe thấy: "Ồ! Xem thằng cha diễn trò ma mảnh với chiếc máy kia!", "Tôi chẳng thể làm được đâu" v.v… Bạn hãy mời khách hàng sử dụng thử sản phẩm.

Khi khách hàng phản đối rằng: "Giá đó quá đắt". Bạn có thể trả lời: "Tôi hoàn toàn đồng ý điều đó, thưa ông, bởi những thứ tốt thì không rẻ và thứ rẻ thì không tốt được. Khi chúng tôi quyết định sản xuất những sản phẩm tốt nhất với nhiều chức năng nhất có thể, chúng tôi đã đặt mình vào vị trí của khách hàng và cố gắng xác định xem điều gì tốt nhất đối với họ, đó là lý do tại sao chúng tôi ca ngợi những sản phẩm này không chút do dự".

Bạn nên cởi mở với khách hàng và để họ mua hàng bất cứ khi nào họ đã sẵn sàng thay vì cứ khăng khăng bắt họ phải nghe đủ toàn bộ bài thuyết trình rồi mới "cho phép" họ mua hàng.

CHƯƠNG 24 – NHỮNG KIỂU KHÁCH HÀNG THƯỜNG GẶP

Một số kiểu khách hàng bạn thường gặp là những người luôn đối nghịch với bạn. Nhưng bạn phải nhớ rằng: "Mục tiên của người bán hàng không phải là đánh bại khách hàng mà là thuyết phục họ, làm cho họ thấy mình sẽ được hạnh phúc và sung sướng hơn khi mua sản phẩm của bạn." Bạn không nên nói liên tục và buộc khách hàng phải lắng nghe. Cách tốt nhất để thực hiện một thương vụ thành công là dành cho khách hàng cơ hội "được nói" cùng bạn.

Khách hàng cả tin: Khi làm việc với khách hàng kiểu này bạn chỉ cần thẳng thắn và cởi mở. Hãy kể những mẫu chuyện khôi hài, cơ hội mua hàng của họ sẽ tăng lên, bởi họ yêu quí và tin tưởng bạn. Tuy rất dễ thuyết phục, nhưng họ không hề muốn bị thúc ép và gây áp lực.

Khách hàng đa nghi: Họ không bao giờ tin rằng luôn có người tốt và lúc nào cũng nghĩ có người muốn "chơi" mình, họ còn bảo thủ nữa. Tuyệt đối bạn không nên tranh cãi hay bác bỏ hoàn toàn những điều họ nói. Sau khi đã "tuôn trào" họ sẽ nhận thấy rằng bạn đang lắng nghe và thực sự quan tâm đến họ, lúc đó bạn nên nói lịch sự rằng: "Tôi rất vui mừng khi nghe ông trình bày về vấn đề đó. Và chính tôi cũng đang muốn nói đến điều này, đúng là chúng ta đang có cùng mục đích. Tôi rất vui vì điều đó, thưa ông."

Khách hàng có thái độ thù địch: Có thể khách hàng này đã từng bị những người bán hàng lợi dụng hay lường gạt trong quá khứ, hay đơn giản những người bán hàng trước đây không lắng nghe lời than phiền của họ. Bạn hãy lắng nghe lời giải bày của họ, và hãy nói rằng: "Tôi hiểu cảm giác của ông/bà lúc này, tôi đã gặp nhiều khách hàng có cảm xúc tương tự, khi nghe ông/bà nói, tôi nghĩ rằng hầu hết những người thẳng thắn và cởi mở như ông/bà cũng là người sẵn sàng lắng nghe ý kiến giải thích của người khác. Tôi rất vui khi ông/bà bày tỏ những mối quan tâm của mình với thái độ cởi mở như thế."

Khách hàng không quyết đoán: Có lẽ đây là người ít hạnh phúc nhất trong mọi kiểu người. Anh ta luôn chần chừ, do dự trước mọi việc nhất là đối với các thương vụ lớn. Bạn hãy giúp họ lấy lại sự tự tin; hãy thể hiện sự đồng cảm với họ, đặt mình và hoàn cảnh ấy. Hãy cho họ biết bạn luôn ở bên cạnh ủng hộ họ hết mình. Bạn thuyết phục họ nên mua sản phẩm của bạn, kiên quyết nhưng đừng gay gắt.

Tóm lại, khách hàng của bạn là người như thế nào, họ đều muốn là người đúng đắn, muốn được người khác thấu hiểu, đánh giá cao. Mục tiêu của chúng ta là phải đáp ứng những nhu cầu của họ để họ trở thành khách hàng thực sự của chúng ta.

CHƯƠNG 25 – BẠN CỦA NHỮNG NGƯỜI BÁN HÀNG

Đối diện với những lời phản đối từ phía khách hàng, một trong những việc quan trọng nhất bạn cần làm là đưa ra các câu hỏi: Các câu hỏi sẽ giúp bạn hướng khách hàng đi đến hành động. Chúng cùng giúp bạn phát hiện ra động lực lớn nhất chi phối việc mua hàng của họ.

Bạn phải nhớ rằng, công việc của bạn là bán hàng chứ không phải là "giải đáp mọi lời phản đối". Trên thực tế, khách hàng rất hiếm khi hài lòng tuyệt đối về mọi thứ liên quan đến sản phẩm của bạn. Có

những phản đối mà bạn không thể giải quyết được. Chừng nào họ không trực tiếp nói "không", chúng ta vẫn còn cơ hội bán được hàng.

Khi khách hàng nói: "Tôi sẽ suy nghĩ thêm… ". Bạn hãy mĩm cười thật tươi và nói: "Thật tuyệt! Tôi rất vui khi biết ông muốn suy nghĩ thêm trước khi mua hàng. Và tôi cho rằng, ông đã tự đặt ra 4 câu hỏi và ông đã trả lời "có" với ba câu trong đó rồi, đó là: (1) Mình có thích nó không? (2) Mình có muốn sở hữu nó không? (3) Mình có khả năng chi trả cho nó không? (4) Khi nào mình bắt đầu thụ hưởng những lợi ích mà nó mang lại? Rõ ràng ông là người duy nhất trả lời câu hỏi đó. Nhưng tôi nói thêm rằng giá cả có thể không đổi hoặc thậm chí tăng lên, liệu ông có thấy rằng mình nên mua hàng để tận hưởng lợi ích đó ngay từ bây giờ? Vì, chi phí sử dụng nó sẽ giảm dần sau mỗi năm, mỗi tháng, mỗi ngày. Không thể đợi năm năm sau mới mua nó, phải không, thưa ông?"

CHƯƠNG 26 – SỬ DỤNG CHÍNH LỜI PHẢN ĐỐI CỦA KHÁCH HÀNG ĐỂ HOÀN TẤT THƯƠNG VỤ

Khi khách hàng của bạn đưa ra hai hoặc ba phản đối thì bạn hãy nhìn thẳng vào mắt họ và nói: "Thưa ông, tôi muốn hỏi ông một câu như sau: Đây có phải là vật cản duy nhất giữa ông và việc sở hữu món hàng, hay có điều gì khác, khiến ông còn bận tâm?"

Nếu khách hàng nói: "Không, đây chính là điều duy nhất tôi quan tâm… ", đó là lúc bạn nên giải quyết vấn đề và đưa ra một câu nói tích cực, nhấn giọng: "Tôi tin rằng, đó là lời giải đáp cho câu hỏi của ông, đúng không, thưa ông?" Đến đây, nếu như bạn không nhận được một câu trả lời tích cực hay phản ứng đáng kể nào thì bạn nên tiếp tục: "Tôi rất vui khi có thể giải đáp thắc mắc của ông, bởi vì tôi biết ông sẽ rất thích sản phẩm này". Có thể bạn cho rằng đã đến lúc bạn có thể "chốt" thương vụ, bởi vì khách hàng này đã nói rằng ông ấy chỉ có duy nhất một phản đối và bạn cũng vừa khẳng định rằng rào cản (thắc mắc, phản đối) đã được xóa bỏ.

CHƯƠNG 27 – LÝ DO CHÍNH VÀ NHỮNG CÁI CỚ "PHỤ THÊM" ĐỂ MUA HÀNG

Trong khi giải quyết các phản đối của khách hàng, bạn thường phải đưa ra những giá trị hữu hình như lý do để khách hàng mua sản phẩm, đồng thời phải nhấn mạnh những giá trị vô hình như cái cớ để mua hàng. Chẳng hạn, bạn có thể bán một mãnh đất rất đẹp ở bên bờ hồ, một ngôi nhà tuyệt vời dành cho những người nghĩ hưu. Mãnh đất là tài sản hữu hình là lý do để mua nó, nhưng nếu bạn chuẩn bị bước vào thương vụ thì bạn cần phải khoác lên nó một giá trị vô hình để khách hàng có thể mua nó.

Bạn nói: "Thưa ông, ngoài việc sở hữu mãnh đất đẹp kia, ông còn có cả một hồ nước đầy ắp cá được dẫn từ các con suối và được bao phủ bởi cỏ quanh năm. Ông có thể thoải mái sử dụng sân gôn, đi dạo hay đạp xe trên con đường mòn thật yên tĩnh và trong lành. Có lẽ, điều tuyệt vời hơn cả là ông có thể có những giây phút thanh bình tại đây…

Đến đây, bạn có thể kết thúc thương vụ bằng cách nói với khách hàng: "Thưa ông, trong suốt cuộc đời ông, ông đã tận tâm làm việc và đóng góp cho tương lai. Có bao giờ ông nghĩ rằng đã đến lúc mình xứng

đáng để hưởng thụ những thành quả trong suốt nhiều năm làm việc và nỗ lực hết mình chưa? Ông đang nợ bản thân mình điều đó đấy!"

CHƯƠNG 28 – SỬ DỤNG CÂU HỎI ĐỂ HOÀN TẤT THƯƠNG VỤ

Socrates nói rằng: "Nếu người đối diện không ngần ngại tán thành câu nói của bạn (họ không thể nào bác bỏ), bạn hãy dựa vào đó để đưa ra một loạt câu hỏi tiếp theo và chốt lại vấn đề bằng một câu hỏi quyết định. Tôi tin là bạn sẽ nhận được câu trả lời mong muốn".

Một vài câu hỏi luôn gắn liền với một thái độ nhất định, một số khác phải kết hợp với óc sáng tạo và những sự việc có thể dự đoán trước hay các thủ thuật khác.

Ví dụ, nếu bạn làm công việc môi giới nhà đất, thì sau khi làm quen với khách hàng, bạn nên đưa họ đi tham quan căn nhà mà bạn đang giới thiệu. Bạn nên đưa ra những câu hỏi như: "Ông định đặt chiếc ghế Sofa ở vị trí nào trong phòng khách? Chiếc giường của Jonhny đặt ở đâu, thưa ông?" Khách hàng không có lý do gì để bực mình với những câu hỏi như trên. Hoặc: "Nếu ngôi nhà này không có gì đặc biệt ngoài vị trí thì nó cũng đáng được ông để mắt tới, đúng không, thưa ông?"

Chiến thuật ràng buộc

Khi khách hàng hỏi: "Sản phẩm này có mẫu màu xanh không?" Câu trả lời "có" càng khiến bạn khó tiến gần đến việc hoàn tất thương vụ. Khi đó, bạn nên hỏi lại: "Nếu có mẫu màu xanh thì ông có muốn mua không, thưa ông?"

Những câu hỏi trên sẽ giúp bạn "ràng buộc" khách hàng nhiều hơn. Đặc biệt quan trọng trong chiến thuật "ràng buộc" là bạn nên sử dụng những ngôn từ đơn giản và nhấn mạnh vào một số ý chính.

CHƯƠNG 29 – BÍ QUYẾT DÀNH CHO NHỮNG NGƯỜI BÁN HÀNG TRỰC TIẾP

Hãy sử dụng một thủ thuật hay phương cách hiệu quả nào đó mà bạn nắm rõ còn hơn là biết nhiều kỹ thuật mà không sử dụng được một kỹ thuật nào.

Bạn nên nhớ rằng khách hàng nói "không" với sản phẩm của bạn khi họ không thu thập đủ những thông tin cần thiết để nói "có". Vậy nên, chúng ta cần bổ sung các thông tin cùng những nguyên cớ và lý do (cảm tính và lý tính) minh chứng cho việc họ nên mua sản phẩm vì lợi ích của họ.

Theo chiến thuật "công bố thông tin" là các công ty phải "công bố" với khách hàng tất cả các thông tin của một thương vụ. Những người bán hàng và công ty kinh doanh có đạo đức nghề nghiệp luôn ủng hộ quy định này. Nhiều khi khách hàng sẽ nói "không" nhưng sau đó có "thời gian tĩnh tâm" và nhận đủ các thông tin bổ sung, anh ta sẽ đưa ra một quyết định đồng ý.

Thỉnh thoảng người bán hàng sẽ gặp phải những thương vụ khá khó khăn và dễ nản lòng. Đó là lúc họ đưa ra một câu hỏi mang tính "thôi thúc" nhưng khách hàng vẫn cứ yên lặng. Bạn không nên tiếp tục

yên lặng, chỉ một giây lát, khi bạn nhìn thấy khách hàng sắp sửa nói điều gì thì đó là lúc bạn nên lên tiếng. Bạn mĩm cười và nói: "Thưa ông, khi tôi còn nhỏ, mẹ tôi thường nói rằng, im lặng là đồng ý. Theo ông, mẹ tôi nói như vậy có đúng không?" Đây là cách tạo áp lực với khách hàng. Song mục đích trước tiên là tạo cơ hội để khách hàng tự tạo ra áp lực cho chính mình.

PHẦN VI

CHÌA KHÓA KẾT THÚC THÀNH CÔNG THƯƠNG VỤ

CHƯƠNG 30 – BỐN QUAN ĐIỂM CHÍNH YẾU

Quan điểm thứ nhất: Người bán hàng đã đặt tất cả niềm tin và lòng nhiệt tình vào sản phẩm nên họ tin chắc mình có thể thuyết phục được rất nhiều người đưa ra quyết định mua hàng.

Quan điểm thứ hai: Khi khách hàng nói không, bạn phải tỏ ra thật tử tế với họ. Hãy tạo cho khách hàng có cơ hội cảm nhận giá trị của sự hồ nghi để từ đó thay đổi quyết định sai lầm của mình.

Quan điểm thứ ba: Người chiến thắng trong mỗi cuộc giao dịch luôn là người được đào tạo tốt nhất.

Quan điểm thứ tư: Bạn hiểu rằng quá trình bán hagnf cùng với sự trung thực, là một việc gì đó bạn làm cho người khác.

Khi ai đó đưa ra một phản đối mang tính chất lý trí, hãy giải quyết vấn đề bằng tình cảm, còn khi anh ta đưa ra một phản đối mang tính tình cảm, hãy dùng lý trì để giải quyết vấn đề.

Chìa khóa đầu tiên – "Dự đoán tích cực": Thông điệp của chiến thuật này là trước khi nói chuyện với khách hàng, ngay trong tâm trí, bạn phải tin rằng mình sẽ bán được hàng. Luôn đặt mình trong tâm trạng sẵn sàng bán hàng cả về mặt kỹ thuật lẫn cảm xúc.

Bạn nên đánh giá khách hàng, tìm ra điểm yếu của họ và tin rằng chắc chắn sẽ mua hàng khi bạn đến gặp họ, vì bất cứ lúc nào bạn có thể mang đến cho khách hàng một cái cớ và một lý do mua hàng cũng như tạo cho họ cảm giác thoải mái khi mua hàng, chắc chắn bạn sẽ giành được thương vụ.

CHƯƠNG 31 – BÁN HÀNG CŨNG GIỐNG NHƯ TÁN TỈNH VẬY

Chìa khóa thứ hai – "Giả định"

Bạn phải giả định rằng khách hàng là người rất vui vẻ khi nói chuyện với bạn, có tiền và mua hàng của bạn, cảnh tượng bạn giao hàng. Phải giả định và nhìn thấy kết quả cuối cùng như mình mong muốn.

Trong quá trình bán hàng, bạn cần hình dung rõ ràng, phải ghi nhớ và tập đi tập lại chính xác những điều mình muốn nói. Bạn cũng cần phải dự đoán trước phản ứng của khách hàng, nhìn thấy cảnh họ gật dầu,

rồi hình ảnh và gương mặt khách hàng háo hức sau khi đón nhận những thông tin về sản phẩm mà bạn giới thiệu cho họ. Giọng điệu, từ ngữ, những cụm từ đều hướng đến một mục tiêu. Đó chính là chiến thuật "giả định".

Để sự việc có thể xảy ra như "giả định", bạn phải chuẩn bị hình thức bên ngoài của bạn thật ấn tượng, tươi tắn, sạch sẽ. Hàng hóa cũng được sắp xếp ngăn nắp, được chăm chút kỹ lưỡng. Hãy suy nghĩ thật chu đáo mọi khâu, bạn sẽ truyền tải cảm xúc của mình đến khách hàng, thương vụ dễ dàng đạt kết quả.

CHƯƠNG 32 – QUAN SÁT VÀ ĐẶT CÂU HỎI VỚI KHÁCH HÀNG

Chìa khóa thứ ba – "Ấn tượng bề ngoài"

Ấn tượng bề ngoài còn thể hiện qua việc bạn thực sự lắng nghe những điều khách hàng nói bằng cả đôi tai và đôi mắt của mình, quan sát xem khách hàng đang làm gì. Chẳng hạn miệng họ nói "không" mà tay thì cứ mân mê sản phẩm ra vẻ ưa thích lắm. Khách hàng có thể nói dối bằng lời nhưng hành động của anh ta thì không thể che giấu được. Nếu họ trở lại mân mê sản phẩm lần nữa, thì bạn an tâm là khách hàng có thể mua sản phẩm đó. Bạn cứ dựa vào đó để tiếp tục thuyết phục và đề nghị khách hàng đặt hàng.

Chìa khóa thứ tư – "Sự nhiệt tình"

Sự nhiệt tình góp phần rất lớn trong việc truyền tải cảm xúc của mình đối với sản phẩm mà ta đang bán cho khách hàng, tạo sự thành công thương vụ. Nhưng khi nhiệt tình quá mức bạn có thể mất đi thương vụ. Nhưng bạn có thể tin tưởng rằng bạn có thể bỏ lỡ một thương vụ bởi bạn quá nhiệt tình nhưng bạn sẽ bỏ lỡ một trăm thương vụ nếu bạn không thể hiện hết sự nhiệt tình của mình. Vì khách hàng có thể cảm thấy bạn đang cố gắng chế ngự hay áp đặt suy nghĩ, niềm tin và sản phẩm của bạn lên họ.

Chìa khóa thứ năm – "Đặt câu hỏi tiếp theo"

Không ai muốn bạn bán cho họ bất kỳ cái gì cả. Họ sẽ cảm thấy hài lòng và thậm chí là hứng thú với việc mua hàng nếu họ tự mình đưa ra quyết định.

Tuy nhiên, để khách hàng tự đưa ra quyết định, người bán hàng cũng cần chiến thuật kết thúc thương vụ, đơn giản và hiệu quả nhất là chiến thuật "ba câu hỏi", nó được áp dụng sau khi bạn đã thuyết phục được khách hàng rằng sản phẩm của bạn có thể tiết kiệm tiền bạc, thời gian, sức lực…

Chẳng hạn, khi bạn mô tả tính năng tiết kiệm chi phí, bạn hỏi:

1. "Ông có nhận thấy sản phẩm này có thể tiết kiệm tiền bạc cho ông ở một góc độ nào đó không?"

2. "Ông có quan tâm đến việc tiết kiệm tiền bạc không?" (hãy đợi câu trả lời)

3. "Nếu ông đã từng có ý định bắt đầu tiết kiệm tiền thì theo ông khi nào là thời điểm thích hợp nhất?"

Câu hỏi cuối cùng có tính chất ràng buộc và mang lại quyết định. Nếu khách hàng tỏ ra trung thực thì bạn chốt lại thương vụ.

Bạn hãy học cách đặt câu hỏi, để rèn luyện kỹ năng này bạn cần: ghi âm lại các câu hỏi bạn đã biết, luôn nghe và điều chỉnh giọng điệu. Tìm cách nói chuyện với người bán hàng giỏi, xây dựng thư viện gồm các loại sách nói về bán hàng. Khi nghe được một câu hỏi về bán hàng hay và hiệu quả bạn nên ghi vào sổ tay.

CHƯƠNG 33 – LẮNG NGHE, HÃY THỰC SỰ LẮNG NGHE

Chìa khóa thứ sáu – Hãy "thực sự lắng nghe"

Lắng nghe những gì khách hàng nói và ám chỉ. Hãy lắng nghe tất cả - nhưng chỉ ghi nhớ một vài điểm quan trọng nhất. Bạn hãy chú ý đến đôi mắt của khách hàng, và bạn phải thấy mọi thứ bằng chính mắt mình.

Công thức đơn giản giúp bạn "nghe" bằng mắt là "chiến thuật CHEF": C tượng trưng cho "cằm" (chin) hoặc "má" (check); khi khách hàng xoa cằm hoặc má là dấu hiệu của sự bằng lòng. H (hand) tượng trưng cho bàn tay, nếu khách hàng xoa hai lòng bàn tay tức anh ta có dấu hiệu muốn sở hữu món hàng. E (eye) tượng trưng cho đôi mắt, đôi mắt càng mở to nghĩa là họ chăm chú muốn hiểu rõ những gì bạn nói về món hàng. F (friend) tương trưng cho sự thân thiện. Ngôn ngữ cơ thể không biết nói dối bao giờ. Khi bạn nhận biết những dấu hiệu đó bạn cần tận dụng cơ hội kết thúc thương vụ.

Chìa khóa thứ bảy – "Sự việc sắp xảy ra"

Chắc chắn hàng hóa bán hôm nay sẽ có giá đắt hơn trong tương lai, trừ một số ngoại lệ. Bạn sẽ thuyết phục khách hàng là sản phẩm anh ta có ý định đầu tư rất hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế và giá trị của nó sau này càng lớn hơn.

Nhiều khi khách hàng rất thích và hứng thú với sản phẩm mà bạn đang bán, bất chợt anh ta bị lôi kéo một thứ hàng hóa khác mà thật ra đó không phải là thứ anh ta thích. Hãy nhớ rằng, khi bạn đang giao dịch với khách hàng đừng để họ làm bạn chệch hướng. Bạn chỉ có mục tiêu duy nhất phục vụ họ bằng sản phẩm và dịch vụ của bạn.

CHƯƠNG 34 – NHỮNG CHIẾC CHÌA KHÓA QUAN TRỌNG GIÚP BẠN KẾT THÚC THƯƠNG VỤ THÀNH CÔNG

Trong những chìa khóa để thuyết phục người khác, "kiên trì" là chìa khóa thường bị người khác hiểu lầm nhiều nhất. Người ta nghĩ rằng, người bán hàng kiên trì là "lì lợm" và "nói dai". Thực ra đây không phải là "kiên trì" mà đó là hành động gây áp lực thẳng thừng lên khách hàng.

Người kiên trì tức người bán hàng đích thực, luôn mong muốn khách hàng sở hữu sản phẩm của họ đến mức anh ta sẽ nỗ lực không ngừng khiến khách hàng mua chúng. Vì thực sự anh ta tin rằng sản phẩm của anh ta sẽ mang lại lợi ích cho khách hàng. Kiên trì là chìa khóa quan trọng, hãy học cách sử dụng, nhưng đừng lạm dụng nó. Người kiên trì sẽ chiến thắng bởi vì họ tin vào sản phẩm của mình.

Chìa khóa thứ chín – "Sự khích lệ"

Sự khích lệ là mối liên hệ giữa cá nhân bạn với khách hàng. Hãy đối xử với mọi người như thể họ là một khách hàng quí giá vì họ thực sự là một khách hàng như thế, sao cho họ sẽ quay trở lại mua hàng của bạn nhiều lần nữa. Bạn nên mỉm cười, có thái độ dễ chịu qua việc chiết khấu, chi trả bằng tiền mặt. Điều đó giúp công việc bán hàng của bạn trở nên thoải mái hơn.

Chìa khóa thứ mười – "Sự chân thành"

Nhân tố quan trọng của quy trình bán hàng chính là bản thân người bán hàng. Sự tin tưởng là điều thiết yếu và sự chân thành là chìa khóa để mở cánh cửa "tôi tin tưởng anh". Nếu bạn có niềm tin sâu sắc vào sản phẩm của mình, bạn có thể truyền niềm tin đó tới khách hàng, và chìa khóa "sự chân thành" sẽ giúp bạn bán được nhiều hơn. Bạn phải hiểu rằng, giờ đây, thế giới bán hàng không có chỗ cho những kẻ giả dối, những kẻ đó sẽ chẳng bao giờ đạt được điều gì trong lĩnh vực bán hàng chuyên nghiệp.

CHƯƠNG 35 – CHIẾN THUẬT KỂ CHUYỆN

Những câu chuyện kể là cách hữu hiệu nhất để bạn thuyết phục khách hàng mua hàng hay bằng cách sử dụng ảnh hưởng của một đối tượng thứ ba.

Hãy tận dụng những kiến thức thông thường, bổ sung những hiểu biết chuyên ngành, thêm vào một chút triết lý, thơ ca, bạn sẽ nhìn thấy kết quả khác biệt.

PHẦN VII

ẢNH HƯỞNG CỦA KHOA HỌC CÔNG NGHỆ

CHƯƠNG 36 – KHOA HỌC CÔNG NGHỆ

Khoa học công nghệ giúp các chuyên gia bán hàng tăng doanh số và phục vụ khách hàng tốt hơn. Người bán hàng có trách nhiệm xác định những công nghệ phù hợp nhất với nhu cầu công việc của mình và ứng dụng chúng vào công việc để đạt được doanh số cao nhất.

Bạn có thể sử dụng rất nhiều loại thiết bị công nghệ hiện đại khác nhau như: điện thoại di động, máy tính xách tay, PDA… Chúng sẽ giúp bạn liên lạc dễ dàng với công ty, với khách hàng cho dù bạn đang ở

đâu, bạn có thể lưu trữ dữ liệu về khách hàng, giới thiệu sản phẩm, đọc thư, trả lời thư, viết báo cáo, lên lịch hẹn, sổ tay…

Thư điện tử chính là một tiến bộ vĩ đại. Qua thư điện tử bạn có thể giải đáp thắc mắc cho khách hàng, nói chuyện với họ. Nhưng bạn không nên sử dụng thư điện tử để trốn tránh rắc rối mà phải mạnh dạng đương đầu với nó. Đừng cố gắng giải quyết một vấn để quan trọng qua thư điện tử. Hãy tỏ ra lịch sự khi gửi thư điện tử, hãy nói ngắn gọn và xúc tích nhất có thể.

Mạng internet là một công cụ phục hoạt động kinh doanh rất mạnh mẽ. Bạn có thể tìm hiểu thông tin về đối thủ, khách hàng một cách thấu đáo như mong muốn. Mạng internet cung cấp cho các chuyên gia bán hàng hàng loạt trang web cho phép họ học hỏi nhiều kỹ năng và chiến thuật bán hàng hữu ích.

Nếu bạn chưa từng sử dụng những công nghệ sẵn có để phát triển sự nghiệp bán hàng của mình. Hãy bắt đầu và hành động ngay lập tức.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh

Tác giả: Guy Kawasaki

Người dịch: Thu Huyền

Nhà xuất bản Lao động Xã hội, 2013

Sách có 423 trang

Về tác giả

Guy Kawasaki sinh năm 1954, ông là cử nhân của trường Stanford và UCLA, là tiến sĩ danh dự trường Babson College. Là giám đốc điều hành của Garage Technology Ventures, nguyên là giám đốc Marketing của Apple. Là tác giả nhiều sách bán chạy.

Nội dung chính

“Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh” là một cuốn cẩm nang hoàn hảo về ngành kinh doanh hiện nay. Những vấn đề được tác giả nêu ra rất phong phú, rất chân thực và sâu sắc, có tính ứng dụng cao và vô cùng thú vị. Đây là một pho bách khoa thư về cách hành xử đúng đắn dành cho doanh nhân.

Sự thật về khởi nghiệp

1. Bạn hãy tin rằng, trong giai đoạn khởi nghiệp, thành công chỉ chọn những người điên khùng, đam mê; những người tin rằng họ có thể thay đổi cả thế giới.

Bạn cần tạo một sứ mệnh cao cả, có đủ phi thực tế, và chăm chỉ, chăm chỉ làm việc, tiếp tục mạo hiểm, cộng thêm một chút lo lắng trước những nguy cơ, từ đó bạn chiêu nạp những người quan tâm tới điều bạn đang làm. Bạn bắt đầu tận hưởng quá trình khởi nghiệp mà không quan tâm đến kết quả.

Khi bạn làm được những điều có giá trị, sẽ có người khác bắt chước làm theo, bạn sẽ có thêm sự cạnh tranh. Bạn lo lắng, e ngại, nhưng những điều đó giúp bạn mạnh mẽ hơn.

2. Nếu với vai trò một doanh nhân nội tại, bạn đấu tranh chống lại mô hình quản lý vớ vẩn nhưng đã ăn sâu bám rễ trong công ty. Bạn cần phải làm mọi thứ ngược lại: Hãy giết con bò cái hái ra tiền vì đây chỉ là mục đích gây quỹ để nuôi những con bò con (Apple có thể tồn tại được không nếu họ cố "bảo vệ" con bò cái hái ra tiền là Apple II?)

Bạn cần tìm thuê những người bị truyền nhiễm; đó là người "hiểu ý tưởng" và "yêu ý tưởng" của bạn và muốn thay đổi thế giới với nó để hỗ trợ bạn. Nhưng bạn hãy đặt công ty lên hàng đầu và khi sự nghiệp của bạn thành công thì sản phẩm và đội của bạn sẽ trở thành xu thế chủ đạo của công ty.

3. Khi một tổ chức sở hữu một công nghệ nào đó quyết định chuyển nhượng, cấp phép hoặc bán đứt công nghệ của họ chỉ với duy nhất một chiếc đĩa DVD chứa các dữ liệu nghiên cứu mà không có một nhân viên nào của họ đi theo. Sự thật, không dễ gì sản phẩm hóa một công nghệ, nếu dễ dàng thì công ty khác đã thực hiện rồi.

Bạn có thể tìm thuê một thành viên của tổ chức đó, hiểu công nghệ ấy và có thể cải tiến, hết mình để biến nó thành một sản phẩm. Người đó từ bỏ hoàn toàn công việc cũ, chỉ mang theo trí tuệ thôi. Con đường này sẽ nhanh hơn, rẻ hơn và dễ dàng hơn trong quá trình thương mại hóa.

4. Câu tuyên bố sứ mệnh sẽ gây ấn tượng với những người đọc bản kế hoạch kinh doanh của bạn, nhưng không phải ai cũng có thể nhớ. Bạn cần tạo câu thần chú chỉ dài ba bốn từ thôi, giúp nhân viên thực sự hiểu được tại sao tổ chức lại tồn tại. Nếu nhân viên hiểu câu đó nói lên điều gì thì điều đó có ý nghĩa và dễ nhớ, nếu không thì nó chỉ là câu vớ vẩn.

Tôi giúp bạn tiết kiệm thời gian và tiền bạc, chỉ cần gõ vào Google cụm từ "người tạo tuyên bố sứ mệnh Dilbert", bạn sẽ tìm được câu tuyên bố sứ mệnh trong mơ của mình. Đối với câu thần chú bạn cũng làm như vậy.

Sự thật về gây dựng vốn

1. Đừng nhầm lẫn khả năng hút vốn và khả năng thành công. Những công ty "có thể hút vốn" có nghĩa họ có thể lừa được nhà đầu tư mạo hiểm nào đó khiến ông ta tin có thể đạt 100 triệu đô la. Nếu một doanh nghiệp chỉ giá trị 10 triệu đô la thì chỉ có những người bạn, những kẻ ngốc và gia đình bạn quan tâm.

2. Đặc điểm một "cuộc hẹn" hấp dẫn với nhà đầu tư là tính thực tế, sức kéo (thị trường của bạn), tính minh bạch, tính thẳng thắn, kẻ thù (đối thủ cạnh tranh). Khi đó kết quả của bạn trên cả mong đợi.

3. Quan hệ công chúng (PR) tốt hơn quãng cáo, vì đó là người khác nói về bạn. Hãy lấy lời giới thiệu của một luật sư, hoặc một giáo sư, hoặc một người điều hành cấp cao của công ty trong danh mục đầu tư của nhà đầu tư. Nếu không xin được lời giới thiệu nào, thì bạn tự thực hiện một thư điện tử, sao cho khi nhà đầu tư đọc xong có thể suy nghĩ: "Mình cần phải biết nhiều hơn về anh chàng này".

4. Bài giới thiệu đừng huyên thuyên, vớ vẩn làm người đọc (người nghe) có trạng thái kinh khủng. Khi nhà đầu tư nói "không" với mình, bạn nên tiếp tục, họ sẽ thực hiện khảo sát tính khả thi hoặc chẳng quan tâm. Nếu họ không quan tâm, đừng lãng phí thời gian của cả hai bên. Có khi họ nói chỉ để thể hiện là một nhà đầu tư tuyệt vời và đang ủng hộ ra sao, nhưng thật ra đây chỉ là lời nói dối. Bạn cũng đừng nói quá về bạn, vì nếu ý tưởng của bạn hay ho thì sẽ có hàng chục nhà đầu tư nắm bắt và tham gia, thế giới này đầy rẫy những người thông minh.

5. Bạn cũng có thể thu hút vốn đầu tư của "nhà đầu tư kiểu đỡ đầu", những nhà đầu tư này, dùng tiền cá nhân của họ để đầu tư. Đừng đánh giá thấp họ, họ quan tâm đến tính thanh khoản, động lực của họ là muốn đền đáp xã hội, cập nhật công nghệ và muốn kiếm tiền.

Bạn phải chắc họ là nhà đầu tư sành sỏi, có chuyên môn về lĩnh vực của bạn, vì bạn còn muốn có cả hiểu biết của họ nữa. Làm sao để câu chuyện của bạn dễ hiểu đối với đối tác. Hãy ký hợp đồng với những người mà họ đã có tiếng tăm, có như vậy, bạn sẽ thu hút một nhóm những người đỡ đầu. Hãy tử tế, vì các nhà đầu tư kiểu đỡ đầu thường "phải lòng" các doanh nghiệp nhiều hơn các nhà đầu tư mạo hiểm.

Sự thật về lập kế hoạch và thực hiện

1. Hãy soạn và điều chỉnh bản đề cương, sau đó hãy viết bản kế hoạch chi tiết. Cần thật cụ thể để cho ban quản lý nắm chắc mục tiêu (cái gì), chiến lược (như thế nào) và chiến thuật (khi nào, ở đâu, và ai), đây là nỗ lực của một nhóm người nhưng quan trọng nhất là CEO.

Kế hoạch không phải là cái để bạn bám dính vào mà cần linh động trước những cơ hội mới, mau lẹ thay đổi khi học được nhiều hơn về thị trường.

2. Về đề án tài chính, nên hứa ít làm nhiều. Hãy cho cả nhóm quản lý xem những dự đoán của bản kế hoạch và yêu cầu họ phản hồi trung thực. Tốt hơn nên dự báo lại mỗi quí một lần.

Đừng để chi phí vượt quá doanh thu, cần hợp tác với nhà đầu tư của bạn. Hãy tính toán bạn mất bao nhiêu và lợi nhuận bao nhiêu theo mỗi đơn vị.

Trình bày các dự án và kết quả theo một mô hình giống nhau. Bản báo cáo thể hiện cách dự báo của bạn thay đổi theo thời gian. Không bao giờ bỏ qua một chi phí nào của dự án. Đừng tạo tình trạng mơ hồ, đó là yếu tố quyết định chất lượng của dự án tài chính.

3. Bạn phải tạo ra được điều gì đó để có động lực và hưng phấn khi thực thi. Tiếp theo là đặt mục tiêu với tiêu chí có thể đo được, có thể đạt được, có tác dụng thực tế bền vững, giảm các mục tiêu mang tính cảm tính. Sau đó truyền đạt mục tiêu cho tổ chức rồi thiết lập quan điểm duy nhất về trách nhiệm đối với nhân viên. Theo sát vấn đề cho đến lúc hoàn thành, khen thưởng cho người đạt mục tiêu, xây dựng văn hóa thực thi như là một cách sống của mọi người trong tổ chức.

4. Sau giai đoạn thành lập, một số vấn đề xuất hiện, cần phải giải quyết:

- Vấn đề một người trong nhóm sáng lập làm việc không có hiệu quả: nên chuyển anh ta làm một vị trí khác, nếu anh ta không muốn thì “chào tạm biệt”.

- Vấn đề sản phẩm bị chậm: có thể do thiếu kinh nghiệm, phỏng đoán vô căn cứ hay do áp lực. Dứt khoát thay đổi vai trò của mọi người, xem lại tính phức tạp của sản phẩm, nhận lỗi và thương lượng với nhà đầu tư.

- Vấn đề kinh doanh không như dự án: hãy họp và xác định điều gì đang thực sự diễn ra, sau đó hãy chọn bất cứ loại hình kinh doanh nào bạn có thể.

- Vấn đề nhóm không hòa thuận: phải có cái nhìn mới, hãy cho mọi người một cơ hội và cần thời gian để hoàn thiện sản phẩm, khắc phục kinh doanh kém. Khi kinh doanh phát đạt nhóm sẽ hoàn thuận.

- Vấn đề bị dư luận chỉ trích: tự kiêu tự đại là nguyên do chính, hãy chuyển hàng của bạn đi, hãy sửa chữa để hàng tốt hơn, làm cho khách hàng hài lòng và hãy lấy lòng báo giới.

- Vấn đề nhà đầu tư mạo hiểm quản lý vi mô với công ty: có thể do bạn làm sai điều gì đó hoặc có vấn đề ngoài tầm kiểm soát của bạn. Hãy chuyển chàng, bán hàng được thành công, nhà đầu tư mạo hiểm sẽ hài lòng.

- Vấn đề đại lý PR/ quảng cáo thiếu hiệu quả: hãy cử phó hoặc giám đốc marketing làm việc thường xuyên với họ.

- Vấn đề hết vốn trước khi thu hút được thêm: có thể do doanh thu thấp, kế hoạch sai. Để khắc phục, hãy cắt giảm chi phí marketing, ngừng thuê thêm người, nhận thực tập sinh các trường, giảm chi trả cho quản lý, kêu gọi những người đồng sáng lập rót thêm tiền. Thực hiện công việc tư vấn một lần để tăng dòng tiền mặt.

5. Để cải thiện tình hình, bạn tập trung vào dòng tiền mặt, chứ không phải khả năng thu lợi. Nên bắt đầu kinh doanh việc có yêu cầu vốn ít, vòng quay kinh doanh ngắn, kỳ thanh toán ngắn, doanh thu đều đặn. Khi sản phẩm hoặc dịch vụ "tốt vừa đủ" hãy sản xuất nó, tiền mặt sẽ chảy về. Phát triển kinh doanh ngành dịch vụ sẽ đem lại doanh thu ngay lập tức.

6. Về việc họp ban quản trị: hãy bắt đầu họp vào buổi sáng, khi mọi người còn tỉnh táo và không bị chi phối bởi các chuyện khác. Gạt bỏ những điều vô nghĩa, không được lăng mạ người khác. Khi bạn không biết hãy thừa nhận không biết, đừng phớt lờ câu hỏi. Nếu có tin gì xấu hãy cho từng thành viên biết trước để họ bình tĩnh, suy nghĩ giải pháp cùng bạn giải quyết vấn đề. Trình bày ý tưởng của mình và thuyết phục mọi người phản hồi. Trình bày các giải pháp chứ không phải đặt vấn đề bằng các câu hỏi. Tóm lại, ngắn gọn, quy củ đem lại thông tin hữu ích và sự sáng tạo.

Sự thật về sáng tạo

1. Nhiều người nói, người sáng tạo có tầm nhìn về thị trường tiềm năng, điều đó thật ngớ ngẩn. Bạn muốn sáng tạo hãy tạo ra thứ gì đó bạn muốn sử dụng, có ý nghĩa. Sự sáng tạo thực sự xuất hiện khi tạo ra đường vòng cung tiếp theo. Phiên bản đầu tiên của sự sáng tạo hiếm khi hoàn hảo được. Sáng tạo không phải là một sự kiện mà là một quá trình. Đừng lo lắng khi thị trường chậm tiếp nhận. Mục đích của sáng tạo không phải là tạo ra sản phẩm tuyệt vời mà là khiến một phân khúc thị trường hài lòng. Đừng bao giờ yêu cầu mọi người làm điều bạn không làm qua sản phẩm của bạn và đừng để kẻ ngốc ảnh hưởng đến

bạn. Đừng bao giờ ngừng nghỉ cho đến khi bạn tạo ra điều gì đó có ý nghĩa và chuyển qua đường vòng cung khác.

2. Sáng tạo vừa là bẩm sinh vừa là sự rèn giũa. Cái khó khăn nhất của sáng tạo là làm cách nào để thuyết phục thế giới về ý tưởng của bạn. Ý tưởng là sự kết hợp từ những ý tưởng khác. Bản chất của con người là tự bảo vệ mình trước sự thay đổi nên thường phủ nhận và từ chối người sáng tạo.

3. Nhiều ý tưởng ngớ ngẩn thành công, ý tưởng tuyệt vời lại chết trong vô vọng. Cho nên, phải thử làm, vì sáng tạo là thực hành, là một chuỗi những thói quen, cho phép sai lầm và rút ra những bài học từ sai lầm đó. Nhà sáng tạo thông minh biết chú ý ngay từ đầu việc họ đang thiết kế cho ai hay theo cách nào để hỗ trợ cảm xúc và niềm tin.

4. Không tồn tại ý tưởng tốt nhất, vì điều một số người cho là đúng đắn không phải đúng đắn với người khác. Người sáng tạo vẫn luôn sáng tạo dù già tới đâu nữa. Người trẻ thì không biết sợ điều gì, có những thôi thúc mãnh liệt, ít vướng bận hơn, những nhân tố ấy giúp việc thử những điều điên khùng trở nên dễ dàng hơn đối với họ.

Sự thật về Marketing

1. Việc đặt tên cho một công ty hay một sản phẩm, bạn hãy chọn và bắt đầu với những chữ cái đầu trong bảng chữ cái. Tránh những tên bắt đầu bằng chữ X hay Z, vì hai chữ này nằm cuối bảng chữ cái, chúng khó đọc, khó đánh vần. Hãy chọn những từ có khả năng trở thành động từ, thường có không quá ba âm tiết và "nghe kê". Tránh những từ chung chung và thường thấy, người ta sẽ không bao giờ tìm thấy nó trên Google, Yahoo!, Download.com…

2. Nếu bạn nói tên công ty hay sản phẩm của bạn cho 10 người lạ, một nửa trong số đó đoán được bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực nào, như vậy là tốt. Hãy thiết lập thương hiệu của bạn dựa vào những điều kiện tích cực, ví dụ như "mang lại ý nghĩa", "mang lại điều tốt đẹp", chứ đừng thiết lập thương hiệu dựa trên sự cạnh tranh. Bạn có thể chọn cho mình một thông điệp thương hiệu; thương hiệu không nhất thiết phải là tiếng Anh, nhưng đừng nói tiếng địa phương, vì mọi người sẽ không hiểu và thương hiệu của bạn sẽ không tồn tại được lâu. Hãy kiểm tra xem đối thủ của bạn có sử dụng những từ trái nghĩa với những từ mà bạn dùng hay không, nếu không, thì có nghĩa phần mô tả của bạn

vô dụng. Đồng thời, nên kiểm tra thông điệp của bạn gửi đi đã được mọi người dịch ra như thế nào, có đúng hay không.

3. Hãy tập trung vào PR chứ đừng tập trung vào quảng cáo, vì thương hiệu được xây dựng trên những gì mọi người nói về bạn chứ không phải những gì bạn nói về mình.

Phải định hình cuộc cạnh tranh của bạn theo cách không chỉ trích nặng nề, nhưng thông minh và gay gắt. Hãy lưu tâm tới những giá trị cốt lõi phổ biến. Nên tấn công trước để định hình cuộc cạnh tranh, làm cho các công ty sau phải phản ứng, phải làm việc trong mô hình bạn tạo ra và tìm cách thoát khỏi chiếc hố sâu đó.

Hãy tìm hiểu xu hướng của giới trẻ. Nhưng xu hướng là điều thú vị: đuổi theo nó, nó biến mất nhanh hơn. Tạo ra nó, nó chống lại bạn. Nhưng tìm hiểu nó, nó có thể tiết lộ cho bạn những bài học để bạn có thể cưỡi lên nó tiến tới thành công.

Sự thật về bán hàng và thuyết phục

1. Sản phẩm và dịch vụ đều bán được, chứ không phải mua được, quảng cáo không thể làm được việc này. Phương pháp tốt nhất là tổ chức hội thảo để cac quan chức công ty thuyết trình và thuyết phục.

Những người mua hàng có ít thông tin về sản phẩm là những người vui vẻ hơn những người có nhiều thông tin, vì điều đó giúp họ dễ có suy nghĩ mộng mơ hơn. Thông tin về sản phẩm nhiều hơn chưa chắc đã tốt, đặc biệt đối với sản phẩm không tuyệt vời lắm.

Nếu khách hàng tiềm năng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, bạn có thể: để họ nói lên nhu cầu, bạn im lặng, bạn lắng nghe rồi giải thích tại sao bạn có thể đáp ứng nhu cầu của họ. Con người vốn thông minh, nếu bạn cung cấp cho họ thông tin chính xác bằng cách cho phép họ dùng thử sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, họ tự đưa ra quyết định.

2. Một sản phẩm lan truyền theo kiểu virus có thể không cần phải phân phối. Một sản phẩm được phân phối có thể không có đặc tính lan truyền như virus. Nhiệm vụ kỹ sư là tạo ra sản phẩm có tính lan truyền như virus, nhiệm vụ của bộ phận phát triển bán hàng là tìm được đối tác phân phối và ký hợp đồng.

Đối tác phân phối tốt là phải có hàng triệu khách hàng, hàng triệu người truy cập vào website của họ. Tỷ lệ phần trăm nhỏ của một tỷ lệ lớn là một con số lớn đáng kể, cả hai cùng tạo ra tiền. Như Pixar làm nên những bộ phim tuyệt hay và Disney là kênh phân phối tuyệt vời kết hợp với nhau, họ đã khiến cho miếng bánh trở nên to hơn.

3. Chìa khóa của sự truyền bá tuyệt vời là sự sáng tạo tuyệt vời. Sản phẩm hay dịch vụ là sự sáng tạo tuyệt vời cần phải là : DICEE = Deep (sâu sắc), Intelligent (thông minh), Complete (hoàn thiện), Elegant (tinh tế), Emotive (gây xúc động). Nó sâu sắc, thông minh, hoàn thiện và tinh tế nên khách hàng mới thôi thúc mọi người chia sẻ, họ đã đem tin tốt lành để giúp đỡ người khác.

Truyền bá không chỉ là một chức danh mà là một cách sống, tức yêu thích mục tiêu. Không yêu thích mục tiêu của mình thì sẽ không thể là người truyền bá tốt cho sản phẩm đó được. Người ta thường hiểu và thích một sản phẩm chỉ trong vòng 10 phút. Sau 10 phút mà họ không thích thì không thể nào thuyết phục họ được.

4. Đừng miêu tả sản phẩm của bạn với những từ to tát như “cách mạng”, “đổi hệ”… người ta không mua một cuộc cách mạng, người ta chỉ mua “aspirine” để giảm đau hoặc “vitamin” để bổ sung cho cuộc sống.

Truyền bá là quá trình thuyết phục mọi người tin vào điều bạn làm. Trả tiền cho khách hàng để họ nói lời hay về sản phẩm của công ty chỉ tạo ra rào cản chứ không thể khuyến khích họ được. Chỉ nên tặng những món quà như áo phông, túi xách, cốc, bút… có logo, chúng thường được giữ bên họ trong một thời gian dài.

5. Việc PR nên tự làm lấy, đừng thuê bất cứ hãng truyền thông nào. Bạn cảm thấy thoải mái và sẵn sàng đối phó với các nhà báo. Bạn có thể giao tiếp với họ, chân tình qua các cuộc đối thoại, hãy gợi ý tưởng cho một câu chuyện, có nghĩa có nhiều điều từ bạn hơn là từ nhà báo. Thú vị là ở chỗ bạn sẽ được nghe lại. Thật khó có thể liên lạc với một nhà báo khi luôn có một người làm truyền thông ở ngay bên cạnh, vì thường bạn cần một khoảng không vô tư để nói lên suy nghĩ thực sự của mình.

Nếu bạn cần người giúp đỡ, hãy thuê một nhân viên PR chứ đừng thuê một hãng truyền thông, điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn không quan tâm tới báo chí. Bạn hãy biết rằng, người làm PR tệ nhất thười coi khinh nhà báo. Vì anh ta

tin nhà báo dễ dàng khuấy đảo hoặc có thể làm trầm trọng hơn trong khi họ thì không thể.

6. Những vụ việc thích hợp để tổ chức một cuộc họp báo là: giới thiệu sản phẩm quan trọng, đưa ra một tin tức quan trọng, giới thiệu một CEO mới. Tức là phải đưa ra được điều gì đó, vì nhà báo không thích tham dự những buổi họp chỉ có sự kiện mà không có tin tức gì.

Hãy giữ tập trung, hãy là một công ty tốt và đừng cắt liên lạc với báo chí. Những bài báo không hay không tạo ra sản phẩm tồi, đó là hai chuyện hoàn toàn khác nhau.

Sự thật về truyền thông

1. Để gửi email có hiệu quả, bạn nhớ càng gửi email cho nhiều người cùng lúc, sẽ càng có ít người hồi âm; bạn đã vô tình tiết lộ địa chỉ email của mọi người. Văn bản được viết dưới dạng chữ Hoa có nghĩa là QUÁT MẮNG. Hạn chế độ dài của bức thư điện tử và tập tin đính kèm. Nếu bạn đưa ra một câu hỏi không thể trả lời, bạn phải xin phép. Khi đồng ý một vấn đề gì phải trích dẫn vẫn đề đó. Khi nhận được một email sục sôi lửa giận, cách tốt nhất là không trả lời. Đừng bao giờ gửi chuyển tiếp thứ gì mà bạn cho là hài hước, thú vị, vì thời điểm đó họ cũng đã nhận được nội dung đó.

2. Để trở thành người thuyết trình tốt, bạn nên tiếp cận bài thuyết trình một cách thận trọng, tự nhiên, chính xác, cụ thể, gợi cảm xúc với các câu chuyện. Bạn cần nói thử toàn bộ bài thuyết trình của mình ba, bốn lần trước các đồng nghiệp. Không phải học thuộc lòng. Nói thử nhiều bạn càng tự tin, khi tự tin bạn càng cảm thấy thoải mái.

3. Phải có điều gì thú vị để nói, nếu không có thì đừng nói nữa. Cách tốt nhất để thư giãn là kể chuyện, bạn nên tìm gặp một vài khán giả, nhất là ở hàng ghế đầu, quá trình nói chuyện bạn trao đổi với họ, bạn sẽ tự tin và cảm thấy thư thái.

4. Bạn hãy xem diễn thuyết như một nghệ thuật biểu diễn, như ca sĩ luyện thanh bằng cách hò hét vào chiếc khăn tắm, tập mấp máy môi để luyện âm. Trước buổi diễn thuyết chỉ nên ăn nhẹ, ăn thức ăn giàu protein, trước đó đã chợp mắt để tạo sự tỉnh táo. Không uống trà, chỉ uống nước ấm. Cho hàm được nghĩ, chỉ xử dụng răng và lưỡi. Trong khi nói, nếu cảm thấy miệng khô khốc, hãy cắn nhẹ vào lưỡi. Ngực bạn phải ưỡn về phía trước. Điệu bộ, cử chỉ là công cụ và đôi

mắt mới là tất cả. Để tạo sự chú ý của khán giả, bạn có thể đột nhiên im lặng, nhấn mạnh một số từ nhất định, lên giọng một vài giây để tạo sự cấp bách. Hãy nhớ, càng tập nhiều bạn càng làm cho bài nói chuyện của mình cuốn hút và tươi mới.

5. Khi giới thiệu sản phẩm phải nghiên cứu nắm bắt xu hướng, sức cạnh tranh. Cần chuẩn bị các thiết bị đầy đủ, có thể đem thêm để dự phòng. Không bừa bãi, lộn xộn trong buổi giới thiệu. Có thể bạn nên sử dụng một máy chủ tại chỗ.Vào đề là giới thiệu ngay, không nói chuyện cười hoặc châm biếm. Hãy kết thúc bằng đỉnh điểm của sự ngạc nhiên.

Sự thật về đánh lừa

"Đánh lừa" ở đây có ý nghĩa tích cực: "được việc bằng cách tạo ra những tình huống đôi bên cùng có lợi".

1. Ảnh hưởng là tạo thay đổi theo một cách nào đó. Khả năng gây ảnh hưởng và thuyết phục được xem là một nghệ thuật, một ngành khoa học, nó có thể được học. Chúng ta có thể khai thác các nguyên tắc sau: Đáp lại, khan hiếm, uy tín, cam kết, yêu quí, đồng tâm nhất trí.

Có ba kiểu người gây ảnh hưởng: Kiểu lộn xộn, không biết nguyên tắc, không biết vận dụng, chỉ sử dụng cơ hội có lợi. Kiểu láo cá, biết rõ nguyên tắc, cách vận dụng và chỉ biết lợi cho mình. Kiểu thám tử, thông minh và đạo đức hơn hai kiểu kia, đảm bảo hai bên cùng có lợi.

Ví dụ với nguyên tắc đáp lại: Bạn cứ cho đi trước để tạo tin tưởng, tinh thần hợp tác, người ta sẽ trả lại bạn những gì họ nhận được – Mối quan hệ công việc sẽ thuận lợi, là đòn bẩy của tương lai.

2. Điểm mấu chốt để truyền bá, bán hàng, giới thiệu và xây dựng cộng đồng là sản phẩm tuyệt vời. Phản hồi là một trong những giá trị lớn nhất của cộng đồng. Có thể thuê một người và chỉ rõ vị trí của họ là quán quân cộng đồng. Cộng đồng thường nói những điều tốt đẹp về công ty đồng thời cả những lời chỉ trích phê bình, hầu hết các công ty yêu quí và có sự ràng buộc với cộng đồng. Để xây dựng cộng đồng, trang web của bạn phải có một diễn đàn để khách hàng tham gia đàm luận. Vì vậy, cộng đồng của bạn được xem là một phần không thể thiếu trong nỗ lực marketing và bán hàng.

3. Thái độ của CEO đối với dịch vụ bán hàng quyết định chất lượng dịch vụ của công ty. Công ty dám chịu trách nhiệm cho những sai lầm của mình, nếu có và có trách nhiệm sửa lỗi, sẽ thu được tiếng tốt cho dịch vụ khách hàng. Đừng đỗ lỗi cho người khác, đừng buộc tội người đưa tin mà chỉ tìm giải pháp để làm hài lòng khách hàng. Người lý tưởng cho công việc dịch vụ khách hàng phải tìm thấy niềm vui lớn từ việc giúp đỡ người khác và giải quyết vấn đề. Hãy thành thật nói cho khách hàng biết việc gì đang xảy ra và đang được khắc phục như thế nào, làm cho khách hàng thấy họ là quan trọng. Chắc chắn mọi người đều biết rõ dịch vụ khách hàng có ảnh hưởng quan trọng như thế nào đối với danh tiếng của công ty.

4. Trò chuyện là một kỹ năng quan trọng. Hãy bắt mình phải tới tham dự các buổi hội thảo, hội nghị, hội chợ thương mại. Người giỏi trò chuyện là người lắng nghe giỏi, hãy đặt những câu hỏi nhẹ nhàng rồi lắng nghe. Biết cách hé lộ đam mê và dẫn dắt câu chuyện bằng đam mê của mình. Để trở thành một người trò chuyện giỏi, bạn cần phải đọc ngấu nghiến về nhiều đề tài khác nhau. Xác định xem bạn có điểm gì chung với người đang tiếp chuyện. Luôn giúp đỡ người khác và sẵn sàng nhận sự đáp lại.

5. Nghệ thuật hỗ trợ cho thuyết phục là mua chuộc. Sự mua chuộc hoàn hảo bao gồm các yếu tố sau: Có uy tín, tức bạn cần xứng đáng với điều bạn đòi hỏi; Biết đồng cảm và đem lại lợi ích cho cả hai bên. Vì nếu bạn làm điều đó tốt cho tôi, sao tôi có thể không làm điều gì đó tốt cho bạn chứ?

Sự thật về cạnh tranh

1. Để cuộc cạnh tranh của bạn đạt hiệu quả, trước hết bạn phải hiểu công ty của bạn đại diện cho cái gì, phải thực sự hiểu khách hàng muốn gì ở bạn, lắng nghe họ. Phải thực sự hiểu đối thủ cạnh tranh, hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của họ. Bạn nên trở thành khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng cách mua sản phẩm và dịch vụ của họ. Cách tốt nhất để khiến cuộc cạnh tranh trở nên điên cuồng là bạn không làm bất cứ điều gì cho cuộc cạnh tranh mà phải làm gì đó cho khách hàng. Sự sáng tạo, giá hướng ngoại, tạo ra sản phẩm dịch vụ tuyệt vời, đặt nó ở đó, rồi xem ai phải lòng nó hãy dang tay đón nhận, chăm sóc họ.

Tạo quả thiện bằng cách hành thiện, có thể giúp xây dựng cộng đồng sau một thảm họa. Quan tâm công chúng sẽ tạo được sợi dây liên kết với cộng đồng. Biến đối thủ cạnh tranh thành đồng minh và khi bạn đã làm tích cực những điều

tốt đẹp này thì cũng chẳng sao khi "chơi đùa" với đối thủ cạnh tranh một chút – nghĩa là cố tình đấu trí với họ.

2. Cái khó của cuộc cạnh tranh điên cuồng là duy trì được "sự tỉnh táo". "Sự bảo vệ tốt nhất là cách tấn công phù hợp". Bạn tiếp tục làm vừa lòng khách hàng, đối thủ của bạn khó có thể động đến bạn được. Đừng cho rằng cái gọi là "thông tin hoàn hảo" có tồn tại. Đối thủ đưa ra một sản phẩm, dịch vụ mới, toàn bộ thị trường đều nhận được thông tin đó và đều thích nó, bạn phản ứng thái quá, vô tình làm vấn đề trầm trọng hơn.

3. Bạn không nên chỉ trích và thổi bùng lên sự thù địch, đừng bao giờ để đối thủ thấy bạn toát mồ hôi. Tuy nhiên, bạn không phớt lờ về đối thủ của mình mà phải biết về họ càng nhiều càng tốt. Phải tìm ra được điều tiêu cực cốt yếu mà bạn có thể gán cho đối thủ của mình, có vậy, lần tới họ sẽ để bạn yên. Sẽ thông minh hơn khi không dính vào một đối thủ điên cuồng. Cuối cùng, bạn làm thế nào để công ty của bạn trở nên tốt hơn thay vì làm cho công ty đối thủ yếu đi, bằng cách củng cố sức mạnh, nhấn mạnh chất lượng, sự trong sạch và giá trị của bạn, tự khắc đối thủ của bạn sẽ mệt mỏi.

Sự thật về tuyển dụng và sa thải

1. Thường trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc có liên quan với nhau. Nhưng thực tế không phải vậy. Một phó chủ tịch cấp cao từ Microsoft có bằng tiến sĩ khoa học máy tính, có phải là nhân viên lý tưởng cho một doanh nghiệp mới hình thành? Điều quan trọng là phải thuê người bị truyền nhiễm tình yêu sản phẩm của bạn, học vấn và kinh nghiệm không quan trọng cho việc "hiểu" và "yêu" nó.

Phải thuê người giỏi hơn mình, nó có thể khiến bạn mất tự tin, nhưng đó là cách duy nhất để xây dựng một đội nhóm tuyệt vời. Những người giỏi nhất luôn tìm những công việc tuyệt vời gắn với những thách thức lớn lao.

Mỗi khi tìm được ứng viên hoàn hảo, không chỉ lương mà còn sự cuốn hút của bộ phận và chất lượng của tập thể nhân viên sẽ giữ họ. Đừng bao giờ cho rằng việc tuyển dụng của bạn hoàn tất, phải thực hiện việc tuyển dụng mọi nhân viên mỗi ngày; vì họ có thể ra đi khi không giữ được ngọn lửa yêu thích.

2. Các cuộc phỏng vấn tuyển dụng được xem như bất cứ một dự án nào khác, cũng có đội trưởng và mỗi người phụ trách một vai trò. Mọi cuộc phỏng vấn đều được thực hiện theo kế hoạch.

Trước hết, người giới thiệu chào đón ứng viên, giới thiệu cơ sở vật chất của công ty và giới thiệu những người trực tiếp phỏng vấn. Tiếp đến, người phỏng vấn kỹ thuật lần thứ nhất để đánh giá năng lực kỹ thuật của ứng viên, đi sâu và lĩnh vực chuyên môn của ứng viên. Sau đó, người quản lý chịu trách nhiệm thuê người phỏng vấn tập trung vào công việc cụ thể phù hợp với ứng viên qua những câu hỏi, trò chuyện, tán gẩu để hiểu thêm về ứng viên. Tiếp đến, bộ phận nhân sự hỏi và xác nhận những thông tin mà ứng viên đưa ra. Sau đó, phỏng vấn kỹ thuật lần thứ hai, đào sâu về những thành tích cũng như những thất bại mà ứng viên đã đúc kết được. Cuối cùng, người giới thiệu ban đầu trở lại và bổ sung thêm, cũng như giải thích các nội dung cần thiết rồi cám ơn ứng viên.

Đội phỏng vấn nhóm họp để đi đến kết luận. Thường sự đồng thuận rất cao. Nếu có một người trong đội nói không thì kết quả sẽ là không. Quá trình càng qui củ, cẩn thận thì bạn càng thu hút được nhiều ứng viên tốt cho công ty của mình.

3. Khi công ty cần phải cắt giảm nhân sự để giảm chi phí, cân đối tài chính. Việc cắt giảm phải thực hiện thật nhanh, cắt giảm mạnh, chấp nhận rủi ro sau này phải tuyển dụng nhân sự lại. Không thực hiện cắt giảm nhiều lần sẽ ảnh hưởng đến tinh thần của nhân viên chưa bị cho nghỉ việc. Mỗi khi mọi người biết sắp có chuyện cắt giảm, vấn đề năng suất sẽ trượt dốc thê thảm, nên tuyệt đối tránh tình trạng chần chừ, xem xét hoặc cắt giảm hoặc không.

Chính CEO là người chịu trách nhiệm cắt giảm, không thể đổ lỗi cho Ban giám đốc hoặc bất cứ lý do gì khác. Bạn không có dũng khí làm điều đó, đừng làm CEO. Tổng chi phí cắt giảm nhân sự dù với gói bồi thường vẫn rẻ hơn việc giữ người không hạn định. Đây là việc cần phải làm để bảng chi phí và lợi nhuận trông đẹp hơn.

Về mặt đạo đức, ngoài các chế đội qui định, bạn phải có nghĩa vụ cung cấp các dịch vụ tư vấn tìm việc. Hãy để mọi người nói lời tạm biệt, sau đó ra đi. Ngay sau đợt cắt giảm, bạn cần phải truyền động lực cho những người ở lại, bạn cần nói chuyện với họ, họ cần sự giúp đỡ và lời khuyên của bạn.

Cắt giảm nhân sự dù sao cũng còn dễ hơn sa thải nhân viên. Trước khi sa thải một nhân viên bạn cần hỏi ý kiến tư vấn của những người công bằng, trung thực, những người hiểu rõ về luật lao động. Bạn phải lắng nghe tâm hồn bạn,

xem có lỗi của bạn trong khâu tuyển dụng, đào tạo hay không. Qua tài liệu theo dõi hiệu quả công việc của nhân viên, bạn gạn lọc suy nghĩ của mình là đang làm điều đúng đắn hay không. Tuy nhiên, phải kiên định (nhưng đừng lầm giữa sự kiên định và xấu tính). Tổ chức một buổi gặp mặt ngắn gọn, một đối một, nói cho họ biết quyết định của bạn. Hãy bình tĩnh và sáng suốt nhất có thể. Đừng làm nạn nhân mất thể diện. Lý tưởng nhất là để tình huống này không bao giờ xảy ra.

Sự thật về việc làm

1. Ở công ty, để tránh bị bóp nghẹt, bạn hãy tránh xa những người tiêu cực. Để phớt lờ họ, bạn lao vào sáng tạo để tạo ra sản phẩm và phục vụ khách hàng. Bạn hãy định hình hoặc tái định hình về bản thân, như xác định bản thân mạnh mẽ hơn là mẹ, là bố, là chồng, là người trí thức, là lập trình viên… hoặc vai trò gì có ý nghĩa. Viện dẫn ra những khuôn mẫu tích cực để từ đó nâng cao hiệu suất.

2. Những kẻ nổi loạn nơi công sở được định nghĩa bởi sức mạnh và tính độc đoán trong ý tưởng của họ, vì họ đại diện cho điều gì đó độc nhất, chống lại hiện trạng. Cảm quan về mục đích của họ không chỉ là khác biệt có tác động mạnh mà còn có tác dụng kích thích và công phá. Họ thường đem lại lựa chọn hấp dẫn cho doanh nghiệp.

3. Để đối phó với những người khiếm nhã trong công ty, bạn hãy đón nhận khó khăn và đối đầu với nó, tìm kiếm những chiến thắng nho nhỏ để có thể giúp bạn tiếp tục. Bạn nên làm những gì có thể để tránh gặp và tương tác với những người khiếm nhã. Hãy hợp sức lại với những nhân viên khác và sau đó mới vạch trần anh ta.

4. Cách hòa hợp với đồng nghiệp, điều quan trọng là khả năng làm việc với những người khác; chia sẻ vẻ vang với người khác, vì nước nổi thuyền mới nổi. Còn đối với những kẻ ăn bám, những kẻ này thường có cách để leo lên tận đỉnh của tổ chức và tìm cách trả thù, tốt nhất là bạn cắn răng chịu đựng chúng và cố để không bao giờ chung một đội với chúng nữa.

5. Có những ông sếp khiếm nhã thường bắt mọi người phải chờ đợi, họ quát tháo la mắng mọi người, ông ta nghĩ rằng qui tắc, luật lệ dành cho ông ta phải khác; đánh giá người khác trên thang giá trị của ông ta; yêu cầu người khác làm điều mà ông ta không làm; gọi cho nhân viên vào bất cứ thời gian nào. Vì thế,

khi nhận việc, bạn nên kiểm tra trước, dù sao tránh vẫn hơn. Bạn nên kiểm tra thông tin về người sếp tương lai của mình khi ông ta kiểm tra lý lịch của bạn. Hãy tìm hiểu thêm từ những người bạn tin tưởng, tìm hỏi những người làm việc với ông ta trong quá khứ.

6. Để thực hiện cuộc thương lượng có hiệu quả bạn cần phải: (1) Biết mình, (2) Xác định điều bạn thực sự mong muốn, (3) Xác định điều bạn không quan tâm, (4) Xác định điều bên kia thực sự muốn, (5) Tạo ra một kết quả đôi bên cùng có lợi để mọi người đều vui vẻ.

7. Việc bạn chịu đựng một cuộc họp nhàm chán, kéo dài và chẳng có mục đích gì, chính là một kỹ năng sinh tồn quan trọng. Bạn xem các nội dung đang nghe là vớ vẩn, tầm thường, phớt lờ tất cả, bạn chỉ tập trung tư tưởng vào điều bạn muốn hoàn thành. Bạn hãy nhớ, nếu sau này bạn thành lập công ty thì cuộc họp của bạn không diễn ra như thế này.

Sự thật về làm điều thiện

1. Những doanh nhân vì lợi nhuận xây dựng mọi thứ. Doanh nhân xã hội chủ yếu tìm thấy động lực từ những hối thúc đạo đức. Họ tập trung vào việc thay đổi xã hội chứ không phải việc kiếm được nhiều tiền. Qua đó, họ sẽ cảm thấy dễ chịu và hạnh phúc cũng như được tôn trọng. Không có một tiêu chuẩn cụ thể để so sánh hoặc đánh giá về doanh thu hay lợi ích của họ, nhưng rõ ràng họ đã đạt được nhiều ảnh hưởng hơn từ mỗi đồng đôla họ tiêu xài.

2. Để thu hút người tài và nhà hỗ trợ, họ tạo ra những cơ hội làm việc phù hợp với tài năng quan tâm về giá trị, truyền cảm hứng và viễn cảnh thay đổi thế giới trở thành một phần của điều gì đó lớn lao hơn bản thân họ. Thời đại chúng ta giàu có hơn nhưng chưa chắc hạnh phúc hơn so với ông bà mình. Cho nên, chúng ta bị ám ảnh bởi việc phải tìm kiếm hạnh phúc. Được làm công việc với nhiều thử thách và có ý nghĩa sâu sắc cùng với những đồng nghiệp mà bạn tôn trọng, đó là những yếu tố mà doanh nghiệp xã hội mang lại cho bạn.

3. Nhiều doanh nhân nổi tiếng, họ tìm thấy một cơ hội mới để giải quyết vấn đề xã hội một cách sáng tạo mà không được giải quyết bởi các thể chế truyền thống. Sự giàu có và tài sản để lại sau mấy chục năm làm cho họ có cảm giác không thỏa mãn, luôn trống rỗng, trong lúc trước mắt họ, những nguy cơ, thách thức mới: môi trường, dịch bệnh, nghèo khó… mà họ không thể ngồi yên đối

mặt. Gần như có một sự tỉnh thức toàn cầu, và họ trở thành những người có giá trị hơn với thế giới.

4. Tổ chức phi lợi nhuận cũng có marketing, kinh doanh, tài chính, công nghệ thông tin, nhân sự, chiến lược… Có lẽ khác biệt lớn nhất của các tổ chức này là có những cuộc sống đã được thay đổi. Tiền chỉ là một phương tiện để đạt được mục đích đó. Cổ đông là những người nghèo và những nhà từ thiện.

5. Để thay đổi được thế giới, cần phải thay đổi giá trị, có ý chí chính trị và đạo đức và cần phải có tiền, phải xem đó là một trọng trách thiêng liêng.

Rào cản lớn nhất của sự xóa đói giảm nghèo là sự "lãnh đạm", nên chúng ta cần phải biến đói nghèo thành vấn đề cá nhân. Bí mật thật sự trong việc gây quỹ là khái niệm đỡ đầu trẻ em, nói chung chung thật khó, nhưng quyên tiền để giúp một đứa trẻ cụ thể sẽ dễ hơn nhiều, đó là cá nhân hóa.

Người làm marketing cũng phải thông minh: "còn nơi nào tốt hơn để bạn có thể tiêu tiền của mình và biết được mình có thể cứu được mạng sống của một đứa trẻ và thay đổi thế giới?"

Vấn đề đói nghèo, bệnh tật là vấn đề khó giải quyết nhất của con người. Qua internet, chúng ta làm cho khái niệm xa với về đói nghèo trở nên "thực". Cần giải quyết có hệ thống và sự quyết tâm.

Những nhận thức muộn mằn của tôi trong cuộc sống:

- Hãy sống phụ thuộc vào cha mẹ lâu nhất có thể. Đừng vội vàng bắt đầu làm gì. Hãy kiểm tra đam mê của bạn dựa trên số tiền của cha mẹ bạn. Đừng vội bước chân vào nơi làm việc cho những kẻ ngốc biết ít hơn bạn lại kiếm được nhiều tiền hơn bạn.

- Hãy theo đuổi niềm vui chứ không phải hạnh phúc. Hạnh phúc là phù du, niềm vui mới là điều không đoán trước được và mãnh liệt hơn.

- Thách thức điều đã biết và tiếp nhận điều chưa biết. Vì sai lầm lớn nhất trong đời là chấp nhận điều đã biết và từ chối điều chưa biết.

- Hãy học một ngoại ngữ, chơi một loại nhạc cụ và một môn thể thao.

Tiếp tục học, không bao giờ được ngừng học hỏi, bạn có thể học được vô vàn điều hay mà không cần tới trường.

Học cách yêu thích bản thân hoặc thay đổi bản thân cho tới khi bạn có thể yêu thích chính mình.

- Cuộc sống không thử thách có thể không đáng sống, nhưng cuộc sống chưa được sống thì không đáng để kiểm nghiệm. Đối thủ lớn nhất chính là bản thân bạn.

- Hãy giữ gìn và tuân thủ điều tuyệt đối càng nhiều càng tốt.

Hãy sống vui với gia đình và bạn bè trước khi họ ra đi.

- Mọi việc không bao giờ tốt hoặc xấu như chúng có vẻ thế. Tôi đã học được cách kiềm chế sự lạc quan cũng như bi quan vào lúc tuổi già.

- Nếu bạn nghĩ ai đó là một người khiếm nhã thì tất cả những người khác cũng nghĩ như thế. Nếu bạn nghĩ ai đó là tốt, thì không nên mặc định rằng người khác cũng nghĩ như vậy.

- Cuộc sống quá ngắn để đối phó với những người khiếm nhã, đừng lãng phí thời gian đối với họ, hãy dành thời gian cho những người mà mình thích.

- Đánh giá người khác bằng ý định của họ và đánh giá bản thân bằng kết quả. Thái độ này giúp bạn giữ được sự khiêm nhường.

- Đừng yêu cầu người khác làm điều bạn sẽ không làm.

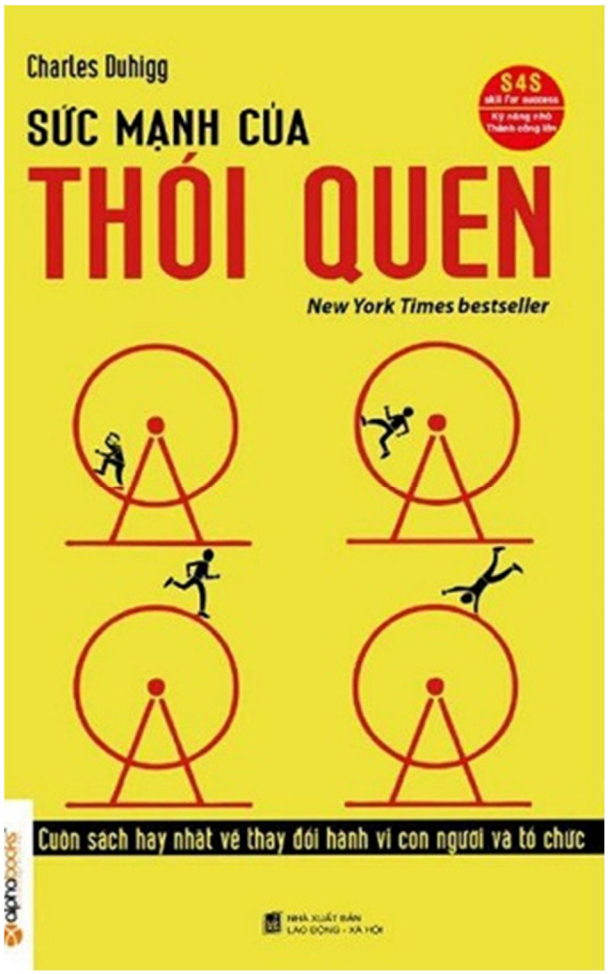
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Charles Duhigg

Tác phẩm: The Power of Habbit

Bản dịch: Sức Mạnh của Thói Quen

Nhà xuất Bản: Lao động – Xã hội

Số trang: 436

Ý tưởng chính

Cuốn sách "The Power of Habit" viết về sức mạnh của thói quen, cách hình thành thói quen, cách thay đổi thói quen, cách tạo ra những thói quen tích cực của cá nhân, tổ chức và cộng đồng. Tác giả đã chứng minh rằng thói quen đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong sự thành công của các cá nhân và tổ chức – đúng như nội dung của câu châm ngôn nổi tiếng "gieo thói quen, gặt tính cách; gieo tính cách, gặt số phận".

Về tác giả

Charles Duhigg là nhà báo chuyên viết mục kinh doanh của *The New York Times.* Ông nhận được nhiều giải thưởng – trong đó có giải Pulitzer – cho các bài báo và cuốn sách của mình. Ông tốt nghiệp Đại học Yale và Trường Kinh doanh Harvard.

Nội dung chính

Do khuôn khổ có hạn, người viết chỉ tóm tắt phần quan trọng nhất của cuốn sách đó là nội dung về thói quen của cá nhân và công ty.

Thói quen

Nhiều hành động chúng ta làm mỗi ngày từ những việc đơn giản như tắm rửa, đánh răng, ăn sáng, buộc dây giày, kiểm tra email, đi bộ, ăn tối, xem ti-vi đến những việc phức tạp như thói quen tiết kiệm, cách chúng ta tổ chức công việc trong ngày… có vẻ như là kết quả của việc suy nghĩ thấu đáo nhưng thật ra đó là thói quen. Một nghiên cứu khoa học tại Đại học Duke năm 2006 đã kết luận rằng hơn 40% hành vi hàng ngày của con người xuất phát từ thói quen.

Thói quen là một hoạt động hay chuỗi hoạt động được con người thực hiện khá thường xuyên mà không cần tập trung suy nghĩ nhiều. Ví dụ như khi chúng ta lái xe. Những động tác lái xe có vẻ như phức tạp cần chúng ta phải suy nghĩ trước khi thực hiện. Thế nhưng vì chúng đã thành thói quen, chúng ta có thể thực

hiện chúng một cách dễ dàng mà không cần phải tập trung suy nghĩ. Theo các nhà khoa học, thói quen được hình thành là vì bộ não luôn tìm cách giảm sự làm việc của trí óc. Não bộ luôn cố gắng chuyển hầu hết các hoạt động hàng ngày thành thói quen vì khi chúng ta hoạt động theo thói quen, não bộ sẽ được nghỉ ngơi thường xuyên hơn. Nhờ vào những thói quen hoạt động hàng ngày mà những bệnh nhân bị mất ký ức do bệnh tật hoặc chấn thương vẫn giữ được khả năng thực hiện những hoạt động cơ bản mà họ từng làm hàng ngày theo thói quen. Bệnh nhân Eugene bị viêm não do vi-rút không nhớ tuổi của mình, không nhận ra cháu của mình, và dĩ nhiên không thể vẽ được sơ đồ nhà của mình, nhưng vẫn có thể tìm đến nhà bếp khi muốn ăn.

Sự hình thành thói quen

Các nhà nghiên cứu tại MIT với công nghệ vi mô đã nghiên cứu thói quen bằng cách quan sát hoạt động não bộ của chú chuột trong khi tìm kiếm miếng sô cô la đặt trong một mê cung. Họ ngăn cách chú chuột với mê cung qua một vách ngăn. Sau một tiếng click lớn, vách ngăn mở ra và chú chuột đi vào mê cung để tìm đường đến miếng sô cô la. Theo sự dẫn dụ của mùi sô cô la, chú chuột đi lên đi xuống, ngửi và cào cấu vách tường… Thí nghiệm cho thấy não bộ của chú chuột hoạt động tích cực để xử lý thông tin: mùi, âm thành, hình ảnh… trên con đường tìm đến miếng sô cô la. Thí nghiệm này được lặp đi lặp lại nhiều lần, và chú chuột đã bắt đầu quen thuộc với hướng đi tìm miếng sô cô la, cho đến khi chú chuột không cần phải dùng đến não bộ để suy nghĩ đường đi. Lúc đó, những hành động: đi thẳng, rẽ trái… và ăn sô cô la đã được lưu trữ trong hạch nền và được thực hiện một cách tự động.

Quá trình não bộ chuyển hó một chuỗi hoạt động thành hành vi tự động gọi là “chunking” và là nguồn gốc của thói quen. Thói quen lái xe ô-tô của chúng ta cũng được hoàn thành tương tự như thí nghiệm trên. Ban đầu não bộ chúng ta phải làm việc cật lực để thực hiện hàng loạt các động tác: mở gara, mở khóa cửa xe, điều chỉnh ghế ngồi, tra chìa khóa vào ổ, khởi động xe, điều chỉnh kính, kiểm tra chướng ngại vật, đặt chân lên thắng xe, quan sát khoảng cách, phán đoán tình hình để điều khiển tay lái, chân ga và chân thắng… Sau một thời gian chúng ta có thể làm tất cả những việc trên mà không cần phải suy nghĩ nghiều. Những hành động phức tạp của việc lái xe đã biến thành thói quen – hành vi tự động. Nhờ vậy khi lái xe, chúng ta có thể suy nghĩ về việc khác hay nói chuyện với người khác.

Vòng tròn 3 bước lặp lại của thói quen

Vòng tròn 3 bước lặp lại của thói quen được phát triển và hình thành trong hạch nền của não bộ. Bước đầu tiên của vòng tròn này là “kích hoạt” có tác dụng như một nút khởi động để đưa não bộ vào trạng thái tự động và lựa chọn thói quen để sử dụng. Đối với chú chuột trong thí nghiệm là tiếng Click, còn đối với người lái xe là hành động cắm chìa khóa. Bước kế tiếp là sự diễn ra của “chuỗi hoạt động” – có thể thuộc về thể chất, tinh thần hay cảm xúc. Chuột bắt đầu đi, quan sát và ngửi mùi; người lái xe bắt đầu những động tác lái xe. Bước cuối cùng là “phần thưởng” cho những hành động vừa rồi. Đối với chuột là miếng sô cô la, đối với người lái xe là sự di chuyển từ nơi này đến nơi khác. Não bộ đánh giá phần thưởng này và sẽ quyết định vòng lặp đó có cần ghi nhớ để lặp lại và trở thành một thói quen hay không. Theo thời gian, vòng lặp “kích hoạt, hành động, kết quả” trở nên tự động hóa. Khi “kích hoạt” và “phần thưởng” gắn kết với nhau, bộ não của chúng ta sẽ phát triển một cảm giác kỳ vọng mạnh mẽ, dẫn đến sự hình thành thói quen.

Vai trò của "phần thưởng" trong việc duy trì một thói quen

Những nghiêu cứu cho thấy "kích hoạt" và "phần thưởng" tạo ra thói quen, nhưng không thể làm cho một thói quen mới trở thành bền vững. Chỉ khi nào não bộ mong muốn những "phần thưởng" đó thì thói quen mới được kéo dài. Các nhà khoa học tại Đại học New Mexico nghiên cứu 266 người để tìm hiểu thói quen tập thể dục đều đặn của họ. 92% nói rằng tập thể dục giúp họ cảm thấy vui vẻ hơn nhờ các hoóc-môn giảm đau và những chất dẫn truyền thần kinh khác do thể dục mang lại. 67% nói rằng thể dục mang lại cho họ cảm giác thành công, chiến thắng bản thân. Chỉ khi nào não bộ của họ mong đợi phần thưởng - hoóc-môn giảm đau hay cảm giác thành công – thì việc buộc dây giày mỗi sáng "kích hoạt" sẽ trở thành tự động. Như vậy bên cạnh việc tạo ra một chuỗi hành vi tự động, "kích hoạt" còn tạo ra sự thèm muốn để có "phần thưởng".

Ứng dụng thói quen trong Marketing

Vào những năm đầu thế kỷ 20, đánh răng không phải là thói quen của người Mỹ. Nhưng thiên tài quảng cáo Claude Hopkins đã tạo ra thói quen đánh răng cho người Mỹ và nhờ đó bán ra lượng khổng lồ kem đánh răng Pepsodent. Ông đã quảng cáo một thông điệp đơn giản rõ ràng: đánh răng bằng Pepsodent sẽ giúp bỏ đi những mảng bám răng và tạo cho người dùng một hàm răng trắng. Quan trọng hơn, ông đã cho vào trong kem Pepsodent chất làm mát gồm acid citric, tinh dầu bạc hà, và vài hóa chất khác. Khi khách hàng đánh răng, chúng tạo cảm giác mát lạnh "bạc hà" trên lưỡi và nướu răng. Khách hàng thích và chờ đợi cảm giác "phần thưởng" này. Và họ đánh đồng cảm giác mát lạnh "bạc hà" này với sự sạch sẽ của hàm răng – thế là việc đánh răng hàng ngày đã dần trở thành thói quen bền vững.

Trong nỗ lực marketing sản phẩm xịt phòng Febreze, các chuyên viên marketing P&G phát hiện rằng khách hàng mong muốn một cái gì đó vui tươi – một sự ăn mừng nho nhỏ - sau khi họ dùng Febreze để xịt phòng và đẩy bay các mùi khó chịu. Họ đã đưa những mùi thơm vào Febreze làm cho nó không chỉ có khả năng trung hòa các mùi – khử mùi – mà còn có khả năng tạo ra mùi thơm đặc trưng. Và họ thay đổi thông điệp quảng cáo từ "đẩy bay các mùi khó chịu" thành "làm sạch mùi". Mùi thơm này đã quyến rũ và làm "nghiện" các bà nội trợ. Febreze đã trở thành sản phẩm bán chạy của P&G.

Nguyên tắc vàng để thay đổi thói quen

Thói quen hầu như không thể bị xóa bỏ, mà chỉ có thể được thay thế bằng một thói quen khác. Nguyên tắc vàng để thay đổi thói quen là giữ nguyên phần kích hoạt và phần thưởng, và thay hành vi cũ bằng một hành vi mới.

Bóng bầu dục là trận đấu của sự nghi binh và phản nghi binh, chơi lừa và đánh lạc hướng, do đó những huấn luyện viên thường xây dựng nhiều chiến thuật thi đấu. Họ huấn luyện cho các vận động viên quan sát dấu hiệu chuyển động của đối thủ và suy nghĩ chiến thuật hợp lý và thường là bất ngờ - đối với đối thủ - để áp dụng. Huấn luyện viên Dungy lại dùng phương pháp ngược lại. Ông không hứng thú với việc dạy cho các cầu thủ nhiều phương án thi đấu và những cách đánh lạc hướng đối thủ. Thay vào đó, ông chỉ bắt đội tập thuần thục vài mô hình chiến thuật. Cầu thủ vẫn được "kích hoạt" bằng cách quan sát và phán đoán dấu hiệu chuyển động của đối thủ. Nhưng thay vì phân tích và suy nghĩ việc áp dụng chiến thuật nào để áp dụng, họ sử dụng ngay những hành động mà họ đã được huấn luyện và đã thực hành

nhiều lần thành thói quen. Các đội đối thủ dù có đoán biết chiến thuật thi đấu đơn giản này cũng không thể ngăn cản được vì các cầu thủ của ông đã thực hiện các hành động theo thói quen này quá nhanh, quá thuần thục. Bằng phương cách huấn luyện thay đổi thói quen quan sát đối thủ rồi suy nghĩ phân tích thành thói quen quan sát và hành động ngay, huấn luyện viên Dungy đã đem lại những kết quả thi đấu thành công cho đội Buc, và vinh quang cho đội Indianapolis Colts.

Alcoholics Anonymous (AA) là tổ chức giúp những người nghiện rượu bỏ rượu. AA tập trung vào các vòng lặp thói quen và tìm cách thay đổi các hành động của những người nghiện rượu khi họ bắt đầu nhận những "kích hoạt" của thói quen uống rượu. Thay vì rượu, AA cho người cai nghiện uống belladonna – một loại thuốc gây ảo giác. Biết người nghiện uống rượu khi muốn quên đi một điều gì đó, hay cảm thấy bớt lo lắng, buồn rầu, AA đã thành lập một hệ thống bạn bè gặp gỡ và đồng hành với người nghiện rượu. Người nghiện rượu có thể nhận được sự thanh thản nhờ tâm sự với người hỗ trợ hay tham dự các buổi họp nhóm, hơn là cùng uống rượu với bạn nhậu. Ngoài ra, AA còn hướng những người muốn thay đổi thói quen phải có một niềm tin mãnh liệt rằng họ có thể thay đổi. Đối với một số người, điều này có thể là yếu tố tâm linh, và đối với một số người khác là niềm tin mãnh liệt mà họ cùng với nhóm của họ phát triển và nuôi dưỡng. Cách tiếp cận này của AA đã và được áp dụng qua các điều trị khác như nghiện ma túy, cờ bạc, thuốc lá, thực phẩm.

Những thói quen chủ chốt có thể thay đổi thói quen khác

Thói quen chủ chốt là những thói quen mà khi tổ chức hay cá nhân thực hiện sẽ tạo ra một ảnh hưởng giúp tổ chức, cá nhân thay đổi các thói quen khác theo hướng tích cực.

Các nhà nghiên cứu cho thấy những người tập thể dục thể thao đều đặn ăn uống tốt hơn và làm việc hiệu quả hơn. Họ ít hút thuốc lá, kiên nhẫn hơn với người khác. Họ cũng dùng thẻ tín dụng ít hơn và ít bị căng thẳng. Con cái của các gia đình có thói quen ăn tối cùng nhau thường có kỹ năng làm việc nhà tốt hơn, học cao hơn, tự tin hơn và kiểm soát cảm xúc tốt hơn. Những người có thói quen dọn giường buổi sáng có năng suất lao động tốt hơn, cảm giác sung túc hơn. Tập thể dục đều đặn, ăn cơm cùng gia đình, dọn giường mỗi sáng… là những thói quen chủ chốt. Chúng tạo ra chuỗi phản ứng giúp cho các thói quen tích cực khác chiếm ưu thế.

Câu chuyện về thói quen chủ chốt của nhà máy thép Alcoa. Ông O'Neill, nguyên là viên chức chính phủ thành công và một nhà quản lý lão luyện, được ban quản trị nhà máy thép Alcoa mời làm Tổng giám đốc. Khác với các Tổng giám đốc khác, ông O'Neill không quá tập trung vào các chỉ số kinh doanh thông thường. Thay vì thay đổi nhiều thói quen hoạt động của tổ chức Alcoa, O'Neill xác định hành vi về an toàn lao động là thói quen chủ chốt. O'Neill tuyên bố mục tiêu hàng đầu của ông là thực hiện chính sách an toàn lao động, biến Alcoa thành nơi không có tai nạn lao động. Mục tiêu lạ lùng này lúc mới đưa ra đã gây sốc cho các nhà đầu tư và ban quản lý. Kế hoạch của O'Neill được xây dựng theo vòng lập của thói quen. "Kích hoạt": tai nạn của công nhân; "Hành động": khi có tai nạn xảy ra, lãnh đạo của phòng trực tiếp phải báo cáo với O'Neill trong vòng 24 tiếng để đảm bảo tai nạn ấy không bao giờ xảy ra nữa; "Phần thưởng": chỉ người nào tuân theo hệ thống báo cáo tai nạn này mới được thăng tiến. Để đáp ứng được thói quen này, toàn bộ hệ thống báo cáo của nhà máy đã được sắp xếp lại nhằm giúp thông tin từ dưới – công nhân – có thể lên trên – các cấp lãnh đạo và cuối cùng là O'Neill một cách nhanh nhất. Công nhân

làm việc theo đúng quy trình kỹ thuật chuẩn, và cũng được trao thêm quyền để làm những việc trong năng lực và vị trí của họ. Nguyên vật liệu thô cũng được tiết kiệm để giảm bớt tai nạn. Những ý kiến phản hồi có tính sáng tạo của công nhân, nhân viên cấp thấp này cũng được cấp trên nghe thấy. Sau một thời gian áp dụng thói quen an toàn lao động, tỷ lệ tai nạn của Alcoa chỉ còn 1/20 tỷ lệ trung bình của nước Mỹ, và quan trọng hơn là chi phí đã được giảm xuống, chất lượng và năng suất tăng vọt, lợi nhuận công ty gấp 5 lần. Ông O'Neill thắng lợi vì đã chọn đúng thói quen chủ chốt và tập trung thực hiện thay đổi thói quen này một cách thành công, kéo theo sự thay đổi tích cực của những thói quen khác của tập thể công nhân nhà máy Alcoa.

Starbucks và những thói quen của nhân viên

Starbucks – chuỗi cà phê hàng đầu nước Mỹ và thế giới – là một trong những công ty đi đầu về việc huấn luyện những thói quen tốt cho nhân viên. Một trong những thói quen chủ chốt mà Starbucks huấn luyện cho nhân viên là "Sức mạnh ý chí/Will Power" – thói quen quan trọng bậc nhất quyết định sự thành công của một cá nhân. Nhân viên Starbucks được huấn luyện có sức mạnh ý chí, tinh thần kỷ luật, luôn đi làm đúng giờ, luôn nhiệt tình trong suốt giờ làm việc. Họ được huấn luyện kiềm chế cảm xúc để luôn có thể phục vụ khách hàng với sự niềm nở và mong muốn đem tới cho khách hàng ly cà phê hoàn hảo. Starbucks còn dạy cho nhân viên thói quen phục vụ khách hàng theo hệ thống mang tên một loại café: LATTE – Lắng nghe (Listen), Xác nhận (Acknowledge), Hành động (Take action), Cảm ơn (Thank), Giải thích (Explain). Starbucks còn dạy cho nhân viên cách xác định, phân loại khách hàng và thực hiện công việc phục vụ hợp lý cho khách hàng đó. Mọi hành động được thực tập nhuần nhuyễn cho đến khi nhân viên có thể hành động một cách tự động theo thói quen. Những thói quen tốt này của nhân viên là một trong những nguyên nhân góp phần làm nên thành công của Starbucks.

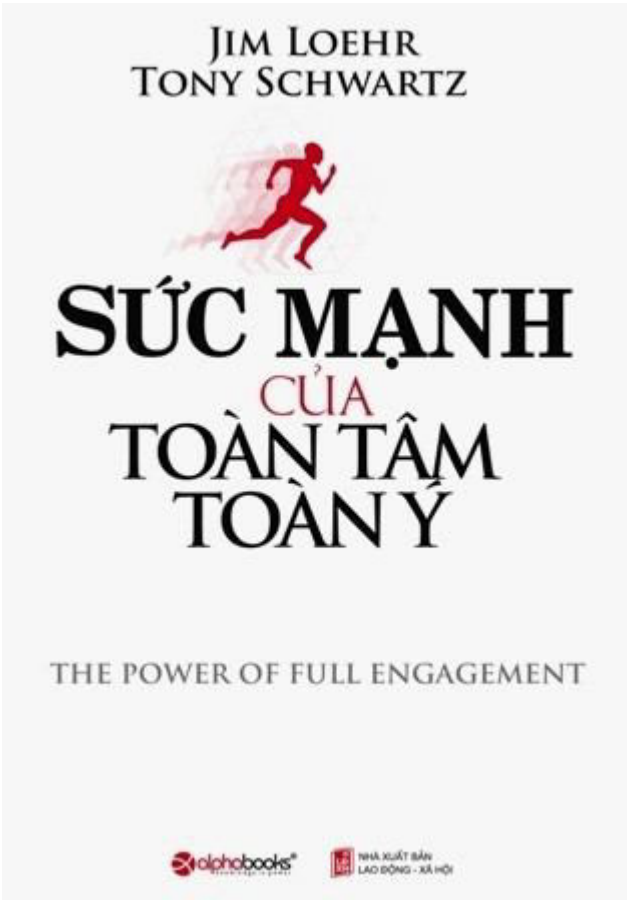
Người tóm tắt

Lâm Minh Chánh

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Nguyên tác: The Power of Full Engagement

Tác giả: Jim Loehs – Tony Schwartz

Bản dịch: Sức Mạnh của Toàn Tâm Toàn Ý

Xuất bản: 2003

Số trang: 357 trang

Người dịch: Phạm Kim Anh – Đào Quế Anh

Bản quyền: Công ty Sách Alpha

Nhà xuất bản: Lao động xã hội 2009

Về tác giả:

Jim Loehs

Tiến sĩ giáo dục, chủ tịch kiêm CEO của LEG Performance Systems.

Tác giả 12 quyển sách trong đó có Best Seller "Nỗ lực để thành công" và "Rèn luyện sức mạnh trong thể thao".

Khách hàng của ông là những vận động viên nổi tiếng, cảnh sát đặc nhiệm SWAT, FBI.

Tony Schwartz

Sáng lập và là Tổng giám đốc Công ty dự án năng lượng

Tác giả nhiều đầu sách trong đó có Best Seller "Nghệ thuật kinh doanh" (viết chung với Donal Trump), "Điều thực sự quan trọng".

Là nhà báo của The New York Times, Phó tổng biên tập tạp chí News Week và viết cho nhiều tờ báo khác.

Nội dung chính

Phát huy bốn nguồn năng lượng chủ yếu để bù năng lượng tiêu hao bằng phương pháp phục hồi xen kẽ. Tạo ra những thói quen cụ thể để quản trị năng lượng tích cực rèn luyện sự toàn tâm toàn ý.

Phần I

Chương 1

Năng lượng chứ không phải thời gian – mới là nguồn lực quý giá nhất

Trong thời đại kỹ thuật số hiện nay, chúng ta sống hối hả, chạy đua với thời gian; chúng ta sống trong sự ràng buộc song lại đang bị phân tán. Chúng ta cho rằng mình không còn lựa chọn nào khác, đến nỗi khi thực hiện công việc mới được nửa thời gian bạn đã cảm thấy năng lượng của mình cạn kiệt, mệt mỏi; không bao giờ có đủ toàn tâm toàn ý cho gia đình và cho những hoạt động khác.

Năng lượng chứ không phải thời gian – mới là thước đo cơ bản của hiệu suất cao

Ta thường không chú ý đến tầm quan trọng của năng lượng trong công việc và cuộc sống riêng. Nếu không có đủ lượng, chất, trọng tâm và tác động của năng lượng cần thiết, mọi hoạt động sẽ kém hiệu quả.

Hiệu suất, sức khỏe và hạnh phúc được tạo lập trên cơ sở quản trị năng lượng thông minh

Số lượng giờ trong ngày là cố định, nhưng khối lượng và chất lượng năng lượng mà ta có thể sử dụng thì không.

Các nhà lãnh đạo là những người quản lý năng lượng của tập thể, của công ty, tổ chức và thậm chí cả trong gia đình. Họ truyền cảm hứng và đầu tư phục hồi nguồn năng lượng chung. Việc quản lý năng lượng thông minh, cả từ góc độ cá nhân lẫn tổ chức khiến điều mà ta gọi là toàn tâm toàn ý hoàn toàn có thể thực hiện được. Vậy chúng ta phải học cách quản trị năng lượng hiệu quả và thông minh hơn có sức mạnh biến đổi lạ thường đối với cá nhân cũng như tổ chức.

Một phòng thí nghiệm sống

Chúng tôi nghiên cứu tầm quan trọng của năng lượng trong phòng thí nghiệm sống của các môn thể thao chuyên nghiệp. Sau khi thành công trong lãnh vực thể thao, chúng tôi áp dụng qua các lãnh vực khác như với đội giải cứu con tin của FBI, phòng cảnh sát tư pháp Hoa Kỳ, nhân viên y tế, giới kinh doanh điều hành các doanh nghiệp.

Với thực tế khắc nghiệt, điều gì giúp bạn có khả năng làm việc ở mức độ tối ưu mà không phải hy sinh sức khỏe, hạnh phúc và niềm vui của bạn?

Có 4 nguyên tắc quản lý năng lượng chủ đạo chi phối quá trình này.

Nguyên tắc 1

Toàn tâm toàn ý đòi hỏi sử dụng bốn nguồn năng lượng tách biệt nhưng có quan hệ với nhau: thể chất, tình cảm, trí tuệ và tinh thần

Để làm việc với mức độ tối ưu, chúng ta cần phải khéo léo quản trị từng thứ trong những năng lượng liên kết lẫn nhau này.

Nguyên tắc 2

Vì năng lượng sẽ tiêu hao đi cả khi bạn lạm dụng lẫn khi không tận dụng nó, chúng ta phải bù đắp năng lượng tiêu hao bằng năng lượng phục hồi xem kẽ.

Để duy trì nhịp sống khỏe mạnh trong đời mình, chúng ta cần học cách tiêu hao và phục hồi năng lượng điều hòa. Chúng ta toàn tâm toàn ý với những chu kỳ thời gian, và sau đó hoàn toàn tách khỏi chúng và cố gắng phục hồi năng lượng trước khi bật trở lại trận chiến đối mặt với bất kỳ thử thách nào.

Nguyên tắc 3

Để phát triển khả năng, chúng ta phải cố gắng vượt qua những giới hạn thông thường của mình, luyện tập theo phương pháp hiệu quả mà các vận động viên giỏi nhất thường tập luyện.

Sự căng thẳng không phải là kẻ thù trong đời ta. Trái lại, nó là mấu chốt của sự phát triển. Để tăng cường sức mạnh cơ bắp, chúng ta luyện tập tiêu hao năng lượng vượt mức bình thường, có thể có những vết rách li ti trong sợi cơ, nhưng khi cơ bắp được nghỉ để hồi phục sau 24 hoặc 48 giờ nó sẽ mạnh mẽ hơn lúc ban đầu. Tương tự, chúng ta phát triển khả năng tình cảm, trí tuệ và tinh thần bằng chính cách chúng ta phát triển khả năng thể chất. Nietzche đã nói: “Những gì không giết chết được ta sẽ làm cho ta mạnh mẽ hơn lên.”

Nguyên tắc 4

Những thói quen năng lượng tích cực – các công việc hằng ngày rất cụ thể để quản lý năng lượng – là then chốt để luôn toàn tâm toàn ý và đạt hiệu suất cao bền vững.

Thói quen nề nếp tích cực là một hành vi trở nên vô thức theo thời gian – được khích lệ bởi một chuẩn mực nào đó – sức mạnh của các thói quen nề nếp là ở chỗ chúng đảm bảo rằng ta sử dụng năng lượng ý thức ở mức ít nhất có thể ở những nơi không cần thiết, để ta tự do tập trung nguồn năng lượng có sẵn của mình vào những lĩnh vực có tính sáng tạo và nâng cao chất lượng.

Qui trình thay đổi

Việc thực hiện thay đổi lâu dài cần tiến hành theo qui trình ba bước: xác định mục đích, đối diện với sự thật và bắt tay hành động. Qua đó, hãy lập những thói quen nề nếp tích cực có thể thúc đẩy và đem lại sức sống mới bằng cách tích lũy và duy trì năng lượng về mọi mặt trong cuộc sống thay vì thụ động ngồi nhìn khả năng hoạt động giảm dần theo ngày tháng. “Gieo thói quen gặt tính cách” hay như Đạt-Lai Lạt Ma nói: “Không có điều gì mà ta không thể làm cho dễ dàng hơn bằng việc làm liên tục làm quen và tập luyện. Bằng việc tập luyện, ta có thể thay đổi bản thân mình.”

Chương 2

Cuộc đời rệu rã của Roger B.

Roger B. có vẻ như đang sống một cuộc đời thành đạt điển hình. Tuổi 42, ở vị trí tổng giám đốc một công ty phần mềm máy tính lớn, mức lương cao, quản lý trên 4 bang miền Tây. Vợ anh, Rachel, 39 tuổi, một bác sĩ tâm lý, họ cưới nhau đã 15 năm và có 2 con, Alyssa 9 tuổi và Isabel 7 tuổi. Họ thực sự là những người rất bận rộn. Thoạt nhìn, khó mà thấy được trục trặc nào.

Khi gặp chúng tôi, xếp của Roger phát biểu: "Chúng tôi coi Roger như một ngôi sao đang lên nên đã đưa anh vào chức vụ lãnh đạo rất quan trọng, nhưng từ 2 năm nay anh trượt dài trong hiệu suất công tác, tôi bực mình và rất thất vọng. Nhưng anh ta là người tốt và đa tài, tôi không muốn phải để anh ta ra đi. Tôi sẽ rất vui nếu các anh giúp được anh ta trở về đúng lối."

Sau khi làm một số xét nghiệm và được kiểm tra theo phương pháp của chúng tôi, chúng tôi kết luận Roger đang mất dần nguồn năng lượng của mình: năng lượng thấp, ít kiên nhẫn, tiêu cực, hời hợt trong các mối quan hệ và thiếu say mê.

Thể chất là căn bản

Nhân tố góp phần hiển nhiên nhất trong mọi cản trở hiệu suất của Roger là cách anh quản trị năng lượng thể chất của mình kém: thừa cân, bụng phệ ra, tỷ lệ mỡ trong máu cao, huyết áp cũng bắt đầu cao. Tuy anh đã bỏ hút thuốc 10 năm trước nhưng thỉnh thoảng anh vẫn còn hút một vài điếu khi cảm thấy căng thẳng. Anh lấy cớ không có thời gian nên không tập thể dục. Cả ngày căng thẳng công việc, tối về phải kiểm tra email, hơn nửa đêm mới đi ngủ, giấc ngủ chập chờn, đôi lúc phải nhờ thuốc ngủ. Tích lũy lại, Roger đã gây thiệt hai nặng cho anh không chỉ về lượng và chất của năng lượng anh có mà còn về độ tập trung và động cơ làm việc của anh nữa.

Hoạt động không nhiên liệu

Các mối quan hệ là một trong những nguồn tiềm năng mạnh nhất để hồi phục tinh thần. Hiện thời Roger và vợ anh có quá ít thời gian ở bên nhau, tình cảm lãng mạn chỉ là ký ức, quan hệ chăn gối trở nên hiếm hoi, những cuộc chuyện trò ngày càng mang tính chất công việc. Vợ anh cũng có những mối bận tâm riêng của mình, cô dành trọn thời gian cho công việc và chăm sóc người cha 72 tuổi bị Alzheimer. Roger thông cảm với vợ nhưng không tránh khỏi cảm giác mình đang ít nhiều bị bỏ rơi. Bé Alyssa đã bắt đầu có một số vấn để ở trường học, Roger biết rằng Alyssa cần được quan tâm hơn, nhưng anh không còn sức để giúp con vào buổi tối. Bé Isabel có vẻ như đang suôn sẻ, nhưng sự mệt mỏi của Roger cũng ảnh hưởng đến tình cảm cha con.

Thời kỳ khó khăn, công ty giảm nhân công, mọi người phải làm việc nhiều hơn kể cả sếp của Roger, anh ít gặp sếp hơn trước, anh có cảm giác không còn được quý mến nữa. Tâm trạng của Roger ảnh hưởng mạnh tới những người dưới quyền anh. Cái vòng luẩn quẩn của sự ảnh hưởng nhau.

Nỗ lực để tập trung

Cách Roger quản lý năng lượng thể chất và tình cảm của mình đã giải thích nguyên nhân của trở ngại: thiếu tập trung, sự mệt mỏi, không hài lòng, thất vọng, mặc cảm. Lần đầu tiên trong sự nghiệp của mình, Roger thấy mình xao lãng và thiếu hiệu quả. Anh hiếm khi bỏ công việc lại văn phòng, gần như chẳng bao giờ thoát ly hoàn toàn khỏi công việc. Anh hiếm khi nghỉ giải lao và mức độ tập trung của anh ngày càng tồi tệ đi.

Vấn đề thực sự là gì?

Roger dành quá nhiều thời gian của mình để đáp ứng những đòi hỏi bên ngoài và do vậy anh ta đã hoàn toàn mất ý thức về việc mình thực sự muốn gì trên đời. Không bị ràng buộc với những chuẩn mực đích thực, Roger không có nhiều động lực để quan tâm đến bản thân mình. Đặc biệt, Roger nói, anh cảm thấy mình là nạn nhân của những nhân tố vượt ngoài tầm kiểm soát của mình: "Tôi chỉ cố tiến lên phía trước, đặt bàn chân này lên phía trước bàn chân kia mà thôi. Đó không phải là con đường mà tôi đã tưởng tượng, nhưng nếu có đường lối đúng hơn thì tôi cũng chưa tìm ra được".

Chương 3

Nhịp điệu của hiệu suất cao: cân bằng giữa căn thẳng và hồi phục

Năng lượng chỉ đơn thuần là khả năng thực hiện công việc. Nhu cầu cơ bản của loài người chúng ta là tiêu hao và phục hồi năng lượng. Cân bằng giữa căn thẳng và phục hồi sức lực rất cần thiết không chỉ đối với thi đấu thể thao mà còn đối với quản trị năng lượng trên mọi phương diện trong cuộc sống. Tiêu hao năng lượng quá nhiều mà không phục hồi đầy đủ cuối cùng sẽ dẫn đến kiệt lực và suy sụp. Khôi phục quá nhiều mà không dùng đủ mức dẫn đến tình trạng hao mòn và suy yếu. Với tình cảm, trí tuệ và tinh thần cũng xảy ra tiến trình y hệt. Chiều sâu tình cảm và khả năng phục hồi phụ thuộc vào việc tương giao tích cực với những người khác và những tình cảm của chính mình. Toàn tâm toàn ý đòi hỏi phải nuôi dưỡng sực cân bằng năng động giữa tiêu hao và hồi phục năng lượng. Chúng tôi gọi đó là dao động nhịp sống, và nó tượng trưng cho nhịp đập cơ bản của cuộc sống.

Nhịp đập của cuộc sống

Chính thiên nhiên cũng có nhịp đập, một chuyển động nhịp nhàng như sóng giữa hoạt động và nghỉ ngơi. Sự luân chuyển giữa các mùa, ngày và đêm, chim muông di trú, gấu ngủ đông…tất cả đều theo chu kỳ. Con người cũng vậy, nhịp thở, sóng não, thân nhiệt, nhịp tim, mức độ hooc-môn, huyết áp…được dẫn dắt bằng nhịp điệu do tự nhiên điều khiển được mã hóa trong gien của chúng ta.

Chúng ta là những bản thể dao động trong một vũ trụ dao động. Nhịp điệu là di sản thừa kế của chúng ta

Những nhịp điệu xảy ra nhiều lần theo chu kỳ, thường xuyên dao động lên xuống trong ngày. Những chỉ số sinh học như nhịp tim, mức độ hooc-môn, cường độ căng cơ bắp, hoạt động

sóng não, tất cả đều tăng lên trong giai đoạn đầu của chu kỳ, sau khoảng thời gian giữa 90 và 120 phút bắt đầu giảm, đòi hỏi một khoảng thời gian nghỉ ngơi và hồi phục. chúng ta có khả năng vượt qua được những chu kỳ tự nhiên này bằng cách bắt cơ thể nỗ lực bằng những hooc-môn căng thẳng hỗ trợ, nhưng cái giá phải trả về lâu dài là độc tố tích lũy bên trong cơ thể. Nếu bạn uống cà phê để duy trì sự tỉnh táo, uống ít rượu để giảm căng thẳng, dùng thuốc ngủ để hỗ trợ giấc ngủ thì chính bạn đang che giấu tình trạng nguy ngập của chính mình.

Thời điểm giữa các cao trào

Sống như một người đang chạy nước rút là chia nhỏ cuộc đời thành một chuỗi những bước nghĩ có kiểm soát phù hợp với nhu cầu sinh lý của chính mình và với nhịp điệu, chu kỳ của tự nhiên.

Một vận động viên nếu biết cách phục hồi ở thời gian giữa các cao trào: động tác, tư thế, nhịp thở…thì họ sẽ có hiệu quả cao phục hồi sức lực trong một thời gian ngắn, nói như vận động viên Jack Nicklaus: "…tôi đã phát kiến ra một thói quen cho phép tôi di chuyển từ đỉnh cao của sự tập trung xuống những thung lũng của sự thư giãn…"

Phục hồi trong công việc

Làm thế nào để tránh kiệt sức khi đối diện với những công việc rất căng thẳng?

Bà Maggie Wilderotte, chủ tịch công ty Wink Communications nói: "…bạn phải có khả năng kiểm soát tốc độ của mình và dành thời gian để nghỉ giữa chừng nhiều lần…tôi lượn quanh văn phòng, hỏi thăm mọi người, việc này giúp tôi có cơ hội giao tiếp với nhân viên, dù chỉ 30 phúc mà tôi thấy thư giãn lạ thường…".

Bill Norman, phó chủ tịch công ty nội thất nói: "Tôi biết có những người mà công việc là cuộc sống của họ, là sự quan tâm duy nhất của họ. Nhưng tôi nghĩ làm những gì mà bạn thấy thích thú ngoài lề công việc cũng rất quan trọng (chụp ảnh chẳng hạn)".

Phục hồi năng lượng tổ chức

Bruce F. điều hành một ban trong công ty viễn thông lớn, thường tổ chức những buổi họp kéo dài ba bốn tiếng đồng hồ không nghỉ giải lao. Chúng tôi chỉ cho ông thấy rằng nếu mục đích của ông là tối đa hóa hiệu suất, thì trái lại ông đang quản lý năng lượng của đội ngũ nhân viên theo cách không hiệu quả chút nào. Lúc đầu ông hoài nghi, cuối cùng ông trở thành một tín đồ đích thực tin tưởng vào sức mạnh của sự hồi phục cách quãng. Ông bắt đầu lên kế hoạch nghỉ giải lao 15 phút sau mỗi 90 phút họp, và ông yêu cầu không ai được bàn công việc trong những lúc giải lao này. Bruce nói: "Giờ nghỉ giải lao thực sự đã làm cho cả tập thể chúng tôi thư giãn, hiệu quả cuộc họp cao hơn trong thời gian ngắn hơn".

Một thế giới chống đối sự nghỉ ngơi

Robert Iger, chủ tịch công ty Walt Disney, miêu tả ảnh hưởng của email: “Nó làm thay đổi hoàn toàn nhịp độ trong ngày làm việc của tôi…số lượng email ngày càng tăng, cái dây rốn nối với công việc dài hơn bao giờ hết”.

Chúng ta sống trong một thế giới nơi tôn vinh công việc và hoạt động, nơi phớt lờ sự phục hồi và tiếp thêm sức sống mới. Nhiều người trong chúng ta coi cuộc đời như cuộc chạy đua việt dã và không dừng lại trước khi có kết thúc có hậu, có nghĩa là từ từ rệu rã trong mọi lĩnh vực của cuộc sống, giống như Roger B.

Chứng nghiện áp lực

Làm việc với nhịp độ quá căng thẳng mà không nghỉ ngơi thực sự có thể mắc nghiện. Những hooc-môn sinh ra khi căng thẳng kích thích sự hưng phấn và tạo sự thúc bách hấp dẫn, cái gọi là tình trạng adrenaline cao. Khi chúng ta làm việc với cường độ căng thẳng đến một lượng thời gian nhất định, chúng ta sẽ mất khả năng chuyển sang tốc độ khác.

Dick Wolf, nhà sản xuất chương trình truyền hình nói: “Cái khinh khủng nhất là tôi đã mất khả năng dừng lại. Tôi có cảm giác tội lỗi khi không làm việc, và hầu như lúc nào tôi cũng sẽ tìm ra việc gì đó để làm. Đó là sự bất lực không thể giật phích cắm điện ra khỏi ổ để chỉ sống nhàn tản”.

Mark Ethridge, tổng biên tập một tờ nhật báo thú nhận: “ Càng ngày tôi càng nhận ra rằng mọi người không còn sống với hiện tại nữa. Ta không bao giờ hướng toàn tâm toàn ý vào công việc đang làm, vì rằng cái mà ta thực sự muốn làm là kết thúc việc đó để bắt tay vào làm việc khác. Dường như ta chỉ lướt qua bề mặt của cuộc sống. Thật là nản”.

Những người tự cho mình là nghiện công việc thường lạm dụng rượu cồn, hay li dị và mắc những bệnh có liên quan đến stress nhiều hơn đáng kể so với tỷ lệ trung bình.

Chết do làm việc quá sức

Không phải cường độ tiêu hao năng lượng gây kiệt sức, hiệu suất sút kém và thể lực suy sụp, mà là sự tiêu hao lâu dài và không có phục hồi. Ở Nhật Bản, thuật ngữ karoshi có thể dịch theo nghĩa đen là “chết do làm việc quá sức”, thường do những cơn đau tim, đột quỵ.

Qua nghiên cứu cho thấy có 5 nhân tố chính:

- Những giờ làm việc quá dài cản trở nhịp độ hồi phục sức lực thông thường và nghỉ ngơi.
- Làm việc buổi đêm
- Làm việc không có ngày nghỉ hoặc nghỉ giải lao
- Công việc áp lức cao mà không nghỉ giải lao
- Lao động tay chân đòi hỏi quá khắt khe và áp lực công việc thường xuyên

Khi cái ta có chưa phải là đủ

Việc thường xuyên phải khôi phục năng lượng đảm bảo để chúng ta có thể duy trì sự toàn tâm toàn ý chừng nào mà mức độ đòi hỏi của công việc không thay đổi. Những điều gì xảy ra khi những đòi hỏi tăng lên vượt quá khả năng của chúng ta và thậm chí ngay cả khi năng lượng dự trữ dù còn đầy cũng vẫn không đủ?

Để phát triển năng lượng, chúng ta cần phải thường xuyên đặt mình vào công việc áp lực cao hơn – và tiếp theo đó là phục hồi đầy đủ - việc bù đắp. Giả dụ nếu bắt cơ bắp phải chịu những đòi hỏi vượt quá khả năng, bạn sẽ có nguy cơ bị tổn thương nghiêm trọng. Nhưng nếu chỉ đặt cơ bắp vào những nhu cầu bình thường thì nó sẽ không phát triển được. Phát triển năng lực đòi hỏi sự tự nguyện chịu đựng đau đớn chốc lát để được lợi ích lâu dài. Khái niệm tâm lý này Mihalf gọi là Flow (thuận lòng). Ông viết: “Giây phút tuyệt hảo nhất (trong đời ta) thường đến vào lúc cơ thể hoặc tâm trí ta căng hết mức trong một nỗ lực tự nguyện để hoàn thành một nhiệm vụ khó khăn và đáng giá”.

Những cơn bão dự đoán và không được dự đoán

Trong suốt cuộc đời, ta phải đối mặt với những thời kỳ sóng gió với các mức độ khác nhau trên các phương diện thể chất, tình cảm, trí óc và tinh thần.

Khi chúng ta cảm thấy bị đe dọa, chúng ta có xu hướng lùi lại. Sự phục hồi sức lực là phương tiện để giải độc và tiếp thêm nhiên liệu để chúng ta có thể quay trở lại thử thách với nguồn năng lượng mới được phục hồi lại.

Khi chúng ta cảm thấy bị thử thách chứ không phải gặp nguy hiểm, chúng ta sẵn sàng cố gắng hết sức hơn, dù cho có phải chấp nhận rủi ro và trải qua khó khăn nào đó suốt chặng đường này.

Chương 4

Năng lượng thể chất tiếp thêm nhiên liệu

Tầm quan trọng của năng lượng thể chất đối với các công việc, hoạt động bằng cơ bắp có vẻ như hiển nhiên. Phần lớn những người lao động bằng trí óc có xu hướng xem thường vai trò của năng lượng thể chất. Trên thực tế, thể chất là nguồn nhiên liệu cơ bản cho chúng ta dù bất kỳ lao động ở phương diện nào, nó là tâm điểm của nhận thức và cuộc sống, khả năng kiểm soát cảm xúc, duy trì tập trung, suy nghĩ sáng tạo.

Năng lượng thể chất được bắt nguồn từ sự tương tác giữa oxi và glucoza nên nó phụ thuộc vào nhịp thở, thực phẩm ta ăn, chất lượng giấc ngủ của chúng ta.

Chúng ta chỉ cảm nhận được oxi trở nên quí giá trong trường hợp bị ngạt thở, mắc một căn bệnh về đường hô hấp, khi tức giận, lo lắng.. Hơi thở là công cụ có tác động mạnh đến việc điều chỉnh. Thở sâu, nhẹ và nhịp nhàng đồng thời vừa là nguồn năng lượng, vừa làm ta tỉnh táo và tập trung, giúp thư giãn, yên tĩnh và thanh thản.

Ăn uống có cân nhắc

Nguồn năng lượng thể chất quan trọng thứ hai trong cuộc sống của chúng ta bắt nguồn từ những thứ mà ta ăn. Với dạ dày trống rỗng khó mà bận tâm đến điều gì khác ngoài thức ăn. Ăn quá mức dẫn đến béo phì, có hiệu quả không tốt đối với hiệu suất và sức khỏe. Ăn nhiều chất béo, đường và các loại carbohydrate đem lại sự hồi phục nhanh, song nghèo năng lượng và hiệu quả thấp hơn nhiều so với Protein có độ béo thấp và carbohydrate phức như ra và ngũ cốc.

Ăn sáng vô cùng quan trọng, nó không thể làm tăng lượng đường trong máu mà còn khởi động sự trao đổi chất. Tần số chúng ta ăn cũng ảnh hưởng đến khả năng duy trì sự toàn tâm toàn ý và hiệu suất cao, có thể ăn năm, sáu "bữa ăn" trong ngày. Việc ăn quá nhiều và quá thường xuyên là vấn đề nan giải y như việc ăn quá ít và không thường xuyên. Ăn các thức ăn nhiều calo vào các khoảng thời gian sớm trong ngày và ít calo hơn vào buổi tối. Uống nhiều nước có lợi cho tuổi thọ và sức khỏe, mỗi ngày uống khoảng gần 2 lít nước.

Bạn phải thực hiện nguyên tắc 80-20. Nếu 80% những thứ bạn ăn vào kích thích tăng hiệu suất và sức khỏe thì bạn có thể ăn bất kỳ cái gì bạn thích trong 20% còn lại, với điều kiện là bạn có thể kiểm soát được khẩu phần.

Nhịp sinh học hàng ngày và giấc ngủ

Ngủ là nền tảng quan trọng nhất giúp ta phục hồi sức khỏe. Nó cũng là thứ có hiệu lực mạnh nhất trong nhịp sinh học hàng ngày bao gồm thân nhiệt, mức hooc-môn và nhịp tim.

Trung bình con người cần ngủ khoảng 7 đến 8 tiếng mỗi đêm để có thể hoạt động tối ưu. Thời điểm ngủ cụ thể cũng ảnh hưởng đến mức năng lượng sức khỏe và hiệu suất. Theo thống kê, những người làm ca đêm có số lượng tai nạn giao thông tăng 2 lần tỷ lệ mắc chứng động mạch vành, đau tim cao hơn so với người làm việc ca ngày. Các vụ tai nạn lớn như nổ nhà máy điện hạt nhân (Chernobyl, Pensylvania), tràn dầu ở Alaska, khí độc thoát ra từ nhà máy Bohpal đều đã xảy ra vào giữa đêm. Bạn càng làm việc lâu hơn, khuya hơn, và liên tục hơn về đêm bạn càng đạt hiệu quả thấp và dễ sai lầm hơn.

Trong giấc ngủ say, bước sóng não delta chậm chi phối, tế bào phân chia mạnh nhất, hooc-môn tăng trưởng và các enzyme phục hồi được giải phóng với số lượng lớn nhất và cơ bắp có cơ hội phục hồi. Những người không được phép ngủ bình thường, thay vào đó sau mỗi 4 giờ chợp mắt 20-30 phút có thể duy trì tỉnh táo và hiệu suất cao đó là kiểu hồi phục chiến thuật.

Nhịp đập hàng ngày của chúng ta

Ban đêm chúng ta tuần tự qua chu kỳ nhiều mức độ của giấc ngủ, ban ngày năng lượng mà ta trải nghiệm lên xuống trong khoảng thời gian từ 90 đến 120 phút, đa số chúng ta không bận tâm đến nhịp điệu diễn ra tự nhiên đó, và vào khoảng 3 hoặc 4 giờ chiều là đến giai đoạn thấp nhất của cả nhịp điệu hồi quy lẫn tuần hoàn hằng ngày của mình. Điều này giải thích tại sao, qua nhiều thế kỷ, nhiều nền văn hóa đã xem giấc ngủ trưa cũng rất quan trọng. Đừng nghĩ rằng bạn mất thời gian và làm việc ít đi vì ngủ ngày. Bạn sẽ hoàn thành nhiều công việc hơn, bạn có

2 ngày trong một hoặc ít nhất là một ngày rưỡi. Giấc ngủ trưa giúp ta lấy lại sức trong ngày, ít nhất hãy ngủ gà ngủ gật lúc nào đó sẽ duy trì được năng lượng cao đến tối.

Khỏe để sống

Trung bình, chúng ta hao hụt đi khoảng 227g khối lượng cơ bắp mỗi năm sau tuổi 40 nếu không thường xuyên luyện tập sức khỏe. Phụ nữ trên 55 tuổi, nếu không tập thể dục, sau một năm có mật độ xương giảm 2% và độ thăng bằng giảm 8,5%. Việc rèn luyện thể lực làm tăng năng lượng chung, thúc đẩy quá trình trao đổi chất và làm trái tim khỏe mạnh hơn. Nhân viên văn phòng làm việc tĩnh tại, sự thiếu vắng của những đòi hỏi thể lực thường xuyên đã cản trở việc rèn luyện tự nhiên, kết cục là khi chúng ta già đi, chúng ta có ít năng lượng hơn để đương đầu với những thử thách và những tình huống căng thẳng.

Chương 5

Năng lượng tình cảm: biến nguy cơ thành thử thách

Năng lượng thể chất là nguồn nguyên liệu sống để kích thích những khả năng cảm xúc và tài năng của chúng ta. Để làm việc ở mức độ tốt nhất, chúng ta phải có những cảm xúc tích cực và hài lòng: sự thích thú, mạo hiểm, thách thức và cơ hội. Những cảm xúc phát sinh từ nguy cơ hoặc tình huống xấu – sợ hãi, thất vọng, giận dữ, buồn nản – là những cảm xúc độc hại và sản sinh ra những hooc-môn căng thẳng đặc trưng, đáng kể nhất là cortisol.

Năng lượng thể chất và tình cảm có mối quan hệ không thể tách rời. Roger B. quan tâm quá ít tới việc phục hồi thể lực, lượng nhiên liệu trong bồn chứa của anh đã bị hao hụt theo thời gian, áp lực trong cuộc sống thì tăng không ngừng, anh cảm thấy bị quên lãng, lo lắng về công việc, thiếu gần gũi gia đình, Roger ngày càng trở nên bị kềm nén và trải qua trạng thái lo âu thất vọng và phòng thủ. Những tình cảm kiềm này nhanh chóng làm cạn kiệt nguồn dự trữ năng lượng của ta.

Niềm vui và sự hồi phục

Thay đổi hoàn toàn tư tưởng là một liệu pháp hiệu quả để tiếp sức về mặt tình cảm. Bất kỳ hoạt động nào làm ta vui thích, mãn nguyện và được khích lệ đều có xu hướng dẫn đến những tình cảm tích cực. Tùy theo sở thích của bạn, đó có thể là ca hát, làm vườn, nhảy múa, làm tình, tập yoga, đọc sách, chơi thể thao, thăm bảo tàng, dự buổi hòa nhạc hoặc là dành thời gian một mình tĩnh lặng suy tư. Vấn đề không chỉ ở chỗ những niềm vui bản thân nó đã là phần thưởng mà thực tế hơn, đó là thành phần quan trọng của hiệu suất bền vững.

Hàn gắn những nơi rạn nứt

Khó có một thử thách nào khắc nghiệt hơn đối với năng lực tình cảm như sự kiện xảy ra tại tòa Tháp đôi vào sáng 11.9.2001 đối với Jeffrey, anh kinh hoàng khi nhìn thấy bạn bè và đồng nghiệp đang mắc kẹt trong hai tòa nhà đang cháy, anh mới chạy xa được một đoạn thì tòa tháp đầu tiên sụp đổ, anh tiếp tục chạy bộ, trong tâm trạng hoảng loạn. Khi đoàn tụ với vợ và các cong đang ở nhà anh quỵ xuống trong nước mắt, gục ngã hoàn toàn.

Những ngày sau đó, anh đau xót, buồn thảm dự những đám tang của bạn và đồng nghiệp. Anh tâm sự: “Nhưng ngẫu nhiên tôi thấy mình đang biến chúng thành cơ hội để tỏ lòng tôn kính với tất cả những người trước đây đã từng rất quan trọng đối với mình. Những lễ tang này cho tôi cơ hội bày tỏ tình cảm sâu sắc của tôi tới gia đình họ”. Rất nhiều đám tang đã trở thành dịp lễ tôn vinh cuộc sống. Jeffrey cảm thấy những điều cần ưu tiên của mình rõ hơn bao giờ hết. Những khoảnh khắc quan trọng khi mà điều ta buộc phải đối mặt tạo nên mọi khác biệt trong cách ta bước ra từ bóng tối.

Những mối quan hệ có khả năng giúp phục hồi sau áp lực

Tạo ra sự cân bằng giữa tiêu hao và phục hồi năng lượng về mặt tình cảm phức tạp hơn về mặt thể chất, nhưng không kém phần quan trọng đối với tối ưu và sự toàn tâm toàn ý. Ví dụ, một tình bạn lành mạnh có thể là một nguồn dồi dào cả năng lượng mới lẫn hồi phục. Mối quan hệ vững mạnh liên quan đến hoạt động nhịp nhàng giữa cho và nhận, giữa kể và lắng nghe, coi trọng người khác và cảm giác được coi trọng tương xứng đáp lại.

Phát triển năng lực tình cảm

Cách hay nhất để tăng cường sức mạnh tình cảm cũng rất giống việc tăng cường sức mạnh thể chất là thúc đẩy mình vượt qua giới hạn thư nhàn và sau đó phục hồi lại/

Hãy dẹp bỏ dần tính hay lo lắng và xây dựng sự tự tin, phải tạo sức mạnh từ hành động nhất quán theo chuẩn mực đạo đức. Thực hiện sự lịch thiệp khéo léo mà khồng cần phải giả dối.

Giữ những tính cách độc lập

Sự biểu lộ sâu sắc nhất của năng lực tình cảm là khả năng trải nghiệm tất cả mọi loại tình cảm. Chúng ta có khuynh hướng lựa chọn mặt phải khi đánh giá những năng lực tình cảm và thậm chí coi thường những mặt trái. Ví dụ, chúng ta đánh giá cao tính cứng rắn và xem thường tính mềm mỏng, hoặc ngược lại, trong khi cả hai tính cách này đều đặc trưng cho những sức mạnh tình cảm, không có đức tính nào tự nó đã là đủ. Đúng hơn là tất cả mọi đức tính có quan hệ với nha. Ví dụ, tính thẳng thắng mà thiếu lòng trắc ẩn sẽ trở nên tàn nhẫn.

Mục đích tối thượng là để hành động linh hoạt hơn và tự do hơn giữa những tính cách đối lập của chính mình.

Chương 6

Năng lượng trí tuệ: tập trung đúng mức và lạc quan có cơ sở

Không có yếu tố nào gây trở ngại cho hiệu suất và sự toàn tâm toàn ý bằng việc thiếu khả năng tập trung vào nhiệm vụ đang thực hiện. Chúng ta phải duy trì được sự tập trung và di chuyển linh hoạt giữa các giới hạn rộng và hẹp, cũng như sự tập trung hướng nội và hướng ngoại. Chúng ta cũng cần tiếp cận với sự lạc quan có cơ sở, một khái niệm hàm ý chấp nhận thế giới như nó có, nhưng luôn luôn tích cực cố gắng để đạt kết quả mong muốn hoặc tìm ra giải pháp.

Những sức mạnh chính yếu hỗ trợ để tăng năng lượng trí tuệ tối ưu bao gồm sự chuẩn bị tinh thần, trí tưởng tượng, tự thoại tích cực, quản lý thời gian hiệu quả và óc sáng tạo.

Năng lượng thể chất, tình cảm và trí tuệ nuôi dưỡng lẫn nhau. Sức khỏe kém làm cho việc tập trung khó khăn, cảm giác lo âu, bực dọc và giận dữ cản trở sự tập trung.

Nghĩ sang hướng khác

Não bộ chỉ chiếm 2% trọng lượng cơ thể nhưng cần đến 25% lượng oxi của cơ thể. Hậu quả của việc thiếu hồi phục trí óc bao gồm một phạm trù rộng, từ những sai lầm ngày càng tăng trong suy nghĩ và thực hành đến tính sáng tạo thấp và thiếu cân nhắc đến rủi ro. Mấu chốt của việc phục hồi trí óc là để cho trí óc đang tư duy và nhận thức đó được nghỉ ngơi từng lúc.

Gelb đặt câu hỏi: “Bạn đang ở đâu khi bạn nảy ra những ý tưởng hay nhất?”, các câu trả lời phổ biến là “trong lúc tắm”, “đang nằm nghỉ trên giường”, “đi bộ ngoài trời”, “đang nghe nhạc”. Gelb kết luận: “Hầu như không một ai khẳng định rằng họ nảy ra những ý tưởng hay nhất trong thời gian làm việc”. Leonardo da Vinci khuyên chúng ta: “Thỉnh thoảng đi xa và nghỉ ngơi thư giãn một chút là một cách làm hay nhất…vì làm việc không ngừng nghỉ làm anh mất năng lực tư duy”.

Sáng tạo và phục hồi

Bác sĩ phẫu thuật Sperry phát hiện: bán cầu não trái là trung ương của ngôn ngữ hoạt động từ từ, có ý thức về thời gian, đi đến kết luận dựa trên suy luận logic. Bán cầu não phải nó nổi trội hơn về hình ảnh, nó thiên về cách giải quyết vấn đề bằng trực giác chớp nhoáng và linh cảm bất ngờ. Công trình nghiên cứu này giải thích tại sao những ý tưởng hay nhất của chúng ta thường nảy sinh khi chúng ta dường như không có ý đi tìm giải pháp.

Edwards viết: “Công việc sáng tạo thương nảy ra ở trạng thái vô thức – và thường là sau khi việc tìm kiếm giải pháp có ý thức và lý trí của bán cầu não trái đã ngừng vì mệt mỏi”. Cho nên, chuyên tâm và xao lãng, suy tư và thư giãn, hoạt động và nghỉ ngơi, cả hai vế của phương trình đều cần thiết.

Tính chất dẻo dai của trí óc

Ngày càng có nhiều bằng chứng khẳng định rằng não bộ tự nó hoạt động như một cơ bắp – teo lại khi không dùng đến và tăng thể tích khi sử dụng nhiều, thậm chí cả trong giai đoạn cuối đời.

Bác sĩ Richard Restak phát biểu: “…gan, phổi và thận bị suy yếu dần đi sau một số năm nhất định, trí não ngược lại, càng sử dụng nhiều càng sắc sảo hơn…”. Người ta tin rằng tập luyện cơ thể kích thích sản sinh ra một loại hóa chất – nhân tố neutrophin có nguồn gốc từ não giúp phục hồi tế bào thần kinh và phòng ngừa tổn thương, duy trì và thử thách trí não bảo vệ ta khỏi bị suy thoái trong quá trình già đi.

Chương 7

Năng lượng tinh thần, người có mục đích sống

Năng lượng tinh thần là một sức mạnh đặc biệt để hoạt động trên mọi phương diện trong đời sống chúng ta. Chúng ta định nghĩa "tinh thần" là sự kết nối với những chuẩn mực đạo đức đích thực và với một mục đích cao cả vượt trên lợi ích cá nhân. Năng lượng tinh thần là sự dũng cảm và lòng tin. Sức mạnh nâng đỡ tinh thần bao gồm niềm say mê, sự tận tâm, tính trung thực và lòng hướng thiện.

Công ty kinh doanh trái phiếu Cantor Fitzge – rald có trụ sở là 4 tầng lầu trên cùng của tòa Tháp đôi trung tâm Thương mại Thế Giới. Hơn 2/3 trên tổng số 1000 nhân viên văn phòng công ty Cantor ở New York đã chết trong vụ khủng bố 11.9.2001. Hệ thống máy tính, khối lượng khổng lồ dữ liệu bị tiêu hủy, không ai biết liệu công ty Cantor còn có thể sống sót hay không. Nhân viên còn lại bị sốc, kiệt sức vì đau buồn, nhiều người bị tổn thương tinh thần. Năng lực thể chất, tình cảm và trí tuệ của họ suy kiệt hết mức. Chủ tịch hội đồng quản trị Howard Lutnick công bố rằng, 25% của bất kỳ khoản lợi nhuận nào mà công ty thu được trong vòng 5 năm tới sẽ chia cho gia đình của các nạn nhân bị tử nạn. Quyết định này đã thúc đẩy các nhân viên còn lại phấn đấu vì mục đích cao cả hơn lợi ích của chính họ, nhờ vậy công ty đã vượt qua thảm kịch và những thách thức phía trước.

Có một số hoạt động đem đến sự phục hồi tinh thần như: đi dạo trong thiên nhiên, đọc sách, nghe nhạc, nghe các diễn giả giỏi thuyết trình, Thiền định, Yoga, cầu nguyện làm ta thường xuyên suy ngẫm về những chuẩn mực đạo đức và buộc mình phải thực hiện chúng.

"Cuộc sống kỳ vọng những gì từ chúng ta"

Frankl, nhà tâm lý học đã sống sót từ trại tập trung của Đức Quốc xã sau đó ông viết tác phẩm "Man's search for Meaning" (Người đi tìm ý nghĩa), đã dẫn chứng câu nói của Nietzche: "Người có mục đích sống có thể chịu đựng được bất cứ điều gì". Frankl viết: "Ta kỳ vọng ở cuộc đời những gì thực sự không quan trọng, điều quan trọng là cuộc đời kỳ vọng những gì ở ta". Hãy đặt tư lợi sang một bên để giúp đỡ những người khác. Nghịch lý là ở chỗ tính ích kỷ kết cục sẽ hút kiệt năng lượng và cản trở hiệu suất.

Phần II: Phương pháp luyện tập

Chương 8

Xác định mục đích: nguyên tắc chuyên tâm

Mục đích tạo ra một điểm đến, nó thúc đẩy sự toàn tâm toàn ý bằng cách khích lệ lòng mong muốn danh năng lượng vào một hoạt động hoặc mục đích cụ thể có ý nghĩa.

Cuộc tìm kiếm ý nghĩa và mục đích là một trong những chủ đề có tác động mạnh và lâu bền nhất trong mọi nền văn hóa từ khởi nguyên của lịch sử nhân loại. Nó miêu tả sinh động những người tìm kiếm đa dạng kể từ Chúa Jesus đến Đức Phật, Moses và Mohammed. Joseph Campbell miêu tả cuộc tìm kiếm ý nghĩa và mục đích như "cuộc hành trình của anh hùng".

Tiếc thay, đa phần chúng ta không đi theo con đường của người anh hùng đó, đơn giản là chúng ta cảm thấy quá bận bịu, làm sao có thể có thời gian và năng lượng để tích cực theo đuổi mục đích sâu xa hơn? Chúng ta mộng du trong cuộc đời của mình và hầu như hoạt động máy móc mọi lúc. Cây xanh muốn tồn tại trước gió mạnh thì rễ của chúng phải ăn sâu vào đất. Chúng ta thường xuyên thiếu gốc rễ ăn sâu – những niềm tin chắc chắn và những chuẩn mực đạo đức bắt buộc – ta dễ bị vùi dập bởi những luồng gió mạnh cuộc đời. Những thứ ngăn trở ta đi tìm ý nghĩa là sự thờ ơ với cuộc sống, sự lười biếng hay thiếu quan tâm.

Đánh giá sức mạnh của mục đích

Mục đích là nguồn lực lớn nhất của năng lượng, nó khích lệ sự tập trung, định hướng, niềm say mê và tính kiên trì.

Vấn đề không phải ở chỗ cuộc sống của bạn có mang lại cho bạn nhận thức về ý nghĩa hay không mà chính là ở chỗ bạn có tích cực tận dụng cuộc sống như một phương tiện để thông qua nó biểu đạt những chuẩn mực đích thực của mình hay không. Mỗi con người đều bị cuộc đời chất vấn, và ta có thể trả lời nói bằng cách chịu trách nhiệm với chính cuộc đời mình. Nói như Arthur Ashe: “Bằng những gì chúng ta nhận được từ cuộc sống, chúng ta kiếm sống. Bằng những gì chúng ta cho cuộc sống. Chúng ta sống”.

Mục đích có nguồn gốc tiêu cực thường mang tính chất phòng thủ và thiếu nền tảng vững chắc sinh ra tình cảm tiêu cực hút cạn kiệt năng lượng và kích thích giải phóng các hooc-mon độc hại.

Mục đích cũng trở thành nguồn năng lượng mạnh mẽ hơn khi nó chuyển từ trạng thái bị tác động từ bên ngoài sang trạng thái có động lực nội tại. Động lực nội tại có xu hướng thúc đẩy nguồn năng lượng lâu bền hơn biểu hiện sự quan tâm, thích thú và tự tin hơn cũng như tính kiên trì, sáng tạo và hiệu suất cao hơn những người có động lực là những nhu cầu và phần thưởng từ bên ngoài.

Mục đích cao cả hơn lợi ích cá nhân

Nhân tố tiếp theo về mục đích là chuyển sự quan tâm đáp ứng nhu cầu và mong muốn của bản thân mình. Chẳng có gì khác thường khi người ta hy sinh cả tính mạng của mình để phụng sự một lý tưởng mà họ đặt niềm tin sâu sắc.

Hãy thử nghĩ về hai bác sĩ có kỹ năng như nhau, tay bác sĩ chỉ nghĩ đến tăng thu nhập của mình có thể đưa ra những quyết định khác xa với bác sĩ có mối quan tâm hàng đầu là chất lượng điều trị mà họ mang lại cho người bệnh. Bạn sẽ thích người nào điều trị cho bạn khi gặp bệnh hiểm nghèo?

Bản chất của công việc không phải là điều tất yếu quyết định mức độ ý nghĩa và tính hấp dẫn của nó. Thách thức mà chúng ta đương đầu là phải tìm ra cách sử dụng nơi làm việc như một diễn đàn để biểu đạt và thể hiện những chuẩn mực đạo đức đích thực.

Chuẩn mực và đánh giá

Trải qua các nền văn hóa, tôn giá và thời đại, con người đã tôn thờ và khao khát những chuẩn mực phổ quát giống nhau như tính chính trực, hào hiệp, dũng cảm, khiêm tốn, trắc ẩn, chung thủy, kiên trì, và đồng thời chối bỏ những gì mâu thuẫn với các chuẩn mực đó.

Một chuẩn mực được áp dụng là một hành vi đạo đức. Các chuẩn mực ràng buộc ta với một tiêu chí quản trị năng lượng khác. Thử thách thật sự là khi hành vi đạo đức đòi hỏi chúng ta phải cưỡng lại sự vui thú và chịu sự hy sinh. Chính trong những hoàn cảnh đó, các chuẩn mực mới hữu ích cho ta nhất, chúng vừa là nguồn năng lượng vừa là đạo lý đối nhân xử thế.

Chương 9

Đối diện với thực tế: bạn đang quản trị năng lượng của mình ra sao?

Xác định rõ những chuẩn mực của bản thân là một việc nhưng cư xử theo chuẩn mực đó hàng ngày lại là một việc khác hẳn. Đối diện với thực tế về sự khác biệt giữa con người mà chúng ta muốn trở thành và con người thực của chúng ta hiện tại không hề dễ dàng. Mỗi người đều có khả năng tự huyễn hoặc mình vô hạn độ. Ta sẽ không bao giờ thay đổi trừ phi tự vén bức màng che phủ để nhìn thẳng vào chính bản ngã của mình.

Phủ nhận là một hình thức hữu hiệu để thoát ly. Nhưng phủ nhận và tự huyễn hoặc mình đòi hỏi nhiều năng lượng nên sau đó sẽ không còn để dùng vào hoạt động hữu ích hơn. Cởi mở trong việc nhìn nhận bản chất thực của mình sẽ mang lại sự tự do. Đối diện với sự thật sẽ cho ta một cơ hội hiểu biết và khắc phục những tình cảm tiêu cực. Làm người tiêu cực, bi quan thật quá dễ dàng. Tích cực, lạc quan đòi hỏi phải dũng cảm vì cuộc đời là hữu hạn và những khó khăn thất bại trên đường đời là điều không thể tránh khỏi. Gạt sang một bên những lo lắng băn khoăn sẽ có lợi khi việc đó là do sự lựa chọn chứ không phải vì bắt buộc, một cách để hướng toàn tâm toàn ý hơn vào nhiệm vụ đang thực hiện chứ không đơn thuần là một chiến thuật vô thức né tránh nỗi lo âu.

Mặt trời của bản ngã

Carl Jung tạo ra thuật ngữ “mặt trời của bản năng vô thức” để miêu tả những tính cách trong bản ngã của ta mà ta tách biệt ra vì chúng làm xấu đi hình ảnh của mình. Freud đặc tả sự ức chế - phương tiện để chúng ta đẩy những cảm giác không mong muốn vào tiềm thức – Trong Phật giáo, Thiền nhằm mục đích khắc chế bản năng ảo tưởng của chúng ta bằng cách học nhìn các sự vật, sự việc đúng như bản chất của chúng ta. Thời cổ đại, người Hy Lạp viết hai câu danh ngôn trên đỉnh núi Parnassus: “Hãy tự hiểu mình” và “Hãy tự biết toàn bộ bản thân mình”. Chúng ta phải nhìn sâu vào bên trong để tìm sự thật.

Những gì mà chúng ta không thừa nhận về bản thân mình thì chúng ta thường tiếp tục phản xạ chúng một cách vô thức. Nếu sự thật là để giải phóng cho ta thì đối diện với nó không thể là việc chỉ làm một lần. Chính xác hơn, việc đó phải trở thành rèn luyện . Nên ta phải thường xuyên soi sáng những mặt tối trong bản ngã mà ta không muốn thấy để tăng cường năng lực trí tuệ, tinh thần và tình cảm của mình.

Khi làm sáng nhãn quan của mình, ta sẽ thấy rõ hơn những vật cản trên đường. Đối diện với sự thật khó khăn nhất trong đời ta là thách thức có ích. Khi không có gì phải giấu giếm, ta không còn sợ bị phơi bày. Một nguồn năng lượng lớn được giải phóng để toàn tâm toàn ý với cuộc sống.

Chương 10

Bắt tay vào hành động: sức mạnh của những thói quen tích cực

Ivan Lendl không phải là vận động viên quần vợt tài năng nhất vào thời anh, nhưng anh đã được xếp hạng nhất thế giới trong 5 năm liền. Lợi thế của anh chính là ở những thói quen mà anh đã tạo ra.

Anh đã triển khai một chế độ tập luyện nghiêm ngặt, anh tuyệt đối gắn bó với chế độ ăn kiêng và ăn vào những giờ giấc cố định. Khi tham dự trận đấu anh không liên lạc với gia đình, bạn bè. Anh sắp đặt thời gian biểu để thư giãn và hồi phục sức khỏe rất tỉ mỉ.

Những thói quen nề nếp này là một phương tiện đầy sức mạnh mà nhờ vào nó ta biến những chuẩn mực và ưu tiên của ta thành hành động, để thể hiện những gì quan trọng nhất đối với bản thân trong những hành vi thường nhật.

Sự thích nghi thiết thực

Những thói quen nề nếp có ích như những mỏ neo, đảm bảo trong tình huống xấu nhất ta vẫn sẽ tiếp tục sử dụng năng lượng cho những chuẩn mực mà ta coi là quan trọng nhất, đó là sự lựa chọn về cách quản trị năng lượng mang tính chất sống còn.

Bão tố càng mạnh bao nhiêu, chúng ta càng nghiêng ngã để trở về với những thói quen tồn tại đã lâu bao nhiêu thì những thói quen tích cực càng trở nên quan trọng bấy nhiêu. Ví dụ, những thói quen tâm sự vào buổi đêm trước khi đi ngủ cho cha mẹ và con cái có cơ hội nói với nhau những gì họ suy nghĩ về mọi thứ trên đời là bộc lộ niềm tin vào một kiểu quan hệ cho mẹ - con cái với sự ấm êm, yêu thương và an toàn.

Những thói quen nề nếp còn cho ta sự thoải mái, tính liên tục và an toàn trong chừng mực. Nhà tâm lý học Whitehead viết: “Chúng ta không nên nuôi dưỡng thói quen suy nghĩ về cái chúng ta đang làm. Đúng ra ta nên làm ngược lại. Nền văn minh tiến bộ bởi việc gia tăng số lượng những hoạt động chúng ta có thể thực hiện mà không cần suy nghĩ về chúng”. Trái với ý chí và kỷ luật – nghĩa là thúc đẩy mình hành động – một thói quen nề nếp được xác định rõ sẽ thúc đẩy ta. Do ý chí và kỷ luật là một nguồn lực rất quí giá và hữu hạn hơn ta tưởng, chúng phải được sử dụng rất chọn lọc, vì thậm chí những hành động tự kiềm chế nhỏ nhặt cũng tiêu hao nguồn lực hữu hạn này. Để chắc chắn hơn là ta có thể bù đắp sự hạn chế của ý chí chủ động và kỷ luật bằng cách để những thói quen nề nếp tích cực trở thành tự động và không cần cố gắng lắm.

Những thói quen chịu áp lực và hồi phục

Vai trò quan trọng nhất của thói quen nề nếp là đảm bảo sự cân bằng hữu hiệu giữa tiêu hao và phục hồi năng lượng để phụng sự cho việc toàn tâm toàn ý. Tất cả những người đạt thành tích xuất sắc đều có những thói quen nề nếp để nâng cao hết mức khả năng di chuyển nhịp nhàng của họ từ áp lực sang hồi phục.

Tính liên tục của sự thay đổi

Khi một thói quen nề nếp bắt đầu bị cảm nhận là trống rỗng, nhàm chán và nặng nề, cách gải thích có vẻ phù hợp là nó đã mất sự nhất quán với những chuẩn mực đích thực. Để giữ vững thói quen nề nếp có hiệu lực và có sức sống đòi hỏi một sự cân bằng tinh tế. Đó là một thách thức kép đối với chúng ta là bám nhanh được vào những thói quen nề nếp khi áp lực trong cuộc sống đe dọa đẩy chúng ta chệch hướng, và thường xuyên thay đổi chúng để chúng luôn mới mẻ.

Hành động đối kháng với không hành động

Khi những dự định có chiều hướng tiêu cực – "tôi sẽ không ăn quá mức" hay "tôi sẽ không nổi giận" – chúng nhanh chóng hút kiệt dự trữ ý chí và kỷ luật vốn hữu hạn của ta. Hãy thở sâu vài lần ngay khi ta cảm thấy nỗi tức giận dâng lên và kiềm chế không nói gì trong thời điểm đó. Mĩm cười thực sự đã làm giảm sự kích thích và tránh được phản ứng căng thẳng cấp tính. Nhưng vừa mĩm cười mà vẫn còn thấy giận dữ cùng một lúc là điều hầu như bất khả thi.

Nếu bạn không thực hiện được một thói quen nề nếp cụ thể hoặc không đạt được kết quả mong muốn, có lẽ có nhiều nguyên nhân, thói quen đó không có cơ sở trở thành một chuẩn mực hoặc một viễn cảnh có sức thuyết phục bạn, hoặc bạn quá tham vọng, hoặc thói quen đó chưa được hoàn thiện. Dù cho nguyên nhân nào đi nữa thì việc đánh giá tiến triển của bạn vào cuối mỗi ngày phải được sử dụng để cung cấp thông tin trong quá trình thay đổi.

Chương 11

Cuộc đời được chấn chỉnh lại của Roger B.

Bài tập đầu tiên là chúng tôi bắt Roger trả lời một loạt câu hỏi để giúp anh làm sáng tỏ chuẩn mực đích thực nhất của mình.

Hỏi: "Hãy tưởng tượng vào lúc cuộc đời mãn chiều xế bóng: ba bài học quan trọng nhất trong đời mà anh học được là gì?"

Roger trả lời: "Cưới người ta yêu, đặt gia đình lên ưu tiên hàng đầu, coi trọng chuẩn mực của bản thân và không bao giờ hài lòng với bất kỳ điều gì thấp hơn khả năng và tôn trọng người khác".

Hỏi: "Hãy nghĩ về người mà anh rất kính trọng. Miêu tả phẩm chất mà anh khâm phục nhất ở người đó?"

Roger: “Tôi luôn luôn khâm phục phẩm cách và lòng tự trọng, tính hòa nhã và sự chính trực của cha tôi”.

Hỏi: “Những phẩm chất tốt nhất của anh?”

Roger: “Thích vui nhộn, quan tâm, tận tụy, sáng tạo và hoàn toàn đáng tin cậy…thành thực mà nói tôi không đưa sức khỏe vào danh sách khi tham gia chương trình này…tôi đã đẩy bản thân mình vào nguy hiểm”.

Sau đó chúng tôi hướng cho Roger lập kế hoạch hành động. Roger quyết định tạo ra một chuỗi thói quen nề nếp từ việc tập thể dục để nâng thể lực, đến các bữa ăn đều đặn và đúng giời trong ngày, cải tạo thái độ đúng mực với đồng nghiệp đến việc dành nhiều thời gian cho gia đình hơn. Những thay đỏi mà anh đã thực hiện không chỉ tác động đến cảm giác về thể chất và quan hệ gia đình của anh mà còn tác động đến hiệu suất công tác.

Tuy nhiên, cuộc chiến đấu vẫn phải còn tiếp diễn vì khi gặp áp lực Roger vẫn có xu hướng mất kiên nhẫn, nóng nảy và đôi khi thô lỗ với mọi người. Chúng tôi khuyên anh khi lâm vào tình huống đó, anh bắt đầu hít thở sâu nhiều lần, hãy nghĩ một chút về người nào đó có phương pháp xử lý tình huống gây go mà anh than phục. Trong các tình huống khẩn cấp, chiến thuật của anh đơn giản là lặng lẽ gật đầu bất luận là anh cảm thấy thế nào và nói những câu tựa như là: “tôi hiểu, tôi muốn có một chút thời gian để suy nghĩ kỹ càng trước khi trả lời” và không phản ứng lại khi bị kích động hoặc khó chịu.

Cuối cùng Roger nói với chúng tôi:

“Điều làm tôi ngạc nhiên nhất là một khi những chuẩn mực của tôi đã rõ ràng và tôi bắt đầu xây dựng những thói quen nề nếp, tất cả những thay đổi mà thôi đã thực hiện không khó như tôi tưởng. Cuộc sống của tôi đã tìm được một nhịp điệu đích thực. Tôi có thể cảm thấy năng lượng của mình có tác động lên mọi người chung quanh mình đến mức nào”.

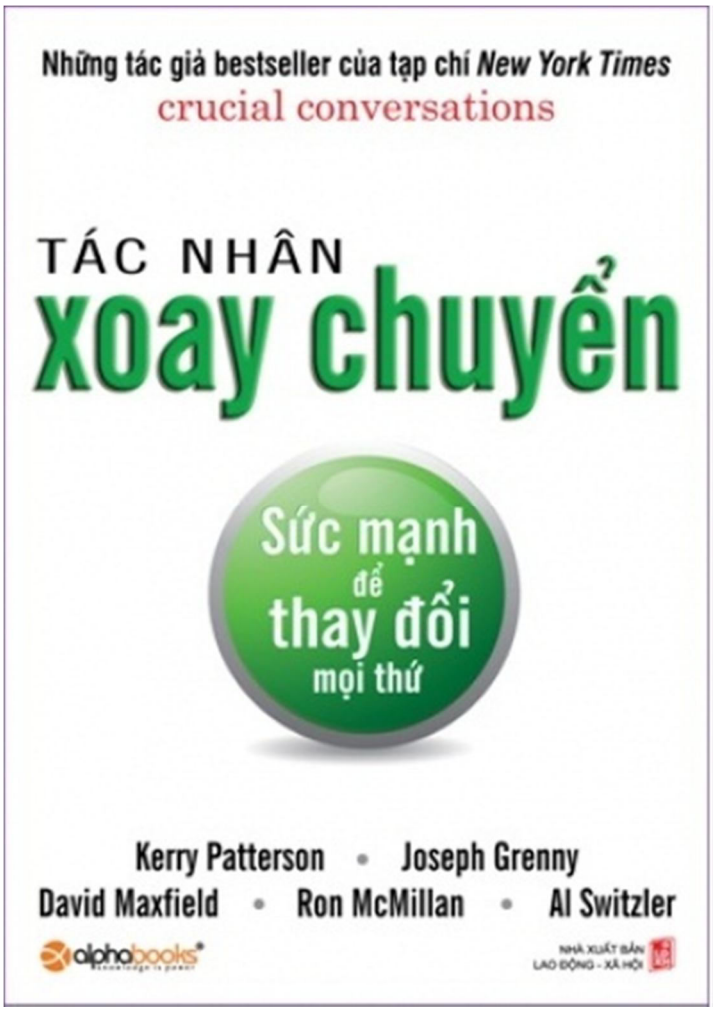
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



TÁC NHÂN XOAY CHUYỂN

(Sức mạnh để thay đổi bất cứ điều gì)

(Crucial Conversations)

Những kĩ năng đàm phán trong những tình huống định

Tác giả: Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMilan và AlSwitzler

Nhà xuất bản: McGraw-Hill/ Nhà xuất bản tổng hợp

Ngày xuất bản: 2002

Dịch giả : Kim Quý, Anh Tú

Số trang: 332 trang

Ý tưởng chính

Cụm từ "cuộc hội đàm quyết định" gợi lên hình ảnh các nhân vật và chính khách lớn tham gia vào các cuộc họp và thảo luận mà kết quả sẽ có ảnh hưởng lên thế giới. Đó không phải là khái niệm mà các tác giả của cuốn sách muốn đề cập; họ quan tâm đến mối tương tác xảy ra với tất cả mọi người.

Những cuộc hội đàm quyết định được định nghĩa như là những cuộc thảo luận giữa 2 người nơi có ý nghĩa quan trọng, các ý kiến thể hiện trái chiều và xúc xảm được thể hiện mạnh mẽ. Những hoạt động lặp lại hàng ngày này ảnh hưởng đến cuộc sống của tất cả mọi người trong nhiều tình huống, kết quả của những cuộc đối thoại mấu chốt này là vô cùng quan trọng. Một yếu tố trong hoạt động hàng ngày của con người mà có thể được thay đổi mãi mãi về sau, theo hướng tốt hơn hay tồi hơn. Thêm nữa bằng việc tiếp cận một cuộc hội thoại theo một cách riêng, bạn định hình một ứng xử để sử dụng trong tất cả các cuộc hội thoại sau đó.

Mục tiêu của tác giả trong cuốn sách này là hướng dẫn mọi người cách xử lý và thậm chí là làm chủ những cuộc hội thoại quyết định, và từ đó thay đổi cuộc sống của mỗi người.

Về tác giả

Kerry Patterson là Giám đốc phát triển và là nhà đồng sáng lập của Vital Smarts, một tổ chức dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực hiệu suất tổ chức và năng lực lãnh đạo. Kerry đã bắt đầu nghiên cứu của ông về các thách thức trong việc phát triển và duy trì các tổ chức hiệu quả trong công trình tiến sĩ của ông tại Đại Học Standford. Ông từng giảng dạy tại trường quản trị Marriott tại Đại Học Brigham Young và đồng sáng lập các hệ thống tương tác hiệu suất (Interact Performance Systems). Kerry là đồng tác giả của cuốn sách The Balancing Act: Mastering the Competing Demands of Leadership và 2 tựa sách bán chạy nhất do thời báo New York bình chọn, Những cuộc hội đàm quyết định: kĩ năng đàm phán trong những tình huống quyết định (Crucial conversations: tools for talking when stakes are high), và Những cuộc đối

đầu quyết định: kĩ năng giải quyết các cam kết bị phá vỡ, những kì vọng bị vi phạm, và những ứng xử sai lầm. Kerry đã giành nhiều giải thưởng và được chọn vào chung kết năm của giải thưởng Nhà kinh doanh do Ernst and Young tổ chức vào năm 2004.

Thế nào là một cuộc hội đàm quyết định?

Một cuộc hội đàm quyết định là một cuộc thảo luận giữa 2 hay nhiều người nơi mà (1) có ý nghĩa quan trọng (2) có nhiều ý kiến khác nhau, và (3) cảm xúc được thể hiện mạnh mẽ.

Mọi người thường cố để có thể kiểm soát tình huống này tốt nhất trong khả năng của mình. Tuy nhiên trong hầu hết trường hợp, họ làm điều đó không tốt chút nào, vì một vài lý do. "Về mặt sinh học, con người được cấu tạo để kiểm soát các tình huống căng thẳng bằng tay chân (và các hóc môn liên quan và các phản ứng hóa học), không phải bằng trí óc và sự quan tâm." Trong hầu hết trường hợp những tình huống này đến một cách ngẫu nhiên không báo trước, và nhiều người chỉ có thể phản ứng lại một cách vô thức" .Nhiều người đơn giản là không biết nên bắt đầu từ đâu khi gặp phải những tình huống này.

Hậu quả của việc né tránh hay làm hỏng cuộc hội đàm quan trọng có thể khá nặng nề, vì mỗi khía cạnh cuộc sống của mọi người đều có thể bị ảnh hưởng, từ khía cạnh cá nhân (quan hệ với những người ta yêu thương, bạn bè, và các thành viên cùng trong nhóm yêu thích, sức khỏe của chúng ta) đến khía cạnh công việc (sự nghiệp và cộng đồng xung quanh ta). Học cách đối diện với những cuộc hội đàm quyết định và cách để giải quyết chúng tốt đẹp cũng là học các gây ảnh hưởng lên mỗi khía cạnh cuộc sống của con người.

Làm chủ những cuộc hội đàm quyết định

Dòng thông tin liên quan thông suốt là cốt lõi của mọi cuộc hội đàm thành công. Chìa khóa đến thành công trong việc đối thoại là sự cởi mở và trung thực trong việc thể hiện suy nghĩ, cảm xúc và lý luận, sẵn sàng chia sẻ quan điểm khi các ý tưởng thảo luận có thể gây tranh cãi hay không phổ biến. Dòng suy nghĩ thông suốt này chính là cuộc đối thoại.

Cách thực hiện cuộc đối thoại thành công

- Mỗi chúng ta tham gia vào một cuộc hội thoại với các suy nghĩ, cảm giác, trải nghiệm, ý tưởng và lý luận khác nhay về chủ để được thảo luận. Sự kết hợp các suy nghĩ và cảm xúc này tạo nên một một tập hợp ý nghĩ của từng cá nhân.
- Những người có kĩ năng đối thoại thường cố gắng tạo ra cảm giác an toàn để mọi người thảo luận đưa ra các ý kiến của họ - tạo thành một nguồn chia sẻ thông tin. Khi nguồn chia sẻ này được thêm vào thông tin, thì nó phát triển lên.
- Khi điều này xảy ra, mọi người được hưởng lợi: vì họ được tiếp cận với các thông tin chính xác và có liên quan hơn, họ đưa ra những quyết định tốt hơn, và mọi người cũng sẵn sàng hành động trên bất cứ quyết định nào mà tất cả động thuận. Nguồn chia sẻ suy nghĩ là nơi bắt nguồn của sự thống nhất.

Những kĩ năng đối thoại này khá dễ để nhận ra và học hỏi

Bắt đầu từ trái tim

Vâng, chính là trái tim của bạn. Bước đầu tiên để làm chủ cuộc đối thoại là có được hiểu biết về chính bản thân mình. Vì vậy, quy tắc đầu tiên là "thực hành với bản thân trước". Nếu như bạn không thể hiểu đúng về mình, bạn sẽ có một thời gian khó khăn để hiểu đúng về cuộc đối thoại.

Một trong những bước đầu tiên để làm điều này là hiểu rằng khi đối mặt với một cuộc đối thoại thất bại, bạn thường nhanh chóng đổ lỗi cho người khác. Dù trong một số trường hợp hiếm hoi bạn là người thực sự hoàn toàn không làm điều gì sai lầm; nhưng thông thường, mọi người thường tự góp phần vào những khó khăn mà họ trải qua.

Những người xuất sắc nhất trên bàn đối thoại không chỉ hiểu sự thật đơn giản này, mà còn nhận ra rằng họ là người duy nhất mà họ có thể thay đổi dù trong mọi trường hợp – người duy nhất mà bạn có thể tiếp tục kích thích và định hình (với bất cứ mức độ thành công nào) là người mà bạn nhìn thấy trong gương.

Những người thành thục luôn bắt đầu từ trái tim

- Họ bắt đầu những cuộc thảo luận có độ rủi ro cao với những động cơ đúng đắn và giữ tập trung dù cho bất cứ chuyện gì xảy ra (họ gắn chặt vào mục tiêu của họ và tin tưởng rằng đối thoại, dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, luôn luôn làm một lựa chọn).
    - Họ hỏi chính mình, "Hành vi của tôi cho tôi biết điều gì về động cơ của tôi?"
    - Và tự hỏi, "Tôi muốn gì cho chính mình? Cho những người khác? Cho mối quan hệ này?"
    - Và, cuối cùng là, "Tôi sẽ ứng xử như thế nào nếu như đây là những gì tôi thực sự muốn?"
- Họ nói không với những lựa chọn tồi tệ (một lựa chọn hoặc/ hoặc)
    - Ví dụ như kiểm tra để xem liệu bạn có quyết định chọn lựa giữa thắng và thua hay sự hòan hảo và thành thật hay không.
    - Tạo sự liền mạch với liên từ "và".
    - Làm rõ những gì bạn không mong muốn, thêm nó vào những gì bạn thật sự muốn, và hỏi bản thân để bắt đầu tìm kiếm các lựa chọn hợp lý để trở lại cuộc đối thoại.

Học cách quan sát

Khi bạn tham gia một cuộc hội đàm quyết định, sẽ là rất khó để nhận biết được chính xác những gì đang xảy ra và nguyên nhân của chúng. Đôi khi, khi mà các cuộc thảo luận trở nên căng thẳng, bạn thường làm những điều không nên làm.

Để thoát khỏi vòng tròn này, bạn cần học cách:

- Nhìn vào cả nội dung và các điều kiện

    - Bạn có thể quá dấn sâu vào những gì bạn đang nói (nội dung) đến nổi không thể rút khỏi cuộc tranh luận để xem điều gì đang diễn ra với bạn và những người còn lại (điều kiện).
- Tìm kiếm những dấu hiệu cho thấy một cuộc thảo luận bình thường chuyển thành một cuộc hội đàm quyết định
    - Dấu hiệu nào (ví dụ như về thể chất) bạn có thể dùng để nhận ra rằng não bộ của bạn đang không tập trung và bạn đang lạc hướng khỏi cuộc đối thoại lành mạnh.
    - Tìm kiếm sự an toàn . Khi tình huống an toàn, bạn có thể nói bất cứ điều gì; khi tình huống không an toàn, bạn bắt đầu bị mù quáng và không thể nhận phản hồi.
    - Quan sát xem liệu mọi người đang theo chiều hướng im lặng hay quá khích

2 hướng không có lợi:

Im lặng – giữ thông tin khỏi cuộc hội thoại một cách có mục đích; nhằm tránh các vấn đề có thể xảy ra. 3 dạng:

a) Che dấu – hiểu hoặc thể hiện một cách có chọn lọc suy nghĩ thật
(sự châm biếm và lời hoa mỹ là các ví dụ)
b) Tránh né – lái ra khỏi các chủ đề nhạy cảm
c) Rút lui – các bên cùng rút khỏi cuộc hội đàm

Quá khích – bất cứ chiến thuật ngôn ngữ nào nhằm thuyết phục , kiểm soát hoặc thúc ép người khác theo quan điểm của mình. Có 3 dạng:

a) Kiểm soát – buộc người khác theo lối suy nghĩ của bạn
b) Gán nhãn – đặt nhãn lên người khác hoặc các ý kiến để gạt bỏ đi dưới một khuôn mẫu hay phạm trù chung
c) Tấn công – chuyển từ trạng thái chiến thắng cuộc tranh luận sang việc khiến cho người khác phải chịu đựng.

- Tìm kiếm sự thái quá trong phong cách của bạn dưới áp lực – điều vô cùng cần thiết là theo dõi hành vi của chính bạn và trở thành một bộ máy kiểm soát bản thân thận trọng. Bạn có thiên hướng im lặng hay quá khích khi cuộc đối thoại thất bại? Trong từng trường hợp, bạn là người che dấu hay người né tránh?

Tạo không khí an toàn

Khi người khác chuyển sang trạng thái im lặng hay quá khích, đó là thời điểm để bước ra khỏi cuộc hội thoại và tạo ra không khí an toàn. Khi và chỉ khi cảm giác an toàn trở lại bạn có thể trở lại vấn đề và tiếp tục cuộc đối thoại.

Điều kiện an toàn nào đang không được đảm bảo

Có 2 điều kiện an toàn:

Mục đích chung – những bên còn lại nhận thức được rằng bạn đang cùng hướng tới một mục tiêu chung trong cuộc hội thoại, rằng bạn quan tâm đến mục tiêu, sở thích và giá trị của họ và ngược lại. Khi mục đích không được đảm bảo, bạn sẽ đối mặt với tranh luận.

Tôn trọng lẫn nhau – điều kiện để tiếp tục của cuộc đối thoại; nếu sự tôn trọng mất đi, tất cả mọi người có sẽ chỉ nghĩ tới tới nó. Khi sự tôn trọng có nguy cơ mất đi, mọi người trở nên dễ xúc động và thể hiện mạnh mẽ.

Cách tạo không khí an toàn

Có 3 kĩ năng đầy hiệu quả được sử dụng để làm điều này

- Xin lỗi khi thích hợp.
- Làm trái ngược để xóa bỏ hiểu nhầm – khi các bên còn lại hiểu nhầm mục đích hay ý định của bạn, hãy sử dụng sự đối nghịch. Bắt đầu với những điều không nằm trong dự định hay suy nghĩ, và sau đó giải thích những gì bạn thực sự dự định hay suy nghĩ.
- Sử dụng "CRIB" (Commitment, Recognize, Invent, Brainstorm) để trở về với mục đích chung
    - Cam kết tìm kiếm mục đích chung – cho mọi người biết quyết định tiếp tục cuộc hội thoại của bạn cho đến khi bạn tìm ra điều gì đó có lợi cho tất cả mọi người.
    - Nhận biết mục đích đằng sau chiến lược – hỏi mọi người lý do những điều họ muốn.
    - Kiến tạo ra một mục đích chung – hãy xem liệu bạn có thể kiến tạo một mục đích cao hơn hay dài hạn hơn thúc đẩy hơn những mục đích đang khiến các bên mâu thuẫn
    - Nghĩ đến các chiến lược mới để tìm kiếm giải pháp cho mọi người.

Làm chủ câu chuyện của tôi

Chương này chỉ ra cách để nắm quyền kiểm soát những cuộc hội thoại quyết định bằng việc học cách kiểm soát cảm xúc của bạn.

Nếu như cảm xúc mạnh mẽ khiến bạn có khuynh hướng im lặng hay quá khích: hãy thử làm theo như sau:

Vẽ lại hướng đi của bạn

Một câu chuyện được tạo ra khi bạn thêm vào ý nghĩa vào một hành động mà bạn quan sát. Lúc đó cảm xúc thường theo sau.

- Hãy cố gắng chú ý hành vi của bạn. Hãy xem liệu chính bạn có đang đi lạc hướng khỏi cuộc đối thoại không? Hỏi bản thân bạn câu hỏi bạn thực sự đang làm gì. ("Liệu tôi có đang ở trạng thái nào đó của việc im lặng hay quá khích không?")
- Nhận biết những cảm xúc của bạn. Học cách để nhận biết chính xác những xúc cảm đằng sau câu chuyện của bạn. ("Những cảm xúc nào đang khiến tôi hành động theo hướng này?')
- Quay trở lại với những dữ liệu thực tế. Thoát khỏi sự khẳng định chắc chắn bằng cách phân biệt giữa những sự thật khắc nghiệt và những câu chuyện được hư cấu ("Tôi có những chứng cứ nào để hỗ trợ cho câu chuyện này?")

- Cẩn thận với những câu chuyện được hư cấu khéo léo: câu chuyện mang nhãn nạn nhân ("Đó không phải là lỗi của tôi), nhân vật phản diện ("đó hoàn toàn là lỗi của bạn") và người bất lực ("Tôi không thể giúp được điều gì"). Những câu chuyện này luôn luôn không có hồi kết: chúng bỏ qua những thông tin quan trọng về điều gì đã thực sự đã diễn ra.

Kể phần còn lại của câu chuyện

Điều quan trọng là bạn làm những gì cần thiết để kể một câu chuyện có ích – một câu chuyện tạo ra cảm xúc dẫn dắt đến những hành động đúng đắn, như là cuộc đối thoại.

- Bạn phải chuyển những nạn nhân thành những nhân vật, và không vờ như là không chú ý đến vai trò của bạn trong vấn đề.
- Bạn phải chuyển những nhân vật phản diện thành những con người, và xem xét họ như những người có biết điều, tốt và có lý trí.

Trình bày hướng đi của bạn

Rồi sẽ đến lúc bạn phải cất lời và chia sẻ suy nghĩ của mình. Khi bạn có một thông điệp khó để chia sẻ, hoặc khi bạn quá tự tin rằng mình đúng đến nỗi bạn có thể thúc ép một cách quá đáng, hãy chắc rằng bạn thực hiện những điều sau đây:

- Chia sẽ những dữ kiện thực tế của bạn. Bắt đầu với yếu tố ít gây tranh cãi nhất và có sức thuyết nhất từ hướng hành động của bạn – những dữ kiện thực tế chính là những yếu tố ít gây tranh cãi nhất và có sức thuyết phục nhất.
- Kể câu chuyện của bạn. Giải thích những gì bạn bắt đầu kết luận dựa trên những dữ kiện thực tế mà bạn đã chia sẻ.
- Hỏi hướng đi của những người khác. Khuyến khích người khác làm những điều mà bạn vừa thực hiện bằng cách chia sẻ những dữ kiện thực tế và câu chuyện của họ.
- Đối thoại thận trọng – kể câu chuyện của bạn đúng như tính chất của nó, một câu chuyện – đừng che dấu nó như một dữ kiện thực tế.
- Khuyến khích sự thử thách – tạo không khí an toàn để những người khác bày tỏ các quan điểm khác hoặc đối lập bằng việc làm rõ rằng bạn muốn nghe những quan điểm này – và hành động đúng như vậy.

Thăm dò hướng đi của người khác

Sau khi cho những người khác biết những gì bạn muốn nói cho họ, đây là thời gian để bạn trả lễ - đến lượt thời gian để bạn lắng nghe những gì họ nói. Khuyến khích dòng suy nghĩ thông suốt và giúp những người khác bỏ lại đằng sau trạng thái im lặng và/hay quá khích.

Tốt nhất là bắt đầu với sự tò mò và kiên nhẫn để giúp mang trở lại không khí an toàn. Lúc đó bạn có thể sử dụng 4 kĩ năng lắng nghe hiệu quả để giúp hiểu được hướng hành động của những người khác cho đến gốc rễ

- Hỏi. Bắt đầu bằng cách thể hiện sự quan tâm đến quan điểm của những người khác
- Phản chiếu. Tăng cường không khí an toàn bằng việc cảm nhận những cảm xúc mà những người khác đang cảm nhận (hãy làm điều này không chỉ vì tôn trọng họ)
- Diễn giải. Khi một hay nhiều bên còn lại bắt đầu chia sẻ một phần câu chuyện của họ, lặp lại những gì họ đang nói với bạn, để thể hiện rằng bạn không chỉ hiểu mà còn là an toàn để họ chia sẻ những gì họ đang nghĩ hoặc cảm nhận.
- Mớm lời. Nếu như một hay nhiều bên còn lại dừng lại, hãy mớm lời họ bằng cách có gắng đoán xem suy nghĩ và cảm xúc của họ là gì và hành động theo đó.

Sau đây là lúc bạn nói. Khi bạn chia sẻ quan điểm của mình, hãy nhớ trình tự ABCs:

- Nhất trí khi bạn thực sự đồng ý với một hay những người còn lại.
- Xây dựng. Nếu như những người khác còn bỏ sót điều gì, nhất trí những điểm bạn đồng ý, và chỉ ra những lĩnh vực đồng thuận và thêm vào các yếu tố bị bỏ sót trong cuộc tranh luận
- So sánh. Nếu và khi bạn có khác biệt khá lớn, đừng vội cho rằng người khác là sai. Hãy so sánh 2 quan điểm.

Tiến đến hành động

Giờ đây khi bạn đã biết cách để thành công trong những cuộc hội thoại quyết định, hãy chuyển chúng thành những quyết định quan trọng. Tách rời cuộc đối thoại khỏi việc ra quyết định (chỉ vì mọi người được cho phép để chia sẻ quan điểm của họ không có nghĩa là tất cả được đảm bảo góp phần trong việc ra quyết định) và tránh sự thụ động.

Quyết định cách thức ra quyết định

4 cách ra quyết định:

- Ra lệnh – các quyết định được thực hiện mà không có sự tham gia của những người khác hoặc đóng góp ý tưởng từ họ.
- Tham vấn – các ý kiến được tập hợp lại từ nhóm, và một một nhóm đại diện ra quyết định.
- Biểu quyết – một con số đồng thuận nhất định sẽ lái quyết định theo đó.
- Nhất trí – tất cả các thành viên của nhóm phải đạt được thỏa thuận và hỗ trợ cho quyết định cuối cùng.

Lựa chọn giữa các phương thức xác định xem ai muốn được tham gia vào việc ra quyết định, ai có chuyên môn để thực hiện tốt nhất việc này, ai có thẩm quyền hay ảnh hưởng lên mọi quyết định được đưa ra, và luôn ghi nhớ rằng càng ít người tham gia vào quyết định càng tốt mà vẫn đảm bảo chất lượng của quyết định.

Kết thúc rõ ràng

Các lưu ý để giúp bạn kết thúc cuộc hội đàm một cách rõ ràng

- Xác định ai làm gì và khi nào.

- Làm rõ các kết quả mong đợi.
- Đưa ra một thời gian gian biểu thực hiện.
- Ghi lại các cam kết và theo dõi sát chúng.
- Nhắc nhở mọi người thực hiện trách nhiệm của họ.

Thay đổi cuộc đời bạn

Có bao nhiêu cơ hội để bạn cải thiện cách bạn giao tiếp – một yếu tố nắm sâu trong tinh thần của bạn? Tất nhiên điều đó còn tùy thuộc, vì có khá nhiều thứ ảnh hưởng cơ may của bạn

- Những cuộc hội đàm quyết định không phải luôn dễ nhận ra; bạn gần như sẽ chỉ nhận ra khi bạn đã dấn sâu vào nó. Và nó luôn gây ngạc nhiên.
- Gần như là không công bằng nhưng vấn đề càng lớn,cảm xúc mà bạn đưa vào sẽ càng nhiều, và gần như bạn sẽ càng ít thực hành những kĩ năng mới trong cuộc hội thoại. Sự ngạc nhiên và cảm xúc khiến bạn khó có thể nhớ để hành động theo những phương pháp mới.
- Những kịch bản mà bạn sử dụng trong những cuộc hội thoại thông thường – vẫn là một kẻ thù khác của việc thay đổi và cải thiện. Mọi người sử dụng kịch bản viết sẵn để nói dễ dàng hơn, nhưng họ cũng có khuynh hướng đặt chúng vào vị trí như một người dắt về tinh thần.

Trước những thách thức trên, liệu chúng ta có thể thực sự thay đổi? Câu trả lời là, có chúng ta có thể! Đây là 4 nguyên tắc để biến những ý tưởng thành hành động

- Đầu tiên, làm chủ nội dung. Học cách tự làm ra những đoạn kịch bản.
- Thứ hai, làm chủ những kĩ năng. Diễn theo những kịch bản mới này theo cách thống nhất với những nguyên tắc hỗ trợ. Sẽ là không đủ chỉ để hiểu một khái niệm; bạn phải thực hành nó.
- Thứ ba, nâng cao động cơ của bạn. Bạn phải muốn thay đổi, bạn phải quan tâm đầy đủ đến những kĩ năng hội thoại của bạn và thực sự muốn làm điều gì đó.
- Cuối cùng, quan sát các dấu hiệu. Để vượt qua sự ngạc nhiên, cảm xúc và các đoạn kịch bản cũ, bạn phải nhận ra các dấu hiệu hành động. Thất bại trong việc quan sát này thường là trở ngại lớn nhất để thay đổi.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

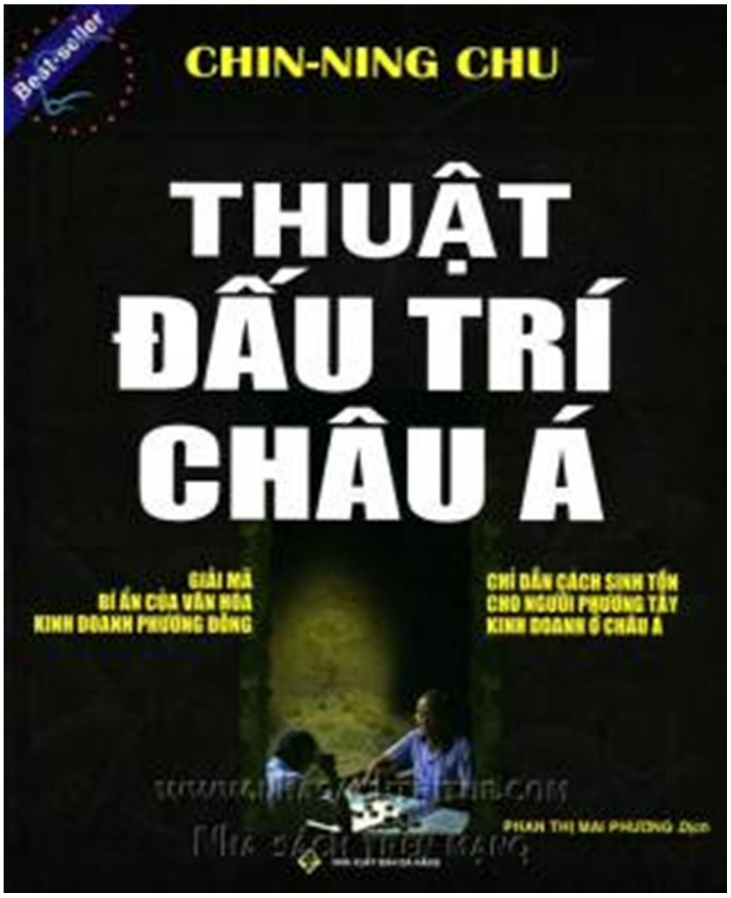
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Chin-Ning Chu

Người dịch: Phan Thị Mai Phương

Nhà xuất bản: Đà Nẵng 2009

Sách có 303 trang

Về tác giả

Chin-ning Chu sinh ra ở Thiên Tân (Trung Quốc); lớn lên ở Đài Loan; hiện đang sống ở Beaverton, Oregon (Mỹ).

Bà là chủ tịch Công ty Marketing châu Á, Bà tư vấn cho các công ty phương Tây định kinh doanh ở châu Á.

Nội dung chính

Những phân tích, giải mã bí ẩn của văn hóa kinh doanh phương Đông.

Những chỉ dẫn cách sống còn cho người phương Tây kinh doanh ở châu Á.

Phần 1 – Cuộc đấu trí

1. Chuẩn bị cho trận đánh

Câu chuyện về David Buyer, một doanh nhân Canada lần đầu tiên đến Trung Quốc.

Vào mùa hè 1988, Buyer đồng ý bán 3200 con chồn cho Trung Quốc với lời hứa trợ giúp kỹ thuật để phát triển chương trình khoa học nuôi và gây giống chồn. Cuộc làm ăn này ông dự trù lãi một triệu đô la.

Buyer bồn chồn chờ phái đoàn Trung Quốc qua kiểm nghiệm nhưng chưa thấy, vì ông không muốn bầy chồn trể mùa sinh đẻ, ông báo cáo cho Trung Quốc sẽ chở chồn qua bằng máy bay, phía Trung Quốc không hề phản đối gì. Đến Trung Quốc, bầy chồn bị đói, phía Trung Quốc không hề tạo điều kiện chăm sóc; 150 bị chết. Trung Quốc gây sức ép, thương lượng lại hợp đồng. Trước tình thế không thể thối lui, ông Buyer phải chấp nhận bán với giá rẻ mạc, để được bán với giá rẻ mạc ấy ông Buyer phải hứa bảo trợ cho chục đứa con của các quan chức Trung Quốc du học Canada. Cuối cùng ông Buyer lỗ gần nửa triệu đô la.

Vụ việc trên nói lên lối tư duy của người phương Đông và phương Tây chưa gặp nhau, ý kiến qua trao đổi chưa phải là bản hợp đồng.

Lối tư duy chiến lược vốn ăn sâu trong trí người phương Đông. Người phương Tây chẳng thể nào phát hiện được cái mạng nhện chiến lược phức tạp của các đối tác châu Á thì có thể trở thành nạn nhân của họ.

2. Thương trường như chiến trường

Đối với người phương Tây, các bài học lịch sử hiếm khi được áp dụng vào cuộc sống thường ngày. Trái lại, người phương Đông nghiên cứu lịch sử để có thể hiểu các nguyên lý nhằm áp dụng cho mọi tình huống trong cuộc sống. Vì vậy, để hiểu triết lý kinh doanh của người châu Á thì cần phải nghiên cứu lịch sử của họ.

Người châu Á hiểu bản chất thật sự của cạnh tranh về kinh tế, nên có câu: "Thương trường như chiến trường". Họ tìm kiếm các nguyên tắc về chiến thuật quân sự, binh pháp của người xưa để áp dụng trong cuộc sống đời thường kể cả kinh doanh.

Hằng trăm quyển binh pháp đã được hình thành từ trước công nguyên. Phần lớn đã thất lạc. Quyển hoàn chỉnh và ảnh hưởng lớn nhất của người phương Đông là Tôn Tử Binh Pháp. Người ta hấp thu lối tư duy chiến lược một cách vô thức và học cách đấu trí tranh tài như một khía cạnh tự nhiên trong mối tương tác giữa người với người.

3. Tôn Tử binh pháp

Tôn Tử cho rằng, phải hiểu tầm quan trọng của binh pháp đối với sự tồn vong của quốc gia. Chiến tranh là vấn đề của sự sống và cái chết, không một trận đánh nào được tiến hành một khi chiến lược chưa được xem xét kỹ.

Trong tương lai, kiểu chiến tranh quân sự có thể thay thế bởi kiểu chiến tranh kinh tế quốc tế.

Theo Tôn Tử, khi hoạch định chiến lược cần phải xem xét năm yếu tố: chính nghĩa, thời cơ, địa thế, sự lãnh đạo, tổ chức và kỷ luật.

Có chính nghĩa để tạo ra sự thống nhất cần có về mục tiêu giữa lãnh đạo và điều hành. Nắm thời cơ là hiểu được tính tuần hoàn của sự vật giúp bạn hòa hợp hành động của mình với chúng. Địa thế ảnh hưởng đến các vấn đề sinh tử, một địa điểm có thế lợi và thế bất lợi. Sự lãnh đạo dù trong quân sự hay doanh nghiệp đều đòi hỏi những phẩm chất như sự không ngoan, đáng tin, thành thật, rộng lượng, sự can đảm và nghiêm khắc. Việc phân công, tổ chức, giao việc phải cụ thể rõ ràng. Người thừa hành phải phục tùng kỷ luật và cố gắng hết sức mình hoàn thành nhiệm vụ.

Các quyển binh thư Trung Quốc đều cho rằng, việc binh cốt ở giả trá, chiến thắng phải đạt được bằng mọi cách và việc đánhh lừa kẻ địch đóng một vai trò quan trọng trong binh pháp. Người phương Tây ngây ngô và dễ bị tổn thương trước chiến thuật giả trá của người phương Đông. Người Anh, người Mỹ thường coi trọng truyền thống cởi mở, ngay thẳng. Khi áp dụng trong giao dịch, từ đánh lừa tạo ấn tượng sâu sắc về hành động vô đạo đức hoặc phi pháp. Điều này không có nghĩa là người phương Đông không có danh dự, nhưng khác biệt về đạo đức thuộc về văn hóa.

Những trò đánh lừa trong binh pháp như: Nếu ta mạnh ta giả vờ yếu ớt. Khi ta sẵn sàng tấn công, hãy làm như không có ý định tấn công. Khi ta gần, phải làm như ở xa, nhưng khi ta xa ta phải làm như ở gần. Nên nhử kẻ địch bằng những thắng lợi nhỏ. Nếu kẻ thù chuẩn bị kỹ, mạnh, được huấn luyện kỹ càng và vững vàng mọi mặt, hãy tránh đối đầu trực diện. Tạo cơ hội chiến thắng bằng cách chọc giận kẻ địch

khiến chúng thực hiện những hành động thiếu khôn ngoan. Khiến kẻ thù trở nên kiêu căng ngạo mạn bằng cách tỏ ra hèn yếu. Khi kẻ thù án binh bất động, đừng để chúng nghỉ ngơi. Phá hoại mọi liên minh của kẻ thù để cô lập chúng. Chiến thắng được quyết định trước khi trận đánh bắt đầu. Năm yếu tố quyết định chiến thắng: biết khi nào nên đánh và khi nào không nên đánh; giành được sự ủng hộ hoàn toàn của binh lính; chuẩn bị tốt để có thể nắm bắt cơ hội; không bị người trên tác động; đến đúng thời điểm; hành động nhanh và quyết đoán. Chiến thắng quý giá nhất là thắng bằng mưu lược, cơ hội chiến thắng do kẻ thù mang lại. Kết hợp các yếu tố cơ bản để tạo thành các kế hoạch độc đáo. Dùng người hướng dẫn của địa phương. Giữ kế hoạch mù mịt và không thể xuyên thủng như bóng đem; tiến hành như sấm chớp. Tấn công khi đối thủ ít phòng vệ và ít nghi ngờ nhất. Khi kẻ thù nói chuyện hòa bình, tức là có âm mưu. Khi đối mặt với cái chết, sự tranh đấu để sống còn sẽ tái sinh. Hoạt động gián điệp là sự cần thiết.

4. Tam thập lục kế

Tam thập lục kế là bộ sưu tập các chiến thuật của Trung Hoa cổ đại nhằm đối phó với mọi loại tình huống. Nó miêu tả các phương pháp sử dụng những biểu hiện cụ thể của tính hai mặt của vũ trụ để phục vụ lợi ích của con người. Người Trung Quốc cho rằng học các mưu chước này không phải do muốn lừa dối người khác mà do muốn nhận ra để tránh bị mắc phải các mưu chước này.

Kế thứ 1: Dối trời qua biển

Đôi khi cần phải công khai đưa ra cái giả còn cái thật thì giấu kín. Đối phương sẽ tập trung vào tình huống giả, để mục tiêu thật được hoàn thành dễ dàng.

Kế thứ 2: Vậy Ngụy cứu Triệu

Nước Triệu bị nước Ngụy bao vây. Triệu cầu cứu nước Tề. Tôn Tẫn đưa ra kế sách: không cần đánh trực diện vào quân Ngụy, chỉ đưa quân bao vây tấn công nước Ngụy, quân Ngụy tức khắc rút khỏi Triệu, rơi vào phục binh của Tôn Tẫn và bị tiêu diệt.

Kế thứ 3: Mượn đao giết người

Tiêu diệt kẻ địch mà không làm tay mình vấy máu. Chỉ cần làm sâu sắc thêm sự thù địch vốn có giữa kẻ địch và kẻ thứ ba.

Kế thứ 4: Lấy nhàn đãi nhọc

Khi đang ở thế bất lợi ta không nên giao chiến với địch. Hãy nghĩ ngơi, chờ cơ hội. Việc trì hoãn làm cho kẻ thù yếu dần. Ta chuyển từ thế yếu sang thế mạnh.

Kế thứ 5: Giậu đổ bìm leo

Chiến thắng có thể có được bằng cách lợi dụng vận rủi của đối phương.

Kế thứ 6: Giương đông kích tây

Che giấu nơi định tấn công bằng cách vờ chuẩn bị tấn công một nơi khác.

Kế thứ 6: Biến không thành có

Biến điều không thật có vẻ như thật.

Kế thứ 7: Biến không thành có

Biến điều không thật có vẻ như thật.

Kế thứ 8: Lén qua Trần Thương

Lưu Bang rút quân về Ba Thục, sau đó phá hủy con đường duy nhất vào Ba Thục. Thời gian sau, Lưu Bang chuẩn bị tiến quân đánh Hạng Võ, ông cho đắp lại con đường. Hạng Võ nghĩ có lẽ sửa xong con đường Lưu Bang mới tiến quân. Không ngờ Lưu Bang lén qua ngã Trần Thương ít ai biến đến, bất ngờ đánh úp Hạng Võ tan tành.

Kế thứ 9: Cách sông xem cháy

Khi nội bộ địch có mâu thuẫn, tốt nhất là cứ đứng nhìn từ bên kia sông để cho ngọn lửa mâu thuẫn bùng cháy. Điều quan trọng là biết khi nào xem cháy và khi nào chủ động can thiệp.

Kế thứ 10: Miệng mật lòng đao

Làm đủ mọi cách để cho đối thủ tin tưởng và do đó mất cảnh giác rồi ta bất ngờ tấn công.

Kế thứ 11: Lấy mận thay đào

Hãy cho đi những gì không quan trọng để từ đó đạt được những gì quan trọng.

Kế thứ 12: Thuận tay dắt dê

Thấy dê ở ven đường không ai coi, hãy mang nó về nhà mình. Hãy nhanh chóng biến sự vô ý của đối thủ thành lợi thế của ta.

Kế thứ 13: Đánh cơ động rắn

Khi biết con rắn trong cỏ, tránh động cỏ, vì ta đang có lợi thế bất ngờ. Khi đã sẵn sàng đối đầu ta nên động cỏ để rắn xuất hiện và tiêu diệt.

Kế thứ 14: Mượn xác hoàn hồn

Pháp sự họ Lý thoát hồn lên trời, ông hẹn học trò giữ xác, bảy ngày sau ông sẽ nhập hồn lại. Người học trò giữ xác nghi tin mẹ ốm nặng sắp mất nên phải thiêu xác thấy để trở về nhà gặp mẹ. Bảy ngày sau, Lý quay về tìm không thấy xác mình, có người ăn mày vừa mới chết bên vệ đường Lý nhập hồn vào đó, thế là người ăn mày sống lại.

Một công ty đang bên bờ vực phá sản, một công ty nước ngoài thiếu thông tin liên doanh với công ty đó, thổi cho nó sức sống mới.

Kế thứ 15: Điệu hổ ly sơn

Hãy nhử cọp rời núi, xa môi trường tự nhiên, sức mạnh của cọp sẽ giảm đi.

Kế thứ 16: Muốn bắt vờ tha

Bắt được địch, vờ tỏ lòng nhân đạo thả ra, một vài lần như vậy, có thể khuất phục được kẻ địch.

Kế thứ 17: Tung ngói lấy ngọc

Đổi mẫu ngói để lấy viên ngọc, muốn vậy bạn phải có tài thuyết phục và miếng mồi phải đủ sức hấp dẫn.

Kế thứ 18: Đánh rắn dập đầu

Bắt kẻ cầm đầu phía địch là cơ hội để chiến thắng.

Kế thứ 19: Rút củi đáy nồi

Nếu sức nước sôi mạnh và nguy hiểm, không nên đối đầu. Hãy rút củi dưới đáy nồi, nước ngừng sôi, loại bỏ được nguy hiểm.

Kế thứ 20: Khách biến thành chủ

Người khách thông minh có thể giành một số cơ hội để xoay lợi thế về phía mình.

Kế thứ 21: Ve sầu lột xác

Ve sầu lột xác bay đi, để lại lớp vỏ rỗng, người ta sẽ nhầm cái vở là con ve thật.

Kế thứ 22: Di thi giá họa

Vũ Tắc Thiên muốn chiếm ngôi hoàng hậu, bà ta kết thân với hoàng hậu. Khi Vũ Tắc Thiên sinh được một bé gái, hoàng hậu tới thăm rồi ra về. Vũ Tắc Thiên bóp cổ đứa con gái của mình cho chết, hô hoán cho hoàng hậu vì không con mà ganh ghét. Nhà vua tức giận hành hình hoàng hậu, Vũ Tắc Thiên thế chỗ của bà.

Kế thứ 23: Giết gà dọa khỉ

Một con khỉ không chịu nghe lời, người dạy khỉ giết một con gà ngay trước mặt con khỉ. Nhìn cái chết đau đớn của gà, con khỉ trở nên ngoan ngoãn.

Kế thứ 24: Trộm long tráo phụng

Thời Hoàng Đế Chân Tông nhà Tống. Hoàng hậu không có con, một người thiếp của vua sinh hạ một hoàng tử. Ngôi vị của hoàng hậu có thể lung lay, bà bắt cóc đứa trẻ sơ sinh và loan báo bà sinh hạ hoàng tử và tráo xác con cáo cho người thiếp, người thiếp bị kết tội là hồ ly tinh và bị đuổi khỏi cung. Hoàng hậu trở thành mẹ của vị vua tương lai.

Kế thứ 25: Kết xa đánh gần

Nên thành lập liên minh với các nước ở xa để đánh kẻ thù tiếp giáp.

Kế thứ 26: Lời nói bóng gió

Chỉ trích một người vắng mặt nhưng ngụ ý chỉ trích người đang ở đó. Tức nói điều cần nói mà không gây đối đầu.

Kế thứ 27: Giả lợn bắt cọp

Thợ săn giả làm lợn để nhử cọp, cọp đến gần và bị giết.

Kế thứ 28: Qua sông đốt cầu

Khi đã vượt qua sông, nếu không cần quay lại thì hãy phá cầu đi. Lưu Bang khi thống nhất Trung Quốc, đã giết những người đã giúp ông thắng lợi, phòng trừ hậu họa.

Kế thứ 29: Giả ngây giả ngô

Khi đối mặt với các địch thủ lớn, không nên hành động nóng vội mà giả ngây, giả ngô, không gây nguy hiểm, không tạo nguy ngờ, chờ cơ hội.

Kế thứ 30: Kế khiêu khích

Khiêu khích người khác để làm họ tức giận mà thiếu khôn ngoan.

Kế thứ 31: Mỹ nhân kế

Tình dục được dùng như một vũ khí trong hoạt động gián điệp và trong các âm mưu.

Kế thứ 32: Kế không thành

Quân của Khổng Minh đi đánh xa, thành trì không được bảo vệ cẩn mật. Tư Mã Ý đột ngột tấn công. Khổng Minh sai mở cửa thành và ngồi uống rượu. Tư Mã Ý cảnh giác, sợ bị mắc bẩy không tiến quân vào thành và rút lui.

Kế thứ 33: Dùng gián điệp

Gián điệp và phản gián vô cùng quan trọng đối với quốc gia cũng như đối với doanh nghiệp.

Kế thứ 34: Khổ nhục kế

Một gián điệp chuẩn bị xâm nhập vào nước láng giềng, anh ta chịu mất một con mắt để thuyết phục vua nước láng giềng là anh ta bị ngược đãi, muốn phục vụ chủ mới, nhưng thực ra để hoàn thành nhiệm vụ gián điệp của mình.

Kế thứ 35: Liên hoàn kế

Tùy hoàn cảnh, kết hợp các mánh lới trên như các mắc của một sợi xích.

Kế thứ 36: Tẩu vi thượng

Nếu có thể đánh mà thủ thắng, đánh. Nếu không thể thủ thắng, bỏ chạy.

5. Mặt dày, tâm đen

Từ những năm 1930, Lý Tôn Ngộ cho xuất bản tập sách mỏng có tựa đề là "mặt dày, tâm đen", nội dung đề cấp đến sự tàn nhẫn và quyết liệt của những kẻ theo đuổi mục tiêu của mình bất chấp hậu quả gây ra cho người khác. Họ là những người chẳng thấy xấu hổ hay tội lỗi. Điều duy nhất họ quan ngại về hành vi của mình là nó có hiệu quả không. Theo ông Lý, có ba cấp độ thực hành mặt dày, tâm đen: "Dày như tường thành, đen như than" là mức độ của bọn bon chen, lừa đảo và bội tín tầm thường. Cấp độ thứ hai là "Dày và cứng, đen và lấp lánh" là những kẻ không bị trói buộc bởi cảm giác tội lỗi, xấu hổ dù hành vi của họ mọi người đều biết. Cấp độ thứ ba là "Dày đến vô hình, đen đến vô sắc" là những kẻ theo đuổi mục tiêu đầy tội lỗi của mình, nhưng làm ra vẻ đạo đức, được các nanh nhân ca tụng.

Nguyên tắc mặt dày, tâm đen đã được thể hiện từ thời xa xưa, mà Lý chỉ là người đặt tên sau này. Xuất phát từ sự khát khao quyền lực. Xuyên suốt lịch sử Trung Quốc, nhiều nhân vật là hiện thân của nguyên tắc này. Tào Tháo là kẻ tâm vô cùng đen, ông ta nói: "Thà ta phụ người, chứ không thể người phụ ta". Lưu Bị là kẻ mặt vô cùng dày, khi thua trận ông ta quỳ, khóc, van xin tha mạng, nhưng khi kể thù rơi vào tay ông ta thì ông chẳng hề thương sót, Hạng Vũ là một chiến binh tài ba, quân ông ta mạnh, nhưng cuối cùng ông ta thua trận và tự sát vì mặt ông không dày, tâm ông không đen như Lưu Bang.

Mặc dù các nguyên tắc mặt dày, tâm đen có thể không bao giờ được nhắc đến trong giới chính trị và kinh doanh châu Á ngày nay, chúng hẳn nhiên là nền tảng của những cách hành động hiệu quả cao.

Phần 2 – Người kiến

6. Nước Nhật nói không trong 300 năm

Từ 1623, Chế độ Mạc phủ Tokugawa đã tạo cho Nhật Bản có được hơn hai trăm năm thành bình và ổn định về chính trị. Triều đại này đẩy mạnh củng cố đạo Khổng và đạo Phật nhằm nâng đỡ uy quyền của chế độ Mạc Phủ tập quyền và là phương tiện chống lại đạo Cơ Đốc bắt đầu xuất hiện ở Nhật theo chân các nhà truyền giáo và thương nhân phương Tây từ thế kỷ thứ XVI. Việc kiểm soát ngoại thương cũng được siết chặt không cho người dân chịu ảnh hưởng nước ngoài.

Cuối thế kỷ XVIII, các tàu Mỹ, Anh, Nga muốn có những thảo thuận thương mại với Nhật, nhưng bị khước từ. Một học giả Nhật Bản đề xuất mở cửa để Nhật Bản tiếp xúc với nước ngoài, ông bị tống giam và sau đó buộc tự sát.

Năm 1854, người Nhật nhượng bộ các yêu cầu của Mỹ trước sự đe dọa ngấm ngầm về một cuộc trả đũa quân sự. Người Nhật vô cùng khinh miệt người nước ngoài và cảm thấy tức giận và hổ thẹn vì đã không thể rũ bỏ những kẻ xa lạ ấy. Các nhóm võ sĩ đạo từng đứng lên chiến đấu với lực lượng nước ngoài, một cuộc chiến không cân sức.

Năm 1858, chế độ Mạc Phủ sụp đổ, Minh Trị Thiên Hoàng lên ngôi, ông thấy rõ sự thua kém của vũ khí cổ xưa trước vũ khí của các nước công nghiệp phương Tây. Năm 1868, ông công bố một văn kiện quan trọng: "Lời tuyên thệ năm điều khoản của hoàng đế".

Nội dung năm điều khoản thể hiện tính chất cải cách triệt để. Mọi vấn đề được thảo luận công khai để quyết định. Từ Nhật Hoàng đến người dân, từ trung ương đến địa phương đồng tâm nhất trí, đoàn kết một lòng; loại bỏ các phong tục lạc hậu; tìm kiếm và tiếp thu các kiến thức mới trên khắp thế giới để củng cố sức mạnh. Năm điều khoản của Hoàng Đế là chim chỉ nam trong việc hoạch định các chính sách ngoại giao và kinh tế của Nhật trong một trăm năm qua.

Võ sĩ đạo quay sang một chiến trường mới – thương mại. Một võ sĩ đạo cũng là một doanh nhân giỏi. Đưa trí thức phương Tây vào tư duy Nhật Bản. Dùng công nghệ phương Tây, hoàn thiện nó, sản xuất nó, rồi xuất khẩu lại cho các quốc gia mà nó khởi nguồn. Khát vọng trở thành nước giàu đã hiện thực. Người Nhật bắt đầu thực hiện chính sách bành trướng thuộc địa, giành tài nguyên thiên nhiên hỗ trợ cho công nghiệp và đưa đến cuộc chiến tranh thế giới lần thứ hai.

Sau chiến tranh, Nhật Bản thời hậu chiến là một phép lạ, được tạo thành từ sự ngoan cường, ý chí quyết tâm, họ đã vươn lên từ những thành phố hoang tàn để trở thành một trong những cường quốc công nghiệp lớn nhất thế giới.

Thắng thế trong kinh tế và kỹ thuật, người Nhật càng lúc càng muốn chứng tỏ mình trong lĩnh vực quốc phòng.

7. Đạo đức và đạo đức giả

Tính cách Nhật, cũng như mọi dân tộc khác là sự pha trộn giữa tốt và xấu.

Tính cách đáng chú ý nhất của người Nhật là khả năng đặt lợi ích của quốc gia, của công ty, của gia đình lên trên lợi ích của cá nhân. Lòng yêu nghề của người Nhật làm cho các dân tộc châu Á khác phải xấu hổ. Thần đạo coi trọng nghi thức tẩy rửa, bởi vì người ta tin rằng sự sạch sẽ của môi trường vật chất và cơ thể con người đóng vai trò cót lõi trong những tiến bộ về tinh thần. Cho nên, sãch sẽ là một đức tính tốt ở nơi công cộng hay chốn riêng tư, mặc dù các thành phố, thị trấn của Nhật rất đông đúc.

Người Nhật gặp khó khăn trong việc nói không một cách thẳng thừng. Khi muốn nói không, họ thường diễn tả ý mình bằng cách nói quanh co.

Người Nhật tự xem mình là một dân tộc vô cùng cao quý. Lý thuyết về giống nòi thượng đẳng biện minh cho tham vọng quân sự và đế quốc của họ.

Mối amae – tình thương yêu và sự phụ thuộc vào nhau – thâm nhập trong mọi mối quan hệ trong xã hội Nhật Bản.

Mối amae thể hiện sự trung thành, không hoài nghi là biểu hiện đạo đức trong mối quan hệ giữa người Nhật với người Nhật. Nhưng mối quan hệ amae không bao giờ giành cho người phương Tây.

Dù Nhật có lòng tự hào dân tộc mãnh liệt nhưng vẫn hòa lẫn cảm giác thấp kém mơ hồ của một dân tộc có nền văn hóa vay mượn rất nhiều. Theo Mishima, một nhà văn Nhật Bản, những cảm giác lẫn lộn này xuất phát từ niềm khao khát che đậy cảm giác thấp kém và để có cảm giác tự tôn giả tạo.

Sự tàn bạo quá mức của người Nhật trong chiến tranh thế giới thứ hai được cả thế giới biết đến. Sự tàn bạo trong các trại tập trung của Nhật cũng tương đương với sự man rợ cảu phát xít Đức. Nhưng không giống như Đức, nước Nhật gần như không chịu đối mặt với tội lỗi của họ trong chiến tranh, ít có sự ăn năn nào được bày tỏ.

Nhưng mọi người Nhật đều phẫn nộ sâu sắc về vụ Hiroshima và Nagasaki và nỗi nhục về sự chiếm đóng của Hoa Kỳ thời hậu chiến, Mỹ đã biến họ thành nạn nhân.

Ở Nhật, nếu tất cả mọi thứ đều thất bại, người ta luôn có thể tự sát. Họ xem danh dự quan trọng hơn giá trị của mạng sống rất nhiều.

Xã hội Nhật có gì đó giống tổ kiến. Mỗi thành viên có vị trí và nhiệm vụ riêng biệt để phục vụ cho đàn. Đàn kiến thì mạnh hơn đám côn trùng lúc nhúc. Xã hội Nhật Bản hiệu quả hơn các xã hội khác mà trong đó cá nhân không sẵn lòng khuất phục trước ý chí của tập thể. Không thể không ngưỡng mộ người Nhật vì tính quả quyết, khả năng xem thường lợi ích cá nhân vì một điều tốt đẹp lớn lao hơn.

8. Liên hiệp Samurai

Samurai – võ sĩ đạo – phát triển thành một giai cấp quân sự chuyên nghiệp. Người võ sĩ đạo là một chiến binh (bushi) trung thành và phục vụ người chủ của mình như là bổn phận tuyệt đối, xem thường cái chết, không lắm lời, sẵn sàng chiến đấu mọi lúc, bút và gươm khéo léo như nhau.

Ngày nay, dù tầng lớp võ sĩ đạo cũ không còn nữa, có một giai cấp võ sĩ đạo mới ở Nhật. Họ là liên hiệp Samurai, các công nhân, giám đốc, họ thể hiện ở mọi nơi làm việc cùng một thái độ mà cha ông họ đã mang ra chiến trường. Người Nhật xem trọng mậu dịch tự do bởi họ biết lao động phương Tây không thể nào sánh được với lao động võ sĩ đạo Nhật.

9. Morita và Ishihara

Morita là CEO của Sony và Ishihara là cựu bộ trưởng giao thông vận tải Nhật, đồng tác giả quyển "Nước Nhật có thể nói không" (The Japan that can say no) là một quyển sách bán rất chạy. Chủ đề chính của quyển sách nói về một nước Nhật sau nhiều thập kỷ bị bắt nạt, chợt thức tỉnh và nhận ra rằng giờ đây mình đã mạnh hơn kẻ áp bức.

Ishihara cay độc hơn, ông chọn những từ ngữ nặng nề, lý lẻ tỏ sự phân biệt chủng tộc. Ông diễn đạt thành lời, bốn mươi năm tức giận và căm ghét đối với kẻ chính phục là Mỹ. Ông cho rằng, quá khứ đã thuộc về chủng tộc da trắng; tương lại phải thuộc về chủng tộc da vàng, người Mỹ không thể đảo ngược được.

Nhận định của Morita tỏ ra ôn hòa hơn. Ông tin rằng, đã đến thời điểm nước Nhật có thể nói thẳng nói thật với các đối tác phương Tây. Nước Nhật đã lấy lại địa vị thống trị trong cộng đồng quốc tế. Một phần

trong thông điệp của ông là, việc giao dịch với Mỹ được tiến hành như một cuộc chiến tranh. Mục tiêu là đánh bại và thống trị kẻ thù.

Nền công nghiệp sản xuất lành mạnh của Mỹ đã bị hủy hoại bởi sự thâm nhập của Nhật vào thị trường Mỹ qua con đường hợp pháp lẫn không hợp pháp.

Người Mỹ thích lắng nghe trái tim mình. Họ trung thực, sự ngây thơ này thường đặt người Mỹ vào thế dễ bị tổn thương trong cuộc chiến thương mại Mỹ - Nhật.

Những bài chỉ trích phục vụ mục tiêu, khi bị buộc phá vỡ hàng rào thương mại, Nhật đã tạo được một bức tường tâm lý chống mọi hàng nhập khẩu của Mỹ trong mỗi người tiêu dùng Nhật Bản.

Phần 3 – Nữ chúa

Để hiểu châu Á, trước hết phải hiểu được Trung Quốc. Bởi lịch sử lâu đời của mình, nền văn hóa Trung Quốc là cội rễ của nhiều nền văn hóa khác ở châu Á.

10. Cuộc chạy đua vượt rào

Người phương Tây tin rằng, bước đầu tiên trong việc làm ăn với người Trung Quốc là phải kết bạn. Người Trung Quốc cũng cho rằng, tình bạn là một công cụ hiệu quả khi giao dịch với người phương Tây. Nhưng họ tự hào về sự thạo đời của mình khi giao dịch với người phương Tây, họ dùng cụm từ tean-zan (thiên chân – ngay ngô như trẻ con) để miêu tả những người Mỹ thân thiện và chân thật.

Ở Trung Quốc người giữ chức vụ cao nhất không phải lúc nào cũng là chủ mà là người thâm niên, người có quan hệ tốt thường đứng sau sân khấu, đóng một vai trò quan trọng trong việc đưa ra quyết định. Điều quan trọng nhất đối với doanh nhân phương Tây là phải xác định được "ông sếp thật sự".

Người châu Á có thể núp sau các khác biệt văn hóa khi việc đó có lợi cho họ. Nhưng có khi họ nhấn mạnh, có lúc phủ nhận sự khác biệt này để tạo ra lợi điểm trong đàm phán. Điều quan trọng là doanh nhân phương Tây phải hiểu được tình huống nào do khác biệt văn hóa và tình huống nào chỉ là chiến thuật vận động.

11. Phương Tây trong cái nhìn Trung Quốc

Trong phần lớn chiều dài lịch sử, Trung Quốc duy trì tình trạng tự cô lập, không phải bởi sợ hãi thế giới bên ngoài, mà do quan niệm rằng chẳng có gì hay ho tồn tại bên ngoài đất nước Trung Quốc.

Cuộc chiến tranh nha phiến 1842 chứng minh rằng, thứ vũ khí cổ lổ của châu Á chẳng phải là đối thủ của kỹ thuật quân sự phương Tây.

Những năm sau đó, Trung Quốc bị sâu xé bởi các thế lực ngoại quốc. Rồi chiến tranh Nga – Nhật 1904 diễn ra không phải ở Nga, chẳng phải ở Nhật mà là trến đất Trung Quốc, người dân Trung Quốc và tài sản của họ bị hủy hoại. Từ đầu cuộc chiến tranh nha phiến đến cuối chiến tranh thế giới thứ hai, Trung Quốc là một thần dân của các cường quốc ngoại quốc hơn là một quốc gia có chủ quyền. Nhiều lần trong

giai đoạn này, người Trung Quốc nỗ lực tự giải thoát khỏi sự thống trị này. Những cay đắng trong giai đoạn này có thể giải thích phần nào thái độ của người Trung Quốc trong các cuộc đàm phán chính trị và kinh tế hôm nay với Tây phương.

Người Trung Quóc cảm thấy lịch sử của nước Mỹ đơn giản, không có gì rắc rối, ngắn và khá dễ chịu. Người Mỹ chưa trải qua gian khổ như người Trung Quốc. Nên chẳng có gì lại khi mà người Trung Quốc có thể cảm thấy họ có quyền lợi dụng người phương Tây khi có cơ hội. Nhà kinh doanh phương Tây nên sáng suốt nhận ra bóng tối cảu quá khứ 150 năm bị ngược đãi mà người Trung Quốc đã phải chịu.

12. Các mối liên hệ văn hóa và lịch sử giữa các dân tộc châu Á

Văn hóa châu Á không có sự phân chia rạch ròi giữa tôn giáo và triết học. Ở châu Á, lời dạy của các bậc hiền nhân thường không được xem là những lời của Thượng đế mặc khải, mà là những chỉ dẫn về cách sống thuận theo lẽ trời.

Cốt lõi lời dạy của Lão Tử được tóm tắt trong hai từ "vô vi". Nguyên lý vô vi không có nghĩa là ngồi ì một chỗ không làm gì, mà nên hành động thuận theo tự nhiên, nỗ lực hết mình, sao đó giao phó kết quả cho Đạo. Vô vi là buông bỏ thành quả của hành động. Sự hiểu khái niệm vô vi một cách sai lạc đã góp phần vào sự suy tàn và trì trệ của xã hội và công nghiệp của Trung Quốc.

Cốt lõi của Thiền là mỗi cá nhân đều chứa đựng những hạt mầm thánh thiện và khả năng nhận biết bản chất thánh thiện của mình. Mục tiêu của việc hành Thiền là nhận ra bản chất thánh thiện đó.

Khổng Tử định ra các nguyên tắc và bổn phận cảu người đứng đầu là cai trị bằng nhân nghĩa. Người dân thì phải tuân thủ và tôn trọng lãnh đạo của mình. Việc bóp méo những lời dạy của Khổng Tử gây ra sự trì trệ về chính trị và xã hội, hậu quả đó vẫn còn cảm nhận được khắp châu Á ngày nay.

Không có cuộc chiến tranh nào vì lý do tôn giáo trong lịch sử Trung Quốc, Nhật Bản hay Triều Tiên. Mỗi quốc gia châu Á đều chỉnh sửa và diễn giải những lời dạy của các triết gia Trung Quốc theo cách của mình.

Các dân tộc châu Á có nhiều điểm giống nhau, tuy nhiên qua nhiều thế kỷ tương tác và bị kích động bởi những sự kiện lịch sử gần đây, người Triều Tiên vẫn còn cảm giác gay gắt với người Nhật vì nỗi ám ảnh bị Nhật thống trị. Người Trung Quốc vẫn gặp khó khăn trong việc quên đi những hành động của người Nhật trong quá khứ. Mối quan hệ phức tạp đó, một người phương Tây không dễ nắm bắt.

13. Người Trung Quốc bí ẩn

Người Trung Quốc có sự khác biệt giữa người miền Nam và người miền Bắc Trung Quốc. Người miền Bắc chất phác, thành thật, chăm chỉ, giản dị, có tính hài hước nhưng nóng tính. Người miền Nam khôn khéo hơn, ranh ma hơn, giỏi buôn bán, giao thiệp. Đối với người phương Tây, làm ăn với người miền Bắc dễ hơn người miền Nam. Người Trung Quốc không thích chống lại các quy lệ, họ thích đi vòng hơn là đối mặt với nó.

Những gì người Trung Quốc nói thường không phải là những gì họ thật sự muốn nói. Khi thấy một người khiêm tốn, đừng vội vàng chấp nhận lời từ chối của ông ta, có thể tự chuốc lấy oán thù đấy.

Một mâu thuẫn trong văn hóa Trung Quốc là, họ hoạt động như thể thời giờ là vô tận, mặt khác, các cá nhân thường hành xử ích kỷ, hốt hoảng trong cuộc sống thường ngày của họ.

Ở xã hội Trung Quốc, mọi luật lệ không quan trọng nếu không có quan hệ. Bạn phạm luật, nếu có hậu đãi và quan hệ thích hợp, bạn sẽ không thể sai. Mối quan hệ tình dục ngoài hôn nhân rất phổ biến đối với những người đàn ông Trung Quốc giàu có hoặc có địa vị cao trong xã hội. Họ cho rằng điều gì mà vợ anh ta không biết sẽ không làm tổn thương cô ấy.

Tính mâu thuẫn là một khái niệm cổ của người Trung Quốc, được Mao trình bày như một định hướng cho hành động: Trong mối quan hệ quyền lực giữa con người với nhau, cũng có những lực cơ bản đối nghịch nhau. Để có thể kiểm soát được bất cứ tình huống nào bằng cách xác định các sức mạnh đối nghịch rồi tác động một lực ở nơi mà nó tạo được lực đòn bẩy lớn nhất để nghiên quá trình diễn biến các sự kiện về phía mình.

14. Sự bùng nổ kinh tế của Đài Loan

Sau khi bị lực lượng Mao Trạch Đông đánh bại, lực lượng Tưởng Giới Thạch của Trung Hoa Cộng Hòa (ROC) rút chạy qua Đài Loan. Họ xem đây là một phương cách tạm thời, họ dự định tập hợp lại lực lượng, quay lại Đại lục, đánh bại Cộng Hòa nhân dân Trung Quốc (PRC).

Những năm sau 1949, những người Đài Loan luôn sống trong mối đe dọa bị lục địa xâm chiếm. Năm 1979, ROC bị trục xuất ra khỏi Liên Hiệp Quốc, quyền lực chính trị của ROC bắt đầu suy yếu. Lãnh đạo ROC hiểu rằng họ không thể cạnh tranh được với PRC về ảnh hưởng, nên chính quyền Đài Loan thông qua chính sách nỗ lực tập trung phát triển kinh tế, ngoại thương, tích lũy dự trữ ngoại hối.

Đài Loan mở cửa thị trường, Nhật theo đuổi thị trường Đài Loan ráo riết, họ mạnh tay đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng: đường bộ, đường sắt, cầu, cảng, trường học, bệnh viện… Nền công nghiệp, nông nghiệp Đài Loan phát triển nhanh chóng nhờ kỹ thuật canh tác, khoa học công nghệ học được của Nhật. Người Nhật hiện đại hóa dựa trên vài tập đoàn khổng lồ, người Đài Loan dựa vào hàng vạn doanh nghiệp, không những lực lượng này tin vào giấc mơ mà mọi người đều có niềm tin như vậy.

Sự phát triển kinh tế như vũ bão của Đài Loan có cái giá của nó, môi trường bị hủy hoại: không khí, sông ngoài, ao hồ, vùng biển bao quanh, tất cả đều bị ô nhiễm nặng nề; một số người bị bỏ lại phía sau trở thành tội phạm, trốn thuế và những trò chơi đen đỏ hầu như phổ biến.

Có một thiểu số người Đài Loan thích chấp nhận thực tế có hai Trung Quốc và kiến lập Đài Loan như một quốc gia độc lập. Các nhà lãnh đạo ROC chưa bao giờ quên mục tiên ban đầu của họ, đó là quay lại đại lục và thiết lập chính quyền lập kiến của Trung Quốc. Việc tái thống nhất Trung Quốc là một vấn đề không có vẻ có bất kỳ giải pháp rõ ràng nào trong hiện tại. Nhưng bốn mươi năm chỉ là một cái chớp trong chiều dài lịch sử của Trung Hoa. Các triều đại đã nổi lên, hưng thịnh rồi tan vào cát bụi nhiều lần.

Phần 4 – Những kẻ sống sót

15. Những kỳ vọng lớn

Triều Tiên nằm giữa Trung Quốc và Nhật Bản, đó là yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến nền văn hóa Triều Tiên. Giá trị Khổng giáo đóng một vai trò quan trọng trong xã hội Triều Tiên, dù đạo Phật là quốc giáo trong nhiều thế kỷ. Từ thế kỷ XVI, Nhật đã xâm lược Triều Tiên, rồi đầu thế kỷ XX, Nhật cai trị Triều Tiên gần nửa thế kỷ với chính sách vô cùng tàn bạo. Hầu hết người Triều Tiên cho đến nay vẫn còn mối căm thù người Nhật. Lĩnh vực mà Triều Tiên giống Nhật nhất đó là việc quản lý hoạt động kinh doanh thương mại hiện đại.

Người Triều Tiên thẳng thắn, cởi mở, hay lo lắng. Bản chất của họ là yêu hòa bình, nhưng khi chiến đấu thì họ can đảm đáng sợ. Người Triều Tiên khác hẳn người Trung Quốc, người Nhật và các dân tộc Á châu khác là tính đa cảm của họ. Đôi khi họ được gọi là người Ailen châu Á, họ dễ nổi nóng và cũng dễ giảng hòa.

Quyết định Yalta lấy vĩ tuyến 38 chia Triều Tiên thành hai miền. Năm 1950, bắc Triều Tiên phát động một cuộc xâm lược miền Nam, Liên Hiệp Quốc can thiệp, sau 3 năm chiến tranh ác liệt, thỏa thuận ngừng bắn và vĩ tuyến 38 vẫn là ranh giới giữa hai miền. 5-1961, Park Chung Hee đảo chính ở miền Nam, lên cầm quyền mở đầu cuộc kiến thiết kinh tế.

Chính quyền Park Chung Hee là một chế độ độc tài quân sự, đã can thiệp vào công việc của giới doanh nghiệp và công nghiệp Hàn Quốc. Tư nhân và nhà nước có mối tương quan mật thiết, kinh tế tập trung kết hợp với mậu dịch tự do, xuất khẩu bổ sung cho thị trường nội địa còn yếu và tìm cách tích lũy tư bản để tiếp tục công cuộc công nghiệp hóa của mình. Nền kinh tế Hàn Quốc cũng đối mặt với tệ quan liêu, tham nhũng và sự bất ổn chính trị do chính quyền miền Bắc chống Mỹ gây ra, việc đô thị hóa quá nhanh đến mức độ đáng lo ngại.

Trong cuộc chạy đua công nghiệp hóa, Hàn Quốc đã bắt đầu sau Đài Loan 10 năm, sau Nhật Bản 15 năm, nhưng sự phát triển thần kỳ đã biến Hàn Quốc thành một trong bốn con rồng của châu Á: Hàn Quốc, Đài Loan, Hong Kong và Singapore.

16. Những nước cờ chiến thắng

Các nền văn hóa của châu Á chịu ảnh hưởng khái niệm "nhân tình" (Ren Qing) của Khổng giáo. Sự Cho – Nhận đầy cảm thông sẽ chi phối quan hệ giữa người với người. Những món nợ nhân tình được ghi nhớ và không thể không đền đáp. Tuy nhiên, nghệ thuật tạo ra một món nợ ít tốn kém để đối thủ có thể trả lại với sự nhượng bộ có giá trị hơn là điều mà người phương Tây phải tinh tế để nhận ra.

Đừng mất cảnh giác trước nụ cười và cử chỉ thân tình, hãy đáp lại như vậy, nhưng đừng cho rằng tình huống đó có nhiều thiện chí hơn so với thực chất. Hãy nhớ rằng, ở châu Á, sự khiêm tốn không chỉ là một đức tính tốt mà còn là một vũ khí.

Hãy thâm nhập thị trường châu Á với mục tiêu dài hạn, đừng trông mong lợi nhuận tức thời. Có thể mất một khoảng thời gian đáng kể để phát triển những mối quan hệ cần thiết.

Việc làm ăn với người Nhật, vấn đề trung thành là rất quan trọng. Ở Trung Quốc, lòng trung thành trong kinh doanh được xem là đáng khen ngợi, nhưng việc xem trọng nó hơn lợi nhuận không phải là truyền thống.

Nên nhớ rằng, người Nhật không muốn nghe về nguồn gốc Trung Hoa của nền văn hóa của họ; người Triều Tiên không muốn nghe về ưu điểm của người Nhật. Kiên nhẫn là đức tính tuyệt đối cần thiết khi giao dịch làm ăn với người Trung Quốc, vì đối với họ, thời gian không phải là tiền bạc. Khi đàm phán dự án, cần phải tiếp cận cấp lãnh đạo. Khi thực hiện dự án cần phải tiếp cận cấp dưới. Bạn phải giành được sự tin tưởng và hợp tác của nhân viên sản xuất, giám sát và quản lý cấp thấp.

17. Cọp giấy hay sư tử đang say ngủ?

Nước Mỹ đang gặp khó khăn lớn về kinh tế. Các ngành công nghiệp cao của Hoa Kỳ không thể cạnh tranh được với các nhà sản xuất Á châu cả giá lẫn chất lượng.

Trong khoảng hai thế kỷ, các thế hệ người Mỹ bắt đầu xem sự thoải mái, xa hoa là hiển nhiên. Họ bắt đầu quan tâm đến quả ngọt của thịnh vượng mà quên đi quá trình kiến tạo nó.

Cuộc chiến tranh thế giới lần thứ hai, hàng triệu người châu Á đói khát và kiệt quệ, họ bắt tay vào kiếm tiền để sóng sót, họ tái thiết đất nước bằng công nghệ hiện đại. Trong lúc đó, người Mỹ lóa mắt trước thành công của mình và tin rằng mình không thể bị đánh bại. Trước khi người Mỹ kịp nhận ra, dòng hàng hóa châu Á đã lớn mạnh thành một cơn lũ. Và họ nhận ra mình đã vay mượn để trả cho những món vốn được xem là hết sức bình thường. Đã vay quá nhiều nhưng người Mỹ còn lâu mới sẵn lòng công nhận chiến thắng của các cường quốc kinh tế châu Á mới nổi.

Người Mỹ không ngốc, nhưng tại sao họ lại thường bị qua mặt dễ dàng trong các thương vụ? Câu trả lời là vị họ đã quen tư duy trong một thế giới có đủ cho tất cả mọi người. Sự giàu có, sự chân thật, công bằng, rộng lượng được coi trọng hơn kỹ năng giành lấy từng lợi điểm trong mọi giao dịch. Người châu Á biết rằng “thương trường là chiến trường”. Đối với người Mỹ, nó giống như một trận bóng bầu dục hơn.

Bởi rất giàu mạnh, người Mỹ thường không cảm thấy sự tồn vong của quốc gia bị đe dọa. Vì lẽ đó, họ ít đề phòng. Tuy nhiên, một khi bị tấn công họ luôn đáp trả như một con sư tử đang say ngủ. Họ choàng tỉnh, ngạc nhiên, thoáng bối rối và rồi giận dữ. Trên thị trường quốc tế, nhược điểm lớn nhất của người Mỹ là họ không nhận ra mình đang ở giữa một cuộc chiến. Bởi chưa từng bị chiếm đóng, họ không hiểu được hậu quả tàn khốc của việc bị một quốc gia khác thống trị kinh tế. Như một sĩ quan quân đội Mỹ nói: “Thời bình quân đội Mỹ có vẻ hoàn toàn không chuẩn bị để đáp trả một cuộc tấn công. Tuy nhiên, một khi nhận ra mối đe dọa, chúng tôi luôn đáp trả cực kỳ hiệu quả”. Trong thế giới ngày nay, họ không để mình bị kinh ngạc nữa.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

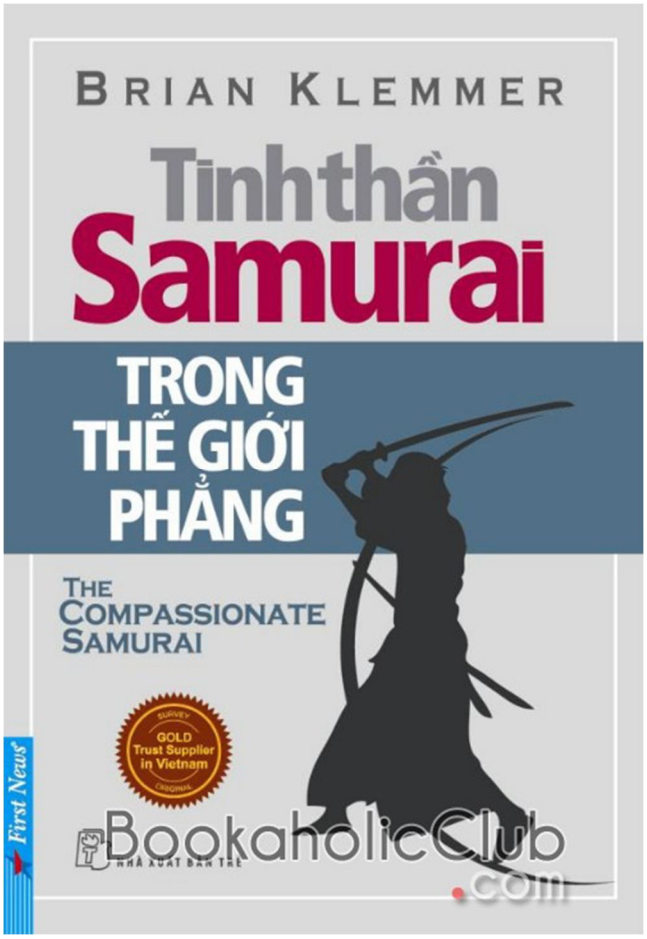
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Nguyên tác: The Compassionate Samurai

Tác giả: Brian Klemmer

Xuất bản: 2008 bởi Hay House Inc. USA

Sách gồm 245 trang

Tại Việt Nam: Nhà xuất bản Trẻ

Về Tác giả Brian Klemmer

Tốt nghiệp Học viện Quân sự Mỹ

Là một diễn giả tài ba và được kính trọng

Chủ công ty Klemmer & Associates Leadership Seminars

Tác giả nhiều sách bán chạy

Khách hàng của ông gồm: Aetna Life Insurance, American Suzuki Corporation, General Electric, Walt Disney Attractions và rất nhiều công ty khác.

Nội dung chính

Hiện nay truyền thống đạo đức ngày càng bị bào mòn, lòng tham lam và tính ích kỷ ngày càng phát triển, liệu xã hội loài người sẽ đi về đâu? Để ngăn chặn những nguy cơ có thể đưa đẩy thế giới đến chỗ diệt vong, cần phải có lực lượng tiên phong "chiến binh nhân từ".

Hình ảnh và tính cách của chiến binh nhân từ được tác giả phác họa qua 10 tiêu chí cơ bản. Còn lương tâm, chúng ta cần nắm chắc 10 này để tự rèn luyện và cứu lấy loài người.

Lời giới thiệu

Từ chiến binh (Samurai) trong tiếng Nhất còn có nghĩa là "phục vụ" điều đó có nghĩa sâu xa là trái tim nhân hậu của người chiến binh là để giúp đỡ mọi người. Do đó, thuật ngữ "Chiến binh nhân từ" nhằm chỉ những người hội tụ được giá trị đạo đức vững vàng, có

khả năng biến những ý định của mình thành hiện thực, trong khi vẫn dành trọn cuộc đời để phụng sự xã hội.

Sự thịnh vượng mà chúng ta đang hưởng thụ nhờ những thành quả từ bản sắc của cha ông, nhưng bản sắc đó đang bị bào mòn. Tiến trình đó có thể chậm rãi, âm thầm, song tác động của nó lại dữ dội có thể đẩy con người đến chỗ diệt vong.

Mục đích của quyển sách này là khơi dậy ở những linh hồn nhân bản, tính dũng mãnh của chiến binh để giành thắng lợi trong những "trận chiến cuộc sống" và thoát khỏi những giới hạn do tính thụ động của chính mình tạo ra.

Dù bạn mong muốn thành công ở lĩnh vực nào, quyển sách này cũng có thể trở thành cuốn cẩm nang hướng dẫn bạn nắm bắt khái niệm sống là để giúp người khác thành công.

CHƯƠNG 1

CAM KẾT

Chiến binh nhân từ tin rằng cam kết nghĩa là thực hiện điều mà anh ta nói rằng sẽ thực hiện bất kể hoàn cảnh, còn người bình thường chỉ thực hiện những điều họ thích làm.

Nếu một chiến binh bị sát hại vì anh ta bảo vệ nguyên tắc giữ lời hứa thì cái chết của anh ta đáng được tôn vinh. Bi kịch lớn nhất của họ là sống một cuộc sống không viên mãn hoặc thiếu nguyên tắc.

Người bình thường không quan tâm đến việc phải giữ cam kết, hầu như lúc nào họ cũng thất hứa.

Cam kết là cơ sở của niềm tin và là nền tảng của mọi mối quan hệ. Phá vỡ cam kết đồng nghĩa với việc hủy hoại niềm tin, người phá vỡ cam kết sẽ bị cô lập, người khác sẽ không muốn làm ăn hoặc thiết lập mối quan hệ cá nhân với anh ta.

Nếu bạn muốn là một chiến binh nhân từ thì bạn phải đưa ra những cam kết lớn lao và quyết tâm giữ đúng những cam kết đó. Cuộc sống dường như tỉ lệ thuận với tầm vóc của các cam kết cũng như khả năng hoàn thành các cam kết đó. Người chiến binh sống như thể họ không còn có ngày mai, cống hiến hết mình cho hiện tại, đó là nguyên tắc sống của họ.

"Tôi không để lại tiền của. Tôi không để lại cho đời những thứ xa hoa đẹp đẽ. Tôi chỉ muốn để lại một cuộc đời đã cống hiến hết mình"

(Martin Luther King, Jr.)

Tuy nhiên, có những cam kết dù kiên định nhưng không tạo nên phẩm chất của một chiến binh nhân từ. Hãy xem những tên khủng bố đã sẵn sàng hy sinh tính mạng cho niềm tin của mình. Nhưng chúng không bao giờ được xem là chiến binh nhân từ bởi chúng thiếu phẩm chất quan trọng nhất: phụng sự cộng đồng.

CHƯƠNG 2

TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN

Người chiến binh nhân từ tin rằng vị trí mà họ đang đứng hôm nay có liên quan trực tiếp đến những lựa chọn trước đây của họ. Những người bình thường thì luôn ở trạng thái bị động, họ mang tâm trạng của một nạn nhân.

Cùng một hành động nhưng việc lựa chọn quan điểm khác nhau sẽ thay đổi trải nghiệm của chúng ta. Bạn sẽ trở thành một chiến binh nhân từ khi bạn chọn quan điểm rằng chính bạn sẽ chịu trách nhiệm cho tất cả mọi việc trong cuộc sống của mình. Hành động của những người chung quanh thật ra không quan trọng lắm đâu, mà chính cách chúng ta phản ứng với những hành động đó mới thực sự là điều đáng bận tâm. Như con tàu đã dong buồm ra khơi, bạn sẽ không bận tâm đến chiều gió đang thổi mà điều quan trọng hơn là với những điều kiện đó bạn sẽ điều chỉnh cánh buồm và bánh lái như thế nào.

Con người có thể bị tước đoạt tất cả mọi thứ, trừ một điều: sự tự do – tự do lựa chọn thái độ sống bất cứ hoàn cảnh nào, tự do lựa chọn hướng đi cho mình. Nếu chúng ta không dám lựa chọn nghĩa là chúng ta đã đánh mất tự do cho mình.

Đối với chiến binh nhân từ, sự bất tiện trước mắt không quan trọng nếu những lợi ích dài hạn tỏ ra vượt trội hơn. Vào thời lập quốc của nước Mỹ, 56 con người dũng cảm đã đặt bút ký vào bản tuyên ngôn độc lập, khi làm việc này, họ biết rằng họ đã đặt gia đình, tài sản và cuộc sống của mình trước sự nguy hiểm để đổi lấy cơ hội theo đuổi tự do cho chính họ và những người khác. Họ là những chiến binh nhân từ, nhờ hành động dũng cảm của họ mà giờ đây nhân dân Mỹ được hưởng tự do.

Chiến binh nhân từ không phải là vai diễn miễn phí, những phí tổn đi kèm là rất lớn. Chúng ta đã nhận được tự do, nhưng giờ đây chúng ta phải tái tạo giá trị của nó, nếu không thế hệ mai sau sẽ để mất.

Tiến sĩ Myles Munroe xem sự thiếu trách nhiệm là kẻ thù lớn nhất của tự do. Khi lối sống thiếu trách nhiệm được phép tồn tại thì tiếng nói của lương tâm bị lấn át.

Cách duy nhất để duy trì quyền tự do trong mọi lãnh vực của cuộc sống là con người phải chịu trách nhiệm cá nhân đối với mọi hành động của bản thân.

Trong tất cả các trò chơi, đổ lỗi hẳn là sự phí phạm thời gian lớn nhất bởi bạn không hề giải quyết được vấn đề. Chiến binh nhân từ tách biệt lỗi và sự đổ lỗi, do đó họ sẵn sàng nhận trách nhiệm cá nhân trong tất cả mọi việc.

CHƯƠNG 3

SỰ CỐNG HIẾN

Một doanh nhân bình thường sẽ sống một cuộc sống bình thường, doanh nhân xuất sắc tạo ra nhiều lợi nhuận và luôn chiến thắng trên thương trường. Nhưng đối với những doanh nhân là chiến binh nhân từ, bên cạnh sự thành công vượt bậc, họ còn quyết định chọn cách cống hiến lớn lao cho cộng đồng, đồng nghiệp, nhân viên và cho khách hàng của họ. Họ ý thức rằng, tất cả những thứ mà họ đang nắm giữ, kể cả tiền bạc, thời gian, tài năng và thậm chí chính cuộc sống của họ có mối quan hệ với mọi người, nên họ tìm cách để cống hiến. Đôi lúc họ hưởng lợi từ việc cho đi, đôi lúc không. Có những lúc họ có rất nhiều để cho đi, cũng có khi họ không có gì cả nhưng họ luôn sống với tôn chỉ cống hiến.

Lợi ích của việc cho tặng là mang lại cảm giác tích cực. Niềm vui cuộc sống nằm ngay trong cử chỉ cho tặng ấy. Không thể cho đi mà không được nhận lại gì, dù bạn không mong muốn như thế, nhưng đó là quy luật – không phải quy luật xã hội mà là một quy luật giống như luật vạn vật hấp dẫn vậy. Sự đền đáp có thể dẫn đến từ một người khác hoặc thậm chí từ một nơi khác. Khi bạn giúp đỡ một người nào đó thì theo bản năng, người đó tin rằng họ đang nợ bạn, và món nợ đó thường là sự trung thành. Khi bạn cho tặng mà không màng đến sự đền đáp hay công nhận, một điều kỳ diệu sẽ xảy ra – bạn nhân thấy mình có quyền lực hoặc sức ảnh hưởng không sao lý giải nổi.

Cho đi có nghĩa là hiến tặng những gì mà người khách muốn và cần, chứ không phải là thứ bạn muốn cho đi, thậm chí bạn không cần hiểu ý nghĩa hoặc giá trị của những việc bạn đang làm, bản chỉ cần biết rằng điều đó có ý nghĩa đối với những người khác.

Bạn hãy từ bỏ lối tư duy thiếu hụt "điều này hoặc điều kia", ví dụ: "Tôi chỉ có thể thành công trong công việc, hoặc chăm sóc gia đình, chứ không thể cùng lúc thực hiện cả hai nghĩa vụ đó". Nếu cứ theo lối mòn của kiểu tư duy thiếu hụt này thì trên đời này chẳng bao giờ có đủ tiền bạc, tình yêu, thời gian, người tốt, cơ hội, tương lai, khách hàng hay bất cứ thứ gì khác. Chiến binh nhân từ biết rằng chỉ cần một mình họ là đủ, bởi vì bản thân không phải là nguồn của cải nên họ sẵn sàng cho tặng vô hạn định.

Cho tặng không có nghĩa là bạn đánh mất đi cái gì đó, mặc dù đây là cách mà người bình thường vẫn hay nhìn nhận. Hành vi cho tặng tác động tích cực đến người cho cũng như người nhận.

CHƯƠNG 4

SỰ TẬP TRUNG

Tập trung là khả năng chuyển sự chú ý, nỗ lực hoặc hoạt động của bạn vào một phương hướng hoặc một đối tượng mong muốn. Thuộc tính đáng kinh ngạc của sự tập trung là tính chất đòn bẩy_chỉ với tài năng trung bình, thời gian ít ỏi, hoặc nguồn lực tối thiểu, bạn vẫn có thể tạo nên những kết quả phi thường vì sự tập trung là đòn bẩy cho sức mạnh, cũng giống như kính lúp có thể hội tụ sức nóng của mặt trời.

Người bình thường nhầm tưởng rằng sự tập trung đòi hỏi rất nhiều công sức và luôn gây căng thẳng, và không tập trung thì thoải mái, vui vẻ, đó là tâm lý thiếu hụt. Khi tập trung và thư giãn, chiến binh nhân từ có khả năng đưa ra những quyết định thông minh hơn, tư duy mạch lạc hơn và tinh thần sảng khoái hơn.

Các vị Mohandas Gandhi, Martin Luther King Jr, Nelson Mandela, Mẹ Teresa là những chiến binh nhân từ, họ có điểm chung là không ngừng tập trung vào tầm nhìn vì một thế giới tốt đẹp hơn cho mọi người. Họ chưa bao giờ nao núng, họ luôn kiên định dù phải chịu nhiều áp lực.

Một trong những cách giúp chiến binh nhân từ luôn tập trung là nghĩ đến cái chết có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Khi nghĩ như vậy bạn sẽ làm tròn nghĩa vụ về lòng trung thành,

nghĩa vụ gia đình, xã hội… và sẽ tránh được vô số sự xấu xa. Nếu bạn nghĩ bạn sẽ sống lâu bạn sẽ có rất nhiều ước muốn và trở nên đầy tham vọng.

Khi bạn sống mà luôn nghĩ đến cái chết, bạn không cần cố gắng duy trì cuộc sống chỉ đơn thuần cho mục đích tồn tại, bởi bạn biết rằng động cơ đó đã không còn. Bạn sẽ cống hiến hết mình bởi vì bạn không có gì để mất.

Chiến binh nhân từ cũng đừng để cho quá khứ chi phối. Chừng nào còn để cho quá khứ trói chân, bạn sẽ không bao giờ được tự do theo đuổi tương lai. Thậm chí bạn không thể tập trung vào hiện tại, không tập trung vào hiện tại có thể giết chết tính hiệu quả trong mọi việc bạn làm.

Chiến binh nhân từ rất tập trung, nhưng họ vẫn nhận biết tất cả mọi việc diễn ra quanh mình. Nói cách khác, hãy tập trung vào một vấn đề tại nơi làm việc, rồi sau đó giải phóng toàn bộ tư duy đó để tập trung vào vấn đề hoàn toàn khác. Tốc độ chuyển đổi sự tập trung phụ thuộc vào khả năng của bạn, hãy rèn luyện kỹ năng này bởi nó sẽ huy động sức mạnh và trí sáng tạo của bạn một cách hiệu quả.

CHƯƠNG 5

SỰ TRUNG THỰC

Trung thực là cung cấp cho mọi người sự thật, toàn bộ sự thật, và không gì ngoài sự thất.

Chiến binh nhân từ lúc nào cũng thể hiện sự trung thực, ngay cả khi quanh họ không có ai hoặc trong tình huống họ có thể đánh đổi mạng sống của mình.

Có người mắc thói quen chỉ nói những điều anh ta cho rằng người khác muốn nghe. Như vậy là người này đang che giấu một điều gì đó. Như vậy họ đang gây tác hại cho chính mình lẫn người nghe.

Những nhà quản lý vẫn hay nói với cấp trên họ sẽ làm được việc này, việc kia mặc dù họ biết mình không có khả năng. Nhân viên kinh doanh thường hứa hẹn những điều phi thực tế chỉ vì muốn bán được hàng. Họ đã tự tạo ảo tưởng và hậu quả sẽ vô cùng tệ hại.

Nếu bạn từng nói dối, mọi người sẽ không còn tin bạn nữa. Do đó, bạn đã phá vỡi mối quan hệ tin cậy và làm cho việc kinh doanh trở nên chậm chạp kém hiệu quả.

Trung thực với chính mình cũng quan trọng như trung thực với người khác. Không phải bạn đang tự lừa dối mình mà bạn đang cản trở bước tiến bộ của chính mình bằng những điều mà bạn biết không phải là sự thật ngay cả khi chỉ mình bạn biết điều đó.

Minh bạch là khi mọi thứ đều được nhìn thấy một cách dễ dàng. Nhưng không phải lúc nào minh bạch cũng là khôn ngoan. Đôi khi minh bạch là cần thiết, nhưng có lúc bạn cần tiết chế sự minh bạch. Hầu hết mọi người đều có những bí mật không muốn cho ai biết. Cũng chẳng sao, bạn không nhất thiết phải nói cho mọi người biết tất cả. Nhưng sự trung thực luôn có lý do để tồn tại vì trung thực liên quan đến sự liêm chính và đáng tin cậy. Sự thiếu trung thực sẽ ngăn chặn những ý tưởng thông minh, hành động mau lẹ, và những người tốt không thể cống hiến tất cả những gì họ có. Khi bạn trung thực, hãy để ý mà xem, mọi việc sẽ vận hành nhanh chóng và hiệu quả hơn nhiều.

CHƯƠNG 6

TÔN TRỌNG

Tôn trọng một người là luôn danh cho họ sự kính trọng và tôn vinh đúng mực.

Thái độ bất kính đi kèm với cái giá rất đắt, tuy không phải lúc nào người ta cũng nhận ra cái giá của bất kính. Nhưng như thế không có nghĩa là họ không phải trả giá.

Một người biết tôn trọng hiểu rằng khi tôn trọng người đang giao thiệp với mình tức là anh ta đang tôn trọng chính mình, gia đình mình, công ty mình…

Tim Redmond, bạn tôi đã góp ý cho tôi: Tôi có khuynh hướng thiếu tôn trọng nhân viên, tôi đã không hề có cuộc đối thoại nào. Về cơ bản tôi chỉ độc thoại. Tôi giao việc cho nhân viên chứ không hề hỏi ý kiến họ , không tạo có hội để người khác bày tỏ quan điểm" Tôi cám ơn và chân thành tiếp thu ý kiến của bạn tôi.

Bạn có thể trung thực mà không cần cao ngạo hoặc xem thường người chung quanh. Nhưng để làm được điều đó, trước tiên bạn hãy học cách lắng nghe. Có lẽ đó là lý do mà tạo hóa ban cho con người hai cái tai, nhưng chỉ có một cái miệng.

Giữ đúng cam kết, dù là mottj cam kết tầm thường, có mặt đúng giờ dù đó là cuộc họp quan trọng hay là việc cá nhân, đó là hành vi tôn trọng. Những việc làm gây ô nhiễm môi trường là thể hiện sự thiếu tôn trọng người khác và thế hệ tương lai.

Sự bất kính hạ thấp giá trị con người . Trong một trận đấu quyền anh, Mike Tyson đã cắn đứt vành tai của đối thủ. Mike Tyson là một võ sĩ lớn, là nhà vô địch thế giới, nhưng hàn động thú tính của anh đã làm cho anh trở thành kẻ thấp hèn dưới con mắt của khán giả thế giới . Sự bất kính đã làm anh trở nên tầm thường.

CHƯƠNG 7

NIỀM TIN

Tin tưởng ai đó là đặt niềm tin vào phẩm chất , khả năng và lời nói của người đó.

Sự tin cậy có thể duy trì một mối quan hê vượt qua nhiều thử thách , dù đó là mối quan hệ công việc hay cá nhân.

Chiến binh nhân từ có thể tin tưởng bản than, người khác và đủ tinh táo để biết khi nào nên làm như vậy. Trong tình cảm, người ta có thể bỏ qua những điểm không hoàn hảo và bạn phải thật sự nỗ lực mới tạo dựng được.

Nhờ có niềm tin ngừoi ta tạo được sức mạnh hợp lực của tập thể, không tin tưởng lẫn nhau thì chúng ta không thể kết hợp nhau lại được. vì hợp lực có giá trị lớn hơn nhiều của tổng giá trị từ các thành phần riêng lẻ. Nói cách khác 1+1 = 3.

Sự tin tưởng trở thành công cụ cơ bản để tạo ra sự khác biệt hoặc sự cống hiến . Khi bạn tin tưởng người khác , bạn sẽ ủy quyền cho họ. Người được tin tưởng luôn làm việc sáng tạo với cường độ cao hơn. Họ biến đổi một cách kỳ diệu , gần như hóa thành con người khác khi cố gắng đáp ứng sự tin tưởng bạn gởi gắm nơi họ.

Tại sao nhiều người vẫn không muốn xây dựng niềm tin? Bởi vì sự tin tưởng cũng có nhiều rủi ro riêng. Trong kinh doanh có một nguyên tắc gọi là tỷ số rủi ro/ phần thưởng. Nếu ta không biết cả rủi ro lẫn phần thưởng từ viêc làm của mình thì việc đó chảng cón ý nghĩa nữa.

Một số người thực hiện những cam kết lớn mà không thể thẩm định, không phải là họ quá tin tưởng mà là họ thiếu trách nhiệm. Chiến binh nhân từ xem xét kỹ từ góc độ niềm tin. Họ có thể tin tưởng hoàn toàn , nhưng họ biết nên đặt niềm tin lúc nào và ở đâu một cách khôn ngoan.

Tuy nhiên mọi chiến binh đều hiểu cảm giác bị tổn thương hoặc phản bội , dù điều đó cảy ra trong một giao dịc kinh doanh, một mối quan hê, thậm chí là một tình bạn thân thiết. Phương pháp xử lý xử lý của chiến binh khi niềm tin đổ vỡ là rút kinh nghiệm từ những bài học cũ và tiến lên phía trước.

Bạn không thể co mình lại và không đặt niềm tin vào bất cứ ai, đây là một cơ chế tự vệ, nhưng nó vừa không hiệu quả , lại vừa không hợp lý, bạn sẽ không làm được đâu, chừng nào bạn còn sống , bạn vẫn tin tưởng người khác, luôn luôn là như vậy. Vì mất niềm tin tức là mất đi sự sống, và đánh mất sự sống chính là tự tước đi sứ mệnh của mình- một điều cấm kỵ với mỗi chiến binh nhân từ.

Bản chất con người là kỳ vọng vào ở người khác những điều bạn kỳ vọng ở chính mình.

Nếu bạn trung thực bạn sẽ kỳ vọng người khác cũng trung thực. Nếu bạn nói dối, thật khôi hài khi bạn mong người khác không nói dối như bạn. Chúng ta nhận được từ cuộc sống những gì mà chúng ta sẵn sàng cống hiến.

Lòng tin là điều không thể xem nhẹ, bởi vì hành trình tìm lại lòng tin sẽ rất gian nan và cô độc. Hãy suy nghĩ thận trọng và tập thói quen tạo lòng tin ở người khác , biến thói quen đó thành tính cách của bạn ngay bây giờ mãi mãi.

CHƯƠNG 8

SỰ SUNG TÚC

Muốn có được cuộc sống sung túc, trước tiên bạn phải nghĩ về sự sung túc. Nếu hình ảnh của sự sung túc chưa bao giờ hình thành trong đầu bạn, chắc bạn sẽ không bao giờ giàu có được.

" Sự sung túc là tình trạng đầy đủ và trọn vẹn mà không phụ thuộc vào những yếu tố bên ngoài". Khái niệm đầy đủ và trọn vẹn phụ thuộc hoàn toàn vào nội lực của bạn, chứ không phải yếu tố nào khác.

Có nhiều người lúc nào cũng lo tích lũy tài sản nhưng chưa bao giờ họ cảm thấy hạnh phúc. Khi người ta cố dùng vật chất để tự thỏa mãn thì bao nhiêu tài sản cũng không đủ, cứ tích lũy và tích lũy mãi không thôi. Đó là tâm lý thiên về tình trạng thiếu hụt.

Để tình trạng sung túc có thể tồn tại lâu dài, bạn phải xây dựng nó từ trong ý thức , rồi mới phát triển các mối quan hệ và tài chính.

Những người bình thường chịu đựng tâm lý thiếu hụt, dẫn đến hành vi bám víu vào những gì mà họ tôn thờ : tiền bạc, thời gian hoặc tài sản. Bạn hãy làm ngược lại, mỗi lần nhận được một khoản thu nhập nào đó, bạn dành lại 10% tặng cho nhà thờ, đền chùa nơi mà bạn được nuôi dưỡng về mặt tâm linh, việc quyên góp và hiến tặng này là phương cách tuyệt vời để chống lại tư duy thiếu hụt, 10% tiếp theo bạn dùng để đầu tư và 80% còn lại được sử dụng để thanh toán tất cả các khoản chi phí. 10% dành cho đầu tư bạn cho là nhỏ bé nhưng sức mạnh của lãi suất kép sẽ cho bạn một số vốn lớn sau nhiều năm.

Thời gian cũng tương tự như vậy, nếu mỗi tuần bạn dành ra 5 ngày , mỗi ngày 30 phút để viết văn bạn sẽ trở thành tác giả trong vòng 6 tháng, chỉ cần bạn có kỷ luật.

Có nhiều việc bạn cần làm và chúng ta phải trở thành một phần tính cách của bạn nếu bạn muốn sống sung túc đó là luôn sống thanh đạm. Đó không phải là tính keo kiệt. Sự thanh đạm hoặc đánh giá đúng giá trị của sự vật là một hệ thống quy tắc tuyệt vời mà bạn có thể áp dụng vào cuộc sống.

Một chìa khóa khác nữa góp phần đưa bạn tới cuộc sống sung túc là luôn tư duy hướng tới giải pháp . Mỗi khi lúng túng , bạn không nên tự hỏi " mình có thể làm được không?" mà phải tự hỏi "Tôi có thể làm bằng cách nào?". Tiềm thức của bạn có thể giải quyết hàng trăm vấn đề mà trước mắt ý thức của bạn không thể giải quyết được.

Sự thịnh vượng, không phải một điều gì đó quá lớn lao mà chỉ là một nguyên tắc bạn cần phải tuân thủ nếu bạn sống theo nguyên tắc của sự sung túc, bạn sẽ trải nghiệm được sự sung túc.

CHƯƠNG 9

LÒNG CAN ĐẢM

Can đảm là thái độ đối mặt và xử lý bất cứ điều gì được xem là nguy hiểm , khó khăn, hoặc đau đớn, thay vì rút lui , là đức tính không sợ hãi , là lòng dũng cảm

Chiến binh nhân từ xem xử lý vấn đề như những công việc thường ngày. Họ tìm thấy niềm vui trong đó. Họ coi đó là một phần con người mình. Mỗi vấn đề như một đôi tạ giúp họ rèn luyện để mạnh mẽ hơn. Họ xem sức ép, áp lực như một cơ hội để bộc lộ vẻ đẹp tiềm ẩn và đánh thức lòng can đảm đang ngủ quên trong người họ

Nếu có nỗi sợ hãi nào ngăn cản bước tiến của bạn đến những điều thật sự có ý nghĩa, hãy rèn luyện để đối mặt với nó. Đừng đối mặt một cách thiếu suy nghĩ mà hãy tiếp cận nó từng bước! Hãy trở nên chai lì trước thất bại. Sự can đảm chính là chiến lược vươn tới thành công.

Chiến binh nhân từ thể hiện lòng can đảm đơn giản chỉ vì đó là bản chất của họ. Nhưng bạn có khả năng thể hiện lòng can đảm hơn nữa khi tự vẽ lên trong tâm trí những phần thưởng hữu hình. Khi ban không bộc lộ lòng can đảm , một phần trong con người của bạn đã chết đi. Bạn không có sự lựa chọn trong vấn đề này- nếu bạn muốn sống mọt cuộc đời có ý nghĩa.

Sự can đảm có nhiều đích đến. Đó là một hành trình liên tục, xuyên suốt, không ngừng nghỉ, buộc bạn phải luôn hành động. Khi bạn sợ hãi và muốn bỏ cuộc, bạn phải hành động với tiến độ nhanh hơn, vươn xa hơn và nỗ lực nhiều hơn. Bạn hãy tìm cách nổi bật" một động cơ nội tại để có thể hành động nhanh hơn. " Nỗi sợ hãi chạy nhanh hơn lòng can đảm , nhưng nó lại không bao giờ đủ sức hoàn thành cuộc đua".

CHƯƠNG 10

KIẾN THỨC

Người bình thường tin rằng họ không cần trau dồi thêm gì cả, họ thỏa mãn với vốn kiến thức hiện có. Họ cho rằng mình rất ổn, nhưng họ dừng lại ở mức…ấy để làm gì? Bạn có cần trở nên khánh kiệt mới bắt đầu muốn kiếm tiền hay không?

Chiến binh nhân từ nhận ra rằng kiến thức chuyên sâu mang lại cho họ một lợi thế nên họ không ngừng tìm kiếm kiến thức và các chuyên gia để được học những kiến thức mới ở

mọi lĩnh vực. Hơn nữa, chiến binh nhân từ luôn tìm cách vượt qua hiện tai để vươn lên một đẳng cấp cao hơn.

Chiến binh nhân từ không sợ thất bại, mà họ còn sử dụng thất bại đó làm bàn đạp để tiến gần hơn đến mục tiêu của mình . Sau mỗi thất bại họ lại rút ra mmọt bài học. Người bình thường thì khác , họ cố tránh thất bại và vì thế bỏ lỡ những bài học kinh nghiệm quý giá. Dù bạn biết nhiều đến đâu thì vẫn luôn có nhiều điều bạn chưa biết và cần phải học.

Khi người bình thường tin rằng bản thân không cần học thêm điều gì thì đó chỉ là cái cớ để tự an ủi cái tôi của anh ta. Chiến binh nhân từ quan tâm đến việc học tập hơn cái tôi của họ. Chiến binh nhân từ lắng nghe quan điểm của người khác nhưng không cần bảo vệ quan điểm của mình. Họ không đánh giá quan điểm của người khác. Họ chỉ đơn giản tiếp nhận nó, tìm điểm thích hợp hoặc hữu ích của nó để áp dụng vào hoàn cảnh của mình. Có những kiến thức hữu dụng mà bạn có thể khai thác đang tồn tại ngay trong tầm ảnh hưởng của bạn, nếu bạn đã thực sự chủ động cởi mở để đón nhận từ những người chung quanh. Hãy dành ít nhất 5% thu nhập để đầu tư cho các hoạt động phát triển cá nhân như mua sách, băng đĩa, tham dự các buổi hội thảo.

Tại sao có một số người được trang bị đầy đủ kiến thức từ trương học lại không thể hoàn thành mục tiêu trong thế giới hiện thực? Vì đôi khi họ không liên hệ được kiến thức ấy với hoàn cảnh cụ thể, hoăch đó là những kiến thức không phù hợp để áp dụng vào cuộc sống. Chiến binh nhân từ luôn luôn tìm cách nâng cao kiến thức của mình trong mọi hoàn cảnh. Kiến thức và kinh nghiệm giúp gia tăng sự sáng suốt của bạn và dẫn đến tầm nhìn xa trông rộng- Khả năng nhìn thẳng cách thức phát triển sự việc trước khi nó thực sự xảy ra.

CHƯƠNG 11

HÃY HOÀN THIỆN MỘT CÁCH MẠNH MẼ

Bạn đã tìm hiểu mười phẩm chất của chiến binh nhân từ. hãy xem những gì bạn đã học hỏi được như một sự khởi đầu và bạn cần phải hoàn thành. Bạn đã có công cụ để tham gia vào thị trường và bắt đầu một trânh chiến vĩ đại.

Đây là một cuộc chiến thật sư, một cuộc chiến văn hóa- một cuộc chiến giữa lòng tham và lòng nhân từ, giữa sự lừa dối và lòng trung thực, giữa sự thống trị người khác và sự

tôn trọng đối với tất cả, giữa sự thỏai mái cá nhân do tính bàng quan và lòng can đảm hay tỏ sự quan tâm.

Đã đến lúc bạn cần phải hoàn thiện mười tính cách đặc biệt này và dần trở thành người dẫn đường trong thế giới của bạn. Hãy để lịch sử ghi lại rằng kể từ đầu thế kỷ 21 đã xuất hiện môt " nhóm chủng tộc" mới bao gồm các thành viên của mọi quốc tịch, mọi màu da, nhưng có những giá trị và tính cách giống nhau- đó là những tính cách sâu rộng đến mức tạo nên lịch sử cho nhiều thế hệ tiếp theo.

Giờ đây, bạn đã hiểu tìm kiếm lợi nhuận trong cuộc sống là lẽ thường tình. Đó là quyền và nghĩa vụ của bạn. Mục đích chính của việc này giúp đỡ người khác. Không được kiếm lợi nhuận bằng cách hy sinh lợi ích của người khác, mà phải đóng góp và công hiến. Bạn có thể gặp phải vô vàn khó khăn, nhưng bạn đừng sợ mà hãy dũng cảm đối mặt để đạt tới khái niệm hoàn thiện. Hoàn thiện cũng không phải là khái niệm mơ hồ, khó xác định. Nếu bạn muốn tạo ra sự thay đổi dài lâu trong cuộc sống, bạn nên lập đi, lập lại thay đổi đó, hoặc thêm niềm đam mê, hoặc kết hợp cả hai. Hãy tái thực hiện nhiều lần và cảm xúc có thể gieo những tính cách này vào tâm thức của bạn. Người chiến binh nhân từ thật sự.

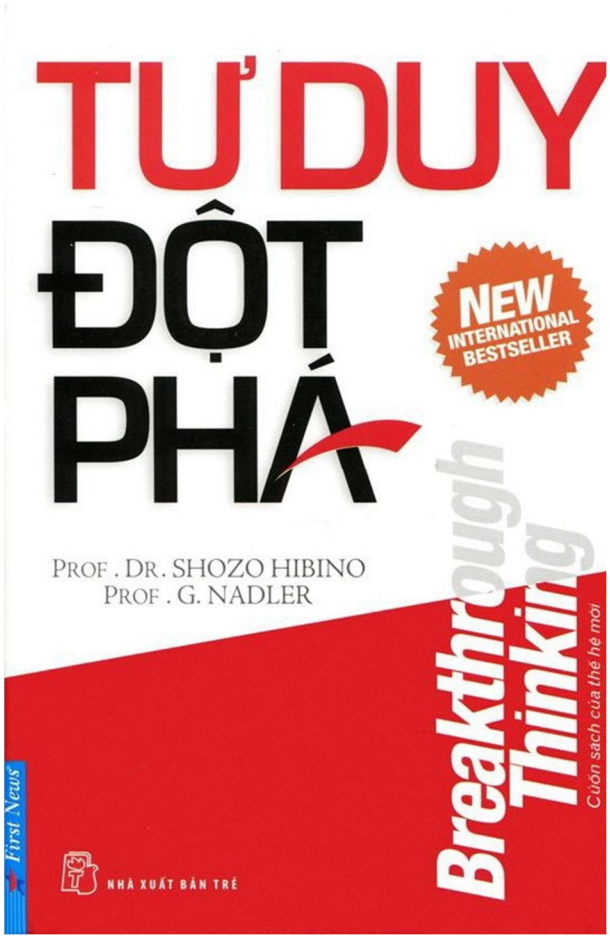
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Breakthrough Thinking

Tác giả: Shozo Hibino và Gerald Nadler

Bản dịch: Tư Duy Đột Phá

Người dịch: Vương Long – Phương Trà

Nhà xuất bản Trẻ, 2014

Sách gồm 415 trang.

Tác giả

Shozo Hibino là Tiến sĩ, Giáo sư Đại học Chukyo – Nhật Bản. Ông là chủ tịch, phó chủ tịch nhiều hiệp hội ở Nhật Bản và toàn cầu. Ông từng nhận nhiều giải thưởng danh giá trên thế giới.

Gerald Nadler là Tiến sĩ, Giáo sư Đại học Southern California, và nhiều Đại học khác ở Hoa Kỳ. Ông là Giám đốc, chuyên gia của nhiều tổ chức ở Hoa Kỳ.

Nội dung chính

Tư duy Đột phá là "phần mềm cho trí não", một phương pháp suy luận toàn cuộc, mở rộng quá trình sáng tạo. 7 Nguyên tắc của Tư duy Đột phá sẽ giúp bạn sẵn sàng để phát triển và áp dụng cho những thay đổi khả thi nhất ngay từ hôm nay.

PHẦN 1

BẠN – CON NGƯỜI TRUYỀN THỐNG

Chương 1: Tùy thuộc ở bạn

Việc xác định mục đích để giải quyết vấn đề giúp bạn tập trung nỗ lực vào các lĩnh vực mà bạn có thể tạo ra kết quả hữu hiệu.

Nhưng bất kỳ vấn đề nào cũng có nhiều tầng mục đích khác nhau, nên bạn hãy đặt câu hỏi: "Mục đích của mục đích của hành động này là gì". Tầng mục đích này chứa đựng nhiều giải pháp, trong đó một số giải pháp có thể không bao giờ được xem xét tới, nhưng đó chính là những giải pháp mang đến sự đột phá.

Bài học rút ra được từ các nguyên tắc Tư duy Đột phá là: 1. Nguyên tắc về sự Khác nhau Độc đáo. 2. Nguyên tắc Triển khai Mục đích. 3. Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo. 4. Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống. 5. Nguyên tắc Thu thập Thông tin Giới hạn. 6. Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia. 7. Nguyên tắc Thay đổi và Cải tiến Liên tục.

Năng lực sáng tạo và hoạt động hiệu quả của chúng ta thật sự bắt nguồn từ việc phối hợp áp dụng 7 nguyên tắc này một cách nhất quán. Nhưng các tổ chức không thể giải quyết vần đề được. Chính năng lực tư duy của cá nhân – mà cụ thể là chính bạn – mới là yếu tố không thể thiếu để khơi nguồn hành động có ý nghĩa cho tổ chức.

Chương 2: Vấn đề kéo theo vấn đề

Những vấn đề của con người gần như là vô tận, vì mỗi vấn đề luôn kéo theo nhiều vấn đề khác. Nhưng các vấn đề phát sinh rất khó dự đoán và không có quy luật, nên giải pháp cho vấn đề này rất hiếm khi thích hợp với vấn đề khác.

Ví dụ, năm 1986, Quốc hội Hoa Kỳ cải cách bộ luật thuế Liên bang nhằm đơn giản hóa các tờ khai thuế và tái phân phối thu nhập cá nhân một cách công bằng hơn. Sau đó, bản hướng dẫn thi hành dài 2.000 trang, nhưng Quốc hội nhận thấy một “rừng” vấn đề mới phát sinh và chắc chắn họ phải “vật vã” trong nhiều năm sau đó nữa.

Trong cuộc sống, ngay khi nghĩ rằng chúng ta đã xử lý được một vấn đề, thì chúng ta lại nhìn thấy một vấn đề mới. Vì cuộc sống là một chuỗi vấn đề hỗn hợp hoặc nối tiếp nhau, và Tư duy Đột phá sẽ trang bị cho bạn quy trình suy luận để đi đến các ý tưởng đột phá và giúp bạn tiên liệu hay nhận ra những vấn đề cần phải tiếp tục xử lý.

Chương 3: Tiến đến sự đột phá mở rộng cơ hội thành công của bạn

Trong tư duy truyền thống, con người có nhiều cách giải quyết vấn đề. Mỗi cách có thể đưa đến các giải pháp khác nhau.

Đầu tiên, với niềm tin định mệnh, người ta cho rằng các sự vật, hiện tượng là do ý trời, nên không khuyến khích việc giải quyết vấn đề một cách chủ động. Rồi đến phương cách ngẫu nhiên, cho rằng yếu tố ngẫu nhiên chi phối mọi năng lực của con người, nêu có những phát hiện không cần tìm kiếm. Tiếp đến, con người giải quyết các vấn đề theo cách cảm tính, tức chịu sự chi phối của tình cảm, cảm xúc, trực giác và linh cảm. Sau đó, phương pháp lý tính ra đời, thành công phi thường của phương pháp lý tính trong khoa học qua việc phân tích hệ thống, logic. Phương pháp lý tính rất hữu ích trong việc phát triển lý thuyết khái quát hóa hoạt động nghiên cứu đã giải quyết một số vấn đề lớn.

Tuy nhiên, các phương pháp trên lại không phù hợp cho việc giải quyết vấn đề trong một số lĩnh vực khác mà chúng ta gặp phải ngày nay.

Thực tế đòi hỏi phải có một phương pháp giải quyết vấn đề mà trước hết chúng ta phải xác định mục đích, sau đó định rõ phương cách hành động để đạt mục đích đó. Đây là phương pháp hoàn toàn mới của Tư duy Đột phá. Phương pháp này dựa trên những bằng chứng khoa học đáng tin cậy từ những phát hiện gần đây của ngành thần kinh học về hai bán cầu não của con người.

Tư duy Đột phá kết hợp chặt chẽ và thay thế cho tất cả các phương pháp giải quyết vấn đề trước đây. Để thay đổi cuộc sống, con người phải thay đổi và thể hiện một cách tư duy mới.

PHẦN 2

TĂNG CƯỜNG HIỆU NĂNG HOẠT ĐỘNG CÁ NHÂN

Chương 4: Nguyên tắc về sự Khác nhau Độc đáo

Một trong những sai lầm phổ biến nhất trong quá trình giải quyết vấn đề là cho rằng, vấn đề này cũng giống hệt vấn đề kia.

Nếu tin tưởng vào sự khác biệt của vấn đề ngay từ đầu, sẽ giúp bạn giải quyết vấn đề trở nên thực tế và đưa ra giải pháp hợp lý nhất.

Bạn phải nhớ phương châm về khác nhau cụ thể như sau: Không có hai hoàn cảnh nào giống hệt nhau, mỗi vấn đề đều thuộc về một chuỗi các vấn đề độc đáo khác có liên quan. Giải pháp cho mỗi vấn đề trong tổ chức này khác với giải pháp cho một vấn đề tương tự trong một tổ chức khác.

Khi vừa tiếp cận vấn đề, bạn hãy xác định ngay những điểm khác biệt độc đáo của nó, chưa vội đồng ý với nhận định cuối cùng về vấn đề trong lần thảo luận đầu tiên. Hãy tự hỏi chính mình về các mục đích của việc xử lý vấn đề và đâu là điều kiện lý tưởng. Khi đã có giải pháp, bạn cũng nên nhớ rằng, đó chỉ là giải pháp của hôm nay, có thể sẽ không phù hợp cho những năm tới, vì vậy, phải luôn luôn sẵn sàng cho sự thay đổi và lựa chọn mới.

Chương 5: Nguyên tắc Triển khai Mục đích

Việc mở rộng các mục đích thành một trình tự hệ thống là yếu tố then chốt để giải quyết thành công vấn đề.

Mục đích ban đầu chỉ là mục đích sơ khởi, nhiều mục đích lớn hơn nẩy sinh thông qua sự suy xét kỹ lưỡng. Nguyên tắc triển khai mục đích hướng dẫn cách tư duy mở rộng, mở cửa cho nhiều giải pháp khả thi hơn; chỉ ra cách nắm bắt cơ hội để thay đổi vấn đề một cách hiệu quả, đồng thời, giúp bạn tránh xử lý một vấn đề được xác định sai.

Mỗi vấn đề luôn có hai mặt cơ bản: Sự tồn tại độc lập và các giá trị. Tồn tại độc lập bao gồm tất cả các điều kiện của một tình huống cụ thể mà bạn muốn thay đổi. Các giá trị của vấn đề gồm khát vọng, cảm hứng và nhu cầu sẽ thúc đẩy mong muốn xử lý vấn đề.

Nếu mục đích này không được chọn, hãy áp dụng các tiêu chí cho mục đích tiếp theo; và cứ thế cho đến khi bạn đến được mục đích có thể làm trọng tâm. Mục đích trọng tâm của bạn là tìm ra cơ hội, chứ không phải chỉ giải quyết vấn đề.

Nếu thường xuyên sử dụng cách tư duy và những trợ giúp về lý luận của nguyên tắc triển khai mục đích, bạn sẽ phát triển được một trực giác nhạy bén và tầm nhìn rộng mở. Một ý tưởng đột phá hiếm khi xuất hiện như những tia sét bất ngờ. Chúng chỉ xuất hiện khi tinh thần bạn được chuẩn bị, được kích thích, mở ra và sẵn sàng đón nhận các cơ hội.

Chương 6: Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo cho rằng, sự thay đổi hoặc hệ thống mà bạn thiết lập trong hiện tại phải căn cứ vào những kết quả mà giải pháp sẽ mang lại trong tương lai.

Tất cả mọi vấn đề đều có những mối liên hệ nào đó với tương lai. Bằng cách tự đặt mình vào một thời điểm của tương lai, bạn sẽ tự giải phóng mình, lúc đó sự thông tuệ mà bạn đạt được sẽ giúp bạn cải tiến mạnh mẽ các giải pháp tức thời đang áp dụng nhằm thỏa mãn các yêu cầu tương lai. Vì giải pháp hiện tại không phải là giải pháp cuối cùng, nhưng là một bước chuyển tiếp đến tương lai tốt đẹp hơn.

Tương lai sẽ thay đổi, nhưng tại sao chúng ta phải quan tâm đến điều đó vào lúc này? Bởi vì, giải pháp tiếp theo trong tương lai có liên quan trực tiếp đến suy nghĩ và định hình giải pháp cho vấn đề hiện tại. Những người giải quyết vấn đề theo cách truyền thống, họ thường mong đợi sự thay đổi toàn diện xảy ran gay lập tức và thế là xong nhiệm vụ, họ tư duy theo lối cũ, luôn áp dụng kiến thức trực tiếp và việc giải quyết vấn đề. Còn bạn tư duy kiểu mới, sử dụng kiến thức để tạo ra những khái niệm mới về các hệ thống mục tiêu lý tưởng. Bạn phải suy nghĩ vượt ra ngoài vấn đề hiện tại và giải pháp khả thi đầu tiên để hình dung về hình ảnh của bạn hoặc công ty, tổ chức, sản phẩm hoặc dịch vụ trong tương lai.

Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo có thể sẽ khiến bạn ngạc nhiên với nhận thức về các cơ hội. Đây là cách để "đón bắt" ước mơ và đưa ra những kế hoạch hành động để đạt được ước mơ đó.

Chương 7: Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống

7/8 của vạn vật là phần chìm của một tảng băng trôi

Tư duy Đột phá có cách giải quyết "phần chìm" của những vấn đề và giải pháp bằng một công cụ có hiệu quả được gọi là Ma trận Hệ thống.

Một Ma trận có thể được mở rộng đến vô cùng và được bổ sung bởi những Ma trận phụ nhằm bao hàm tất cả các yếu tố liên quan đến vấn đề hoặc giải pháp. Ma trận không chỉ vạch rõ mối quan hệ và sự phụ thuộc lẫn nhau của các thành tố mà còn , quan trọng nhất, là tạo ra một sự tổng hợp đầu đủ tất cả các chi tiết cần thiết, nghĩa là, không bỏ soát một yếu tố cần thiết nào.

Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống của Tư duy Đột phá mang đến cho bạn: Một ngôn ngữ chung để trao đổi và mô tả ý kiến và đề xuất; những đặc điểm chi tiết của cấu trúc nền tảng tồn tại sau khi được xác lập và thực hiện; Thông tin về cấu trúc hoặc giải pháp sẽ hoạt động như thế nào khi chúng được kích hoạt; Những hoạt động và sự kiện chính cần có; Các tài liệu về mục tiêu giải pháp tiếp theo; Ngăn ngừa thái độ tự mãn; Suy đón tương lai và tập trung vào các yếu tố và xu hướng quan trọng.

Kết quả và tác động tích cực của Ma trận Hệ thống là rất lớn:

Nó cho phép bạn nhìn thấy sự đơn giản nằm ở đâu và hiệu dụng như thế nào. Ma trận sẽ thiết lập một quy trình đánh giá các lựa chọn của toàn hệ thống hoặc bất kỳ bộ phận nào bên trong hệ thống. Việc học hỏi liên tục được tác động bởi các tác nhân của nhiều ô trong từng ma trận có thể đòi hỏi một giải pháp. Các năng lực và nguồn lực chủ yếu cần thiết cho việc triển khai hệ thống được xác định và tính sẵn có của chúng cũng được định rõ.

Tất cả những lợi ích trên giúp bạn khám phá cơ hội, vì thông tin cơ bản trong các ô ma trận cho phép bạn hành động nhanh hơn khi cần thiết. Cảm xúc, hình ảnh và niềm tin của bạn được kích thích qua việc hạn chế những đánh giá sai lầm về các ý tưởng, quan điểm hoặc kiến nghị của người khác.

Chương 8: Nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn

Đừng cố trở thành một chuyên gia giải quyết vấn đề

Để áp dụng Nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn, trước tiên bạn hãy xác định các mục đích của thông tin về hệ thống hoặc vấn đề mà bạn nghĩ là bạn cần thu thập. Vì nếu bạn chỉ nghĩ tìm kiếm thông tin thì bạn chỉ nhận được thông tin mà thôi.

Thông tin chỉ là một sự miêu tả của thế giới hiện thực. Bạn hãy đặt một chút nghi vấn về nó, bất cứ thông tin nào cũng có một phần định kiến hoặc khuynh hướng không thể loại bỏ được. Trên thực tế, thu thập thông tin chính xác không phải là việc dễ dàng, thế nhưng, các quyết định vẫn luôn cần thông tin có mục đích và có liên quan để đảm bảo tính hiệu quả của quyết định.

Để thông tin tìm được có thể đáp ứng yêu cầu, trước hết, bạn hãy phát triển các mục đích và hệ thống mục đích cho bất kỳ yêu cầu, đề xuất hoặc gợi ý nào mà thông tin cần được thu thập. Trả lời các câu hỏi phát sinh từ sự phát triển của các lựa chọn giải pháp tiếp theo của vấn đề; các câu hỏi giúp đưa các thông tin cần tìm vào một tổng thể rộng lớn hơn. Sử dụng thông tin và kiến thức của nghiều người khác, chia sẻ thông tin với mọi người, nghiên cứu ma trận hệ thống của giải pháp tiếp theo, sử dụng mô hình và các phương pháp định lượng.

Nếu kiên trì áp dụng Nguyên tắc, bạn sẽ tiết kiệm được thời gian, giảm chi phí và sức lực bỏ ra; chất lượng thông tin cao hơn, tương tác tốt hơn giữa người phụ trách dự án và người chịu tác động của dự án; lưu trữ báo cáo ít hơn.

Chương 9: Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia

Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia xuất phát từ quan niệm rằng cuộc sống sẽ không còn ý nghĩa nếu không có những người xung quanh. Quan điểm và ý kiến của người khác nên được xem là sợi dây cơ bản cho việc giải quyết vấn đề.

Bất kỳ ai cũng có tiềm năng trở thành người đóng góp có giá trị. Vấn đề là phải tạo ra một bầu không khí thúc đẩy sự đóng góp cao nhất đối với mỗi cá nhân. Cần chủ động lôi kéo mọi người vào việc thiết kế và giải quyết vấn đề là một yêu cầu chứ không chỉ là một giá trị xã hội đang mong đợi.

Trên thực tế, những người thiết kế giải pháp nên mở rộng sự tham gia đến các khách hàng và nhà cung cấp cũng như các cổ đông trực tiếp. Ai cũng muốn tham gia vào việc ra quyết định có ảnh hưởng đến cuộc sống của họ. Hình thức tự quản cũng rất cần thiết để đạt được chất lượng và năng suất, các công ty cần phải chú ý đến.

Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia sẽ: Xử lý những thực tế của các cá nhân và nhóm, Chia sẻ ý nghĩa và hiểu biết về thực tiễn, Hướng đến mục tiêu trở thành nhà vô địch, phát triển năng lực của mỗi cá nhân, xây dựng kỹ năng làm việc nhóm của từng nhóm, đảm bảo chọn lọc đúng thông tin cần thiết từ những nguồn thông tin rộng lớn. Nguyên tắc này còn có tác dụng nâng cao khả năng sáng tạo, khả năng khai thác yếu tố con người, khắc phục tính kiêu ngạo của người đảm nhiệm dự án, tránhh được những sai lầm trong quá khứ, vượt qua những trở ngại về tình cảm, văn hóa và môi trường, tránh xu hướng áp dụng những hệ thống kiểm tra, giám sát thái quá.

Ngoài ra, nguyên tắc này còn đem đến những lợi ích là tạo điều kiện cho mọi người thực hiện tốt công việc với tinh thần tự tin, lòng nhiệt huyết, sẵn sàng cống hiến cho sự nghiệp của tổ chức, công ty.

Chương 10: Nguyên tắc Cải tiến Liên tục

Biết khinào cần cải tiến

Không có sự chắc chắn nào về “tuổi thọ” của sự thay đổi hiện tại. “Sửa chữa trước khi hỏng” là một lời kêu gọi có tiếng vang lớn trong thế giới cạnh tranh hiện tại. Để giữ một hệ thống khỏi bị phá vỡ, chúng ta nên vạch kế hoạch thực hiện những thay đổi sâu rộng dựa vào Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo và Nguyên tắc Cải tiến Liên tục.

Không chỉ vấn đề phát sinh ra vấn đề mà cả giải pháp cũng vậy. Giải pháp này luôn kéo theo giải pháp khác tức “một thay đổi chứa đựng hạt giống của những thay đổi tiếp theo”.

Nguyên tắc Cải tiến Liên tục bao gồm mục đích và các mục tiêu sau:

- Sử dụng lợi thế từ tầm nhìn dài hạn của Nguyên tắc Triển khai Mục đích, Nguyên tắc Giải pháp Tiếp theo và Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống.

- Đảm bảo sự thành công của một hệ thống

- Duy trì lực đẩy về hướng một tổ chức phản ứng nhanh

- Học hỏi liên tục trong một môi trường thay đổi với tốc độ cao

- Tránh rơi vào tình trạng "bất ngờ" của khủng hoảng

Tại mỗi thời điểm trong lịch trình cải cách, bạn cần đánh giá lại hiệu quả hoạt động của hệ thống cho đến thời điểm đó. Hãy làm mọi điều để thể hiện niềm tin rằng thay đổi đó sẽ được thực hiện thành công, giải pháp tiếp theo có thể đạt được ở mốc thời gian đã định, chi phí để cải thiện chính sách, cải tiến sản phẩm, dịch vụ, chất lượng, năng suất luôn khả thi.

Hãy xây dựng mô hình mới trên đỉnh thành công hiện tại. Có nhiều trường hợp các quy định của một tổ chức sẽ bị phá vỡ, nhưng Tư duy Đột phá chỉ cho bạn cách phá vỡ các quy định đó một cách hiệu quả nhất.

PHẦN 3

BẠN – CON NGƯỜI HIỆU QUẢ

Chương 11: Sức mạnh của sự kết hợp 7 Nguyên tắc Tư duy Đột phá

Khi áp dụng Tư duy Đột phá, bạn phải rũ bỏ những thái độ và quan niệm cũ. Từ chỗ "sao chép giải pháp", bạn phải vận dụng Nguyên tắc Sự khác nhau Độc đáo; từ chỗ một vấn đề đơn lẻ, hãy đặt câu hỏi mở rộng mục đích; và, từ chỗ giải pháp "một-cho-tất-cả", hãy chuyển sang khái niệm "Giải-pháp-Tiếp-theo". Áp dụng Nguyên tắc Thiết lập Hệ thống; Nguyên tắc Thu thập Thông tin có Giới hạn; Nguyên tắc Lôi kéo Người khác Tham gia, cuối cùng lên kế hoạch cho những Giải pháp Tiếp theo.

Cùng với 7 Nguyên tắc, ba từ sẽ tổng kết lại bản chất của quy trình Tư duy Đột phá là: Mục đích ---> Mục tiêu ---> Kết quả. Để có một trực giác nhạy bén bạn có thể học hỏi và phát triển thông qua việc áp dụng thường xuyên 7 Nguyên tắc và quy trình vào những dự án khác nhau.

Sự đột pháp có xu hướng ngày càng tăng, nếu bạn áp dụng các nguyên tắc thường xuyên lập đi lập lại, bạn sẽ càng gặt hái được kết quả tốt hơn và gia tăng những giải pháp tiên tiến hơn. Tư duy Đột pháp còn có ý nghĩa hơn cả thời khắc các phép màu xuất hiện, nó mang đến cho bạn cảm giác vỡ òa "À ra thế!" đầy cảm hứng.

Chương 12: Chúc mừng bạn đến với tương lai

Thế kỷ 21 là thời đại của sức sáng tạo mạnh mẽ chưa từng có trong lịch sử; là thời đại của những người biết vận dụng sức "sáng tạo toàn diện" bằng Tư duy Đột phá được đề cao và tưởng thưởng.

Áp dụng Tư duy Đột phá bạn sẽ tìm thấy sức mạnh của niềm tin và sức mạnh của hành động tích cực, không phải bằng tài năng kỳ diệu hoặc siêu nhân mà bằng cách khám phá ở bản thân bạn và người khác khả năng kiểm soát tình huống hiện tại, hướng nỗ lực đến những giải pháp lý tưởng lớn hơn.

Giả sử bạn không phải là một thiên tài, cũng không phải là người khờ dại, thì chính bạn và những người giống bạn là người cần luyện tập và thực hiện 7 Nguyên tắc của Tư duy Đột phá, cuộc sống của bạn sẽ hạnh phúc hơn, môi trường làm việc sẽ sáng tạo và hiệu quả hơn.

Giả sử bạn không phải là người "chịu trách nhiệm" đầu tiên, bạn sẽ vận dụng Tư duy Đột phá vào cuộc sống cá nhân, rồi mạnh dạn tham gia vào các quyết định trong gia đình, khu phố, câu lạc bộ, công ty…

Sự học hỏi cả đời là rất thiết yếu đối với Tư duy Đột phá. Vì vậy, bạn năng thăm viếng các bảo tàng nghệ thuật, xem kịch, đọc sách, nghe nhạc, tham gia các cuộc hội thảo, hội nghị… Tiếp thu cả những kiến thức dù không liên quan gì đến lãnh vực của bạn, nhưng đó là những điều cần thiết cho tri thức con người, vì Tư duy Đột phá sẽ là thách thức tiếp theo đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực suốt đời.

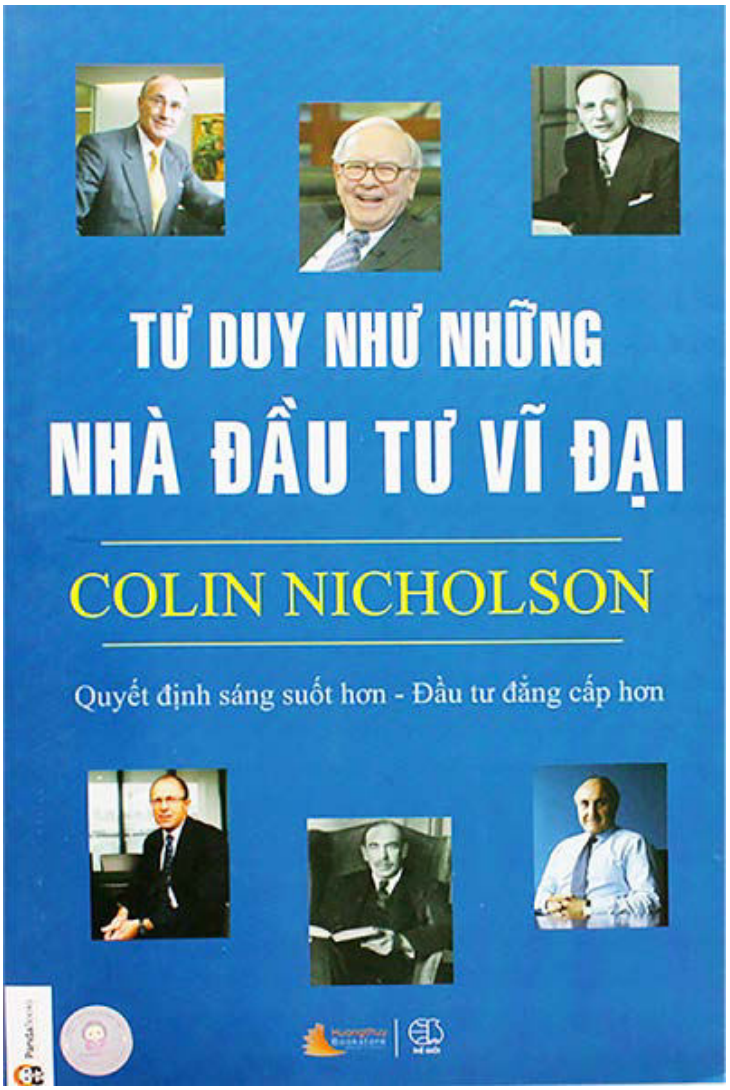
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác giả: Colin Nicholson

Người dịch: Nguyễn Quốc Đạt

Nhà xuất bản Thế Giới, 2014

Sách có 333 trang

Về tác giả

Colin Nicholson là nhà đầu tư, chuyên gia giáo dục đầu tư. Diễn giả nổi tiếng, thành viên ban lãnh đạo Finsia. Chủ tịch hiệp hội các nhà phân tích kỹ thuật Australia.

Nội dung chính

Tác phẩm giúp ta hiểu rõ những lệch lạc nhận thức trong đầu tư và cung cấp một loạt chiến lược giúp ta vượt qua các lệch lạc ấy. Qua đó, chúng ta phát triển nghệ thuật tư duy trái ngược nhằm tạo những kỹ năng đưa ra quyết định sáng suốt và hiệu quả trong quá trình đầu tư.

Phần I - Mở rộng trí tuệ

Chương 1: "Định hình số phận"

Nhà đầu tư vĩ đại có một vài phẩm chất chủ đạo giúp họ vượt trội:

Học vấn: Đa số họ tốt nghiệp cấp 3, đại hoạc hoặc sau đại học, nhưng họ duy trì trình độ học vấn của mình thông qua nghề nghiệp bằng mọi cách.

Trí tuệ: Họ là những người có trí thông mình, nhưng đòi hỏi phải có sự đào sâu suy nghĩ trong nhiều năm.

Kinh nghiệm: Họ đúc rút kinh nghiệm từ những gì xảy ra trong quá khứ và mài sắc những kỹ năng của mình bằng áp lực của thị trường.

Ngoài các phẩm chất trên, những nhà đầu tư vĩ đại còn học cách tư duy khác biệt. "Điều cần thiết phải có một khuôn mẫu tư duy sáng suốt và đúng đắn cho việc ra quyết định cùng khả năng giữ cho cảm xúc không bào mòn khuôn mẫu ấy" (Warren Buffett)

Chương 2: "Đàn ông và phụ nữ" (Tự tin thái quá)

Kinh tế hiện đại có rất nhiều bộ phận cùng hoạt động và tương tác với nhau. Khi đưa ra đánh giá về một tình huống, chúng ta thường chủ quan, tự tin thái quá nên thiên lệch bản chất thực của nó. Các nhà

nghiên cứu cho rằng, phụ nữ lẫn đàn ông đều tự tin thái quá. Đàn ông nhìn chung thường xuyên tự tin thái quá hơn nhiều.

Trong một cuộc khảo sát các nhà đầu tư trên thị trường chứng khoán, khi thông tin phản hồi nhanh chóng và chính xác, sự tự tin ở cả hai giới như nhau. Nhưng khi thiếu thông tin hoặc thông tin mơ hồ, phụ nữ thường kém tự tin hơn; trong lúc đó, đàn ông vẫn tự tin, họ phân tích tài chính không phụ thuộc vào các tay môi giới, và vẫn thực hiện nhiều giao dịch hơn. Và cuối cùng người ta phát hiện là càng giao dịch nhiều, trong trường hợp này, lợi nhuận kiếm được càng thấp. Vậy có thể kết luận, phụ nữ là những thương nhân giỏi hơn đàn ông, bởi họ thiếu tự tin thái quá hơn.

Chương 3: "Tôi tuyệt đối đúng" (Tự tin thái quá, lệch lạc khẳng định và ký ức sẵn có)

Quá trình ra quyết định tốt phụ thuộc vào hai yếu tố: tìm kiếm dữ liệu và mức độ tự tin thích hợp.

Dữ liệu có nhiều trên internet, nhưng phải mất nhiều thời gian tìm kiếm, có khi dữ liệu rất mơ hồ và phát xuất từ dư luận. Nên bản thân phải nâng cao khả năng đánh giá, phải có lý lẽ vững chắc trong giới hạn kiến thức của mình. Vấn đề không nằm ở chỗ chúng ta có bao nhiêu thông tin, mà điều quan trọng là chúng ta phải biết yếu tố nào quan trọng đang chi phối tình hình. Nói cách khác, thông tin là cần thiết, song chúng ta sẽ làm gì với nó mới là quan trọng.

Chúng ta thường có thái độ tự tin thái quá và có xu hướng sử dụng mối quan hệ nhân quả một cách đơn giản mà chưa chú ý đến nhiều biến số ẩn chứa rất khó xác định. Vì vậy, không nên khẳng định bất cứ thứ gì khi chưa kiểm chứng.

Sự tự tin thái quá phát xuất từ ảo tưởng về tính vượt trội, lạc quan phi thực tế về khả năng của bản thân, ảo tưởng về khả năng kiểm soát, trí tưởng tượng bị hạn chế, lệch lạc khẳng định và ký ức chọn lọc tức chỉ nhớ rõ những thành công, gạt bỏ những thất bại trong quá khứ.

Các chiến lược

1. Hãy cố gắng tỉnh táo để không bao giờ thừa nhận mô hình hay ý tưởng chưa được kiểm chứng. Nên đặt câu hỏi: mô hình hay ý tưởng này đã phát huy hiệu quả và không hiệu quả bao nhiêu lần trong quá khứ? Cách làm này góp phần làm giảm mức độ tự tin thái quá của chúng ta.

2. Chúng ta cần xem xét tỉ mỉ mặt tích cực lẫn tiêu cực trước khi hình thành quan điểm và thực thi nó.

3. Hãy tập trung vào thứ quan trọng, đừng lãng phí thời gian và sức lực cho những thứ không tạo nên sự khác biệt thực sự cho quyết định.

4. Cần lưu trữ hồ sơ chất lượng đo lường hiệu suất đầu tư của chúng ta qua các năm để rút ra bài học. Không mất nhiều thời gian để nghe dự đoán, phải hoài nghi mọi thông tin bằng cách tư duy đối nghịch để không đánh mất sự khách quan.

Chương 4: "Của tôi, tất cả là của tôi" (Tín toán cảm tính)

Trong giai đoạn đầu tiên của người mới vào nghề đầu tư cổ phiếu, họ luôn tìm kiếm những lời khuyên, người ta sẽ mách cho họ phải làm gì, nghĩa là họ tìm kiếm giải pháp cho vấn đề đầu tư nằm ngoài bản thân họ. Nhưng họ chỉ có thể thành công như những nhà đầu tư khác nếu học được cách tự ra quyết định.

Trong giai đoạn hai, họ nhận thức được sự cần thiết của việc tự ra quyết định, nên họ tìm kiếm một hệ thống hoàn hảo, họ thử nhiều loại hệ thống, đọc sách báo, học từ các buổi thảo luận. Nhưng cuộc tìm kiếm hoàn toàn vô ích vì không tồn tại một hệ thống hoàn hảo nào, và giải pháp này vẫn nằm ngoài bản thân.

Giai đoạn ba, họ nhận ra con đường dẫn tới thành công nằm ngay chính trong bản thân họ; họ nhận ra lợi nhuận hay thua lỗ do hành động của bản thân quyết định.

Thành công trong đầu tư phụ thuộc vào việc chúng ta kiểm soát cảm xúc của mình tốt như thế nào và tránh những "lệch lạc nhận thức" trong quá trình ra quyết định.

Các chiến lược

1. Hãy thường xuyên đánh giá lại giá trị của mọi khoản đầu tư so với giá trị hiện tại.

2. Mỗi năm hãy tái hợp lại sổ sách, cách làm này giúp bạn luôn coi những khoản lợi nhuận kiếm được thực sự là tiền trong túi mình.

3. Vẽ biểu đồ tổng giá trị danh mục đầu tư của bạn mỗi ngày hoặc mỗi tuần để theo dõi.

4. Thỉnh thoảng nên rút một vài khoản lợi nhuận ra khỏi bảng đầu tư, nó giúp chống lại loại lệch lạc nhận thức là "tiền của thị trường" chứ không phải là "tiền của tôi".

5. Cứ 6 tháng một lần, lập một báo cáo về danh mục đầu tư, cách làm này giúp bạn cảm nhận rằng mọi giá trị hiện tại trong danh mục đầu tư đều là của bạn.

Chương 5: "Vì sao chúng ta không bao giờ chịu học hỏi" (Củng cố và trừng phạt)

Có hai cách chủ yếu mà nhà đầu tư sử dụng khi mua cổ phiếu: phương pháp rủi ro thấp và phương pháp rủi ro cao.

Phương pháp rủi ro cao là mua giá cao và bán với giá cao hơn, khi thị trường trong tình trạng bong bóng. Phương pháp này còn được gọi là "phương pháp tìm kẻ ngốc hơn" để bán với giá cao hơn.

Phương pháp rủi ro thấp là mua cổ phiếu khi giá rẻ và bán khi cổ phiếu đắt hơn. Phương pháp này rất khó để kiếm lợi nhuận một cách chắc chắn.

Có lúc chúng ta kiên quyết không chịu mua cổ phiếu khác khi giá đang rẻ, và không chịu bán cổ phiếu khi giá tăng cao hơn, điều đó phát xuất từ sự sợ hãi và lòng tham lam. Khi phải đối mặt với các quyết định mang tính rủi ro, chúng ta thường sử dụng quá khứ như một công cụ để giải quyết tình huống.

Các chiến lược

1. Đọc tiểu sử của các nhà đầu tư vĩ đại giúp ta nắm được sự khác biệt trong hành vi của họ, nhằm bù đắp những trải nghiệm nghèo nàn của ta.

2. Đọc lịch sử thị trường chứng khoán, nó giúp ta có góc nhìn về các sự kiện hiện tại.

3. Luôn mang bên mình một cuốn sổ nhật ký, ghi chép lại những quyết định và những suy nghĩ về lý do đưa ra những quyết định đó. Ghi chép mọi thông tin liên quan đến công ty mà chúng ta đầu tư.

4. Hãy nhìn rõ sự khác biệt giữa giá cả và giá trị. Khi bị chi phối bởi cảm xúc, thị trường có thể định giá cổ phiếu vượt giá trị thực của nó. Nếu giá trị không cao hơn giá trị thực, không mua. Nếu giá thị trường thấp hơn giá trị thực, cân nhắc mua.

Chương 6: "Tình yêu là mù quáng" (Mâu thuẫn về nhận thức)

Mâu thuẫn nhận thức là cảm giác khó chịu khi các sự kiện bên ngoài mâu thuẫn với hành động hoặc ý kiến bên trong của chúng ta.

Thị trường chứng khoán là loại thị trường luôn hoạt động trong bầu không khí bất ổn, đây là nơi thể hiện rõ nét nhất hiện tượng con người vướng phải những mâu thuẫn nhận thức.

Con người hóa giải mâu thuẫn nhận thức bằng cách né tránh các tình huống hoặc những thông tin phát sinh mâu thuẫn. Họ tìm kiếm những tình huống hoặc thông tin không mâu thuẫn. Khi đối mặt với dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm, họ tỏ ra hoài nghi dấu hiệu cũng như tính xác thực của nó.

Năm 2008, dù dấu hiệu cho thấy thị trường chứng khoán đang cao ở mức vô cùng nguy hiểm, nhưng những nhà đầu cơ cổ phiếu vẫn tự ản ủi thị trường chưa ở mức quá cao, họ phớt lờ hoặc coi nhẹ mọi cảnh báo hay thông tin tiêu cực. Họ cố gắng nghĩ rằng những thông tin xấu chỉ là tạm thời hoặc không quá nghiêm trọng. Thị trường chứng khoán bùng nổ dẫn tới cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu.

Các chiến lược

1. Lấy một mảnh giấy kẻ làm hai cột: cột bên trái liệt kê các điểm tích cực, cột bên phải các điểm tiêu cực. Điều quan trọng là cố gắng xây dựng đánh giá tổng thể các tích cực và tiêu cực ấy, giúp ta thấy lý do có người lại bán cổ phiếu đó cho ta.

2. Tìm ai đó thực sự am hiểu vấn đề và yêu cầu họ phản bác quyết định của chúng ta.

3. Đặt bản thân vào vị trí đối lập với điều mình tin hoặc đang muốn làm, từ đó mới có thể có được quyết định công bằng và đầy lý trí.

Chương 7: "Kiến thức nông cạn, hiểm họa khôn lường" (Lệch lạc do tình huống điển hình)

Lệch lạc nhận thức do tình huống điển hình xuất hiện khi chúng ta sử dụng một sự vật, sự việc nào đó có vẻ bề ngoài tương đồng làm căn cứ cho việc ra quyết định. Lúc đó chúng ta tập trung vào các điểm tương đồng tới mức coi nhẹ hoặc bỏ qua những yếu tố thực sự đóng vai trò quyết định tới kết quả tình huống.

Cứ mỗi khi thị trường chứng khoán tăng giá lại xuất hiện vô số ví dụ điển hình về cạm bẫy tình huống điển hình. Lệch lạc do tình huống điển hình là một trong những động lực thúc đẩy bong bóng đầu cơ phát triển. Lựa chọn cổ phiếu là một trong những quá trình bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi loại lệch lạc này.

Bất cứ lúc nào phải đối mặt với các tình huống lựa chọn khó khăn, trong khi bản thân có rất ít hoặc không có thông tin hữu ích, đừng dùng cảm giác, hãy tính toán khả năng hoặc xác suất xảy ra của các lựa chọn. Hãy tìm kiếm những số liệu thống kê xác thực và sử dụng chúng làm căn cứ tính xác suất. Nếu biết cách đưa ra những lựa chọn tương tự dựa trên xác suất, cơ hội lựa chọn chính xác của ta sẽ rất cao.

Các chiến lược

Hãy luôn tự vấn bản thân: tỉ lệ cơ bản của tình huống đó là bao nhiêu? Nên tập cho mình thói quen định lượng mọi thứ. Giả sử chúng ta thấy rất nhiều doanh nghiệp mới thành lập, làm ăn suôn sẻ, và có ý định đầu tư một vài trong số đó. Hãy tìm số liệu thống kê số doanh nghiệp thành công và thất bại trong hai năm hoặc 10 năm đầu tiên. Đó chính là tỉ lệ cơ bản. Liệu tỉ lệ thành công và thất bại có giống nhau trong mọi loại thị trường hay không? Trả lời những câu hỏi này chẳng dễ chút nào, song đó là điều mà những nhà đầu tư vĩ đại thường xuyên làm.

Chương 8: "Lần tới chắc chắn mặt sấp" (Ảo tưởng của tay đánh bạc)

Tung một đồng xu, năm lần liên tụcra mặt ngửa, đến lần tiếp theo ta đặt cược đồng xu sẽ ra mặt sấp, đó là "ảo tưởng của tay đánh bạc".

"Ảo tưởng của tay đánh bạc" khá phổ biến trên thị trường chứng khoán. Mỗi khi thị trường xuất hiện làm sóng tăng giá, các nhà dự đoán lại thi nhau dự đoán rằng xu hướng tăng sẽ sớm chấm dứt. Vì quy luật phục hồi trung bình cho rằng, sau một thời gian tăng trưởng dài hơi và mạnh mẽ, lợi nhuận tương lai sẽ trở về gần bằng với mức trung bình để thỏa mãn luật cân bằng. Tuy nhiên, dự đoán trên đã áp dụng thiếu chính xác đối với quy luật số lớn, nghĩa là quy luật phục hồi trung bình phải trải qua một thời gian dài.

Mọi đợt tăng giá có thể chấm dứt bất cứ thời điểm nào, song có một sự thật đó là chúng ta đầu tư vào công ty, chứ không phải vào thị trường. Tốc độ tăng trưởng nhanh hay chậm tùy thuộc vào tình hình sức khỏe của nền kinh tế, cũng như vai trò của ngành kinh doanh của công ty.

Các nhà đầu tư thông minh không bao giờ cố gắng dự đoán sự đảo ngược của hướng. Nếu chẳng may ngành kinh doanh thất thế, họ sẽ bán cổ phiếu ngay lập tức và quay sang những ngành kinh doanh đang tăng trưởng khác.

Các chiến lược

Để đánh bại "ảo tưởng của kẻ đánh bạc", chúng ta phải nhìn thị trường theo cách của các nhà đầu tư vĩ đại. Ben Graham luôn nhìn lại quá khứ ít nhất 10 năm trước khi đánh giá một công ty.

Chương 9: "Những phần thương nguy hiểm" (Củng cố ngẫu nhiên)

Củng cố ngẫu nhiên xuất hiện khi một ai đó nhận được phần thưởng một cách bất ngờ, tình cờ hoặc ngẫu nhiên. Người đó hy vọng hành động của mình sẽ mang lại nhiều kết quả nữa, song kết quả đó xuất hiện lúc nào thì họ hoàn toàn không biết.

Sự củng cố ngẫu nhiên là cội nguồn của căn bệnh nghiện cờ bạc cùng nhiều loại mê tín khác. Nó cũng là một phần tự nhiên trong hoạt động đầu tư.

Hiểu rõ điều này, thay vì loại bỏ, các nhà đầu tư và thương nhân thành công học cách đối mặt và giải quyết nó.

Các chiến lược

Cần thiết phải có một kế hoạch đầu tư và giao dịch được xây dựng trên nền tảng các hành vi hữu ích, hãy kiểm nghiệm nó để bản thân thực sự tin tưởng và thực hiện mọi quy tắc và nguyên tắc chỉ đạo được viết trong bản kế hoạch với tinh thần nghiêm túc và tính kỷ luật cao nhất.

Viết nhật trình cho mọi khoản đầu tư. Khi chốt đóng một khoản đầu tư, tôi sẽ đánh giá nó so với kế hoạch đầu tư ban đầu, và tìm xem có vấn đề nào cần giải quyết để tốt hơn trong tương lai.

Chương 10: "Cái này giá bao nhiêu" (Lệch lạc bám chặt giá ban đầu)

Ở nhiều nền văn hóa, người bán "hét" một mức giá cao hơn rất nhiều so với giá thị trường. Từ giá trị ban đầu này, người mua và người bán phải thông qua sự mặc cả. Đây là một trò chơi vô cùng khó khăn.

Sự lệch lạc bám vào giá trị ban đầu cũng xuất hiện cả trong đầu tư và trong cuộc sống thường nhật của chúng ta. Khi phải đoán hoặc ước lượng một thứ gì đó mà mình không biết rõ, một cách tự nhiên, chúng ta phải tìm kiếm một số điểm tham khảo.

Trong đầu tư vào cổ phiếu, có một câu châm ngôn luôn luôn đúng: giá cả là thứ chúng ta trả, còn giá trị là thứ chúng ta nhận về. Cách tiếp cận tốt nhất là thiết lập một mức cơ sở không bị ảnh hưởng bởi giá trị ban đầu, từ đó cẩn trọng cân đối lại những sự điều chỉnh.

Các chiến lược

Tham khảo ý kiến của người khác và hỏi xem họ nghĩ sao về đánh giá của chúng ta. Không nên chỉ dựa vào ý kiến của một người duy nhất, tiến hành nghiên cứu, tính toán và đưa ra một con số mà mình có thể chấp nhận được trước khi đàm phán.

Trên thị trường chứng khoán, chúng ta tính giá trị thực của cổ phiếu, luôn áp dụng nhiều nguyên tắc để tính giá trị thực khác nhau, sau đó đưa ra con số ước lượng dựa trên các giá trị mà chúng ta đã tính được. So sánh giá trị thực và giá trên thị trường chỉ mua khi thấy mức giá đó hợp lý.

Chương 11: "Tái cấu trúc" (Dự đoán theo sự thật từng diễn ra)

Khi một khoản đầu tư được phát huy hiệu quả tốt, ta có ảo tưởng rằng, mình thông minh, mình giỏi. Khi kể lại những chiến tích đó, ta thường "tái cấu trúc" bằng lời nói để tăng thêm phần hấp dẫn cho câu

chuyện, ta có tâm lý khoe khoang và cảm thấy tự hào. Chúng ta đã đánh giá quá cao khả năng thành công, trong khi cố ý lãng quên ký ức về những thất bại trong quá khứ.

Ký ức có chọn lọc và tái cấu trúc diễn ra một cách vô thức trong đầu chúng ta, điều đó vô cùng nguy hiểm đối với khả năng học hỏi từ kinh nghiệm quá khứ của chúng ta. Kết quả, chúng ta sở hữu trong đầu một mớ kiến thức méo mó, biến dạng, tạo ra sự tự tin một cách mù quáng và nhận nhiều rủi ro vượt quá sức chịu đựng của năng lực bản thân trong tương lai.

Các chiến lược

Lưu giữ hồ sơ chi tiết về hoạt động đầu tư là việc làm vô cùng cần thiết.

Xây dựng một bảng tổng kết lợi nhuận cũng như thua lỗ.

Hãy viết nhật trình trước khi mua một cổ phiếu và ghi lại tất cả những gì mình đã biết vào thời điểm ra quyết định, cũng như lý do đằng sau quyết định ấy.

Khi chấm dứt một khoản đầu tư nên tiến hành đánh giá nó bằng cách viết ra giấy.

Hãy thật trung thực với bản thân vì đây là công cụ học tập mạnh mẽ và đánh bại lệch lạc nhận thức dự đoán theo sự thật từng diễn ra.

Chương 12: "Vì sao chúng ta mắc sai lầm" (Hiệu ứng vị thế ngược và lý thuyết triển vọng)

"Hiệu ứng vị thế ngược" là xu hướng mà các nhà đầu tư bán các khoản đầu tư có lãi, và ôm các khoản đầu tư lỗ. Qua nghiên cứu, các nhà kinh tế học kết luận: các nhà đầu tư đã từ chối mạo hiểm khi bị thua lỗ. Hành động này đi ngược lại nguyên tắc vàng mà các nhà đầu tư vĩ đại đã khuyên: "Để lợi nhuận sinh sôi và cắt lỗ thật nhanh chóng."

Ba khái niệm giải thích hiệu ứng vị thế ngược là:

"Tính toán cảm tính": nhìn nhận tách bạch các khoản đầu tư riêng lẻ, cách làm này khiến chúng ta không thể đưa ra đánh giá hợp lý với những lựa chọn đang đối mặt.

"Kiêu hảnh và nuối tiếc": chớp lợi nhuận sớm để có sự kiêu hảnh, khoe khoang, gạt bỏ nuối tiếc.

"Tự chủ bản thân": sự đối đầu giữa lý trí (kế hoạch) và cảm xúc (thực thi).

Mỗi quyết định chúng ta đưa ra đều trả một cái giá vô hình là "chi phí cơ hội" tức chi phí được lấy từ cơ hội khác mà chúng ta đã bỏ qua. Hiểu rõ chi phí cơ hội là điều vô cùng cần thiết, giúp chúng ta quyết định cắt lỗ và kịp thời chuyển hướng sang những khoản đầu tư tốt hơn. Từ đó, chúng ta biết mình có thể làm gì để không vướng phải hiệu ứng vị thế ngược.

Các chiến lược

Lập bản kế hoạch đầu tư, ghi lại những kỳ vọng của cổ phiếu định mua. Bán ngay khi mọi chuyện không thuận lợi, tìm mục tiêu mới triển vọng hơn.

Giảm thiểu tác động của tính toán cảm tính.

Thường xuyên rà soát lại từng cổ phiếu có trong danh mục đầu tư (sau kỳ báo cáo kinh doanh của công ty). Bán cổ phiếu thua lỗ là cách để chuyển hướng sang những cổ phiếu tốt hơn, thay vì ngồi im chịu lỗ.

Với mỗi cổ phiếu, chúng ta sẽ đạt các câu hỏi: Diễn biến giá có đáng hài lòng hay không? Nếu không, chi phí cơ hội cho việc tiếp tục giữ cổ phiếu đó là gì? (có bao nhiêu loại cổ phiếu thay thế mà chúng ta có thể đầu tư, so sánh những cổ phiếu mà ta đang nắm giữ.)

Chương 13: "Bát nước đổ đi không bao giờ lấy lại được" (Ngụy biện chi phí chìm)

Một trong những lý do khiến hầu hết mọi người cảm thấy khó đưa ra quyết định cắt lỗ đó là "Ngụy biện chi phí chìm" – tức loại chi phí đã bị tổn thất.

Trong đầu tư, mức giá ban đầu chi trả cho một cổ phiếu chính là chi phí chìm. Nếu cổ phiếu trượt giá theo thời gian, không lấy gì đảm bảo chi phí chìm có thể lấy lại được. Ngụy biện chi phí chìm xuất hiện, nhà đầu tư không muốn đưa ra quyết định hợp lý để nhận khoản lỗ từ cổ phiếu, vì giá hiện tại thấp hơn thời điểm tiến hành đầu tư. Nhưng quyết định chúng ta đưa ra hôm nay hay ngày mai sẽ không bao giờ thay đổi được những thứ đã xảy ra trong quá khứ. Bát nước đổ đi không thể lấy lại.

Một nhà đầu tư sáng suốt sẽ làm mọi cách để phát triển thói quen quên đi chi phí chìm, đồng thời dồn toàn bộ tâm trí vào các loại cổ phiếu thay thế khác, để tiếp tục, để chuyển hướng hoặc để thanh lý.

Các chiến lược

Để giải quyết "ngụy biện chi phí chìm", chiến lược tốt nhất cũng chính là chiến lược dành cho "hiệu ứng vị thế ngược" ở chương trước.

Khi thực hiện chiến lược này, toàn bộ tâm trí của ta chỉ tập trung vào mục tiêu duy nhất, đó là làm thế nào để tận dụng tốt nhất giá trị còn sót lại trong những cổ phiếu không hiệu quả, thay vì đau đáu về chi phí chìm. Trên thực tế, chúng ta có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu chuyển hướng đầu tư vào cổ phiếu chất lượng cao hơn.

Chương 14: "Tôi nhớ rất kỹ mà" (Lệch lạc về tính sẵn có trở lại)

Lệch lạc ký ức sẵn có tức là khi bị bắt buộc phải đưa ra quyết định hoặc ý kiến về một vấn đề nào đó, chúng ta có xu hướng dựa dẫm vào ký ức của mình.

Lệch lạc ký ức sẵn có ảnh hưởng bất lợi tới các kỹ năng ra quyết định. Vì một điển hình trong một loạt biến cố tương đồng sai lầm trong ký ức có thể khiến chúng ta có nhìn nhận sai lầm của một lý do đặc biệt nào đó do chúng ta không nhận ra tỷ lệ cơ bản giữa chúng.

Để chữa lệch lạc do ký ức sẵn có, ta tiến hành một cuộc nghiên cứu ký ức. Hãy tiếp tục tìm kiếm để có một cái nhìn đầy đủ nhất dựa trên những dữ liệu sẵn có, lập tỷ lệ cơ bản trên cơ sở dữ liệu rút ra từ một lượng lớn các sự kiện tương đồng cũng như xác suất xảy ra của chúng.

Các chiến lược

Cần đặc biệt cẩn trọng trước những lời khuyến cáo hoặc mách nước của ai đó về một cổ phiếu, có thể nó bị bóp méo bởi lệch lạc do ký ức sẵn có của họ. Phải tìm kiếm dữ liệu về cổ phiếu đó trong một thời gian dài (một thập niên chẳng hạn).

Tìm kiếm một vài cổ phiếu thay thế, cân nhắc tất cả cổ phiếu đó dựa vào một tỷ lệ quan trọng hoặc các tiêu chuẩn chỉ đạo.

Chương 15: "Không có gì là tuyệt đối…" (Quy tắc số bé, quy luật phục hồi trung bình)

"Quy tắc số bé": Quy luật phục hồi trung bình không áp dụng với những trường hợp nhỏ. Quy luật này chỉ đúng với những trường hợp có quy mô rất lớn hoặc một số lượng không nhỏ các tình huống điển hình.

Quan niệm cho rằng bất cứ khi nào thị trường cổ phiếu đồng loạt giảm, không sớm thì muộn nó sẽ hồi phục và tăng mạnh hơn trước. Vậy, ta tiếp tục giữ cổ phiếu và không được hoảng loạn. Nhìn chung quan điểm này khá đúng.

Chỉ số chứng khoán chủ yếu được cấu thành bởi các cổ phiếu nhóm blue-chip. Cổ phiếu blue-chip có thể có cơ hội sống sót nhỉnh hơn đôi chút so với các loại cổ phiếu khác, nhưng không có nghĩa mọi cổ phiếu blue-chip giảm giá sẽ một lúc nào đó khôi phục lại ánh hào quang chói lọi như xưa.

Vấn đề ở đây là, các cổ phiếu tạo nên chỉ số chứng khoán liên tục thay đổi theo thời gian. Cứ mỗi thập niên trôi qua, lại có thêm hàng trăm cổ phiếu niêm yết và cũng chừng đó mất đi trên sàn giao dịch, kể cả cổ phiếu trước đây là blue-chip. Thời thế luôn thay đổi, mọi sản phẩm đều trải qua một vòng đời: phát triển, đạt đỉnh và thoái trào. Công nghệ mới thì nối đuôi nhau ra đời. Các mỏ khoáng sản thì đến lúc cũng cạn kiệt. Thật là ngớ ngẩn và ngây thơ khi cho rằng một công ty từng ngự trị ở đỉnh cao, cổ phiếu của nó vừa giảm giá, thì nhất định một ngày nào đó nó sẽ quay trở lại.

Quy tắc số bé không chính xác, bởi một sự kiện đã diễn ra một lần trong quá khứ không phải là lý do để kết luận nó sẽ lập lại trong hiện tại. Muốn lập lại, nó phải hội tụ đầy đủ các điều kiện cũng như phải có môi trường tương tự trong quá khứ.

Các chiến lược

Hãy chịu khó đọc lịch sử. Nhưng lịch sử không phải lúc nào cũng lập lại một cách y chang. Đọc lịch sử phải tập trung vào nguyên nhân và chứng cứ xác thực, có như thế mới dễ dàng đánh giá mức độ tương đồng trong tình huống hiện tại.

Nếu một cổ phiếu giảm trong một thời gian dài sẽ luôn có một nguyên nhân đằng sau. Nên:

+ Nguyên cứu nguyên nhân làm cổ phiếu giảm.

+ Tìm bằng chứng cho thấy công ty phát hành cổ phiếu đó đã giải quyết được khó.

+ Xây dựng hiểu biết về tương lai của công ty.

+ Xem xét tính chu kỳ của ngành công nghiệp của công ty đó.

+ So sánh cổ phiếu đó với cổ phiếu của công ty cạnh tranh.

Đừng bao giờ bỏ qua chi phí cơ hội.

Chương 16: "Giá trị của nó là gì…" (Phản ứng thái quá)

Phản ứng thái quá với thông tin: nếu thông tin xấu, giá cổ phiếu sẽ giảm dữ dội. Khi thông tin tốt, giá cổ phiếu sẽ tăng vọt và vượt qua cả kỳ vọng của các nhà phân tích. Tuy nhiên, sự phản ứng thái quá đó sẽ sớm bị các nhà đầu tư thông minh dẹp bỏ khi họ sử dụng nghiệp vụ kiếm lời nhờ chênh lệch giá trên các sàn giao dịch khác nhau.

Sự phản ứng thái quá là một hiện tượng mà các nhà đầu tư cần nhận thức được. Các nhà đầu tư nên tìm mọi cách kiểm soát cảm xúc của mình khi phải đối mặt với những thông tin cả tốt lẫn xấu về các công ty.

Các chiến lược

Nếu một cổ phiếu bị bán tống bán tháo vì thông tin xấu, ta đặt câu hỏi: phản ứng ấy có phải phát sinh vào bức tranh ngắn hạn thay vì dài hạn hay không? Cổ phiếu đó đang bị đánh giá thấp hơn bình thường, ta có thể mua. Tuy nhiên, hãy thiết lập một giới hạn, nếu vượt giới hạn ấy, ta phải bán ngay lập tức.

Đa dạng hó danh mục đầu tư cổ phiếu bị đánh giá thấp, không nên nắm giữ quá nhiều cổ phiếu trong một ngành nhất định, tránh qui tắc số bé, chúng ta nên áp dụng thêm nhiều nguyên tắc khác nhau để đánh giá đối với các cổ phiếu này.

Nếu các cổ phiếu bị đánh giá thấp, sau một thời gian tăng trở lại, nếu vượt qua giá trị thực và bị coi là đánh giá quá cao do phản ứng của thị trường, ta phải nghĩ rằng chúng có nguy cơ tuột dốc. Ta phải chuyển hướng đầu tư sang các cổ phiếu bị đánh giá thấp khác.

Chương 17: "Do dự là… tự về chót" (Sự trì hoãn)

"Lệch lạc trì hoãn" do không dám thay đổi, xuất phát từ bản năng bảo vệ cái tôi của chúng ta.

Những người thường mắc bệnh trì hoãn là những người có lòng tự tôn kém, thường gặp khó khăn trong việc tách bạch cái tôi của bản thân với hành động, những người thất bại, tôn sùng chủ nghĩa hoàn hảo.

Lệch lạc trì hoãn xuất hiện khi chúng ta lựa chọn giữ nguyên hiện trạng ban đầu đối với các quyết định đầu tư, do kết quả không chắc chắn trong khi các lựa chọn thì quá phức tạp.

Khi sự không chắc chắn kết hợp với nhu cầu phải lựa chọn trong số nhiều cổ phiếu hoặc tài sanr khác nhau để mua, nó sẽ khiến chúng ta lo sợ, thế nên, cách tốt nhất là chẳng lựa chọn gì cả, chúng ta tự trói mình vào hiện trạng ban đầu, họ tiếp tục giữ khoản đầu tư và cầu nguyện khó khăn sẽ qua nếu họ lờ nó đi. Những trường hợp như vậy thường kết thúc với kết quả không mấy tốt đẹp.

Các chiến lược

Lập một kế hoạch đầu tư, trong đó có mục tiêu lợi nhuận, nếu không đạt thì tìm hiểu nguyên nhân, và nó sẽ giúp bạn biết phải làm gì.

Khi gặp khó khăn trong việc ra quyết định đối với cổ phiếu kém hiệu quả, tốt nhất hãy bán nó đi, tức là thay đổi hiện trạng ban đầu.

Đừng kể cho ai nghe về kết quả đầu tư, thứ khiến kiến thức của chúng ta bị bóp méo đưa đến lệch lạc nhận thức.

Tập trung vào kế hoạch đầu tư tổng thể thay vì riêng lẻ.

Rà soát lại từng cổ phiếu sau mỗi mùa báo cáo kinh doanh, hãnh so sánh nó với 6 loại cổ phiếu có thể thay thế.

Ghi nhật ký. Sau một năm nếu giá trị của nó không thay đổi so với số tiền bỏ ra để mua, hãy lập tức áp dụng 6 loại cổ phiếu nêu trên.

Nếu thị trường tăng liên tục từ hai đến ba năm, hãy bán mọi cổ phiếu có giá trị thấp hơn khi chúng được mua vào. Chiến lược này giúp biến hiện trạng ban đầu thành tiền mặt, vì ngoài kia luôn có những cổ phiếu tốt hơn.

Chương 18: "Anh muốn làm gì" (Sự hối tiếc)

Trận chiến đầu tư chính không diễn ra trên thị trường, mà nó ở trong tâm trí của chúng ta, cách chúng ta tư duy.

Khi phải chịu thua lỗ, mất mát lớn sau khi quyết định mua một cổ phiếu, chúng ta nuối tiếc, tức cảm nhận sự khó chịu, đau đớn.

Sau khi sai lầm, chúng ta cố gắng làm giảm nhẹ sự nuối tiếc bằng cách hợp lý hóa sai lầm của bản thân, chúng ta xoa dịu nỗi đau bằng cách đổ lỗi cho người khác như người môi giới, người tư vấn hay do thị trường, nhằm chối bỏ trách nhiệm. Thói quen đổ lỗi này có thể gây cản trở cho quá trình học hỏi.

Các nhà đầu tư vĩ đại và thành công, ngay từ thuở niên thiếu họ đã học được cách chịu trách nhiệm về những quyết định của mình. Từ nền tảng đó, họ có thể xây dựng rất nhanh kỹ năng cho bản thân.

Vậy, vấn đề quan trọng là học cách nhận diện các quyết định của mình và biết cách chịu trách nhiệm về chúng để có thể mở được cánh cửa cải thiện kỹ năng ra quyết định của mình tốt hơn.

Các chiến lược

Vẽ một biểu đồ hình khối và ghi chép lại toàn bộ những quyết định vào biểu đồ.

Bản kế hoạch đầu tư bao gồm một phần mô tả những loại quyết định mà chúng ta cần đưa ra thế nào.

Viết nhật ký cho từng khoản đầu tư trong đó thể hiện mọi thông tin mới về cổ phiếu ta đầu tư và quyết định của chúng ta là gì và vì sao.

Khi mua cổ phiếu, ta có kỳ vọng với thời gian đã xác định, nếu không diễn ra như kỳ vọng, ta cần phải cắt lỗ ngay, để theo đuổi kế hoạch đầu tư đã đề ra.

Chương 19: "Hãy hỏi tại sao không" (Lệch lạc khẳng định trở lại)

Khi ta "phải lòng" khoản đầu tư của mình, ta có xu hướng tìm kiếm những bằng chứng chứng minh cho điều mình tin tưởng; khó chấp nhận những bằng chứng hoài nghi và bỏ qua những mâu thuẫn cũng như những điểm tiêu cực của nó. Càng tỏ ra chắc chắn với ý kiến của mình bao nhiêu, nguy cơ mắc phải lệch lạc khẳng định càng lớn bấy nhiêu.

Để tránh những lệch lạc đó, chúng ta phải đặt câu hỏi: những nhà môi giới, những người sở hữu hoặc nhà bảo trợ cho công ty trong lần IPO, vì sao họ lại bán cổ phiếu cho chúng ta? Hãy hỏi bản thân xem điều gì có thể trở thành sai lầm. Đừng bao giờ xin lời khuyên của lãnh đạo công ty phát hành cổ phiếu. Đừng hỏi ý kiến của anh chị em bảo lãnh cho công ty. Hãy hỏi đối thủ cạnh tranh của anh ta, tức là tìm kiếm những ý kiến đối lập.

Các chiến lược

Lập danh sách các điểm mạnh và điểm yếu của cổ phiếu. Hãy tìm những người đóng vai trò phản biện thách thức mọi luận điểm về việc mua cổ phiếu của chúng ta.

Đừng bao giờ cân nhắc một cổ phiếu duy nhất, hãy liệt kê từ 4 đến 6 cổ phiếu có thể đầu tư, đánh giá chúng trên những phương pháp khách quan để tìm ra cổ phiếu tốt nhất.

Chương 20: "Tôi muốn ngay bây giờ" (Tính bốc đồng, ham muốn thỏa mãn ngay tức thì)

Phẩm chất của nhà đầu tư vĩ đại là sự kiên nhẫn và tính kỷ luật. Ngược lại, nhiều người khác lại có tính bốc đồng đi kèm với lòng ham muốn được thỏa mãn ngay tức thì.

Trong thực tế đầu tư, lợi nhuận không bao giờ đến từ một nguồn nhanh chóng và bền vững. Nhiều nhà đầu tư có xu hướng vồ thật nhanh các khoản lợi nhuận nhỏ, thay vì chờ đợi để lợi nhuận sinh sôi. Thật không may, khi thấy một vài cổ phiếu trong danh mục đầu tư bắt đầu rục rịch tăng giá, hầu hết các nhà đầu tư sẽ tiến hành tỉa bỏ các cổ phiếu không tăng giá. Chúng ta biết, mỗi cổ phiếu có thời điểm tăng, giảm khác nhau, chúng ta không hy vọng tất cả chúng tăng đồng loạt. Có đôi lúc những cổ phiếu tăng trước bước vào giai đoạn giảm giá đó lại là thời điểm những cổ phiếu chậm tăng giá hơn phát huy hiệu quả. Chính lòng ham muốn được thỏa mãn ngay lập tức, họ đã bán cổ phiếu vào thời điểm không thích hợp.

Theo nguyên lý của Pareto – hay quy luật 20/80 khoảng 20% cổ phiếu trong danh mục đầu tư sẽ tạo ra 80% lợi nhuận. Nguyên lý này áp dụng được cả với thời gian. Gần 80% lợi nhuận sinh ra trong khoảng 20% số thời gian chúng ta nắm giữ khoản đầu tư. Vì vậy, kiên trì và giữ tính kỷ luật là cần thiết.

Các chiến lược

Lập một bản kế hoạch đầu tư, ghi lại mục tiêu dài hạn rồi chia nhỏ thành các mục tiêu tài chính trong thời gian ngắn hạn. Điều này giúp ta hạn chế nhu cầu thỏa mãn ngay tức thì bằng cách thúc đẩy mạnh mẽ hơn đối với sự thỏa mãn trong dài hạn.

Cắt lỗ là mục tiêu chủ đạo trong kế hoạch đầu tư. Nhưng phải thiết lập mức giá giới hạn. Nếu giảm thấp hơn giới hạn này, cắt ngay. Đừng quá sốt sắng với việc cắt lỗ mà không cho các khoản đầu tư của mình có thời gian và không gian phát huy hiệu quả.

Theo đuổi kế hoạch đầu tư đề ra, thay vì diễn biến giá cổ phiếu mỗi ngày có thể khiến chúng ta hấp tập bán cổ phiếu để thỏa mãn ham muốn lợi nhuận trước mắt.

Chương 21: "Hãy cho tôi biết vì sao" (Sự ngẫu nhiên)

Trong cuộc sống cũng như trong thị trường tài chính, có nhiều sự việc diễn ra một cách tình cờ, ngẫu nhiên. Cùng một sự kiện, mỗi người lại có một cách kiến giải hoàn toàn khác nhau, đôi khi xem ra cách nào cũng rất logic. Nhưng đó có thể chỉ là một trong nhiều nguyên nhân, thậm chí không phải là nguyên nhân quan trọng nhất.

Nếu hành động dựa trên những hình mẫu mà người ta sáng tạo để giải thích cho hành vi ngẫu nhiên, đặc biệt trên thị trường chứng khoán, chúng ta sẽ làm hỏng tài khoản của mình, đồng thời ngăn cản bản thân học hỏi những kỹ năng đối phó với những sự kiện ngẫu nhiên hoặc khó giải thích.

Các chiến lược

Hãy thật sự cẩn trọng trước những lời giải thích về một sự kiện nào đó diễn ra trên thị trường, đôi khi sự kiện đó có thể chỉ là một sự ngẫu nhiên mà nguyên nhân không thể xác định – Hãy hoài nghi và đặt câu hỏi với tất cả mọi thứ.

Chúng ta luôn tìm cách dự đoán tương lai dù biết rõ rằng dự đoán một cách chính xác và chắc chắn về tương lai là điều không thể.

Tốt hơn hết nên tiến hành đánh giá các tình huống từ đó triển khai chiến lược phù hợp với các tình huống nếu các tình huống thay đổi ta cũng biến đổi chiến lược sao cho phù hợp.

Chương 22: "Nó không thể xẩy ra" (Hiệu ứng đà điểu)

Khi một thảm họa xuất hiện, chúng ta phải đối mặt với hiện trạng chưa từng có trong trải nghiệm, mơ hồ, phức tạp và khó lý giải. Trí óc ta mất đi khả năng đưa ra phương thức hiệu quả để đối mặt với nó, thế là chúng ta cứng lại vì sợ hãi. Chúng ta rúc đầu vào đám đông, chờ đợi một ai đó tới cứu giúp, đó là "hiệu ứng đà điểu."

Trong những lần suy sụp của thị trường hoặc sụp đổ của doanh nghiệp, những câu chuyện của các nhà đầu tư chỉ biết chết chìm cùng cổ phiếu của mình nhiều không kể xiết.

Các chiến lược

Đọc lịch sử để chúng ta có thể biết những điều từng xảy ra trên thị trường chứng khoán, hãy đơn giản hơn là làm quen với các loại biểu đồ chứng khoán dài hạn.

Ép bản thân tưởng tượng một kịch bản cực kỳ tồi tệ, sau đó ước đoán những hậu quả mà nó mang lại, vạch ra một chiến lược để bảo vệ nguồn vốn.

Trong trường hợp vướng phải một kịch bản mà ta chưa từng thấy trong lịch sử, chúng ta có thể xây dựng một tập hợp các chiến lược cắt lỗ và đa dạng hóa.

Chiểu bị chính là chìa khóa. Chúng ta có thể tăng cơ hội sống sót của mình nếu luôn đề cao cảnh giác và chuẩn bị sẵn một kế hoạch sống sót tài chính cho bản thân.

Phần II – Giữa dòng tuyết lở

Chương 23: "Quy luật đám đông"

Tập hợp gọi là "đám đông" là những con người với những đặc tính mới hoàn toàn khác biệt với đặc tính của riêng từng người trong đó. Cảm xúc và ý tưởng của họ đều diễn tiến theo cùng một hướng duy nhất, ở đó nhân cách có ý thức không hề tồn tại. Cũng từ đây, tinh thần bầy đàn được hình thành.

Những lời khẳng định về một niềm tin được lập đi lập lại cho đến khi trở thành một hình ảnh trong tâm trí đám đông và lây lan rộng khắp như thể một căn bệnh truyền nhiễm.

Hình ảnh hấp dẫn không thể cưỡng lại: Họ có thể trở thành giàu có trong chốc lát thông qua đầu cơ được đám đông chấp nhận và coi là sự thật, mặc dù không có bằng chứng gì rõ ràng. Họ khích lệ hợp lý hóa mức giá ngày một tăng cao. Đám đông trở nên tự tin thái quá, mù quáng với một tiêu chuẩn giá trị, phớt lờ mọi kinh nghiệm. Một điều gì đó xảy đến, hình ảnh hấp dẫn bị hoài nghi, sự tự tin trở thành sự lo lắng, sợ hãi, hoảng loạn, giá theo đó cũng tuột dốc không phanh.

Rất khó để bản thân không bị mắc kẹt trong những cơn cuồng loạn như thế. Nên, chúng ta cần đọc nhiều sách lịch sử để hình thành khả năng nhận biết quá trình hình thành của cơn cuồng loạn, hiểu rõ về đám đông và tìm mọi cách giữ lại sự độc lập của bản thân mình.

Chương 24: "Ghi chép về tác phẩm đám đông của Gustave Le Bon"

Đám đông mang lại rất nhiều sức mạnh cho một cá nhân tới mức cảm giác như đó là nguồn sức mạnh vô địch – thứ cho phép họ tạo ra những khuynh hướng mà họ không thể có khi hành động đơn độc.

Sự khẳng định không kèm theo bất cứ nguyên nhân hay bằng chứng nào, là một trong những phương tiện chắc chắn nhất để đưa một ý tưởng vào tâm trí đám đông. Sự khẳng định càng chắc chắn, càng ít nguyên do hoặc bằng chứng, càng khiến đám đông nể sợ.

Do mất đi toàn bộ cảm giác về việc phải gánh chịu trách nhiệm cho hành động của mình, sự dữ dội của cảm xúc đám đông cũng theo đó được nhân lên gấp bội.

Do bị lạc trong ranh giới của sự vô thức, đám đông trở thành những kẻ cực kỳ nhẹ dạ, sẵn sàng ngã theo mọi ý kiến của mình nghe thấy, và có cảm xúc cực kỳ mãnh liệt – thứ vốn dĩ chỉ có ở những con người không có khả năng tư duy bằng lý trí – do đó miễn nhiễm với mọi hình thức phê phán, chỉ trích.

Chương 25: "Đối nghịch với niềm tin của đám đông"

Kinh nghiệm cho thấy, khi mọi người cùng có chung một quan điểm, nhiều khả năng tất cả đều mắc sai lầm. Vì ý tưởng mang tính cực đoan đều có nền tảng từ sự sai lầm.

Sự đồng nhất ý kiến cực đoan chỉ xuất hiện trong những thời điểm mang tính bước ngoặc của thị trường chứng khoán. Nếu mọi người cùng thực hiện một việc gì giống nhau, thì theo logic, tất cả sẽ thu về cùng một kết quả như nhau. Cho nên, nếu có ý định kiếm được lợi nhuận tốt hơn mọi người, chúng ta nhất thiết phải đầu tư theo cách hoàn toàn khác biệt với đám đông. Muốn thế, ta phải có nghệ thuật tư duy đối nghịch.

Rèn luyện kỹ năng tư duy đối nghịch không phải là chuyện dễ dàng. Đó là một trải nghiệm hoàn toàn mới, khiến chúng ta lo lắng, bởi lẻ, để áp dụng, chúng ta phải gạch bỏ tất cả thói quen cũ – những thứ khiến chúng ta mất đi khả năng suy nghĩ và hoài nghi những thứ mà chúng ta và mọi người xung quanh vẫn nói và vẫn tin tưởng. Hãy tìm kiếm những khía cạnh khác của nó, tìm kiếm và kiểm chứng các bằng chứng.

Phần III – Nắm bắt thời cơ

Chương 26: "Chín chìa khóa thành công"

1. Nhìn xa trông rộng: Khả năng thấu suốt và vượt qua khỏi sự ồn ào của tin tức thường nhật, để nhận đâu là xu hướng dài hạn – những thứ đóng vai trò quyết định đến xu hướng tổng thể của thị trường.

2. Sự uyển chuyển: Hệ thống kinh tế hiếm khi giữ được trạng thái cân bằng trong một thời gian dài. Ta phải thật sự uyển chuyển, đủ để thích ứng với tình huống liên tục thay đổi của thị trường.

3. Lập kế hoạch: Lập bản kế hoạch đầu tư rõ ràng, giữ vững kỷ luật của bản thân, bởi đây là giai đoạn chúng ta không bị cảm xúc xâm lấn.

4. Học hỏi: Không ngừng kiểm nghiệm và học hỏi từ thị trường mới, loại chứng khoán mới, phương pháp đầu tư mới.

5. Tìm kiếm lời khuyên: Tìm đến những nhân vật tài ba trong lĩnh vực của họ, sẵn sàng trả tiền để được lời khuyên của họ, phân tích những lời khuyên đó để tiếp nhận những phần hữu ích cho bản thân.

6. Khiêm tốn: Biết chấp nhận sự thật rằng ta có thể thực hiện một vài khoản đầu tư không thành công, học tập từ những kinh nghiệm này.

7. Sự tự tin: Sự tự tin đến từ kiến thức uyên thâm và kinh nghiệm dày dặn.

8. Trí thông minh: Đầu tư không hề đơn giản, phải có trí thông minh ở mức độ nhất định để hiểu được nó.

9. Tính kiên trì: Nỗ lực không phải lúc nào cũng mang lại thành công, song thành công hiếm khi đến với những ai không chịu nỗ lực.

Chương 27: "Những thói quen sai lầm"

1. Tính kiêu căng: Khi tự tin thái quá, nhìn mọi thứ quá dễ dàng, đó là sự kiêu căng.

2. Thói cường điệu: Việc tối đa hóa sự kịch tính do những quyết đoán quái dị của mình là cường điệu, rất tai hại.

3. Tính không kiện định: Để khắc phục, ta học hỏi nghệ thuật duy trì mọi thứ trong tầm nhìn của mình và nghĩ thật kỹ trước khi hành động.

4. Thận trọng quá mức: Dè chừng quả thực quan trọng, nhưng biết cách chấp nhận rủi ro có tính toán là cần thiết.

5. Hoài nghi: Nghi ngờ một cách hoang tưởng sẽ không bao giờ dám hành động.

6. Chạy trốn: Khi áp lực quá lớn, ra rút lui, chạy trốn là rất nguy hiểm. Cần lập kế hoạch đầu tư làm cẩm nang, chia sẻ vấn để gặp phải với người mà ta tin tưởng.

7. Tính hiểm độc: Nhà đầu tư hiểm độc là sẵn sàng phá vỡ nguyên tắc để làm lợi cho mình. Ta phải dùng nguyên tắc và sự kiểm nghiệm và theo đuổi đến cùng.

8. Tính lập dị: Tức thiếu tầm nhìn, xem mọi thứ đều thú vị.

9. Không có lập trường: Nên tự mình kiểm nghiệm hơn là dựa dẫm vào đánh giá của người khác.

10. Cầu toàn: Học cách chấp nhận việc không chắc chắn.

11. Cố làm hài lòng tất cả mọi người.

Chương 28: "Xử lý thua lỗ"

Chúng ta cần phải có một bản kế hoạch đầu tư. Sắp xếp số cổ phiếu chúng ta đang nắm giữ phù hợp với kế hoạch. Đừng bao giờ dồn toàn bộ tiền vào một khoản đầu tư, chúng ta cần chia sẻ rủi ro với các khoản đầu tư khác. Hãy so sánh triển vọng của những cổ phiếu ta đang đầu tư với những khoản đầu tư khác.

Trong quá trình theo đuổi kế hoạch đầu tư, bằng cách phân tích cơ bản và phân tích kỹ thuật, thông thường, một khoản đầu tư giảm giá trong lúc xu hướng thị trường tăng, chúng ta thấy mọi thứ vẫn ổn. Hãy kiên nhẫn. Có thời gian tăng mạnh, các cổ phiếu sẽ trải qua một vài đợt điều chỉnh trước khi tiếp tục tăng. Khi mọi chuyện diễn biến theo chiều hướng xấu, giảm dưới giới hạn đã ấn định, ta cần bán ngay lập tức những cổ phiếu thua lỗ ấy.

Chương 29: "Lên kế hoạch đón thành công"

Viết một kế hoạch đầu tư thật hoàn thiện. Kiểm nghiệm bản kế hoạch đầu tư thông qua diễn biến giá từ nhiều năm trước. Tìm kiếm một người tin cậy hỗ trợ, giải thích kế hoạch cho họ nghe, báo cáo tiến độ theo đuổi kế hoạch thường xuyên với họ.

Chép nhật ký đầu tư: Các quyết định, lý do, đánh giá của bạn với tình hình. Kiểm tra nhật ký hàng tuần xem bạn có thực hiện đúng kế hoạch hay không. Hãy thực hiện tính kỷ luật, nhưng cũng đừng quá khắc khe với bản thân.

Mỗi khi thua lỗ, hãy tự vấn xem mình làm sai điều gì, ghi vào nhật ký, rút ra bài học. Không kể về kế hoạch của bạn cho những người mà bạn không tin tưởng, hợp tác với những người lạc quan.

Xây dựng danh mục đầu tư đa dạng, không nên có một khoản đầu tư nào quá lớn. Luôn luôn thiết lập một giới hạn xác định khoản lỗ. nếu giảm dưới giới hạn đã định, phải bán khoản đầu tư đó đi.

Chương 30: "Bảy sai lầm đầu tư"

1. Tương lai là thứ gần như không thể đoán trước một cách thường xuyên và chính xác. Đừng tin rằng, có một ai đó tài giỏi, có khả năng dự đoán tốt.

2. Đầu tư đồng nghĩa phải quản lý sự không chắc chắn, đừng cố gắng kềm chế để trông chờ thời khắc hoàn hảo.

3. Đừng sợ mắc sai lầm, hãy xây dựng bản danh mục đầu tư cổ phiếu, và duy trì một ranh giới an toàn cho hoạt động đầu tư.

4. Vào những thời điểm mang tính bước ngoặt của thị trường, chúng ta cần phải hành động theo cách gần như đi ngược lại với đám đông. Muốn thế, chúng ta cần hun đúc những tính cách đặc biệt mạnh mẽ và kỷ luật.

5. Sự thật, đầu tư là một công việc rất khó khăn, nó đòi hỏi ta phải có trình độ học vấn, kinh nghiệm, sự cần mẫn và tính nhẫn nại.

6. Hãy nhớ rằng, các nhà đầu tư vĩ đại luôn luôn là những người giàu có một cách chậm chạp. Bản thân họ phải đấu tranh với sự cám dỗ làm giàu nhanh chóng.

7. Đừng có những kỳ vọng phi thực tế.

Chương 31: "Bức tường"

Có lúc, thị trường chứng khoán bắt đầu tăng, dưới mắt mọi người, sự phục hồi đó dường như rất mong manh vì tin tức trên thị trường mơ hồ và khó hiểu. Người ta ví von, làn sóng tăng giá lúc này như cố leo lên "bức tường" của sự sợ hãi. Có nhiều nhà đầu tư nhác gan không dám hành động.

Thực tế, không ai có thể nói cho chúng ta biết chuyện gì đang diễn ra. Hãy quên đi chuyện dự đoán tương lai. Hãy xây dựng một bản kế hoạch đầu tư tổng thể đánh giá và đề ra chiến lược kiểm soát tình huống trước mắt. Chúng ta chỉ có thể nhận diện được thị trường chạm đáy sau khi nó đã diễn ra. Sẽ tuyệt vời nhất nếu khoảng một nửa số khoản đầu tư của chúng ta phát huy hiệu quả. Thủ thuật là giữ các khoản đầu tư tốt và loại bỏ những khoản đầu tư kém hiệu quả.

Chiến lược đầu tư một cách từ từ cũng là một lựa chọn, tức là rải đều các khoản đầu tư theo thời gian và vào nhiều ngành công nghiệp khác nhau, gọi là đa dạng hóa. Ý tưởng thông minh hơn là mua vài cổ

phiếu cùng một lúc và xem chúng hoạt động ra sao. Cổ phiếu hoạt động không tốt, ta bỏ nó đi. Nếu nó hoạt động tốt, ta mua thêm.

Chương 32: "Giương cờ trắng"

"Giương cờ trắng" đầu hàng là một ý tưởng mô tả một hiện tượng xuất hiện khi một lượng lớn các nhà đầu tư cùng lúc "nhảy dù thoát hiểm" khỏi thị trường chứng khoán, chấm dứt làn sóng giảm giá của thị trường bằng một đợt bán tống cổ phiếu cực mạnh.

Trạng thái "giương cờ trắng" có thể diễn ra một cách chậm chạp trong một khoảng thời gian dài, mà biển hiện rõ nét là các nhà đầu tư dần mất niềm tin vào sự phục hồi của thị trường chứng khoán.

Mọi người sẽ nhận thức được vì đâu thị trường sụp đỗ chóng vánh đến như vậy, đơn giản là do giá cổ phiếu đã bị đẩy lên những mức phi thực tế và không bền vững.

Sự đầu hàng của các nhà đầu tư xuất hiện dưới dạng này hay dạng khác. Nhưng các bạn phải thực sự cảnh giác với một lời giải thích đơn giản cho một hiện tượng phức tạp như thế.

Chương 33: "Hành trình gian nan"

Khi thị trường tăng giá, mánh khóe là phải thật nhanh chân tham gia sớm và ngồi yên trong đó. Khi thị trường giảm giá, thì làm ngược lại, nhanh chân bỏ chạy và tránh xa nó.

Cực kỳ nguy hiểm và khó đối phó nhất là khi thị trường ở trạng thái thứ ba: dao động một cách khó lường theo chiều ngang. Phút trước tăng, chỉ phút sau lại giảm một cách khó hiểu.

Trong tình hình khắc nghiệt và gian nan này, người đầu tư phải:

- Xây dựng một kế hoạch cụ thể dành cho loại thị trường này.

- Quyết định mức độ tham gia thị trường, song tốt hơn cả là chỉ đầu tư một phần vào thị trường này.

- Vẽ đồ thị cong chứng khoán và thường xuyên đánh giá hiệu quả hoạt động đầu tư của mình.

- Lưu trữ nhật trình để rút ra bài học và để kiểm tra việc thực hiện kế hoạch của mình.

Trong những thời khắc khó khăn của thị trường, kỳ vọng đặt ra phải hết sức thực tế: không để bất kỳ khoản lỗ nào vượt qua số lợi nhuận kiếm được. Đôi khi phải biết quên đi lợi nhuận, dồn tâm trí vào việc cắt lỗ.

Chương 34: "Nhanh chân đến sớm"

Các nhà kinh tế học quan sát và thấy rằng, giá cả thị trường thường không được ấn định dựa trên các sự kiện hiện tại, mà dựa trên những điều kiện mà các nhà đầu tư kỳ vọng trong tương lai. Nhìn chung, các nhà đầu tư dường như cố gắng nhìn thấu tương lai.

Chúng ta có thể làm gì để có thể tưởng tượng được một bức tranh khác biệt với hiện tại? Bước đầu tiên là phát triển một quan điểm lịch sử - thứ rất cần thiết cho việc hình dung các khả năng có thể xảy ra

trong tương lai. Chúng ta có thể thấy, trên thị trường chứng khoán, các chu kỳ gần giống nhau cứ liên tục lập lại. Nhưng do con người không rút ra bài học kinh nghiệm từ quá khứ, họ gần như không có khái niệm về cái đã diễn ra trước đó.

Hãy tìm hiểu và không bao giờ ngừng suy ngẫm, đặt giả thuyết và kiểm nghiệm hiện tại bằng các kỹ năng. Vì chúng ta mua cổ phiếu không phải chúng ta đang mua lợi nhuận của năm trước mà là lợi nhuận kỳ vọng của những năm sau.

Chương 35: "Mù mắt vì sợ hãi"

Khi toàn bộ tâm trí ta bị nỗi sợ hãi chiếm lĩnh, chúng ta phản ứng một cách mù quáng trước diễn biến đang diễn ra trên thị trường. Chúng ta bị hoãn loạn và bị ảnh hưởng nặng nề bởi hành vi đám đông.

Thị trường chứng khoán như một chỉ số hàng đầu để đo lường nền kinh tế thực. Người ta cũng đồng ý rằng, thị trường chứng khoán bao giờ cũng khởi sắc trước nền kinh tế thực từ 6 tháng đến một năm.

Cho nên, nhà đầu tư, ngoài bản kế hoạch hoàn chỉnh, còn cần phải có hai thứ là sự kiên nhẫn và tính kỷ luật – kiên nhẫn để phát huy hiệu quả của bản kế hoạch theo đúng khung thời gian; kỷ luật để có thể gắn bó với bản kế hoạch khi mọi thứ vẫn còn nằm trong phương án đã hoạch định.

Mới tưởng tượng thị trường giá xuống sụp đổ đã vội vàng giương cờ đầu hàng cũng tệ hại không kém việc lao đầu như con thiêu thân vào thị trường khi giá lên.

Chương 36: "Chinh phục nỗi sợ"

Thua lỗ là một phần trong bản chất của đầu tư, bởi lẽ đầu tư là phải biết chấp nhận sự không chắc chắn và biết cách quản lý nó. Sự ngăn cản chúng ta có được thành công là nỗi sợ hãi:

- Sợ không dám ra quyết định đầu tư – lỡ cơ hội.

- Khi khoản đầu tư không mang lại hiệu quả, sợ bán đi sẽ bị lỗ, tiếp tục giữ và cầu nguyện, mọi thứ tiếp tục xấu, ta gánh khoản lỗ còn lớn hơn trước.

- Ta sợ không chớp lấy lợi nhuận, sợ bản thân sẽ mất thêm lợi nhuận khi cổ phiếu tăng. Khi nó mất giá, chúng ta sợ không thừa nhận sai lầm.

Phải hiểu rằng, một phương pháp nếu không có rủi ro, cũng không bao giờ có cơ hội tạo ra lợi nhuận. Đặt cược đua ngựa, nếu ai cũng biết con ngựa nào sẽ chiến thắng thì lấy đâu ra người thắng kẻ thua?

Vậy mọi khoản đầu tư đều ẩn chứa sự không chắc chắn. Một vài khoản trong số đó sẽ thua lỗ. Các nhà đầu tư giỏi nhất đã học được cách chấp nhận sự không chắc chắn đó. Họ đủ khả năng chinh phục nỗ sợ hãi trong tâm trí mình. Họ cũng chẳng sợ hãi trước việc phải thừa nhận sai lầm. Ngược lại, luôn bộc lộ tính kỷ luật cao độ cũng như luôn tập trung vào điều mình đang làm. Họ có một kế hoạch và thực hiện nó một cách vô cùng nghiêm túc.

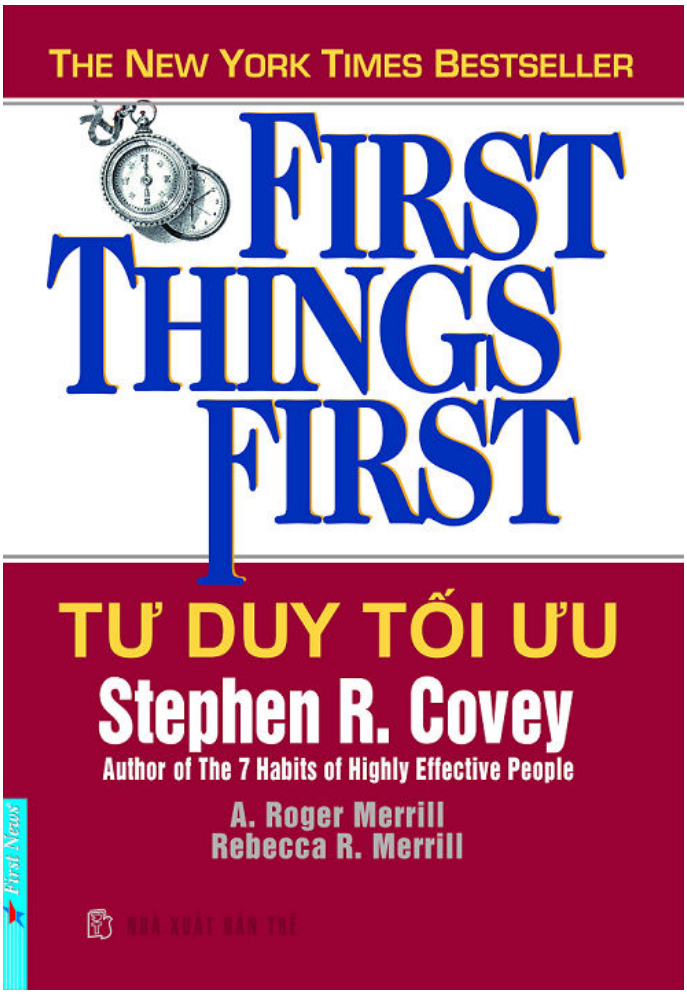
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: First Things First

Tác giả: Stephen R. Covey

Bản dịch: Tư Duy Tối Ưu

Biên dịch: Vũ Tiến Phúc – Dương Ngọc Hân

Nhà xuất bản Tổng Hợp Tp. Hồ Chí Minh, 2014

Sách gồm 486 trang.

Về tác giả

Tiến sỹ Stephen R. Covey là:

Giảng viên Đại học Brigham Young – Hoa Kỳ

Chuyên gia về nghệ thuật lãnh đạo

Chuyên gia tư vấn tổ chức nhân sự

Nhà tâm lý học kinh doanh

Phó chủ tịch Franklin Covey Co.

Tác giả nhiều sách bán chạy nhất.

Nội dung chính

Với sự lôi cuốn, sâu sắc, Tư duy tối ưu đã giúp chúng ta tiếp cận các nguyên tắc và quy trình tạo sự chuyển biến tích cực với kỹ thuật quản trị thời gian, đem đến cho chúng ta "cái la bàn" để chỉ ra điều gì là thực sự quan trọng trong cuộc đời.

PHẦN I

CHIẾC ĐỒNG HỒ VÀ CÁI LA BÀN

CHƯƠNG 1 – TIẾNG CHUÔNG CẢNH TỈNH

Chiếc đồng hồ tượng trưng cho sự cam kết, các lịch trình, mục tiêu, các hoạt động, tức những việc cụ thể chúng ta định làm và cách chúng ta quản lý thời gian.

Còn cái la bàn tượng trưng cho tầm nhìn, các giá trị, nguyên tắc, sứ mệnh, lương tâm, phương hướng, tức những điều chúng ta cho là quan trọng và cách chúng ta dẫn dắt cuộc đời mình.

Chúng ta không thể nào làm được tất cả những điều cần làm. Chúng ta đã dành hết tâm trí để leo chiếc thang danh vọng và để lại phía sau những mối quan hệ bị tan vỡ. Chúng ta mất thăng bằng, không đủ lòng tin để tìm giải pháp khác.

Đột nhiên, có một người thân ra đi vĩnh viễn, hay phát hiện đứa con trai vị thành niên của mình nghiện ma túy, hoặc công ty cắt giảm nhân lực, chúng ta mất việc làm. Khi có "những tiếng chuông cảnh tỉnh" như thế, chúng ta không có dịp thực sự đối đầu với những vấn đề rất quan trọng của cuộc sống; Vì chúng ta đã không bao giờ dừng lại để tự hỏi, điều gì chúng ta đang làm có thực sự là quan trọng nhất hay không.

Để quản trị thời gian, thế hệ thứ nhất sử dụng "các công cụ nhắc nhở", bạn luôn mang theo bên mình bản liệt kê để khỏi quên việc định làm. Ở thế hệ thứ hai thì "lập kế hoạch và chuẩn bị" xác lập mục tiêu. Thế hệ thứ ba thì "lập kế hoạch, đặt ưu tiên và kiểm soát". Rồi người ta nhận ra rằng, có sự khác biệt thực sự giữa điều người ta muốn và điều họ thực sự cần trong cuộc sống. Nhưng tất cả vẫn có khoảng cách giữa những điều thực sự quan trọng và cách họ sử dụng thời gian. Nên họ chẳng còn sự thanh thản trong lòng, sự thăng bằng trong cuộc sống. Chúng ta cần vượt lên trên quản trị thời gian để đến với sự lãnh đạo cuộc sống dựa trên mô thức của một cuộc sống có chất lượng.

CHƯƠNG 2 – THÓI QUEN KHẨN CẤP

Hai yếu tố chính thúc đẩy sự lựa chọn cách sử dụng thời gian của chúng ta là: tính khẩn cấp và tầm quan trọng của sự việc.

Tính khẩn cấp tạo ra cảm giác bị tress, chịu áp lực căng thẳng, kiệt sức. Nhưng đôi khi có cũng làm chúng ta cảm thấy hưng phấn, cảm thấy có ích, mình được đề cao, nó cho ta một sự mãn nguyện tức thì. Thế rồi, nó lôi kéo chúng ta tiếp tục, giữ nhịp điệu, quay cuồn trong sự bận rộn, làm việc quá sức.

Thói quen khẩn cấp là một hành vi tự hại mình, nó tạm thời lấp chỗ trống do các nhu cầu chưa được đáp ứng. Hằng ngày chúng ta chỉ tập trung chú ý cho sự việc có tính khẩn cấp mà thôi, nên nó có hại chẳng kém các thói nghiện ngập khác. Bản thân yếu tố khẩn cấp không phải là vấn đề, vấn đề là ở chỗ chúng ta đã để cho yếu tố khẩn cấp, chứ không phải là tầm quan trọng chi phối cuộc sống của chúng ta, chi phối nền văn hóa của chúng ta.

Bí quyết là phải biết nhìn nhận tất cả các hoạt động của chúng ta dưới góc độ của tầm quan trọng. Khi đó, chúng ta sẽ có thể lấy lại thời gian bị đánh mất do sự đánh lừa của tính khẩn cấp. Vì mức độ chi phối của tính khẩn cấp cũng chính là mức độ mất đi sự chi phối của tầm quan trọng của chúng ta.

CHƯƠNG 3 – BỐN NHU CẦU VÀ NĂNG LỰC CƠ BẢN CỦA CON NGƯỜI: SỐNG, YÊU, THƯƠNG, HỌC TẬP VÀ ĐỂ LẠI DI SẢN

Khi chúng ta chuyển từ tính khẩn cấp sang tầm quan trọng, chúng ta gặp phải một vấn đề cơ bản: “Những điều quan trọng nhất” là gì? Làm cách nào để dành ưu tiên trước hết cho nó trong cuộc sống?

Con người có một số nhu cần cơ bản, nếu không được đáp ứng, chúng ta sẽ cảm thấy trống trải, không hoàn thiện. Đó là nhu cầu: “Sống, yêu thương, học tập, để lại di sản”. Những nhu cầu này có thực, có sự tương tác cao và sâu sắc.

Khi nào chúng ta nhận thấy mối liên hệ tương hỗ và sức mạnh hiệp lực của cả bốn nhu cầu này, chúng ta mới có khả năng đạt được mục đích, tạo ra sự cân bằng nội tâm thực sự, vui sướng và mãn nguyện sâu sắc. Đây là một trong những ưu điểm của sự lãnh đạo cá nhân, trong khi sự quản lý hướng về giải quyết vấn đề, thì sự lãnh đạo hướng về tìm kiếm cơ hội.

Làm thỏa mãn cả bốn nhu cầu một cách đồng bộ cũng giống như sự kết hợp các nguyên tố trong hóa học. Khi chúng ta đạt đến “khối lượng tới hạn” của sự hợp nhất, chúng ta

sẽ chứng kiến một sự bùng nổ tự phát – châm ngòi cho ngọn lửa bên trong và đem đến một tầm nhìn, sự đam mê và một tinh thần mạo hiểm cho cuộc sống.

Trong cuộc sống, thách thức được tạo ra bởi môi trường, sau đó là các phản ứng của cá nhân, tổ chức xã hội, rồi thách thức khác, phản ứng khác, lập đi lập lại, được hệ thống hóa thành các nguyên tắc. Chúng được xác lập vững chắc, chúng trở thành bộ phận trong suy nghĩ và hành động của chúng ta. Chúng là chân lý tổng quát, muôn thuở.

Giữa tác nhân và phản ứng có một khoảng trống, giữa khoảng trống đó là quyền lựa chọn của chúng ta, phản ứng lại quyết định sự trưởng thành và tự do của mỗi chúng ta.

Bốn tiềm năng thiên phú của con người trong việc tự do lựa chọn phản ứng đó là sự tự nhận thức, lương tâm, ý chí độc lập và trí tưởng tượng sáng tạo.

Hầu hết mọi người thực sự muốn thuộc về thế hệ quản trị thời gian thứ tư. Họ muốn đặt yếu tố con người lên trước lịch công tác, cái la bàn lên trước chiếc đồng hồ. Họ muốn sống một cuộc sống có ý nghĩa và có cống hiến. Họ muốn sống, yêu thương, học tập và để lại di sản với sự cân bằng và niềm vui.

PHẦN II

GIỮ CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG LUÔN LÀ QUAN TRỌNG

CHƯƠNG 4 – QUY TRÌNH ƯU TIÊN CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT

Bạn hãy lập phiếu công tác hàng tuần để có thể thấy được bối cảnh rộng hơn về điều chúng ta định làm. Khi bắt đầu tổ chức công việc cho tuần tới, bạn hãy kết nối nó với điều quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn.

Sau đó, bạn nhận diện các vai trò. Vai trò thể hiện trách nhiệm chúng ta, bạn có thể hoàn thành rất tốt công việc của một phó chủ tịch công ty, nhưng lại không làm tốt vai trò của một người cha hay người chồng. Việc sắp đặt các vai trò sẽ cho chúng ta một khuôn khổ tự nhiên để tạo ra trật tự và sự cân bằng. Nó sẽ đem lại cảm giác về sự trọn vẹn trong cuộc sống.

Ngoài các vai trò mà bạn đã nhận diện, một vai trò khác rất quan trọng là “mài sắc lưỡi cưa”, tức nâng cao năng lực bản thân về thể chất, xã hội, trí tuệ và tinh thần. Điều quan trọng nhất bạn cần làm trong tuần để cho từng vai trò tạo tác động tích cực nhất là bạn

hãy lắng nghe tiếng nói của lương tâm mình. Hãy tập trung vào tầm quan trọng thay vì tính khẩn cấp.

Bạn giữ cho điều quan trọng nhất luôn được ưu tiên khi bạn trải qua những cơ hội và thách thức bất ngờ hàng ngày. Cho nên, phải nhìn trước toàn cảnh một ngày làm việc tức bỏ ra vài phút để kiểm lại kế hoạch của bạn.

Khi thực hiện ưu tiên, bạn cần chú ý những mục bạn đã đưa vào kế hoạch tuần, không kể ưu tiên đối với các cơ hội và thách thức nằm ngoài dự kiến.

Vào cuối tuần, bạn hãy dừng lại để tự hỏi bản thân; những mục tiêu nào bạn đã đạt được ? Những thách thức nào bạn đã đương đầu? Bạn đã có những quyết định nào? Khi đưa ra quyết định, bạn có ưu tiên cho điều quan trọng nhất không?

Khi bạn bắt đầu suy nghĩ nhiều hơn về khía cạnh tầm quan trọng, bạn đã bắt đầu nhìn thời gian một cách khác đi. Bạn sẽ trở nên có sức mạnh để đặt ưu tiên cho điều quan trọng nhất cuộc đời bạn.

CHƯƠNG 5 – SỨC MẠNH CỦA VIỄN CẢNH

Viktor Frankl, nhà tâm lý học người Áo từng sống sót qua trại tập trung Đức Quốc xã, ông nhận ra rằng, yếu tố quan trọng nhất là một ý thức về viễn cảnh tương lai – niềm tin không lay chuyển luôn thôi thúc những người này phải sống sót để hoàn thành một sứ mệnh, một sự nghiệp quan trọng.

Viễn cảnh là biểu hiện rõ nhất của trí tưởng tượng sáng tạo và là động lực chủ yếu đối với hành động của con người. Đi là khả năng nhìn xa hơn thực tại để xây dựng, sáng tạo ra điều chưa tồn tại. Nó sẽ đem đến cho chúng ta năng lực để sống bằng trí tưởng tượng thay vì ký ức.

Viễn cảnh có ảnh hưởng đến sự lựa chọn và cách sử dụng thời gian của chúng ta. Khi đề cập đến “sức mạnh của viễn cảnh”, tức nói đến một năng lượng sâu xa, bền vững, bắt nguồn từ một cái nhìn toàn diện, dựa trên các nguyên tắc, các nhu cầu cơ bản. Nó bao gồm làm rõ mục đích sống, định ra phương hướng, và cho chúng ta sức mạnh hành động vượt quá nguồn lực chúng ta có. Giúp chúng ta vượt qua nỗi sợ, sự hoài nghi, nản chí và các trở ngại khác ngăn cản chúng ta hoàn thành và cống hiến.

Cách khai thác tốt nhất sức mạnh của viễn cảnh là xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân và gắn kết cuộc sống của bạn với nó.

Theo một nghĩa nào đó, chúng ta ai cũng có ba cuộc sống: cuộc sống cộng đồng, cuộc sống riêng tư và cuộc sống có ý nghĩa nhất là cuộc sống trong nội tâm sâu kín của chúng ta. Đây là nơi chúng ta gắn kết với những khả năng thiên phú của con người về sự tự nhận thức, lương tâm, ý chí độc lập và trí tưởng tượng sáng tạo.

Lương tâm không chỉ đưa chúng ta tiếp xúc với cái riêng của mình, nó còn giúp chúng ta tiếp xúc với các nguyên tắc phổ quát tạo ra chất lượng cuộc sống.

Vì vậy, tạo lập và sống theo tuyên ngôn sứ mệnh của bản thân sẽ có nền tảng toàn diện, sâu sắc và dựa trên nguyên tắc để tạo ra sức mạnh và nó làm cho chúng ta đam mê với nhận thức về sự cống hiến độc đáo của mình.

CHƯƠNG 6 – GIỮ CÂN BẰNG CÁC VAI TRÒ

Trong thực tế, những vai trò của chúng ta là các bộ phận của một tổng thể có liên quan chặt chẽ với nhau, một hệ sinh thái sống động trong đó mỗi bộ phận tác động vào bộ phận kia.

Sự hiệp lực của các vai trò giúp tiết kiệm đáng kể thời gian và sức lực khi giải quyết vấn đề. Hiểu rõ sự hiệp lực này sẽ giúp chúng ta vượt qua được những phân vân khi cần lựa chọn giữa các vai trò.

Thành công ở một vai trò không thể biện minh cho thất bại ở các vai trò khác. Chúng ta đang sống trong môi trường tràn ngập những con người đang hành động nhiều hơn là những con người đang sống, nên chúng ta dễ bị mất thăng bằng đến mức nó không còn phản ảnh sứ mệnh hay các nguyên tắc. Thay vì được thúc đẩy bở sứ mệnh, chúng ta bị thúc đẩy bởi sự cấp bách. Chỉ khi chúng ta giữ mối liên hệ mở với cuộc sống nội tâm của mình, chúng ta mới có đủ sự sáng suốt để lựa chọn tốt nhất.

Chúng ta phải nhớ rằng, mỗi vai trò đều có tất cả bốn khía cạnh là tinh thần, vật chất, xã hội và trí tuệ. Hiểu rõ “sự cân bằng” và “các vai trò” một cách tổng thể cho chúng ta sức mạnh để vượt qua những hạn chế thông thường do sự áp đặt của thời gian tuần tự. Thời gian có thể là một nguồn lực hạn chế, nhưng chúng ta không phải vậy. Khi chúng ta

tạo ra sự hiệp lực giữa các vai trò trong cuộc sống của mình, thì chúng ta làm được nhiều việc hơn trong cùng quãng thời gian mà chúng ta có.

CHƯƠNG 7 – SỨC MẠNH CỦA CÁC MỤC TIÊU

Đặt ra mục tiêu là một quy trình có sức mạnh, nó dựa trên cơ sở nguyên tắc chung, nó là biểu hiện của trí tưởng tượng sáng tạo và ý chí độc lập. Nó là một nguyên lý thiết thực về việc "làm từng bước", biến viễn cảnh thành việc có thể thực hiện được.

Mỗi chúng ta đều có cái gọi là "tài khoản chính trực cá nhân" phản ảnh mức độ niềm tin vào bản thân mình. Khi chúng ta đưa ra lời hứa và thực hiện mục tiêu tức là đã gửi một khoản vào tài khoản, niềm tin tăng lên, số dư cao dần tạo sức mạnh an toàn. Ngược lại, khi không đạt mục tiêu giống như ta đã rút một khoản ra khỏi tài khoản, theo thời gian chúng ta mất niềm tin, dẫn đến chủ nghĩa nghi ngờ, viện lý.

Có nhiều lý do làm chúng ta không đạt mục tiêu của mình: mục tiêu đặt ra không thực hiện, chưa phản ánh sự tự nhận thức, dựa vào ảo tưởng, không tôn trọng nguyên tắc của sự phát triển tự nhiên, đôi khi do hoàn cảnh thay đổi, cơ hội mới xuất hiện, sự xuất hiện của một người khác hay chúng ta có cách nhìn khác.

Chìa khóa là ở việc sử dụng bốn khả năng thiên phú của chúng ta một một cách hiệp lực trong việc đặt ra và thực hiện các mục tiêu dựa vào nguyên tắc. Chúng ta sử dụng trí tưởng tượng sáng tạo để hình dung, để nhận thức các khả năng vượt qua kinh nghiệm trực tiếp của chúng ta. Chúng ta sử dụng ý chí độc lập để đưa ra lựa chọn. Điều quan trọng là chúng ta phải dựa trên sức mạnh của lương tâm. Một trong những cách để đánh giá sức mạnh này là đưa ra ba câu hỏi quan trọng: cái gì? Vì sao? Bằng cách nào? Sự tự nhận thức là lắng nghe tiếng nói của lương tâm, nó giúp ta nhận ra sự thực là có những nguyên tắc không phụ thuộc vào chúng ta. Nó giúp ta biết khiêm tốn, cởi mở đối với sự phát triển thay đổi, và, chúng ta có thể hành động với sự chính trực nếu chúng ta không cởi mở trước sự thay đổi đó.

Khi đặt mục tiêu của mình bạn nên ghi nhớ năm đặc điểm: 1. Chúng được lương tâm thúc đẩy 2. Mục tiêu lựa chọn là quan trọng, nhưng không nhất thiết là khẩn cấp 3. Chúng phản ảnh bốn nhu cầu cơ bản và năng lực của chúng ta 4. Chúng nắm vai trò trọng tâm của tiêu điểm của chúng ta 5. Chúng thường liên quan đến sự quyết tâm hoặc sự tập trung.

Đặt ra và thực hiện mục tiêu là một hành động can đảm. Qua thời gian, chúng ta sẽ làm cho niềm tin và lòng can đảm tăng cao theo đường xoắn ốc, cho phép chúng ta không ngừng ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống.

CHƯƠNG 8 – LẬP KẾ HOẠCH HÀNG TUẦN

Thời gian một tuần lễ tiêu biểu cho một mắt xích hoàn chỉnh của chuỗi thời gian sống. Hơn nữa, nó còn cho chúng ta ba cách nhìn thực tế hữu ích sau: 1. Sự phục hồi cân bằng 2. Tổng thể - bộ phận – tổng thể 3. Đặt nội dung vào bối cảnh.

Thường chúng ta có một ngày trong tuần được dành để suy ngẫm và tái cam kết, và các hoạt động phục hồi sức khỏe, sự kiện xã hội hoặc cùng với gia đình và bạn bè. Lãnh đạo bản thân là biết dùng trí tuệ để nhận ra nhu cầu phục hồi và để đảm bảo hàng tuần có hoạt động nghỉ ngơi giải trí đích thực.

Chúng ta thường dựng các bức tường ngăn cách giữa công việc, gia đình và thời gian cho cá nhân. Chúng ta hành động cứ như là hễ hoạt động trong lĩnh vực này thì không có ảnh hưởng gì đến hoạt động trong lĩnh vực khác, nhưng hàng rào đó giả tạo. Cuộc sống là một tổng thể không thể chia cắt. Tư duy tổng thể - bộ phận – tổng thể giúp chúng ta nhìn thấy các mối quan hệ và tạo ra các liên kết dẫn đến sự trưởng thành, cống hiến, sự mãn nguyện thay vì sự phân tán, thất vọng, ích kỷ. Đó là cách nhìn phong phú và lối sống phong phú.

Cách tổ chức công việc hàng tuần đặt nội dung – các hoạt động trong cuộc sống – trong bối cảnh của những điều quan trọng trong cuộc sống của chúng ta.

Để làm cho nội dung phù hợp với bối cảnh, việc tạo ra các vùng cấm về thời gian và dành thời gian cho công việc chuẩn bị là rất bổ ích đối với nhiều người, vì nhiều hoạt động đã trở thành khẩn cấp do thiếu sự chuẩn bị chu đáo. Vùng cấm về thời gian là một lượng thời gian lớn, có thể hoán đổi được, được dành riêng cho các hoạt động quan trọng cụ thể.

Nhưng cách lập kế hoạch hàng tuần với tầm nhìn xa hơn là cách nhìn và lối sống hoàn toàn mới. Để hiểu rõ sự khác biệt này, cách tốt nhất là qua trải nghiệm.

Cuộc sống trở thành một chu kỳ hữu ích của sự phát triển và học tập không ngừng, của sự hoàn thiện các mối quan hệ và sự cống hiến có ý nghĩa. Tầm nhìn hàng tuần nuôi

dưỡng sự cân bằng và cho chúng ta bối cảnh để có sự lựa chọn có hiệu quả, theo từng thời điểm, về những điều chúng ta quyết định dành ưu tiên trong cuộc sống.

CHƯƠNG 9 – TÍNH CHÍNH TRỰC TRONG THỜI KHẮC RA QUYẾT ĐỊNH

Có thể mỗi ngày bạn đều có những thách thức bất ngờ, những cơ hội mới, những lý do, hay những cái cớ để bạn không làm điều bạn đã có kế hoạch làm. Dù cách tổ chức công việc có tốt như thế nào cũng không thể giúp ta biết trước mọi chuyện sẽ diễn ra như thế nào, cũng không giúp chúng ta kiểm soát được chúng.

Khoảnh khắc đưa ra lựa chọn là khoảnh khắc thử thách tính cách và năng lực của chúng ta.

Điều quan trọng là, thời khắc đưa ra lựa chọn, chúng ta phải chịu tác động bởi sự khẩn cấp, tấm gương xã hội, kỳ vọng của bản thân, kỳ vọng của người khác, những giá trị nội tâm, giá trị thực tế, khả năng nhận thức, lương tâm… Tất cả các yếu tố có tác động đến chúng ta trong thời khắc lựa chọn là yếu tố quyết định đến chất lượng cuộc sống của chúng ta. Nên, chúng ta dừng lại cân nhắc ở khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng để chủ động lựa chọn phản ứng nào gắn kết sâu sắc với các nguyên tắc, các nhu cầu và năng lực. Điều quan trọng bạn cần nhận ra là sự thông thái được nẩy sinh từ sự kết hợp giữa con tim và khối óc. Có những lúc trí tuệ của con tim vượt trội hơn sự thông minh của khối óc.

Chìa khóa để có hành động chính trực đơn giản chỉ là biết cách lắng nghe – cả tiếng nói từ lương tâm cũng như phản ứng của mình. Lắng nghe rồi đáp ứng; lắng nghe, đáp ứng…

Theo thời gian, việc lắng nghe và sống theo lương tâm sẽ trở thành thói quen cơ bản của con tim. Ở đây là làm thế nào nâng cao tính cách và năng lực để lắng nghe nó, sống theo nó, hành động với sự chính trực vào thời khắc lựa chọn.

CHƯƠNG 10 – HỌC TỪ CUỘC SỐNG

Giá trị của mỗi tuần làm việc không chỉ giới hạn trong phạm vi các công việc chúng ta đã làm trong tuần; nó còn bao gồm những điều chúng ta học tập được từ đó và trở thành một phần của kết quả công việc. Do đó, một tuần làm việc chưa thể coi là hoàn thành

nếu, không có hành động xem xét đánh giá kết quả. Đánh giá kết quả là bước cuối cùng – và cũng là bước đầu tiên – trong một chu kỳ sống và học tập nhằm đưa đến sự trưởng thành và phát triển theo đường xoắn ốc. Nó đưa chúng ta trở lại điểm xuất phát của quá trình một lần nữa nhưng với năng lực cao hơn.

Chúng ta tổ chức công việc, hành động, đánh giá… tổ chức, hành động, đánh giá… và lại tổ chức, hành động, đánh giá… tuần lễ của chúng ta biến thành những chu kỳ lập đi lập lại việc học tập và trưởng thành.

Chu kỳ sống và học tập cũng được coi là cốt lõi của tinh thần kaizen – thuật ngữ tiếng Nhật có nghĩa l à không ngừng cải tiến.

Bạn có thể tiến hành đánh giá kết quả công việc theo hàng tháng hay hàng quí. Hãy xem xét việc hiểu sâu sắc và làm theo sáu bước sau đây để giúp bạn ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn như thế nào:

Gắn kết sứ mệnh giúp bạn tiếp cận với tiếng nói "có" bùng cháy trong nội tâm. Rà soát l ại các vai trò của bạn cho phép bạn kết nối lại với những cách thức mà qua đó bạn có thể làm những điều quan trọng nhất trong trạng thái cân bằng, hiệp lực. Nhận diện các mục tiêu của bạn. Tổ chức tuần làm việc. Rèn luyện tính chính trực và đánh giá kết quả.

Sự biến đổi ở đây là chuyển từ làm nhiều việc hơn, trong thời gian ngắn hơn, sang làm những việc quan trọng nhất một cách có hiệu quả, cân bằng và hiệp lực.

PHẦN III

SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC

CHƯƠNG 11 – HIỆN THỰC CỦA TÍNH TƯƠNG THUỘC

Mọi người đều cho rằng, những điều thực sự quan trọng đối với họ đều có liên quan với người khác. Chất lượng cuộc sống, xét về bản chất mang tính tương thuộc. Các vai trò của chúng ta, những thành tích của chúng ta, ngay cả sự thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và các năng lực của chúng ta cũng mang tính tương thuộc.

Tình yêu thương, học tập để trưởng thành, để lại di sản đều mang tính tương thuộc. Điều thiết yếu trong cuộc sống là khả năng cùng làm việc với người khác, học hỏi người khác và giúp đỡ lẫn nhau để cùng phát triển.

Chúng ta vẫn thường nhìn nhận "sự thành đạt" dưới góc độ thành tích độc lập của cá nhân. Ai có đủ sức mạnh của tính cách để vượt qua hoàn cảnh, tấm gương phản chiếu của xã hội và các tác động tiêu cực của môi trường thì có khả năng được "sự thành đạt". Nhưng, ngoài tính chính trực của cá nhân, những vấn đề lớn nhất của chúng ta, và tiềm năng lớn nhất của chúng ta để tác động đến cách sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống, đều nằm trong lĩnh vực tương thuộc.

Chúng ta hãy xem xét một số hệ quả của thực tế tương thuộc này:

- Mọi hành vi tập thể xét đến cùng đều là hành vi cá nhân: các vấn đề xảy ra trong tổ chức là do các hệ thống, nhưng con người làm ra hệ thống. Nếu con người được rèn đúc tư tưởng cạnh tranh, tâm lý hẹp hòi, nếu họ không liên kết với các nguyên tắc, điều này sẽ có ảnh hưởng đến những kết quả trong các tổ chức xã hội. Do đó, lý do vì sao phải rèn luyện cuộc sống nội tâm và tính chính trực lại quan trọng như vậy.

- Cuộc sống là một thể thống nhất không thể chia cắt: nếu chúng ta giả dối hay thiếu trung thực trong bất cứ một vai trò nào, thì điều đó sẽ có ảnh hưởng đến tất cả vai trò khác trong cuộc sống của chúng ta.

- Niềm tin bắt nguồn từ sự đáng tin cậy: sự tin cậy là điều mà bạn không thể ngụy tạo được vì nó chủ yếu phụ thuộc vào tính cách. Nếu không có nền tảng của sự đáng tin cậy, thì lòng tin chỉ có tính chất tạm thời mà thôi.

Sự chuyển từ mô thức độc lập sang mô thức tương thuộc tạo ra một cách nhìn hoàn toàn mới. Trong thực tế tương thuộc, chúng ta có thể sử dụng các khả năng thiên phú đặc biệt của mình để tương tác với người khác, với sự chính trực một cách gắn bó chặt chẽ để đạt được mục đích chúng. Sức mạnh của từng cá nhân bổ khuyết những yếu điểm của nhau, để có thể cùng nhau ưu tiên cho điều quan trọng nhất một cách mạnh mẽ và hiệu quả.

CHƯƠNG 12 – CÙNG NHAU ƯU TIÊN CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT

Trong hầu hết các tình huống, sự hợp tác tạo ra kết quả lớn hơn là sự cạnh tranh, và trong thực tế tương thuộc, giải pháp cùng thắng là giải pháp vững bền duy nhất.

Khi tư duy cùng thắng, chúng ta sẽ tìm kiếm lợi ích chung trong mọi quan hệ tương tác. Mục đích của giao tiếp là để người khác hiểu mình. Tính khiêm tốn là nguyên tắc loại bỏ

sự ngạo mạn, chúng ta bớt quan tâm đến khía cạnh ai đúng mà chỉ quan tâm nhiều hơn đến khía cạnh cái gì đúng. Khi họ nhìn vấn đề khác với chúng ta, trước hết chúng ta cần lắng nghe để hiểu thật rõ quan điểm của họ. Thực sự lắng nghe là dấu hiệu của sự tôn trọng, nó tạo ra sự tin cậy, tạo điều kiện cho người khác hiểu rõ chúng ta. Khi hai bên đều hiểu rõ cách nhìn của nhau, chúng ta cảm thấy như đứng về một phía để cùng nhau tìm giải pháp.

Tư duy cùng thắng kết hợp với việc lắng nghe, thấu hiểu sẽ tạo ra kết quả đồng tâm hiệp lực. Nó là một phép cộng kỳ diệu, khi mà 1 + 1 = 3 hoặc lớn hơn thế, nó vượt hản giải pháp của từng bên đưa ra riêng rẽ. Cách thức cụ thể để có thể áp dụng tư duy cùng thắng là chúng ta xem xét về viễn cảnh chung và vai trò mục tiêu của sự đồng tâm hiệp lực.

Một viễn cảnh chung được mọi người chia sẻ có khả năng tạo ra một sức mạnh hiệp lực của mọi người. Nó giải phóng và liên kết các sức mạnh, tài năng và năng lực của những người liên quan.

Viễn cảnh chung có tác dụng như bản hiến pháp, một chuẩn mực cho việc ra quyết định của tập thể. Viễn cảnh chung có ảnh hưởng sâu sắc đến chất lượng cuộc sống, chúng ta thấy mình trở thành những thành phần đóng góp cho cái tổng thể chung lớn hơn.

Sự đồng cảm chân thật là cơ sở cho sự hiệp lực có hiệu quả. Nó tạo ra sự cởi mở, thông cảm và đoàn kết để cùng nhau giải quyết vấn đề. Lúc đó, sự ủy quyền thường trở thành sự ủy quyền bổn phận, người được giao nhiệm vụ sẽ không cảm thấy bị “đùn đẩy” trách nhiệm mà thấy mình có trách nhiệm tham gia, “cùng nhau ưu tiên cho điều quan trọng nhất” đòi hỏi phải có sự trao quyền. Đó là cách tốt nhất để dịch chuyển điểm tựa từ tỷ lệ “một đơn vị cho một kết quả” sang tỷ lệ “một đơn vị cho một ngàn kết quả”. Không có một kỹ thuật quản trị thời gian nào có thể tiếp cận được kết quả lớn như vậy.

CHƯƠNG 13 – TRAO QUYỀN BẮT ĐẦU TỪ BÊN TRONG

Trao quyền không thể áp đặt, nó phải tự lớn lên. Đó là vấn đề nuôi dưỡng các điều kiện để tạo ra nó. Càng tạo ra nhiều điều kiện cho sự trao quyền, thì văn hóa trao quyền càng cao.

Cốt lõi của trao quyền là sự đáng tin cậy – hệ quả của tính cách và năng lực. Tính cách và năng lực bao gồm: tính chính trực, sự chín chắn, tâm lý dồi dào, năng lực kỹ thuật, năng lực nhận thức và năng lực quan hệ tương thuộc.

Nuôi dưỡng tính cách và năng lực là điều có sức mạnh nhất mà chúng ta cần làm để thực hiện việc trao quyền trong tổ chức. Một tổ chức đáng tin cậy chỉ khi nào các cá nhân trong tổ chức đó đáng tin cậy.

Khi người ta tạo ra các thỏa thuận cùng thắng, khi cá nhân và tập thể tự cai quản, khi các cơ cấu và hệ thống được liên kết và việc xác định trách nhiệm là một quá trình đang tiếp diến, thì sự tin cậy sẽ còn tăng hơn nữa. Đây là một quá trình có tính lặp lại. Trong quá trình này, chúng ta không ngừng tìm kiếm thông tin phản hồi 360^0. Chúng ta có sự khiêm tốn để nhận ra những điểm yếu của bản thân và học tập điểm mạnh của người khác, qua đó nâng cao chất lượng của mình. Chúng ta cũng có sự khôn ngoan để nhận ra rằng sự phản hồi giúp chúng ta hiểu rõ người đã phản hồi cho chúng ta, cũng như giúp chúng ta hiểu rõ mình hơn.

Hãy khuyến khích mọi người dùng óc sáng tạo để tìm ra cách giải quyết vấn đề nhanh hơn, tốt hơn. Hãy để mọi người chịu trách nhiệm về kết quả, chứ không phải phương pháp.

“Thực hiện nhiệm vụ thông qua con người” là một mô thức khác biệt so với mô thức “xây dựng con người thông qua thực hiện nhiệm vụ”. Với mô thức đầu, bạn có thể hoàn thành được công việc. Với mô thức sau, bạn có thể hoàn thành được công việc với tính sáng tạo, sự đồng tâm hiệp lực và tính hiệu quả cao hơn rất nhiều.

Một nền văn hóa tin cậy và sự trao quyền luôn luôn do tổ chức tự xây dựng nên. Chỉ có cách hành động phù hợp với các nguyên tắc đúng đắn, có tinh thần kiên trì, khiêm tố, dũng cảm, bạn có thể tự mình thay đổi và có ảnh hưởng tích cực đến tổ chức của bạn. Bạn chỉ có thể tạo ra sự trao quyền từ bên trong.

PHẦN IV

SỨC MẠNH VÀ SỰ BÌNH YÊN CỦA LỐI SỐNG DỰA VÀO NGUYÊN TẮC

CHƯƠNG 14 – TỪ QUẢN TRỊ THỜI GIAN ĐẾN LÃNH ĐẠO BẢN THÂN

Bạn hãy nhìn một ngày làm việc dưới góc độ những con người và các mối quan hệ. Bạn sẽ nhìn các quá trình đang tiếp diễn như các khả năng mới để đóng góp cho sứ mệnh của tổ chức. Nó không phải chỉ là vấn đề khi nào làm cái gì, mà là vấn đề có nên làm điều đó hay không, qua việc trả lời các câu hỏi tại sao và bằng cách nào.

Để đưa ra quyết định, bạn nên gắn kết với lương tâm của mình, và bạn phải: tự chất vấn, lắng nghe chân thành, thành động dũng cảm.

Khi quyết định điều gì là quan trọng nhất để hành động, bạn nên nghĩ về các điều kiện trao quyền và cân nhắc nên tập trung sức lực của mình vào đâu để có được kết quả dài hạn lớn nhất.

Hãy lôi kéo những người có liên quan tham gia giải quyết vấn đề và cùng nhau tìm ra giải pháp. Dù bạn có phải là người lãnh đạo chính thức của tập thể hay tổ chức hay không, không thành vấn đề, hãy tập trung đặt câu hỏi, lắng nghe, cân nhắc, giúp nhau suy nghĩ xem làm cách nào chúng ta có thể nâng cao hiệu quả, để có bước tiến vượt bậc? Đây không phải là câu hỏi quản lý, mà là câu hỏi lãnh đạo.

Công việc đem lại cơ hội cho sự trưởng thành, sự hoàn thiện cá nhân. Hãy lắng nghe ý kiến của người khác, dừng lại suy nghĩ và lắng nghe tiếng nói của lương tâm, chúng ta có thể làm thay đổi hệ thống làm việc, nâng cao hiệu quả, sức sáng tạo kỳ diệu xuất hiện. Bạn cảm thấy đã làm được điều gì đó và cảm thấy mình trưởng thành, có sự đóng góp. Bạn đã tạo ra sự khác biệt.

CHƯƠNG 15 – SỰ BÌNH YÊN CỦA CÁC KẾT QUẢ

Khi chúng ta ở giữa cảnh thiên nhiên, chúng ta cảm nhận được thực tại và sự vận hành tuyệt đối của quy luật tự nhiên. Chúng ta cảm thấy mình vô cùng nhỏ bé, không thể thay đổi, không thể kiểm soát thiên nhiên. Nhưng chính suy nghĩ này theo một cách nào đó lại làm chúng ta yên tâm. Yên tâm vì chúng ta cảm thấy mình là một bộ phận của một cái gì đó đáng quý trọng, và sự hiện diện của nó "ở ngoài kia" là không thể tranh cãi.

Trong thiên nhiên có sự cân bằng và hài hòa, cuộc sống là chu kỳ tự nhiên của sự phát triển và thay đổi, kể cả hiện tượng gây bất ngờ như bão, lụt, động đất…

Sự bình yên và chất lượng cuộc sống chỉ có thể có được khi chúng ta khám phá và liên kết với các quy luật cơ bản của cuộc sống. Sự bình yên là biểu hiện của cuộc sống nội tâm của chúng ta, nó được hình thành ở ngay giữa cuộc sống, không phải rút lui khỏi cuộc sống. Sự bình yên về cơ bản là một kết quả của việc ưu tiên cho điều quan trọng nhất mà chỗ dựa là sống, yêu thương học tập, để lại di sản là kết quả của sự nhận thức, lương tâm, ý chí độc lập và trí tưởng tượng sáng tạo.

Thế gian có những nguyên tắc, còn con người có lương tâm, hai yếu tố này là nguồn sức mạnh tạo ra mọi sự thay đổi. Sự cống hiến và lương tâm kết hợp lại giúp chúng ta nhận ra đâu là đích đến và làm thế nào để đến được cái đích đó. Chỉ khi nào chúng ta tập trung cho việc cống hiến nhiều hơn hưởng thụ, chúng ta mới có thể có được sự bình yên trong mọi mặt của cuộc sống.

Để trở thành con người dựa vào nguyên tắc, chúng ta phải phấn đấu suốt đời, chúng ta phải linh hoạt và chủ động hơn, coi cuộc sống như một cuộc phiêu lưu. Xem trọng con người, chúng ta tạo các mối quan hệ phong phú và hữu ích với người khác. Sống đồng tâm hiệp lực, không ngừng học tập và cống hiến, luôn tạo ra những kết quả đặc biệt, nuôi dưỡng hệ thống miễn dịch tâm lý lành mạnh, không chi tiêu tiền bạc và sức khỏe quá mức mà phải đặt ra giới hạn cho mình. Luôn trung thực, lạc quan, tin tưởng, tạo lối sống cân bằng để tạo ra năng lượng tích cực. Vun đắp cuộc sống nội tâm phong phú để tận hưởng cuộc sống.

Bên cạnh đó, chúng ta phải trút bỏ những mô thức ảo tưởng, trút bỏ những thứ không phải là “những điều quan trọng nhất”, trút bỏ những mặc cảm tội lỗi không cần thiết, nếu nó xuất phát từ tấm gương xã hội, nên trút bỏ nó; nếu nó xuất phát từ lương tâm, chúng ta đối diện nó, làm bất cứ điều gì đó bù đắp và tiến lên. Hãy xác tín rằng, chính đốm lửa thiêng bên trong mỗi chúng ta lôi kéo chúng ta hướng đến cuộc sống phụng sự và cống hiến dựa vào các nguyên tắc.

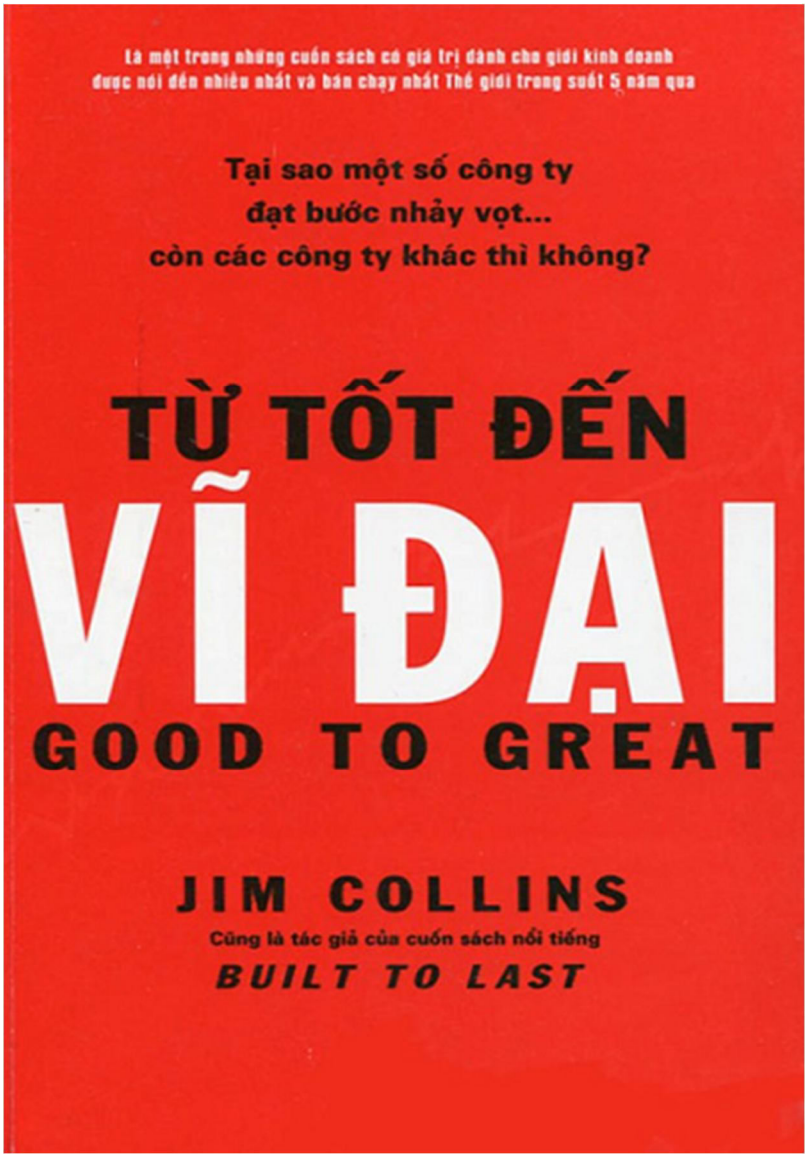
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Nguyên tác: Good to Great

Tác giả: Jim Collins

Bản dịch: Từ tốt đến vĩ đại

Người dịch: Trần Thị Ngân Tuyến

Nhà xuất bản Trẻ, 2007

Sách gồm: 441 trang

Về tác giả

Jim Collins hiện đang đứng đầu "phòng nghiên cứu quản lý" ở Boulder, Colorado, chuyên nghiên cứu về các công ty vĩ đại lâu đời. Ông làm việc ở Đại học Stanford University Graduate Shool of Business, và trước đó giữ các vị trí tại McKinsey và Hewlett-Packard.

Các sách khác của ông bao gồm *Hơn cả tinh thần doanh nghiệp, Xây dựng để tồn tại lâu dài*: Thói quen thành công của các công ty có tầm nhìn đã bán ra hơn một triệu bản.

Nội dung chính

"Cho dù kết quả cuối cùng có thế nào đi nữa, sự biến đổi Từ tốt đến xuất sắc không bao giờ xảy ra trong tích tắc. Không có một hành động quyết định duy nhất, không có chương trình lớn, không có sự đổi mới đặc biệt, không có sự đột phá may mắn đơn nhất, không có thời điểm kỳ diệu. Đúng hơn, đó là quy trình liên tục đẩy một cái bánh đà khổng lồ nặng nề theo một hướng, từng vòng từng vòng, tạo đà cho đến khi có thời điểm cho một sự nhảy vọt và vươn xa".

Đừng bao giờ hài lòng ở mức tốt hay xuất sắc. Hãy khám phá điều gì có thể tạo nên sự tuyệt vời.

Hầu hết các công ty lớn đều trải qua những năm tháng mờ mịt trước khi đạt được kết quả khiến cả thế giới đều biết đến. Thực vậy, các công ty đó cũng như mọi công ty khác cho đến khi có "điểm chuyển biến" và để lại các công ty khác sau lưng.

Cú nhảy vọt đến sự vĩ đại không xảy ra từ một cuộc cách mạng. Ngược lại với điều người ta vẫn thường nghĩ, các công ty này không tuyển vào các vị giám đốc để thay đổi tình hình. (Đấy là dấu hiệu của một công ty xoàng xĩnh). Và dù cho các kết quả đáng chú ý của các công ty lớn đôi khi làm cho người ta tưởng thành công đến nhanh chóng, nhưng cú nhảy vọt chỉ xảy ra sau nhiều năm nỗ lực – điều mà Collins gọi là "đẩy ngược bánh đà".

Chuỗi cửa hàng dược phẩm Walgreens của Mỹ là một công ty lâu đời và đạt kết quả kinh doanh trong bốn thế kỷ cũng như các công ty khác trên thị trường. Thế rồi, vào năm 1975, công ty

vượt lên và đạt được thành công khác thường. Từ ngăm 1975 đến năm 2000, công ty tăng trưởng gấp 15 lần so với mức chung thị trường chứng khoán. Công ty cũng có kết quả kinh doanh gấp đôi công ty hàng đầu về công nghệ là Intel, gấp năm lần công ty General Electric nổi tiếng và gấp tám lần công ty Coca-Cola lừng danh.

Điều gì đã tạo ra sự vượt trội khỏi mức tầm thường một cách bất ngờ đó? Jim Collins bắt đầu tiến hành một cuộc nghiên cứu trong năm năm để tìm ra nguyên nhân. Một danh sách 11 công ty vĩ đại đã được ông nghiên cứu và được đưa vào cuốn *Từ tốt đến vĩ đại:* Tại sao một số công ty có bước nhảy vọt… Và những công ty khác thì không, dựa trên thành tích vượt trội trong ít nhất mười lăm năm, Collins nói: "sẽ khó tìm thấy một nhóm đáng chán hơn". Danh sách gồm Fannie Mae (một công ty thế chấp tài chính), Gillette (dao cạo râu), Kemberly-Clark (tã trẻ em, khăn giấy), Kroger (siêu thị giảm giá), Nucor (công ty luyện thép), Philip Morris (thuốc lá, socola, cà phê), và Pitney Bowes (thiết bị văn phòng). Đối với mỗi công ty, Collins tìm một công ty chỉ đạt mức khá để so sánh (ví dụ, Eckerd để so sánh với Walgreens). Ông đã rút ra được gì từ việc nghiên cứu này?

Một dạng lãnh đạo

Collins không thực sự quan tâm đến sự lãnh đạo khi ông bắt đầu việc nghiên cứu. Ông muốn ra khỏi kiểu suy nghĩ "những nhà lãnh đạo vĩ đại" sẽ chuyển biến mọi việc. Thế nhưng, ông phát hiện ra rằng sự lãnh đạo vô cùng quan trọng, nhưng kiểu lãnh đạo tạo nên sự vĩ đại lại là điều ngạc nhiên. Lãnh đạo của các công ty lớn là một sự pha trộn kỳ lạ giữa tham vọng và sự khiêm tốn, "giống như Lincoln và Socrates hơn là Patton hay Caesar". Collins miêu tả Darwin Smith, người đứng đầu Kimberly-Clark là có một "vẻ lúng túng ngượng nghịu và không có tính tự phụ… cùng với một quyết tâm mạnh mẽ, thậm chí cứng cỏi trong cuộc sống".

Những người lãnh đạo như vậy có vẻ không để lộ tham vọng ra bên ngoài, bởi vì họ chuyển nỗ lực và quyết tâm của mình vào việc bảo đảm cho sự thành công lâu dài của công ty. Họ không muốn tự nói về bản thân mình, thay vào đó họ ca ngợi về những người vĩ đại đã có những đóng góp (Collins ngạc nhiên khi từ "may mắn" được lặp lại nhiều lần khi những người này nói về thành công của cá nhân hay công ty họ, mặc dù bằng chứng cho thấy đó là kết quả của làm việc cật lực). Những nhà lãnh đạo này cũng chia sẻ đam mê đối với sản phẩm của công ty tạo ra cho dù chúng không có gì mới. Chẳng hạn như nhân viên ở công ty Gillette đổ 200 triệu đô la để phát triển dao cạo râu Mach 3 chỉ bởi vì sản phẩm này kích thích họ và sau đó đã trở thành một thành công rực rỡ.

Vì luôn đặt công ty của họ lên hàng đầu, các nhà lãnh đạo "bậc 5" này (theo cách gọi của Collins) bảo đảm rằng bất kể ai thay thế vị trí của họ đều có khả năng đạt hiệu quả như họ nếu không nói là hơn. Ngược lại, những nhà điều hành của công ty được chọn so sánh muốn thành tích cá nhân của họ nổi bật, nên chỉ chọn những người kế tục kém cỏi. Những vị lãnh đạo cấp 5

cố tình giữ một hình ảnh khiêm tốn, "những con người bình thường im ắng tạo nên những kết quả phi thường". Làm giàu từ việc bán cổ phần cho những người tiếp quản hay mua đứt các cổ phần bằng vốn vay, đúng là khó tin. Họ làm việc vì tương lai tươi sáng của công ty, ngay cả khi họ không còn làm ở đó nữa. Nhiều người vẫn giữ phòng làm việc của mình trong trụ sở doanh nghiệp nhiều năm sau khi về hưu.

Đúng người

Người ta vẫn hay nói rằng nếu bạn muốn bắt đầu và xây dựng một công ty vĩ đại, bạn nên phát triển khái niệm về sự hoàn thiện và tuyển những con người giỏi nhất mà bạn có thể tìm được. Tuy nhiên, Collins và nhóm của ông thấy rằng khi những nhà điều hành của các công ty *Từ tốt đến vĩ đại* bắt đầu cho sự chuyển biến công ty họ lại có vẻ làm việc ngược lại: "Đầu tiên họ đưa đúng người lên xe (và đưa người không thích hợp khỏi xe) và sau đó xác định nơi cần lái đến".

Những lợi ích của cách tiếp cận này là gì? Nếu bạn có những con người đúng ngay từ đầu, họ sẽ có khả năng thích nghi với các thay đổi về định hướng hay chiến lược. Bạn không cần phải động viên họ bởi vì họ chia sẽ với bạn niềm khao khát đạt được thành công, và do đó đã sẵn có động lực trong người họ. Điều thú vị là những công ty vĩ đại trả lương cũng tương đương những công ty tốt; trả lương không phải là một yếu tố lớn để vận động con người khi họ hướng đến một thứ gì đó lớn hơn là tiền bạc.

Cuối cùng, những công ty vĩ đại có văn hóa "nghiêm ngặt nhưng không nhẫn tâm". Tính nghiêm ngặt có nghĩa là mỗi người đều biết chuẩn mực mà họ và công ty phải tuân theo. Nếu họ không đáp ứng được, họ biết họ phải ra đi. Sự không thương xót, ngược lại, là đặc điểm của những công ty chỉ được cho là tốt. Không phải suy nghĩ nhiều, họ sẽ cho nghỉ toàn bộ phận để tái cơ cấu và sa thải hàng ngàn công nhân từ những quyết định từ trên đưa xuống. Một không khí lo sợ như thế vốn đã không tạo ra năng suất và không tạo động lực làm việc, trong khi đó các công ty vĩ đại có một tinh thần đồng đội thách thức mọi người phải nỗ lực hết khả năng của mình. Họ biết, theo cách nói của Collins, rằng "Tầm nhìn vĩ đại mà không có những con người vĩ đại sẽ không tương xứng".

Sự trung thực tàn bạo

Các công ty vĩ đại khác biệt vì đưa ra quyết định dựa trên sự việc. Họ không dựa vào các mốt quản trị hay những giấc mơ về sự vĩ đại để đạt được kết quả, thay vào đó họ luôn luôn tự đánh giá mình.

Collins phát hiện rằng những nhà lãnh đạo uy tín thường can dự vào cách thức đi đến thành công của công ty, bởi vì nhân viên bắt đầu chỉ dựa vào "điều mà tổng giám đốc sẽ nghĩ" thay vì dựa vào dữ liệu để làm cơ sở cho quyết định. Các công ty tốt nhất muốn sự thật phải được lắng

nghe, cho dù nó được nói từ bất kỳ ai. Họ có văn hóa đặt câu hỏi và sự cởi mở, không khúm núm.

Collins trích câu nói của Winston Churchill: "Tôi… không cần những giấc mơ đẹp. Thực tế tốt hơn giấc mơ". Churchill cũng nổi tiếng với thái độ "không bao giờ đầu hàng" của ông. Các công ty vĩ đại cũng có sự kết hợp giữa niềm tin rằng cuối cùng họ sẽ chiến thắng đồng thời vẫn sẵn sàng đối mặt với thực tại khó khăn.

Một lý do để sống

Các công ty vĩ đại chỉ có một ý tưởng hoặc sự tập trung duy nhất điều khiển tất cả những việc họ làm. Những quan niệm này có thể cần nhiều năm để trở nên rõ ràng hơn, nhưng một khi đã thấm nhuần có thể tạo nên những kết quả to lớn bởi vì chúng quá khác biệt. Walgreens có ý tưởng tốt nhất đó là tự định nghĩa mình, những cửa hàng dược phẩm được đặt ở những vị trí thuận tiện nhất, lợi nhuận cao trên mỗi đợt mua. Wells Fargo không cố gắng đánh bại Citicorp hay Bank of America để trở thành ngân hàng Mỹ lớn nhất toàn cầu. Thay vào đó, nó tập trung để trở thành một ngân hàng có lợi nhuận lớn bằng việc tập trung vào khu phía tây nước Mỹ.

Collins có mô hình 3 vòng để kiểm tra sự vĩ đại. Vòng đầu tiên là nhận thức được thứ bạn có thể làm tốt nhất trên thế giới này. Việc này cần ứng dụng thực tế các khả năng của bạn, đó không phải là để cái tôi của bạn vận động tự do. Cũng không phải chỉ là biết bạn có năng lực ở điểm nào; việc mà bạn đã làm trong nhiều năm có thể không phải là cái giỏi nhất của bạn. Vòng thứ hai là điều chỉnh động cơ kinh tế của bạn; đó là biết được việc nào mang đến cho bạn nhiều lợi nhuận nhất. Vòng tròn thứ ba là đam mê: rất đơn giản, chỉ làm thứ mà bạn đặc biệt đam mê. Nếu bạn có thể tìm ra được thứ mà bạn có thể làm giỏi nhất, bạn thích làm nó và việc đó mang lại cho bạn tiền bạc thì bạn đã có những bắt đầu của một công ty lớn. Nếu bạn có hai trong ba điều này, bạn có lẽ chỉ đạt thành công chứ không phải sự vĩ đại.

Cuốn sách đáng được dành riêng một chương để mô tả về mẫu người vì bạn có thể áp dụng chúng vào cuộc sống của bạn cũng như vào công ty nơi bạn làm việc. Chính xác bạn đang đại diện cho cái gì? Bạn có thể tóm tắt trong vài từ không? Nếu không, mọi cố gắng của bạn chỉ rải rác và thiếu năng lượng, cũng giống như các công ty khá tốt mà thôi.

Sử dụng công nghệ một cách khôn ngoan

Công nghệ không bao giờ là cơ sở cho việc trở thành vĩ đại mà chính là quản trị.

Công nghệ ít được nhắc đến như là nguyên nhân chính cho sự thành công của các nhà điều hành trong các công ty xuất chúng. Không bao giờ có trường hợp "Công nghệ này sẽ tạo nên công ty", mà đúng hơn là "Chúng ta có thể sử dụng công nghệ này để làm tốt hơn việc chúng ta đang làm". Nếu không có một văn hóa biết phát hiện cơ hội, các công ty khác chọn công nghệ vì

lợi ích của công nghệ, nhưng những công ty vĩ đại chỉ đầu tư vào những cách thức khác biệt để tiến hành công việc khi nó phù hợp với tầm nhìn rộng hơn.

Theo đánh giá của Collins thì "bản thân công nghệ không bao giờ là nguyên nhân chính của sự thành công hay thất bại". Thế nhưng, sự sử dụng công nghệ thông minh lại là một phần trong văn hóa của các công ty vĩ đại.

Lời cuối

Từ tốt đến vĩ đại được nghiên cứu khi có hiện tượng về "nền kinh tế mới". Collins nói về những năm này: "Chúng ta bước vào một thời điểm đáng nhớ trong lịch sử khi toàn bộ ý tưởng về việc nỗ lực xây dựng một công ty vĩ đại có vẻ kỳ lạ và lỗi thời". Có một "văn hóa về kỷ luật", một trong những đặc điểm chính của các công ty vĩ đại mà ông đã nhận ra thực ra lại có vẻ cổ hủ. Các công ty này không trở nên vĩ đại nhờ vào hoạt động trong đúng ngành vào đúng thời điểm, mà chính là đã nhận ra được các thế mạnh riêng có của mình và không ngừng phát huy chúng.

Sự kết luận này rất giống với kết luận của David Landes trong cuốn *Sự thịnh vượng và nghèo khó của các quốc gia,* người đã khám phá ra rằng nếu địa lý và tài nguyên thiên nhiên (cơ hội) chắc chắn ảnh hưởng đến sự phát triển của các quốc gia thì điều khiến chúng trở nên giàu có chính là văn hóa của sự nỗ lực và doanh nghiệp.

Trước cuốn *Từ tốt đến vĩ đại,* Collins viết cuốn sách nổi tiếng *Xây dựng để tồn tại lâu dài,* viết về các công ty biểu tượng có tầm nhìn đã vượt qua phép thử của thời gian. Là một cuốn sách chỉ bạn cách tự nhấc bạn đến bước đầu tiên của sự vĩ đại, cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* chính là một cuốn phim mô tả. Giá trị của *Xây dựng để tồn tại lâu dài* nằm ở chỗ nó có thể chỉ ra cho bạn cách duy trì sự vĩ đại đó.

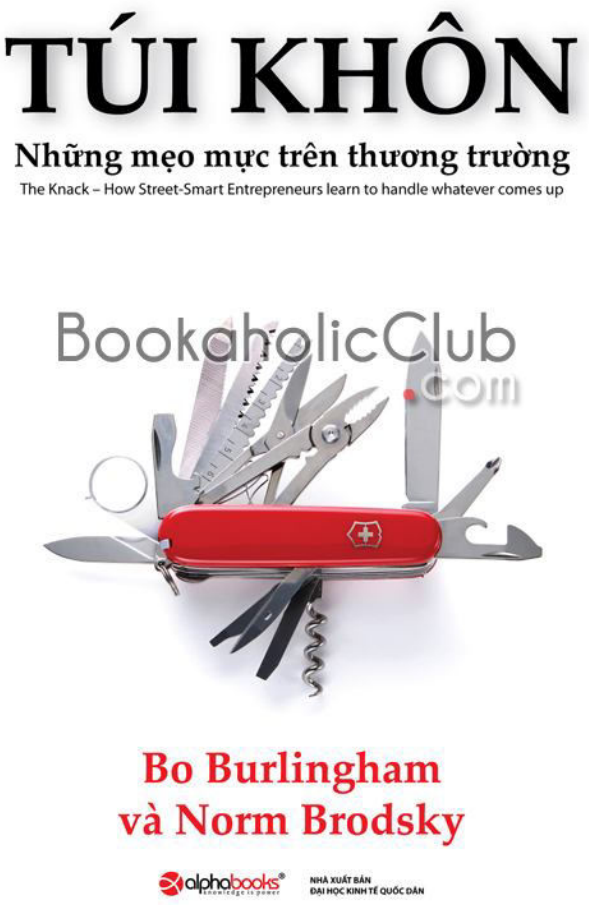
Collins nói rằng ông không nghĩ đến công trình của mình nhất thiết là về các công ty hay việc kinh doanh. Nguyên tắc của *Từ tốt đến vĩ đại* có thể áp dụng cho bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào, và ông còn nói rõ là bạn có thể áp dụng chúng vào cuộc sống của bạn. Bạn có thể sẽ ngạc nhiên với việc những cuốn sách này đã tạo cảm hứng ra sao, sự thích thú được tạo nên khi biết được rằng thàng công có thể đo được và những bài học của nó được áp dụng một cách có phương pháp. Cả hai quyển sách này đem lại cho bạn một nền tảng đã được nghiên cứu kỹ cho thành công – nền tảng đã đặt kết quả lên trước uy tín.

Vân Anh (Tổng hợp)

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Túi khôn: Những kỹ xảo trên thương trường

Tác giả: Bo Burlingham và Norm Brodsky

Xuất bản: năm 2008

Người dịch: Nguyễn Hồng Hải

Nhà xuất bản: ĐH Kinh tế Quốc dân 2010

Sách gồm 431 trang

Về tác giả

Bo Burlingham là biên tập viên tạp chí Inc. (Mỹ); là người sáng lập Small Giant Community; là tác giả của The Great Game of Business (Kinh doanh một cuộc chơi lớn), A Stake in the Outcome (Thăng trầm), Những người khổng lồ bé nhỏ.

Norm Brodsky là người sáng lập Perfect Courier và Citistorage, Là biên tập viên của tạp chí Inc.

Nội dung chính

Từ những câu chuyện thực tiễn, các tác giả "bật mí" những mẹo mực để phát triển doanh nghiệp trong chiếc "túi khôn" của mình.

Chương 1 - Làm thế nào để kinh doanh thành công

Điều quan trọng đầu tiên để việc kinh doanh thành công là phải xác định mục tiêu. Khi xác định mục tiêu, đừng để cảm xúc chi phối. Sau đó lập kế hoạch kinh doanh, tức là dự đoán hợp lý mức doanh thu, lợi nhuận và chi phí. Đừng nhầm lẫn dòng tiền mặt với doanh thu hoặc tiền có trong ngân hàng. Hãy xác định được lợi nhuận gộp hay hệ số biên lợi nhuận gộp, đây là vấn đề rất quan trọng, là nhân tố quyết định công việc kinh doanh, vì ta phải sử dụng lợi nhuận gộp để thanh toán các chi phí như tiền lương, tiền thuê nhà, các loại hóa đơn và dự phòng rủi ro.

Việc lập kế hoạch kinh doanh giúp ta biết số vốn cần thiết để khởi nghiệp. Các con số dự kiến bao giờ cũng sai biệt so với thực tế như chi phí thường cao hơn và lợi nhuận thấp hơn, cho nên, phải dự phòng.

Chúng ta cũng đừng để doanh thu ám ảnh, rồi chỉ tập trung vào việc tạo ra doanh thu. Đừng lừa dối bản thân bằng một chuỗi những tháng có doanh số cao nhưng hệ số biên lợi nhuận thấp. Khách hàng tạo ra hệ số biên cao thường là khách hàng mua với số lượng ít. Những khách hàng tạo ra hệ số biên thấp mua hàng với giá trị cao, điều gì sẽ xảy ra khi họ thanh toán chậm? Đừng theo đuổi bất kỳ thương vụ nào có hệ số biên lợi nhuận thấp. Nếu lợi nhuận gộp

của bạn không đủ để trang trải các chi phí, bạn phải lấy vốn để bù đắp khoản chênh lệch, vốn sẽ cạn kiệt, bạn sẽ phá sản.

Hãy học cách dự đoán và nhận ra những thay đổi trong kinh doanh bằng cách nâng cao sự nhạy bén với các con số. Các con số giúp bạn cân bằng cảm xúc, bạn hãy học cách tránh xa những quyết định dựa trên cảm xúc, mà phải thật sự khách quan. Các con số sẽ nhắc nhở bạn tiền mặt của bạn có thể tự sinh, nhưng nó cũng có giới hạn và nó có thể cạn kiệt.

Chương 2 - Yếu tố quan trọng

Phẩm chất quan trọng nhất của doanh nhân là sự kiên cường, đó là khả năng hồi phục sau thất bại, là biết xoay chuyển tình thế, biết học hỏi kinh nghiệm từ sự sai lầm. Còn kinh doanh, bạn không thể nào hết sai phạm, nhưng cái sai lầm mới không giống cái cũ và luôn cho ta bài học mới để ta càng thông minh hơn.

Ví dụ điển hình từ công ty tôi, sau khi phát hiện khách hàng không hài lòng về chúng tôi nhưng chúng tôi không biết, bài học thật sự mà chúng tôi nhận được không phải là chúng tôi đã mắc sai lầm mà là chúng tôi phải mất quá lâu mới phát hiện ra sai lầm đó. Sự kiên cường sẽ không có ích gì nếu bạn không học hỏi được điều gì từ những sai lầm.

Bài học kinh doanh giá trị nhất mà chúng ta có thể học đến từ việc chúng ta dám đối mặt với chính nhược điểm của mình. Tuy nhiên thật khó để thừa nhận những sai lầm của chính mình. Vì thế tôi luyện tập khả năng lắng nghe để đảm bảo ít nhất là tôi hiểu được những lời khuyên của người khác, dù tôi có chấp nhận chúng hay không.

Bên cạnh sự kiên cường, điều mà các doanh nhân cần phải có là khả năng tuân thủ kỷ luật và tập trung. Có người nghĩ rằng các doanh nghiệp thành công thường có một cú hích thần kỳ. Tất cả những gì họ cần là một cơ hội tốt và "úm ba la!" biến nó trở thành một doanh nghiệp làm ăn phát đạt. Đó là một "huyền thoại" trong kinh doanh. Thế giới tràn ngập những cơ hội kinh doanh tuyệt vời, nhưng không có cái nào đảm bảo thành công cả. Phải phát triển tính kỷ luật và khả năng tập trung vào một cơ hội duy nhất, hãy lựa chọn một cơ hội trong những cái có sẵn, một ý tưởng duy nhất, hấp dẫn hơn những cơ hội còn lại, sau đó nghiên cứu thật kỹ lưỡng rồi kiên trì và chịu đựng đến khi biến nó thành một công việc kinh doanh vững chắc.

Một phẩm chất khác mà bạn phải cần có để thành công là "tầm nhìn ngoại vi". Giải pháp không bao giờ ở ngay trước mặt bạn. Bạn cần học cách tìm ra chúng từ bên ngoài góc nhìn của bạn, từ đó, bạn tìm ra được những giải pháp cho những vấn đề mà người khác cho là không thể giải quyết.

Để thành công, bạn cần có một thứ khác nữa, đó là bản năng, nó nằm sâu trong con người của bạn, phẩm chất này có thật, và nó có thể giúp một vài người đạt được những điều mà những người khác không thể.

Chương 3 - Tại sao những người khởi nghiệp thất bại?

Những người khởi nghiệp thất bại vì nghe theo lời khuyên tồi như tạo sản phẩm, dịch vụ chưa có ai làm, hay ngành kinh doanh ít đối thủ hoặc tạo riêng một thị trường. Nhưng theo tôi thì hãy nên làm ngược lại: chọn ngành có nhiều đối thủ cạnh tranh, điều này chứng tỏ có nhiều người đã kiếm được tiền, ta chỉ cần tạo sự khác biệt với họ. Chọn ý tưởng đã có sẵn ít nhất 100 năm mà mọi người đã hiểu, đã thấm nhuần vì tạo một quan niệm mới rất tốn kém, đồng thời chú ý quan tâm đến khách hàng. Tiếp đến là tạo một thị trường ngách, giành được khách hàng bằng cách cung cấp cho họ giá trị cộng thêm đối với mức giá hiện hành mà không tăng phí trực tiếp, không giảm hệ số biên lợi nhuận gộp.

Bạn đừng nghĩ rằng mua một công ty sẵn có sẽ giảm rủi ro, tiết kiệm tiền bạc, nhanh đạt mục tiêu, điều đó không đúng với người khởi nghiệp. Bạn nên xây dựng một doanh nghiệp mới của chính mình, vì qua đó, bạn sẽ có được những bài học, những kinh nghiệm rất bổ ích và rất cần thiết trong kinh doanh.

Tiếp đến, bạn phải xây dựng kế hoạch kinh doanh, nhiều người sai lầm cho rằng, bản kế hoạch chỉ nhằm mục đích để huy động vốn, nhưng tiền không phải là thứ đầu tiên bạn cần. Bản kế hoạch được viết là cho chính bạn, bao gồm những vấn đề rất quan trọng là ý tưởng kinh doanh, cách làm, giá cả, khách hàng, doanh thu. Hãy kiểm tra và suy tính thật kỹ trước khi huy động vốn. Hãy chăm chỉ tìm hiểu, và quan trọng hơn bạn sẽ biết cách sử dụng vốn tốt hơn, làm tăng mạnh khả năng duy trì vốn đến khi không cần nó nữa, việc kinh doanh có thể tự chu cấp vào dòng tiền mặt tự thân, đó chính là mục tiêu của bạn.

Bạn nên nhớ rằng, có một nguồn lực lớn khác mà khi bạn đánh mất, bạn sẽ không bao giờ lấy lại được nữa. Thậm chí, nó còn quan trọng hơn cả tiền. Đánh mất nó khiến bạn phải trả giá bằng cơ hội nhận ra giấc mơ của mình. Nguồn lực đó là thời gian. Bạn nên cẩn thận để không lãng phí nó. Không nóng vội nhưng bạn phải tìm mọi cách để thực hiện công việc với thời gian ngắn nhất. Bạn không thể chỉ ngồi cầu nguyện để đạt được mức doanh thu cần thiết, bạn sẽ mất nhiều thời gian khiến bạn bỏ cuộc trước khi sử dụng cạn kiệt nguồn vốn.

Chương 4 - Tiền nằm ở đâu?

Trước khi huy động vốn từ người khác, bạn cần lập kế hoạch chiến lược đầu tư cẩn thận như kế hoạch kinh doanh, nghiên cứu thị trường, và cần nghiên cứu hạn mức đầu tư của các nhà đầu tư và điều họ đang tìm kiếm. Sẽ thật vô ích khi tiếp cận họ mà biết rằng những tiêu chuẩn của họ không hợp với nhu cầu của bạn.

Khi công ty đã đi vào hoạt động, bạn cần xây dựng mối quan hệ tài chính khác nữa - mối quan hệ với ngân hàng. Chỉ sử dụng tổ chức cho vay thế chấp tài sản khi bạn không thể có được số tiền bạn cần từ ngân hàng. Vì các ngân hàng tìm kiếm các công ty tốt để đầu tư, ngược lại, các tổ chức cho vay thế chấp tìm kiếm các công nợ tốt để thâu tóm.

Ngân hàng có thể quyết định từ bỏ bạn vào một ngày nào đó vì một trong những sai lầm của bạn như: nộp báo cáo tài chính muộn, hồ sơ của bạn không hoàn chỉnh, bạn sẽ gây ra vấn đề cho ngân hàng, vận hành dựa trên ngân sách chưa thu hồi, không có thái độ hợp tác - thay vì cung cấp cho ngân hàng các thông tin cần thiết, bạn thoái thác và đưa ra những phản hồi qua

loa. Khi không cần sự trợ giúp, bạn xao lãng mối quan hệ, khi bạn cần sự trợ giúp của họ thì mọi chuyện đã quá muộn.

Có những thời điểm việc vay tín dụng trở thành khó khăn, thật may mắn nếu bạn có được một ngân hàng thân thiết.

Chương 5 - Những con số thần kỳ

Khi mới khởi nghiệp, bạn hãy tính toán doanh thu hàng tháng và hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn bằng tay. Tra cứu các con số bằng tay là cách tốt nhất để học và hiểu ngôn ngữ của chúng. Chỉ khi bạn đã thành thạo việc này bạn có thể xử lý số liệu bằng máy tính.

Có nhiều công ty, mặc dù công việc kinh doanh đang tiến triển tốt với một số sản phẩm cũng như một số khách hàng, số doanh thu tăng đều, nhưng họ vẫn gặp vấn đề trong việc thanh toán hóa đơn chi phí mỗi tháng, thường xuyên thiếu hụt tiền mặt mà không hiểu lý do tại sao. Nguyên nhân của vấn đề đó có thể là dù doanh thu tăng nhưng không kiếm được mức lợi nhuận gộp đủ để trang trải các chi phí, hoặc số tiền mặt không đi thẳng vào tài khoản ngân hàng mà đi vào chỗ khác.

Các con số sẽ giúp bạn trả lời cụ thể vấn đề trên. Chúng có khả năng giúp bạn cảnh báo những vấn đề cần điều chỉnh cũng như những vấn đề tiềm năng, để từ đó bạn có thể đưa ra những quyết định kịp thời. Khi mới khởi nghiệp, bạn phải linh hoạt, phải lắp ráp từng mảng về doanh thu, hệ số biên lợi nhuận, chi phí của từng công việc kinh doanh, từng sản phẩm. Toàn bộ bài tập này không mất nhiều thời gian lắm, nhưng lập tức bạn thấy rõ bạn kiếm được bao nhiều tiền, chúng đến từ đâu và đi về đâu.

Thực tế, những doanh nhân giỏi đều có những con số chủ đạo nhất định, họ theo dõi hằng ngày, hằng tuần và biết ngay công việc kinh doanh của họ diễn ra như thế nào trước khi có bản báo cáo kinh doanh.

Chương 6 - Nghệ thuật thương lượng

Phần lớn công việc kinh doanh đều là việc thương lượng các vấn đề, vì vậy bạn phải hiểu được quy trình của nó.

Trước hết, trong một tình huống thương lượng, bạn phải giữ không cho những người khác đoán được ưu tiên của bạn, nếu không bạn sẽ phải chấp nhận một thỏa thuận ít lợi hơn.

Nguyên tắc tiếp theo là trước tiên phải thương lượng vấn đề ưu tiên số hai, sự nhượng bộ ban đầu của bạn trong điểm thương lượng này sẽ cho bạn thêm sức mạnh khi đặt ưu tiên số một lên bàn đàm phán.

Nguyên tắc quan trọng trong quy trình thương lượng là gặp mặt trực tiếp người đứng đầu. Để đạt được thứ bạn muốn, trước tiên bạn phải biết được đối tác của mình muốn gì. Do đó, phải lắng nghe, lắng nghe bằng cách tuân thủ hai quy luật: không có định kiến và giả định mọi người trong phòng đều thông minh hơn bạn. Thực hiện thói quen tư duy là đặt câu hỏi về những gì

bạn nhìn thấy được, đánh giá những yếu tố ẩn bên dưới, và tìm hiểu điều gì đang thực sự diễn ra.

Tuy nhiên, mọi cuộc thương lượng không phải bao giờ cũng kết thúc trong sự vui vẻ của cả hai phía mà đôi lúc trở thành sự đối đầu. Nhưng, thỏa thuận tốt nhất trên thế giới là khi mọi người ra về với một chút không vui. Trong trường hợp này, bạn phải ngăn cảm xúc chi phối các quyết định kinh doanh. Bạn không được nóng giận hoặc có ý định trả thù. Bạn phải tìm kiếm giải pháp chứ không phải gây ra những rắc rối. Có như vậy bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền: chi phí hầu tòa, luật sư, thời gian, sự bực bội và xao lãng trong công việc.

Chương 7 - Bắt đầu một thương vụ

"Bạn không hỏi thì bạn không có". Câu nói này ẩn chứa một bí mật để trở thành một người bán hàng giỏi. Quan điểm của tôi là cứ thử và xem chuyện gì sẽ xảy ra. Nếu tôi có được cái tôi muốn thì rất tuyệt, nhưng nếu không thì tôi mỉm cười và ra đi. Người bán hàng phải vượt qua nỗi sợ hãi bị từ chối. Nhưng tôi luôn không sợ hãi về việc nhận được câu trả lời "không". Câu trả lời "không" chỉ đơn thuần là một cơ hội không thể xảy ra, tôi không quan tâm và không buồn phiền.

Bạn lịch sự, chăm chú lắng nghe, không lùi bước. Bạn vẫn tiếp tục đàm phán đến khi đối tác đồng ý.

Bạn phải tìm ra chính xác bạn có cái gì mà người khác muốn mua. Điều đó nghĩa là tìm ra ngành kinh doanh thật sự của bạn. Ví dụ, Fred là chủ công ty cung cấp cá cho các nhà hàng, mới nhìn cứ nghĩ Fred kinh doanh cá, nhưng Fred nói: "Thật ra tôi kinh doanh ngân hàng, tôi cấp các khoản vay cho các nhà hàng dưới dạng cá, họ sẽ thanh toán chậm, sau đó, họ không chỉ trả cho tôi tiền mua cá mà còn cả khoản tín dụng tôi gia hạn. Tôi đã tính chi phí tín dụng đó vào giá bán". Thông thường bạn sẽ khám phá ra thị trường ngách sau khi đi vào kinh doanh, bạn sẽ nhận thấy rằng ngành kinh doanh thật sự của mình không phải là ngành kinh doanh mà bạn đang tiến hành.

Bên cạnh đó, danh tiếng tốt có khả năng thu hút khách hàng, tìm hỗ trợ tài chính, giao dịch, giúp công ty thành công. Để có được danh tiếng cần tuân thủ các nguyên tắc: không bao giờ nói xấu các đối thủ cạnh tranh. Cũng đừng nên trở thành kẻ bại trận cay cú khi bị giành mất khách hàng, mà nên tỏ ra luôn luôn dễ tính. Có được sự tôn trọng của đối thủ là điều vô cùng quan trọng, thỉnh thoảng sự tử tế cũng được đền đáp.

Chương 8 - Thương vụ tốt, thương vụ xấu và thương vụ nên từ bỏ

Khi bị ám ảnh bởi doanh thu, bạn thường nghĩ rằng mọi thương hiệu đều tốt, quy mô càng lớn càng tốt. Thật ra, quy mô không quan trọng bằng lợi nhuận gộp. Quá nhiều thương vụ với hệ số lợi nhuận gộp thấp có thể khiến bạn phá sản.

Nhiều người nghĩ, họ nên tập trung với khách hàng lớn. Nhưng, khách hàng nhỏ là trụ cột giúp doanh nghiệp vững chắc ổn định và sinh lợi. Vì: họ trả giá cao hơn, họ không có sự lựa chọn,

họ không có lợi thế thương lượng như khách hàng lớn. Nếu bạn đối xử với họ tốt họ sẽ ở lại với bạn mãi mãi vì họ có tâm lý ít muốn thay đổi. Ngược lại, với một khách hàng lớn, bạn sẽ phụ thuộc vào họ, bạn sẽ lo lắng khi tái ký hợp đồng, họ sẽ chi phối bạn về giá cả, khi họ bỏ đi bạn sẽ gặp nhiều rắc rối.

Tuy nhiên, khi bạn chưa có được điều kiện để bắt đầu với nhiều khách hàng nhỏ, bạn xây dựng doanh nghiệp dựa trên doanh thu từ một vài khách hàng lớn, điều này không có gì sai trái. Nhưng bạn phải lập tức mở rộng và đa dạng hóa bằng những khách hàng nhỏ.

Bạn phải chiến thắng lòng trung thành của khách hàng, nếu bạn chỉ nêu lý do sản phẩm, dịch vụ tốt hơn đối thủ thì vẫn chưa đủ. Bạn phải chứng minh cho họ thấy. Bạn phải lắng nghe khách hàng, tập trung tìm kiếm thứ khách hàng muốn. Bạn không lo lắng đến việc giành được các thương vụ mà chỉ quan tâm đến việc khiến cho khách hàng có cảm giác họ được lắng nghe. Thông tin phải luôn đúng và chính xác, nhưng bạn có thể nhấn mạnh những phần mà khách hàng quan tâm nhất. Khi họ ra về với cảm giác vui vẻ và dễ chịu, doanh thu sẽ tự đến.

Khi có cơ hội để bán chiết khấu công suất thừa, hầu hết mọi người đều khó lòng từ chối. Nhưng đó thật sự là một sai lầm nghiêm trọng, một sai lầm chết người, và bạn đang bước vào con đường phá sản. Vì, bạn đã tạo nên một đối thủ cạnh tranh nữa, đó là chính bạn, và mức giá rẻ hơn sẽ giành phần thắng chỉ là vấn đề thời gian. Hiển nhiên, một vài trường hợp bán chiết khấu công suất thừa có hiệu quả với điều kiện bạn và khách hàng phải thống nhất thời gian chiết khấu và bạn phải có khả năng giải thích thỏa thuận này đối với khách hàng khác. Trên thế giới này, có những người muốn nhiều hơn cái mà bạn có thể cung cấp với số tiền của họ, việc thương lượng khó khăn, chỉ có một từ bạn sử dụng: “không”!

Chương 9 - Khách hàng cần giữ chân

Sẽ rất khó phát triển kinh doanh nếu bạn phải liên tục thay thế khách hàng. Nếu bạn mất vài khách hàng cũ, thì lượng thời gian, sức lực, tiền bạc tiêu tốn để kiếm khách hàng mới sẽ nhiều gấp đôi so với chi phí để giữ chân các khách hàng cũ đó.

Ngoài việc tìm hiểu những điều cần biết về khách hàng, bạn phải thể hiện thành ý làm bất cứ điều gì cần thiết nhằm đảm bảo khách hàng sẽ hài lòng khi ký kết. Mối quan hệ đó sẽ phai nhạt nếu không được nuôi dưỡng thường xuyên. Cách thực hiện là giáo dục khách hàng về ngành kinh doanh của bạn, giúp khách hàng tiết kiệm tiền bạc bằng cách thay đổi phương thức hoạt động, giúp khách hàng trở thành người mua hàng khôn ngoan và thông minh hơn. Nên đối xử với khách hàng cũ như khách hàng mới. Chúng ta có xu hướng thay đổi cư xử sau một thời gian cộng tác, đó là cách nhanh nhất để mất khách hàng.

Thị trường thay đổi, công nghệ thay đổi, nhu cầu mong muốn của khách hàng cũng thay đổi, nếu bạn luôn cập nhật thông tin, bạn sẽ tiến nhanh hơn đối thủ. Trên cơ sở đó, trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, điều quan trọng là phải ghi nhớ vai trò quyết định của bạn với tư cách là chủ doanh nghiệp. Bạn có thể tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để tạo sự tin cậy, tôn trọng và thiện chí đặc biệt của công ty bạn.

Chương 10 - Những hành động khiến khách hàng rời bỏ công ty

Giá cả luôn đóng một vai trò quan trọng trong mối quan hệ với khách hàng. Không cách nào dễ đánh mất khách hàng hơn việc đột ngột tăng giá cao.

Chi phí của bạn tăng lên, một vài chi phí luôn tăng theo thời gian, hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn đang thu hẹp lại, nếu không tăng giá sẽ không còn một lựa chọn nào khác. Tuy nhiên, bạn sẽ gặp phải phản ứng từ phía khách hàng, nó đẩy mối quan hệ quan trọng nhất của bạn vào rủi ro. Đối mặt với sự phản đối, nhiều chủ doanh nghiệp cảm thấy nên hủy bỏ việc tăng giá, hoặc ít nhất trì hoãn nó càng lâu càng tốt. Cả hai giải pháp đều sai lầm, vì bạn sẽ không thể tiếp tục kinh doanh, không thể thanh toán các hóa đơn và công ty tiến dần đến phá sản.

Một vài loại phí có đời sống riêng của chúng, bạn nên theo dõi chúng sát sao để tăng giá định kỳ một cách hợp lý, mức tăng giá không nhất thiết phải cao, làm sao cho khách hàng cảm thấy có thể chấp nhận được.

Thường công ty bạn tự đặt ra một số luật lệ, mục đích để hạn chế rủi ro, ngăn ngừa những sai phạm, duy trì tiêu chuẩn hay lập ra khi mắc phải sai lầm. Khi thiết lập một luật lệ, công ty đều có ý định tốt, nhưng luật lệ đừng làm tổn thương đến việc kinh doanh. Có thể chỉ vì một khách hàng không tốt mà ta đưa ra qui định để hạn chế những khách hàng khác, kết quả dẫn đến dịch vụ khách hàng kém chất lượng. Vì vậy, phải kịp thời hủy bỏ những luật lệ tệ hại, sai lầm có thể đưa đến hậu quả là khách hàng sẽ quay lưng với bạn.

Chương 11 - Quyết định tăng trưởng

Kế hoạch cuộc đời phải được xem xét trước khi tập trung vào kế hoạch kinh doanh, vì kinh doanh chỉ là phương tiện để đi đến đích. Một số người chỉ chú tâm muốn phát triển công ty càng nhanh càng tốt, và sẵn sàng hy sinh nhiều thứ trong quá trình đó, thậm chí cả gia đình họ. Khát khao tăng trưởng thường khiến con người phạm sai lầm. Không có lối tắt nào trong kinh doanh.

Nếu bạn có một doanh nghiệp thành công, thì khát khao mở rộng nó là hoàn toàn tự nhiên. Khi gặp thất bại trong kinh doanh, bạn có thể nhìn lại, rút ra những bài học kinh nghiệm. Nhưng để tìm ra lý do vì sao một ý tưởng kinh doanh nào đó thành công là rất khó, nếu không muốn nói là không thể. Nếu bạn không thật sự biết điều gì khiến bạn thành công, bạn phải cẩn thận với chiến lược mình đang áp dụng. Có đôi lúc bạn sẽ đánh mất những giá trị mà bạn đã khổ công xây dựng.

Thực tế, đôi lúc các công ty nhỏ thực sự có lợi thế rõ rệt so với những công ty lớn. Cạnh tranh với một công ty lớn dễ hơn với một công ty nhỏ được điều hành tốt. Lợi thế công ty nhỏ là linh hoạt hơn, tập trung cao, liên kết chặt chẽ, người chủ luôn hiện diện và tham gia hoạt động.

Đối thủ cạnh tranh hàng đầu của tôi không phải là những gã khổng lồ mà là những chuyên gia, những người điều hành kinh doanh giống như tôi. Và họ đã đánh mất lợi thế cạnh tranh đó khi sáp nhập thành một công ty lớn hơn.

Chương 12 - Trở thành ông chủ

Trong vai trò làm chủ, xét cho cùng, bạn và nhân viên cùng nhau làm việc trong một môi trường khắc nghiệt, vật lộn để tồn tại, cùng phiêu lưu hồi hộp, dựa vào nhau để sống sót. Đó là cảm giác tuyệt vời của tình bằng hữu. Vậy họ có thể trở thành bạn bè ngoài xã hội không?

Người ta thường phạm sai lầm khi nhận vai trò làm chủ: một là liên quan đến mối quan hệ với nhân viên, hai là liên quan đến công việc mà họ đang thực hiện.

Theo tôi, để là người chủ tốt bạn cần tạo khoảng cách nhất định với nhân viên, đừng để cảm xúc ảnh hưởng đến công việc. Nhân viên không nên là bạn bè xã hội của bạn hay bạn bè xã hội không là nhân viên của bạn. Bạn phải tôn trọng nhân viên. Bạn có thể cùng cười, khóc, vui, buồn cùng họ, nhưng đừng bao giờ quên đó là mối quan hệ kinh doanh.

Kinh nghiệm bản thân, một lần tôi thăng chức cho một nhân viên rất thân thiết, anh ta là bạn của tôi, chỉ có điều anh không đủ kỹ năng cần thiết để thành công trong vai trò đó. Tôi cay đắng nhận ra mình đã phạm sai lầm lớn. Lần khác, liên quan đến người điều vận chính của tôi, anh ta như là người trong gia đình, về sau tôi gặp anh ăn cắp của công ty, trước khi đối mặt với anh ta, tôi đã về nhà và khóc. Từ đó tôi nhận được nguy cơ khi quá gần gũi nhân viên.

Cảm giác bị phản bội luôn mang tính phá hoại, những tình huống trên làm bạn cảm thấy đơn độc, không còn tin người khác, dẫn đến những quyết định tệ hại trong kinh doanh. Đó là một phản ứng sai lầm.

Những sự việc trên có thể xuất phát từ quy trình kinh doanh của bạn, bạn phải tìm ra nó để khắc phục, phải cải tiến hệ thống của bạn. Hầu hết mọi người đều thật thà, bạn sẽ hủy hoại bản thân và những người trung thực đó nếu bạn bắt đầu điều hành công ty như bạn không còn tin tưởng ai nữa, như thế là bạn đi đến sai lầm thứ hai. Cứ chuyển giao việc điều hành công ty cho các nhà quản lý mà bạn tin tưởng và bạn tìm những cách khác mà bạn có thể đóng góp cho công ty.

Chương 13 - Công việc duy nhất không thể giao phó

Để có được một đội ngũ tốt cho công ty không phải chỉ tuyển những người giỏi, lương hậu hĩnh, phúc lợi tốt, mà còn cố gắng dự đoán tốt nhất khi tuyển dụng và tạo cơ hội cho họ thể hiện. Nhưng công cụ tuyển dụng mạnh mẽ nhất của bạn là văn hóa công ty, dựa vào nó bạn sẽ có khả năng kiểm soát tốt nhất. Tiền và phúc lợi đóng vai trò đáng kể, nhưng bạn không thể giữ những người giỏi chỉ bằng lợi ích tài chính, vì sẽ có công ty khác đưa ra đề nghị tốt hơn. Không ai trung thành với một khoản thù lao nhưng họ sẽ vô cùng trung thành với công ty mà họ tự hào.

Vậy làm thế nào để xây dựng văn hóa công ty? Trước hết là sự tin tưởng lẫn nhau, minh bạch trong luật lệ, nhân viên cần biết bạn kỳ vọng điều gì ở họ và ngược lại họ trông đợi điều gì. Yếu tố thứ hai là đánh giá cao đóng góp của nhân viên và bạn cần tỏ lòng biết ơn họ. Yếu tố thứ ba

là làm cho họ tin rằng họ thuộc về một cộng đồng và cộng đồng của họ đang làm điều tốt đẹp cho xã hội, cho thế giới.

Chúng tôi thể hiện các điều đó bằng nhiều cách khác nhau: cấp tiền thưởng khi công ty đạt đến một mốc nhất định, tổ chức các buổi xem phim, hoạt động giải trí cho nhân viên và gia đình họ, trợ cấp thêm phí xe điện ngầm, tổ chức tập thể tham gia công tác từ thiện tặng quà cho các trường học dành cho các em tự kỷ, thiểu năng v.v…

Một cộng đồng nhỏ được hình thành và có những phong tục, truyền thống, cách ăn mặc và nói chuyện cũng như quy cách cư xử bất thành văn đặc thù. Văn hóa như thế không chỉ giúp nhân viên gắn bó với nhau mà những người bên ngoài cũng sẽ nhận ra chất lượng hoạt động của công ty, và đó là niềm tự hào của các thành viên của nó về mái nhà chung của họ.

Một công ty không nên có nhiều hơn một văn hóa. Nếu cho phép các bộ phận có văn hóa riêng bạn sẽ gây ra sự lộn xộn và bè phái trong công ty. Trong bất kỳ tình huống nào văn hóa cũng có tác động trực tiếp đến tình hình phát triển cũng như tài chính của công ty.

Chương 14 - Bán hàng là môn thể thao đồng đội

Có bốn nguyên tắc để tuyển chọn nhân viên bán hàng. Một là dựa vào nguyện vọng của ứng viên. Có hai kiểu nhân viên bán hàng, một kiểu hướng đến kinh doanh cho bản thân, nghĩa là họ làm việc này với mơ ước có một doanh nghiệp riêng. Kiểu còn lại là họ làm việc này chỉ vì công việc. Điều tôi muốn là lực lượng bán hàng luôn ổn định, do vậy tôi tìm cách loại kiểu thứ nhất, vì tôi tuyển nhân viên bán hàng chứ không phải tuyển doanh nhân.

Quy tắc thứ hai là không thuê nhân viên bán hàng của đối thủ cạnh tranh. Mặc dù tuyển loại này như đi con đường tắt, tiết kiệm được nhiều thứ, nhưng qua kinh nghiệm tôi thấy họ gây ra nhiều rắc rối. Họ cho rằng họ tài giỏi, biết nhiều hơn tôi, luôn đạt kết quả tốt, họ có nhiều mánh lới tìm những thương vụ chớp nhoáng có lợi cho bản thân. Có lẽ đối thủ cạnh tranh có lý để họ ra đi. Mua thị phần bằng cách tuyển các đối tượng này không có lợi cho danh tiếng của bạn.

Quy tắc thứ ba là chúng tôi không thuê những người mới ra trường, có gì đó không ổn trong công việc thật sự đầu tiên của họ, gần như không có một ai hài lòng với công việc của họ, cho nên họ chỉ ở thời gian ngắn rồi chuyển chỗ làm.

Quy tắc thứ tư là không bao giờ tôi thuê một siêu sao bán hàng hay còn gọi là chiếc máy bán hàng. Họ làm đủ mọi thứ để có được khách hàng để rồi sau đó đem lại rắc rối về công nợ, hứa hão và không giữ đúng cam kết với khách hàng, khách hàng cảm thấy bị lừa dối và chúng tôi phải chịu trách nhiệm.

Hầu hết các doanh nghiệp áp dụng công thức trả công cho nhân viên bán hàng bằng hoa hồng doanh thu, thật là rắc rối. Điều này dẫn đến nhân viên bán hàng là một nhóm riêng. Những mâu thuẫn trong nội bộ bán hàng cũng nảy sinh về khách hàng, về khu vực, về trách nhiệm. Không tạo được sự gắn kết. Tôi từ bỏ hệ thống trả công bằng hoa hồng mà chỉ trả lương và tiền thưởng hàng năm. Nhân viên bán hàng phải hỗ trợ lẫn nhau. Tôi muốn toàn bộ nhân viên bán

hàng là một đội. Thậm chí kế toán, nhân viên kho vận cũng đều có trách nhiệm với công việc bán hàng, họ có tác động gián tiếp đến việc tìm kiếm khách hàng mới. Bán hàng là một hoạt động tập thể và có tính đồng đội, mặc dù làm được như vậy là một quá trình và nỗ lực rất lớn.

Chương 15 - Ai đó hãy cứu tôi

Mỗi chúng ta đều có những thời điểm rất cần ai đó để trò chuyện, lắng nghe và đưa ra ý kiến về một góc nhìn khác vì có nhiều yếu tố sẽ ngăn cản chúng ta nhìn rõ điều mình phải làm. Nếu bạn không có nhu cầu đó, thì thêm một quan điểm nhìn nhận vẫn tốt hơn.

Bạn có thể có một sai lầm và bạn có thể nhìn thấy sai lầm ấy trong một phạm vi, nhưng không liên hệ nó với những gì xảy ra trong phạm vi còn lại, do đó bỏ qua những giải pháp khác. Bạn có xu hướng tìm đến giải pháp mà bạn cảm thấy thoải mái nhất, phù hợp với tính cách và kỹ năng của mình. Cho nên, đôi khi giải pháp chưa thật sự đúng đắn để giải quyết vấn đề.

Vì vậy, bạn cần tìm một lời khuyên. Kế toán viên rất giỏi giải thích những việc đã xảy ra trong quá khứ, họ giỏi tính toán về thuế. Nhưng đừng xin ý kiến kinh doanh từ họ. Luật sư có tài bàn về công việc liên quan, đến pháp lý, hệ quả tiềm ẩn của một quyết định hoặc hành động. Luật sư không thể cho bạn lời khuyên về kinh doanh.

Có rất nhiều chủ doanh nghiệp vừa bán công ty và chưa sẵn sàng nghỉ hưu, những doanh nhân tài năng, già kinh nghiệm, họ sẽ cho bạn những lời khuyên giá trị trong kinh doanh hoặc họ sẽ hướng dẫn, cố vấn cho bạn khi bạn có nhu cầu.

Chương 16 - Khi học trò sẵn sàng, thầy giáo sẽ xuất hiện

Tôi có vô số người thầy trong sự nghiệp của mình. Họ đều dạy cho tôi những bài học giúp tôi cải thiện bản thân và công việc kinh doanh.

Vào giữa thập nhiên 1990, trong một chuyến đi Jordan được quỹ Simon Wiesenthal sắp xếp, tôi là một thành viên trong đoàn được tiếp kiến Quốc vương Hussein và hoàng hậu Noor. Bảy thành viên chúng tôi được sắp xếp ngồi theo thứ tự trên bàn dài chờ đợi. Vài phút sau, nhà vua và hoàng hậu đi vào, ngài đi dọc theo hàng tiếp kiến, chào từng người, khi đến bên tôi, ngài bảo: “Ồ! Ông Brodsky, ta biết ông là một doanh nhân ở New York”. Ngài tuần tự như vậy với mọi người. Tôi vô cùng hãnh diện và vui mừng khi nghĩ nhà vua biết tôi là ai và làm gì. Ngài có gần 30 cuộc gặp như thế mỗi tuần, ngài đều chuẩn bị giống như những gì ngài đang làm với chúng tôi. Sau thời gian trò chuyện với chúng tôi, cuối cùng nhà vua nói: “Ta rất tiếc, nhưng ta có một cuộc hẹn khác phải đi ngay. Cám ơn tất cả các ông đã đến đây. Hãy để ta tiễn các ông ra xe”. Nhà vua đã tiễn chúng tôi ra tận xe. Cám ơn vua Hussein, ngài đã cho tôi một bài học. Tại sao tôi không thể làm điều này với những khách hàng đến thăm mình?

Lần khác, tôi đến cửa hàng Princeton, tôi ghét mua sắm, chỉ thích quan sát. Anh nhân viên bán hàng không vội vã, anh thân thiện, thoải mái khiến tôi có cảm giác anh thật sự muốn giúp tôi lựa chọn trang phục thích hợp nhất. Tôi mua hai bộ vest, một áo khoác thể thao và yêu cầu gửi hàng về văn phòng. Chúng tôi cảm ơn lẫn nhau và tôi ra về. Ba hôm sau tôi nhận được lá thư

nhỏ từ người bán hàng, viết tay, anh cám ơn và bày tỏ niềm vui khi giúp đỡ tôi. Tôi đưa bức thư cho vợ tôi xem: “Tuyệt không này!”, cô ấy nói: “Bài học hay, chúng ta bắt đầu làm điều này thôi”. Từ đó vợ tôi viết những bức thư cá nhân bằng tay, cho tất cả các khách hàng mới.

Để có mối quan hệ lâu dài, bạn cần làm những việc nho nhỏ như thế để xây dựng lòng trung thành, niềm tin, nó hơn hẳn những thứ cơ bản dựa trên giá cả, dịch vụ và lợi ích.

Chương 17 - Đồng hành cùng gia đình Stone

Sau khi khởi nghiệp được bốn năm rưỡi, gia đình Stone bước qua một bước ngoặt mới: Họ quyết định thuê nhân viên bán hàng để hỗ trợ vì họ không thể gánh vác hết công việc.

Việc thuê thêm nhân viên bán hàng - đặc biệt là người đầu tiên đặt ra nhiều thách thức: Bạn cần đảm bảo anh ta có đủ thời gian để thành công. Bạn phải tích lũy đủ tiền để trả lương cho nhân viên mới trong vòng một năm trước khi có ý định tuyển, để đảm bảo sự tồn tại của bạn nếu bất trắc xảy ra, và phải đào tạo họ một cách đúng đắn. Thuê một nhân viên bán hàng nghĩa là bạn đang đầu tư và bạn có quyền kỳ vọng một mức lợi nhuận trên sự đầu tư đó một cách hợp lý, đào tạo là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề đó. Sau đó giữ cho họ sự tập trung và có động lực. Thế là sau bảy năm, gia đình Stone đã vươn đến giai đoạn chín muồi khi họ tuyển thành công một nhân viên bán hàng theo các yêu cầu như vậy.

Khi môi trường kinh doanh đột ngột thay đổi, đặc biệt internet đã tạo ra hàng loạt thách thức và cơ hội mới. Gia đình Stone phát triển kỹ năng bán hàng qua internet, họ đã tiếp cận tốt hơn với khách hàng tương lai, họ có nhiều thời gian bán hàng hơn, tiếp cận khách hàng một cách rẻ hơn, nhanh hơn và dễ dàng hơn, mở rộng được thị trường. Công ty gia đình Stone phát triển ngày càng mạnh mẽ cũng từ sự nhiệt tình và lòng đam mê của họ.

Cuộc sống quá ngắn ngủi, đừng lãng phí thời gian của bạn, nếu bạn có niềm đam mê, bạn sẽ nhìn nhận công việc kinh doanh giống như một cuộc hành trình kỳ diệu và thú vị để trải nghiệm cuộc sống.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

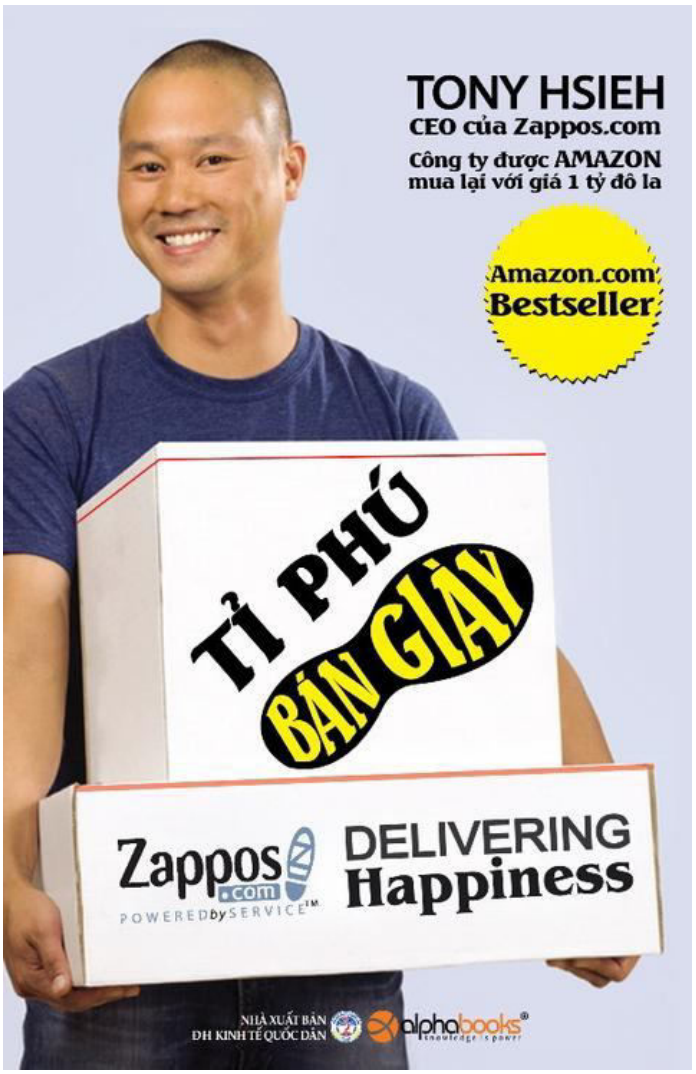
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tỷ phú bán giày

Tác giả: Tony Hseih

Xuất bản: 2010 tại Mỹ

Người dịch: Hoàng Thị Minh Hiếu

Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân 2011

Sách dày 314 trang

Về tác giả

Tony Hseik là CEO của LinkExchange, CEO của Công ty Zappos rất thành công và được rất nhiều người ngưỡng mộ và học tập.

Nội dung chính

Tác giả kể lại những bài học thành công và thất bại trong quá trình kinh doanh của mình, đồng thời bày tỏ quan điểm về hạnh phúc trong cuộc sống và trong kinh doanh.

Phần 1: Lợi nhuận

1 - Hành trình tìm kiếm lợi nhuận

Giống như những ông bố, bà mẹ gốc Á khác, bố mẹ tôi đặt kỳ vọng rất cao vào chúng tôi, như muốn tôi học trường y, lấy bằng tiến sĩ. Nhưng tôi chỉ quan tâm đến việc kinh doanh, nghĩ cách kiếm tiền.

Lúc tôi chín tuổi, tôi nói bố mẹ tôi đưa tôi đến Bắc Sonoma, nơi có nhà cung cấp giun đất nổi tiếng cả nước, tôi đang ấp ủ giấc mơ trở thành đối thủ cạnh tranh của họ. Bố mẹ tôi mua một hộp giun đất khoảng 100 con với giá hơn 30 đô la. Tôi tạo một hộp giun trong vườn nhà mình, đáy là lưới thép mỏng, đổ đầy bùn rồi thả 100 con giun đất vào đó. Hằng ngày tôi lấy lòng đỏ trứng gà vùi xuống hộp giun để chúng có thể sinh sôi nẩy nở nhanh hơn. Vì tôi biết các vận động viên chuyên nghiệp thường ăn trứng gà sống để tăng cường sinh lực. Sau 30 ngày tôi kiểm tra xem thử lũ giun sinh sôi như thế nào, nhưng tuyệt nhiên chẳng có một con giun mẹ

giun con nào cả. Ước mơ làm giàu từ giun của tôi đã tan biến, tôi rất buồn. “Con đường dẫn đến thành công của tôi cũng đã trải quan nhiều thất bại” (Thomas Edison)

Thời trung học, tôi làm công việc giao báo, chỉ kiếm được 2 đô la mỗi giờ. Sau đó, tôi quyết định tự làm bản tin bán cho bạn bè, mỗi bản 5 đô la, nhưng chỉ bán được 4 bản, tôi phải tìm bán thêm 4 trang quảng cáo nữa để có thu nhập. Vài tuần sau, tôi in bản số 2, nhưng bạn bè tôi đã hết tiền mua, tôi chỉ bán được 2 bản, tôi quyết định dừng vụ kinh doanh này lại.

Khi đọc tạp chí Boy’s life, tôi phát hiện dụng cụ làm khuy áo với giá 50 đô la, có thể biến một tấm hình hoặc mẫu giấy thành khuy áo sơ mi, mỗi chiếc khuy giá 25 xu. Tôi quảng cáo qua hình thức đặt hàng và giao hàng qua thư mà không cần gặp mặt trực tiếp. Tôi đã thành công. Hằng tháng tôi thu nhập khá ổn định. Khi tốt nghiệp cấp 2, tôi quyết định nhường công việc này cho cậu em Andy, sau này Andy truyền nghề lại cho cậu em út, cuối cùng, cậu út cũng phải bỏ nghề khi ba tôi chuyển về Hồng Kông.

Khi học hết cấp 3, tôi đã đọc một số cuốn sách ảo thuật và tôi đã biểu diễn các trò ảo thuật khá hay, hoàn toàn mới. Nhiều người tò mò muốn biết làm sao tôi làm được như vậy. Đọc được ý nghĩ đó, tôi quảng cáo trên tạp chí Boy’s life tốn hết 800 đô la (cũng qua thư), rằng tôi sẽ cung cấp dụng cụ và hướng dẫn cách biểu diễn. Sau một thời gian chờ đợi, tôi chỉ nhận được 10 đô la đặt hàng. Vậy là 800 đô la mất tiêu. Tôi cứ tưởng tôi là ông vua bất khả chiến bại của phương cách đặt hàng qua thư.

Tôi quyết định học đại học Harvard như mong muốn của ba mẹ tôi. Vào đại học, tôi tha hồ xem ti vi và phim cũng như chơi game. Tôi thường xuyên trốn học và ngủ nướng. Tính lại, suốt năm đầu đại học tôi chẳng lên lớp bao nhiêu. Để hoàn thành các môn điều kiện, tôi chọn ghi danh lớp học kinh thánh, vì lớp này không có bài tập, chỉ có bài thi cuối kỳ, tôi trốn học thoải mái. Hai tuần trước khi kiểm tra cuối kỳ, giáo sư phát đề cương để sinh viên nghiên cứu. Tôi lúng túng, cái khó ló cái khôn, tôi gửi tin nhắn đến tất cả các bạn sinh viên, tổ chức một cuộc tham gia nghiên cứu, mỗi sinh viên chỉ cần soạn 3 chủ để. Tôi tập hợp các bài viết, photo, đóng thành tập, bán với giá 20 đô la mỗi tập. Chẳng cần phải học bất cứ cuốn sách nào, cũng không tự viết, tôi đã có các bài nghiên cứu đầy đủ, mà lại kiếm được tiền. Tôi đã hoàn thành tốt bài thi cuối kỳ. Tôi đã khám phá ra sức mạnh của đám đông.

Thời gian sau đó, thành phố ra chỉ thị cấm mở các quán ăn nhanh gần trường học, lợi dụng cơ hội này, tôi và Sanjay đi tàu điện ngầm đến trạm gần nhất có cửa hàng Mc Donald’s mua bánh hamburger và bánh ngọt về ký túc xá bán. Nhưng bánh pizza lại lãi hơn, mua một chiếc 2 đô la, nướng xong bán 10 đô la. Tôi đầu tư 2.000 đô la trong vụ này, doanh số của tôi ngày càng tăng. Alfred là khách hàng số một của chúng tôi, anh đặt mua một chiếc pizza cỡ lớn, chỉ vài giờ sau anh lại mua thêm chiếc nữa. Alfred được chúng tôi đặt biệt danh là “thùng nước lèo” vì anh ăn rất nhiều, vài tiếng mà ăn 2 chiếc bánh như vậy là vô lý. Thời gian sau, chúng tôi phát hiện ra rằng Alfred mua bánh pizza rồi cắt thành từng miếng bán cho các bạn cùng phòng, rất có lãi. Tính ra, Alfred đã kiếm lãi gấp nhiều lần so với chúng tôi, mà lại ít vất vả hơn.

Chính nhờ việc kinh doanh bánh pizza của Alfred mà sau này tôi chọn anh làm giám đốc tài chính và giám đốc điều hành khi mở công ty Zappos.

2 - Được cái này, mất cái kia

Khi ra trường, cả Sanjay và tôi đều được công ty Oracle mời vào làm việc, lương cao cùng với chế độ cộng thêm. Thỉnh thoảng tôi lại hỏi thăm Sanjay, cũng như tôi, cậu ấy cảm thấy không có gì thú vị cả. Chúng tôi bàn cùng nhau làm cái gì đó vào cuối tuần để chống lại sự nhàm chán. Ý tưởng kinh doanh riêng rất thú vị, chúng tôi quyết định mở công ty IMS, thiết kế trang web cho các công ty.

Chúng tôi tiếp cận và thuyết phục phòng Thương mại địa phương thiết kế trang web miễn phí cho họ để từ đó tìm kiếm khách hàng. Khách hàng lớn đầu tiên là Hillsdale chịu trả 2.000 đô la để thực hiện trang web của họ. Chúng tôi thực sự đã làm được! Việc quyết định rời công ty Oracle là việc cần phải làm. Không hẳn chỉ vì tiền, nhưng tôi muốn được điều hành công ty kinh doanh của riêng mình và làm chủ số phận.

Cuối tuần đầu tiên, chúng tôi nhận thấy không thực sự đam mê công việc thiết kế trang web. Những tuần tiếp theo chúng tôi cảm thấy căng thẳng và chán nản. Ngày cuối tuần, trong tâm trạng buồn chán, chúng tôi quyết định tiến hành lập trình thử nghiệm ý tưởng Internet Link Exchange (trao đổi liên kết trên internet), sau này đổi tên là Link Exchange. Chỉ trong một tuần, chúng tôi thấy ý tưởng đó có tiềm năng rất lớn, chúng tôi tập trung sức lực biến Link Exchange thành một doanh nghiệp thành công.

Tháng 8 năm 1996, Lenny đề nghị chúng tôi bán Link Exchange cho Bigfoot với giá một triệu đô la tiền mặt và cổ phiếu. Chúng tôi cảm thấy choáng váng, Link Exchange chỉ mới thành lập có năm tháng mà giờ đây có cơ hội bán được giá cao như vậy. Nhưng chúng tôi vẫn đưa mức giá lên 2 triệu đô la. Cuộc mua bán không thành, nhưng Sanjay và tôi có động lực rất lớn để đưa Link Exchange tiến xa hơn.

Jerry Yang, người đồng sáng lập Yahoo! đến thăm chúng tôi. Chúng tôi rất phấn khởi và hy vọng ký kết hợp đồng quảng cáo với Yahoo!. Nhưng Jerry chẳng hề quan tâm đến hợp đồng mà anh muốn mua lại Link Exchange với giá hai mươi triệu đô la. Chúng tôi phải cố gắng lắm mới giữ được bình tĩnh khi nghi Jerry ngỏ ý. Chúng tôi suy nghĩ, nếu chúng tôi nhận 20 triệu đô la thì từ giờ đến cuối đời không phải làm gì nữa cả. Nhưng tôi đã gầy dựng công ty mà tôi yêu thích, tôi ngu ngốc gì mà phải bán nó đi. Chúng tôi quyết định từ chối lời đề nghị của Jerry.

Suốt 17 tháng tiếp theo, chúng tôi đều ngủ rất ít, chúng tôi không ngừng tuyển thêm nhân viên. Chúng tôi đã phạm sai lầm khi tuyển dụng người vào công ty, nền văn hóa công ty dần dần bị hủy hoại, tôi có cảm giác mọi thứ không còn thú vị như trước nữa.

Microsoft đưa ra giá 265 triệu đô la để mua Link Exchange, với vài điều kiện đi kèm. Họ muốn Sanjay, Ali và tôi tiếp tục ở lại, tôi sẽ được nhận thêm 40 triệu đô la nữa. Việc ký hợp đồng diễn ra chỉ sau vài tuần thương lượng. Chúng tôi không vui mừng như người ta tưởng mà có một tâm trạng ngậm ngùi pha lẫn thư thái lạ kỳ.

Bây giờ là cái gì đây? Cái gì tiếp theo? Các câu hỏi cứ luẩn quẩn trong đầu tôi: Thành công là gì? Hạnh phúc là gì? Tôi đang làm việc vì điều gì? Tôi không cần nhiều tiền nữa. Tôi chẳng chi tiêu hết số tiền tôi có, vậy tại sao tôi phải làm việc cho Microsoft? Tôi điểm lại điều hạnh phúc nhất trong cuộc đời mình chẳng có giai đoạn nào liên quan đến tiền cả. Tôi hiểu ra rằng, việc xây dựng sự nghiệp trở nên sáng tạo làm tôi hạnh phúc, tình bạn thân thiết làm tôi hạnh phúc, ăn một củ khoai nướng sau khi bơi khiến tôi vui. Xã hội và nền văn hóa đã đầu độc chúng ta, làm cho chúng ta không cần suy nghĩ nữa, chỉ cần mặc định thừa nhận càng nhiều tiền thì càng thành công và hạnh phúc. Tôi đã chọn cách thành thật với chính mình và quyết định từ bỏ số tiền Microsoft trả để giữ chân tôi. Tôi chưa biết mình sẽ làm gì, nhưng chắc chắn tôi sẽ làm một điều gì đó. Tôi quyết định không theo đuổi tiền bạc mà bắt đầu theo đuổi niềm đam mê của mình.

Tôi sẵn sàng bước sang một trang mới trong cuộc đời.

3 - Đa dạng hóa

Nhiều người trong chúng tôi rời Link Exchange đang cố tìm lời giải cho câu hỏi: “Làm gì bây giờ?”.

Một ngày nọ, tôi nhận được tin nhắn thoại của Nick Swinmurn, nói rằng anh ta vừa mới lập một trang web có tên shoesite.com, một cửa hàng bán giày trực tuyến giống như Amazon vậy. Tôi cho rằng đó là một ý tưởng ngớ ngẩn. Nick nói thêm, ngành công nghiệp giày dép mỗi năm mang lại cho nước Mỹ 40 tỷ đô la, trong đó doanh số bán hàng trên mạng chiếm 2 tỷ đô la. Chúng tôi đồng ý đầu tư cho shoesite.com. Sau đó chúng tôi đổi tên trang web là Zappos.

Ý tưởng kinh doanh thực sự ở đây là phải biết lập mối quan hệ đối tác với hàng trăm thương hiệu, họ sẽ cung cấp cho Zappos danh mục giới thiệu sản phẩm của họ. Zappos sẽ nhận đơn hàng từ khách hàng trên mạng, chuyển tới nhà sản xuất để họ trực tiếp chuyển sản phẩm đến khách hàng. Chúng tôi không biết ý tưởng bán giày trên mạng có thành công hay không, nhưng trước sự đam mê của Nick và Fred, tôi và Alfred sẵn sàng tham gia vào canh bạc lớn.

Khi tôi chưa xác định mình làm điều gì tiếp theo, tôi đã hời hợt đầu tư và kinh doanh chứng khoán. Đầu tư tiền vào chứng khoán của các công ty mà tôi chẳng biết tí gì và kết cục là bị mất rất nhiều tiền. Đầu tư ban đầu để hỗ trợ cho các ý tưởng và những công ty mới thật thú vị. Alfred và tôi đã thực hiện 27 vụ đầu tư và chẳng còn tí tiền nào trong quỹ. Vào thời điểm đó, dường như ý tưởng nào của chúng tôi nghe cũng tuyệt vời, vì vậy, tiền trong quỹ ra đi nhanh chóng. Tháng 4 năm 2000, cổ phiếu các công ty kinh doanh trên internet bắt đầu mất giá, gây hoang mang khắp thung lũng Silicon. Rất nhiều công ty phá sản. Chúng tôi từ chối rót vốn cho

các công ty trong danh mục đã đầu tư. Cuối cùng, Zappos là công ty duy nhất còn lại mà chúng tôi tiếp tục đầu tư, mặc dù không lạc quan cho lắm.

Tôi quyết định rút khỏi vai trò là một nhà đầu tư và một chuyên gia tư vấn, để tiếp tục làm một doanh nhân. Cuối năm đó, tôi bắt đầu làm việc toàn thời gian ở Zappos. Cuộc tìm kiếm cuối cùng đã hoàn tất. Tôi đã nhận ra điều mình muốn tập trung vào. Tôi đã xác định niềm đam mê mới của mình.

Phần II: Lợi nhuận và đam mê

4 - Củng cố vị thế của bạn

Hai năm tiếp theo rất khó khăn với Zappos. Chúng tôi chỉ tập trung vào mục tiêu làm sao để tồn tại. Chúng tôi không thể thu hút thêm bất cứ nguồn quỹ bên ngoài nào. Vài tháng sau, vì đã cạn tiền nên tôi phải dùng đến cả tiền trong tài khoản cá nhân của tôi ở ngân hàng để duy trì hoạt động của công ty.

Chúng tôi quyết định xem xét thật kỹ lưỡng các khoản chi, không tuyển dụng thêm người, thậm chí sa thải một số nhân viên, thuyết phục một số nhân viên còn lại giảm tiền lương hoặc không nhận lương để đổi lấy cổ phần trong công ty. Chúng tôi kê thêm giường ở các phòng của tòa nhà để tiết kiệm tiền thuê nhà cho nhân viên. Vận động nhân viên tương thân tương ái, hăng say chăm chỉ làm việc để vượt qua giai đoạn khó khăn. Chúng tôi gắn kết với nhau bởi mục tiêu giữ cho công ty khỏi phá sản.

Khi tiền trong tài khoản cá nhân cạn kiệt, tôi bán những khu đất của mình để có thể tiếp tục đầu tư cho Zappos. Cuối cùng tôi bán tất cả tài sản đã mua được trừ ngôi nhà đang ở và khu tổ chức tiệc trước kia.

Cần thay đổi mô hình kinh doanh để cứu công ty. Chúng tôi quyết định biến dịch vụ chăm sóc khách hàng trở thành mục tiêu chính của công ty. Chúng tôi thu hút các hãng giày nổi tiếng để có sản phẩm tốt phục vụ khách hàng, thuyết phục họ bán hàng cho chúng tôi lưu kho, mở cửa hàng bán lẻ song song với việc bán hàng qua mạng. Chúng tôi biến một nửa văn phòng làm nhà kho. Để có tiền mua hàng, tôi phải thanh lý mọi thứ tôi đã sắm được và đấu giá trang trại của mình.

Chúng tôi đã làm đúng. Doanh thu của chúng tôi đã tăng. Mọi người rất háo hức với mô hình kinh doanh mới. Nhưng chúng tôi vẫn không có đủ dòng tiền dương do phải chi trả các khoản vận chuyển bên ngoài. Đầu năm 2002, Công ty Elogistics ở Kentucky hợp tác với chúng tôi. Có kho ở Kentucky, chúng tôi có thể cắt giảm chi phí vận chuyển. Trong lần chuyển hàng từ kho California đến Kentucky, một xe tải bị trật bánh, lật nhào, tài xế bị thương và toàn bộ số giày trên xe tung tóe trên đường cao tốc, 20% lượng hàng với giá trị 500 nghìn đô la bị mất trắng.

Sau đó, các nhân viên của Elogistics không biết quản lý, rất nhiều giày trong kho ngày có nhiều vết bẩn không thể bán được. Công ty đối mặt với thời kỳ vô cùng khó khăn.

Chúng tôi thanh lý hợp đồng với Elogistics, thuê một nhà kho mới ở Kentucky và phải chuyển toàn bộ sản phẩm đi một lần nữa. Tất cả mọi chuyện đều phụ thuộc vào việc bán khu tổ chức tiệc của tôi trước kia, nếu không công ty sẽ hoàn toàn phá sản. Việc bán khu nhà này đối với tôi giống như việc kết thúc một thời đại. Thật khó mà không cảm thấy buồn bã, luyến tiếc. Vì nơi đây đã cho tôi biết bao kinh nghiệm và ký ức tuyệt đẹp về mọi người.

Khi việc mua bán đã hoàn tất, tôi chuyển toàn bộ số tiền cho Zappos mà lòng cảm thấy nhẹ nhõm. Chúng tôi có thể sống sót thêm 6 tháng nữa trước khi cần thêm tiền.

Chiến lược kết hợp dự trữ sản phẩm với chuyển trực tiếp sản phẩm cho khách hàng tiếp tục giúp chúng tôi đẩy mạnh doanh thu. Chúng tôi đã đạt 32 triệu đô la doanh thu vào năm 2002, gấp 4 lần năm trước. Tuy nhiên, chúng tôi biết tình hình vẫn còn căng thẳng. Chúng tôi thuyết phục các nhà cung cấp gia hạn thanh toán tiền hàng. Tôi tiếp tục gọi cho Wells Fargo để vay thêm tiền, hy vọng họ sẽ không từ chối thẳng thừng như các ngân hàng khác. Nhờ niềm tin của họ vào sự đam mê của chúng tôi dành cho việc kinh doanh, mặc dù nội bộ Wells Fargo có nhiều tranh cãi, cuối cùng, tháng 6 năm 2003 họ cho chúng tôi vay 6 triệu đô la. Cả công ty chúng tôi thở phào nhẹ nhõm. Chúng tôi đã thoát nạn. Cứ như một giấc mơ.

Chúng tôi kết thúc năm 2003 với tổng doanh số đạt 70 triệu đô la, vượt kế hoạch. Để thưởng cho tất cả mọi người, chúng tôi tổ chức một cuộc du lịch đến Las Vegas. Chuyến đi cũng là một bước ngoặt của công ty. Tháng sau, chúng tôi quyết định đóng cửa trụ sở và chuyển toàn bộ văn phòng từ San Francisco tới Las Vegas.

5 - Tiền đề cho sự phát triển: Thương hiệu, văn hóa, lực lượng nòng cốt

Lúc chúng tôi ở Las Vegas, không thể dựa dẫm vào bất cứ ai. Vì thế, văn hóa công ty trở thành ưu tiên số một. Chúng tôi yêu cầu tất cả nhân viên viết ra ý nghĩa về Zappos đối với họ, sau đó, chúng tôi tập hợp các ý tưởng thành sổ tay văn hóa Zappos. Hằng năm, chúng tôi đều tái bản và tặng cho nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng tiềm năng. Cuốn sách này bao gồm các ý khen, chê một cách chân thật, mỗi lần tái bản chúng ta sẽ dễ dàng biết được văn hóa Zappos biến đổi như thế nào theo thời gian.

Công ty luôn tâm niệm văn hóa là một phần không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh, nó thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động, và đó chính là thương hiệu của Zappos.

Nét nổi bật của văn hóa Zappos là dịch vụ chăm sóc khách hàng. Ngày nay, người ta xem "truyền thông xã hội" và "marketing tổng hợp" là biện pháp gây chú ý. Họ xem điện thoại là loại

công nghệ thấp, nhưng chúng tôi tin điện thoại là thiết bị gây ấn tượng tốt nhất. Qua điện thoại, bạn thu hút khách hàng năm, mười phút nếu bạn trình bày hợp lý, tạo cảm xúc, gây bất ngờ, khách hàng sẽ nhớ mãi và kể lại với bạn bè. Mọi sự tương tác được thực hiện vì mục tiêu xây dựng thương hiệu chứ không phải mục tiêu giảm chi phí. Đó là sự khác biệt của chúng tôi. Nên chúng tôi chỉ quan tâm xem nhân viên của mình có thực sự mang lại sự hài lòng hơn cả mong đợi cho mọi khách hàng hay không.

Ngày nay, nhờ kết nối internet, người ta sẽ chia sẻ gần như ngay lập tức một trải nghiệm tuyệt vời về một công ty nào đó cho hàng triệu người, trong lúc đó quảng cáo chỉ có tác dụng mức độ nhất định.

Vậy, văn hóa chính là thương hiệu của bạn.

Việc xác định rõ các giá trị cốt lõi của Zappos trở nên rất quan trọng để có thể phát triển văn hóa, thương hiệu. Chúng tôi muốn nhân viên thực hiện bất cứ công việc nào cũng đều dựa trên mười giá trị cốt lõi đó là: Luôn mang đến sự bất ngờ thông qua dịch vụ khách hàng, nắm lấy thời cơ và thay đổi, tạo ra sự thú vị và một chút gì đó khác thường, mạo hiểm sáng tạo và cởi mở, không ngừng học hỏi và hoàn thiện mình, thiết lập những mối quan hệ cởi mở và chân thành với giới truyền thông, xây dựng tinh thần gia đình và đồng đội lành mạnh, làm việc hiệu quả, đam mê và quyết tâm, khiêm tốn.

Chúng tôi chú trọng vào việc xây dựng tài sản của mình là những lực lượng nòng cốt ở mỗi phòng ban với những mức độ, kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau. Nếu không ngừng học hỏi và hoàn thiện bản thân cả về tính cách lẫn trình độ chuyên môn, các nhân viên sẽ không trụ lại công ty. Từng phòng ban có những chương trình đào tạo riêng, nhóm lực lượng nòng cốt đào tạo cho toàn công ty. Các nhân viên buộc phải tham gia vào nhiều khóa học để được thăng tiến.

Chiến lược thương hiệu, văn hóa, lực lượng nồng cốt của mình là bệ phóng cần thiết để Zappos tồn tại và phát triển bền vững.

Phần III: Lợi nhuận, đam mê và mục tiêu

6 - Bước sang một vị thế mới

Chúng tôi vẫn tiếp tục làm những công việc mình vẫn làm: liên tục cải thiện dịch vụ khách hàng đồng thời củng cố văn hóa của công ty. Nhưng đôi lúc có những phóng viên viết về chúng tôi, và khi giới truyền thông nhắc đến nhiều hơn, tôi được các cuộc hội thảo mời phát biểu. Tôi cố gắng rèn luyện kỹ năng phát biểu trước công chúng, việc phát biểu này ảnh hưởng tích cực, tạo được những mối quan hệ và cơ hội kinh doanh tuyệt vời. Từ những phản hồi, chúng tôi lập ra "Zappos sáng suốt", một dịch vụ video trực tuyến và "chương trình phát ngôn trực tiếp của Zappos". Chúng tôi nhận ra mình đang ở một vị thế tuyệt vời.

Nhưng chúng tôi có những lúc rất khó khăn trong việc thuyết phục hội đồng quản trị (bao gồm cả các nhà đầu tư) đồng tình với những hoạt động của chúng tôi. Phần lớn các thành viên trong hội đồng quản trị muốn chúng tôi chỉ chú trọng vào kết quả tài chính. Từ chối yêu cầu của họ sẽ khiến tôi có nguy cơ bị sa thải. Mà Alfred, Fred và tôi thì không muốn bán công ty. Tôi nhận ra mình đang học lại bài học đã từng rút ra từ Link Exchange. Chúng tôi đang nghĩ cách giải quyết các vấn đề liên quan đến hội đồng quản trị, đây là một thử thách phải vượt qua. Chúng tôi sẽ mua lại hội đồng quản trị.

Chúng tôi tính toán rằng, để mua được quyền kiểm soát hội đồng quản trị, chúng tôi cần khoảng 200 triệu đô la. Trong lúc đang tìm các nhà đầu tư tiềm năng thì Amazon liên lạc với chúng tôi. Về phía Amazon, dường như họ có cách nhìn cởi mở hơn khi biết chúng tôi muốn tiếp tục điều hành công ty với tư cách là một thực thể độc lập với một nền văn hóa và phương cách điều hành Zappos theo cách chúng tôi muốn.

Chúng tôi đẩy mạnh quá trình giao dịch toàn bộ cổ phiếu, nghĩa là các cổ đông của Zappos chỉ đơn giản đổi lấy cổ phiếu của Amazon. Với chúng tôi, điều này giống tinh thần hôn nhân, tương tự như các cặp vợ chồng có chung một tài khoản ở ngân hàng vậy.

Chúng tôi đã tìm ra con đường để mang lại hạnh phúc cho tất cả mọi người. Chúng tôi có thể hợp tác cùng nhau để kết hợp sức mạnh của nghệ thuật và khoa học, của quan hệ khách hàng và công nghệ cao. Tương lai đang chờ đón chúng tôi.

7 - Kết thúc trò chơi

Mục tiêu trong cuộc sống của bạn là gì? Bất kể câu trả lời của bạn như thế nào, tôi muốn bạn hãy trả lời câu hỏi tiếp theo: "Tại sao?", rồi bạn cứ tiếp tục hỏi "Tại sao?". Cứ liên tục trả lời

những câu hỏi đó, bạn sẽ tìm ra câu trả lời mà hầu hết chúng ta đều chấp nhận là “Tìm hạnh phúc trong cuộc sống”.

Tôi đã đọc các tác phẩm bàn về hạnh phúc của các nhà tâm lý học, tôi thực sự bị lôi cuốn, tôi đã áp dụng mọi thứ trong khoa học này vào Zappos. Niềm hạnh phúc của khách hàng khi nhận được món hàng rất vừa ý, nhanh chóng, bất kể ngày hay đêm. Niềm hạnh phúc của nhân viên Zappos khi một phần của nền văn hóa và các giá trị cốt lõi của công ty phù hợp với các giá trị của bản thân họ.

Zappos muốn mang lại hạnh phúc cho cả thế giới này.

Trong thực tế, thứ hạnh phúc mà mọi người nghĩ họ sẽ đạt được sẽ tan biến đi nhanh chóng, nghĩa là không mang lại sự hạnh phúc bền vững cho họ.

Vậy bạn phải tự vấn mình, liệu điều bạn muốn theo đuổi có thực sự đem lại hạnh phúc cho bạn không?

Khoa học nghiên cứu về hạnh phúc cũng cho thấy có những điều có thể khiến bạn hạnh phúc hơn mà bạn không nhận ra được.

Thực ra hạnh phúc bao gồm bốn vấn đề: kiểm soát được số phận, kiểm soát được sự tiến bộ của bản thân, sự kết nối sâu sắc của các mối quan hệ và tầm nhìn hay ý nghĩa của nó lớn hơn bản thân mình.

Tháp nhu cầu Maslow thực hiện mức độ nhu cầu của con người từ thấp đến cao (nhu cầu vật chất, phi vật chất, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện: hoàn thiện, độc lập, sáng tạo, đạo đức…). Tuy nhiên, ba điều kiện để hạnh phúc thể hiện là: niềm vui, đam mê và mục tiêu cao hơn. Sự biểu hiện dạng niềm vui thì ngắn ngủi, khi nguồn động lực mất thì mức độ hạnh phúc giảm xuống. Hạnh phúc được biểu hiện qua sự đam mê coi như một dòng chảy, nó kéo dài hơn. Mục tiêu cao hơn là một trong những điều có ý nghĩa và lớn hơn cả bản thân bạn, nghiên cứu cho thấy đây là dạng hạnh phúc kéo dài lâu nhất.

Điểm tương đồng giữa những phát hiện con người hạnh phúc (niềm vui, đam mê, mục tiêu) và những phát hiện khiến các công ty trở thành những công ty lớn vững bền (lợi nhuận, đam mê, mục tiêu) là một trong những điều thú vị nhất mà tôi khám phá được. Tôi mong rằng, các doanh

nhân trẻ, những công ty mới thành lập có cảm hứng lấy hạnh phúc là giá trị cốt lõi trong các mô hình kinh doanh của bạn, như những bài học mà tôi đã tổng kết được tại Zappos.

Nếu hạnh phúc là mục tiêu của tất cả mọi người, thì tại sao chúng ta lại không thể thay đổi được thế giới và khiến tất cả mọi người, mọi công việc kinh doanh đều trở nên tốt đẹp hơn!

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

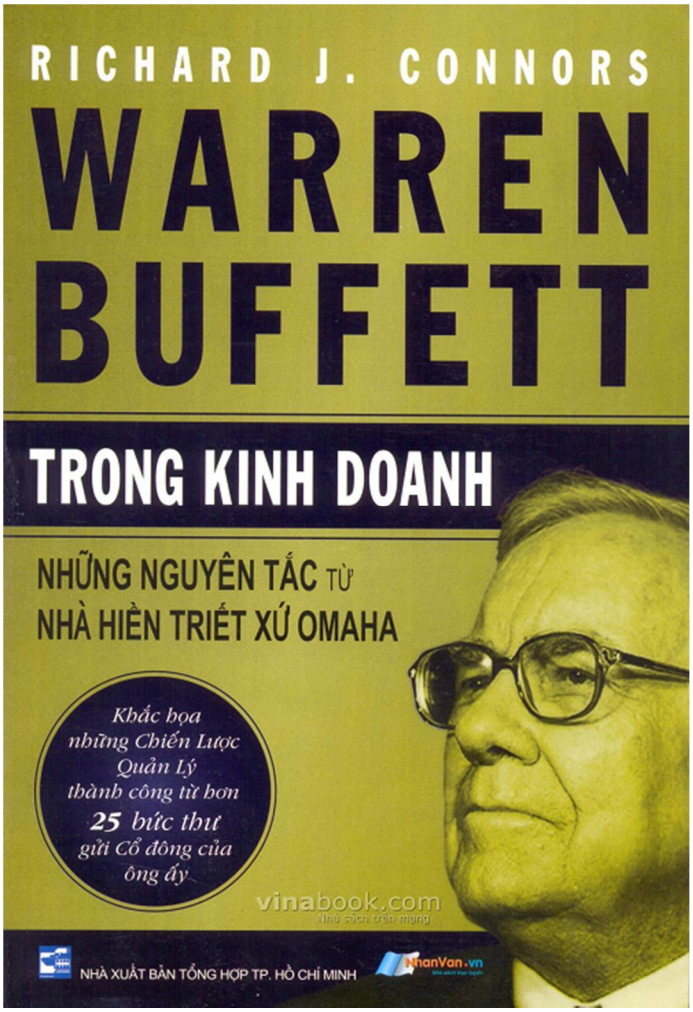
(Like để nhận thêm nhiều cập nhật)

Chương trình được sự hợp tác của



NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Warren Buffett trong kinh doanh

Người chọn lọc và sắp xếp: Richard J. Connors

Người dịch: Nguyễn Hoàng Thanh Ly

Nhà xuất bản Tổng Hợp TP. HCM 2012

Sách gồm: 336 trang

Về tác giả

Richard J. Connors là nhà cố vấn đầu tư kiêm chủ sở hữu công ty quản lý đầu tư Connors. Ông giới thiệu khóa học về Warren Buffett ở Đại học Washington.

Nội dung chính

Tác phẩm là tuyển tập các bức thư được Warren Buffett – nhà kinh doanh, nhà hiền triết xứ Omaha - gửi cổ đông Berkshire Hathaway. Qua đó, ông tiết lộ những nguyên tắc quản lý cơ bản của mình đối với những thực tiễn kinh doanh lành mạnh.

Chương 1 – Xem cổ đông như đối tác

Chúng tôi xem các cổ đông Berkshire là những nhà đồng đầu tư. Phần lớn cổ đông chấp nhận quan hệ đối tác lâu dài, họ xem trọng cổ phiếu Berkshire như Bershire tôn trọng các công ty mà mình đầu tư.

Vận mệnh tài chính của cổ đông sẽ đồng điệu với vận mệnh tài chính của Charlie và tôi.

Trong quan hệ đối tác, sự bình đẳng đòi hỏi lợi ích đối tác phải được đánh giá ngang nhau khi họ tham gia hoặc rời khỏi cuộc chơi.

Chương 2 – Văn hóa doanh nghiệp

Thường, hoạt động mua lại doanh nghiệp đơn thuần chỉ là vấn đề “buôn bán”. Khi hợp đồng chưa kịp ráo mực, bên mua đã tính đến các “chiến lược thoát thân”. Nếu bạn quyết định bán doanh nghiệp thì Berkshire Hathaway sẽ mang lại một số lợi thế mà đa số người mua khác không có. Chúng tôi mua để giữ. Tất cả các doanh nghiệp mà chúng tôi sở hữu đều tự điều hành. Nếu bạn quyết định làm ăn với Berkshire thì chúng tôi sẽ trả bằng tiền mặt. Doanh nghiệp của bạn sẽ không được Berkshire sử dụng làm tài sản để thế chấp vay tiền. Chúng tôi hành xử chính xác những gì đã hứa là vì làm thế để đạt được những kết quả kinh doanh tốt nhất.

Berkshire không có “chiến lược thoát thân”. Chúng tôi nghiêm túc đón nhận nghĩa vụ của mình đối với những người đã tạo ra doanh nghiệp. Nếu các ông chủ sở hữu đối xử tôn trọng với doanh nghiệp lẫn nhân viên của mình, thì hành vi của họ thường làm tiêm nhiễm thái độ lẫn thực tiễn làm việc trong công ty. Khi mối ràng buộc cảm xúc này tồn tại thì nó sẽ khiến những phẩm chất quan trọng nhiều khả năng xuất hiện trong doanh nghiệp.

Chúng tôi thích cộng tác với ai yêu thích với công ty mình. Chúng tôi yêu cầu các CEO của mình quản lý sao cho đạt được giá trị lâu dài tối đa, thay vì tập trung cho thu nhập quí tới. Đó là nền tảng văn hóa mạnh mẽ nhất mà bạn có thể có.

Tôi sẽ vô cùng tự hào khi Berkshire cùng với các thành viên then chốt trong gia đình bạn cùng sở hữu.

Tôi tin rằng, sẽ có nhiều niềm vui điều hành doanh nghiệp trong 20 năm tới như những gì mà bạn đã có trong 20 năm qua.

Nếu bạn có doanh nghiệp phù hợp thì gọi điện cho tôi.

Chương 3 – Quản trị doanh nghiệp

Thái độ tự lập đích thực là phẩm chất vô cùng quí giá ở một giám đốc. Ngoài việc tự lập, các giám đốc còn phải có kiến thức công việc, thái độ hướng đến cổ đông và niềm quan tâm đích thực dành cho công ty.

Cả năng lực và lòng trung thành của các nhà quản lý đã từ lâu cần được giám sát. Quá nhiều người trong số này có cách hành xử tồi tệ trong những năm gần đây. Hiện tượng vượt quá giới hạn đã trở nên phổ biến nhưng rất ít bàn tay bị đánh.

Chúng tôi sẽ lựa chọn những giám đốc có lợi ích chủ sở hữu đích thực và sâu sắc, là thành viên có gia đình sở hữu số cổ phiếu ít nhất 40 triệu USD mà không phải qua quyền chọn hoặc được tặng. Họ không hưởng các loại phí hoặc bảo hiểm trách nhiệm ngoài tỷ lệ phần trăm rất nhỏ trên thu nhập hàng năm của họ. Chúng tôi muốn các hành vi của giám đốc bị chi phối bởi hệ quả từ những quyết định của họ đối với giá trị ròng của gia đình họ, chứ không phải mức lương thưởng dành cho họ. Nếu có sự cố gì nghiêm trọng xảy ra trong phiên làm việc của các giám đốc thì họ thường chịu tổn thất nhiều hơn so với bạn. Bạn thắng, họ thắng lướt; bạn thua, họ thua nặng. Chúng tôi kỳ vọng những lợi ích này sẽ chi phối hành động của họ ở mức độ nào đó. Tuy nhiên, khi tài năng và sinh lực của họ suy giảm thì khả năng tự đánh giá của họ suy giảm theo, thì những người ngoài cuộc phải “tuýt còi” cảnh báo.

Để chuẩn bị các báo cáo tài chính của công ty, ban kiểm soát không thể kiểm soát, chỉ có tổ chức kiểm toán bên ngoài doanh nghiệp mới có thể xác định xem thu nhập mà ban quản lý tuyên bố là có đáng ngờ hay không. Trong một số trường hợp, các tổ chức kiểm toán đều biết rõ những sự gian dối, nhưng họ im lặng vì họ xem các CEO, CFO là khách hàng của mình và là người trả tiền cho họ.

Cách làm sẽ giúp phá vỡ mối quan hệ gắn bó ấy là các ban kiểm soát phải chất vấn và buộc các tổ chức kiểm toán nói thật. Làm cho họ hiểu rằng họ có thể bị phạt những khoản tiền lớn hoặc đứng trước vành móng ngựa nếu không nói ra những điều mình biết hoặc nghi ngờ.

Chương 4 – Các nhà quản lý ở Berkshire

Chúng tôi có ý định duy trì thực tiễn làm việc của mình với chỉ những ai chúng tôi yêu mến và ngưỡng mộ. Khi làm việc với người khiến bạn không yên bụng thì điều đó cũng giống như kết hôn vì tiền.

Để trở thành người chiến thắng thì bạn phải làm việc với người chiến thắng.

Thường thì các quản lý đi cùng với công ty được chúng tôi mua lại, đã chứng minh được tài năng của họ trong suốt sự nghiệp vốn trải qua rất nhiều thăng trầm. Họ là những ngôi sao quản lý từ rất lâu trước khi biết đến chúng tôi. Đóng góp chủ yếu của chúng tôi là không can thiệp vào công việc của họ.

Mục đích cơ bản của chúng tôi trong vai trò chủ sở hữu là hành xử với các nhà quản lý tương tự như cách chúng tôi hành xử với các cổ đông Berkshire. Các nhà quản lý muốn được đối xử công bằng, họ không muốn bị ai lợi dụng, họ muốn tự mình vẽ nên bức tranh của chính họ, họ yêu thích điều đó và họ sẽ nhận được điều mình muốn ở Berkshire.

Chương 5 – Thông tin truyền đạt

Tôi có 3 đền nghị cho các nhà đầu tư: thứ nhất, hãy cẩn thận trước những công ty thực hiện khả năng kế toán yếu ớt. Thứ hai, những ghi chú khó hiểu ở cuối trang báo cáo thường cho thấy một ban quản trị không đáng tin cậy. Thứ ba, hãy tỏ ý nghi ngờ trước những công ty khoa trương các dự báo thu nhập và kỳ vọng tăng trưởng.

Ở Berkshire, báo cáo đầy đủ có nghĩa là cung cấp cho bạn những thông tin mà chúng tôi muốn bạn sẽ cung cấp cho chúng tôi nếu vai trò của chúng ta được hoán đổi cho nhau.

Chúng tôi giao tiếp với các bạn theo vài cách khác nhau: thông qua báo cáo hàng năm, cố gắng cung cấp cho tất cả cổ đông càng nhiều thông tin giá trị càng tốt. Chúng tôi cố gắng chuyển tải một lượng thông tin tuy ngắn gọn nhưng quan trọng trong báo cáo hàng quí qua internet. Một dịp quan trọng khác là truyền đạt thông tin ở hội nghị thường niên.

Trong tất cả các cách truyền đạt của mình, chúng tôi luôn cố gắng đảm bảo tính trung thực liên quan đến hoạt động hiện tại cũng như những đặc điểm kinh tế dài hạn của doanh nghiệp, sao cho không để một cổ đông nào hiểu nhầm.

Ở hội nghị thường niên, Charlie và tôi rất vui vẻ trả lời những câu hỏi của cổ đông bất kể thời gian. Chúng tôi thích truyền đạt thông tin trực tiếp từ nhà quản lý đến chủ sở hữu và tin rằng hội nghị thường niên là nơi lý tưởng dành cho việc trao đổi này.

Chương 6 – Mua lại Nebraska Funiture Mart "Bà B phi thường"

Bà B (Rose Blumkin) sinh năm 1893 tại Nga, bà đã vượt biển đến Mỹ lúc bà 23 tuổi. Thuở nhỏ, bà không được học hành đầy đủ, bà chưa học hết cấp tiểu học, bà không nói được tiếng Anh. Ở Mỹ, bà bắt đầu bán quần áo cũ. Năm 1937, bà tích cóp được 500 đô la, bà thành lập Nebraska Funiture Mart (NFM) tại Omaha, một cửa hàng đồ đạt nội thất, vật dụng và thảm. Bà có mặt ở cửa hàng bảy ngày mỗi tuần từ lúc mở cửa cho đến lúc đóng cửa. NFM đã phát triển lớn mạnh thành cửa hàng nội thất lớn nhất nước.

Bà ấy thích tôi mua lại doanh nghiệp này, và chúng tôi đã mua 90% giá trị doanh nghiệp, khi ấy bà đã 89 tuổi. Bà vẫn làm chủ tịch và tiếp tục đứng ở bộ phận bán hàng với bảy ngày mỗi tuần. Đến lúc 93 tuổi bà vẫn chưa đạt đến đỉnh cao phong độ của mình. Bà đã tổ chức sinh nhất lần thứ 100 vào năm 1993.

Đây là một doanh nghiệp lý tưởng, được xây dựng trên giá trị phi thường dành cho khách hàng, để rồi giá trị ấy lại chuyển thành lợi ích kinh tế phi thường dành cho những người chủ sở hữu.

Trường Đại học New York đã trao tặng bà bằng Tiến sĩ danh dự ngành khoa học thương mại và bà đã có tên trong sách kỷ lục Guinness thế giới.

Câu chuyện kinh doanh của bà B quả là độc nhất vô nhị và tôi là fan hâm mộ của bà ấy.

Bí quyết kinh doanh của bà B chẳng có gì khó hiểu, tựu trung là: (1) thể hiện sự nhiệt tình và hào hứng, (2) định nghĩa quan điểm hiện thực phi thường và kiên quyết hành động theo quan điểm ấy, (3) phớt lờ những đề nghị nằm ngoài phạm vi kỹ năng, (4) không bao giờ hành xử kiểu "bề trên" đối với bất kỳ ai đặt quan hệ làm ăn với mình. Bà B tóm gọn các ý trên thành câu nói: "Bán rẻ và nói thật".

Chương 7 – Mua lại Geico "Cổ phiếu tôi thích nhất"

Tôi vào khoa kinh doanh của Đại học Columbia cũng chỉ vì muốn theo học với Ben Graham, một thần tượng của tôi. Ben là chủ tịch một công ty Bảo hiểm của chính phủ. Sau khi được nghe giới thiệu về tài liệu bảo hiểm, tôi cố tìm đến Geico ở Washington, một công ty bảo hiểm ô tô. Khi biết tôi là học trò của Braham nên Davy, trợ lý chủ tịch, đã nhiệt tình hướng dẫn tôi về hoạt động của ngành bảo hiểm. Tôi cảm thấy hào hứng với Geico, nên khi học xong đại học, tôi quay về Omaha để bán chứng khoán, tôi chỉ tập trung vào chứng khoán Geico. Rao hàng thất bại, tôi viết bài báo về Geico "Cổ phiếu tôi thích nhất" đăng trên tạp chí Tài chính. Tôi đã mua cổ phiếu Geico nhiều lần trong năm bằng cách đi giao báo The Washington Post. Tôi mua được 350 cổ phiếu trị giá 10,282 đô la và cuối năm giá trị tăng lên 13,125 đô la.

Năm 1952, tôi bán toàn bộ cổ phần ở Geico với giá 15,259 đô la chuyển qua mua chứng khoán bảo hiểm Western vì thấy rẻ. Thời gian sau, lượng cổ phiếu Geico mà tôi đã bán tăng giá trị lên 1,3 triệu đô la, điều này đã dạy cho tôi một bài học về sự thiếu khôn ngoan.

Đặc biệt Geico có hai nhà quản lý tài ba là Tony và Lou đã điều hành hoạt động của công ty một cách khéo léo đã thu hút người mua bảo hiểm. Nhưng bí quyết tối thượng của công ty chính là chi phí hoạt động thấp nhất của nó mà các đối thủ không cạnh tranh nổi, nhất là giai đoạn mà Jack Byrne nhận cương vị CEO. Vì tin tưởng vào Jack và sức mạnh của Geico nên Berkshire bỏ ra 45,7 triệu đô la để sở hữu 33,3% cổ phần của Geico vào năm 1980, đến 1995 chúng tôi trả 2,3 tỉ đô la để mua phần còn lại. Berkshire như "hổ thêm cánh". Chúng tôi đã tạo ra môi trường làm việc phù hợp để công ty có thể chuyển nguồn tiềm năng gần như vô tận của họ thành những thành tựu vô song.

Chương 8 – Mua lại General Reinsurance

Vào năm 1988, khi đồng ý sáp nhập Berkshire với Gen Re, tôi nghĩ rằng công ty này luôn trung thành với ba quy tắc: (a) bao tiêu với kỷ luật kiên định, (b) dự trữ một cách dè dặt, và (c) tránh dồn lũy các vụ tai tiếng có thể dẫn đến một sự kiện "bất khả thi" đe dọa khả năng thanh toán các hoạt động bảo hiểm.

Các nhà đầu tư nên hiểu rằng, trong mọi dạng tổ chức tài chính, sự tăng trưởng nhanh chóng, đôi khi lại che giấu những vấn đề nghiêm trọng (và thỉnh thoảng là sự lừa gạt). Các hợp đồng dài hạn và có yếu tố

thay đổi, rất khó để đánh giá theo thời giá, tạo ra cơ hội để "tưởng tượng", khi các nhà giao dịch ước tính giá trị của chúng. Các CEO không đủ năng lực để quản lý hệ thống sổ sách kế toán phái sinh phức tạp đồ sộ, các loại phí phái sinh rất nguy hiểm, chúng làm gia tăng đột ngột tỉ lệ đòn bẩy các rủi ro. Các hợp đồng phái sinh lại thường không được thanh toán trong hàng năm trời, thậm chí hàng thập kỷ khi các bên đối tác luân phiên khiếu nại lẫn nhau.

Báo cáo thu nhập lớn dẫn tới các khoản tiền thưởng hàng triệu đô, các CEO hưởng lợi từ quyền chọn của mình, báo cáo giả tạo, phóng đại phải mất nhiều năm sau mới phơi bày. Một số vụ lừa gạt qui mô lớn "tạo điều kiện bởi các giao dịch phái sinh. Theo chúng tôi, các khoản phái sinh là thứ vũ khí tài chính mang tính diệt hàng loạt, có tiềm năng gây chết người.

Các con số giả định ẩn chứa rất nhiều nguy hiểm, không một giải pháp thực tế nào có thể giúp chúng tôi thoát khỏi mê cung của các khoản nợ vốn đã tồn tại trong hàng thập kỷ. Nếu hoạt động phái sinh cần được hỗ trợ thì nó sẽ ảnh hưởng đến nguồn vốn cũng như mức tín dụng cảu Berkshire. Chúng tôi có các khoản thua lỗ 262 triệu USD vào các năm 2002, 2003. Các cổ đông của chúng tôi đang phải trả một mức giá cao hơn nhiều so với những gì cần thiết để thoát khỏi doanh nghiệp này. Tôi chắc rằng, mình có thể tiết kiệm xấp xỉ 100 triệu USD nếu tôi đóng cửa Gen Re nhanh hơn. Tôi rút ra là: mình chẳng biết gì về những gì đang diễn ra trong danh mục đầu tư của họ.

Chương 9 – Đánh giá và quản lý rủi ro

Người chiến thắng là người luôn kiên trì tuân thủ ba nguyên tắc: (1) họ chỉ chấp nhận rủi ro mà họ có thể đánh giá đúng, (2) họ hạn chế thương vụ được chấp nhận theo hướng đảm bảo rằng họ không phải chịu bất kỳ tổn thất nào từ những sự kiện có liên quan đe dọa khả năng thanh toán, (3) họ tránh những thương vụ có liên quan đến rủi ro về mặt đạo đức.

Trong hoạt động siêu thảm họa của chúng tôi, khách hàng là những công ty bảo hiểm phải đối mặt với tính bất ổn lớn trong nguồn thu nhập và mong muốn giảm thiểu điều đó. Sản phẩm chúng tôi bán chính là thái độ quyết tâm thay đổi tính bất ổn đó trong hệ thống sổ sách kế toán.

Trong hoạt động bảo hiểm, điều quan trọng là phải nhớ rằng hầu hết mọi trường hợp "bất ngờ" đều không mấy dễ chịu, với suy nghĩ đó, chúng tôi định giá các nguy hiểm tài chính của doanh nghiệp siêu thảm-họa một cách hợp lý, sao cho khoản 90% tổng tiền đóng bảo hiểm đủ để chi trả cho các khoản tổn thất và chi phí.

Chúng tôi luôn đảm bảo rằng các khoản thua lỗ của doanh nghiệp siêu thảm-họa, bất kể lớn đến đâu, cũng sẽ không ảnh hưởng lớn đến giá trị cốt lõi của Berkshire. Khoản thua lỗ lớn nhất cho đến này là thảm họa Trung tâm Thương mại Thế giới, khiến ngành bảo hiểm mất 35 tỉ USD, làm chấn động ngành bảo hiểm và tái bảo hiểm. Nhưng, một sự kiện trị giá 100 tỉ USD hoặc thậm chí lớn hơn vẫn nằm trong khả năng của chúng tôi. Rất nhiều công ty bảo hiểm xem khoản thất thoát bảo hiểm 100 tỉ USD là điều không thể nghĩ đến, và thậm chí không có kế hoạch dự phòng cho trường hợp này. Nhưng ở Berkshire, chúng tôi luôn có sự chuẩn bị. Các khoản thu nhập từ hoạt động đầu tư cũng như hoạt động kinh doanh khác của chúng tôi sẽ dễ dàng vượt xa mức chi phí đó. Khi không thể tìm thấy điều gì đó thú vị để đầu tư

thì mục tiêu mặc nhiên của chúng tôi là các phương tiện của kho bạc Mỹ, cả hối phiếu lẫn hợp đồng mua bán.

Chúng tôi sẽ tiếp tục có đủ khả năng lẫn sự quan tâm để trở thành nhà bảo hiểm siêu thảm họa lớn nhất trên thế giới.

Chương 10 – Lương, thưởng cho giám đốc điều hành

Ở Berkshire, chúng tôi muốn có các chính sách khen thưởng vừa dễ hiểu, vừa đồng bộ với những gì chúng tôi muốn các đồng nghiệp mình đạt được. Khi sử dụng các chính sách khen thưởng thì chúng luôn gắn liền với kết quả hoạt động thuộc quyền hạn của một CEO cụ thể.

Berkshire vận dụng nhiều thỏa thuận khen thưởng khác nhau, tùy thuộc vào một số yếu tố, dù với thỏa thuận khen thưởng gì thì vẫn cố gắng duy trì sự đơn giản và công bằng.

Nếu một CEO đặt cược 300 điểm, thì ông ấy sẽ được thưởng khi ghi được 300 điểm, cho dù những tình huống nằm ngoài tầm kiểm soát của ông ấy khiến hoạt động của Berkshire bị đình trệ, và khi đạt được 150 điểm thì ông ấy sẽ không được thưởng nếu nhờ thành công của người khác mà hoạt động của Berkshire tăng trưởng nhanh chóng.

Chúng tôi không đặt mức trần cho tiền thưởng và khả năng để nhận thưởng cũng không có cấu trúc phân cấp cũng như không bị yếu tố tuổi đời, tuổi nghề chi phối.

Chương 11 – Quản lý thời gian

Cuộc sống của bạn bị chi phối bởi quá nhiều thứ mà bạn thực sự không có quyền lựa chọn. Tôi thì không muốn thế. Giờ đi làm và trở về nhà của tôi không cố định, tôi không thích gò ép theo khuôn khổ. Tôi đọc 5 tờ báo mỗi ngày, cả tạp chí nữa. Tôi đọc tất cả các báo cáo hàng năm. Có thể nói tôi dành từ 75% đến 80% thời gian để đọc. Tôi trả 5 triệu USD mỗi năm cho việc được chơi bài bridge trực tuyến 12 giờ mỗi tuần.

Tôi không có thời gian để cắt cỏ, tỉa hàng rào hay rửa ôtô. Thời gian của tôi rất quí giá. Tôi biết bố trí thời gian của mình và không muốn thời gian bị trở ngại. Tuy nhiên, tôi thường hẹn khách: “hãy đến bất cứ lúc nào”. Ngày làm việc của tôi như là một chuỗi những giờ làm việc không quy củ. Tôi không sử dụng máy tính điện tử, bảng theo dõi chứng khoán và máy vi tính cá nhân. Tôi tham gia với thế giới chung quanh thông qua một chiếc điện thoại. Nhưng chuông điện thoại không đổ chuông nhiều lắm.

Chương 12 – Làm thế nào để đối mặt với khủng hoảng

Sự điều chỉnh khác thường của Warren Buffett ở Salomon

Năm 1987, Berkshire với 700 triệu USD đã mua cổ phần của Salomon Brothers và trở thành cổ đông lớn nhất của công ty này.

Tháng 12.1990 và tháng 2.1991, giám đốc điều hành của Salomon là Paul W. Mozer đã thực hiện các giao dịch ngầm, trái phép của các tài khoản khách hàng Salomon. Ngày 18.8.1991, Bộ Tài chính Mỹ cấm

Salomon tham gia đấu giá chứng khoán chính phủ; chắc chắn Salomon phải đối mặt với nguy cơ phá sản. Sự sụp đổ của Salomon có thể lay chuyển đến tận gốc rễ của hệ thống tài chính toàn cầu. Chính ngày ngày, tôi được bầu làm chủ tịch lâm thời không hưởng lương của Salomon.

Việc đầu tiên là công tác nhân sự: giám đốc Mozer bị sa thải, các chủ tịch Gutfreund và Strauss từ chức. Denham và Maughan được bổ sung vào ban điều hành. Tôi tiến hành một cuộc thanh tra nội bộ Salomon và đã đệ trình cho ủy ban năng lượng và Thương mại bản báo cáo 52 trang vào 4.9.1991.

Tôi tin rằng, tôi gặp một vấn đề đặc biệt nghiêm trọng, nhưng không phải quá phổ biến mà chỉ gói gọn trong một số ít người. Tôi cho ban hành một số qui tắc và thủ tục ở Salomon. Nhưng môi trường khuyến khích hành vi tốt chắc chắn quan trọng hơn nhiều so với các qui tắc.

Tôi lập ra khoản dự trữ trước thuế hợp pháp với 200 triệu USD dành cho những khoản thanh toán, án phí, kiện tụng liên quan khác, nhanh chóng chi trả mọi khoản phạt và khiếu nại hợp lý nhưng sẽ kiện những khiếu nại không hợp lý hoặc bị bơm phồng.

Tôi định lại các khoản lương thưởng 110 triệu USD, trước đây đã chi về vấn đề này một cách phi lý, ảnh hưởng đến mức thu nhập của cổ đông. Chúng tôi muốn thấy các nhà quản lý trở nên giàu có qua quyền sở hữu của mình chứ không phải thông qua việc tận hưởng quyền sở hữu của người khác.

Triết lý trả tiền dựa trên hiệu quả của chúng tôi chắc chắn sẽ khiến một số nhà quản lý ra đi, nhưng điều quan trọng hơn là chính triết lý này có thể thuyết phục các nhà quản lý hàng đầu ở lại.

Những hoạt động bình thường của quí 3 đã tạo ra khoản lợi nhuận tuyệt vời. Trong bản khảo sát của Fortune vào cuối năm, Salomon đã nhảy lên thứ 3 trong 311 công ty, xét trên cương vị cải tiến danh tiếng. Quyết định sáng suốt của tôi là đã bổ nhiệm Maughan làm tổng giám đốc. Nếu thiếu sự kết hợp chặt chẽ giữa Maughan với Denhan, Don Howard, John MacFarlane thì công ty chắc chắn không thể tồn tại. Tôi sẽ không bao giờ quên ơn họ.

Chương 13 – Những nguyên tắc và thực tiễn quản lý

Chúng tôi định ra mục tiêu kinh tế dài hạn gồm: duy trì vị thế tài chính "dạng hưu cao cổ", mở rộng "hào chiến lược" xung quanh các doanh nghiệp đang hoạt động, kiếm được và phát triển những dòng thu nhập mới, đa dạng và mở rộng, vun đắp lực lượng nòng cốt.

Để đạt được những mục đích trên, chúng tôi luôn tìm kiếm và mua lại các công ty có hoạt động kinh doanh mà chúng tôi hiểu rõ, trạng thái kinh tế dài hạn thuận lợi, ban quản trị có năng lực, đáng tin và một nhãn giá hợp lý. Một doanh nghiệp có "hào chiến lược" kiên cố chẳng hạn như trở thành nhà sản xuất giá rẻ hay sở hữu một nhãn hiệu có uy tín toàn cầu.

Việc nhượng quyền kinh tế phải phát sinh từ một sản phẩm hay dịch vụ mà: (1) được cần đến hoặc mong muốn, (2) không có sự thay thế tương ứng, (3) không chịu sự điều chỉnh về giá.

Chúng tôi cố gắng mua những doanh nghiệp tốt với giá cả hợp lý thay vì mua những doanh nghiệp khá với giá tốt.

Về việc phân bổ nguồn vốn, tại Berkshire, ở các công ty sở hữu mà chúng tôi không kiểm soát, thực hiện khá tốt, rất thông minh, theo hướng gia tăng giá trị của mỗi cổ phần, tránh những động thái làm giảm giá trị đó. Nếu phân bổ nguồn vốn thiếu thông minh sẽ đưa đến hậu quả mà chúng ta thường gọi là "tái cấu trúc".

Về chính sách cổ tức, chúng ta hiểu rằng, sự lạm phát sẽ khiến một phần hoặc cả khoản thu nhập bị giới hạn giá trị; nghĩa là một đô la thu nhập được giữ lại để tái đầu tư cho doanh nghiệp đã chuyển thành 25 cent giá thị trường. Một số doanh nghiệp bất chấp tính chất đó, thay vì trả cho chủ sở hữu, họ tái đầu tư với mục đích mở rộng phạm vị hoạt động hoặc tạo trạng thái tài chính dư dả, nếu thiếu sáng suốt sẽ dẫn đến thảm họa. Chỉ có lý do hợp lý nhất để giữ lại khi thấy được một viễn cảnh hợp lý, hoạt động cốt lõi tuyệt vời; và phần dư được thanh toán cho cổ đông dưới dạng cổ tức hoặc sử dụng để mua lại cổ phiếu.

Ở Berkshire, chúng tôi không cấp vốn, chúng tôi tin rằng, công ty con nào mượn tiền đều nên trả một tỷ lệ thích hợp cho nguồn vốn vay, không nên được bao cấp bởi công ty mẹ.

Chúng tôi muốn các nhà đầu tư xem họ là chủ sở hữu doanh nghiệp và ở lại lâu dài. Họ nên tập trung vào kết quả kinh doanh, không phải giá thị trường. Chúng tôi muốn cổ phiếu được giao dịch ở một biên độ hẹp. Khi hoạt động giao dịch diễn ra sôi nổi chứng tỏ nhiều chủ sở hữu rời bỏ công ty. Nếu chia nhỏ cổ phiếu, thì chúng tôi sẽ thu hút một bộ phận người mua "cấp thấp"; họ chỉ tập trung vào giá cổ phiếu thay vì quan tâm về giá trị doanh nghiệp.

Các nhà quản lý ở Berkshire điều hành doanh nghiệp của mình như là tài sản riêng và duy nhất của gia đình họ, chúng tôi tin vào tuyên bố của Charlie. Với các cấp quản lý: "Hãy nói cho tôi nghe tin xấu, tin tốt sẽ tự mình giải quyết lấy nó".

Khi tuyển dụng nhân viên, chúng tôi ít xem sơ yếu lý lịch, chỉ tập trung vào trí tuệ, niềm đam mê và tính thật thà. Cá tính cũng là một yếu tố quan trọng: suy nghĩ độc lập, cảm xúc ổn định và kiến thức uyên bác là điều kiện thiết yếu để cộng tác lâu dài.

Chương 14 – Hành vi quản trị

Trong thế giới quản trị, điều trớ trêu nhất của quản lý doanh nghiệp là việc một CEO thiếu năng lực giữ được ghế dễ dàng hơn so với một thuộc cấp thiếu năng lực. Khi nhân viên bán hàng không đạt được doanh số đề ra, có thể họ sẽ bị sa thải, còn tiêu chuẩn hiệu quả công việc của CEO hiếm khi được đặt ra, nếu có thì cũng rất rối rắm, phức tạp.

Hành vi của giới quản lý còn tồi tệ hơn nếu bàn đến vấn đề tái cấu trúc hoặc kế toán sáp nhập. Họ cố tình tập trung việc tính toán số liệu để đánh lừa nhà đầu tư; họ bơm giá cổ phiếu lên dù hoạt động kinh doanh không mang lại kết quả mong đợi. Để giải thích hành vi này, họ nói cổ đông của họ sẽ bị tổn thương nếu đầu tư thương vụ (tức cổ phần) không có giá trị cao nhất, họ lập luận, chẳng qua chỉ là điều mọi người vẫn làm đấy thôi.

Ở Berkshire hoàn toàn trong sạch trước những thực tiễn này: nếu làm bạn thất vọng thì chúng tôi thà để điều đó ảnh hưởng đến thu nhập của chính mình, còn hơn để điều đó ảnh hưởng đến hoạt động kế toán.

Chương 15 – Những sai lầm tôi đã phạm phải

Sai lầm đầu tiên của tôi là mua quyền kiểm soát Berkshire chỉ vì giá rẻ, dù biết hoạt động kinh doanh của nó không mấy hứa hẹn. Không có lợi thế ban đầu, lợi nhuận thấp mà bán lại thì sẽ lỗ vì mất phí duy trì. Trong thực tế, tôi đã học bài học này vài lần, tôi đã mua cửa hàng bách hóa và ba năm sau tôi đã bán lại theo giá cũ. Qua đó, bài học tôi rút ra được là tay đua ngựa giỏi sẽ đạt thành tích với ngựa tốt nhưng không thể như thế với con ngựa ốm yếu.

Phát hiện đúng ngạc nhiên của tôi là: tầm quan trọng của một thế lực vô hình trong thế giới kinh doanh đó là "mệnh lệnh tổ chức". Mệnh lệnh này không thể mua chuộc, đôi lúc bảo thủ và ngu xuẩn đã định hướng hoạt động kinh doanh. Vì vậy, tôi đã tổ chức lại Berkshire để giảm thiểu ảnh hưởng của nó. Và sau này, tôi biết mình nên tham gia vào tổ chức có những cá nhân mà tôi yêu thích, tin tưởng và ngưỡng mộ.

Tôi đã bỏ lỡ cơ hội thu lợi từ những công ty phụ thuộc vào những phát minh bí mật (Xerox), công nghệ cao (Apple), mua bán thông minh (Wal-mart).

Chúng tôi đã quyết định mua 30 triệu cổ phiếu của Famie Mac, nhưng sau chỉ mua 7 triệu cổ phiếu thì mức giá bắt đầu tăng lên.

Một sai lầm còn tồi tệ hơn nữa khi đồng ý trước phi vụ Dexter với giá 433 triệu USD trả bằng cổ phiếu Berkshire, nhưng lợi thế cạnh tranh của nó lại tan biến nhanh chỉ sau vài năm. Vì sử dụng cổ phiếu Berkshire khiến sai lầm này nghiêm trọng hơn, làm cho cổ đông Berkshire phải mất 3,5 tỉ USD.

Có thể sai lầm ngu xuẩn nhất của tôi sẽ xảy ra trong tương lai. Nhưng tôi luôn nhìn lại những sai lầm mình đã phạm phải sau mỗi năm.

Chương 16 – Đầu tư cá nhân

Để đầu tư, bạn không cần phải là chuyên gia đối với mọi công ty, bạn chỉ cần có khản năng đánh giá các công ty nằm trong phạm vi năng lực của bản thân. Trải qua thời gian, bạn sẽ nhận ra chỉ một số ít doanh nghiệp có thể đáp ứng những tiêu chuẩn của bạn. Thế nên, khi thấy một doanh nghiệp "đạt chuẩn" bạn nên mua ngay một số lượng cổ phiếu lớn. Không rời bỏ định hướng chủ đạo của mình, bạn hãy sắp xếp một danh mục đầu tư gồm các doanh nghiệp có thu nhập gộp tăng theo thời gian, nhờ đó giá thị trường của danh mục này cũng tăng theo.

Nhà đầu tư đích thực luôn chào đón sự bất ổn, bởi lẽ, một thị trường quá bất ổn đồng nghĩa rằng các mức giá thấp phi lý thỉnh thoảng vẫn gắn liền với những doanh nghiệp vững mạnh.

Trong thực tế, người ta vui mừng vì giá cổ phiếu được tăng. Nhưng thực chất, chỉ những người bán cổ phần trong ngắn hạn mới nên vui khi thấy giá cổ phiếu tăng lên. Những người mua tương lai thì nên vui mừng khi thấy giá giảm xuống.

Có những cơn "bộc phát" của hai căn bệnh siêu truyền nhiễm là sợ hãi và tham lam, thứ luôn diễn ra trong cộng đồng đầu tư. Thời điểm những bệnh dịch này diễn ra không thể đoán trước được kể cả thời

gian lẫn mức độ. Chúng tôi không bao giờ tìm cách dự báo thời điểm xuất hiện hoặc ra đi của chúng. Mục tiêu của chúng tôi khiêm tốn hơn nhiều: Chúng tôi chỉ tỏ ra sợ hãi khi người khác tham lam và tỏ ra tham lam khi người khác sợ hãi.

Chương 17 – Buffett, Người Thầy

Điều mà tôi đã nghe năm 20 tuổi từ những người mà tôi muốn nghe đã thay đổi hành vi của tôi. Giờ, tôi nói chuyện với những người 20, thì họ sẽ đặt cho tôi những câu hỏi từ suy nghĩ của chính mình. Họ thực sự nêu rõ những gì mình đang suy nghĩ và phải đối mặt. Tôi thích nói chuyện với họ.

Chúng ta phải công nhận rằng, nhà lãnh đạo đạo đức nhất chính là bố mẹ. Nếu bố mẹ có hành vi thích hợp thì rất nhiều khả năng trẻ con sẽ có những hành vi tương tự. Bạn sẽ rất khó thay đổi thói quen ở độ tuổi 50 hoặc 60. Trong thực tế, sinh viên có thể giả mạo thói quen của mình. Vì vậy, bạn hãy chọn một người để ngưỡng mộ và hỏi tại sao bạn ngưỡng mộ họ. Ở độ tuổi của bạn, bạn có thể sở hữu bất kỳ thói quen nào bạn muốn. Khi bạn ngưỡng mộ một người, việc hành xử giống họ là điều hoàn toàn khả thi.

Bạn phải tìm thấy niềm đam mê trong cuộc sống. Tại sao họ phải đợi đến năm 80 tuổi bạn mới bắt đầu làm những việc bạn thích. Dù muốn tỏ ra kiên nhẫn trong công việc mình làm, nhưng tại sao lại phải sống và chờ đợi lâu như vậy. Làm một số việc và cộng tác với những người bạn không thích, thì đến khi chết đi, cáo phó viết bạn là tỉ phú, điều đó chẳng giúp tạo nên sự khác biệt. Hãy đi làm cho một tổ chức mà bạn ngưỡng mộ hoặc cho một cá nhân mà bạn khâm phục.

Việc đầu tư cho thân thể, tâm hồn và khối óc mang ý nghĩa thiết thực. MBA sẽ rất bổ ích, nhưng với điều kiện là những gì bạn mang đến lớp học, đó là thái đọ tiếp thu và ý hướng khám phá. Kinh tế học quả là thú vị; đó là cách vận động thực sự của thế giới. Trong trường kinh doanh, bạn phải nắm kỹ 2 việc: cách định giá doanh nghiệp và cách suy nghĩ về những dao động của thị trường chứng khoán. Bạn cần phải có một trạng thái tâm lý ổn định, có thái độ để tách biệt bản thân trước những ảnh hưởng của thị trường.

Bạn phải hiểu rằng, sự trung thực là phẩm chất tuyệt vời. Nếu không có tình yêu và lòng tôn trọng của người khác thì bạn luôn là kẻ thất bại. Đó là điều duy nhất mà bạn phải kiếm, bởi lẻ bạn không bao giờ mua được nó. Hai yếu tố còn lại là sự thông mình và lòng nhiệt huyết.

Pete Kiewit ở Omaha nói: “Nếu ông tuyển dụng một nhân viên không có phẩm chất đầu, thì hai phẩm chất sau sẽ “giết chết” ông, vì không có tính trung thực thì họ tỏ ra ngu xuẩn và lười biếng mà thôi”.

Chương 18 – Khiếu khôi hài và những câu chuyện

Bản sao của chúng tôi:

Người đàn ông lớn tuổi đâm sầm chiếc xe đẩy siêu thị của mình vào chiếc xe đẩy của người đàn ông trẻ tuổi khi cả hai đi mua sắm.

- Xin lỗi! – Người lớn tuổi nói – tôi bị lạc mất vợ, đang bận suy nghĩ đến việc tìm kiếm bà ấy.

- Tôi cũng bị lạc mất vợ - Người trẻ tuổi nói và đề nghị cả hai cùng đi tìm, có thể hiệu quả hơn.

Người lớn tuổi đồng ý và nói:

- Vậy hình dáng vợ anh như thế nào?

- Cô ấy có mái tóc vàng tuyệt đẹp, dáng cao ráo, đang mặc chiếc quần sọt màu trắng. Thế còn vợ ông thì sao?

Người đàn ông lớn tuổi nhanh nhẩu: “Hãy quên bà đó đi, chúng ta sẽ cùng đi tìm vợ anh”.

Vấn đề kiểm toán:

Abraham Lincoln thường đố: “Một con chó có bao nhiêu chân nếu bạn xem đuôi của nó là một chân?”

Câu trả lời: “Bốn chân. Bởi lẽ không thể biến đuôi thành chân được”.

Các nhà quản lý nên nhớ sự khẳng định của câu trả lời này, ngay cả khi một tổ chức kiểm toán quyết tâm chứng nhận rằng đuôi chó cũng là một chân.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

VIETNAM
Franchise World
www.nhuongquyenvietnam.com

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN





Hơn 1000 cuốn sách hay được tóm tắt

Chương trình tóm tắc sách kinh doanh

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

Những điều mà các công ty vĩ đại thường thực hiện

Tác giả: Jim Collins và Jerry I.Porras

Nhà xuất bản: Harper Collins Pbulics

Năm xuất bản: 2002

Mã số quốc tế: 0060516402

Số trang: 332 trang

Jim Colins

Jim Colins là một nhà nghiên cứu thâm niên về các công ty vĩ đại – sự phát triển của họ, và cách họ đạt được thành quả vượt bậc và cách các công ty tốt có thể trở thành những công ty vĩ đại. Dành ra hơn một thập kỉ nghiên cứu chủ đề này, Jim đã là tác giả và đồng tác giả của 4 cuốn sách bao gồm cuốn sách kinh điển **Xây Dựng để Trường Tồn**, nằm trong danh sách bán chạy nhất của tạp chí *Business Week* trong hơn 6 năm ; **Từ tốt đến Vĩ đại: tại sao một số công ty phát triển vượt bậc và những công ty khác không**. Công trình của ông được đăng bởi các tạp chí Fortune, The Economist, Fast Company, USA Today, Industy Week, Business Week, Newsweek, Inc. và Havard business Review. Vào trang web của Jim tại www.jimcollins.com

Jerry Porras

Jerry Porras là một nhà diễn thuyết xuất sắc và một giáo viên tài năng. Đồng tác giả của **cuốn Xây dựng để trường tồn: những điều mà các công ty vĩ đại thường thực hiện**, một trong 20 cuốn sách kinh doanh có ảnh hưởng nhất theo Forbes, ông cũng là giáo sư về hành vi trong tổ chức và thay đổi, Emeritus, tại trường kinh doanh của đại học Standford. Cùng với giảng viên David Bardford, khoảng 30 năm trước ông đã phát triển lớp thạc sĩ quản trị kinh doanh thành công, Interpersona Dynamics, được thiết kế để dẫn dắt sinh viên qua quy trình thấu hiểu phong cách cá nhân và cải thiện cách họ quan hệ với những người khác. Vào trang web của ông ấy tại:

www.jerryporras.com

Ý tưởng chính

Xây dựng để trường nói về những công ty vĩ đại và tồn tại lâu được biết như là những công ty trường tồn và phát triển trong thời gian dài qua nhiều vòng đời sản phẩm và các thế hệ lãnh đạo. Tác giả trình bày kết quả 6 năm nghiên cứu miệt mài, chuyên sâu về nhân tố làm những công ty

thịnh vượng trở nên đặc biệt và khác biệt bao gồm cả những phương pháp và thói quen của họ. 7 nguyên tắc vĩnh cửu của những công ty trường tồn bao gồm: Hãy tạo ra thời gian, không phải chạy theo nó; Thực hiện "và", nói không với "hoặc"; Hành động đi đôi với lời nói; giữ lý tưởng chủ đạo trong tiến trình phát triển; quy trình không kết thúc; và xây dựng tầm nhìn.

Nền tảng

Collins và Porras trình bày kết quả dự án nghiên cứu 6 năm tại Trường Kinh Doanh Đại Học Standford bằng mô hình nghiên cứu so sánh theo dõi hoạt động của 18 công ty trường rồn và những công ty so sánh. Các tác giả trình bày toàn bộ các bước chi tiết để xây dựng các tổ chức sẽ thành công lâu dài sau thế kỉ 21.

Những công ty trường tồn và những công ty so sánh bao gồm

Công ty trường tồn	**Công ty so sánh**
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett Packard	Texas Instruments
IBM	Vurroughs
Johnson & Johnson	Bristol Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Marck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames

Walt Disney	Columbia

7 quy tắc vĩnh cữu của những công ty trường tồn

Quy tắc thứ nhất: Tạo ra thời gian, không phải chạy theo nó

Những công ty trường tồn không được thành lập trên những ý tưởng xuất sắc hay những lãnh đạo xuất chúng - những bí ấn được tuyền tụng trong các trường dạy kinh doanh, suy nghĩ thông thường và những công ty chạy theo thời gian. Thay vào đó, những người tạo ra thời gian tập trung vào việc củng cố tổ chức, bước đi kiên quyết tại một thời điểm như chạy đồng hồ trong khi những lãnh đạo của họ tập trung vào việc thiết kế và đảm bảo cho một tổ chức trường tồn hơn là xây dựng chúng thành những bản sao lớn hơn của cá nhân những lãnh đạo cấp cao và uy tín.

Tạo ra và xây dựng những công ty trường tồn không đòi hỏi những ý tưởng xuất sắc

Những nhà sáng lập công ty trường tồn như Hewlett Packard, Bill Hewlett và Dave Packard ngay từ đầu đã quyết định lập nên một công ty và sau đó mới xem xét họ nên sản xuất và bán sản phẩm gì. Vì vậy, những sản phẩm đầu tiên của họ là đĩa đồng hồ kính viễn vọng, cầu tiêu tự xả, vân vân

Câu chuyện của Sony cũng tương tự. Khi Masaru Ibuka sáng lập công ty của ông vào tháng 8 năm 1945, ông không có ý tưởng sản phẩm cụ thể nào. Chỉ sau khi tổ chức công ty của mình, Ibuka và 7 nhân viên đầu tiên đã có một buổi động não và thảo luận để quyết định xem nên bán sản phẩm gì.

Sam Walton cũng bắt đầu mà không có một ý tưởng xuất sắc. Ông tham gia kinh doanh chỉ với mong muốn để làm việc độc lập và đam mê cháy bỏng về ngành bán lẻ. Vì vậy, ông bắt đầu với cửa hàng bán lẻ ở Ben Franklin tại một thị trấn nhỏ ở Arkansas.

J. Willard Marriott muốn kinh doanh nhưng không có ý tưởng rõ ràng về ngành kinh doanh nào mà ông nên dấn thân vào. Procter & Gamble từng chỉ là một nhà sản xuất xá phòng và nến.

Merck bắt đầu với tư cách là một nhà nhập khẩu hóa chất từ Đức.

Qua thời gian, những công ty này đã chuyển từ thiết kế và bán sản phẩm sang cấu trúc tổ chức bằng cách tạo ra một môi trường tạo điều kiện cho việc tao ra những sản phẩm vĩ đại.

Một nhà lãnh đạo xuất sắc và uy tín không tạo nên một công ty trường tồn

Những công ty trường tồn như 3M, P&, Sony, Boeing, Helett-Packard và Merck không có những nhà lãnh đạo uy tín xuất sắc. Nếu một công ty có những lãnh đạo như vậy thì tốt, nhưng nếu không thì công ty đó phù hợp với những công ty trường tồn đã được đề cập.

Wiliam McKnight đã được mô tả như một quý ông giọng nhẹ nhàng, biết lắng nghe, khiêm tốn, nhún nhường, không phô trương, trầm tính, sâu sắc và nghiêm túc. Messrs của Procter & Gamble là người cứng rắn, nghêm nghị, đúng mực, kín đáo và thậm chí là ngây ngô. Tất cả đều không có

một phong thái lãnh đạo có sức lôi cuốn. Tuy nhiên, họ đều là những nhà lãnh đạo được kính trọng và kiên trì khi xây dựng tổ chức của mình.

Nguyên tắc thứ 2: Thực hiện Và, nói không với Hoặc

Những công ty có tầm nhìn có những năng lực đặc biệt để quản lý 2 thái cực trái ngược nhau. Ví dụ như, những công ty thành công tìm cách thực hiện cực kì tốt trong nhắn hạn và rất tốt trong dài hạn. những công ty này còn thực hiện sự liên kết giữa lợi nhuận và sứ mệnh ngoài lợi nhuận.

Trong một bài diễn văn của mình, David Packard đã chỉ rõ ra rằng Hewleet-Packard phải được quản lý "trước tiên để đóng góp cho xã hội" và nhiệm vụ chính là "để thiết kể, phát triển và sản xuất (thiết bị) điện tử tốt nhất cho khoa học tiên tiên và lợi ích của loài người. Mặt khác, ông cũng làm rõ rằng vì lợi nhuận cho phép Hewlett-Packard theo đuổi những mục tiêu lớn hơn, "bất cứ ai không thể coi lợi nhuận như là một trong những mục tiêu quan trọng nhất của công không không có chỗ trong đội ngũ quản lý hiện tại hay trong tương lai của công ty".

Nguyên tắc thứ 3: Những công ty trường tồn vượt qua cả lợi nhuận

Trong khi những công ty trường tồn theo đuổi việc tạo ra lợi nhuận, đây là một trong số các mục tiêu và không phải là mục tiêu quan trọng hơn. Những công ty trường tồn được định hướng bởi tư tưởng cốt lõi, giá trị cốt lõi và sự thấm nhuần mục đích và sứ mệnh ngoài việc tạo ra lợi nhuận. Trớ trêu thay, bằng cách này, họ tạo ra nhiều lợi nhuận hơn những công ty chỉ đơn thuần chạy theo lợi nhuận.

Vào năm 1953, lâu trước khi những bản tuyên ngôn về giá trị trở thành xu hướng của các tập đoàn, George Marck II đã nói, "(Chúng ta) là nhân viên của một ngành được truyền cảm hứng thực sự từ lý tưởng của sự phát triển của dịch vụ y tế và dịch vụ cho loài người". 56 năm sau vào năm 1991, giám đốc điều hành của MerckP.Roy Vagelos đã nói,"Trên hết tất cả, chúng ta hãy nhớ rằng thành công của công việc kinh doanh của chúng ta đồng nghĩa với chiến thắng trước bệnh tật và giúp đỡ loài người".

Không ngạc nhiên gì khi Merck ngày nay là công ty dược phẩm Mỹ lớn nhất ở Nhật Bản. Ngay sau thế chiến thứ II, Merck đã đem thuốc kháng sinh chống nhiễm trùng đến Nhật Bản để loại trừ bệnh nhiễm khuẩn đang cướp đi mạng sống của hàng ngàn người Nhật lúc bấy giờ. Merck đã không kiếm một đồng nào từ việc này. Sau cùng, sau thế chiến thứ II, nhiều người không thể mua được sản phẩm nhưng Merck đã coi chính nó như "trong công việc kinh doanh để bảo vệ và cải thiện cuộc sống con người". Vagelos đã chỉ ra rằng "những kết quả lâu dài của những hành động như vậ không phải luôn luôn rõ ràng nhưng bằng cách này hay cách khác nó luôn có hiệu quả".

Không phải tất cả công ty trường tồn bắt đầu với một tư tưởng cốt lõi được xác định rõ. Nhiều công ty trong số đó ban đầu tập trung vào việc làm cho công ty hoạt động và ý tưởng chủ đạo chỉ trở nên rõ ràng khi công ty phát triển.

Nguyên tắc thứ 4: Những công ty trường tồn nói đi đôi với làm

Làm hình mẫu cho lý tưởng và giá trị cốt lõi cũng quan trọng như nếu không muốn nói là hơn nội dung hay việc viết ra lý tưởng đó.

Những công ty trường tồn quan sát những điều sau khi truyền bá trong khắp công ty tư tưởng cốt lõi của họ

1. Thông tường, tán thành và tuyên truyền rộng rãi tư tưởng cốt lõi
2. Những công ty có tầm nhìn làm cho lý tưởng lan tỏa trong toàn công ty thông qua việc truyền bá và tạo ra văn hóa quanh lý tưởng và tìm kiếm sự thống nhất với các mục tiêu, chiến lược và cấu trúc tổ chức của các phòng ban xung quanh lý tưởng chủ đạo.

Những công ty có tầm nhìn hiểu tầng một lý tưởng cốt lõi là tổng hợp của những nguyên tắc trường tồn và quan trọng của tổ chức mà không bao giờ được phép thay thế bởi các mục tiêu ngắn hạn hay các mục tiêu lợi nhuận. Lý tưởng cốt lõi này bao gồm những giá trị cốt lõi của tổ chức và sự thấm nhuần mục đích là nguyên do cơ bản cho việc tồn tại ngoài việc tạo ra lợi nhuận

Nguyên tắc thứ 5: Gìn giữ lý tưởng chủ đạo trong tiến trình phát triển

Những công ty trường tồn sẵn sàng để thay đổi mọi thứ vê chính nó ngoại trừ lý tưởng cốt lõi của nó. Điều tuyệt vời ở những công ty trường tồn là lý thuyết cơ bản của nó trong kinh doanh

Các công ty trường tồn hiểu sự khác biệt giữa lý tưởng cốt lõi của và hành động của nó có thể thay đổi theo thời gian và bao gồm những chính sách, thủ tục và các phương pháp. Ví dụ như, “Dịch vụ cho khách hàng là ưu tiên hàng đầu” của Nodstromlà một phần gắn chặt với lý tưởng cốt õi của nó trong khi những người chơi dương cầm tại hành lang có thể thay đổi; “Tôn trọng những sáng kiến cá nhân của 3M là một lý tưởng cốt lõi trong khi quy luật 15% khi mà nhân viên có thể dành 15 % thời gian của họ cho những lựa chọn có thể thay đổi của mình; “Vượt ngoài mong đợi của khách hàng” của Walmart là một lý tưởng cốt lõi khi mà những người chào đón khách hàng tại cửa trước là một chương trình không mang tính cốt lõi và có thể thay đổi.

Tư tưởng cốt lõi và ham muốn không ngừng cho sự phát triển trong một công ty trường tồn có mối liên hệ mật thiết với nhau. Sau đây là những cách để gìn giữ tư tưởng cốt lõi và thúc đẩy tiến trình cùng một lúc:

1. Phát triển một BHAG rõ ràng và hấp dẫn (Mục tiêu lớn, rõ nét và táo bạo) mà hầu như không cần phải giải thích. Một mục tiêu BHAG là một mục tiêu không phải một câu nói. Một mục tiêu BHAG phải táo bạo và hứng khởi để tiếp tục thúc đẩy sự phát triển. Cuối cùng, một mục tiêu BHAG nên thống nhất với tư tưởng cốt lõi của công ty.

Ví dụ: BHAG

Công ty trường tồn General electric	Công ty so sánh Westinghose
Trở thành số 1 hay số 2 trong mỗi thị trường mà chúng ta hoạt động và cách mạng tông ty để có tốc độc và sự nhanh nhẹn của một công ty nhỏ	Chất lượng toàn diện Dẫn đầu thị trường Toàn cầu

	Phát triển tập trung Đa dạng

Một khi công ty đã đạt được những mục tiêu BHAG của họ thì họ có xu hướng chững lại hoặc thụt lùi. Một cách phòng ngừa là có những mục tiêu BHAG kế tiếp.

2. Tạo ra văn hóa sùng bái. Những công ty trường tồn không có khoảng lưng chừng. Chỉ những người hợp với tư tưởng cốt lõi của công ty nhận thấy công ty là một nơi tuyệt vời để làm việc. Những công ty trường tồn rất rõ ràng về những gì họ đại diện, những gì họ muốn đạt dược và những người mà họ cần để đạt được nó và họ rõ ràng là không có chổ cho những người không sẵn sàng hay không thể phù hợp với văn hóa và những tiêu chuẩn đòi hỏi của họ.

Những công ty trường tồn thể hiện mạnh mẽ những hành vi sùng bái sau

Vì dụ: Nordstrom

- Giữ tư tưởng nhiệt thành: dịch vụ khách hàng xuất sắc
- Sự thấm nhuần: việc dùng những câu chuyện anh hùng, những sự ca tụng khẳng định và sự cổ vũ
- Thắt chặt hay phù hợp: mọi người có xu hướng hòa nhập tốt với công ty và tư tưởng của nó hoặc không hòa nhập được 1 chút nào. Vì dụ như, tại Nodstrom, các nhân viên hòa nhập được với môi trường ở Nordstrom nhận rất nhiều sự ủng hộ tích cực như tăng lương, phần thưởng và sự ghi nhận trong không những người không phù hợp, nhận những sự ghi nhận tiêu cực như những dấu đen hay các khoản phạt.
- Nhóm ưu tú tạo ra cảm giác thuộc về thứ gì đó đặc biệt hay vượt trội . Ví dụ tại Nodstrom, những người có thành tích tốt nhất trở thành một phần của đội ngũ Pacesetter hay một thành viên All-star

3. Thử rất nhiều thứ và giữ lại những gì hiệu quả. Những công ty trường tồn phát triển bằng việc trải nghiệm, thử nghiệm và lỗi, cơ hội và tai nạn. Thành công đạt được là một sản phẩm của một quy trình lâu bền, không chính xác là do những kế hoạch chiến lược chi tiết

Ví dụ như, 3M hiểu rằng những điều to lớn bao gồm từ những điều nhỏ hơn. Nó không chọn những phát kiến dựa chặt chẽ vào quy mô thị trường. Hoạt động đựa vào một nguyên tắc đơn giản rằng “không thị trường, không sản phẩm cuối cùng không hề bị coi thường”, điều này cho phép rất nhiều cuộc thử nghiệm, tuy nhiên, nó luôn nhanh chóng nuôi dưởng những điều nhỏ có thể phát triển thành những thứ lớn hơn

Những gì má công ty có tầm nhìn xa làm để khuyến khích những chương trình cải cách

1. Thử nghiệm nó và nhanh chóng. Nắm lấy cơ hội, thử nghiệm và thử một vài thứ mới. Nếu một thứ thất bại, thử một thứ khác.
2. Chấp nhận rằng sai lầm là điều tất yếu. Một công ty trường tồn tha thứ cho những sai lầm nhưng không phải là tội lỗi.
3. Bước đi thận trọng. Sẽ dễ chấp nhận những thử nghiệm thất bại khi chúng mới chỉ là những thử nghiệm hơn, chứ chưa phải là một thất bại to lớn của tập đoàn.
4. Cho mọi người không gian họ cần. Những công ty trường tồn phi tập trung hóa và cung cấp quyền tự chủ hoạt động lớn hơn.
5. Xây dựng cơ chế điều khiển thời gian. Đặt ra những cơ chế và các chính sách sẽ thúc đẩy và củng có những hành vi cải cách
6. Không bao giờ quên gìn giữ những điều cốt lõi trong khi thúc đẩy tiến trình phát triển

4. *Xây dựng đội ngũ quản lý từ bên trong.* Những công ty trường tồn tin tưởng vào việc thăng tiến từ trong nội bộ, chỉ những người đã trải qua thời gian dài với tư tưởng cốt lõi của công ty mới được đề bạt lên những vị trí cấp cao. Nó là một phần của việc gìn giữ tư tưởng cốt lõi trong khi bóc trần bí ẩn về những sự thay đổi lớn lao và những ý tưởng mới không thể đến từ những người trong nội bộ.

Nguyên tắc định hướng là đầu tư vào quy trình phát triển lãnh đạo và kế hoạch kế nhiệm lâu dài để tạo ra một sự chuyển giao hiệu quả từ một thế hệ sang thế hệ tiếp theo. Chìa khóa là phát triển thăng tiến những người bên trong công ty có khả năng cao để kích thích những thay đổi và quy trình tích cực trong khi vẫn gìn giữ cốt lõi.

5. *Tốt không bao giờ lả đủ* Những công ty trường tồn thường rất gay gắt và yêu cầu cực cao về chính bản thân họ. Họ tập trung chủ yếu vào việc đánh bại chính mình. Họ theo một quy trình liên tục không ngưng nghỉ, tự cải thiện với mục tiêu thực hiện ngày càng tốt hơn, luôn luôn nhìn vào tương lai để thúc đẩy sự phát triển.

Những công ty trường tồn có những cơ chế mạnh mẽ xóa mờ sự tự mãn và hài lòng khi tạo ra sự không hài lòng để kích thích thay đổi và cải tiến trường khi môi trường bên ngoài đòi hỏi nó. Ví dụ như, Khách sạn Marriott có một danh sách các cơ chế để kích thích cải tiến như:

- Các báo cáo về Chỉ số dịch vụ khách hàng (GSI)
- Các bản đánh giá thành tích hàng năm của nhân viên
- Những món thưởng cho nhân viên (dựa trên dịch vụ, chất lượng, sự sạch sẽ và hiệu quả về chi phí)
- Chương trình chia sẻ lợi nhuận cho nhân viên
- Những chương trình phát triển quản lý và nhân viên
- Trung tâm đào tạo toàn diện của tập đoàn
- Những khách hàng giả hay những người kiểm tra làm giả như các khách hàng. Dịch vụ tốt được thưởng với một hóa đơn 10 đô la bởi người khách giả này trong khi dịch vụ tệ sẽ bị phạt với một “Oops card” và một lệnh đào tạo lại cho nhân viên.

Nguyên tắc thứ 6: Nhận ra rằng việc trở thành một công ty trường tồn là một quy trình không bao giờ kết thúc

Đây là 5 cột mốc chỉ đường để trở thành một công ty trường tồn:

1. Vẽ một bức tranh toàn cảnh về một công ty trường tồn cũng giống như là một tác phẩm nghệ thuật vĩ đại. Tất cả các phần hòa quyện vào nhau tạo thành một hiệu ứng tổng hòa dẫn đến sự vĩ đại trường tồn. Nó nằm trong chi tiết.
2. Quan tâm đến những việc nhỏ. Chú ý đến những điều nhỏ và những chi tiết thực chất của công ty và công việc kinh doanh. Chính những điều nhỏ sẽ tạo nên ấn tương lớn và gửi đi những thông điệp mạnh mẽ
3. Tập hợp lại, đừng rải rác. Lắp gép các phần và chi tiết củng cố lẫn nhau và tạo ra một tổng tực mạnh mẽ.
4. Theo tiến trình hiện tại của bạn dù là bạn phải bơi ngược dòng. Hãy thành thật với tư tưởng cốt lõi của công ty dù cho nó thể hiện dưới các phương pháp kinh doanh thông thường
5. Xóa bỏ sự không thống nhất. Nhận ra và sửa chữa những sự không thống nhất khiến công ty ra khỏi hệ tư tưởng chính của nó hoặc cản trở sự phát triển.
6. Giữ các yêu cầu chung trong khi đầu tư vào những phương pháp mới. Một công ty phải có tư tưởng cốt lõi để trở nên vĩ đại. Nó phải có động lực không ngưng nghỉ để phát triển và cuối cùng, nó phải được cấu trúc tốt như là một tổ chức để gìn giữ cốt lõi và thúc đẩy phát triển

Nguyên tắc thứ 7: xây dựng tầm nhìn

Những công ty trường tồn xây dựng tầm nhìn của họ dựa trên tư tưởng chủ đạo và một một tầm nhìn tương lai. Để gìn giữ tầm nhìn đồng nghĩa với việc những tổ chức này tạo ra sự thống nhất trong tổ chức và chiến lược để giữ gìn tư tưởng cốt lõi và thúc đẩy sự phát triển hướng đến tương lại được dự báo.

Những nhân tố của tư tưởng cốt lõi

1. Những giá trị cốt lõi – nguyên tắc định hướng vĩnh cữu của một công ty trường tồn có giá trị và tầm quan trọng căn bản đối với những người trong công ty. Ví dụ, giá trị cốt lõi của Disney là tưởng tượng và sự lành mạnh định hướng bởi niềm tin căn bản của công ty và không phải bởi bên ngoài hay thị trường hiện tại, sự cạnh tranh hay những xu hướng quản lý nhất thời.
2. Mục tiêu cốt lõi. Điều này nghĩa là lý tưởng sâu thẳm và cơ bản của công ty vượt qua việc tạo ra lợi nhuận. Ví dụ mục đích của Disney là làm cho mọi người hạnh phúc mà không cần một tuyên bố chính thức.

Phải hiểu về tư tưởng và mục đích cốt lõi

1. Nó không được tạo ra hay áp đặt nhưng được khám phá bằng việc nhìn nhận từ bên trong
2. Nó phải chân thực
3. Nó phải định hướng và truyền cảm hứng, không phân biệt
4. Nó phải có ý nghĩa và truyền cảm hứng cho mọi người bên trong tổ chức, dù cho nó không làm những người ngoài thấy hào hứng
5. Tư tưởng cốt lõi không thể được nhồi nhét vào cổ họng của mọi người. Họ phải có khuynh hướng tư nhiên trong việc nắm bắt chúng.
6. Tư tưởng cốt lõi và mục đích không phải là kết quả của một phương pháp gọt dũa ngôn từ. Một công ty có thể có một tư tưởng cốt lõi mạnh thấm vào bên trong tổ chức mà không cần phải nói ra.
7. Tư tưởng cốt lõi không đồng nghĩa với năng lực cốt lõi. Năng lực cốt lõi liên quan đến những năng lực của tổ chức mà công ty đặc biệt tốt trong khi tư tưởng cốt lõi nêu rõ tại sao công ty tồn tại

Những nhân tố của tương lai được dự báo

1. Một tầm nhìn tương đương như một một mục tiêu lớn và táo bạo (BHAG). Một tầm nhìn cũng như một mục tiêu mà cần 10 đến 30 năm để hoàn thành.
2. Những mô tả sống động. Một mô tả đầy sức sống, hấp dẫn và cụ thể là những gì cần để có một mục tiêu BHAG. Chìa khóa là chyển tầm nhìn từ từ ngữ sang hình ảnh, vì vậy, tạo ra những hình ảnh trong tâm trí của mọi người.

Những cách để chỉ ra tầm nhìn ở mức BHAG

1. Tạo ra một mục tiêu BHAG về định tính hay định lượng
- Wal-Mart vào năm 1990: trở thành một công ty trị giá 125 tỉ đô la trước năm 2000. (mục BHAG định lượng)
- Boeing vào năm 2005: trở thành công ty dẫn đầu trong hàng sản xuất máy bay thương mại và đưa thế giới vào kỉ nguyên hàng không (BHAG định tính)
2. Sử dụng phương pháp David đấu với Goiath để lập một mục tiêu BHAG đánh bại đối thủ cạnh tranh
- Philip Morris vào những năm 1950; đánh bại RJR với tư cách là công ty sản xuất thuốc lá hàng đầu trên thế giới
- Nike vào những năm 1960: hủy diệt Adidas
3. Sử dụng một phương pháp hình mẫu bằng việc noi theo một người dẫn đầu
- Standford University vào những năm 1940: trở thành trường Havard của miền Tây
4. Sử dụng sự chuyển giao nội bộ, hiệu quả đối với những tổ chức lâu đời và lớn

Genral Electric vào những năm 1980: trở thành số một hay số hai trong mỗi thị trường mà chúng ta tham gia và cách mạng hóa công ty này để có sức mạnh của một công ty lớn kết hợp với sự tinh gọn và nhanh nhẹn của một công ty nhỏ

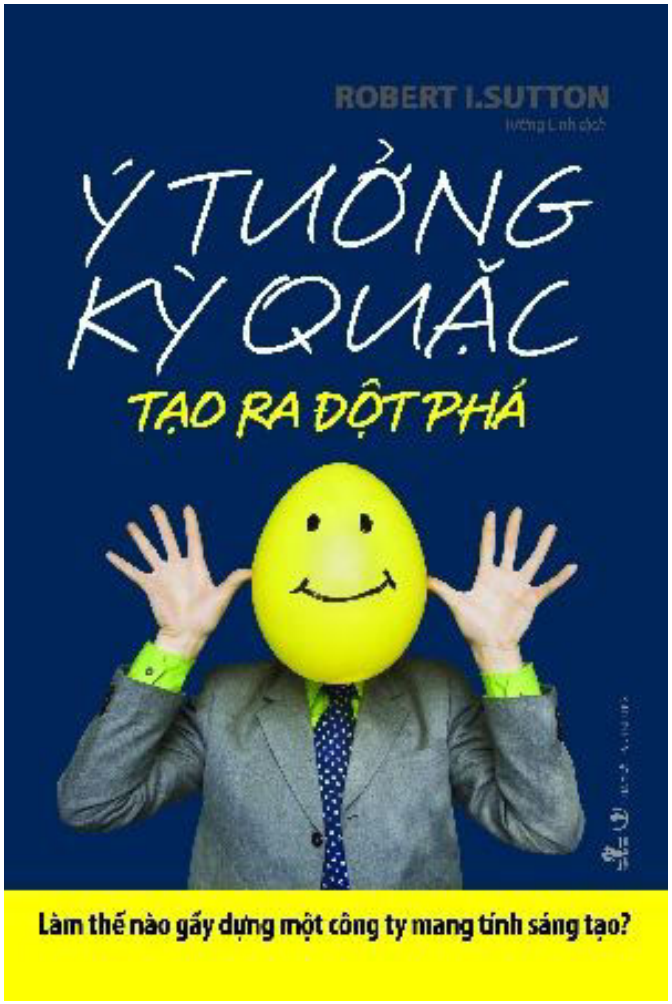
Hơn 1000 tóm tắt sách hay tại



Hãy đăng ký để nhận miễn phí

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Ý tưởng kỳ quặc tạo ra đột phá

Sự sáng tạo ngoạn mục trong tư duy quản lý

Những ý tưởng kỳ quặc, ngược đời nhưng tạo ra đột phá sẽ giúp mọi doanh nghiệp vừa duy trì công việc hiện tại, vừa đổi mới để khác biệt và phát triển. Đây là một sự sáng tạo ngoạn mục trong tư duy quản lý.

Nguyên tác: Weird Ideas That Work
Tác giả: Robert I. Sutton
Người dịch: Tường Linh
Xuất bản: Nhà xuất bản Tri Thức
Số trang: 315 trang

Về tác giả

Robert I. Sutton là giáo sư ngành quản trị và công nghệ thuộc đại học Stanford; là cựu giám đốc Trung tâm Nghiệp vụ, Công nghệ và Tổ chức.

Ông là tác giả cuốn The No Asshole Rule (Nguyên tắc không có kẻ bất tài); đồng tác giả các cuốn: The knowing - Dving Gap (Khoảng cách giữa lý thuyết và hành động), Hard Facts (Sự thật gai góc), Dangerous Half- Truths (Những nửa sự thật nguy hiểm), Total Nonsense (Hoàn toàn ngớ ngẩn).

Nội dung chính

Những ý tưởng kỳ quặc, ngược đời nhưng tạo ra đột phá sẽ giúp mọi doanh nghiệp vừa duy trì công việc hiện tại, vừa đổi mới để khác biệt và phát triển. Đây là một sự sáng tạo ngoạn mục trong tư duy quản lý.

Phần I - Chương 1
Tại sao các ý tưởng kỳ quặc lại thành công?

Những ý tưởng mới trong sách này có vẻ "kỳ quặc", ngược đời. Vì nó sẽ "va" vào cách quản lý lâu nay, " va" vào niềm tin phổ biến. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý nhận thức rằng muốn đổi mới thì phải hoạt động theo tập quán khác, chứ không thể theo tập quán thông thường.

Để gây dựng một công ty mà sự sáng tạo trở thành phong cách, chứ không phải là sự ngẫu nhiên, thì người ta phải vứt bỏ, phải nghịch đảo, phải làm những việc ngược với tư duy thông thường. Vì sẽ là điên rồ khi lặp lại mãi một việc mà lại mong có kết quả khác biệt.

Khuôn khổ cũ là khai thác ý tưởng cũ, là dựa vào quá khứ, những quy trình đã hoàn chỉnh, công nghệ đã được kiểm nghiệm để tạo ra lợi nhuận lập tức.

March vạch ra rằng, về lâu dài, không công ty nào có thể tồn tại bằng cách làm theo khuôn khổ cũ. Để kiếm tiền về lâu dài, phải thử nghiệm cái mới, khám phá khả năng mới, thử nghiệm quy trình mới, phát minh kinh nghiệm, công nghệ mới để thỏa mãn nhu cầu mới của khách hàng, giành lợi thế so với đối thủ.

Biến dị - Một chuỗi những khác biệt

Khi mục tiêu là cải cách, các doanh nghiệp cần sự biến dị trong cách nghĩ, cách làm và trong sản phẩm.

Để có được vài ý tưởng thành công, ta cần thử rất nhiều ý tưởng. Boyle nói: "Không thể nào có ý tưởng mới mà không trải qua những ý tưởng xuẩn ngốc, tệ hại và điên rồ".

Quá trình thử nghiệm cái mới, ta có thể gặp nhiều vướng mắc, phải liên tục học hỏi từ thành công và thất bại để không ngừng đưa ra những ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ mới khiến đối thủ phải vò đầu bứt tai.

Vu ja de: Nhìn sự việc cũ theo cách mới

Nguyên tắc thứ hai là có cái nhìn mới đối với những sự vật cũ, hay còn gọi là tâm lý "Vu ja de". Albert Szent Gyorgi, người đầu tiên phân lập được viatamin C nói: "Khám phá nghĩa là xem xét một sự việc cũ như mọi người nhưng nghĩ ra một điều gì mới".

Tinh thần Vu ja de là khả năng không ngừng thay đổi tư duy và nhận thức, chuyển dịch trong tâm từ các đối tượng rõ nét trước mắt sang những thứ lờ mờ xa lạ, giữa cận cảnh và toàn cảnh. Nó có nghĩa là nhìn những sự việc bị xem là tiêu cực thành tích cực và ngược lại.

Tách khỏi quá khứ

Sách vở bàn rất nhiều về rủi ro trong kinh doanh khi đeo bám quá khứ. Nhưng thực tế, tỷ lệ sản phẩm và công ty mới bị khai tử cao hơn rất nhiều so với các sản phẩm và công ty cũ.

Phải chăng điều này nghĩa là bạn nên ngừng nỗ lực đổi mới? Hoàn toàn không! Thế giới luôn thay đổi, công nghệ mới luôn ra đời, sở thích tiêu dùng cũng thay đổi. Nhiều công ty kiếm bộn tiền bằng cách mang đến một tương lai mới mẻ hơn. Do đó, mặc dù thất bại với tỷ lệ cao, nhưng cần luôn cố gắng bỏ những phong cách cũ để thay bằng cách làm mới tốt hơn. Để tách khỏi quá khứ, công ty cần nhiều ý tưởng phong phú và tinh thần Vu ja de.

Chương 2
Sáng tạo là gì?

Sáng tạo là thành quả của việc sử dụng ý tưởng cũ theo cách mới, trong môi trường mới, với sự tích hợp mới.

Edison cần một lô "những thứ lỉnh kỉnh" trong phòng thí nghiệm - những thứ sẵn có - để chế ra những thứ mới. Một công nghệ mới tuyệt vời chỉ là thứ vô giá trị, trừ phi có ai đó chịu mua nó. Ta phải thuyết phục thiên hạ rằng ý tưởng ấy đáng giá.

Có ba phương cách phối hợp để đạt được mục đích này:

1/ Đưa ra ý tưởng cũ với những ai chưa hay biết

Nên lưu giữ ý tưởng cũ một cách cẩn thận để khi cần đến thì luôn sẵn có để trình bày với những ai cảm thấy ý tưởng nó mới mẻ và hữu ích. Thí dụ: Từ chiếc van tim trong ngành y, các kỹ sư có ý tưởng chế tạo ra "van một chiều" cho bình đựng nước của công ty xe đạp Specialized. Đây là loại van nhựa một chiều chỉ cho phép chất lỏng đi qua khi có áp lực.

2/ Tìm ra ứng dụng mới cho những ý tưởng cũ

Sáng tạo là tìm ra những cách áp dụng mới cho vật liệu, đối tượng, sản phẩm, dịch vụ hay khái niệm cũ. Thí dụ, năm 1954, cô giáo Kay Zufall luôn để mắt tìm kiếm đồ chơi mới cho trẻ em. Khi đi qua nhà máy của người anh rể đang sản xuất một chất bột dẻo dùng để tẩy lớp bồ hóng bám vào giấy dán tường, cô mang về một lon bột, cô vo tròn từng viên nhỏ, cắt tạo thành hình các ngôi sao, con thú xinh xắn làm đồ chơi cho học trò của mình. Được Zufall gợi ý, người anh rể điều chỉnh lại công thức bột làm sao an toàn cho trẻ em và cho thêm nhiều màu sắc. Sản phẩm đồ chơi trẻ em này được đặt tên là "Play-Doh" và đã thành công bền bỉ nhất trên thị trường đồ chơi trẻ em từ xưa tới nay.

3/ Phối hợp những ý tưởng hiện hữu

Sáng tạo cũng có nghĩa là tạo ra những ý tưởng, sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới lạ. Hầu hết những thứ hoàn toàn mới đều không từ trên trời rơi xuống mà là sự phối hợp của những sự vật, ý tưởng hay hành động cũ.

Jamas Gosling, một đồng tác giả của Java nói: "Về mặt nào đó, tôi nghĩ chẳng có gì mới trong Java". Nhưng Java là một bước đột phá vĩ đại khiến người ta có thể viết ra, tạo nên, đăng tải và điều chỉnh nội dung trên internet dễ dàng hơn.

Tóm lại, một ý tưởng mang tính sáng tạo khi nó mới mẻ với người sử dụng hoặc là người đánh giá ý tưởng đó, và tin rằng nó có thể mang lại giá trị cho chính họ hay cho người khác.

Phần II: Các ý tưởng kỳ quặc
Chương 3
Tuyển dụng những người tiếp thu chậm

Không nên tuyển dụng những người ngu ngốc, đương nhiên rồi, nhưng hãy tuyển dụng những người thuộc dạng "ngu ngốc đặc biệt". Họ là những kẻ cứng đầu, chậm tiêu các lề lối tổ chức của công ty. Họ là những người sẽ không lặp đi lặp lại cách nghĩ và cách làm đã qua kiểm nghiệm. Đặc biệt, họ là những người không bị tẩy não để suy nghĩ hệt như người khác.

James March đã nghiên cứu mẫu người "tiếp thu chậm" trong hơn một thập kỷ, và đưa ra ba nét tiêu biểu về tính cách của họ: Không bận tâm đến phản ứng của người khác, né tránh liên hệ với cộng sự, và có lòng tự tôn rất cao.

Họ là những người không nhạy cảm với các tín hiệu bóng gió hoặc thậm chí thẳng thừng từ người khác về cách làm việc. Cảm xúc và hành động của họ "bị chi phối bởi thái độ, nguyện vọng và giá trị nội tại hơn là tuân theo khuôn phép cho phù hợp với hoàn cảnh". Họ sẵn sàng nói và làm những gì họ nghĩ là đúng, không bận tâm trước áp lực của số đông.

Những người " tiếp thu chậm" còn thuộc dạng né tránh giao tiếp xã hội. Họ là những người thường hay e thẹn, họ đặc biệt không thấy thoải mái khi gặp gỡ mọi người, họ sung sướng nhất khi được ở một mình, theo đuổi các ý tưởng và chìm đắm trong những suy ngẫm của chính họ, họ chẳng thích làm việc theo nhóm, nhưng họ thực sự làm phong phú nguồn ý tưởng trong công ty.

Sau cùng, những người này đều có tính tự cao, luôn tự tin làm điều họ nghĩ là đúng, bất chấp những gì người khác yêu cầu, sai bảo hoặc mong đợi họ làm.

Tuy nhiên sự tự tin và kiên định của những người như vậy chưa đảm bảo sự thành công của công ty. Cho nên, cần có thời gian để

kiểm chứng những ý tưởng khác thường của họ xem chúng có thực sự ưu việt hơn hay không.

Chương 4
Tuyển dụng những người bạn không thích

Nếu bạn tuyển dụng những người mà bạn cảm thấy ưa thích, nội bộ cũng cảm thấy ưa thích và thoải mái thì đó chỉ là bản sao của nội bộ mà thôi. Ngược lại, nếu bạn tuyển dụng những người có kiến thức và kỹ năng khác biệt làm bạn cảm thấy không thích, thiếu thoải mái và có cảm xúc tiêu cực thì đó chính là yếu tố mách bảorằng người đó sẽ góp phần đem lại ý tưởng mới cho công ty.

Nếu bạn còn trẻ, bạn hãy tuyển dụng những người đứng tuổi. Ngược lại, nếu bạn là người đứng tuổi thì hãy tuyển dụng những người trẻ tuổi. Sự khác biệt tuổi tác thường gây ra sự khó chịu và xung đột, nhưng họ vẫn cần nhau để bổ trợ kỹ năng và kinh nghiệm cho nhau.

Mặc dù Steve Jobs không ưa và đôi khi xung đột với Markkula và Scotte, nhưng nếu thiếu chuyên môn về tài chính, kiến thức về marketing và kỹ năng điều hành của Mark và Scotte thì công nghệ đột phá của Apple có khi chẳng được ai biết đến.

Chương 5
Ttuyển dụng những người bạn không cần

Việc gợi ý sáng tạo bằng cách tuyển dụng những người có kỹ năng hầu như không cần thiết, mới nghe tưởng như là chuyện đùa, nhưng xuất phát từ lý luận, những người thông minh luôn học được kỹ năng mới, họ có kỹ năng phong phú có thể giúp công ty có ý tưởng mới. Đây là những người đem đến kỹ năng từ nơi khác, tuy không cần thiết cho công việc hiện tại nhưng có thể có giá trị trong tương lai. Vì ngày nay các kỹ năng, kỹ thuật rất nhanh trở nên lạc hậu.

Justin Kitch, CEO của Homestead nói: “Chúng tôi tìm kiếm những người khôn ngoan, có thái độ đúng mực. Thậm chí chưa biết dùng họ ra sao, nhưng chúng tôi vẫn hình dung họ có thể dạy chúng tôi điều gì đó mới lạ và cần thiết".

Kitch tuyển một bác sĩ làm lập trình viên, một luật sư làm trong bộ phận nguồn nhân lực. Lý thuyết của Kitch là những con người thú vị này đủ thông minh để học hỏi công việc mà họ xin vào làm, nên dành thời gian huấn luyện họ, bởi các kỹ năng khác của họ có thể hữu dụng trong tương lai. Hãy khôn ngoan hiểu rằng công việc sáng tạo vốn dĩ đầy bất ngờ, ta sẽ thường sai lệch nếu đánh giá tri thức nào sẽ hữu dụng và tri thức nào sẽ vô dụng.

Chương 6
Tìm ý tưởng từ các cuộc phỏng vấn

Lợi ích bất ngờ của phỏng vấn tuyển dụng là chúng ta có thể kích thích sáng tạo. Nếu làm đúng bài bản, các cuộc phỏng vấn sẽ làm phong phú nguồn ý tưởng trong công ty.

Nolan Bushnell, người sáng lập Atari, sau các cuộc phỏng vấn tuyển dụng đã nói: "Tôi học được nhiều điều từ đám trẻ. Họ kể cho tôi nghe những gì đang học trong các lớp công nghệ và có những ý tưởng kỳ lạ tôi chưa từng nghĩ tới".

Tuy không chủ trương dùng các cuộc phỏng vấn vào mục đích gián điệp, nhưng qua các ứng viên, người phỏng vấn có thể thu thập và khai thác những thông tin quý giá về các công ty đối thủ.

Vì vậy, một cách khôn ngoan, bạn cần sáng suốt ngồi im lặng nghe và biết cách đặt câu hỏi, chớ nên tỏ ra hiểu biết nhiều và suy nghĩ nhanh.

Chương 7
Khích lệ người khác phớt lờ và thách thức cấp trên lẫn đồng nghiệp

Những công ty có nền văn hóa vững mạnh thì hoạt động của công ty sẽ có hiệu quả hơn. Để tạo nên văn hóa vững mạnh, ngoài việc dạy cho nhân viên những kỹ năng cần thiết của công việc, bạn cần truyền đạt lịch sử và triết lý của công ty, huấn luyện những người

mới cách làm hay không nên làm, lý do tại sao, nhằm loại trừ những khác biệt ngoài mong muốn.

Tuy nhiên một công ty muốn có phong phú ý tưởng cần tạo điều kiện cho nhân viên động não, đưa ra những đề xuất để cải tiến quy trình, phải tạo một đấu trường, một cuộc tranh đua lành mạnh để các ý tưởng xuất sắc nhất giành chiến thắng. Để làm thế, công ty phải áp dụng một số phương thức tuy hơi khác lạ nhưng hữu hiệu.

Tuyển dụng những người hay thách đố

Hãy tuyển dụng những người để giao nhiệm vụ phản biện, họ là những người có kỹ năng mà công ty rất cần, với ưu điểm về chuyên môn của họ, họ là người "phá cách" và thách thức với những người bảo thủ.

Áp dụng tiến trình hòa nhập "ngược"

Dùng người mới để tạo cách nghĩ và cách làm mới cho người cũ, tức là huấn luyện ngược. Nhiều nghiên cứu cho thấy khi một công ty gặp khó khăn về tài chính hay pháp lý, người bên ngoài dễ được chọn làm CEO hơn người trong nội bộ.

Lou Gerstner là một ví dụ, ông được tuyển dụng để cải tổ IBM. Khi nhận việc, Gerstner bắt đầu đả phá văn hóa IBM và tiến hành cải tổ toàn diện, ông đã biến IBM thành công ty hiện có lợi nhuận từ dịch vụ tư vấn nhiều hơn từ kinh doanh sản phẩm.

Khuyến khích nhân viên phớt lờ và bất chấp cấp trên

Muốn duy trì văn hóa sáng tạo, điều quan trọng hơn là phải khuyến khích nhân viên không nhượng bộ cấp trên và các quy trình cố hữu. Những kẻ bất tuân và bướng bỉnh này đôi khi có những ý tưởng mới xuất sắc và làm giàu cho tập thể. Những người có ý đồ canh tân thường khai thác kẽ hở về quyền hạn trong quy trình cơ cấu của công ty để không ai ngăn chặn họ.

Quản lý bằng cách lùi ra

Hãy tuyển những người thông minh, động viên họ thẳng tiến trong một số hoàn cảnh và lùi ra xem tình hình. Việc lùi ra và chiều ý mọi người là điều rất quan trọng khi quản lý một việc gì đó mà bạn không am tường. Đôi khi cách quản lý tốt nhất là không quản lý gì cả.

Chương 8
Hãy tìm những người vui tươi và thúc giục họ tranh đấu

Đối với những tập thể, công ty chủ trương sáng tạo thì việc xung đột ý tưởng là cần thiết. Ngược lại, những tập thể luôn có sự nhất trí cao tức là nghèo sáng tạo. Robert F. Kennedy đã nói: "Cho phép bất đồng là chưa đủ, chúng ta phải đòi hỏi bất đồng". Đó là lời khuyên cho những nhà lãnh đạo có ý tưởng mới lạ.

Tuy nhiên nếu sự xung đột xuất phát từ cảm xúc không thích nhau, ghét nhau là rất tai hại, nó sẽ giết chết sự sáng tạo.

Tuyển dụng những người lạc quan là cách tốt nhất để tránh sự công kích mang tính cá nhân. Sự khôi hài giúp giảm căng thẳng trong cuộc sống. Nụ cười giúp người ta thấy vui và tạo cảm xúc tích cực. Nhiều nghiên cứu cho thấy người ta sẽ sáng tạo hơn trong trạng thái phấn chấn, lạc quan. Song người vui vẻ và lạc quan nhưng không rèn luyện cách tranh biện ý tưởng thì nên để họ làm công việc thông lệ hơn làm việc sáng tạo.

Chương 9
Hãy thưởng khi thành công và thất bại, trừng phạt sự thụ động

Cách duy nhất để không có khiếm khuyết trong quy trình phát triển sản phẩm là hoàn toàn không đề xuất ý tưởng nào mới. Chỉ dùng các phương pháp đã được kiểm chứng đồng nghĩa tiêu diệt sự sáng tạo.

Muốn khuyến khích nhân viên sáng tạo, đưa ra ý tưởng mới, thì thưởng khi họ thành công là chưa đủ, mà phải thưởng cả khi họ thất

bại, nhất là các tình huống tạo ra được bài học giá trị, đồng thời giúp họ phấn chấn để tiếp tục dấn bước.

Nhà nghiên cứu ở đại học Duke nói: "Việc giám sát và thưởng khi thất bại cũng quan trọng như quá trình kiểm soát và tưởng thưởng cho hiệu quả công việc. Nếu nghiêm túc xem thất bại là kế hoạch chiến lược thì nhân viên nào không đủ "thất bại" có thể bị xem là thiếu cố gắng, không đương đầu với thất bại để đi đến giải pháp".

Không hoạt động là sai lầm tồi tệ nhất, có lẽ là sai lầm duy nhất xứng đáng bị trừng phạt, nếu bạn muốn khuyến khích sự sáng tạo. Những kẻ chỉ biết phê bình ý tưởng của đồng nghiệp mà chẳng bao giờ đưa ra bất kỳ ý tưởng nào cũng xứng đáng chịu chung số phận.

Chương 10
Làm điều gì tưởng như sẽ thất bại

Một số nhà điều hành và chuyên gia thừa nhận sự kém cỏi của họ khi không đưa ra được các dự đoán chính xác ý tưởng nào sẽ thành công, và khuyến khích mọi người tiếp tục thử nghiệm.

Nhiều công trình nghiêm cứu giúp ta giải thích tại sao những kẻ lập dị thành công lại có xu hướng tự tin và kiên định. Họ tin tưởng sâu sắc vào điều họ đang làm và điêu luyện trong việc thuyết phục mọi người chung quanh rằng họ đúng.

Steve Jobs nổi tiếng về năng lực này. Nhân viên của ông thường kể về cách ông mê hoặc người xung quanh và khiến họ tin rằng sự thành công của một ý tưởng, một dự án hầu như là chắc chắn.

Tóm lại, các khảo sát và thực tế cho thấy, nếu không thể quyết định dự án hay ý tưởng nào có thể mạo hiểm thì hãy chọn ủng hộ những kẻ lập dị có sức thuyết phục và kiên định cao nhất.

Chương 11
Hãy nhìn ra những điều khác thường hoặc phi thực tế

Nghĩ ra những điều ngớ ngẩn nhất, lố bịch nhất và phi thực tế nhất là một cách hùng hồn để khám phá thế giới. Có ba lý do khiến cho việc tư duy về những điều ngớ ngẩn là một hoạt động khôn ngoan đối với công ty muốn trở nên cái nôi của sáng tạo.

1/ Xác định rõ điều phải làm

Phương pháp này được dùng để làm rõ những gì công ty phải làm, hay ít nhất những gì người ta tin rằng cần phải làm. Bằng cách liệt kê những gì người ta cho là sai hoặc lệch, rồi đảo ngược lại, ta có một con đường khác để nhận thức những niềm tin, lý thuyết và chứng cứ về mục tiêu hành động. Việc áp dụng ý tưởng kỳ quặc này giúp mọi người nhìn thấy điều họ đang làm đúng hoặc sai, và họ phải làm khác đi để tiến bộ.

2/ Thách thức những giả định về phương hướng hành động

Trước tiên, xác định những điều lố bịch nhất, ngớ ngẩn nhất, phi thực tế nhất mà công ty có thể thực hiện, rồi giả vờ đây là những ý tưởng sáng giá và sinh lợi, để tìm ra lý do tại sao niềm tin sắt đá của bạn lại có thể sai hoàn toàn.

Tạp chí Forbes viết về "các ý tưởng kinh doanh ngờ nghệch của năm 1999", mới nghe ta khó mà đồng thuận với các ý tưởng đó, thế mà chính những ý tưởng này đã mang đến hiệu quả, lợi nhuận cao, như: âm nhạc dành cho thú nuôi, Southwest Airlines xác định đối thủ cạnh tranh là thị trường vận tải mặt đất chứ không phải là các hãng hàng không khác v.v…

Con người bị mắc kẹt một cách quán tính vào những khuôn khổ được tạo ra từ trước đó. Khi hành động theo quán tính, ta không thể suy xét liệu việc đang làm tích cực hay tiêu cực.

3/ Bảo vệ những người tư duy "khác biệt"

Khẩu hiệu đơn giản của Apple Computer là "Hãy tư duy khác biệt". Nếu bạn thực sự muốn khích lệ nhân viên đưa ra các ý tưởng bị xem là ngớ ngẩn và phi thực tế thì hãy ngăn cấm những hành vi chế nhạo

và làm bẽ mặt, dù không ác ý, khi có người đưa ra những ý tưởng kỳ quặc, để tránh gây tổn hại cho tâm hồn và tinh thần của những người dám nghĩ và dám làm cái mới.

Chương 12
Hãy tránh né bất kỳ ai muốn nói về tiền bạc

Sự có mặt của đồng loại làm tăng kích thích sinh lý, điều này làm tăng năng lượng, nhưng lại làm mất tập trung đối với những hoạt động cố hữu và xao lãng với những hoạt động mới lạ. Đặc biệt con người thường ngần ngại thử nghiệm cái mới trước những người có thể suy xét họ, như các nhà phê bình hoặc sếp.

Đặc biệt, nếu muốn bảo vệ để một ý tưởng triển vọng không bị bóp chết từ trong trứng nước hoặc bị bóp méo thành một bản sao của cái cũ, bạn phải cẩn trọng để không phơi bày công việc sáng tạo trước ba mẫu người: khách hàng, nhà quản lý và lái buôn.

1/ Những khách hàng không phù hợp, hoặc phù hợp nhưng không đúng lúc

Khi bạn hỏi khách hàng muốn gì, họ sẽ hướng theo cái gì quen thuộc, họ sẽ tập trung vào điều họ đang cần, chứ không phải những gì họ sẽ cần và muốn trong tương lai.

Việc lắng nghe khách hàng quá chăm chú lại càng khiến mọi ý tưởng bị dập tắt bởi áp lực đối với doanh thu và lợi nhuận ngắn hạn. Việc không thể áp dụng ý thích hiện tại để dự đoán ý thích trong tương lai là ý của một kỹ sư của Xerox Pare. Ông này đã nói nửa đùa nửa thật rằng: "Ông không thể hỏi khách hàng muốn gì vì họ chưa chào đời".

2/ Những nhà quản lý không phù hợp

Chính sếp sẽ là người cản trở sáng tạo nếu liên tục quấy rầy để yêu cầu báo cáo về tiến trình hoạt động. Đây là những nhà quản lý đào hạt giống lên mỗi tuần để xem cây mọc ra sao.

Vấn đề càng trầm trọng hơn khi mọi người phải đáp ứng một yêu cầu chi li của nhà lãnh đạo lắm quyền lực nhưng lại biết ít hoặc chẳng biết gì về công nghệ, sản phẩm hay thị trường. Nếu muốn là nhà quản lý hữu hiệu của trí tuệ, bạn hãy tin tưởng nhân viên.

3/ Những gã lái buôn không phù hợp và xuất hiện không đúng lúc

Khi chú trọng vào tiền (và tên tuổi) quá nhiều, chất lượng sáng tạo trong công việc sẽ bị ảnh hưởng. Người ta sẽ sáng tạo nhất khi cảm thấy được khích lệ chủ yếu bởi sự quan tâm, thỏa mãn và thử thách trong công việc, chứ không phải bởi áp lực bên ngoài.

Suy cho cùng, tiền là một trong những lý do chính khiến người ta đi làm. Do vậy, việc thuyết phục người ta không nghĩ đến tiền và chỉ nghĩ đến công việc có lẽ không phải lúc nào cũng thực tế. Tuy nhiên, trong công ty có hệ thống lương công bằng, hầu hết mọi người đều có công việc thú vị. Herrigel đã viết trong "Zen in the Art of Archery" (Thiền trong nghệ thuật bắn cung) rằng, nếu ta chú trọng vào niềm vui gắn liền với sợi dây cung, việc tra tên vào cung, kéo cung và bắn tên hơn là việc bắn trúng mục tiêu, thì ta sẽ được tận hưởng theo hai cách: ta sẽ có nhiều niềm vui hơn khi làm việc và cũng rất có thể sẽ bắn trúng mục tiêu.

Chương 13
Đừng cố học hỏi điều gì từ những người nói rằng họ đã giải quyết các vấn đề bạn gặp phải

Những người không nắm các nguyên lý về sự vật sẽ không bị các tín điều hiện hữu làm mờ mắt. Họ sẽ thấy những gì người khác không thấy. Có hai cách chính để tận dụng sự ngây ngô.

Cách thứ nhất là tìm những người mới vào nghề, thiếu kinh nghiệm, người trẻ trung, ngây ngô, không chỉ thiếu kiến thức về vấn đề cần giải quyết mà cả kiến thức các lĩnh vực liên quan. Hay cách trung dung là tuyển những người được đào tạo bài bản trong một lĩnh vực nào đó, nhưng chưa bị cuốn theo những tập quán cũ kỹ, lỗi thời.

Cách thứ nhì để tận dụng sự ngây ngô là tìm những người không làm cùng ngành, nhưng kiến thức chuyên môn của họ trong lĩnh vực khác cho phép họ nhìn thấy vấn đề của bạn và có thể giải quyết từ một gốc độ mới.

Một hình thức ôn hòa hơn nữa là quy tụ các nhóm hay các công ty có những người đang tìm cách giải quyết cùng một vấn đề, nhưng lại thuộc các nhóm, các ngành hay các nơi khác nhau.

Một biến thể khác của chiến lược này là nếu những người có kỹ năng và kinh nghiệm "phù hợp" cứ thất bại trong việc giải quyết vấn đề, hãy xem liệu những người có kỹ năng "không phù hợp" có thể giải quyết được không. Nhãn quan mới có thể giúp họ tìm thấy giải pháp.

Chương 14
Hãy quên đi quá khứ, nhất là những thành công trong công ty

Các nhà nghiên cứu tâm lý đại học Harvard cho thấy, cách hoạt động của não bộ khiến chúng ta có xu hướng lặp lại những gì đã làm trong quá khứ, đặc biệt khi đó là những thành công.

Những người dựa vào phương pháp và công nghệ lạc hậu thường là những người có quyền lực trong công ty vì những thành công trong quá khứ đã giúp họ có quyền lực ấy. Hơn nữa, những cách làm lạc hậu vẫn tiếp tục tồn tại bởi người ta đã trở nên lão luyện trong việc làm theo cách ấy. James March gọi đây là "cái bẫy thành đạt".

Cái bẫy của sự thành công dẫn đến sự hoạt động kém hiệu quả, kiềm hãm sáng tạo. Càng ngày họ càng mắc kẹt vào chính quá khứ huy hoàng của mình, như trường hợp của hãng phim Kodak, công ty máy đánh chữ của Smith Corona, tập đoàn đồng hồ Thụy Sĩ SSI.H…

Những cách thông thường để lãng quên thành công trong quá khứ

Cách thông thường nhất để thoát khỏi dĩ vãng thành công là hãy khởi nghiệp với một công ty mới, hay ít nhất một đơn vị kinh doanh

mới không lệ thuộc vào công ty mẹ. Đơn vị mới này phớt lờ, bất chấp và chống lại chuẩn mực của công ty mẹ.

Nếu không thể lập một công ty mới hay doanh nghiệp mới, có một cách phổ biến khác là hãy xướng hoặc tham gia một cuộc cách mạng. Cuộc cách mạng nhỏ của Annette Kyle với 55 nhân viên tại cảng Bayport Terminal đã thành công, đưa hoạt động của Bayport ưu việt hơn, hiệu quả hơn và lợi nhuận cao hơn.

Nếu muốn có những người không bị tác động bởi quá khứ, bạn có thể tuyển dụng và che chở vài người tiếp thu chậm vào công ty. Một trong những cách tác động mạnh nhất là thường xuyên tách nhân viên ra khỏi công việc họ thuần thục, và giao họ những việc họ không có kỹ năng phù hợp và không cảm thấy thoải mái.

Một kỹ thuật khác là thường xuyên giải tán và tổ chức lại các nhóm làm việc. Để tách khỏi quá khứ, ý tưởng lạ lùng nữa là áp dụng nguyên tắc ngẫu nhiên để chọn lựa giải pháp và đưa ra quyết định. Cách cuối cùng là khuyến khích nhân viên làm cái mới bằng cách quay trở lại thực hiện những cái rất cũ. Quá khứ không thay đổi được, nhưng khả năng diễn giải ý nghĩa của quá khứ đối với hiện tại là vô hạn.

Phần III - Ứng dụng ý tưởng kỳ quặc

Chương 15
Xây dựng những công ty mà sáng tạo là lẽ sống

Chìa khóa thành công của lãnh đạo công ty là biết khiêm tốn trước những con người đầy đủ tài năng và tinh thần sáng tạo, bằng cách tạo điều kiện cho họ trỗ tài và sau đó để mặc cho họ. Cách quản lý tốt nhất là không quản lý gì cả.

Sáng tạo không phải chỉ phát hiện ra những ý tưởng mới mà phải chào mời. Giá trị của sáng tạo chỉ được chấp nhận khi nó thuyết phục được đúng người. Chào mời không phải là rao bán ý tưởng mà là rao bán sự cam kết, niềm tin và quan điểm của chính mình. Nhà đầu tư mạo hiểm Arthur Rock nói: “Tôi thường nhận ra sự khác biệt

giữa những người có nhiệt huyết trong tim và những người xem ý tưởng của mình như một cách để làm giàu".

Một nguyên tắc hữu ích là sáng tạo đòi hỏi sự linh hoạt lẫn sự nghiêm ngặt, nghĩa là giữ nguyên giải pháp hoặc vấn đề rồi thay đổi các yếu tố khác.

Khi người ta tranh cãi về ý tưởng của bạn, bạn cảm thấy khó chịu, không vui, không thoải mái. Nhưng bạn nên hiểu rằng, nếu mọi người đều thích và khen ngợi thì có lẽ ý tưởng của bạn chưa có gì độc đáo lắm. Cho nên, sự kém thoải mái cũng đóng vai trò lớn trong sáng tạo.

Một số lãnh đạo các công ty nổi tiếng như Intel, Cisco, Nokia luôn cảnh báo rằng, mọi thứ đang tốt đẹp không có nghĩa là mọi thứ vẫn sẽ tiếp tục tốt đẹp. Một công nghệ mới sẽ khiến công nghệ hoặc mô hình kinh doanh của họ phải về vườn.

Khi thai nghén ý tưởng, ta tin rằng mọi thứ sẽ tuyệt vời, mọi việc đều khả dĩ. Nhưng rồi ta lại trở thành kẻ hoài nghi khi quyết định những gì sẽ phát triển, những gì phải dừng lại. Một khi chọn lựa được ý tưởng để triển khai, niềm tin lại trỗi dậy.

Những ý tưởng kỳ quặc có nền tảng vững chắc, nhưng cần một chút hoài nghi để khai thác chúng tốt nhất. Xét cho cùng, bất kỳ điều gì đem lại kiến thức mới, giúp ta nhìn sự việc cũ theo cách mới và giúp công ty thoát khỏi quá khứ cũng đều đạt mục đích.

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

www.facebook.com/nhuongquyenvietnam

(Like để nhận thêm nhiều thông tin cập nhật)

Kinh thánh về nghệ thuật bán hàng

PHẦN 1 : NHỮNG NGUYÊN TẮC, NHỮNG BÍ MẬT, TÍNH HÀI HƯỚC
- Kinh thánh về nghệ thuật bán hàng không đưa ra “phương pháp” bán hàng. Nó chỉ là một chuỗi những quan sát thực tế, những kỹ thuật và triết lý mà bạn có thể điều chỉnh theo cách bán hàng của mình. Bạn sử dụng những gì bạn cần để bán hàng cho ngày hôm nay. Bạn sử dụng những gì bạn cần để chuẩn bị cho việc bán hàng ngày mai. Bạn có được những kiến thức cần thiết để đạt được những mục tiêu bán hàng của mình.
- Kinh thánh về nghệ thuật bán hàng là một nguồn kiến thức thực tế. Những bài học đưa ra không phải là một tập hợp những nghiên cứu mang tính sách vở, khô cứng. Đó là kết quả của 30 năm làm việc trong những môi trường bán hàng khốc liệt nhất vớicả những thành công và thất bại mà thế giới kinh doanh mang lại.
- Khi bạn đọc cuốn sách này, hãy chuẩn bị một chiếc bút dấu màu vàng và một chiếc bút đỏ. Hãy đánh dấu phần kiến thức mà bạn đang cần tìm. Viết những suy nghĩ của bạn, kế hoạch hành động và những ý tưởng ra bên lề.
- Kinh thánh về nghệ thuật bán hàng trước hết là những nguyên tắc. Đó không phải là những nguyên tắc theo kiểu quân đội, mà là sự quyết tâm của bản thân để đạt được những thành công, điều chỉ đạt được khi tuân thủ những nguyên tắc nhất định.
- Bán hàng là một khoa học. Đó là tập hợp những từ, những cụm từ, những kỹ thuật có thể tạo ra sự phản hồi thuyết phục khách hàng tiềm năng mua hàng. Bán hàng giống như một khoa học bởi nó đòi hỏi sự thử nghiệm để biết đượcc cách thức nào mang lại hiệu quả lớn nhất hoặc triết lý bán hàng nào có thể áp dụng trong thực tiễn.
- Hãy đánh cược với bản thân bạn – và hãy nhập cuộc để thực hiện nó, nếu không bạn sẽ thất bại trong cuộc đua. Bạn hãy là , một người chuyên tâm vào công việc, dè xẻn với thời gian của mình, hay là một cổ máy bán hàng. Đây là thời điểm bạn phải đầu tư vào trí óc chứ không phải là lúc rong chơi thư giãn.
- Tuân theo những nguyên tắc cơ bản trong bán hàng sẽ mang lại cho bạn thành công nhanh hơn bất kỳ kỹ thuật bán hàng phức tạp nào.
- Thái độ - Tinh thần tích cực là động lực cho nhữngthành công trongcuộc sống của bạn. Thái độ tích cực không chỉ nằm trong suy nghĩ; nó là sự rèn luyện và quyết tâm. Mỗi ngày thức dậy bạn nỗ lực để trở nên tích cực – suy nghĩ tích cực, và nói năng tích cực.
- Sự hài hước - Sự hài hước không chỉ đơn giản là sự vui vẻ. Nó là cách bạn nhìn sự vật. Sự hài hước là viễn cảnh về một cuộc sống hiệu quả và thành công trong nghề bán hàng. Nó là cảm giác của bạn về tính hài hước và khả năng tìm kiếm và sáng tạo tính hài hước
- Hành động – hãy thực hiện những gì bạn nói. Thức dậy vào buổi sáng để đặt ra những mụctiêu cụ thể. Định ra chương trình làm việc hàng ngày để thực hiện những gì bạn đã vạch ra.

- Câu trả lời cho những người bán hàng bị khuyết tật về mặt tinh thần nằm ở khả năng tập trung của họ hay sự tập trung sẽ dẫn bạn theo hướng bán đựơc hàng. Nó tạo ra sự mạnh mẽ, mong ước và sự quyết tâm. Năng lượng tập trung mang lại động lực để vượt qua và chiến thắng (bán được hàng) trong thị trường cạnh tranh.
- Dưới đây là 7 điều có thể giúp bạn duy trì sự tập trung, sự mạnh mẽ, động lực
và sự quyết tâm cần thiết để bạn thay đổi :
1. Hãy ngừng đỗ lỗi cho hòan cảnh xung quanh gây ra hòan cảnh cho bạn.
2. Đừng đỗ lỗi cho người khác về tình thế của bạn.
3. Trở nên hiểu biết về khách hàng và khách hàng tiếm năng mỗi ngày.
4. Kiên trì cho đến khi bạn có câu trả lời.
5. Hãy biết bạn đang ở đâu, hoặc bạn nên ở đâu.
6. Hãy hoàn thiện những kỹ năng của bạn mỗi ngày.
7. Hãy trở thành người biết giải quyết vấn đề.
- Những yêu cầu của khách hàng sẽ giúp bạn có được câu trả lời “có” thường xuyên hơn. Nếu bạn kết hợp sử dụng chúng, bạn sẽ có vị thế lớn hơn để xây dựng quan hệ và kết thúc bán hàng.
- Đây là những gì khách hàng nói về việc họ muốn bạn ứng xử :
+ Hãy cho tối biết thực tế.
+ Hãy nói cho tôi sự thật, và đừng sử dụng một cách thành thật. Nó làm tôi hồi hộp.
+ Tôi muốn 1 người bán hàng đạo đức.
+ Hãy nói cho tôi lý do tại sao sản phẩm/dịch vụ lại cần thiết đến tôi.
+ Hãy cho tôi xem một vài chứng cứ.
+ Hãy chỉ cho tôi thấy tôi không phải là người mua hàng duy nhất.
+ Hãy cho tôi xem một bức thư giới thiệu từ một khách hàng hài lòng
+ Hãy nói với tôi và thể hiện cho tôi thấy bạn sẽ phục vụ tôi sau khi bạn bán hàng cho tôi.
+ Hãy nói với tôi và chứng minh cho tôi thấy giá cả của bạn là hợp lý.
+ Hãy chỉ cho tôi cách thanh tóan tốt nhất.
+ Hãy cho tôi sự lựa chọn và để tôi quyết định, nhưng hãy đưa ra những lời tư vấn.
+ Đừng tranh cãi với tôi.
+ Đừng làm cho tôi cảm thấy rối rắm.
+ Đừng nói với tôi những điều tiêu cực.
+ Đừng coi thường tôi.
+ Đừng nói với tôi rằng những gì tôi nghĩ và làm là sai lầm.
+ Hãy lắng nghe khi tôi nói.
+. Hãy làm cho tôi cảm thấy đặc biệt.
+ Hãy làm cho tôi cười.
+ Hãy cảm thấy thích thú với những điều tôi làm.
+ Hãy trung thực khi nói với tôi về mọi thứ.

+ Đừng sử dụng đống kỹ thuật lạc hậu để ép tôi mua hàng của bạn khi tôi không muốn mua.
+ Hãy cung cấp những gì bạn bán cho tôi – Khi bạn nói bạn sẽ làm vậy.
+ Hãy giúp tôi mua – đừng bán cho tôi.
- Nếu bạn đã từng tự hỏi, " Những người bán muốn gì?" thì đây là những câu trả lời cho câu hỏi đó:
+ Hãy trả lời điện thoại của tôi.
+ Hãy nhận điện thoại nếu bạn có mặt.
+ Đừng nghe người bảo vệ nói, " Mr John Son không gặp ai không có hẹn trước.
+ Hãy nói với tôi sự thật.
+ Nếu bạn không phải là người ra quyết định, hãy nói với tôi và chỉ cho tôi ai có quyền ra quyết định.
+ Hãy nói cho tôi biết bạn cảm thấy như thế nào trong khi tôi trình bày về sản phẩm của tôi.
+ Hãy tập trung lắng nghe trong suốt thời gian tôi trình bày.
+ Hãy nói cho tôi, sự phản đối thật sự của bạn sẽ có lợi cho cả hai chúng ta.
+ Hãy làm những gì bạn nói rằng bạn sẽ làm.
+ Đừng nói với tôi là bạn muốn nghĩ về sản phẩm của tôi.
+ Đừng nói với tôi là nó không nằm trong kế hoạch ngân sách hoặc bạn đã lập kế hoạch chi tiêu cho cả năm.
+ Nếu bạn không có đủ tiền mà vẫn muốn mua sản phẩm, hãy nói có thể giúp bạn tìm ra giải pháp để mua hàng.
+Đừng đánh đố
+ Hãy tôn trọng tôi.
+ Nếu bạn cần thảo luận với những người khác để đi đến quyết định cuối cùng, hãy để tôi cùng có mặt ở đó.
+ Hãy đúng giờ khi hẹn gặp.
+ Hãy đến khi hẹn gặp mặt.
+ Hãy quyết định bây giờ.
+ Hãy mua hàng khi tôi đề nghị.
- Lắng nghe là phần khó khăn, lắng nghe là phần quan trọng. Điểm mấu chốt nằm ở trong những phản ứng của khách hàng tiềm năng, có thể đưa bạn từ thuyết trình bán hàng đến bán được hàng.
- Nếu sử dụng các kỹ năng bán hàng bạn chỉ có thể kiếm được chút hoa hồng từ tiền bán hàng, nhưng nếu bạn xây dựng được tình bạn và những mối quan hệ, bạn có thể có được cả một tương lai thịnh vượng.
- Đây là một vài ý tưởng bạn có thể sử dụng để làm cho khách hàng hiện tại mua nhiều hơn ngay bây giờ:
+ Bán một thứ gì đó mới mẻ.
+ Bán một sản phẩm được nâng cấp hoặc gia tăng các tính năng.
+ Bán nhiều hơn cùng một loại sản phẩm nhưng ở những địa điểm khác nhau.

+ Bán cho khách hàng những sản phẩm phụ hoặc dịch vụ kèm theo.
+ Hãy thuyết phục khách hàng ăn trưa cùng bạn.
+ Hãy thuyết phục họ giúp bạn giới thiệu mỗi tháng một lần.
+ Hãy đem đến cho khách hàng mỗi tháng một lần giới thiệu.
- Thứ Hai. Những việc bạn làm vào ngày đầu tiên của tuần sẽ quyết định hoạt động của bạn trong cả tuần.
- Hãy sẵn sàng mọi thứ trước khi bạn bắt đầu. Bạn chỉ có cơ hội ghi điểm 1 lần, hãy biến nó thành lần ghi điểm tốt nhất: Hãy viết ra kế hoạch của bạn, hãy hoàn toàn sẵn sàng cho việc bán hàng trước khi bạn gọi điện.
- Không cái gì có thể xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau nhanh hơn sự hài hước.
- Sử dụng sự hài hước trong giai đoạn làm quen với việc thuyết trình bán hàng để tạo ra 1 bầu không khí vui vẻ cho cuộc gặp mặt. Bạn càng làm cho khách hàng tiềm năng của bạn cười sớm bao nhiêu, càng tốt bấy nhiêu.
- Đừng trêu chọc người khác để gây cười. Nếu khách hàng tiềm năng biết được hoặc liên quan đến người là nạn nhân của trò gây cười, bạn sẽ là kẻ tử nạn.
- Hãy biến những câu hỏi thành những cơ hội bằng sự hài hước. Đừng làm cho những cuộc gọi chào hàng trở nên đáng sợ; hãy làm cho chúng trở nên thú vị.
PHẦN 2 : CHUẨN BỊ GÂY NGẠC NHIÊN VỚI KHÁCH HÀNG
- Yếu tố gây ấn tượng làm cho bạn khác biệt hoàn toànvới những người bán hàng khác. Sử dụng nghệ thuật gây ấn tượng sẽ biến khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng của bạn.
- Bạn có thể đo lường mức độ ấn tượng trong những nỗ lực bán hàng của bạn bằng cách xem xét 10 khía cạnh tạo nên ấn tượng sau:
+ Hoàn toàn kiên trì
+ Hoàn toàn hiểu biết về khách hàng
+ Hoàn toàn sẵn sàng.
+ Đến sớm 10 phút.
+ Hãy tỏ ra chuyên nghiệp.
+ Nhanh chóng đi thẳng vào vấn đề, sau đó đưa ra những câu hỏi, lắng nghe và tiếp tục hỏi.
+ Hoàn toàn trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh hoặc bất kỳ một ai khác.
+ Tự tin với những điều bạn nói và cách bạn thực hiện.
+ Đừng ngại sử dụng những kỹ thuật bán hàng.
+ Hãy gây ấn tượng với chính bản thân bạn.
- Trong bán hàng tất cả đều vì một từ “ có”. Để thường xuyên có được từ “có”, hãy tạo ra sự ấn tượng. Dưới đây là những bước cuối cùng để tạo ra ấn tượng trong bài thuyết trình của bạn. Hãy nhớ rằng tất cả đều mang tính định tính:
+ Hãy tập trung vào mục tiêu của bạn.
+ Hãy để ước mơ của bạn luôn hiện hữu trong tâm trí bạn.

+ Hãy truyền niềm đam mê vào bài thuyết trình của bạn.
+ Đừng bao giờ để họ nhìn thấy sự lo lắng của bạn.
+ Hãy để họ cảm nhận thấy niêm tin của bạn vào chính bản thân bạn và sản phẩm của bạn.
+ Đừng bao giờ bỏ cuộc.
- Hai trong số những khía cạnh quan trọng nhất của việc bán hàng là đặt câu hỏi và lắng nghe. Những câu hỏi về việc bán hàng được ví như hỏi thở của cuộc sống. Nếu thất bại khi hỏi những câu hỏi, bạn sẽ chết. Nếu bạn hỏi chúng một cách không chính xác, cáic chết của bạn sẽ không diễn ra nay tức khắc, nhưng nó cũng không thể tránh khỏi. Nếu bạn hỏi chúng một cách chính xác, câu trả lời được hàng là ...bạn sẽ bán.
- Đặt câu hỏi cũng quan trọng như hỏi chúng. Gồm có 3 giai đoạn:
+ Giai đoạn thứ nhất: Nói sự thực, điều mà không thể phản bác.
+ Giai đoạn thứ hai: Lôi cuốn sự quan sát của mọi người nhằm phản ánh kinh nghiệm của bạn và tạo ra những điều không thể tưởng tượng nổi.
+ Giai đoạn thứ ba: Hỏi câu hỏi có kết thúc mở phù hợp với 2 giai đoạn trên.
- Kỹ năng hỏi này đầy sức mạnh, nó tạo ra những điều không tưởng tượng nổi và xác định nhu cầu cùng một lúc. Nó hiệu quả đối với bất kỳ công việc kinh doanh hay dịch vụ nào. Đừng lấy những ví dụ tầm thường. Học các khái niệm và chấp nhận nó cho công việc kinh doanh của bạn.
- Những thông báo đầy sức thuyết phục làm cho sản phẩm và dịch vụ của bạn nổi bật, đáng tin cậy, dễ hiểu và có thể quyết định mua dễ dàng. Đó là cách tyệt vời để bán hàng chống lại các nhà cạnh tranh của bạn.
PHẦN 3 : NGHỆ THUẬT GIỚI THIỆU
- Bài quảng cáo cá nhân là cơ hội để cung cấp thông tin, tạo ra sự hứng thú và nhận câu trả lời từ những người mà bạn quan hệ trong mạng lưới bán hàng.
- Mục tiêu của bạn là phải có được thông tin của khách hàng trong 15- 30 giây...
+ Chỉ ra bạn là ai.
+ Chỉ ra công ty bạn là gì.
+ Nói một cách sáng tạo những gì bạn làm.
+ Hỏi một hoặc một loạt những câu hỏi xác đáng.
+ Đưa ra thông báo đầy sức thuyết phục để chỉ ra bạn có thể giúp đỡ người khác như thế nào.
+ Kết thúc việc tại sao khách hàng nên hành động ngay bây giờ.
- Bạn nói một cách sáng tạo về những gì bạn làm, hãy đưa ra những câu hỏi xác đáng hoặc một loạt câu hỏi khiến khách hàng suy nghĩ và đáp lại theo cách có thể cung cấp cho bạn nhiều thông tin cần thiết nhất.
- Dưới đây là 10 nguyên tắc trình bày bài giới thiệu cá nhân bạn có thể áp dụng :
+ Ngắn gọn: Những bình luận của bạn (ngoài phần câu hỏi) không nên kéo dài quá từ 30 đến 60 giây.

+ Đi thẳng vào vấn đề: Hãy nói những điều gì đó với khách hàng tiềm năng 1 cách sáng tạo và diễn đạt chính xác những điều bạn làm để đáp ứng nhu cầu của họ.
+ Đáng nhớ: Nói đưa ra hoặc làm những điều mà nó sẽ đóng lại trong tâm trí khách hàng (theo một cách tích cực và sáng tạo).
+ Hãy sẵn sàng: Chuẩn bị đầy đủ thông tin – lặp đi lặp lại, luyện tập, và chỉnh sửa.
+ Hãy chuẩn bị những câu hỏi và câu nói xác đáng: Hãy chuẩn bị trước một loạt những câu hỏi và câu nói và lập đi tập lại.
+ Thu lượm những thông tin bạn cần bằng cách thăm dò trước.
+ Hãy chứng tỏ cách bạn giải quyết vấn đề.
+ Hãy làm cho khách hàng cam kết thực hiện hành động tiếp theo.
+ Hãy cảm thấy thoải mái, đừng gượng ép hoặc bị căng thẳng- khách hàng sẽ nhận thấy điều này ở bạn.
+ Thời điểm kết thúc: Khi bạn kết thúc truyền đạt thông điệp của bạn, hãy tạo ra mối liên hệ và đảm bảo cuộc gặp mặt lần sau hoặc hành động kế tiếp- hãy tiếp tục.
- Việc truyền tải thông điệp của bạn sẽ thành công khi bạn có thể gắn kết được dịch vụ mà bạn cung cấp với nhu cầu được xác định một kế hoạch và chuẩn bị hoàn hảo.
- Khi bạn nhận được một lời giới thiệu, hãy quý trọng nó như vàng. Một lời giới thiệu của bên thứ ba có giá bằng hàng trăm lần thuyết trình, nếu bạn biết bạn đang làm gì. Dưới đây là 8 nguyên tắc giúp bạn đảm bảo thành công:
+ Nguyên tắc 1: Hãy từ từ.
+ Nguyên tắc 2: Sắp xếp một cuộc gặp ba bên.
+ Nguyên tắc 3: Bạn không cần cố gắng bán được hàng trong lần gặp đầu tiên nếu khách hàng của bạn có mặt cùng với bạn.
+ Nguyên tắc 4: Sắp xếp lần gặp mặt thứ hai, lần gặp cá nhân nơi mà bạn có thể đi thẳng vào vấn đề bán hàng.
+ Nguyên tắc 5: Đừng đưa ra quá nhiều thông tin qua thư điện tử.
+ Nguyên tắc 6: Hãy viết một bức thư cá nhân ngắn đến người được giới thiệu.
+ Nguyên tắc 7: Hãy viết cho khách hàng của bạn một bức thư cảm ơn.
+ Nguyên tắc 8: Hoàn thành việc giao hàng.
- Nếu bạn nhìn thấy tấm biển không chào hàng dùng riêng cho một khách hàng nào đó hoặc được làm bằng tay, họ cũng có thể thật sự muốn điều này, đặc biệt là có chữ “ tuyệt đối “ trên tấm biển đó. Dưới đây là những chỉ dẫn để đảm bảo thành công lớn nhất khi chào hàng tới các công ty với tấm biển không chào hàng:
+ Không quan tâm đến tấm biển.
+ Chuẩn bị tài liệu và thiệp kinh doanh.
+ Đề nghị giúp đỡ.
+ Chỉ đề nghị để lại tài liệu.

+ Biết được tên của người ra quyết định.
+ Hãy viết cho họ mấy dòng thư ngắn trên thiệp kinh doanh, đính kèm nó với những thông tin của bạn, và đề nghị được gửi những tài liệu của bạn.
+ Đề nghị (có được) thiệp kinh doanh của người ra quyết định.
+ Tìm hiểu thời gian thích hợp nhất để gọi cho người ra quyết định.
+ Biết tên của người đã giúp bạn và viết nó vào mặt sau của thiệp kinh doanh của người ra quyết định.
+ Chân thành cảm ơn người giúp đỡ.
+ Rời đi.
- Câu nói đầu tiên của bạn sẽ ngay lập tức tạo ra ấn tượng tốt hoặc xấu. Nó quyết định nhị độ cho việc bán hàng. Nếu bạn nói chuyện qua điện thọai, câu mởi đầu thậm chí còn quan trọng hơn. Ngôn ngữ là tất cả những gì bạn có. Bạn không thể nói, “ Hãy nhìn vào bộ trang phục đẹp của tôi.” Bạn phó mặc cho (hoặc làm chủ) ngôn ngữ của bạn.
- Và đây là những câu nói mở đầu trong một cuộc gặp mặt chào hàng:
+ Ngài có thể giúp đỡ tôi được không?
+ Tôi muốn gửi (gửi qua thư điện tử) tới quý công ty 1 cuốn sách giới thiệu về (loại sản phẩm hoặc dịch vụ). Tôi có thể gửi nó cho ai?
+ Tôi muốn gửi 1 số thông tin cho người ra quyết định về (loại sản phẩm hoặc dịch vụ). Người đó là ai vậy?
- Dưới đây là một kế hoạch tám điểm để thành công khi gọi điện chào hàng:
+ Hãy chuẩn bị thật kỹ càng.
+ Đừng xin lỗi vì bất kỳ điều gì, đừng xin lỗi vì phép lịch sự.
+ Cách bạn truyền tải câu nói đầu tiên của bạn sẽ quyết định thành công của bạn.
+ Đừng để ý tới những sự miễn cưỡng hoặc những vấn đề gây e ngại.
+ Không phải tất cả những người bạn gọi sẽ mua hàng của bạn.
+ Hãy rút ra bài học từ những người từ chối bạn.
+ Luyện tập, luyện tập, luyện tập.
+ Hãy thật vui vẻ.
PHẦN 4 :NGHỆ THUẬT THUYẾT TRÌNH
- Nếu bạn tìm thấy những chủ đề hoặc sở thích chung với khách hàng tiềm năng, bạn có thể xây dựng được mối quan hệ bạn bè làm ăn, và mọi người thường mua hàng từ một người bạn hơn là từ một người bán hàng.
- Bạn có thể thấu hiểu được khách hàng bằng cách lắng nghe.
- Hãy lắng nghe và nhạy cảm với tâm tính của khách hàng.
- Nếu bạn hiểu biết khách hàng tiềm năng, bạn có thể dành thời gian trong cuộc hẹn gặp để nói về những vấn đề cá nhân.
- Mọi người thích nói về bản thân họ.
- Hãy xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau với khách hàng tiềm năng trước khi bạn bắt đầu thuyết trình bán hàng.

- Nếu khách hàng tiềm năng nói không với bạn, rất có thể là vì bạn thất bạn trong việc tạo ra sự tin cậy nơi khách hàng. Và dưới đây là 14,5 câu hỏi có thể đưa ra để xây dựng sự tin cậy từ khách hàng:
+ Tôi có đúng giờ?
+ Tôi đã sẵn sàng?
+ Tôi đã sắp xếp mọi thứ theo một trật tự nhất định?
+ Tôi có thể trả lời tất cả những câu hỏi liên quan đến sản phẩm?
+ Tôi đã xin lỗi hoặc đỗ lỗi cho người khác về điều gì đó?
+ Tôi đã xin lỗi?
+ Khách hàng đã dò hỏi những vấn đề cá nhân về công ty tôi?
+ Khách hàng có hỏi những câu hỏi nghi ngờ về sản phẩm của tôi?
+ Khách hàng có hỏi những câu hỏi nghi ngờ về tôi?
+ Tôi có nêu ra những khách hàng lâu năm của chúng tôi 1 cách khéo léo.
+ Tôi có cảm giác như thể là tôi ăn miếng trả miếng?
+ Tôi có vượt qua được tất cả những phản đối một cách tự tin?
+ Tôi có nói xấu đối thủ cạnh tranh?
+ Khách hàng tiềm năng không chú ý đến bài thuyết trình?
+ Tôi có quá khẩn trương bán hàng?
- Những câu hỏi trên được đặt ra cho bạn để đánh giá hoạt động bán hàng của bạn và hé lộ khả năng (hoặc không có khả năng) tạo ra sự tin cậy nơi khách hàng người đã nói không hoặc sẽ không mua hàng trong hôm nay của bạn.
- Để những câu hỏi trên thật sự có hiệu quả, bạn phải thành thật với chính bản thân bạn.
- Sự tin cậy của khách hàng phải được xây dựng bằng việc sử dụng những công cụ bán hàng, mẫu, và những câu chuyện mà qua đó khách hàng có thể liên tưởng tới.
- Dưới đây là 12,5 kỹ năng để làm cho khách hàng đủ tin cậy để mua hàng:
+ Hãy hoàn toàn sẵn sàng.
+ Hãy cuốn hút ngay khách hàng vào bài thuyết trình.
+ Hãy chuẩn bị một bài viết nào đó.
+ Hãy kể một câu chuyện về việc bạn đã giúp một khách hàng khác như thế nào.
+ Nếu có thể, hãy giới thiệu khách hàng tiềm năng đến thăm một khách hàng của bạn.
+ Hãy kể ra những khách hàng có quy mô lớn hơn khách hàng tiềm năng hoặc là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của khách hàng tiềm năng.
+ Chuẩn bị danh sách những khách hàng hài lòng với sản phẩm của bạn.
+ Chuẩn bị một tập những chứng nhận.
+ Đừng tấn công dồn dập khách hàng.
+ Hãy nhấn mạnh đến dịch vụ sau bán.
+ Nhấn mạnh đến mối quan hệ lâu dài.

+ Bán để giúp đỡ, không phải bán vì hoa hồng.
+ Mối liên kết quan trọng nhất đến quá trình bán hàng.
- Sự tin cậy của khách hàng phải được xây dựng và củng cố ở bất kỳ giai đoạn nào của quá trình bán hàng. Một điều dễ nhận thấy là bạn càng tạo ra sự tin cậy sớm bao nhiêu trong quá trình bán hàng, bạn càng dễ dàng vượt qua các giai đoạn của quá trình bán hàng.
- Chìa khóa để trở thành người bán hàng chuyên nghiệp là đừng làm ra vẻ là một người bán hàng chuyên nghiệp.
- Hãy cố gắng tạo ra một sự tham gia nào đó như việc đặt một chiếc bút vào tay khách hàng tiềm năng… Bằng cách này, họ sẵn sàng mua khi bạn đưa cho họ đơn hàng để ký.
- Trong bán hàng cho nhóm là bạn phải làm tất cả mọi người hài lòng , bằng việc ăn mặc đẹp, nhưng đơn giản, làm quen với tất cả mọi người, hãy nhớ tên tất cả mọi người, thu thập trước một vài thông tin về nhóm, trao đổi qua lại với nhóm khách hàng,…
- Tương lai của việc thuyết trình bán hàng là một chiếc máy tính xách tay và một máy chiếu có thể mang theo người. Lợi thế về kỹ thuật, chiến thuật và khả năng thuyết phục của một bài thuyết trình bán hàng được hỗ trợ bởi máy vi tính thật to lớn và ấn tượng.
PHẦN 5 : SỰ PHẢN ĐỐI, KẾT THÚC VÀ THEO ĐUỔI ĐƠN HÀNG…CÓ ĐƯỢC CÂU TRẢ LỜI CÓ
- Khách hàng nói, “Tôi phản đối!”. Liệu đó có phải là sự thật ? Đó là sự từ chối thật sự, là một mẹo lãng tránh, hay một lời nói dối ?. Nó thực sự là lý do khách hàng không mua tại thời điểm này.
- Có 10 mẹo lảng tránh/lời nói dối nhẹ nhàng phổ biến nhất:
1. Tôi muốn nghĩ thêm về nó.
2. Chúng tôi đã chi hết tiền.
3. Tôi đã bàn luận về điều này với cộng sự của tôi.
4. Tôi cần có thời gian để nghĩ về nó.
5. Tôi không bao giờ mua quá vội vàng – tôi luôn dành thời gian ngẫm nghĩ.
6. Tôi vẫn chưa sẵn sang mua.
7. Hãy quay lại sau 90 ngày nữa. Lúc đó, chúng tôi sẽ mua.
8. Chất lượng không quan trọng với tôi.
9. Công việc kinh doanh hiện giờ đang không tốt.
10. Đại diện quảng cáo của chúng tôi phụ trách việc này.
-Và đây là những phản đối thật sự:
+ Không có tiền.
+ Có tiền, nhưng nó quá rẻ mạt, không thể mua đươc.
+ Không thể có khỏan tín dụng cần thiết.
+ Không thể tự quyết định.
+ Không có đủ thẩm quyền để chi quá số tiền hoặc không có sự chấp thuận về mặt tài chính của ai đó.
+ Nghĩ rằng (hoặc biết) họ có thể có vụ làm ăn tốt hơn với ai đó.

+ Có 1 điều gì đó trong suy nghĩ, nhưng sẽ không nói cho bạn.
+ Có 1 người bạn, mối liên hệ, hoặc 1 mối quan hệ tốt đẹp trong kinh doanh.
+ Không muôn thay đổi nhà cung cấp.
+ Muốn tìm hiểu thêm từ những nhà cung cấp khác.
+ Đang quá bận rộn với những việc quan trọng khác.
+ Chưa cần (hoặc nghĩ rằng không cần) sản phẩm của bạn hiện tại.
+ Nghĩ (hoặc biết rằng) giá của bạn quá cao.
+ Không thích hoặc không có sự tin cậy vào sản phẩm của bạn.
+ Không thích, không tin vào công ty của bạn.
+ Không thích hoặc không tin tưởng vào bạn.
- Tìm ra sự phản đối thật sự là yêu cầu đầu tiên của công việc. Tìm ra sự phản đối thật sự nào đó. Sau đó (chỉ sau đó) vượt qua nó thành công và bán được hàng.
- Vượt qua sự phản đối đều quan trọng như nhau. Dưới đây là 7 bước để xác định sự phản đối thật sự và vượt qua nó:
1. Hãy lắng nghe lời phản đối và xác định xem liệu đó có phải là lời phản đối thật sự hay không.
2. Xác định xem phản đối đó có phải là lưa chọn duy nhất.
3. Khẳng định điều đó 1 lần nữa theo cách khác.
4. Đánh giá lời phản đối để chuẩn bị kết thúc bán hàng.
5. Hãy đưa ra câu trả lời cho sự phản đối theo cách có thể giải quyết triệt để được vấn đề và khẳng định giải pháp đó.
6. Hãy đưa ra câu hỏi kết thúc, hoặc trao đổi với 1 thái độ tự tin .
7. Khẳng định lại câu trả lời và vụ mua hàng bằng văn bản khi có thể.
- Dưới đây là quá trình ngăn chặn trước khi sự phản đối có thể xảy ra :
+ Xác định tất cả những khả năng phản đối có thể có.
+ Hãy ghi lại chúng.
+ Tìm ra những câu trả lời bao gồm cả câu hỏi kết thúc bán hàng cho những phản đối đó.
+ Phát triển các công cụ bán hàng nhằm thúc đẩy và hỗ trợ tất cả những câu trả lời.
+ Tập cách trả lời.
+ Thay đổi những câu trả lời.
+ Thực tập trả lời khách hàng.
+ Thay đổi lần cuối dựa trên thực tế.
+ Lưu giữ những tài liệu đó trong một cuốn sổ.
- Điều này nghe có vẻ đơn giản. Nó chỉ đòi hỏi sự chuẩn bị và luyện tập. Bạn cần dành thời gian, sự sáng tạo, và sự tập trung. Hãy cố gắng. Phần thưởng cho những nỗ lực lớn sẽ là những hợp đồng bán hàng lớn… việc sẽ mang lại thu nhập lớn.
- Bất kỳ câu hỏi nào được đưa ra bởi khách hàng tiềm năng đều cần được xem như dấu hiệu về cơ hội mua hàng. Dưới đây là 19,5 tín hiệu giúp bạn nhận biết:

1. Câu hỏi về sự sẵn sàng của hàng hóa hay thời gian.
2. Câu hỏi về giao hàng.
3. Những câu hỏi cụ thể về tỷ lệ, giá cả, hoặc những thông tin về khả năng chấp nhận.
4. Bất kỳ câu hỏi hoặc câu nói nào về tiền.
5. Những câu hỏi tích cực về công việc kinh doanh của bạn.
6. Muốn được nhắc lại điều gì đó.
7. Thông tin về những vấn đề nảy sinh với những nhà cung cấp trước đây.
8. Những câu hỏi về đặc điểm và các lựa chọn.
9. Câu hỏi về chất lượng.
10. Câu hỏi về bảo đảm và bảo hành.
11. Những câu hỏi về năng lực (của bạn và của công ty bạn).
12. Những câu hỏi tích cực cụ thể về công ty.
13. Những câu hỏi cụ thể về sản phẩm hoặc dịch vụ.
14. Những chi tiết về sở hữu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.
15. Những câu hỏi để làm rõ những tín hiệu ngầm hoặc để tìm kiếm sự hỗ trợ.
16. Muốn xem lại mẫu.
17. Hỏi về những khách hàng khác cũng hài lòng với sản phẩm.
18. Hỏi về những nguồn tham khảo.
19. Những dấu hiệu rõ ràng cho thấy khách hàng sẽ mua.
19,5. Khả năng của bạn chuyển hóa những dấu hiệu thành hợp đồng mua hàng.
- Nhận ra những tín hiệu mua hàng là vô cùng quan trọng đối với thành công đối với thành công của một người bán hàng. Bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội bán hàng nếu không nhận biết được những tín hiệu đó. Nhiều người đã mắc phải thiếu sót này.
- Khi bạn trả lời câu hỏi của khách hàng tiềm năng, hãy tránh hai từ - có và không. Khi khách hàng tiềm năng hỏi bạn một câu hỏi, đó thường là tín hiệu mua hàng.
- Nói rõ mục đích và triết lý của bạn ngày từ đầu sẽ làm cho khách hàng cảm thấy thoải mái. Nó làm cho cuộc gặp mặt có khởi đầu tuyệt vời. Nó tạo ra sự tin cậy và tôn trọng. Và nó dọn đường cho việc tạo đổi những thông tin có ý nghĩa và xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau.
- Hiểu sản phẩm của bạn sẽ được sử dụng như thế nào để bạn có thể hiểu làm thế nào bán nó hiệu qủa nhất. Điều này thật đơn giả. Hãy viếng thăm khách hàng của bạn. Hãy quan sát, hỏi, và lắng nghe.
- Tìm hiểu khách hàng là hết sức cần thiết trong quá trình theo dõi. Khi đã có đầy đủ những thông tin về khách hàng trong máy tính của bạn, bạn sẽ thảnh thơi để đạt được những lần bán hàng thành công. Đó là một phần bí mật của thành công trong bán hàng.
- Bằng cách tạo ra những công cụ bán hàng khác biệt và sử dụng hiệu quả những công cụ bán hàng thông thường, doanh thu bán hàng của bạn sẽ tăng

lên đáng kể như là : Thư cá nhân (được in kèm với tên, logo công ty bạn, có kích cỡ bằng thiệp chức mừng)…viết tay ; Tập thư từ những khách hàng hài lòng; Sự chứng nhận của một bên thứ ba và cũng là bạn của cả hai bên; Những bài báo hỗ trợ; Những sản phẩm đặc biệt để quảng cáo;…

PHẦN 6 : KẺ THÙ CẠNH TRANH VÀ NHỮNG TAI HỌA

- Dưới đây là 10 sai lầm phổ biến của những người bán hàng tỏ ra mình biết tất cả:

1. Có những định kiến trước về khách hàng.
2. Đánh giá thiếu chính xác về khách hàng.
3. Không lắng nghe.
4. Hạ mình.
5. Gây áp lực để mua ngay hôm nay.
6. Không đáp ứng nhu cầu.
7. Những điện báo kết thúc và những vụ bán hàng khó khăn.
8. Làm cho khách hàng nghi ngờ ý định của bạn.
9. Thiếu thành thực.
10. Thái độ tồi.

- Dưới đây là 18,5 đặc điểm và tính cách phổ biến của những người nghĩ rằng họ có thể có được cú đánh ghi điểm trong nghề bán hàng. Nhưng họ đã thất bại.

1. Không tin vào bản thân.
2. Không tin vào sản phẩm của bạn.
3. Không thể đề ra và đạt được những mục tiêu.
4. Lười biếng hoặc không được chuẩn bị trước khi bán hàng.
5. Không biết chấp nhận sự từ chối.
6. Không nắm vững kiến thức về sản phẩm của bạn.
7. Không học và thực hiện những điều căn bản trong bán hàng.
8. Không hiểu khách hàng và không biết cách đáp ứng nhu cầu của họ.
9. Không thể vượt qua những lời nói.
10. Không thể thích ứng với những thay đổi.
11. Không tuân theo nguyên tắc.
12. Không thể hợp tác với người khác.
13. Quá ích kỷ.
14. Không thực hiện được những gì bạn đã hứa.
15. Không xây dựng được quan hệ lâu dài.
16. Không nhận thức được rằng làm việc chăm chỉ sẽ tạo ra may mắn.
17. Đổ lỗi cho người khác trong khi trách nhiệm thuộc về chính bạn.
18. Thiếu kiên trì.

18,5. Thất bại trong việc tạo ra và duy trì một thái độ tích cực.

- Cạnh tranh không có nghĩa là chiến tranh. Nó có nghĩa là học hỏi Nó có nghĩa là chuẩn bị. Nó có nghĩa là hãy cố gắng hết sức.
- Để đối phó với đối thủ cạnh trạnh, bạn phải biết được vị trí của họ trên thị trường. Biết được những khách hàng chủ yếu của họ. Họ đang giành thị phần

của bạn hay bạn đang giành thị phần của họ ? Họ có thu dụng nhân viên nào của bạn không ? Hãy thu thập từng chút thông tin về họ (tài liệu, sách quảng cáo). Biết được giá của họ. Mua hàng của họ theo từng quý. Biết được cách thức bán hàng và đặc điểm của họ, xác định điểm yếu của đối thủ và tấn công vào điểm yếu đó. Tìm hiểu những thế mạnh của họ và thích ứng với nó…ngay lập tức.

PHẦN 7 : KHÁCH HÀNG LÀ THƯỢNG ĐẾ

- Chúng ta đã để mất khách hàng như thế nào? Dưới đây là 7 sai lầm chết người trong dịch vụ.khi chúng ta mắc phải :

1. Coi trọng vấn đề tiền nong và lợi nhuận hơn bản thân dịch vụ.
2. Sự tự mãn do những thành công mang lại.
3. Việc sắp xếp tổ chức không tạo ra môi trường làm việc theo nhóm.
4. Thiếu những khóa đào tạo nhân viên hợp lý, thiếu sự ghi nhận công lao của nhân viên hoặc không giữ họ lại để làm việc.
5. Không lắng nghe- hình dung trước những câu trả lời trước khi phản ánh về tình huống.
6. Cô lập- không quan tâm đến khách hàng hoặc đối thủ cạnh tranh.
7. Chỉ biết nói, hoặc tồi tệ hơn, nói dối.

- Nếu công ty của bạn không có tất cả những thuộc tính dưới đây, công ty của bạn đang đánh mất khách hàng vào tay đối thủ :

1. Nổ lực vì sự hài lòng của khách hàng bởi tất cả các nhân viên trong công ty.
2. Những phản ứng ngay lập tức trước những yêu cầu cảu khách hàng(ngay bây giờ, chứ không phải ngày mai).
3. Cá nhân chịu trách nhiệm đối với những nhu cầu của khách hàng.
4. Hãy làm những gì bạn nói và theo dõi ngay lập tức.
5. Đồng ý hoặc chia sẻ với những lời phàn nàn hoặc thực trạng của khách hàng.
6. Linh động trong việc đáp ứng những nhu cầu cụ thể của từng khách hàng .
7. Tăng quyền quyết định cho nhân viên.
8. Giao hàng thích hợp và đúng thời hạn.
9. Thực hiện những gì bạn hứa trước và sau khi bán hàng.
10. Một hệ thống giao hàng không có lỗi và không có nhược điểm.
11. Những nhân viên ưu tú phục vụ khách hàng và áp dụng dịch vụ khách hàng.
12. Cười khi nói chuyện qua điện thoại.

- Khách hàng biết chính xác họ muốn gì và như thế nào nhưng họ có thể là một người giao tiếp tệ hại và không thể truyền đạt hoàn toàn cho bạn, hoặc nói với bạn theo cách làm cho bạn khó hiểu. Nếu khách hàng không thể diễn đạt phàn nàn của họ rõ ràng và chính xác, chính bạn là người giúp họ thực hiện điều đó.

-Khi bạn làm thỏa mãn một khách hàng không hài lòng hoặc thất vọng và bạn

có thể thuyết phục họ viết bức thư nói với bạn rằng bạn đã có một cú bắn nhắm vào mối quan hệ lâu dài.

PHẦN 8 : PHỔ BIẾN KINH TÂN ƯỚC

- Lắng nghe một cách hiệu quả đem lại nhiều hợp đồng làm ăn. Lắng nghe là một phần quan trọng nhất của quá trình bán hàng nhưng nó lại là phần yếu kém nhất trong kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp.
- Không có kiểu người mua, chỉ có tính cách người mua. Những nét đặc trưng cá nhân tạo thành nét tính cách riêng. Đừng phân loại họ, hãy hiểu họ.
- Hướng tới cuộc giao tiếp tích cực không lỗi lầm.
- Bạn có thể thấy hàng ngàn người tập trung trong ngành của mình. Không ở nơi nào khác bạn có thể thấy cùng một lúc nhiều khách hàng triển vọng như vậy. Bạn không có thời gian để lãng phí.
- Đây là 35,5 quy tắc giúp bạn vạch kế hoạch và tối đa hóa lợi nhuận khi bạn tham gia hội chợ lần tới…Những quy tắc thành công này giúp bạn thể hiện tốt ở những kỳ hội chợ và hiểu được giá trị mà chúng đem lại :

1. Suy nghĩ. Bạn mất nhiều hơn bao nhiêu thời gian để gọi điện cho 7500 khách hàng ở mọi miền đất nước so với việc tổ chức một kỳ hội chợ.
2. Tận dụng kỳ hội chợ, cơ hội bán hàng lớn nhất trong năm, đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng.
3. Phát triển kế hoạch hội chợ trước khi bạn rời khỏi văn phòng.
4. Ở tại khách sạn tốt nhất.
5. Đến sớm hơn một ngày.
6. Làm quen với phòng triển lãm trong lúc bố trí, sắp đặt.
7. Tìm ra 5 đối tác quan trọng.
8. Nhắm 10 khách hàng.
9. Nhắm 10 khách hàng triển vọng.
10. Tìm ra những địa điểm hiếu khách, có thể tổ chức những bữa tiệc sau nhiều giờ.
11. Là người đến đầu tiên và là người ra về cuối cùng mỗi ngày.
12. Nếu có một nhóm nhân viên cùng tham gia hội chợ, hãy phân chia công việc cho từng người.
13. Tham dự các hội nghị, bạn có thể gặp gỡ trao đổi với nhiều khách hàng tiềm năng.
14. Là người thuyết trình.
15. Tập trung tìm kiếm.
16. Bán hàng ở mọi nơi.
17. Nếu bạn muốn nói “ xin chào “ với mọi người, hãy làm nhanh lên.
18. Đừng có thành kiến với ai.
19. Đọc nhanh các khẩu hiệu.
20. Thật ngắn gọn.
21. Tập trung vào điểm chính.

22. Luôn vui vẻ.
23. Bắt tay chặt.
24. Đừng nói chuyện phiếm với bạn bè hay đồng nghiệp.
25. Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.
26. Thu thập thông tin bạn cần.
27. Chỉ ra cách bạn giải quyết vấn đề như thế nào.
28. Nắm bắt sở thích của khách hàng.
29. Giữ khách hàng cho lần bán hàng sắp tới.
30. Nếu bạn có nhiều hợp đồng làm ăn, bạn sẽ không nhớ được tất cả mọi thứ.
31. Luôn ghi nhớ.
32. Đã đến lúc.
33. Có 1 bản gi nhớ.
34. Sắp xếp lại công việc vào ban điêm và có kế hoạch cho hoạch định trước cho ngày hôm sau.
35. Bình tĩnh bất cứ lúc nào.
35,5. Có thời gian tuyệt vời.

PHẦN 9 : MẠNG LƯỚI BÁN HÀNG…THÀNH CÔNG ĐƯỢC TẠO NÊN BỞI SỰ LIÊN KẾT GIỮA CÁC MỐI QUAN HỆ.

- Quan hệ trong mạng lưới bán hàng là để những người có thể giúp đỡ công việc kinh doanh của bạn biết đến bạn.
- Quan hệ trong mạng lưới bán hàng là tạo ra một động lực hướng tới công việc kinh doanh và sự thành công.
- Quan hệ trong mạng lưới bán hàng là cùng nhau thực hiện những bản hợp đồng làm ăn và biến họ thành khách hàng, bạn bè của bạn.
- Quan hệ trong mạng lưới bán hàng là xây dựng và nuôi dưỡng mối quan hệ lâu dài.
- Quan hệ trong mạng lưới bán hàng là tạo dựng được một nguồn nhân lực quan tâm đến lợi ích và kết hợp với nhau khi bạn còn sống.
- Mạng lưới bán hàng sẽ chỉ có hiệu quả nếu bạn có thái độ tích cực. Để thành công trong mạng lưới bán hàng, bạn phải lập một kế hoạch.
- Mục tiêu của bạn là liên kết thành công những năng quan hệ trong mạng lưới bán hàng hiệu quả với kế hoạch tham gia mạng lưới bán hàng 5 năm, kết qủa là những mục tiêu bạn đạt được về…

+ Nhiều hợp đồng làm ăn hơn
+ Nhiều vụ bán hàng hơn
+ Nhiều kiến thức kinh doanh hơn
+ Tham gia nhiều tổ chức hơn.

- Có nhiều người tham gia các sự kiên trong mạng lưới bán hàng nhưng rất ít người biết cách quan hệ với khách hàng một cách hiệu quả. Dưới đây là một vài kỹ năng và công cụ bạn có thể sử dụng để trở thành người quan hệ làm ăn có hiệu quả hơn. Có 16,5 cách cơ bản để quan hệ trong mạng lưới bán hàng :

1. Chuẩn bị trước khi diễn ra sự kiện.
2. Đến sớm.
3. Nếu bạn tham gia cùng bạn bè và đồng nghiệp, hãy phân chia công việc cho từng người.
4. Tham gia với đám đông ít nhất 2 lần.
5. Tìm ra những khách hàng triển vọng.
6. Bắt tay thật chặt.
7. Sẵn sang dành cho mỗi khách hàng 30 giây.
8. Cố gắng giao dịch thương mại trong 30 giây hoặc ít hơn.
9. Hãy vui vẻ, tích cực và năng động.
10. Đừng lãng phí thời gian.
11. Nhắc tới tên người khác ít nhất 2 lần.
12. Đừng ngắt lời.
13. Hãy ăn sớm.
14. Đừng uống say.
15. Đừng hút thuốc hay để ám mùi thuốc lên người.
16. Ở lại cho đến cuối buổi hợp.
16,5. Chú ý quan trọng… Hãy thật vui vẻ.
- Có 14,5 cách hướng dẫn tham gia một tổ chức và thành công trong mạng lưới khách hàng
1. Tới nơi khách hàng của bạn hay tới.
2. Đừng chờ đợi sự thành công đến với bạn từ một tổ chức sau khi bạn tham gia tổ chức đó.
3. Để lợi nhuận bạn phải cam kết tham gia, sau đó tham gia tổ chức.
4. Bạn dành thời gian để tạo dựng niềm tin và sự hiểu biết lẫn nhau.
5. Khi bạn cam kết điều gì, hãy làm đúng theo lời cam kết đó.
6. Một kế hoạch 5 năm là rất cần thiết.
7. Hãy cho trước tiên.
8. Đừng đánh giá.
9. Đừng gây áp lực.
10. Hãy chuẩn bị kỹ trước khi bạn gặp gỡ khách hàng.
11. Sau khi gặp toàn bộ khách hàng trong một tổ chức, hãy gặp riêng từng người một.
12. Mối quan hệ trong mạng lưới bán hàng không chỉ là một vụ làm ăn.
13. Được biết đến như một người lãnh đạo.
14. Khi mọi người làm việc với bạn lần đầu tiên, họ tìm hiểu bạn và xem cách bạn thể hiện bản thân.
14,5. Những mối quan hệ bền vững sản sinh ra những vụ làm ăn.
- Mục tiêu quan trọng của việc bán hàng trong thang máy là tiếp cận được với khách hàng trước khi cánh cửa thang máy đóng lại và lấy được danh thiếp của khách hàng trước khi trò chơi kết thúc.
-- Bạn phải phát triển một kế hoạch, mua một phần mềm vi tính để lưu giữ, theo dõi và liên lạc với khách hàng của bạn.

- Giữ khách hàng và giữ mối liên hệ với khách hàng của bạn sẽ tạo dựng được những mối quan hệ và sẽ giúp số vụ làm ăn của bạn nhiều hơn, thường xuyên hơn. Những thông tin tối thiểu cần thiết để có những bản hợp đồng có giá trị: tên của bạn, tên công ty bạn, địa chỉ công ty bạn, điện thoại, fax, trang web công ty bạn,
tập trung chiến lược vào những gì tôi muốn,…
PHẦN 10 : LỜI TIÊN TRI VÀ LỢI NHUẬN
- Muốn trở thành một nhà lãnh đạo ? Kỹ năng lãnh đạo bạn cần phát triển là gì ? Dưới đây là 8,5 phẩm chất của một nhà lãnh đạo :
1. Giữ thái độ tích cực.
2. Chấp nhận sự thay đổi.
3. Thể hiện lòng can đảm.
4. Mạo hiểm.
5. Lắng nghe.
6. Giao tiếp.
7. Ủy quyền và ủy nhiệm.
8. Hiểu người khác, hiểu bản thân và tình huống của bạn.
8,5. Cam kết.
- Hãy ngừng việc quản lý, bắt đầu việc lãnh đạo. Nếu bạn suy nghĩ về điều đó hãy nhớ rằng trên thế giới chỉ có những nhà lãnh đạo nổi tiếng nhưng không có nhà quản lý nổi tiếng. Dưới đây là 7 chuyên môn một nhà quản lý phải hòan thành để trở thành một nhà lãnh đạo :
1. Quản lý.
2. Tuyển dụng.
3. Thuê mướn.
4. Rèn luyện.
5. Thúc đẩy.
6. Bán hàng.
7. Quản lý bằng hành động.
- Điều quan trọng nhất trong tất cả các chỉ dẫn…. Là một người lãnh đạo, đừng quản lý ai khác trừ bản thân bạn.
- Phát triển người bán hàng…Họ tin vào sự thật và kiến thức về sản phẩm của họ như một tấm gương để noi theo về kỹ năng bán hàng. Dưới đây là một trong những quan điểm đang chiếm ưu thế ở những người bán hàng thế hệ mới:
+ Bán hàng không vận động ở mức trung thực nhất.
+ Không đe dọa.
+ Giúp đỡ.
+ Tư vấn.
+ Kiến thức sản phẩm đầy đủ.
+ Phòng tránh lỗi lầm.
+ Trên đỉnh cao sự nghiệp.

- Bằng việc xóa bỏ những phương pháp thất bại, bạn làm cho khách hàng thật thoải mái khi mua và mua ngay bây giờ. Đây là một vài quan điểm tiếp thị có thể có lợi nhuận tối đa :

- Cố gắng cá nhân hóa việc bán hàng.
- Tìm cách bán hàng nhiều hơn số lượng được giao, rồi bán thêm sản phẩm mà không cần phải xin phép.
- Khiến khách hàng nghĩ về bạn, thậm chí ngay cả khi họ không mua hàng của bạn.
- Khiến khách hàng hào hứng khi biết những bí quyết của bạn.
- Khiến khách hàng đủ thoải mái để làm việc cùng bạn.
- Khiến khách hàng cười.
- Biết những gì là quan trọng với khách hàng.
- Đưa cho khách hàng sự lựa chọn mà họ không thể từ chối.
- Tạo ra nhiều cách mới để nói :“Cám ơn anh/ chị đã mua hàng của chúng tôi”.

- Nếu bạn biết những thông tin quan trọng của khách hàng, còn đối thủ cạnh tranh của bạn thì không, bạn có được thuận lợi lớn và có thể bán được hàng.

PHẦN 11: NÂNG CAO THU NHẬP CỦA BẠN

- Bạn có thực hiện đủ công việc bán hàng không ? Những con số của bạn sẽ nói cho bạn điều đó. Bạn có thể nhân đôi thu nhập bằng cách thực hiện theo những cách này.
- Thành công là 12,5 yếu tố trong một phương thức:

1. Thái độ của bạn.
2. Mục tiêu của bạn.
3. Mạng lưới bán hàng của bạn.
4. Câu hỏi hay của bạn.
5. Câu nói hay của bạn.
6. Công cụ bán hàng của bạn.
7. Kiến thức bán hàng của bạn.
8. Sự chuẩn bị của bạn.
9. Việc theo dõi khách hàng của bạn.
10. Những con số bán hàng của bạn.
11. Danh sách khách hàng triển vọng của bạn.
12. Cam kết của bạn.

12,5. Sự tự chủ của bạn.

- Thêm lượng khách hàng vào danh sách khách hàng của bạn và theo dõi khách hàng – việc bán hàng của bạn sẽ hoàn hảo hơn.

PHẦN 12: TÔI CÓ THỂ CÓ MỘT LỜI CẦU NGUYỆN KHÔNG?

Đây là 11,5 nguyên tắc để tạo ra các chiến dịch bán hàng thành công của bạn:

1. Có thái độ tích cực và duy trì nó.
2. Đề ra mục tiêu và cam kết thực hiện điều đó.
3. Cố hết sức để làm chủ môn khoa học về cách bán hàng.

4. Lập ra kế hoạch quan hệ trong mạng lưới bán hàng và thực hiện điều đó.
5. Là người lãnh đạo.
6. Tham gia vào tổ chức của bạn.
7. Tìm hiểu khách hàng triển vọng và công việc kinh doanh của họ trước khi bạn gọi điện bán hàng.
8. Hãy ghi nhớ tất cả những gì bạn làm.
9. Giúp đỡ người khác.
10. Tập trung và tìm kiếm cơ hội.
11. Tạo dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.
11,5. Hãy vui vẻ.

Khoa học về sự đơn giản để đạt được điều mình muốn

0. Sách này giúp bạn

– Những cách thức mà nhà tiếp thị hay thậm chí bạn bè kiểm soát tâm trí bạn

– Có khi nào bạn trò chuyện với ai đó và tự nhủ “tay này điên rồi”, dù bạn không hiểu tại sao? Giờ thì bạn sẽ biết cái gì sai và không để họ chọc tức bạn

– Làm sao giải phóng năng lực trí tuệ thực sự kỳ diệu bằng cách học thay đổi hệ điều hành não bộ về ý chí

– Một ngôn ngữ lập trình dành cho bộ não cho bạn biết cách huy động toàn bộ sức mạnh tinh thần để đạt được điều bạn muốn

– Làm sao ngăn cản những hiểu lầm và mẫu thuẫn trong tương tác giữa con người

1. Tại sao chúng ta mắc kẹt trong thế giới tư duy của chính mình và không làm được điều mình muốn?

Hiểu sai thế giới xung quanh làm chúng ta điên rồ

Sự điên rồ: nghĩa là làm cùng một việc hết lần này đến lần khác và chờ đợi những kết quả khác nhau (Albert Einstein)

Câu chuyện: Louis Pasteur, người đầu tiên có suy nghĩa rằng một số vi trùng trong cơ thể chúng ta liên quan tới bệnh tật, bị những đồng nghiệp của ông châm chích là “suy nghĩ lập dị”. Nhưng ngày nay, bất cứ ai bị bệnh tật đe dọa mạng sống và phải điều trị bằng thuốc kháng sinh đều gọi ông theo cách khác: một thiên tài.

Trái ngược với sự điên rồ là khoa học

Khoa học	**Sự điên rồ**
Thử điều gì đấy	Thử điều gì đấy
Tập trung chú ý	Không tập trung chú ý

Nếu nó có tác dụng – tuyệt quá!	Nếu nó không có tác dụng – cũng cứ làm hết lần này đến lần khác
Giờ bạn biết thêm một chút gì đó	
Nếu không, ban có thể thử điều khác	
Ghi chép lại	Không khuyến khích ghi chép

3 chủ đề bạn không nên thảo luận ở bàn ăn tối

– Tôn giáo

– Chính trị

– Tình dục

Một vài kiểu ngụy biện thường gặp:

– *Đả kích cá nhân:* thay vì tập trung vào bản thân lập luận, tác giả của lối ngụy biện này tấn công bạn hoặc những người có trong thông tin của bạn

– *Đưa người khác vào tình thế tiến thoái lưỡng nan:* Đề xuất 2 lựa chọn không lành mạnh, trong đó một kiểu vẽ nên viễn cảnh tưởng chừng như "tươi đẹp" để làm ảnh hưởng đến hành vi.

Cái bẫy trí thông minh:

"Bạn càng thông minh, bạn càng có khả năng biện minh bằng lời nói, vì thế điều này trong thực tế sẽ ngăn cản bạn học hỏi và giải quyết vấn đề. Nó trói buộc bạn với một cuộc sống không lành mạnh – bạn cứ tự thuyết phục chính mình" (Edward De Bono)

"Ai biết sợ hãi thì không điên chút nào"

Bạn càng nhận thức rõ hơn về những Bức tường vô hình khác nhau, sự chi phối của chúng đối với bạn càng lúc càng giảm. Đó là sự giải phóng hoàn toàn.

2. Lỗi tư duy và những lập trình dị thường

- **Mô hình của bạn về thế giới**

“Những gì chúng ta thực sự nhìn thấy không phải là thế giới bên ngoài” – Bạn nghĩ rằng những gì bạn đang nhìn thấy là “chính nó” nhưng những gì bạn thực sự “nhìn thấy” là một sự mô phỏng “nó” thông qua các giác quan của bạn. Hình ảnh bạn thấy chỉ là một phần của bức tranh.

Số 7 ma thuật: nhà tâm lý học nhận thức George Miller, ĐH Princeton, trong một bài thuyết trình năm 1956 với tựa đề “Con số 7 ma thuật, cộng trừ hai: một số giới hạn trong khả năng xử lý thông tin của chúng ta”. Trong đó ông quan sát thấy rằng tâm trí con người chỉ có thể nắm bắt từ 5 đến 9 đơn vị thông tin một cách có ý thức cùng một lúc.

Bạn có thể có một lượng kha khá kiến thức cất giấu trong tâm trí bạn, nhưng bạn chỉ có thể suy nghĩ một cách có nhận thức về một phần nhỏ của lượng kiến thức đó trong cùng một lúc.

Bộ não như một máy tính cá nhân

Máy tính	**Bộ não**
CPU	Sức mạnh kiểm soát tinh thần và các quy tắc kết nối để xử lý thông tin
RAM	Số lượng thông tin bạn có thể xử lý cùng một lúc
Ổ cứng	Chứa đựng thông tin, suy nghĩ, ký ức, trải nghiệm của bạn
Hệ điều hành	Mô hình thế giới của ban
Chương trình	Cách bạn vận hành trong thế giới để đạt được những kết quả khác nhau

Mô hình nhận thức của chúng ta đẩy chúng ta tới những quyết định trông có vẻ trái ngược với những mong muốn và khao khát của chúng ta, vì chúng ta hiểu biết rất ít về cơ chế của ý thức.

- **Niềm tin**

“Niềm tin cứng nhắc là một mô hình về thế giới gây ra rối loạn chức năng tư duy”

– Hiện tượng tâm lý được gọi là “khuất phục trước uy quyền”: chúng ta có xu hướng tin tưởng những lời nói ra bởi một người mà chúng ta tôn trọng. Bạn không chỉ có xu hướng tin tưởng họ, bạn còn có xu hướng đồng ý với họ và thậm chí là tuân lệnh họ.

– Mâu thuẫn về nhận thức: cảm giác khó chịu khi hai ý niệm dường như mâu thuẫn được giữ trong tâm trí. Hiện tượng này có thể đẩy người ta tới việc hình thành những niềm tin mới, nhưng nó cũng có thể thúc đẩy chúng ta đến chỗ càng củng cố niềm tin vững chắc hơn bất chấp bằng chứng ngược lại.

– Trái ngược với mâu thuẫn là hòa hợp

– Tư duy nhóm: là hiện tượng niềm tin của một cá nhân sẽ chiếu theo những niềm tin được một nhóm người nhìn nhận – kể cả là bất hợp lý, không lành mạnh, hoặc nguy hiểm.

– Hiểu về niềm tin cho chúng ta sự linh hoạt và do đó kiểm soát nhiều hơn cuộc sống của mình. Và bạn cũng nhận thức rõ các loại uy quyền để giảm bớt tác động của chúng.

- **Gây ảnh hưởng:**

6 vũ khí khác nhau của việc gây ảnh hưởng một cách khoa học & thuyết phục, trích trong cuốn Influence (Robert Cialdini)

– *Trao qua đổi lại:* nếu ai đó cảm thấy rằng người nào đấy đã cho họ thứ gì, có lúc họ bắt buộc phải đền đáp

– *Cam kết và nhất quán:* Nếu một người đưa ra cam kết bằng lời nói hoặc nhận thức, họ có xu hướng cảm thấy bắt buộc phải giữ lời. Xa hơn nữa, người ta có xu hướng cảm thấy bắt buộc phải nhất quán với hành xử trong quá khứ của họ

– *Làm theo số đông:* tư duy nhóm

– *Sự ưa thích:* Những người chúng ta thích dễ dàng gây ảnh hưởng đến hành vi của chúng ta hơn

– *Uy quyền:* khuất phục trước uy quyền

– *Sự khan hiếm*: nếu chúng ta cảm thấy rằng cơ hội để làm điều gì đó sẽ không tồn tại trong tương lai, chúng ta có khuynh hướng làm điều đó ngay bây giờ

10 bước đơn giản để thuyết phục bất cứ ai: Tiến sĩ Kevin Hogan (http://kevinhogan.com)

– Xác định và kiểm soát hoàn cảnh: người ta hưởng ứng và phản ứng (một cách vô thức) rất khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau

– Xác định mong muốn của đối phương

– Đồng cảm

– Xoa dịu sự kháng cự

– Xoa dịu cảm giác hối tiếc đã đoán trước được

– Điều chỉnh đề xuất

– Đề xuất

– Giải quyết các chướng ngại

– Hỏi cho đến khi họ nói đồng ý

– Xác nhận sau

- **Ngôn ngữ**

"Giả định ẩn đằng sau bất cứ tuyên bố rõ ràng nào"

Vd: "Chúng ta phải giữ cho người dân tránh khỏi bạo lực trong tương lai". Khi được sử dụng để biện minh cho cuộc tấn công một quốc giá khác, nó giả định trước rằng:

– Cuộc tấn công của chúng ta chính đáng

– Tấn công có thể là cách đúng đắn để ngăn chặn bạo lực trong tương lai

– Cuộc tấn công của chúng ta rõ ràng sẽ có tác dụng này

Và hầu hết người nghe sẽ ngay lập tức chấp nhân cả ba tuyên bố được giả định trước này mà không suy nghĩ.

Trong giao tiếp hàng ngày của chúng ta không trung thực vì:

– Những gì chúng ta đang nhìn thấy là một bức tranh chưa hoàn chỉnh và bị bóp méo

– Từ ngữ chúng ta sử dụng để miêu tả những gì chúng ta thấy là không chính xác

– Từ ngữ đó được giải thích bởi người nghe sẽ luôn hơi khác với ý muốn nói (ngôn từ ngữ có nghĩa khác nhau do những người khác nhau căn cứ vào những mô hình về thế giới khác nhau)

- **Biệt danh**

Cách chúng ta định nghĩa, và dán nhãn lên sự vật hiện tượng xung quanh cũng có thể tác động đến suy nghĩ và hành động của đối phương

- **Lỗi tư duy**

Một vài ngụy biện:

– *Lạm dụng sự thiếu hiểu biết:* "không có bằng chứng thì không phải là bằng chứng của sự không có"

– *Viện dẫn thẩm quyền:* một ngụy biện hợp lý trong đó có sự hỗ trợ của một nhân vật thẩm quyền liên quan. Nhân vật đó là bằng chứng tạo nên giá trị của lập luận

– *Ngụy biện nhân quả (cho rằng cái xảy ra trước là nguyên nhân)*: một ngụy biện hợp lý trong đó nó được giả định rằng bởi vì một sự kiện xảy ra sau một sự kiện khác, thì sự kiện trước là nguyên nhân.

– *Lạm dụng cảm xúc:* một lập luận sử dụng cảm xúc hơn là logic, để thuyết phục người nghe.

– Nguồn tham khảo rất tốt về thuật ngụy biện: fallacyfiles.org

Cẩn thận khi người thuyết phục sẽ dựa trên sự thiếu hiểu biết của bạn về logic và sử dụng nó để lừa bạn.

- **Giả khoa học:** một dạng kiến thức mang vẻ bề ngoài khoa học, nhưng không thực sự dựa vào phương pháp khoa học – thay vào đó, thường dựa trên niềm tin

– Phần lớn những lừa bịp của giả khoa học ngày nay đi kèm với tuyên bố rằng "bạn phải tin tưởng" (hoặc bạn phải có đức tin) để điều đó trở thành hiện thực.

– Hãy cẩn thận với cái gọi là "suy nghĩ tích cực" & "luật hấp dẫn" mà bạn "cực kỳ mến mộ và đang cố gắng thực hành" nhé

Sức mạnh chữa bệnh của niềm tin

– Năm 1785, hiệu ứng giả dược: một phương pháp điều trị phụ thuộc vào niềm tin của bệnh nhân rằng nó sẽ có tác dụng

– Hiệu ứng nocebo (trong tiếng Latinh nghĩa là tôi chắc chắn bị thương tổn). Các phản ứng không muốn gây ra bởi sự kỳ vọng của bệnh nhân về một kết quả tiêu cực.

– Hãy thành thật: không để cho niềm tin của bạn làm lệch đi kết quả của bạn. Nếu nó có tác dụng – hay quá. Nếu không – thử điều gì khác.

– Khoa học không đòi hỏi niềm tin – nó đòi hỏi sự quan sát

Trò chuyện không đi đến đâu

Cuộc trò chuyện giữa một người rất tin tưởng và một người rất hoài nghi không phải là một cuộc trò chuyện thực sự.

Kết quả là người nào cũng chỉ chăm chăm vào quan điểm của mình, chỉ nói bất cứ điều gì biện minh cho quan điểm của mình.

Nó không còn là một cuộc trò chuyện khám phá các ý tưởng mà thành một trận đấu khẩu.

Người nào lớn tiếng và sử dụng thủ thuật ngôn ngữ thông minh hơn sẽ thắng.

- **Lũng đoạn thông tin:** hành động cố ý lan truyền thông tin sai lệch để đạt được một kết quả được dự định

Các nhà lãnh đạo chính trị trong suốt lịch sử đã thể hiện hiểu biết sâu sắc về sức mạnh của mô hình tư duy. Nếu bạn kiểm soát được mô hình nhận thức của một người, bạn kiểm soát được người đó.

– Ở TK 6 trước Công nguyên: Binh pháp Tôn Tử có đề cập: thông qua các thông tin do gián điệp quy hàng mang tới, chúng ta có thể tiếp thu, sử dụng một phần và truyền ngược lại cho gián điệp đó. Nó trở thành thông tin của anh ta, một lần nữa, chúng ta có thể tạo ra cái cớ để gián điệp quy hàng đó mang thông tin sai lạc đến kẻ thù.

– Ở TK 5 sau Công nguyên, Tam thập lục kế cũng đề cập tới 36 cách đơn giản để giấu đi ý đồ của bạn trước kẻ thù

– TK 15 sau Công nguyên, cuốn The Prince của Machiavelli đề cập tới hướng dẫn thuật đánh lừa công chúng, kẻ thù và đồng nghiệp của bạn.

25 quy tắc lũng đoạn thông tin (H.Micheal Sweeney, tác giả cuốn The Professional Paranoid – Hoang tưởng nghề nghiệp) (http://www.proparanoid.net/truth.htm), The Professional Paranoid

Defensive Field Guide (http://www.proparanoidpress.com) (được tải về hơn 2 triệu lần và xuất hiện trong các khóa học khoa học chính trị, báo chí và tâm lý học ở rất nhiều trường ĐH trên thế giới)

1. Đừng nghe, đừng thấy, đừng nói điều xấu ác
2. Trở nên hoài nghi và bất bình
3. Tạo ra người phao tin đồn nhảm
4. Sử dụng một người bù nhìn
5. Làm chệch hướng đối thủ bằng cách gán biệt danh nhạo báng
6. Đánh và bỏ chạy
7. Nghi vấn động cơ
8. Viện dẫn quyền lực
9. Chơi trò tai ngơ mắt điếc
10. Buộc tối đối thủ bằng cách liên kết với những tin tức cũ
11. Thiết lập và dựa dẫm hậu thuẫn
12. Những điều bí ẩn không có lời giải
13. Sử dụng hư cấu
14. Đòi hỏi những giải pháp triệt để
15. Điều chỉnh thực tế để đưa ra kết luận thay thế
16. Làm biến mất bằng chứng và nhân chứng
17. Thay đổi chủ đề
18. Làm cho cảm động, gây thù địch và trêu tức
19. Tảng lờ sự thật, yêu cầu những bằng chứng không tưởng
20. Bằng chứng sai lệch
21. Mời một bồi thẩm đoàn, công tố viên đặc biệt
22. Ngụy tạo một sự thật mới
23. Tạo ra sự phân tâm lớn hơn
24. Chỉ trích trong im lặng
25. Lẩn mất

8 đặc điểm của kẻ đánh lạc hướng

1. Né tránh
2. Chọn lọc
3. Trùng khớp ngẫu nhiên
4. Chung sức
5. Chống bí ẩn
6. Cảm xúc giả tạo
7. Mâu thuẫn
8. Mới được phát hiện: hằng số thời gian

- **Tập trung**

“Tất cả mọi thứ trên thế giới có thể dành cho bạn, nhưng nếu sự tập trung của bạn chệch hướng thì hỏng bét”

- **Trạng thái thôi miên**

Xét theo một cách nao đó, thôi miên là làm gián đoạn, lôi kéo hoặc ngắt đi quá trình tư duy và nhận thức có ý thức, nhờ vậy thông tin đi vào tâm trí bạn mà không bị bài trừ.

Quá trình xem tivi được cho là sự thôi miên và tình trạng mê muội của người xem làm cho họ cực kỳ dễ bị thuyết phục (có thể là từ chính trị gia đang đưa ra lời phát biểu hoặc người chào hàng đang chào án sự cứu rỗi của họ). Có người có khiếu hùng biện đến nỗi chỉ cần nghe họ nói, bạn có thể bị thôi miên.

- **Bộ nhớ bị quá tải**

Có bao giờ bạn cảm thấy bị đè nặng bởi những vấn đề đã qua vẫn hiện ra lù lù trong trí nhớ? (Điều này giải thích lý do tại sao “khép lại” một vấn đề đã qua luôn cảm thấy rất nhẹ nhõm)

Bạn có hàng đống thử phải làm và gần như là… “vấn đề nhỏ chưa giải quyết được, buộc một cái thòng lọng lên tâm trí tôi” (Beck)

Tình trạng quá tải đó nom có vẻ rất phổ biến, nhưng tốt hơn hết là hãy nhận diện những chương trình quá tải đang ẩn giấu trong máy tính của bạn và tắt chúng đi.

- **Mạng lưới thần kinh**

Thông tin trong não bộ của chúng ta là những liên kết, những kết nối đó trong tâm trí có khả năng phần lớn xảy ra một cách vô thức và theo phản xạ. Để biết hoặc gợi nhớ đến một thứ A thì hẳn cũng phải có một cái B gì đó kích hoạt não bộ của bạn. Không có bất cứ sự kiểm soát hoặc trật tự rõ ràng nào đối với những kết nối này, kết quả là không thể đoán trước được.

Vd: nếu 1 sự kiện đau buồn xảy ra ới ban và ở đó có 1 mùi đặc trưng hiện diện, sự kiện và mùi đó giờ “liên kết” trong bộ não bạn. Tiếp xúc với mùi đó có thể “kích hoạt” một ký ức về sự kiện nói trên, thậm chí đẩy bạn vào trầm cảm.

3. Hiện thực sử dụng để đưa bạn thoát ra khỏi những rào cản tư duy

Cách có thể xem là hữu hiệu là tự xây dựng một mô hình nhận thức cho riêng bạn để bạn có thể thích ứng được với cuộc sống, nó đi theo 3 thứ:

– Thiết thực: phục vụ cho một số mục đích

– Mô hình: hình mẫu về thế giới của chúng ta

– Linh hoạt: thay đổi theo ý muốn

3 điểm mấu chốt trong kế hoạch nâng cấp bộ não

– Nâng cấp phần cứng: luyện tập trí não, tăng cường hiểu biết có thể dọn dẹp não bộ và vứt bớt những rác rưởi để tăng dung lượng lưu trữ

– Nâng cấp hệ điều hành: UMF (mô hình linh hoạt thiết thực), thay vì chỉ có một hệ điều hành, hãy có vô số các hệ điều hành và cho phép bạn chuyển đổi giữa chúng khi cần thiết

– Nâng cấp chương trình:

- **Logic:** cố gắng nhận diện cái gì sai trong lời nói (tức là ngụy biện hợp lý) và cái gì làm cho những lời nói khác lại đúng. Ở một nghĩa nào đó, logic là một bộ quy tắc hữu ích, sẽ cho phép bạn biết được liệu là một mô hình từ ngữ, ít nhất là bề ngoài, có căn cứ hay không

- **Khoa học:**

Trong khi logic là về giá trị căn cứ của lập luận, thì khoa học là về tính đúng đắn của những khẳng định. Trong khi logic cung cấp một khuôn khổ cho những biểu tượng chúng ta sử dụng để miêu tả thế giới, khoa học là một phương pháp thu thập hiểu biết sâu sắc hơn về thế giới của chúng ta thông qua quan sát.

Mô hình khoa học bao gồm:

– Giải thiết

– Phương pháp khoa học

– Học thuyết

– Định luật

- **E-prime**

6 công cụ dành cho tư duy, chúng vô cùng hữu ích và sẽ lập tức cho bạn suy nghĩ rõ ràng hơn nhiều:

	Hitler là người mắc chứng hoang tưởng
Theo tôi biết cho đến nay…: thêm cụm từ này vào ngôn từ của bạn	Theo tôi biết cho đến nay, Hitler là người mắc chứng hoang tưởng

sẽ giúp bạn nhận ra rằng tất cả kiến thức là không hoàn chỉnh.	
Một phần	Theo tôi biết cho đến nay, Hitler một phần nào mắc chứng hoang tưởng
Đối với tôi	Đối với tôi, Bill Cinton là một thiên tài
Như thế nào: đôi khi chúng ta đưa ra những tuyên bố chung chung về thế giới mà không để ý đến tính độc nhất của mọi thứ	
Khi nào	
Ở đâu	

- **Phương pháp giải quyết vấn đề của Polya**

(How to solve It, G.Polya, NXB ĐH Princeton, 1957)

– Hiểu rõ vấn đề

– Lên kế hoạch

– Thực hiện kế hoạch

– Nhìn lại

- **Quy tắc UMF**

– Quy tắc 1: suy nghĩ không phải là sự vật – suy nghĩ là mô hình

Thể hiện cái quan sát được	Thể hiện sự trừu tượng

Cái gì chúng ta quan sát được	Niềm tin, khái niệm, lý thuyết, cấu trúc

– Quy tắc 2: chúng ta có năng lực chọn lựa mô hình của mình

– Quy tắc 3: những mô hình này có thể được sử dụng như là công cụ (hoặc ủng hộ, hoặc chống lại bạn)

– Quy tắc 4: tính thiết thực là thước đo giá trị của một công cụ

Bắt chước hành vi khác với bắt chước những mô hình tư duy

– Quy tắc 5: tính thiết thực không phải là điều tương tự sự thật

– Quy tắc 6: không có mô hình nào là tuyệt đối

– Quy tắc 7: không có 2 người nào cùng chia sẻ một mô hình

– Quy tắc 8: mô hình không loại trừ lẫn nhau

– Quy tắc 9: mô hình không cần phải được chấp nhận toàn bộ

4. Simple.ology – khoa học về sự đơn giản để đạt được điều bạn muốn

– *Định luật đường thẳng:* “con đường ngắn nhất giữa 2 điểm là đường thẳng”

Hành vi thực tế của chúng ta khá trái ngược với điều chúng ta muốn, chúng ta bị phân tâm bởi chính chúng ta hoặc mục tiêu của người khác

– *Định luật tầm nhìn rõ ràng:* hãy lựa chọn 1 mục tiêu rõ ràng

– *Định luật tập trung chú ý:* hãy tập trung sự chú ý đầy đủ vào nó cho đến khi bạn đạt được, nhưng hãy nhớ:

+ đôi khi chúng ta tập trung vào những gì chúng ta không muốn

+ đôi khi chúng ta tập trung vào những mục tiêu sai lầm

+ đôi khi chúng ta tập trung vào những trò tiêu khiển đơn giản như tivi và các phương tiện giải trí không cần động não

– *Định luật tập trung năng lượng*

– *Phản ứng/hành động không tránh được*

Bạn luôn luôn hành động – thậm chí ngay cả khi bạn nghĩ là không. Hệ quả tất yếu là đối với mỗi hành động chúng ta làm, sẽ có phản ứng nào đó.

Cách sống - Từ bình thường trở nên phi thường

Phần mở đầu
Tại sao cuộc sống trong thời đại hiện nay có nhiều hiện tượng bi quan, chán chường, tiêu cực, không ít những vụ bê bối, thậm chí tội ác xảy ra ?

Có lẽ do con người không tìm thấy ý nghĩa và giá trị của cuộc đời, không có phương châm sống. Vậy lẽ sống của cuộc đời là gì? Cuộc sống mang ý nghĩa và mục đích gì? Theo tôi, ý nghĩa cuộc sống của con người là nâng cao nhân cách và sống là quá trình mài giũa tâm hồn.

Sống là quá trình mài giũa tâm hồn. Cuộc sống cần có vật chất để thỏa mãn những khao khát tự nhiên, tuy nhiên khi từ giã cõi đời này, ta chẳng mang theo được thứ gì, chỉ một thứ duy nhất ta không mất đi là "tâm hồn". Trong cuộc sống, ta có thể gặp nhiều trắc trở, bất hạnh, nhưng những điều khổ sở ấy cũng là những thử thách để ta mài giũa tâm hồn. Để rồi cuối cùng khi ra đi, ta sẽ có những điều tốt đẹp hơn so với khi mới đến thế gian này.

Nhân cách của con người được đúc ra từ hai chất liệu: tính cách bẩm sinh và tư duy triết học (quan niệm, tư tưởng), điều đó có nghĩa là tư tưởng đúng đắn, vững chãi thì sẽ tạo ra nhân cách đẹp. Vậy ta cần trang bị cho mình những tư tưởng nào? Đó là tư tưởng "đạo làm người" được chắt lọc suốt chiều dài lịch sử mà các bậc cha mẹ đã dạy cho con cái qua các bài học luân lý, như: ngay thẳng, không lam tham, không ích kỷ, không dối trá, không làm hại người khác…

Chân lý có thể có được bằng lao động quên mình. Để rèn luyện nhân cách, điều quan trọng nhất là làm việc cần mẫn mỗi ngày. Đức Phật từng thuyết giảng về Bát Chánh đạo, trong đó tinh tấn là nội dung quan trọng. Tinh tấn là lao động chuyên cần, là tập trung cao độ đối với công việc trước mắt, không để phân tâm. Lao động là sống, chúng ta phải thực sự sống từng ngày, từng phút, từng giây, đó là một cuộc sống tuyệt vời và cao đẹp.

Cuộc sống sẽ thay đổi 180 độ nếu thay đổi cách tư duy. Cuộc đời và thành quả công việc có được là nhờ phép nhân của ba thừa số tư duy, nhiệt huyết và năng lực.

Năng lực là tư chất bẩm sinh, nhiệt huyết hình thành do ý chí, hai yếu tố này luôn luôn dương theo mức độ của từng người. Yếu tố tư duy vô cùng quan trọng, nó mang giá trị âm hoặc dương tùy theo cách tư duy của mỗi người. Nếu ta tư duy sai, tức nó mang giá trị âm thì tích sẽ mang giá trị âm. Vậy thì tư duy theo "chiều dương" là thế nào? Không có gì phức tạp, chỉ cần mang trong người ý tưởng hướng thiện, biết ơn cuộc đời và mọi người, quan tâm đến mọi người, không ích kỷ, không tham lam, biết thế nào là đủ đối với mình… Đó là nguyên tắc luân lý, đạo đức cơ bản.

Quy luật của vũ trụ - những gì đã được hình thành trong tâm hồn chân thực. Kinh Phật có dạy "Tâm niệm tạo nghiệp". Nghiệp được tạo ra từ thân, khẩu, ý. Có nghĩa là ngay khi người ta có ý định làm một việc gì đó thì đã tạo nghiệp

mà không nhất thiết việc đó có xảy ra hay không. Nói cách khác, cuộc đời tốt đẹp sẽ mở ra đối với người luôn nghĩ điều thiện và ngược lại. Đây là quy luật tác động trong toàn vũ trụ, bởi vì, tâm hồn hướng thiện - có ích cho nhân loại, có ích cho xã hội - chính là ý chí của vũ trụ.

Kho tàng trí tuệ mang đến cái nhìn thấu suốt cho con người. Ở đâu đó trong thế gian này, trong vũ trụ này, tồn tại một "kho tàng trí tuệ" hay gọi cách khác là "giếng trí khôn" không thuộc sở hữu của con người, nhưng con người có khả năng tư duy - lĩnh hội những chân lý phổ biến tích trữ trong kho tàng trí tuệ đó, nên tri thức mà loài người có được ngày một phong phú và nền văn minh nhân loại ngày càng phát triển.

Thường xuyên xem xét đánh giá bản thân. Những năm gần đây, tôi lo lắng khi nhận thấy con người đang mất phương hướng, đang bước vào con đường lầm lạc, chính con người đã đẻ ra những vấn nạn mới như môi trường sống đang bị hủy hoại. Dù trí tuệ, kỹ năng có cao đến đâu chăng nữa nhưng tư duy đã sai lạc thì vẫn sẽ gây ra hậu quả tai hại.

Phần 1 - Biến suy nghĩ thành hiện thực
Quy luật cuộc đời - chỉ có những thứ mình muốn có. Từ kinh nghiệm bản thân, tôi mang trong lòng một niềm tin mãnh liệt rằng: Điều gì mà mình không muốn thì chắc chắn nó sẽ không đến với mình. Nghĩa là tâm nguyện của ta như thế nào thì cuộc đời ta trong thực tế sẽ là như vậy. Do đó, khao khát "muốn như vậy" là rất quan trọng.

Không ngừng suy nghĩ, ngay cả trong giấc ngủ. Ý muốn giống như hạt giống, là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất để hiện thực nảy mầm, bám rễ, thành cây, ra hoa, kết trái. Đó là một chân lý xuyên suốt cuộc đời.

Tuy nhiên, để biến khát vọng thành hiện thực mà suy nghĩ một cách bình thường là không đủ. Suy nghĩ phải thấu đáo, phải liên tục. Lúc nào cũng phải nung nấu suy nghĩ mãnh liệt, khát vọng cháy bỏng và những điều đó phải ăn sâu vào tiềm thức. Phải có niềm tin rằng sẽ làm được và lao động nỗ lực hướng về phía trước.

Không thể thành công nếu không thể lập kế hoạch chi tiết và chuẩn bị chu đáo. Khi bắt tay vào một việc mà từ trước tới nay chưa có tiền lệ, chưa từng có ai làm, bạn sẽ không thể tránh những lời dị nghị, dèm pha hay phản đối của những người xung quanh. Nhưng nếu như trong tâm bạn vẫn giữ vững niềm tin "sẽ làm được" và đã hình dung được các bước thực hiện thì cần mạnh dạn phát triển ý tưởng thành phương án tổng thể.

Tuy nhiên, khi chuyển qua giai đoạn lập phương án chi tiết thì phải thay đổi suy nghĩ, phải nghĩ đến những ý kiến phản biện để lập phương án một cách thận trọng, chặt chẽ, tỉ mỉ và phải tính hết được những rủi ro có thể xảy ra. Mạnh dạn, lạc quan khi bước vào giai đoạn thực hiện, không do dự, chần chừ. Như vậy bạn có thể hoàn tất công việc, biến giấc mơ thành hiện thực.

Ngã bệnh - Học được nguyên tắc lớn của đời sống tinh thần. Hồi nhỏ tôi mắc bệnh lao, mặc dù tôi rất lo sợ và cố tránh xa căn phòng mà chú tôi bị lao nằm

tĩnh dưỡng, trong lúc ba tôi và anh tôi đến chăm sóc hằng ngày cho chú tôi mà không sao cả. Đúng là “ghét của nào, trời trao của ấy”. Khi chúng ta sợ hãi thì điều sợ hãi sẽ xảy ra.

Nhận ra chân lý: Tâm thức quyết định vận mệnh. Sau khi lành bệnh, tôi vẫn gặp nhiều thất bại, trục trặc trong thi cử, việc làm. Có đôi lúc cảm thấy chán nản, căm ghét xã hội và cả nỗi bất hạnh của mình. Nhờ sự giúp đỡ của thầy giáo cũ, tôi được nhận vào làm việc ở công ty Kyoto, nhưng công ty Kyoto ở trong tình trạng sắp phá sản, lương thì trả chậm, các bạn của tôi lần lượt bỏ công ty, chỉ còn lại mình tôi. Khi bị dìm vào đường cùng thì con người mới trở nên mạnh mẽ hơn. Tôi thay đổi thái độ, tập trung vào công việc, say sưa nghiên cứu ngày đêm, cuối cùng đã thành công trong việc tìm ra và tổng hợp được vật liệu fine ceramic dùng cho ti vi. Nhờ vậy, mọi người đánh giá tôi rất cao, tôi thích thú trong công việc, cảm thấy mình sống có ý nghĩa. Giây phút thay đổi tâm thức đã trở thành bước ngoặt trong cuộc đời tôi. Từ đó tôi xác định rằng cuộc đời mình tốt hay xấu đều do ý chí mình tạo ra .

Không bỏ cuộc, làm đến cùng sẽ thành công. Hãy tin vào khả năng của mình, tự đặt ra cho mình những rào cản cao hơn năng lực hiện có, toàn tâm, toàn ý để đạt được mục tiêu đã đặt ra. Luôn đốt cháy, không để tắt ngọn lửa tư duy.

Trước những việc tưởng như không thể làm được thì ta phải tự nhủ: chẳng qua là bản thân ta ở thời điểm hiện tại chưa làm được, nhưng trong tương lai sẽ làm được. Phải tin rằng, vấn đề là do ta chưa biết cách đánh thức năng lực đang ngủ quên đó thôi.

Nếu nỗ lực tiếp nối nỗ lực thì điều bình thường sẽ trở thành phi thường. Năng lực “đạt ước muốn” luôn tiềm ẩn trong chúng ta, điều quan trọng là phải đặt ra mục tiêu cao và để thực hiện mục tiêu đó thì sự nỗ lực âm thầm từng bước là điều không thể thiếu. Dù có ngước mắt lên trời xanh thì đôi chân vẫn đứng trên mặt đất. Giấc mơ, khát vọng có cao đến mấy thì ngày ngày chúng ta vẫn phải lăn lưng ra làm những công việc nhỏ nhặt nhất, đơn giản nhất. Sống hết mình, sống cật lực cho hôm nay thì sẽ nhìn thấy ngày mai.

Điều gì đã khiến những người bình thường trở thành xuất sắc? Đó là khả năng âm thầm nỗ lực không biết mệt mỏi, hoàn tất từng công đoạn, từng việc của họ, tích lũy thành tựu của từng ngày một cách bền bỉ. Bền bỉ khác với lặp đi lặp lại. Hôm nay phải làm tốt hơn hôm qua, ngày mai sẽ làm tốt hơn hôm nay. Siêng năng chịu khó suy nghĩ, dần dần sẽ tạo ra bước nhảy vọt.

Bí quyết của thành công là không đi lại những con đường đã quá quen thuộc.

Bạn có nghe thấy tiếng vị thần ở hiện trường không? Có những việc bế tắc vẫn hoàn bế tắc dù chúng ta đã suy nghĩ tìm tòi, đã mày mò làm đi làm lại, tìm đủ mọi phương cách. Thế nhưng, ngay khi chúng ta cảm thấy bó tay thực ra lại là bước khởi đầu. Lúc ấy, bạn hãy bình tâm trở lại, lặng lẽ quan sát tỉ mỉ nơi hiện trường, bạn sẽ nghe thấy tiếng nói của một vị thần, các sản phẩm sẽ nói với chúng ta về phương án giải quyết, tôi gọi việc này là “lắng nghe tiếng thì thầm của sản phẩm”. Thực sự, từ chiều sâu của tư duy, từ sự sắc bén trong quan sát của chúng ta, “sự sống” ẩn náu trong vật chất, như sản phẩm,

công cụ sản xuất đã cất lên tiếng nói. Từ những khoảnh khắc giao cảm tâm-vật như thế, ta tìm ra phương án xử lý để đi đến thành công.

Thường xuyên để ý có chủ đích. Ông Nakmura Tenpu nói rằng: “Sẽ vô nghĩa nếu không để ý có chủ đích trong mọi hành động”.

Có thể so sánh để ý có chủ đích với cái dùi. Cái dùi là công cụ có hiệu quả để làm việc bằng cách tập trung lực vào một điểm ở mũi dùi. Nếu ai cũng tập trung toàn lực vào một điểm của mục đích thì chắc chắn sẽ hoàn tất được những công việc khó khăn.

Ôm ấp hoài bão lớn - Cuộc đời sẽ trở nên phi thường. Để sức mạnh của tư duy được kích hoạt, tạo ra thành quả lớn trong công việc, ta phải có hoài bão lớn. Hãy có chí lớn và hãy khát vọng mãnh liệt. Mới nghe, có người sẽ cho rằng đó là những điều viển vông. Nhưng người có thể tạo lập cuộc đời bằng bàn tay và khối óc của mình là những người có trong mình nền tảng đó.

Biết bao người đã từng nhìn thấy quả táo rơi từ trên cây xuống, nhưng chỉ có Newton nhận ra sự tồn tại của lực hấp dẫn mà thôi. Đó là do Newton luôn ý thức vấn đề một cách mãnh liệt, thấm sâu vào suy nghĩ hằng ngày. Cảm hứng sáng tạo chỉ được ban cho những người luôn ấp ủ hoài bão, không bao giờ từ bỏ khát vọng mãnh liệt trong giấc mơ của mình.

Phần 2 - Suy nghĩ từ nguyên lý đến nguyên tắc
Nguyên lý và nguyên tắc sẽ tốt cho cả kinh doanh và cuộc sống. Lấy nguyên tắc đạo đức “đúng hay sai”, “tốt hay xấu”, “nên hay không nên” làm phương châm kinh doanh, tiêu chuẩn phán đoán. Một khi đã tuân theo những nguyên lý, nguyên tắc đó thì sẽ không mắc sai lầm lớn, từ đó không phải do dự, lưỡng lự, và đây sẽ là cơ sở dẫn tới thành công trong tương lai.

“Triết lý sống” - cột mốc chỉ đường khi lạc lối. Nguyên lý, nguyên tắc chân phương đưa ta đến cách sống đúng với đạo làm người. Gọi đó là triết lý sống cũng được. Nó là triết học nhưng không phải là thứ học vấn sách vở với những giáo điều khó hiểu, nó là “triết lý sống” được đúc kết trong cuộc đời từ kinh nghiệm thực tế.

Nguyên lý, nguyên tắc trong kinh doanh là thế nào? Nó không chỉ là lợi nhuận hay bộ mặt của công ty, mà là ở chỗ nó có lợi ích cho xã hội, cho loài người hay không.

Về lâu dài, hành động dựa trên nền tảng triết học đúng đắn thì chắc chắn sẽ không bị thiệt hại.

Tập đoàn Kyocera của tôi có một lượng tiền mặt khổng lồ được tích lũy một cách đàng hoàng, biết bao nhiêu lời mời mọc đầu tư bất động sản để kiếm lời, tôi lắc đầu, tiền vào quá dễ thì cũng dễ ra đi, chỉ có tiền kiếm được từ mồ hôi nước mắt mới là lợi nhuận thực sự. Chẳng bao lâu, bong bóng bất động sản vỡ, nhiều công ty đầu tư bất động sản ôm cục nợ không trả nổi.

Làm đến cùng mới thấu suốt ý nghĩa. Chỉ hiểu biết không thôi là chưa đủ. Con người vốn dĩ là một sinh vật yếu đuối, nếu không đề phòng với chính bản thân

mình thì sẽ dễ dàng rơi vào vòng cám dỗ của dục vọng. Khi đã leo lên một vị trí cao hơn thì người ta thường quên những điều đơn giản lẽ ra phải hiểu.

Sẽ không có ý nghĩa nếu không triệt để thực hiện nguyên lý, nguyên tắc bằng ý chí mạnh mẽ. Nguyên lý, nguyên tắc là gốc rễ của nhận thức đúng đắn, là cội nguồn của sức mạnh, nhưng nếu không thường xuyên tự nhắc nhở mình thì sẽ dễ quên.

Không học được gì nếu không đổ mồ hôi ở nơi làm việc. Trong cuộc đời còn có một nguyên lý, nguyên tắc quan trọng nữa, đó là coi trọng kinh nghiệm hơn lý thuyết suông. Tức là việc "biết" và việc "làm được" là hai việc khác nhau. Đừng nghĩ rằng cứ "biết" là sẽ "làm được", khoảng cách giữa "biết" và "làm được" là cả một trời một vực. Để lấp được khoảng cách này chính là những kinh nghiệm đúc rút từ thực tế nơi làm việc.

Sống hết mình cho khoảnh khắc hiện tại. Trong vũ trụ bao la, sự tồn tại của mỗi con người là vô cùng nhỏ bé. Nhưng dù nhỏ bé đến đâu, sự tồn tại của chúng ta đều cần thiết trong vũ trụ. Những sinh vật và thậm chí cả những thứ vô tri vô giác cũng được quyền tồn tại.

Ở sa mạc Sahara, nơi mà mỗi năm chỉ có hai cơn mưa từ một đến hai tuần ngắn ngủi, các loài thực vật ở đây vội vàng nảy mầm và nở hoa, ra hạt rồi oằn mình chịu đựng trong cát chờ đến mùa mưa sau… Trong khoảng thời gian ngắn ngủi đó, chúng thật sự sống hết mình cho hiện tại. Tự nhiên đã dạy cho loài người chúng ta biết tầm quan trọng của việc "sống hết mình ở thời khắc này" để ta nhìn thấy ngày mai.

Vượt lên chính mình, tiến lên phía trước, cuộc đời chúng ta sẽ thay đổi. Làm sao để yêu thích công việc? Trước hết, ta phải cố gắng tập trung cao độ để nhìn lại quá trình làm việc và cách sống của mình. Nhận thức đầy đủ hơn về vai trò của lao động. Cố gắng để gạt bỏ những suy nghĩ thiển cận, những ham muốn ích kỷ và thói quen dễ dãi với bản thân mình. Nếu cảm thấy công việc vẫn nhàm chán thì bạn thử cố gắng một chút nữa xem sao. Dù gặp khó khăn, bạn đừng vội nản mà hãy đương đầu với nó, điều quan trọng nhất vào lúc này là bạn phải chiến thắng bản thân. Cố yêu thích, bạn sẽ toàn tâm toàn ý, và đã toàn tâm toàn ý, bạn càng thấy yêu thích, rồi bạn sẽ hé mở được chân lý cuộc sống.

Thấy rõ những vấn đề phức tạp khi tháo gỡ khó khăn. Nguyên nhân của những mâu thuẫn, rắc rối, khó khăn phần lớn xuất phát từ những điều nhỏ nhặt, đơn giản. Sự rắc rối thường chỉ là do đặt lợi ích cá nhân, lợi ích của bộ phận lên trên lợi ích chung.

Vấn đề càng phức tạp thì càng phải quay về điểm khởi đầu để nhìn nhận và dựa trên nguyên lý, nguyên tắc chân phương để đưa ra quyết định.

Tính hợp lý và chính đáng quan trọng hơn tập quán, lẽ thường. Trong quá trình thương lượng ở nước ngoài và nhất là ở Mỹ, người ta thường dùng từ "reasonable" (hợp lý, chính đáng) khi bàn bạc, quyết định về sự việc, chứ họ không quyết định theo lẽ thường hay tập quán xã hội.

Mỗi quốc gia, mỗi dân tộc có nền văn hóa khác nhau. Nhưng các nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh hay trong cuộc sống đều giống nhau. Ví dụ, nỗ lực đạt được kết quả trong công việc hay suy nghĩ muốn làm việc thiện cho đời, tất cả những điều đó đều là chân lý phổ quát dù có sự khác biệt về văn hóa hay tôn giáo như thế nào đi nữa.

Phần 3 - Mãi giũa nhân cách và nâng cao tâm hồn
Người lãnh đạo - Đòi hỏi phẩm chất đạo đức cao hơn tài năng. Người có địa vị cao hơn người khác thì phải hội đủ cả ba tư chất với thứ tự ưu tiên là: nhân cách, dũng khí và năng lực. Nhà chính trị Saigo Takamori nói: “Đặt vào vị trí cao những người có đạo đức, ban vật chất cho kẻ có nhiều tài”.

Luôn nhìn lại mình và không ngừng mài giũa nhân cách. Người ở vị trí lãnh đạo phải đặt mình vào cách sống nghiêm khắc, phải nhận thức được rằng địa vị càng cao thì nhân cách phải càng lớn. Phải đưa ra được chuẩn mực rõ ràng về đạo đức để xây dựng một nền tảng nhân cách cho mình.

“Sáu phép tinh tiến” cần thiết để mài giũa nhân cách. Mài giũa nhân cách và nâng cao tâm hồn chính là mục đích sống, ý nghĩa cuộc đời. Bởi vì, cuộc sống nhân loại là quá trình xây dựng nhân cách hay bản chất người.

Phương pháp mài giũa nhân cách và nâng cao tâm hồn là thực hiện sáu phép tinh tiến:

1/ Nỗ lực để không thua kém người khác

2/ Khiêm tốn, không tự mãn

3/ Nhìn lại bản thân mỗi ngày

4/ Cám ơn đời đã cho mình được sống

5/ Nhân hậu, vị tha

6/ Không để cảm tính chi phối, không quá dằn vặt trăn trở.

Thực hiện việc cảm tạ là bước đầu tiên để nâng cao tâm hồn, để mở ra tương lai tươi sáng cho chúng ta.

Khi có thể vui thì hãy cứ vui. Sự thành tâm quan trọng hơn hết thảy. Nếu lòng biết ơn là tiền đề của hạnh phúc thì sự thành tâm là tiền đề của tiến bộ.

Khi bị chỉ trích, hãy thành tâm lắng nghe và tự kiểm điểm, tất nhiên, thành tâm không có nghĩa là bảo sao nghe vậy mà phải suy xét cái hay cái dở của mình để nỗ lực phấn đấu.

Có thể từ bỏ “tam độc” cám dỗ và làm hư hỏng con người được không? Trong nhiều tật xấu thì tam độc, tham-sân-si, là nguồn gốc của khổ đau và là độc tố bám sâu trong lòng người. Ngay cả những đứa trẻ, từ khi ra đời cũng đã rơi vào vòng cương tỏa của dục vọng, rồi dục vọng trở thành những thói hư tật xấu của người lớn.

Vẫn biết dục vọng cũng đồng thời là nguồn năng lượng sinh tồn, không thể đơn giản phủ định vai trò của nó. Nhưng chính nó lại trở thành nỗi bất hạnh cho con người. Không thể triệt tiêu hoàn toàn “tam độc” thì cũng phải nỗ lực kiềm chế, kiểm soát được chúng.

Chính nghĩa luôn thắng tà đạo. Những suy nghĩ và nguyện vọng “vẩn đục” dựa trên tư lợi và dục vọng ích kỷ cho dù có trở thành hiện thực cũng chỉ là thành công nhỏ bé và nhất thời. Vì sao vậy? Theo ông Tsukamoto Koichi, đó là vì đã dùng lưỡi gươm “tà đạo”.

Khi có lòng vị tha, những suy nghĩ, nguyện vọng dựa trên thiện tâm, vì xã hội, vì con người, theo lẽ đó, hành động sẽ đưa lại kết quả tốt nhất và bền vững vì ta đã dùng lưỡi gươm “chính nghĩa”. Sử dụng lưỡi gươm chính nghĩa làm cho mọi việc thành công, cuộc đời chúng ta sẽ trở nên phong phú và tốt đẹp.

Niềm vui lớn nhất trong cuộc đời là được làm việc. Có một điều hết sức cần thiết và không thể thiếu để thành công, đó là sự cần cù. Tuy nhiên, “lao động gồm có rễ đắng và trái ngọt”, chỉ khi lao động cực nhọc và vất vả mang lại thành quả, chúng ta mới cảm nhận được niềm vui. Thành quả có được trong lao động không chỉ mang đến niềm vui thành đạt mà nó chính là nền tảng để tôi luyện nhân cách của chúng ta.

Khắc sâu trong tâm sáu phép sửa mình. Sáu phép sửa mình trong Bồ Tát đạo là phương pháp tu không thể thiếu để nâng cao tâm hồn và mài giũa nhân cách. Bao gồm:

Bố thí: là mang tấm lòng vị tha, nhân hậu, dốc sức vì đời, vì người.

Trì giới: là tuân thủ những điều răn để ngăn tội ác nảy sinh trong tâm trí.

Tinh tiến: là chuyên cần trong mọi hoạt động, nỗ lực (hiểu theo nghĩa không ngừng phấn đấu).

Nhẫn nhục: không đầu hàng khó khăn, chịu đựng gian khổ, nhọc nhằn và nỗ lực hơn nữa.

Thiền định: dù bận rộn thế nào ta cũng phải có khoảng thời gian nhất định để tĩnh tâm.

Trí tuệ: nhờ nỗ lực thực hiện năm điều trên, con người nâng mình lên tầm nhận thức về vũ trụ, hiểu được quy luật chung của tự nhiên, bản chất của đời sống.

Trong sáu phép trên, tinh tiến là quan trọng nhất nhưng cũng dễ thực hiện nhất. Chúng ta chỉ cần lặng lẽ, kiên trì với công việc hằng ngày. Bạn hãy dành cho công việc niềm đam mê từ đáy lòng, hãy nỗ lực để không thua kém người khác, dồn mọi tâm sức cho mục tiêu. Thông qua sự tinh tiến, chúng ta có thể học được ý nghĩa của lao động và giá trị cuộc sống, không ngừng mài giũa nhân cách, nâng cao tâm hồn.

Phần 4 - Sống với lòng vị tha

Tấm lòng vàng. Tháng 9 năm 1997 tôi quy y cửa Phật, tháng 11 năm 1997 tôi bắt đầu cuộc sống tu hành. Do chưa quen nên việc đi khất thực vô cùng cực nhọc, ngón chân lòi ra khỏi dép miết xuống đường nhựa toạc máu, cơ thể rã rời. Tôi cố gắng chịu đựng, trên đường trở về chùa, khi đi qua công viên, gặp một người phụ nữ là công nhân vệ sinh, tay cầm chổi, chân bước thoăn thoắt đến chỗ tôi và bỏ đồng xu 500 yen vào cái túi tôi đeo trước ngực, hành động rất đỗi tự nhiên.

Trong khoảnh khắc đó, nỗi xúc động mà tôi chưa từng cảm nhận bỗng lan khắp cơ thể. Một cảm giác hạnh phúc tràn ngập trong tôi.

Tôi thực sự nhận được tấm lòng từ bi của Đức Phật qua hành động nhân ái của người phụ nữ đó. Hành động ấy cho tôi thấy cốt tủy của lòng vị tha là thế nào.

Lòng vị tha chẳng phải là điều gì xa vời. Chúng ta có thể bắt đầu từ việc quan tâm một chút đến những người chung quanh, từ những người thân thiết trong gia đình, đến bạn bè rồi mở rộng phạm vi lớn hơn như cộng đồng, xã hội, nhân loại…

Xuống địa ngục hay lên niết bàn tùy thuộc ở tâm. Khả năng quan tâm đến người khác, hay lòng vị tha quan trọng đến mức nào? Vị sư già nơi tôi tu hành thuyết giảng cho đệ tử: “Niết bàn và địa ngục là hai cõi hoàn toàn giống nhau. Điểm khác nhau là cái tâm của những người sống ở hai nơi đó. Người sống ở cõi địa ngục là những người ích kỷ, chỉ biết nghĩ đến bản thân. Còn ở niết bàn là những người có tấm lòng vị tha, luôn sống vì người khác”.

Gốc rễ của kinh doanh là lòng vị tha. Theo Max Weber (1864-1920) thì những người xây dựng xã hội tư bản chủ trương coi trọng các nguyên tắc đạo đức nghiêm khắc, tôn trọng lao động, lợi nhuận thu được trong các hoạt động kinh tế được dùng vào việc phát triển xã hội. Nói cách khác, tinh thần vị tha vì xã hội, vì con người, vì công ích hơn vì tư lợi phải trở thành quy tắc đạo đức chung.

Lòng vị tha khiến cho tầm nhìn mở rộng. Cần lưu ý đến mối quan hệ hai mặt giữa ích kỷ và vị tha. Nói cách khác, nếu nhìn từ tầm thấp thì một hành động nào đó có thể coi là vị tha, nhưng nếu đứng ở tầm cao hơn để nhìn nhận thì những hành động ấy lại trở thành ích kỷ. Do đó, phải luôn nâng cao và mở rộng tầm nhìn của lòng vị tha. Lợi ích gia đình lớn hơn lợi ích cá nhân, lợi ích cộng đồng lớn hơn lợi ích gia đình. Lợi ích xã hội lớn hơn lợi ích cộng đồng, và cao hơn nữa là lợi ích cả thế giới, vũ trụ.

Lòng vị tha trở thành động lực vượt qua khó khăn, dẫn đến thành công.

Tôi kêu gọi nhân viên: “Vì người dân, hãy làm sao để giá cước điện thoại đường dài rẻ hơn”, “Cuộc đời chỉ có một lần, hãy sống sao cho có ý nghĩa”. Thật không ngờ, doanh số của chúng tôi ngày một tăng, làm đảo lộn mọi dự đoán. Nó minh chứng rõ ràng: Sẽ thành công nếu động cơ của chúng ta trong sáng.

Hãy cống hiến cho xã hội. Triết lý kinh doanh của Kyocera là “Mang lại lợi ích cho toàn thể cán bộ công nhân viên trên cả hai mặt vật chất và tinh thần, đồng thời cống hiến cho sự tiến bộ xã hội”.

Lúc nền móng của công ty đã vững chắc, sau khi trao tiền thưởng cuối năm đến tận tay công nhân viên, tôi kêu gọi mọi người hãy trích ra một ít tiền thưởng để lập quỹ từ thiện dành cho người nghèo trong dịp Tết, mọi người tán thành. Đây là sự nghiệp từ thiện đầu tiên mà Kyocera thực hiện.

Kết quả quá trình phát triển công ty Kyocera đã làm cho tài sản của tôi tăng lên đến không ngờ. Tôi tự nhủ: Mình không được giữ riêng tài sản đó. Tài sản có được từ xã hội hoặc tạm giữ cho xã hội hoặc phải được trả lại cho xã hội. Trên tinh thần đó tôi lập ra quỹ Inamori và giải thưởng Kyoto để đền đáp cho xã hội.

Tôi cho rằng, cùng với việc rèn luyện thể chất và trí não, nhà trường cần tạo cơ hội để trẻ em học và suy nghĩ về lẽ sống của con người. Đồng thời, đừng bỏ quên yếu tố đạo đức, luân lý, triết học, nhân sinh quan, những điều cơ bản thể hiện hình ảnh cao đẹp vốn có của con người.

Học cách sống tri túc từ thế giới thiên nhiên. Ngoài những hành động vị tha, biết nghĩ đến người khác trên cơ sở lòng nhân ái, ta cần quán triệt cung cách sống “tri túc”.

Chính nhờ biết cách sống “tri túc”nên thế giới tự nhiên mới có thể tồn tại trong sự cân bằng và ổn định. Chẳng phải con người cũng cần phải học cung cách “điều độ” của muôn loài trong thế giới tự nhiên đó sao?

Con người muốn thống trị tự nhiên bằng lòng tham vô đáy. Lòng tham ấy áp lực lên mọi suy nghĩ và hành động. Đã có lại muốn có thêm; đã giàu lại muốn giàu nữa. Bức tường “tri túc” đã bị đánh sập. Và cuối cùng, điều đó đang đe dọa cả trái đất - nơi trú ngụ của chính con người.

Nền văn minh vị tha sẽ nở hoa khi loài người tĩnh ngộ. Để không bị chết chìm cùng con thuyền sinh thái thì không có cách nào khác là chúng ta phải lấy lại sự điều độ: không đòi hỏi hơn những gì cần thiết.

Cái mà chúng ta cần là cách sống “tri túc” như lời dạy của Lão tử: “Kẻ biết đủ là kẻ hạnh phúc”. Nhưng tri túc không phải là sống an phận hay tự mãn, nó cũng không phải là cách sống trì trệ, thụ động, không có năng lực sáng tạo. Trái lại, là cách sống tràn đầy sinh lực sáng tạo, luôn đào thải cái cũ, tiếp nhận cái mới một cách lành mạnh và những ý tưởng mới luôn nảy sinh trong quá trình sống.

Phần 5 - Hòa hợp với dòng chảy của vũ trụ
Hai sức mạnh vô hình chi phối thực hiện. Tôi cho rằng, có bàn tay vô hình chi phối đời con người. Hơn nữa, có tới hai bàn tay vô hình.

Thứ nhất là số mệnh, con người sinh ra mỗi người có một số mệnh khác nhau. Con người bị số mệnh chi phối hoặc thúc đẩy mà không hề biết nó là cái gì, sự tư duy của con người không thể chạm tới.

Thứ hai là luật nhân quả báo ứng, tức là nếu chúng ta gây nhân thiện thì sinh quả thiện, gây nhân ác thì sinh quả ác.

Số mệnh và luật nhân quả, hai sức mạnh này chi phối cuộc đời của bất cứ ai. Điều quan trọng ở đây là so với số mệnh an bài thì luật nhân quả báo ứng có vai trò điều chỉnh, làm cân bằng những sức mạnh áp chế cuộc đời chúng ta. Con người bị số mệnh chi phối, nhưng con người cũng có thể thay đổi số mệnh.

Nghĩ điều thiện, làm điều thiện. Trọng thực tế, rất ít người tin vào quy luật số mệnh và nhân quả vì họ cho rằng đó là điều phi khoa học. Tất nhiên, với trình độ khoa học hiện nay cũng không có cách nào chứng minh được sự tồn tại của sức mạnh vô hình này.

Nếu làm điều thiện lúc nào cũng cho ngay kết quả tốt thì đương nhiên chúng ta sẽ không hoài nghi. Nhưng, hầu như không bao giờ nguyên nhân dẫn ngay đến kết quả. Đó là bởi vì số mệnh và luật nhân quả báo ứng có mối quan hệ tương hỗ, đan xen vào nhau, hai sức mạnh vô hình này can thiệp lẫn nhau.

Sự vật dù nhỏ đến đâu cũng có một vai trò. Ông Izutsu Toshihiko đưa ra ý kiến sau: Khi nhắm mắt tĩnh lặng suy tư, khi toàn bộ giác quan đều biến mất thì cuối cùng chúng ta ở trong trạng thái ý thức chỉ là đang "tồn tại". Nói cách khác, nếu lấy đi những thuộc tính như thể xác và tinh thần, ý thức và tri giác thì tất cả chỉ còn lại một thứ là "tồn tại". Với ý nghĩa đó có thể nói rằng tất cả chúng ta cũng đều có chia sẻ một điểm là sức nặng của "tồn tại".

Vạn vật đều có một vai trò và tồn tại tuân theo ý chí của vũ trụ. Trong vũ trụ có quy luật bảo toàn năng lượng, có nghĩa là tổng các nguồn năng lượng tạo nên vũ trụ vẫn không đổi cho dù vạn vật biến đổi. Nếu vậy, ngay cả một hòn đá cũng là một tồn tại cần thiết để hình thành vũ trụ và dù một vật nhỏ đến mấy nhưng nếu mất đi thì vũ trụ không thể hình thành được.

Hãy hướng tới "cách sống" đúng đạo làm người. Tương lai tươi sáng nằm trong tay bạn. Như vậy, vạn vật tồn tại vì chúng cần thiết cho toàn thể vũ trụ, không phải vạn vật sinh ra một cách ngẫu nhiên. Trong vận vật, con người mang theo một sức mạnh lớn lao hơn tất cả. Con người có trí tuệ và ý chí, có trái tim và linh hồn, là chúa tể của vạn vật. Vậy con người phải sống cho phù hợp với ý chí của vũ trụ - đó là đạo làm người.

LỜI CUỐI CÙNG

Trong cuốn sách này tôi đã cố gắng trình bày một cách chân thật nhất "cách sống" theo suy nghĩ của tôi.

Với tư cách là tác giả, trong cuộc sống phức tạp này, cuốn sách - dù chỉ một chút hy vọng - có thể trở thành kim chỉ nam, giúp tháo gỡ vướng mắc trong cuộc đời cho nhiều người hay chỉ một người để tìm được cách sống đúng đắn, cũng làm tôi mãn nguyện.

Kiếm tiền từ đam mê

Bạn có một sở thích mà bạn muốn bạn có thể làm cả ngày? Một niềm đam mê khiến bạn không thể ngủ suốt cả đêm? Bây giờ là thời điểm tuyệt vời để bạn vừa có thể vừa thực hiện niềm đam mê ấy, vừa kiếm sống bằng cách làm điều bạn thích. Bây giờ chính là thời điểm thích hợp để bạn kiếm tiền từ niềm đam mê của mình. Tác giả Gary Vaynerchuk sẽ cho bạn thấy làm thế nào để tận dụng sức mạnh của Internet để làm những điều ấy trong cuốn sách nổi tiếng của mình: Crush it. (Tạm dịch: Kiếm tiền từ đam mê).

ĐAM MÊ LÀ TẤT CẢ

- Nguyên tắc vàng cho thành công: 1) Yêu gia đình của bạn. 2) Làm việc cật lực, chăm chỉ. 3) Sống theo niềm đam mê.
- “Tôi đo lường sự thành công qua mức độ hạnh phúc của tôi, không phải việc kinh doanh của tôi lớn như thế nào, cũng không phải số tiền tôi kiếm được là bao nhiêu”
- Nếu bạn sống và thở với việc kinh doanh và thương hiệu cá nhân của mình, bạn phải làm điều mà mình yêu thích. Đây là điều khiến bạn đặc biệt, tách bạn so với phần còn lại, và khiến bạn có thể nhảy ra khỏi giường mỗi ngày .

THÀNH CÔNG NẰM TRONG ADN CỦA BẠN

- “Internet có thể giúp bất kỳ ai sống thành thực với bản thân và kiếm được rất nhiều tiền bằng cách chuyển niềm đam mê của họ sang thương hiệu cá nhân của họ”
- “Kể chuyện là một trong những kỹ năng bị đánh giá thấp nhất trong kinh doanh”

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN CỦA BẠN

- “Xây dựng thương hiệu cá nhân là chìa khóa để kiếm tiền từ niềm đam mê của bạn trên Internet”
- Khi bạn bán một sản phẩm/dịch vụ/nội dung cho một ai đó, chính thương hiệu cá nhân và uy tín của bạn là thứ phân biệt bạn với những người khác và giữ chân khách hàng đến với bạn.
- Hãy luôn xây dựng sự chính trực trong nội dung của bạn.
- Tính cách của bạn sẽ quyết định xem bạn nên sử dụng những kênh thông tin nào bạn nên sử dụng. Ví dụ, nếu bạn là một người cởi mở và hướng ngoại, bạn nên sử dụng video hay audio. Còn nếu bạn là người hướng nội hay thiếu tự tin, thì có thể viết là kênh thích hợp nhất.
- Hãy tóm tắt thương hiệu cá nhân của bạn trong chỉ một câu. Bạn sẽ khác biệt với người khác như thế nào?

TẠO RA NỘI DUNG TUYỆT VỜI

- “Nếu bạn lo lắng thông điệp của bạn sẽ không thu hút được sự chú ý vì bị chìm trong vô số các thông tin lộn xộn trên Internet, đừng quá lo lắng, chính chất lượng của thông điệp sẽ thu hút được người xem”.
- “Khi bạn nói về một thứ mà bạn đam mê, bạn sẽ trở nên hào hứng, thoải mái và dễ dàng hơn nhiều. Thậm chí bạn còn không cần đến kịch bản” – Simon Sinek.
- “Để kiếm tiền bằng thương hiệu cá nhân của bạn qua các phương tiện marketing trên Internet, hai thứ quan trọng nhất chính là: chất lượng nội dung và chất lượng sản phẩm”
- “Nội dung/thông điệp tuyệt vời chính là sản phẩm mà bạn sẽ phải tạo nên để thu hút sự chú ý của mọi người qua các phương tiện truyền thông. Điều này được tạo nên từ niềm đam mê, chuyên môn và sự thấu hiểu. Vì vậy hãy đảm bảo là bạn có thể nói về thông điệp/sản phẩm của mình không giống với bất kỳ ai khác.” Nếu bạn có thể nói mãi mãi về sản phẩm của mình, tức là bạn đã có một sản phẩm đúng và chất lượng, không cần biết sản phẩm đó là gì.
- Những câu chuyện là một cách tuyệt vời cho những thông điệp và sản phẩm của bạn.
- Hãy hỏi bản thân bạn rằng: “Liệu marketing/ công nghệ/ thể thao,v.v.. chính là niềm đam mê của mình?”, và “Liệu mình có thể trở thành blogger hay nhất viết về lĩnh vực này không?”. Câu trả lời của cả hai câu hỏi trên nên đều là “Có”.
- “Bạn có thể kiếm tiền từ niềm đam mê của mình, nhưng mức độ kiếm tiền phụ thuộc vào thị trường ngách của bạn, và phụ thuộc vào liệu bạn có tạo sự khác biệt so với những người khác ở trong lĩnh vực của mình hay không”.
- “Hãy hiểu rõ bản thân. Chọn đúng phương tiện truyền thông, đúng chủ đề, tạo nên những nội dung tuyệt vời, và bạn vừa có thể kiếm rất nhiều tiền và cũng rất hạnh phúc”.

HÃY GIỮ TÍNH TRUNG THỰC CỦA THÔNG ĐIỆP CỦA BẠN

- CHÍNH TRỰC: “Hãy luôn chính trực và trung thực. Hãy đảm bảo rằng mọi quyết định của bạn với thông điệp và việc kinh doanh của bạn luôn bắt nguồn từ sự thành thực với bản thân mình”.
- CHĂM CHỈ: “Tôi đã nhắc đi nhắc lại rằng nếu bạn có thể sống với niềm đam mê và sử dụng các công cụ truyền thông, mạng xã hội đến mức tối đa, tiền sẽ tự nhiên đến với bạn”. Tuy nhiên có một ngoại lệ. Một người nào đó với niềm đam mê, tài năng ít hơn, nội dung nghèo nàn hơn bạn vẫn có thể đánh bại bạn, nếu người đó chịu khó làm việc chăm chỉ hơn bạn. Vì vậy, hãy làm việc cần cù và chăm chỉ.
- KIÊN TRÌ: Xây dựng thương hiệu cá nhân, việc kinh doanh đến thành công không diễn ra một sớm một chiều, nó cần có thời gian.
- Bạn phải sống với niềm đam mê của mình. Hãy nghĩ việc xây dựng kinh doanh và thương hiệu cá nhân của bạn như một cuộc đua marathon đường dài, chứ không phải một cuộc đua nước rút. Bạn cần

phải làm thứ mà mình yêu thích, vì thứ đó sẽ giúp bạn luôn có động lực trên đoạn đường dài. Và thậm chí nếu như bạn thất bại, bạn cũng sẽ không hối hận vì bạn đã làm thứ mà mình thực sự yêu thích.

HÃY TẠO RA MỘT CỘNG ĐỒNG CỦA RIÊNG BẠN

- "Tạo ra một cộng đồng của riêng bạn, đó là nơi quyết định mức độ thành công của bạn".
- "Hãy bình luận (comment) khi người khác trả lời bạn. Bình luận ở những trang blog khác và giữ cho cuộc đối thoại liên tục. Hãy liên kết với blog/thông điệp/nội dung của riêng bạn".
- "Không phải là số lượng, mà chất lượng của những cuộc đối thoại và cộng đồng mới là điều quan trọng nhất".
- "Không gì trong đời diễn ra đúng theo điều bạn nghĩ, dù bạn có lên một kế hoạch rất kỹ lưỡng cho những mục tiêu và giấc mơ của mình. Vì thế, bạn phải có khả năng phản ứng và điều chỉnh khi bối cảnh bắt đầu có những thay đổi".

TẠO RA NHỮNG ĐIỀU Ý NGHĨA THÌ TỐT HƠN LÀ KIẾM THẬT NHIỀU TIỀN

- "Đây là cách mà tôi đưa ra quyết định dựa trên việc tạo ra điều ý nghĩa hay kiếm thật nhiều tiền. Liệu việc kinh doanh này có đem lại cho tôi nhiều tiền không? Có. Tốt. Liệu tôi có tự hào với cách mà tôi kiếm được số tiền ấy không?Có. Tuyệt, hãy làm thôi. Còn nếu câu trả lời là không, tôi sẽ không làm. Việc tạo nên những điều ý nghĩa luôn thắng". Hãy đi theo tiếng gọi của đam mê, chứ không phải tiếng gọi của tiền bạc.
- Bây giờ bạn đã được mọi người chú ý đến, bạn phải rất cẩn thận với cách mà bạn thể hiện bản thân và tương tác với mọi người. Internet không phải là một nơi dễ tính, bạn sẽ khó có cơ hội lấy lại uy tín nếu đánh mất nó trên Internet.
- Hãy suy nghĩ thật kỹ trước những quyết định của bạn. Hãy luôn giữ cho mình một tầm nhìn dài hạn.

NHỮNG BƯỚC CỤ THỂ ĐỂ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN

1. Xác định niềm đam mê của bạn
2. Hãy đảm bảo rằng bạn có thể viết ít nhất là 50 bài viết về chủ đề của bạn
3. Trả lời những câu hỏi sau: 1) Tôi có chắc chắn về niềm đam mê của mình không ? 2)Tôi có thể nói về nó hay hơn bất kỳ một ai khác không ?
4. Đặt tên cho thương hiệu cá nhân của bạn. Bạn không nhất thiết phải nhắc đến nó trong mọi thông điệp của bạn, nhưng bạn cần có một ý tưởng rõ ràng về nó.
5. Mua tên miền cho website/blog của bạn. Nếu có thể thì chọn các tên miền phổ biến như .com, .org,v.v.

6. Chọn cách thức thể hiện thông điệp của bạn: có thể là video, audio hay các bài viết, hoặc có thể kết hợp chúng với nhau.
7. Tạo một tài khoản WordPress hay Tumblr.
8. Thuê một nhà thiết kế.
9. Hãy bao gồm đường link đến facebook của bạn, chức năng chia sẻ, chức năng theo dõi, và một chức năng để mời người khác tham gia việc kinh doanh và xây dựng thương hiệu trên blog của bạn.
10. Tạo một fanpage trên Facebook.
11. Đăng lên những bài viết/nội dung/thông điệp của bạn.
12. Bắt đầu tạo một cộng đồng bằng cách bình luận trên blog của người khác, các diễn đàn, hay bình luận trên chính những bình luận của bạn.
13. Hãy dùng công cụ tìm kiếm của Facebook, hay Twitter, để tìm kiếm càng nhiều người càng tốt nói về chủ đề của bạn, hãy kết nối và trò chuyện với họ.
14. Dùng công cụ Blogsearch.Google.com để tìm thêm nhiều blog liên quan đến chủ đề của bạn.
15. Tham gia càng nhiều fanpage và group trên facebook liên quan đến chủ đề của bạn càng tốt.
16. Lặp đi, lặp lại, lặp đi, lặp lại từ bước 11 đến bước 15.
17. Làm lại một lần nữa.
18. Và một lần nữa, hãy thật kiên trì.
19. Khi bạn đã cảm thấy thương hiệu của mình đã thu hút đủ sự chú ý và có một lượng thông điệp đủ lớn, hãy tìm kiếm những nhà quảng cáo và bắt đầu kiếm tiền từ nó.
20. Hãy thưởng thức từng bước trong quy trình trên của bạn.

Đồng hành cùng vĩ nhân

Cuộc sống này thực sự là một cuộc đua, một cuộc thi đòi hỏi người tham gia phải hội tụ đầy đủ những yếu tố về thể lực, sự dẻo dai, niềm tin và sự hiểu biết. Điều có lẽ an ủi nhất cho chúng ta chính là trong cuộc đua này, chúng ta sẽ không bao giờ cô độc. Trước chúng ta, những người khác đã từng chạy trong cuộc đua ấy và để lại những dấu ấn khó quên trong lịch sử loài người như một bậc vĩ nhân đáng trân trọng. Dưới nhãn quan nhân văn của tác giả John C. Maxwell, những con người ấy là chỗ dựa, thúc giục chúng ta lên đường, cầu nguyện cho chúng ta và đưa ra những lời khuyên khôn ngoan dựa trên chính những trải nghiệm của họ. Chúng ta chỉ cần lắng nghe những câu chuyện và lời họ nói để biến những thử thách của thời đại ngày nay thành vinh quang chiến thắng. Từ Rebekah tới David, Abraham tới Moses, **Đồng hành cùng vĩ nhân** sẽ giúp người đọc đối diện với những nhân vật vĩ đại trong Kinh Thánh. Từ những vĩ nhân này – và từ John C. Maxwell, một tác giả không ai thay thế được – chúng ta sẽ có cảm hứng để sống như họ từng sống: như những nhà lãnh đạo, những con người thành công và những nhân vật quyền năng trên thế giới .

1. NOAH: HÃY TẠO SỰ KHÁC BIỆT

- Đừng sợ việc đứng ngoài đám đông. Hãy đứng về phía Vũ trụ (tiếng nói từ con tim bạn), ngay cả khi tất cả những người khác trên thế giới chống lại bạn.
- Đừng sợ việc là người đầu tiên làm một việc gì đó. Hãy quan tâm đến việc vâng lời Vũ trụ (tiếng nói từ con tim) hơn là việc trông có vẻ ngu ngốc.
- Lần tới khi bạn nhìn thấy cầu vồng, hãy nghĩ về lời hứa của Vũ trụ dành cho bạn: Bạn có thể tạo sự khác biệt

2. EASTHER: THƯỢNG ĐẾ CÓ NƠI DÀNH CHO BẠN

- Trong một khoảng thời gian, có thể bạn không hiểu kế hoạch và mục đích của Thượng đế dành cho cuộc sống của bạn là gì. Chỉ vì bạn không hiểu kế hoạch của Thượng đế đối với cuộc sống của bạn không có nghĩa là Ngài không quan tâm hoặc không có một kế hoạch nào. Hãy giữ đức tin và sự vâng phục ngài.
- Khi đã đến lúc bạn nhận thấy lời kêu gọi của Thượng đế, nó sẽ thôi thúc bạn hành động, kể cả việc đối mặt với sự chống đối hay hiểm nguy.
- Chúng ta dễ mạo hiểm hơn khi biết Thượng đế đang kiểm soát mọi thứ. Thượng đế không chỉ có một vị trí cho chúng ta trên trái đất mà Ngài cũng đã chuẩn bị cho chúng ta một chỗ trên thiên đàng.
- Hãy có một cái nhìn vượt lên nghịch cảnh và những cảm giác bất an để thấy được kế hoạch vĩ đại của Thượng đế.

3. JOSEPH: ĐỪNG TỪ BỎ GIẤC MƠ

- Ước mơ được hình thành thật lâu trước khi chúng thành hiện thực. Quãng thời gian từ lúc một giấc mơ ra đời cho đến lúc nó thành hiện thực là một quá trình. Giai đoạn này chứa đầy những hoài nghi, nghịch cảnh, bất ngờ và thay đổi. Nhưng đừng bao giờ từ bỏ giấc mơ.
- Đừng từ bỏ ngay cả khi bạn khởi đầu không tốt; đừng từ bỏ ngay cả khi gia đình không ủng hộ bạn. Bạn không thể biết lịch trình của Thượng đế như thế nào. Vì thế khi bạn đang giữa hành trình, đừng bao giờ từ bỏ giấc mơ.
- Thượng đế luôn bên bạn; quan trọng là bạn phải nhớ điều đó trong những quãng thời gian khó khăn nhất.
- Khi bạn chịu cảnh bất công hay những hoàn cảnh khó khăn, việc than phiền không làm bạn tốt hơn được. Thay vào đó, khi người khác đốn ngã bạn, hãy để cho nó khiến bạn tốt hơn; khi gặp rắc rối, hãy cố gắng học hỏi những điều mới mẻ.

4. MOSES: SỐNG VỚI VÙNG ĐỨC TIN, KHÔNG PHẢI VÙNG AN TOÀN

- Chỉ vì bạn không muốn làm điều gì đó không có nghĩa là bạn không nên làm điều đó.
- Sự trưởng thành bắt đầu khi bạn rời khỏi vùng an toàn của mình. Bạn không thể vừa ở yên một chỗ lại vừa có thể học hỏi cùng một lúc. Nếu bạn muốn trưởng thành, bạn phải chấp nhận ra khơi.
- Vùng an toàn ngăn chúng ta có những khoảnh khắc và kỷ niệm tuyệt vời nhất.
- Hai mươi năm nữa kể từ bây giờ, bạn sẽ hối hận vì những rủi ro mình đã không dám làm hơn là những thứ bạn đã làm. Vì thế đừng để phải hối tiếc về sau bằng cách sống trong vùng của niềm tin, chứ không phải vùng của sự an toàn.

5. REBEKAH: HÃY HÀO PHÓNG VỚI NGƯỜI KHÁC

- Rebekah là một cô gái chăn cừu giản dị. Một hôm khi cô đang chăn cừu, một ông lão nghèo cùng bầy lạc đà đến xin cô một ngụm nước. Cô đã không chỉ cho ông lão uống, mà còn múc nước cho cả bầy lạc đà của ông.
- Rebekah như nói “Tôi sẽ làm nhiều hơn những điều bạn kỳ vọng ở tôi”, trong khi phần lớn mọi người có ý nghĩ rằng “Tôi sẽ chỉ làm ít nhất những điều được kỳ vọng ở tôi và tôi sẽ cố gắng lấy càng nhiều càng tốt từ nó”.
- Thật dễ dàng cho nhiều người để nói về sự hào phóng họ dự định sẽ làm trong tương lai khi họ có nhiều của cải, nhưng nếu họ không hào phóng với những gì mình đang có ở hiện tại, thì thật khó để để họ thay đổi điều đó trong tương lai. Chúng ta cần bắt đầu cho đi ở nơi mà chúng ta đang đứng, với những gì chúng ta đang có, chứ không phải

một nơi xa xa nào đó trên trời hay một thời điểm nào đó xa vời trong tương lai.

- Khi chúng ta cho đi một cách hào phóng, chúng ta sẽ nhận lại còn nhiều hơn ta nghĩ. Chúng ta đã lập ra một tiêu chuẩn về những gì chúng ta sẽ nhận về bằng những gì chúng ta cho đi.
- Hãy cho đi những gì bạn có thể. Bạn sẽ ngạc nhiên về những gì Thượng đế ban tặng lại cho bạn đấy.

6. ABRAHAM: THƯỢNG ĐẾ LUÔN LÀM NHỮNG ĐIỀU ĐÚNG ĐẮN

- Thượng đế luôn làm những điều đúng đắn, ngay cả khi cần tốn một thời gian dài để bạn có thể nhận ra điều ấy.
- Con người hành động như những đứa trẻ thiếu kiên nhẫn chờ Giáng sinh. Chúng ta không thích chờ đợi; chúng ta sợ bị quên lãng. Tuy nhiên Thượng đế luôn làm diêud đúng đắn, ngay cả khi ban đầu những gì ngài làm có vẻ rất vô lý.
- Trí óc của con người là quá nhỏ bé để có thể hiểu được những kế hoạch vĩ đại của Thượng đế. Ngài luôn làm điều đúng ngay cả khi chúng ta nghi ngờ Ngài. Ngài luôn làm điều đúng ngay cả khi chúng ta không tin tưởng vào Ngài.
- Bí mật để sánh bước cùng Thượng đế: Tin tưởng và Tuân phục.

7. NEHEMIAH: KHÔNG CÓ VẤN ĐỀ NÀO QUÁ LỚN KHI BẠN CÓ SỰ GIÚP ĐỠ

- Khi ta gặp một vấn đề lớn hơn bản thân chúng ta, đó không phải lúc chúng ta chán nản, mà đó là lúc ta đi tìm sự giúp đỡ. Khi người khác chống đối lại chúng ta, đó không phải lúc chúng ta nên bỏ cuộc, đó là lúc chúng ta đi tìm sự giúp đỡ.
- Thật không dễ để nhờ người khác giúp đỡ bạn. Tuy nhiên, đừng để cảm giác bất an, cái tôi hay nỗi sợ khiến bạn không dám hỏi nhờ sự giúp đỡ và làm việc một cách cô đơn. Trong vương quốc của Thượng đế, mọi người rất sẵn sành giúp đỡ bạn vào một thời điểm thích hợp theo một cách thích hợp, những người mà thậm chí bạn không biết đến.

8. CÔ HẦU GÁI: MỘT HÀNH ĐỘNG NHỎ TẠO NÊN KHÁC BIỆT LỚN

- Cô hầu gái đã hành động bất chấp sự bé nhỏ của mình. Cô đã hành động bất chấp những điều cô làm có thể nhỏ bé. Cô đã hành động dù thách thức dành cho việc ấy là không hề nhỏ. Cô đã không nhụt chí vào những điều cô không thể làm, thay vào đó, cô tập trung vào những việc mình có thể làm.
- Đã quá nhiều lần chúng ta không dám hành động do chúng ta nghĩ rằng chúng ta quá nhỏ bé và không có sức mạnh để tạo ra sự khác biệt.
- Nếu bạn muốn tạo nên sự khác biệt, bạn cần phải tự tin.

- Nếu bạn muốn tạo ra sự khác biệt, bạn cần dũng cảm. Người ta để tâm đến việc bạn sống như thế nào nhiều hơn việc bạn đã nói những gì.
- Nếu bạn muốn tạo ra sự khác biệt, đừng sợ phải hành động, dù hành động của bạn là nhỏ bé,

9. DAVID: HÃY VƯỢT QUA NHỮNG GIỚI HẠN NGƯỜI KHÁC ĐẶT LÊN BẠN

- Thượng đế không nhìn sự việc theo cách con người nhìn: con người thường chỉ nhìn vào bề ngoài, còn Thượng đế nhìn vào tâm hồn và trái tim. Thượng đế trân trọng chúng ta vì chính con người chúng ta, ngay cả khi gia đình của chúng ta không thể hiện điều ấy đi chăng nữa.
- Những giới hạn mà người khác đặt lên cho bạn không thể ngăn cản bạn trừ khi bạn để nó làm như vậy với bạn.
- Đừng cố gắng trở thành một người nào đó khác với bản thân bạn khi người khác đặt những giới hạn lên bạn. Thượng đế luôn muốn bạn là chính con người thật của mình.
- Khi bạn có thể vượt qua những giới hạn của bản thân, bạn cũng đồng thời khuyến khích người khác làm như vậy. Người ta luôn noi gương theo những nhà lãnh đạo biết làm gương.

10. JONATHAN: CỦNG CỐ CHO NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ CỨU MỘT QUỐC GIA

- Tư duy theo bức tranh lớn cho phép chúng ta nhìn bản thân từ một góc nhìn chính xác. Nếu chúng ta quá đề cao bản thân, chúng ta sẽ chỉ làm những thứ để đề cao cái tôi của mình. Nếu chúng ta quá hạ thấp bản thân, chúng ta sẽ không làm được những thứ mà chúng ta thật sự có thể. Nhưng tư duy theo bức tranh lớn cho bạn một bức tranh đúng của bản thân.
- Tư duy theo bức tranh lớn cho phép bạn nhìn người khác từ một góc nhìn chính xác. Khi chúng ta nhìn người khác theo đúng con người của họ, chúng ta sẽ có được sự tự do để đối xử với họ theo cách mà họ xứng đáng nhận được.
- Tư duy theo bức tranh lớn cho phép chúng ta làm những việc đúng đắn từ góc nhìn của Thượng đế.
- Mỗi khi bạn gặp một người với những tiềm năng của anh ấy, hay cô ấy, bạn có quyền lựa chọn: giúp đỡ họ hay làm tổn thương họ.
- Bạn không cần phải có một chức danh để tạo nên những ảnh hưởng to lớn.

100 qui luật bất biến để thành công.

I. Luật cuộc sống .

1. Luật nhân quả

Mọi việc xảy ra đều có nguyên nhân; với mỗi kết quả đều có một nguyên nhân cụ thể.

Aristox quả quyết rằng chúng ta sống trong một thế giới được chi phối bằng quy luật, không phải sự tình cờ. Ông nói rằng mọi thứ xảy ra đều có lý do dù chúng ta có biết đến nó hay không. Mọi kết quả đều có một hoặc nhiều nguyên nhân cụ thể. Đây là “luật thép” trong phương pháp luận và triết học phương Tây.

Thành công không phải là một sự tình cờ. Bạn trở thành những gì bạn nghĩ trong phần lớn thời gian. Bất cứ điều gì bạn nhìn thấy hay trải nghiệm là sự diễn đạt của tư duy con người ẩn giấu phía sau hiện tượng. Bạn tự do quyết định và chọn lựa cuộc sống của bạn.

2. Luật niềm tin

Bất cứ cái gì bạn thực sự tin tưởng, bằng cảm xúc, sẽ trở thành hiện thực của bạn.

Bạn không nhất thiết phải tin những gì bạn nhìn thấy, nhưng bạn thường có khuynh hướng nhìn thấy những gì bạn tin.

Từ “Thành kiến” có nghĩa là vội vã đánh giá, đi tới kết luận trước bất kì thông tin gì, hay bất chấp thông tin, ngược lại. Một trong những chiến lược thành công nhất đó là bạn phải kiềm chế việc đánh giá con người hay hoàn cảnh cho đến khi bạn có đủ thông tin để đưa ra quyết định đầy am hiểu.

Bạn phải tự loại bỏ những giới hạn trong niềm tin của mình và tin chắc rằng những gì người khác làm được thì bạn cũng có thể làm được. Bạn chỉ cần học cách làm là được.

3. Luật kỳ vọng

Bất kì cái gì bạn mong đợi với sự tự tin sẽ trở thành lời tiên tri tự thực hiện.

4. Luật hấp dẫn

Bạn là một thanh nam châm sống; bạn gần như thu hút mọi người, các hoàn cảnh và tình huống vào cuộc sống của mình. Những con người , hoàn cảnh, tình huống này luôn hài hòa với những suy nghĩ chi phối của bạn.

“Ngưu tầm ngưu mã tầm mã”.” “Like attracts like.” “Những gì bạn muốn, muốn bạn.”

5. Luật tương thích

Thế giới bên ngoài của bạn là sự phản ánh thế giới bên trong bạn; nó tương thích với những cách thức suy nghĩ nổi trội của bạn.

II. Luật thành công

Chìa khóa để kích hoạt Luật Thành công đó là bạn phải trở nên hoàn toàn rõ ràng về những gì bạn muốn và khi bạn đạt được những thứ đó thì trông chúng sẽ ra sao.

6. Luật điều khiển

Bạn cảm thấy bản thân bạn tốt đến mức bạn đang điều khiển cuộc sống của chính bạn.

Hệ quả:

– Thay đổi là điều tất yếu sẽ xảy ra.

– Những thay đổi có kiểm soát tất yếu dẫn đến những thành tựu lớn lao hơn so với sự thay đôi không được kiểm soát.

– Để điều khiển cuộc đời bạn, bạn phải bắt đầu bằng việc điều khiển trí óc bạn.

7. Luật ngẫu nhiên

Cuộc sống là một chuỗi những sự kiện và những điều không theo trình tự xảy ra một cách ngẫu nhiên.

8. Luật trách nhiệm

Bạn hoàn toàn chịu trách nhiệm về mọi điều bạn làm, mọi thứ bạn trở thành và đạt được.

Hệ quả:

– Bạn luôn tự do chọn lựa những gì bạn nghĩ và những gì bạn làm.

– Trách nhiệm bắt đầu bằng việc bạn kiểm soát hoàn toàn và đầy đủ nội dung của tiềm thức trong trí óc bạn.

– Sẽ không ai đến cứu bạn khi bạn gặp vấn đề, và bạn phải tự cứu mình

9. Luật phương hướng

Những người thành đạt luôn có ý thức rõ ràng về mục đích và phương hướng trong mọi lĩnh vực cuộc sống của họ.

“Thành công là những mục tiêu, và tất cả mọi thứ khác là lời bình luận.”

10. Luật bồi hoàn

Bạn luôn phải bồi hoàn một cách đầy đủ cho những gì bạn làm, tích cực hay tiêu cực.

11. Luật phục vụ

Những phần thưởng trong đời bạn sẽ tỉ lệ thuận với giá trị sự phục vụ của bạn đối với những người khác.

Hệ quả:

– Tất cả mọi vận may bắt đầu bằng việc bán các dịch vụ cá nhân.

– Nếu bạn muốn tăng số lượng những phần thưởng của bạn, bạn phải tăng số lượng và chất lượng phục vụ của bạn.

– Mọi người làm việc vì tiền hoa hồng.

12. Luật Nỗ lực áp dụng

Tất cả những thành tựu xứng đều song hành với sự làm việc chăm chỉ.

Tuần làm việc trung bình đối với cả những người điều hành và những ông chủ doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ xấp xỉ 59 tới 60 giờ. Rất nhiều người thành đạt làm việc làm việc 70 đến 80 giờ mỗi tuần trong suốt những giai đoạn quan trọng hình

Hệ quả:

– Tất cả những thành công vĩ đại thường đến sau một thời kì làm việc rất vất vả theo một định hướng duy nhất về phía mục đích đã được xác định rõ ràng.

– Bạn càng làm việc chăm chỉ thì bạn càng nhận được những điều may mắn.

– Để đạt được nhiều hơn một người trung bình, bạn phải làm việc nhiều hơn và chăm chỉ hơn một người trung bình.

13. Luật bồi hoàn nhiều hơn

Nếu bạn luôn làm nhiều hơn những gì bạn được trả, bạn sẽ luôn được trả nhiều hơn so với những gì giờ đây bạn đang được nhận.

14. Luật chuẩn bị

Muốn thực hiện hiệu quả thì trước hết phải chuẩn bị kĩ càng.

Hệ quả:

– Những thành công vĩ đại thường được quyết định bởi việc để ý đến những chi tiết nhỏ nhặt nhất.

– “Làm mà không nghĩ là nguyên nhân của mọi sự thất bại.”

15. Luật năng lực bị ép buộc

Bạn càng có nhiều việc để làm trong một khoảng thời gian hữu hạn, bạn càng bị ép phải thực hiện những nhiệm vụ quan trọng nhất của mình.

Hệ quả:

– Không bao giờ có đủ thời gian để làm mọi việc mà bạn phải làm.

– Chỉ bằng cách kéo căng bản thân bạn ra thì bạn mới có thể phát hiện khả năng thực sự của mình

– Bạn chỉ có thể thể hiện tiềm năng của mình ở mức độ cao nhất khi bạn tập trung vào việc sử dụng phần lớn thời gian quý báu của mình.

16. Luật quyết định

Mọi bước nhảy tiến về trước vĩ đại trong đời đều theo sau một quyết định rõ ràng và sự cam kết hành động.

Hệ quả:

– Hành động táo bạo và những sức mạnh vô hình sẽ đến để giúp bạn

– Những người thành đạt không nhất thiết phải là những người có các quyết định đúng, mà họ là những người làm cho quyết định của họ đúng.

– Khi bạn hoài nghi về bất kì lý do gì, hãy hành động như thể là điều đó không thể thất bại, và tiến về phía trước. Just do it

17. Luật sáng tạo

Mọi tiến bộ trong cuộc sống con người đều bắt đầu từ môt ý tưởng trong đầu óc của một con người đơn giản.
Hệ quả:

– Bất kì điều gì trí óc của con người có thể tin tưởng và nhận thức, điều đó có thể đạt được. (Napoleon Hill)

– Sự tưởng tượng thống trị thế giới. (Napoleon Bonaparte)

– Sự tưởng tượng quan trọng hơn thực tế. (Albert Einstein)

18. Luật mềm dẻo

Thành công được gặt hái một cách tốt nhất khi bạn trở lên rõ ràng về mục tiêu nhưng mềm dẻo về quá trình đạt đến đó.

Hệ quả:

– Liên tục trải nghiệm sự chịu đựng và thất vọng thường là một dấu hiệu chỉ ra rằng bạn đang làm điều không đúng.

– Bạn càng có nhiều những chọn lựa và thay đổi được phát triển kĩ càng, bạn càng có nhiều tự do.

– Khủng hoảng là thay đổi đang cố xảy ra.

– Những giả định sai lầm nằm ở căn nguyên của mọi thất bại.

19. Luật kiên trì

Khả năng của bạn kiên trì trong việc đối mặt với những thất bại và thất vọng là mức độ niềm tin của bản thân bạn và khả năng thành công của bạn.

Hệ quả:

– Kiên trì là một hành động kỉ luật tự giác.

– “Đừng bao giờ đầu hàng; đừng bao giờ chịu thua.” (Winston Churchill)

III. Luật kinh doanh

20. Luật mục đích

Mục đích của một công việc kinh doanh là tạo ra và giữ khách hàng.

Hệ quả:

– Lợi nhuận là thước đo mức độ thực hiện mục đích của công ty.

– Lợi nhuận là giá trị của kinh doanh, giá trị của tương lai.

21. Luật tổ chức

Một tổ chức kinh doanh là một nhóm người tập họp cùng nhau vì một mục đích chung đó là tạo ra và giữ khách hàng.

22. Luật thỏa mãn khách hàng

Khách hàng luôn đúng.

– Theo một nghiên cứu tại trường Đại học Harvard, toàn bộ 68% số khách hàng không thỏa mãn, những người đã thay đổi nhà cung cấp của mình bởi vì sự thờ ơ lãnh đạm của một hay nhiều người trong công ty.

– Những công ty tốt nhất lúc nào cũng có những con người giỏi nhất.

– Nguyên tắc quan trọng của quản trị là đạt được thành quả tối đa trong việc đầu tư cho nguồn nhân lực đối với việc làm thỏa mãn các khách hàng.

23. Luật khách hàng

Khách hàng luôn tìm cách thỏa mãn lợi ích của mình bằng cách tìm kiếm giá cả rẻ nhất và chất lượng tốt nhất có thể.

– “Tất cả chúng ta có chung một ông chủ, đó là khách hàng, và anh ta có thể thiêu chúng ta bất cứ lúc nào anh ta muốn bằng cách quyết định mua ở một nơi khác.” (Sam walton)

– Khách hàng luôn cư xử có lý trong việc kiếm tìm con đường có ít trở ngại nhất để nhận được những gì họ muốn.

– Kế hoạch kinh doanh phù hợp luôn bắt đầu với khách hàng như là tâm điểm của sự chú ý và thảo luận.

24. Luật chất lượng

Khách hàng luôn đòi hỏi chất lượng cao nhất và giá cả thấp nhất.

– Chất lượng là những gì khách hàng nói, cảm nhận và sẵn sàng trả giá.

– Chất lượng bao gồm cả sản phẩm hay dịch vụ và cách mà nó được bán, phân phối và bảo trì.

– Các công ty sinh lời tỉ lệ thuận với thứ bậc về chất lượng của chúng, và chất lượng là do khách hàng nhận thức.

25. Luật lỗi thời

Những gì đã từng tồn tại thì đang trở nên lỗi thời.

– Ngày mai sẽ khác với hôm nay.

– Đổi mới và phát triển liên tục rất quan trọng đối với tồn tại.

– Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là tạo ra nó.

26. Luật đổi mới

Tất cả những đột phá trong kinh doanh đều đến từ sự cách tân, từ việc mang đến một cái gì đó tốt hơn, rẻ hơn, nhanh hơn, mới hơn hay hiệu quả hơn vào thị trường hiện tại.

27. Luật những nhân tố thành công quan trọng

Mọi công việc kinh doanh đều có một số nhân tố thành công chính. Những nhân tố này đo lường và quyết định thành công hay thất bại.

– Mỗi cá nhân có những nhân tố thành công riêng cho mình, việc thực hiện điều này quyết định tương lai kinh doanh của anh ta.

– Những nhân tố thành công quan trọng mà bạn yếu nhất xác định độ cao mà tại đó bạn có thể sử dụng tất cả những kĩ năng khác của mình.

28. Luật thị trường

Thị trường là nơi mà những người mua và người bán các sản phẩm và dịch vụ gặp nhau để thiết lập giá cả và quyết định việc phân phối tiền của, lao động, của cải vật chất và tất cả các yếu tố sản xuất.

29. Luật chuyên môn hóa

Để thành công trong một thị trường cạnh tranh, một sản phẩm hay dịch vụ phải được chuyên môn hóa để thực hiện một chức năng cụ thể và xuất sác trong việc thỏa mãn nhu cầu được xác định rõ ràng của khách hàng.

30. Luật phân biệt

Một sản phẩm hay dịch vụ phải có lợi thế cạnh tranh hay một khu vực xuất sắc tạo khả năng cho nó nổi trội hơn các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác bằng cách này hay cách khác nếu ta muốn nó thành công trong thị trường

31. Luật phân đoạn

Các công ty phải nhắm tới các nhóm khách hàng cụ thể hay phân các đoạn thị trường nếu họ muốn đạt được lượng bán quan trọng.

32. Luật tập trung

Sự thành công thị trường đến từ việc tập trung hết tâm sức vào việc bán hàng cho những khách hàng mà bạn đã phân đoạn, những người có thể được hưởng lợi nhiều nhất và tức thì từ những điểm đặc trưng của sản phẩm hay dịch vụ độc đáo

33. Luật xuất sắc

Thị trường trả những đền đáp và những phần thưởng xuất sắc cho sự thực hiện xuất sắc, các sản phẩm xuất sắc, và các dịch vụ xuất sắc.

Tổng kết: 5 nguyên tắc thành công trong kinh doanh

+ Sản phẩm/dịch vụ phải đáp ứng xuất sắc nhu cầu của khách hàng

+ Phải có 1 tiêu điểm ở mức độ toàn công ty tập trung vào việc tiếp thị, bán hàng và tạo thu nhập. Phần lớn sức lực quan trọng nhất của những người tài năng nhất trong công ty phải được tập trung vào khách hàng và vào việc bán nhiều sản phẩm mang lại lợi nhuận hơn nữa cho số lượng khách hàng nhiều nhất.

+ Các hệ thống lưu trữ sổ sách, kế toán, quản lý phát minh và kiểm soát chi phí nội bộ hiệu quả phải được tồn tại.

+ phải có một ý thức phương hướng rõ ràng và việc phối hợp giải quyết các công việc đội nhóm giữa những người quản lý và nhân viên trong tổ chức phải nhịp nhàng. Công

+ công ty nên không ngừng học hỏi, phát triển, đổi mới, và cải tiến. Người Nhật gọi điều này là quá trình Kaizen.

IV. Luật lãnh đạo

34. Luật liêm chính

Vai trò lãnh đạo vĩ đại trong kinh doanh được thể hiện bởi sự chân thực, tính trung thành và thẳng thắn, cần thiết đối với tất cả mọi người, trong mọi hoàn cảnh.

Có 2 loại lãnh đạo cơ bản:

– Lãnh đạo theo hướng giải quyết: khả năng định hướng cho mọi người, quản lý các nguồn, và làm cho công việc được tiến triển.

– Lãnh đạo theo hướng chuyển hóa: kiểu lãnh đạo quan trọng nhất ngày nay, là khả năng thúc đẩy, tạo cảm hứng, đưa mọi người đến những mức độ cao của khả năng thực hiện.

35. Luật can đảm

Khả năng đưa ra các quyết định và hành động táo bạo để đối phó với những thất bại và nghịch cảnh là chìa khoá mở ra sự vĩ đại trong vai trò lãnh đạo.

36. Luật chủ nghĩa hiện thực

Những người lãnh đạo đối xử với thế giới như là chính nó chứ không phải họ muốn thế giới phải theo ý họ.

37. Luật quyền lực

Quyền lực hướng về người có thể sử dụng nó một cách hợp lý nhất để đạt được những kết quả mong muốn.

4 loại quyền lực:

– Quyền lực chuyên môn: bạn làm giỏi một cái gì đó một cách xuất sắc, từ đó mọi người sẽ trở nên tôn trọng và bị bạn thu hút

– Quyền lực cá nhân: còn được gọi là “trí tuệ cảm xúc”/trí tuệ xã hội, bạn được mọi người yêu mến, quý trọng vì những tính cách tốt đẹp của bạn

– Quyền lực địa vị: gắn liền với chức tước, vị trí xã hội. Loại quyền lực bao gồm quyền tuyển dụng và sa thải, thưởng và phạt. Nó có thể tách biệt với năng lực và tính cách.

– Quyền lực được gán cho: bạn vừa giỏi lại vừa được mọi người yêu mến vì chính con người bạn rất tốt. Mọi người công nhận bạn, đây là loại quyền lực mạnh mẽ nhất.

Mấu chốt của việc tạo ra, gìn giữ và gia tăng quyền lực chính là ở khả năng bạn tạo giá trị cho bạn trong mắt người khác, bạn phải trở nên có ích đối với mọi người, giúp họ thật nhiều và họ cảm nhận được giá trị đó từ bạn đến nỗi khó ai có thể thay thế. Càng hữu ích bao nhiêu thì bạn càng có nhiều quyền lực bấy nhiêu.

38. Luật tham vọng

Các nhà lãnh đạo có ước muốn mãnh liệt để lãnh đạo; họ có một tầm nhìn rõ ràng của một tương lai tốt đẹp hơn, những điều mà họ đã quyết tâm hiện thực hóa.

39. Luật lạc quan

Các nhà lãnh đạo chân chính bộc lộ sự tin tưởng rằng tất cả những khó khăn có thể được vượt qua và tất cả các mục đích có thể đạt được.

40. Luật thấu cảm

Các nhà lãnh đạo luôn nhạy cảm và ý thức về những nhu cầu, cảm xúc, và động cơ của những người mà họ lãnh đạo.

41. Luật kiên cường

Các nhà lãnh đạo khôi phục những thất bại, những thất vọng, và những đổ vỡ tạm thời, không thể tránh khỏi để làm bàn đạp tiến tới bất kì mục tiêu xứng đáng nào.

42. Luật độc lập

Các nhà lãnh đạo biết họ là ai và họ tin vào điều gì, và họ nghĩ cho bản thân họ.

43. Luật cảm xúc chính chắn

Các nhà lãnh đạo là những người bình thản, điềm tĩnh và có kiểm soát trong việc đối mặt với các vấn đề, những khó khăn và nghịch cảnh.

44. Luật thực hiện xuất sắc

Các nhà lãnh đạo luôn tận tâm với sự thực hiện xuất sắc nhiệm vụ kinh doanh hiện tại và với sự không ngừng nâng cao.

45. Luật nhìn xa trông rộng (dự đoán tương lai)

Các nhà lãnh đạo có khả năng dự đoán trước và nhìn thấy trước tương lai.

V. Luật tiền tệ

46. Luật giàu có

Chúng ta sống trong một nhân gian giàu có, trong đó tiền bạc luôn có đủ cho những ai thực sự muốn nó và sẵn sàng tuân theo những luật chi phối sự mưu cầu đó.

47. Luật trao đổi

Tiền là phương tiện mà con người dùng để trao đổi sức lao động trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ với hàng hóa và dịch vụ của người khác.

– Số lượng tiền mà bạn kiếm được là thước đo về giá trị mà người khác đặt vào sự đóng góp của bạn.

– Để tăng số lượng tiền bạn đang nhận được, bạn phải tăng giá trị của công việc mà bạn đang công hiến.

48. Luật vốn

Tài sản quý nhất của bạn, xét về mặt dòng tiền, đó là vốn tinh thần và thể chất của bạn, khả năng kiếm tiền của bạn.

Hệ quả:

– Nguồn tài nguyên quý giá nhất của bạn là thời gian.

– Thời gian và tiền bạc có thể tiêu hoặc đầu tư.

– Một trong những đầu tư quan trọng về thời gian và tiền của của bạn là tăng khả năng kiếm tiền của bạn.

49. Luật triển vọng thời gian

Những người thành đạt nhất trong bất cứ xã hội nào là những người dành nhiều thời gian nhất để cân nhắc các quyết định hàng ngày của họ.

– Trì hoãn sự hài lòng là chìa khóa mở ra thành công về tài chính. (vượt qua sự cám dỗ hàng ngày trong việc chi tiêu cá nhân)

– Tự kỉ luật là phẩm chất quan trọng nhất để đảm bảo thành công về lâu về dài.

– Hy sinh trước mắt là cái giá mà bạn phải trả cho sự đảm bảo về lâu về dài.

50. Luật tiết kiệm

Sự tự do về tài chính đến với những ai tiết kiệm 10% trở lên từ thu nhập của mình trong suốt cuộc đời của họ.

Hệ quả:

– Hãy trả cho bản thân bạn trước đã. (George Clason)

51. Luật bảo toàn

Yếu tố quyết định tương lai về tài chính của bạn không phải là bạn kiếm được bao nhiêu mà là bạn giữ được bao nhiêu.

52. Luật Parkinson

Chi phí luôn tăng lên để đáp ứng thu nhập.

Hệ quả:

– Độc lập về tài chính đến từ việc phá vỡ Luật Parkinsons.

– Nếu bạn làm cho các chi phí của bạn tăng lên ở mức độ chậm hơn so với thu nhập của bạn và bạn tiết kiệm hay đầu tư số tiền chênh lệch đó thì bạn mới trở nên độc lập về tài chính trong cuộc đời lao động của

53. Luật con số 3

Cái ghế đẩu của sự tự do về tài chính có ba chân: tiết kiệm, bảo hiểm và đầu tư.

Hệ quả:

– Để được hoàn toàn bảo vệ chống lại những điều không mong đợi, bạn cần phải có khoản tiết kiệm tiền mặt tương đương với từ 2 đến 6 tháng tiêu dùng trung bình.

– Bạn phải mua bảo hiểm tương xứng đề phòng bất kì trường hợp khẩn cấp nào mà bạn không thể trả vì số tiền lớn hơn tài khoản ngân hàng của bạn.

– Mục tiêu tài chính cuối cùng của bạn nên là tích lũy tư bản cho đến khi những đầu tư của bạn trả cho bạn nhiều hơn những gì bạn kiếm được từ công việc của bạn.

54. Luật đầu tư

Điều tra trước khi bạn đầu tư.

Hệ quả:

– Điều dễ dàng duy nhất đối với tiền bạc là làm mất nó.

– Nếu bạn nghĩ rằng bạn có thể đánh mất một ít, rốt cục bạn sẽ bị mất rất nhiều.

– Chỉ đầu tư với các chuyên gia những người đã có bảng thành tích đã được chứng minh về sự thành công với tiền của chính họ.

55. Luật lãi gộp

Đầu tư tiền của bạn một cách cẩn thận và hãy để cho nó nhân lên với lợi nhuận kép và cuối cùng làm giàu cho bạn.

Hệ quả:

– Chìa khóa mở ra lãi kép là cất tiền đi và đừng bao giờ đụng đến nó.

56. Luật tích lũy

Mọi thành tựu vĩ đại về tài chính đều là sự tích lũy của hàng trăm những nỗ lực và hy sinh nhỏ mà chẳng ai từng nhìn nhận và coi trọng.

57. Luật sức hấp dẫn

Bạn càng tiết kiệm và tích lũy nhiều, bạn càng thu hút nhiều tiền vào cuộc đời mình.

58. Luật tăng gia tốc

Bạn càng di chuyển về phía tự do tài chính, nó càng di chuyển nhanh về phía bạn.

VI. Luật bán hàng

59. Luật bán hàng

Không có gì xảy ra cho đến khi một hoạt động bán hàng xảy ra.

60. Luật quyết định

Bạn lên cao bao nhiêu chủ yếu phụ thuộc vào việc bạn trèo cao thế nào.

Hệ quả:

– Bạn phải cam kết là người giỏi nhất trong lĩnh vực của mình.

– Để đạt được mục tiêu bán hàng cao, bạn phải đặt chúng vào vị trí thứ nhất.

– Bạn không thể bay với những con đại bàng nếu bạn tiếp tục đàn đúm với những con gà tây.

61. Luật nhu cầu

Mọi quyết định mua một sản phẩm hay dịch vụ là một sự cố gắng để thỏa mãn một nhu cầu hay giảm một sự bất mãn nào đó.

Hệ quả:

– Trước khi bán bất kì thứ gì cho bất kì ai, người bán hàng phải rõ ràng về nhu cầu mà khách hàng đang muốn thỏa mãn.

– Thành công về bán hàng đến từ việc thỏa mãn các nhu cầu hiện tại, chứ không phải phát sinh các nhu cầu mới.

– Nhu cầu càng cơ bản, thì sự trình bày bán hàng càng cơ bản.

– Nhu cầu càng phức tạp thì sự trình bày càng phải phức tạp và tinh tế.

– Những nhu cầu rõ ràng thường không phải là những nhu cầu thực tế mà từ đó sản phẩm được mua.

62. Luật các vấn đề

Mọi sản phẩm và dịch vụ đều được xem là giải pháp cho một vấn đề hay lời giải cho một sự việc không chắc chắn.

Hệ quả:

– Khách hàng mua giải pháp chứ không phải sản phẩm hay dịch vụ.

– Vấn đề hay nhu cầu của khách hàng càng cấp bách, thì sự nhạy cảm về giá cả càng ít và hàng bán càng dễ dàng.

–

63. Luật thuyết phục

Mục đích của quá trình bán đó là thuyết phục khách hàng rằng họ sẽ trở nên phong lưu hơn khi họ bỏ số tiền cần thiết ra mua sản phẩm.

64. Luật an toàn

Sự khao khát sâu sắc nhất của bản chất con người là sự khao khát được đảm bảo đảm về tình cảm, tài chính và cá nhân.

65. Luật rủi ro

Mạo hiểm là hiển nhiên trong bất kì sự đầu tư về thời gian, tiền bạc hay tình cảm nào.

66. Luật tin tưởng

Sự tin tưởng ràng buộc giữa người mua và khách hàng là nền móng của sự bán hàng thành công.

Hệ quả:

– Bạn xây dựng mối quan hệ bán hàng có độ tin tưởng cao bằng cách đặt những câu hỏi nhằm vào việc xác định những nhu cầu thực sự của khách hàng mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể thỏa mãn.

– Người bán hàng thành công nghe nhiều gấp hai lần so với họ nói.

– Lắng nghe sẽ xây dựng được sự tin tưởng.

67. Luật các mối quan hệ

Tất cả mọi việc bán hàng rốt cuộc là mối quan hệ bán hàng.

Hệ quả:

– Khách hàng muốn mối quan hệ trước.

– Các cuộc bán hàng phức tạp, mối quan hệ vẫn tiếp tục sau khi bán.

– Mối quan hệ quan trọng hơn sản phẩm hay dịch vụ.

68. Luật tình bạn

Một người sẽ không mua của bạn cho đến khi được thuyết phục rằng bạn là một người bạn và luôn đem lại những điều tốt nhất cho anh ta hay chị ta.

69. Luật địa vị

Nhận thức của khách hàng về bạn và về công ty bạn là niềm tin của anh ta và quyết định hành vi mua của anh ta với bạn.

70. Luật triển vọng

Cách quan sát của khách hàng về bạn sẽ quyết định thu nhập của bạn.

Hệ quả:

– Những người kiếm tiền đỉnh cao trong ngành bán hàng được xem như là những người tư vấn, những người giúp đỡ, những người hướng dẫn và những người cố vấn đối với khách hàng của họ, chứ không phải như những người bán hàng.

71. Luật lập kế hoạch trước

Những người bán hàng giỏi nhất chuẩn bị rất kĩ trước mọi cuộc điện thoại.

72. Luật động cơ ngược

Mọi người thích mua, những không ai thích bị người ta bán cho.

VII. Luật đàm phán thương lượng

73. Luật đàm phán tổng quát

Mọi thứ đều có thể thương lượng được.

74. Luật tương lai

Mục đích của thương lượng đó là đạt đến một thỏa thuận mà cả hai bên được thỏa mãn các nhu cầu của họ và có động cơ để thực hiện những thỏa thuận của họ và để tiến hành những đàm phán tiếp theo trong tương lai với cùng

75. Luật cùng thắng hoặc không thỏa thuận

Trong một vụ đàm phán thành công, cả hai bên nên hoàn toàn thỏa mãn với kết quả và cảm thấy rằng mỗi bên đã “chiến thắng” và không cần phải tiến hành thỏa thuận nào hết.

76. Luật những khả năng vô hạn

Bạn luôn đạt được một thỏa thuận tốt hơn nếu bạn biết cách.

Hệ quả:

– Nếu bạn muốn có một thỏa thuận tốt hơn, hãy nêu lên yêu cầu đó.

– Bất kì giá gợi ý là gì, hãy luôn phản ứng với sự ngạc nhiên, lưỡng lự và thất vọng.

– Luôn thể hiện cho người khác biết rằng bạn có thể mua được sự tốt hơn ở một nơi khác.

77. Luật con số 4

Luôn có 4 vấn đề cần được quyết định trong bất kì cuộc thương lượng nào; tất cả mọi thứ khác đều phụ thuộc vào các vấn đề này.

Hệ quả:

– Trong 4 vấn đề chính trong bất kì cuộc đàm phán nào, một vấn đề sẽ là vấn đề chính và ba vấn đề kia sẽ là những vấn đề phụ.

78. Luật thời gian

Thời gian là tất cả trong một cuộc đàm phán thương lượng.

Hệ quả:

– Nhu cầu càng cấp bách, người đàm phán càng kém hiệu quả.

– Ai mà để cho bản thân mình ở vào trạng thái vội vã sẽ đạt được sự mặc cả ít nhất.

– Bạn quyết định 80% những vấn đề sống còn trong bất kì cuộc đàm phán nào trong 20% thời gian còn lại được phân chia cho cuộc đàm phán. (Lúc càng cuối đường càng quan trọng)

79. Luật điều khoản

Các điều khoản về thanh toán có thể quan trọng hơn giá cả trong một cuộc đàm phán thương lượng.

Hệ quả:

– Bạn có thể đồng ý với hầu hết mọi mức giá nếu bạn có thể quyết định các điều khoản khác

– Đừng bao giờ chấp nhận ở lần chào giá đầu tiên, bất kể sự chào giá đó tốt đẹp thế nào.

– Đừng bao giờ từ chối một sự chào giá ngay lập tức, bất kể là nó vô lý thế nào khi bạn mới nghe thấy nó.

80. Luật đề phòng

80% hoặc nhiều hơn trong thành công của bạn trong bất kì cuộc đàm phán nào cũng sẽ được quyết định bởi việc bạn chuẩn bị trước tốt như thế nào.

Hệ quả:

– Thực tế là tất cả.

– Một chi tiết nhỏ cũng có thể là tất cả những gì bạn cần trong một cuộc đàm phán.

– Kiểm tra các giả định của bạn; những giả định sai lầm nằm ở gốc rễ của phần lớn các sai lầm.

81. Luật quyền hạn

Bạn chỉ có thể đàm phán thành công với người có quyền hạn trong việc đồng ý các điều khoản mà bạn thỏa thuận.

Hệ quả:

– Khi đàm phán với ai đó không thể đưa ra được quyết định cuối cùng, bạn cũng phải thể hiện mình như một người không thể đưa ra được quyết định cuối cùng.

82. Luật sự đảo ngược

Đặt bản thân bạn vào vị trí của người khác để cho phép bạn chuẩn bị và đàm phán một cách phù hợp hơn.

83. Luật quyền lực lớn hơn

Người có quyền lực lớn hơn, thực sự hay tưởng tượng, sẽ đạt được thỏa thuận có lợi hơn trong bất kì cuộc đàm phán nào.

Hệ quả:

– Mọi người sẽ không đàm phán với bạn trừ phi họ cảm thấy bạn có quyền lực để giúp họ hay làm hại họ bằng cách này hay cách khác.

– Quyền lực là một vấn đề về nhận thức; nó nằm trong mắt của người quan tâm.

84. Luật mong muốn

Người nào muốn cuộc đàm phán thành công thì người đó sẽ có quyền lực thỏa thuận ít nhất.

Hệ quả:

– Dù bạn có muốn điều gì đó thế nào chăng nữa, bạn nên tỏ ra là trung tính và không lệ thuộc.

– Bạn càng làm cho người khác muốn nó, bạn càng đạt được thỏa thuận có lợi cho mình.

85. Luật tương hỗ

Mọi người có một nhu cầu tiềm ẩn sâu sắc đền đáp lại những gì được làm cho họ.

Hệ quả:

– Bên thứ nhất đưa ra nhượng bộ là bên muốn thương vụ nhất.

– Mọi sự nhượng bộ bạn đưa ra trong một vụ đàm phán nên được đổi lại bằng một sự nhượng bộ ngang bằng từ phía bên kia.

– Những nhượng bộ nhỏ đối với những vấn đề nhỏ sẽ giúp bạn yêu cầu những nhượng bộ lớn đối với những vấn đề lớn.

86. Luật bỏ đi

Bạn sẽ không bao giờ biết giá cả và các điều khoản cuối cùng cho đến khi bạn đứng dậy và bỏ đi.

Hệ quả:

– Quyền lực nằm ở bên phía người có thể bước đi không lưỡng lự.

– Bước ra khỏi bàn đàm phán chỉ là một cách thương lượng khác.

87. Luật kết thúc

Không có vụ đàm phán nào đã từng kết thúc.

Hệ quả:

– Nếu bạn không phấn khởi với kết quả đàm phán hiện có, yêu cầu tái đàm phán.

– Sử dụng suy nghĩ không căn cứ trên một nền tảng phổ biến bằng cách tự hỏi mình nếu tôi có thể thương lượng sự dàn xếp này một lần nữa, tôi có đồng ý với cùng những điều khoản như thế này không?

VIII. Luật quản lý thời gian

88. Luật rõ ràng

Bạn càng rõ ràng về các mục tiêu và mục đích của mình, bạn càng có nhiều năng lực và hiệu quả trong việc đạt được chúng.

89. Luật ưu tiên

Khả năng của bạn đặt ra các ưu tiên rõ ràng và chính xác về thời gian quyết định toàn bộ chất lượng của cuộc đời bạn.

90. Luật đến sau

Trước khi bạn bắt đầu một việc gì mới, bạn phải đoạn tuyệt với một cái gì đó cũ.

91. Luật tài sản quý nhất

Tài sản quý nhất của bạn là khả năng kiếm tiền của bạn.

92. Luật lập kế hoạch

Dành một phút lập kế hoạch sẽ tiết kiệm được mười phút thực hiện.

93. Luật giải thưởng

Phần thưởng của bạn sẽ luôn được quyết định bởi kết quả của bạn.

94. Luật kết quả

Việc quản lý thời gian cho phép bạn kiểm soát kết quả của những sự kiện trong cuộc sống của bạn.

95. Luật đòn bẩy

Một số việc bạn làm sẽ giúp bạn hoàn thành nhiều hơn so với bạn muốn nếu bạn dành cùng khoảng thời gian cho các hoạt động khác.

96. Luật đúng lúc

Khả năng hành động nhanh hơn những người khác có thể là tài sản vĩ đại nhất của bạn.

97. Luật thực hành

Liên tục thực hành một kĩ năng quan trọng sẽ giảm thời gian cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ và tăng kết quả đạt được.

98. Luật áp lực thời gian

Không bao giờ có đủ thời gian để làm mọi việc, nhưng có đủ thời gian để làm những việc quan trọng nhất.

99. Luật giải quyết đơn nhất

Khả năng bắt đầu và hoàn thành nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn quyết định sản lượng của bạn hơn bất kì kĩ năng nào khác.

100. Luật năng lực

Bạn có thể nâng cao năng lực và hiệu quả của mình bằng cách trở nên tốt hơn và tốt hơn trong những nhiệm vụ quan trọng của bạn.

Kết luận

Hãy bắt đầu ngay bây giờ – Just do it.

10 Nguyên tắc thành công của Wal-mart

Nguyên tắc 1: Hãy TẬN TỤY với công việc kinh doanh của bạn. Hãy tin tưởng vào nó hơn bất kỳ ai khác. Tôi nghĩ rằng tôi đã khắc phục được những khiếm khuyết của bản thân bằng sự đam mê hoàn toàn mà tôi dành cho công việc của mình. Tôi không biết liệu bạn đã có niềm đam mê kinh doanh bẩm sinh hay bạn có thể học được điều này hay không. Nhưng tôi biết rằng bạn cần có nó. Nếu bạn yêu thích công việc của mình, bạn sẽ luôn hăng say trong công việc và bạn sẽ luôn cố gắng hết sức để đạt được kết quả tốt nhất. Và rất nhanh chóng, những người xung quanh cũng sẽ nhiễm sự đam mê này của bạn - giống như một cơn sốt da vàng vậy.

Nguyên tắc 2: CHIA SẺ lợi nhuận với các thành viên trong công ty và hãy cư xử với họ như những cộng sự. Ngược lại, họ cũng sẽ coi bạn như một cộng sự và cùng hợp tác. Tất cả sẽ diễn ra tốt đẹp hơn cả sự mong đợi của bạn. Hãy duy trì một tập đoàn và nắm giữ quyền kiểm soát nếu bạn muốn, song hãy xử sự như một nhà lãnh đạo “làm đầy tớ” cho việc cộng tác này.
Hãy khuyến khích các thành viên trong công ty cùng góp cổ phần đầu tư. Hãy bán cho họ cổ phần công ty với giá chiết khấu thấp, và tăng cổ phần cho họ khi họ về hưu. Đó là điều tốt nhất tôi có thể làm.

Nguyên tắc 3: TẠO ĐỘNG CƠ làm việc cho cộng sự. Chỉ có tiền và địa vị hay chức vụ thôi thì chưa đủ. Thường xuyên, ngày này qua ngày khác, bạn phải nghĩ ra những cách thức mới lạ, hấp dẫn hơn để thúc đẩy và thách thức các cộng sự của bạn. Đặt ra những mục tiêu thật cao, khuyến khích cạnh tranh và rồi hãy ghi nhận những kết quả đạt được. Bạn hãy thực hiện những trò thưởng phạt khác thường. Nếu mọi điều trở nên nhàm chán, chỉ là “cưỡi ngựa xem hoa” thì hãy yêu cầu những nhà quản lý chuyển đổi công việc cho nhau để họ luôn bị thử thách. Hãy luôn để mọi người phải đoán xem mánh khóe tiếp theo của bạn sẽ là gì. Đừng để nó trở nên quá dễ đoán.

Nguyên tắc 4: HÃY CHIA SẺ NHỮNG THÔNG TIN có thể với các cộng sự. Càng biết nhiều thì họ sẽ càng hiểu nhiều hơn. Càng hiểu biết thì họ sẽ càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề đó. Khi họ đã quan tâm rồi thì không còn gì có thể ngăn cản được họ.

Nếu bạn không tin tưởng để cho các cộng sự của bạn biết được những gì đang diễn ra, họ sẽ cho rằng bạn không thực sự coi trọng nhân viên. Thông tin là thế mạnh và là lợi ích bạn có được từ việc chia sẻ nó với các cộng sự hơn là những đền bù rủi ro do sự tiết lộ thông tin với đối thủ cạnh tranh.

Nguyên tắc 5: HÃY ĐỊNH GIÁ ĐÚNG SỰ ĐÓNG GÓP của mỗi thành viên đối với công ty. Việc trả lương và quyền được mua cổ tức công bằng sẽ khiến cho các thành viên có trách nhiệm và tận tụy với công việc. Chúng ta ai cũng muốn được nghe người khác đánh giá nhiều về những gì chúng ta đã làm cho họ. Chúng ta thích được nghe điều này một cách thường xuyên, đặc biệt

khi ta làm được một việc gì đó mà ta thấy thực sự tự hào về điều đó. Những lời khen tặng chân thành, đúng lúc, đúng người là món quà không mất tiền mua nhưng đáng giá bằng cả gia tài.

Nguyên tắc 6: LẠC QUAN trong mọi tình huống. Hãy tìm ra những điểm hài hước trong mỗi thất bại của mình. Đừng quá lo lắng. Hãy thư giãn, như vậy thì những người xung quanh bạn sẽ không bị căng thẳng. Hãy vui vẻ và luôn tỏ ra say mê. Rồi hãy đề nghị mọi người cùng hát với bạn. Nó quá gò bó khiến cho bạn có cảm giác bị ép buộc. Tất cả những điều trên tưởng chừng như đơn giản nhưng nó lại quan trọng và thú vị hơn bạn nghĩ rất nhiều và nó làm cho bạn quên đi sức ép cạnh tranh. “Vậy thì tại sao chúng ta không tống khứ những nhàm chán ra khỏi Wal-Mart”.

Nguyên tắc 7: HÃY LẮNG NGHE Ý KIẾN của mọi người trong công ty. Bạn phải tìm cách để khiến họ bộc lộ những suy nghĩ của mình. Những người ở “tiền tuyến” - những người thực sự trò chuyện với khách hàng, là những người duy nhất biết được điều gì đang diễn ra ở. Tốt hơn hết là bạn hãy tìm hiểu xem họ biết được những gì. Đó mới chính là cái mà người ta gọi là “Chất lượng tổng thể”. Để giảm bớt trách nhiệm trong việc điều hành của bạn và khích lệ nảy sinh sáng kiến, bạn phải lắng nghe những điều các cộng sự muốn nói.

Nguyên tắc 8: ĐÁP ỨNG TRÊN MỨC mong đợi của khách hàng. Nếu bạn làm được như vậy họ sẽ mãi là khách hàng của bạn. Hãy đem lại cho họ những gì họ muốn và thêm một chút nữa. Hãy để họ thấy rằng bạn rất coi trọng khách hàng. Hãy làm tốt để khắc phục những lỗi lầm của mình và đừng bao giờ để phải nói lời xin lỗi. Hãy chịu trách nhiệm với những gì bạn làm. Điều quan trọng nhất mà tôi đã viết là dòng chữ trên tấm biển hiệu đầu tiên của Wal-Mart: “Bảo đảm sự hài lòng của khách hàng”. Dòng chữ đó vẫn còn cho đến tận bây giờ và nó đã tạo nên sự khác biệt cho Wal-Mart.

Nguyên tắc 9: HÃY KIỂM SOÁT VIỆC CHI TIÊU CỦA BẠN tốt hơn đối thủ của bạn. Đây chính là lợi thế cạnh tranh của bạn. Trước khi Wal-Mart được biết đến như một cơ sở kinh doanh bán lẻ lớn nhất trên toàn quốc thì trong suốt 25 năm điều hành công ty, chúng tôi luôn có tỉ lệ chi phí/doanh thu thấp nhất trong ngành. Bạn có thể sẽ mắc nhiều sai lầm trong kinh doanh nhưng bạn có thể sửa chữa được nếu bạn điều hành một cách có hiệu quả về chi phí, nhưng nếu bạn không điều hành một cách có hiệu quả thì bạn sẽ bị đào thải, dù có xuất sắc đến đâu đi chăng nữa

Nguyên tắc 10: “BƠI NGƯỢC DÒNG”. Hãy tìm ra một hướng đi khác. Bạn đừng quan tâm đến những lời nói khuyên thông thái mang tính ước lệ. Nếu tất cả mọi người đều làm theo một cách thì sẽ có cơ hội tốt cho bạn có thể tìm ra một hướng đi ngược lại. Nhưng bạn hãy chuẩn bị cho việc sẽ có rất nhiều người lôi bạn quay lại và nói rằng bạn đang đi nhầm đường. Làm cách nào để mọi người đồng tình và ủng hộ cách làm của bạn? Tôi đoán rằng trong suốt

cuộc đời tôi, điều tôi đã nghe được nhiều nhất là: “Một cửa hàng giảm giá không thể tồn tại lâu dài trong một thị trấn dưới 50.000 dân”.

Tuần làm việc 4 giờ

Tuần làm việc 4 giờ cho thấy một góc nhìn về công việc, giải phóng bạn ra khỏi giờ làm việc truyền thống từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều của mình, tận dụng sức mạnh kết nối toàn cầu để đem lại cho bạn một công việc kinh doanh hiệu quả và sự tự do để tận hưởng cuộc sống. Với công thức bốn bước DEAL: D – Definition(Định nghĩa), E: Elimination (Loại bỏ), A: Automation (Tự động) và L: Liberation (Giải phóng), cuốn sách sẽ cho bạn chiếc chìa khóa để bước vào thế giới của nhóm NR (New Rich) – những doanh nhân tự do làm những điều mà mình muốn.

BƯỚC I: DEFINITION – ĐỊNH NGHĨA

Những quy tắc bạn cần nhớ:

"Tôi không thể đưa cho bạn một công thức chắc chắn để thành công, nhưng tôi có thể cho bạn một công thức để trở nên thất bại: Luôn cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người" – Herbert Bayard Swope.

"Tất cả những điều phổ biến đều sai lầm" – Oscar Wilde

- **Đừng bao giờ xem nghỉ hưu là mục đích cuối cùng của bạn**, để rồi bạn cứ bám víu lấy một công việc chán nản. Nếu bạn không thích những gì mình làm trong những năm khỏe mạnh nhất của cuộc đời thì những năm tháng đó sẽ hoàn toàn vô nghĩa.
- **Sự hứng thú và năng lượng có tính tuần hoàn**. Hãy lên kế hoạch theo chu kỳ đó. Bạn cần có những giai đoạn làm việc và nghỉ ngơi luân phiên nhau.
- **Làm việc ít hơn không có nghĩa là lười biếng**. Hãy tập trung để trở thành một người làm việc hiệu quả chứ không phải là một người bận rộn.
- **Yêu cầu sự tha thứ chứ không phải sự cho phép**. Nếu việc bạn sẽ làm không ảnh hưởng quá lớn tới những người xung quanh và có thể khắc phục được, đừng để mọi người có cơ hội nói không, hãy cứ làm và sau đó biện minh cho nó. Hãy tập làm kẻ gây rắc rối và nói xin lỗi khi bạn thực sự mắc lỗi.
- **Tập trung vào điểm mạnh, đừng ra sức sửa chữa điểm yếu.** Sẽ hiệu quả và vui hơn nếu bạn nhân đôi ưu điểm của mình để nâng cao kết quả, thay vì nỗ lực sửa chữa khuyết điểm để nếu may mắn thì có thể biến chúng thành những điểm bình thường.
- **Cái gì quá nhiều sẽ trở thành cái đối nghịch với nó**. Thiết kế lối sống không có nghĩa là tạo ra quá nhiều thời gian nghỉ ngơi, mà là sử dụng hiệu quả thời gian rảnh rỗi, làm những việc bạn yêu thích chứ không phải những việc bạn buộc phải làm.
- **Tiền không phải là giải pháp**. Bận rộn với những công việc trong vòng quay tiền bạc, coi như mọi việc đều tốt đẹp, và bạn đang tự khéo léo ngăn cản mình nhận ra mọi việc vô nghĩa đến thế nào. Sâu thẳm trong tâm can mình, bạn biết đó chỉ là ảo tưởng, nhưng tất cả mọi người đều tham gia vào trò chơi

đó, khiến bạn tin tưởng vào nó và quên đi tất cả. Có nhiều thứ còn quan trọng hơn tiền.

- **Thu nhập tương đối quan trọng hơn thu nhập tuyệt đối**. Thu nhập tuyệt đối: A kiếm được 100.000 USD/năm nên giàu gấp hai lần B, người kiếm được 50.000 USD/năm. Thu nhập tương đối: A kiếm 100.000 USD/năm, nhưng làm việc 80 giờ/tuần; B kiếm được 50.000 USD/năm, nhưng chỉ làm việc 10 giờ/tuần. Xét về thu nhập tương đối, B giàu A bốn lần.
- **Lo âu căng thẳng là điều nên tránh nhưng căng thẳng tích cực là tốt**. Hãy tránh những sự căng thẳng tiêu cực như lời phê bình tiêu cực, những ông chủ thô bạo, v.v.., vì nó khiến bạn trở nên yếu đuối và mất tự tin. Nhưng cũng có sự "căng thẳng tích cực" – những hình mẫu lý tưởng giúp bạn vượt qua giới hạn của chính mình, những bài thể dục giúp lấy đi sự mệt mỏi hay sự liều lĩnh cho phép bạn được hành động theo ý mình, v.v.., đây là những căng thẳng có lợi và là nhân tố thúc đẩy bạn phát triển.

Kiểm soát sự sợ hãi và thoát khỏi tình trạng tê liệt

"Nếu bạn không biết chính xác mình muốn gì, thì hãy thử. Nhưng nếu bạn chính xác mình không muốn gì, thì hãy ngưng làm việc đó"

"Tôi là một ông già và có nhiều nỗi sợ hãi, nhưng phần lớn chúng chưa bao giờ xảy ra cả" – Mark Twain

"Có thể hành động không phải lúc nào cũng mang lại hạnh phúc, nhưng sẽ không có hạnh phúc nếu không hành động" – Benjamin Disraeli, cựu thủ tướng Anh

"Nơi nào ít người câu nhất thì sẽ có nhiều cá nhất. Những người luôn thấy bất an, chạy theo những mục đích tầm thường sẽ giúp những người khác dễ dàng thành công hơn. Sẽ ít có cạnh tranh hơn cho những mục tiêu lớn hơn"

Sự không chắc chắn và khả năng thất bại có thể trở thành những tác nhân rất đáng sợ. Mọi người thà chọn sự bất hạnh hơn là sự không chắc chắn. Hãy dành thời gian suy nghĩ các câu hỏi sau, viết tất cả những suy nghĩ của bạn ra giấy:

- **Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra nếu bạn hành động là gì?** Nó có chấm dứt cuộc sống của bạn không? Khả năng nó xảy ra là bao nhiêu?
- **Nếu điều tồi tệ ấy xảy ra, bạn có thể làm gì để giải quyết nó và tiếp tục phát triển?**
- **Những kết quả hay lợi ích tốt đẹp nào sẽ xảy ra** nếu bạn dám hành động, kể cả nhân tố bên ngoài (tiền bạc, sự tự do,…) và bên trong (lòng tự trọng, sự

tự tin,…)? Trước đây đã có ai kém thông minh hơn bạn đã làm điều này và thành công chưa?

- **Bạn đang trì hoãn điều gì vì lo sợ?** Thông thường, những việc chúng ta sợ nhất lại là việc ta cần làm nhất. Hãy xác định trường hợp xấu nhất, chấp nhận và thực hiện nó.
- **Bạn sẽ mất gì nếu trì hoãn hành động** – cả về tài chính, tinh thần và thể lực? Nếu bạn không theo đuổi những thứ bạn yêu thích, thì một năm, năm năm hay mười năm nữa bạn sẽ ở đâu. Không hành động gì chính là rủi ro lớn nhất.

BƯỚC II: ELIMINATION – SỰ GIẢN TIỆN

"Hoàn hảo không phải là khi không có gì cần tăng thêm mà là khi không cần bỏ đi điều gì cả" – Antoine De Saint-Exupery, tác giả cuốn sách Hoàng Tử Bé

"Sự tự do, hạnh phúc và phát triển chỉ có thể đạt được khi bạn chấp nhận hi sinh một số thứ được đánh giá quá cao nhưng thực chất chỉ là những thứ tầm thường" – Robert Henri

Hai chân lý cần ghi nhớ:

- Làm tốt một việc không quan trọng sẽ không làm cho việc đó quan trọng hơn.
- Một công việc đòi hỏi nhiều thời gian sẽ không làm cho nhiệm vụ đó quan trọng hơn.

<u>Quy luật 80/20</u>

Quy luật 80/20 có thể diễn đạt theo nhiều cách: 80% sản lượng đầu ra là kết quả của 20% đầu vào; 80% thành quả xuất phát từ 20% nỗ lực và thời gian; 80% lợi nhuận của công ty có từ 20% sản phẩm và khách hàng…Danh sách này còn kéo dài và rất đa dạng, và 80/20 chỉ là một con số đại diện tối thiểu, nó có thể là 90/10, 95/5 hay 99/1.

Chìa khóa ở đây là xác định và loại bỏ 80% nỗ lực và thời gian mà chỉ đóng góp vào 20% kết quả, và ngược lại, tập trung vào 20% nỗ lực và thời gian tạo ra 80% kết quả.

<u>Ảo tưởng 9 – 5 và quy luật Parkinson</u>

Ảo tưởng 9 – 5: Tại sao tất cả mọi người trên Trái Đất đều cần tới chính xác tám tiếng mỗi ngày để hoàn tất công việc? Điều đó là vô lý. Chế độ làm việc tám tiếng một ngày không hề có cơ sở khoa học.

Do chúng ta có tám tiếng để làm việc, chúng ta sẽ làm việc đủ tám tiếng. Nếu chúng ta có 15 tiếng làm việc, chúng ta cũng sẽ làm việc đủ 15 tiếng. Nếu chúng ta có việc gấp và đột ngột phải rời công sở trong hai giờ nữa, chúng ta cũng sẽ hoàn thành tất cả công việc được giao trong hai tiếng đồng hồ đó.

Quy luật Parkinson: một nhiệm vụ sẽ được xem là quan trọng và phức tạp tỷ lệ thuận với thời gian được giao để hoàn thành nhiệm vụ đó. Nếu giảng viên giao cho bạn 24 giờ để hoàn thành một dự án, áp lực thời gian sẽ buộc bạn phải tập trung và bạn sẽ không còn lựa chọn nào ngoài việc thực thi những điều cần thiết nhất. Nếu ông ấy cho bạn một tuần, bạn sẽ dành ra sáu ngày để quan trọng hóa mọi việc lên. Và nếu ông ấy cho bạn một tháng thì, lạy Chúa, đó sẽ là một thảm họa tinh thần.

Hãy kết hợp quy luật 80/20 và quy luật Parkinson với nhau: Xác định ra một vài nhiệm vụ tối quan trọng, đem lại 80% kết quả và lên lịch cho những nhiệm vụ đó trong thời gian thật ngắn và rõ ràng.

<u>Xác định danh sách ngắn gọn những việc cần làm và những việc không được làm:</u>

- Nếu bạn bị một cơn đau tim và chỉ được phép làm việc hai giờ mỗi ngày, bạn sẽ làm những việc gì? Không bao giờ nên đặt quá hai nhiệm vụ quan trọng cần hoàn thành mỗi ngày.
- Nếu bạn bị dí súng vào đầu và bị bắt phải dừng lại 4/5 những hoạt động tiêu tốn thời gian hiện tại của mình, bạn sẽ bỏ đi những hoạt động nào?
- Ba hành động đầu tiên mà bạn thường làm trong thời gian trống để thấy mình vẫn còn hữu ích là gì?
- Đừng thực hiện nhiều nhiệm vụ cùng một lúc. Cố gắng vừa đánh răng, vừa nói chuyện điện thoại và trả lời email cùng một lúc sẽ không đem lại hiệu quả. Vừa ăn lại vừa lướt web tìm kiếm thôn tin và chat cùng một lúc ư? Chẳng hiệu quả gì đâu.

<u>Hạn chế thông tin</u>

Lượng thông tin càng dồi dào sẽ càng làm giảm khả năng chú ý của bạn do phải dàn trải sự tập trung của mình cho nhiều thông tin khác nhau.

1) Bắt đầu tuần lễ ăn kiêng thông tin

Thông tin cũng giống như kem vậy. “Ồ, tôi sẽ chỉ ăn một nửa thìa kem” cũng giống như là “tôi sẽ chỉ lướt web một phút thôi”. Phải dừng ngay những thói quen không tốt.

Sau đây là những quy tắc: Không đọc báo, tạp chí, không nghe đài, không truy cập vào các trang web tin tức, không xem tivi (trừ một tiếng giải trí vào buổi tối), không truy cập Internet trừ khi cần thiết, không đọc những tài liệu không cần thiết, v.v..

Vậy bạn phải làm gì trong khoảng thời gian còn lại? Thay vì đọc báo vào bữa sáng, hãy trò chuyện với người bạn đời của mình, chơi với con trẻ, hay nghiên cữu những nguyên lý của cuốn sách này.

2) Liệu mình có thực sự cần thông tin này cho việc gì quan trọng hay gấp gáp ngay bây giờ không?

Nếu bạn có thói quen tìm kiếm một thông tin để chuẩn bị cho một sự kiện sẽ diễn ra hàng tuần hay hàng tháng sau đó, và rồi lại phải đọc lại chính những thông tin đó khi sự kiện kia tới gần, thì đây là một thói quen không cần thiết.

3) Nghệ thuật bỏ qua

Nếu bạn đang đọc một bài báo không thú vị, hãy đặt nó xuống và thôi không đọc nữa. Nếu bạn xem một bộ phim dở tệ, thì hãy ra khỏi rạp trước khi phải tiêu tốn thêm nơ – ron thần kinh. Nếu bạn đã no bụng sau khi mới ăn xong một nửa đĩa sườn, thì hãy đặt đĩa xuống và không cần ăn thêm tráng miệng nữa. Nhiều hơn không phải đã tốt hơn, và ngừng lại đôi khi còn tốt hơn 10 lần so với việc cố gắng hoàn thành.

<u>Giảm thiểu các nhân tố gây gián đoạn</u>

1) Loại bỏ những nhân tố gây lãng phí thời gian

Hãy tắt chế độ báo âm và chỉ kiểm tra email 2 lần một ngày, một lần vào lúc 12 giờ trưa và một lần vào lúc 4 giờ chiều, đây là hai khoảng thời gian bạn sẽ nhận được nhiều email nhất.

2) Đối với những nhân tố chiếm nhiều thời gian, hãy gom chúng lại

Nếu bạn kiểm tra hòm thư và thanh toán hóa đơn năm lần mỗi tuần, bạn có thể mất 30 phút mỗi lần và trả lời được tổng số 20 lá thư. Thay vào đó, nếu bạn làm việc này một lần mỗi tuần, bạn chỉ mất tổng cộng 60 phút mà vẫn trả lời được hết 20 lá thư.

BƯỚC III: AUTOMATION – TỰ ĐỘNG HÓA

“Sự giàu có của một người tỷ lệ thuận với số công việc anh ta có thể chuyển giao cho người khác” – Henry David Thoreau

Thuê một trợ lý riêng từ xa (virtual assistant) là điểm khởi đầu lớn lao, đánh dấu thời điểm bạn học cách ra mệnh lệnh và làm chủ thay vì mãi là kẻ bị sai khiến. Đây là một bước luyện tập để sở hữu kỹ năng quan trọng nhất của nhóm NR: quản trị từ xa và trao đổi thông tin.

<u>BÁNH LÁI TỰ ĐỘNG CHO CON THUYỀN THU NHẬP – bao gồm bốn bước</u>

<u>Bước một</u>
: Lựa chọn phân phúc thị trường phù hợp

Tạo ra nhu cầu rất khó. Đáp ứng nhu cầu dễ hơn nhiều. Đừng tạo ra sản phẩm rồi mới tìm khách hàng tiêu thụ. Hãy tìm một thị trường – xác định đối tượng khách hàng – sau đó mới tìm kiếm hay phát triển sản phẩm phục vụ đối tượng khách hàng đó.

<u>Bước hai</u>

: Phác họa sản phẩm

1) Lợi ích cốt lõi của sản phẩm nên được giải thích chỉ trong MỘT câu hoặc MỘT cụm từ duy nhất. Sản phẩm này khác biệt thế nào và tại sao khách hàng cần mua nó? Apple đã làm rất tốt điều này với sản phẩm Ipod với khẩu hiệu "1000 bài hát trong túi bạn", thay vì sử dụng những thuật ngữ chuyên ngành khó hiểu như GB, độ băng thông rộng, v.v..

2) Sản phẩm nên có giá từ 50 đến 200 đô la. Đặt giá thấp chỉ đem lại lợi ích ngắn hạn, do các công ty khác sẽ sẵn sàng hi sinh lợi nhuận, giảm giá và cùng bạn đi tới con đường phá sản. Ngược lại, định vị sản phẩm cao cấp và đặt giá cao sẽ đem lại ba lợi ích sau:

- Đặt giá cao đồng nghĩa với việc chúng ta bán ra ít sản phẩm hơn – do đó yêu cầu quản trị khách hàng ít hơn – và có thời gian để thực hiện các ước mơ khác.
- Đặt giá cao sẽ thu hút những đối tượng khách hàng yêu cầu ít dịch vụ hỗ trợ hơn. Họ có khả năng tài chính, ít thắc mắc, phàn nàn và trả lại sản phẩm hơn. Tuy nhiên mức giá cao cũng có hạn chế rất lớn. Khi giá đơn vị vượt quá một ngưỡng cụ thể, bạn sẽ phải đàm phán nhiều lần trước khi đối tác đồng ý mua hàng. Đây là điều cấm kị trong bữa ăn kiêng ít hàm lượng thông tin của chúng ta.

Do đó mức giá từ 50 đến 200 đô la sẽ đem lại nhiều lợi nhuận và nhận được ít lời than phiền nhất. Hãy đặt giá cao sau đó đưa ra lời giải thích hợp lý cho mức giá đó.

3) Không nên mất quá ba tới bốn tuần để sản xuất sản phẩm. Điều này rất quan trọng nhằm giữ giá thành sản xuất ở mức thấp, đáp ứng nhu cầu mua hàng mà không cần lưu kho sản phẩm. Nên nhắm tới những sản phẩm mà thời gian từ khi có đơn hàng tới khi giao hàng chỉ mất một đến hai tuần.

<u>Ba lựa chọn về sản phẩm</u>

1) Bán lại một sản phẩm: là cách dễ nhất nhưng cũng ít lợi nhuận nhất và đi đến phá sản nhanh nhất do cạnh tranh giá gay gắt với các nhà bán lẻ khác.

2) Mua nhượng quyền. là một hình thức ưa thích của nhiều người trong nhóm NR.

3) Sáng tạo một sản phẩm mới. Và thông tin là một lựa chọn.

Các sản phẩm về thông tin đều có giá thành thấp, tốc độ sản xuất nhanh và khiến các đối thủ cạnh tranh phải mất nhiều thời gian mới theo kịp.

Bạn cho rằng những người trong thị trường của bạn sẽ sẵn lòng chi trả để được học về kỹ năng nào? Hãy trở thành chuyên gia về kỹ năng đó, sau đó sáng tạo ra một sản phẩm hướng dẫn cách thức bạn đã làm. Bạn cũng có thể phỏng vấn và ghi âm cuộc nói chuyện với các chuyên gia về kỹ năng đó. Bạn có một kinh nghiệm, câu chuyện "từ thất bại đến thành công" nào của bản thân có thể chuyển thành một sản phẩm hướng dẫn cho mọi người được không?

Các bước trở thành một chuyên gia:

1. Tham gia vào hai hay ba tổ chức liên quan đến đề tài bạn quan tâm có những cái tên thật thu hút.
2. Đọc ba cuốn sách bán chạy nhất về đề tài bạn quan tâm, sau đó tóm lược chúng.
3. Tổ chức một buổi hội thảo miễn phí tại một trường đại học danh tiếng gần nơi bạn ở. Hãy quảng cáo buổi hội thảo này trên các poster. Sau đó, hãy tổ chức hội thảo tương tự ở các chi nhánh tại địa phương của các công ty lớn. Hãy cho công ty đó biết bạn đã tổ chức buổi hội thảo tại Trường Đại học X, và rằng bạn là thành viên của tổ chức Y đã đề cập trong bước một. Hãy nhấn mạnh với họ buổi hội thảo này hoàn toàn miễn phí, được tổ chức với mục đích gia tăng kinh nghiệm diễn thuyết thực tiễn cho bạn, không phải nhằm giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ nào cả. Hãy ghi âm và ghi hình lại các cuộc hội thảo này để sau này có thể sử dụng làm sản phẩm CD/DVD.
4. Đề nghị được viết một hay hai bài báo cho các tạp chí có liên quan đến đề tài của bạn, dùng những thành quả từ bước 1 và bước 3 để giành lấy sự tín nhiệm của các tạp chí này. Nếu bị từ chối, hãy yêu cầu được phỏng vấn một chuyên gia có tiếng, sau đó viết bài về cuộc phỏng vấn này – với cách này, tên bạn vẫn được đăng dưới bài báo.

Bước ba:

Vi thử nghiệm sản phẩm

- Vi thử nghiệm bao gồm quá trình dùng những quảng cáo ít tốn kém để kiểm tra phản ứng của khách hàng với một sản phẩm trước khi bắt tay vào sản xuất sản phẩm đó.

- Trong thời đại Internet, bạn có thể thử nghiệm những ý tưởng về sản phẩm trên Google Adwords trong vòng 5 ngày với giá xấp xỉ 500 đô la.

Bước bốn

: Quản lý bằng sự vắng mặt

Mục tiêu của chúng ta không phải là lập nên một doanh nghiệp có quy mô thật lớn, mà là một doanh nghiệp tiêu tốn của chúng ta ít thời gian và công sức nhất. Doanh nghiệp đó phải giúp chúng ta thoát ra khỏi dòng thông tin và khối lượng công việc bề bộn thay vì đẩy chúng ta vào đó.

Ít lựa chọn hơn = Nhiều doanh thu hơn

- Phục vụ khách hàng không có nghĩa là trở thành nô lệ và thuận theo mọi mong muốn của họ. Dịch vụ khách hàng là cung cấp một sản phẩm vượt trội với một mức giá phải chăng và giải quyết các vấn đề chính đáng một cách nhanh nhất.
- Bạn càng cung cấp cho khách hàng nhiều lựa chọn, họ càng khó đưa ra quyết định và số lượng đơn hàng càng ít đi – cuối cùng chính bạn lại là người chịu thiệt. Hơn nữa, bạn càng đưa ra nhiều lựa chọn cho khách hàng, gánh nặng dịch vụ khách hàng và sản xuất càng đè nặng lên vai bạn.
  Một vài phương pháp để giảm tổng nhu cầu dịch vụ:

- Chỉ đưa ra một tới hai lựa chọn mua hàng (chẳng hạng như “cơ bản” và “ưu đãi”)
- Không cung cấp nhiều phương án giao hàng. Thay vào đó, chỉ đưa ra một hình thức giao hàng nhanh và tính thêm phí.
- Không giao hàng qua đêm, hoặc giao hàng theo yêu cầu, do các hình thức giao hàng này sẽ kéo theo hàng trăm cuộc điện thoại của khách hàng. Không nhận giao hàng xuyên quốc gia, vì bạn phải khai hải quan, sau đó giải quyết những thắc mắc về việc giá sản phẩm tăng 20 tới 100% do chịu thuế xuất nhập khẩu.

BƯỚC IV: LIBERATION – GIẢI PHÓNG

“Bằng cách làm việc chăm chỉ 8 giờ một ngày, cuối cùng bạn sẽ trở thành giám đốc và làm việc 12 giờ một ngày” – Robert Frost.

Quy trình chung là D-E-A-L, nhưng những nhân viên làm văn phòng cần ứng dụng theo D-E-L-A. Nguyên do có liên quan tới môi trường làm việc. Những nhân viên này cần Giải phóng (Liberation) bản thân khỏi môi trường văn phòng trước khi họ có thể làm việc 10 tiếng một tuần, đó là do quan niệm

chung trong môi trường làm việc luôn tuân thủ giờ làm việc hành chính từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Thậm chí cả khi bạn đem lại hiệu quả gấp đôi trước đây, nếu bạn chỉ làm việc bằng ¼ thời gian của các đồng nghiệp, bạn cũng nhiều khả năng bị sa thải. Ngay cả khi bạn làm việc 10 tiếng một tuần mà vẫn đem lại hiệu quả gấp đôi những người làm việc 40 tiếng, người ta sẽ yêu cầu bạn "Hãy làm việc 40 tiếng một tuần và đem lại hiệu quả gấp tám lần". Đây là một trò chơi vô tận.

10 bước để biến mất khỏi văn phòng

1. Sử dụng một kế hoạch đã chuẩn bị trước hay một tình huống khẩn cấp (chuyện gia đình, chuyện cá nhân, chuyển nhà, sửa nhà,…) để xin nghỉ một hay hai tuần.
2. Nói rằng bạn nhận ra bạn không thể không làm việc và rằng bạn muốn làm việc thay vì nghỉ phép.
3. Đề xuất kế hoạch làm việc từ xa và nếu cần thiết, chấp nhận cắt lương trong thời gian đó (chỉ thời gian đó thôi) nếu hiệu quả công việc giảm sút.
4. Hợp tác với ông chủ để ông ta cũng tham gia vào quá trình này.
5. Biến hai tuần "nghỉ việc" thành hai tuần làm việc hiệu quả nhất bạn từng có.
6. Chỉ cho ông chủ thấy những kết quả cụ thể sau khi trở lại làm việc và nói với ông ta rằng bạn có thể làm việc tốt gấp đôi bình thường khi không phải đi lại hay bị làm phiền…Đề nghị được làm việc ở nhà một hay hai ngày mỗi tuần và thử nghiệm trong hai tuần.
7. Nâng cao tối đa năng suất làm việc trong những ngày đó.
8. Đề nghị chỉ đến làm ở văn phòng một hay hai ngày mỗi tuần.
9. Làm việc kém hiệu quả trong những ngày đến văn phòng.
10. Đề nghị được làm việc hoàn toàn từ xa – chắc chắn ông chủ sẽ đồng ý.

Nếu bạn bị sa thải, có thể đó lại là điều may mắn: Phần lớn mọi người không đủ may mắn để bị sa thải và buộc phải chịu đựng địa ngục trong suốt 30 – 40 năm.

Nếu chỉ vì bạn bối rối khi phải thừa nhận rằng bạn đang giải quyết hậu quả của những quyết định sai lầm của 5, 10 hay 20 năm trước thì điều đó cũng không thể ngăn bạn đưa ra những quyết định đúng đắn vào lúc này. Nếu bạn để lòng kiêu hãnh ngăn cản bạn thì từ giờ đến 5, 10 hay 20 năm nữa, bạn sẽ thấy chán ghét cuộc sống vì những lý do tương tự. Sự kiêu hãnh thật ngu ngốc. Biết từ bỏ những thứ không hiệu quả là một tố chất cần thiết để trở thành người chiến thắng.

<u>Một vài nỗi ám ảnh khi bạn nghỉ việc và giải pháp</u>

1) Tôi sẽ không thể thanh toán các hóa đơn. Bạn hoàn toàn có thể tạm thời cắt giảm một số chi phí hay sống bằng tiền tiết kiệm trong một thời gian ngắn. Bạn có thể cho thuê hay bán nhà. Luôn luôn có sự lựa chọn.

2) Bảo hiểm sức khỏe và lương hưu sẽ biến mất: Bạn có thể nhận được dịch vụ y tế từ một nhà cung cấp và một mạng lưới tương tự.

3) Nó sẽ làm hỏng sơ yếu lý lịch của tôi

Nếu trong sơ yếu lý lịch của bạn có một đến hai năm đi du lịch khám phá thế giới hoặc làm những hào hứng khác thì sẽ có hai điều thú vị xảy ra khi bạn quay trở lại thế giới của công việc. Thứ nhất, bạn sẽ được mời phỏng vấn nhiều hơn vì bạn là người nổi bật. Thứ hai, những nhà tuyển dụng vốn đã chán ngán công việc của mình sẽ dành cả buổi phỏng vấn để hỏi làm thế nào bạn làm được việc đó!

Hai loại sai lầm: Sai lầm vì hành động và sai lầm vì không hành động

- Loại thứ nhất là kết quả của một quyết định hành động. Loại sai lầm này thường do thiếu thông tin vì ta không thể có hết mọi thông tin được. Sai lầm này khiến bạn dũng cảm hơn. Thần may mắn luôn ủng hộ những người dũng cảm.
- Loại thứ hai là kết quả của việc không hành động – từ chối thay đổi một tình thế xấu do sợ hãi dù đã có đủ thông tin. Bạn không dám bước ra khỏi một mối quan hệ tồi, và thế là nó biến thành một cuộc hôn nhân tồi. Bạn không dám bước ra một công việc sai lầm, và nó trở thành án tù chung thân.

Lấp đầy khoảng trống – Thêm gia vị cho cuộc sống không có công việc

Tôi đã có nhiều tiền bạc và thời gian hơn tôi từng mơ ước…Tại sao tôi vẫn chán nản?

Hãy thấy vui vì bạn đang phải đối mặt với vấn đề này lúc này chứ không phải cuối đời.

Nhưng đợi một lát…Chẳng phải có nhiều thời gian hơn là điều chúng ta luôn theo đuổi sao? Không phải đó là mục đích của cuốn sách này sao? Không, không hề. Quá nhiều thời gian rỗi chính là thứ thuốc kích thích thói tự kỷ và các chứng bệnh thần kinh. Giảm bớt những công việc không phải là mục đích cuối cùng. Sống nhiều hơn – và làm được nhiều hơn – mới là mục đích. Hãy đứng lên và thực hiện giấc mơ của bạn.

Những người mới nghỉ hưu còn chán nản vì một lý do nữa: cách ly xã hội.

Các văn phòng cũng có cái tốt: những lời than phiền, buôn chuyện và thương hại, những video clip ngu ngốc qua email kèm theo những lời bình luận thậm chí còn ngu ngốc hơn, những cuộc họp không làm được gì ngoài việc giết thời gian và cười phiếm. Bản thân công việc có thể là một con đường cụt, nhưng sự tương tác qua lại giữa con người mới là cái giữ chúng ta ở lại. Một khi được tự do, sự tương tác này biến mất, và bạn cảm thấy trống rỗng.

Những mối nghi vấn thường xuất hiện là:

- Tôi có thực sự làm mọi việc để được tự do và có cuộc sống tốt hơn hay tôi chỉ là kẻ lười biếng? Tôi thực sự thành công hay tôi chỉ đang tự lừa dối mình?
- Tôi rút khỏi cuộc đua vì nó tồi tệ hay chỉ vì tôi không thể vượt qua nó? Tôi là kẻ thua cuộc?
- Mọi việc rồi sẽ tốt đẹp hơn không? Hay có lẽ tôi nên làm theo những mệnh lệnh của sếp như trong quá khứ? Ít ra thì nó cũng dễ hơn.
- Tôi có hạ thấp tiêu chuẩn của mình không? Hay các bạn của tôi – những người đang kiếm được nhiều gấp đôi so với ba năm trước – đang đi đúng hướng?

Phần lớn những nghi vấn này sẽ được loại bỏ khi bạn hiểu được bản chất của chúng: chính thói quen so sánh nhiều hơn – là – tốt hơn và dùng tiền làm thước đo cho thành công đã đưa chúng ta vào rắc rối. Những nghi vấn này sẽ xâm chiếm đầu óc bạn khi bạn không còn gì để nghĩ. Vì vậy hãy đi tìm cho mình một mục đích sống mới. Có hai mục đích mà nhiều NR đánh giá là cực kỳ quan trọng: không ngừng học hỏi và cho đi:

- **Sống nghĩa là học hỏi**. Hãy học một ngoại ngữ mới, chơi một loại nhạc cụ mới, một môn thể thao mới,…
- **Cho đi**: Làm cái gì đó để cải thiện cuộc sống bên ngoài bản thân bạn. Nếu bạn là một nhạc sĩ và khiến hàng ngàn trái tim ngây ngất, thì đó là cho đi. Nếu bạn là một thầy giáo và thay đổi cuộc sống của một đứa trẻ trở nên tốt hơn, thì thế giới đã được cải thiện.

Vĩ đại do lựa chọn

(Cùng tác giả từ tốt đến vĩ đại và xây dựng để trường tồn)

Trong số 25 tác phẩm có ảnh hưởng nhất thế giới về quản trị trong thế kỷ 20 theo bình chọn của tạp chí Time thì đã có tới 2 tác phẩm của Jim Collins, đó là “Xây dựng để trường tồn” và “Từ tốt đến vĩ đại”. Giờ đây, sau nhiều năm chờ đợi của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, Jim Collins đã cho ra đời tác phẩm mới (mà theo đánh giá của nhiều chuyên gia cũng sẽ là một tác phẩm kinh điển trong thế kỷ 21), đó là “Vĩ đại do lựa chọn”. Cuốn sách là kết quả của một công trình nghiên cứu đồ sộ kéo dài 9 năm, trả lời câu hỏi quan trọng bậc nhất của các doanh nhân và các nhà quản lý trong thời đại ngày nay, đó là:”Làm thế nào để một số công ty có thể sống sót và phát triển thịnh vượng qua những bất ổn, hỗn loạn và may rủi của môi trường kinh doanh?”.

1. Giới thiệu

- Từ năm 2000 đến nay, nước Mỹ và thế giới đã trải qua hàng loạt các sự kiện bất ổn và không thể đoán trước được. Thị trường đầu cơ giá lên dài hạn bị sụp đổ. Các cuộc khủng bố ngày 11/9/2001 khiến người người sợ hãi và giận dữ, rồi sau đó là chiến tranh. Ở khắp nơi trên thế giới, thay đổi công nghệ và cạnh tranh toàn cầu diễn ra liên tục và đầy đột biến.
- Thế nhưng có một số công ty vẫn lèo lái cực kỳ tốt trong thế giới đó. Họ không chỉ phản ứng mà sáng tạo cái mới; không chỉ sống sót mà là chiến thắng; không chỉ thành công mà là vĩ đại.
- Đối tượng nghiên cứu trong cuốn sách chính là những công ty như thế, được gọi là những công ty 10X, với điểm chung là họ vượt qua chỉ số ngành của mình ít nhất 10 lần, có thể kể đến vài cái tên tiêu biểu như: hãng hàng không Southwest, Intel, Microsoft,v.v.
- Không giống “Xây dựng để trường tồn” hay “Từ tốt đến vĩ đại”, cuốn sách này thêm vào yếu tố biến động bất ổn không ngừng của môi trường kinh doanh vì hai lý do: thứ nhất, tương lai là điều không thể đoán trước và thế giới vẫn sẽ bất định, và thứ hai, có những nhận thức sâu sắc vẫn bị che giấu khi chỉ nghiên cứu các nhà lãnh đạo trong bối cảnh yên bình.
- Câu hỏi cốt lõi của cuốn sách không phải là “Những công ty vĩ đại có cùng đặc điểm gì”, mà là “Những công ty vĩ đại có cùng đặc điểm gì giúp phân biệt chúng với những công ty so sánh?”

2. Đặc điểm chung của các công ty 10X

- So với những công ty so sánh, những người 10X không sáng tạo hơn, không có tầm nhìn xa hơn, không cá tính hơn, không tham vọng hơn, không may mắn hơn, không thích tìm kiếm rủi ro hơn, không anh hùng hơn, không có khuynh hướng thực hiện những nước cờ táo bạo hơn.

- Một mặt, họ hiểu rằng họ luôn đối diện với sự bấp bênh liên tục và họ không thể dự đoán chính xác những khía cạnh quan trọng của thế giới xung quanh. Mặt khác, họ không cho phép những lực tác động nằm ngoài sự kiểm soát của họ và những sự kiện tình cờ quyết định kết quả của họ, họ hoàn toàn lãnh trách nhiệm về chính số phận của mình.
- Những người 10X đem quan điểm này vào cuộc sống bằng bộ ba hành vi trọng yếu: ***kiên định với nguyên tắc***, ***sáng tạo theo kinh nghiệm*** và biết ***sợ hãi một cách hữu ích*** với một lực tác động trung tâm: ***Tham vọng cấp độ 5.***
- Kiên định với nguyên tắc giữ những công ty 10X theo đúng lộ trình, sáng tạo theo kinh nghiệm giữ họ đầy sức sống và nghị lực, sự sợ hãi hữu ích giúp họ sống sót và tham vọng cấp độ 5 mang lại động cơ thúc đẩy đầy cảm hứng.

Kiên định với nguyên tắc

- Nguyên tắc là sự nhất quán trong hành động, nhất quán với các giá trị, nhất quán với các mục tiêu dài hạn, nhất quán với các tiêu chuẩn hoạt động, và nhất quán qua thời gian.
- Với một nhà lãnh đạo 10X, hình thức chính thống duy nhất của nguyên tắc là tự nguyên tắc, tồn tại một ý chí nội tại để làm bất kỳ điều gì cần thiết nhằm tạo ra một kết quả vĩ đại, cho dù khó khăn ra sao.
- Họ bắt đầu với các giá trị, mục đích, mục tiêu lâu dài và những tiêu chuẩn hành động nghiêm ngặt. Nếu những điều này buộc họ phải cư xử không như mọi người, họ sẽ làm. Họ không để những sức ép bên ngoài, hay thậm chí những quy tắc xã hội, khiến họ đi chệch hướng. Trong một môi trường đầy bất ổn và không khoan nhượng, chạy theo sự điên cuồng của đám đông là cách tốt nhất để bị tiêu diệt.

Sáng tạo dựa trên thực nghiệm

- Những nhà lãnh đạo 10X thường không táo bạo và tự tin hơn so với những công ty so sánh, khi cần, cả hai nhóm đều đặt cược lớn và hành động kịch tính. Nhưng những 10X lại có nền tang thực nghiệm sâu sắc hơn đối với các quyết định và hành động của họ, mang lại cho họ niềm tin có cơ sở và giới hạn được rủi ro.

Sự sợ hãi hữu ích

- Những nhà lãnh đạo 10X duy trì cảnh giác cao độ trong cả thời kỳ tươi đẹp cũng như đen tối. Thậm chí trong những lúc thuận lợi, họ luôn tin rằng, với sự chắc chắn 100%, sẽ có những sự kiện bất lợi và nguy hiểm sẽ xảy đến với mình. Như việc Bill Gates không ngừng lo lắng về việc ai sẽ là Bill Gates tiếp theo, một thằng nhóc trung học nào đó, miệt mài 22 giờ mỗi ngày trong một văn phòng bé xíu bẩn thỉu, để cho ra một quả ngư lôi huỷ diệt nhằm vào Microsoft.

- Họ không chỉ sợ hãi, mà còn hành động hiệu quả từ sự sợ hãi đấy để chuẩn bị cho những sự kiện không lường trước được. Như Bill Gates không chỉ lo lắng, ông chuyển nỗi sợ thành hành động bằng cách thuê nhân sự tốt hơn, lập các quỹ dự trữ tiền mặt, và lao vào việc tung ra phần mềm tiếp theo để luôn đi trước một bước.
- Bằng việc tính đến hàng đống nguy hiểm có thể xảy ra, họ đặt bản thân ở một vị trí cao hơn để vượt qua nguy hiểm....

Tham vọng cấp độ 5

- Các nhà lãnh đạo cấp độ 5 tham vọng một cách khó tin, nhưng tham vọng truóc hết là vì sự nghiệp, vì công ty, chứ không phải vì bản thân họ.
- Họ không định nghĩa bản thân bằng tiền, danh tiếng, hay quyền lực. Họ định nghĩa bản thân bằng sự ảnh hưởng, đóng góp và mục đích.
- Chẳng hạn như Bill Gates, một người bạn của ông đã nhận xét “Tất cả cái tôi của Bill đều đi vào Microsoft. Đó là đứa con tinh thần đầu tiên của anh ta”. Rồi sau khi đã làm việc không biết mệt mỏi trong một phần tư thế kỷ để biến Microsoft thành một công ty vĩ đại, Gates cùng vợ lại khởi sự một mục tiêu táo bạo, đó là diệt trừ bệnh sốt rét trên toàn thế giới.

3. Kiên định với nguyên tắc: Hành trình 20 dặm

Hãy tưởng tượng có hai người thực hiện cuộc hành trình từ A đến B. Người thứ nhất luôn cam kết đi 20 dặm một ngày. Vào những ngày bất lợi, anh ta cũng quyết tâm thực hiện đủ 20 dặm; nhưng vào những ngày thuận lợi, anh ta cũng vẫn duy trì 20 dặm, mặc dù anh ta có thể đi 40, 50 dặm. Người thứ hai thì khác, anh ta đi 40, 50 dặm vào những ngày thuận lợi, nhưng lại nghỉ ngơi, than thở vào những ngày thời tiết bất lợi. Bạn nghĩ ai là người chiến thắng? Đúng vậy, là người thứ nhất.

Hành trình 20 dặm nói đến việc doanh nghiệp luôn đạt kết quả thực hiện nhất quán trong thời gian dài. Nó gồm hai yếu tố: luôn cam kết đạt kết quả trong điều kiện khó khăn (cận dưới) và hãm bớt tốc độ trong điều kiện thuận lợi (cận trên), hay tham vọng để đạt được mục đích và sự tự chủ kiềm chế.

Ví dụ, công ty Microsoft đã áp dụng hành trình 20 dặm như sau:

- Liên tục đưa ra các phiên bản mới của các sản phẩm phần mềm. Thường bắt đầu với những sản phẩm không hoàn hảo, sau đó liên tục cải tiến năm này qua năm khác để sau cùng đạt sự thống trị ngành.
- Không bao giờ mở rộng quá mức về mặt tài chính, vì vậy chẳng bao giờ phải tạm dừng hành trình của mình.

<u>Nguyên nhân mà hành trình 20 dặm là bí quyết thành công</u>

1. Xây dựng sự tự tin trong mọi hoàn cảnh

- Sự tự tin không đến từ các bài diễn thuyết động viên, các hành động truyền cảm hứng có sức lôi cuốn, chủ nghĩa lạc quan không cơ sở hay những hy vọng mù quáng. Sự tự tin có được qua các thành tựu hữu hình, đạt được những tiêu chuẩn hoạt động nghiêm ngặt từ năm này sang năm khác, dù hoàn cảnh trong ngành như thế nào.
- Hoàn thành hành trình 20 dặm một cách nhất quán trong điều kiện tốt lẫn điều kiện xấu sẽ xây dựng được sự tự tin. Đặc biệt trong những nghịch cảnh, nó củng cố lập trường 10X: không bao giờ đổ lỗi cho hoàn cảnh, chúng ta chịu trách nhiệm cho kết quả của chính mình.

2. Tránh thảm hoạ

- Nếu bạn xả ra hết nguồn lực của mình, làm cho mình trở nên kiệt quệ vào những khoảng thời gian thuận lợi, và rồi đột nhiên một hoàn cảnh bất lợi xảy ra, bạn sẽ gặp rắc rối nghiêm trọng. Bằng cách bám vào Hành trình 20 dặm của mình, bạn giảm khả năng bị huỷ hoại trước một cú sốc lớn không lường trước được.
- Ví dụ, vào những năm 1980, khi thị trường thuận lợi, CEO Intel lúc đó tuyên bố ông sẽ giới hạn sự tăng trưởng để giảm thiểu khả năng mất kiểm soát. Trong khi đó, AMD, công ty so sánh với Intel, tích cực vay thêm nợ, và tăng trưởng gấp đôi so với Intel và nhanh hơn bất kỳ đối thủ nào trong ngành. Rồi đến năm 1985, khi ngành chất bán dẫn rơi vào thời kỳ khủng hoảng, cả Intel và AMD đều chịu thiệt hại, nhưng AMD, với mức nợ dài hạn tăng gấp ba lần trước đó, đã phải hứng chịu hậu quả nhiều hơn. Khi cả hai đi qua cơn giông bão, Intel đã đi lên mãi mãi, còn AMD đã không khôi phục được trong nhiều năm.

3. Tự chủ trong môi trường không thể kiểm soát

- Những nhà lãnh đạo 10X sử dụng Hành trình 20 dặm như một phương cách để áp dụng sự tự chủ, ngay cả khi sợ hãi trước nguy cơ hay khi bị cơ hội cám dỗ.
- Có một Hành trình 20 dặm rõ ràng sẽ tập trung được tư duy, vì mỗi người trong nhóm biết được các cột mốc và tầm quan trọng của nó, nên họ sẽ luôn đi đúng đường.

Các yếu tố của một Hành trình 20 dặm thành công

1. Có một giới hạn dưới về thành tựu chấp nhận được, phải có tính thử thách (nhưng không phải bất thi)
2. Có những kiềm chế tự áp đặt: tạo một giới hạn trên cho việc bạn sẽ đi bao xa khi gặp cơ hội tốt và điều kiện tốt.
3. Được thiết kế tuỳ theo doanh nghiệp và môi trường của nó. Do doanh nghiệp tự thiết kế và áp dụng.
4. Có một khung thời gian vừa đúng, không quá ngắn, không quá dài.

5. Được thực hiện với tính nhất quán tuyệt đối. Chỉ ý định tốt thôi là không đủ.

Hành trình 20 dặm có thể áp dụng với các lĩnh vực phi lợi nhuận. Một trường học có thể đề ra hàng trình kết quả học tập cho học sinh. Một bệnh viện có thể có một hành trình an toàn cho bệnh nhân. Một sở cảnh sát có thể có một hành trình về tỷ lệ tội phạm. Một nhà thờ có thể có một hành trình về số người cải đạo,v.v.

4. Sáng tạo dựa trên kinh nghiệm: Bắn đạn nhỏ, rồi đến đại bác

Trong một thế giới bất định và bất ổn, việc tập trung quá mức vào việc thay đổi và cải cách sẽ không tạo được sự thành công vĩ đại, thậm chí có thể dẫn đến thất bại hoàn toàn. Tuy nhiên, nếu bạn chỉ ngồi yên mà chẳng làm gì mới mẻ hay táo bạo, thế giới sẽ vượt mặt bạn, và bạn cũng sẽ chết.

Giải pháp ở đây là áp dụng ý tưởng: bắn đạn nhỏ trước, rồi hãy đến đại bác. Đầu tiên, các 10X bắn đạn nhỏ để định ra cái gì sẽ có hiệu quả. Sau đó, khi đã có sự tự tin dựa trên thực nghiệm từ những phát đạn nhỏ kia, bạn tập trung nguồn lực của mình để bắn một phát đại bác.

Những lý giải sau này có xu hướng chỉ tập trung vào những quả đại bác, tạo một ấn tượng sai lầm rằng thành tựu 10X chỉ đến với những ai dám gan góc luôn đặt cược lớn vào phát đại bác khổng lồ. Nhưng thực tế, lịch sử các công ty 10X rải đầy những phát đạn nhỏ mà chẳng trúng mục tiêu nào và kết thúc bằng nhiều phát đại bác đập tan mục tiêu của chúng.

Một phát đạn nhỏ là một kiểm chứng thực nghiệm nhằm mục đích học hỏi xem cái gì có hiệu quả phải hội đủ ba yếu tố:

- Chi phí thấp
- Rủi ro thấp: nếu phát đạn nhỏ ấy đi chệch hoặc không trúng mục tiêu nào thì sẽ kéo theo rất ít hậu quả.
- Sự xao lãng thấp đối với doanh nghiệp (nhưng nó vẫn có thể gây xao lãng cao với một số ít cá nhân).

Phát đại bác trước khi bạn có được đánh giá thực nghiệm gọi là phát đại bác đã ngắm. Những công ty 10X thường chỉ bắn những phát đại bác đã ngắm, trong khi các công ty so sánh lại thường bắn những phát đại bác không ngắm bay lung tung khắp nơi.

Đi theo nguyên tắc “bắn đạn nhỏ trước rồi đến đại bác” yêu cầu sự kết hợp các hành động sau:

- Bắn những phát đạn nhỏ.
- Đánh giá: những phát đạn nhỏ có trúng mục tiêu nào không?

- Cân nhắc: liệu có phát đạn nhỏ nào trúng mục tiêu đáng để chuyển thành đại bác không ?
- Chuyển đổi: tập trung các nguồn lực và bắn một phát đại bác chỉ khi được ngắm.
- Không bắn những phát đại bác không ngắm.
- Ngưng bắn những phát đạn nhỏ không trúng mục tiêu nào.

Nãy giờ chúng ta chỉ tập trung vào những phát đại bác không ngắm mà không trúng mục tiêu. Nhưng sẽ thế nào nếu một phát đại bác không ngắm lại trúng mục tiêu? Vì nếu sự đền bù lại có thể đủ lớn, có lẽ sự đánh cược lớn (của việc "không ngắm") cũng đáng để chịu rủi ro. Nhưng điều mỉa mai ở đây là, điều này còn nguy hiểm hơn một phát đại bác bị thất bại. Bạn hãy cứ tưởng tượng một người đặt một nửa gia tài của mình vào trò bài bạc may rủi ở sòng bạc và anh ta thắng cuộc, và rồi anh ta quyết định đặt toàn bộ gia tài của mình vào đó để rồi mất trắng.

Thực ra thì đôi khi, các công ty 10X cũng bắn những phát đại bác không ngắm và rồi thất bại. Nhưng họ xem các sai lầm như học phí đắt đỏ và không lặp lại điều đó nữa. Ngược lại, những công ty so sánh lại thường cố khôi phục thảm hoạ bằng cách…bắn thêm một quả đại bác không ngắm khác.

Trong thế giới bất ổn, nếu chỉ dựa vào những phân tích thông thường, bạn không thể biết được điều gì thực sự có hiệu quả. Bạn cần phải dựa vào sự đánh giá thực nghiệm. Hãy sáng tạo, nhưng xác thực các ý tưởng sáng tạo của bạn qua kinh nghiệm thực tiễn. Thậm chí bạn không cần bắn ra toàn đạn nhỏ, mà có thể học hỏi từ kinh nghiệm thực tiễn của người khác.

Tuy nhiên, sau khi đã bắn hàng loạt đạn nhỏ và có đủ sự đánh giá để bắn đại bác, bạn cần thực hiện quả đại bác ấy. Nếu chỉ bắn những phát đạn nhỏ mà không bao giờ tập trung vào một cược lớn hay một mục tiêu táo bạo, bạn sẽ chẳng bao giờ làm được điều gì vĩ đại.

Hãy lấy ví dụ của Apple thời Steve Jobs. Apple đã bắn hàng loạt phát đạn nhỏ, thiết kế máy chơi nhạc MP3, iTunes dành cho Mac, ra mắt một kho lưu trữ nhạc trực tuyến và thực hiện thương lượng với ngành công nghiệp âm nhạc để chào bán những bản nhạc riêng rẽ với giá 99 cent. Cuối cùng, Apple đã bắn ra một phát đại bác lớn, iTunes và iPod cho các máy tính không phải là Mac, ngay lập tức thị trường tiềm năng lên gần 20 lần.

5. Biết sợ hãi hữu ích: Dẫn đầu trên con đường tử thần

Những nhà lãnh đạo 10X luôn giả định hoàn cảnh có thể thay đổi bất ngờ, dữ dội và nhanh chóng. Bằng cách chuẩn bin trước, xây dựng những nguồn dự phòng, duy trì biên độ an toàn lớn "một cách vô lý", giới hạn rủi ro và mài giũa các nguyên tắc của mình trong thời điểm tốt lẫn xấu, họ xử lý các sự kiện đột ngột trên một vị thế mạnh mẽ và linh hoạt. Họ hiểu, một cách sâu sắc rằng:

Bạn chỉ có thể học hỏi từ những lỗi lầm nếu bạn đã “sống sót” qua những lỗi lầm đó.

Sự sợ hãi hữu ích 1: Thêm bình dưỡng khí trước khi cơn bão nổi lên

- Lý thuyết tài chính cho rằng các nhà lãnh đạo tích trữ tiền mặt trong công ty là những người vô trách nhiệm trong việc sử dụng vốn. Trong một thế giới ổn định, điều này có thể đúng; nhưng thế giới chẳng bao giờ ổn định, có thể tiên liệu hay an toàn cả.
- Thực tế thì các công ty 10X đem theo rất nhiều “bình dưỡng khí” dự phòng. Tỷ lệ tiền mặt so với tài sản của 10X cao gấp 3 đến 10 lần so với những công ty so sánh. Họ cẩn trọng hơn trong việc quản lý bảng cân đối kế toán của mình. Họ luôn cảnh giác cao độ với những điều nguy hiểm không thể lường trước.
- Lấy ví dụ như hãng hàng không Southwest. Vào ngày khủng bố 11/9, Southwest đã có 1 tỷ đô la tiền mặt trong tay và xếp hạng tín nhiệm cao nhất ngành. Với 30 năm luôn kiên định với nguyên tắc, không xao nhãng ngay trong những thời kỳ tốt, họ đã có sẵn một kế hoạch cho khủng hoảng, những công cụ hoạch định cho những bất ngờ về tài chính. Họ tạo ra một nền văn hóa với những con người mãnh liệt, chu đáo với mối quan hệ “chúng tôi sẽ chăm sóc lẫn nhau”. Nhờ đó, họ không phải hứng chịu như những hãng hàng không khác khi bị sự kiện khủng khiếp 11/9 tấn công.

Sự sợ hãi hữu ích thứ 2: Giới hạn rủi ro

- Những công ty 10X ít liều lĩnh chấp nhận rủi ro hơn các công ty so sánh. Hẳn nhiên là họ có mạo hiểm, nhưng họ giới hạn, kiểm soát, và tránh những rủi ro, đặc biệt là những loại rủi ro có thể tàn phá họ (Rủi ro tử thần), rủi ro nơi mà bất lợi tiềm năng lớn hơn ưu thế tiềm năng (Rủi ro bất xứng), hay rủi ro mà họ không thể kiểm soát.
- Họ luôn cảnh giác cao độ, nhận thức sớm hiểm nguy, ra những quyết định thận trọng và hành động hiệu quả.

Sự sợ hãi hữu ích 3: thu nhỏ, sau đó phóng to

- Các nhà lãnh đạo 10X toàn tâm toàn ý tập trung vào các mục tiêu của họ (phóng to) và cảnh giác cao độ về những thay đổi trong môi trường (thu nhỏ); họ thúc đẩy việc thực hiện hoàn hảo (phóng to) và điều chỉnh trước môi trường đang thay đổi.
- Tóm lại, tất cả chúng ta đều sẽ đối diện với những thời điểm khi màn trình diễn của mình quan trọng rất nhiều so với những thời điểm khác. Các 10X chuẩn bị cho những thời điểm đó, nhận ra những thời điểm đó, nắm lấy chúng, đảo ngược cuộc đời mình và thể hiện khả năng tốt nhất của mình trong những thời điểm đó.

6. SMaC

SmaC là viết tắt cho ***Specific*** (cụ thể), ***Methodical*** (có phương pháp) và ***Consistent*** (nhất quán).

SmaC là tập hợp các thực hành hoạt động có thể kéo dài, tạo ra được một công thức thành công có thể lặp đi lặp lại và nhất quán; nó rõ ràng và vững chắc, giúp cho toàn doanh nghiệp có thể thống nhất và sắp xếp các nỗ lực của mình, cho ra một hướng dẫn rõ ràng về những gì phải làm và không nên làm. Một công thức SmaC phản ảnh sự kiểm định thực nghiệm và hiểu rõ về những gì thực sự hiệu quả và tại sao.

John Wooden, huấn luyện viên đội bóng rổ UCLA vĩ đại, người tạo ra 10 đội vô địch trong 12 năm từ thập niên 60 đến thập niên 70, là một ví dụ điển hình cho tính nhất quán của Smac. Một vận động viên trong đội của ông đã nói “Đã có một cách để làm mọi thứ. Bạn có thể đưa những người đã chơi cho UCLA trong các năm 55, 65, 70 và 75 vào cùng một đội, và họ sẽ chơi được với nhau, ngay lập tức”. Wooden tiến hành những bài tập luyện của mình bằng bộ the huấn luyện 3×5, rất ít chỉnh sửa, trong suốt ba thập niên. Bài tập luyện sẽ bắt đầu và kết thúc đều đặn như một cái máy. Wooden diễn dịch tất cả thành một công thức chi tiết, đến tận cách các cầu thủ phải cột dây giày ra sao!

Tín điều quản lý hiện đại hô hào rằng doanh nghiệp phải xem xét việc cải tổ thường xuyên với quy mô lớn, rằng phải tạo sự thay đổi triệt để với chính mình, và rằng doanh nghiệp phải làm như thế trong toàn bộ quá trình hoạt động của mình. Tuy nhiên, trong một môi trường hỗn loạn, việc bạn liên tục thay đổi, cải tổ, lao vào thay đổi hình dạng, ứng phó với mọi thứ đập vào bạn sẽ khiến cho bạn trở nên tầm thường và dễ dàng bị giết hại. Thực tế thì, dấu ấn của sự tầm thường không phải là việc không sẵn sàng thay đổi; dấu ấn của sự tầm thường là sự không nhất quán kinh niên.

Các công ty 10X thay đổi công thức của họ ít hơn so với các công ty so sánh. Họ thực sự là những người bị ám ảnh và rất nỗ lực. Họ hoàn thành những mục tiêu lớn bằng cách bám sát theo cách cực kỳ có nguyên tắc với những gì họ biết là có hiệu quả, đồng thời lo lắng – và họ luôn luôn lo lắng – về những gì không còn hiệu quả nữa trong môi trường luôn luôn thay đổi. Khi tình hình thật sự đòi hỏi một sự thay đổi, họ đáp lại bằng cách chỉnh sửa công thức của mình.

Số lượng của các thay đổi vừa to lớn, vừa diễn ra nhanh chóng. Nếu chúng ta cố phản ứng với từng thay đổi bên ngoài, chúng ta sẽ nhanh chóng thấy bản thân trở nên bất lực. Hầu hết thay đổi chỉ là tín hiệu nhiễu và chẳng buộc chúng ta phải có bất kỳ thay đổi nào.

Thế nhưng có một số thay đổi buộc chúng ta phải điều chỉnh và tiến hóa, nếu không chúng ta phải đối mặt với sự kết thúc, thảm họa hoặc những cơ hội bị

bỏ qua. Một công ty vĩ đại phải phát triển công thức của mình, đồng thời vẫn giữ nguyên phần lớn công thức này.

Có hai loại giải pháp lành mạnh để chỉnh sửa công thức Smac

- Đối nội: thực thi sáng tạo theo kinh nghiệm, bắn những phát đạn nhỏ để khám phá những thực hành mới trước khi biến nó trở thành một phần của công thức.
- Đối ngoại: áp dụng nguyên tắc thu nhỏ để nhận định và đánh giá thay đổi ở môi trường, sau đó phóng to để thực hiện những chỉnh sửa cần thiết.

Ví dụ, Bill Gates có một cơ chế thu nhỏ của mình, mỗi năm dành hẳn một tuần đi nơi khác để tập trung đọc và suy nghĩ. Gates dành Tuần Suy Nghĩ vào tháng 4 năm 1994 cho vấn đề Internet. Ông tự đặt ra những câu hỏi “Có những sự kiện gì? Là thật hay chỉ là thổi phồng? Chúng ta có bị đe dọa hay không? Điều này có buộc phải có một thay đổi lớn hay không? Cuối cùng, ông kết luận Internet có đại diện cho một thay đổi cơ bản của môi trường và là một mối đe dọa nghiêm trọng; Microsoft sẽ phải cần hướng hoàn toàn vào một thế giới được kết nối.

Tuy hướng vào Internet là sự thay đổi lớn của Microsoft, hầu như công thức của họ vẫn được giữ nguyên vẹn. Họ không từ bỏ việc tập trung vào phần mềm, không từ bỏ giải pháp tung ra những sản phẩm chưa hoàn hảo rồi cải thiện chúng, không từ bỏ Windows và các ứng dụng, không từ bỏ thực hành những cuộc đấu khẩu nội bộ để tìm ra những ý tưởng tốt nhất.
Có thể thấy, các 10X từ chối việc lựa chọn giữa tính nhất quán và thay đổi; họ duy trì cả tính nhất quán và thay đổi, đồng thời cả hai thứ. Không có tổ chức nào có thể thành công ở mức cao nhất mà thiếu sự nhất quán; và cũng không tổ chức nào có thể thành công ở mức cao nhất mà không có sự tiến hoá hay thay đổi một cách hiệu quả.

Những người đem lại sự thay đổi đáng kể trên thế giới, có ảnh hưởng lớn nhất đến kinh tế và xã hội, lại là những người cực kỳ nhất quán. Họ nguyên tắc, họ sáng tạo, họ sợ hãi. Họ là Smac.

7. Kết quả của may rủi

Để xem xét ảnh hưởng của yếu tố may rủi, đầu tiên các tác giả đưa ra định nghĩa về các sự kiện may rủi. Một sự kiện may rủi phải bao gồm ba yếu tố:

- Diễn ra độc lập với hành vi của các nhân vật chính trong doanh nghiệp.
- Không thể tiên liệu trước.
- Dẫn tới một kết quả đáng kể tiềm ẩn (tốt hoặc xấu).

Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng, các công ty 10X không có nhiều sự kiện may mắn hơn những công ty so sánh, và các công ty so sánh cũng không gặp vận

rủi nhiều hơn các công ty 10X. Tương tự, các công ty 10X không có được nhiều may mắn sớm hơn, và các công ty so sánh không gặp xui rủi sớm nhiều hơn.

Sự khác biệt không phải ở bản thân may rủi, mà ở việc các công ty đã làm gì với sự may rủi mà họ gặp phải.

Trong tất cả những may rủi mà chúng ta có thể gặp, may rủi về con người – may rủi ở việc tìm đúng người cố vấn, đối tác, đồng đội, lãnh đạo, bạn bè – là một trong những điều quan trọng nhất.

Ai cũng gặp may rủi, tốt hoặc xấu, nhưng những người 10X biết nắm bắt và tận dụng may rủi của mình nhiều hơn những người khác.

Như Bill Gates, bạn thấy ông có những may mắn không thể tin được. Ông tình cờ sinh ra trong một gia đình thượng lưu đủ điều kiện cho ông vào trường tư. Ông tình cờ được sinh ra đúng thời điểm, sắp bước vào tuổi trưởng thành khi sự tiến bộ của các vi điện tử khiến cho máy tính cá nhân là điều không thể tránh khỏi; ra đời muộn hơn chỉ 5 năm là ông sẽ vụt mất thời khắc này. Và ông đã có hàng loạt các may mắn khác.

Thế nhưng, Gates không phải người duy nhất có được những may mắn đó. Hàng ngàn người cũng có được những may mắn như Gates. Nhưng không ai, trừ Gates, sẵn sàng cắt ngang những kế hoạch cuộc đời (và hầu như là không ngủ, nuốt vội thức ăn càng nhanh càng tốt để việc ăn uống không gây ảnh hưởng đến công việc) để lao mình vào việc viết BASIC cho Altair. Không ai dám chống lại cha mẹ, bỏ học để làm việc với Altair. Hàng ngàn người đã có thể làm tương tự những điều này như Gates, nhưng họ đã không làm.

Trái với các 10X, các công ty so sánh lại thường xuyên phí phạm may mắn. Khi đến lúc thực hiện trên vận may của mình, họ lại loạng choạng. Họ không thất bại do thiếu vận may, họ thất bại do thực thi kém.

Không chỉ thực thi tốt trong những lúc may mắn, các công ty 10X còn biết cách tỏa sáng khi liên tục bị tấn công bởi những vận rủi. Họ sử dụng khó khăn như là chất xúc tác để xoáy vào mục đích sâu hơn, cam kết lại các giá trị, tăng cường nguyên tắc, phản ứng với sự sáng tạo, và nâng cao nỗi sợ hãi hữu ích.

Có một sự bất đối xứng thú vị giữa vận may và vận rủi. Chỉ với một cơ may, cho dù có to tát thế nào, tự nó cũng không thể tạo ra một công ty vĩ đại. Nhưng ngược lại, chỉ cần một điều xúi quẩy cực kỳ đánh vào bạn trên Đường Tử Thần, hoặc một chuỗi kéo dài những sự kiện xui rủi tạo ra những hậu quả thê thảm, cũng có thể chấm dứt cuộc chinh phục.

Như đi nói, các 10X thực hành sợ hãi hữu ích, kết hợp với sáng tạo theo kinh nghiệm và kiên định với nguyên tắc, để tạo ra biên độ an toàn lớn. Nếu bạn

tham gia cuộc chơi đủ lâu, vận may có khuynh hướng quay lại, nhưng nếu bạn bị loại, bạn sẽ không bao giờ còn cơ hội để được may mắn nữa. Sự may rủi ưu ái tính bền bỉ, nhưng bạn chỉ có thể bền bỉ chỉ khi bạn sống sót.

Cốt lõi của việc "kiểm soát may rủi" bao gồm bốn yếu tố:

1. Nuôi dưỡng khả năng để thu nhỏ nhằm nhận biết được may rủi khi nó xảy ra.
2. Phát triển sự khôn ngoan để biết khi nào nên/không nên để may rủi cắt ngang những kế hoạch
3. Chuẩn bị kỹ càng đủ để chịu đựng hàng loạt những xui rủi không thể tránh.
4. Tạo ra một kết quả tích cực đối với may rủi – cả may và rủi – khi nó đến.

Phần kết: Vĩ đại do lựa chọn

Hãy xem lại chúng ta đang ở đâu:

- ***Hành vi của các 10X***: Các nhà lãnh đạo với nguyên tắc kiên định, sáng tạo theo kinh nghiệm, sợ hãi hữu ích và tham vọng cấp độ 5. Họ không bao giờ buông lơi khi có được may mắn, không bao giờ chìm đắm trong tuyệt vọng khi bị xui rủi tấn công. Họ liên tục thúc đẩy, dấn tới vì mục tiêu và nguyên tắc chung.
- ***Hành trình 20 dặm***: Khi các 10X có được cơ may, họ tóm lấy nó và xây dựng dựa vào nó, không chỉ vài ngày hay vài tuần, mà cho vài năm hay vài thập kỷ. Một 10X xây dựng văng hóa sao cho có thể đạt những kết quả cho dù gặp may mắn hay xui rủi, tạo một niềm tin sâu sắc rằng thành công rốt cục không phụ thuộc vào may rủi.
- ***Bắn đạn nhỏ, sau đó đến đại bác***: Mặc dù các 10X không "gây ra" sự xui rủi cho riêng mình, nhưng họ tăng cơ hội tình cờ phát hiện ra một điều gì đó hiệu quả bằng cách bắn nhiều phát đạn nhỏ. Bằng cách kết hợp tính sáng tạo với sự đánh giá theo kinh nghiệm, các 10X có thể bắn những phát đại bác lớn để có thể thành công tột đỉnh mà không lệ thuộc vào sự may rủi.
- ***Dẫn đầu trên Đường Tử thần***: Nhờ có nhiều bình dưỡng khí dự phòng (xây dựng các bước đệm và các biên an toàn), các 10X tự tạo cho mình nhiều lựa chọn để ứng phó lại may rủi. Bằng cách quản lý ba loại rủi ro – rủi Đường Tử thần, rủi ro bất xứng và rủi ro không thể kiểm soát – họ thu hẹp khả năng xảy ra của thảm họa dưới dạng vận rủi. Khả năng thu nhỏ, sau đó phóng to giúp họ nhận biết được may rủi và cân nhắc xem may rủi đó có xứng đáng cắt ngang những kế hoạch của họ hay không.
- ***Smac***: Hành vi Smac giảm thiểu các sai lầm có thể khiến cho các sự kiện xui rủi trầm trọng hơn. Chúng cũng làm tăng khả năng thực thi một cách xuất sắc khi một thời điểm may mắn xuất hiện. Công một công

thức Smac rõ ràng có thể giúp bạn quyết định có nên để một sự kiện may rủi cắt ngang những kế hoạch của bạn hay không và như thế nào.

Có thể thấy, thế giới đầy sự bất ổn không thể lường trước được, và chúng ta chỉ có thể kiểm soát một mảnh nhỏ bé những gì xảy ra với chúng ta. Nhưng ngay cả như vậy, chúng ta được tự do lựa chọn, được tự do trở nên vĩ đại nhờ sự lựa chọn.

Đòn kết thúc bán hàng, đòn quyết định

PHẦN 1 : PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG BÁN HÀNG THUYẾT PHỤC
Trở thành nhân viên bán hàng xuất sắc là công việc cần có nội lực. Công việc đó bắt đầu từ chính bạn. Thực tế khi bán hàng, không những chỉ biết thông tin về sản phẩm và các kỹ năng bán hàng mà phẩm chất cá nhân của bạn sẽ quyết định 80% thành công của cuộc bán hàng đó. Những yếu tố sau đây sẽ giúp bạn hoàn thiện hơn những phẩm chất cần có của một người bán hàng giỏi :
 Tinh thần vững vàng
- Sự khỏe mạnh về tinh thần đòi hỏi một chế độ bồi bổ tinh thần hợp lý. Tinh thần thoải mái, tâm trạng tốt thì doanh số bán hàng cũng tăng.
- Sự tự tin thể hiện sự trưởng thành trong việc yêu thích và tôn trọng bản thân. Càng đánh giá cao bản thân, bạn càng tự tin khi tiếp cận, giới thiệu sản phẩm và kết thúc bán hàng.
- Càng yêu thích bản thân bao nhiêu thì bạn lại càng yêu quý người khác bấy nhiêu, họ sẽ tin tưởng bạn và có nhiều khả năng mua hàng.
 Tự làm chủ cuộc đời
- Bạn chính là giám đốc của doanh nghiệp do chính bạn tạo nên và luôn chịu 100% trách nhiệm với mọi thứ họ làm ra cũng như kết quả của nó. Bạn tự đào tạo, phát triển và liên tục nâng cao các kỹ năng của mình.
 Say mê học hỏi
- Nếu công ty đưa ra các cơ hội đào tạo, bạn hãy chớp lấy ngay, vì đây là cơ hội để bạn học hỏi thêm được nhiều kỹ năng cho bản thân mình.
- Người chiến thắng uôn đưa ra giải pháp, tìm cách giải quyết vấn đề và thách thức mà họ phải đối mặt hằng ngày.
 Sẵn sàng làm việc chăm chỉ
- Người thành công luôn nói : “ Tôi không thông minh hơn người khác, nhưng luôn sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn họ”.
 Đừng lãng phí thời gian
- Hãy tận dụng thời gian của bạn để làm việc, không nên lãng phí nhiều thời gian vào việc đọc báo, nói chuyện, internet,… mà hãy nên đến sớm hơn một chút, làm việc chăm chỉ hơn một chút và ở lại muộn hơn một chút.
 Tham vọng và khát khao
- Tham vọng và khát khao là những phẩm chất cơ bản và là yếu tố sống còn để đạt được thành công.
 Xây dựng sự đồng cảm và thấu hiểu
- Sự đồng cảm là phẩm chất quan trọng để xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với mọi người. Bạn hãy đặt mình vào vị trí của họ, biết thông cảm, hiểu được hoàn cảnh cũng như nhu cầu của họ.
- Tham vọng, khát vọng thành công cùng với sự đồng cảm và thật lòng quan tâm đến quyền lợi của khách hàng chính là chìa khóa thành công trong bán hàng đỉnh cao.

- Những nhân viên bán hàng hàng đầu nghĩ đến việc sẽ bán hàng lần thứ hai và thứ ba cho khách hàng ngay trong lần bán đầu tiên. Hơn thế, họ đã nghĩ đến việc phục vụ vị khách này trong vòng 20 năm.

 Liên tục làm việc

- Những chuyên gia bán hàng hiểu rằng mỗi thành công nhỏ mà họ đạt được đều phải trả giá trước. Không thể có chuyện " Không làm mà lại có ăn". Thành công không bao giờ đến nhanh chóng và dễ dàng.

 Làm giàu chậm nhưng chắc

- Để thành công trong kinh doanh, hai phẩm chất cần có là kiên nhẫn và tầm nhìn xa. Những ai thiếu kiên nhẫn sẽ không thể thành công trong môi trường cạnh tranh.

 Tin tưởng bản thân và sản phẩm bạn bán

- Bạn càng tin tưởng vào sản phẩm và dịch vụ của mình thì bạn càng dễ dàng thuyết phục khách hàng tin vào điều đó. Khách hàng không bao giờ tin vào sản phẩm của bạn nhiều hơn bạn.

 Hãy làm những gì bạn yêu thích

- Khi dấn thân vào lĩnh vực kinh doanh này, chỉ đơn giản là bạn làm để kiếm sống. Nhưng khi việc kinh doanh đã ngấm vào máu, bạn sẽ có cuộc sống tuyệt vời.

 Giữ lời

- Người ta mua hàng của một người nào đó là vì họ tin tưởng vào anh ta. Từ "tin tưởng" được định nghĩa là "cảm thấy nhân viên bán hàng có thể thực hiện mọi cam kết và lời hứa của mình".

 Chọn đúng sản phẩm cho bạn

- Chọn một dịch vụ hoặc sản phẩm để bán cũng giống như khi bạn hẹn hò hoặc kết hôn. Bạn phải chọn đúng nếu không nó sẽ không mang lại hiệu quả.
- Để thành công trong bán hàng, bạn phải thật sự yêu thích sản phẩm và hứng thú với những điều sản phẩm có thể mang lại cho khách hàng.

 Ngưỡng mộ người thành đạt

- Hãy luôn ngưỡng mộ những người đứng đầu trong lĩnh vực của bạn. Hãy nói về họ một cách có tích cực, tôn trọng và coi họ là hình mẫu để phấn đấu.
- Khi ngưỡng mộ và tôn trọng những người thành đạt ấy, hãy ghi vào tiềm thức của chính bạn để có thể nói và làm theo họ một cách chính xác.

 Tự tin phớt lờ sự hoài nghi của khách hàng

- Người bán hàng chỉ đơn giản phớt lờ sự kiên quyết ban đầu của khách hàng, tiếp tục nói, đưa ra câu hỏi và lắng nghe. Cuối cùng sự kiên quyế đó sẽ bị phá bỏ và khách hàng sẽ quyết định mua.

 Thay đổi suy nghĩ, thay đổi cuộc đời

- Nếu muốn thay đổi hoặc hoàn thiện kỹ năng bán hàng hoặc cuộc sống cá nhân của bạn, bạn phải bắt đầu thay đổi từ chính thế giới nội tâm của mình.

 Nuôi dưỡng tinh thần

- Tất cả những chuyên gia bán hàng luôn dậy sớm và sẵn sang làm việc ngay lặp tức. Những người bình thường luôn thức giấc vào phút cuối, chạy loanh quanh và vội vã đến chỗ làm việc mà không kịp suy nghĩ hay chuẩn bị gì.
- Nếu người khác liên tục rèn luyện và nâng cao năng lực, còn bạn lại không thì bạn sẽ thua.

 Lắng nghe các chương trình bán hàng
- Khi tiếp tục nâng cao kiến thức bằng cách học qua đài, do liên tục phải thực hiện các cuộc bán hàng, bạn đã tự đặt mình vào vị trí phải nói và làm những gì người chiến thắng luôn làm trong các tình huống bán hàng.
 Những câu hỏi thần kỳ
- Người bán hàng trung bình thường đưa ra các câu hỏi : “Mình đã làm sai ở đâu?” thay vì tự hỏi : “Mình đã làm đúng những gì?”, và câu “Mình đã mắc những lỗi gì?” thì “Mình có thể làm gì để cải thiện vấn đề?”. Thay vì chú ý đến những gì mình làm tốt nhất, họ lại tập trung vào điều tệ nhất. Nếu cứ đắm chìm vào những sai lầm và thiếu sót, chắc chắn bạn sẽ còn lặp lại chúng.
 Sức mạnh của lời gợi ý
- “Bạn không thể bay cùng chim ưng nếu tiếp tục chung sống với lũ gà tây”. Hãy gần gũi những người sống tích cực và có mục đích, kết giao với những người thành công, ngưỡng mộ và muốn học hỏi.
- Không có thất bại nào trừ khi ngừng cố gắng, không có rào cản nào không thể vượt qua, ngoại trừ những yếu kém trong mục đích của bản thân chúng ta.
PHẦN 2 : YẾU TỐ TÂM LÝ TRONG KẾT THÚC BÁN HÀNG
- Chúng ta học được sự sáng suốt từ thất bại nhiều hơn từ thành công. Chúng ta thường khám phá ra điều gì hiệu quả bằng cách tìm ra những điều không hiệu quả và có lẽ những người chưa bao giờ sai lầm sẽ chẳng thể làm nên điều đó.
- Kết thúc bán hàng luôn là phần việc khó khăn nhất và là phần mà người bán hàng ghét nhất. Họ thường thực hiện một cách bất đắc dĩ. Họ bị tê liệt và mất kiểm soát trong quá trình khách hàng mua hàng.
- Phần kết giống như một cú bật trong đoạn cuối của cuộc trò chuyện giữa người bán và người mua. Bạn phải thiết lập một mối quan hệ thật tớ, xác định nhu cầu, trình bày về sản phẩm và xử lý từ chối. Sau đó, bạn có thể hoàn thành cuộc giao dịch và nhận đơn đặt hàng. Khi gần đến cú va chạm cuối cùng này, nhiệm vụ của bạn là khiến cho khách hàng bước qua giai đoạn này càng nhanh càng tốt.
 Sáu yêu cầu quan trọng khi kết thúc
- Bạn phải tích cực, nhiệt tình, háo hức khi kết thú. Tâm trạng phải dễ gây cảm hứng. Khi khách hàng thấy rõ bạn thật sự khao khát thực hiện việc bán hàng thì khát khao đó sẽ tác động tích cực lên hành vi của họ.
- Nắm rõ yêu cầu của khách hàng. Bằng cách đặc câu hỏi và lắng nghe, bạn sẽ biết chính xác điều khách hàng muốn và cần từ sản phẩm của bạn.
- Khách hàng phải hiểu đề nghị của bạn và các giá trị họ nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.
- Khách hàng phải tin tưởng và yên tâm về bạn. Hơn nữa, khách hàng phải đặt niềm tin vào công ty bạn và họ sẽ hứa hẹn với bạn.
- Khách hàng phải mong muốn được hưởng lợi từ lời đề nghị của bạn. Họ phải muốn thứ bạn bán. Thật vô ích khi cố gắng kết thúc bán hàng nếu khách hàng không thật sự thích thú những lợi ích mà sản phẩm và dịch vụ của bạn mang lại.
- Sản phẩm phải phù hợp với khách hàng, lý tưởng cho nhu cầu của họ và họ

đủ khả năng chi trả. Phải cho khách hàng thấy sản phẩm hoặc dịch vụ này là lựa chọn xác đáng của họ tại thời điểm đó.
Sau khi đặt câu hỏi, bạn phải hoàn toàn im lặng. Đừng nói một từ nào. Hãy để im lặng ngự trí nếu cần vì người nào bắt đầu trước người đó sẽ thua.
 Tránh áp lực
Có 4 yếu tố bạn cần cân nhắc trước khi đưa ra câu hỏi để kết thúc bán hàng:
- Thứ nhất, khách hàng phải muốn sản phẩm đó
- Thứ hai khách hàng phải cần sản phẩm đó
- Thứ ba khách hàng phải đủ khả năng chi trả
- Thứ tư khách hàng có thể sử dụng và hưởng toàn bộ giá trị từ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.
 Nhận ra dấu hiệu mua hàng
- Khách hàng thường đưa ra một vài dấu hiệu thông thường chứng tỏ họ sắp đưa ra quyết định. Hãy thư giãn và nắm bắt các dấu hiệu đó khi chúng xuất hiện. Những dấu hiệu này cho bạn biết đã đến lúc đưa ra câu hỏi kết thúc bán hàng.
- Nếu bạn đang nói chuyện với khách hàng mà người đó bắt đầu gãi cằm, hãy ngừng nói. Vì khi ấy người đó đang suy nghĩ và không lắng nghe bạn.
 Tại sao việc kết thúc lại khó khăn
Kết thúc bán hàng luôn là phần khó khăn và căng thẳng nhất vì một vài lý do :
- Lý do thứ nhất là tâm lý sợ bị từ chối của người bán hàng. Từ nhỏ chúng ta đã luôn nhạy cảm với cách người khác đối xử với mình, đặc biệt là sự đồng ý hay từ chối của họ.
- Lý do thứ hai là sợ thất bại, sợ rằng mình đã cố gắng mà vẫn không thành công.
Chỉ khi vượt qua hai nỗi sợ này, bạn mới nhận thấy năng lực thực sự của mình trong cả việc bán hàng lẫn các lĩnh vực khác.
 Vượt qua sợ hãi
- Dũng cảm và hèn nhát đều chỉ là thói quen. Bạn sẽ dũng cảm hơn nếu đương đầu với nỗi sợ hãy thay vì trốn tránh nó.
- Khi gặp một khách hàng mới, bạn phải hiểu rằng họ từng trãi qua những khó khăn và thách thức trong các vụ mua bán. Bạn không chỉ phải kích thích họ ham muốn mua sản phẩm của bạn mà còn phải vượt qua tất cả nỗi sợ hãi của họ do những lần đưa ra quyết định sai lầm.
 Tạo sự thoải mái cho khách hàng
- Để một khách hàng thay đổi sản phẩm hoặc dịch vụ này sang sản phẩm, dịch vụ khác, bạn phải tập trung vào những ích lợi bổ sung sẽ khiến họ hài lòng. Sức hấp dẫn từ các lợi ích sẽ đủ lớn để khiến khách hàng chấp nhận thay đổi.
 Khách hàng luôn đúng
- Thay vì tranh luận về giá cả hay chất lượng, hãy tìm cách hóa giải sự lo ngại của khách hàng. Hãy đáp lại lời từ chối của khách hàng sao cho họ thấy hài lòng. Chỉ cho họ thấy họ không phải lo lắng về những điều họ cho là thách thức.
- Nhưng khi có người khác khen ngợi sản phẩm đó, đặc biệt là khi họ viết ra, thì đó là một lời khen có giá trị. Bức thư khen ngợi của người thứ ba là

phương pháp hiệu quả để thuyết phục mọi người về lợi ích và giá trị của sản phẩm bạn bán.
 Giữ ý kiến cho riêng bạn
- Dù bạn hiểu rõ vấn đề đó và khách hàng muốn nói về nó thì cũng hãy giữ thái độ trung lập. Bạn có thể gật đầu tán thành với khách hàng nhưng đừng đỗ thêm dầu vào lửa bằng các bình luận của mình.
 Luôn khen ngợi
- Tập trung vào việc quảng bá giá trị và lợi ích của sản phẩm, dịch vụ mà bạn bán nhưng không được nói gì không hay về sản phẩm của đối thủ.
 Đừng hứa hão
- Tránh hứa những điều mà sản phẩm, dịch vụ bạn không thể thực hiện được.
 Không nản lòng
- Để thành công, bạn phải có năng lượng. Bạn phải thật sự muốn kết thúc bán hàng và thật sự yêu thích công việc. Bạn phải cảm nhận mạnh mẽ rằng sản phẩm bạn bán mang lại rất nhiều lợi ích cho khách hàng.
 Khách hàng là trên hết
- Luôn đặt những lợi ích của khách hàng lên trên những món tiền lời mà bạn mong có được.
- Có rất nhiều khách hàng, nhưng không phải tất cả đều là khách hàng của bạn.
- Nếu bạn cảm thấy giữa mình và khách hàng có sự khác biệt, thì cũng đừng nghiêm trọng hóa vấn đề. Nếu thấy đây là một khách hàng tiềm năng, hãy giữ lại cho công ty.
- Hãy đặt cái tôi cá nhân sang một bên. Tập trung giúp đỡ khách hàng giải quyết các vấn đề hoặc đáp ứng nhu cầu của họ bằng cách tìm người thích hợp. Đó chính là dấu hiệu đặc trưng của một người bán hàng chuyên nghiệp.
PHẦN 3 : XỬ LÝ LỜI TỪ CHỐI
- Hãy lập danh sách mọi lời từ chối một khách hàng có thể đưa ra. Viết những câu hỏi, lời chỉ trích, phàn nàn bạn từng nhận. Khi lập xong, hãy xếp chúng theo thứ tự. Lời từ chối nào nạn hay gặp nhất? Câu nào là trở ngại lớn nhất đối với việc bán hàng thành công của bạn?
- Một trong những biện pháp xử lý lời từ chối hiệu quả nhất là đưa ra những lá thư khen ngợi từ các khách hàng hài lòng – những khách hàng đã từng từ chối. Một bức thư thân thiện tháo gỡ những thắc mắc chính của khách hàng là biện pháp hiệu quả nhất để loại bỏ hoàn toàn lời từ chối.
- Một cách xử lý khác là coi lời từ chối như việc khách hàng yêu cầu bạn tìm giải pháp cho vấn đề. Nếu khách hàng nói : “Tôi không đủ khả năng chi trả”, hãy nghĩ khách hàng đó nói rằng : “Hãy cho tôi thấy lý do chính đáng để chi khoản tiền này”, khi khách hàng nói : “Tôi phải bàn lại”, bạn hãy hình dung : “Hãy cho tôi lý do hợp lý để mua sản phẩm này, tôi sẽ không cần hỏi ý kiến ai nữa”.
- Hãy cư xử nhẹ nhàng, nhã nhặn và tôn trọng trước mọi lời từ chối. Không quá xúc động và thật tinh ý. Thậm chí, nếu bị từ chối cả nghìn lần, hãy luôn đáp lại như thể đó là lời nhận xét có giá trị cho đề nghị của bạn.
- Cái khách hàng muốn không phải là giá thấp nhất nếu sản phẩm đó cũng tương tự các sản phẩm khác. Họ muốn mức giá hợp lý, mức giá tốt, công

bằng nhất nhưng không phải là giá thấp nhất.
PHẦN 4 : NẮM VỮNG THỦ THUẬT KẾT THÚC [I]
- Điều tuyệt vời nhất trên thế giới này không thật sự nằm ở nơi chúng ta đang đứng mà ở hướng chúng ta đang đi.
- Một kỹ năng kết thúc tốt nhất bạn có thể học được là kết thúc mắt xích, hay còn gọi là kết thúc từng phần hay kết thúc tự động. Kỹ năng này gồm một chuỗi câu hỏi, câu trước dẫn đến câu sau và tất cả đều đòi hỏi câu trả lời “có”.
- Nếu khi bắt đầu bài giới thiệu, bạn có thể đưa ra 6 câu hỏi với câu trả lời “có”, rất khó để khách hàng có thể từ chối về sau.
- Nếu bạn đang tiếp thị một dịch vụ hãy hỏi: “ Tại sao anh/chị không dùng thử dịch vụ của chúng tôi?”. Khi gặp cụm từ “ chúng tôi” vào câu hỏi này, điều đó ám chỉ rằng toàn bộ tổ chức của bạn sẽ giang rộng vòng tay với khách hàng và làm việc hết sức mình để người sử dụng cảm thấy hài lòng.
- Thuyết phục khách hàng rằng giá trị của sản phẩm lớn hơn nhiều so với chi phí, rằng lợi ích của họ nhận được lớn hơn nhiều so với mức giá bạn đưa ra.
- Khách hàng không có cơ sở về giá để so với mức giá bạn đưa ra, không có khái niệm về những gì họ sẽ nhận được khi bỏ ra khoản tiền đó. Khi bạn chào giá, nói mức giá trước khi giới thiệu về giá trị hay lợi ích bù đắp cho mức giá đó, khách hàng sẽ không có lựa chọn nào khác ngoài việc than phiền rằng mức giá đó quá cao.
- Bạn cần phải kích thích tham muốn mua hàng bằng cách nhấn mạnh vào kết quả và lợi ích của sản phẩm. Bạn không thể gia tăng ham muốn mua hàng của khách hàng bằng cách tranh luận về giá cả.
- Để hạn chế nhạy cảm về giá, bạn phải liên tục nhấn mạnh vào giá trị khách hàng nhận được thay vì số tiền họ phải trả. Nói về lợi ích, công dụng mà sản phẩm mang lại cho người sử dụng thay vì chi phí của sản phẩm.
- Đừng bao giờ quên, trong mắt của người mua, xác nhận hay khẳng định của người bán không phải là bằng chứng thuyết phục. Chỉ vì bạn nói điều đó đúng không có nghĩa là điều đó đúng theo quan điểm của khách hàng.
- Mức giá bạn đưa ra không cách xa khả năng chi trả của khách hàng nhiều lắm. Vụ mua bán nằm trong tầm tay của bạn. Nhưng bạn phải biết được con số khách hàng đang nghĩ đến. Thông thường, khách hàng sẽ không trả cao hơn con số họ đã đưa ra. Nhiệm vụ của bạn là tìm ra con số đó.
PHẦN 5 : NẮM VỮNG THỦ THUẬT KẾT THÚC [II]
- Trong bán hàng, bạn phải khai thác khác hàng tiềm năng, xác định nhu cầu, đưa ra các giải pháp và xử lý lời từ chối. Đây chính là phần phát động qua trình bán hàng. Nhưng chỉ khi mời được khách hàng đặt hàng và kết thúc bán hàng bạn mới thật sự kiếm được tiền.
- Khi áp lực mua hàng đã được giải tỏa bằng cách hướng khách hàng tập trung vào vấn đề phụ, hãy tiếp tục nói về các chi tiết khác.
- Kết thúc lựa chọn cũng giúp khách hàng vượt qua áp lực khi đưa ra quyết định mua hàng. Bạn có thể vận dụng thủ thuật này theo nhiều cách. Phương pháp này cho phép khách hàng lựa chọn cái này với cái khác,thay vì lựa chọn giữa cái này và không gì cả.
- Ưu điểm của kiểu kết thúc mặc định là nó cho phép bạn kiểm soát giao dịch. Khi bạn nói: “ Vậy bước tiếp theo là…”, rồi trình bày kế hoạch hành động,

khách hàng chỉ có hai lựa chọn: Một là nghe bạn, hai là đưa ra lời từ chối khác.
- Khi chuẩn bị kết thúc, bạn phải biết chính xác mình sắp làm gì và chuyển qua khâu kết thúc chính xác và nhanh gọn như cách bạn sang số khi lái xe.
- Mọi người không biết họ cần một sản phẩm hay dịch vụ như thế nào cho đến khi bạn ám chỉ rằng họ có thể không mua được sản phẩm đó. Đôi khi, chỉ đến lúc bạn cảnh báo sẽ mang sản phẩm đi, khách hàng mới mạnh dạn quyết định.
- Nếu bạn mô tả đầy đủ lợi ích, công dụng, ham muốn mua hàng của khách hàng sẽ tăng lên và sẽ chạm đến ngưỡng mà khách hàng phải tự thốt lên : "Tôi sẽ lấy cái này. Bao lâu thì tôi nhận được hàng?"
- Khi chào bán một sản phẩm hay dịch vụ mà chắc chắn sẽ làm khách hàng hài lòng, hãy để họ dùng thử.
- "Khi muốn đưa ra quyết định, Ben Franklin thường lấy một mẫu giấy và ông kẻ một đường ở giữa. Ở một bên, ông viết tất cả lý lẽ ủng hộ quyết định của ông, còn ở bên kia ông liệt kê tất cả lý do phản đối".
- Sức mạnh của kỹ năng kết thúc sử dụng đơn đặt hàng thật đơn giản. Càng cung cấp cho bạn nhiều thông tin và để bạn viết vào đơn đặt hàng, khách hàng càng quan tâm đến việc mua sản phẩm hoặc dịch vụ khi giao dịch kết thúc.
- Một hình thức biến tấu khác của kỹ năng kết thúc sử dụng đơn đặt hàng khác là kết thúc với câu trả lời phủ định, bạn đưa ra tất cả câu hỏi hợp lý để hiểu được nhu cầu của khách hàng.
- Với cách kết thúc bằng cách kể câu chuyện liên quan, bạn kích thích não phải của khách hàng bằng cách kể câu chuyện về một khách hàng nào đó đã mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ và thấy hài lòng. Bất cứ khi nào khách hàng nghe chuyện về một khách hàng hài lòng, họ rất muốn được ở vị trí của người kia, sử dụng sản phẩm của bạn và thu được kết quả tương tự. Đây là điều bạn cần nhớ.
- Để thuyết phục khách hàng mua hàng ngay, bạn phải đưa ra lý do hay động cơ để ra quyết định ngay. Bạn có thể nói đây là sản phNm cuối cùng hoặc bạn sắp tăng giá vào ngày mai, hoặc hôm nay là hạn chót để tham dự thưởng và nếu khách hàng mua hôm nay, bạn sẽ ưu đãi đặc biệt cho họ. Đây chính là lý do tại sao bạn có thể khiến khách hàng mua hàng ngay.
- Bằng việc hứa sẽ giúp họ có được thoả thuận mua hàng có lợi nhất, sau khi đi khảo giá, bạn gần như đã buộc khách hàng trở lại gặp bạn trước khi quyết định.
- Một khách hàng được giới thiệu có gía trị gấp từ mười đến 15 lần một cuộc chào hàng cho hách hàng mới. Khi nhờ khách hàng giới thiệu khách hàng mới, bằng cách này trước khi cuộc mua bán bắt đầu, bạn dễ dàng có được điều bạn muốn. Nhưng nếu yêu cầu điều này sau khi kết thúc phần giới thiệu sản phẩm, khách hàng sẽ cảm thấy họ phải cho bạn biết tên hai hoặc ba người khác dù họ có mua sản phẩm này hay không. Nhiệm vụ của bạn là phải hỏi.
- Nếu bạn bán được hàng cho khách hàng qua giới thiệu, hãy gửi một món quà cho người đã giới thiệu khách hàng. Nếu bạn kiếm được một khoản hoa

hồng từ việc bán hàng cho người được giới thiệu, hãy gửi một giỏ hoa quả với tấm thiệp cảm ơn vì đã giúp bạn bán được hàng.
- Nếu khách hàng không phàn nàn, có nghĩa là họ không hài lòng vì lý do nào đó. Lý do họ nói: “Ổn cả,” là vì họ không muốn tranh cãi.
- Khi đến thăm khách hàng, hãy hỏi: “ Chúng tôi có thể làm gì để cải thiện dịch vụ của chúng tôi cung cấp cho ông trong thời gian tới?” Bất cứ khi nào bạn nói đến dịch vụ, chất lượng lý tưởng trogn tương lai, họ cũng sẽ cho bạn biết 1 số điều bạn có thể làm để nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty mình. Khi đã có được ý kiến góp ý, hãy hứa sẽ khắc phục ngay.
PHẦN 6 : GẤP ĐÔI NĂNG SUẤT – GẤP ĐÔI THU NHẬP
- Người bán hàng hàng đầu đánh giá thu nhập của họ theo số tiền kiếm được mỗi giờ, và họ quyết tâm làm cho mỗi giờ điều phải sinh lời.
- Khi làm việc và hưởng lương cố định, bạn sẽ nhận được mức lương như nhau miễn là bạn chứng tỏ năng lực tại nơi làm việc. Nhưng người bán hàng thì khác. Nhân viên bán hàng chỉ được trả lương theo kết quả lao động. Như người đi săn vẫn nói : “Bạn chỉ được ăn con mồi bạn săn được”.
- Trong bán hàng, dù sản phẩm là gì, chỉ có ba hoạt động giúp bạn kiếm được tiền công theo giờ mong muốn đó là khai thác khách hàng tiềm năng, giới thiệu sản phẩm và kết thúc mua bán.
- Các đơn giản nhất giúp bạn tăng gấp đôi thu nhập là tăng gấp đôi lượng thời gian khai thác khách hàng, giới thiệu sản phNm và kết thúc vụ mua bán, tức là tăng gấp đôi thời gian gặp mặt trực tiếp với khách hàng tiềm năng.
- Từ bỏ thói quen ăn trưa với đồng nghiệp. Việc này rất lãng phí thời gian và kéo bạn ra khỏi những hoạt động bán hàng chính của bạn.
- Sự thật là mọi người không nghĩ về lời đề nghị của bạn. Họ sẽ quên ngay khi bạn bước ra khỏi nhà. Khi bạn quay lại, họ không biết bạn đang nói về cái gì hay tại sao họ lại thấy hứng thú với sản phẩm đó trong lần gặp đầu tiên.
- Hiểu rõ về sản phẩm của mình là nền tảng tạo nên sự thành công trong bán hàng.Những chuyên gia bán hàng xuất sắc có thói quen nhớ mọi thông số kỹ thuật về sản phẩm. Nếu họ đánh mất tất cả các giới thiệu hay thông tin bán hàng, họ vẫn có thể giới thiệu sản phẩm rất lôi cuốn, sử dụng trí nhớ của mình.
- Những chuyên gia bán hàng xuất sắc dành nhiều thời gian để nghiên cứu cẩn thận mọi chi tiết về sản phẩm hay dịch vụ. Họ xem lại nhiều lần rồi ghi chú. Họ quyết định rằng mình phải trả lời đầy đủ và thông minh mọi câu hỏi của khách hàng.
- Gọi điện và xác nhận cuộc hẹn sẽ giúp bạn làm việc chuyên nghiệp hơn, nhắc khách hàng nhớ về cuộc hẹn và khơi dậy sự tò mò hay chuẩn bị tâm lý trước. Việc này cũng sẽ nhắc khách hàng sắp xếp lịch và dành thời gian cho bạn.
- Bạn có thể sắp xếp công việc bán hàng và tăng thu nhập bằng cách sắp xếp hợp lý lịch hẹn gặp khách hàng. Giảm bớt thời gian qua lại của hai địa điểm cách xa nhau tăng thời gian nói chuyện trực tiếp với khách hàng tìm năng.
- Quy tắc cơ bản trong bán hàng là cố gắng chuẩn bị tốt khoảng 80% rồi bắt tay vào làm phát triển đủ kỹ năng và hiểu biết vừa đủ về sản phẩm để bắt đầu trở thành người dẫn đầu. “Cách thức sử dụng thời gian tệ hại nhất là làm rất

tốt
những việc không cần thiết.”
- Bạn có thể tăng khả năng tập trung và chú ý bằng cách ghi chép khi khách hàng nói. Khi luyện tập các kỹ năng như ngả người về phía trước, dừng lại và hỏi những chỗ chưa được rõ, bạn sẽ chú ý hơn, nắm bắt nhanh hơn những gì khách hàng đang nói và quan trọng hơn là hiểu được hàm lý ẩn chứa trong lời họ nói.
- So với một con ngựa đua, bạn có giá trị bao nhiêu? Giống như khi bạn mua một con ngựa đua đắt tiền bằng loại thức ăn bổ dưỡng nhất bạn cũng phải tự bồi bổ cho mình bằng loại thực phẩm tốt nhất.
- Thành công trong bán hàng bắt nguồn từ sự háo hức muốn gặp khách hàng mới. Khi nhận thấy sự thành công trong bán hàng có thể giúp bạn đạt được các mục tiêu khác, cho bạn và gia đình, tham vọng của bạn sẽ đạt đến ngưỡng không gì có thể cản nổi. Tham vọng là một điều kỳ diệu.
- Thời gian hợp lý nhất để gặp khách hàng quan trọng là trước và sau giờ làm việc. Điều này đặc biệt đúng với các doanh nhân hay chủ doanh nghiệp thành công. Lý do khiến họ trở thành người dẫn đầu là vì họ làm việc sớm hơn và về muộn hơn.
- Hãy áp dụng quy tắc 80/20 trong mọi việc. Dành 80% thời gian để khai thác khách hàng cho đến khi bạn có nhiều việc đến mức không còn thời gian để gặp thêm khách hàng nào. Sau đó dành 80% thời gian để gặp 20% khách hàng có thể chiếm đến 80% công việc của bạn, các khách hàng đó mua nhiều hàng nhất cho bạn.
- Khi bạn quyết tâm dành thời gian nghĩ giải lao để làm việc gì đó hữu ích, bạn sẽ nhanh chống bổ sung thêm một tháng lương vào thu nhập của mình.
- Dành nhiều thời gian suy nghĩ cẩn thận và lên kế hoạch cho các hoạt động bán hàng, bạn càng làm việc hiệu quả hơn và bán được nhiều hàng hơn.
- Khi bạn quyết tâm dành thời gian nghĩ giải lao để làm việc gì đó hữu ích, bạn sẽ nhanh chống bổ sung them 1 tháng lương vào thu nhập của mình.
- Khi lập kế hoạch chiến lược cho các công ty, tập đoàn, chúng tôi thường tập trung cải thiện tiêu chuẩn về doanh lợi trên vốn đầu tư. Đó là số tiền lời chủ sở hữu công ty thu được từ khoản tiền đầu tư vào kinh doanh. Đây là tiêu chuẩn đánh giá chính để lập kế hoạch chiến lược và xác định hiệu quả kinh doanh.
- Khả năng bán hàng tốt giúp bạn dẫn đầu trên phương diện triển vọng tài chính. Xác suất bạn đạt được độc lập về tài chính, thậm chí trở thành triệu phú sẽ cao hơn nhờ kỹ năng bán hàng giỏi. Không có giới hạn nào đối với những thứ bạn có khả năng đạt được ngoại trừ giới hạn trong suy nghĩ của chính bạn.

Người bán hàng một phút

Với nội dung được chắt lọc từ những kiến thức chuyên môn, những kinh nghiệm thực tế quý báu của các nhân viên bán hàng thành công cũng như các vị quản lý điều hành cấp cao trong lĩnh vực tiếp thị và bán hàng của hơn một trăm tập đoàn lớn thuộc các ngành nghề khác nhau, “Người bán hàng một phút” thật sự là bản hướng dẫn mạch lạc, dễ hiểu và vô cùng hiệu quả cho chính bạn và cả những khách hàng của bạn, đưa bạn đến thành công cả về mặt tài chính lẫn phát triển phong cách chuyên nghiệp.
Ý nghĩa của biểu tượng “Người bán hàng một phút” là để nhắc họ luôn dành ra một phút mỗi ngày để nhìn lại và ghi nhớ rằng mỗi khách hàng là một cá thể với những sở thích và tính cách rất riêng....

1. Quá trình tìm kiếm bí quyết
- Công việc của một người bán hàng là phải có đủ sự nhanh nhạy và thông minh để buộc người khác làm điều mà họ không mong muốn – đó là mua hàng. Và dường như những nhân viên bán hàng giỏi nhất chính là những người biết cách làm được điều này, bằng cách :
+ Phải có được nhiều khách hàng càng tốt
+ Phải thường xuyên chủ động giao thiệp với mọi người để mở rộng các mối quan hệ
+ Thực hiện nhiều cuộc gọi hơn so với số lượng đặt ra
2. Câu chuyện về “Người Bán Hàng Một Phút”
- Người bán hàng luôn nhớ mục tiêu của mình là tăng thêm doanh thu, tức đem lại thu nhập cho bản thân, nhưng cũng phải đem lại giá trị thực sự cho người mua.
- Mục đích bán hàng là giúp khách hàng của mình hài lòng về những sản phẩm mà họ đã mua và hài lòng về bản thân họ.
- Khi “ Bán Hàng Có Mục Đích”, bạn sẽ không thấy căng thẳng nữa, vì bạn không phải cố gắng ép buộc mọi người làm điều mà họ không muốn.
λ Những phút then chốt trước khi bán hàng :
+ Bạn hãy đặt mình vào vị trí khách hàng để hiểu rõ những nhu cầu thật sự của họ.
+ Bạn phải luôn tìm hiểu và nắm rõ những ưu điểm của dịch vụ, sản phẩm hay ý tưởng mà bạn sắp bán.
+ Nhìn thấy trước được những lợi ích mà sản phẩm của mình mang lại cho khách hàng, nhìn thấy những sự hài lòng của họ về sản phẩm và sự tự hào của bản thân họ khi tìm được sản phẩm đáng tin cậy.
λ Những phút then chốt trong khi bán hàng :
+ Khi bán hàng, bạn phải luôn đặt mình vào vị trí người mua hàng.
+ Thường xuyên đặt những câu hỏi “ Có” và “ Cần” để tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.
+ Sự khác biệt của việc đặt ra những câu hỏi ấy chính là tìm ra vấn đề cần giải quyết của khách hàng.
+ Giúp khách hàng nhận ra mối liên hệ giữa sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng

của tôi với mong muốn của họ.
+ Khách hàng của bạn sẽ đồng ý mua hàng của bạn khi nhận ra rằng sản phẩm đó mang lại lợi ích tốt nhất cho họ.
λ Những phút then chốt sau khi bán hàng :
+ Luôn giữ liên lạc với khách hàng sau khi bán được hàng để đam bảo rằng họ hài lòng với món hàng đã mua và với quyết định mua hàng của họ.
+ Nếu họ không hài lòng, bạn hãy tận dụng cơ hội này để giúp họ khắc phục sự cố đó.
+ Nếu họ hài lòng, bạn hãy cảm ơn họ và thể hiện sự quan tâm của mình bằng hình thức quà tặng nhằm tạo thêm giá trị gia tăng cho sản phẩm của mình.
+ Qua đó, bạn có thể nhờ họ giới thiệu thêm những người đang cần đến sản phẩm của bạn
3. Tự quản lý công việc bán hàng
- Khi một người nhận thấy rằng họ đang làm việc vì bản thân họ và không kiểm soát liên tục thì họ dễ dàng toàn tâm toàn ý với công việc hơn.
- Tự quản lý công việc bán hàng giúp bạn phát hiện khả năng thực sự của mình, và sau đó đem đến cho tôi niềm vui khi nhận ra bản thân ngày càng tiến bộ.
- Để giúp nhân viên của mình hài lòng về bản thân, chúng ta có áp dụng ba bí quyết quản lý :
+ Thiết lập mục tiêu một phút
+ Dành ra một phút khen ngợi
+ Thực hiện một phút khiển trách khi cần thiết
4. Tìm hiểu mục tiêu một phút
- Điều cần thiết là hãy làm cách nào đó để tạo cảm giác rằng mình đã đạt được mục tiêu đặt ra.
- Tập trung vào những mục tiêu chính, tức là 20% những công việc có thể đem lại 80% thành quả cuối cùng.
- Viết ra giấy những mục tiêu cần đạt được.
- Thường xuyên dành ra một phút để ôn lại những mục tiêu của mình.
- Thỉnh thoảng nên kiểm tra sự tương quan giữa mục tiêu và hành vi thực hiện để đảm bảo hành vi luôn hướng đến mục tiêu.
5. Một phút khen ngợi bản thân
- Nhận ra mình đang làm những việc đúng.
- Áp dụng nguyên tắc “Một Phút Khen Ngợi” ngay khi đã làm được những điều gần đúng – không nhất thiết phải đợi cho đến khi hoàn tất mỹ mãn một công việc.
- Tán dương những hành động đúng đắn của bản thân.
- Khen ngợi bản thân vì đã làm đúng.
- Tự cảm nhận cảm giác hài lòng về bản thân.
- Tự nhủ với bản thân rằng phải thường xuyên thực hiện “Một Phút Khen Ngợi”, vì điều này giúp mình tự tin hơn.
6. Một phút khiển trách bản thân
- Nhận ra rằng mình hoàn toàn có thể có những hành vi giúp bản thân làm việc tốt hơn và ít căng thẳng hơn.

- Phê phán những hành vi của bản thân ngay khi cảm thấy không hài lòng về hành vi đó.
- Tự chiêm nghiệm để cảm nhận những cảm xúc về hành vi chưa đúng đó.
- Luôn nhớ rằng bản thân tôi hoàn toàn tách biệt với hành vi chưa đúng của tôi.
- Tự nhủ rằng dù không hài lòng về những hành vi chưa đúng của tôi, nhưng tôi vẫn tự hào về bản thân tôi.
- Quyết tâm sẽ thay đổi những hành vi chưa đúng đó.
- Tự nhủ rằng sau khi đã khiển trách bản thân xong, tôi sẽ không nghĩ về điều này nữa.

7. Gặp lại người bán hàng một phút

- Với một tinh thần vững vàng, ta sẽ tiếp tục tiến hành những cuộc gặp gỡ với những khách hàng tiếp theo trong sự hứng khởi và niềm tự tin trọn vẹn. Sự tự tin đó sẽ tạo cho khách hàng có niềm tin để dễ dàng hợp tác với ta.

+ Thứ nhất “Mục Tiêu Một Phút” làm giảm bớt sự lo lắng, một trong những nguy cơ gây căng thẳng hàng đầu. Khi cảm nhận rằng mình đã đạt được mục tiêu một cách thoải mái và tự tin thì ta đã loại bỏ được những bất ổn đó.
+ Thứ hai “Một Phút Khen Ngợi” – tự nhìn thấy bản thân đang làm đúng – giúp giảm đi những căng thẳng vì nó làm giảm đi sự mệt mỏi, tiếp thêm năng lượng, sức mạnh cho bản thân mình.
+ Thứ 3 “ Một Phút Khiển Trách” giúp chúng ta bán hàng tốt hơn với ít áp lực hơn vì nó giúp ta từ bỏ những hành vi gây trở ngại cho bản thân.

8. “Người Bán Hàng Một Phút” mới

- Giúp người khác có được cảm giác mà họ mong muốn.
- Bán hàng cho khách hàng :

+ Đặt mình vào vị trí khách hàng để hiểu rõ những nhu cầu thật sự của họ.
+ Luôn tìm hiểu những ưu điểm của những món hàng mình sắp bán.
+ Nhìn thấy được những lợi ích mà món hàng mang lại cho khách hàng cũng như sự hài lòng của khách hàng về sản phẩm đã mua.
+ Thường xuyên đặt những câu hỏi “ Có” và “ Cần” để tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.
+ Sự khác biệt của việc đặt ra những câu hỏi ấy chính là tìm ra vấn đề cần giải quyết của khách hàng.
+ Giúp khách hàng nhận ra mối liên hệ giữa sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng của tôi với mong muốn của họ.
+ Thường xuyên giữ liên lạc với khách hàng để bảo đảm rằng họ thật sự hài lòng với những sản phẩm mà tôi đã bán cho họ.
+ Sẵn sàng giúp khách hàng giải quyết bất kỳ vấn đề nào có thể phát sinh, nhờ đó có thể củng cố thêm mối quan hệ với họ.
+ Khi khách hàng hài lòng với sản phẩm đã mua, tôi sẽ nhờ họ giới thiệu thêm những người đang cần đến sản phẩm của tôi.

- Bán hàng cho chính mình :

+ Lập Mục Tiêu Một Phút :

- Viết ra giấy những mục tiêu cần đạt được.
- Thường xuyên dành ra một phút để ôn lại những mục tiêu của mình.

+ Một Phút Khen Ngợi :

- Khen ngợi bản thân vì đã làm đúng.
- Tự cảm nhận cảm giác hài lòng về bản thân.
- Tự nhủ với bản thân rằng phải thường xuyên thực hiện “Một Phút Khen Ngợi”.

+ Một Phút Khiển Trách:

- Phê phán những hành vi của bản thân ngay khi cảm thấy không hài lòng về hành vi đó.
- Tự nhủ rằng dù không hài lòng về những hành vi chưa đúng của tôi, nhưng tôi vẫn tự hào về bản thân tôi.
- Quyết tâm sẽ thay đổi những hành vi chưa đúng đó.

9. Món quà cho bản thân và cho mọi người

- Chính những người đã từng làm việc với mình mới giúp khẳng định sự thành đạt của mình.
- Con người không làm việc cho một ai khác cả. Họ làm việc cho chính họ...
- Chia sẻ những bí quyết này cho mọi người.

Khi đọc cuốn sách “Người bán hàng một phút” này em cảm nhận và học được rằng : Muốn hiểu được tâm lý khách hàng thì hãy đặt mình vào vị trí của họ, để hiểu và biết được nhu cầu, mong muốn của họ. Nếu muốn gia tăng doanh thu cho bản thân thì phải luôn đem sự hài lòng của khách hàng làm mục đích. Phải tự khuyến khích, khen ngợi bản thân mình đúng lúc để cảm thấy được những gì mình đã và đang làm đúng với mục tiêu mình đặt ra. Bên cạnh đó, cũng nên suy xét, khiển trách lại bản thân mình, những hành vi chưa đúng của bản thân để cải thiện chúng và hoàn thiện bản thân mình.

Siêu sao bán hàng

Tất cả những người sang giàu, danh vọng ngày hôm nay đều xuất than cơ hàn. Những siêu sao trong lĩnh vực của chính bạn, ngày đầu tiên cũng chỉ là những kẻ chân ướt, chân ráo, tập tễnh bước vào nghề. Muốn bước vào hàng ngũ cao sang, giàu có, bạn phải quyết định mình sẽ trở nên hoàn thiện nhất trong nghề nghiệp và rồi học tập, thực hành bất kỳ những kiến thức, kỹ năng nào có thể giúp bạn tiến lên phía trước. Một khi bạn đã dự phần vào hàng ngũ sang giá ấy, bạn hãy nhích dần từng bước cho đến khi đạt được vị trí đầu tiên, bạn hãy trụ lại ở đấy, không có ai cản được bước chân bạn.

1. Quyết tâm trở nên tuyệt vời voi...

- Đóng dấu vào những bất kỳ cơ hội nào xảy đến thành tính cách của riêng mình. Biến tính ưu việt là đặc điểm của chính bạn.
- Tham vọng là yếu tố then chốt để hoàn thành bất kỳ thành công to lớn nào trong lĩnh vực bán hàng và những khía cạnh khác trong cuộc sống.
- Bạn phải quyết định mình sẽ trở nên tuyệt vời và rồi luôn kiên trì với quyết định ấy cho đến khi bạn đạt được mục đích.

2. Hành động như thể bạn luôn thành công

- Hai nỗi sợ hãi to lớn lúc nào cũng gây khó dễ khi bạn cố bước trê con đường dẫn đến thành công : sợ thất bại hay mất mát và sợ bị phê bình, chỉ trích hay bị từ chối. Chúng là những kẻ thù bằng mọi giá bạn phải vượt qua.
- Nếu bạn không biết điều gì khiến bạn sợ hãi, thế nào sợ hãi cũng sẽ khống chế cuộc đời bạn.
- Nỗi sợ thất bại, trở ngại to lớn giữ chân bạn luôn bắt bạn phải nói " Tôi không thể". Bạn có thể vượt qua chính bản thân mình khi tự nhủ với mình là " Tôi có thể". Và lúc nào, bất cứ nơi đâu bạn cứ nói với bản thân mình là "Tôi có thể làm điều đó", nỗi sợ sẽ dần chìm xuống, lòng tự tin của bạn sẽ nổi lên.

3. Toàn tâm, toàn ý vào thương vụ

- Những siêu sao bán hàng luôn vững tin vào công ty, sản phẩm, dịch vụ và khách hàng của họ. Quan trọng hơn hết, họ tin vào năng lực và chính bản thân mình để đạt được thành công.
- Khi bạn càng có nhiều nhiệt huyết và khả năng thuyết phục người khác, bạn càng có thể truyền thứ nhiệt tình bạn có sang khách hàng. Kết quả là họ sẽ cảm nhận giống như bạn và sẵn lòng mở ví ra mua.

4. Xác định bản thân như chuyên gia bán hàng thật sự

- Những siêu sao bán hàng nhận thấy bản thân mình là những nhà cố vấn, chứ không phải nhân viên bán hàng. Khách hàng sẽ xem bạn như một cố vấn, người có thế giúp họ những lời khuyên quý giá, chí tình để cải thiện cuộc sống, công việc của họ theo hướng có lợi nhất. Nói chung, có thể xem họ như những chuyên gia giải quyết khó khăn, rắc rối.
- Bạn tự nhận thức về mình như thế nào, bạn sẽ trở thành như thế đó. Thông qua quá trình tự nhận thức bản thân, hành vi bên ngoài của bạn sẽ bị chính nhận thức bên trong của bạn quyết định.

5.Chuẩn bị chu đáo tất cả các cuộc gọi

- Các siêu sao bán hàng luôn ôn lại mọi thông tin chi tiết, lien quan đến khách

hàng trước khi họ gọi điện chào hàng.
- Chuẩn bị danh sách những câu hỏi theo trình tự nhất định trước khi gọi điện cho khách hàng.
- Ghi chú,ghi chú lại những thông tin thu thập được từ khách hàng.
6. Hết lòng học hỏi
- Luôn trau dồi kiến thức, nâng cao kỹ năng của mình để đạt được hiệu quả trong bán hàng.
- Thói quen đọc sách : mỗi ngày dành ra một giờ ngồi đọc sách, một tuần bạn có thể đọc xong một quyển. Tính bình quân, một năm bạn sẽ đọc hết 50 quyển. So với nhân viên bán hàng bình thường chỉ đọc vài ba quyển một năm, chỉ với kiến thức rút ra từ 50 quyển sách, bạn đã chiếm ưu thế tuyệt đối.
- Đầu tư 3% thu nhập trở lại cho bản thân công việc của bạn. Cho dù bạn kiếm được bao nhiêu, bạn hãy đầu tư 3% ấy vào bất kỳ công việc gì bạn đã làm để kiếm được số tiền ấy lần đầu tiên.
7. Nhận hết trách nhiệm về kết quả
- Đặt ra cho bản thân trách nhiệm với tiêu chuẩn cao hơn bất kỳ điều gì người ta mong mỏi ở bạn. Đừng bao giờ dung thứ cho bản thân.
- Một khi bạn là chủ những thương vụ chuyên nghiệp của chính mình, bạn sẽ được trả lương vì kết quả, không phải vì hành động.
8. Trở nên xuất sắc trên những khái niệm cơ bản
- Tác động đến khách hàng tiềm năng khiến họ lắng nghe bạn : trình bày một ý tưởng mà sản phẩm, dịch vụ của bạn có luên quan trực tiếp đến lợi ích, nhu cầu thiết thực của khách hàng.
- Tạo thích thú cho khách hàng : trình bày những điểm nổi bật của sản phẩm, dịch vụ của bạn sẽ cải thiện cuộc sống, công việc của họ.
- Kích thích khát vọng mua hàng : tìm ra những khách hàng có khát vọng mãnh liệt về những lợi ích :
+ Tiết kiệm hay tạo ra tiền của.
+ Tiết kiệm và tận dụng thời gian hay điều kiện thuận lợi được phát triển.
+ Cảm thấy khỏe mạnh, an toàn, được kính trọng, nổi tiếng và thừa nhận.
+ Cải thiện hoàn cảnh kinh doanh, cá nhân theo vài hướng nào đó.
- Kết thúc thương vụ : lúc bạn yêu cầu khách hàng nên quyết định dứt khoát mua hàng, có hành động cụ thể đối với lời mời của bạn.
9. Xây dựng mối quan hệ lâu dài
- Hầu hết khách hàng ngày nay, mối quan hệ là yếu tố đầu tiên và quan trọng hơn cả dịch vụ và sản phẩm.
- Giai đoạn đầu tiên chiếm 40% thương vụ hướng vào phát triển niềm tin, lắng nghe khách hàng.
- Giai đoạn thứ hai chiếm 30% tiến trình, tập trung xác định những nhu cầu, đòi hỏi thực sự của khách hàng tiềm năng.
- Giai đoạn thứ 3 chiếm 20% giới thiệu giải pháp, bạn sẽ cho khách hàng thấy họ sẽ tốt hơn khi dùng sản phẩm, dịch vụ của bạn.
- Giai đoạn cuối cùng chiếm 10%, bạn yêu cầu khách hàng tiềm năng ra quyết định mua hàng.
- Những siêu sao bán hàng luôn tập trung vào mối quan hệ trước khi họ bắt đầu giới thiệu sản phẩm, dịch vụ.

10. Chuyên gia cải thiện tài chính
- Biểu hiện cho khách hàng thấy công việc kinh doanh của họ sẽ có khả năng tài chánh tốt hơn nếu họ dùng sản phẩm, dịch vụ của bạn.
- Đặt mình vào hoàn cảnh của khách hàng để liệu xem có cách nào cải thiện tình hình tài chánh của họ như thương vụ, doanh thu, phí tổn, lợi nhuận kiếm được.
- Tập trung vào những khách hàng tiềm năng có thể đạt được lợi nhuận nhanh nhất khi mua sản phẩm của bạn.
11.Dùng kỹ năng giáo dục đối với tất cả khách hàng
- Bạn phải giải thích cặn kẽ từng chi tiết một, hoàn toàn chính xác như bạn đang dạy một môn học mới cho sinh viên, nếu muốn bán được sản phẩm của mình.
- Bạn trình bày cho khách hàng thấy sản phẩm, dịch vụ của bạn có thể đáp ứng được lợi ích như thế nào, bạn hãy giải thích điểm nổi bật có được từ sản phẩm, dịch vụ của bạn.
- Bạn nên thi thoảng ngừng lại và đặt câu hỏi, khuyến khích họ cho ý kiến phản hồi về lời trình bày của bạn.
12. Xây dựng niềm tin vững chắc với tất cả khách hàng
- Bản thân bạn là yếu tố sống còn của thương vụ : dáng vẻ, tính cách bạn có thể khiến cho thương vụ thất bại hay thành công.
- Tiếng tăm bạn càng tốt, nguy cơ mua lầm hàng càng giảm đi. Lời đồn đãi về bạn càng tốt, càng nhiều người đổ xô tới quan hệ với bạn.
- Lời chứng nhận bao gồm thư tay, danh sách, hình ảnh và những lời nhận định từ nhóm thứ ba. Tất cả những điều này xây dựng nên niềm tin và giảm đi nỗi sợ hãi mua hàng.
- Một bài giới thiệu sâu sắc, chuyên nghiệp, định hướng về khách hàng sẽ làm tăng thêm giái trị sản phẩm, dịch vụ.
- Bài giới thiệu của bạn phải biểu hiện rõ sản phẩm, dịch vụ bạn đang chào bán là giải pháp tối ưu cho nhu cầu của họ.
13. Xử lý hiệu quả những lời phản đối
- Quy luật để xử lý những lời khước từ là bạn không nên cắt lời, phải lắng nghe họ. Thậm chí lúc khách hàng từ chối, bạn nên tạo cơ hội lắng nghe, lắng nghe để xây dựng niềm tin.
14. Giải quyết chuyện giá cả
- Bạn chỉ đề cập đến chuyện giá cả sau khi khách hàng nắm vững được thứ ấy là gì và tỏ ra thích thú hay muốn mua thứ đó.
- Bạn hãy giải thích những lợi ích mà sản phẩm, dịch vụ của bạn xứng đáng với đồng tiền họ bỏ ra.
15. Kết thúc thương vụ
- Đầu tiên, bạn thiết lập mối quan hệ và niềm tin với khách hàng.
- Kế đến, bạn đặt câu hỏi xác định rõ nhu cầu, mong muốn của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ.
- Thứ ba, bạn cho khách hàng thấy thứ bạn đang bán là giải pháp tốt nhất đối với họ ngay thời điểm đó.
- Thứ tư, bạn đáp lại hiệu quả những lời khước từ mua hàng.
- Cuối cùng, bạn yêu cầu khách có hành động cụ thể đối với lời mời của bạn.

Bước cuối cùng này quyết định đến thu nhập của bạn.
16. Tính toán đến từng phút
- Bạn hãy là chuyên gia quản lý thời gian. Đây là thứ kỹ năng có thể khiến nhiều ước mơ trở thành hiện thực hơn bất kỳ điều gì khác.
- Thời gian là tài sản quý nhất của bạn. Bạn nên dùng nó vào công việc bán hàng. Nhớ đừng phí thời gian vào việc vớ vẩn.
17. Áp dụng quy luật 80/20 cho tất cả mọi việc
- Theo quy luật 80/20, 20% những hoạt động của bạn sẽ chi phối 80% kết quả của chính bạn. Trong lĩnh vực bán hàng, 20% khách hàng tiềm năng của bạn sẽ chi phối 80% khách hàng, 20% khách hàng của bạn sẽ chi phối 80% thương vụ.
- Bạn hãy dùng nhiều thời gian cho khách hàng tiềm năng. Bạn đặt thời gian vào những công việc có giá trị, nhóm 20 đầu của tất cả những hoạt động.
18. Giữ chiếc phễu bán hàng luôn đầy
- Bạn có nhiệm vụ tiến hành 3 hoạt động : tìm gặp khách hàng có triển vọng tốt, giới thiệu sản phẩm và kết thúc thương vụ. Thu thập của bạn phụ thuộc vào tính thường xuyên của 3 hoạt động ấy. Bạn nhớ tập trung vào chúng trong toàn bộ thời gian làm việc.
19. Xác định rõ thu thập và mục tiêu
- Bạn phải quyết định mỗi giờ bạn muốn kiếm được bao nhiêu và bạn phải bán bao nhiêu hàng mới đạt được con số ấy. Nhớ đừng bao giờ làm những chuyện mà bạn không kiếm ra số tiền đó mỗi ngày.
20. Quản lý tốt lãnh địa
- Để quản lý tốt lãnh địa, bạn hãy chia lãnh địa ra 4 phần. Rồi từ nay trở đi, bạn hãy quyết tâm làm việc với ¼ đó mỗi ngày hay mỗi buổi tối. Lúc bạn có các cuộc hẹn, bạn nên gom chúng lại theo khu vực, giúp bạn rút ngắn được thời gian chạy lòng vòng trên đường và phát triển quỹ thời gian mỗi ngày của bạn để gặp gỡ khách hàng tiềm năng, giới thiệu sản phẩm và thúc đẩy thương vụ.
- Bạn hãy nhóm các cuộc gọi thành khu vực để tiết kiệm thời gian di chuyển trên đường, tăng số lần tiếp xúc với khách hàng, những người sẽ trả tiền cho sản phẩm, dịch vụ của bạn.
21. Thực hành 7 bí quyết bán hàng thành công
- Bán hàng thành công dựa trên nền tảng của 7 bí quyết hay 7 nguyên lý cơ bản :
1. Nghiêm túc
2. Xác định những điểm yếu đã giới hạn khả năng thành công của bạn
3. Quan hệ với người tốt
4. Quan tâm nhiều đến sức khỏe
5. Hình dung ra bản thân bạn thuộc về người hàng đầu trong ngành nghề
6. Thực hành phương pháp tự kỷ ám thị hiệu quả
7. Hành động tích cực đối với mục tiêu qua từng ngày một
Bạn luôn nhớ, không hề có giới hạn đối với cuộc đời và thời gian làm việc của bạn, ngoại trừ bạn tự đặt ra giới hạn đó cho chính bản thân mình....

Để trở thành người bán hàng xuất sắc

Thuật ngữ “người cần mua” được dùng trong nhiều ngành nghề, điển hình là tư vấn, đầu tư quảng cáo…ở đây người cần mua trong công ty chịu trách nhiệm đem lại hầu hết các khách hàng mới, các thương vụ mới. Người cần mua thường là những nhân viên được trả lương cao nhất ở mọi công ty và mọi ngành nghề. Cuốn sách này chủ yếu dành cho nhân viên bán hàng. Bạn sẽ biết cách tăng khả năng “bán” sự hiểu biết và ý tưởng của mình cho chính tổ chức bạn đang làm, yếu tố quan trọng trong sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp hay tổ chức nào là phải có khách hàng, đối tượng khách hàng rất phong phú nhưng bất kể họ là ai, nếu không có họ thì tổ chức không thể tồn tại. Chúng ta sẽ có 12 tiêu chí của người bán hàng xuất sắc:

1. Luôn quý mến khách hàng.
2. Đối xử với khách hàng như người bạn tốt nhất của mình.
3. Lắng nghe và thấu hiểu.
4. Đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
5. Định giá sản phẩm của công ty theo đúng giá trị thực quy đổi thành tiền.
6. Chỉ cho khách hàng thấy giá trị được quy đổi thành tiền của những gì họ nhận được.
7. Làm cho khách hàng cảm thấy muốn thỏa nguyện những nhu cầu của bạn thân.
8. Chỉ ra những đặc tính của sản phẩm theo đúng ý muốn của khách hàng.
9. Sẵn sàng cung cấp sản phẩm bất cứ khi nào khách hàng muốn.
10. Mang lại cho khách hàng nhiều hơn mức họ mong đợi dù chỉ 1 chút.
11. Nhắc nhở khách hàng về giá trị thành tiền mà họ đã nhận được.
12. Thường xuyên cảm ơn khách hàng một cách chân thành.

Người bán hàng xuất sắc trả lời câu hỏi “Tại sao khách hàng cần sản phẩm/dịch vụ của chúng ta?” bằng cách ước tính những lợi ích kinh tế mà sản phẩm sẽ mang lại cho khách hàng cũng như mức độ thiệt hại nếu như khách hàng không dùng sản phẩm đề xuất. Đồng thời, người bán hàng xuất sắc cũng xác định xem cá nhân khách hàng được hưởng lợi trực tiếp như thế nào, người bán hàng xuất sắc đặt mình vào vị trí của khách hàng và trả lời câu hỏi “nếu tôi là khách hàng thì sản phẩm/dịch vụ sẽ đem lợi ích gì cho tôi?” Hãy nhớ khách hàng đích thực luôn mong đợi nhiều hơn mức bạn nghĩ, có thể những điều bạn muốn hay cách bạn muốn được đối xử chưa đáp ứng được tất cả mong muốn của khách hàng, những gì mà bạn chuẩn bị trước sẽ giúp bạn có được 1 điểm khởi đầu tốt đẹp, người bán hàng xuất sắc giữ đúng lời hứa để thu hút nhiều khách hàng hơn. Người bán hàng xuất sắc không nói nhiều về bản thân mình thay vào đó họ luôn tập trung tìm hiểu và lắng nghe khách hàng, phải có sự chuẩn bị chu đáo trong cuộc gặp khách hàng đầu tiên hay lần cuối cùng để kết thúc một thương vụ thì việc chuẩn bị trước kế hoạch làm việc là điều quan trọng nhất. Người bán hàng xuất sắc luôn tìm đến những khách hàng lớn, khách hàng quen thuộc đã từng dùng sản phẩm của họ hay có nhiều khả năng dùng sản phẩm ấy, phải tìm đúng người để giới thiệu sản phẩm.

Luôn luôn chỉ cho khách hàng thấy rõ lợi ích bằng tiền mà khách hàng sẽ thu

về từ việc mua sản phẩm đó, tính toán mức độ thiệt hại tài chính tức là chi phí khách hàng phải bỏ ra nếu không dùng sản phẩm đó. Sự thất bại của 1 thương vụ nào đó là do nhiều lý do khách quan hay và chủ quan nhưng đừng bao giờ biện minh cho sự thất bại của mình. Câu hỏi “ông có thể cho tôi 1 cuộc hẹn không?” đây là câu hỏi mang tính quyết định tới 90% trường hợp đều dẫn tới sự đồng ý gặp mặt quý giá, lấy được cuộc hẹn với khách hàng nhằm lấy đươc đơn đặt hàng mang doanh thu về cho công ty. Vị trí ngồi tốt nhất là vị trí má sự tập trung của khách hàng không bị phân tán vào việc quan sát những người qua lại hay cảnh vật xung quanh.Một bữa tiệc với khách hàng không phải đơn thuần là một bữa ăn mà là buổi gặp mặt bên bàn ăn để bàn về chuyện kinh doanh nếu là người bán hàng thì phải biết được lúc nào là lúc thích hợp để đặt câu hỏi đánh vào cái tôi tâm lý của khách hàng,luôn luôn thăm dò ý kiến phản đối của khách hàng và biến chúng trở thành mục tiêu công việc bán hàng,phải có kế hoạch tiếp theo trong khi đang làm công việc hiện tại, người bán hàng xuất sắc phải luôn nhạy bén với những cô hội xảy đến.Luôn xem tất cả mọi khách hàng là khách hàng tiềm năng, phải biết rằng mọi người đều có thể tạo ra những ảnh hưởng nhất định có cơ hội kinh doanh đến những tình huống bất ngờ.Vậy là người nào cũng có khả năng giúp đỡ hay gây tổn hại đến công việc của mình,phải nhạy bén trong công việc nắm bắt những tín hiệu mua hàng và niềm tin vững chắc vào sự thành công của thương vụ.
Hãy bán những gì khác biệt trong sản phẩm của mình như thế thì sẽ thu hút được khách hàng,luôn phải nghĩ tới khách hàng của mình nên tất cả các cuộc gọi khách hàng gọi cho chúng ta thì đều phải nghe ,khi bạn trả các cuộc gọi đó của khách hàng thì họ sẽ cảm thấy mình được tôn trọng .Nếu phải mất đến mười lần giao dịch mới kết thúc được thương vụ dù bạn phải mất thêm thời gian và công sức ,tập trung vào những khách hàng có tiềm năng nhất. Phải kiểm tra kĩ sản phẩm của mình trước khi mang ra bán cho khách hàng trong cuộc giao dịch một trong những chiến lược của người bán hàng là tỏ ra cách tạo ra những câu hỏi ngờ nghệch cho dù mình đã rõ vấn đề đặc biệt là không bán sản phẩm mà là bán những lợi ích từ sản phẩm đó hãy phân tích cho khách hàng hiểu kĩ để thuyết phục họ mua sản phẩm của mình,chúng ta hãy luôn thân thiện với mọi người cho dù họ không phải là khách hàng của mình .Công việc của người bán hàng là lắng nghe khách hàng ,phải nghe tất cả những mong muốn của khách hàng và tất cả những thứ họ không thích,phải quan sát lắng nghe khách hàng một cách tinh tế và chăm chú để tìm ra bản chất vấn đề ,đừng lãng phí thời gian các cuộc gặp bán hàng vào những cuộc tán ngẫu vô bổ hay trò chuyện gì đó mà phải tỏ ra thân thiện,lôi cuốn.Khi khách hàng gọi tới cho chúng ta đừng bao giờ nói lá đang bận họp mà bổn phận của chúng ta là chăm sóc khách hàng, khi khách hàng tìm đến bạn thì họ không quan tâm tới những khó khăn của bạn mà họ cần mình làm việc có uy tín ,đúng thời hạn và mang lại cho họ nhiều hơn sức họ mong đợi. Hãy tập trung vào công việc của mình đừng bị phân tán bởi những việc khác đây cũng là điều mà khách hàng mong đợi nhất. Đừng bao giờ gặp gỡ khách hàng mà không hẹn trước như thế mình sẽ làm tốn nhiều thời gian mà lại chẳng đem lại kết quả ,nó cho thấy chúng ta không làm tốt công việc của

mình.
Hộp thư thoại là công cụ bán hàng hay nhất bởi nó không tốn thời gian có thể tiết kiệm giúp người bán hàng diễn đạt cho khách hàng những lợi ích đã quy thành tiền của sản phẩm ,điều hay ở đây là phải biết cách tạo một tin nhắn thư thoại hấp dẫn ,chỉ trong thoáng chốc gặp gỡ khách hàng đã có thể đánh giá người bán hàng,vì thế phải để khách hàng thấy mình trong hình ảnh luôn sẵn sang và làm việc có kế hoạch,như vậy mình phải biết thể hiện bản thân một cách phù hợp, phải biết lựa chọn trang phục là cách bạn thể hiện sự tôn trọng và đánh giá cao mối quan hệ với khách hàng.Thời điểm hẹn gặp khách hàng lý tưởng nhất là bữa điểm tâm khởi đầu của một ngày mới và là thời điểm lý tưởng để bàn chuyện kinh doanh,như thế mình phải biết chọn thời điểm thích hợp để thảo thuận hợp tác với khách hàng. Đừng bao giờ quên sử dụng danh thiếp của bạn bởi danh thiếp của bạn khách hàng thường dùng để lưu trữ và liên lạc khi cần. Cách nhận diện bán hàng thông minh:

- Có óc tổ chức công việc tốt.
- Tập trung làm việc với những người ra quyết định.
- Lập kế hoạch chi tiết trước khi gặp khách hàng.
- Luôn viết ra mục tiêu của buổi gặp để bán hàng.
- Đặt ra những câu hỏi đã chuẩn bị trước.
- Tập trung lắng nghe.
- Đồng cảm với khách hàng.
- Khuyến khích và tôn trọng những ý kiến phản đối của khách hàng.
- Luôn quy giá trị của sản phẩm thành tiền...

Tam @ Quốc

Chương 1: Bảy “ cua” sang nghiệp

“ Thái độ quyết định tất cả”, Bạn càng có thái độ tích cực thì quyết tâm của bạn càng cao, sức lực và tiềm năng trong bạn rất lớn, xác xuất thành công trong bạn càng cao

Chương 2: Có thể bán lược cho sư không?
“ Bán lược cho sư” được xem là 1 câu chuyện kinh doanh, song lại là câu chuyện lừa dối, lại khuyến khích người ta kinh doanh lừa dôí. Bạn phải lập nghiệp 1 cách đàng hoàng, đó là điều kiện tất yếu của 1 nhà quản lý thành công

Chương 3: Học thuyết đóng đai thùng
Trong chương này có nêu 5 việc xây dựng đội ngủ hiệu quả vượt bậc

Triết lý “ đóng thùng gỗ” là triết lý “ lấy người làm gốc”, là quan hệ giưa nhân viên và ông chủ, bồi đắp lòng trung thành của nhân viên

Chương 4: Quản lý là 1 loại Game điều khiển
Quản lý là 1 loại game điều khiển, vì thế nó thường rời xa những qui tắc XH, vì thế tầm nhìn của nhà lãnh đạo phải vượt qua trói buộc đạo đức, đôi khi phải biết làm điều “ác”...

Chương 5: Các loại cà rốt và công dụng
Làm lãnh đạo 1 công ty bạn phải dùng chí tiến thủ của nhân viên để thực hiện mục tiêu kinh doanh, nếu không khích lệ tinh thần nhân viên sẽ xa sút và trong nền văn hóa cty nên coi con người làm nền tảng

Trong chương này có nhắc tới 10 lọai cà rốt, 10 cách khích lệ tinh thần nhân viên không mà không mất đồng nào cả

Chương 6: Gà mẹ buồn phiền
Giao quyền hiệu quả chính là thực hiện nguyên tắc win-win giữa nhân viên và công ty, 1 mặtnó thỏa mãn nhu cầu thành công trong công việc của nhân viên, 1 mặt nó giúp thực hiện hiểu quả các chiến lược của cty. Nếu không, nhân viên không có chí tiến thủ và nhà quản lý sẽ sa vào trăm công nghìn việc

Trong chương có nhắc tới 9 trở ngại khi giao quyền

Chương 7: Lý luận mua bán rau của Lưu Bị
Người làm công luôn luôn coi trọng chế độ lương thưởng, vì thế nhà quản lý nên lưu tâm đến tâm tư người lao để họ yêu công việc mình hơn.

Chương 8: Tào Tháo uống rượu luận nhân tài
Làm thế nào để tuyển chọn đúng nhân tài là vấn đề hàng đầu trong khai thác nguồn nhân lực, tuyển chọn nhân tài phải chọn người đúng vị trí công việc

Có 3 bước:

1. Giới định nhiệm vụ chủ yếu cuả từng chức vụ
2. Giơi định đk cần để từng nhân viên thích hợp với vị trí của mình, bao gồm hướng tính cách và tài năng
3. Bảo đảm người đc tuyển phải phù hợp với nhiệm vụ

Chương 9: Tướng mạo Quan Công
Tự chất vấn mình là cách tốt nhất để tuyển chọn nhân tài, nếu cứ than thở không có nhân viên trung thành, vấn đề chính xuất phát từ nhà quản lý

Chương 10: Bản ghi chép về quản lý của Viên Thiệu
Chương này có đề cập:

1. 10 lọai việc quản lý dễ có thành tích
2. Định hướng công việc của người giám đốc
3. Tính tất yếu của công tác bồi dưỡng nhân viên
4. Sự cần thiết của bám đít ngựa

“ Ké trí không thực hiện lệnh ngu dốt”, kẻ quản lý mù mờ không lưu được nhân tài

Chương 11: Tình công sở của Tào Phi
Tình yêu văn phòng dễ gây Scandal, không chỉ tổn thương đương sự mà còn ảnh hửơng xấu đến tập thể. Trong quản lý nên có 1 cự li với người cấp dưới,nếu không những lời đồn thổi sẽ làm giảm uy quyền cấp trên và giảm tính chuyên nghiệp của cấp dưới

Chương 12: Thợ săn quản lý đàn chó
“ Tạo đất” cho nhân viên làm việc là 1 kỹ thuật quản lý mới, giúp nhân viên hiểu rõ vị trí và phương hướng làm việc, đòg thời tạo cơ hội cho nhân viên học tập và phát triển

Chương 13: Sinh tồn trong môi trường việc làm
1. Bí quyết nụ cười
2. 5 điều tâm huyết về nghề nghiệp
3. 5 vũ khí tiếu ngạo thị trường việc làm
4. 5 phương thuốc chữa bệnh chức nghiệp
5. 5 lí do thống hận của phụ nữ đẹp trên thị tròng việc làm

Chương 14: Cẩm nang khiến thời gian tăng giá trị
Mỗi ngày có 24 h, thành công hay không chính là cách sử dụng 24h đó, ngoài ra học cách quản lý thời gian chính là học cách nâng cao hiệu suất làm việc

Chương 15: Dũng khí của nhà quản lý
Nghệ thuật quản lý ông chủ, những điều nên làm và không nên làm.

Quản lý ông chủ là giúp ông chủ bằng tất cả quyền hạn trong ta, là sự tương trợ tích cực cần thiết cho hợp tác tập thể

Chương 16: Làm cấp dưới dũng cảm
Là 1 kỹ năng nghề nghiệp đáng tôn trọng

Chương 17: Trận thắng khuyến mại

Mục đích quản lý nguồn nhân lực là để kinh doanh tiếp thị hiệu quả hơn

Chương 18: Binh pháp công tâm
1. 21 đặc điểm giống nhau giữa khách hàng và phụ nữ
2. Chuyển từ kinh doanh 4P-> 4C
3. Nghệ thuật đánh vào tình cảm khách hàng
4. Bảng trắc nghiệm tình cảm phụ nữ

So sánh khác hàng với phụ nữ là 1 cách thú vị để hiểu khác hàng. Chỉ khi hiểu được lòng người việc kinh doanh tiêu thụ mới dễ dàng

Chương 19: Kiến dựa vào đâu để ngáng ngã voi
Trong thợ đại cạnh tranh khốc liệt, 1 thương phẩm chiếm đc tình cảm khác hàng thì công ty đó có cơ hội chiến thắng

Chương 20: Đoàn quân đánh thuê tìm lối thóat
Cần dùng nhiều cách để phát triển thị trường tiêu thụ

Quản lý là 1 trò chơi mang tính tiêu khiển, nếu không khống chế đc cục diện thì bạn chỉ có thể để người khác quyết định vận mệnh

Chương 21: Chuyện khỉ đuôi dài, ngựa vằn và sư tử
Trò chơi sát nhập không bao giờ là cuộc hôn nhân mỹ mãn, khi bên A nắm quyền họ không còn quan tâm đến lợi ích bên B nũa. Vì thế bạn cần phải hiểu rõ trò chơi này

Chương 22: Quản lý là 1 hoạt động văn hóa
Chương 23:Thuyết làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ
Văn hóa công ty kỳ thực là 1 quá trình quản lý, nên người lãnh đạo phải đăth hết tâm trí vào mục tiêu, quyết không để xảy ra " đê nghìn dặm vỡ vì tổ kiến"

Phần 3: Cảm nhận cá nhân của tôi về sách
Từ các kiến thức quản lý nhân sự, marketing, bán hàng đến văn hóa công ty đều được lồng ghép trong các câu chuyện ngụ ngôn hay các câu chuyện về

các loài vật mà nếu không có “Tam@quốc” chưa chắc gì tôi đọc mà đã ngộ ra những ý nghĩa đó. Có lẽ tôi không thể chỉ ra cụ thể từng phần từng phần, vì thật sự kiến thức được đưa vào trong sách là rất rất nhiều, chỉ có viết lại từ mỗi trang thì mới mong tóm được những kiến thức đó. Nhưng tôi đảm bảo rằng nếu bạn đang bâng khuâng trong việc nắm kiến thức về kinh doanh, hãy cầm “Tam@quốc” lên. Chắc hẳn nó sẽ giúp bạn thu thập nhiều kiến thức đơn giản, bổ ích nhưng không hề khô khan.

Có đọc “Tam@quốc”, tôi mới thấy cuộc sống thật thú vị vì biết được thêm rất nhiều điều. Phải nói Thành Quân Ức quả là người tài. Kiến thức kinh doanh dồi dào bao nhiêu thì trải nghiệm về cuộc sống của ông càng phong phú bấy nhiêu. Một phần mà tôi tâm đắc nhất có lẽ là đoạn mà Thành Quân Ức so sánh khách hàng của công ty với người phụ nữ. Bạn có bao giờ nghĩ cách chinh phục khách hàng cũng giống như cách chinh phục phụ nữ chưa? Có bao giờ bạn nghĩ hành vi khách hàng hoàn toàn giống với hành vi của một cô gái không? Hãy đọc “Tam@quốc” đi nào các bạn nam, kiến thức bán hàng marketing được 10 thì kiến thức về cách chinh phục phụ nữ sẽ là 100 đấy. Còn các bạn nữ, hãy khám phá bản thân qua từng câu từng chữ của tác giả nhé!

Đừng hoang tưởng về biển lớn

Chương 1 - Không ngừng đặt câu hỏi
Robert Kennedy có câu: "Những nghiên cứu gia nhìn vào sự kiện đang xảy ra và hỏi tại sao. Tôi mơ về những sự kiện đã không xảy đến và hỏi tại sao không?" (There are those who at things the way they are, and ask why... I dream of things that nerver were, and ask why not?).

Thế giới kinh doanh không thiếu tiền mà chỉ thiếu ý tưởng. Những ý tưởng sáng tạo - làm thay đổi thói quen và hành xử, cải thiện hiệu năng vượt bậc - là những ý tưởng đã đem lại tài sản hay danh vọng khổng lồ cho nhiều doanh nhân. Người Mỹ gọi chúng là những game-changers hay là những bước tiến đã thay đổi cuộc chơi.

Facebook đã khiến một anh sinh viên 24 tuổi Zuckerberg trở thành tỷ phú. Trước đó là các doanh nhân đã sáng lập ra Google, Apple, Microsoft, Intel, IBM, Bell, RCA, Carnegie... Tất cả đều là những thanh niên khởi nghiệp với trí tuệ, nghèo và kiên nhẫn. Họ chỉ có ý tưởng, không có tiền và tất cả đều đã thành công trong việc thay đổi phần lớn đời sống nhân loại. Muốn vậy, họ đã biết đặt câu hỏi chính xác là "tại sao không?". Họ đã dám đi vào lề trái của 99% đám đông. Họ dám có những tư duy khác lạ so với những suy tưởng bình thường của xã hội.

Dĩ nhiên, rất nhiều người, dù thành công hay thất bại, trong bọn họ đã phải trả giá đắt. Từ những mất mát về tiền bạc, đến những mất mác về danh tiếng, thị phi. Thậm chí nhiều người còn mất mạng vì ý tưởng hay khám phá lạ đời, như Galileo với giả thuyết trái đất tròn, như Socrates với biện giải logic.

Tư duy mới sẽ bắt đầu bằng những câu hỏi là tình trạng hiện tại do ai duy trì và họ có những lợi ích gì vào sự ù lì của tình thế? Kế tiếp là những thay đổi sẽ đem đến những cơ hội và rủi ro gì? Ngoài thay đổi, chúng ta có thể tìm được những phương hướng gì khác hơn cả sự thay đổi?

Trong tình trạng cạnh tranh của toàn cầu hóa và thế giới "phẳng", tư duy sáng tạo là một vũ khí vô cùng quan trọng cho sự tiến bộ của một cá nhân, một doanh nghiệp hay một quốc gia. Chất xám và phần mềm sẽ là yếu tố quyết định trên thương trường tự do. Giáo dục, đạo đức và môi trường văn hóa là thành phần dinh dưỡng cho nền kinh tế mới.

Chương 2 - Đừng hoang tưởng về một thế giới phẳng
Máy tính, internet, điện thoại di động và các dụng cụ công nghệ thông tin quả đã tạo nên một cuộc cách mạng vĩ đại về kiến thức và thông tin. Nhưng thế giới sẽ vẫn là thế giới ta đã biết suốt 5.000 năm lịch sử: rất nhiều cách biệt giữa các tầng lớp xã hội: giàu và nghèo, học thức và vô học, đạo đức và bất lương, thôn quê và thành thị, quốc gia phát triển và quốc gia nghèo đói. Thực

sự, công nghệ thông tin lại có khả năng làm gia tăng sự cách biệt này: người biết sử dụng IT sẽ khôn khéo dùng lợi thế cạnh tranh này của mình để kiếm tiền, kiếm quyền và đặc lợi nhiều hơn so với đám đông còn bỡ ngỡ.

Chương 3 - Trả lời 20 câu hỏi của Young Enterpreneurs
* Young Enterpreneurs (YE): Lời khuyên ông muốn chia sẻ với các doanh nhân mới?
- Kiểm tra sức khỏe: cả thế chất và tâm thần.
* YE: Điều gì mỗi doanh nhân cần phải luôn nhớ?
- Không bao giờ để cho cạn tiền.
* YE: Kẻ thù tồi tệ nhất của doanh nhân?
- Bản thân anh ta. Không ai có thể phá hoại chuyện làm ăn nhanh hơn chính bản thân mình.
* YE: Một kinh nghiệm mà mỗi doanh nhân cần biết?
- Thất bại.
* YE: Lời khuyên dành cho những người mới giàu?
- Mọi thứ đều thay đổi.
* YE: Làm thế nào để giữ được bầu nhiệt huyết?
- Thay đổi suy nghĩ. Hành động.
* YE: Chiến lược tốt nhất trong cạnh tranh?
- Luôn tạo sự bất ngờ.
* YE: Lời cuối cho một doanh nhân đang gặp khó khăn?
- Giữ niềm tin. Đã đi ắt sẽ đến.
* YE: Trở ngại lớn nhất đối với nền kinh tế toàn cầu?
- Các cơ chế quyền lực.
* YE: Những cá tính dẫn tới thành công cho ông?
- Tính kiên trì.
* YE: Thần tượng của ông là ai và tại sao?
- Hugh Hefner, người theo đuổi triết lý sống của bản thân và cho dù đã cực kỳ giàu có thì ông vẫn là chính mình. (Hefner là sáng lập viên tạp chí Playboy vào năm 1960 và được coi là ông tổ của cuộc cách mạng sex tại Mỹ và Âu Châu).
* YE: Điều ngu ngốc nhất mà ông đã làm?
- Mua một đồn điền cà phê ở Costa Rica vì tôi thích cà phê và Costa Rica. À, không, có lẽ là việc kết hôn.
* YE: Điểm không lường trước được của sự thành công?
- Chịu trách nhiệm cho rất nhiều người.
* YE: Lúc này ông đầu tư tiền ở đâu?
- Vàng.
* YE: Tài sản quý giá nhất của ông?
- Những đứa con trai.
* YE: Cách trả thù hay nhất?
- Sống khỏe mạnh và giàu có hơn đối thủ.
* Điều gì khiến ông dị ứng nhất?
- Sự ngu xuẩn.
* Và ông muốn ghi gì trên bia mộ?

- Tên "khốn kiếp" này sống lâu hơn mọi người.

Chương 4 - Không có bữa ăn nào miễn phí
Chuyện xưa kể rằng có một vị vua Hy Lạp được tiếng là thông minh, đức độ, cai quản một xứ sở thanh bình, an khang. Ông có một thư viện thu thập cả chục ngàn xuốn sách suốt lịch sử văn minh loài người và có ước muốn chia sẻ những kiến thức khôn ngoan này cho trăm họ.

Ông triệu 500 nhà thông thái nhất của quốc gia và yêu cầu họ cùng nhau ngồi xuống tóm lược mọi "tinh túy văn hóa" của nhân loại vào một vài lời dễ hiểu để mọi người dân cùng thấm thía đạo của trời và của người.

Sau hơn một tháng, 500 nhà thông thái đưa lên một văn bản 5 trang là công trình tóm lược. Vị vua thấy vẫn còn quá phức tạp, dân thường không ai có thể thấm nhuần được tư tưởng kiểu này. Sau đó là một tóm lược còn 3 trang, rồi 1 trang, 1 phân đoạn. Nhưng vị vua vẫn không vừa ý.

Cuối cùng ông cười hả hê khi vị đại diện trao cho ông cái túi khôn ngoan của nhân loại trong một câu văn độc nhất: "Không có bữa ăn nào miễn phí cả" (There is no free meal).

Chuyện ngày xưa kết thúc bằng sự thất bại của vị vua khi truyền bá học thuyết "không có bữa ăn nào miễn phí". Người vi phạm luật đầu tiên là bà hoàng hậu, rồi sau đó là các hoàng tử, công chúa, và quần thần. Ông vua thất vọng, bỏ đi tu trên núi xa.

Chương 5 - Sau mỗi thời kỳ vàng son
Nước Mỹ trong thập niên 1920 được biết đến bằng tên "The Roaring Twenties" (Những năm hoan lạc của thập niên 1920). Thế chiến thứ Nhất vừa chấm dứt và Mỹ hưởng lợi rất nhiều vì đã cho các nước thắng trận (Anh, Pháp) vay những khoản tiền rất lớn cho chiến tranh, cũng như đã cung cấp vũ khí cho cả hai bên với giá tốt. Nước Mỹ đang sửa soạn thay thế đế chế Anh trên khắp thế giới vì sức mạnh tài chính của mình.

Những công nghệ mũi nhọn mới đem thế lực kinh tế và văn hóa Mỹ phủ khắp toàn cầu trong khi châu Âu vẫn còn là đống tro hoang tàn vì chiến tranh, và châu Á vẫn là các thuộc địa chậm tiến. Thị trường chứng khoán và địa ốc tăng trưởng đột biến, người dân Mỹ ngoài thu nhập cao còn hưởng những khoản lời này nên cảm thấy giàu có nhất thế giới. Dân quê ào ạt đổ về thành phố tìm sự giàu có, "đô thị hóa" ở Mỹ thực sự bộc phát.

Cùng với nhân dân, Chính phủ Mỹ nới rộng tín dụng, giữ lãi suất thật thấp và bắt đầu những công trình xây dựng hạ tầng khắp quốc gia. Xa lộ, đường sắt, xe điện ngầm, nhà máy điện nước, cảng biển... mọc lên như nấm sau mưa. Giá cả mọi tài sản trở thành... bong bóng, xa rời thực tế. Nợ công ngày càng chồng chất và lạm phát bắt đầu quậy phá.

Ngày 29/10/1929, thực tế của thị trường ghé thăm. Wall Street sụp đổ với 13% giảm sút trong chỉ số Dow Jones (lên đến 58% trong nhiều tuần sau đó,

và 89% vào 1931). Nước Mỹ kéo toàn thế giới vào cuộc Đại Suy Thoái suốt thập niên 1930 cho đến khi Thế chiến thứ Hai bắt đầu.

Lai Changxing là một nông dân nghèo của tỉnh Hạ Môn - Trung Quốc. Khởi nghiệp bằng con số không, Lai đã thu góp được một tài sản khổng lồ hơn 16 tỷ đô la Mỹ (theo cáo trạng của chính phủ) trong thời gian chưa đầy 5 năm. Lai đã khống chế hoàn toàn các cơ quan công lực của Hạ Môn rồi trung ương, từ cảnh sát đến hải quan, để tổ chức một mạng lưới buôn lậu xe hơi, dầu khí và thuốc lá khắp nước. Sự sụp đổ của Lai là do Tổng bí thư Giang Trạch Dân và Thủ tướng Chu Dung Cơ kết tội Lai, đồng thời dẹp tan thế lực hùng mạnh của phe nhóm Bắc Kinh. Lai bị án tử hình, trốn được qua Canada; còn ở nhà, Thị trưởng Bắc Kinh và 4 nhân vật cao cấp phải tự tử, gần 400 quan chức bị đưa ra tòa về vụ việc này gồm 2 bộ trưởng, 26 tỉnh ủy, 86 huyện ủy, và kết quả có 14 án tử hình.

Trong suốt lịch sử thế giới, cái tệ hại nhất của mỗi thời kỳ vàng son là một kết cuộc thảm thương cho mọi người dân. Bong bóng bao giờ cũng vỡ. Nợ quá tải bao giờ cũng đáo hạn sớm hơn dự định. Người giàu thì phá sản vì lối kinh doanh đòn bẩy phiêu lưu không còn thích hợp, người trung lưu thì trắng tay vì giá trị tài sản biến mất, lay lắt bám víu vào một nền kinh tế khập khiễng. Các quan chức chính phủ thì luôn luôn bó tay vì không hiểu chữ sáng tạo hay tiết kiệm là gì.

Chương 6 - Tư bản và dân chủ

Một công ty thường bao gồm hai thành phần: cổ đông (shareholders) và các người liên quan tới quyền lợi công ty, gọi là nhà liên đới (stakeholders). Cổ đông là những người góp vốn cho công ty, và nhà liên đới là những nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, cơ quan chính phủ trong vòng trách nhiệm, ngay cả những cư dân mà hoạt động của công ty có thể ảnh hưởng đến (như hàng xóm của một nhà máy hay cơ quan xã hội địa phương).

Nếu những nhà liên đới này có quyền bỏ phiếu trong các đại hội thường niên như các cổ đông, thì mục tiêu và chiến thuật của công ty sẽ thay đổi hoàn toàn. Lợi nhuận có thể trở thành thứ yếu; và các phúc lợi dành cho các nhà liên đới sẽ được ưu tiên phát triển. Nếu đây là mô hình kinh doanh, tôi đoán chắc là các thị trường chứng khoán sẽ đóng cửa vì không nhà đầu tư nào muốn đem tiền riêng của mình ra cho các nhà liên đới chơi trò kinh doanh dùm họ.

Đây cũng là lý do tại sao phần lớn các công ty Liên Xô, Đông Âu ngày xưa cũng như các công ty quốc doanh bây giờ ở mỗi quốc gia trên thế giới đã thua lỗ liên tục. Cha chung không ai khóc, tiền không phải do mồ hôi nước mắt mình kiếm được thì sự tiêu xài lãng phí là hậu quả hiển nhiên. Nền kinh tế tài chính của một quốc gia cũng tuân theo những quy luật này.

Ở đây tôi chỉ nhìn chủ nghĩa dân chủ trên khía cạnh kinh tế và ảnh hưởng của nó trên lĩnh vực tài chính công. Dân chủ đã đem lại rất nhiều lợi ích khác trên các vấn đề xã hội tự do, công bằng và pháp trị cho các xã hội Tây phương.

Nhưng nếu hỏi tại sao tư bản và dân chủ có nhiều nghịch lý, thì đây là nguyên nhân căn bản.

Cũng trên khía cạnh kinh tế, ta có thể thấy sự tăng trưởng thành công của kinh tế Trung Quốc là nhờ chính sách tư bản hóa hoạt động của các mảng kinh tế tư nhân và mảng đầu tư từ nước ngoài. Hai mảng này chiếm đến 67% GDP và là hai nhân tố tạo nên những thành quả phi thường, trong khi lĩnh vực quốc gia vẫn trì trệ.

Sức mạnh của nền kinh tế tư bản thực sự dựa trên lòng tham lam của con người. Có thể đây là một vấn nạn về đạo đức trên nhiều khía cạnh, nhưng thiếu sự tham lam cơ hữu đã tồn tại hơn 5 ngàn năm qua, sự tăng trưởng kinh tế sẽ trì trệ và mệt mỏi.

Chương 7 - Con voi Trung Quốc
Tôi sống và làm việc ở Hồng Kông và Thượng Hải liên tục từ năm 1999. Câu hỏi thường xuyên phải đối diện từ các doanh nhân nước ngoài là: "Ông đánh giá thế nào về kinh tế của Trung Quốc cũng như tình hình kinh doanh?". Những lúc đó, tôi luôn nghĩ đến câu chuyện những anh thầy bói mù sờ voi để tìm một từ chính xác mô tả hình thù của con voi.

Thủ tướng Anh - ngài Benjamin Disraeli đã phê bình về những tranh luận chính trị: "có 3 loại nói láo: nói láo, nói láo khốn kiếp và... số liệu thống kê” (lies, damned lies, and... statistics). Sự thật và nửa sự thật (half-truth) có thể tương phản nhau như đêm và ngày. Việc sử dụng các con số thống kê để phù hợp với mục đích tranh luận của mình đã trở thành một thói quen đáng ngại trên khắp thế giới.

Anh bạn người Trung Quốc - là Trưởng Sở Thống kê vùng Tây Dương Tử tâm sự là, những giờ phút căng thẳng nhất của đời anh và các nhân viên thuộc hạ là những ngày phải nộp báo cáo thống kê cho trung ương sau khi thu nhận và tổng kết các con số từ các địa phương, vì "các con số "chửi nhau" thậm tệ".

Một yếu tố quan trọng nữa của kinh tế Trung Quốc mà mọi người chỉ phỏng đoán là nền kinh tế ngoài luồng: Cho đến thời điểm này, người dân Trung Quốc vẫn chuộng giữ tiền tiết kiệm lâu dài bằng vàng, đô la hay địa ốc thay vì gửi ngân hàng; chỉ có 62% doanh nhân báo cáo về lợi tức thu nhập với Sở Thuế (và có lẽ 90% trong số này là những báo cáo sai lệch); nạn tham nhũng tạo ra những luồng tiền khổng lồ cần rửa sẽ không nằm trong các dữ liệu thống kê chính thức. Rồi thực trạng "tín dụng đen", quyền tự trị của các địa phương...

Tóm lại, nếu phân tích tình hình kinh tế Trung Quốc theo các dữ liệu, số liệu thống kê và dựa trên những mô hình, phương thức đã học từ các đại học Âu Mỹ, thì xác suất sai lệch rất đáng kể.

Cảm nhận chủ quan của tôi thì Trung Quốc là một thị trường có sức tăng trưởng GDP hay FDI lớn hơn những con số tăng trưởng chính thức nhiều. Do đó, khi quỹ Viasa của chúng tôi đầu tư vào thị trường chứng khoán Trung

Quốc, chúng tôi phải quên đi định lý đầu tư thành công vượt bậc của Warren Buffet: quan trọng nhất là giá trị cơ bản lâu dài của các công ty. Chúng tôi hiểu rằng trực giác và chủ quan trong những phân tích nhận định về các đơn vị này không đủ chính xác để làm căn cứ cho những đầu tư lâu dài. Chúng tôi đã đầu tư vào nhiều chứng khoán và công ty ở Trung Quốc, nhưng hoàn toàn ngắn hạn và dùng kỹ thuật lướt sóng cùng các nguồn tin ngoài luồng để quyết định.

Bạn không cần biết hình thù của con voi, nhưng bạn có thể nghe tiếng chân nó chạy và đoán hướng đi. Nếu bạn đúng, bạn cũng vẫn có thể kiếm được tiền với con voi Trung Quốc. Nếu bạn sai, con voi sẽ giẫm nát bạn.

Chương 8 - Con ve và đàn kiến
Con ve chỉ thích ca hát suốt các ngày hè tươi đẹp, còn đàn kiến cần cù lo chuyển chỗ dự trữ lương thực và xây tổ đề phòng cho những ngày đông lạnh giá. Con ve thật sự tỉnh ngộ và cay đắng khi sau đó phải đến tổ kiến để xin ăn và chỗ ở. Chuyện “con ve và đàn kiến” của La Fontaine là một mô hình luân lý của tính khôn ngoan, ham làm việc và biết lo xa của đàn kiến so với những thói hư tật xấu của loài ve ham chơi.

Nhưng liên quan giữa kiến và ve có một hệ số mới của thời hiện đại: để tiếp tục tăng trưởng và tạo công ăn việc làm cho đàn kiến, các kinh tế “kiến” đã phải cho các quốc gia “ve” vay nợ rất nhiều để ve tiếp tục tiêu thụ hàng hóa của kiến. Đến lúc này, ve không còn nhiều khả năng trả nợ và đàn kiến lại thực sự có vấn đề. Tiếp tục cho vay thì tờ giấy nợ sau này sẽ bị mất giá trầm trọng; mà không cho vay, thì nền kinh tế của mình bị suy sụp thảm hại vì không xuất khẩu được.

Dĩ nhiên đây là nguyên tắc mà các doanh nhân đều biết rõ: nếu bạn nợ ngân hàng vài trăm triệu đồng thì đây là vấn nạn của bạn; nhưng nếu bạn nợ ngân hàng vài ngàn tỷ đồng thì đây là vấn nạn của ngân hàng.

Chương 9 - Chỉ số hạnh phúc
Nếu nhìn vào bản đồ về mức độ hạnh phúc đã được một số tổ chức nghiên cứu độc lập công bố trong những năm gần đây, có thể thấy một nghịch lý thú vị: người dân tại nhiều quốc gia nghèo cảm thấy hạnh phúc hơn người dân ở các quốc gia phát triển.

Hồng Kông có khoảng 200.000 - 300.000 người giúp việc đến từ Philippines. Cứ mỗi Chủ nhật, những người này thường tụ tập ở khắp các công viên trung tâm để thư giãn và gặp gỡ trò chuyện với đồng hương. Mười năm trước, các giáo sư ở Hồng Kông Polytechnic đã làm một cuộc khảo sát mức độ hạnh phúc, hài lòng với cuộc sống trong cư dân. Thú vị ở chỗ, trong giới giúp việc đến từ Philippines, hơn 90% người được hỏi cho biết họ rất hạnh phúc, hài lòng với cuộc sống. Ngược lại, các ông bà chủ người Hồng Kông chỉ có chừng hơn 50% người được hỏi có cảm giác hạnh phúc, hài lòng.

Nếu ở Philippines, cho dù rất cần cù, mỗi người trong bọn họ chỉ có thể kiếm được 100 - 150 đô la Mỹ trong 1 tháng, cuộc sống khá eo hẹp, vất vả, nên họ

khó thể hạnh phúc được. Sang Hồng Kông, cho dù là đi làm giúp việc, nhưng họ lại có cơ hội kiếm được tới 500 - 700 đô la /tháng. Mức thu nhập đó cao hơn hẳn nên đương nhiên họ cảm thấy hạnh phúc, lạc quan.

Tiếc rằng, những nhà khảo sát đã không hỏi thẳng những ông bà chủ người Hồng Kông đó có muốn đánh đổi đời sống bất hạnh cua họ lấy đời sống hạnh phúc của người giúp việc không. Nếu có, tôi chắc chắn 100% sẽ nói không. Còn nếu hỏi ngược lại những người giúp việc hạnh phúc có muốn trở thành những ông bà chủ bất hạnh không thì sẽ có đến 90% sẽ trả lời là có. Thành ra, việc đánh giá mức độ hạnh phúc, lạc quan chỉ là một đo lường hết sức trừu tượng.

Chương 10 - Khi lãnh tụ biết cười mình

Nếu có một học giả nào tìm sự liên quan giữa chỉ số hạnh phúc của người dân và khả năng biết cười của các lãnh tụ xứ họ, kết quả sẽ là một tỷ lệ thuận minh chứng qua suốt bao thời đại.

Obama nói về một câu chuyện khôi hài đang thịnh hành trên mạng: Trong một buổi sáng chạy bộ ở Alabama, ông Obama chẳng may bị rớt xuống con sông sâu đang cuồn cuộn chảy. May sao, có ba đứa trẻ đang câu cá dưới dòng sông nhanh trí dùng cành cây vớt ông lên. Obama hỏi, "Tôi làm được gì cho các ân nhân đã cứu mạng tôi đây?". Đứa trẻ đầu mong được thăm Tòa Bạch Ốc và ngủ đêm tại đó. Đứa thứ nhì mong ông Obama đến lớp học của mình, bắt tay các bạn đồng lớp. Obama nói quá dễ dàng, ông sẽ làm như vậy. Còn đứa thứ ba thì lại xin ông một chiếc xe lăn, có gắn iPod, iPad và TV 3-D để cậu ta giải trí. Obama nói ông không hiểu, em đang khỏe mạnh thế này, sao lại muốn ngồi xe lăn? Cậu ta đáp: "Bây giờ thì khỏe, nhưng sau khi cha tôi biết tôi là người đã cứu sống ông, thì chắc chắn cha sẽ bẻ gãy giò của tôi".

Có một câu chuyện thú vị về cựu Tổng thống Bush: Khi ông đi thăm một lớp tiểu học, cô giáo hỏi các học trò: "Mình đang học về thảm kịch. Em nào cho tôi một thí dụ". Một em nhanh nhảu: "Em chạy ra đường chơi và bị xe đụng". "Không, đó là một tai nạn, không phải thảm kịch". Một em khác: "Xe buýt của trường rơi xuống hố và nhiều học sinh bị tử nạn". "Đó là một mất mát lớn lao, nhưng chưa phải là thảm kịch". Đứa thứ ba giơ tay: "Khi Tổng thống Bush rớt máy bay chết". "Đúng rồi, nhưng đâu là lý do em nghĩ đây là thảm kịch?". "Vì chắc chắn nó không phải là một tai nạn, hay là một mất mát lớn lao".

Ông Clinton thì mỗi đêm bị các danh hài trên TV đem ra chế giễu về tật thích lăng nhăng với phụ nữ. Trước mặt ông, nhà phỏng vấn Jay Lano kể một khảo sát của viện thống kê Gallup về câu hỏi đặt ra cho các phụ nữ: "Cô có chịu ngủ với Tổng thống Clinton?". Kết quả: 1% nói "yes", 2% nói "no" và 97% nói "never again" (không thể có lần khác).

Trong suốt lịch sử 200 năm của Mỹ, những chuyện cười về tổng thống hay chuyện cười do các ông kể có thể chứa đầy cả ngàn trang sách. Không ai có một ảo tưởng mình là thần thánh phải được tôn vinh và thờ phụng. Ngay cả một khai quốc công thần như Washington cũng đầy những chuyện vui buồn về lỗi lầm, hối tiếc hay ngu xuẩn của cá nhân cũng như của chính phủ do ông

lãnh đạo. Mọi thành tựu cũng như thất bại, lầm lẫn... đều được mổ xẻ chi tiết bởi nhiều học giả, bây giờ và tương lai, ngay cả trong những chuyện riêng tư của đời sống cá nhân.

Khả năng biết tự giễu mình được đánh giá cao vì nó tạo sự gần gũi giữa nhà lãnh đạo và người dân thường.

Chương 11 - Một người làm quan cả họ được nhờ
Hiện tượng này đã tồn tại suốt 10 ngàn năm trong lịch sử nhân loại, qua mỗi thời đại và không gian. Từ vị vua chúa ở đỉnh cao đến ông trưởng thôn ở một quận hẻo lánh, lợi dụng quyền lực của mình để gia đình cùng hưởng lợi, nhất là vợ con, đã trở thành một thói quen như ăn uống hay giải trí.

Ngay cả ở những quốc gia dân chủ văn minh Âu Mỹ, các quan chức và gia đình quyền lực vẫn tìm đủ mọi khe hở của pháp luật để phát huy quyền hành và đặc lợi. Sự tham lam không bao giờ chịu ngưng ở một thế hệ.

Ngay cả một nước dân chủ tự do như Mỹ, ông George W.Bush đã dùng bộ máy tranh cử và cố vấn của cha để tranh cử và đắc cử Tổng thống vào năm 2000 và 2004. Trong lịch sử Mỹ, dù không kế vị trực tiếp, nhưng Tổng thống John Wuincy Adams là con của cựu Tổng thống John Adams. Những gia đình khác có sự tập trung quyền lực chính trị nổi tiếng của Mỹ là gia đình Kennedy ở Massachusetts, gia đình Daley ở Chicago, gia đình Brown ở California... Nhưng phải công bằng mà nhận định là các người con chính trị gia ở Mỹ phải trải qua những kỳ vận động tranh cử rất mệt nhọc để kiếm phiếu từ người dân, chứ không được trao vương miện bằng một sắc lệnh như tại các xứ khác.

Chương 12 - Bỏ cuộc trước khi tới đích là thất bại
Trong hơn 40 năm đi làm, tôi chưa thấy một trường hợp nào thành công một cách êm thắm. Ông Eisenberg - Chủ tịch Tập đoàn Eisenberg có nói một câu mà tôi nhớ hoài: "Khi anh bị té thì cố gắng ngửa mặt lên. Chừng nào anh còn ngẩng mặt lên thì anh còn có thể trỗi dậy". Thực tế là tôi cũng đã một vài lần trắng tay, nhưng không xem đó là thất bại.

Với tôi, bỏ cuộc trước khi tới đích là thất bại. Tôi chưa bỏ cuộc nghĩa là tôi chưa thất bại.

Tôi quan niệm một người thành công trong cuộc sống phải hội đủ sáu yếu tố. Thứ nhất là có sức khỏe. Thứ hai, trí tuệ đầy đủ. Thứ ba, tinh thần mạnh mẽ, sáng suốt. Thứ tư, tâm linh mình được thanh nhàn, êm ả, hòa hợp với vũ trụ, với đấng tối cao nào đó. Thứ năm, trả ơn xã hội bằng những đóng góp thiết thực. Sau cùng, có tài sản vật chất đầy đủ. Thiếu bất kỳ yếu tố nào trong sáu yếu tố này thì chưa phải toàn vẹn.

Chương 13 - Những cách mất tiền khi ra biển lớn
Tôi còn nhớ một trải nghiệm kinh hoàng về biển lớn. Tôi được một đại gia mời ra khơi đi Bermuda trên một du thuyền khá lớn trong một ngày đẹp trời vào năm 2002, khởi hành từ Key West, Florida. Giữa đường, một cơn sóng kỳ dị

cao 20 mét đánh vào thuyền, gây nhiều thiệt hại, suýt lật và đưa thuyền chúng tôi đi lạc hướng đến gần bờ biển Cuba. Sau cùng, chúng tôi được trực thăng của US Coast Guard cứu và đưa về lại Miami. Tất cả xảy ra trong một ngày nắng đẹp, không bão tố, không gió lớn, thật bất ngờ.

Tôi liên tưởng đến những tai nạn có thể xảy đến khi một doanh nghiệp Việt Nam tìm ra biển lớn (thị trường quốc tế). Chúng tôi thoát hiểm nhờ du thuyền thuộc loại lớn và có một thuyền trưởng giàu kinh nghiệm quen thuộc với khu vực Caribbean. Nếu tôi ngồi trên một chiếc thuyền nhỏ, mong manh, tay lái không vững, thì có lẽ đã làm mồi cho đủ mọi loại cá. Hay nếu đi vào những cơn bão với sóng to gió lớn, liệu thuyền mình có chống chọi nổi?

Do đó, tôi không ngạc nhiên khi đọc các bài báo gần đây về những "tai nạn" khiến rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam mất tiền khi ra biển lớn. Những thưa kiện với những thủ tục và luật lệ quốc tế phức tạp có thể làm điên đầu một tập đoàn đa quốc gia nhiều kinh nghiệm, quản lý bài bản; do đó, rất dễ dàng nhấn chìm một vài doanh nghiệp cỡ lớn của Việt Nam, nhất là khi ban quản lý lại cẩu thả, coi thường những rắc rối pháp lý. Khi ra biển lớn, không hiểu luật lệ, tự tin vào những phán đoán chủ quan của mình là sẽ đối diện, không sớm thì muộn với những hiểm họa sống còn.

Có 1.001 cách mất tiền ở biển lớn, từ bị lừa đảo đến bị thua kiện. Nhiều vụ việc không thể tránh được, nhưng nếu doanh nhân biết thay đổi tư duy và phương thức quản lý của mình thì sẽ giảm thiểu tối đa những rắc rối về pháp lý hay những tình huống "ngậm đắng nuốt cay".

Nhiều doanh nhân Việt Nam rất hồ hởi khi chi tiêu ăn nhậu hay bỏ tiền mua quà cáp, nhưng lại rất keo kiệt khi phải trả tiền phí tư vấn. Phần lớn xem các chuyên gia tư vấn là những người bán nước bọt. Tư duy này sẽ thu hẹp sự hiểu biết và các quan hệ cần có khi giao tiếp với đối tác hay khách hàng nước ngoài.

Mỹ là quốc gia có nhiều luật sư nhất trên tỷ lệ đầu người (1 trong số 200 người lớn là luật sư) cho thấy sự phức tạp của luật lệ và tính "hở ra là kiện" của người Mỹ.

Ở Trung Quốc và các quốc gia đang mở mang khác, rắc rối về pháp lý mang hình thức tinh vi hơn. Ở những nơi này, luật lệ mơ hồ, các quan chức tha hồ diễn giả, và bạn sẽ chắc chắn thua kiện nếu họ muốn gây khó khăn cho công ty của bạn.

Do đó, bạn cần những tư vấn về pháp lý rất chuyên biệt mỗi khi ký một hợp đồng, ra một quyết định có ảnh hưởng đến đối tác hay khách hàng nói chung, khi làm bất cứ một chuyện gì hơi quan trọng.

Không chịu chi phí cho tư vấn và làm mọi chuyện theo suy nghĩ chủ quan của mình là mời gọi những tranh tụng không cần thiết.

Mỗi quốc gia tuân thủ những thủ tục pháp lý và luật lệ khác nhau, nên không thể có một quy tắc đồng nhất nào cho mọi thị trường trên biển lớn. Người địa

phương - dù là đối tác, đối thủ hay nhân viên dưới quyền, sự hiểu biết của họ về những rắc rối trong môi trường kinh doanh vẫn cao hơn chúng ta rất nhiều.

Quốc gia, dân tộc nào cũng có kẻ xấu người tốt, dân làm ăn lương thiện và dân phi pháp, người quản lý bài bản bền vững và dân chụp giật vô dâm. Đừng để những hấp dẫn bề ngoài làm xao nhãng việc điều tra sâu kỹ về bất cứ một đối tác, tư vấn hay nhân viên quan trọng nào.

Tại Mỹ, những công ty thám tử tư chuyên về điều tra doanh nghiệp như Kroll, Rehmann... chứa đầy vài trang niên bạ điện thoại. Tốn vài nghìn đô la để hiểu rõ mọi đối tác là cái giá bảo hiểm rẻ, so với những hậu quả tệ hại có thể xảy đến. Trong những giao tiếp sơ khởi, thì Google, Bing, Yahoo Search là điều phải làm.

Người Việt Nam rất bén nhạy và thông minh. Tuy vậy, với một nền kinh tế tài chính đã toàn cầu hóa, sự gia nhập và phối hợp của các phần tử tội ác từ khắp thế giới đã thành một vấn nạn lớn, không những cho các cơ quan cảnh sát, mà còn ảnh hưởng đến mọi doanh nhân khắp nơi.

Khi làm ăn tại nước ngoài, đừng ham những lợi nhuận cao ngất trời (chứng tỏ sự hoang tưởng) mà mắc bẫy những trò lừa gạt này.

Trên hết, để tránh mất tiền vì những tranh tụng thì nguyên tắc hữu hiệu nhất là cách giao tiếp trong tôn kính và coi trọng những quyền lợi của đối tác, khách hàng và ngay cả đối thủ. Luôn bắt đầu bằng cách coi các than phiền và khiếu nại là "đúng"; rồi nghiên cứu kỹ lại vấn đề, với sự tham dự của các tư vấn, để nhìn rõ về việc phải làm và việc không thể làm. Nếu có bị thiệt hại đôi chút, hay mất chút sĩ diện, nên sẵn sàng chấp nhận để vụ việc trôi qua. Về lâu dài, đây vẫn là những lối mất tiền ít nhất.

Khi còn trẻ, tôi đã ngang ngạnh chống lại một cơ quan chính phủ đầy quyền lực là Sở Chứng khoán Mỹ (SEC). Dù tôi được thỏa mãn tự ái là mình “đúng” khi thắng kiện, nhưng hậu quả là công ty Hartcourt bị mất gần 400 triệu đô la thị giá, chưa kể những phí tổn pháp lý đến hơn 5 triệu đô la và 7 năm kiện cáo. Tôi đã làm kiệt quệ công ty vì cái “tôi” quá lớn của mình. Trong khi đó, nếu tôi chịu nhận lỗi (dù vô lý) và trả tiền phạt, chỉ mất 500 ngàn đô la và giải quyết vấn đề trong 3 tháng. Một bài học vô cùng quý báu về rắc rối pháp lý.

Ra đấu trường quốc tế, chúng ta sẽ học hỏi được rất nhiều kỹ năng bài bản từ những doanh nhân siêu việt, sáng tạo và năng động; cũng như những siêu sao lường gạt rất tinh vi. Điều duy nhất phải nhớ là “cảnh giác cao độ” và đừng để lòng tham làm mờ mắt.

Người Mỹ có câu “Nếu đề nghị quá tốt như mơ ước, thì đó chỉ là mơ ước” (If it’s too good to be true, then it is). Ai cũng mất một ít tiền và bị gạt trên bước đường kinh doanh, nhưng người khôn ngoan là đừng để những trải nghiệm cay đắng này biến thành thói quen.

Chương 14 – Các cuộc chiến sắp xảy ra

Có một điều chắc chắn là với việc liên tục tìm cách phá lợi thế cạnh tranh của nhau bởi các nền kinh tế lớn, trong đó có Trung Quốc, thì những ngày hưng phấn của chủ nghĩa thương mại tự do toàn cầu với các thỏa thuận của WTO sẽ không còn nữa. Các nước, dù lớn hay nhỏ, mạnh hay yếu, sẽ bắt đầu bảo vệ thị phần của mình và tung ra mọi dạng cơ chế phòng thủ nhằm hạ gục đối thủ.

Các cuộc tranh cãi, những vụ kiện cáo, những rào cản không chính thức, những thao túng tỷ giá tiền tệ sẽ trở thành một điều bình thường mới. Thương mại tự do không chết, nhưng nó sẽ đi giật lùi vài bước. Phải có đột phá mạnh về công nghệ mới giúp tránh hoặc giảm nhẹ thách thức này.

Thực tế mới sẽ không giúp Mỹ hay châu Âu giành lại chiếc vương miện siêu cường kinh tế của mình. Các yếu kém cố hữu trong cấu trúc xã hội của họ quá lớn nên khó có thể giải quyết (sự phát triển chín muồi của nền kinh tế, nhu cầu tiêu dùng lãng phí, chi tiêu chính phủ quá cao, các chương trình phúc lợi xã hội quá nhiều…). Tuy nhiên, kết quả của cuộc chiến tranh trong tương lai cũng sẽ làm chậm lại sự phát triển của nhóm các nền kinh tế mới nổi (BRICS) là Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc, đặc biệt là Trung Quốc và khiến họ phải quay lại với giải pháp hướng nội.

Trong khi đó, có một dòng tiền cực lớn được tích tụ trong thời gian thịnh vượng đã qua và đang tìm kiếm một lợi nhuận tốt. Chúng sẽ đổ vào đâu? Vàng và kim lại quý sẽ được lợi, vì truyền thống tích trữ vàng trong những thời điểm bấp bênh. Giá bất động sản quá rẻ tại các nước đã phát triển ổn định sẽ là một đầu tư hấp dẫn.

Trong khi thị trường chứng khoán và trái phiếu sẽ trì trệ, các công ty có công nghệ triển vọng hay năng lực marketing cao sẽ là những viên ngọc hiếm. Nguyên liệu và nông hải sản sẽ ổn định: lượng cầu chậm lại nhưng tăng trưởng về thu nhập và dân số thế giới sẽ tiếp tục. Các cổ phiếu của thị trường mới nổi sẽ sinh lời tốt trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài sẽ kết thúc bằng sự nổ tung của bong bóng.

Chương 15 - Thiếu can đảm, nhiều người bỏ cuộc quá sớm

Tôi khám phá ra rằng sức chịu đựng và tinh thần sáng tạo của doanh nhân khi đối diện với khó khăn và vực thẳm của phá sản trở nên sắc bén kỳ diệu hơn mọi hình dung. Vì thiếu can đảm và kiên trì, nhiều người đã bỏ cuộc sớm.

Có 5 yếu tố căn bản của sự thành công trên thương trường: 1/ động lực hay ngọn lửa bên trong; 2/ thời gian và nỗ lực; 3/ sức khỏe để chịu đựng; 4/ hành động, chấp nhận rủi ro; và 5/ kinh nghiệm và quan hệ. Còn có yếu tố may mắn mà chúng ta không định lượng được.

Doanh nhân Việt chia sẻ nhiều đặc thù với doanh nhân Trung Quốc vì những điều kiện tương tự về văn hóa, xã hội, chính trị và kinh tế. Trung Quốc mở cửa thị trường trước ta 15 năm, nên doanh nhân của họ tích tụ nhiều kinh nghiệm hơn. Tôi chỉ hơi tiếc là có rất nhiều bài học hay dở của họ mà chúng ta không nghiên cứu để tìm một lối đi riêng của mình.

Tôi đã sống và làm việc tại Trung Quốc hơn 14 năm nên tôi hiểu rõ quan niệm kinh doanh của người Trung Quốc. Vào thập niên 70, doanh nhân Trung Quốc còn nghèo và thiếu hụt đủ thứ, nên họ hồ hởi mở rộng mọi cánh cửa đón chào doanh nhân nước ngoài. Hiện nay, họ đã có vốn, chỉ thiếu công nghệ mũi nhọn và thương hiệu quốc tế, nên đây là hai lĩnh vực duy nhất họ mời chào. Không có hai món này, các nhà đầu tư nước ngoài sẽ hứng chịu rất nhiều rào cản xã hội và thủ tục pháp lý, từ địa phương đến trung ương, để bảo đảm họ sẽ thua các đối thủ Trung Quốc.

Tinh thần lạc quan có thể ảnh hưởng đến những kết quả kinh doanh, nó có thể gây ra nhiều tác động tiêu cực cũng như tích cực. Tôi nghĩ, mọi doanh nhân nên chú tâm đến việc đào tạo kỹ năng, kinh nghiệm và kế hoạch của mình hơn là tùy thuộc vào những yếu tố ngoài tầm kiểm soát.

Cùng đối diện với một tình thế, nhận thức của mỗi người cũng rất khác biệt, thể hiện qua câu chuyện khôi hài sau: Bà mẹ tố cáo nàng dâu với con trai: “Trong khi mày đi làm xa, con vợ mày ở nhà quá sức lăng loàn. Nó ngủ với hơn nửa đàn ông của thị trấn này”. Sau khi trầm ngâm suy nghĩ, người con trả lời: “Nghĩ cho cùng, thị trấn này cũng không lớn lắm”.

Chương 16 – Một cái nhìn khác về con người Alan Phan
* Những đầu tư lớn nhất của ông hiện nay nằm ở lĩnh vực nào?
- Quỹ Viasa của gia đình tôi và một số gia đình khác chia đều 50% vào các tài sản ngắn hạn, nhiều thanh khoản như tiền mặt, chứng khoán, trái phiếu, hợp đồng nguyên liệu. Còn 50% thì đầu tư vào các công ty vừa và nhỏ đang hoạt động tốt với tư cách cổ đông chiến lược, để giúp họ phát triển và tăng giá trị, nhất là trong lĩnh vực tài chính và thị trường quốc tế. Thời gian đầu tư khoảng 2 đến 5 năm.
* Nghe nói ông cũng đã đầu tư vào Việt Nam?
- Tôi có đầu tư hơn 1 triệu đô la Mỹ vào Vinabull, một công ty viết phần mềm và tạo dữ liệu cho những nhà đầu tư chứng khoán Việt Nam. Sau 4 năm, công ty vẫn lỗ nặng. Cùng với các đầu tư nhỏ lẻ cho bạn bè, bà con từ 1991 (lần đầu khi tôi về nước), tôi đã đầu tư vào Việt Nam hơn 2 triệu đô la Mỹ. Và 2 năm qua, số tiền tôi thu lại được là 12 triệu… Việt Nam đồng (là bút phí trả cho các bài viết).
* Do đó, Việt Nam là một kinh nghiệm xấu về đầu tư?
- Thực ra, số tiền nói trên quá nhỏ để rút ra một kết luận gì. Trong thời gian đầu tư, tôi không có thì giờ để quản lý, vì bận rộn với những đầu tư quan trọng hơn ở Trung Quốc và Âu Mỹ, nên dù thất bại, tôi cũng không nghĩ đó là một kinh nghiệm xấu. Tôi vẫn còn đang nghiên cứu và phân tích về cơ hội đầu tư ở đây.
* Người ta thường nói, nếu làm không được thì đi dạy vậy?
- Với thành quả đạt được trong 20 năm đầu tư ở Việt Nam, tôi chưa bao giờ dám mở miệng “dạy” ai điều gì về nghệ thuật kiếm tiền. Thực tình, tôi khá xấu hổ khi so sánh với ông bầu Đức, cũng bắt đầu vào năm 1991 với chiếc xe ôm, bây giờ đã thành tỷ phú đô la. Cũng như ông Vượng của Vingroup, từ một sinh viên mới ra trường khoảng thời gian đó, hay ông Tuyển Tuấn Châu, một

công nhân của Sở Công viên thành phố, bây giờ đều là tỷ phú cả. Đây là những thiên tài về kiếm tiền, tôi cũng muốn đi học họ mà không ai chịu dạy.
* Những lời khuyên cho các bạn trẻ muốn khởi nghiệp kinh doanh?
- Với những bạn kém may mắn đang đấu tranh vất vả để tìm sự nghiệp hay cơ hội kinh doanh, hãy tin vào con người thực và định mệnh của mình. Phải kiên trì, biết đứng dậy và tiếp tục đi tới khi vấp ngã. Không ai có thể từ chối mãi một con người có ý chí. Với những bạn nhiều may mắn, có đầy đủ vật chất và phương tiện, hãy cố gắng hơn nữa với trí tuệ sáng tạo và tinh thần thanh cao. Nghĩ đến những người kém may mắn, tập cách chia sẻ và hành xử mọi chuyện với chuẩn mực đạo đức và văn minh. Những kẻ xấu có thể đang thắng, nhưng cuối cùng, thế giới sẽ thuộc về những con người thiện tâm và hài hòa.

Chương 17 - Niêm yết sàn Mỹ - ra biển lớn trước khi có bão
Niêm yết trên sàn Mỹ, theo cảm nhận của tôi, phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa sẵn sàng. Những điều kiện để tìm vốn bằng cách phát hành cổ phiếu hay trái phiếu nghe qua thì khá dễ dàng, nhưng cho đến nay, vẫn chưa một doanh nghiệp Việt Nam nào thực hiện được mục tiêu này. Vì bốn lý do chính:

1/ Tư duy của ban quản lý. Những nguyên tắc căn bản không thể thiếu được khi lên sàn Mỹ: Minh bạch (transparency), trung thực và khai báo đầy đủ (full disclosure), kỷ cương đạo đức của công ty và cá nhân ban quản lý (corporate govermance); nhất là những mâu thuẫn lợi ích (conflitct of interest).

Không có một tư duy điều hành công ty theo đúng đòi hỏi về luật lệ và chuẩn mực của SEC (cơ quan Chứng khoán Mỹ), của cổ đông, của nhà phân tích đầu tư, của thị trường… thì sớm muộn gì, doanh nghiệp cũng thất vọng với sàn Mỹ.

2/ Chuyện niêm yết và chuyện bán cổ phiếu. Chuyện niêm yết trên sàn Mỹ thực sự khá dễ dàng, bạn chỉ cần một bản cáo bạch có luật sư chuyên về chứng khoán và một kiểm toán gia có tên trong danh sách của PCAOB ký nhận là SEC sẽ chấp nhận. Không một đòi hỏi nào khác về doanh thu, lợi nhuận, lịch sử doanh nghiệp, giấy phép đặc biệt hay những gì khác.

Tuy nhiên, không như ở Việt Nam hay Trung Quốc, chuyện bán được cổ phiếu cho các nhà đầu tư lại là một chuyện vô cùng khó khăn. Toàn thế giới có khoảng 36.000 cổ phiếu đủ loại (sàn Mỹ có hơn 12.000) để các nhà đầu tư lựa chọn. Bạn phải có một lý do khá độc đáo để thuyết phục nhà đầu tư mua cổ phiếu của công ty bạn thay vì Google hay Apple.

Ngoài ra, với những công ty vừa và nhỏ (SME), nếu thị giá của bạn không cao hơn 1 tỷ đô la, hay lớn hơn 3 đô la/cổ phiếu, phần lớn các quỹ đầu tư công chúng (mutual funds) sẽ không được phép mua, dựa trên điều lệ của quỹ.

3/ Phí tổn để được tiếp tục niêm yết. Với một công ty nhỏ, giản dị, phí tổn hàng năm cho các luật sư và nhà kiểm toán cũng phải hơn 150.000 đô la, chưa kể những chi phí về IR-PR, tư vấn tài chính, phí để lưu trữ hồ sơ đầu tư,

phí đăng ký với các cơ quan chính phủ… Một công ty có chừng 10 công ty con, phải nhân lên gấp 5 lần số tiền nói trên.

4/ Vai trò của các tư vấn. Vì không thể mướn đủ nhân viên để lo cho mọi đòi hỏi của việc niêm yết và bán cổ phiếu (lương bên Mỹ rất đắt), nên bạn phải sử dụng đến nhà tư vấn độc lập. Sau đó phải nhắc nhở ban quản lý cộng tác chặt chẽ với họ để đạt hiệu quả cho mục tiêu. Ham tiết kiệm khoản chi phí này, đôi khi sẽ dẫn đến hậu quả trái ngược.

Ngoài 4 yếu tố căn bản trên, đây là những vấn đề khác phải suy nghĩ về việc niêm yết sàn Mỹ:

- Công ty tư nhân lớn nhất của Việt Nam là Ngân hàng Á Châu (ACB) có doanh thu khoảng 900 triệu đô la có thể được xếp hạng là công ty nhỏ (smallcap). Còn các công ty khác thường thuộc loại siêu nhỏ theo tiêu chuẩn Mỹ. Khi đầu tư vào các công ty nhỏ, các nhà đầu tư quốc tế thường chọn những cổ phiếu có tính đột phá mạnh và có lợi thế về công nghệ với khả năng phủ hàng khắp thị trường toàn cầu. Các ngành nghề được ưa thích là công nghệ IT, sinh hóa học (biotech), năng lượng xanh, dược phẩm, truyền thông trên mạng hay các công ty có sức sáng tạo độc đáo. Các ngành nghề không ai muốn đầu tư là xây dựng hay địa ốc, sản phẩm tiêu dùng, nhà máy sản xuất hàng thông dụng hay các dịch vụ không thể phát triển ngoài nội địa.

- Các nhà đầu tư vào các công ty SME thường có tính phiêu lưu giống như các quỹ mạo hiểm. Họ không có một chiến lược lâu dài (hơn 3 năm), và không kiên nhẫn để chờ đợi kết quả (với giá cổ phiếu). Do đó, khi chọn đây là khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp sẽ phải điều chỉnh các hoạt động thiên về M&A để phát triển nhanh chóng, tạo thanh khoản và làm tăng giá cổ phiếu.

- Gần đây, các cổ phiếu SME của Trung Quốc bị khám phá là có nhiều vấn đề về khai báo và đang tạo ra một tiếng xấu tệ hại (tương tự vấn đề an toàn thực phẩm của Trung Quốc). Những bùa phép thủ thuật để lèo lái cổ phiếu cũng như đạo đức cá nhân của các nhà quản lý đang bị phơi trần hằng ngày, cùng với lời kêu gọi SEC phải “mạnh tay” hơn trong việc xử lý các vi phạm của doanh nghiệp Trung Quốc. Vì sự thiếu hiểu biết, giới tài chính Âu Mỹ thường cho Việt Nam và Trung Quốc là “cá mè một lứa”, nên ảnh hưởng xấu này có thể làm hại đến cơ hội lên sàn Mỹ của các công ty Việt Nam.

Chương 18 - Kẻ cắp gặp bà già

Trong những xứ sở đã phát triển có tình trạng tiêu xài bê bối nhất là từ chính phủ đến người dân phải kể đến Hy Lạp.

Trước khi gia nhập Liên minh châu Âu (EU), các ngân hàng quốc tế thường né tránh công nợ xứ này và không nhà đầu tư nghiêm túc nào có thể tin tưởng vào sự bền vững của đồng drachma. Chính phủ Hy Lạp luôn luôn thiếu hụt về ngân sách, và cử tri Hy Lạp luôn luôn thiên về các ứng cử viên xã hội (thích quốc doanh hóa các xí nghiệp thành công và tái phân chia tài sản tư nhân bằng thuế vụ hay bội chi cho các chương trình chính phủ).

Kết quả sau cùng là một nền kinh tế tụt hậu so với các quốc gia khác ở Âu châu và những doanh nhân hay các tài năng về mọi ngành thường có khuynh hướng rời bỏ Hy Lạp để đi lập nghiệp ở các xứ khác. Những người còn lại thì tìm đủ cách để bòn rút tiền từ chính phủ, và có một câu nói phổ thông ở đây là: “Nếu bạn đóng thuế thì chắc bạn không phải là dân Hy Lạp”.

Mọi chuyện đều thay đổi vào năm 2001, sau khi Hy Lạp gia nhập EU và bắt đầu sử dụng đồng euro như bản vị chính. Các “kẻ cắp” đánh hơi và nghĩ đây là một miếng mồi ngon. “Kẻ cắp” số một là tập đoàn Golfman Sachs và các “kẻ cắp” nhỏ hơn như Credit Lyonnais, Societe Generale BNP, Deutsche Bank, UBS... chạy theo sau bước chân đại ca không cần suy nghĩ.

Trước hết, báo cáo tài chính công của Hy Lạp không đủ tiêu chuẩn để thỏa mãn đòi hỏi pháp lý của EU, nên Goldman Sachs phải tư vấn cho họ cách thức để giấu nợ và thổi phồng số liệu nhằm mục đích vay tiền qua trái phiếu. Sau đó Goldman Sachs phân phối các trái phiếu này cho đàn em là các ngân hàng Âu Mỹ. Mọi người hạnh phúc. Chính phủ Hy Lạp có số tiền lớn để tiêu xài thoải mái, người dân và “cò dự án” hưởng bao nhiêu là lợi ích từ những chương trình tiêu xài ngắn và dài hạn, các ngân hàng Âu Mỹ thu về bao nhiêu là phí tư vấn và phí phát hành trái phiếu.

Nhưng giống như tiểu thuyết, ngày vui lúc nào cũng chóng tàn. Mọi người quên đi một chi tiết rất nhỏ nhặt: nợ đáo hạn thì phải trả. Các “kẻ cắp” quên nhắc nhở các quan chức chính phủ điều này, và đa số người dân cũng nghĩ rằng họ không liên hệ gì đến việc trả nợ khi họ bỏ phiếu chấp nhận những khoản vay. Nhưng “bà già” Hy Lạp cũng không vừa. Họ nói với kẻ cắp là họ sẽ tuyên bố phá sản và để mặc cho các “ngài ăn cắp” lo liệu.

Các ngân hàng Âu Mỹ sợ tái người. Mất đi hơn 400 tỷ đô la sẽ khiến vài ngân hàng cỡ lớn đi theo Lehman Bros ra nghĩa địa và các vị giám đốc ngân hàng sẽ mất công việc, mất nhà, mất xe, mất vợ, mất nhân tình. Họ thống nhất lại và lobby các chính phủ Âu châu phải bỏ tiền ra cứu trợ Hy Lạp. Gói tài trợ năm 2010 với 160 tỷ đô la không đi đến đâu, và gói thứ nhì 170 tỷ đô la giữ tình hình tạm yên lúc này. Tuy vậy, với số nợ lên đến 580 tỷ đô la hoặc hơn nữa (khoảng 150% GDP), và lãi suất hơn 14%, Hy Lạp sẽ chẳng bao giờ trả nổi hết nợ. Vấn đề có phá sản hay không chẳng còn là “câu hỏi” nữa, mà đề tài bây giờ là “khi nào thì phá sản”.

Ít nhất, các “kẻ cắp” trong chuyện này cũng đã đẩy cây 330 tỷ đô la cho người dân các nước Đức, Pháp... đóng thuế trả giùm Hy Lạp.

Mọt doanh nhân trẻ kể với tôi những thành công và thất bại của anh ta trong 10 năm qua, và xin ý kiến vì anh muốn tìm một định hướng mới cho sự nghiệp. Tôi khuyên anh ta nên đọc đi đọc lại binh pháp của Tôn Tử và chiến thuật của Machiavelli nếu muốn thắng trên thương trường. Nếu anh chỉ muốn làm người tử tế và văn minh, thì nên đọc sách Lão Tử và Og Mandino.

Vấn nạn lớn nhất của anh trong thời đại kim tiền và đám mây kiến thức (cloud computing) này là anh chưa định vị rõ ràng vai trò của mình trong màn kịch

của thế giới. Anh sẽ thủ vai “kẻ cắp” hay “bà già”? Hay chỉ là một nạn nhân lương thiện và ngu dốt?

Bi kịch sẽ xảy ra khi người nham hiểm và mê tiền lại không biết làm kẻ cắp hay bà già.

Chương 19 - Đầu tư ngoại tệ nào?

Trong rổ ngoại tệ của thị trường ngoại hối hiện nay, có khá nhiều đồng tiền được nhà đầu tư và người dân quan tâm nắm giữ. Tùy thuộc mục đích sử dụng mà mỗi người có sự quan tâm khác nhau. Tuy nhiên, dù với mục đích nào thì việc lựa chọn, nắm giữ các đồng tiền cũng sẽ dựa trên cơ sở giá trị thực và giá trị thị trường của đồng tiền đó.

Giá trị thực của một đồng tiền được xác định bằng sức mạnh nội tại của nền kinh ề. Còn sức mạnh của nền kinh tế lại được thể hiện qua một số chỉ tiêu cơ bản, bao gồm: GDP, bảng cân đối tổng sản phẩm, thu nhập theo đầu người, tăng trưởng kinh tế, dự trữ quốc gia (ngoại hối, hàng hóa, vàng hay bạc), cá cân thanh toán, thâm hụt thương mại, nhập siêu, xuất siêu v.v...

Giá trị thị trường của một đồng tiền được xác định bằng cung và cầu, như một loại hàng hóa có thể đánh giá mức độ hấp dẫn thông qua thanh khoản giao dịch của thị trường.

Trên cơ sở xác định giá trị thực và giá thị trường của một đồng tiền, nhà đầu tư sẽ ra quyết định lựa chọn loại ngoại tệ để đầu tư. Tuy nhiên, mức độ sai số về sự chi phối, tác động ngoài dự kiến của nền kinh tế tới đồng tiền đó trong nhất thời lẫn dài hạn là điều khó tránh.

USD (đô la Mỹ) là đồng tiền chính trong dự trữ ngoại hối của Việt Nam, cũng là đồng tiền thanh toán quốc tế. Do đó, USD không chỉ quan trọng mà còn rất thanh khoản tại Việt Nam cũng như trên toàn thế giới. Trong tương lai gần, dự đoán giá trị của đồng USD vẫn sẽ chịu sự chi phối của hai yếu tố cung cầu.

Nhân dân tệ (NDT - tiền Trung Quốc) ngược với các ngoại tệ khác. NDT không do thị trường định giá mà do Chính phủ Trung Quốc “uốn nắn” theo mục đích chính trị. Không một chuyên gia tài chính nào có thể tiên đoán được chính xác sự lên xuống của NDT.

CHF (đồng franc Thụy Sĩ) là đồng tiền có giá trị thực khá cao do sự điều hành về tài chính rất thông minh của chính phủ nước này. Đồng CHF đang được thị trường đánh giá cao và cầu sẽ vượt cung vàp những năm tới.

CAD và AUD (tiền Canada và Úc) là hai đồng tiền có vị thế và xu thế khá giống nhau, vì dựa trên nền kinh tế giàu khoáng sản (và dầu mỏ ở Canada). Tuy nhiên, các nguyên liệu thô đã tăng giá khá cao trong mấy năm vừa qua, và kinh tế toàn cầu đang suy thoái, nên giá dầu và khoáng sản sẽ khó đạt mức tăng cao hơn nữa. Giá thị trường hay giá trị thực của CAD và AUD vì vậy sẽ bão hòa ở mức hiện tại, không lên quá cao, cũng không xuống quá thấp.

SGD (đô la Singapore) đã tăng trưởng cao trong những năm gần đây, nhưng đây không hẳn là một nền kinh tế dựa vào tài nguyên, tiêu thụ nội địa hay sức sản xuất hàng hóa.

Với tổng quan trên, nếu cần giữ tiền mặt, tôi sẽ chọn CHF. Tuy nhiên, lựa chọn tối ưu của tôi từ trước đến nay vẫn là vàng. Cá nhân tôi trung thành với quan điểm dẫu là thanh khoản, tiện lợi và được ưa chuộng đến đâu, mọi đồng tiền giấy đều có thể bị chi phối, làm giá và in thêm từ các tác nhân chính trị, chưa kể còn cộng thêm nhiều yếu tố khác. Tôi không bao giờ tin vào đồng tiền giấy, mà tin vào giá trị của vàng về mặt tài chính.

Chương 20 - Giải mã nền kinh tế ngầm

Trong viễn cảnh bi quan, nhiều chuyên gia níu lấy cái phao khó phản bác là "nền kinh tế ngầm" của Việt Nam rất mạnh, lượng dự trữ vàng và ngoại hối rất cao, các hoạt động này sẽ cứu nguy tình trạng vĩ mô, và chúng ta sẽ ổn thôi.

Theo ước tính, nền kinh tế ngầm của Trung Quốc và Việt Nam có thể chiếm 30 đến 45% GDP, so với khoảng 8% bên Mỹ. Lý do là tín dụng cá nhân ở đây không phổ biến như bên Mỹ, và các giao dịch tiền mặt lên đến 65% tổng số thương vụ. Giả thuyết này khá thuyết phục vì không ai rờ nắm được hiện trạng thực hư của con số dự phóng.

Các mạng truyền thông thường nêu ra khuyết điểm lớn nhất của nền kinh tế Mỹ là tín dụng cho người tiêu dùng chiếm tỷ lệ quá cao trên tổng số tín dụng của quốc gia (hơn 30% của 40 ngàn tỷ đô la). Khi tỷ lệ thất nghiệp vượt 10%, thu nhập để trả tiền nhà, tiền xe, tiền thẻ (credit cards) không đủ, tạo nên những thất thoát lớn cho ngân hàng.

Trong khi đó ở Việt Nam, phần lớn tín dụng là dành cho các doanh nghiệp, thay vì cá nhân, nên hiểm họa nợ xấu do ăn tiêu quá mức khó xảy ra. Tuy nhiên, thực tế là hơn 40% nợ vay ngân hàng là để đầu tư vào bất động sản, chứng khoán hay các hoạt động thương mại phiêu lưu khác, dù mọi người vẫn hay lách luật bằng nhưng tên gọi khác nhau.

Nền kinh tế ngầm Việt Nam có thực sự đủ mạnh để giúp mọi người vượt qua bão lớn? Tầm ảnh hưởng của nó như thế nào với hệ thống ngân hàng, với bong bóng bất động sản, với mức tiêu dùng của người dân? Nó tùy thuộc thế nào vào lượng kiều hối, vào kênh đầu tư vàng, vào sự trú ẩn an toàn của lượng tiền ngàn rỗi?

Tôi nghĩ, nền kinh tế toàn cầu sẽ lâm vào cảnh suy phát (stagflation) trong 4 đến 6 năm kể từ 2012. Khi quyết định kinh doanh hay đầu tư, doanh nhân cũng nên suy nghĩ thêm về yếu tố này.

Chương 21 - Việt Nam và Trung Quốc

Vì lịch sử và văn hóa hai nước có quá nhiều tương tác nên các doanh nhân Việt thường nhìn thị trường và cơ hội Trung Quốc không mấy khách quan.

Trung Quốc sẽ qua mặt Mỹ về GDP khoảng 10 năm nữa vì dân số hơn 1,3 tỷ người là quá lớn. Nhưng muốn qua mặt Mỹ về chất lượng cuộc sống, về sức

mạnh quân sự, về văn minh văn hóa, về GDP mỗi đầu người, thì Trung Quốc còn phải đợi ít nhất là 30 năm nữa. Ảnh hưởng gì sẽ đến với các doanh nghiệp của chúng ta? Không gì cả! Việc sống chết hay thăng trầm của doanh nhân luôn nằm trong sức mạnh nội tại và những lợi thế cạnh tranh, dù có Trung Quốc hay không.

Dù thế nào, doanh nhân Trung Quốc cũng là những đối thủ cạnh tranh nặng ký trên mọi phương diện đối với chúng ta.

Một yếu tố bất lợi cho doanh nhân Việt là người Trung Quốc không ưa người Việt. Theo kết quả một khảo sát về những dân tộc mà người Trung Quốc yêu và ghét, người Nhật Bản đứng hàng đầu về sự thù ghét vì những hành động xảy ra giữa Thế chiến II khi Nhật xâm chiếm Trung Quốc. Nhưng rất ngạc nhiên là người Việt đứng hàng thứ hai sau Nhật. Không những ghét, người Trung Quốc thường cho mình là "thầy" của người Việt, vì họ cho rằng tất cả văn hóa, lịch sử của Việt Nam là sự cóp nhặt, sao bản của Trung Quốc. Thái độ ghét và trịch thượng này sẽ ảnh hưởng nhiều đến các giao dịch thương mại.

Quan trọng hơn, hàng hóa Trung Quốc rất cạnh tranh về giá cả nhờ một hệ thống sản xuất được coi là "cơ xưởng của thế giới" và một tỷ giá NDT ở mức thấp hơn giá trị thực khoảng 18%. Thêm vào lợi thế là một tổ chức ăn cắp công nghệ tinh vi và sự không tôn trọng tài sản trí tuệ như thương hiệu, bản quyền, hàng nhái, hàng giả..., cho nên, ngay cả hàng chất lượng Âu Mỹ cũng phải thua sút về khả năng cạnh tranh.

Trung Quốc không có một thị trường đồng nhất như Âu, Mỹ hay Úc, Nhật. Đông nhất là thị trường của 600 triệu người nghèo khổ tại thôn quê với thu nhập dưới 8.000 NDT mỗi đầu người một năm, nhưng tiềm năng phát triển tốt nhất là thị trường trung lưu với hơn 300 triệu dân.

Một khó khăn khăn khác là sự thỏa hiệp giữa quan chức và doanh nhân tại mỗi địa phương, và thói quen dùng quyền lực và thủ đoạn để giành thị trường cho các doanh nhân có quan hệ. Cách đây vài năm, ngay cả bia Heineken cũng bị ngăn chặn bởi nhiều quận huyện không muốn thấy bia địa phương bị thua lỗ.

Tuy nhiên, lợi điểm của doanh nghiệp Việt Nam cũng khá nhiều. Ngoài việc nằm sát Trung Quốc, hai quốc gia chia sẻ nhiều tương đồng về phương thức kinh doanh, cơ chế chính trị, phí tổn lao động, hệ thống phân phối và thói quen cổ truyền; hai nền kinh tế có thể hỗ trợ chặt chẽ cho nhau vì Trung Quốc cần nông hải sản, khoáng chất, thị trường tiêu dùng, còn Việt Nam thì cần rất nhiều nguyên liệu và máy móc cho sản xuất công nghệ xuất khẩu.

Để có hiệu quả hơn trong việc xâm nhập bền vững vào thị trường Trung Quốc, doanh nghiệp Việt Nam cần chú ý đến các thành tố sau đây:

1/ Sản phẩm: Đừng bắt chước Trung Quốc là lời nhắc nhở hằng ngày. Trừ những hàng có đặc tính siêu cấp và độc đáo, chúng ta không thể cạnh tranh với hàng Trung Quốc tại sân nhà của họ. Ngoài các nông hải sản mà Trung

Quốc thiếu hụt, như cà phê, trái cây nhiệt đới, những mặt hàng tiêu dùng Việt Nam như đồ gỗ hay giày dép phải có thiết kế mỹ thuật cao cấp kiểu Ý, Pháp...

2/ Đối tác: Kiên nhẫn tìm cho được một đối tác lớn mạnh, tin cậy và thân tình. Không mấy doanh nhân nước ngoài có thể vận hành tốt hệ thống tiếp thị và cung cứng trong một thị trường phức tạp như Trung Quốc. Cũng cần tạo dựng những quan hệ lâu dài với doanh nhân và quan chức, từ trung ương đến địa phương.

3/ Thị trường: Nhắm vào thị trường trung lưu và trẻ trung. Ít doanh nghiệp Việt có bề sâu về quản trị và thương hiệu như Âu Mỹ để xâm nhập hữu hiệu vào thị trường thượng lưu. Còn thị trường rẻ tiền thì nên chào thua trước vì doanh nghiệp Trung Quốc đã làm bá chủ. Ngành nghề tiềm năng là quán ăn Việt, hàng hóa đặc thù Việt, công nghệ cao kết hợp với giải pháp đặc biệt cho Á Châu...

4/ Chiến lược: Suy nghĩ dài hạn và độc đáo. Có thể bạn phải vấp ngã nhiều lần trước khi tìm được mô hình kinh doanh hiệu quả. Sử dụng tối đa nhân viên và tư vấn Trung Quốc để hòa đồng vào môi trường và phong cách. Tìm hiểu con người và văn hóa Trung Quốc để biết thế mạnh yếu của doanh nghiệp mình.

Về đạo đức kinh doanh

Phần lớn những doanh gia thành công ở các thị trường mới nổi cho rằng việc kiếm tiền cho doanh nghiệp là một hoạt động hoàn toàn về kinh tế, không liên quan gì đến đạo đức xã hội hay tôn giáo, triết lý. Họ thường bào chữa cho các hành xử sai trái trong công việc quản trị hằng ngày bằng một lời phán, “ai cũng làm như thế cả”.

Người Mỹ có câu nói là khi con cá sấu gần táp vào quần của bạn thì bạn khó mà nhớ được mục đích ban đầu của bạn là khai thông dòng suối. Đây cũng có thể chỉ là một cách để thoái thác trách nhiệm để tăng lợi nhuận cho cá nhân và bảo vệ tiếng tăm cho phe nhóm.

Tuy nhiên, để có sự thành công bền vững, doanh nhân và doanh nghiệp cần một nhân cách đạo đức văn hóa làm nền tảng cho mọi phát triển.

Một nghiên cứu của Đại học Harvard năm 1998 cho thấy, 78% công ty bền vững và phát triển nhanh nhất trong 50 năm qua là những doanh nghiệp đặt nặng vấn đề đạo đức và kỷ cương quản trị lên hàng đầu.

Bản nghiên cứu cho thấy đạo đức và kỷ cương đóng góp về lâu dài một niềm tin tốt đẹp từ khách hàng, từ nhân viên, từ đối tác, từ nhà đầu tư, từ cộng đồng… Đây là cách xây dựng thương hiệu hoàn hảo nhất.

Với một thương hiệu tiếng tăm và bền vững, công ty có thể tìm một tỷ lệ lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh, một thị phần cao hơn của khách hàng trung thành, và kết quả là một thành tựu khả quan hơn về tài chính.

Thiếu đạo đức và kỷ cương quản trị, doanh nghiệp sẽ biến thành một công ty của cơ hội, của chụp giật, của đầu cơ. Mọi thành công sẽ tạm bợ, bạo phát bạo tàn.

Một doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững phải sẵn sàng trả giá cho hành vi đạo đức của mình.

64 nước cờ trên bàn thương lượng

Roger Dawson là một trong những chuyên gia hàng đầu của Mỹ về nghệ thuật thương lượng. Ông đã được trao hai giải thưởng cao nhất của Hiệp hội Diễn giả Hoa Kỳ: CSP và CPAE. Tạp chí Success gọi ông là “Nhà thương lượng kinh doanh hàng đầu nước Mỹ”.

Roger là nhà sáng lập của Viện Thương lượng hiệu quả có trụ sở tại California.

Roger Dawson đã đi nhiều nơi trên thế giới, tổ chức nhiều buổi hội thảo dành cho các doanh nghiệp và hiệp hội. Ông cũng đào tạo cho các nhân sự cao cấp tại nhiều công ty lớn trên thế giới như General Foods, General Motors, Xerox, IBM…

Nội dung chính

Khi bạn ngồi xuống thương lượng, nhiều khả năng bên kia cũng muốn chính thứ mà bạn muốn.

Thương lượng hiệu quả tạo ra một vị thế khác biệt. Nó chỉ cho bạn cách chiến thắng ở bàn thương lượng nhưng để đối phương có cảm giác là họ vẫn thắng. Khả năng khiến người khác cảm thấy họ chiến thắng quan trọng đến mức tôi coi đó là một định nghĩa về “nhà thương lượng hiệu quả”.
Phần I - Chơi trò thương lượng hiệu quả
Các nước cờ thương lượng khai cuộc

1 – Đòi hỏi nhiều hơn những gì bạn muốn

Một trong những nguyên tắc chủ yếu của thương lượng hiệu quả là bạn nên đòi hỏi từ đối phương nhiều hơn những gì mình muốn. Tại sao? Câu trả lời là nó cho bạn các cơ hội để thương lượng. Vì, nếu bán hàng, bạn chỉ có thể giảm giá chứ không bao giờ có thể tăng giá; còn khi là người mua, bạn thường gặp giá tăng chứ ít khi được giảm giá.

Càng biết ít về đối phương, lời đề nghị ban đầu của bạn càng phải cao, vì:

Thứ nhất, bạn có thể sai lầm vì những giả định của mình. Vì bạn không biết rõ về đối phương và nhu cầu của họ nên có thể họ sẵn sàng trả nhiều hơn mức bạn nghĩ. Còn nếu bán hàng thì họ có thể sẵn sàng chấp nhận mức thấp hơn bạn nghĩ.

Thứ hai, nếu đây là một mối quan hệ mới, bạn sẽ thể hiện thiện chí hợp tác khi có thể đưa ra nhiều nhượng bộ hơn. Càng biết về đối phương và nhu cầu của họ, bạn càng có thể điều chỉnh đề nghị của mình cho phù hợp. Nếu đối phương chưa biết về bạn, yêu cầu ban đầu của họ có thể còn thái quá hơn.

Khi yêu cầu cao hơn vị thế chính đáng tối đa, bạn hãy gợi mở một số điều có thể linh hoạt. Nếu đề nghị ban đầu của bạn có vẻ thái quá, và thái độ của bạn là “đồng ý hay là biến”, bạn thậm chí còn không thể bắt đầu cuộc thương

lương. Phản ứng của đối phương có thể sẽ là “Vậy thì chúng ta không có gì để nói chuyện nữa”. Bạn vẫn cò thể thoát khỏi vị thế mở đầu thái quá đó nếu gợi mở một số điều linh hoạt.

Ngoài ra, đề nghị nhiều hơn những gì mình mong đợi sẽ làm gia tăng nhận thức về giá trị của những thứ bạn đề nghị. Nếu bạn bán một chiếc ô tô và đề nghị mức giá cao hơn mức mong đợi sẽ khiến người nghe tin rằng chiếc xe có giá trị cao.

Một lợi thế khác của việc đề nghị nhiều hơn là giúp ngăn cuộc thương lượng rơi vào thế bế tắc, bởi vì còn có thể thỏa thuận.

Lý do cuối cùng nên đề nghị nhiều hơn là đó là cách duy nhất để bạn có thể tạo ra một hoàn cảnh mà đối phương cảm thấy mình đã thắng (khi thương lượng thành công).

Câu hỏi tiếp theo là, khi đề nghị nhiều hơn mức mong đợi, nhiều hơn bao nhiêu? Câu trả lời là bạn nên chia nhỏ khoảng cách đến mục tiêu. Khoảng cách này nên bằng khoảng cách đề nghị của đối phương.

Một ví dụ nhỏ: Con trai bạn nói rằng nó cần 20 đô la để tham gia chuyến câu cá cuối tuần. Bạn nói sẽ chỉ cho nó 10 đô la. Con bạn trả lời: “10 đô la không thể đủ được bố ạ”. Giờ bạn đã tạo ra một khoảng cách thương lượng: Con bạn đòi 20 đô la, bạn sẵn sàng cho 10 đô la, kết quả thường là bạn sẽ cho con 15 đô la. Trong văn hóa của chúng ta, chia đôi khoảng cách dường như vẫn là phương án công bằng nhất.

Tuy nhiên, việc chia nhỏ khoảng cách đến mục tiêu cũng có điều nguy hiểm. Bạn không được để cho đối phương phát hiện ra cách thức nhượng bộ của mình, mà cần thay đổi lời đề nghị theo từng bước và từng mức khác nhau để lý do thay đổi của mình không dễ nắm bắt được.

2 – Không bao giờ đồng ý với lời đề nghị đầu tiên

Lý do: vì nó sẽ ngay lập tức đưa đến hai ý nghĩ trong đầu người khác: “Lẽ ra tôi có thể làm tốt hơn”, và “Chắc hẳn có điều gì đó không ổn”.

Từ chối lời đề nghị ban đầu có thể là việc khó khăn, đặc biệt khi bạn đã liên hệ nhiều tháng trời và khi đang định từ bỏ thì đối phương đồng ý. Việc này sẽ khiến bạn phải giữ ngay lấy những gì mình có thể đạt. Một khi đã như vậy, hãy làm một nhà thương lượng hiệu quả - nhớ đừng đồng ý quá nhanh.

3 – Giật mình sửng sốt trước những lời đề nghị

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng mình luôn phải tỏ ra giật mình – phản ứng sửng sốt và ngạc nhiên với đề nghị của đối phương.

Việc tỏ ra sửng sốt rất quan trọng, vì hầu hết mọi người đều tin vào điều họ nhìn thấy hơn là nghe thấy.

Con người có thể thuộc nhóm ưa thị thác, thính giác và cảm giác vận động. Cũng có người thuộc nhóm vị giác và khứu giác, nhưng không nhiều. Nhưng

bạn có thể tin rằng, ít nhất 70% số người mà mình phải thương lượng là những người ưa thị giác – điều họ thấy còn quan trọng hơn điều họ nghe.

Vì vậy, hãy tỏ ra sửng sốt trước một lời đề nghị của đối phương. Họ có thể không nghĩ là sẽ đạt được những gì đã đề nghị, nhưng nếu bạn không tỏ ra ngạc nhiên, họ sẽ hiểu rằng đó là một khả năng.

Tiếp sau việc tỏ ra sửng sốt sẽ là nhượng bộ. Nếu bạn không tỏ ra sửng sốt thì người kia sẽ bắt đầu cứng rắn hơn trong thương lượng.

Kể cả khi tiếp xúc qua điện thoại việc tỏ ra sững sờ và kinh ngạc trước đề nghị của đối phương cũng rất hiệu quả.

4 - Tránh thương lượng kiểu đối đầu

Những gì bạn nói trong vài giây đầu tiên của cuộc thương lượng thường tạo ra không khí cho cuộc thương lượng đó. Đối phương sẽ nhanh chóng cảm nhận được liệu bạn đang tìm kiếm một giải pháp cùng có lợi hay bạn là một người thương lượng cứng rắn, sẵn sàng làm tất cả để đạt được những gì có thể.

Vì vậy, hãy cẩn thận với những gì bạn nói khi bắt đầu. Nếu đối phương đưa ra quan điểm mà bạn hoàn toàn không tán thành thì cũng đừng tranh cãi. Tranh cãi luôn chỉ làm đối phương càng mong muốn chứng minh là mình đúng. Tốt nhất bạn nên đồng ý với họ trước rồi đáp trả lại với công thức 3F - Feel, Felt, Found (cảm giác, đã có cảm giác, nhận thấy).

Hãy trả lời kiểu như: "Tôi hiểu rõ những cảm giác của anh về điều này. Nhiều người cũng có cảm giác giống hệt như anh bây giờ khi họ mới nghe về giá cả. (Giờ thì bạn đã làm dịu đi không khí cạnh tranh). Nhưng khi tìm hiểu cặn kẽ lời chào hàng của chúng tôi, họ luôn nhận thấy rằng giá của chúng tôi là hợp lý nhất trên thị trường".

Một điều tuyệt vời khác về công thức 3F là nó cho bạn thời gian để suy nghĩ. Trong khi bình tĩnh nói "Tôi rất hiểu cảm giác của anh lúc này...", bạn có thể lấy lại sự điềm tĩnh để biết chính xác mình sẽ phải nói gì.

5 - Khách hàng miễn cưỡng và người bán hàng miễn cưỡng

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng kỹ thuật bán hàng miễn cưỡng sẽ mở rộng khoảng thương lượng trước khi cuộc thương lượng chính thức bắt đầu. Khi bạn làm được việc tạo cho đối phương mong muốn được sở hữu thứ bạn đang có, trong đầu họ sẽ hình thành một khoảng thương lượng. Khi đóng vai người bán hàng miễn cưỡng, bạn sẽ buộc đối phương phải nâng khoảng thương lượng đó lên.

Nếu ở vị trí người mua, bạn sẽ làm thế nào để người bán hàng đưa ra mức giá thấp nhất? Hãy để người bán hàng trình bày từ đầu đến cuối, hỏi tất cả những câu hỏi có thể và khi không nghĩ ra thứ gì để hỏi nữa, hãy nói, "Tôi thực sự trân trọng thời gian cô/anh đã dành cho tôi. Nhưng thật tiếc là nó lại không hợp với định hướng của chúng tôi. Dù sao cũng chúc cô gặp nhiều may mắn".

Sau khi chứng kiến người bán hàng thất vọng thu dọn giấy tờ, và khi họ chạm tay vào nắm cửa, hãy phản ứng đúng lúc: "Cô/anh biết đấy, tôi thực sự trân trọng thời gian cô/anh dành cho tôi. Để công bằng, hãy cho tôi biết giá thấp nhất mà cô/anh có thể cung cấp là bao nhiêu?".

Giá đầu tiên mà người bán hàng đưa ra gọi là "con số mong muốn". Còn giá đưa ra vào phút cuối trong trường hợp trên có thể gọi là mức giá "bỏ đi". Khi bạn đóng vai người mua hàng miễn cưỡng, người bán hàng sẽ không đi lòng vòng từ mức giá mong muốn đến mức giá bỏ đi, mà sẽ bỏ đi một nửa khoảng thương lượng của mình.

Khi ai đó làm điều này với bạn thì điều đó chỉ có nghĩa là họ đang tham gia vào một trò chơi mà thôi. Nhà thương lượng hiệu quả không bực mình vì chuyện này. Họ chỉ cố gắng học cách chơi trò thương lượng hiệu quả giỏi hơn đối thủ. Phản ứng đúng đắn trước chiêu này là tiến hành các nước cờ với thứ tự như sau:

"Tôi không nghĩ là có thể linh hoạt về giá cả, nhưng nếu ông bảo tôi phải làm gì để bên ông tiếp nhận (để bên kia cam kết trước), tôi sẽ hỏi ý kiến lãnh đạo bên tôi, và sẽ xem mình có thể làm gì cho ông được (đóng vai người tốt/kẻ xấu - một chiêu kết thúc thương lượng)".

6 - Dùng kỹ thuật câu kéo

Câu kéo là chiêu thương lượng khác rất hiệu quả, có thể đem tới một kết quả làm bạn bất ngờ. Nó chỉ là một câu nói đơn giản "Anh còn phải cố gắng nhiều thêm nữa".

Roger Dawson - một bậc thầy về thương lượng

Các nhà thương lượng hiệu quả thường áp dụng chiêu này như sau: Sau khi nghe nhà cung cấp trình bày và cố thuyết phục, họ sẽ nói "Tôi thực sự hài lòng vơi nhà cung cấp hiện tại của mình, nhưng có lẽ thêm một nhà cung cấp dự phòng để họ biết mà cẩn thận cũng không sao. Tôi sẽ lấy hàng của anh nếu anh cố gắng thêm chút nữa".

Sau khi đã nói "Anh phải cố gắng thêm nữa", hãy im lặng, đừng nói thêm một lời nào nữa. Doanh nhân thường gọi điều này là cái kết im lặng, và họ sẽ học áp dụng nó ngay trong tuần đầu tiên khi bắt đầu tham gia công việc kinh doanh. Bạn hãy đưa ra lời đề nghị, và im lặng. Đối phương có thể sẽ đồng ý, vì vậy sẽ thật dại dột khi nói một câu gì đó trước khi xác định họ có đồng ý hay không.

Ở phía ngược lại, khi tiếp nhận trò câu kéo, một nhà thương lượng có kinh nghiệm sẽ ngay lập tức phản ứng lại bằng cách nói: "Chính xác là anh muốn tôi phải cố gắng thêm bao nhiêu nữa?".

Hãy nhớ, một đồng thương lượng được là một đồng lãi ròng, không phải một đồng thu nhập trước thuế.

Các nước cờ thương lượng trung cuộc

7 - Đối phó với người không có quyền quyết định

"Tôi có thẩm quyền thoả thuận với anh". Thoạt nghe, có vẻ như bạn có quyền lực hơn đối phương. Nhưng, bất cứ ai tự coi mình là người quyết định đã đặt mình vào thế bất lợi trong thương lượng.

Khi đối phương biết bạn là người có quyền lực cao nhất, anh ta sẽ chỉ cần thuyết phục bạn mà thôi. Nhưng nếu bạn nói với anh ta rằng mình còn phải xin ý kiến của cấp trên, thì anh ta sẽ phải nỗ lực nhiều hơn để thuyết phục bạn. Anh ta phải đưa ra một lời đề nghị mà bạn sẽ dùng để báo cáo cấp trên. Anh ta biết phải làm cho bạn hoàn toàn ủng hộ mình để bạn có thể thuyết phục cấp trên đồng ý với đề nghị của anh ta.

Chiêu quyền lực cao hơn rất hiệu quả trong việc gây áp lực cho đối phương mà không phải đối đầu với họ.

Nếu dùng chiêu quyền lực cao hơn, hãy đảm bảo cấp trên của mình là một thực thể càng mơ hồ càng tốt. Bởi, nếu bạn nói rằng bạn cần phải đưa cho trưởng phòng của mình duyệt, đối phương sẽ nghĩ "Tại sao tôi phải tốn thời gian nói chuyện với ông. Nếu trưởng phòng của ông là người duy nhất có thể quyết định, vậy thì hãy gọi trưởng phòng ra đây".

Ở phía ngược lại, bạn sẽ đối phó với chiêu quyền lực cao hơn như thế nào?

Cách đầu tiên là bạn nên cố gắng để đối phương không vận dụng chiêu này ngay từ khi chưa bắt đầu cuộc thương lượng, bằng cách để anh ta phải xác nhận liệu mình có thể đưa ra quyết định ngay nếu lời đề nghị khả thi.

Sau đây là 3 bước mà nhà thương lượng hiệu quả có thể áp dụng khi họ không thể ngăn đối phương viện đến quyền lực cao hơn:

Một - Hướng tới cái tôi của họ.

Hai - Để họ cam kết rằng họ sẽ đưa ra cấp trên với những đề xuất tích cực.

Ba - Kết thúc theo kiểu "tuỳ thuộc vào" có điều kiện.

Bạn sẽ làm gì nếu ai đó cố tình khiến bạn không thể viện dẫn quyền lực cao hơn? Nếu đối phương nói "Anh có quyền đưa ra quyết định đúng không?", bạn có thể trả lời bằng nhiều cách: "Nó tuỳ thuộc vào những gì anh đề nghị", hoặc "Có một số vấn đề tôi phải hỏi phòng thị trường"...

8 - Giá trị suy giảm của dịch vụ

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng trong một cuộc thương lượng, bất cứ khi nào có nhân nhượng cho đối phương, bạn nên đề nghị họ một nhân nhượng tương ứng ngay. Vì, giá trị của sản phẩm vật chất có thể tăng lên, nhưng giá trị dịch vụ thường có vẻ giảm xuống. Đừng nhân nhượng và tin tưởng rằng đối phương sẽ đền bù cho bạn sau này. Hãy thương lượng mức giá cả trước khi bắt đầu công việc.

9 - Không bao giờ đề nghị chia đôi khoảng cách

Nhà thương lượng hiệu quả luôn hiểu rằng chia đôi khoảng cách không có nghĩa là chia đến khoảng giữa. Nếu chia đôi khoảng cách hai lần thì tỷ lệ sẽ

trở thành 75/25. Hơn nữa, bạn có thể khiến bên kia chia đôi khoảng cách thêm ba lần hoặc hơn nữa.

Nên nhớ: Đừng bao giờ tin vào cái bẫy rằng chia đôi khoảng cách là một điều công bằng nên làm. Không bao giờ đề nghị nhưng luôn khuyến khích để đối phương đề nghị chia đôi khoảng cách.

Bằng cách để đối phương đề nghị chia đôi khoảng cách, bạn đặt họ ở vị trí đề nghị nhân nhượng. Khi đó bạn có thể miễn cưỡng đồng ý với đề nghị của họ và cho họ có cảm giác là mình đang thắng. Như vậy, bạn đã đáp ứng ý nghĩa cơ bản của thương lượng là để cho đối phương cảm thấy mình đã thắng.

10 - Xử lý tình huống lâm vào ngõ cụt

Trong các cuộc thương lượng kéo dài, bạn có thể gặp phải một trong các tình huống:

Thế ngõ cụt (impasse): Hai bên hoàn toàn bất đồng về một vấn đề, điều này có thể đe doạ đến cuộc thương lượng.

Thế nan giải (stalemate): Hai bên vẫn trao đổi nhưng không có tiến triển nào để tiến tới một giải pháp chung.

Thế bế tắc (deadlock): Việc thiếu tiến triển đã khiến hai bên bực bội đến mức không muốn nói chuyện với nhau nữa.

Người thương lượng thiếu kinh nghiệm thường nhầm lẫn thế ngõ cụt với thế bế tắc. Với thế ngõ cụt, bạn có thể áp dụng một chiêu rất đơn giản: Tạm gác lại.

Khi áp dụng chiêu tạm gác lại, bạn có thể giải quyết trước nhiều vấn đề nhỏ để tạo ra một số động lực cho cuộc thương lượng trước khi đi đến những vấn đề lớn.

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng, đối phương sẽ trở nên linh hoạt hơn sau khi thống nhất về những vấn đề nhỏ.

11 – Xử lý thế nan giải

Đôi khi giữa thế ngõ cụt và thế bế tắc, bạn sẽ gặp phải thế nan giải. Đó là khi hai bên vẫn trao đổi nhưng không có bất cứ tiến triển nào để tiến tới một giải pháp. Lâm vào thế nan giải giống như tình trạng “bị khóa tay” – một thành ngữ dùng trong hàng hải, chỉ tình trạng con tàu ngừng chạy vì ngược chiều gió.

Để chạy ngược gió, bạn phải chạy chếch mạn phải khoảng 30 độ rồi lại vượt gió 30 độ để sang phía trái. Điều chỉnh cánh buồm như vậy rất vất vả, nhưng cuối cùng bạn vẫn đến được nơi cần đến.

Tương tự, khi thương lượng bế tắc, bạn phải thay đổi cơ chế để lấy lại đà. Đây là một số việc có thể làm ngoài thay đổi số tiền liênquan:

- Đổi người trong nhóm thương lượng.

- Đổi địa điểm thương lượng.

- Loại bớt thành viên đang gây khó chịu cho đối phương.

- Xoa dịu căng thẳng bằng cách nói về những sở thích hay một số câu tán gẫu.

- Thăm dò khả năng thay đổi về khía cạnh tài chính như gia hạn khoản vay, giảm tiền đặt cọc…

- Thảo luận phương pháp chia sẻ rủi ro với đối phương.

- Thay đổi không khí trong phòng thương lượng, chuyển từ giải pháp đôi bên cùng có lợi sang cạnh tranh, hoặc ngược lại.

- Gợi ý thay đổi các tiêu chuẩn cụ thể.

12 – Xử lý thế bế tắc

Thế bế tắc hiếm khi xảy ra, nhưng nếu bạn gặp phải, cách giải quyết duy nhất là đưa bên thứ ba vào – một người sẽ đóng vai trò trung gian hòa giải hay trọng tài.

Người thương lượng thiếu kinh nghiệm sẽ không muốn dùng người trung gian hòa giải, vì họ nghĩ việc mình không giải quyết được vấn đề là một thất bại. Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng có nhiều lý do khiến bên thứ ba có thể giải quyết được vấn đề và điều này quan trọng hơn việc họ có phải là nhà thương lương hiệu quả hay không.

Một trọng tài hay người trung gian hòa giải chỉ có thể mang lại hiệu quả khi cả hai bên đều thấy rằng người đó đúng là trung lập.

Đừng cho rằng mình phải tránh thế ngõ cụt, nan giải hay bế tắc bằng mọi giá. Người thương lượng dày dạn có thể coi chúng là công cụ để gây áp lực lên đối phương.

Hãy cởi mở chấp nhận khả năng có thể dẫn đến thế bế tắc. Bạn chỉ có thể phát huy toàn bộ sức mạnh như một nhà thương lượng hiệu quả khi sẵn sàng đứng ra ngoài. Nếu không chịu tính đến thế bế tắc, bạn có thể đang đánh mất một điểm đáng giá có thể gây áp lực lên đối phương.

13 – Luôn đòi hỏi có sự trao đổi

Chiêu trao đổi giúp bạn hiểu rằng bất cứ khi nào đối phương đề nghị bạn nhượng bộ trong cuộc thương lượng, bạn phải ngay lập tức đòi hỏi một điều gì đó để đổi lại.

Hãy dùng câu “Nếu chúng tôi giúp anh thì anh sẽ làm gì cho chúng tôi?”, có thể bạn sẽ nhận lại được thứ gì đó. Điều này làm tăng giá trị nhượng bộ của bạn.

Lý do chính khiến bạn nên áp dụng chiêu trao đổi này là do nó cũng ngăn chặn quá trình yêu sách liên tục.

Tuy nhiên hãy nhớ, đừng đòi hỏi thứ gì đó quá cụ thể để đổi lại, vì nó sẽ tạo ra không khí đối đầu. Khi thay mẫu câu “Nếu chúng tôi giúp anh thì anh sẽ làm gì cho chúng tôi?” bằng câu “‘Nếu chúng tôi giúp anh thì anh sẽ phải giúp chúng tôi việc này”, bạn đã trở nên thiếu thiện chí ở một thời điểm rất nhạy cảm trong thương lượng, khi đối phương đang chịu áp lực và mong muốn sự nhân nhượng từ bạn.

Các chiêu kết thúc thương lượng

14 – Đóng vai người tốt / kẻ xấu

Chiêu người tốt/kẻ xấu là một trong những chiêu thương lượng nhiều người biết nhất. Mọi người thường dùng chiêu này nhiều hơn bạn nghĩ. Mỗi khi giao dịch với hai người, bạn hãy để ý đến điều này.

Một ví dụ của chiêu này: Bạn là người bán bảo hiểm nhân thọ, hẹn gặp vị phó chủ tịch phụ trách nhân sự của công ty. Khi thư ký dẫn bạn vào gặp phó chủ tịch, bạn thật ngạc nhiên khi vị chủ tịch của công ty cũng muốn nghe phần trình bày của bạn.

Đó là trường hợp phải thương lượng một chọi hai. Bạn cảm thấy có nhiều khả năng hoàn tất vụ này cho đến khi vị chủ tịch có vẻ bực bội và nói với phó chủ tịch: “Tôi không nghĩ là những người này muốn đề nghị thực sự với chúng ta, nhưng tôi còn phải đi đã”, rồi ông ta đi ra. Vị phó chủ tịch ngồi lại, vuốt ve bạn: “Đôi khi ông ta vẫn thế mà, nhưng tôi lại thích phần trình bày của anh, tôi nghĩ là chúng tôi vẫn có thể hợp tác với anh nếu anh có thể linh hoạt hơn về giá cả…”.

Bằng việc dùng quyền lực cao hơn mơ hồ nào đó đóng vai “kẻ xấu”, đối phương có thể tạo áp lực đáng kể lên bạn nhưng lại không tạo thế đối đầu.

Đối phó với chiêu này không cách gì hơn là xác định được nó. Hãy lên tiếng chặn trước việc này: “Tôi chắc là anh chị ở đây để đóng “vai xấu”, nhưng đừng có làm vậy. Tôi rất muốn tìm một giải pháp cho tình thế này, vì vậy tại sao chúng ta không áp dụng cách tiếp cận đôi bên cùng có lợi”. Điều này sẽ làm đối phương “mất điện”.

Bạn cũng có thể đáp lại bằng cách tạo ra hình ảnh một “kẻ xấu”. Hãy nói với đối phương rằng bạn muốn làm theo ý của họ, nhưng còn những người ở văn phòng của bạn chỉ chăm chăm thực hiện đúng chương trình, kế hoạch.

Bạn luôn có thể tạo ra một “kẻ xấu” hư cấu nào đó có vẻ khó chịu hơn “kẻ xấu” đang có mặt trong cuộc thương lượng.

15 – Chiêu nài thêm

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng nếu dùng chiêu nài thêm, họ có thể đạt được thêm chút kết quả nữa, kể cả sau khi hai bên đã thống nhất về mọi thứ.

Nghiên cứu của các nhà tâm lý học cho thấy, trước khi ra quyết định, người ta sẽ phải đấu tranh, còn khi đã quyết định họ sẽ bảo vệ nó.

Hãy luôn đợi đến lúc kết thúc thương lượng để quay lại cố gắng đề nghị lần nữa những gì mà bạn không thuyết phục được họ trước đó.

Nhưng hãy cẩn thận với những người nài thêm với bạn, và hãy cố ngăn chiêu này bằng các kỹ thuật sau đây:

Cho họ thấy bằng văn bản bất cứ ưu đãi nào cũng sẽ phải mất tiền; đưa ra các thời hạn bổ sung nếu có, nhưng phải cho thấy chi phí của chúng; liệt kê chi phí đào tạo, lắp đặt, gia hạn bảo hành và bất cứ thứ gì họ có thể nài thêm; đừng cho mình quyền được ra các nhượng bộ; tự bảo vệ mình bằng chiêu "quyền lực cao hơn" và người tốt/kẻ xấu.

Bạn phải cẩn thận khi làm điều này, vì đang ở thời điểm nhạy cảm trong cuộc thương lượng. Bạn hãy mỉm cười và nói: "Thôi nào, anh đã thương lượng được giá tốt của tôi rồi. Đừng để chúng tôi mất thêm tiền nữa".

Hãy nhớ, đừng áp dụng chiêu này với khuôn mặt nhăn nhó để đối phương tưởng bạn đang nói đùa.

Hãy cân nhắc những điều này trước khi bước vào thương lượng: Bạn có thể nài thêm những gì sau khi đã đạt được thỏa thuận; bạn có định cố gắng lần nữa với điều gì mà mình chưa thể thuyết phục được họ đồng ý từ đầu; bạn đã sẵn sàng với khả năng họ sẽ nài thêm bạn vào phút chót…

Bạn có thể ngăn ngừa việc nài thêm sau khi thương lượng bằng cách thương lượng mọi chi tiết ngay từ đầu và đưa vào văn bản, đừng bỏ lại chi tiết nào "để bàn sau"; và áp dụng các chiêu khiến đối phương cảm thấy mình đã chiến thắng khi thương lượng.

16 – Làm thế nào để giảm dần nhượng bộ?

Cách bạn nhượng bộ có thể tạo ra một kiểu kỳ vọng trong đầu đối phương. Bạn cần tránh các lỗi sau khi nhượng bộ:

Các mức nhượng bộ đều nhau sẽ làm cho đối phương không biết có thể ép bạn đến mức nào, nên họ cứ tiếp tục ép.

Để mức nhượng bộ cuối cùng quá lớn có thể gây sự khó chịu cho đối phương khi họ đòi hỏi thêm một phần nhỏ so với mức nhượng bộ mà bạn đưa ra nhưng không được đáp ứng.

Ngả bài ngay từ đầu, hay mắc "bẫy" khi đối phương nói rằng "chúng tôi không muốn mặc cả", vì ai cũng thích thương lượng, mặc cả khi trao đổi.

Đưa ra một nhượng bộ nhỏ để thăm dò sẽ làm cho đối phương cứ tiếp tục đòi hỏi thêm (vì sau mỗi lần đòi hỏi, họ lại được thêm một chút).

Hãy nhượng bộ ít dần đi để cho thấy là đối phương đã đạt được thỏa thuận tốt nhất.

Nhà thương lượng hiệu quả còn biết cách làm tốt hơn: rút lại nhượng bộ đã đồng ý.

17 – Rút lại đề nghị

Chiêu này được áp dụng khi bạn thấy đối phương cố gắng để lấy từng xu cuối cùng của bạn, hoặc khi họ muốn hợp tác nhưng trong đầu lại nghĩ sẽ kiếm được thêm nếu dành thời gian tiếp tục thương lượng với bạn, tóm lại là đối phương muốn lấn lướt bạn.

Hãy tránh đối đầu trực tiếp, tiếp tục định vị mình là người đứng về phía đối phương nhưng bị "kẻ xấu" - quyền lực cao hơn phủ quyết.

Nhớ đừng áp dụng chiêu này với những điều khoản quan trọng, vì nó có thể khiến đối phương phản đối.

18 – Tạo cảm giác dễ dàng chấp nhận

Chiêu này đánh vào cái tôi của đối phương: không tiếp tục nhượng bộ về giá cả hay các điều khoản thỏa thuận, nhưng đưa ra giá trị cộng thêm khiến đối phương có cảm giác thắng lợi.

Một số nhân nhượng có thể dùng: Bán thiết bị văn phòng và đề nghị lập danh sách các nhà cung cấp của họ vào hệ thống tự động; đề nghị kéo dài mức giá của 2 năm thành 3 năm đồng thời gia hạn bảo hành…

Hãy nhớ, chính là thời điểm chứ không phải quy mô nhượng bộ mới quan trọng, và luôn luôn chúc mừng đối phương khi kết thúc thương lượng dù bạn nghĩ họ có giỏi hay không.

Những mánh khóe trong thương lượng

19 – Giăng bẫy

Đối phương có thể áp dụng chiêu giăng bẫy – đưa ra một vấn đề giả tạo để được nhượng bộ vấn đề thực sự. Chẳng hạn, họ ép bạn về thời hạn giao hàng, sau đó đưa ra giải pháp rằng bạn giảm giá / miễn phí ở một khâu nào đó để cùng chịu thêm chi phí vận chuyển nhanh với họ.

Hãy cẩn thận với những vấn đề mà đối phương cho là quan trọng. Đừng chùn lại nếu họ có vẻ tự ái trước những lỗi nhỏ của bạn. Bạn có thể cô lập sự phản đối bằng chiêu bị "người xấu" phủ quyết, thậm chí bạn có thể đòi thêm chi phí để đáp ứng yêu cầu cao hơn của đối phương.

20 – Chiêu đánh lạc hướng

Đây là một biến tấu của chiêu giăng bẫy: đối phương đưa ra một vấn đề giả tạo, sau đó rút lại, chỉ để đổi lại một nhượng bộ.

Để đối phó, bạn cần tập trung vào vấn đề thương lượng thực sự.

21 – Chọn đào

Chọn đào là chiêu lợi hại mà người mua có thể áp dụng đối với người bán trừ khi người bán là nhà thương lượng hiệu quả và biết các phương án lựa chọn của mình.

Bạn đang có trong tay bảng chào giá của 3 nhà thầu. Bạn đến gặp nhà thầu B và nói: "Giá của anh gần được rồi, nhưng so với nhà thầu A, giá sàn của anh

còn cao hơn 500 đô và giá thảm cao hơn 200 đô. Nếu anh giảm hai hạng mục này bằng mức của nhà thầu A, tôi sẽ chấp nhận". Điều này có thể khiến nhà thầu B quay về gặp các nhà thầu phụ về sàn và thảm để tính toán lại giá chào. Đây cũng là lý do vì sao các nhà thầu không muốn chia nhỏ các hạng mục.

Bạn cũng có thể "chọn đào" về các điều khoản của đơn chào bằng cách đề nghị đối phương cung cấp các phương thức thanh toán (trả tiền luôn, thanh toán theo tiến độ…), sau đó quyết định với những ưu đãi tốt nhất.

Thông tin chính là chìa khóa cho việc chọn đào hiệu quả. Bạn cần thu thập thông tin thị trường trước khi thương lượng.

Một cách để đối phó với người muốn "chọn đào" là chặn trước. Muốn thế, bạn phải hiểu các đối thủ cạnh tranh nhiều hơn khách hàng của mình. Chính bạn là người cung cấp thông tin về giá cả, chất lượng sản phẩm, điểm mạnh – điểm yếu của đối thủ cho khách hàng.

Tóm lại, nếu bạn là khách hàng, hãy chia nhỏ gói thầu thành các hạng mục, cố gắng buộc họ đưa ra giá thấp nhất cho mỗi hạng mục.

Nếu là người cung cấp sản phẩm hay dịch vụ, hãy tìm hiểu thật nhiều về các đối thủ để cung cấp cho khách hàng, tránh cho họ mất thời gian. Cũng cần tính toán những phương án lựa chọn có thể của đối phương. Bạn sẽ có thế hơn trong thương lượng nếu có nhiều lựa chọn hơn họ.

22 – Lỗi cố ý

Lỗi cố ý là một chiêu không hay và với bất kỳ mánh khóe lừa bịp nào thì vẫn phải có một nạn nhân.

Người bán chuẩn bị một đề nghị trong đó cố ý bỏ quên hoặc không tính giá một yếu tố nào đó. Người mua mắc bẫy và cuối cùng phải trả giá thêm, hoặc trả giá vào một lúc nào đó trong đời.

Một biến tướng khác của lỗi cố ý là kết luận sai lầm. Theo đó, người bán sẽ hỏi khách hàng một câu rồi cố ý rút ra một kết luận sai. Khi khách hàng sửa lại, họ tự thấy mình đã có cam kết muốn mua. Chẳng hạn, người bán xe nói: "Nếu quyết định hôm nay, ông không cần phải giao hàng ngay đúng không?". Người mua đáp lại: "Tất nhiên là tôi muốn giao hàng ngay".

Đối phó: không bao giờ nên chấp nhận bỏ qua điều gì.

23 – Mặc định

Mặc định là chiêu liên quan đến giả định đơn phương có lợi cho người đưa ra, kiểu như: "Tất cả các nhà cung cấp khách của chúng tôi đều giảm giá khi thanh toán trong vòng 15 ngày, nên tôi đoán là bên anh cũng vậy".

Chiêu này chỉ áp dụng được với người quá bận rộn hoặc quá lười.

Đối phó: Cũng như với các chiêu không đẹp khác, hãy gọi điện cho đối phương và giải thích nhẹ nhàng rằng bạn muốn sau này họ hãy chơi đẹp hơn.

24 – Lấn tới

Sau khi hai bên đã đạt được thỏa thuận, bạn đã công bố về thỏa thuận này, đối phương đột nhiên gia tăng yêu cầu. Vì muốn có thỏa thuận quá, hoặc vì uy tín của công ty, bạn thà mất thêm tiền.

Ngoài việc bỏ qua tự ái hoặc không chấp nhận và bỏ đi, một số cách đối phó với chiêu lấn tới mà bạn có thể thử là: Tự bảo vệ mình bằng sử dụng "người xấu" (quyền lực cao hơn); đổi lại bằng cách nâng cao yêu cầu của mình.

Nhưng tốt hơn hết là tránh trước chiêu này: Chốt ngay mọi chi tiết, đừng bỏ qua chi tiết nào để "chúng ta có thể bàn sau". Những vấn đề chưa dứt khoát sẽ dễ dẫn đến lấn tới.

25 – Thông tin bịa đặt

Thương lượng chỉ dựa trên những thông tin mà đối phương chọn nói cho mình, bạn rất dễ bị lúng túng. Đối phương có thể đưa ra những thông tin không có thật nhằm làm cho bạn hoang mang về giá dịch vụ/sản phẩm của mình, bạn càng cần tỉnh táo hơn.

Những nguyên tắc thương lượng

26 – Để đối phương cam kết trước

Có nhiều lý do của việc này:

Để nghị ban đầu của họ có thể tốt hơn bạn nghĩ.

Nó giúp bạn có thông tin về họ trước khi nói chuyện với họ.

Nó giúp bạn chia nhỏ khoảng cách tới đề nghị của họ.

Nếu cả hai cùng biết mình không nên đề nghị trước thì họ không thể ngồi đó mãi mà không đưa ra một con số cụ thể. Nhưng về nguyên tắc, bạn phải luôn tìm hiểu xem đối phương muốn gì trước.

Tuy nhiên, đừng để điều này khiến bạn không dám thay đổi lời đề nghị mở đầu thương lượng. Bạn có thể nói "Nếu anh bán giá rẻ thì chúng tôi có thể quan tâm", hay "Chúng tôi đã từng bỏ qua mức đề nghị 10.000 đô rồi"…

27 – Giả ngốc là khôn ngoan

Với nhà thương lượng hiệu quả, khôn là dại mà dại là khôn. Khi thương lượng, tốt hơn là bạn hãy ra vẻ biết ít hơn chứ đừng biết nhiều hơn đối phương. Đa số mọi người thường sẽ giúp đỡ hơn là lợi dụng người mà họ cảm thấy kém thông minh hay ít hiểu biết hơn mình, trừ những "kẻ máu lạnh".

Những người thương lượng để cái tôi điều khiển mình và tỏ ra là người sắc sảo sẽ gặp những điều có thể làm hại họ khi thương lượng.

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu được tầm quan trọng của việc giả ngốc, và sẽ có các lựa chọn sau:

Đòi hỏi phải có thời gian suy nghĩ để suy xét đến những nguy hiểm khi chấp nhận đề nghị hay những cơ hội mà các đề nghị khác có thể mang lại.

Trì hoãn đưa ra quyết định trong khi chờ kiểm tra lại với phòng ban nào đó hay ban giám đốc.

Yêu cầu có thêm thời gian để các chuyên gia luật pháp hay kỹ thuật xem xét lại đề nghị.

Nài nỉ được nhượng bộ hơn nữa.

Dùng chiêu "kẻ xấu" để gây áp lực lên đối phương mà không gây đối đầu.

Dành thời gian suy nghĩ bằng cách giả bộ xem lại phần ghi chép về cuộc thương lượng.

Tuy nhiên, cần nhớ, đừng giả ngốc trong lĩnh vực chuyên môn của bạn.

28 – Đừng để đối phương viết hợp đồng

Cả hai bên cho rằng đã đạt được thỏa thuận, nhưng khi viết ra thì cách hiểu có thể khác nhau. Người chủ động viết hợp đồng có thể viết ra những khoản làm rõ điểm có lợi cho họ, khiến cho đối phương phải thương lượng lại những thay đổi trong thỏa thuận để có thể ký vào đó.

Bạn cần giữ lại các bạn ghi chép trong lúc thương lượng và đánh dấu những điểm sẽ được đưa vào thỏa thuận cuối cùng.

Nếu bạn đã thương lượng theo nhóm, hãy để cả nhóm xem lại hợp đồng trước khi đưa cho đối phương.

Sau khi kết thúc thương lượng bằng lời, hãy cho ký một bản ghi nhớ càng sớm càng tốt.

Cần đảm bảo đối phương hiểu rõ về thỏa thuận. Đừng tùy ý để họ ký khi biết là họ không hiểu rõ ý tứ.

Cần để ý đến các chi tiết kỹ thuật pháp lý. Nếu có tranh chấp về hợp đồng phải ra tòa, thẩm phán sẽ đưa ra phán quyết gây bất lợi cho bên soạn hợp đồng nếu tranh chấp là do sự mập mờ trong hợp đồng gây ra.

29 – Luôn đọc lại hợp đồng

Trong thời đại hợp đồng được soạn bằng máy tính này, bạn nên đọc kỹ lại toàn bộ hợp đồng trước khi ký. Vì trong quá trình soạn thảo, chuyển qua chuyển lại giữa hai bên, và chỉnh sửa, các chi tiết trong hợp đồng có thể không còn đúng ý bạn.

30 – Ví von về tiền

Khi một nhà cung cấp nói với bạn là chỉ tăng 5 xu cho mỗi sản phẩm, có vẻ như điều đó không quan trọng. Nhưng nếu nghĩ đến việc sẽ phải mua bao

nhiêu sản phẩm như vậy trong một năm, bạn sẽ thấy số tiền đó đủ lớn để bạn phải dành thời gian cho nó.

Nhà thương lượng hiệu quả luôn phải nghĩ về số tiền thực sự.

Khi thương lượng, hãy chia nhỏ khoản tiền bỏ ra thành những con số nhỏ nhặt, vì nó sẽ có vẻ ít tốn tiền hơn, nhưng hãy học cách tư duy bằng số tiền thật nếu ai đó ra giá cho bạn.

31 – Mọi người thường tin vào những điều họ thấy bằng chữ viết

Vì mọi người thường không nghi ngờ những gì họ thấy bằng văn bản, bạn hãy luôn đưa ra những dẫn chứng bổ sung bằng văn bản để hỗ trợ đề nghị của mình. Nếu cuộc thương lượng bao gồm cả những kỳ vọng rằng đối phương sẽ đáp ứng một số yêu cầu nhất định thì việc có văn bản cũng giúp củng cố những yêu cầu đó.

32 - Tập trung vào vấn đề

Người chơi tennis giỏi hiểu rằng chỉ một điều có thể ảnh hưởng đến kết quả trận đấu, đó là đường đi qua lưới của bóng. Đối phương làm gì cũng không ảnh hưởng đến kết quả trận đấu miễn là bạn vẫn biết bóng đang ở đâu. Người chơi tennis phải học cách tập trung vào trái bóng chứ không phải vào đối phương.

Khi thương lượng, trái bóng chính là các bước nhượng bộ trên bàn thương lượng. Nhưng thực tế là ta cũng rất dễ bị phân tâm bởi những gì đối phương đang làm.

Cựu Ngoại trưởng Mỹ Warren Christopher nói: "Bạn có thể tức giận khi thương lượng miễn là mình vẫn kiểm soát được và coi đó là một chiến thuật thương lượng đặc biệt". Chỉ khi cáu giận và mất kiểm soát thì bạn mới thua cuộc.

33 - Luôn chúc mừng đối phương

Dù nghĩ là đối phương có thương lượng dở đến đâu thì hãy luôn chúc mừng họ khi thương lượng xong. Đó không phải là giả tạo, đó là cử chỉ lịch thiệp nhất của người chinh phục đối với người bị đánh bại.

Phần II - Giải quyết những vấn đề thương lượng hóc búa

34 - Nghệ thuật hoà giải

Thế bế tắc là khi "việc thiếu tiến triển đã khiến hai bên bực bội đến mức không muốn nói chuyện với nhau nữa". Chỉ có một cách duy nhất để giải quyết thế bế tắc, đó là đưa bên thứ ba vào làm nhà hoà giải hay trọng tài.

Giữa hoà giải và trọng tài có sự khác biệt lớn và bạn cũng không nên nhầm lẫn hai khái niệm này.

Người hoà giải không có quyền phán xét hay phán quyết về việc ai đúng ai sai. Họ sẽ dùng các kỹ năng của mình nhằm đưa ra một giải pháp. Trường

hợp dùng trọng tài là khi cả hai bên đều đồng ý ngay từ đầu là họ sẽ chấp nhận những gì mà trọng tài cho là công bằng.

Hoà giải có nhiều lợi thế hơn so với việc kiện tụng, nó ít tốn kém hơn nhiều, và thời gian giải quyết cũng nhanh chóng. Người được chọn hoà giải thường là một chuyên gia trong lĩnh vực liên quan đến tranh chấp. Một nhà hoà giải không thể phát huy vai trò nếu anh ta không được hai bên coi là trung lập.

35 - Nghệ thuật phân xử

Không giống như hoà giải, phân xử sẽ chỉ có người thắng và kẻ thua. Phân xử là phương pháp nhanh chóng và ít tốn kém hơn kiện tụng.

Mỗi bên phải chọn lựa cẩn thận một trọng tài mà cả hai cùng tin tưởng và tôn trọng. Nếu hai bên không thể thống nhất về một trọng tài thì mỗi bên sẽ phải chọn ra một người để cùng chọn ra người thứ ba.

Trọng tài phải trung lập, được nguyên đơn, bị đơn và tất cả những người liên quan coi là trung lập và được thừa nhận là trung lập.

Cuộc gặp ban đầu sẽ nhằm thăm dò khả năng hoà giải tranh chấp chứ không phải là phân xử, vì đây là quá trình có tính đối kháng nhiều hơn.

Trọng tài không thể yêu cầu điều tra thư thẩm phán, đây chính là lợi thế lớn so với việc kiện tụng nếu các bên muốn bảo vệ bí mật riêng tư.

Tin đồn không được thừa nhận tại toà nhưng có thể được thừa nhận trong vụ phân xử. Trọng tài chỉ cần quyết định xem có cần xem xét đến chúng khi đưa ra một phán quyết hay không.

Giống như bồi thẩm đoàn, trọng tài không cần đưa ra lý do tại sao họ lại đưa ra phán quyết.

Sau khi đưa ra phán quyết, trọng tài sẽ huỷ bỏ hết mọi ghi chép và trả lại các tài liệu bằng chứng cho các bên.

36 - Nghệ thuật giải quyết xung đột

Xung đột ngày càng trở thành "chuyện thường ngày". Đôi khi đó là một vụ cướp không thành, một nhân viên bất mãn hay một nhân viên cũ có điều gì đó không bằng lòng với ông chủ...

Cục Cảnh sát New York đưa ra 5 cách phản ứng đối với tình huống bắt cóc con tin như sau:

1. Tấn công mà không có hoặc rất ít nỗ lực thương lượng.

2. Chờ xem tình hình diễn biến thế nào (nếu xác định không có gì nguy hiểm xảy ra).

3. Thương lượng mà không đưa ra bất kỳ nhượng bộ nào.

4. Thương lượng và nói dối nhượng bộ.

5. Thương lượng và sẵn sàng đưa ra nhượng bộ.

Nghệ thuật giải quyết xung đột là để mọi người thay đổi lập trường ban đầu của họ và tập trung trở lại vào những lợi ích chung.

Chỉ khi cả hai bên đều biết cần phải làm gì để giải quyết vấn đề và đã thu thập đủ thông tin để cố gắng làm cho mọi người tập trung vào những lợi ích chung thì bạn mới có thể đi đến điều mà hầu hết mọi người đều nghĩ về thương lượng - phần tiến tới nhượng bộ.

Suy nghĩ quan trọng nhất của bạn khi thương lượng không phải là "Mình có thể buộc họ đưa ra cho mình cái gì" mà là "Mình có thể đưa ra những gì có giá trị với họ mà không làm thay đổi lập trường của mình".

Phần III - Những điểm gây áp lực trong thương lượng

37 - Áp lực thời gian

Nguyên tắc trong thương lượng là 80% số nhượng bộ đạt được trong 20% thời gian cuối cùng. Nếu các yêu cầu được đưa ra ngay trong giai đoạn đầu của cuộc thương lượng thì có lẽ không bên nào muốn đưa ra ra nhân nhượng, và giao dịch có thể đổ vỡ. Cả hai bên đều sẵn sàng đưa ra nhân nhượng trong khoảng 20% thời gian cuối cùng của cuộc thương lượng.

Tuy nhiên, có một điều bạn cần biết là nên chốt lại mọi chi tiết ngay từ đầu. Đừng để mọi thứ lại kiểu "thôi được, chúng ta có thể bàn sau". Một vấn đề có vẻ ít quan trọng lúc đầu có thể trở thành rất lớn dưới áp lực thời gian.

Khi thương lượng, bạn đừng để họ biết mình đang phải chịu một thời hạn chót, đối phương có thể cố tình trì hoãn cuộc thương lượng đến phút cuối cùng, vì mọi người thường trở nên dễ chấp nhận hơn dưới áp lực thời gian.

38 - Sức mạnh thông tin

Kiến thức là sức mạnh, và bên nào càng thu thập được nhiều thông tin về đối thủ, bên đó càng có nhiều cơ hội chiến thắng. Dù vậy, rất ít người dành thời gian phân tích về đối phương trước khi bắt đầu thương lượng.

Người ta không muốn thu thập thông tin vì không muốn phải thừa nhận là mình không biết.

Nguyên tắc đầu tiên cho việc thu thập thông tin là đừng quá tự tin. Hãy thừa nhận là bạn không biết, và thừa nhận là bất cứ điều gì bạn làm cũng có thể sai.

Nguyên tắc số 2: Đừng sợ phải đặt câu hỏi. Bạn có thể giải quyết một vấn đề hóc búa chỉ bằng cách hỏi lại.

Nguyên tắc số 3: Đặt những câu hỏi mở. Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rõ tầm quan trọng của việc đặt câu hỏi và dành thời gian hợp lý cho việc này. Hãy dùng "6 người trợ lý chân thật": Cái gì? Tại sao? Khi nào? Như thế nào? Ở đâu? và Ai? Tuy nhiên, hãy cẩn thận với câu hỏi "Tại sao?" - nó ám chỉ sự phê phán, chỉ trích. Có thể thay bằng câu "Chắc hẳn bạn có lý do để làm điều đó?".

4 mẹo đặt câu hỏi mở: Cố gắng lặp lại câu hỏi, hỏi về cảm giác, hỏi về phản ứng, yêu cầu trình bày lại.

Nguyên tắc số 4: Đặt câu hỏi ở đâu cũng rất quan trọng. Khi đang ở trong môi trường làm việc của mình, người ta thường thận trọng khi chia sẻ thông tin. Hãy tách người được hỏi ra khỏi môi trường làm việc.

Nguyên tắc số 5: Hỏi những người khác (không phải người bạn sẽ thương lượng).

Nếu bạn bước vào một cuộc thương lượng mà chỉ biết những gì đối phương lựa chọn để nói với mình thì bạn sẽ ở thế rất nguy hiểm. Những người khác sẽ nói cho bạn biết những điều mà đối phương không nói, hoặc sẽ có thể xác minh những điều mà đối phương nói với bạn.

Người khác là ai: người đã từng làm ăn với đối phương, người cấp thấp hơn trong công ty của đối phương, những người trong ngành với nhau.

Và đương nhiên, bạn phải đề phòng "người của mình" nói cho đối phương những điều bất lợi cho mình.

Nguyên tắc số 6: Đặt câu hỏi vì nhiều lý do chứ không chỉ là thu thập thông tin, chẳng hạn, để chỉ trích đối phương, để cho đối phương suy nghĩ, để quảng bá, để tuyên bố lập trường của mình, để hai bên xích lại gần nhau...

39 – Sẵn sàng bỏ qua

Giây phút mà bạn nói “Tôi sẵn sàng bỏ qua vụ này” chính là lúc bạn đã thua trong cuộc thương lượng. Hãy đảm bảo đừng vượt qua thời điểm đó. Bạn trở thành nhà thương lượng hiệu quả khi bắt đầu học cách cho bên kia thấy là bạn sẽ bỏ qua mọi việc nếu không đạt được những gì mình muốn.

Hãy nhớ, mục tiêu ở đây là giành được thứ mình muốn bằng cách dọa bỏ qua, chứ không phải bỏ qua.

Trong những tình huống phức tạp hơn, khi có một vấn đề lớn xảy ra, đừng dọa bỏ đi mà không có sự bảo trợ của “người tốt”. Bạn nên có một “người tốt” hỗ trợ phía sau. Khi bạn dọa bỏ đi, “người tốt” sẽ nói “Anh ấy đang cáu rồi. Tôi nghĩ là chúng ta vẫn có thể bàn tiếp nếu các anh linh hoạt hơn nữa về giá cả”.

Bạn phát triển khả năng bỏ qua bằng cách tăng thêm các phương án lựa chọn thay thế. Hãy nhớ là bên có nhiều lựa chọn nhất sẽ có thế nhất.

Nhưng bạn hãy luôn nhớ: yêu cầu nhiều hơn những gì mình muốn nhận để có thể tạo ra một môi trường mà đối phương cũng có thể chiến thắng khi thương lượng.

40 – Đồng ý hay là biến

Tỏ ra cho đối phương thấy bạn sẵn sàng bỏ đi là chiêu thương lượng hiệu quả nhất. Nhưng nếu bạn áp dụng chiêu này thì hãy đảm bảo là bạn phải rất nhẹ nhàng, tinh tế. Mục tiêu lúc này là “không phải bỏ đi” chứ không phải là có

thứ bạn muốn. Đừng dùng câu nói khó chịu kiểu như “đồng ý hay là biến”, thay vào đó là “Rất tiếc đó là giá cuối cùng của tôi rồi”, hay “Chúng tôi không thể giảm hơn mức giá niêm yết”.

Một cách tuyệt vời để tỏ ra cứng rắn mà không gây khó chịu là dùng chiêu quyền lực cao hơn. Ai có thể tức giận nếu bạn nói “Tôi muốn cố lắm, nhưng người ở văn phòng chính không cho tôi làm vậy”.

Khi ai đó dùng câu “đồng ý hay là biến” với bạn, bạn có 3 lựa chọn:

1. Bảo anh ta xem lại. Bảo anh ta là cấp trên của bạn cứ khăng khăng đòi nhượng bộ, và nếu họ cứ giữ lập trường như vậy thì bạn không có cách nào hợp tác được.

2. Qua mặt đối phương. Hãy hỏi “Ai được quyền đưa ra ngoại lệ cho việc này”, hay mạnh hơn chút nữa là “Anh có phiền không nếu anh hỏi người quản lý của mình”, thậm chí mạnh hơn nữa là “Anh có phiền không nếu tôi nói chuyện với sếp anh về việc này?’.

3. Tìm một cách giữ thể diện để đối phương thay đổi lập trường. Đây là cách hay nhất để xử lý tình huống này, chẳng hạn “Tôi cần phải làm gì để anh thay đổi lập trường về việc này, chỉ riêng lần này thôi?”.

41 – Việc đã rồi

Nếu bạn từng gửi cho ai đó một tấm séc có giá trị ít hơn những gì họ yêu cầu và ghi lại vào sau tấm séc là “Đã thanh toán hết”, điều đó có nghĩa là bạn đã dùng chiêu “việc đã rồi”. Đó là khi một nhà thương lượng coi đối phương sẽ chấp nhận phương án giải quyết còn hơn là phải thương lượng lại. Nguyên tắc ở đây là thà xin lỗi còn hơn xin phép.

Thủ thuật này có thể khiến đối phương tức giận, nên đừng áp dụng nó nếu bạn cần quan tâm đến phản ứng của họ.

42 – Đã bóng sang chân người khác

Đó là khi có ai đó muốn chuyển vấn đề của họ sang cho bạn và coi đó là vấn đề của bạn, kiểu “Chúng tôi không có tiền làm việc này” hoặc “Tôi không có quyền làm việc này”.

Các nhà thương lượng quốc tế khuyên bạn, trước hết hãy kiểm tra tính xác thực. Bạn phải xác định ngay xem liệu đó có thực sự là vấn đề trở ngại mà họ đưa ra cho bạn hay không, hay đó chỉ là thứ mà họ tung lên bàn đàm phán để đánh giá phản ứng của bạn. Bạn phải tìm hiểu ngay!

Đừng để vướng vào những vấn đề thủ tục của đối phương. Nếu họ không có ngân sách thì họ phải điều chỉnh ngân sách. Nếu quy định công ty không cho phép thì họ có thể thay đổi những quy trình thủ tục.

43 – Tối hậu thư

Tối hậu thư là những lời tuyên bố hung hồn thường làm những người thương lượng thiếu kinh nghiệm sợ hãi. Tối hậu thư là một điểm gây áp lực hiệu quả,

nhưng lại có một hạn chế: bạn phải chuẩn bị cho việc thực hiện nó, nếu không làm được như tuyên bố, bạn sẽ mất hết thế khi thương lượng. Vì vậy, chỉ sử dụng tối hậu thư khi bạn sẵn sàng làm những gì mà mình đã dọa sẽ làm.

Bạn có bốn cách sau để đối phó với kẻ đưa ra tối hậu thư, theo mức độ cứng rắn tăng dần:

1. Xác minh tối hậu thư càng nhanh càng tốt. Hãy kiểm tra lại bằng cách hỏi liệu bạn có thể thực hiện một phần yêu cầu vào trước thời điểm của tối hậu thư hay không.

2. Không chấp nhận. Nói với họ rằng bạn không biết liệu có thể đáp ứng thời hạn chót đó hay không, nhưng họ có thể tin là bạn sẽ làm mọi cách có thể để làm điều đó.

3. Câu giờ. Các nhà thương lượng cảnh sát thường dùng chiêu này với kẻ bắt cóc con tin cướp ngân hàng, rằng họ cần được phép của Thống đốc, hoặc chiếc xe thoát hiểm đang trên đường tới nhưng bị kẹt xe.

4. Tìm cách đánh lừa để thoát hiểm và để tối hậu thư trôi đi. Nếu có tác dụng, đây sẽ là lựa chọn tốt nhất vì nó không chỉ giải quyết ngay được tình huống khó khăn mà còn cho họ biết là chúng ta sẽ không cho họ ép chúng ta sau này nữa.

Phần IV - Thương lượng với người nước ngoài

44 – Cách thương lượng của người Mỹ

Người Mỹ tập trung vào việc ký hợp đồng, các nền văn hóa khác tập trung vào quan hệ giữa các bên.

Với người Mỹ, ký hợp đồng là kết thúc thương lượng.

Với người Hàn Quốc, hợp đồng sẽ vô hiệu nếu hoàn cảnh thay đổi.

Với người Ả Rập, ký hợp đồng báo hiệu bắt đầu thương lượng.

Người Mỹ có thể kiện tụng nhau mà vẫn hợp tác làm ăn với nhau. Điều này là không thể tưởng tượng được đối với các nước khác.

Tiếng Anh Mỹ là ngôn ngữ ít phụ thuộc ngoại cảnh. Những gì nói ra được hiểu một cách rõ ràng. Tiếng Trung lại là một ngôn ngữ phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh. Bạn phải nghe toàn bộ câu chuyện thì mới hiểu được ý nghĩa của nó.

Người Mỹ bắt tay vào kinh doanh rất nhanh và quan hệ thân tình sau. Với các nền văn hóa khác, mọi người lại muốn dành thời gian tìm hiểu về nhau trước khi bắt đầu thương lượng.

45 – Cách làm ăn với người Mỹ

Người Mỹ ưa ngắn gọn, súc tích. Họ không dành cả buổi sáng để nói về những điều có thể nói trong một hai từ.

Bạn có thể trả lời bất cứ câu hỏi nào của người Mỹ chỉ bằng một từ “Tuyệt!”. Khi người Mỹ hỏi bạn có thích khách sạn mình đang ở hay không có nghĩa là họ chỉ muốn đảm bảo là bạn hài lòng, chứ không phải muốn biết phản ứng của bạn về khách sạn.

Người Mỹ hay nói theo thành ngữ. Mà thành ngữ là một câu nói không thể cắt nghĩa theo từng từ. Vì vậy, đừng để ý câu chữ, nếu không bạn sẽ hiểu nhầm ngay.

Người Mỹ yêu đất nước của mình và họ muốn bạn cũng vậy. Quan điểm của bạn về việc người Mỹ làm việc quá chăm chỉ hay họ quá trọng vật chất tốt nhất nên để nguyên trong vali ở khách sạn. Không phải là người Mỹ không đủ thực tế để nhận thức vấn đề của mình, mà vì họ rất gia trưởng khi nói về đất nước mình. Bạn có thể thấy người Mỹ chỉ trích về đất nước của mình, đôi khi rất nặng nề. Nhưng đó là “đặc quyền” của họ.

Người Mỹ rất muốn bạn thích họ và tỏ ra khâm phục về những gì họ và đất nước của họ đã làm. Họ có một sự thân thiện bề ngoài dễ khiến người nước ngoài hiểu nhầm. Khi một người Mỹ bạn mới gặp trong một bữa tiệc bảo bạn đến nhà chơi hay muốn sớm gặp lại nhau, không có nghĩa là bạn phải giở lịch ra và chọn ngày hẹn gặp.

Hệ thống đẳng cấp ở Mỹ dựa trên việc bạn kiếm được bao nhiêu tiền. Bạn có thể gặp những người “giàu sẵn” (được thừa hưởng gia tài lớn và không biết đến lao động để phát triển bản thân), nhưng số này không nhiều. Hầu hết người Mỹ đều ở đúng vị trí mà họ đã bỏ công sức ra để vươn tới. Danh hiệu rất quan trọng đối với người Mỹ. Đẳng cấp ở Mỹ hoàn toàn dựa trên đồng tiền. Nếu anh giàu có, anh sẽ được ngưỡng mộ, còn xuất xứ gia đình hay học vấn không gây được ấn tượng với ai cả. Thực ra, người Mỹ thích khoe mẽ về xuất thân khiêm nhường của mình.

Mỹ là một quốc gia rất mộ đạo. Điều này thực sự quan trọng đối với bạn nếu bạn kinh doanh ở Mỹ. Dù trong kinh doanh ít khi động đến chủ đề tôn giáo, bạn vẫn có thể phải nói chuyện với một người Mỹ có niềm tin rất lớn vào Chúa. Hãy cẩn thận để không động chạm đến điều này, nhất là ở các bang Dải Kinh thánh trải dài khắp khu vực trung tâm của nước Mỹ, từ Iowa đến Texas và phía đông đến nam Carolina.

Người Mỹ yêu tự do và ghét mọi hình thức kiểm soát của chính quyền. Hầu hết ông bà, cha mẹ của người Mỹ đều là người nhập cư đến nước này. Điều này khiến người Mỹ trân trọng tự do của họ hơn mọi thứ trên đời.

Với người Mỹ, thời gian là tiền bạc. Cuộc sống ở Mỹ đầy những căng thẳng. Lúc nào mọi người cũng vội vã, nắm bắt cơ hội và tận dụng nó mỗi khi có thể. Đối với một người Đức, dành ra 3 tuần ở một spa nào đó để trẻ hóa tâm hồn và thể chất là điều lý tưởng không gì hơn. Đối với người Mỹ, một lần đi spa chỉ có nghĩa là một lần đi massage tranh thủ giữa các cuộc họp.

Người Mỹ rất thẳng thắn, bộc trực và ngoan cố. Đừng ác cảm về điều này. Một thương nhân Mỹ có thể nói với bạn: “Thật vớ vẩn!”. Đừng coi đó là một

sự công kích cá nhân. Đó chỉ là vì người Mỹ đã quen với việc giao tiếp cởi mở và thẳng thắn.

Mọi doanh nhân người Mỹ đều có danh thiếp, và việc trao danh thiếp khi mới gặp là điều phổ biến. Ở nước bạn, để cho lịch sự thì bạn phải đọc kỹ và trầm trồ trước tấm danh thiếp. Ở Mỹ, bạn chỉ cần nhìn qua rồi bỏ vào túi.

Đến Mỹ, bạn hãy chuẩn bị sẵn nhiều tờ 1 đô la, vì bạn sẽ phải dùng nhiều đến nó. Chuẩn bị tinh thần cộng thêm 15% vào tiền hóa đơn nhà hàng, quán bar hay taxi. Nhân viên an ninh ở sân bay, nhân viên phục vụ ở khách sạn đưa vali của bạn lên phòng, nhân viên mở cửa khách sạn, người gọi taxi cho bạn ở khách sạn… đều chờ đợi nhận 1 đô la. Đừng tính toán số tiền boa theo số tiền xu mà mình đang có. Tiền boa ở Mỹ là phải gấp lại chứ không kêu leng keng. Đừng bỏ qua hay giảm bớt tiền boa dù dịch vụ không tốt, đặc biệt là khi bạn đi cùng người làm kinh doanh. Điều này khiến bạn có vẻ ti tiện.

Mỹ là một đất nước đa dạng với tỷ lệ người nhập cư khá cao. Vì thế, đừng cho là mình có thể hiểu về vị thế của một ai đó từ bề ngoài của họ. Bạn có thể vừa gặp một vị chủ tịch của một công ty có doanh thu 100 triệu đô la mỗi năm. Người đó có thể trông như người châu Á, là người Mỹ gốc Phi hay Mexico. Và tất nhiên, bạn cũng không thể cho rằng vị chủ tịch đó phải là đàn ông.

Thành tích cá nhân rất được vinh danh ở Mỹ. Ngay từ khi còn bé, trẻ em đã được khuyến khích phải biết cạnh tranh, khám phá sức mạnh bản thân và theo đuổi giấc mơ của mình. Bạn sẽ gặp tính ưa cạnh tranh này trong các giao dịch làm ăn. Người Mỹ luôn muốn chiến thắng. Họ không muốn nhân nhượng. Họ sẽ phải nhân nhượng nếu đó là vì lợi ích của công ty, chứ không phải điều thực sự họ mong muốn. Mỹ cũng là một xã hội vô tình. Người thành công sẽ được phần thưởng tuyệt vời, còn người thất bại sẽ không được cổ vũ.

46 – Đặc điểm của người Mỹ khi thương lượng

Người Mỹ thường thẳng thắn trong giao tiếp. Cách nói thẳng thắn sẽ gây áp lực lên đối phương, có thể hiệu quả nếu đối phương cũng là một người ưa thẳng thắn. Tuy nhiên nó sẽ có vẻ quá đường đột, gây khó chịu nếu đối phương không phải là người Mỹ.

Người Mỹ tránh việc đưa ra những đề nghị ban đầu quá mức, với mong muốn có thể “đánh nhanh thắng nhanh”, và không muốn rơi vào quá trình mặc cả không biết bao giờ mới kết thúc.

Người Mỹ dễ thương lượng một mình hơn. Trong các cuộc thương lượng quốc tế, phía Mỹ thường chỉ xuất hiện duy nhất một người, với đầy đủ các quyền hạn trong tay để có thể thương lượng.

Người Mỹ không thoải mái với việc thể hiện cảm xúc, coi việc thể hiện cảm xúc ở nơi đông người là một điểm yếu. Việc e ngại với phản ứng cảm xúc khiến cho người Mỹ thường ngập ngừng khi thương lượng với người nước

ngoài, và nếu đối phương tỏ ra tức giận trước một đề nghị của mình, họ thường có phản ứng thái quá.

Người Mỹ chỉ trông đợi những lợi ích ngắn hạn, khác với các đối phương nước ngoài khác thường hướng đến việc thiết lập một mối quan hệ lâu dài.

Người Mỹ ít khả năng nói được ngoại ngữ.

Người Mỹ không hay đi nước ngoài, do đó đừng mong họ hiểu được những điều phức tạp trong văn hóa của bạn.

Người Mỹ không thích sự im lặng.

Người Mỹ ghét phải thừa nhận là mình không biết.

47 – Đặc điểm của người các nước khác

Người Anh không thấy thoải mái khi nói chuyện với người lạ. Xã hội của họ chú trọng về tầng lớp nên hãy thận trọng khi hỏi họ sống ở đâu hay họ làm nghề gì để sống.

Pháp là cường quốc tập trung nhất trên thế giới nên người Paris phải sống căng thẳng hơn những người ở vùng nông thôn. Doanh nhân người Pháp có lẽ hiểu được tiếng Anh khá tốt ngay cả khi họ thấy không thoải mái khi nói bằng tiếng Anh.

Giống như người Mỹ, người Đức có phong cách thương lượng phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh. Việc ký được hợp đồng còn quan trọng hơn việc xây dựng quan hệ. Người Đức rất chú trọng danh xưng.

Người châu Á trân trọng mối quan hệ hơn hợp đồng. Họ thường nghĩ hợp đồng là một thỏa thuận ký giữa hai người hơn là hai công ty.

Người Hàn Quốc coi hợp đồng là văn bản thể hiện những hiểu biết chung vào ngày ký hợp đồng. Họ thấy mình không bị ràng buộc bởi hợp đồng đã ký nếu các điều kiện của hợp đồng thay đổi.

Quan niệm lâu đời về việc có đi có lại là một phần quan trọng trong đời sống kinh doanh ở Trung Quốc. Bạn sẽ nhận quà cáp và được mong đợi sẽ đáp lại như thế. Dịch từ tiếng Trung sang tiếng Anh rất khó vì tiếng Anh là ngôn ngữ cụ thể hơn rất nhiều.

Khái niệm Wa mà chúng ta dịch là sự hài hòa có ảnh hưởng sâu đậm trong văn hóa Nhật Bản. Họ muốn tìm ra phương án hài hòa cho mọi vấn đề. Họ quyết định theo kiểu tập thể chứ không theo thứ bậc. Đừng cố xác định người thương lượng chính, người sẽ bắt đầu hay kết thúc cuộc thương lượng, vì có thể chẳng có người nào như thế.

Người Nga không sợ phải đưa ra đề nghị ban đầu cứng rắn. Họ muốn bạn phải tỏ ra tôn trọng họ. Hãy tìm hiểu kỹ về người sẽ thương lượng với mình, và cho anh ta thấy mình ấn tượng thế nào.

Ở Trung Đông, đừng gọi mọi người là người Ả Rập trừ khi họ đến từ bán đảo Ả Rập vốn không bao gồm Ai Cập và Iran. Hãy chuẩn bị dành nhiều ngày để

xây dựng quan hệ trước khi người Ả Rập cảm thấy đủ thoải mái để bắt đầu công việc với bạn.

Phần V - Hiểu rõ về đối phương

48 – Ngôn ngữ cơ thể: Cách đọc vị mọi người

Khoảng 80% phản ứng của con người trước những diễn biến của cuộc thương lượng là phi ngôn ngữ.

Hãy để ý đến những khác biệt về văn hóa. Ngoài nụ cười có tính phổ biến toàn cầu, các điệu bộ cử chỉ trong các nền văn hóa khác nhau có thể mang ý nghĩa khác nhau.

Hãy quan sát mọi người ở sân bay và xem ti vi tắt tiếng để xem bạn có thể thấu hiểu cách giao tiếp phi ngôn ngữ được bao nhiêu.

Cách bắt tay cho bạn biết rất nhiều điều: cái bắt tay thông thường là cái bắt tay chắc chắn nhưng không quá mạnh đồng thời lắc vài lần; để tay lên vai người khác khi bắt tay là dấu hiệu muốn kết thân… Tập tục ở các địa phương có thể khác nhau.

Khi ngồi họp, đừng ngồi giữa hai người của bên đối phương vì bạn không thể đọc được ngôn ngữ cơ thể của họ, và ở vào thế bất lợi khi phải quay đầu qua bên này rồi bên kia.

Nếu bạn và cộng sự bị áp đảo về số lượng thì đừng ngồi cạnh nhau. Tranh luận của bạn sẽ mạnh hơn nếu bạn ngồi tách ra.

Đừng bắt đầu vào công việc cho đến khi họ cởi bỏ nút áo khoác và ngôn ngữ cơ thể cho thấy họ thoải mái. Biểu hiện: vai thả lỏng, tay thoải mái và chỉ dùng để nhấn mạnh một điểm nào đó, mắt không chớp nhanh…

Tốc độ chớp mắt liên tục cho thấy đối phương không thoải mái với những gì mình đang nói.

Khi chăm chú lắng nghe, đầu mọi người thường hơi nghiêng.

Chú ý khi ai đó đưa tay lên đầu. Cử chỉ tiếp theo của anh ta sẽ cho bạn biết rất nhiều điều: Động tác xoa cằm bằng ngón trỏ và ngón cái cho thấy họ đang rất chăm chú vào những gì bạn nói. Vuốt cánh mũi là biểu hiện rõ ràng rằng anh ta đang thổi phồng hoặc nói dối bạn, trừ khi đó là thói quen tâm lý của anh ta.

Để ý đến môn nghiên cứu khoảng cách cá nhân (proxemics). Các nhà nghiên cứu đã xác định rằng dưới khoảng 46cm là vùng thân mật. Bạn không nên vượt quá giới hạn này nếu chưa được phép. Khoảng cách từ 45cm đến 1,2m được coi là vùng riêng. Quá 1,2m được coi là vùng chung, nơi mà bạn có thể cảm thấy thoải mái bên người khác.

Việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể rất quan trọng khi bạn nhận ra đối phương đang tìm hiểu về ngôn ngữ cơ thể của bạn.

49 - Những ẩn ý trong cuộc đối thoại

Nếu bạn biết rằng một người rất giỏi phân tích cuộc đối thoại đang phân tích từng lời bạn nói thì bạn sẽ phải rất thận trọng. Bạn không chỉ phải giỏi trong việc phân tích những ẩn ý của người khác mà còn phải rất cẩn thận để không sơ hở khi nói ra.

Bài học ở đây là phải lắng nghe rất cẩn thận từng từ mà mọi người nói. Nếu có điều gì khiến bạn thấy khác lạ thì hãy ghi nhớ lại để phân tích sau này.

Một số câu nói khiến bạn liên tưởng tới những điều ngược lại: "theo thiển ý của tôi", "đừng lo"...

Những câu nói bâng quơ như "cách anh cũng biết", "nhân đây", "trước khi tôi quên mất", "tiện thể" thường đi trước những câu nói quan trọng.

Câu nói hợp lý hoá dùng để hợp lý hoá một tuyên bố có thể không hoàn toàn đúng như "thực lòng", "thực sự", "nói thật"...

Những câu bao biện dùng để "dọn đường" cho việc đối phương không làm theo những gì đã nói, ví như "Tôi sẽ cố gắng hết sức", "tôi sẽ xem có thể làm được gì"...

Những từ xí xoá là những từ xoá bỏ mọi thứ có trước đó, như "nhưng", "tuy nhiên".

Khi trước những từ xí xoá lại có một câu kiểu như "Tôi chỉ là một anh nhà quê, nhưng...", hoặc "Tôi không phải là sinh viên luật, tuy nhiên...", hay "Tôi chưa bao giờ tốt nghiệp đại học, nhưng...", "Đó không phải là việc của tôi, nhưng..." là những câu nói lắt léo.

Những câu rào đón được dùng để chuẩn bị cho những câu hỏi khó. Những câu như "Tôi không định tọc mạch đâu", "Tôi không muốn bắt ép đâu" nhằm dọn đường cho người nói làm đúng những điều này.

Những câu nói quá giúp bạn dễ dàng đạt được điều gì đó. Chẳng hạn, "Tôi cần ở anh một ân huệ vô cùng lớn".

Câu "quăng chài", kiểu như "Hãy giả dụ là chúng ta" hay "Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta", cho bạn biết đối phương sẽ chấp nhận những gì họ đang đề xuất.

50 - Cá tính của nhà thương lượng hiệu quả

Để trở thành nhà thương lượng hiệu quả, bạn cần phải có hay phát triển những cá tính sau: sự mạnh dạn để thăm dò thêm thông tin, sự kiên trì để vượt trội so với đối phương trong thương lượng, lòng can đảm để đề nghị nhiều hơn những gì mình muốn, bản lĩnh thúc đẩy giải pháp hai bên cùng có lợi.

Hãy mạnh dạn đặt ra những câu hỏi hóc búa. Nếu thương lượng chỉ dựa trên những gì đối phương chọn để nói với bạn thì bạn sẽ ở thế nguy hiểm.

Kiên trì là một phẩm chất đặc biệt. Đừng quá háo hức đạt được thoả thuận đến mức bỏ qua những cơ hội đưa đến thoả thuận tốt hơn cho cả hai bên.

Việc đòi hỏi nhiều hơn những gì bạn mong muốn cần có sự can đảm, nhưng nó cũng là một điều thiết yếu. Việc bạn là một người thương lượng giỏi đến đâu phụ thuộc vào khả năng nói quá lên nhu cầu ban đầu của mình.

Phải có bản lĩnh để thúc đẩy một giải pháp tốt hơn cho đối phương. Suy nghĩ quan trọng nhất mà bạn cần có không phải là "Tôi có thể buộc họ cho mình cái gì" mà là "Tôi có thể cho họ cái gì mà không ảnh hưởng đến mình". Khi bạn cho mọi người cái mà họ cần, họ cũng sẽ cho bạn cái mà bạn cần.

Lắng nghe là một kỹ năng, cũng giống như kỹ năng nói, nhưng nó quan trọng hơn. Hãy cố gắng cải thiện kỹ năng lắng nghe.

51 - Thái độ của nhà thương lượng hiệu quả

Sẵn sàng chấp nhận sự mơ hồ. Bạn cần tạo cho mình sự thoải mái trước sự chưa rõ ràng, vì thương lượng chính là việc kiểm soát trong một tình huống có tính linh hoạt.

Hãy là người gan dạ. Cuộc thương lượng sẽ không diễn biến đúng như những gì bạn dự kiến.

Hãy nghĩ về thương lượng như một trò chơi bạn cần chiến thắng. Hãy thật hiếu chiến nhưng vẫn phải tuân theo luật chơi.

Đừng lo đến việc được yêu thích hay không. Bạn không cần đối phương phải thích mình, mà phải tôn trọng mình.

Đừng tránh né xung đột. Hãy học cách yêu thích một cuộc xung đột lành mạnh miễn là nó mang lại kết quả tốt đẹp cho cả hai bên.

52 - Niềm tin của nhà thương lượng hiệu quả

Thương lượng hiệu quả luôn là việc giao tiếp hai chiều. Mỗi bên thường nghĩ rằng mình ở thế yếu hơn vì chỉ biết về những áp lực đè lên mình mà không biết đến áp lực của bên kia. Thực tế là khách hàng có áp lực của mình, cũng như bạn vậy. Lúc bạn tin vào điều đó và học cách bù đắp về mặt tâm trí cho nó, bạn đã trở thành người thương lượng hiệu quả hơn.

Niềm tin thứ hai giúp bạn trở thành nhà thương lượng hiệu quả là thương lượng là một trò chơi với luật chơi giống như chơi cờ. Nếu rành luật chơi, bạn sẽ chơi tốt.

Từ "không" với một nhà thương lượng không bao giờ có nghĩa là lời từ chối, mà nó chỉ là một lời mở đầu thương lượng.

Phần VI - Tăng cường sức mạnh lên đối phương
Trong bất kỳ cuộc thương lượng nào, một người thường cảm thấy mình hoặc là người đe doạ hoặc là người bị đe doạ. Phát triển sức mạnh cá nhân áp đảo người khác là vấn đề vô cùng quan trọng trong việc thương lượng hiệu quả.

53 - Sức mạnh chính danh

Sức mạnh chính danh liên quan đến những ai có địa vị. Đây là loại sức mạnh có ảnh hưởng đầu tiên trong 8 loại sức mạnh. Sau đây là một số việc nhỏ mà các nhà thương lượng hiệu quả có thể làm để xây dựng sức mạnh chính danh:

1/ Hãy dùng chức danh của bạn. Nếu bạn không có thì hãy xem có cách nào để có hay không.

2/ Hãy thương lượng ở văn phòng hay nơi quen thuộc của bạn thay vì chỗ của họ. Như thế bạn sẽ có cơ sở quyền lực hơn với những sợi dây địa vị bao quanh mình.

3/ Luôn dùng ô tô của mình khi thương lượng, đừng để họ lái xe. Khi họ ở trong xe của bạn, bạn sẽ có nhiều kiểm soát hơn họ.

4/ Hãy để một trợ lý gọi và nghe các cuộc điện thoại của bạn.

Việc định vị mình là lâu đời nhất, mới nhất hoặc lớn nhất trên thị trường cũng sẽ tạo cho bạn sức mạnh chính danh.

Tôn trọng pháp luật, truyền thống là những dạng sức mạnh chính danh khác.

Ở phía ngược lại, đừng để chức danh hoặc những ràng buộc về ngoại cảnh như một văn phòng sang trọng làm bạn e ngại.

54 - Sức mạnh đối đãi

Nếu bạn thuyết phục được người khác là bạn sẽ đền đáp cho họ, bạn đã tạo cho mình sức ảnh hưởng đối với họ.

Sức mạnh đối đãi có nhiều dạng: tiền, khen ngợi đối phương, tha thứ cho đối phương, quyền sắp xếp vị trí, quyền sắp xếp lịch làm việc, nghỉ ngơi và đưa ra đề xuất kiến nghị cho người có quyền lực.

Các luật sư kiếm được tiền của khách hàng bởi vì họ đã khiến khách hàng tin rằng chỉ có họ mới đảm bảo được việc thoát tội cho khách hàng.

Khi đối phương dùng sức mạnh đối đãi, hãy nhận diện nó. Khi bạn đã nhận ra sức mạnh đối đãi và hiểu những gì đối phương cố làm với mình thì khả năng họ điều khiển bạn sẽ không còn, và bạn sẽ trở thành một người thương lượng tự tin hơn rất nhiều.

55 - Sức mạnh áp chế

Ngược lại với sức mạnh đối đãi là sức mạnh áp chế. Sức mạnh áp chế có tính chủ quan. Một số dạng của sức mạnh áp chế: mất tiền, chê bai hoặc chế nhạo, làm ảnh hưởng đến danh tiếng bằng cách tiết lộ bí mật, giao một nhiệm vụ khó khăn, bắt làm lại / học lại...

Lý do số một khiến khách hàng nên tránh chọn đối thủ của bạn vì nếu họ làm vậy, họ sẽ không có được bạn.

56 – Sức mạnh cao cả

Sức mạnh này thuộc về bất cứ ai thiết lập nên giá trị nhất quán. Bạn yêu quý và ngưỡng mộ cách xử sự nhất quán của khách hàng. Họ cũng thích bạn vì điều đó.

Khi thương lượng, nếu thể hiện thái độ sẵn sàng chặt chém, bạn có thể đạt được kết quả ngắn hạn, nhưng bạn sẽ mất đi khả năng ảnh hưởng đến khách hàng sau này.

Hãy cẩn thận, đừng tạo ra những tiêu chuẩn rồi lại phá bỏ nó.

Khi ai đó dùng sức mạnh cao cả với bạn, bạn có hai lựa chọn:

Một, chứng minh rằng dù họ nói chưa bao giờ có ngoại lệ, thực ra họ đã có ngoại lệ rồi.

Hai, chứng minh là dù trước đây đó là nguyên tắc hay nhưng giờ không phải là điều khôn ngoan nữa.

57 – Sức mạnh lôi cuốn

Sức lôi cuốn là một phẩm chất đặc biệt giúp con người có khả năng thu hút tâm trí của người khác, từ đó mang lại sự ủng hộ và cống hiến tận tụy.

Khó giải thích thế nào là sức lôi cuốn, chúng ta chỉ có thể biết khi gặp nó. Nếu đối lập với sức lôi cuốn là tính ích kỷ thì có thể thấy sức lôi cuốn là khả năng thể hiện bạn quan tâm tới tất cả những người mà mình tiếp xúc. Tác giả “Đắc nhân tâm” khuyên rằng “Hãy đối xử với người bạn gặp giống như người quan trọng nhất bạn gặp ngày hôm đó.

Một số người rất khéo léo khi dùng sức mạnh lôi cuốn. Nếu không nhận ra, bạn có thể đưa ra nhiều nhân nhượng cho họ chỉ vì bạn quá thích họ. Mỗi khi cảm thấy bị thu hút bởi người khác, hãy tự trấn tĩnh “Liệu mình có nhân nhượng thế này không nếu mình không chịu nổi anh ta”.

58 – Sức mạnh chuyên môn

Khi bạn thể hiện cho mọi người thấy mình có nhiều chuyên môn hơn trong một lĩnh vực cụ thể, bạn đã tăng cường sức mạnh lên họ.

Ngày nay, chuyên môn không phải là thứ chúng ta có thể học là có, vì những gì bạn biết từ năm ngoái không đủ cho bạn tiếp tục duy trì trong năm nay. Bạn phải luôn tìm cách phát triển chuyên môn cao nhất.

Đừng để người khác dùng sức mạnh chuyên môn khiến bạn e ngại. Khi họ nói về chuyên môn của mình, đừng ngại phải nói “Đó không phải là lĩnh vực chuyên môn của tôi, nhưng các chuyên gia của tôi là những người giỏi nhất trong ngành”.

59 – Sức mạnh tình huống

Một người bình thường không có quyền lực gì nhưng trong một tình huống cụ thể, anh ta có một chút quyền lực, nên sẽ rất thích dùng nó. Điều này phổ biến ở các tổ chức hoặc cơ quan công quyền.

Trong trường hợp này, nếu buộc phải nhân nhượng thì bạn nên nhân nhượng một cách nhã nhặn nhất có thể. Điều quan trọng là đừng để điều đó khiến bạn bực bội, vì bạn có thể làm mất đi thiện chí của người khác mà vẫn phải đưa ra nhân nhượng.

60 – Sức mạnh thông tin

Mỗi khi bạn chia sẻ thông tin với ai đó thì bạn sẽ trở nên gần gũi hơn với họ. Nhưng trong thời đại kỹ thuật số như hiện nay, thông tin với tư cách là sức mạnh cá nhân đã mất đi khả năng ảnh hưởng khá nhiều.

Việc che giấu thông tin thường gây ra sự e ngại. Chúng ta đều không thích mọi người che giấu thông tin với mình.

Khi thương lượng, đừng nói với đối phương là bạn được yêu cầu phải làm gì đó. Hãy coi đó là đề xuất của bạn và để họ suy nghĩ tại sao bạn lại quyết định như vậy.

Đừng cảm thấy e ngại khi đối phương xin bạn có thêm thời gian thảo luận về cuộc thương lượng. Đó có thể chỉ là một chiêu nhằm khiến bạn e ngại.

61 – Kết hợp các sức mạnh

Tóm lại, có 8 yếu tố cho bạn sức mạnh áp đảo người khác, gồm:

1/ Sức mạnh chính danh.

2/ Sức mạnh đối đãi.

3/ Sức mạnh áp chế.

4/ Sức mạnh cao cả.

5/ Sức mạnh lôi cuốn.

6/ Sức mạnh chuyên môn.

7/ Sức mạnh tình huống.

8/ Sức mạnh thông tin.

Hãy dành thời gian tự đánh giá về mình trong các yếu tố này theo cách mà bạn nghĩ người khác sẽ nhìn nhận về mình.

8 yếu tố sức mạnh này cũng là 8 cách mà người khác có thể khiến bạn e ngại. Việc xác định được đối phương đang sử dụng sức mạnh nào sẽ giúp bạn xử trí tốt hơn.

Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng việc kết hợp các sức mạnh này là điều cần thiết để kiểm soát cuộc thương lượng.

Kết hợp các sức mạnh cao cả, sức mạnh lôi cuốn và sức mạnh chuyên môn sẽ đặc biệt hiệu quả.

62 – Các dạng sức mạnh khác

Có một dạng sức mạnh cá nhân khác là sức mạnh do sự điên khùng. Nếu bạn khiến người khác tin là mình điên khùng thì bạn có thể có sức mạnh tác động đến họ. Nhưng chắc bạn sẽ không muốn thường xuyên sử dụng sức mạnh này.

Sức mạnh chia sẻ rủi ro: Bạn có thể thuyết phục được mọi người nếu bạn cho thấy là có nhiều người khác đang chia sẻ rủi ro với họ.

Sức mạnh gây hoang mang: Khi hoang mang, con người dễ bị dẫn dắt. Tuy nhiên, người ta sẽ dễ từ chối khi rơi vào tình trạng hoang mang. Vì thế hãy cẩn thận khi sử dụng sức mạnh này. Cách tự vệ tốt nhất là hãy tỉnh táo về bản thân và đừng để đối phương làm rối lên vấn đề khiến bạn phải chiều theo ý của họ.

Sức mạnh đưa ra các lựa chọn: Bạn có thể tạo ảnh hưởng trong thương lượng nếu bạn thể hiện là mình có nhiều lựa chọn và không cần phải thỏa thuận ngay.

63 – Động lực trong thương lượng

Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng chúng ta càng hiểu rõ về động lực của đối phương – điều mà họ thực sự muốn đạt được – thì chúng ta càng có thể đáp ứng nhu cầu của họ mà không làm thay đổi mục đích của mình.

Các nhà thương lượng có động lực cạnh tranh sẽ không chia sẻ những thông tin có thể giúp ích cho đối phương, và không tin vào những thông tin mà đối phương đưa cho mình.

Động lực hướng tới giải pháp là khi hai bên tin tưởng nhau để tiến tới một giải pháp cùng chấp nhận được.

Hãy cẩn thận với người thương lượng theo kiểu cạnh tranh nhưng lại ngụy trang làm người chú trọng giải pháp.

Đôi khi nhu cầu riêng của người thương lượng theo động lực cá nhân còn quan trọng hơn việc tìm ra giải pháp tốt nhất.

64 – Thương lượng hai bên cùng có lợi

Thay vì cố ép đối phương và dụ họ làm những điều bình thường họ sẽ không làm, bạn nên hợp tác với đối phương để xác định vấn đề và tìm ra giải pháp mà cả hai bên cùng có lợi.

Thương lượng hiệu quả là nhờ cách thương lượng của mình, bạn có thể đạt được điều mình muốn mà đối phương vẫn cảm thấy họ thắng.

Một số nguyên tắc của thương lượng hai bên cùng có lợi:

1/ Đừng thu hẹp nội dung thương lượng xuống còn duy nhất một vấn đề.

2/ Đừng mặc định rằng đối phương cũng muốn điều mình muốn.

3/ Đừng quá tham lam.

4/ Hãy để lại thứ gì đó trên bàn sau khi thương lượng xong (những điều khác ngoài những điều bạn đã hứa).

Hãy nhớ “tín điều” của nhà thương lượng hiệu quả: Suy nghĩ quan trọng nhất của bạn khi thương lượng không phải là “Mình có thể buộc họ đưa ra cho mình cái gì” mà là “Mình có thể đưa ra những gì có giá trị với họ mà không làm thay đổi lập trường của mình”. Khi bạn cho họ thứ họ muốn thì họ sẽ cho bạn thứ bạn muốn.

Kiếm tiền siêu tốc

Phần 1 - Yếu tố đầu tiên: Trầm trồ
Bạn nói rằng muốn có hàng trăm triệu đô, nhưng lại nhanh chóng than thở rằng đó chỉ là một giấc mơ phù phiếm, rằng chẳng bao giờ bạn có thể kiếm đủ số tiến đó hay nếu kiếm được thì cũng mất rất nhiều năm.

Bạn luôn mơ ước nhưng cũng lại luôn nghĩ những mơ ước đó nằm ngoài tầm tay của bạn, vậy nên cuộc sống của bạn luôn ngập tràn những ý nghĩ thiếu tự tin hay mang tính nhụt chí.

Những cách kiếm tiền nhanh chóng, thông qua những hình ảnh ẩn dụ dễ hiểu là những gì bạn có thể dễ dàng nhận thấy khi đọc cuốn sách này.

Chương 1 – "Công thức" cho một cuộc sống sung túc: con đường ngắn nhất dẫn đến tiền bạc

Có cả trăm loại công thức để kiếm tiền một cách từ từ. Nhưng hãy nhìn thẳng vào thực tế ngày nay. Phần lớn chúng ta đều cần kiếm tiền một cách nhanh chóng.

Lý do vì sao bạn muốn kiếm tiền gấp? Điều đó không quan trọng.

Không phải ai trong chúng ta cũng sinh ra là đã giàu có.

Chúng tôi muốn chia sẻ với bạn một vài công thức nhất định để giúp bạn làm giàu. Chúng tôi sẽ dạy các bạn loại nguyên liệu nào là chủ chốt và làm sao để chế biến chúng thành sự thành công không giới hạn.

Nói tới làm giàu thì chúng ta có thể nghĩ đến hai loại "tiền" cơ bản nhất: tài sản và thu nhập.

Chúng tôi nhận ra là mục tiêu của phần đông không phải là trở thành triệu phú với lượng tài sản tương đương một triệu đô trong tay. Mục tiêu cấp thiết hơn cả là kiếm được những khoản thu nhập ngay lập tức nhằm chu cấp cho gia đình đang trong lúc khó khăn.

Hai loại thu nhập: Tuyến tính và thặng dư

Nói đến kiếm tiền, hẳn nhiều người sẽ nghĩ ngay đến kiếm một việc làm rồi nhận. Nhưng đó chưa chắc đã là giải pháp tốt nhất xét về mặt lâu dài. Có sự khác nhau giữa thu nhập tuyến tính và thặng dư. Tuyến tính là khi bạn làm việc để kiếm tiền. Còn thặng dư là ngược lại, tiền sẽ làm việc cho bạn.

Cái hay của thu nhập thặng dư là bạn có thể kiếm gấp bội cho mỗi giờ làm

việc. Chúng tôi phải làm việc rất vất vả để viết nên cuốn sách này, nhưng một khi cuốn sách này hoàn thành, thu nhập của chúng tôi sẽ tỷ lệ thuận với mỗi cuốn sách bán ra. Và chúng tôi vẫn sẽ tiếp tục được trả tiền khi cuốn sách còn bán được.

Bạn có muốn được trả lương chỉ một lần cho một giờ làm việc hay bạn muốn được trả gấp trăm lần, thậm chí ngàn lần cho mỗi giờ bạn bỏ ra? Suy cho cùng, đây cũng chính là điểm khác nhau giữa sự phụ thuộc và tự do tài chính.

Công thức nghỉ hưu trước tuổi

Về bản chất, đây là cuốn công thức cho kế hoạch nghỉ hưu sớm. Cách truyền thống nhất và cũng lâu nhất là đóng bảo hiểm hưu trí hoặc gửi tiền vào một dạng tài khoản tiết kiệm nào đó trong vài thập kỷ. Cách làm này đơn giản là quá lâu trong một thế giới đầy biến động như bây giờ.

Còn một cách nhanh nhất (và cũng khó xảy ra nhất) đó là bạn được thừa kế một gia tài kếch xù, một triệu đô la chẳng hạn. Không may là rất ít người trong số chúng ta có được số tiền ấy, thậm chí là cả cơ hội để thừa kế cũng không.
Chương 2 – 3 yếu tố: Tầm nhìn, tiếng nói nội tâm và nhóm hành động

Dù bạn lựa chọn công thức nấu món nào đi nữa, sẽ có ba hoặc bốn nguyên liệu chính không thay đổi. Chúng là những thành phần cơ bản của món ăn. Nếu bạn bỏ sót bất kì một thứ nào đó trong số đó, món ăn của bạn sẽ không thể thành công được.

Vậy khi nói đến thành công về mặt tài chính, đâu là yếu tố quan trọng nhất?

Yếu tố thứ nhất

Yếu tố đầu tiên đòi hỏi bạn phải có một cái nhìn rõ ràng về những thứ mà bạn mong muốn tạo nên.

Chúng tôi muốn chia sẻ với các bạn một thứ “gia vị bí mật” khi nói đến tầm nhìn xa – Chúng tôi gọi đó là quá trình Trầm Trồ.
Bạn đã bao giờ trầm trồ khi nhớ lại một kỷ niệm trong quá khứ chưa? Có thể là một khoảnh khắc đặc biệt với nửa kia. Có thể là một kỷ niệm đáng nhớ khi bạn giành được danh hiệu/ phần thưởng nào đó.

Nếu có, chúng tôi muốn bạn cố gắng nhớ lại kỷ niệm đó một cách rõ ràng. Hãy tưởng tượng như thể sự việc đang lặp lại một lần nữa, ngay trong khoảnh khắc này. Hãy sống lại những ký ức đó một lần nữa bằng tất cả giác quan của mình.

Đó là một bài thực tập tuyệt vời cho quá trình mà chúng tôi gọi là “thực tế hóa”. Điều này sẽ giúp não bộ ghi nhớ sâu hơn những ký ức mà bạn có. Những cảm giác mà bạn ao ước sống như thế sẽ được khắc ghi vào chính cơ

thể và tâm hồn bạn.

Tạm dẹp bỏ những lo âu tiền bạc và thử nhìn về tương lai của bạn năm năm sau. Thử tưởng tượng xem bạn đang đứng trước ngôi nhà của bạn. Mở cửa bước vào. Tưởng tượng bạn sẽ nhìn thấy gì. Giàn đèn treo khổng lồ? Một cái cầu thang cỡ bự? Ban công nhìn ra biển? Đó là giấc mơ của bạn, vì vậy hãy tưởng tượng chính xác những gì bạn muốn.

Có một loại "gia vị" mà hầu hết mọi người đều thêm vào trong món ăn cuộc sống, khiến nó trở nên mất ngon. Loại gia vị khó chịu đó chính là sợ hãi. Sợ hãi chính là một kẻ phá bĩnh khó ưa nhất.

Thực tế nỗi sợ hãi của bạn lớn đến đâu? Đã bao giờ chúng ngăn bạn theo đuổi mục tiêu của mình? Đã bao giờ bạn chần chừ vì sợ bị từ chối? Nỗi sợ thất bại đã bao giờ ngăn bạn tiến lên? Chỉ cần một thoáng suy nghĩ thất bại đã có thể khiến một con người can đảm nhụt chí.

Phần lớn chúng ta cảm nhận sự sợ hãi bằng cả năm giác quan. Chính là lý do khiến nỗi sợ hãi đáng sợ đến thế, nhập tâm đến thế. Chúng xâm nhập vào từng tế bào trong cơ thể chúng ta. Vậy giấc mơ của bạn có lớn hơn nỗi sợ hãi của bạn không?

Yếu tố thứ hai

Yếu tố quan trọng thứ hai của bất kì một công thức thành công nào, là kiểm soát được tiếng nói nội tâm. Trong mỗi chúng ta đều tồn tại một thế giới nội tâm, đáng tiếc là hiếm người hiểu và kiểm soát được nó.
Mọi người đều có ít nhất hai tiếng nói đó trong nội tâm. Một tiếng nói lúc nào cũng chê trách, tiêu cực và khiến chúng ta buông xuôi tất cả. Chúng tôi gọi loại tiếng nói đó là Than thở...

Còn một tiếng nói khác – tiếng nói Chân thật. Đã bao giờ bạn linh cảm rằng một chuyện chắc chắn sẽ xảy ra? Đã bao giờ bạn nghe được một giọng thủ thỉ bên tai khuyên nhủ bạn tránh làm một cái gì đó không tốt? Đó chính là loại tiếng nói thứ hai mang tính tích cực.

Thỉnh thoảng cũng có lúc chúng ta không nghe được tiếng nói Chân thật vì Than thở làm quá tốt nhiệm vụ của mình. Bạn sẽ ngạc nhiên khi nghe tiếng nói Chân thật nói nhiều hơn. Đó là một người bạn tốt, luôn ủng hộ, khuyến khích bạn đi tìm chiến thắng để thành công và hạnh phúc.

Có một câu hỏi thú vị hơn mà các bạn nên suy nghĩ: hai tiếng nói đó đến từ đâu? Thường thì, Than thở chính là lý trí của chúng ta. Trong khi đó, Chân thật là tiếng nói của trái tim.

Chúng tôi sẽ trình bày bằng cách nào để bạn lắng nghe nhiều hơn những

tiếng nói lạc quan đến từ trái tim của mình.

Yếu tố thứ ba

Hiện nay, ở Mỹ có khoảng hơn 24 triệu doanh nghiệp. Ít hơn 2% trong số đó đạt được doanh thu một triệu đô trước thuế. Phần lớn các đơn vị kinh doanh cá thể - 16 triệu doanh nghiệp, được điều hành bởi một người duy nhất. Có một thống kê khá bất ngờ là 95% đơn vị đăng ký kinh doanh vào thời điểm hiện tại sẽ không thể trụ được sau năm năm.

Tỷ lệ thành công của tự do tài chính đi lên từ kinh doanh cá thể là không nhiều. Nói trắng ra là con đường kinh doanh một thân một mình là quá chậm, lại nhiều rủi ro. Do đó sẽ không khôn ngoan nếu bạn lựa chọn con đường này.

Trong một thập kỷ trở lại đây, các doanh nghiệp phát triển nhất lại chính là các doanh nghiệp được điều hành bởi các nữ doanh nhân. Bây giờ là thời của họ. Phụ nữ có thiên hướng tìm đến sự hợp tác, qua đó tăng khả năng thành công. Khi chúng tôi hỏi một người phụ nữ yếu tố quan trọng nhất để thành công là gì, cô ấy sẽ không ngần ngại trả lời “nhóm của tôi”.

Ở đây quan trọng nhất là bạn phải lập được một nhóm. Cái đó quan trọng với sự kinh doanh của bạn cũng như bột mì cần thiết như thế nào để làm bánh sô-cô-la vậy. Ngay lập tức tạo lập được một nhóm bạn hỗ trợ và giúp đỡ nhau là cách nhanh nhất và an toàn nhất để theo đuổi giấc mơ của bạn.

Chương 3 – Công thức thành công: T= T + K + H

Albert Einstein đã nói: “Hãy biến mọi thứ trở nên càng đơn giản càng tốt nhưng không phải quá đơn giản”. Đây là giả thuyết của chúng tôi, rằng mọi thành công đều có thể viết lại dưới một công thức: T = T + K + H

Thành công = Tập trung + Kiên định + Hợp tác

Làm theo công thức cơ bản này, và bạn sẽ có khả năng tìm được tất cả những nguyên liệu còn lại của thành công: tiền, kĩ năng, kiến thức, các mối quan hệ v.v…

Điều khiển lí trí và ước hẹn trái tim

Con người vốn dĩ rất thiếu kiên nhẫn. Chúng ta luôn muốn có kết quả càng sớm càng tốt, mà tốt nhất là ngay bây giờ. Thế nên nhiều khi chúng ta không để ý đến nền móng của sự thành công một cách chắc chắn.

Rất nhiều bạn đọc cứ cho rằng cách nhanh nhất để kiếm tiền là học những kỹ năng kiếm tiền tốt nhất. Họ muốn tiếp cận vấn đề một cách trực tiếp nhất.

Phải có đến cả trăm cách kiếm, thực tế là vậy. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng chỉ số ít trong số bạn đọc là thực sự sử dụng những kiến thức chúng tôi chia

sẻ để ra làm giàu. Phần lớn khác bị xao nhãng bởi nhiều lí do. Đó có thể là nỗi sợ thất bại, hoặc cũng có thể là do quá chần chừ, hoặc lạc lối không biết nên bắt đầu từ đâu, hoặc bị trượt sâu trong hố cát lún của sự tự ti, hoặc nghi ngờ năng lực của bản thân.

Chương 4 – Những tiếng nói, tầm nhìn, và động lực: Tiền cũng ở trong tâm mà ra

Bạn nghĩ gì và cảm thấy gì (đến từ con tim và khối óc) đóng vai trò vô cùng quan trọng để chuyển hóa nội lực thành của cải vật chất thật sự. Trong phần này, chúng ta sẽ tập trung duy nhất vào cách suy nghĩ – con đường dẫn đến thành công.

Suy nghĩ là gì?

Bạn định nghĩa suy nghĩ như thế nào? Chính xác thì suy nghĩ là gì? Chúng ta có ba loại ý nghĩ chính: tiếng nói, hình ảnh và động lực.
Những người thành công có thể kết hợp ba yếu tố này thành những kết quả đáng kinh ngạc. Ngược lại những người không có khả năng này rất khó thành công.

Chú ý hơn đến thế giới nội tâm của bạn. Phần lớn mọi người rất ít quan tâm đến điều này. Họ nói chuyện với bản thân một cách vô thức. Còn bây giờ, trong một ngày, hãy để ý xem cái gì đang diễn ra “trong đó”.

Phần một: Yếu tố đầu tiên: Trầm trồ

Chương 5 – Tiếng nói tiêu cực: dập tắt Than thở

Than thở không phải là một người bạn tốt. Có những thứ luôn chống lại bạn, không muốn bạn thành công. Nhưng một khi bạn đã hiểu thì rất dễ bịt miệng kẻ thù này lại. Một số người dường như sinh ra đã biết cách tự tiến lên. Họ không bị phân tâm bởi sợ hãi hay hoài nghi. Khổ nỗi là còn lại trong chung ta đều mắc phải những căn bệnh thâm niên như nghi ngờ bản thân, lo lắng và sợ hãi.

Tập trung nghĩa là không để bị phân tâm bởi bất cứ điều gì. Đầu tiên là giọng nói tiêu cực trong đầu bạn. Tiếp đó là những giọng nói tiêu cực trong đầu của những người xung quanh bạn. Họ nói là họ quan tâm đến bạn nhưng thực tế họ chỉ lặp lại những gì Than thở nói trong đầu họ.

Quỷ dữ chỉ biết một từ… Nhưng

Ai đó đã nói thế này: “Nếu bạn thật sự muốn một cái gì đó, bạn sẽ tìm ra cách. Còn nếu bạn không thật sự muốn một cái gì đó, bạn sẽ tìm ra một lời bào chữa”.

Tiếng nói nội tâm thật sự

Trong một ngày, hãy chú ý hơn đến các đoạn hội thoại trong đầu bạn. Cố

gắng phân biệt suy nghĩ thông thường của bạn và Than thở. Thường thì khi Than thở xuất hiện bạn cảm thấy chán nản. Lục lại từ đầu những từ Than thở dùng, bạn sẽ tìm được nguyên nhân tại sao bạn cảm thấy chán nản. Những câu đại loại như: “Mày vừa nghèo vừa ngu, lại vừa thất nghiệp. Mày sẽ chẳng làm nên trò trống gì hết”.

Hãy hoán đổi đại từ khi Than thở nói. Nếu là giọng Mày, chuyển thành Tôi.

Hãy thử thay đổi cách nói của nó.

Hãy thử điều chỉnh âm lượng của Than thở.

Biến giọng Than thở thành giọng chuột Mickey. Bạn cảm thấy thế nào?

Bạn có thể tắt giọng nói đó hoàn toàn được không? Để làm được điều đó có khi mất nhiều ngày, nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng. Nhưng chỉ cần thận thức được sự tồn tại của Than thở và học cách điều khiển nó là bước đầu tiên để cảm thấy phấn khởi hơn, nhiều động lực hơn.

Chương 6 – Những tiếng nói tích cực: Chọn từ để nói

Một khi bạn đã kiểm soát được Than thở, giờ là lúc bạn học cách sử dụng Chân thật theo một cách có lợi nhất.

Bộ não là “một chiếc máy vi tính” mạnh mẽ nhất mà con người biết. Thế nhưng phần lớn chúng ta lại chưa thể tận dụng sức mạnh của nó khi đặt ra những câu hỏi thiếu tự tin và nhụt chí.

Bọn họ nghĩ mình là ai?
Mình bị làm sao như thế này?
Khi nào đời mình hết khổ?

Hãy nhập vào những gì bạn muốn:

Tôi có thể gọi ai giúp đỡ cho mình việc này?
Cách nào nhanh nhất để vượt qua thách thức này?
Thời điểm nào tốt nhất để bắt đầu dự án này?
Tôi có thể tìm câu trả lời nhanh nhất ở đâu?
Làm sao để thực hiện dự án này thành công?
Tại sao mình lại được ưu ái thế này?

Sự thay đổi tưởng là nhỏ trong cách đặt câu hỏi này có thể ngay lập tức thay đổi hoàn toàn cách bạn nhìn thế giới xung quanh. Thay vì một thế giới toàn những vấn đề sai lầm, bạn sẽ nhìn ra một thế giới với những cơ hội và những điều kì diệu. Quan trọng hơn là bạn nhìn ra bài học từ những sai lầm và cơ hội trong các vấn đề.

Ở khía cạnh vĩ mô, con người ngày càng khám phá ra những giải pháp khiến

thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Trên khía cạnh vi mô – trong cuộc sống thường ngày của bạn, mọi thứ sẽ tốt hơn nếu bạn học được cách sử dụng những câu hỏi mang tính khích lệ, giải phóng năng lực thật sự của bản thân. Cái đó diễn ra tỉ lệ thuận với mong muốn của chính bản thân bạn.

Chỉ sử dụng những từ ngữ tích cực

Tiến sĩ Yvonne Oswald đã viết 1 cuốn sách tên là "Mỗi từ đều có sức mạnh" (Every Word Has Power). Bà giải thích rằng mỗi từ chúng ta nói đều có một lượng năng lượng nhất định. Một số có nhiều năng lượng trong khi số khác có ít hơn. Lấy ví dụ là hai từ tốt và xấu. Bạn nghĩ từ nào trong số đó sản sinh ra nhiều năng lượng hơn? Thử hỏi những từ sau đây, xem xem phản ứng của bạn như thế nào:

Hạnh phúc - Buồn
Khỏe mạnh - Yếu
Lạc quan - Bi quan
Dễ - Khó
Đẹp - Xấu

Hãy thử áp dụng cho bạn và những người bạn nói chuyện hằng ngày. Cố gắng sử dụng những từ tích cực hơn trong giao tiếp cũng như trong suy nghĩ của mình. Bạn sẽ sớm nhạy cảm hơn với những cảm xúc của chính mình. Bạn sẽ hiểu tại sao có những người lại dễ gần đến thế. Bởi vì họ luôn khiến bạn cảm thấy vui vẻ.

Đừng suy nghĩ bằng các từ tiêu cực - Chỉ suy nghĩ bằng những từ tích cực.

Vậy suy nghĩ tích cực hơn thì ảnh hưởng gì đến việc kiếm tiền? Mọi phương án kiếm tiền đều liên quan đến con người – ý tưởng, các mối quan hệ, tài nguyên. Điều gì khiến mọi người muốn làm ăn với bạn? Bạn có tự tin không? Hay là căn phòng sáng hẳn lên mỗi khi bạn bước vào?

Chương 7 – Thay đổi quá khứ và nhìn về tương lai: thiết yếu cho thành công

Nếu bạn cảm thấy chán nản, nhiều khả năng là bạn đã sử dụng những từ ngữ “chán nản” với bản thân. Nếu bạn muốn cảm thấy phấn chấn, hãy học cách sử dụng những từ khích lệ, vui vẻ. Học cách trân trọng mọi điều trong cuộc sống.

Thay đổi quá khứ hướng tới tương lai: Bước tới thành công

Sau đây là bài luyện tập của bạn. Hãy tìm ba ký ức tích cực và ba cái không được tích cực lắm.

Trước tiên hãy nhìn vào ba kí ức đẹp. Cố gắng nhớ lại chúng càng cụ thể càng tốt. Càng rõ càng tốt. Nhớ lại những cảm xúc có thể bạn đã quên. Hãy

tận hưởng những kí ức đó một lần nữa. Thậm chí còn thật hơn cả thực tế năm xưa.

Đừng để bị đắm chìm vào những kí ức đau thương. Hãy nhìn chúng từ những góc độ khác. Hãy nhìn lại những gì bạn làm. Để ý bạn đã đương đầu với thách thức như thế nào. Để sau đó rút ra bài học cho mình. Nhưng đừng để cảm xúc "chiếm sân" lần này.

Một số người nói bạn không thể thay đổi quá khứ. Được chứ. Bạn có thể nhớ lại quá khứ huy hoàng của mình thực tế hơn, sâu sắc hơn và rút ra được nhiều bài học hơn. Bằng cách đó, qua khứ sẽ trở nên hữu ích hơn cho bạn.

Nhìn về tương lai: ba cách để biến giấc mơ thành hiện thực

Bằng cách tích cực hóa các kí ức trong quá khứ, bạn cũng có thể khiến tương lai của mình tươi sáng hơn. Bằng cách thay đổi hồi ức, bạn có thể thay đổi qua khứ. Phần lớn mọi người, quá khứ ẩn chứa những kỉ niệm đau buồn, tạo nên nỗi sợ hãi trong hiện tại và nỗi lo trong tương lai.

Khi bạn nghĩ về quá khứ, chỉ nên nhớ đến những gì tốt đẹp nhất. Tất nhiên là có lúc này lúc khác, nhưng bạn đã học được bài học từ những sai lầm và phải tiếp tục đi lên. Bạn cũng sẽ gặp những khó khăn trong tương lai, nhưng bạn sẽ đủ bản lĩnh để vượt qua.

Khi phải trải qua một khó khăn tạm thời, chúng ta nhanh chóng thất vọng. Sau đó tự dìm bản thân vào nỗi thất vọng này bằng cách gợi lên những bức tranh ảm đạm – không thực hiện được giấc mơ, khiến bản thân và gia đình gặp bất hạnh. Nếu bạn đã từng trải qua hoàn cảnh như vậy thì bây giờ là lúc để sửa đổi. Bạn không có thời gian cho kiểu suy nghĩ ngốc ngếch như vậy.

Khi khó khăn xảy đến, sẽ tốt hơn nếu như bạn tích cực chuẩn bị cho nó. Thay vì cảm thấy thất vọng, bạn hãy nghĩ đến những bài học và kiến thức nó mang lại như một kết quả. Thách thức chỉ là những hòn đá trên đường, chúng khiến đôi chân bạn mạnh mẽ hơn.

Hãy tập trung vào những hoạt động mang lại nhiều lợi ích cho bạn nhất vì chỉ khi làm thế, bạn sẽ trở thành thỏi nam châm thu hút những điều tốt đẹp. Hãy tạo nên những kí ức tương lai tích cực, mạnh mẽ và sâu sắc. Sau đây là ba bí quyết:

Thực tế hóa

Đừng chờ đợi, hãy cảm nhận giấc mơ của bạn ngay lúc này

Tưởng tượng cuộc sống của bạn sẽ tốt đẹp như thế nào. Lối suy nghĩ này sẽ biến tất cả mọi trở ngại thành những tảng đá lát đường đi tới thành công của

bạn.Thực tế ảo là một phương pháp suy nghĩ trong đó, bạn sẽ có tất cả những cái bạn… chưa có. Nó bắt đầu từ có thể là một ý tưởng, một gợi ý, một khái niệm, hay một hi vọng, hoặc một ước mơ nào đó.

Ý tưởng đầu tiên là những điều hư cấu, sau trở thành lý thuyết rồi sau cùng phát triển thành thực tế. Kiếm tiền cũng có nhiều công đoạn như vậy. Bạn khởi đầu bằng việc nở một nụ cười và sau đó không ngừng khát khao chạy theo những bước tiếp theo của giấc mơ mà bạn muốn biến thành sự thật.

Những khát vọng sẽ đi vào tiềm thức như một ý tưởng và tại đó chúng được chuyển hóa thành những kết quả. Một ý tưởng đi vào và cả vũ trụ phản ứng lại.

Trạng thái tâm lý của bạn phản ánh trạng thái các kết quả. Trạng thái của con tim sẽ phản ánh trạng thái của chính bạn trong tương lai. Và trạng thái trong tương lai thì không thể đo lường được.

Phóng đại

Tạo nên một tầm nhìn xa hơn nữa. Đừng chạy theo những mục tiêu thực tế, hãy nhắm đến những “mục tiêu nhiều tham vọng hơn”. Biến giấc mơ của bạn lớn hơn. Không chỉ hơi lớn hơn mà tuyệt đối lớn hơn.

Chính vì chúng ta đang sống trong một thế giới mà tại đó tiêu cực chiếm đa số nên chúng ta phải bù trừ đi sự tiêu cực ấy. Bạn có để ý dòng chữ nhỏ trên gương chiếu hậu của ôtô: Cảnh báo vật thể trong gương có thể lớn hơn thực tế. Phần lớn những cơ quan truyền thông thông tin đều khắc họa một thế giới ảm đạm hơn nó vốn thế.

Bạn phải vẽ thế giới của bạn không chỉ bằng một gam màu tích cực hơn mà phải tuyệt đối tươi sáng hơn - thậm chí sáng đến chói lóa. Học cách nhìn sự việc tốt hơn nhiều trong tất cả mọi “tấm gương” trong cuộc sống. Trong quá khứ, hiện tại và cả tương lai.

Tập làm quen

Ngay hôm nay trước khi lên giường đi ngủ, hãy mơ giấc mơ của bạn và tưởng tượng xem nó sẽ như thế nào. Cuộc sống của bạn trong mơ sẽ tốt đẹp hơn như thế nào. Hãy cố gắng giữ những hình ảnh đầy thực tế và rõ ràng, đặc biệt là khi bạn phải đối mặt với những con người hoặc hoàn cảnh không tích cực trong cuộc sống.

Tạo thói quen suy nghĩ về thành công

Học thuộc lòng là mẹ của sự học. Nếu bạn thực sự muốn giấc mơ của bạn thành hiện thực, khắc ghi nó vào con tim và khối óc bạn. Bước vào giấc mơ

và biến nó thành hiện thực hơn nỗi sợ hãi, mỗi ngày, làm đi làm lại, làm đi làm lại,… 100 lần như thế (hoặc hơn).
Nếu bạn không nhìn thấy bạn sẽ giàu thì bạn cũng chẳng bao giờ nhìn thấy tài khoản của bạn lớn lên.

Bởi chúng ta trải qua hàng ngày trong một thế giới tiêu cực với toàn những người theo chủ nghĩa duy thực, bạn sẽ bị cám dỗ bởi mong muốn từ bỏ những nhiệt huyết theo đuổi giấc mơ của mình. Chuẩn bị cho tình huống đấy. Chuẩn bị sức kháng cự. Người khác sẽ không thích những suy nghĩ tích cực quá.

Mỗi khi bạn bị nhìn dưới con mắt nghi ngờ của một người theo chủ nghĩa hoài nghi, hãy nhớ họ đang nhìn bạn qua bức tường sợ hãi của họ. Bởi nỗi sợ của họ lớn hơn giấc mơ của họ, tất cả những gì họ thấy là nỗi sợ.

Gieo nhân nào gặt quả đấy. Nếu bạn tập trung vào sự sợ hãi, bạn sẽ chỉ nhận được nỗi sợ. Nỗi sợ sẽ lớn dần, sẽ len lỏi vào từng ngóc ngách tâm hồn. Đừng để điều đó xảy ra. Tâm hồn bạn là chốn thiêng liêng.

Tập trung vào sự giàu sang thì giàu sang sẽ đến với bạn. Tóm lại, mấu chốt là tập trung. Hãy thuyết phục bản thân bạn sẽ đạt được chúng. Hướng đến những mục tiêu của bạn bằng một khát khao cháy bỏng và giấc mơ sẽ đến với bạn.

Chương 8 – Tài khoản ngân hàng: Kết nối chặt chẽ với suy nghĩ

Hãy thử tưởng tượng tài khoản ngân hàng của bạn kết nối trực tiếp bằng suy nghĩ. Cụ thể thế này: cứ mỗi khi một suy nghĩ tiêu cực xuất hiện trong đầu, mỗi một lần bạn chần chừ không tiến lên thực hiện hóa giấc mơ vì sợ bị từ chối, sợ thua lỗ… bạn sẽ tự động bị trừ đi 100$. Buổi sáng trước khi đi làm bạn kiểm tra tài khoản và thấy còn 2.500$. Tối đến khi về nhà bạn kiểm tra lại và thấy nó chỉ còn 200$.

“Cái gì thế này? Tiền của tôi đâu?”

“Cái gì” ở đây chính là suy nghĩ của bạn không đơn thuần là suy nghĩ nữa. Chúng đã là vật chất cụ thể, có giá trị cụ thể, đem lại lợi ích tức thì đồng thời với hậu quả tức thì.

Bạn phải học cách suy nghĩ tích cực trong từng phút từng giây. Mỗi khi điều gì đó không tốt xảy ra, bạn sẽ phản ứng lại ngay lập tức bằng câu hỏi: “Mình có rút ra được bài học quý giá nào qua rắc rối này không?”.
Bài học rút ra là nếu gặp phải một rắc rối gì. Hãy đối mặt với chúng nhanh hơn. Bỏ chúng lại sau lưng nhanh hơn. Rút ra bài học nhanh hơn. Hãy mỉm cười nhanh nhất có thể.

Đó là cách để sống. Trong mỗi khoảnh khắc. Hằng ngày.

Chương 9 – Rung động: trầm trồ hiện tại của bạn

Tiếng nói nội tâm. Tầm nhìn. Rung động. Ba thứ đó là ngôn ngữ của tâm hồn.

Bạn bắt đầu với một xuất phát như thế nào, bạn sẽ đạt được một tương lai tương xứng như thế. Không quan trọng bạn thu hút tương lai đó về mình hay tương lai thu hút bạn về nó. Quan trọng là cả hai thu hút lẫn nhau… như một cặp nam châm. Nếu bạn muốn có tiền, tự khắc tiền không thể nói không với bạn.

Có một thực tế là bằng cách nghĩ về tương lai bạn mong muốn, bạn đã gửi những tín hiệu cho tương lai, chuẩn bị trước mọi người và mọi thứ sẵn sàng cho sự xuất hiện của bạn.

Phần 2 - Nguyên liệu quan trọng: Tiếng nói nội tâm

Chương 10 – Đường vào trái tim: lắng nghe tiếng nói nội tâm

Bây giờ, hãy nói về một nguồn năng lượng mạnh hơn cả suy nghĩ. Hãy nói về trái tim – nội tâm của bạn. Chúng tôi gọi đó là Chân thật. Đã bao giờ bạn có một linh cảm rằng một chuyện gì đó không hay (hoặc hay) sẽ xảy ra chưa?

Một số người gọi loại cảm giác đó là trực giác, số khác gọi là giác quan thứ sáu. Chúng tôi gọi nó là Chân thật.

Nếu bạn muốn trở nên thành công hơn, giàu có hơn, hạnh phúc và khỏe mạnh hơn, bạn nên học cách lắng nghe người bạn Chân thật này. Sâu trong con người mỗi chúng ta, phía dưới những nỗi sợ, lo âu, phiền muộn, là kho tàng của sự thông thái, sáng suốt và những trực giác đáng tin mà tất cả chúng ta đều sở hữu ngay từ khi mới sinh ra.

Trong suốt cuộc đời, chúng ta không ngừng bổ sung vào kho tàng đó, mà điển hình là kiến thức và kinh nghiệm trong cuộc sống.

Trong mỗi chúng ta tồn tại một ngọn lửa rụt rè của sự thật. Chúng ta luôn biết cái gì đúng và sai. Đó chính là nhận thức – là hệ thống “dẫn đường” trong mỗi chúng ta. Nhưng hai bên ngọn lửa đó là hai tên phá hoại luôn muốn dập tắt nó.
Nếu bạn đã từng cảm nhận được một trong những nỗi sợ trên thì đó là minh chứng cho việc Sợ hãi đang làm việc hết sức mình để không cho bạn tìm được con đường đi đúng đắn.

Một tên phá hoại khác là Tham lam. Hắn bỏ vào ngọn lửa những ham muốn không phù hợp, gián tiếp khiến bạn lạc lối khỏi con đường đi đúng.

Chương 11 – Cách nhanh nhất để thu lợi nhuận: kiếm tiền từ những thứ bạn yêu thích

Hãy thử kiểm tra lại xem, năm năm tới bạn sẽ làm gì? Bạn sẽ sống với ai? Bạn tham gia vào những hoạt động gì? Những loại hoạt động đó có mang lại tiền bạc cho bạn không?

Vì vậy, ngay từ bây giờ, hãy bắt đầu tìm một mục tiêu cho mình và tất nhiên, cố gắng kiếm tiền từ nó.
Niềm đam mê của bạn là gì? Nếu bạn dự định kiếm thật nhiều tiền, chẳng phải sẽ rất tuyệt vời nếu bạn có thể làm được điều đó kết hợp với niềm đam mê của mình sao?

Tiếng nói nội tâm được trang bị một hệ thống rất chính xác giúp bạn có thể khám phá được con đường đi đúng đắn nhất. Nó bắt đầu với niềm cảm hứng, theo sau là tài năng, những món quà mà bạn vẫn luôn sở hữu.

Trước khi đi ngủ tối nay, hãy bỏ ra một vài phút và tự hỏi bạn những câu hỏi dưới đây:
1. Tâm hồn bạn thật sự hướng về đâu?
2. Cái gì là cách kiếm tiền thích hợp nhất với mình?
3. Cái gì có thể đưa mình từ vị trí "đúng đắn" đến vị trí "yêu thích"?

Hãy bắt đầu với những thứ bạn biết.

Sau đây là một vài câu hỏi giúp bạn nghĩ lại về bản thân dưới một góc nhìn khác:
1. Bạn giỏi làm chuyện gì nhất?
2. Bạn thường được khen ngợi khi làm những gì?
3. Bạn thường làm gì nhất, tất nhiên là không tính công việc?

Hãy suy nghĩ câu hỏi đó nhằm tạo ra những giá trị cụ thể cho bạn, cho tương lai bạn, cho tương lai gia đình bạn và cho của cải trong tương lai của bạn.

Hành trình niềm tin

Chúng tôi rất khuyến khích bạn đọc nên bắt đầu ghi lại nhật kí cho quá trình nâng cao niềm tin.
1. Tự hỏi mình những câu hỏi chất lượng hơn. Bạn dành thời gian nhiều nhất ở đâu? Bạn thích làm gì nhất?
2. Ghi nhật kí vào mỗi buổi sáng. Hãy tạo cho mình một thói quen, trước khi đi ngủ mỗi tối, tự hỏi mình: "Công việc gì là thích hợp nhất?". Và khi tỉnh giấc, hãy ghi lại thứ bạn nghĩ đến đầu tiên.
3. Chia sẻ. Mọi người trong nhóm của bạn rất có thể có những cách nhìn khác.

Luôn luôn có những "kho tàng" chưa được khám phá trong những ghi chép của bạn.

Có chí thì nên

Cũng như tiêu đề vậy, khi mà bạn đã có quyết tâm thì tiền sẽ đến với bạn. Một khi bạn đã xếp của cải lên mức ưu tiên với sự quan tâm và “chăm sóc” giống như mọi người và các tổ chức xung quanh bạn, bạn đã có một bước tiến vượt bậc.

Phần 3 - Yếu tố thứ 3: Nhóm hành động
Chương 12 – Nhóm C.C.T.K của bạn (Cùng nhau. Chúng ta. Tạo nên. Kì tích)

Một nhóm hành động tình nguyện tham gia với nhau để vươn tới những thứ một người không thể vươn tới một mình. Nhóm hành động tập hợp sức mạnh trí tuệ và hành động của tất cả các thành viên trong nhóm hướng tới những kết quả tốt đẹp trong mọi lĩnh vực cuộc sống. Không một ai trong chúng ta có thể thành công chỉ dựa vào sức của mỗi bản thân mình. Chúng ta cần người khác làm việc cùng, ủng hộ, cổ vũ, và tạo động lực theo những cách mà tự chúng ta không làm được.

Không một ai có thể phát huy tối đa khả năng suy nghĩ trước khi hoạt động theo một nhóm, chia sẻ chung một mục đích với những người khác. Hãy tưởng tượng bạn làm việc cùng những người có suy nghĩ giống bạn, những người sống với sự thật, sự tự tôn và chính trực, mọi thứ đều trở nên có thể. Các triệu phú đều có nhóm của họ.

Chúng tôi luôn khuyên bạn nên bắt đầu với những người bạn đã quen, tại những nơi bạn dành thời gian qua lại nhiều. Bằng cách đó, bạn sẽ không cảm thấy bỡ ngỡ lúc mới bắt đầu từ con số 0. Nếu bạn thật sự cảm thấy bạn không quen ai để có thể lôi kéo tham gia cùng thì hãy mở rộng phạm vi đối tượng ra.

Bắt đầu với những gì bạn biết

Bạn không cần phải có bằng cấp cao, một chân quản lý trong một tập đoàn lớn, hay một mạng lưới các nhà đầu tư “sộp". Tất cả những gì bạn cần là hãy bắt đầu với chính những thứ bạn đang có.

Ý tưởng lập nhóm rất hấp dẫn, nhưng nỗi sợ “thiếu hiểu biết” còn to lớn hơn và che lấp đi sự hứng khởi. Hãy khởi đầu bằng những gì bạn biết và những gì bạn có.

Trong cuốn "Banker to the Poor" (Ngân hàng cho người nghèo) của mình, TS Muhamad Yunus có nói: “Làm việc theo nhóm không chỉ tạo ra sự giúp đỡ và bảo vệ lẫn nhau mà còn hạn chế nguy cơ hành xử thất thường của từng cá nhân trong nhóm, khiến người vay trở nên đáng tin hơn trong cả quá trình. Sự cạnh tranh trong và cả ngoài nhóm cũng được tính đến giúp khuyến khích mỗi thành viên hoạt động tích cực hơn để đạt được mục tiêu của mình”.
Nhóm hành động – Một cái nhìn thoáng qua

Nếu bạn muốn lập một nhóm tử tế, trước hết là hãy nghiên cứu qua cấu trúc của nhóm, đặc biệt là để mời và kết nạp thành viên mới. Bạn cũng nên tham khảo một số tiêu chuẩn hướng dẫn có trong sách này.

Một khi bạn đã lập một nhóm thành công, bạn sẽ muốn lập nhiều nhóm khác.

Như nhóm đoàn kết của TS. Yunus giúp người dân thoát nghèo, nhóm của bạn cũng có thể làm điều tương tự, thậm chí can hệ vào những thời điểm sống còn.
Thêm một điều cần ghi nhớ, bởi vì nhóm là để tối đa hóa các mối quan hệ, và sự phát triển, các thứ như thái độ tiêu cực, ích kỉ, chê bai, và đòi hỏi sẽ phá hoại nhóm từ bên trong. Do đó đừng chọn thành viên ở dưới mức chỉ tiêu cao nhất của bạn.

Hãy nghĩ nhóm của bạn như một nồi súp, mỗi người mang đến góp một thứ gia vị. Chúng tôi muốn bạn nấu món súp như vậy với tên gọi “súp tiền”. Hãy hướng tới những thứ to đẹp hơn và tốt hơn chính bản thân mình.

Phần 4 - Giàu nhanh
Chương 13 – Chiếc nón kì diệu của riêng bạn: biến ý tưởng thành tiền

Hãy tưởng tượng bạn quay trở lại căn bếp để nấu món Giàu có.

Bạn đang chuẩn bị nguyên liệu để nấu, đã có sẵn ba ngyên liệu với hàm lượng vừa đủ để trước mặt:
Một phần Trầm trồ
Một phần Tiếng nói nội tâm
Một Nhóm hành động được lựa chọn kĩ càng
Một người phục vụ có lợi ích

Một nhà kinh doanh giỏi có thể “nhìn được các cơ hội” ẩn giấu ở khắp mọi nơi. Trên thế giới này, một số người rất giỏi trong các môn thể thao. Một số khác lại giỏi với âm nhạc. Số khác rất giỏi quản lý những người khác. Và một số lại giỏi trong việc “đánh hơi” thấy cơ hội làm ăn.

Còn bạn? Bạn đã bao giờ có một ý tưởng làm ăn nào chưa? Bạn đã bao giờ nghĩ đến việc biến ý tưởng của mình thành hiện thực chưa?

Cái gì khiến các nhà kinh doanh tìm được con đường làm giàu tốt hơn những người khác?

Bạn thích sáng tạo ra những sản phẩm/dịch vụ/ý tưởng mới bởi vì đó là con người bạn. Bạn không cần động cơ để làm những điều đó. Đơn giản là bạn không thể KHÔNG làm. Cũng giống như hít thở vậy. Cũng giống như việc bạn phải thức dậy vào mỗi buổi sáng. Điều đó còn hơn cả khao khát. Nó chính là ý nghĩa sự sống của bạn.

Ba công thức làm giàu

Với tư cách là một nhà kinh doanh, bạn có ba hạng mục để sáng tạo và kinh doanh: sản phẩm, dịch vụ và thông tin.
Sản phẩm: Việc của bạn là mua và bán vật chất cụ thể.

Dịch vụ: Dịch vụ là khi bạn thuê một người có kỹ năng, thời gian của anh ta, tài năng của anh ta để cải tiến các sản phẩm của bạn. Nếu bạn là một nhà kinh doanh dịch vụ, thì bạn sẽ dùng các kĩ năng của mình để làm những việc cho người khác, những việc mà họ không thể hoặc không muốn tự làm.

Thông tin: Bạn mua thông tin khi mà bạn trả tiền cho kiến thức của những người khác. Người đó dạy bạn một việc gì đó. Bạn học những kiến thức mà người khác lựa chọn, sắp xếp cho bạn.

Bước đầu tiên bạn cần làm là là tạo một bản kê khai các sản phẩm, dịch vụ, hoặc thông tin có thể bán được của bạn.

Liệu các sản phẩm, dịch vụ, thông tin của bạn sẽ được bạn bán trực tiếp cho người sử dụng chứ?

Liệu bạn sẽ bán chúng cho một nhà kinh doanh khác?

Liệu bạn sẽ là một thành viên trong một mạng lưới marketing, và cố gắng giới thiệu sản phẩm trực tiếp đến khách hàng, với cơ hội biến họ thành một phần của mạng lưới?

Một trong những kho báu phong phú nhất, theo kinh nghiệm của chúng tôi, lại xuất phát từ một nơi ít ai ngờ đến nhất – các vấn đề của bạn. Trước khi bạn quyết định lối đi cho mình, hãy chắc chắn bạn đã kiểm tra lại các vấn đề có thể đã theo bạn cả đời, xem liệu chúng có khả năng sinh lợi nào không.
Chương 14 – Biến đau thương thành của cải

Thách thức là một tín hiệu của cuộc sống. Nếu bạn bắt đầu nhìn các thách thức của mình như những cơ hội thì sao? Đừng để cảm xúc của mình bị kéo xuống cùng với các vấn đề của bạn. Bị kẹt giữa sự an toàn giả tạo mà bộ não tạo ra không giúp cho bạn được gì. Bạn sẽ không bao giờ tạo ra sự đột phá về thu nhập và tự do tài chính vẫn hằng mong muốn.

Mục tiêu là phải leo lên những nấc thang trên cùng càng nhanh càng tốt. Bạn muốn có một tầm nhìn chiến lược cùng giải pháp cho các vấn đề đúng không?

Hãy nhớ, giải pháp chỉ đến cùng với sự sáng tạo và hào hứng, không phải sự chán nản u buồn.

Bạn có thể cô đơn ở trên đỉnh thành công

Hãy chuẩn bị tinh thần, bởi vì càng trèo lên cao thì càng ít người có khả năng như bạn. Nhiều người, thậm chí một vài người bạn và gia đình bạn, sẽ giậm chân tại chỗ, tại những bậc thang dưới cùng, của sự an toàn giả tạo. Vì sao ư? Vì nó “an toàn”.

Bạn càng thành công, càng gần đến sự thành công và giàu có, càng có nhiều thách thức và cơ hội đến với bạn. Chia sẻ với các thành viên của nhóm trong quá trình phát triển nhanh chóng là một việc mang tính sống còn. Hãy cùng nhau ăn mừng những thắng lợi dù nhỏ nhất, điều đó sẽ cân bằng với các trục trặc có thể xuất hiện.

Bạn có thể tìm sự nhận thức cao hơn từ các nguồn khác - sách báo, các chương trình nghe nhìn, các hội thảo trên mạng. Bằng cách này, bạn có thể tiếp xúc và học tập những người có suy nghĩ và hành động tiến bộ bất kì khi nào bạn muốn.
Thách thức là cơ hội, vấn đề sinh ra giải pháp Khi đối mặt với những thách thức từ những bậc thang đầu, có hai câu hỏi được đặt ra:

1. Bạn sẽ phản ứng và hành động ra sao?
2. Bạn sẽ tham khảo ý kiến của ai để tìm ra giải pháp?

Nếu chẳng may vấn đề có vượt quá tầm kiểm soát, hãy thử áp dụng bài tập sau để đi đến một kế hoạch giải quyết.
1. Viết ra vấn đề của bạn.
2. Viết ba cách giải quyết/cơ hội từ vấn đề đó (không nhất thiết phải quá thực tế).
3. Đánh giá tính khả thi và hiệu quả của mỗi phương án.
4. Đưa phương án bạn chọn cho nhóm hoặc một người có kinh nghiệm kiểm duyệt.
5. Chọn lọc một lần cuối và chọn thời điểm thực hiện.

Cuộc đời mang đến cho ta những rủi ro để chúng ta có thể vượt qua và đến những tương lai tốt đẹp hơn. Đến một lúc nào đó, những thách thức nhỏ và thường xuyên hơn sẽ không còn là mối bận tâm nữa. Đó là bởi bạn đang phải đương đầu với những thứ to lớn hơn thế rất nhiều.

Năm 1998, sau hàng năm trời chữa trị chứng vô sinh, cô thợ làm móng Rosie Herman phải gánh khoản nợ lên đến 75.000 đô. Vừa phải kiếm thêm tiền, vừa phải dành thời gian chăm sóc hai đứa song sinh mới chào đời, cô quyết định phát triển một sản phẩm chăm sóc móng và da tay ngay tại gian bếp nhà mình. Sau sáu tháng, Rosie đã tìm được công thức chuẩn khi dùng nó để chữa chứng da khô và thương tổn cho bản thân mình.

Rosie đã dùng thẻ tín dụng của em gái để mua hàng hóa, làm việc qua đêm, đổi thức ăn để dùng nhờ máy tính hàng xóm. Tất cả để cho ra đời sản phẩm làm móng và công việc kinh doanh đáng giá hàng triệu đô sau này.

Victoria Knight-McDowell là một giáo viên lớp hai, người có vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe và thường xuyên bị cảm lạnh. Với hi vọng cải thiện sức khỏe cũng như sức đề kháng cho cơ thể, cô bắt đầu nghiên cứu và thử nghiệm các công thức thảo dược làm thuốc. Và đến khi đạt được sản phẩm mong muốn, cô bắt đầu quảng bá chúng với những đồng nghiệp trong văn phòng. Sản phẩm hoàn toàn từ thảo dược tự nhiên – công thức bồi bổ sức khỏe Airbone đã mang lại cho Victoria hàng triệu đô và đang là thuốc trị cảm tốt nhất tại Mỹ.

Dù bạn có là ai, bao nhiêu tuổi, đang làm gì, cách sống ra sao, bạn đều có thể lên một kế hoạch cho mình. Đừng nhụt chí chỉ bởi bạn đã không bắt đầu sớm hơn.

Hãy bắt đầu bây giờ.

Có bốn thứ “công cụ” bạn có thể sử dụng để tránh hoặc “chèo lái” ra khỏi những vấn đề nảy sinh trong tương lai:
Các mối quan hệ

Hãy cố gắng quảng giao hơn nữa. Bạn có phải người thích đi ra ngoài để tìm hiểu những người khác không?

Sự linh động

Để làm tốt công việc kinh doanh, điều quan trọng là bạn phải có sự chủ động ở bất cứ thời điểm nào.

Thời gian

Bạn sử dụng thời gian có hiệu quả không? Nên nhớ hiệu quả khác với hiệu năng. Ưu tiên hiệu năng có nghĩa là bạn làm rất nhiều việc nhưng có thể không mang lại kết quả gì cả. Làm việc có hiệu quả nghĩa là bạn chỉ chọn làm một số công việc, nhưng những việc đó gần như chắc chắn sẽ mang lại kết quả.

Tiền

Hãy tập làm quen với khái niệm lợi nhuận. Không có lợi nhuận, bạn sẽ không thể tiếp tục kinh doanh, phát triển, thuê và trả tiền công cho người làm. Tất nhiên là cũng không thể sống tốt và hãy quên những kì nghỉ đi, quên cả khoản “làm từ thiện” và nghỉ hưu sớm đi.

Thách thức “tốt” nhất bạn có thể có?

Nếu bạn không “cân đo đong đếm” tiền của mình, bạn cũng sẽ không có động lực kiếm nhiều hơn. Nếu bạn không cân đo quỹ thời gian của mình, bạn cũng sẽ không có nhiều thời gan rảnh.

Một khi bạn đã đạt đến tầm kiểm soát được các vấn đề của mình, xem chúng như những cơ hội, và leo lên những bậc thang trên cùng thì cũng là lúc bạn sẵn sàng với những thách thức lớn hơn.

Bạn có những mối lo cho riêng mình. Nhưng hãy nhớ những vấn đề lặt vặt sẽ không là gì nếu so sánh với những trách nhiệm to lớn, có ý nghĩa thay đổi cuộc sống của những người khác.

Hãy sống và cố gắng tìm ra giải pháp cho các vấn đề của thế giới nói chung.

Chương 16 – Có một quyển sách tên gọi: kiếm tiền từ kinh doanh thông tin

Với phần lớn các sản phẩm hàng hóa – các vật dụng bình thường – giá thành sản xuất ít nhất cũng phải chiếm 10% giá bán. Thường thì, giá sản xuất phải nhiều hơn con số đó. Ví dụ General Motor tốn bao nhiêu để sản xuất ra một chiếc ô-tô? Giá của nhựa và sắt là rất đắt, chưa kể giá nhân công và vận tải. Lợi ích dư ra của một chiếc ô-tô là không nhiều. Nhưng điều này ngược lại với các sản phẩm thông tin.

Các sản phẩm thông tin đều có thể số hóa và gửi đi khắp thế giới thông qua Internet với tốc độ ánh sáng… một cách miễn phí.

Bởi vậy, trong ba sản phẩm bạn có thể bán, thông tin là thứ hoàn hảo nhất.

Tài sản trí tuệ chính là “bất động sản” của thế kỉ 21

Những lợi ích của thị trường thông tin
• Dễ nghiên cứu
• Dễ sáng tạo
• Dễ và rẻ trong thử nghiệm
• Dễ và rẻ trong sản xuất, cất giữ và sửa chữa
• Khởi đầu không cần nhiều vốn
• Giá bán cao
• Giá trị sản phẩm cao
• Thu nhập phụ trội
• Thị trường vô hạn
• Tính cơ động: Có thể tiếp cận bất kì… hòm thư nào trên thế giới
• Bảo hộ bằng sáng chế khỏi đối thủ cạn tranh
• Sự nghiệp vinh quang, ấn tượng: “Tôi là tác giả”.
• Một đảm bảo thu nhập chắc chắn trong tương lai
• Tạo nên sự khác biệt.

Học cách bán hàng tỉ cuốn sách

Bắt đầu với không gì cả, không từ đâu cả, không lý do để tin mình có thể làm được. Đây là câu chuyện của chính tác giả Mark Victor Hansen.

Khi tôi phá sản và lâm vào đường cùng những năm 1974, tôi đã rất chán nản và tuyệt vọng. May mắn là vài năm trước tôi đã đoạt một giải thưởng bán điện thoại và nhận được phần thưởng là một cuốn băng ghi âm của Cavett Robert, người sáng lập của Hiệp hội diễn giả quốc gia. Chính thông điệp của cuốn băng đã cứu thoát tôi từ dưới đáy sự tuyệt vọng.

Tôi quyết định viết thư cho Cavett và nhận được thư tay trả lời của ông, bảo tôi gửi cho ông 35 đô la để gia nhập vào một tổ chức ông mới thành lập, Hiệp hội Diễn giả quốc gia. Tôi lúc đó thậm chí không có 35 đô hay tiền mua vé máy bay. Nhưng tôi muốn tới đó đến mức đã vay tiền để tham gia.

Tại buổi họp đầu tiên, tôi đã hoàn toàn bị thuyết phục bởi suy nghĩ trở nên nổi tiếng với diễn giả này. Cavett đã gieo vào đầu tôi ý tưởng để thay đổi cuộc đời mình. Ông nói: “Với tư cách là một diễn giả, bạn phải viết một cuốn sách. Nếu tự bản thân bạn không thể viết được một cuốn sách từ kinh nghiệm bản thân, hãy liên kết nhiều tác giả để làm việc đó”.

Tôi là một người bán hàng giỏi và tôi sẽ bán cho 18 người trong căn phòng này, mỗi người 2.000 đô để được viết một chương trong cuốn sách. Mỗi người sẽ nhận được 1.000 cuốn sách. Và vì mỗi cuốn sẽ tốn hai đô để in ấn, họ có thể bán với giá 10 đô và kiếm được 10.000 đô. Chúng tôi nhận được 36.000 đô khi chúng tôi chưa viết một chữ nào. Sau đó chúng tôi dùng số tiền đó để in sách. Cuốn sách mang tên "Đứng dậy, Nói lên và Chiến thắng" (Stand Up, Speak out and Win!).

Tôi bán được 20.000 bản in với giá 10 đô mỗi cuốn, trong vòng một năm từ lúc phát hành. Tôi kiếm được khoảng 200.000 đô la từ việc diễn thuyết và bán cuốn sách đó. Mọi thứ cứ như trên thiên đường.

Qua nhiều năm tôi đã học được công thức bán ứng trước giấc mơ của mình để đạt được những thứ mình mong muốn trong thời gian sớm nhất có thể. Phần lớn bạn đọc cũng sẽ làm như vậy để thu hút vốn cho công việc kinh doanh của mình sau này.

Tôi đã thoát khỏi thảm họa tài chính và bước lên một trang mới trong cuộc đời.

Một ngày, chúng tôi đang suy nghĩ về ý tưởng cùng nhau cho ra một cuốn sách về những câu chuyện cảm động nhất của mình. Chúng tôi đều hiểu sức mạnh của một câu chuyện cảm động có thể thay đổi cả buổi nói chuyện. Chúng tôi gọi nó là "Hạt giống tâm hồn".

Sau hàng trăm lần bị từ chối, cuối cùng chúng tôi cũng tìm được một nhà xuất bản đồng ý với điều kiện chúng tôi phải mua 20.000 bản in đầu tiên. Chúng tôi đồng ý. Trong các buổi diễn thuyết của mình, chúng tôi đều bán những cuốn

sách chưa xuất bản kia cho các độc giả. Khi cuốn sách chính thức được xuất bản, chúng tôi đã có hàng trăm nghìn người đợi mua.

Cuốn sách không phải là một thành công khi vừa phát hành, nhưng sau một năm, nó đã bắt đầu nổi lên và đã bán được hàng triệu bản kể từ đó. Từ tựa sách đầu tiên "Hạt giống tâm hồn" năm 1994, đến nay chúng tôi đã có 200 loại tiêu đề khác nhau như "Hạt giống tâm hồn cho tuổi teen" (Chicken Soup for teens), cho các bà mẹ, cho golf-thủ…

Vậy bạn kiếm tiền nhờ những tài sản trí tuệ bằng cách nào?

Chúng tôi đều cùng đi lên từ lúc bị phá sản cho đến lúc có bạc triệu. Nếu bạn đang vất vả chống đỡ trong cơn khó khăn tài chính, hãy tin khi chúng tôi nói rằng: chúng tôi hiểu tình cảnh đó mà. Chúng tôi có quyền nói với bạn rằng bạn sẽ vượt qua và vươn lên được trong cuộc sống, dựa trên những gì chúng tôi đã trải qua. Hãy bắt đầu ngay bây giờ với những gì bạn đang có.

Trong bạn có một cuốn sách

Bạn luôn có sẵn một câu chuyện xứng đáng để viết về nó. Khi nhắc đến kinh doanh thông tin, câu chuyện của bạn là thứ quan trọng nhất. Viết một quyển sách về các kinh nghiệm của bạn là sản phẩm quan trọng nhất. Do vậy hãy tìm kiếm trong các bộ nhớ của bạn, qua tất cả những thử thách, lo lắng, thất bại đã từng trải qua, cách giải quyết cho từng vấn đề. Mọi người ai cũng thích một kẻ “sống sót”. Nhưng họ yêu một “kẻ chiến thắng” hơn. Đó là mỏ vàng to nhất của bạn.
Câu chuyện của bạn là thứ dễ bán nhất. Tại sao? Tại vì nó là những thứ rất thật, đến từ những kinh nghiệm thật, từ trái tim và khối óc của chính bạn. Do đó, khi bạn chia sẻ những kinh nghiệm đó, chúng hoàn toàn là thật. Hoàn toàn đáng tin. Đó là những “trái cây dễ hái” nhất cho bạn.

Chương 17 – Cách duy nhất là tự thân vận động

Tài năng đáng quý nhất của các doanh nhân là khả năng nhìn ra được lợi ích và niềm đam mê giải quyết các vấn đề. Kĩ năng đáng quý nhất mà bạn PHẢI có đó là khả năng bán hàng. Nếu bạn không thuyết phục được người khác đầu tư vào dự án của bạn, chúng sẽ chết từ trong trứng nước.

Khi các sản phẩm, dịch vụ, thông tin của bạn đã sẵn sàng để được tung ra thị trường mà bạn vẫn không có cách gì bán chúng, công việc kinh doanh sẽ lụi tàn và chết đi. Ngược lại, nếu tìm cách bán được thì nó sẽ có cơ hội vươn lên và phát triển. Vậy nên bạn buộc phải có khả năng bán hàng.
Phần lớn mọi người ghét bán hàng.

Bất kể bạn nghĩ gì về bán hàng đi nữa, tất cả chúng ta đều làm việc đó. Bất kể bạn là ông chủ hay nhân viên, bạn cũng luôn luôn phải “bán hàng”. Nếu bạn là nhân viên, bạn phải “bán” bản thân mình cho công ty để được thuê

làm. Sau đó bạn lại phải kiên tục "bán" những giá trị mình có cho công ty để không bị sa thải. Nếu công ty của bạn phải thu nhỏ công việc kinh doanh, tại sao họ lại muốn giữ bạn lại? Nếu bạn không thể "bán" được những giá trị mà họ cần, bạn sẽ ngay lập tức bị đào thải.

Ngài Richard Branson đã học cách bán ngay từ hồi còn là một thiếu niên, như ông giải thích nó trong cuốn "Mặc kệ nó, làm tới đi"

"Tôi học được rằng tất cả chúng ta đều có những thứ riêng để bán, cho dù đó là một vật cụ thể như ôtô hay một chiếc hộp bánh quy hay tài năng của mỗi người. Một ý tưởng hoặc một sản phẩm, dù "hay" nhất quả đất đi chăng nữa, cũng chẳng có ý nghĩa gì nếu chúng chỉ nằm trong đầu bạn hoặc được buộc vào chân giường mà không thể vươn ra ngoài thế giới".

Trong mỗi cuộc mua bán đều có một người mua và người bán. Bạn bán gì? Bạn bán những thứ bạn có đam mê và sự tin tưởng vào chúng. Nếu bạn không đam mê và tin tưởng thì đó cũng chính là những gì người khác sẽ "mua" ở bạn.

Cuộc sống là bán hàng (100%)

Cuộc sống không phải chỉ 37% hay 60%, 92% là bán hàng. Nó 100% là bán hàng.

Niềm tin chỉ là một cách gọi khác của việc bán hàng

Bạn chính là người tiên phong của bộ phận bán hàng cho công ty mang tên Chính mình.
Bạn có đang bán bản thân với giá thấp không? Có đang bán những thứ bạn muốn bán không? Có muốn bán một giờ trong quỹ thời gian của mình một lần không? Hay bạn muốn tiến lên một cách suy nghĩ khác – từ bán thời gian để kiếm tiền sang bán thời gian để kiếm lợi nhuận?

Tin và đam mê. Kết hợp hai thứ đó lại và bạn sẽ có kết quả không ngờ tới. Hãy tìm những thứ bạn thật sự đam mê và tin vào. Và sau đó bắt đầu bán chúng.

Chương 18 – Cú nước rút

Khi mọi người nghĩ đến tiền, họ thường chỉ nghĩ đến kết quả cuối cùng – điểm kết thúc.

Sự khởi đầu của việc kiếm tiền là một công đoạn "mềm" của những cố gắng nội tâm, của lý trí và con tim. Đó là điểm khởi đầu.

Khi cả con tim và khối óc đều đã thông suốt, bạn đã sẵn sàng cho cú chạy nước rút cuối cùng.

Lãnh đạo đích thực

Chương 1 - Lãnh đạo là sự xác thực, không phải là phong cách
Việc lãnh đạo bắt đầu và kết thúc đều bằng tính xác thực (authenticity). Nghĩa là: Hãy là chính bạn; hãy là con người đúng như bạn được sinh ra....

Trên thực tế, người ta xây dựng một danh sách các đặc điểm của lãnh đạo mà mọi người cần có, miêu tả phong cách của người lãnh đạo và gợi ý bạn vận dụng chúng. Điều này trái ngược hẳn với tính xác thực. Việc xây dựng hình ảnh người hùng từ các CEO nổi tiếng là nguyên nhân chính của cuộc khủng hoảng về lãnh đạo doanh nghiệp hiện nay.

Các nhà lãnh đạo đích thực khao khát được phục vụ những người khác thông qua sự lãnh đạo của mình. Họ thích trao quyền cho những người họ lãnh đạo để tạo ra sự khác biệt hơn là thích quyền lực, tiền bạc và uy thế cho chính bản thân mình. Họ làm việc bằng trái tim, đam mê và sự cảm thông cũng như bằng khối óc của họ.

Không ai sinh ra đã là một nhà lãnh đạo đích thực. Nhiều người có năng khiếu thiên bẩm tự nhiên về lãnh đạo, nhưng họ phải phát triển bản thân một cách đầy đủ để trở thành những nhà lãnh đạo xuất chúng.

Cách nhà lãnh đạo đích thực sử dụng các khả năng bẩm sinh của họ, nhưng cũng nhận thức được những thiếu sót của mình và phải nỗ lực hết mình để bù đắp những thiếu sót đó. Họ lãnh đạo bằng các mục tiêu, ý nghĩa và giá trị. Họ xây dựng các mối quan hệ bền vững với mọi người. Những người khác làm theo họ bởi họ có lập trường rõ ràng. Họ nhất quán và có kỷ luật. Khi các nguyên tắc của họ gặp thử thách, họ kiên quyết không thỏa hiệp.

Các nhà lãnh đạo là những con người hoàn toàn khác nhau. Bất kỳ nhà lãnh đạo tiềm năng nào tin rằng cần nỗ lực có được tất cả các đặc điểm của một nhà lãnh đạo cũng sẽ thất bại. Những ai quá nhiệt tình đáp ứng những ước muốn của những người khác thường sẽ bị những lợi ích mâu thuẫn nhau đánh gục mà không kịp điều chỉnh hoặc không sẵn lòng đưa ra những quyết định khó khăn vì sợ bị phản đối.

Làm con người thật của mình là một thách thức lớn lao. Học cách giải quyết nỗi cô đơn là điều tối quan trọng để bạn không bị áp lực hành hạ. Có thể tách mình ra khỏi đám đông là điều cần thiết để bạn có thể là chính mình.

Để trở nên đích thực, mỗi chúng ta phải phát triển một phong cách lãnh đạo của riêng mình, nhất quán với cá tính và tính cách của bản thân. Bạn không thể nào bắt chước ai đó mà không có vẻ ngớ ngẩn.

Để lãnh đạo hiệu quả trong môi trường cạnh tranh cao và vận động rất nhanh hiện nay, các nhà lãnh đạo cũng phải làm thế nào để phong cách của họ thích ứng với tình hình trước mắt. Cũng có lúc bạn phải tạo cảm hứng và động lực cho nhân viên, lại có lúc phải cứng rắn khi đưa ra các quyết định về nhân sự và tài chính. Có lúc bạn có thể bàn giao công việc cho người khác, nhưng cũng có khi bạn phải tự mình thực hiện từng chi tiết. Có lúc bạn phải đưa ra

các thông điệp công khai, nhưng có lúc phải thực hiện các cuộc đối thoại riêng tư...

Các nhà lãnh đạo tốt là người có khả năng điều chỉnh sắc thái các phong cách của mình theo yêu cầu của tình huống, và biết rõ thời điểm cũng như cách thức để áp dụng các phong cách khác nhau.

Thừa nhận yếu kém của mình cũng là một phần quan trọng để trở nên "xác thực".

Chỉ đến gần đây tôi mới nhận ra rằng điểm mạnh và điểm yếu của tôi là hai mặt của một đồng xu. Bằng cách chất vấn người khác trong các buổi họp kinh doanh, tôi có thể nhanh chóng tìm ra cốt lõi của vấn đề, nhưng cách làm của tôi lại khiến những người ít tự tin bị mất bình tĩnh và sợ hãi.

Việc nỗ lực che giấu điểm yếu của mình sẽ chỉ biến mình thành một thằng ngốc trong mắt mọi người mà thôi.

Các thước đo dành cho một nhà lãnh đạo đích thực

Có 5 phẩm chất mà các nhà lãnh đạo đích thực thể hiện:

1/ Hiểu rõ mục đích của mình

Để trở thành một nhà lãnh đạo, trước hết bạn phải trả lời câu hỏi "Lãnh đạo vì mục đích gì?". Nếu bạn thiếu mục đích và định hướng khi lãnh đạo, làm sao mọi người làm theo lời bạn được?

2/ Thực hiện những giá trị vững chắc

Để tìm kiếm mục đích, trước hết bạn phải hiểu rõ bản thân, những đam mê và những động lực sâu xa của mình. Sau đó, bạn phải tìm kiếm một môi trường mà ở đó, mục đích của bạn và mục đích của tổ chức trùng khớp với nhau.

Các giá trị của một nhà lãnh đạo đích thực được hình thành từ niềm tin cá nhân của họ, phát triển qua quá trình học hỏi, nghiên cứu, phát triển nội tâm và tham khảo ý kiến người khác – một trải nghiệm diễn ra suốt cuộc đời. Những nhà lãnh đạo biết rõ cái kim của chiếc la bàn đạo đức của họ chỉ đến đâu, họ sẽ nhận thức được điều cần làm. Không có chiếc la bàn đạo đức này, bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng sẽ có kết cục giống với các nhà quản lý ngày nay đang gặp nguy cơ sẽ phải vào tù vì không phân biệt được cái đúng và cái sai.

3/ Lãnh đạo bằng trái tim

Để vượt lên trong thế kỷ XXI, các công ty vĩ đại sẽ tiến một bước xa hơn bằng việc giành lấy trái tim của nhân viên thông qua một ý thức về mục tiêu. Khi nhân viên tin rằng công việc của họ có một mục đích sâu xa hơn, kết quả của họ sẽ vượt xa những người chỉ dùng tâm trí và sức lực vào công việc. Đây trở thành một lợi thế cạnh tranh của công ty.

4/ Thiết lập các mối quan hệ gắn bó

“Quan hệ là tấm gương để chúng ta nhìn thấy rõ bản thân mình” (Krishnamurti). Năng lực phát triển các mối quan hệ gần gũi và bền lâu là một tiêu chuẩn của lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo xa rời nhân viên sẽ không giúp bạn thành công trong thế kỷ XXI. Nhân viên ngày nay đòi hỏi nhiều mối quan hệ cá nhân với lãnh đạo trước khi họ cống hiến hết mình cho công việc. Nhiều nhà lãnh đạo – đặc biệt là đàn ông – sợ rằng người khác sẽ nhận ra điểm yếu và những điểm dễ tổn thương của mình. Do đó, họ tạo khoảng cách với nhân viên và thích sự tách biệt. Thay vì là chính mình, họ tạo ra một cá tính riêng cho mình.

5/ Thể hiện tính kỷ luật tự giác

Kỷ luật tự giác là một phẩm chất tối quan trọng của một nhà lãnh đạo đích thực. Nếu không, bạn không thể có được sự tôn trọng của nhân viên. Khi chúng ta thất bại, điều quan trọng không kém là chúng ta phải thừa nhận lỗi lầm của mình.

Các nhà lãnh đạo đích thực biết rằng cần có tính tự giác kỷ luật ở mức độ cao thì mới có thể cạnh tranh thành công. Nhưng tính cạnh tranh cao không phải là điều gì đó tệ hại, mà trên thực tế, đó là một phẩm chất quan trọng của một nhà lãnh đạo thành công, có điều nó cần được thể hiện thông qua mục tiêu và kỷ luật.

Việc tạo cho mình 5 thước đo trên không phải là một quá trình tuần tự, thay vào đó, các nhà lãnh đạo phát triển chúng một cách liên tục trong suốt cuộc đời.

Chương 2 – Sự thay đổi của các nhà lãnh đạo

Thử thách

Phát triển thành một nhà lãnh đạo đích thực không nằm ở một đích đến, mà là cả một quá trình – một hành trình khám phá bản thân và các mục đích trong công việc của bạn.

Đôi khi trong hành trình của mình, bạn sẽ thấy mình đang được thử thách tới những giới hạn của bản thân. Trong thử thách, bạn sẽ hiểu được mình thực sự là ai và bạn muốn trở thành người như thế nào. Nếu sóng sót qua thử thách đó, bạn sẽ biết rõ rằng, thực sự bạn có thể đón nhận bất kỳ thách thức nào và vượt qua nó để trở thành một người tốt hơn nhờ kinh nghiệm bạn vừa trải qua.

Một số nhà lãnh đạo đang lên luôn né tránh những thách thức thật sự dành cho họ. Họ như những “ngôi sao băng” – vụt lên quá nhanh đến mức họ không có thời gian để suy nghĩ về những sai lầm hay ngẫm lại mình. Họ đi tiếp trước khi kịp kiểm chứng lại những quyết định. Rồi đến một ngày, họ lên đến vị trí cao nhất và phải đối đầu với vô số khó khăn. Nếu không có sự thông thái do những thách thức mang lại, họ sẽ không thể giải quyết được các khó khăn đó và sẽ có xu hướng làm những điều kỳ quặc để rồi tự phá hoại những gì mình đã xây nên.

Hành trình lãnh đạo của tôi

Trong hành trình của mình, tôi đã trải qua một vài trải nghiệm trước khi trở thành kiểu lãnh đạo như tôi vẫn thường mơ ước.

Trong khát vọng trở thành lãnh đạo của mình, tôi nghiên cứu tiểu sử của các nhà lãnh đạo thế giới cũng như các nhà lãnh đạo doanh nghiệp vĩ đại trong kỷ nguyên của mình, cố gắng phát triển các đặc điểm lãnh đạo mà họ từng thể hiện. Điều đó chẳng đem lại tí hiệu quả nào. Tôi có vẻ giống một người có cá tính hơn một nhà lãnh đạo đích thực.

Chẳng có gì lạ khi những nỗ lực ban đầu để làm lãnh đạo của tôi thất bại. Tại trường trung học, tôi tranh cử vào vị trí lớp trưởng, thất bại với tỷ lệ phiếu 2 chọi 1. Tôi hoàn toàn sụp đổ. Đến lúc đó, tôi vẫn chưa hiểu được rằng phải làm gì để người ta ủng hộ và đi theo mình.

Thông qua hội sinh viên, các anh chị lớp trên đã chỉ cho tôi thấy tính cá nhân là rào cản trong quan hệ với những người khác. Dù vậy, mãi đến khi liên tiếp thất bại trong 6 cuộc bầu cử của hội, tôi mới bắt đầu nhận ra những thiếu sót của mình, và bắt đầu tập trung vào những người khác thay vì bản thân.

Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi nhận được rất nhiều phản hồi yêu cầu tôi thay đổi phong cách lãnh đạo cho phù hợp với các quy chuẩn của tổ chức. Tôi lắng nghe rất kỹ những lời họ nói, nhưng lặng lẽ từ chối. Nếu tôi làm theo lời khuyên, có thể tôi đã trở thành một giám đốc “không thực sự”, hoặc thậm chí là giả tạo. Có thể tôi sẽ phải hy sinh những phẩm chất tốt đẹp của mình để phong cách lãnh đạo của mình được khiêm nhường hơn, chỉ để làm cho những người khác thấy thoải mái. Đây có thể là phẩm chất tốt của một lãnh đạo cấp trung, nhưng không hợp với những người lãnh đạo ở cấp cao.

Phải mất 20 năm trong ngành kinh doanh, tôi mới tìm ra được nơi phù hợp để cống hiến năng lượng của mình.

Phát triển như một nhà lãnh đạo đích thực

Cần có một đặc tính phát triển để mỗi nhà lãnh đạo trở nên hiệu quả:

- Mục đích: Đam mê

- Giá trị: Hành vi

- Trái tim: Lòng trắc ẩn

- Các mối quan hệ: Sự gắn kết

- Tự kỷ luật: Tính nhất quán

Sự đam mê đối với các mục đích của bạn

Nhiều nhà lãnh đạo phải mất nhiều năm, thậm chí là nhiều thập kỷ, để tìm kiếm mục đích lãnh đạo của họ. Việc tuyên bố mục đích khi còn trẻ là một điều tương đối dễ, nhưng rất khó để phát triển được đam mê cho mục đích đó. Niềm đam mê đối với mục đích xuất hiện khi bạn có động lực cao trong

công việc bởi vì bạn tin vào giá trị bên trong của công việc đó, và bạn có thể sử dụng các năng lực của mình để tối đa hóa hiệu quả.

Nếu những trải nghiệm trong giai đoạn đầu sự nghiệp không truyền cảm hứng cho bạn thì nên tiếp tục tìm một điểm đến khác, một công việc khác, một công ty khác mà ở đó, bạn có thể tìm thấy đam mê đối với công việc. Cuối cùng thì cuộc đời sẽ trôi qua rất nhanh và chắc hẳn bạn không muốn dành thời gian để mộng du suốt cuộc đời.

Chân thực với các giá trị của mình

Sau khi tìm ra mục đích làm bùng cháy đam mê, bạn sẽ phải kiểm tra các giá trị của bạn trong các trải nghiệm thử thách lớn lao. Chỉ trong các thách thức lớn lao, bạn mới có thể học được cách xử lý áp lực phải thỏa hiệp các giá trị của mình, và xử lý các mâu thuẫn tiềm ẩn trong các giá trị đó.

Khi được hỏi về các giá trị đạo đức, hầu hết các nhà lãnh đạo đều nêu lên hàng loạt giá trị vững bền. Nhiều người gặp gỡ nhân viên thường xuyên và yêu cầu họ thực hiện các giá trị này. Tuy nhiên, dưới áp lực thì chính những nhà lãnh đạo này có thể sẽ hành xử theo những cách hoàn toàn khác. Chẳng có gì tệ hơn việc nhà lãnh đạo luôn mồm thuyết giáo về các giá trị nhưng bản thân lại không làm theo những điều mình nói, hoặc đặt ra các chuẩn mực riêng cho nhân viên và cho bản thân mình. Nhân viên sẽ trở nên ngờ vực khi thấy đội ngũ lãnh đạo cấp cao hành xử không nhất quán với các giá trị của họ.

Xây dựng lòng trắc ẩn

Nhưng xu hướng như học tại trường tư, quá bận rộn với sự nghiệp nên không có thời gian tham gia vào cộng đồng đã ngăn cản chúng ta có các trải nghiệm giúp mở rộng tấm lòng cảm thông với người khác.

Chúng ta có nhiều cơ hội để phát triển tình thương yêu thông qua việc tìm hiểu cuộc sống của đồng nghiệp, tham gia vào các dự án dịch vụ cộng đồng...

Chúng ta có thể phát triển lòng trắc ẩn thông qua các mối quan hệ mật thiết với gia đình, bạn bè và đồng nghiệp cũng như có các mối quan hệ từ sự hướng dẫn, chỉ bảo lẫn nhau.

Phát triển trái tim và tình thương có nghĩa là làm theo con đường của mình và mở rộng tấm lòng đối với những trải nghiệm trong cuộc đời của những người khác. Nó có nghĩa là phải hiểu rõ con người bên trong bạn, sống thật với chính mình. Nó đòi hỏi bạn phải biết rõ bạn là ai, các điểm yếu cũng như điểm mạnh của mình. Quá trình xây dựng lòng trắc ẩn sẽ khiến bạn trở thành một con người đích thực.

Các mối quan hệ gắn kết

Các nhà lãnh đạo cởi mở với người khác, ngay cả khi chia sẻ những tin xấu hay đưa ra những phản hồi mang tính chỉ trích, sẽ thiết lập nên những sự gắn kết có thể giúp họ xây dựng được sự cam kết trong nhân viên. Niềm tin được

hình thành và duy trì theo chiều hướng sâu của các mối quan hệ, và sự cam kết được đẩy mạnh để giúp chúng ta vượt qua mọi trở ngại.

Thực hiện tính kỷ luật tự giác

Các hành vi của lãnh đạo thường bị nhân viên cũng như vô số người ngoài quan sát, bàn tán và đem ra mổ xẻ. Để trở nên đích thực, các nhà lãnh đạo phải hành xử nhất quán và phải có tính kỷ luật tự giác, không để căng thẳng làm ảnh hưởng đến những phán đoán của mình.

Kinh nghiệm của tôi: 25 năm trước, tôi bắt đầu học thiền và ngồi thiền hai lần một ngày từ đó cho đến nay. Ngồi thiền giúp tôi rũ bỏ hết những suy nghĩ và lo lắng tủn mủn, cho phép tôi tập trung vào những thứ quan trọng, và cho tôi thêm năng lượng để vượt qua một ngày đầy căng thẳng. Nhiều ý tưởng sáng tạo nhất của tôi xuất hiện ngay khi tôi ngồi thiền xong.

Bằng cách tập thể dục hằng ngày và các môn thể dục năng động khác ít nhất 3-4 lần mỗi tuần, tôi làm việc hiệu quả hơn. Các khẩu phần ăn phù hợp, chủ yếu coi trọng sự cân bằng dinh dưỡng, ít chất béo là cách tốt nhất để có được một sức khỏe tốt và nhiều năng lượng để đạt năng suất cao nhất. Chế độ ngủ đều đặn cũng là yếu tố quan trọng để có thể nhạy bén trong công việc.

Có nhiều cách để làm dịu bớt sự lo lắng, chẳng hạn tâm sự với vợ/chồng, cười, tổ chức tiệc, xem phim, tham gia các sự kiện thể thao, đọc sách và thư giãn… Cách cụ thể là do sự lựa chọn cá nhân, nhưng điều quan trọng là phải có thói quen kiên định để chúng ta có được tính kỷ luật tự giác.

Để xây dựng các phẩm chất của một nhà lãnh đạo đích thực như trên, bạn sẽ mất rất nhiều năm trong cuộc đời. Đó là một quá trình không bao giờ kết thúc. Thành quả không chỉ là bạn sẽ trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn, mà bạn sẽ có một cuộc sống trọn vẹn.

Chương 3 – Có một cuộc sống cân bằng
Các nhà lãnh đạo cân bằng xây dựng được những tổ chức vững mạnh hơn. Bằng cách ủy quyền công việc một cách hợp lý, các nhà lãnh đạo cân bằng (balanced leaders) có thể đưa ra những quyết định thận trọng hơn. Nhân viên của họ có được sự cam kết cao hơn đối với tổ chức. Và cuối cùng, họ sẽ đạt được thành tích tốt hơn về mặt lợi nhuận.

Sự lãnh đạo của tôi thăng hoa khi tôi tìm thấy sự tương đồng giữa công việc, cuộc sống cá nhân và sứ mệnh của công ty.

Các nhà lãnh đạo đang nổi lên ngày nay học hỏi được từ kinh nghiệm trong gia đình họ rằng sự cân bằng là điều tối cần thiết để có được một cuộc sống trọn vẹn. Họ cam kết làm việc xuất sắc, nhưng họ biết rằng trong cuộc sống còn có nhiều thứ khác ngoài công việc. Tất nhiên, họ không hề thiếu đam mê lãnh đạo.

Các nhà lãnh đạo đang lên ngày nay chứng kiến nhiều người thuộc thế hệ cha anh mình hy sinh gia đình vì sự nghiệp, đã sống trong nỗi đau hôn nhân

tan vỡ và các mối quan hệ lạnh nhạt. Họ rất muốn làm mọi việc một cách khác đi, nhưng chưa biết làm thế nào.

Tìm ra sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình là vấn đề khó khăn nhất của bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Không có câu trả lời rõ ràng cho vấn đề này, và bạn sẽ phải liên tục đánh đổi.

Lời khuyên của tôi là bạn cần phải xây dựng được những quy tắc cơ bản về sự cân bằng giữa công việc và gia đình, rồi sau đó kiên quyết thực hiện các quy tắc đó.

Hôn nhân không phải là một trạng thái tĩnh. Để có một cuộc hôn nhân bền lâu thành công, bạn và bạn đời của mình phải lien tục vun đắp cho nó, trao đổi cởi mở với nhau về những khác biệt giữa hai người, nỗi sợ hãi và sự tổn thương.

Cần nhận thức được rằng trong bất kỳ mối quan hệ nào, cả hai bên đều luôn phát triển và thay đổi, nhưng lại theo những cách khác nhau. Điều này đòi hỏi phải theo dõi cẩn thận và trao đổi về mối quan hệ đó.

Chìa khóa để giữ cho đời sống công việc và gia đình cân bằng là phải xem xét chúng liên tục, phải nhận thức được những gì mình đã đánh đổi, và điều chỉnh khi cần thiết vì lợi ích của những người mà chúng ta yêu thương.

Cuối cùng thì với một người, còn điều gì quan trọng hơn gia đình và bạn bè!

Những người bạn thực sự là những người mà bạn biết rằng mình có thể tin tưởng, cho dù bất kỳ điều gì có thể xảy ra. Tình bạn cũng cần được nuôi dưỡng và không thể bỏ bê.

Chương 4 - Sứ mệnh tạo động lực cho nhân viên, còn tiền bạc thì không!
Xây dựng một công ty đích thực

Có một sự tương tác diễn ra giữa nhà lãnh đạo và tổ chức của họ, cho phép cả hai đều phát triển từ sự tương tác đó.

Một công ty đích thực cũng có những đặc điểm tương đồng phẩm chất của một nhà lãnh đạo đích thực, đó là:

1/ Mục đích: Sứ mệnh và tầm nhìn.

2/ Giá trị: Các giá trị của công ty.

3/ Trái tim: Trao quyền cho nhân viên để họ phục vụ khách hàng.

4/ Các mối quan hệ: Một tổ chức bền vững và có cam kết cao.

5/ Tính kỷ luật tự giác: Mang lại kết quả cho tất cả các bên có quyền lợi liên quan.

Các nhà lãnh đạo chịu ảnh hưởng từ tổ chức và trưởng thành từ những kinh nghiệm xây dựng tổ chức. Hầu như chẳng thể tồn tại một tổ chức đích thực mà không được quản lý bởi một nhà lãnh đạo đích thực.

Nhân viên ngày nay tìm kiếm ý nghĩa trong công việc. Vì họ dành nhiều thời gian cho công việc hơn bất cứ thứ gì khác, họ đòi hỏi một công việc có ý nghĩa.

Chẳng có lối đi tắt nào để tạo ra giá trị dài hạn cho cổ đông. Bạn không thể đạt được sự tăng trưởng bền vững với một loạt những hành động ngắn hạn. Giá trị thực sự chỉ có thể được tạo ra từ sự cố gắng làm việc chăm chỉ của những nhân viên tận tâm và được tạo động lực để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ cải tiến, thiết lập các mối quan hệ khách hàng thân thiết và xây dựng tổ chức suốt một thời kỳ dài.

Các công ty hy sinh bản thân để tối đa hóa giá trị cổ đông cuối cùng cũng sẽ không đạt được chính điều đó. Lý do: Thẳng tay cắt giảm chi phí có thể giúp cải thiện đáng kể tình trạng tài chính ngắn hạn, nhưng nếu theo sau việc cắt giảm chi phí đó không là những khoản đầu tư dài hạn lớn hơn thì chắc chắn công ty sẽ đi lạc hướng, giá trị cổ đông sẽ chững lại và cuối cùng sẽ giảm sút.

Cái đích thực để tăng giá trị cổ đông là phải có một sứ mệnh có thể tạo cảm hứng cho nhân viên tạo ra các sản phẩm tiên tiến và cung cấp dịch vụ có chất lượng vượt trội cho khách hàng.

Theo kinh nghiệm của tôi, việc tạo động lực cho nhân viên với một ý thức về mục đích là cách duy nhất để có thể mang đến cho khách hàng những sản phẩm cải tiến, dịch vụ vượt trội và chất lượng không ai có thể vượt qua trong suốt một thời gian dài.

Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể sẽ sao chép bất kỳ ý tưởng cải tiến nào về sản phẩm và dịch vụ, nhưng một tổ chức có một đội ngũ nhân viên có động lực cao là điều rất khó bắt chước. Động cơ đó sẽ vẫn còn tồn tại mãi nếu như nó ăn sâu vào trong sự cam kết của nhân viên đối với mục đích bên trong công việc của họ.

Chương 5 – Những giá trị không bao giờ biết nói dối
Thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp ngày nay là tạo ra một nền văn hóa công ty vừa tập trung vào giá trị nhưng lại vừa theo định hướng lợi nhuận. Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp tin rằng họ phải đánh đổi để lấy một trong hai điều đó. Nhưng tôi không nghĩ vậy. Tuy nhiên, để làm được cả hai cùng một lúc thì phải cần đến một sự lãnh đạo tài ba.

Giá trị bắt đầu bằng việc nói đúng sự thật, cả trong nội bộ và ra bên ngoài công ty. Sự chính trực chỉ dẫn cho hành động mỗi ngày của nhân viên và là phần trọng tâm của nội quy kinh doanh. Tính minh bạch là một phần không thể tách rời của tính chính trực.

Các công ty đích thực đo lường thành công theo mức độ đáp ứng nhu cầu và khao khát của những đối tượng mà họ phục vụ, bao gồm khách hàng, nhân viên, cổ đông và cộng đồng.

Việc ghi nhớ các giá trị trong một tổ chức phải bắt đầu từ lãnh đạo, người đã đặt ra các chuẩn mực hành vi cho mọi người. Lãnh đạo phải nỗ lực mỗi ngày

để có được sự gắn kết với các giá trị của công ty, củng cố các hành vi tích cực và nhanh chóng có hành động đối với những nhân viên không tuân theo các giá trị này.

Bạn có thể phải trả giá rất đắt nếu đi chệch các giá trị của mình. Khi nhà lãnh đạo nói một đằng làm một nẻo, sự cam kết sẽ nhanh chóng biến mất, và nhân viên sẽ ngờ vực gấp đôi.

Nếu không liên tục thực hiện các giá trị, nhân viên sẽ không tin vào công ty hay tin vào mục đích của công ty nữa. Các nhà lãnh đạo có thể dành ra cả thập kỷ để xây dựng lòng tin, nhưng có thể đánh mất nó chỉ bằng một hành động đơn giản.

Chương 6 – Đó là khách hàng, ngốc ạ!
Ngược lại với lập luận của những người ủng hộ giá trị cổ đông, mục tiêu của bất kỳ công ty nào tóm lại cũng chỉ tập trung vào một điểm: phục vụ khách hàng. Thành công của tổ chức sẽ được đo lường bằng chất lượng tổ chức đó phục vụ tất cả khách hàng, đặc biệt là những khách hàng có tầm ảnh hưởng lớn. Điều đó đúng với mọi ngành và mọi hình thức kinh doanh.

Chứng kiến sự phát triển trong dài hạn của Wal-Mart, Johnson & Johnson, Goldman Sachs, Ritz-Carlton và Dell sẽ thấy rõ họ nhấn mạnh vào khía cạnh phục vụ khách hàng.

Đạt và duy trì được một dịch vụ khách hàng cao cấp đòi hỏi công ty phải liên tục tập trung gắn kết lợi ích của nhân viên với nhu cầu của khách hàng.

Khi xem xét các tổ chức tập trung cao độ vào khách hàng, chúng tôi nhận thấy họ thường được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo có niềm đam mê thực sự với công tác dịch vụ khách hàng. Có thể kể ra những cái tên như Sam Walton của Wal-Mart, Dick Kovacevich của Wells Fargo, Steve Ballmer của Microsoft, Roger Enrico của PepsiCo…

Những nhà lãnh đạo đó đặt ra những tiêu chuẩn để các thành viên trong tổ chức noi theo, xây dựng những hệ thống động viên và khen thưởng để tăng cường sự tập trung vào khách hàng. Phục vụ khách hàng trở thành mục tiêu bao trùm của tổ chức, cho phép nhân viên sử dụng cả trái tim và niềm đam mê của họ để phục vụ khách hàng.

Chương 7 - Không chỉ là CEO
Một câu nói kinh điển nổi tiếng trong thập kỷ trước là: CEO phải là người chịu trách nhiệm cao nhất đối với thành công của tổ chức. Điều này hiếm khi xảy ra trên thực tế ở những công ty vĩ đại. Nhưng đó là lý do tại sao HĐQT của một số công ty trả cho CEO một gói lương thưởng quá mức như vậy, và đánh giá hiệu quả hoạt động của CEO qua khả năng làm tăng giá cổ phiếu.

Đây là nguyên nhân sâu xa của cuộc khủng hoảng về lãnh đạo doanh nghiệp mà chúng ta phải đối mặt: nếu nhà lãnh đạo bị hạ bệ, người ta sẽ mất niềm tin vào toàn bộ doanh nghiệp.

Chắc chắn rằng CEO có một ảnh hưởng hết sức to lớn lên kết quả của công ty. Tuy nhiên, nếu chúng ta tìm hiểu sâu hơn những câu chuyện thành công vĩ đại, chúng ta sẽ thấy mỗi câu chuyện đều được xây dựng nên bởi một nhóm lãnh đạo cấp cao, chứ không phải riêng một cá nhân nào.

Ví dụ trường hợp của Intel. Trong 25 năm, Intel nằm dưới sự lãnh đạo của Chủ tịch Gordon Moore, Phó chủ tịch Bob Noyce và CEO Andy Grove. Ba người này đã cùng nhau tạo ra một công ty công nghệ vĩ đại nhất trong lịch sử. Moore là người có tầm nhìn, Noyce là chuyên gia kỹ thuật, còn Grove là người khiến tất cả những điều đó được thực hiện. Họ tham gia vào các cuộc đối thoại chiến lược mỗi ngày, hoàn toàn thoải mái khi bất đồng ý kiến với nhau, và sử dụng năng lực kết hợp của cả ba để xây dựng một công ty vĩ đại hơn nhiều so với khả năng iêng của từng người.

Trong lĩnh vực hàng tiêu dùng, sự kết hợp của Roger Enrico và Steve Reinemund tại PepsiCo hay của Roberto Goizueta và Don Keugh tại Coca-Cola đã tạo ra hai công ty thành công ngoài sức tưởng tượng. Liệu họ có thành công như vậy nếu làm việc riêng lẻ không? Tôi không nghĩ vậy. Ít nhất, trường hợp của Coca-Cola: Sau khi Goizueta bất ngờ qua đời, Douglas Ivester, người kế nhiệm của Keough không thể nào điều hành công ty một cách hiệu quả và buộc phải từ chức chỉ sau hai năm làm CEO.

Với tư cách là một nhà lãnh đạo, tôi luôn tập hợp xung quanh những người có kiến thức và có kinh nghiệm nhiều hơn mình. Mấu chốt là làm sao để những người xung quanh bạn có thể bổ sung cho những điểm yếu và bù đắp cho sự thiếu kinh nghiệm của bạn.

Nếu nhà lãnh đạo chỉ bổ nhiệm những người mà họ thích vào đội ngũ lãnh đạo thì đó là một dấu hiệu nguy hiểm.

Một yếu tố tối quan trọng của một tổ chức là tính đa dạng, không chỉ về sắc tộc và giới tính, mà còn cả về nền tảng kiến thức và kinh nghiệm. Có được những người trong ban điều hành đại diện cho nhiều mảng kinh nghiệm khác nhau là một điều hết sức quan trọng để thành công.

Chương 8 - Lợi ích của ai: Khách hàng hay cổ đông?

Kết quả bạn tạo ra sẽ là thước đo mức độ thành công trong vai trò lãnh đạo của bạn. Nhưng vẫn còn một câu hỏi cần trả lời là cần phải đo lường những kết quả nào, và các kết quả đó có phản ánh chính xác sự vững mạnh trong dài hạn và khả năng tồn tại của tổ chức hay không?

Các chủ thể có quyền lợi liên quan với doanh nghiệp gồm: Khách hàng, nhân viên, cổ đông, nhà cung cấp, cộng đồng.

Thật không may, phục vụ các chủ để có quyền lợi liên quan bị phản đối kịch liệt trong suốt thập kỷ trước. Họ làm vậy để chuyển sự tập trung của ban điều hành vào việc tạo ra thu nhập ngắn hạn cho cổ đông.

Bằng việc chỉ tập trung tạo lợi nhuận trước mắt cho cổ đông, nhiều nhà lãnh đạo đã không nhìn ra được tiền đề số một trong kinh doanh: công ty chỉ có thể tồn tại nếu họ phục vụ khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh.

Không hề có mâu thuẫn giữa việc phục vụ tất cả các chủ thể có quyền lợi liên quan và tạo ra kết quả xuất sắc cho cổ đông. Trong dài hạn, sẽ không thể làm được một trong hai điều trên mà phớt lờ điều còn lại. Tuy nhiên, phục vụ tất cả các nhóm chủ để có quyền lợi liên quan đòi hỏi tính kỷ luật, tầm nhìn và một sự lãnh đạo tận tâm.

Chương 9 – Bảy sai lầm chết người
Đây là bảy sai lầm mà các doanh nghiệp thành đạt thường mắc phải:

Sai lầm thứ nhất: Thiếu một sứ mệnh hoạt động rõ ràng.

Sai lầm thứ hai: Đánh giá thấp lĩnh vực kinh doanh cốt lõi.

Sai lầm thứ ba: Phụ thuộc vào một dòng sản phẩm đơn lẻ.

Sai lầm thứ tư: Không nhận thấy sự thay đổi của công nghệ và của thị trường.

Sai lầm thứ năm: Thay đổi chiến lược mà không thay đổi văn hóa kinh doanh.

Sai lầm thứ sáu: Đi xa khỏi năng lực cốt lõi.

Sai lầm thứ bảy: Kỳ vọng vào các thương vụ thâu tóm để đạt tăng trưởng.

Để tránh được bảy sai lầm chết người trên đây, cần một sự lãnh đạo có kỷ luật, luôn hướng về việc duy trì tăng trưởng bền vững cho doanh nghiệp.

Khi tăng trưởng chậm lại – một điều không thể tránh khỏi, người lãnh đạo phải đổi mới những cam kết của mình đối với sự tăng trưởng và tìm kiếm các phương thức mới để mở rộng hoạt động, tránh những cám dỗ thu hẹp kinh doanh hoặc cắt giảm chi phí. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải luôn có bản lĩnh, luôn chuẩn bị sẵn sàng để ứng phó với những chỉ trích từ các chuyên gia phân tích chứng khoán, phương tiện thông tin đại chúng, luôn luôn truyền được cảm hứng cho tổ chức của mình để vực dậy sự tăng trưởng.

Chương 10 – Vượt qua trở ngại
Khi hành động để biến những sứ mệnh của mình thành sự thật, các doanh nghiệp đích thực thường phải đối mặt với những rào cản lớn. Nhiều yếu tố như đối thủ cạnh tranh lớn, cơ quan quản lý, những giới hạn về bằng sáng chế v.v… đều có thể đóng lại cơ hội tiếp cận thị trường của doanh nghiệp.

Người lãnh đạo, với đam mê bỏng cháy để hoàn thành những mục tiêu của mình, cần có sự tập trung cao độ để vượt qua những rào cản.

Người lãnh đạo phải làm sao để mọi người phối hợp với nhau và đạt được sứ mệnh của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi hai yếu tố, trọng tâm chiến lược và khát khao cháy bỏng để thành công.

Trọng tâm chiến lược ở đây có nghĩa là xác định điều cần thiết để hoàn thành sứ mệnh và bắt tay vào thực hiện nó. Tổ chức phải được cam kết để thực

hiện mọi điều cần thiết nhằm trở thành người dẫn đầu thị trường. Cam kết dạng này cần nhiều thời giờ và một mong muốn khôn nguôi là chiến thắng. Nếu hội tụ không đầy đủ các yếu tố này thì cuối cùng cũng sẽ không thành công.

Chương 11 – Những tình thế tiến thoái lưỡng nan về mặt đạo đức
Nhiều nhà lãnh đạo cho rằng đạo đức chỉ là một đề tài được thảo luận trong các trường kinh doanh, chứ không phải là một phần của cuộc sống kinh doanh hằng ngày.

Tuy nhiên, trên thực tế, những cái bẫy và tình thế tiến thoái lưỡng nan về mặt đạo đức liên quan đến hầu hết các quyết định quan trọng của nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

Thông thường, thách thức lớn nhất trong việc giải quyết những vấn đề đạo đức là làm sao để nhận ra chúng, sau đó đương đầu với chúng trong các quyết định kinh doanh.

Đôi khi, các công ty lớn thất bại trong những sự cố về mặt đạo đức vì họ không nhận ra tính chất nghiêm trọng của vấn đề, hoặc các nhà lãnh đạo chọn cách không đích thân đứng ra giải quyết vấn đề.

Một ví dụ: Khi chiếc tàu Exxon Valdez gây ra tai nạn tràn dầu ở bờ biển Alaska làm chết hàng triệu con cá và gây ra khó khăn cho cuộc sống của hàng trăm ngư dân trong vùng, ban lãnh đạo của công ty Exxon ở lỳ trong các văn phòng của họ tại New York và không hề chịu có mặt tại hiện trường vụ việc. Sau này, một phiên tòa xét xử vụ việc đã phán quyết một khoản thiệt hại lên tới 5 tỷ USD cho công ty Exxon, một phần là do họ thiếu quan tâm đến ảnh hưởng của thảm họa nói trên.

Chương 12 – Những cải tiến từ trái tim
Trong thế kỷ XXI, các công ty vĩ đại sẽ tìm ra cách để chạm đến trái tim của con người – niềm đam mê và khát khao tạo ra sự khác biệt thông qua công việc của họ.

Họ sẽ làm điều đó bằng cách kêu gọi nhân viên thực hiện sứ mệnh của công ty thông qua những cải tiến liên tục và dịch vụ khách hàng vượt trội.

Chính đam mê và tinh thần xuất phát từ trái tim mỗi người đó đã giúp cho các công ty như Procter & Gamble, Dell, Microsoft, 3M và Johnson & Johnson duy trì được sự tăng trưởng bền vững bất chấp những đợt suy thoái kinh tế, những vấn đề vận hành và những thay đổi trong ban điều hành cấp cao.

Đam mê sinh ra cải tiến

Sự quan liêu giấy tờ là một rào cản lớn đối với các ý tưởng cải tiến, làm thui chột tính sáng tạo. Các nhà lãnh đạo cam kết cải tiến sẽ phải rất vất vả mới bù đắp được xu hướng này, để ưu tiên cho những người “nổi loạn”.

Để làm được điều đó, họ phải gần gũi với những nhà sáng tạo, người có thể tạo ra những sự tăng trưởng thực sự. Có nghĩa là họ phải đến các phòng thí

nghiệm và tìm hiểu các ý tưởng sáng tạo trước khi chúng bị những nhà quản lý cấp trung hủy diệt trong quá trình cắt giảm ngân sách.

Các công ty gắn kết được đam mê của nhân viên với sự ra đời của những ý tưởng cải tiến sẽ có khả năng duy trì sự tăng trưởng qua nhiều thập kỷ.

Bản thân sự tăng trưởng cũng tạo động lực cho nhân viên thông qua thành công của công ty và tạo vốn cho sự mở rộng.

Để làm được điều đó đòi hỏi công ty phải phát triển được nhiều phương tiện tăng trưởng khác nhau, theo từng chu kỳ thời gian khác nhau gồm ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, và phải cấp vốn liên tục cho chúng. Một khi thị trường tăng trưởng bị ngưng lại, phương tiện tăng trưởng mới phải sẵn sàng để nắm giữ và lèo lái công ty. Điều này đòi hỏi ban điều hành cấp cao phải có sự hoạch định khéo léo và năng động.

Cải tiến là cha đẻ của cải cách

Các dự án mới cần được nuôi dưỡng từ những giai đoạn đầu khi không ai biết rõ là chúng sẽ đi về đâu và liệu chúng có thành công không.

Không phải tất cả mọi dự án mới đều thành công. Một số dự án bị hủy, một số khác thì vẫn đang trong giai đoạn phát triển và một số dự án khác bị bỏ lỡ. Để thành công, đội ngũ quản lý phải là người sẵn sàng chấp nhận thất bại và không xử phạt các nhà lãnh đạo của các dự án không thành công.

Bằng việc thu hút trái tim của nhân viên, các nhà lãnh đạo có thể truyền cảm hứng cho họ để tạo ra những kết quả sáng tạo.

Chương 13 – Mua lại và sáp nhập không chỉ vì tiền
Mua lại có thể là một cách rất mạnh mẽ và nhanh chóng để chuyển đổi, củng cố sức mạnh và xây dựng một tổ chức bền vững. Mua lại có thể bổ sung cho sự tăng trưởng về mặt tổ chức của công ty, và trong một số trường hợp, đẩy nhanh sự tăng trưởng đó thông qua việc bổ sung các công nghệ mới và năng lực được đẩy mạnh.

Tuy nhiên, sau tất cả những điều đó vẫn tiềm ẩn một hiểm họa. Nếu nhà lãnh đạo lệ thuộc vào mua lại nhiều hơn là tăng trưởng nội bộ thì cuối cùng họ sẽ gặp rắc rối.

Khác với những sáng kiến nội bộ, sự sẵn có và tính thời điểm của các hoạt động mua lại không thể hoạch định trước hay thậm chí là dự đoán trước.

Theo kinh nghiệm của tôi, các giao dịch mua lại thường thất bại không phải vì vấn đề tài chính hay vì sự thiếu cơ sở chiến lược, mà vì những xung đột văn hóa.

Lợi ích tiềm ẩn bên trong các giao dịch mua lại chiến lược là nó sẽ giúp củng cố, đẩy mạnh tổ chức. Vấn đề mấu chốt là quy trình tích hợp. Các công ty được mua lại sẽ mang lại những năng lực sáng tạo và công nghệ tuyệt vời và thách thức tổ chức hiện tại phải củng cố thêm kỹ năng cải tiến của mình.

Họ cũng có thể làm mạnh đội ngũ quản lý bằng những nhân tài mới và cách tiếp cận mới trong việc phục vụ khác hàng. Kết quả của một quy trình tích hợp các công ty mua lại hiệu quả là nó sẽ giúp công ty phát triển thành một tổ chức bền vững hơn.

Chương 14 – Cổ đông chỉ đứng hàng thứ ba
Đáp ứng các nhu cầu và đòi hỏi của mọi bên liên quan tới công ty cùng một lúc sao cho hài hòa là một nhiệm vụ cực kỳ nan giải, đòi hỏi cả kỹ năng, sự kiên nhẫn và kỷ luật cao độ.

Khách hàng

Mục tiêu đầu tiên của doanh nghiệp là phục vụ khách hàng. Thị phần là thước đo tốt nhất cho việc một công ty phục vụ khách hàng tốt đến mức nào. Khi thị phần mở rộng, nhiều khách hàng lớn sẽ muốn làm việc với công ty bạn, mang đến cho bạn những ý tưởng và sáng kiến sáng tạo.

Tăng thị phần có tác dụng động viên tinh thần nhân viên rất cao. Khiến những nhân viên giỏi nhất tìm đến công ty, nâng cao mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Ngoài ra, tăng thị phần tạo ra mức tăng về khả năng sinh lời, từ đó đảm bảo việc đầu tư nhiều hơn vào R&D và phát triển thị trường để đảm bảo duy trì tăng trưởng trong tương lai.

Nhân viên

Công việc của nhà lãnh đạo là tạo ra môi trường làm việc có tính chủ động cao, trong đó nhân viên được tin tưởng trao quyền để phục vụ tốt khách hàng, một môi trường cung cấp cho nhân viên sự đào tạo, hướng dẫn và cả những hỗ trợ mà họ cần có trong quá trình tác nghiệp.

Nếu lãnh đạo đối xử tốt với nhân viên, nhân viên sẽ đối xử tốt với khách hàng. Chính những nhân viên tuyến đầu mới là những người có ảnh hưởng lớn nhất lên chất lượng dịch vụ khách hàng, chứ không phải ban lãnh đạo công ty.

Cổ đông

Đáp ứng được các nhu cầu của cổ đông là một nhiệm vụ nặng nề. Bạn phải lắng nghe cổ đông nào: Những cổ đông trung thành đã từng nắm giữ cổ phiếu cả trong lúc thị trường đi xuống lẫn khi thị trường khởi sắc? Hay những nhà đầu cơ mới mua cổ phiếu gần đây và mong muốn có lợi nhuận nhanh chóng? Hay những cổ đông là nhân viên công ty, những người trông chờ giá cổ phiếu tăng cao để có tiền lo việc nhà? Hay những người bán khống cổ phiếu khi giá chứng khoán lao dốc?

Trước những mục tiêu và lợi ích rất khác nhau này, nhà lãnh đạo cần tập trung vào xu hướng dài hạn của cổ phiếu, tránh lạc lối trong những biến động giá chứng khoán hằng ngày.

Tập trung vào dài hạn

Để duy trì sự tập trung vào dài hạn, cách duy nhất hiệu quả là quản lý được các cổ đông, thay vì để họ quản lý bạn. Quan trọng là bạn phải nói được với họ những gì đang diễn ra tại công ty, chứ không chỉ trả lời những câu hỏi chất vấn của họ.

Minh bạch là chìa khóa trong quan hệ với cổ đông. Việc truyền thông ngày nay rất cởi mở và nhanh chóng, do đó điều quan trọng là lãnh đạo phải đảm bảo truyền đạt những thông điệp tương đương cả ở trong và ngoài công ty.

Lãnh đạo công ty hãy lắng nghe những lời khuyên của các nhà phân tích chứng khoán, vì chúng phản ánh một góc nhìn khác về doanh nghiệp, nhưng xin đừng quá nhạy cảm và tích cực với chúng, vì họ không chỉ có một góc nhìn khác mà họ còn có những động cơ khác so với lãnh đạo doanh nghiệp.

Giới truyền thông, tuy không được coi là một nhóm chủ thể liên quan, nhưng lại có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp, đến mức cần phải dành sự quan tâm đặc biệt đến họ. Dù bạn có né tránh giới truyền thông, họ vẫn có thể tiếp cận nguồn thông tin, từ giới phân tích chứng khoán. Như vậy rõ ràng công ty đã để cho người khác kể câu chuyện của mình.

Việc phục vụ cộng đồng địa phương dường như mờ nhạt dần khi các công ty vươn ra tầm vóc toàn cầu. Đây là một sai lầm. Nếu những cộng đồng xung quanh bị ảnh hưởng xấu và đi xuống, công ty không chỉ không thể thu hút được nhân viên giỏi, mà còn không thể điều chuyển những nhân viên hiện hữu.

Chìa khóa trong việc đối xử với các nhóm chủ thể liên quan là làm sao để có một cách tiếp cận cân bằng. Chú ý quá nhiều vào một nhóm chủ thể, các nhà lãnh đạo có thể bỏ quên những nhóm khác. Không có lợi chút nào.

Mọi nhóm chủ thể đều có những nhu cầu hợp pháp, đòi hỏi một doanh nghiệp phải đáp ứng tối đa trong khả năng của doanh nghiệp. Công việc của nhà lãnh đạo là nhận thức rõ điều này và làm sao để mọi nhóm chủ thể đều được phục vụ hợp lý nhất.

Chương 15 – Kiểm soát quản trị
Vào thập niên 1970, Kenneth Dayton – Chủ tịch tập đoàn Dayton-Hudson (nay là Targer) đã xây dựng một tập hợp các nguyên tắc kiểm soát quản trị, giúp tập đoàn này phát triển tốt, bất chấp những nỗ lực mua lại từ đối thủ, việc thay đổi CEO, và tình hình kinh tế suy thoái.

Các nguyên tắc này bao gồm: Một thành viên thường trực của HĐQT là Phó chủ tịch HĐQT, đa số thành viên HĐQT là thành viên độc lập, một ủy ban kiểm soát quản trị trực thuộc HĐQT, các phiên họp HĐQT được tổ chức định kỳ và các phiên họp HĐQT mở rộng để đánh giá lại chiến lược, đánh giá và xác định thù lao cho Chủ tịch HĐQT và CEO một cách riêng biệt theo từng chức danh, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của HĐQT và đặt ra những giới hạn về nhiệm kỳ cho các thành viên HĐQT.

Những nguyên tắc này sau đó ảnh hưởng lớn đến hoạt động của HĐQT các công ty vùng Minnhesota như General Mills, 3M và Medtronic.

Chúng ta không thể luật hóa hay quy định chi tiết mọi thứ liên quan đến kiểm soát quản trị hiệu quả và những trách nhiệm của HĐQT. Điều cần thiết là làm sao cho các HĐQT tự thân thay đổi từ bên trong, tận tâm hướng tới một cơ chế kiểm soát quản trị lành mạnh và hữu hiệu.

Kiểm soát quản trị tốt giúp hình thành sự cân bằng thích hợp về quyền lực quản trị, nhưng trong mọi trường hợp, sự kiểm soát của HĐQT không được cạnh tranh hay thay thế những trách nhiệm điều hành của Ban tổng giám đốc.

Kiểm soát quản trị (governance) là kiểm soát, định hướng, dẫn dắt, chứ không phải là quản lý hay điều hành (management).

Một số CEO rơi vào cái bẫy coi cả kiểm soát và quản lý, điều hành là trách nhiệm cá nhân của họ. CEO có thể vừa tạo ra kết quả kinh doanh tốt, vừa không cho các thành viên HĐQT biết làm thế nào để có kết quả kinh doanh đó, miễn là giá cổ phiếu công ty tăng cao.

Nếu HĐQT nào thỏa hiệp với một CEO giàu quyền lực, họ sẽ phải chịu trách nhiệm khi công ty gặp vấn đề.

HĐQT cần lấy lại quyền lực để kiểm soát các tổ chức, công ty hiệu quả hơn, với các nguyên tắc kiểm soát quản trị.

Chủ tịch HĐQT và CEO: Hai hay chỉ một?

Trong sự nghiệp của mình, tôi đã từng là CEO (dưới quyền một vị Chủ tịch không tham gia điều hành), rồi tôi là Chủ tịch kiêm CEO, sau hết tôi đảm nhận vị trí Chủ tịch (một người khác làm CEO).

Từ kinh nghiệm bản thân tôi có thể nói rằng việc nhập hay tách riêng hai chức vụ này thực ra không phải là vấn đề, cách nào cũng có thể thành công hay thất bại.

Nếu một người vừa là CEO vừa là Chủ tịch, thì bắt buộc các thành viên độc lập trong HĐQT phải chọn ra một Phó chủ tịch thường trực (tạm dịch từ cụm từ presiding director). Tôi đã có dịp chứng kiến cách làm này hiệu quả trong thực tế.

Chìa khóa đem lại hiệu quả trong HĐQT chủ yếu không nằm nơi cấu trúc HĐQT, mà nằm ở mối quan hệ giữa CEO và người đứng đầu các thành viên HĐQT độc lập. Nếu họ tôn trọng lẫn nhau, không tranh giành quyền lực, thì việc kiểm soát quản trị sẽ thăng hoa. Tuy nhiên, nếu CEO “thống trị” HĐQT thì HĐQT sẽ không thể thực thi việc kiểm soát đúng đắn và đầy đủ được. Ngược lại, nếu Chủ tịch hay Phó chủ tịch thường trực chiếm thế thượng phong, thì CEO lại khó có thể đưa ra những quyết định kinh doanh kịp thời để đem lại lợi ích cho công ty được.

Để có được sự cân bằng quyền lực giữa HĐQT và CEO, người ta cần có niềm tin, sự tự do trao đổi ý kiến, đồng thời HĐQT phải có khả năng sẵn sàng chất vấn ngay cả một CEO hùng mạnh nhất.

Sự cân bằng không có nghĩa là hạn chế khả năng của CEO trong việc điều hành công ty, ứng phó nhanh nhạy với các cơ hội và nguy cơ trên thị trường. Chúng ta rất cần những CEO mạnh mẽ và bản lĩnh để lèo lái con thuyền công ty.

Chính việc làm rõ vai trò của HĐQT và CEO sẽ ngăn chặn việc HĐQT can thiệp quá sâu vào lãnh địa điều hành, tác nghiệp của Ban giám đốc, tạo điều kiện cho CEO ra những quyết định chính yếu trong kinh doanh.

Chương 16 – Chấp nhận rủi ro
Đôi khi nhà lãnh đạo đích thực cần làm nhiều hơn việc cạnh tranh hiệu quả trên thị trường, ông ta phải góp phần làm thay đổi chính sách công.

Lãnh đạo nghĩa là dám chấp nhận rủi ro để đảm bảo những điều đúng đắn được thực thi.

Chương 17 – Chuẩn bị đội ngũ kế thừa
Một trong những việc quan trọng nhất mà nhà lãnh đạo phải thực hiện là chuẩn bị một đội ngũ kế thừa cho chính bản thân. Dấu hiệu của một nhà lãnh đạo đích thực là việc tổ chức của ông ta hoạt động tốt như thế nào sau khi ông ta ra đi.

Thất bại lớn nhất trong sự nghiệp của tôi xảy ra khi tôi rời công ty Litton Microwave để gia nhập Honeywell. Trước đó tôi đã đào tạo một người xuất sắc để kế nhiệm mình, và tôi tin rằng ban lãnh đạo ủng hộ tôi trong việc này. Nhưng ngay khi tôi nộp đơn từ nhiệm, tôi mất hết quyền để gây ảnh hưởng lên những quyết định về nhân sự. Thay vì bổ nhiệm người mà tôi dự định, Công ty Litton chọn một chuyên viên từ bộ phận sản xuất tại nhà máy, một người mới vào làm được 6 tháng mà thôi. Do chưa nắm được mọi việc, ông này tạm dừng mọi dự án R&D và bắt đầu điều hành công ty như điều hành bộ phận sản xuất tại nhà máy.

Cuối cùng, ông ta di chuyển toàn bộ công việc kinh doanh của Litton từ Minnesota xuống Memphis cho gần trang trại của ông ta. Điều này dẫn tới việc hai phần ba số chuyên viên công ty xin nghỉ việc. Cùng thời gian đó, ứng viên mà tôi lựa chọn trước kia cũng đành nộp đơn xin nghỉ tại Litton, sau đó anh trở thành một CEO rất thành công của một công ty truyền thông lớn. Cuối cùng, Litton cố gắng bán lại các mảng kinh doanh của công ty, nhưng thất bại và đành phải đóng cửa! Liên quan đến sự kiện đó, 2.000 nhân viên của công ty mất việc. Đến tận ngày hôm nay tôi vẫn còn cảm thấy mình có trách nhiệm trong tất cả những sự kiện đáng buồn đó.

Đa phần vấn đề về đội ngũ kế thừa có nguồn gốc từ sự chần chừ của CEO trong việc lui về phía sau và nhường sân cho người khác.

Đoạn kết
Khi nghĩ về việc có nên bước lên phía trước và gánh vác trách nhiệm lãnh đạo hay không, bạn hãy tự hỏi mình hai câu đơn giản này:

Nếu không phải là tôi, thì sẽ là ai?

Nếu không phải bây giờ, thì sẽ là lúc nào?

Là nhà lãnh đạo, nhiệm vụ của bạn là thấu hiểu trái tim của những người bạn phục vụ, gắn kết lợi ích của họ với lợi ích của tổ chức mà bạn đang lãnh đạo.

Thấu hiểu trái tim người khác đòi hỏi bạn phải có ý thức về mục tiêu, phải hiểu rõ mình đang đi về đâu. Một khi đã tìm được sự gắn kết đặc biệt đó, bạn và đội ngũ của bạn sẽ có khả năng “dời non lấp bể”, và chẳng gì có thể ngăn bạn lại nữa.

Để là nhà lãnh đạo đích thực, bạn cần là chính bạn, lãnh đạo mọi người bằng chính phong cách của mình, với mục tiêu và đam mê, luôn trung thành với các giá trị của bản thân, xây dựng các mối quan hệ, tính kỷ luật cao, và dẫn dắt mọi người với cả trái tim mình.

Cách người phụ nữ xuất chúng lãnh đạo

Phần I - Ý nghĩa

Mọi điều bạn làm đều cần có ý nghĩa

Ý nghĩa là nét đặc trưng mang tính quyết định nhất đối với các nhà lãnh đạo thành công. Khi được hỏi yếu tố nào quan trọng nhất khi chọn nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với nó, những phụ nữ này đều khẳng định đó chính là ý nghĩa trong công việc. Tìm được ý nghĩa sẽ giúp bạn đặt ra những mục tiêu thử thách và sức mạnh để chinh phục nó.

Ai cũng dám mơ ước, ngay cả một bé gái lớn lên ở vùng nông thôn nghèo Nigeria. Đó chính là trường hợp của Amina. Cô là chị cả của một gia đình có bảy đứa con, mẹ cô là người vợ sau của cha cô. Cả nhà cô sống ở hai căn phòng trong một khu nhà, họ không giàu cũng chẳng nghèo. Khu nhà có một chiếc tivi và tuần nào cô bé Amina cũng chạy vội về để kịp xem chương trình Case File. Trong mỗi tập, các luật sư tranh nhau biện luận, cuối cùng thẩm phán sẽ ra phán quyết cho vụ kiện.

Amina nhận ra rằng một luật sư giỏi có thể giúp thân chủ vốn trong sạch tránh được cảnh tù tội, và kẻ phạm tội phải bị lãnh án thích đáng. Cô bé bị chương trình truyền hình này làm mê mẩn và thôi thúc, cô vẽ ra trong đầu hình ảnh tuyệt vời khi được đứng cãi trước tòa, giải quyết sự vụ. Dần dần, mong muốn ấy biến thành mục đích trong cuộc đời cô. Mục tiêu vĩ đại ấy to lớn đến mức cô phải nỗ lực làm việc vài chục năm mới đạt được nó. “Từ năm học cấp hai, tôi đã biết mình ao ước trở thành luật sư”, Amina nói, “Và tôi đeo đuổi nó tới cùng”.

Không phải lúc nào bạn cũng có thể nhận ra ý nghĩa cuộc sống ngay từ sớm và rõ ràng như Amina. Đôi khi nó chỉ xuất hiện như một ý tưởng nho nhỏ, và ngày càng hiện rõ hơn theo thời gian. Và thường thì những ý nghĩa ấy sẽ tự tìm đến bạn (ngược lại với những gì bạn nghĩ). Vì vậy, nếu bạn định dành ra hàng giờ để hoàn tất bảng mô tả sứ mệnh của mình, có thể bạn sẽ cảm thấy thất vọng. Đôi khi ý nghĩa nằm ngay trước mắt bạn, nhưng lại ẩn sau những gì đơn giản nhất. Với một số người, phải mất mấy năm mới tập trung nhìn ra được. Bạn có thể làm một công việc nào đó suốt một thời gian dài, trước khi bạn nhận ra đó chính là điều mình yêu thích và bạn sẽ không bao giờ chấp nhận đánh đổi nó.

Dù bạn tìm được một công việc tràn đầy ý nghĩa hay công việc bạn làm cần thiết cho người khác, điều đó không quan trọng. Chỉ cần bạn nhận ra điều gì ý nghĩa với bạn, bạn có thể tận dụng mọi tài năng, khả năng của mình để đạt dược những thành quả to lớn, để có dược cảm giác vui vẻ hơn.

Hạnh phúc không đơn giản là một mục tiêu “nên đạt được”. Sở hữu một tâm lý và cảm xúc ổn định là điều cực kỳ cần thiết cho vai trò lãnh đạo, bởi bốn lý do hết sức thực tế sau:

• Cảm giác hạnh phúc là một dạng động lực. Con người sẽ nỗ lực hết mình khi công việc mang lại cho họ cảm giác hạnh phúc.

• Những đội nhóm hạnh phúc sẽ sáng tạo hơn. Họ tìm ra nhiều cách giải quyết vấn đề sáng tạo hơn và thường tìm được giải pháp hay hơn.

• Những nhà lãnh đạo thể hiện cảm giác hạnh phúc sẽ điều hành hiệu quả hơn. Nhà lãnh đạo nào tìm được niềm vui thật sự trong công việc và được niềm vui ấy thúc đẩy sẽ tạo ra sức ảnh hưởng tích cực hơn đối với những người chung quanh. Niềm đam mê, lòng nhiệt thành và năng lượng của họ sẽ lan tỏa đến người khác – có tác dụng gắn kết qua lại khi cả đội ngũ cùng cảm nhận được điều đó.

• Cảm giác hạnh phúc cải thiện sức khỏe thể chất, đồng thời tăng cường sự dẻo dai và khả năng hồi phục. Các nghiên cứu cho thấy nhân viên nào cảm thấy hạnh phúc có nồng độ hoóc-môn gây căng thẳng thấp hơn.

Để nuôi dưỡng ý nghĩa, bạn phải biết mục đích sống của mình. Giờ đây, hoặc có thể ở một thời điểm nào đó trong cuộc đời, bạn đi làm chỉ để kiếm tiền trang trải cuộc sống. Nếu rơi vào tình trạng đó, bạn chỉ thấy thực sự thoải mái khi không phải đi làm và đủ tiền mua sắm những thứ mình cần. Nhưng có thể công việc đối với bạn không chỉ là công việc – nó là cả một sự nghiệp, là cơ hội để bạn rèn luyện kỹ năng, được tăng lương và thăng chức. Nếu vậy, bạn sẽ càng hài lòng hơn với những thành công mà mình gặt hái được trong sự nghiệp. Và tuyệt nhất là khi công việc trở thành nguồn lực trọng tâm trong cuộc sống của bạn.

Amina cho rằng ý nghĩa trong cô xuất phát từ trải nghiệm cá nhân: “Bạn có biết là khi bạn khao khát một điều gì thì sẽ thế nào không? Dĩ nhiên là có thử thách, có trở ngại. Chừng nào bạn chưa thể vượt qua thì nó vẫn sẽ sừng sững như một trái núi ngay trước mũi bạn. Hãy nói với chính mình, “Tôi làm được”. Và bạn sẽ thấy mình làm được điều đó.”

Mỗi người phụ nữ lãnh đạo đều có cách riêng của mình để tìm ra ý nghĩa công việc vốn góp phần vào thành công ngày hôm nay của họ. Không nhất thiết phải là một ý nghĩa lớn lao, có ảnh hưởng trên phạm vi toàn cầu; mà chỉ cần mỗi ngày một chút thay đổi nho nhỏ - những hành động, việc làm ý nghĩa – là cũng đủ tốt lắm rồi.

Phương trình hạnh phúc của riêng bạn

Nhưng điều gì khiến bạn hạnh phúc? Nhiều phụ nữ phải chật vật lắm mới trả lời được câu hỏi đơn giản ấy. Chúng ta thậm chí không có thời gian mà nghĩ về việc đó – cuộc sống của ta quá bận rộn và rắc rối, còn bản thân ta vội vã đến mức không thể ngừng lại mà suy nghĩ. Và ngay cả khi có dừng lại suy nghĩ đi nữa, thì ta hoàn toàn có thể biết được người khác muốn mình làm gì, nhưng lại không còn nhận ra bản thân mình muốn gì nữa.

Nếu bạn muốn biết điều gì làm mình hạnh phúc, bạn phải mở khóa cánh cửa dẫn đến khả năng tiềm tàng của mình. Điều này rất đáng để bạn nỗ lực tìm kiếm.

Là con đầu lòng trong một gia đình người Mỹ gốc châu Á, Georgia từ bé đã biết rõ: “Ước mơ to lớn nhất của cha mẹ là muốn tôi trở thành dược sĩ. Vì thế tôi chăm chỉ học toán và khoa học tự nhiên”, cô kể lại, “Họ cũng khuyến khích tôi làm quen với nghệ thuật nhưng chưa bao giờ tôi muốn tôi theo nghiệp đó – chẳng qua để hồ sơ của tôi đáp ứng yêu cầu của các trường đại học danh tiếng”.

Trong quá trình học tại Harvard, Georgia được tiếp xúc với nghệ thuật làm phim. Cô say mê các tác phẩm và tìm hiểu về tất cả các đạo diễn nổi tiếng. Một đam mê nho nhỏ nhen nhóm trong lòng cô. Nhưng cô tạm gác ước mơ làm phim sang một bên để làm tốt vai trò đứa con ngoan. Georgia khiến cha mẹ hài lòng với tấm bằng cử nhân ngành sinh hóa, và tiếp tục làm họ sửng sốt khi trở thành nhân viên hãng tư vấn luật nổi tiếng McKinsey vì nó chẳng liên quan gì đến ngành nghiên cứu khoa học hay dược lý cả.

Đối với Georgia, công việc tư vấn thật sự rất tuyệt vời. Cô thích thú đương đầu với những thử thách trong chuyên môn cũng như cơ hội để tạo sức ảnh hưởng.

Georgia có những người cố vấn dạn dày kinh nghiệm, có một nhóm bạn tuyệt vời, có đủ tiền để mua những món hàng sang trọng tại cửa hiệu Barney và một con đường sáng sủa vươn đến tấm bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh Đại học Harvard cùng sự nghiệp kinh doanh lẫy lừng. Nhưng ước mơ phim ảnh vẫn xâm chiếm tâm trí cô.

Sau một năm làm việc trong ngành tư vấn, Georgia bắt đầu thực hiện ước mơ cuộc đời mình.

Giống như một nhà phân tích kinh doanh mà cô từng mong muốn trở thành, Georgia thiết lập hẳn một công thức để cân nhắc những phương án mà cô nhắm đến – phương trình tính toán hạnh phúc của riêng cô – trước khi quyết định rời trường Harvard.

Những biến số chính trong bảng tính tượng trưng cho những gì quan trọng nhất để cô có được hạnh phúc – thời gian dành cho bạn bè và gia đình, duy trì sức khỏe tốt, tìm niềm vui trong công việc, nỗ lực học tập và phát triển.

“Tôi thích được là một nhà làm phim vớ vẩn hơn một CEO thành công. Đó là khi tôi nhận ra Trường Kinh doanh Harvard rất tuyệt, nhưng nó không dành cho tôi”.

Georgia chuyển đến Los Angeles và sống tạm với các bạn của mình trong quá trình viết kịch bản cho bộ phim đầu tay, Red Doors (Những Cánh Cửa Màu Đỏ).

Georgia đoạt giải thưởng ngay với bộ phim đầu tay, nhưng đó chỉ mới là bước đầu trong cuộc hành trình dài. Điều khiến chúng tôi ấn tượng hơn cả thành công của cô chính là lòng dũng cảm, khi cô dám bẻ lái sang một con đường mới, với những quy tắc rõ ràng và mục tiêu cụ thể để theo đuổi sự nghiệp đầy bấp bênh.

Bạn sẽ viết gì trong “bảng tính hạnh phúc” của chính mình? Trước tiên, hãy xem qua nguồn gốc hạnh phúc trong con mắt của Jonathan Haidt, giảng viêng trường Đại học Virginia đồng thời là tác giả quyển The Happiness Hypothesis (Giả Thuyết Về Hạnh Phúc). Phương trình hạnh phúc của ông là H = N + Đ + T. Trong đó:

• (H) là Hạnh phúc

• (N) là Ngưỡng hạnh phúc (thiên hướng bạn có được từ lúc mới sinh ra)

• (Đ) là Điều kiện sống (giới tính, tuổi tác, nơi sống, nghề nghiệp, các mối quan hệ)

• (T) là Các hoạt động tình nguyện bạn chọn tham gia (giúp bạn mạnh mẽ hơn, hài lòng hơn).

Làm thế nào định vị được đâu là điểm giao nhau giữa con đường dẫn bạn đến hạnh phúc và những cơ hội nghề nghiệp thực tiễn? Hãy bắt đầu bằng cách kết nối lại những điều bạn từng biết.

Một cách khác để bắt đầu là xác định những việc làm nào mang lại cho bạn cảm giác hài lòng mãn nguyện.

Chúng ta đang bàn về sự tồn tại cảm giác hạnh phúc, nó khác với niềm vui. Bạn có thể chiến đấu hàng năm dài chỉ mong được thăng chức, tăng lương, để rồi khi niềm vui qua đi, bạn nhận ra cảm xúc của mình cũng không còn (thậm chí tệ hơn cả khi bạn chưa đạt được mục tiêu ấy).

Lập bảng tính là một cách để bạn tìm ra phương trình hạnh phúc của riêng mình. Hoặc liệt kê danh sách những thứ bạn thích làm cũng được.

Vậy hãy nguệch ngoạc những gì bạn còn nhớ về niềm đam mê thời thơ ấu trên giấy. Chọn ra một ngày để làm bất cứ điều gì bạn yêu thích. Dành thời gian cho riêng mình sẽ giúp bạn tìm lại tiếng nói và những cảm xúc sâu lắng bên trong.

Khi đã hiểu rõ điều gì khiến mình hạnh phúc, bạn sẽ tìm ra nhiều con đường mới, nhiều mục tiêu mới cùng với lòng dũng cảm để đẩy lùi nỗi sợ hãi.

Bắt đầu bằng những thế mạnh...

Cách chắc chắn nhất để lựa chọn những hoạt động đúng đắn chính là tập trung vào những điểm mạnh căn cơ trong bạn. Đa số chúng ta dành cả đời để khắc phục khuyết điểm. Hãy gạt chuyện tìm cách cải thiện bản thân sang một bên. Trước khi nghĩ đến chúng, bạn phải biết mình có những ưu điểm gì, và nó sẽ dẫn dắt bạn đến với những hoạt động giúp mang lại những thay đổi sâu sắc, khiến bạn sống ý nghĩa và mãn nguyện hơn.

Hãy lùi lại để nhìn bức tranh toàn cảnh, và nghĩ xem bạn thật sự phát huy hết tiềm năng trong lĩnh vực nào. Loại công việc nào có vẻ dễ dàng đối với bạn? Công việc nào khiến bạn thấy thời gian trôi qua vùn vụt – và công việc nào bạn thấy thời gian lê từng bước nặng nề?

“Hãy thành thật với chính mình về những gì bạn làm tốt và những gì bạn yêu thích”, đó là lời khuyên của Abby Joseph Cohen – chuyên gia hoạch định chiến lược đầu tư kiêm giám đốc điều hành của Goldman Sachs.

Hai nhà tâm lý học tích cực Martin Seligman và Chris Peterson đã chỉ ra 24 ưu điểm có ở bất kỳ ai trên thế giới:

• Trí tuệ: tò mò, ham học hỏi, biết phán xét, khéo léo, thông minh cảm xúc và biết cân nhắc.

• Dũng khí: dũng cảm, kiên trì và liêm chính.

• Tính nhân văn: tốt bụng và yêu thương.

• Tính công bằng: văn minh, không thiên vị và có tố chất lãnh đạo.

• Tính hòa nhã: biết tự kiềm chế, thận trọng và khiêm tốn.

• Điểm nổi trội: biết trân trọng vẻ đẹp lẫn tài năng, biết ơn người khác, biết hy vọng, biết tư duy, biết tha thứ, hài hước và say mê.

Nếu xếp thứ tự ưu tiên 24 tính cách tốt đẹp ấy sao cho phù hợp với mình, bạn sẽ biết những yếu tố nào cấu thành tính cách con người bạn. Ai cũng có 5 ưu điểm nổi trội nhất.

Một cách để bạn khám phá 5 điểm nổi bật nhất của mình là đi hỏi người hiểu bạn nhất. Con cái, vợ/chồng, hoặc những bạn bè có thể nhìn ra được tính cách của bạn còn rõ hơn cả chính bạn. Cấp trên của bạn sẽ nói gì? Khách hàng nói gì? Mẹ của bạn nói gì?

Nhưng bạn không cần phải đợi đến lúc thay đổi công việc mới bắt đầu tận dụng thế mạnh của mình. Nếu một trong 5 thế mạnh lớn nhất của bạn là tốt bụng, thì bạn hãy chọn bất kỳ việc tốt nào đó để thực hiện mỗi ngày. Nếu thế mạnh tập trung nhất của bạn là ham học hỏi, thì việc tìm kiếm những bất cập mới trong công việc hẳn có tác dụng thúc đẩy bạn.

Cuối cùng, hãy nhớ bài tập này bạn không chỉ làm một lần trong đời. Năm ưu điểm lớn nhất của bạn sẽ thay đổi cùng thời gian; nghĩa là bạn ngày càng trưởng thành hơn. Và với những thế mạnh mới, khả năng vươn lên hàng lãnh đạo của bạn sẽ càng cao.

Biết mình muốn gì

Một số phụ nữ hiểu rõ mục đích của mình là gì từ tuổi lên 10. Số khác phải mất nhiều năm làm việc này việc kia mới tìm ra được. Nhưng điều đó không quan trọng. Gerry Laybourne, nhà sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của Oxygen Networks, đã tìm ra mục đích cuộc đời mình một cách tình cờ. Việc đó bắt đầu khi cô gặp được người đàn ông về sau cô lấy làm chồng. Cuối cùng, cô chuyển sang nghiên cứu trong ngành giáo dục trẻ em và phát hiện ra chuyên môn này chính là sứ mệnh cô hằng khao khát. Sau này cô trở thành nhân tố thúc đẩy sự phát triển của Nickelodeon rồi đến Oxygen.

Khi đã có mục đích, việc đặt ra mục tiêu sẽ dễ dàng hơn. Bạn sẽ đủ can đảm đối mặt với những thử thách mới. Nhiều nữ lãnh đạo – giống như Gerry – nhận thấy việc đặt ra những mục tiêu khó đạt được đã thúc đẩy họ lên tầm cao mới. Thật vậy, nếu bạn giữ cái nhìn hạn hẹp – không dám thoát khỏi sự ổn định mình đang có – thường bạn chỉ đạt được những mục tiêu nhỏ và những thành công không đáng kể. Dám thực hiện những gì tưởng chừng như không thể sẽ tạo ra những chuyển biến thần kỳ.

Một ví dụ kinh điển là khả năng chinh phục quãng đường 1,6 km trong vòng 4 phút từng được các nhà vật lý học xem là ngưỡng giới hạn mà con người không thể nào vượt qua. Nhưng chỉ hai năm rưỡi sau khi Roger Bannister – người đầu tiên phá kỷ lục vào năm 1954 – có đến 8 vận động viên khác đạt kết quả tương tự. Không phải con người tiến hóa hơn, nhưng chính niềm tin vào những gì khả dĩ đã tạo ra bước tiến thần kỳ đó.

Nhưng sẽ ra sao nếu bạn không tìm được ước mơ của mình, hoặc đơn giản bởi bạn không phải người hay mơ ước? Vẫn còn nhiều cách khác, thực tế hơn để khám phá ra những điều ý nghĩa đối với bạn.

Nhà tâm lý học Tal Ben-Shahar gợi ý bạn hãy viết ra ba danh sách. Bắt đầu bằng những hoạt động bạn thích và những gì bạn có thể làm tốt. Tiếp theo hãy nghĩ về những gì quan trọng đối với bạn. Khi đối chiếu với nhau, bạn hãy tìm ra điểm chung giữa ba danh sách đã viết.

Tiếp theo, so sánh các đặc điểm đó với những gì bạn đang làm trong hiện tại. Hãy xem bạn có tìm ra cách cải thiện nào trong công việc sao cho phù hợp với mục đích của mình hay không. Hoặc thử nói chuyện với một người nào đó, đồng nghiệp chẳng hạn, về mục đích của riêng họ. Có thể bạn nhận ra động cơ thúc đẩy của bạn và của họ có một số điểm chung, vì vậy nó góp phần gắn kết các bạn lại với nhau.

Nhưng dù mục đích bạn đặt ra là gì thì cũng hãy nhớ rằng mục tiêu chưa phải là tất cả, mà còn cả quá trình đạt đến mục tiêu. Quá trình ấy sẽ mang lại cho bạn hạnh phúc và ý nghĩa – hơn cả khi bạn thật sự đạt được mục tiêu. Cảm giác hứng khởi khi cán đích sẽ chóng phai trong khi những trải nghiệm trong suốt cuộc hành trình sẽ đọng lại suốt cuộc đời bạn.

Nếu biết mình muốn thực hiện điều gì trong vòng 10 năm tới, bạn sẽ không còn thấy khổ sở vì những quyết định vụn vặt hằng ngày.

Đừng lo lắng vì những bước khởi đầu không mấy to tát trong quá trình đi tìm mục đích cuộc đời. Cùng với thời gian, mục đích sống sẽ trở nên rõ ràng hơn nếu bạn không ngừng tìm kiếm.

Phần II - Định hướng

Tầm quan trọng của việc định hướng

Một công việc được hoàn thành tốt đẹp chính là điều mãn nguyện; công việc ý nghĩa khiến tâm trạng bạn thăng hoa – thứ hạnh phúc sâu lắng và bền bỉ

hơn rất nhiều. Những định hướng tích cực, cũng giống như ý nghĩa công việc, chính là rường cột của nhà lãnh đạo, chúng hỗ trợ lẫn nhau.

Những nhà lãnh đạo biết định hướng tích cực sẽ nhìn mọi thứ dưới ánh sáng chân thực nhất. Họ không để cho những cảm xúc tiêu cực bóp méo cái nhìn của họ về thực tế cuộc sống – phóng đại những nguy cơ.

Đối với một số phụ nữ, định hướng tích cực diễn ra một cách tự nhiên. Nhưng với đa số chúng ta, việc đó đòi hỏi bạn phải gạt bỏ lối suy

nghĩ đã ăn sâu vào tiềm thức – bao gồm cả thói quen đánh giá đầy cảm tính ta áp đặt lên sự việc, người khác và chính bản thân mình. Khả năng định hướng thực tế một cách tích cực rất hiệu nghiệm và học được cách thực hiện nó chính là một phần của quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo của bạn. Và lợi ích mà nó mang lại không chỉ dừng ở công việc.

Làm thế nào để vẽ nên những gì mình thấy?

Hãy xem xét tình huống sau: Sếp gọi bạn vào họp bất ngờ. Khi bước vào phòng, bạn thấy có hai chuyên viên đang ở đó. Ngay lập tức, họ ngừng trao đổi và vội vàng gom mớ giấy tờ của mình. Họ tránh nhìn vào mắt bạn khi ra khỏi phòng. Sếp nhìn xuống đống tài liệu trên bàn rồi mới nhìn đến bạn, thậm chí không mời bạn ngồi.

Phản ứng của bạn là gì? Người bi quan ngay lập tức chĩa mũi dùi về phía mình: “Ôi, chắc tôi đã phạm lỗi gì ghê gớm lắm”. Người lạc quan lại tưởng tượng về một cuộc trò chuyện khác và sẵn sàng đón nhận cơ hội để phát triển bản thân: “Có lẽ họ mới bàn xong một chuyện khác. Tôi sẽ hỏi sếp xem chuyện gì đang xảy ra”.

Đối với người bi quan, lời chỉ trích của sếp giống như tấn công vào cá nhân họ; kết quả đánh giá công việc tồi tệ sẽ ảnh hưởng xấu đến mọi khía cạnh khác trong cuộc sống của họ trong tương lai. Họ tin rằng không cách gì cải thiện được kết quả, họ không buồn cố gắng nữa, và việc đó càng khiến mọi chuyện tồi tệ hơn.

Trong khi, người lạc quan sẽ xem lời chỉ trích của sếp là một thử thách hữu ích; họ sẽ không để cho bản đánh giá công việc tiêu cực ám ảnh mình suốt đời, và họ nhanh chóng đứng dậy sau một thất bại không thể tránh khỏi.

Khi hiểu việc định hướng thực tế mang dấu ấn cá nhân như thế nào, bạn sẽ dễ dàng lựa chọn xem có nên tiếp tục là chính bản thân mình hay nên tiếp thu lối suy nghĩ mới.

Định hướng khởi nguồn bằng việc phá bỏ những thói quen vô thức gây hủy hoại bản thân – vòng xoáy tiêu cực đó thường để lại hậu quả về lâu dài.

Nhiều người không có khả năng đối phó một cách nhanh chóng khi nhận một tràng chửi rủa thô lỗ từ phía khách hàng. Đáng buồn là một số phụ nữ còn thấy tổn thương trong những tình huống như thế. Họ bắt đầu dằn vặt chính mình, ám ảnh về những gì đã xảy ra và tự hỏi mình đã làm gì sai. Điều này sẽ dẫn đến tâm lý suy sụp, thậm chí suy sụp nặng nề.

Ai cũng có lúc gặp điều tốt lẫn điều xấu. Nhưng điểm làm nên khác biệt chính là cách bạn xử lý những nguyên liệu thô mình có được trong cuộc sống.

Những phụ nữ tiếp cận hoàn cảnh mới mẻ để phát triển khả năng khi được đề nghị một công việc mới trong một lĩnh vực hoàn toàn mới, họ nhảy vào ngay, tin rằng mình có thể học hỏi và phát triển.

Sức mạnh của tính lạc quan

Những phụ nữ thành công chúng tôi từng gặp đều có một điểm chung – đó là tính lạc quan cao độ. Ngoài điểm này ra, họ rất khác nhau.

Khi hiểu rõ nguồn gốc của tính lạc quan, bạn có thể học cách tránh sa sút tâm trạng và lo nghĩ vẩn vơ vốn dễ xảy ra ở những người bi quan.

Theo các nhà khoa học, về bản chất, bi quan chính là phản ứng bẩm sinh của ta đối với căng thẳng trong cuộc sống, vốn bắt nguồn từ cơ chế tự vệ của bộ não con người thời tiền sử.

Nhai đi nhai lại những chuyện trong quá khứ không chỉ mang đến cảm giác khó chịu, mà nó còn nguy hiểm. Ở mức tối thiểu, khi bạn bỏ ra hàng giờ, hàng ngày ngẫm nghĩ về những điều không như ý, thì cũng trong thời gian ấy, bạn đã chần chừ, thậm chí gạt bỏ những việc làm ý nghĩa. Bạn có thể ngăn vòng xoáy đó cuốn bạn xuống đáy của nó.

Hãy bắt đầu bằng hai kỹ thuật: tranh luận (đáp trả giọng nói trong đầu bạn) và tìm cách lý giải thay thế.

Tranh luận đòi hỏi bạn phải xem xét lại tình huống và tách bạch giữa những cảm xúc mà bạn có được từ trải nghiệm vừa qua với những điều diễn ra trên thực tế. Tìm cách lý giải thay thế là cách tiếp cận thứ hai. Đơn giản là bạn đi tìm những nguyên nhân khác để hiểu tại sao mọi thứ lại diễn ra như vậy.

Đôi khi, chuyển hóa ý nghĩa cũng không thể giúp bạn giải quyết vấn đề. Nhiều chuyện ập đến một lúc như một thảm họa. Bạn không lảng tránh được thực tế. Thậm chí, người lạc quan nhất cũng không thể đưa ra cho bạn một giải pháp cụ thể nào. Bạn chỉ còn biết chúi mũi vào và nỗ lực hết mình để giải quyết.

Trong quá trình đương đầu nghịch cảnh, đầu óc và cơ thể bạn cần được nghỉ ngơi. Bạn có thể tìm đến nhiều cách giúp thư giãn đầu óc. Hoạt động thể chất là tuyệt nhất, thậm chí đi bộ một vòng cũng có tác dụng. Bạn có thể giải thoát mình khỏi cuộc chiến bằng những hành động giúp bạn chuyển sự chú ý sang chủ đề khác.

Chuyển hóa ý nghĩa – định hướng tích cực là việc phải luyện tập. Bắt đầu bằng cách nhận ra khi nào mình đang sa vào vòng xoáy cảm xúc, và tìm cách hành động để thoát ra ngay. Hít một hơi thật sâu và mỉm cười.

Khi người nào đó nóng tính cư xử với bạn theo kiểu tiêu cực, hãy dừng lại một chút trước khi phản ứng. Dù phản ứng tự nhiên là đáp lại cơn giận bằng một cơn giận khác, nhưng như thế chỉ khiến bạn bị cuốn vào vòng xoáy cảm

xúc. Thay vì vậy, hãy tha thứ. Chính hành động tha thứ sẽ giải tỏa cảm giác tức giận cho bạn và mang đến những cảm xúc tích cực. Nghe có vẻ trái tự nhiên, nhưng rất đáng để bạn thử. Bạn sẽ thấy mình bình an hơn, làm việc hiệu quả hơn.

Nhiều nữ lãnh đạo tự xem mình là người lạc quan – nhưng đồng thời vẫn rất thực tế. Chính sự pha trộn tính cách độc đáo này đã giúp họ cân bằng. Họ rất chú ý đến các dữ kiện. Vì thế khi họ phạm sai lầm, đi sai hướng hoặc hứng chịu thất bại, họ đặc biệt tài giỏi trong việc đón nhận phản hồi, góp ý và dựa vào đó để tiếp tục bước tới.

Bạn có thể học kỹ năng này khi phải đối diện với nghịch cảnh, hoặc có thể chuẩn bị tinh thần bằng cách giả lập trải nghiệm đó. Chẳng hạn, dự đoán ba hậu quả do thái độ làm việc không tốt của mình gây nên: bị đuổi việc, bỏ việc vì phẫn nộ, hoặc chấp nhận những lời góp ý và tìm cách giải quyết vấn đề.

Nếu bạn biết trước mình sẽ căng thẳng, hãy chuẩn bị tinh thần từ trước. Hãy chắc chắn rằng bạn thật sự bình tĩnh và nghỉ ngơi đầy đủ. Sẽ rất khó để cởi mở và linh động nếu bạn bị thiếu ngủ.

Sẵn sàng thay đổi

Hoàn cảnh thay đổi. Đó là lúc nhà lãnh đạo nhận ra thời điểm phải thuận theo tình huống. Đó là điều khó khăn nhất cho tất cả mọi người: Bạn phải hết sức tập trung vào kế hoạch làm việc, nhưng đồng thời phải sẵn sàng dẹp bỏ nó nếu giải pháp này không còn phù hợp.

Phụ nữ vốn bẩm sinh đã có kỹ năng thích ứng. Nếu bạn là một người mẹ, hẳn bạn sẽ quen với những thay đổi bất ngờ của những đứa con. Nếu không phải là một người mẹ, bạn sẽ thích nghi theo cách khác, vì được nuôi dạy để trở thành một người luôn phải cân bằng giữa cuộc sống gia đình và công việc.

Vì vậy, bạn không phải lo lắng về khả năng này của mình, và đừng bỏ quên lợi thế này.

Khi tình thế thay đổi, không nhất thiết bạn phải hy sinh giấc ngủ để sắp đặt mọi thứ. Bạn không cần phải tìm kiếm những thỏa hiệp khả dĩ để làm vừa lòng tất cả mọi người. Cắm đầu làm mãi một việc là cách tồi tệ nhất. Những gì bạn cần là tìm giải pháp thay thế. Đó chính là khả năng thích ứng. Hãy nghĩ về những hướng đi khác nhau, ngay cả khi hướng đi có thể là dừng lại và suy ngẫm.

Thành lập doanh nghiệp mới, tiếp cận thị trường mới, hay cải tiến bất kỳ hoạt động gì đều là những thách thức đòi hỏi sự thích nghi – và đều khá đáng sợ. Bạn sẽ phải làm quen với những gì mập mờ, không chắc chắn.

Nhiều tình huống, không chỉ là những thay đổi to lớn, đều có thể kích thích cảm xúc tương tự. Chẳng hạn, bạn phải đương đầu với một đối thủ khó nuốt; đội ngũ nhân viên thà chết chứ không đi theo đường hướng mới như bạn mong muốn; quản lý cấp cao chỉ trích bản kế hoạch của bạn; khách hàng khiến bạn thất vọng…

Sau đây là vài ý tưởng để bạn lấy lại cân bằng:

Trước tiên, hãy hít thở sâu và đếm đến mười – vừa đủ thời gian để khởi động lại từ đầu. Hãy cho mình một khoảng cách nhất định để nhìn toàn cục vấn đề. Đặt mình vào vị trí một người nào đó, thậm chí là đối phương, để có cái nhìn hoàn toàn khác. Ngừng nói và chú ý lắng nghe, cố gắng hiểu hàm ý đằng sau những nhận xét của người khác. Bằng cách bình tĩnh suy xét, bạn có thể nhìn nhận tình huống khác đi.

Nếu thử thách không buộc bạn phải thích nghi ngay lập tức, hãy tìm đến những người có nhiều kinh nghiệm để xin những nhận xét khách quan hơn.

Nhìn sự việc từ nhiều góc độ sẽ vô cùng hữu ích, đặc biệt là khi môi trường thay đổi đột ngột hoặc rõ rệt.

Hãy nhớ rằng, những thăng trầm trong cuộc hành trình đến vị trí lãnh đạo của bạn là điều chắc chắn xảy ra. Nếu không biết thích nghi trong công việc lẫn cuộc sống cá nhân, chúng ta sẽ mất đi khả năng xét đoán vấn đề, ta sẽ trở nên cứng nhắc, phó mặc cuộc đời mình và để cho cảm xúc chi phối.

Phần III - Kết nối

Tìm đến những mối quan hệ khắng khít

Các số liệu cho thấy, những ai có mạng lưới các mối quan hệ vững bền và được nhiều người chỉ bảo dẫn dắt sẽ có cơ hội thăng tiến nhiều hơn, kiếm được nhiều tiền hơn, và hài lòng với công việc hơn.

Vì vậy, xây dựng các mối quan hệ là một phần trong công việc hằng ngày của bạn. Không phải chỉ vì mục đích tiến thân, mà còn nhằm duy trì cuộc sống tốt đẹp cho bạn và đội ngũ nhân viên của bạn.

Bởi phụ nữ cần thời gian để xây dựng mối quan hệ, nên đa số chúng ta có xu hướng duy trì một vài mối quan hệ gần gũi với những cá nhân có tính cách giống mình. Chính điều này khiến phụ nữ nơi công sở gặp nhiều bất lợi.

Muốn trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi, bạn thật sự cần một mạng lưới quan hệ trong kinh doanh và kỹ năng kết nối. Bạn phải thật sự đầu tư cho nó, vì các mối quan hệ không tự nhiên tìm đến.

Yếu tố then chốt của mạng lưới quan hệ: Người đỡ đầu.

Bạn cũng có thể vươn lên vị trí dẫn đầu mà không cần một người đỡ đầu. Nhưng cuộc hành trình của bạn sẽ dễ dàng hơn, và chắc chắn sẽ dễ chịu hơn, khi có ai đó giúp đỡ, ủng hộ bạn.

Những người đỡ đầu còn hơn cả những người thầy, mặc dù bạn cần cả hai đối tượng này trong mạng lưới của mình. Người đỡ đầu sẵn sàng can thiệp để tạo cho bạn cơ hội và dang tay bảo vệ bạn khi mọi thứ không suôn sẻ. Họ không giúp đỡ bạn chỉ vì đó là một phần công việc của họ, mà bạn cũng góp phần vào sự thành công của chính họ.

Công ty là một đại gia đình

Khi các nữ lãnh đạo thể hiện sự quan tâm đến các thành viên trong đội ngũ, họ sẽ nhận thấy nhân viên của mình sẵn sàng làm những điều tuyệt vời nhất trong khả năng của họ. Và khi một đội ngũ thành công, thành công ấy sẽ mở rộng tính kết nối đến những đội ngũ khác, mang lại nhiều thành công hơn nữa cho tổ chức.

Bằng cách đi theo tiếng gọi của nhu cầu chăm sóc người khác và kết thân, bạn sẽ thật sự có một "đại gia đình".

Các mối quan hệ song phương

Với khuynh hướng tìm kiếm các mối quan hệ sâu sắc, nhiều phụ nữ không cảm thấy thoải mái khi nhìn thấy các ông cứ tụm lại với nhau là có vẻ thân thiết ngay lập tức. Quý ông thì cho rằng chẳng qua cũng chỉ là "anh gãi lưng cho tôi thì tôi sẽ gãi lưng cho anh".

Ý tưởng kết thân với một ai đó chỉ vì mục đích để họ mang lại lợi lộc cho mình trong tương lai hẳn khiến bạn thấy không ổn. Nữ giới đưa ra rất nhiều lý do khiến họ ngần ngại, không chủ động thiết lập một mối quan hệ: liệu có táo bạo quá không, người kia lúc nào cũng bận rộn cả, mình sẽ bị từ chối, thật là thương mại quá mức, vân vân.

Đây là lúc bạn chuyển hóa ý nghĩa sự việc. Hãy nhớ rằng, có qua có lại là yếu tố cơ bản nhất của Quy tắc Vàng - "Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn họ đối xử với mình".

Những người giao thiệp giỏi biết rằng các mối quan hệ sẽ hình thành khi bạn chủ động giúp đỡ người khác, trước khi bạn cần tới sự giúp đỡ của họ. Nhưng nếu bạn không biết mình có thể giúp được gì cho một đồng nghiệp nhiều kinh nghiệm hơn hoặc cấp trên thì sao? Bạn cần dành thời gian tìm hiểu.

Khi người ta nhận được một điều gì đó, họ cảm thấy có trách nhiệm phải đền đáp lại. Điều này đúng với bất kỳ nền văn hóa hay đất nước nào, bởi nhu cầu muốn đền đáp đã ăn sâu vào cung cách cư xử của con người.

Bạn có thể tận dụng yếu tố này vì một mục đích tốt đẹp hơn – để khởi đầu mối quan hệ với những người bạn chưa quen hoặc chưa biết rõ. Trong trường hợp này, trao đổi thông tin có thể là một cuộc trao đổi sòng phẳng.

Nếu bạn vẫn thấy ý tưởng cho đi nhận lại còn quá xa lạ thì hãy bắt đầu từng chút một. Thử gửi một bài viết cho một đồng nghiệp mà bạn nghĩ họ sẽ thích. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy đa số mọi người đều vui vẻ khi nhận được tin từ bạn. Và hãy chú ý – thường người ta sẽ phản hồi lại, nhờ đó mà mối quan hệ song phương dễ dàng thiết lập hơn. Họ sẽ nói về những gì họ cần, và có thể đó là những gì bạn có thể giúp họ. Hãy bắt đầu bằng việc khám phá về người bạn nhắm đến.

Đừng nghĩ về mối quan hệ song phương một cách máy móc: giúp đỡ một ai đó, ngồi chờ, được người ta đền đáp, rồi lặp lại. Hãy nhớ rằng bạn đang trau dồi kỹ năng. Khoảng thời gian giữa cho đi và nhận lại có thể lên đến nhiều

năm, vì thế thiết lập mối quan hệ song phương nên trở thành thói quen. Và hãy bắt đầu ngay từ bây giờ.

Cuối cùng, đừng cân đong đo đếm. Không phải ai cũng đáp lại đúng những gì bạn mong đợi. Đôi khi bạn không bao giờ biết được họ sẽ đáp lại tấm thịnh tình của bạn bằng cách nào. Có những người chỉ biết nhận mà không biết cho. Nếu gặp một người như thế, hãy bỏ qua và đi tiếp. Đối với những người khác, bạn sẽ tận hưởng cảm giác tốt đẹp khi bạn dang tay giúp đỡ họ. Đó cũng là một món quà giá trị.

Mạng lưới mối quan hệ không cần đến những "mưu ma chước quỷ". Bạn chỉ cần ra ngoài, thể hiện sự quan tâm của mình đối với người khác, đề nghị được giúp đỡ họ. Đó cũng là cách để bạn phát triển bản thân lẫn sự nghiệp.

Hãy nhớ, tương tự những sinh vật sống khác, mạng lưới các mối quan hệ cũng sa sút dần theo thời gian nếu không được chăm sóc.

Phần IV - Thực hiện
Vượt qua rào cản

Thực hiện là khi bạn lựa chọn chuyển từ góc độ đứng nhìn mọi chuyện diễn ra thành người khiến cho mọi thứ xảy ra. Nó đòi hỏi lòng dũng cảm. Bạn phải không ngại tranh đấu vì những gì mình muốn, thậm chí bạn có thể phải chống lại tính ì và nỗi sợ hãi của bản thân. Khi đã bắt tay vào thực hiện, bạn sẽ không thể quay lại.

Muốn lãnh đạo, bạn phải được lắng nghe. Bạn phải cho người khác thấy sự hiện diện của mình. Bạn phải thể hiện bản thân, để người ta thấy cách bạn suy nghĩ, cách bạn tương tác dưới áp lực.

Một nữ lãnh đạo lâu năm trong ngành đầu tư từng chia sẻ: "Mỗi thứ hai, chúng tôi có cuộc họp ban điều hành. Lúc đầu tôi chỉ biết ngồi nghe. Tôi học hỏi từ những nam đồng nghiệp bởi tất cả đều có mặt trong buổi họp đó. Một thời gian sau tôi bắt đầu phát biểu. Bạn không muốn nói điều gì ngu xuẩn, nhưng bạn đã hoàn thành công việc, và bạn phải nói về điều đó". Bí quyết của bà là gì? Luyện tập. Bà bắt đầu bằng cách kể ra những phân tích mình đã thực hiện. Bà quan sát những người mình chọn làm hình mẫu rồi mô phỏng theo. Dần dần mọi người quay sang chờ đợi bà đưa ra ý kiến.

Bạn cũng có thể học cách nêu lên chính kiến của mình. Bạn phải biết mình muốn gì. Chỉ vì sợ người khác chê bai mà nhiều người không dám hỏi. Đôi khi ta lại sợ mình chưa sẵn sàng.

Đi tìm tiếng nói riêng không chỉ đơn thuần là nói. Học cách bày tỏ chính kiến và chuyển tải thông điệp của mình là một hình thức giải quyết vấn đề, và cũng như các hành động giải quyết vấn đề khác, bạn cần chuẩn bị kỹ càng.

Hãy dành thời gian tìm hiểu thông tin và cân nhắc những gì bạn muốn truyền tải. Hãy rõ ràng, cụ thể. Bạn sẽ dễ dàng thành công hơn khi bạn suy nghĩ thấu đáo hết mọi tình huống, hình dung ra những gì có thể xảy ra trong cuộc thảo luận, và lên kế hoạch vượt qua rào cản.

Bắt tay vào thực hiện chính là đón nhận rủi ro và cả nỗi lo sợ thường lẩn khuất bên trong. Nếu bạn cảm thấy sự thay đổi mà bạn nhắm đến ẩn chứa rủi ro quá lớn, hãy tự hỏi mình xem điều xấu nhất có thể xảy ra là gì. Sau đó tưởng tượng mình gặp thất bại, rồi suy nghĩ xem mình sẽ giải quyết nó bằng cách nào.

Còn nhiều lý do khiến bạn chưa dám dấn thân. Nhưng chọn cách không bắt tay vào thực hiện chẳng khác nào để tảng đá lớn chắn ngang con đường bạn đi.

Hãy đứng lên và nói thẳng

Nhiều nữ lãnh đạo sinh ra đã dám dứng lên tự bảo vệ mình, nhưng một số đáng kể khác phải tự rèn giũa kỹ năng này.

Có thể sự ngần ngại không nói ấy đang che đậy một nỗi sợ hãi sâu kín. Nhưng nếu bạn cứ để cho những nỗi sợ ấy kiểm soát, chúng sẽ khiến bạn tổn thương.

Vấn đề còn phức tạp hơn ở chỗ “nói cũng không được mà không nói cũng không xong”. Bởi thường người phụ nữ nào dám lên tiếng cũng là người phải hứng chịu nhiều thứ. Họ có thể bị cho là nóng nảy, khó khăn, tự đánh bóng bản thân hoặc tệ hơn. Nhưng trong khi bạn ngồi chờ thì phái nam đã thương lượng cho những điều họ muốn và tự mình thăng tiến.

Bạn có thể phải học cách nói ra những gì cần nói: Trong lần họp sắp tới, hãy viết ra tên của tất cả những ai có mặt. Tiếp theo, kín đáo đánh giá ý kiến phát biểu của từng người, bạn sẽ thấy điều kiện để lên tiếng phát biểu không khắt khe như bạn tưởng, vì cũng có những ý kiến khá nhảm nhí.

Bài tập thứ hai có thể giúp bạn là luyện tập khả năng phát biểu: Chọn một chủ đề khó, viết ra những gì muốn nói bằng cách gạch đầu dòng, tìm người đóng vai đối thoại để nghe mình nói, sau đó đổi vai để hiểu cảm giác của người tiếp nhận. Nhờ đó bạn sẽ học được cách chuyển tải thông điệp hiệu quả hơn.

Cách bạn bày tỏ điều mình muốn nói cũng quan trọng không kém nội dung mà nó chứa đựng. Khi bạn có thể tách bạch được dữ kiện ra khỏi cảm xúc, đồng thời học cách thật sự lắng nghe và đồng cảm, bạn sẽ nhận ra người đối diện cũng bớt chống cự lại bạn hơn.

Hãy thử những kỹ năng mới này tại nhà, với những khách hàng khó tính nhất của bạn – những đứa con.

Đôi khi cách phản hồi tốt nhất với một ai đó là nói không. Nhưng bạn lo lắng lời từ chối của mình sẽ hủy hoại một mối giao hảo. Và không may là có quá nhiều phụ nữ làm nhiều thứ để tránh phải nói không. Chuyên gia thương lượng William Ury hướng dẫn ta một cách làm hiệu quả: Bắt đầu bằng việc thể hiện sự quan tâm thật sự đến người đặt yêu cầu, sau đó nói không một cách rõ ràng và tôn trọng, tìm ra cách giải quyết khác phù hợp với cả hai.

Tự mình tạo nên vận may

Bài học cốt lõi trong quá trình dấn thân thực hiện là chịu trách nhiệm và tự mình làm cho mọi thứ diễn ra.

Những người biết chịu trách nhiệm cảm thấy họ làm nên vận mệnh của chính mình. Họ thấy mình kiểm soát được mọi thứ, và điều đó mang lại cho họ sự tự tin, lòng quyết tâm để theo đuổi những gì họ khao khát, dù cho xác suất thắng cuộc không cao.

Hành động

Khả năng đón nhận những rủi ro hợp lý là kỹ năng vô cùng cần thiết mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng phải có.

Tránh né rủi ro không phải là một lựa chọn, vì chẳng bao lâu sau bạn cũng sẽ gặp phải rủi ro. Học cách đối diện với nỗi sợ hãi thật sự là yếu tố quan trọng nhất để đón nhận cơ hội.

Đa số chúng ta đánh giá rủi ro bằng cách liệt kê ra những tình thế bất ổn. Hãy làm ngược lại.

Trước tiên bạn hãy tưởng tượng về điều tốt đẹp nhất có thể xảy ra. Hãy viết ra và làm cho nó trở nên cụ thể hơn. Hãy trò chuyện với 5 người biết về cơ hội ấy, và nhờ họ tưởng tượng kết quả tốt đẹp nhất có thể đạt được. Hãy nghĩ xem một người bạn ngưỡng mộ sẽ đón nhận cơ hội ấy ra sao.

Chỉ khi nào bạn thật sự nghĩ ra được mọi khía cạnh tốt đẹp mà cơ hội mang lại, bạn mới có thể quyết định xem liệu phần tiếp theo có xứng đáng với nó hay không.

Rủi ro và nỗi sợ hãi là những người bạn đồng hành không thể thiếu của cơ hội. Hãy xác định nỗi sợ hãi của bạn và viết nó ra. Những nỗi sợ hãi này giúp bạn lên kế hoạch, làm việc chăm chỉ và trách mặt tiêu cực. Nhưng bạn càng chống lại chúng thì bạn càng khiến chúng mạnh mẽ hơn. Thay vào đó, hãy làm quen với chúng, tìm hiểu xem chúng là nguồn cơn của những hành vi nào, và hậu quả của những hành vi đó.

Giờ bạn đã kiểm soát được mọi thứ.

Phần V - Nguồn năng lượng trong tay bạn
Ý nghĩa, định hướng, kết nối và thực hiện – tất cả giờ đã trở thành công cụ trong tay bạn, sẵn sàng để bạn mang ra sử dụng trong suốt hành trình làm lãnh đạo.

Nhưng bạn sẽ chẳng đi đến đâu nếu bạn không còn sức lực để bước tới. Sự nghiệp lãnh đạo đòi hỏi nơi bạn sự nỗ lực lâu bền, dù lĩnh vực bạn chọn là gì đi nữa.

Chúng ta không thể biến cát thành vàng, cũng không thể đào thêm giờ thứ 25 trong ngày. Nhưng chúng tôi có thể giúp bạn điều chỉnh lại thời gian biểu.

Tất cả xuất phát từ quan điểm hiệu quả hơn về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Đa số phụ nữ có xu hướng cho rằng mất cân bằng là nguyên

nhân của mọi vấn đề về năng lượng, bởi trước nay người đời thường nói ở nhà là tái tạo năng lượng, đến sở làm là tiêu hao nó.

Trên thực tế, mọi chuyện không rạch ròi đến vậy. Một công việc phù hợp có thể mang lại cảm giác hào hứng. Và cách phân bổ thời gian bất hợp lý ở nhà có thể khiến bạn suy giảm năng lượng.

Cân bằng là chuyện hoang đường. Không ai cân bằng cả. Vấn đề là giữ thăng bằng khi bạn bị chao đảo quá mức.

Các nữ lãnh đạo mà chúng tôi tiếp xúc không hy sinh giờ ngủ, cũng không từ bỏ cuộc sống gia đình để dành trọn thời gian cho công việc, và họ còn đi nghỉ mát nữa.

Hãy quên đi ý nghĩ rằng bạn chỉ ổn định khi kiểm soát được mọi thứ. Thay lối tư duy đó bằng việc quản lý dòng chảy năng lượng thật sự của mình – trong phạm vi những gì thật sự quan trọng đối với bạn.

Nghiên cứu của Edy Greenblatt chỉ ra bốn loại năng lực mà bạn có thể sử dụng:

Thể chất: Khả năng chịu đựng và nguồn động lực cơ bản của bạn. Bạn có luyện tập thể thao không? Chế độ ăn uống của bạn có lành mạnh và điều độ không? Bạn có ý thức chăm sóc bản thân mình không? Nhiều phụ nữ cảm thấy tội lỗi khi thỏa mãn các nhu cầu của chính mình – và đó là lối suy nghĩ sai lầm.

Nhận thức: Các hoạt động trí óc của bạn. Bạn có dễ tập trung không? Hoạt động nào khiến bạn thích nhất?

Tâm lý: Tâm trạng của bạn. Điều gì khiến bạn lo lắng, sợ hãi hoặc căng thẳng, và điều gì khiến bạn nhảy cẫng lên vui sướng?

Xã hội: Mối quan hệ của bạn với những người khác, các giá trị cốt lõi của bạn. Các hoạt động đội nhóm cho bạn thêm năng lượng hay vắt kiệt sức của bạn? Bạn có sống vì ước mơ của mình?

Các nghiên cứu cho thấy nếu ngủ không đủ giấc, bạn có thể tăng khả năng tập trung bằng cách đi bộ một quãng ngắn hoặc tập thể thao.

Chuẩn bị cho bài thuyết trình có thể khiến bạn thấy mệt mỏi về mặt cảm xúc, nhưng bạn sẽ cảm thấy một nguồn năng lượng dâng trào khi kết nối với khán thính giả.

Giấc ngủ ngon buổi tối là món ăn bồi bổ trí não và cơ thể tốt nhất cho tất cả mọi người. Ngủ bao nhiêu là đủ? Lời khuyên tốt nhất là hãy lắng nghe nhu cầu của bản thân.

Nhịp sinh học là những chu trình của cảm giác sảng khoái và mệt nhọc. Theo đó phần lớn mọi người có thể hoạt động liên tục trong khoảng 90 phút, rồi một chu trình kết thúc, vài phút nghỉ giải lao ngắn sẽ giúp bạn tỉnh táo. Đây là lý do tại sao nghỉ ngơi lại tốt cho cơ thể bạn, và ngồi lâu một chỗ vắt kiệt sức bạn.

Bạn có thể thêm năng lượng cho một ngày bằng những phương pháp không đòi hỏi quá nhiều thời gian:

Học yoga và thêm một hoặc hai bài tập đơn giản vào danh sách những việc cần làm trong ngày.

Đi bộ xuống sảnh tại nơi bạn làm việc hoặc bước ra ngoài đi dạo vài lần trong ngày

Nghe loại nhạc mình yêu thích.

Mang hoa tươi vào phòng làm việc.

Làm điều tốt cho người khác.

Hoặc bạn hãy tạo ra một danh sách các việc nên làm cho riêng mình.

Tối giản những việc khiến bạn kiệt sức

Phương pháp quan trọng nhất để duy trì nguồn năng lượng mà các nữ lãnh đạo chia sẻ là lập danh sách những điều bạn ưu tiên và làm đúng những gì bạn đã định.

Dĩ nhiên sẽ có những lúc bạn phải có ngoại lệ, phá vỡ quy định để xử lý những tình huống khẩn cấp và những trường hợp bất ngờ. Từ khóa ở đây là lựa chọn và ngoại lệ. Nếu bạn đảm bảo những trường hợp ngoại lệ này đúng là ngoại lệ và vẫn bám sát kế hoạch sau đó, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mình tiết kiệm được biết bao nhiêu năng lượng.

Một trong những nguy cơ đe dọa kế hoạch bảo toàn năng lượng là dạng công việc 24/7, tiếp tay cho nó là chiếc điện thoại di động.

Trái hẳn với ý định của bạn là chu toàn mọi thứ, các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng làm nhiều việc một lúc hại nhiều hơn lợi. Khi bạn bỏ dở việc đang làm để trả lời email hoặc điện thoại, bạn phải chịu chi phí “đánh đổi” – các nhà khoa học cho biết mất 20 phút bạn mới quay lại được mức độ tập trung ban đầu.

Để hồi phục nhanh chóng

Hồi phục sau một việc không ngờ xảy đến là một trong những thử thách lớn nhất trong việc điều phối nguồn năng lượng.

Sức khỏe thể chất là nền tảng của sự kiên cường.

Các yếu tố giúp bạn hồi phục:

Ngủ đủ giấc và biết quan tâm đến sức khỏe của mình.

Mạng lưới các mối quan hệ vững mạnh nhờ có gia đình, bạn bè tin tưởng.

Đưa ra những nhận xét đúng đắn về những gì đang thật sự diễn ra.

Một kế hoạch hành động nhằm lấy lại những gì đã từng khiến bạn hào hứng thực hiện.

Sự hiện diện của những người có sức ảnh hưởng với bạn.

Hãy sẵn sàng đón nhận những trở ngại sắp đến bằng cách chuẩn bị sẵn những “trợ tá đắc lực” trên.

Bạn còn phải biết tự hồi phục sức lực trong quá trình thực hiện những công việc hằng ngày.

Vài gợi ý về cách rèn luyện:

Nuôi dưỡng và mở rộng mạng lưới hỗ trợ từ bạn bè và người thân trong gia đình.

Thường xuyên luyện tập thể thao.

Đảm bảo ngủ đủ giấc.

Đảm bảo dành thời gian trong tuần cho việc sáng tạo.

Đi nghỉ mát.

Thử hát hò một chút.

Tham gia hội nhóm.

Sống vui vẻ mỗi ngày.

Hành trình lảnh đạo là một cuộc chạy đua đường trường. Hãy tận hưởng cuộc hành trình, bao gồm các thế mạnh và sự bền chí của bản thân.

Trải nghiệm cảm giác hưng phấn

Cảm hứng không chỉ là cảm giác hào hứng về mặt trí óc, cảm xúc hay tinh thần, nó còn là thứ thuốc bồi bổ sức khỏe.

Bạn tìm nguồn cảm hứng của mình ở đâu? Hãy bắt đầu bằng việc nghỉ xem điều gì trong công việc bạn cảm thấy hài lòng nhất. Nếu bạn thấy công việc đang làm không phù hợp với mình, vậy công việc phù hợp là gì? Hãy nhớ lại trải nghiệm hào hứng nhất mà bạn từng có, rồi phân tích xem vì sao nó lại như thế. Có cách nào tạo điều kiện cho trải nghiệm tương tự xảy ra không?

Khi đã tràn trề cảm hứng, công việc mới vui làm sao!

30 giây ma thuật trong diễn thuyết

Dù bạn làm việc gì đi nữa, bạn cũng đều gặp phải những tình huống buộc phải ứng khẩu, và thành công trong cuộc sống có thể được quyết định bởi kỹ năng đối đáp, ứng khẩu của bạn. Với 30 giây ma thuật trong diễn thuyết, tác giả Andrri Sedniev sẽ đem đến cho người đọc những bí quyết để trở thành một người ứng khẩu giỏi.

Nguyên tác: Magic of impromptu speaking: Create a speech that will be remmembered for yars in under 30 seconds

Người dịch: Hoàng Duy

Bản quyền tiếng Việt: Thái Hà Books

VỀ TÁC GIẢ

Andrii Sedniev, nhà quản trị kinh doanh, nhà sáng lập và giảng viên của hệ thống Ma thuật của phép ứng khẩu, hệ thống đã giúp hàng trăm diễn giả trên toàn thế giới giải phóng tiềm năng của bản thân trong việc diễn thuyết trước công chúng.

Ở tuổi 19, Andrii được cấp bằng chứng nhận CCIE (Certified Cisco Internetwork Exprert). Đây là bằng chứng nhận được trọng vọng nhất trong thế giới công nghệ thông tin và ông trở thành người trẻ nhất châu Âu có được tấm bằng này.

Ở tuổi 23 tuổi, Andrii theo học chương trình quản trị kinh doanh tại một trong top 10 trường quản trị kinh doanh ở Hoa Kỳ. Ông là sinh viên trẻ nhất theo học chương trình này.

25 tuổi, ông vào làm việc tại trụ sở chính của hệ thống Cisco ở vị trí giám đốc sản phẩm, người chịu trách nhiệm trong việc điều hành một bộ định tuyến mang lại 1 tỷ đô la lợi tức hằng năm.

Andrii đã tạo nên hệ thống Ma thuật của phép ứng khẩu, nó cho phép bạn đạt được những điều mà đa số các diễn giả không thể đạt được sau 10 năm, chỉ trong 2 tháng.
Tại sao phải học cách ứng khẩu

Bạn thấy sao khi được yêu cầu phát biểu không chuẩn bị trước lần đầu tiên trong đời? Tôi nhớ vào sinh nhật của bà tôi 20 năm trước, mẹ tôi nói: “Andrii, chuẩn bị đến lượt con chúc mừng bà đấy”. Tôi đã nghĩ: “Trời ơi! Mình phải phát biểu sau 2 phút nữa mà mình lại chẳng biết nói gì. Mọi người sẽ chứng kiến cảnh mình bị bẽ mặt và mình sẽ cảm thấy vô cùng khốn khổ”.

Dù bạn làm việc gì đi nữa, bạn cũng đều gặp phải những tình huống buộc bạn phải ứng khẩu, và thành công trong cuộc sống có thể được quyết định bởi kỹ năng đối đáp, ứng khẩu của bạn.

Một câu trả lời trong buổi phỏng vấn xin việc có thể quyết định việc bạn có nhận được công việc bạn hằng mơ ước hay không. Một câu trả lời trong các cuộc phản biện trên truyền hình có thể quyết định việc bạn có trở thành tổng thống hay không…

Trung bình, những người ứng khẩu tốt thăng tiến nhanh hơn, thú vị hơn mọi người xung quanh và sáng tạo hơn trong cuộc sống thường nhật.

Có một tin tốt cho bạn, bạn có thể trở thành diễn giả ứng khẩu xuất sắc trong một thời gian ngắn, nếu bạn đi theo đúng quy trình.
Thế nào là ma thuật của phép ứng khẩu

Ma thuật của phép ứng khẩu sẽ giúp bạn xây dựng các bài phát biểu hiệu quả. Các kỹ thuật bạn học đã được kiểm chứng dựa trên hàng trăm diễn giả chuyên nghiệp và đã thành công. Bạn sẽ nhận được các bước chính xác và cần thiết để tạo nên một bài phát biểu xuất sắc.

Khi tôi khoảng 12 tuổi, tôi có một nỗi sợ hãi rất lớn. Tôi sợ bị những tên côn đồ trên phố đánh. Bố mẹ đã cho tôi vào trường dạy karate để tôi khắc phục nỗi sợ hãi này.

Vào mỗi buổi luyện tập, tôi phải đấu với những bạn học nhiều tuổi hơn, to lớn hơn càng khiến tôi cảm thấy đau đớn, khó chịu. Một hôm, huấn luyện viên của chúng tôi nói: “Các em, đừng sợ cơn đau do những cú đấm gây nên. Hãy chiến đấu với một thái độ như lúc các em tham gia một trò chơi. Lúc này các em đấm trượt, lúc khác các em đánh trúng đối thủ của mình. Vui lắm! Nó thú vị, hào hứng và đầy thách thức!”.

Điều thầy nói không chỉ thay đổi thái độ của tôi đối với karate mà còn với cả phép ứng khẩu.

Khi tôi nghĩ về trận đấu như nghĩ về một trò chơi, tôi tận hưởng sự thử thách thay vì nghĩ đến cơn đau. Bố mẹ tôi thấy thật khó tin, nhưng sau 2 tháng, tôi thậm chí còn xung phong tham dự giải vô địch karate toàn thành phố.

Đấu hết sức với võ sĩ karate giỏi nhất thành phố có đau không? Tất nhiên là có! Tôi có bị những vết bầm tím trên người sau trận đấu không? Thực ra, gần như chỗ nào trên người tôi cũng có. Có vui không? Tôi thấy vô cùng tuyệt vời và trận đấu này là một trong những ký ức thời thơ ấu quý giá nhất của tôi.

Một ngày, khi còn là sinh viên đại học, tôi cùng bạn bè vào một quán bar, sau khi gọi đồ uống và bắt đầu trò chuyện, tôi nói câu gì đó buồn cười khiến tất cả mọi người cùng cười ồ lên. Tôi lại nói thêm một câu đùa nữa và tất cả mọi người lại cười tiếp. Hôm đó, kể cả những danh hài tài giỏi nhất cũng phải ghen tị với khả năng pha trò ngay tức thì của tôi, và cứ thế mọi người cười nghiêng ngả gần 2 tiếng.

Đây chính là trạng thái hiệu suất cao. Bạn cảm thấy mình hoạt động hiệu quả hơn hẳn bình thường, ý tưởng tràn đầy, công việc được hoàn thiện, bạn nói chuyện thật hài hước và những ứng khẩu của bạn thật tuyệt vời. Làm thế nào để bạn có thể ở trạng thái này trong khi thực hiện bài nói ứng khẩu của mình?

Nghiên cứu cho thấy khi ở trạng thái hiệu suất cao, người ta thấy thư giãn, hứng khởi, hoạt bát, cởi mở, tự tin. Khi 5 trạng thái này được hợp lại, các tác động của chúng lên hiệu suất được nhân lên nhiều lần. Cách đơn giản nhất để đạt được trạng thái này là sử dụng kỹ năng điều chỉnh do các nhà khoa học mô phỏng và sao chép hành vi của những người thành đạt.

Thư giãn: Thả lỏng hoàn toàn mọi cơ bắp, tập trung vào nhịp thở của bạn. Chú ý rằng mỗi lần bạn thở ra và hít vào, cơ thể bạn dần dần được thư giãn cho đến khi bạn được thư giãn hoàn toàn.

Hứng khởi: Hãy nhớ đến một lần trong đời bạn cảm thấy thực sự hứng khởi và tái hiện tình huống đó trong tâm trí.

Hoạt bát: Trở nên tràn trề năng lượng. Hãy nhớ là dù thế nào bạn cũng cần chuẩn bị đầy đủ năng lượng cho mình trong khi cảm thấy hoàn toàn thư giãn. Nó là một cảm giác tuyệt vời nhờ trạng thái bình tĩnh bên ngoài và sẵn sàng bên trong.

Cởi mở: Hãy nhớ lại một lần nào đó bạn cảm thấy sẵn sàng chấp nhận bất cứ điều gì thế giới ban cho bạn. Bạn không biết điều gì xảy ra trong khoảnh khắc tiếp theo nhưng điều đó không quan trọng bởi bạn đã sẵn sàng chấp nhận bất cứ điều gì.

Tự tin: Có thể bạn đã nói hoặc làm gì đó chắc chắn 100%. Hãy tái hiện lại tình huống đó và cảm nhận những gì bạn đã cảm thấy tại thời điểm đó.

Thực hiện các bước này nhiều lần bạn sẽ đạt được trạng thái hiệu suất cao rất nhanh.

Đã có rất nhiều nghiên cứu được thực hiện nhằm so sánh khả năng hoạt động của bán cầu não phải (thuộc về tiềm thức) và bán cầu não trái (thuộc về ý thức). Kết quả cho thấy, bán cầu não phải phụ trách việc sáng tạo hoạt động nhanh gấp 2 triệu lần bán cầu não trái phụ trách việc phân tích ...

Khi một diễn giả thiếu kinh nghiệm được hỏi một câu, anh ta thường tạo ra một đoạn độc thoại nội tâm: “Ôi, mình không biết phải nói gì cả… Thời gian thì trôi nhanh quá mà mình thì chưa có ý tưởng gì hết…”. Đoạn độc thoại nội tâm ấy sẽ cản trở bán cầu não sáng tạo siêu nhanh và thay vào đó khởi động bán cầu não phân tích. Như vậy, việc tư duy nhanh và đưa ra một câu trả lời hay là bất khả thi.

Vậy làm thế nào để ngăn những suy nghĩ tiêu cực khỏi tâm trí và cản trở bên não siêu nhanh ?

Để đạt được điều này, đơn giản, bạn chỉ cần chấp nhận hai đức tin của những diễn giả ứng khẩu tầm cỡ thế giới: “Tôi chắc chắn sẽ trả lời mọi câu hỏi” và “Không phải lúc nào tôi cũng có câu trả lời xuất sắc”.

Yếu tố quan trọng hàng đầu của bất kỳ diễn giả nào đó là một trạng thái tâm lý “làm được”. Để khiến việc này hiệu quả, bạn cần ngăn chặn tất cả mọi ý nghĩ tiêu cực. Hãy quên những ý nghĩ như “mình chưa được chuẩn bị”, “mình thấy sợ”, bởi dù có biết phải nói gì hay không, cuối cùng bạn vẫn sẽ cất tiếng.

Đức tin của những diễn giả ứng khẩu vĩ đại nhất là: “Cho dù tôi có ý tưởng hay hay không tôi vẫn sẽ trả lời. Kinh nghiệm ứng khẩu của tôi và những kỹ thuật tôi đã học được trước đây sẽ giúp tôi tìm ra câu trả lời hay nhất cho mỗi câu hỏi”.

Hãy nhớ rằng, ứng khẩu chỉ là một trò chơi. Cho dù bạn đưa ra câu trả lời nào đi nữa thì đó vẫn là câu trả lời tốt nhất bạn có thể đưa ra trong tình huống và khoảnh khắc cụ thể đó.
Quy tắc ý nghĩ đầu tiên
Quy tắc này cho biết “Khi nghe một câu hỏi, hãy bắt đầu trả lời dựa vào những ý tưởng đầu tiên xuất hiện trong đầu bạn”. Nếu bạn chờ lâu hơn, bạn sẽ kích hoạt độc thoại nội tâm của mình, kiểu như: “Mình không thể nào nghĩ ra một câu trả lời tốt nhất. Ý tưởng này không hoàn hảo. Ôi thời gian trôi qua nhanh quá mà mình vẫn không biết phải nói gì…”.

Bằng cách trả lời dựa trên những ý nghĩ đầu tiên, bạn sẽ chặn được dòng tư duy ý thức và kích hoạt cỗ máy tiềm thức sản xuất ý tưởng siêu nhanh.

Trước khi bắt đầu nói, bạn không nhất thiết phải hình thành toàn bộ câu trả lời. Điều duy nhất bạn cần là một điểm khởi đầu. Hãy trả lời bằng ý nghĩ đầu tiên và nếu bạn có một ý tưởng hay sau đó, việc chuyển hướng theo mạch trả lời là luôn luôn khả thi.

30 giây đầu

Hãy luôn dành ra 30 giây đầu để suy nghĩ về câu trả lời. Thật khó để đưa ra một câu trả lời tốt chỉ trong 30 giây, ngay cả đối với những diễn giả tầm cỡ thế giới. Điều duy nhất bạn cần là một điểm khởi đầu, một ý nghĩ đầu tiên. Bạn sẽ còn nhiều thời gian để nghĩ tiếp về phần còn lại của câu trả lời.

Tốc độ suy nghĩ của bạn nhanh hơn rất nhiều so với tốc độ bạn nói. Khi bạn nói về một ý tưởng, bộ não của bạn sẽ sáng tạo những ý nghĩ mới cho phép bạn phát triển ý tưởng mà bạn đang trình bày hoặc chuyển sang một ý tưởng mới.

Nếu bạn cảm thấy cần thêm thời gian suy nghĩ, chỉ cần nói chậm hơn hoặc tạm dừng.

Không ai có thể ép bạn trả lời một câu hỏi cụ thể nào cả. Chỉ bạn mới có quyền quyết định xem nên trả lời thế nào hoặc thậm chí là có trả lời câu hỏi đó hay không. Sẽ có vô vàn các khả năng có thể xảy ra: bạn có thể trả lời trực tiếp một câu hỏi, trả lời một phần câu hỏi đó, nói những điều không liên quan tới câu hỏi, nói “miễn bình luận” hoặc quyết định sẽ trả lời sau.

Câu trả lời của bạn không nhất thiết phải thông minh, trung thực, thực tế hay liên quan đến câu hỏi. Quy tắc duy nhất đó là bạn cần quyết định trong ý thức xem bạn sẽ trả lời câu hỏi nào.

Đa phần các câu hỏi thường không rõ ràng. Hãy nhớ rằng có rất nhiều hướng đi khác cho câu trả lời của bạn. Hãy trả lời câu hỏi theo cách bạn hiểu. Chẳng hạn như câu hỏi: “Nếu bạn được bầu chọn người xuất chúng nhất thế kỷ XX, bạn sẽ bầu cho ai và tại sao?”.

Bạn có thể xử lý một câu hỏi như vậy bằng cách xác định cách bạn hiểu câu hỏi đó và sau đó trả lời theo kiểu của bạn. Ví dụ: “Đối với tôi, người xuất chúng nhất thế kỷ XX là người có ảnh hưởng lớn nhất tới cuộc sống của tôi và nếu không có người đó, cuộc đời tôi đã không được thế này. Người đó là bà tôi…”.

Hoặc bạn có thể chọn một từ có trong câu hỏi để bắt đầu. Ví dụ với câu hỏi trên, nếu bạn chọn từ “bầu chọn”, câu trả lời có thể là “Khi chúng ta quyết định xem ai là người xuất chúng nhất thế kỷ XX, hoặc ai là ứng cử viên sáng giá nhất để trở thành tổng thống, chúng ta bỏ phiếu bầu. Tuy nhiên, liệu bầu chọn công khai có phải là cách tốt nhất để tuyển lựa hay không?”. Sau đó bạn có thể nói về bầu chọn và những cách khác để tuyển lựa.

Khi ứng khẩu, bạn nói về ý tưởng đầu tiên của mình, sau đó bạn chuyển sang ý tưởng thứ hai và nói tiếp về nó, tiếp đó bạn lại chuyển sang ý tưởng thứ ba và cứ thế tiếp tục. Nếu bạn làm chủ được khả năng chuyển tiếp, bạn không những có thể nói trôi chảy từ ý này sang ý khác, mà còn có thể nói về bất kỳ chủ đề nào đến hàng tiếng đồng hồ mà không cần chuẩn bị.

Chúng tôi muốn bạn luyện tập khả năng chuyển tiếp với các bài sau: Kim tự tháp ngôn ngữ; Điểm tương đồng giữa con lừa và chiếc bàn; và Liên kết sáng tạo.

Hãy chọn bất kỳ đồ vật nào bạn thấy, ví dụ một chiếc tách. Đưa lên hạng cao hơn hoặc chia ra thành những hạng nhỏ. Hãy chia chiếc tách ra thành một loạt các phân nhóm khác nhau. Chẳng hạn như một tách cà phê, một tách trà, một cái tách nhôm hoặc một tách sứ.

Hãy tưởng tượng rằng chủ đề bài ứng khẩu của bạn là một chiếc tách, bạn có thể nói: “Có tách được làm từ thủy tinh, có tách làm từ sứ hoặc nhôm. Đối với tôi, loại đặc biệt nhất là loại làm từ nhôm, bởi chúng gợi cho tôi nhớ lại chuyến đi tới Trung Quốc, quốc gia đi đầu trong ngành sản xuất đồ nhôm”. Như vậy, chúng ta chuyển tiếp nhờ vào việc giảm hạng từ một chiếc tách cho tới chuyến đi đến Trung Quốc.

Hãy chọn một sinh vật có tri giác và một vật vô tri (con lừa và chiếc bàn), giải thích xem sinh vật sống này tương đồng với vật vô tri kia như thế nào. Ví dụ, cả con lừa và chiếc bàn đều có 4 chân, bạn có thể ngồi lên con lừa và cũng có thể ngồi lên bàn. Di chuyển một con lừa khó bảo cũng khó khăn như di chuyển một chiếc bàn vậy. Cả con lừa lẫn chiếc bàn đều không thể nói tiếng Anh. Một nông dân có thể sở hữu cả con lừa và chiếc bàn.

Và hãy xem tiền-giám đốc ngân hàng; cà phê-mẹ; hoặc kỳ nghỉ-biển… liên kết như thế nào. Đừng mất quá nhiều thời gian suy nghĩ. Liên kết đầu tiên xuất hiện trong trí óc bạn chính là liên kết tốt nhất. “Khi nghĩ về cà phê, tôi nhớ đến mẹ tôi, bởi cà phê mẹ tôi pha là loại cà phê ngon nhất tôi từng uống”. Với một sự chuyển tiếp như vậy, bạn có thể dễ dàng chuyển từ chủ đề cà phê sang mẹ của bạn hoặc các bà mẹ nói chung.

Luyện tập thường xuyên các bài tập như vậy sẽ giúp bạn nâng cao khả năng ứng khẩu của mình và tạo ra những đoạn chuyển tiếp trơn tru một cách độc lập. Bạn có thể nói trôi chảy từ ý này sang ý khác về bất kỳ chủ đề nào đến hàng tiếng đồng hồ mà không cần chuẩn bị.

3 sườn bài ma thuật ứng khẩu

Nhờ vào việc phân tích hàng ngàn diễn giả ứng khẩu, tôi đã khám phá ra rằng, tất cả những bài phát biểu ứng khẩu hay nhất đều được bắt đầu bằng 3 cách tiếp cận.

Kể một câu chuyện. Bạn vẫn nhớ câu chuyện Cô bé quàng khăn đỏ bạn được nghe kể hồi nhỏ chứ? Bạn có nhớ bất kỳ bài thuyết trình nào bạn được nghe vài năm trước không?

Các câu chuyện dễ nhớ đối với bộ não con người bởi chúng khơi dậy cảm xúc và kích hoạt thị giác, thính giác và tâm tư tình cảm.

Ba năm trước, một phụ nữ đã kể cho tôi nghe một câu chuyện qua điện thoại tại một hội thảo trực tuyến. Câu chuyện kể về khoảng thời gian cô làm y tá tại một bệnh viện, trong lúc thành phố của cô bị oanh tạc trong chiến tranh. Không hề có bất kỳ điểm mâu thuẫn hay một kết luận rõ ràng, nhưng dù nhiều năm trôi qua, tôi vẫn có thể kể lại tường tận câu chuyện này.

Đây chính là quyền năng của những câu chuyện. Nếu bạn nghi nhớ chỉ một điều duy nhất trong cuốn sách này, điều tôi muốn bạn nhớ sẽ là: “Hãy kể một câu chuyện và liên kết nó với luận điểm”.

Chuyển tiếp sang một câu chuyện xảy ra trong đời bạn. Đôi khi bạn có thể trả lời trực tiếp một câu hỏi bằng cách kể một trong những câu chuyện xảy ra trong đời bạn. Ví dụ: “Hãy kể cho tôi nghe về ngày đầu tiên bạn tới trường”. Bạn có thể dễ dàng trả lời bằng cách kể một câu chuyện về ngày đầu tiên của bạn ở trường.

Nếu bạn nhớ một số câu chuyện nhất định, bạn có thể chuyển tiếp từ bất kỳ câu hỏi nào sang chúng bằng những cụm như: “Việc này nhắc tôi nhớ đến” hay “Điều quan trọng hôm hay”.

Kiến tạo một câu chuyện hư cấu khi đang nói. Hãy tạo ra một câu chuyện tưởng tượng để hỗ trợ luận điểm của bạn. Bạn có thể nói: “Thử tưởng tượng” hoặc ‘Giả sử…” và thả mình theo sự tưởng tượng.

Chẳng hạn, bài phát biểu của bạn có thể bắt đầu bằng: “Tôi chưa từng đi câu, nhưng tôi hình dung rằng…”. Hãy thử xem, cách tiếp cận này rất hiệu quả và thú vị. Nhiều khán giả rất thích cách tiếp cận này.

Các câu chuyện truyền cảm hứng bởi chúng tạo nên những khung hình trong trí tưởng tượng của khán giả. Hãy dùng các chi tiết để khiến các khung hình ấy trở nên chân thực trong trí óc khán giả.

Hãy hình dung một diễn giả nói rằng: “Tôi đã thua trận đấu đầu tiên trong một cuộc thi karate, nhưng tôi rất quý trải nghiệm ấy”. Bạn có thấy câu này thú vị không? Bạn có thấy nó dễ nhớ không? Nó có giúp bạn hình dung được câu chuyện không?

Tôi sẽ nhắc lại một phân đoạn trong câu chuyện: “Trận đấu kéo dài một phút rưỡi. Tôi đấm, đá và đỡ, nhưng hầu hết tôi chỉ có ăn đấm. Sau 45 giây, tôi thấy kiệt sức hoàn toàn, như thể tôi không nhấc nổi tay lên, những cú đấm của tôi giảm đi nhiều. Khán giả hò reo: “Andrii!Andrii”. Khi bạn nghe thấy tên mình vang lên, hẳn điều đó sẽ tiếp thêm sức lực và sức mạnh cho bạn để chiến thắng, nhưng trường hợp của tôi thì ngược lại hoàn toàn. Tin được không? Đối thủ của tôi cũng tên là Andrii! Cậu ta đã lên đai xanh và có hơn 7 năm kinh nghiệm tập karate. Tôi thua trận ấy. Tôi bị đánh te tua. Nhưng tôi thật sự thấy rất vui!”.

Lần mô tả thứ 2 về cùng một trận đấu cung cấp cho bạn nhiều chi tiết hơn hẳn. Bạn biết được lai lịch đối thủ karate của tôi, khán giả cổ vũ cho ai, trận đấu kéo dài bao lâu và tôi cảm thấy điều gì trong lúc thi đấu. Tất cả các chi tiết này khiến câu chuyện trở nên dễ nhớ. Bạn sẽ quên đi các câu từ nhưng bạn sẽ ghi nhớ những khung hình hiện lên trong trí tưởng tượng của bạn nhờ những câu từ ấy.

Chi tiết là yếu tố quan trọng nhất của bất cứ câu chuyện nào. Hãy kể các câu chuyện và làm giàu chi tiết cho chúng. Nguyên tắc này sẽ giúp bạn trở thành một diễn giả ứng khẩu tài ba.

Cách bạn truyền tải còn quan trọng hơn những điều bạn nói.

Kỹ thuật nào là kỹ thuật truyền tải hiệu quả nhất trong ứng khẩu? Dĩ nhiên là sự thành thật rồi! Khán giả có thể nhìn thấy nhiều điều hơn bạn tưởng, dựa vào những dấu hiệu cử chỉ của bạn. Một khi khán giả cảm thấy bạn không thành thật, họ sẽ không tin bạn nữa và đối với họ, bài nói của bạn xem như kết thúc.

Cách nào để thành thật trên sân khấu?

Bạn không thể thành thật nếu bạn không coi khán giả của mình như những người bạn thân, không cảm thấy vui vẻ khi ứng khẩu và không có ý định truyền tải những điều giá trị.

Nếu bạn tâm huyết với chủ đề của mình, năng lượng của bạn sẽ truyền sang người khác. Ngược lại, nếu khán giả nhận thấy bạn thờ ơ, họ sẽ trở nên chán chường và lãnh đạm, y như bạn vậy.

Tràn đầy năng lượng là một trong những yếu tố cốt lõi của một bài phát biểu ứng khẩu thành công. Dù bạn đang nói về bất cứ điều gì, hãy hào hứng với điều đó và hãy nói bằng sinh lực và nhiệt huyết. Khi năng lượng của sự hào hứng lan khắp căn phòng, đó là lúc ma thuật hiệu nghiệm và bạn chính là pháp sư.

Tìm nguyên liệu cho bài ứng khẩu ở đâu?

Bài ứng khẩu của bạn không chỉ dựa trên kỹ năng ứng khẩu mà còn dựa trên những trải nghiệm bạn có. Các câu chuyện bạn kể, dẫn chứng bạn cung cấp và luận điểm bạn đưa ra đều có được từ cuộc đời bạn đã sống, và cuộc đời bạn càng phong phú thì các bài ứng khẩu của bạn càng thú vị và có giá trị.

Hãy nhớ rằng, người ta đến để nghe bạn nói chủ yếu là vì trải nghiệm cuộc sống mà duy nhất bạn có, chứ không phải do bạn có những cử chỉ đẹp mắt hay có chất giọng đa dạng. Việc gia tăng đáng kể số lượng những câu chuyện có tiềm năng và những trải nghiệm trong cuộc sống của bạn nhằm sử dụng chúng trong khi ứng khẩu sau này tương đối dễ dàng nếu bạn phát triển những thói quen đúng đắn.

Khi bạn thay đổi khuôn mẫu trong cách sống của bạn và làm gì đó bạn chưa từng làm, những trải nghiệm mới sẽ tạo nên các câu chuyện thú vị. Sau đây là những thói quen của những diễn giả ứng khẩu tầm cỡ thế giới.

Trước tiên, hãy đi du lịch. Hãy đi đến các quốc gia khác, các vùng hoặc các thành phố khác. Có thể vài kỷ niệm đẹp nhất trong đời bạn có được là nhờ du lịch. Khi bạn thay đổi môi trường, bạn sẽ có những chuyến phiêu lưu tuyệt vời nhất trong đời mình.

Hãy đến một nhà hàng kỳ lạ mà bạn chưa từng đến. Nếu bạn không phải là fan bóng đá, hãy đi xem một trận bóng đá. Nếu bạn chưa bao giờ dự một bữa tiệc khiêu vũ salsa, hãy thử tham gia một buổi. Nếu bạn chưa từng có hứng thú với nghệ thuật, hãy đến một phòng triển lãm tranh…

Hãy thử qua các trải nghiệm và các hoạt động mới ít nhất một lần trong đời. Nếu bạn chưa từng chơi golf, lái xe máy hay nhảy điệu tango, hãy thử một lần. Bạn không nhất thiết phải trở thành chuyên gia trong tất cả những lĩnh vực này, tuy vậy thử qua tất cả những điều này ít nhất một lần sẽ cung cấp những thông tin tuyệt vời cho những bài ứng khẩu của bạn trong tương lai. Bên cạnh đó, góc nhìn của bạn với tư cách là người thử làm việc đó lần đầu chắc chắn sẽ rất mới mẻ, thú vị và đôi khi hài hước.

Trong xã hội hiện đại, chúng ta có xu hướng bó hẹp phạm vi giao tiếp với những người chúng ta đã quen biết từ trước. Tuy nhiên, một người mới gặp có thể mở ra cho bạn cả một thế giới mới. Những mối quen mới có thể mang tới những cơ hội mới tuyệt vời hay những ý tưởng mới mẻ đến với cuộc đời

của bạn, những thứ có khả năng trở thành chất liệu vô giá cho các bài ứng khẩu trong tương lai của bạn.

Khi bạn ngồi trên một chiếc máy bay, hãy cố bắt chuyện với người ngồi bên cạnh bạn. Hãy nói chuyện với mọi người ở quán bar, bảo tàng hay phòng triển lãm tranh. Bạn không bao giờ biết được mối liên hệ mới này sẽ đi đến đâu và cũng không biết mình có thể học được điều gì từ ai đó.

Và điều quan trọng nữa là đọc sách. Sách chính là cách nhanh nhất để mọi người có thể học tập ở bất kỳ lĩnh vực nào. Tôi nghĩ, trong xã hội, sách bị đánh giá rất thấp ở mặt giá trị chúng có thể mang đến cho người đọc. Bạn có thể đọc hết một kinh nghiệm được tác giả đúc kết trong hàng thập kỷ chỉ trong có vài giờ. Ý tưởng cốt lõi ở đây là đọc những cuốn sách về những lĩnh vực mà bạn không biết gì về chúng.

Điều quan trọng nhất đối với ứng khẩu không phải là chiều sâu kiến thức của bạn, mà là sự linh hoạt đối với nó.

Phát triển thói quen làm những điều bạn chưa từng làm trước đây sẽ mang lại cho bạn một số lượng tuyệt vời những ý tưởng và trải nghiệm thú vị, bạn sẽ không bao giờ phải vật lộn với việc tìm ra những điều thú vị để nói khi ứng khẩu. Bạn cần phải sống một cuộc sống thú vị để trở thành một diễn giả ứng khẩu thú vị và một người thú vị để nói chuyện cùng...

7 bước để thu hút tiền

GIỚI THIỆU

- *"Tiền là tư duy của bạn. Thay đổi tư duy và bạn có thể thu hút tiền ngay lập tức"* – Joe Vitale.
- Trong suốt 100 năm qua, con người đã chứng minh rằng, việc thu hút tiền không liên quan đến việc có một nền giáo dục đúng đắn hay biết những con người đúng đắn. Thu hút tiền liên quan trực tiếp đến tư duy và niềm tin của bạn về tiền bạc...
- Tuy nhiên nhiều người lại nghĩ điều này có nghĩa là họ chỉ cần ngồi ung dung trên ghế, nhấp những ngụm cà phê, trong khi tiền, một cách kỳ diệu, bay thẳng qua cửa sổ và nhẹ nhàng đáp xuống lòng họ. Đây không phải là cách nó hoạt động. Thu hút tiền đòi hỏi hành động và sự tập trung.
- Khi người ta nghĩ đến việc thu hút tiền, người ta chỉ nghĩ đến số tiền mặt hoặc con số trong tài khoản ngân hàng mà họ có. Tuy nhiên, trong khi cũng bao gồm tiền mặt, tiền còn bao gồm những thứ có giá trị đến từ những nguồn khác. Vì vậy khi nghĩ đến việc thu hút tiền, hãy nghĩ về việc thu hút bất cứ thứ gì có giá trị có thể nâng cao đời sống của bạn.
- Cũng như hạnh phúc, bạn không thể theo đuổi tiền bạc. Nếu bạn làm như thế, bạn sẽ trở thành nô lệ cho tiền bạc. Các duy nhất để bạn có thể có được sự tự do thực sự, đó là để tiền tự bị hút về phía mình. Hãy cho phép nó chảy vào bạn và lưu thông cho những điều tốt đẹp cho bạn và những người khác.
- Những người tuyệt vọng tìm kiếm tiền bạc, chạy vòng quanh trong một trạng thái điên loạn, không hiểu được rằng thứ tư duy đó sẽ đóng lại cánh của để sự giàu có tự động chảy đến với họ. Nỗi sợ, lo lắng, sự tuyệt vọng chỉ thu hút nhiều hơn nỗi sợ, lo lắng và sự tuyệt vọng mà thôi.

BƯỚC 1: THAY ĐỔI CÁCH BẠN NGHĨ

- Người ta thường nghĩ rằng họ sẽ có một tư duy giàu có một khi họ đã làm ra được nhiều tiền. Tuy nhiên, điều ngược lại mới đúng: Bạn phải có một tư duy giàu có *trước khi* bạn đạt được nó; vì nếu không, bạn sẽ thấy bạn thường xuyên tiến đến rất gần với giấc mơ, nhưng rồi không bao giờ đạt được nó. Điều này thường xuyên xảy ra trong thể thao: Một đội có vẻ như đã có chiến thắng trong tầm tay bỗng dưng phạm từ sai lầm này đến sai lầm khác và rồi thất bại chung cuộc.

Có 3 niềm tin cốt lõi bạn cần có nếu như bạn muốn thu hút tiền về phía mình:

1. **Tôi yêu bản thân mình**

Việc bạn cảm giác về bản thân như thế nào sẽ quyết định bao nhiêu tiền hoặc những điều tốt đẹp khác chảy đến với bạn. Bạn cần phải yêu thương bản thân

mình, nhận thức những phẩm chất tốt đẹp và khắc phục những điều còn hạn chế.

2. **Tôi xứng đáng để thành công**

- Nếu bạn có một mục tiêu quan trọng, như một công việc mới, được tăng lương, đạt được nhiều doanh số hơn, mà bạn vẫn chưa đạt được, nguyên nhân có thể là do bạn tin rằng bạn không xứng đáng với điều đó.
- Bạn hãy xem thử, liệu có một cái áo nào rất đẹp mà bạn chỉ dành cho những dịp "đặc biệt"? Hay có một bữa ăn nào đắt tiền mà bạn chỉ tiêu tiền vào những kỳ nghỉ? Động lực phía sau những hành động này có thể là do bạn nghĩ rằng những thứ vật dụng đó giá trị hơn bản thân bạn để bạn có thể tận hưởng mỗi ngày.

3. **Tiền là một công cụ tốt**

- Niềm tin tệ hại nhất và sai lầm nhất là: Tiền bạc là nguồn gốc của mọi điều xấu xa. Goerge Bernard Shaw đã nói "Việc thiếu tiền bạc mới là nguồn gốc của những điều xấu xa".
- Niềm tin này xuất phát từ một câu nói trong Kinh thánh "Yêu tiền là nguồn gốc của những điều xấu xa". (Timothy 6:10). "Yêu tiền" ở đây ám chỉ những người theo đuổi tiền bạc bằng mọi giá trong đời họ. Và thành ngữ này, qua thời gian, đã bị méo mó và làm cho sai ý.
- Những người giàu có nhất trên thế giới không hề yêu tiền. Họ yêu *sự tự do* mà tiền có thể đem lại.

Làm sao tôi có thể thay đổi niềm tin của mình?

Để thay đổi niềm tin của mình, trước hết bạn hãy kết nối với những niềm tin hạn chế hiện tại của bạn, nhận ra những cảm xúc đi liền với những niềm tin ấy. Sau đó bạn hãy cảm nhận và quyết định rằng những niềm tin ấy không còn hiệu quả nữa và để chúng nhẹ nhàng ra đi. Hãy kiên nhẫn, vì việc này sẽ cần mất một khoảng thời gian.

BƯỚC 2: CHO ĐI MÀ KHÔNG KỲ VỌNG NHẬN LẠI

- Những người giàu biết rằng, nếu họ đuổi theo tiền bạc, chúng sẽ luôn trốn tránh họ. Họ cũng biết rằng họ cần là một "chất dẫn tiền", để tiền chảy qua mình, chứ không phải một cái "bồn chứa tiền". Nhiều người nghĩ rằng họ cần là "bồn chứa tiền", khi tiền chảy vào sẽ phải ở yên với họ. Nhưng không, tiền không ở yên với bạn, tiền phải *chảy qua* bạn.
- Hãy tưởng tượng bạn đang điều khiển mọi chiếc đèn giao thông ở một con phố đông đúc. Những chiếc xe chạy qua là những tờ tiền. Nếu bạn cố gắng nhảy ra giữa dòng xe cộ và nắm lấy những tờ tiền, bạn chỉ gây nên một mớ hỗn độn. Tương tự, nếu bạn bật đèn đỏ ở mọi chiếc đèn giao thông, bạn hoàn toàn làm dừng lại dòng chảy của xe cộ.

- Việc cố gắng giữ lấy vài tờ tiền không hiệu quả bằng việc kiểm soát toàn bộ dòng chảy của tiền.
- Người giàu hiểu khái niệm tạo dòng chảy cho tiền hơn là nắm giữ chúng. Họ biết rằng khi tiền được lưu thông, nó là một công cụ mạnh mẽ; trong khi khi tiền chỉ ngồi yên một chỗ, nó chỉ mất đi giá trị. Không dễ để hiểu được khái niệm này, khi mà hằng ngày chúng ta phải thường xuyên nghe lời khuyên sai lầm rằng để giàu có, chúng ta phải tích trữ tiền càng nhiều càng tốt.

Bước vào dòng chảy của tiền

- Bí quyết để tiền tự động chảy vào cuộc sống của bạn và được thu hút đến bạn, đó là CHO NÓ ĐI.
- Những điều mà bạn cho đi sẽ quay lại với bạn gấp nhiều lần. Bạn càng cho đi nhiều, bạn càng nhận lại nhiều hơn – và điều này cho phép bạn cho đi càng nhiều hơn nữa. Bạn có thể cho tiền những người bạn yêu thương, hay những ai truyền cảm hứng cho bạn. Bạn có thể cho tiền các tổ chức tôn giáo hay từ thiện. Không quan trọng là bạn cho ai, quan trọng là bạn cảm thấy tốt với việc cho đi ấy.
- Thật dễ để nói rằng “Tôi sẽ bắt đầu cho tiền khi nào tôi có thật nhiều tiền”. Nhưng tiền không hoạt động theo cách đó. Cũng giống như bạn cần phải có một tư duy giàu có trước khi bạn thực sự giàu có, bạn cần phải có suy nghĩ cho đi trước khi bạn có thật nhiều để cho.

Hãy là con voi, đừng là con muỗi

- Sai lầm lớn nhất mà mọi người hay mắc phải đó là họ chỉ cho đi một cách nhỏ giọt. Thay vào đó, bạn cần cho đi với một phần lớn những gì bạn có, bạn mới có thể bước vào dòng chảy của việc nhận lại.
- Đừng cho đi như thể nó sẽ làm xót lòng bạn. Đừng cho đi theo kiểu càng ít càng tốt. Nếu bạn làm như vậy, những thứ bạn nhận về cũng sẽ nhỏ tương xứng. Đừng kỳ vọng vũ trụ sẽ tặng cho bạn một con voi qua cánh cửa khi bạn chỉ mở cánh cửa ấy rộng bằng một con muỗi.
- Cuối cùng, hãy mong chờ tiền bạc đến với cuộc sống của bạn, nhưng đừng kỳ cọng rằng nó sẽ đến với bạn từ nơi bạn đã cho đi.

BƯỚC 3: CHI TIÊU PHÓNG KHOÁNG

- *“Những người nói rằng tiền không mua được hạnh phúc, đơn giản là vì họ không biết nơi để đi shopping” – Bo Dereck.*
- Rất nhiều người trong xã hội sống với một *tư duy khan hiếm*. Họ thường nói “Tôi không thể mua nó”.
- Tuy nhiên chi tiêu hào phóng là bước thứ ba trong việc thu hút tiền. Hãy nhớ là tiền cần được lưu thông. Hãy nghĩ lại xem, liệu bạn có đang tiêu tiền hằng ngày với một nỗi sợ hãi hay một niềm hân hoan?

- Nếu bạn có tiền để mua một thứ gì đó sẽ giúp nâng cao chất lượng cuộc sống của bạn, thì bạn nên mua nó. Đừng hiểu lầm ý tôi, bạn không phải tiêu xài tất cả số tiền mà bạn có, quan trọng là bạn tận hưởng việc bạn chi tiêu mà không cảm thấy tội lỗi với nó.
- Hãy tự thưởng cho bạn khi bạn đạt được những mục tiêu hay có những bước tiến mới. Các phần thưởng không nhất thiết phải đòi hỏi một số tiền lớn, nhưng chúng nên tạo ra cho bạn thật nhiều cảm xúc tích cực.

BƯỚC 4: TÌM KIẾM SỰ GIÚP ĐỠ

Nếu bạn vẫn tiếp tục sống với suy nghĩ rằng một mình bạn có thể làm mọi thứ, bạn sẽ không đạt được nhiều. Và nếu bạn không hỏi người khác để giúp bạn, bạn đã tước đi cảm giác hạnh phúc và vinh dự của người khác.

Hai mức độ của tìm kiếm sự giúp đỡ: Mức độ thứ nhất

- Mức độ thứ nhất là tìm kiếm sự giúp đỡ của các đấng tâm linh mà bạn tin tưởng. Bạn có thể cầu xin sự giúp đỡ từ Thượng đế, Chúa, Vũ trụ, hay tổ tiên bạn.
- Việc này giúp bạn đạt được hai điều. Thứ nhất, nó mở ra cánh cửa để bạn có thể đón nhận. Bạn đang nói với vũ trụ rằng bạn đã sẵn sàng và mở rộng cửa cho những cơ hội mới, cũng như chấp nhận sự giúp đỡ để có được nó. Thứ hai, việc này giúp bạn giải tỏa được các lo lắng, căng thẳng của mình.
- Sau khi cầu xin, hãy có niềm tin rằng lời cầu nguyện của bạn sẽ được hồi đáp. Và khi bạn nhận được những ý tưởng, niềm cảm hứng bất chợt từ đấng thần linh và thấy những cơ hội xuất hiện, hãy hành động theo nó. Hãy hỏi, và hành động. Nhớ rằng, những năng lực siêu nhiên có thể nhìn thấy bức tranh lớn mà cái tôi của bạn không thể thấy được.

Mức độ thứ hai: Nhóm trí tuệ ưu tú (Masterminding group)

- Mức độ thứ hai là tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác.
- Tất cả chúng ta đều cần sự giúp đỡ, từ những người ăn xin cho đến các CEO các tập đoàn lớn.
- Nếu có thể, hay tham gia vào nhóm trí tuệ ưu tú, nơi có những người giỏi ở nhiều lĩnh vực khác nhau sẵn sàng giúp đỡ và cho lời khuyên cho bạn.

Hãy sẵn lòng giúp đỡ người khác

- Bạn cần có một trái tim hào phóng. Hãy tìm hiểu xem những người khác nghĩ gì, có những ước mơ, mục tiêu gì, và hãy xem thử bạn có thể giúp họ bằng cách nào. Họ có thể đón nhận lời khuyên của bạn hoặc không, nhưng họ biết rằng, bạn luôn sẵn sàng giúp đỡ họ. Khi bạn giúp người khác thành công, họ cũng sẽ quay lại và sẵn sàng giúp bạn thành công.
- Bạn cũng nên nói những ý tưởng của bạn cho người khác. Nhiều người từ chối tiết lộ những ý tưởng vì họ sợ chúng sẽ bị “đánh cắp”.

- Mỗi người mà bạn gặp mỗi ngày đều có thể là chất xúc tác cho sự thành công lớn tiếp theo của bạn. Hãy trân trọng họ, biết ơn họ, đề cao họ và tin tưởng họ.

BƯỚC 5: HÌNH DUNG CÁC MỤC TIÊU CỦA BẠN

- Nhớ rằng THÀNH CÔNG = TỰ KHẲNG ĐỊNH + HÌNH DUNG + CẢM XÚC
- Nếu bạn muốn thu hút tiền, hoặc bất cứ thứ gì khác trong cuộc sống, những lời tự khẳng định như “Tôi xứng đáng giàu có” hay “Tôi là một người giàu có” là chưa đủ. Bạn phải kết hợp với những hình ảnh và cảm xúc. Hãy tưởng tượng những kết quả cuối cùng mà bạn thực sự mong muốn có được, nó sẽ trông như thế nào, bạn sẽ cảm thấy ra sao nếu có được nó.
- Vì những lời tự khẳng định không thể tự nó thay đổi những niềm tin sâu thẳm của bạn; nhưng việc bạn hình dung, trải nghiệm nó – dù chỉ là trong tâm trí – cho phép tiềm thức của bạn tin rằng điều đó là hoàn toàn có thể.
- Tiềm thức của bạn không thể phân biệt đâu là sự thật còn đâu là những hình ảnh xảy ra trong tâm trí bạn. Chẳng hạn như bạn coi phim kinh dị, dù những hình ảnh trong phim là không có thật, nó vẫn khiến bạn run sợ, tim đập nhanh, hay chảy mồ hôi.

BƯỚC 6: NGHĨ NHƯ MỘT DOANH NHÂN

- Cách nhanh nhất để tăng thu nhập của bạn lên nhiều lần là trở thành một doanh nhân. Điều này không có nghĩa là bạn phải sở hữu một công ty riêng. Sai lầm nhiều người mắc khi họ sở hữu một công ty riêng là họ chuyển từ việc làm việc cho doanh nghiệp người khác sang làm việc cho doanh nghiệp của chính họ. Họ không đạt được sự tự do nào cả.
- Những doanh nhân không quan tâm đến việc xây dựng một doanh nghiệp cho riêng họ. Họ quan tâm đến việc tạo ra giá trị ở càng nhiều lĩnh vực càng tốt. Những cuốn sách là một ví dụ tốt. Nếu bạn viết một cuốn sách, nó sẽ được bán trong nhiều năm liền, và những dòng chảy thu nhập tự động đến với bạn.
- Sự thành công của bạn nằm ngay ở những vấn đề bạn đang gặp hoặc một nhu cầu bạn đang có. Cơ hội sẽ đến nếu bạn có thể giải quyết vấn đề hay đáp ứng nhu cầu đó.
- Khi bạn bắt đầu nghĩ như một doanh nhân, bạn sẽ thấy cơ hội ở khắp mọi nơi. Bạn sẽ bắt đầu tạo ra chúng.

Hãy nhớ rằng:

- Bạn muốn dòng thu nhập của bạn liên tục và có thể phát triển qua thời gian.
- Bạn muốn dòng thu nhập tự nó hoạt động mà không đòi hỏi bạn phải quản lý nó mỗi ngày.

- Làm việc mà bạn yêu thích. Một trong những điều tệ nhất bạn có thể làm là tham gia vào một việc kinh doanh mà bạn không hề yêu thích. Hãy làm điều bạn thích và tiền sẽ đến với bạn.

Nhớ rằng ý tưởng ở đây là đạt được sự tự do, chứ không phải là có thêm những trách nhiệm và nợ nần.

Internet là người bạn thân của bạn

Bạn có thể viết blog, viết những điều thú vị có thể giúp người khác. Chỉ đảm bảo rằng bạn có thể đăng bài mỗi tuần một vài lần. Hãy đọc tóm tắt sách Crush it để học thêm về điều này.

BƯỚC 7: GIÚP ĐỠ CỘNG ĐỒNG VÀ THẾ GIỚI CỦA BẠN

- Cho đi chính là bước cuối cùng để thu hút tiền. Không chỉ là cho đi tiền, bạn cũng cần chia sẻ thời gian, kiến thức, kinh nghiệm, những bài học bạn đã được học. Những cảm xúc về lòng tốt và tình yêu bạn dành cho người khác, sẽ tạo ra một dòng chảy về cảm xúc và tình yêu trở về phía bạn.
- Khi bạn bắt đầu nghĩ đến những thứ lớn hơn bản thân mình, bạn gỡ bỏ những hạn chế trong cuộc sống đang ngăn chặn tiền đến với bạn.

Truyền cảm hứng cho người khác

- Hãy trở thành một hình mẫu.
- Nhớ rằng người ta sẽ không quan tâm đến điều bạn nói, cho đến khi bạn thể hiện sự quan tâm đến họ.
- Hãy khuyến khích mọi người. Đừng sợ phải chia sẻ những trải nghiệm khó khăn của bạn. Người ta thường cảm thấy cô đơn khi phải đấu tranh một mình. Họ cảm thấy rằng không có ai có những khó khăn như họ. Vì vậy hãy cho họ thấy rằng họ không hề cô đơn.
- Luôn không ngừng nâng cao kỹ năng và kiến thức của mình.

Đừng bao giờ bỏ cuộc

- Bạn cần phải kiên trì, tiếp tục tiến đến , bất kể cảm giác chán nản thế nào. Đôi khi bạn cảm thấy rất nhiều động lực, đôi lúc không, nhưng hành động của bạn mới tạo ra kết quả.
- Kiên trì không có nghĩa là bạn mù quáng đâm đầu vào mọi thứ. Đôi lúc bạn cũng cần lùi lại và đánh giá tiến độ của mình. Hãy giữ vững tầm nhìn của mình, nghe theo trực giác và hành động.

TÓM LẠI

- **Bước 1 – Thay đổi tư duy:** Biến trí óc của bạn thành một thỏi nam châm để thu hút tiền bằng cách đọc sách, nghe audio, tham gia các sự kiện, hội thảo, tìm một người kèm cặp…
- **Bước 2 – Cho đi mà không kỳ vọng:** Hằng tuần hãy cho đi tiền tới những người và những nơi đem lại cảm hứng cho bạn.
- **Bước 3 – Chi tiêu hào phóng:** Hãy mua những vật dụng có thể nâng cao chất lượng cuộc sống của bạn mà không cảm thấy tội lỗi hay sợ hãi (và không rơi vào nợ nần nữa).
- **Bước 4 – Tìm kiếm sự giúp đỡ:** Hãy cầu nguyện từ những đấng thiêng liêng và tìm sự giúp đỡ của những người khác.
- **Bước 5 – Tưởng tượng những mục tiêu:** Hãy tưởng tượng tiền đang chảy về phía bạn, nó sẽ trông như thế nào và cảm giác ra sao khi bạn giàu có.
- **Bước 6 – Nghĩ như một doanh nhân:** Hãy tìm kiếm những vấn đề xung quanh bạn, tìm cách giải quyết nó và biến nó thành một sản phẩm/dịch vụ.
- **Bước 7 – Cho đi:** Luôn tìm cách giúp đỡ, chia sẻ nguồn lực, truyền cảm hứng cho người khác...

Tâm lý thị trường chứng khoán

“Cuốn sách kinh điển và bất tử với thời gian” – amazon.com
Thảm họa đầu cơ và sự cuồng loạn của đám đông

George charles selden (new york, 28/5, 1912)

1. Vòng quay đầu cơ

– Những biến động giá cả không đáng kể xảy ra ở những cổ phiếu có tính đầu cơ cao phần lớn đều là do vấn đề tâm lý. Chúng là kết quả của rất nhiều cách phản ứng khác nhau của đám đông, hay nói chính xác hơn là thái độ của những người đang tham gia thị trường tại thời điểm đó.

– Những biến động giá cả như vậy thường bắt nguồn từ những yếu tố kinh tế cơ bản hoặc cũng có thể không hoàn toàn như vậy,…

+ chính sách trả cổ tức

+ sự biến động trong khả năng sinh lời

– Thông thường những biến động lớn trên thị trường trong vòng một vài tháng hay thậm chí một vài năm là kết quả của những thay đổi trong khía cạnh tài chính, nhưng những biến động nhỏ và ngắn hạn hơn thường là kết quả của những thay đổi trong suy nghĩ của đám đông các hà đầu tư và kinh doanh, thứ có thể có hoặc không trùng khớp với những thay đổi trong các yếu tố cơ bản của nền kinh tế.

– Một ví dụ của một chu kỳ đầu cơ điển hình:

Ban đầu: giao dịch không sôi động, giá cả biến động ít, công chúng hầu như không quan tâm đến thị trường
Sau đó, giá cả có dấu hiệu nhích lên, nhưng mơ hồ đến nỗi khó mà cảm nhận được
Ở giai đoạn đầu của chu kỳ, hiếm người sẵn sàng bán cổ phiếu mình đang sở hữu để hưởng phần chênh lệch khi giá tăng, do đó giá cả đã không hề bị ảnh hưởng bởi hoạt động chốt lời trên quy mô lớn.
Ít lâu sau, một đợt tăng điểm khác lại diễn ra, lần này mạnh mẽ hơn lần đầu đôi chút. Một số nhà kinh doanh nhạy bén ngay lập tức nắm bắt xu hướng và bắt đầu mua vào. Nhưng công chúng thì vẫn thờ ơ
Dần, giá cả tăng mạnh hơn và bắt đầu ở vào mức cao
2. Suy luận ngược và những hệ lụy

– Tiền chính là sức mạnh của thị trường – số lượng người tham gia vào đó không có chút ý nghĩa nào. Quan điểm của một người đang nắm giữ một triệu đô-la cổ phiếu sẽ có sức nặng gấp năm lần quan điểm của tổng số năm trăm người trong đó mỗi người chỉ sở hữu có 1000 cổ phiếu.

– Tìm và biết đâu là đỉnh – đâu là đáy

– Nhìn chung, báo chí chỉ phản ánh suy nghĩ của đám đông

– "Một người bình thường luôn có xu hướng lạc quan khi nhìn vào công việc kinh doanh của anh ta và bi quan khi nhìn vào công việc kinh doanh của những người khác". Theo như logic trên, anh ta thường sẽ cho rằng những người khác đang phạm sai lầm và tin chắc rằng những phân tích của bản thân về thị trường là đúng đắn. Anh ta chỉ đánh giá cao ý kiến của một vài người mà anh ta cho là thành công một cách chung chung, ngoài những người này ra thì càng nghe nhiều những quan điểm cho rằng thị trường sẽ đi lên, anh ta lại càng nghi ngờ sự khôn ngoan của chính mình khi đồng tình với những quan điểm đó.

– Sự biến động vô lý của giá cả xuất phát từ những suy luận ngược và kỳ cục của chính những người đầu tư, nhưng nó thường được quy kết là âm mưu nhằm thao túng thị trường

– Một nhà đầu tư càng ít biết về thực trạng của nền tài chính bao nhiêu thì những suy luận của anh ta trong trường hợp như thế lại càng dễ sai lầm bấy nhiêu.

– Một nhà kinh doanh thành công cuối cùng sẽ học được cách nhận biết khi nào nên đi ngược lại những diễn biến tự nhiên trong suy luận của mình và khi nào nên giữ chúng nguyên như vậy.

– Hãy tránh suy luận ngược nhằm cố biện hộ cho trạng thái của chính mình.

– Sau một đợt tăng điểm kéo dài, đừng cố dùng suy luận ngược để thuyết phục bản thân rằng giá sẽ còn lên cao nữa; tương tự, sau một đợt xuống giá mạnh, đừng để những suy diễn bi quan trở nên quá phức tạp. Hãy tỏ ra nghi ngờ tin tốt khi giá cả đã lên cao và tin xấu khi giá cả đã xuống thấp.

3. "Họ"

– Nhiều người trong chúng ta, thậm chí là những chuyên gia với khối kiến thức uyên bắc tin rằng toàn bộ diễn biến của thị trường chứng khoán đều nằm dưới sự kiểm soát của một cá nhân nào đó, theo cách này hay cách khác, là đại diện theo cách này hay cách khác của những liên minh lợi ích to lớn. Và đó là một lý thuyết để chúng ta đơn giản hóa việc đầu tư chứng khoán

tới mức tuyệt đối như một công thức toán học, nhưng tiếc thay đó thường là sai lầm của nhiều quyết định kinh doanh chứng khoán.

– Khái niệm “họ” có chút cơ sở thực tế nếu được hiểu theo 3 nghĩa:

*1. “họ” có thể và thường được hiểu là những nhà kinh doanh trên sàn tại Sở giao dịch chứng khoán. Họ chính là những người có mối liên hệ trực tiếp với các lệnh chào bán và mua, lập nhóm nhằm kiểm soát một cổ phiếu nào đó hay những cá nhân đang thao túng thị trường.

Các nhà kinh doanh trên sàn có ảnh hưởng quan trọng tới những biến động tức thời của giá cả trên thị trường.

Việc một liên minh được hình thành để nắm quyền kiểm soát một cổ phiếu nào đó không diễn ra thường xuyên và phổ biến như người ta vẫn nghĩ. Có rất nhiều trở ngại cần phải vượt qua trước khi một liên minh như thế được hình thành, đoàn kết lại với nhau và cùng hành động một cách thành công.

*2. “họ” được nhiều người nghĩ là liên minh các nhà tư bản đầy quyền lực, những người có thể cùng lúc tiến hành những chiến dịch có quy mô lớn trên các thị trường chứng khoán chủ chốt trên toàn thế giới. Có thể nói rằng một liên minh bền vững và cố định như thế chắc chắn không tồn tại, mặc dù hoàn toàn không dễ dàng để chứng minh điều này.

*3. “họ” có thẻ được hiểu một cách đơn giản là các nhà đầu cơ và đầu tư nói chung – một tập hợp hỗn tạp rất nhiều cá nhân thuộc nhiều thành phần khác nhau, rải rác khắp nơi trên toàn thế giới, trong đó mỗi người đều đóng góp một phần rất nhỏ bé của mình vào những cơn biến động giá cả trên thị trường chứng khoán.

Thực tế, diễn biến thị trường không thể được phán đoán dựa trên những phát biểu thiếu cơ sở về việc “họ” sẽ hành động ra sao. Bạn không thể xác định được thái độ đối với thị trường của từng cá nhân đang tham gia vào đó, nhưng chắc chắn là bạn có thể xác định được nguồn gốc của các lệnh bán và mua sắp được đưa ra, những động cơ sẽ khuyến khích các nhà đầu tư và đầu cơ, và trạng thái của những cổ phiếu ngắn hạn cũng như dài hạn. “họ” theo nghĩ là các liên minh lợi ích ngân hàng lớn có thể sẽ trái ngược với “họ” theo nghĩa những cá nhân đang thao túng thị trường; và những cá nhân đó cũng có thể lại mâu thuẫn với “họ” theo nghĩa là những nhà kinh doanh trực tiếp trên sàn chứng khoán. Tóm lại, sau khi đã quan sát và nghiên cứu, bạn sẽ có được một định nghĩa rõ ràng về “họ” và chắc chắn sẽ có được điều đó, nếu hành động dựa trên thực tế thị trường.

4. Nhầm lẫn giữa hiện tại và tương lai – dự báo

– Nhiều người trong chúng ta ra quyết định đầu cơ dựa vào những sự kiện đã xảy ra. Con người thường tin vào điều mà chúng ta cho là hiển nhiên rằng hiện tại sẽ luôn luôn tiếp diễn như nó vốn có.

– Bất cứ một tay buôn bán cổ phiếu thành thật nào cũng sẽ thừa nhận rằng giá cả sẽ ở mức cao nhất khi những tin tức tại thời điểm đó là những thông tin tốt nhất; vì thế bạn sẽ thấy anh ta mua cổ phiếu SAU khi những tin tức đó xuất hiện với hy vọng đón được xu hướng của thị trường

– Nếu tác động của một sự kiện nào đó không thể khiến người ta cảm nhận được nó trước khi nó xảy ra thì sau khi nó xảy ra chắc chắn người ta cũng phải cảm thấy nó.

– Chúng ta cần nhớ rằng tiền mới là thứ quyết định chứ không phải là số lượng người bán hay mua.

– Xét về khía cạnh dự báo trước, cũng như trong phần lớn những sự kiện diễn ra trên thị trường, phương pháp đối phó tốt nhất chính là cố gắng tránh không đơn giản hóa những biến động về giá cả thành các quy luật, các chỉ số hay các trường hợp tương tự. Cần phải phân tích những đánh giáh từng trường hợp cụ thể. Việc so sánh chúng với các sự kiện đã diễn ra trong lịch sử đều dẫn đến những sai lầm. Mỗi sự kiện xảy ra đều cần được xem xét từ dữ kiện thực tế của chính nó cũng như những đánh giá có được từ các sự kiện liên quan. Trong phần lớn các trường hợp, vấn đề nào cũng có thể được giải quyết, nhưng người nghiên cứu nó cần học cách nhìn vào tương lai và coi hiện tại chỉ như một sự chỉ dẫn cho tương lai đó. Giá cả sẽ biến động đến cực điểm khi tin tức mà mọi người đang chờ đợi trở nên rõ ràng nhất và được phát tán rộng rãi nhất. Và khi thời điểm đó đã qua, câu hỏi sẽ luôn là " tiếp theo sẽ thế nào đây?"

5. Nhầm lẫn giữa cái riêng và cái chung

– Talleyrand nói rằng ngôn ngữ có một mục đích đó là che giấu suy nghĩ thật của con người. Và dường như nhiều người cho rằng sự lo-gic được dùng để biện hộ cho những mong ước của chúng ta.

– Phần lớn chúng ta đều hướng cách nhìn nhân của mình theo những quyền lợi ích kỷ của bản thân.

– Thị trường rất nghiệt ngã, nó sẽ không bao giờ bị sự ngụy biện của chúng ta làm lung lay. Nó sẽ phản ứng lại chính xác hành động của tất cả các lực lượng và cá nhân đang tham gia trong đó. Điều duy nhất chúng ta có thể làm đó là khiến những lợi ích của chúng ta phù hợp với tình hình mà thôi.

– Để có được thành công vĩ đại nhất, một nhà kinh doanh cần phải hoàn toàn quên đi trạng thái của anh ta trên thị trường, quên đi cả lợi nhuận lẫn

thua lỗ, sự chênh lệch giữa giá cả hiện tại và mức giá mà anh ta đã mua vào hay bán ra và phải gắn suy nghĩ của anh ta vào trạng thái của thị trường. Nếu thị trường đi xuống, anh ta cần bán ra, bất kể đang có lãi hay là thua lỗ, bất kể đã mua vào cả năm hay chỉ vừa mới hai phút trước.

– Sự thực là một nhà đầu tư càng để cho đầu óc anh ta tập trung vào trạng thái của mình trên thị trường bao nhiêu thị những suy luận của anh ta sẽ càng trở nên méo mó bấy nhiêu và kết quả là anh ta sẽ không tiếp nhân những gì đi ngược lại với quan điểm đã định sắn trong đầu anh ta.

– Thị trường chứng khoán không phải là chỗ chơi của những người quen dùng sức mạnh ý chí của bản thân để làm việc mình muốn, cái duy nhất anh ta có thể tân dụng chỉ đơn giản là khả năng quan sát thực tế và lý giải nó mà thôi.

– Một trong những khó khăn cơ bản mà một chuyên gia phải vượt qua là làm sao ngăn trí tưởng tượng phong phú của bản thân khiến anh ta tìm thấy những gì mình đang tìm kiếm chỉ bởi vì anh ta đang tìm kiếm chúng.

– Có một điều sẽ vẫn luôn luôn đúng đó là thời điểm thị trường có vẻ sung sức nhất cũng là lúc nó gần đạt đỉnh nhất, và thời điểm khi giá dường như bắt đầu rơi tự do là lúc nó gần đáy nhất. Bởi vậy, phương pháp thực tế nhất một nhà đầu tư có thể dùng để áp dụng nguyen tắc này là sẵn sàng bán ra khi niềm tin về xu hướng đi lên của thị trường đã lan rộng khắp nơi, và mua vào khi công chúng đang ở trạng thái bi quan nhất. Nguyên tắc này đặc biệt quan trọng và nhà đầu tư nhất thiết phải ghi nhớ nếu muốn có được lợi nhuận từ những quan điểm của mình về thị trường, vì sẽ đến lúc lợi ích của anh ta trùng khớp với xu hướng giá cả của thị trường.

6. Khủng hoảng và bùng nổ

– Cả hai hiện tượng khủng hoảng và bùng nổ trên thị trường rõ ràng đều là những hiện tượng mang tính tâm lý. Điều đó không có nghĩa là những yếu tố cơ bản tại những thời điểm đó không đủ để khiến giá cả tăng hay giảm mạnh. Tuy nhiên, khủng hoảng tự bản thân nó cũng đã thể hiện một sự sụt giảm nghiên trọng hơn những gì các yếu tố bên ngoài có thể gây ra, à thường là bởi trạng thái quá khích của đám đông đi kèm với sự cạn kiệt của các dòng vốn; trong khi đó, từ bùng nổ được dùng để chỉ một sự tăng trưởng mang tính đầu cơ cao hơn mức cần thiết. Bóng ma của những trận cuồng phong đó vẫn thường hiện lên trong đầu của những kẻ non gan, thiếu kinh nghiệm bất cứ khi nào họ nghĩ đến chuyện mua vào.

– Nguyên nhân chính khiến một nhà đầu tư phải gánh thua lỗ nghiêm trọng tại những thời điểm đi xuống của thị trường chính là việc anh ta không giữ đủ tỷ lệ vốn có tính thanh khoản cao.

– Nhìn chung, xác định thời điểm kết thúc của một đợt bùng nổ trên thị trường, thường khó hơn nhiều so với việc xác định khi nào, một cuộc khủng hoảng đã hoàn toàn đi qua. Tuy nhiên, nguyên tắc cho cả hai việc này lại rất đơn giản. Chính sự dư thừa nguồn cung vốn là điều sẽ khiến thị trường bắt đầu đi lên sau khi khủng hoảng kết thúc. Tương tự, cạn kiệt vốn cũng chính là điều khiến xu hướng đi lên của thị trường chấm dứt. Sự cạn kiệt này có thể được nhận thấy nhờ lãi suất vay đầu tư ngắn hạn tăng, số dư tiền gửi so với tổng nợ vay tại các ngân hàng ở New York, lãi suất chiết khấu các giấy tờ có giá thương mại và phi thương mại cũng tăng dần.

7. Tâm lý những người đặt lệnh theo tỷ lệ

– Các quan sát viên của thị trường chứng khoán có lẽ sẽ sớm nhận ra rằng nhìn chung có hai kiểu tâm lý cơ bản sẽ ảnh hưởng tới giá thị trường. Ta có thể tạm gọi chúng ta là “bốc đồng” và “lạnh lùng”.

Người bốc đồng: các yếu tố cơ bản lẫn kỹ thuật đều đang có lợi cho giá cả. Cổ phiếu đang được mua vào. Một khi đã có được kết luận này, anh ta sẽ tiến mua vào. Anh ta không hề cố gắng hay kỳ vọng rằng mình dò được đáy. Ngược lại, anh ta còn sẵn sàng mua ở đỉnh miễn là còn nhận thấy triển vọng đi lên của thị trường. Còn một khi anh ta đã kết luận rằng thị trường giờ đang có xu hướng quay đầu đi xuống hay sự tăng giá đã vượt quá những gì điều kiện thực tế cho phép, anh ta sẽ bán ra.
Tuýp nhà đầu tư lạnh lùng sẽ không bao giờ chịu mua vào khi giá cả đang lên. Anh ta lý luận rằng: Giá thường sẽ đi ngược lại một vài điểm so với xu thế chung, hoặc ít nhất so với xu thế mà tôi nhận thấy. Vậy thì điều khôn ngoan nhất mà tôi có thể làm là tận dụng biến động trái chiều này.
– Thông thường, xung quanh đỉnh của một đợt bùng nổ sẽ vẫn có những đợt giảm giá nhẹ do các lệnh đặt mua theo tỷ lệ, song các lệnh bán chốt lời với giá cao vẫn được hấp thụ hết khiến thị trường tiếp tục biến động trong khoảng hẹp trong vòng 1 tháng hoặc hơn. Thực tế, thị trường sẽ vẫn còn đứng ở mức đỉnh đó chừng nào lượng cổ phiếu mà công chúng muốn mua vào vẫn còn lớn hơn lượng bán ra. Đôi khi hiện tượng này còn được gọi là “phân phối”. Một giai đoạn tương tự được gọi là “tích lũy” cũng thường xảy ra sau khi một giai đoạn giảm giá của thị trường đã hoàn toàn biến mất nhưng xu hướng đi lên thì vẫn chưa xuất hiện.

8. Tâm lý nhà đầu tư cá nhân

– Phần lớn những diễn biến lệch lạc trên các thị trường đầu cơ đều bị quy kết là những âm mưu thao túng thị trường, song thực tế đó lại là kết quả của những diễn biến tâm lý bất thường diễn ra trên các thị trường ấy.

– Người kinh doanh chứng khoán thường chỉ dựa trên những tác động mà họ tin là thực tế hoặc các tin đồn có thể gây ra đối với suy luận của những người khác.

– Một đứa trẻ lần đầu tập sử dụng một con dao sẽ có thể tự làm nó bị thương, nhưng con dao đó lại là một công cụ vô cùng hữu hiệu trong tay một đầu bếp tài ba.

– Hãy dành hết tâm trí vào hai thứ quan trọng nhất: thực tế thị trường và giá cả. Ngoài ra tỷ lệ lãi suất hiện thời, khả năng kiếm lời của công ty, những diễn biến của tình hình chính trị có tác động thời thị trường và sự thay đổi của giá cả trước những thực tế đó cũng chính là những dữ liệu quan trọng cho sự đánh giá.

– Cần lắm sự lạc quan một cách có lý lẽ. Sự lạc quan này mang màu sắc trí tuệ hơn là lý trí. Còn sự lạc quan chỉ dựa trên lòng quyết tâm chỉ là sự ngoan cố mà thôi. Trong thị trường chứng khoán, bạn chẳng là gì ngoài một giọt nước trong vô số các con sóng sự kiện lớn nhỏ.

– Bất cứ thứ cảm xúc gì: hứng khởi, sợ hãi, giận dữ, u buồn đều là những đám mây che mờ tâm trí. Trong ngành kinh doanh này, lòng nhiệt huyết dường như không giúp bạn thành công, thời điểm bạn cho phép bản thân trở nên nhiệt tình và hứng khởi cũng là lúc bạn để cho năng lực suy luận của mình đầu hàng trước niềm tin và sự kỳ vọng.

– Lòng nhiệt huyết sẽ giúp bạn gây ảnh hưởng lên những người khác, nhưng trên thị trường, đó không phải là diều bạn muốn làm (trừ khi bạn là một nhân vật lớn, có khả năng dẫn dắt cả xu hướng đi lên của thị trường).

– Vấn đề là ở chỗ làm sao phân biệt một cách rạch ròi giữa một bên là kiên định và nhất quán theo đuổi một kế hoạch nào đó cho đến khi hoàn cảnh trở nên thuận lợi hơn; và một bên là ngoan cố bám lấy quan điểm của mình trong khi nhiều sự kiện sau đó đã chứng minh điều ngược lại.

– Hãy cảnh giác với câu nói “đây là yếu tố quan trọng nhất hiện nay”, trừ khi diễn biến của thị trường cho thấy mọi người cũng đang đồng ý với bạn.

– Chỉ những nhà kinh doanh có kinh nghiệm mới có được linh cảm. Những tay mới vào nghề, hay những kẻ không hề theo dõi sát sao những yếu tố kỹ thuật của thị trường chắc chắn chỉ đang làm trò cười khi nói về linh cảm của bản thân.

5 lời khuyên hữu dụng cho các nhà đầu tư cá nhân:

Mục đích chính của bạn là phải luôn giữ cho đầu óc minh mẫn và tỉnh táo. Do đó, đừng hành động vội vã dựa trên những thông tin cảm tính bề ngoài, đừng mua hay bán với khối lượng quá lớn đến nỗi phải lo lắng vì nó và đừng để bị ảnh hưởng bởi trạng thái của chính mình trên thị trường.

Hãy hành động dựa trên đánh giá của bản thân hoặc dựa hoàn toàn vào đánh giá của người khác
Khi còn nghi ngờ, hãy rời xa thị trường. Trì hoãn sẽ đỡ tốn kém hơn là thua lỗ.
Hãy cố gắng nắm bắt xu hướng cảm xúc. Dù nó có thể tạm thời đi ngược lại những gì các yếu tố cơ bản đang chỉ ra, nhưng đi ngược lại nó không phải là một phương cách hiệu quả.
Sai lầm lớn nhất của chín mươi chín trong số một trăm nhà kinh doanh đó là tin trường rằng thị trường sẽ còn đi lên khi nó đã ở đỉnh và còn đi xuống khi đã ở đáy. Vì vậy, đừng theo đuổi những gì bạn cho là không còn hợp lý, cho dù lợi nhuận mà bạn mất đi nếu không lànhuw thế có lớn đến đâu.

Khởi nghiệp tinh gọn

Cuốn sách Khởi nghiệp tinh gọn xác định một phương pháp khoa học cho việc khởi nghiệp và tung ra những sản phẩm mới. Cách tiếp cận mới này đã và đang được áp dụng khắp thế giới trong các công ty khởi nghiệp và cả những tập đoàn lớn. Bất kể vai trò của bạn là gì hay kích cỡ công ty của bạn như thế nào, đây là cuốn sách thuộc dạng phải-đọc cho những doanh nhân, nhà tiếp thị, nhà phát triển sản phẩm và những lãnh đạo doanh nghiệp.

GIỚI THIỆU

Năm nguyên tắc của Khởi nghiệp tinh gọn sau chiếm hết 3 phần của quyển sách:

1. **Doanh nhân khởi nghiệp có ở khắp nơi**. Việc kinh doanh là dành cho bất cứ ai nằm trong phạm vi định nghĩa về khởi nghiệp: một thể chế do con người lập ra để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới dưới điều kiện vô cùng bấp bênh. Điều đó có nghĩa là doanh nhân có mặt ở khắp nơi, và Khởi nghiệp Tinh gọn hiệu quả với mọi công ty bất kể quy mô lớn nhỏ, cả các doanh nghiệp khổng lồ, và với mọi ngành nghề, lĩnh vực.
2. **Kinh doanh cũng là quản trị**. Một công ty khởi nghiệp là một thể chế chứ không chỉ là một sản phẩm, và nó đòi hỏi một dạng quản trị mới, cách lèo lái riêng trong bối cảnh cực kỳ không chắc chắn của nó.
3. **Học hỏi có kiểm chứng.** Các công ty khởi nghiệp tồn tại không chỉ để tạo ra thứ này thứ kia, hay để kiếm tiền. Chúng tồn tại để học cách xây dựng doanh nghiệp vững bền. Việc học này có thể được kiểm chứng một cách khoa học bằng cách thực hiện thí nghiệm thường xuyên, cho phép doanh nhân kiểm tra từng yếu tố trong tầm nhìn của họ.
4. **Xây dựng – Đo lường – Học hỏi**. Hoạt động căn bản của một công ty khởi nghiệp là biến ý tưởng thành sản phẩm, đo lường và xem xét cách khách hàng phản ứng, sau đó nghiên cứu liệu có nên điều chỉnh hay đeo bám.
5. **Kế toán cải tiến**. Để cải thiện đầu ra của việc kinh doanh, chúng ta cần biết: làm thế nào để đo lường tiến độ, làm thế nào để đặt ra các điểm mốc, làm thế nào để đặt thứ tự ưu tiên cho công việc. Điều này đòi hỏi một kiểu kế toán đặc biệt cho công ty khởi nghiệp.

Cuốn sách được chia thành 3 phần: Tầm nhìn, Lèo lái và Tăng tốc.

- Trong phần **“Tầm nhìn”,** tác giả định nghĩa doanh nhân và khởi nghiệp thực sự là gì và diễn đạt một phương cách mới để công ty khởi nghiệp đánh giá xem họ có đang phát triển hay không, gọi là học hỏi có kiểm chứng.

- **"Lèo lái"** đào sâu vào chi tiết của phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn, đưa ra một bước ngoặt quan trọng thông qua cốt lõi là vòng xoay phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi. Bắt đầu với những suy đoán khác biệt cần được kiểm tra gắt gao, bạn sẽ học được cách xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu để kiểm nghiệm các suy đoán đó, một hệ thống ghi chép mới để đánh giá xem liệu mình có đang tiến bộ hay không, và một phương cách để quyết định liệu nên đổi hướng hay đeo bám ý tưởng ban đầu.
- Trong phần **"Tăng tốc",** chúng ta sẽ khám phá những khái niệm của sản xuất tinh gọn có thể được ứng dụng cho công ty khởi nghiệp, chẳng hạn như sức mạnh của việc sản xuất theo từng loạt nhỏ. Chúng ta sẽ bàn về thiết kế tổ chức, cách sản phẩm phát triển, làm thế nào để ứng dụng các nguyên tắc Khởi nghiệp Tinh gọn không chỉ cho những công ty nhỏ, mà còn trong những doanh nghiệp khổng lồ tầm cỡ thế giới.

PHẦN MỘT: TẦM NHìN

Định nghĩa

- Định nghĩa Khởi nghiệp: Một tổ chức được thành lập để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới dưới tình trạng bất ổn cao.
- Theo định nghĩa đó, doanh nhân ở khắp mọi nơi, trong những công ty mới thành lập và trong cả những tập đoàn lâu đời.
- Những định nghĩa này không hề liên quan đến kích cỡ công ty hay ngành mà công ty của bạn đang hoạt động.

Học hỏi

- Nếu mục tiêu căn bản của kinh doanh khởi nghiệp là xây dựng tổ chức dưới điều kiện bất ổn cao, thì chức năng sống còn nhất của nó là học hỏi. Chúng ta phải tìm ra được sự thật: liệu yếu tố nào trong chiến lược mình đang thực hiện là có hiệu quả để hiện thực hóa tầm nhìn, yếu tố nào không có tác dụng. Chúng ta phải học hỏi về điều mà khách hàng thực sự muốn, không phải điều họ nói mình muốn hay họ nghĩ mình muốn.
- Khởi nghiệp Tinh gọn xây dựng lại cách học hỏi bằng khái niệm mang tên "học hỏi có kiểm chứng". Đó không phải kiểu cố gắng hợp lý hóa sau khi mọi thứ đã xảy ra, cũng không phải câu chuyện hay ho được dựng lên để che giấu thất bại. Đó là quy trình giải thích theo lối kinh nghiệm khi một đội nhóm phát hiện ra sự thật quý báu về hiện tại và tiền đồ tương lai cho một cuộc khởi nghiệp. Nó thực tế, chính xác và nhanh chóng hơn việc tiên liệu thị trường hay lập kế hoạch kinh doanh cổ điển.
- Tác giả đã rút ra được khái niệm trong những ngày đầu khởi nghiệp của mình. Ông cùng những nhà sáng lập khác của công ty IMVU đã quyết định xây dựng một sản phẩm add-on (phần mở rộng) cho IM (công cụ tin nhắn tức thời như Yahoo, Skype). Trong suốt 6 tháng, ông cùng các đồng

nghiệp đã làm việc vật vã để cho ra sản phẩm đầu tiên, cố gắng thêm các tính năng và sửa lỗi để khiến nó tốt hơn. Tuy nhiên, khi họ bung sản phẩm ra thị trường, họ gặp phải một sự thật đau đớn: không ai cần đến sản phẩm của họ cả.

- Eric Ries đã tự an ủi bản thân rằng nếu mọi người không xây dựng nên sản phẩm đầu tiên này – phạm phải những lỗi lầm như thế – thì sẽ không bao giờ học được những tư duy quan trọng về khách hàng. Trong một thời gian, cái cớ "học hỏi" này khiến ông cảm thấy tốt hơn, nhưng nó không kéo dài được lâu. Đây là câu hỏi khiến ông phiền lòng nhất: Nếu mục tiêu cho những tháng đó là học những kiến thức quan trọng về tư duy khách hàng, thì sao phải mất nhiều thời gian đến vậy? Liệu có thể học được bài học đó sớm hơn, nếu ông không quá tập trung vào việc làm cho sản phẩm "tốt hơn", cố gắng thêm các tính năng và sửa lỗi?

Giá trị hay phí phạm

- Nói cách khác, phần nỗ lực nào tạo ra giá trị và phần nào là lãng phí? Câu hỏi này là trọng tâm của cách mạng sản xuất tinh gọn, học cách nhìn ra sự lãng phí và loại bỏ nó. Điều này cho phép các công ty tinh gọn như Toyota thống lĩnh thị trường.
- Tư duy tinh gọn định nghĩa giá trị là đem đến lợi ích cho khách hàng; tất cả những thứ khác đều là phí phạm. Nhưng với khởi nghiệp, khách hàng là ai và tìm thấy giá trị gì vẫn là điều chưa biết. Phần rất không chắc chắn đó là phần quan trọng trong định nghĩa khởi nghiệp. Do đó, cần một định nghĩa giá trị riêng cho việc khởi nghiệp.
- Tác giả đã nhận ra rằng, bất cứ thứ gì ông và các đồng nghiệp làm trong những tháng đó mà không đóng góp cho việc học hỏi đều là phí phạm. Liệu có thể nỗ lực ít hơn mà vẫn học được những điều tương tự? Rõ ràng câu trả lời là có thể.

Tìm các kiểm chứng ở đâu?

- Bằng chứng sẽ không xuất hiện cho đến khi bạn đưa sản phẩm (và những lý thuyết) vào thực tế và xây dựng những phiên bản tiếp theo của sản phẩm, cho thấy kết quả ưu việt hơn với khách hàng thực thụ.
- Bạn cần biết rằng công việc của mình là tìm kiếm sự tổng hợp giữa tầm nhìn của mình và điều mà khách hàng sẽ chấp nhận, chứ không phải miễn cưỡng chấp nhận điều khách hàng nghĩ họ muốn hay nói với khách hàng thứ họ nên muốn.
- Học cách quan sát một công ty khởi nghiệp như một thử nghiệm vĩ mô. Câu hỏi không phải là "Có làm ra được sản phẩm này không?". Hiện nay, hầu như mọi sản phẩm đều có thể sản xuất được. Câu hỏi thích đáng hơn là:"Liệu có nên làm sản phẩm này?" và "Liệu ta có thể xây dựng một doanh nghiệp vững bền dựa trên sản phẩm / dịch vụ này?". Để trả lời, chúng ta cần một phương pháp để đưa ra kế hoạch kinh doanh có hệ

thống, chia nó thành những vấn đề nhỏ, rồi thử nghiệm từng vấn đề một cách hệ thống.

Thử nghiệm

Nghĩ lớn, khởi đầu nhỏ

Zappos là cửa hàng bán giày online lớn nhất thế giới, doanh số ròng hàng năm hơn 1 tỉ đô la. Nó được biết tới như một trong những công ty thương mại điện tử thành công, thân thiện với khách hàng nhất trên thế giới, nhưng nó không hề khởi đầu theo hướng này.

Người sáng lập Nick Swinmurn đã rất phẫn nộ vì không có website nào có một số lượng giày thật lớn. Ông hình dung ra một giải pháp bán lẻ mới, ưu việt hơn. Swinmurn lẽ ra phải chờ rất lâu, thử nghiệm toàn bộ ý tưởng của mình với nào là nhà xưởng, đối tác cung cấp, và lời hứa hẹn về doanh thu "khủng".

Nhưng thay vào đó, ông bắt đầu bằng cách chạy một thử nghiệm. Giả thuyết của ông là khách hàng đã sẵn sàng, tình nguyện mua giày trực tuyến. Để kiểm tra, ông bắt đầu bằng cách hỏi các tiệm giày địa phương liệu mình có thể chụp hình kho hàng của họ không. Đổi lại, ông sẽ đưa các bức ảnh lên mạng và quay lại mua giày của họ đúng giá niêm yết nếu khách hàng chịu mua online.

Zappos ban đầu chỉ là một sản phẩm đơn giản, nhỏ xíu. Nó được thiết kế để trả lời câu hỏi tối thượng: liệu đã có đủ nhu cầu về một trải nghiệm mua giày trực tuyến chất lượng cao?

Nếu Zappos dựa vào nghiên cứu thị trường sẵn có hay làm khảo sát, họ sẽ hỏi khách hàng muốn gì. Thay vào đó, bằng cách xây dựng một sản phẩm, công ty học được rất nhiều điều:

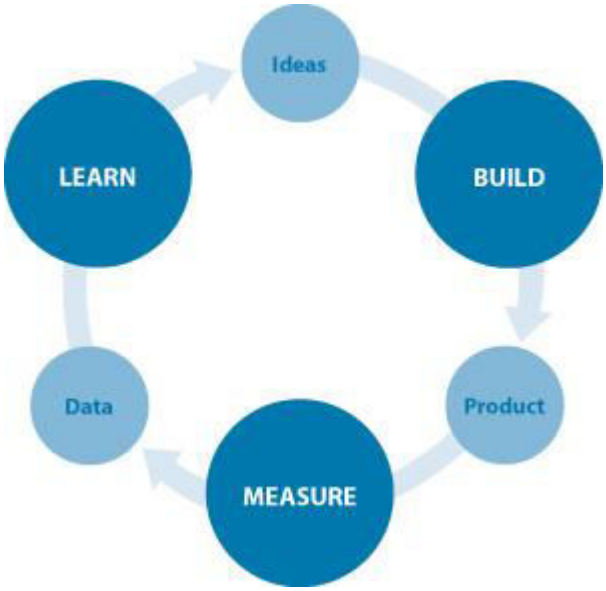
1. Họ có nhiều dữ liệu chính xác về nhu cầu khách hàng, vì quan sát trực tiếp hành vi khách hàng, chứ không phải đi hỏi những câu giả thuyết.
2. Họ đặt bản thân vào vị trí phải tương tác với khách hàng thật, học hỏi về nhu cầu người mua.
3. Họ cho phép bản thân bị ngạc nhiên bởi khách hàng hành xử theo những cách không dự tính tới, hỏi những thông tin mà họ không thể ngờ đến. Ví dụ, nếu khách hàng muốn trả lại giày thì sao?

Kế hoạch chiến lược phải mất nhiều tháng mới hoàn thành, riêng các thử nghiệm có thể bắt đầu ngay tức khắc. Bằng cách bắt đầu từng bước nhỏ, bạn có thể tránh được lượng lãng phí khổng lồ trong quá trình thực hiện mà vẫn không tổn hại đến toàn bộ ý tưởng.

Việc thử nghiệm cũng giải quyết được những vấn đề thực thụ, đưa ra những đặc điểm chi tiết về thứ cần phát triển. Và đến khi sản phẩm sẵn sàng để đưa ra phạm vi rộng, nó cũng sẽ có sẵn khách hàng từ trước rồi.

PHẦN HAI: LÈO LÁI

- Về cốt lõi, khởi nghiệp là chất xúc tác để chuyển ý tưởng thành sản phẩm. Khi khách hàng tương tác với sản phẩm đó, họ tạo ra phản hồi và dữ liệu. Phản hồi sẽ mang ý nghĩa về chất lượng (ví dụ như họ thích hay không thích điều gì) lẫn số lượng (ví dụ bao nhiêu người dùng và cảm thấy nó giá trị).
- Như chúng ta đã thấy trong phần 1, sản phẩm của công ty khởi nghiệp thực tế là thử nghiệm; kết quả cho các thử nghiệp đó là những điều học hỏi được để xây dựng một công ty vững vàng.
- Với khởi nghiệp, thông tin đó quan trọng hơn rất nhiều so với tiền bạc, giải thưởng, hay được báo chí nhắc tới, vì nó sẽ ảnh hưởng và định hình loạt ý tưởng tiếp theo.
- Chúng ta có thể trực quan hóa quy trình 3 bước này với một đồ thị đơn giản:



- Vòng phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi này chính là cốt lõi của mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn. Trong phần hai này, chúng ta sẽ nghiên cứu nó thật chi tiết.

Chiến lược phải dựa trên phỏng đoán

- Mỗi dự án kinh doanh đều bắt đầu với một loạt phỏng đoán. Nó đặt ra một chiến lược dựa trên các phỏng đoán đó. Vì phỏng đoán chưa được chứng minh là đúng, và thường là đầy lỗi, mục tiêu cho nỗ lực ban đầu của công ty khởi nghiệp nên là kiểm tra chúng càng nhanh càng tốt.
- Có hai loại giả thiết (phỏng đoán) là giả thiết giá trị và giả thiết tăng trưởng. Bước đầu tiên trong việc tìm hiểu một sản phẩm / dịch vụ mới là nhận ra nó đang tạo ra giá trị hay hủy hoại giá trị. Tăng trưởng cũng tương tự. Giống như với giá trị, điều thiết yếu là doanh nhân khởi nghiệp hiểu được nguyên do của tăng trưởng.

Kiểm tra

- Bước đầu tiên là đi vào bước Xây dựng càng nhanh càng tốt với một sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP – Minimum viable product). Nó là phiên bản sản phẩm cho phép đi trọn một vòng Xây dựng – Đo lường – Học hỏi với nỗ lực và thời gian ít nhất.
- Sản phẩm khả dụng tối thiểu thiếu nhiều đặc tính mà có thể chứng minh là quan trọng về sau. MVP giúp nhà khởi nghiệp bắt đầu quy trình học hỏi nhanh nhất có thể. Mục tiêu của nó là kiểm tra các giả thiết kinh doanh.
- Ví dụ: Dropbox đã sử dụng video để chứng tỏ giá trị của dịch vụ của Dropbox và cho khách hàng thấy vấn đề mà họ không biết họ đang có.
- Lưu ý, điều này không có nghĩa là hoạt động theo cách cẩu thả, thiếu kỷ luật. Khi cân nhắc việc xây dựng sản phẩm khả dụng tối thiểu, hãy tuân theo quy luật đơn giản sau: loại bỏ hết mọi tính năng, quy trình hoặc nỗ lực không trực tiếp đóng góp cho việc học hỏi điều bạn muốn.
- Nhiều doanh nhân khởi nghiệp lo lắng rằng việc xây dựng MVP có thể khiến họ bị đánh cắp ý tưởng bởi các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, đánh cắp một ý tưởng hay đâu có dễ đến vậy. Thêm vào đó, công ty lẫn sản phẩm của bạn gần như chẳng được ai chú ý đến, nói gì đến các đối thủ cạnh tranh.

Đo lường

- Công việc của một công ty khởi nghiệp là (1) đo lường nghiêm ngặt vị thế hiện tại của mình, giáp mặt với sự thật khó khăn nhận ra được từ các đánh giá, sau đó (2) nghĩ ra các thử nghiệm để học cách dời các con số thực tới gần hơn mức lý tưởng trên dự án kinh doanh.
- “Tôi hỏi một câu đơn giản mà mình đã quen đặt ra với các công ty khởi nghiệp: các bạn có đang khiến sản phẩm của mình trở nên tốt hơn? Họ luôn trả lời là có. Tôi hỏi tiếp: làm thế nào các bạn biết? Tôi sẽ nhận câu trả lời đại ý là: chúng tôi đang kiến tạo và đưa ra một số thay đổi trong tháng vừa rồi, khách hàng chúng tôi có vẻ quan tâm, các con số tổng quát của chúng tôi tháng này cao hơn. Chúng tôi chắc chắn đang đi đúng hướng.”
- Đây là câu chuyện ta có thể nghe được ở hầu hết các công ty khởi nghiệp. Hầu hết các cột mốc được dựng lên theo cách giống nhau: đạt đến một mốc sản phẩm nhất định, có thể trò chuyện với một vài khách hàng, và xem liệu các con số có đi lên hay không. Không may, đây không phải chỉ số tốt để trả lời vấn đề công ty khởi nghiệp có đang tiến triển hay không. Làm thế nào để biết các thay đổi chúng ta tạo ra có liên quan đến kết quả được trông thấy? Quan trọng hơn là, làm thế nào để biết mình đang rút ra bài học chính xác từ các thay đổi đó?
- Để trả lời những câu hỏi này, các công ty khởi nghiệp cần được trang bị một dạng kế toán mới được cơ cấu đặc thù dành cho những cải tiến đột phá. Đó chính là kế toán cách tân.

- Kế toán cách tân hoạt động theo 3 bước (1) dùng một sản phẩm khả dụng tối thiểu để thiết lập điểm xuất phát hiện tại của công ty. Công ty bạn đang ở đâu, và đang trình diễn thế nào; (2) Điều chỉnh động cơ. Bắt đầu các thử nghiệm để kiểm tra các giả thiết giá trị hay tăng trưởng của bạn. Ví dụ, một công ty có thể dành thời gian cải thiện thiết kế sản phẩm để khách hàng mới dễ sử dụng hơn. Điều này giả định rằng tỷ lệ kích hoạt của khách hàng mới là động cơ cho tăng trưởng và điểm xuất phát của nó đang thấp hơn mức công ty muốn; (3) Đeo bám hay điều chỉnh. Dựa trên các dữ liệu, bạn có thể đeo bám sản phẩm / tính năng / quy trình bạn biết là đúng, hoặc điều chỉnh và kiểm tra các giả định tiếp theo của bạn.
- Thay vì nhìn vào số cộng dồn hay các con số thực như tổng doanh thu hay tổng số khách hàng, ta hãy nhìn vào biểu hiện của từng nhóm khách hàng tiếp cận tới sản phẩm một cách độc lập (phân tích tổ hợp).
- Ba chữ A trong thước đo của một báo cáo hiệu quả: **(1) Khả thi, hiệu quả – Actionable.** Một báo cáo hiệu quả phải minh họa rõ ràng nguyên nhân – kết quả; **(2) Tiếp cận được – Accessible**. Bản báo cáo cần thật đơn giản để ai cũng có thể hiểu được. Mỗi phân tích tổ hợp nói rằng: trong số những người sử dụng sản phẩm ở giai đoạn này, đây là con số thực hiện hành vi chúng ta quan tâm; **(3) Kiểm chứng được – Auditable**. Chúng ta phải chắc chắn rằng dữ liệu đáng tin cậy đối với nhân viên.

Điều chỉnh hay đeo bám

- Mọi thứ được bàn luận cho đến nay chỉ là khúc dạo đầu cho một vấn đề có vẻ giản đơn: liệu chúng ta có đang tiến những bước hiệu quả để tin rằng giả thiết chiến lược ban đầu là đúng đắn? Hay chúng ta cần phải tạo sự thay đổi lớn? Thay đổi đó được gọi là điều chỉnh: một sự chuyển hướng về đường lối cơ cấu để kiểm nghiệm một giả thiết căn cơ về sản phẩm, chiến lược và động cơ tăng trưởng.
- Bất chấp việc tận tâm với một tầm nhìn lớn, bạn cần cố gắng hết mình để ra mắt sản phẩm và lặp lại chu kỳ. Càng nhiều tiền bạc, thời gian, năng lượng sáng tạo bị đổ vào ý tưởng, thì càng khó điều chỉnh. Bạn cần tránh được cái bẫy đó.
- Con đường của khởi nghiệp là số lần điều chỉnh mà doanh nghiệp có thể thực hiện. Thước đo thực sự cho con đường này là số lượng điều chỉnh mà công ty khởi nghiệp trải qua: số cơ hội tạo ra thay đổi căn cơ về chiến lược kinh doanh. Tính toán chặng đường thông qua lăng kính điều chỉnh thay vì thời gian đem lại thêm cách thức để kéo dài chặng đường đó: đạt đến các điều chỉnh nhanh chóng hơn. Nói cách khác, công ty khởi nghiệp phải tìm cách đạt cùng số kiến thức được kiểm chứng với chi phí thấp hơn hoặc thời gian ngắn hơn.

Các dạng điều chỉnh

Điều chỉnh có nhiều dạng. Từ điều chỉnh (pivot) đôi khi được dùng không chính xác, bị xem như đồng nghĩa với thay đổi (change). Điều chỉnh là một dạng đặc biệt của thay đổi, được thiết kế để kiểm nghiệm một giả thiết căn bản mới về sản phẩm, mô hình kinh doanh và động cơ tăng trưởng.

- **Điều chỉnh cận-cảnh (zoom-in pivot):** Trong trường hợp này, điều trước đây được xem như tính năng riêng lẻ trong sản phẩm trở thành toàn bộ sản phẩm.
- **Điều chỉnh viễn cảnh (zoom-out pivot):** Trong trường hợp ngược lại, đôi khi một tính năng đơn lẻ không phù hợp để hỗ trợ toàn bộ sản phẩm. Trong dạng điều chỉnh này, điều được xem là toàn bộ sản phẩm trở thành một tính năng đơn lẻ cho một sản phẩm còn lớn hơn nhiều.
- **Điều chỉnh phân khúc khách hàng:** Trong điều chỉnh này, doanh nghiệp nhận ra sản phẩm họ đang xây dựng giải quyết được vấn đề thực thụ cho khách hàng thực thụ, nhưng đó lại không phải dạng khách hàng họ dự tính phục vụ ban đầu. Nói cách khác, giả thiết cho sản phẩm được xác nhận một phần: giải quyết được đúng vấn đề, nhưng với nhóm khách hàng khác thay vì như ban đầu dự kiến.
- **Điều chỉnh nhu cầu khách hàng:** Là hệ quả của việc hiểu được khách hàng cực kỳ rõ, đôi khi khá rõ ràng là vấn đề chúng ta đang cố giải quyết cho họ lại không thực sự quan trọng. Tuy nhiên, vì đã thân thiết với khách hàng, chúng ta thường khám phá ra những vấn đề liên quan – và quan trọng – có thể được giải quyết bởi nhóm chúng ta. Đây lại là tình huống khi giả thiết về sản phẩm được xác nhận một phần. Khách hàng mục tiêu có vấn đề đáng để giải quyết, nhưng không phải vấn đề dự đoán ban đầu.
- **Điều chỉnh thiết kế kinh doanh:** Điều chỉnh này lấy khái niệm từ Geoffrey Moore, người quan sát thấy rằng các công ty thường đi theo một trong hai mô hình kinh doanh chủ yếu: biên lợi nhuận cao, doanh số thấp, hoặc biên lợi nhuận thấp, doanh số cao. Mô hình thứ nhất thường dùng với các doanh nghiệp B2B hoặc các chu kỳ bán hàng doanh nghiệp, và mô hình thứ hai với các sản phẩm tiêu dùng (tất nhiên vẫn có các ngoại lệ đáng kể). Một số công ty thay đổi từ biên lợi nhuận cao, doanh số thấp bằng cách tiến ra thị trường đại chúng. Ngược lại, một số doanh nghiệp lúc đầu được thiết kế hướng tới thị trường đại chúng, nay xoay sang đòi hỏi chu kỳ bán hàng dài hơn, đắt hơn.
- **Điều chỉnh động cơ tăng trưởng:** Như chúng ta sẽ thấy trong chương 10, có 3 động cơ tăng trưởng chính làm nên sức mạnh của các công ty khởi nghiệp: mô hình tăng trưởng bằng truyền miệng, gắn bó / kết dính, hoặc trả tiền. Trong dạng điều chỉnh này, một doanh nghiệp thay đổi chiến lược tăng trưởng của mình để tìm kiếm tăng trưởng nhanh hơn hoặc lợi nhuận tốt hơn.
- **Điều chỉnh công nghệ:** Thỉnh thoảng, một công ty tìm ra cách đạt được giải pháp tương tự bằng cách dùng một công nghệ hoàn toàn khác. Điều chỉnh công nghệ thường thấy nhất ở các doanh nghiệp nổi tiếng.

- **Điều chỉnh kênh:** Ví dụ, Internet có một ảnh hưởng rất đáng kể trong các ngành mà trước đây đòi hỏi các kênh bán hàng và phân phối truyền thống.

PHẦN BA: TĂNG TỐC

Loạt sản xuất

- Trong cuốn Suy nghĩ tinh gọn, James Womack và Daniel Jones kể lại câu chuyện nhờ hai cô con gái của một trong hai tác giả xếp thư ngỏ bỏ vào 100 bao thư. Hai cô con gái, sáu tuổi và chín tuổi, biết cách làm sao để hoàn thành công việc này: điền địa chỉ cho bao thứ nhất, điền địa chỉ cho bao thứ hai,…điền địa chỉ cho bao thứ 100; sau đó dán tem cho bao thứ nhất, dán tem cho bao thứ hai,…dán tem cho bao thứ 100…Ông bố lại muốn làm theo cách khác: mỗi lần hoàn tất một bao thư. Họ thi xem ai sẽ hoàn tất công việc trước.
- Ông bố đã thắng cuộc so tài, và không chỉ vì ông là người lớn. Đó là do giải pháp một lần một bao thư là cách làm nhanh hơn dù có vẻ nó không hiệu quả. Cách này đã được khẳng định qua nhiều thí nghiệm.
- Giải pháp mỗi lần một bao thư trong sản xuất tinh gọn gọi là những loạt sản xuất nhỏ.
- Tại sao xếp một lần một bao thư lại nhanh hơn? Ví dụ, hãy tưởng tượng những lá thư không vừa với bao thư. Ở loạt sản xuất lớn (cách làm của hai đứa con), chúng ta sẽ không phát hiện ra điều này cho đến lúc gần cuối. Chúng ta sẽ phải lấy thư ra hết, thay bao thư mới và rồi lại phải cho thư vào bao trở lại. Ở loạt nhỏ, chúng ta sẽ phát hiện ngay điều này và chẳng cần phải làm lại.
- Giải pháp loạt nhỏ cứ vài giây cho ra một sản phẩm hoàn chỉnh, trong khi giải pháp loạt lớn sẽ cho ra toàn bộ sản phẩm cùng một lúc. Sẽ như thế nào nếu sau này khách hàng quyết định họ sẽ không cần sản phẩm ấy nữa? Quy trình nào sẽ cho phép một công ty nhận ra điều này sớm hơn?
- Trong khởi nghiệp tinh gọn, mục tiêu không phải là cho ra sản phẩm nhiều hơn một cách hiệu quả hơn, mà là học cách làm sao để xây dựng một doanh nghiệp bền vững – càng nhanh càng tốt.
- Sẽ ra sao nếu hóa ra khách hàng không cần sản phẩm mà chúng ta đang gầy dựng? Mặc dù đây không phải tin tốt gì, nhưng phát hiện sớm hơn vẫn tốt hơn nhiều so với phát hiện trễ. Hoạt động theo những loạt nhỏ đảm bảo rằng một nhà khởi nghiệp có thể tối thiểu hóa việc tiêu tốn thời gian, tiền và nỗ lực mà hóa ra là vô dụng.

Vòng xoắn ốc tử thần của loạt sản xuất lớn

- Các loạt lớn có khuynh hướng ngày càng lớn thêm, vì khi triển khai thường có các công việc phụ thêm, công việc phải làm lại, những việc bị chậm trễ hay gián đoạn. Cuối cùng, nó sẽ trở thành dự án được ưu tiên cao nhất, một phiên bản sản phẩm thuộc dạng “đánh cược cả số mạng

công ty", bởi công ty đã mất quá nhiều thời gian vào nó. Hiện tượng này gọi là vòng xoắn ốc tử thần của loạt sản xuất lớn.
- "Càng làm lâu, chúng tôi càng trở nên sợ hãi, không biết khách hàng sẽ phản ứng ra sao. Số lượng lỗi, mâu thuẫn, vấn đề phát sinh tăng theo. Ngày ấn định ra mắt sản phẩm lùi xa dần. Tất cả đều do cái bẫy của loạt sản xuất lớn."

Tăng trưởng

- Động cơ tăng trưởng là một cơ chế mà các công ty khởi nghiệp sử dụng để đạt được sự tăng trưởng bền vững. Tôi sử dụng từ "bền vững" để loại ra tất cả những hoạt-động-một-lần có thể làm dấy lên một làn sóng khách hàng nhưng không có tác động dài hạn.
- Tăng trưởng bền vững được mô tả bởi một quy luật đơn giản: Khách hàng mới có được là do những hành động của khách hàng cũ.
- Có 4 cách khách hàng cũ chi phối tăng trưởng bền vững: 1) Lời đồn, 2)Là một hiệu ứng phụ của việc sử dụng sản phẩm, ví dụ những sản phẩm xa xỉ hay biểu tượng địa vị, 3) Thông qua quảng cáo gây quỹ và 4) Thông qua việc mua hay sử dụng lặp lại.
- Những nguồn tăng trưởng bền vững tạo sức mạnh cho những vòng phản hồi thông tin mà tôi gọi là động cơ tăng trưởng. Mỗi nguồn như là một động cơ đốt trong, liên tục quay. Vòng phản hồi càng nhanh thì công ty tăng trưởng càng nhanh.

Ba động cơ tăng trưởng

- **Động cơ tăng trưởng kết dính** – Các công ty sử dụng động cơ tăng trưởng kết dính sẽ theo dõi tỷ lệ giảm sút và tỷ lệ từ bỏ (tỷ lệ khách hàng ngưng sử dụng dịch vụ và chuyển sang sử dụng dịch vụ của một công ty khác) hết sức cẩn thận. Tỷ lệ từ bỏ được định nghĩa là phân khúc khách hàng trong một thời điểm bất kỳ nào đó không còn gắn kết với sản phẩm của công ty nữa. Các quy tắc quản lý động cơ tăng trưởng khá đơn giản: nếu tỷ lệ khách hàng mới giành được vượt trội tỷ lệ từ bỏ thì sản phẩm sẽ tăng trưởng. Tốc độ tăng trưởng được quyết định bởi cái tôi gọi là tỷ lệ kép, đơn giản chỉ là lấy tỷ lệ tăng trưởng tự nhiên trừ đi tỷ lệ từ bỏ. Cách để tăng trưởng là tập trung vào những khách hàng hiện có, làm sao để sản phẩm trở nên gắn kết nhiều hơn với họ.
- **Động cơ tăng trưởng lan truyền** – Nhận thức về sản phẩm lan truyền nhanh chóng từ người này sang người kia, cũng tương tự như virus lan thành dịch bệnh. Cũng như các động cơ tăng trưởng khác, động cơ lan truyền có được sức mạnh từ một vòng phản hồi thông tin có thể định lượng. Nó được gọi là vòng lặp lan truyền, và tốc độ của nó được quyết định bởi một thuật ngữ toán học được gọi là hệ số lan truyền. Với một sản phẩm có hệ số lan truyền là 0.1, cứ mười khách hàng thì sẽ có một người chiêu mộ thêm một người bạn của họ. Đây không phải là một vòng lặp bền vững. Hãy tưởng tượng một trăm khách hàng đăng ký dịch vụ.

Họ sẽ khiến cho mười người khác nữa đăng ký theo. Mười người đó sẽ khiến thêm một người nữa đăng ký, nhưng đến đây thì vòng lặp trở nên lụi tàn. Ngược lại, một vòng lặp với hệ số lan truyền lớn hơn 1 sẽ tăng trưởng theo hệ số mũ, bởi vì mỗi người tham gia trung bình sẽ kéo lại thêm hơn một người.

- **Động cơ tăng trưởng trả tiền** – Như cái tên đã nói, động cơ tăng trưởng này phụ thuộc vào việc trả tiền để có được khách hàng. Nếu doanh nghiệp muốn tăng tỷ lệ tăng trưởng, nó có thể làm một trong hai cách: tăng doanh thu từ mỗi khách hàng mới hoặc giảm chi phí ở việc tìm kiếm khách hàng mới. Cũng như hai động cơ kia, động cơ tăng trưởng trả tiền có được sức mạnh qua một vòng phản hồi thông tin. Mỗi khách hàng sẽ trả một khoản tiền nhất định cho sản phẩm trong suốt "vòng đời" của anh ta trong vai trò một khách hàng.

Thích nghi

- Một tổ chức thích nghi là một tổ chức tự động điều chỉnh quy trình và kết quả thực hiện của nó phù hợp với những điều kiện hiện tại.
- Để tăng tốc, Khởi nghiệp Tinh gọn cần một quy trình mang lại vòng lặp phản hồi tự nhiên. Khi bạn đi quá nhanh, bạn gây ra sự cố nhiều hơn. Các quy trình thích nghi buộc bạn phải đi chậm lại và đầu tư vào việc ngăn ngừa các loại sự cố hiện đang gây lãng phí thời gian. Khi những nỗ lực ngăn ngừa đó được bù đắp thì lẽ tự nhiên bạn sẽ tăng tốc trở lại.
- Nguồn gốc của mọi rắc rối dường như là về kỹ thuật lại chính là rắc rối về con người. Kỹ thuật Five Whys (5 câu hỏi tại sao) đưa ra cơ hội để khám phá những rắc rối về con người. Bằng cách hỏi và trả lời "tại sao" năm lần, chúng ta có thể lần ra vấn đề cốt lõi, thường bị ẩn giấu đằng sau những triệu chứng rõ ràng hơn.
- Đây là cách làm thế nào để sử dụng phân tích Five Whys để xây dựng một tổ chức thích nghi: nhất quán thực hiện việc đầu tư tương xứng ở mỗi cấp độ Five Whys. Nói cách khác, đầu tư ở mức nhỏ với triệu chứng nhỏ; lớn hơn với triệu chứng lớn và gây nhiều ảnh hưởng hơn...
- Giải pháp Five Whys có vai trò như một bộ điều chỉnh tốc độ tự nhiên. Càng có nhiều rắc rối thì bạn càng đầu tư nhiều hơn để xử lý các rắc rối ấy. Khi các khoản đầu tư vào cơ sở hạ tầng hay quy trình đã thành công, thì khó khăn và khủng hoảng sẽ giảm đi và đội ngũ sẽ tăng tốc trở lại.
- Giải pháp Five Whys cần tuân theo một số quy tắc. Đầu tiên là phải đảm bảo rằng mọi người bị tác động bởi vấn đề rắc rối đều phải có mặt trong phòng suốt buổi phân tích nguyên nhân cốt lõi. Giải pháp đòi hỏi một môi trường tin cậy lẫn nhau và trao quyền cho nhân viên. Hãy bao dung cho tất cả những lỗi lầm xảy ra lần đầu, nhưng không bao giờ cho phép một lỗi lầm tương tự xảy ra lần thứ hai.

Cách tân

Các nhóm cải tiến thành công phải được cơ cấu đúng đắn để thành công. Nhóm khởi nghiệp cần có 3 thuộc tính về cơ cấu như sau:

- **Nguồn lực khan hiếm nhưng bảo đảm** – Vận hành công ty khởi nghiệp vừa dễ lại vừa khó so với các phòng ban truyền thống: chúng yêu cầu tổng vốn ít hơn rất nhiều, nhưng nguồn vốn đó phải được bảo đảm hoàn toàn không bị can thiệp.
- **Quyền được độc lập phát triển** – Các nhóm khởi nghiệp cần có quyền tự chủ hoàn toàn để phát triển và giới thiệu ra thị trường những sản phẩm mới trong phạm vi quyền hạn được giao của họ. Họ phải được phép thai nghén và thực hiện các thử nghiệm mà không cần quá nhiều sự phê chuẩn.
- **Có lợi ích cá nhân trong thành quả công việc** – Thứ ba, các doanh nhân khởi nghiệp cần phải có lợi ích cá nhân trong thành quả cách tân / cải tiến của họ. Điều này thường đạt được thông qua quyền chọn cổ phiếu, hay các hình thức của quyền sở hữu trái phiếu doanh nghiệp. Lợi ích cá nhân không nhất thiết phải liên quan đến tài chính. Chẳng hạn, công ty mẹ phải làm rõ ai là người cách tân và phải chắc chắn rằng người đó được công nhận thành tích vì đã đưa ra sản phẩm mới – nếu sản phẩm đó thành công.

Tạo ra một khung cát cho việc cách tân

Thách thức ở đây là tạo ra một cơ cấu để trao quyền cho nhóm cách tân ngay từ đầu. Giải pháp của tôi là tạo ra một khung cát cách tân, hoạt động như sau:

1. Bất kỳ nhóm nào cũng có thể tạo ra một thử nghiệm tách biệt, tác động chỉ với những phần trong khung cát của sản phẩm hay dịch vụ, hay chỉ với một phân khúc khách hàng nào đó.
2. Nhóm phải quan sát toàn bộ cuộc thử nghiệm từ đầu đến cuối.
3. Không thử nghiệm nào được phép diễn ra lâu hơn thời gian đã quy định.
4. Không thử nghiệm nào được phép tác động đến số khách hàng nhiều hơn quy định.
5. Mỗi thử nghiệm phải được đánh giá trên cơ sở một bản báo cáo chuẩn và duy nhất từ 5 đến 10 (hoặc hơn) thước đo khả thi.
6. Bất kỳ nhóm nào tạo ra cuộc thử nghiệm đều phải kiểm soát thước đo và phản ứng của khách hàng trong khi cuộc thử nghiệm đang diễn ra và phải hủy nó nếu xảy ra một tai họa nào đấy.

Sức mạnh tổng hợp

- Cuốn sách Sức mạnh tổng hợp – Tạo sự nhảy vọt cho thu nhập, cuộc sống và thành công của bạn (The Compound Effect) là một tác phẩm kinh điển của tác giả Darren Hardy, một trong những nhà tư vấn, chuyên gia hàng đầu của Mỹ về lĩnh vực lãnh đạo và phát triển bản thân, người sáng lập trang web www.success.com. Cuốn sách viết về các lựa chọn và hành động *hằng ngày* bạn cần làm để trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn và đạt được những thành công tột đỉnh...

GIỚI THIỆU

- Thành công đến từ những *lựa chọn* hằng ngày. Thành công không phải là làm 5000 việc; thành công là làm *6 việc* rất giỏi *5000 lần*.
- Đạt được thành công, giàu có, có sức ảnh hưởng lớn, đạt đến cấp độ hàng đầu thế giới trong lĩnh vực của bạn là một quá trình *khó khăn, chán nản* và *chậm chạp.* Nó đòi hỏi bạn phải cực kỳ *kỷ luật* và *cam kết.*
- Thực ra, bạn đã biết mọi thứ bạn cần biết để đạt được thành công. Bạn không cần phải học bất cứ điều gì mới nữa; việc có thêm thông tin nhiều hơn không phải điều bạn cần. Điều bạn thực sự cần là có *một kế hoạch hành động* mới.

CHƯƠNG 1: SỨC MẠNH TỔNG HỢP VÀ HÀNH ĐỘNG

- *Chậm rãi* và *vững chắc* là công thức chiến thắng cuộc đua. Câu chuyện ngụ ngôn về rùa và thỏ minh chứng điều này. Rùa đã thắng cuộc đua do những *thói quen tích cực* được áp dụng một cách *nhất quán* mỗi ngày. Chìa khóa quan trọng nhất của thành công: *tính nhất quán.*
- Giữa hai lựa chọn sau đây, bạn sẽ chọn lựa chọn nào: 1) Bạn có 1.000 VND ngày thứ nhất, ngày thứ hai có 2.000d, ngày thứ ba có 4.000d, số tiền cứ gấp đôi cho liên tục trong 31 ngày và 2) Bạn nhận ngay 10 tỷ VND, chấm hết. Đây là một bài toán cũ, và dĩ nhiên lựa chọn thứ nhất cho bạn một khoảng lời gấp nhiều lần so với lựa chọn thứ hai. Nhưng nó là một ví dụ cho sức mạnh tổng hợp: những *lựa chọn* nhỏ, thông minh được thực hiện một cách *nhất quán* qua thời gian dẫn đến những kết quả khác biệt đáng kể.
- Hãy đến với 3 ví dụ thực tế sau đây. Scott, Brad và Larry là ba chàng thanh niên có điều kiện, hoàn cảnh sống và điểm xuất phát tương tự nhau. Scott lựa chọn làm những việc tích cực mỗi ngày một cách nhất quán: ăn uống khỏe mạnh, đọc sách, tập thể dục,v.v.; Brad lựa chọn làm những việc tiêu cực: chỉ trích, trách móc, xem tin tức, ti vi, tám chuyện trên facebook, ăn uống vô tội vạ; và Larry thì làm những chuyện tầm thường đều đều mỗi ngày.
- Sáu tháng, 1 năm, 1 năm rưỡi đầu tiên, không có sự khác biệt đáng kể nào giữa Scott, Brad và Larry. Nhưng sau 2 năm, những thay đổi nhỏ bắt đầu xuất hiện; sau 2 năm rưỡi, những thay đổi lớn xuất hiện: Scott

có những thay đổi rất tích cực: giảm cân, tăng lương và thăng tiến, mối quan hệ vợ chồng phát triển; Brad có những thay đổi rất tiêu cực: béo phì, ung thư, mất tự tin, ly dị,v.v.; còn Larry thì không có gì khác biệt, không hạnh phúc hơn, nhưng cũng không bất hạnh hơn.
- Sức mạnh tổng hợp là *có thể dự đoán,* không có một liều thuốc kỳ diệu nào, không có con đường tắt, không có sự quyến rũ và tươi đẹp.
- Và nhớ rằng không có việc nào dẫn đến thất bại như thành công. Có nhiều người đạt được một ít thành công và bắt đầu thỏa mãn. Sự thỏa mãn là rất nguy hiểm.
- Cuối cùng, một ý tưởng tốt mà không *hành động* cũng chỉ là một ý tưởng chết.

CHƯƠNG 2: NHỮNG LỰA CHỌN

- *Những lựa chọn hằng ngày* là gốc rễ của các kết quả bạn có. Vấn đề của rất nhiều người là họ sống trong trạng thái mơ ngủ trong các lựa chọn của mình.
- Bạn phải chịu trách nhiệm 100% cho cuộc sống của mình: không đổ lỗi cho chính phủ, cho kẹt xe, cho cha mẹ bạn, cho vợ chồng bạn, hay cho nền kinh tế. Ngày mà bạn chuyển từ một đứa trẻ sang một người trưởng thành không phải là ngày bạn tròn 18 tuổi, mà là ngày bạn chịu trách nhiệm hoàn toàn cho cuộc sống của mình.
- “Chúng ta đều có sự may mắn, chúng bao quanh chúng ta mỗi ngày. Điều khác biệt là khi điều may mắn đến, tôi sẽ chớp lấy nó” – Richard Branson
- SỰ MAY MẮN = SỰ CHUẨN BỊ TỐT (Qua phát triển bản thân, kiến thức, kỹ năng) + THÁI ĐỘ TỐT + CƠ HỘI + HÀNH ĐỘNG
- Bạn càng luyện tập và chuẩn bị nhiều, may mắn sẽ càng đến nhiều với bạn.
- Những người thành công sẵn sàng làm những điều mà những người thành công không dám làm.
- 100 triệu *lựa chọn* mỗi ngày sẽ phân biệt những người tầm thường và những nhà lãnh đạo kiệt xuất.
- Lựa chọn dẫn đến hành động, hành động dẫn đến thói quen, thói quen dẫn đến kết quả.
- Chìa khóa của thành công là luôn thúc đẩy bản thân bằng cách hỏi liên tục rằng: bạn có đang học hỏi mỗi ngày, bạn có đang trưởng thành hơn mỗi ngày, bạn có đang được thử thách nhiều hơn mỗi ngày.
- “Giáo dục truyền thống giúp bạn có thể có một công việc làm công ăn lương, nhưng *tự giáo dục để phát triển bản thân* sẽ giúp bạn giàu có và thành công tột đỉnh” – Jim Rohn.

CHƯƠNG 3: CÁC THÓI QUEN

- Các thói quen tốt hằng ngày chính là thứ phân biệt những người thành công và không thành công.

- Nhưng để có được thói quen, sức mạnh ý chí sẽ không có tác dụng, *sức mạnh của lý do* mới có tác dụng. Bạn phải xác định được lý do *vì sao* mình muốn thay đổi hay áp dụng một thói quen mới.
- Bạn cũng cần xác định *động lực cốt lõi,* và các *giá trị cốt lõi* của mình, bằng cách trả lời những câu hỏi "Bạn là ai?", "Bạn đại diện cho điều gì?", "Bạn sinh ra trên đời với vai trò gì?".
- "Một khi trời mưa, đã quá trễ để leo lên sửa mái nhà" – Jim Rohn.

Những mục tiêu

Trước khi bạn viết những mục tiêu cho sự nghiệp, hãy xây dựng *kế hoạch cuộc sống* của bạn trước tiên. Nói cách khác, hãy xác định cuộc sống mà bạn muốn có trước:

- Bạn muốn sống ở đâu?
- Loại người nào bạng muốn có xung quanh mình?
- Môi trường nào bạn muốn đến mỗi ngày?

Sau khi xác định những khía này, bạn xây dựng kế hoạch sự nghiệp xung quanh chúng.

Nếu chúng ta làm điều ngược lại, chẳng hạn như đặt mục tiêu cho tiền bạc, hay địa vị trước, thì cuối cùng, chúng ta sẽ nhận ra rằng, chúng ta đã phải trả một cái giá rất đắt nhưng những thứ đạt được lại rất ít.

Brian Tracy "Những người thành công nhất có những mục tiêu rất *rõ ràng.* Họ biết rõ *họ là ai* và *họ muốn gì*.Họ viết chúng xuống và lên kế hoạch đạt được nó.

Hãy lập mục tiêu cho *tất cả* mọi khía cạnh trong đời bạn, chứ không chỉ mục tiêu sự nghiệp.

Tôi cần phải trở thành người như thế nào để *thu hút* những mục tiêu của mình?

- Đa số mọi người lập ra những mục tiêu và tự hỏi "Tôi phải làm những gì để đạt những mục tiêu cực mình?". Đây là một câu hỏi không tồi.
- Nhưng có một câu hỏi quan trọng và hiệu quả hơn là "Tôi cần phải trở thành người như thế nào để*thu hút* những mục tiêu của mình?".
- Thành công không phải thứ mà bạn theo đuổi. Những thứ bạn theo đuổi sẽ *chạy trốn* khỏi bạn; cũng giống như việc bạn càng cố gắng đuổi theo một con bướm, nó sẽ luôn bay đi.
- Thành công là điều bạn *thu hút* bởi con người mà bàn *trở thành.* Như câu nói nổi tiếng của Jim Rohn "Nếu bạn muốn có nhiều hơn, bạn cần *trở thành* nhiều hơn".

- Những người thành công và không thành công đều ghét phải làm những việc giống nhau, nhưng người thành công làm nó *dù thế nào đi nữa.*
- Sẽ rất khó khăn, bối rối, chán chường, nhưng hãy làm nó *dù thế nào đi nữa.* Sự kỳ diệu của Sức mạnh tổng hợp sẽ đền đáp bạn xứng đáng.

CHƯƠNG 4: TẠO ĐÀ ĐỂ LIÊN TỤC TIẾN LÊN

Để tạo đà cho bản thân, bạn làm theo 5 bước sau:

1. Đề ra những *lựa chọn* dựa trên những mục tiêu và giá trị cốt lõi của bạn.
2. Áp dụng những lựa chọn đó vào mỗi ngày để tạo ra những *hành động tích cực.*
3. Lặp đi lặp lại những hành động tích cực để tạo ra các *thói quen tốt.*
4. Xây dựng lộ trình hằng ngày dựa trên sự *kỷ luật.*
5. Hành động *nhất quán* trên một khoảng thời gian dài.

Hãy kiểm soát cách bạn *bắt đầu* và *kết thúc* một ngày, vì đó là hai thời điểm quan trọng nhất trong ngày. Hãy đảm bảo bạn khởi đầu và kết thúc ngày một cách *mạnh mẽ.*

Lộ trình buổi sáng của tác giả:

- Thức dậy lúc 5 giờ – 5 giờ 30.
- 10 phút đầu tiên: thể hiện sự biết ơn; nghĩ về một ai đó, thầm chúc những điều tốt đẹp đến với họ; xác định mục tiêu số 1 và 3 việc quan trọng nhất trong ngày cần phải làm.
- 30 phút tập thể dục.
- 30 phút đọc sách/ bài viết tích cực hoặc mang tính hướng dẫn phát triển thái độ, kỹ năng, kiến thức.
- 60 phút làm việc liên tục, không có những tác nhân phân tán.
- Mở email và phân việc cho những người trong nhóm của ông để họ bắt đầu ngày mới của họ.

CHƯƠNG 5: MÔI TRƯỜNG SỐNG

1. **Thông tin đầu vào**

Người ta thường nói trí óc của bạn tạo ra cuộc sống của bạn. Những suy nghĩ của trí óc tạo ra những kết quả trong cuộc sống. Nhưng điều gì ảnh hưởng đến những suy nghĩ đó? Đó chính là những *thông tin đầu vào.*

Bộ não của bạn *không* được lập trình để khiến bạn hạnh phúc. Não bạn được thiết kế để giúp bạn *tồn tại;*do đó nó được lập trình để tìm kiếm những thông tin tiêu cực. Trớ trêu thay, điều này không có lợi cho sự hạnh phúc, thành công của bạn.

Chúng ta không thể thay đổi bộ não, nhưng chúng ta có thể thay đổi hành vi của chúng ta. Chúng ta có thể*hướng dẫn* cho bộ não bằng cách *bảo vệ* và chỉ cho phép những thông tin tích cực đi vào nó. Chúng ta cần phải *kỷ luật* và *chủ động* cho những thứ đi vào bộ não, vì chúng trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống chúng ta. Bạn có thể làm điều này bằng hai cách:

- Bảo vệ tâm trí của bạn: Hãy chấm dứt việc xem những tin tức tiêu cực trên tivi hay báo chí.
- Hãy làm môi trường sống của bạn tràn ngập những điều tích cực.

2. **Các mối quan hệ**

Những người mà bạn thường xuyên tiếp xúc sẽ quyết định 95% thành công hay thất bại trong cuộc sống của bạn. Như Jim Rohn nói “Cuộc sống chúng ta chính là trung bình cộng của cuộc sống 5 người mà chúng ta tiếp xúc nhiều nhất, bất kể trên khía cạnh nào, thái độ, sức khỏe hay thu nhập.”

Hãy đặt ba câu hỏi sau:

1. Những người nào bạn dành thời gian với họ nhiều nhất?
2. Những người nào mà bạn ngưỡng mộ về tính cách, phẩm chất, tài năng của họ nhất?
3. Liệu những người ở hai nhóm trên có trùng nhau hay không? Nếu không, thì vì sao lại không?

Bạn không thể mãi đi chung với những con người tiêu cực và kỳ vọng mình sẽ trở thành một người tích cực. Bạn sẽ bắt đầu đọc những thứ họ đọc, nghĩ những thứ họ nghĩ, xem những thứ họ xem, đối xử với người khác giống như cách của họ, thậm chí mặc quần áo giống phong cách của họ.

Hãy suy nghĩ, và viết xuống tên 5 người bạn hay tiếp xúc nhất, và hỏi bản thân “Liệu danh sách những người này có ổn với tôi không? Liệu tôi có muốn có cuộc sống như cuộc sống của họ không?”. Nếu câu trả lời là không, có lẽ đã đến lúc bạn thay đổi các mối quan hệ của mình.

Hãy quyết định chất lượng cuộc sống mà bạn muốn có và tìm kiếm và bao xung quanh bạn những người thể hiện chất lượng cuộc sống ấy.

Tiếp theo, hãy tìm kiếm một người bạn tin tưởng và hỏi họ:

- Tôi thường xuất hiện với bạn như thế nào?
- Những điểm mạnh của tôi là gì?
- Những điểm nào tôi cần cải thiện?
- Điều gì mà tôi cần phải chấm dứt để đem lại lợi ích cho tôi nhiều nhất?

Đầu tư vào những người tư vấn

- Những người thành công nhất là những người sẵn sàng thuê và bỏ tiền ra cho những *người tư vấn/huấn luyện* xuất sắc nhất.
- Những người đã thành công luôn sẵn sàng giúp người khác (đặc biệt là khi nó không tốn nhiều thời gian của họ). Bạn luôn có thể nhận được lời khuyên từ họ nếu thể hiện được sự kính trọng và chân thành của mình.

CHƯƠNG 6: TĂNG TỐC

- Mỗi một lần tôi vấp phải một rào cản về tâm trí hay cảm xúc, tôi nhận ra rằng những đối thủ của tôi cũng đang đối mặt với những thử thách tương tự. Do đó tôi biết rằng đó là những khoảnh khắc quan trọng mà nếu tôi tiếp tục tiến tới, tôi sẽ vượt qua mặt họ. Những thời khắc khó khăn nhất là những thời khắc của thành công và tiến bộ. Va phải một rào cản không phải một trở ngại, đó là một cơ hội.
- Khi Lance Amstrong đối mặt với thời tiết xấu, ông nói "Đây là một thời tiết hoàn hảo, vì tôi biết rằng những tay đua khác không hề thích nó. Tôi tin rằng không ai trên thế giới này giỏi hơn tôi trong việc đối đầu với các khó khăn."
- "Đừng mong rằng nó sẽ dễ dàng hơn, hãy mong rằng bạn sẽ *tiến bộ* hơn" – Jim Rohn.
- Mỗi khi bạn gặp một chướng ngài, hãy nhận ra rằng đó là lúc bạn có cơ hội tiến xa hơn so với con người cũ của mình.

Hãy làm những điều vượt qua sự mong đợi

- Khi bạn đã đạt đến những kỳ vọng hay mong đợi (của bản thân hoặc người khác), hãy làm thêm một chút nữa vượt qua sự kỳ vọng. Một chút đó sẽ làm nhân lên nhiều lần kết quả của bạn. Hãy làm hơn cả sự mong đợi ở tất cả các khía cạnh cuộc sống của bạn.
- Những điều gì càng phổ biến thì càng *tầm thường.* Đâu là nhà hàng phổ biến nhất ? Mc Donald. Đâu là thức uống phổ biến nhất? Cocacola. Đâu là mạng xã hội phổ biến nhất? Facebook. Tiêu thụ những thứ đó và bạn sẽ chỉ là một con người tầm thường.
- Hãy làm những điều *không được mong đợi.*Nếu bạn phải viết một lá thư, gửi một tấm card qua email là quá bình thường, hãy gửi thư tay, nó là điều không hề được mong đợi, và nó sẽ cho người nhận một cảm giác rất đặc biệt.
- Hãy tìm đường kẻ của sự mong đợi và *làm nhiều hơn* nó. Trong một thế giới mà đa số mọi thứ đều không đạt sự kỳ vọng, bạn sẽ thật sự tăng tốc và khác biệt nếu làm tốt hơn cả những kỳ vọng.
- Hãy đẩy bản thân bạn đi xa hơn một chút, kiên trì hơn một chút, chuẩn bị tốt hơn một chút, và tạo ra giá trị nhiều hơn một chút. Những điều "một chút" đó, qua sức mạnh tổng hợp, đem lại những kết quả to lớn.

KẾT LUẬN

- Kiến thức không phải là sức mạnh, nó chỉ là tiềm năng của sức mạnh. Điều bạn *làm* với nó mới là sức mạnh. Hãy bắt đầu hành động. Có động lực mà không bắt tay vào hành động thì cũng chỉ là ảo tưởng. Những kiến thức mới mà không được áp dụng cũng chỉ là một sự lãng phí.
- Cuối cùng, hãy nhớ rằng, cách tốt nhất để nhận lại là *cho đi* cho người khác.Nếu bạn muốn tăng sự tự tin, hãy tìm cách giúp người khác có được sự tự tin. Nếu bạn muốn cảm thấy hi vọng, tích cực và có cảm hứng, hãy giúp người khác làm điều tương tự. Nếu bạn muốn thành công, hay giúp người khác cũng đạt được nó, bằng cách chia sẻ những giá trị của quyển sách này đến với mọi người.

Mặt dày tâm đen

Có một bí quyết ẩn trong mọi thành công. Các lãnh chúa thời xưa nắm rõ nó. Những người Mỹ tiên phong nắm rõ nó. Các doanh nhân Châu Á sử dụng nó. Giờ đây, Chin-Ning Chu, chuyên gia hàng đầu thế giới về tư duy kinh doanh phương Đông, giải thích qui luật tự nhiên kiên kết giữa tư tưởng và thành tựu cụ thể. Kết hợp cả triết lý phương Đông và phương Tây, Mặt Dày – Tâm Đen chỉ ra cách thức giải phóng và tận dụng sức mạnh tích cực lớn lao ẩn trong mỗi chúng ta.

CHƯƠNG 1: ĐIỂM CỐT YẾU CỦA MẶT DÀY, TÂM ĐEN

Mặt dày – Lớp vỏ

- **Mặt Dày:** một lớp vỏ để bảo vệ lòng tự trọng của ta khỏi sự chê trách của người khác.
- Người Mặt Dày có khả năng dẹp bỏ sự nghi ngờ chính mình. Anh ta từ chối chấp nhận những hạn chế mà người khác cố áp đặt cho anh ta và quan trọng hơn là anh ta không chấp nhận bất cứ giới hạn nào mà chúng ta vẫn thường áp đặt. Anh ta không đặt câu hỏi về khả năng hay giá trị của anh ta. Trong mắt mình, anh ta là hoàn hảo.
- Một người Mặt Dày không nhất thiết phải quyết đoán hay hung hăng. Anh ta có thể khiêm nhường và trầm tính. Mặt Dày là khả năng thể hiện phong cách mà hoàn cảnh đòi hỏi bất kể người khác nghĩ gì về bạn.
- Thời xưa ở Trung Quốc, có một chàng trai tên Hàn Tín nổi tiếng võ nghệ cao cường. Một ngày nọ, Hàn Tín đang đi trên đường thì bị hai người đàn ông chặn lại. Bọn họ nhất định bắt anh phải hoặc là đấu với họ hoặc là bò qua háng tên cầm đầu. Mặc dù đối với người Trung Quốc đây là điều nhục nhã khủng khiếp, Hàn Tín đã chọn chui qua háng. Tin về nỗi nhục và sự hèn nhát của Hàn Tín nhanh chóng truyền khắp thành phố, nhưng chẳng bao giờ anh đưa ra lời biện bạch nào. Sau này, Hàn Tín trở thành một trong những chiến binh được kính nể nhất trong lịch sử Trung Quốc. Đối với Hàn Tín, hai gã côn đồ vô học có gì đáng sợ, đơn giản là chúng không bõ để tranh cãi. Trong thâm tâm, Hàn Tín biết mình là một người lính không biết sợ. Ông không bận tâm về những gì người khác nghĩ. Mặt Dày của Hàn Tín là đóng vai hèn nhát và yếu ớt dùng để tránh sự phiền hà vì phải giết chết hai kẻ vô lại tầm thường.

Tâm đen – Ngọn giáo

- **Tâm Đen** là khả năng hành động bất chấp hậu quả xảy ra cho người khác. Một người Tâm Đen thì tàn nhẫn, nhưng không nhất thiết là xấu xa.

- Trước khi y học hiện đại phát triển, một nhà giải phẫu mổ mà không gây mê người bệnh. Ông ta phải có khả năng cắt nhanh và dứt khoát mà không bận tâm đến những tiếng la hét và những lời nài xin khẩn thiết của người bệnh. Muốn hiệu quả, ông phải cực kì vô cảm với nỗi đau đớn ông gây ra.
- Ngược lại, một đại tướng quá giàu tình thương đến mức ngần ngại không ra lệnh cho binh lính đi vào chỗ chết thì hoàn toàn vô dụng cho đất nước. Ông ta sẽ bại trận và dân tộc đó sẽ bị khuất phục. Trong khi đó, một viên tướng Tâm Đen có thể gạt bỏ sự dã man của chiến trường ra khỏi đầu mình và hoàn toàn tập trung vào kết quả yêu cầu: chiến thắng.
- Một nhà doanh nghiệp phải có khả năng có những quyết định cứng rắn về những hành động không sinh lời. Nếu không, công ty ông ta sẽ phá sản. Kết quả cuối cùng của sự thương xót thiển cận đối với một vài nhân viên sẽ là việc đóng cửa doanh nghiệp và tất cả nhân viên sẽ thất nghiệp.
- Người Tâm Đen phải biết vượt lên sự thương xót thiển cận. Anh ta tập trung vào các mục đích của mình và phớt lờ cái giá của nó.
- Trái với cách hiểu thông thường, hành động của một người tốt không phải lúc nào cũng nhẹ nhàng. Họ có thể tàn nhẫn, lạnh lùng và hờ hững.
- Trong kinh thánh có kể câu chuyện về những kẻ đổi tiền. Chúa Jesus vào ngôi đền tại Jerusalem và giận dữ hất tung tất cả bàn ghế. Người nói đền là nơi để cầu nguyện, không phải là chỗ để làm ăn của “một bọn kẻ cắp”. Mặc dù bề ngoài Chúa Jesus tỏ ra giận dữ, điều này không ảnh hưởng đến trạng thái nội tâm yên bình của Ngài.

CHƯƠNG 2: SỰ CHUẨN BỊ CHO MẶT DÀY TÂM ĐEN

Hiểu được chính mình

- Để giải phóng chính mình thoát khỏi sức chi phối của những tư tưởng tùy tiện và khám phá những tiêu chuẩn đích thực mà bạn nên xử sự theo, bạn cần tìm được lòng dũng cảm để làm những gì phải làm mà không quan tâm đến điều người khác có thể nghĩ

Tìm kiếm lòng tin vững chắc bên trong bạn...

- Nhiều người trong chúng ta được dạy rằng khi ai đó tát vào má bạn thì bạn nên chìa nốt má bên kia.
- Nếu bạn chìa nốt má bên kia xuất phát từ lòng tin vững chắc bên trong, như Hàn Tín đã làm trong chương trước, thì hãy làm như thế. Nếu bạn kìm nén sự thôi thúc muốn đánh trả, điều đó có nghĩa là bạn không thực sự chấp nhận chân lý về việc chìa nốt má bên kia, nhưng bạn đã để những hành động của mình bị ràng buộc bởi những tiêu chuẩn của người khác. Điều này hóa ra duy trì mãi vai trò là nạn nhân của bạn. Nếu bạn chìa nốt má bên kia bởi vì bạn sợ không dám đánh trả, nó không có nghĩa là bạn cao cả hơn về mặt đạo đức. Nó đơn giản có nghĩa bạn là một kẻ hèn nhát.

Khám phá điều bí mật trong sự kiên cường của cây sồi và sự khiêm nhường của cây cỏ

- Cây cỏ uốn cong một cách dễ dàng trong gió. Cây sồi cổ thụ đứng vững chãi. Một cơn gió mạnh có thể làm bật gốc sồi, nhưng không có một cơn gió nào, cho dù sức mạnh đến đâu, có thể làm bật rễ cỏ đang uốn rạp mình trước nó.
- Một phần của việc hiểu bản thân mình biết được khi nào thực hành sức mạnh phả hủy của bạn và khi nào chịu quy phục sức mạnh phá hủy của kẻ khác.
- Người thực hành Mặt Dày, Tâm Đen lý tưởng là một người có Mặt Dày, Tâm Đen bên trong, dù những biểu hiện bên ngoài của họ có vẻ hống hách hay nhún nhường tùy theo yêu cầu của tình huống. Anh ta không có một hình ảnh về chính mình do bản thân hay mọi người tạo ra để phải sống theo hay quy định anh ta phải xử sự như thế nào

Phá vỡ sự gò ép của những quan niệm, tiêu chuẩn bên ngoài

- Coco Chanel, một nhà thiết kế thời trang nổi tiếng của Pháp, khi mới bắt đầu sự nghiệp, bà luôn ăn mặc theo cách mình thích, không quan tâm đến những xu hướng thịnh hành. Phong cách độc đáo của bà đi ngược lại với những tiêu chuẩn thời trang của thời đại. Cho dù đầu tiên bà bị chỉ trích nặng nề vì tính lập dị của mình, bà đã là người cung cấp một nền tảng cho những thay đổi cấp tiến trong thời trang của thập niên 1920. Hiện nay, tên tuổi của bà vẫn là chuẩn mực trong thế giới thời trang cao cấp.

Phá vỡ xiềng xích của nỗi sợ thành công và nỗi sợ thất bại

- Mỗi khi chúng ta đạt được điều gì đó và tiến lên, chúng ta phải đổi những điều kiện đã biết trong cuộc sống của mình lấy sự không chắc chắn và lạ lẫm.
- Thành công cũng đòi hỏi lòng can đảm để chịu rủi ro không được tán thành. Hầu hết những suy nghĩ độc lập, những tư tưởng mới, hoặc là những nỗ lực vượt quá mức thông thường được đón chào bởi sự không tán thành, từ sự hoài nghi và chế nhạo đến sự xúc phạm hung bạo. Để kiên trì trong bất cứ điều gì khác thường đòi hỏi sức mạnh bên trong và một lòng tin không lay chuyển rằng bạn đúng.

Nhìn mọi thứ là hoàn hảo

"*Đôi lúc, khi bạn đang trong cuộc, dường như mọi việc không diễn ra tốt đẹp, nhưng khi bạn nhìn lại, thì rõ ràng là mọi việc hoàn hảo*" – Joseph Barbera, sáng tạo phim hoạt hình "Tom & Jerry"

- Joseph Barbera từng là nhà làm phim hoạt hình sống chật vật, kiếm sống bằng cách bán những đoạn tranh truyện hoạt hình của mình cho những

tờ tạp chí. Ông đã chọn ra một số đoạn tranh truyện của mình và gửi chúng cho Walt Disney để xin một việc làm. Disney đã trả lời, viết rằng ông ta muốn phỏng vấn ông. Nhưng Disney đã không bao giờ ghé chỗ ông ta. Rõ ràng là, vào thời điểm bấy giờ, đó là một nỗi thất vọng cho Barbera. Giờ đây, khi ông nhìn lại, ông rất hài lòng rằng Disney đã không ghé thăm ông. Barbera nói: "Tôi có thể trở thành một nhân viên tận tụy của ông ấy và đến hôm nay vẫn còn làm việc cho xưởng phim Disney"

- Quan niệm nh.n mọi thứ là hoàn hảo không chỉ là một suy nghĩ an ủi khi bạn trải qua những nỗi thất vọng trong đời. Nó cũng là một công cụ hữu hiệu cho những người thực hành Mặt Dày, Tâm Đen khi áp dụng vào những chuyện phiền toái không quan trọng hàng ngày.

Hiểu rõ điểm khác biệt giữa đức hạnh và sự phù phiếm

- Nếu một người tu sĩ hằng ngày cầu nguyện và thiền định, nhưng tâm trí tràn ngập những phán xét nghiệt ngã và những tưởng tượng đầy dục vọng, thì việc cầu nguyện hay thiền định chỉ là sự phù phiếm. Ngược lại, nếu một cô gái điếm, vì số phận mà cô phải làm công việc đó, nhưng tâm luôn hướng đến sự thánh thiện, đó là đức hạnh.
- Khi một gia đình có tang lễ, những đứa con trong gia đình gào thét, than khóc chỉ để chứng minh sự tiếc thương của mình cho những người khác thấy, thì đó chỉ là sự phù phiếm.
- Khi Galileo cho thế giới biết những khám phá của ông – rằng mặt trời không quay xung quanh trái đất mà ngược lại – tất cả những thành viên "đức hạnh nhất" của nhà thờ Cơ Đốc giáo đã xử tội ông bằng việc đốt sách của ông và tống giam ông hầu hết quảng đời còn lại của ông.
- Đức hạnh là một điều tinh tế. Không ai có thể đánh giá và đo được đức hạnh của bạn, ngoại trừ bản thân bạn. Khi bạn thật sự đồng hành cùng đức hạnh, sẽ không có ý thức kiêu ngạo, tự mãn hay cảm giác hơn người. Khi bạn thật sự đồng hành cùng đức hạnh, một sự hài h.a sẽ lan tỏa khắp tâm hồn bạn.

Vượt qua sợ hãi

- Sự sợ hãi không nhất thiết là có hại. Nếu chúng ta học được cách coi trọng nó và hướng cảm giác sợ vào một mục đích cao hơn, nó sẽ có lợi cho chúng ta. Chỉ cần nghĩ rằng: Nếu bạn không bao giờ trải qua sự sợ hãi nào, đó có thể là bởi vì bạn đang sống một cuộc sống quá an toàn, dưới khả năng của bạn và tránh được những thách thức. Cuộc sống như thế có thể được tóm lại trong một từ – không gì cả.
- Cách duy nhất bạn có thể thoát khỏi nỗi sợ là phải ngưng mong muốn né tránh cảm giác sợ hãi. Ngưng kháng cự nó. Bạn càng không muốn cảm thấy sợ hãi, nỗi sợ càng nặng nề hơn.
- Nếu bạn không quan tâm tới kết quả của một tình huống, bạn sẽ không trải qua nỗi sợ hãi nào. Khi bạn trói buộc bản thân mình với những kỳ

vọng, lo lắng và sợ hãi sẽ chế ngự với bạn. Kết quả gì phải đến sẽ đến, bất kể những kỳ vọng và sự sợ hãi của bạn.

- Đối với hầu hết chúng ta, sự sợ hãi không được căn cứ vào khả năng thực tế của thảm họa nào. Hầu hết những lo lắng và sợ hãi của chúng ta không bao giờ trở thành hiện thực. Đừng coi nỗi sợ của bạn quá quan trọng. Một vị khách bị lơ là thường ra đi lặng lẽ.
- Hàng ngày, bất chấp sự sợ hãi, hãy làm những gì bạn phải làm. Là một người thực hành Mặt Dày, Tâm Đen, bạn sẽ dấn bước về phía trước và xuyên qua những đám cây của sự sợ hãi có thể xuất hiện trên con đường dẫn tới thành công của bạn.

Vượt lên trên sự trốn tránh nỗi đau và việc theo đuổi thú vui

- Lịch sử chứng minh rằng sự theo đuổi mù quáng niềm vui và trốn tránh nỗi đau khiến loài người tự hủy hoại bản thân. Chúng ta theo đuổi niềm vui cá nhân một cách mù quáng với bất kỳ giá nào và tước đoạt của chính mình khả năng trở nên vĩ đại.

Nhận ra bản chất Mặt dày – Tâm đen của Tạo hóa

- Hãy để ý đến những đám cháy rừng. Những nhà khoa học hiểu rất rõ nhu cầu cần có những đám cháy định kỳ để duy trì một khu rừng xanh tốt. Thế nhưng, ngành công nghiệp gỗ địa phương không thể nhìn xa hơn nhu cầu của nó về những khối gỗ đang bị mất đi. Những người yêu động vật thương xót vì một số động vật bị chết mà không xét đến tai biến này là một điều cần thiết và một phần tự nhiên trong việc chuẩn bị con đường cho những thế hệ động vật hoang dã mới. Chỉ có tạo hóa có được một mặt đủ dầy và một trái tim đủ đen để cho phép ý đồ vĩ đại của Người bộc lộ mà không bận tâm về những vấn đề này.
- Vũ trụ được tao ra, trải rộng ra những phạm vi không thể hình dung được của không gian và thời gian. Những ngôi sao cháy sáng, những hành tinh tạo thành và cuộc sống bắt đầu. Cuối cùng, tất cả bị tiêu hủy bởi chính ngọn lửa của mình và trở thành bụi, sẵn sàng cho chu kỳ bắt đầu lại. Tạo hóa không thay đổi kế hoạch của Người vì sự tiện lợi cho một mảnh rất nhỏ nào đó và Người cũng không giải thích mình. Vũ trụ được điều khiển theo những nguyên tắc không thay đổi lớn lao hơn rất nhiều so với những bận tâm nhỏ bé của chúng ta
- Thông thường khi chúng ta xếp loại điều gì đó là sai hoặc xấu, đó là bởi vì chúng ta không có được tầm nhìn đủ rộng để nhận thấy sự cần thiết của nó trong tiến trình toàn thể của sự vật.

CHƯƠNG 3: DHARMA – CÂY HOÀN THÀNH ƯỚC NGUYỆN

Định nghĩa

- Những người thực hành Mặt Dày, Tâm Đen quyết liệt đeo đuổi những hành động đúng đắn của họ. Họ tự chất vấn mình trong mỗi và mọi tình huống: "*Dharma của tôi tại thời điểm này là gì*?".
- Dharma là có nghĩa là "hành động phù hợp với bổn phận của một người". Mỗi người có một Dharma khác nhau. Ví dụ như, Dharma của một chiến binh la giết chết kẻ thù của đất nước. Dharma của một bác sĩ là cứu chữa những tính mạng, thậm chí la tính mạng của kẻ thù. Hai hành động này, mặc dù hoàn toàn khác nhau, đều la đúng. Nếu Dharma được tuân theo, thế giới sẽ hài hòa với quy luật tự nhiên. Mặt khác, nếu một người lính từ chối việc giết người và một bác sĩ từ chối cứu người, thì cả hai hành động sẽ không thể chấp nhận được.

Ân huệ của Dharma

- Ân huệ của Dharma xảy ra theo những cách huyền bí và tinh vi xuyên suốt cuộc đời chúng ta. John làm trong ngành buôn bán bất động sản. Anh thật cần mẫn và luôn thực hiện những bổn phận của mình một cách siêng năng, nhưng đôi khi vẫn xảy ra trong ngành kinh doanh này, anh trải qua một thời gian ế ẩm. Anh dành nguyên một tháng tiến hành những hoạt động bình thường của mình: rất nhiều cuộc gọi kiên trì và những lần viếng thăm khách hàng tiềm năng. Tất cả những gì anh nhận được là những lời từ chối. John quá thất vọng đến nỗi anh quyết định đi đến Hawaii, thư giãn bên bờ biển và bắt đầu tận hưởng nó. Ngày nọ, anh vô tình gặp một khách du lịch, người mà hóa ra là một nhà đầu cơ bất động sản giàu có. Sau tất cả những công việc vất vả của mình, và vào lúc và tại nơi mà anh ít trông đợi nhất, anh ta đã thiết lập được một giao dịch rất có lợi. Chính nhờ sự vất vả làm việc của anh, mà quyền năng của Dharma đã chiếu sang an phước lên anh như một sự đền đáp cho sự tận tâm của anh trong công việc.

Biết được dharma của mình

- Bất cứ nghề nghiệp nào của bạn, bạn sẽ làm tốt nếu bạn có thể xác định đúng Dharma của bạn cho công việc đó. Một cái ghế, để hữu ích, phải hiểu được Dharma của nó và sẵn sàng để người ta ngồi lên nó. Một cây bút chì chỉ hữu dụng khi nó thực hiện Dharma của một cây bút chì. Nếu cái ghế từ chối không cho người ta ngồi lên hoặc cây bút từ chối thực hiện chức năng viết chữ của mình, chúng là vô dụng.
- Khi một kĩ sư chế tạo ra những sản phẩm mới nhưng cứ đòi chia sẻ "sự tài giỏi" của mình trong việc kế toán với người chủ công ty, anh ta sẽ không tồn tại lâu dài trong công ty đó.

Khám phá dharma qua thử thách và sai lầm

- Ngay cả những người hay nhất cũng không phải luôn biết được Dharma của họ. Thông thường, chúng ta khám phá ra Dharma của mình qua thử thách và sai lầm

- Thánh Francis ở Assisi, trong những năm còn trẻ của mình, có một khát vọng mạnh mẽ trở thành một người tử vì đạo, vì vậy người đi đến Morocco, một quốc gia chống đối Cơ Đốc giáo đã giết chết nhiều tín đồ đạo này. Sau khi thực hiện cuộc hành trình dài và gian khổ, Người thậm chí không bị bắt giữ. Mặc dù thất vọng, Người đủ tỉnh táo để nhận ra rằng một sức mạnh âm thầm đang gọi người đến một con đường khác. Rõ ràng, Dharma của Thánh Francis không phải là để mất mạng sống một cách vô ích, mà là hoàn thành định mệnh của Người như một nhà truyền giáo và người dẫn dắt tâm hồn vĩ đại.

CHƯƠNG 4: DHARMA VÀ ĐỊNH MỆNH

- Nếu bạn cảm thấy mình đang kẹt cứng với công việc vào lúc này, bất kể đó là việc gì, cứ tiếp tục cống hiến hết mình. Không phải ngẫu nhiên mà bạn ở vị trí đó. Có những bài học bạn cần phải học. Việc bạn tận tâm với công việc và những kinh nghiệm tích lũy được có thể sẽ là một bước dậm nhảy để mở ra một số mệnh vĩ đại hơn.
- Chỉ cần nhận thức rằng có một dự định thiêng liêng cho cuộc đời của bạn đang chờ để hé mở trong lộ trình của cuộc sống, bạn sẽ bắt đầu hòa nhịp một cách chủ động với mỗi sự việc xảy ra trong đời sống cá nhân và nghề nghiệp của mình.

Nghề nghiệp trong Dharma

Câu hỏi thường gặp nhất là, làm thế nào tôi có thể tìm ra công việc thích hợp nhất với mình? Để bắt đầu trả lời nó, hãy xem xét danh sách sau đây:

1. Trong khi thực hiện những nhiệm vụ hiện tại của bạn, hãy dùng Mặt Dày, Tâm Đen để tìm kiếm trong tư tưởng và tâm hồn mình thiên hướng có thể giúp bạn thỏa mãn cả về mặt tinh thần lẫn vật chất.
2. Cống hiến tất cả cho công việc bạn đang làm. Làm như thế, bạn sẽ cảm thấy tự hào về bản thân. Những nỗ lực và sự tận tụy của bạn sẽ nâng bạn lên và cho bạn sự hài lòng lớn hơn mỗi ngày. Đến lượt nó, sự hài lòng sẽ là điểm tựa để có được thành công lớn hơn.

3. Bằng cách mẫn cán hoàn thành nhiệm vụ của bạn, bạn sẽ rút ngắn thời gian cần thiết để học được bất kể bài học nào dành cho bạn trong khi làm việc ở vị trí đó. Cuộc đời có thể sẽ mau chóng hé lộ chặng kế tiếp trong lộ trình của bạn.

4. Đừng nản chi. Hãy biết rằng mọi điều bạn học được trong đời không phải là vô ích. Mọi việc đều có lý do của nó, ngay cả khi lý do đó nhất thời chưa rõ ràng.
5. Hãy tuân theo Dharma nói trên. Cuộc đời không thể ngăn cản bạn đạt những gì thực sự là của bạn.
6. Kiên nhẫn là đức tính cao quý nhất. Hãy biết chờ đợi.

Dharma của sự chấp nhận và sự đầu hàng

- Một khi một vị tướng tài đã sử dụng hết những phương tiện của mình để chiến thắng trận đánh, lúc đó ông ta sẽ chờ cơ hội chiến thắng do kẻ thù cung cấp.
- Trong trận chiến cuộc đời, một khi bạn đã làm mọi thứ trong khả năng để biến thành hiện thực viễn cảnh của cuộc đời mình, thi tất cả những gì còn lại phải làm là khoan thai đón nhận kết quả và tiếp tục tiến lên.

Dharma của nỗ lực bản thân

- Thiên nhiên trang bị cho con ong mọi thứ nó cần để hoàn thành số phận được dự định của nó. Cũng theo cách đó, Tạo Hóa đã cung cấp cho chúng ta mọi thứ chúng ta cần để đạt được tiềm năng cao nhất của mình. Không phải ngẫu nhiên mà bạn được sinh ra trong gia đình của bạn, nhận một nền giáo dục nhất định và đương đầu với những trải nghiệm đặc biệt trong cuộc đời. Tất cả những điều này là phần đào tạo cần thiết để chuẩn bị cho một con người có một chuyến hành trình thành công xuyên suốt cuộc đời.
- Mỗi sự việc xảy ra trong đời, lớn hay nhỏ, vui sướng hay đau khổ, xảy ra không phải do ngẫu nhiên. Cuộc sống của chúng ta được dẫn dắt cẩn thận bởi những lực lượng không nhìn thấy vốn chi phối và điều khiển mọi mặt của vũ trụ. Những tác động bí ẩn này được dự liệu thúc đẩy sự trưởng thành và hoàn thiện cá nhân của chúng ta.
- Mỗi chung ta được sinh ra trong một môi trường nhất định để hoàn thành số phận đã định trước của chúng ta. Tuy nhiên, số phận tiền định này không thể tự thân nó bộc lộ ra. Ngay cả nếu bạn biết được số phận của mình, nó chỉ tốt đẹp được bằng mức nỗ lực bạn bỏ ra để biến nó thành thực tế.

Thành thật với cuộc đời bạn, thành thật với những khát vọng của bạn

Một số người không nhận thức được tầm quan trọng của việc tìm kiếm và khám phá vai trò thật sự và thích hợp của họ trong cuộc sống. Một người thực hành Mặt Dày, Tâm Đen biết được tầm quan trọng của thách thức này. Điều quan trọng chính là khám phá điều gì là đúng đối với bạn; và theo hướng này, có thể đưa những kế hoạch của bạn thành hành động, bạn phải theo suốt những kế hoạch của mình và chấp nhận, chịu đựng bất cứ kết quả nào xảy ra. Hơn nữa, phải biết được khi nào cần có sự điều chỉnh thích hợp và có lòng dũng cảm để làm điều đó khi mỗi nấc của cuộc đời mở ra và tiết lộ bản thân nó.

Nỗi đau khổ của Nita

- Nita, một phụ nữ độc thân bốn mươi lăm tuổi làm việc trong ngành bảo hiểm. Được sinh ra trong một gia đình Nhật – Mỹ thế hệ đầu, cha của cô, với quan điểm Nhật Bản truyền thống, đã coi trọng hai người con trai hơn con gái của ông. Kết quả của việc này là, cô đã nung nấu một khát vọng

mạnh mẽ không tự nhiên là làm vui lòng cha.
Cô vào trường Luật. Cô không có sự yêu thích đối với ngành Luật; khát vọng thật sự của cô là trở thành một người nội trợ. Nhưng cô tin rằng việc trở thành một luật sư là một điều gì đó sẽ làm cha cô rất hài lòng. Cô hoàn thành ba năm học trường luật. Cô miêu tả những năm đó giống như địa ngục. Sau đó, mất hơn một năm rưỡi nữa và ba lần cố gắng, cô mới vượt qua kì sát hạch cuối cùng. Sau tất cả những điều này, cô nhận ra rằng cô hoàn toàn không thể chịu đựng được ngành Luật. Vì thế, cô chọn một công việc dành cho nam giới khác, lần này là ngành bảo hiểm. Điều này cũng phục vụ mục đích làm hài lòng cha cô, không phải bản thân cô. Cô nói: “Tôi mất hai mươi năm cuộc đời minh để cố gắng làm vừa lòng cha tôi”. Khi cô cuối cùng đã thốt ra những lời này, cô đã khóc không thể kìm nén. Cô vô cùng hối tiếc rằng mình chưa bao giờ sống với một người đàn ông, chưa bao giờ kết hôn, và bởi vậy chưa bao giờ có cơ hội là một người nội trợ.

CHƯƠNG 5: CHIẾN THẮNG NHỜ LỐI TƯ DUY TIÊU CỰC

- Nếu bạn không phải là người tích cực một cách tự nhiên, cho dù bạn có cố đến mấy, thì bạn vẫn có thể thành công ngay cả khi bạn là người có bản chất tiêu cực. Ví dụ, Mark Twain bị cho là người bi quan và hay hoài nghi, truyện của ông hay viết về “loài người đáng nguyền rủa”, thế nhưng những phẩm chất độc đáo này đã khiến Mark Twain đúng là Mark Twain. Tư duy tiêu cực góp phần tạo nên tài năng văn chương của ông.
- Marilyn Monroe và Ernest Hemingway được coi là những trường hợp điển hình về chứng trầm cảm: thất thường cao độ, không tự chủ, mẫn cảm. Những “tính cách tiêu cực” này tạo nên con người của họ và không ngăn cản họ đạt được thành công trong nghề nghiệp vượt xa những ước mơ của họ.
- Những tính cách tiêu cực của bạn không ngăn cản bạn thành công. Chúng là một phần của bạn. Hãy học cách quý trọng chúng, chấp nhận và sử dụng chúng.

Sử dụng những tính cách tiêu cực của bạn làm bàn đạp cho thành công

- Những người thực hành Mặt Dày, Tâm Đen chấp nhận và hiểu một cách trung thực những điểm yếu kém của chính họ. Họ chẳng hề cảm thấy tội lỗi hay xấu hổ.
- Những người cân bằng, đáng mến hiếm khi có khả năng đạt được thành tựu vĩ đại. Không như họ, những tính cách tiêu cực và tâm tính trầm cảm điên khùng có thể là tài sản lớn nhất của bạn.
- Nếu bạn có thói ghen tị va ganh ghét đối với thành công của người khác, đừng cố dập tắt những ý nghĩ tiêu cực này; thay vào đó, hãy sử dụng chúng làm nhiên liệu cho động cơ cuộc đời bạn. Khi bạn cảm thấy ghen tị và ganh ghét với thành tựu của người khác, bạn phải tìm kiếm trong chính bản thân của mình để học cách làm thế nào để có thể vượt qua họ

và khiến họ phải ghen tị với bạn. Đừng lãng phí công sức vào việc cố trấn áp lòng ganh ghét
- Nếu bạn tức giận vì người khác đối xử thiếu công bằng với bạn, sự trả thù tốt nhất là đốt lên ngọn lửa giận dữ và vượt qua họ lên đến đỉnh. Sự trả thù tốt nhất là sống cho tốt, phát đạt và thành công.
- Nếu bạn tham lam, hãy tham lam hơn nữa. Hãy làm người tham lam nhất ma bạn biết. Hãy đi xa hơn lòng tham đối với vật chất. Hãy đổi lòng tham lam và ham muốn tích trữ của cải vật chất lấy ham muốn tích trữ thành công. Và hãy trở nên tham lam trong khao khát được biết Thượng đế, đấng sáng tạo của bạn.

Mặt tích cực của tính do dự

- Khi được áp dụng đúng cách, sự do dự có thể là một tài sản quý. Đôi khi, bằng cách không hành động vội vã, bạn có thể để ý tưởng của bạn lắng xuống và đạt độ chín. Chỉ hành động khi bạn đã xác định được rõ phương hướng hành động đúng.
- Đôi khi các vấn đề có cách tự giải quyết. Chúng ta càng cố giải quyết thì chúng sẽ càng trở nên tồi tệ. Đó là lúc nên do dự một chút và để thời gian làm công việc của nó.

Hãy để điểm tiêu cực của bạn phát huy tác dụng của nó

- Nếu điểm tiêu cực của bạn là thích ngồi không đọc sách, hãy tìm hiểu xem làm thế nào bạn có thể ngồi đọc sách cả ngày mà vẫn kiếm được tiền; có thể đó là một công việc ở một nhà xuất bản hay thư viện, hoặc trở thanh một nhà phê bình sách. Nếu điểm tiêu cực của bạn là thích ăn uống, hãy tìm một công việc có liên quan đến thực phẩm, có thể là đầu bếp hay người phụ trách nấu ăn. Nếu điểm tiêu cực của bạn là thích xem phim, hãy lật tung cả thế giới để tìm xem bạn có thể tìm một công việc trong lĩnh vực điện ảnh không. Nếu bạn không thể tim được một công việc xoay quanh “đặc tính tiêu cực” ưa thích của bạn, hãy tạo ra một công việc mà chưa ai từng nghĩ đến.

Điểm tệ hại của việc phán xét

- Thông thường, bất kỳ ai ngủ đến trưa bị coi là người có thái độ tiêu cực với cuộc sống. Sự thật thì một người ngủ muộn là một người ngủ muộn, chỉ thế thôi. Họa sĩ vĩ đại người Tây Ban Nha Salvador Dali từng làm việc nhiều ngày không ngủ, sau đó ông ngủ liền nhiều ngày, thậm chí hàng tuần. Winston Churchill cũng là một người chuyên làm việc vào ban đêm và thường ngủ tới trưa. Người sáng lập tạp chí Playboy Hugh Hefner nổi tiếng vì lịch làm việc vào ban đêm của mình
- Khi bạn bắt đầu thêm lời phán xét của người khác rằng bạn thật là một kẻ lười biếng vì thói quen ngủ muộn, cộng với sự phán xét của chính bạn và cảm giác tội lỗi vì không thể dậy sớm, lập tức bạn có một gánh nặng của những tính cách tiêu cực cần khắc phục. Tệ hơn nữa, bạn có thể đi

đến kết luận rằng đơn giản bạn là một kẻ thất bại vô vọng. Hãy bảo vệ bạn khỏi sự phán xét của người khác bằng lớp vỏ Mặt Dày, thản nhiên và không lệ thuộc.

CHƯƠNG 6: SỨC MẠNH KỲ DIỆU CỦA SỰ CHỊU ĐỰNG

Chiến thắng là vấn đề về cách bạn tính điểm

- Tất cả chúng ta được lập trình để đánh giá thành công dựa trên tốc độ chúng ta tạo ra những kết quả nhìn thấy được. Người ta hiếm khi đủ rộng lượng để cho chúng ta thời gian để rèn luyện bản thân mình, cho dù việc rèn luyện sẽ mang lại kết quả cao hơn. Do đó, chung ta phải chịu sự chỉ trích từ những người khác về sự thất bại trước mắt.
- May mắn thay, thời gian để đánh giá thành công cuối cùng của mỗi cá nhân là vào lúc người ấy lìa trần. Trong trường hợp này, thời gian đã công bằng với chúng ta. Miễn là chúng ta có sức mạnh cần thiết để chịu đựng thời gian rèn luyện bản thân, thắng lợi cuối cùng thuộc về những ai chịu đựng và theo đuổi đến phút cuối cùng.

Thất bại là mẹ thành công

- Dưới đây là câu chuyện về cuộc đời của một người. Anh ta bị thua lỗ trong kinh doanh ở tuổi hai mươi mốt. Anh thất bại trong cuộc chạy đua vào cơ quan lập pháp năm hai mươi hai tuổi, và lại thua lỗ trong kinh doanh năm hai mươi bốn tuổi. Anh bị khủng hoảng bởi cái chết của người yêu vào năm hai mươi sau tuổi, vì đó mà bị suy nhược thần kinh năm hai mươi bảy tuổi. Hai năm sau, anh thất bại trong cố gắng tranh cử phó tổng thống. Ông tiếp tục thất bại trong một cuộc tranh cử thượng nghị sĩ năm bốn mươi chín tuổi. Cuối cùng, ở tuổi năm mươi hai, ông trở thành tổng thống thứ mười sáu của nước Mỹ. Người đó là Abraham Lincohn.

Cứ nhẫn nại mà chịu đựng

- Điều khiển cho một người thực sự vĩ đại là việc biết cách chịu đựng những điều không thể chịu đựng và tha thứ những điều không thể tha thứ.
- Ai cũng biết cách phát huy khi gặp thuận lợi. Chính những thời điểm thử thách là lúc để phân biệt những người có thực chất với những người chỉ có vẻ bề ngoài.
- Làm người chúng ta cần đến những thử thách để phát triển đầy đủ và tạo ra những khía cạnh tích cực của bản thân. Cách duy nhất để cảm thấy thật sự hạnh phúc là đối mặt với những thử thách và vượt qua chúng.
- Mặt Dày, Tâm Đen là nền tảng hỗ trợ bạn trong việc chịu đựng nỗi nhục của sự thất bại va sự chỉ trích, để vượt lên nó và dám làm điều cần thiết để hoàn thành sứ mệnh của bạn. Mặt dày, Tâm đen là một trạng thái tinh thần, không phải một cách ứng xử bề ngoài.

Sự nhẫn nại, nguy cơ và cơ hội

- Từ “nguy cơ” gồm hai chữ: nguy hiểm và cơ hội. Bản chất thực sự của nguy cơ là một cơ hội trá hình. Điều này tương tự như câu nói: “Khi một cánh cửa đóng lai, mười cánh cửa khác mở ra”.
- Không có sức mạnh để chịu đựng nguy cơ, chúng ta sẽ không nhận ra cơ hội trong đó. Chính trong qua trình chịu đựng mà cơ hội tự bộc lộ. Cơ hội luôn tồn tại trong một tình huống khủng hoảng, nhưng nếu ta mất tinh thần, ta sẽ bị những cảm xúc của chính mình che mắt. Khi chúng ta bình tĩnh chịu đựng điều không thể chịu đựng nổi, cơ hội về một điều tốt đẹp hơn sẽ xuất hiện.

Ngưng chống trả, để một giải pháp tự xuất hiện một cách rõ ràng

- Một người sắp chết đuối vùng vẫy hết sức mình, anh ta gào lên kêu cứu. Những người cứu hộ tới, nhưng không ai có thể nắm lấy để vớt anh ta lên vì anh ta không ngừng vung vẫy.
- Khi gặp nguy cơ, giống như một người sắp chết đuối, bàn tay giúp đỡ của Thượng đế luôn chìa ra dưới dạng những cơ hội mới. Mấu chốt để nhận ra những cơ hội này là thôi hoảng hốt và đi theo dòng chảy, để cho một giải pháp tự xuất hiện.

Hãy để đêm tối qua đi

- Đi theo dòng chảy không phải là từ bỏ nỗ lực mà là việc chấp nhận thực tế. Đó là việc nhận ra khi nào là lúc hành động và khi nào nên chờ đợi. Sau khi bạn đã làm tất cả những gì sức người có thể làm mà tình huống vẫn ngoài tầm giải quyết của bạn, bạn nên nhẫn nại. Hãy để đêm tối qua đi.
- Có một điều chắc chắn trong cuộc đời này: nó luôn luôn thay đổi. Những con thú sống trong hoang dã hiểu rõ điều này. Sau một mùa he thỏa thuê sẽ đến một mùa đông khắc nghiệt đầy thử thách; sau đó sẽ tiếp nối bởi mùa xuân. Trong thế giới những tạo vật của Thượng đế, chỉ con người là sợ hãi khi gặp thay đổi .

Đừng biểu lộ chỗ tổn thương của bạn

- Với những người có được sự thỏa mãn vì thất bại của bạn, hãy để họ thấy rằng nguy cơ bề ngoài của bạn hóa ra là một cơ may. Đây không phải là một lời nói dối, mà là một sự thực. Hãy là một tay chơi bài lão luyện, giữ vẻ mặt lạnh lùng và thần kinh thép.

Bất động để dẹp bỏ sự hỗn loạn

- Khi thay đổi mạnh mẽ và sự hỗn loạn xảy ra trong đời, một phương cách đối phó hữu hiệu là bất động. Hãy chờ bụi lắng xuống, và hầu như chắc chắn bạn sẽ thấy một con đường rõ ràng nằm phía trước.

- Khi ở trạng thái bất động, bạn sẽ có thể thu nhập và nuôi dưỡng sức mạnh bên trong. Khi bạn nhận ra thời gian thích hợp để hành động, nguồn năng lượng mới tạo lập này sẽ trợ giúp bạn trong việc đạt những kết quả ao ước.

Những hạn chế và sự chịu đựng

- Sự thật là, bạn không cần phải làm gì để biến những hạn chế của bạn thành vốn quý vì định mệnh đã làm điều đó cho bạn.
- Hãy nghĩ đến Dr. Martin Luther King. Nếu ông sinh ra là người da trắng và giàu có, ông sẽ trở thành một người như thế nào? Có lẽ ông sẽ chỉ là một chàng trai da trắng lanh lợi nữa mà thôi.
- Dr. King đã khong chọn sinh ra là người Mỹ gốc Phi, nhưng ông đã sinh ra như thế. Thomas Edison đã không chọn để bị chứng thiếu khả năng học đọc, khiến ông không thích hợp để đến trường. Tuy nhiên, vì Edison không đi học ở những ngôi trường bình thường, trong thế giới của ông mọi điều đều có thể.

CHƯƠNG 7: BÍ MẬT VỀ TIỀN

Trận chiến bên ngoài

- Tiền rất quan trọng để duy trì thành công của một người. Một doanh nghiệp cung cấp bởi một sản phẩm hay dịch vụ tuyệt vời vẫn có thể bị đè bẹp bởi một đối thủ cạnh tranh kém hiệu quả hơn nhưng lại nhiều vốn hơn. Một nhà chính trị có tài và lỗi lạc sẽ vẫn có thể thất bại trong bầu cử trước một đối thủ kém hơn nhưng nhiều tiền hơn. Một vở múa ba lê, vở kịch hay bộ phim có giá trị nghệ thuật cao sẽ không bao giờ được dàn dựng nếu như các tác giả không thu hút được nguồn tài trợ cần thiết. Bất cứ ai muốn thực hiện các mục tiêu của mình trước hết phải chuẩn bị để chiến đấu vi tiền.

Trận chiến bên trong

- Trước khi một người có thể chiến đấu và giành thắng lợi trong trận chiến bên ngoài, anh ta phải thắng được trận chiến bên trong. Cái nghèo là một trạng thái tư duy nhiều hơn là một điều kiện bên ngoài. Nhiều người bị nhốt trong niềm tin giả tạo rằng họ không phải là những người đáng được hưởng những thứ tốt hơn trong đời. Việc thay đổi tư duy của bạn rất quan trọng: bạn xứng đáng với bất cứ phần thưởng vật chất nào mà bạn tìm kiếm, miễn là bạn giành được nó một cách trung thực và đáng kính.
- Người ta kể chuyện về một vị thánh được đưa lên thiên đường chơi. Khi các thiên thần đưa ông thăm tòa lâu đài trên thiên đường, họ đi qua một hành lang lớn chất đầy những món quà đủ loại. Ông hỏi những người hướng dẫn tại sao những món quà lại nằm đó. Họ trả lời: “Đây là tất cả những thứ mà người ta cầu xin nhưng lại ngừng cầu nguyện ngay trước khi chúng được ban tặng”

- Tạo hóa không bao giờ ngăn trở chúng ta có được những món quà quý giá. Chính việc thiếu niềm tin rằng mình xứng đáng với chúng đã ngăn trở chúng ta có chúng. Một số người từ bỏ mong muốn vì nản chí, nghĩ rằng họ sẽ chẳng bao giờ có được điều mình muốn. Với những người khác, các thứ mà họ khao khát có tính nhất thời. Lúc thi họ muốn một chiếc áo mới, hôm sau là một chiếc xe hơi mới, khi trời trở lạnh họ lại bắt đầu ao ước một kỳ nghỉ Hawai. Nếu chúng ta kiên định trong những nỗ lực để đạt được những khát vọng xứng đáng của mình, chúng có thể đến với ta, nhưng những giấc mơ lười biếng thì hiếm khi thành hiện thực.

Sự trao đổi công bằng

- Tiền bạc và của cải có được qua hoạt động tương tác với những người khác. Bạn đổi sức lao động của bạn lấy tiền. Để sự trao đổi được công bằng, điều quan trọng là phải thuyết phục được những người bạn làm việc với họ là bạn có thể có lợi cho họ. Bạn phải tạo ra được cảm giac về giá trị của bạn. Để làm được điều nay, trước hết bạn phải tự ý thức một cách mạnh mẽ về giá trị của bản thân.
- Việc làm giàu không phải là chuyện sẵn lòng làm gì để có tiền, mà là chuyện sẵn lòng đánh đổi điều gi để được giàu có. Đây là nguyên tắc cực kỳ quan trọng cần ghi nhớ. Cũng giống như việc rèn luyện của một vận động viên đỉnh cao. Điều đầu tiên anh ta phải đối mặt là câu hỏi: Tôi sẵn lòng từ bỏ điều gì để trở thành một vận động viên lớn? Tôi có sẵn lòng hy sinh thời gian vui chơi cùng bạn bè không? Toi có sẵn long bỏ qua những buổi tiệc tùng, tụ tập vui vẻ? Tôi co sẵn lòng từ bỏ những thức ăn ngon để theo chế độ ăn kiêng nghiêm ngặt?

Sự giàu có và tài năng

- Con đường dẫn đến sự giàu có không phải chỉ có mục đích duy nhất là kiếm tiền, mà là để hiểu và phát triển những khuynh hướng và những tài năng xác thực của bạn. Bạn phải tìm một nghề nghiệp cho phép bạn làm điều mà bạn được dự định để làm và mang lại cho bạn niềm vui. Nếu bạn lam được, tiền bạc sẽ tự đến. Chúng ta thường hay tìm kiếm một công việc đem lại lương cao hay ổn định, nhưng nó sẽ trở nên nặng nề nếu nó không phù hợp với những khả năng riêng của bạn. Điều tốt nhất bạn co thể đạt được là trở thành một người bình thường và đạt được những kết quả bình thường
- Bởi vi mỗi chúng ta có một năng lực riêng, mỗi người đều co khả năng đạt thành tựu nào đo theo cách riêng của mình không giống bất kì ai khác. Gắng sức để khám phá chỗ đứng thích hợp của chúng ta giữa biển người mênh mông này là một phần trong mục tiêu của cuộc đời mỗi người.

Hãy trèo cao

- Trong trận chiến vì thành công vật chất, nếu bạn gặp khó khăn trong việc ghi điểm, hãy thử nâng cao tầm nhìn của bạn. Bạn sẽ có rất ít thành công với những tham vọng nhỏ nhoi. Những ước mơ yếu ớt chỉ khich lệ được những cố gắng yếu ớt
- Một người cực kỳ giàu có, từ tay trắng gây dựng được gia tài hàng trăm triệu đô la, nói. “Thế giới giống như một kim tự tháp xếp bởi những con người tranh đấu với nhau. Bạn không có sự lựa chọn về việc có tham gia cuộc chiến đó hay không, nhưng bạn có thể chọn vị trí chiến đấu. Đừng chiến đấu ở dưới đáy kim tự tháp. Ở đó quá đông đúc. Ở gần đỉnh sẽ dễ dàng hơn”

Thái độ bình thản với tiền

- Cho dù bạn có nhiều tiền hay rất ít tiền, hãy nhớ rằng: “Tiền bạc là vật ngoại thân. Bạn không mang theo nó khi sinh ra, cũng không mang theo nó khi lìa đời”. Hãy hưởng thụ tiền bạc của bạn. Hãy khiến tiền phục vụ bạn và đóng góp vào cuộc sống của bạn. Hãy biết giá trị của tiền, nhưng chỉ thế thôi. Đừng để tiền ngự trị cuộc sống của bạn, vì tiền bạc vốn không bền. Hãy giữ gìn thái độ thản nhiên đối với tiền bạc.

Điều chỉnh lại nhận thức của bạn về sự điều hòa thời gian toàn thể

- Với hầu hết chúng ta, cho dù những mong muốn của chúng ta là những vật cụ thể hay vô hình, những mục tieu cao quý hay không cao quý, có một điều chắc chắn – chúng ta muốn có chúng ngay lập tức. Nếu những mong muốn của chúng ta không được đáp ứng trong một thời hạn, sự giận dữ, căng thẳng. Và tuyệt vọng sẽ bùng lên, và cuối cùng chúng ta ngả lòng và chấp nhận thất bại.
- Chúng ta giống như những đứa trẻ sơ sinh khẩn thiết đòi bú. Nếu bình sữa được đút vào miệng chỉ chậm một tích tắc, chúng ta gào lên không chịu. Để giữ yên ai, người mẹ phải chiều theo ý em bé và điều chỉnh những nhu cầu của bà sao cho phu hợp với thời gian biểu của đứa con sơ sinh.
- Không như ba mẹ, đấng sáng tạo nhất định là chúng ta, những đứa con của Ngài, phải học cách điều chỉnh nhận thức của chúng ta về sự điều hòa thời gian của Ngài. Chúng ta phải học cách chấp nhận rằng Tạo hóa ban tặng theo thời gian biểu của Ngài, không kể đến đòi hỏi của chúng ta. Khi bạn học được cách tính thời gian của Thượng đế, bạn sẽ học được cách sống và làm việc hài hòa với chính bạn và những người xung quanh.

CHƯƠNG 8: DỐI TRÁ MÀ KHÔNG LỪA LỌC

- Trong Binh Pháp Tôn Tử có viết: “*Chiến tranh là một trò chơi dối trá… Nếu ta giỏi và mạnh thì ta giả vờ tỏ ra kém và yếu.Khi quân ta đã sẵn sàng tấn công, ta phải tạo ra ấn tượng là ta sẽ không tấn công*“

- Trong giai đoạn chính trị ban đầu chưa vững vàng của Abraham Lincohn, ông không bao giờ bảy tỏ công khai ý định giải phóng nô lệ và làm cho họ trở thành bình đẳng. Lập trường của ông là theo ý kiến đa số, đề nghị phân biệt đối xử với người da đen sau khi họ được giải phóng
- Sau một chiến thắng quyết định, Abraham Lincohn đã đọc bài diễn văn Gettyburg nổi tiếng, trong đó ông từ bỏ lập trường phân biệt đối xử và tuyên bố rõ rằng tất cả mọi người sinh ra bình đẳng
- Abraham Lincohn không thể nói một cách tự do trong những thời kỳ đầu của sự nghiệp chính trị của ông. Ông phải sử dụng sự dối trá để bảo đảm có được những lá phiếu cần thiết để giành chức tổng thống – chỉ sau đó ông mới có thể làm điều tốt hơn cho những người da đen trong việc giải phóng họ.
- Theo cách tương tự, khi bạn muốn thúc đẩy người khác tham gia với bạn trong công việc hay chuyện cá nhân, bạn cũng cần tạo một miếng mồi hấp dẫn. Bạn phải lam cho những lợi ích trông thật rõ ràng để hấp dẫn những người tham dự mong muốn. Nếu bạn không thể tìm thấy lợi ích chính đáng thì tạo ra một ảo ảnh như thế. Áp dụng nguyên tắc này, bạn sẽ có thể lôi kéo đối tác tiềm năng tham gia cùng bạn. Với thời gian, những lợi ích sẽ thực sự trở thành hiện thực cho cả hai.

Sự khác biệt giữa kẻ lạm dụng sự tín nhiệm và một doanh nhân

- Một doanh nhân và một kẻ lạm dụng sự tín nhiệm, cả hai điều hiểu giá trị của sự dối trá. Sự khác nhau duy nhất giữa hai người là: một doanh nhân cuối cùng sẽ tạo ra những lợi ích mà anh ta đã hứa. Kẻ lạm dụng sự tín nhiệm thì không.
- Ngay cả khi một doanh nhân đánh lừa những người khác, anh ta làm thế với ý định là cuối cùng sẽ thực hiện được những gi mà anh ta đã hứa. Đôi khi, anh ta có thể không đủ khả năng kiểm soát tất cả các yếu tố, điều đó có thể dẫn đến việc anh ta không giữ được lời hứa. Ngược lại, khi một kẻ lợi dụng tín nhiệm đánh lừa các nạn nhân của hắn, hắn không bao giờ có ý định biến lời hứa của minh thành sự thật.

CHƯƠNG 9: CÁC THUỘC TÍNH CỦA LAO ĐỘNG

- *Khi một thanh niên đi qua một khu rừng, anh nhìn thấy một con sư tử mang một miếng thịt cho một con hổ đang bị thương. Người thanh niên tự nhủ: "Thượng đế thật nhân từ, Ngai chu cấp cho tất cả sinh linh của mình. Vì ta là con của Thượng đế, chắc chắn Thượng đế sẽ chu cấp cho ta"*
  Người thanh niên quay lại túp liều nhỏ ở ven rừng của mình. Anh ta thôi săn bắn và chờ Thượng đế chu cấp cho mình. Một tuần qua đi và không có gi xảy ra cả, thế là anh ta bị đói. Hai tuần, rồi ba tuần trôi qua, vẫn chẳng thấy gi. Không bao lâu, anh ta sắp chết vì đói. Một vị thánh đi ngang qua túp lều và hỏi anh ta có chuyện gi xảy ra. Lấy hết tàn hơi, anh ta kể lại câu chuyện.

Vị thánh nói: "Khi con nhìn thấy hai con thú, lẽ ra con phải học tập con sư tử chứ không phải con hổ. Con sư tử chu cấp cho chính nó và cho kẻ khác nữa"

- Nếu bạn biết tất cả những kiến thức to tát, nhưng bạn chỉ ngồi và không làm gì cả, kiến thức của bạn sẽ không có giá trị gì cho chính bạn hay cho người khác. Ngay cả một triết gia cũng cần nói về những niềm tin của mình hay viết chúng ra để những người khác có thể hưởng lợi từ trí tuệ uyên thâm của ông.
- Nếu bạn có năng lực thì hãy thôi hạ thấp bản thân bởi việc giới hạn sức tưởng tượng của mình. Nếu bạn được giao những nhiệm vụ dễ dàng và dưới khả năng, bạn đang lãng phí tài năng của mình và sẽ làm rất tồi.
- Khi lao động, nếu bạn quan tâm quá mức tới sự tưởng thưởng sẽ không bao giờ cải thiện được kết quả làm việc, mà lại sẽ ngăn trở hoạt động hiệu quả của bạn. Khi một người bắn cung dán mắt vào phần thưởng chứ không phải hồng tâm, anh ta chắc chắn sẽ bị hụt cả hồng tâm lẫn phần thưởng.

CHƯƠNG 10: LỢI ÍCH CỦA VIỆC ĐÓNG VAI KẺ KHỜ

- Một thực tế trong cuộc sống là cho dù bạn mạnh hay tàn nhẫn đến đâu, sẽ luôn luôn có ai đó mạnh và tàn nhẫn hơn bạn. Quan trọng là rèn luyện sự nhạy cảm để nhận ra khi nào bạn nên đấu tranh và khi nào bạn nên khuất phục. Quan trọng hơn nữa là rèn được sức mạnh để chịu đựng nỗi nhục trong thời kỳ khuất phục này. Trong việc đạt những mục tiêu của bạn, sự khuất phục đôi khi thậm chí có thể hiệu quả hơn là đấu tranh.
- Tác phẩm kinh điển Trung Quốc cổ 36 chước, chước thứ 27 dạy: "*Giả lợn bắt cọp*": *Khi người thợ săn đi săn hổ, cách dễ nhất là anh ta sẽ lấy chính mình làm mồi nhử hổ. Anh ta khoác lên mình tấm da lợn và chờ đợi trong rừng. Con hổ tới gần, nghĩ rằng con lợn này sẽ là một bữa ngon lành. Khi con hổ tiến gần đến mức người thợ săn không thể bắn trượt được, anh ta sẽ bắn nó.*
- Ở phương Đông, những anh hùng không được đánh giá bởi sự dũng mãnh của họ trong việc săn bắn hổ, mà là bởi sức mạnh và khả năng chịu đựng nỗi nhục đóng giả làm con lợn.
- Vô số những cuộc chiến lớn nhỏ được tranh đấu trong đời. Tất cả chúng ta phải học được cách lựa chọn khôn ngoan cuộc chiến đấu nào nên thâm dự và cuộc chiến đấu nào nên chấp nhận thất bại một cách khôn khéo và sau đó chịu đựng nỗi nhục của thất bại đó. Khi bạn chiến đấu trong một trận chiến mà bạn không nên chiến đấu, ngay cả khi bạn chiến thắng, bạn vẫn thua thiệt

CHƯƠNG 11: LỚN MẠNH GIỮA NHỮNG KẺ XẢO TRÁ VÀ TÀN NHẪN

Cẩn thận với con chó dữ

- *Có vị Thiền sư Nhật Bản vĩ đại dạy một đồ đề rằng: "Mọi thứ đều là tình yêu của Thượng đế". Sau bài thuyết giáo của ông, người đồ đệ được truyền cảm hứng bởi bài giảng đến mức trái tim cậu tràn ngập tình yêu, khi cậu đi về nhà, một con chó dữ chặn phía trước và bắt đầu nhe răng sủa ầm ĩ. Người trò nghĩ: "Thầy mình vừa mới dạy là mọi thứ trong vũ trụ được tạo nên từ tình yêu của Thượng đế. Do đó, cậu đi sát qua con chó, cậu mỉm cười với con chó đầy yêu thương và âu yếm. Nhưng ngay khi cậu đến gần con chó, con chó cắn cậu.*
  Ngày hôm sau, cậu đến gặp thầy và kể lại sự việc. Người thầy trả lời: "Có thể con biết bản chất của vũ trụ là tình yêu, nhưng không ai nói cho con chó biết đều đó"
- Giống như người đồ đệ trẻ kia, chúng ta khao khát làm điều tốt và thấy điều tốt ở mọi người, nhưng thông thường sự đánh giá của chúng ta về một tình huống nào đó bị chi phối ở mức độ nhất định bởi sự ngây thơ, do đó dẫn chúng ta đến phản ứng không đúng. Người đồ đệ trẻ lẽ ra nên tránh con chó trên đường hay là dọa cho nó sợ, khiến nó bỏ chạy. Con chó này giống như giống một kẻ móc túi ở chỗ, nó không bận tâm đến tâm trạng của người đi qua. Khi một kẻ móc túi gặp một vị thánh, hắn không nhìn thấy vị thánh; tất cả những gì hắn thấy chỉ là cái ví.
- Một trong những công cụ hữu hiệu bạn có thể dùng khi đối phó với những kẻ xảo trá và tàn nhẫn là áp dụng cách trách xa; từ chối tham gia. Nếu bạn ngờ rằng những người bạn đang quan hệ không hề có ranh giới đạo đức trong việc đạt những ham muốn của họ, đừng để bạn liên quan vào.

Sức mạnh của sự khuất phục

- Hành động bên ngoài của bạn có thể có vẻ nhún nhường và không đáng sợ, nhưng bên trong, đừng bao giờ quên mục đích của bạn. Khi bạn có thể thắng một trận chiến bằng cách đánh úp khéo léo, tại sao lại dùng đến một cuộc tấn công trực diện. Khi đối thủ của bạn cảm thấy bạn không phải là một mối đe dọa, anh ta có thể không bị khích lệ để sử dụng vũ khí lợi hại nhất của anh ta khi làm việc với bạn. Nhưng nếu bạn lại cảnh báo trước cho anh ta và nói quá về sức mạnh của bạn, anh ta sẽ bắt buộc sử dụng đến vũ khí lợi hại nhất để đối phó với bạn.
- Trước mắt lực lượng thống trị Anh quốc, Gandhi đã dẫn dắt nhân dân Ấn Độ thực thi hành vi bất bạo động dưới dạng các cuộc biểu tình ngồi, diễu hành và những hành động phản đối chính quyền khác. Việc này thúc đẩy các hành động bạo lực dã man từ phía người Anh, làm cho thế giới căm phẫn chống lại chủ nghĩa đế quốc của họ.

Bạn không cần phải được lòng tất cả – Hãy chia thế giới ra làm hai phe đối nghịch

- Chúng ta thích tất cả mọi người chúng ta gặp đều yêu mến, khen ngợi và hỗ trợ công việc của chúng ta, chia sẻ quan điểm của chúng ta. Thế nhưng, thực tế là dù cho nhiệm vụ hay quan điểm của bạn có cao quý

đến thế nào, bạn cũng sẽ không bao giờ có thể được tất cả mọi người đồng tình với bạn. Hãy sử dụng Mặt Dày, Tâm Đen để bảo vệ bạn khỏi những sự xúc phạm như thế và tiếp tục dấn bước trên đường đời của bạn.

- Bí quyết không phải là thuyết phục tất cả mọi người mà tốt hơn hãy biết cách làm thế nào khiến cho thế giới chia thành hai phe đối lập trong quan niệm của họ về bạn và học cách sử dụng sức mạnh này cho lợi ích của bạn. Nếu bạn có được một nửa dân số ủng hộ sự nghiệp của bạn, ngay cả khi nửa còn lại căm ghét nó, bạn chắc chắn đang trên đường đến thắng lợi.

Lớn mạnh giữa những kẻ xảo trá và tàn nhẫn

- Trong thế giới chúng ta, nếu một quốc gia muốn có hòa bình, nó phải vũ trang cho chính mình. Không có đủ sức mạnh tự vệ, hòa bình không khác gì một giấc mơ không tưởng.
- Jim Brown, một trong những cầu thủ vĩ đại nhất trong lịch sử bóng đá Mỹ, có lần nói trong một cuộc phỏng vấn: "*Khi người ta cố cản tôi, điều đó làm cho tôi trở nên mạnh hơn. Tôi tiếp nhận sức mạnh tiêu cực đó, cảm nhận nó trong khắp cơ thể và ném nó trở lại cho họ*"
- Nếu chúng ta mạnh mẽ ở bên trong, đừng chấp nhận thất bại, thay vào đó hãy tận dụng sức ép từ những kẻ xảo trá và tàn nhẫn để làm bộc lộ những sức mạnh còn ẩn giấu và khả năng sáng tạo của chúng ta, chúng ta sẽ đạt được những điều tưởng như là không thể.

Đam mê tình dục mời gọi sự sợ hãi

- Tinh khí là thứ quý giá mà người ta không nên hao phí một cách không cần thiết. Tinh khí là một phần cốt yếu của sức sống, mà từ đó toàn bộ con người được sinh ra.
- Vì vậy hãy tiết chế và điều độ về tình dục. Khi tinh khí bị suy kiệt sẽ dẫn đến sự yếu ớt về tinh thần. Sức sáng tạo, khí lực và những ngọn lửa của cuộc sống sẽ tắt lịm và để lại một con người cảm thấy kiệt quệ. Thế là thay vì bạn chế ngự cuộc sống, cuộc sống bắt đầu chế ngự bạn.
- Napoleon Hill trong cuốn sách *Think and Grow Rich* có trích dẫn một nghiên cứu cho thấy số đông đàn ông không thành công trong những năm tuổi trẻ vì họ có khuynh hướng tiêu hao sinh lực trong chuyện đắm mình vào hoạt động tình dục.
- Sinh lực khi không bị tiêu hao có thể được đổi hướng và biến thành một sức mạnh hỗ trợ cho những công việc kinh doanh của bạn và những mục tiêu xứng đáng khác.

CHƯƠNG 12: ĐẠT ĐƯỢC BẢN NĂNG SÁT THỦ

- Trong số những tay đấu bÒ, rất nhiều người có thể múa kiếm trước những cặp sừng, thể hiện lòng dũng cảm tuyệt vời và kỹ thuật xuất sắc,

nhưng những người vĩ đại được nhận ra bởi cách mà họ thể hiện bản thân mình trong thời khắc quyết định, ra tay hạ sát nhanh lẹ và gọn gàng.

- Sự dũng cảm để kết thúc công việc nhanh và gọn – đó là bản năng sát thủ, gốc rễ của Tâm đen. Mỗi vĩ nhân và mỗi kẻ đại ác đều có nó. Bản năng sát thủ này có thể giúp một cá nhân hoàn thành những nhiệm vụ lớn lao hữu ích cho nhân loại, và nó cũng có thể đẩy một cá nhân mang đến sự hủy diệt trên trái đất. Một con dao có nhiều hữu dụng, và không có nó cuộc sống sẽ rất bất tiện. Thế nhưng con dao còn là một thứ vũ khí chết chóc.

Lưu Bang

- Một trong những cuộc thư hùng được minh chứng bằng tư liệu đầy đủ nhất trong lịch sử Trung Quốc là Hán Sở tranh hùng, giữa Lưu Bang và Hạng Vũ. Trong một trong những lần thắng trận trước, Hạng Vũ bắt sống Lưu Bang
- Để bày tỏ sự ngưỡng mộ của mình đối với Lưu Bang như một bậc đại tướng, và theo cảm nhận cảu bản thân về danh dự quân nhân, Hạng Vũ ban cho kẻ thù bại trận một chỗ trú thân thay vì xử tử ông ta. Hành động sai lầm này đã cho Lưu Bang cơ hội trốn thoát, và hậu quả là ông ta đã gây dựng lại lực lượng và quay trở lại đánh bại quân của Hạng Vũ.
- Nhìn bề ngoài, sự nhân từ của Hạng Vũ có thể có vẻ là một hành động cao thượng, nhưng sự cao thượng thực sự lẽ ra đã khiến Hạng Vũ tiêu diệt Lưu Bang khi ông ta có cơ hội. Nếu ông ta làm thế, ông ta đã chấm dứt được những năm loạn lạc ở Trung Quốc và vô số sự khổ sở mà hàng triệu dân thường phải chịu đựng.

Quan trọng là nhát chém

- Bậc thầy kiếm thuật Nhật Bản thế kỷ 16 đã nói: "*Bất kể trạng thái tư tưởng của anh thế nào, hãy phớt lờ nó. Chỉ nghĩ đến nhát chém*"
- Cách đây chưa lâu, những kẻ khủng bố Trung Đông bắt giữ người Nga làm con tin. Các nhân viên KGB đã phản ứng nhanh chóng bằng cách bắt giữ người thân của các lãnh đạo khủng bố chịu trách nhiệm. KGB cắt những phần thân thể của những người họ hàng này và gửi đi kèm theo lời cảnh báo rằng vợ và con cái của những tên khủng bố sẽ là mục tiêu tra tấn tiếp theo nếu những con tin Nga không được thả ngay lập tức. Những con tin nhanh chóng được thả và không một người Nga nào bị bắt làm con tin kể từ đó.
- Hãy xem một đứa bé bị mắc cái gai trong bàn tay. Điều gì là tử tế hơn giữa việc rút nhẹ cái gai khiến nó vẫn còn nằm trong vết thương và mưng mủ, và việc kiên quyết lấy nó ra cho dù bạn có thể làm đứa bé bị đau một lúc?

CHƯƠNG 13: DÀY TỪ BÊN TRONG, ĐEN TỪ BÊN TRONG

Sự lạnh lùng: Nguồn gốc của sức hút

- Quy tắc sống cao nhất là giữ thái độ lạnh lùng. Không có sức mạnh nào cao hơn sức mạnh của sự lạnh lùng. Khi một người làm chủ được thái độ lạnh lùng, anh ta trở thành hiện thân của sự bình thản và không sợ hãi. Ở giai đoạn này, không có thứ gì mà anh ta có sẽ chiếm hữu anh ta. Anh ta trở thành chủ nhân những tài sản của mình thay vì chúng ám ảnh. Anh ta trở thành chủ nhân vũ trụ của anh ta
- Thái độ lạnh lùng là chìa khóa bí mật để giành được mọi thứ bạn "muốn". Đã bao giờ bạn để ý khi bạn *ngừng* mong muốn điều gì đó, đối tượng mà bạn khao khát đến với bạn một cách tự nhiên? Bạn không thể ngăn nó đừng đến với bạn. Đây là điều huyền bí trong cách thức vận hành của thế giới. Nguyên tắc bí ẩn này dường như đúng với các đối tượng vật chất cũng như con người.

Ba phẩm chất của con người: Tamas, Rajas và Sattva

Tamas – Bất động

Các tính chất của Tamas gồm trì trệ, cản trở, ngu dốt và kiêu ngạo. Khi người ta ở trạng thái này, người ta cảm thấy thể chất uể oải, thờ ơ, và không năng động; đầu óc mơ hồ, chậm chạp và nặng nề, có khuynh hướng chần chừ; tinh thần không nhiệt huyết, không nhanh nhạy và buồn chán. Trong trạng thái này, khi người ta hành động, lực dẫn dắt hành động bị chi phối bởi sự ngu dốt.

Rajas – Hành động

- Rajais tượng trưng cho hành động và sự tranh đấu, bị ảnh hưởng bởi cái tôi. Trong trạng thái này, người ta hăng hái thực hiện những nhiệm vụ của mình. Đầu óc được khích động, phấn khởi, tranh đấu và đôi khi bị đau đớn. Tinh thần thường không ngừng nghỉ. Các hoạt động có thể mang lại sự vui thích tạm thời, nhưng bản chất của sự vui thích này là mong manh.
- Những người kiểu này là những người dám nghĩ dám làm. Họ xông xáo lao vào quá trình kiếm tiền. Họ lớn mạnh lên từ sự hưng phấn hoạt động. Những hành động của họ có thể đưa đến những kết quả mà họ tìm kiếm; tuy nhiên, niềm vui của thành công có thể không kéo dài, vì nguồn đông lực của hành động là coi mình là trung tâm và vị kỷ. Hầu hết các hoạt động trong thế giới kinh doanh ngày nay là tập trung vào phẩm chất Rajais.
- Nhưng Rajais không đem lại sự mãn nguyện nội tâm, vì bản chất của Rajais không phải là sự mãn nguyện, mà chính là nỗi khổ và sự tranh đấu. Khi bạn không có được sự mãn nguyện, bạn cảm thấy bạn cần phải làm nhiều hơn để kiếm thêm tiền, nhờ đó bạn có thể mua thêm sự thỏa mãn. Chu trình cứ tiếp tục. Bạn trở thành nô lệ của nhu cầu hoạt động

để duy trì cuộc đời bạn. Lực đẩy của phẩm chất Rajais chính là động lực thức đẩy chúng ta và khiến chúng ta rơi vào chỗ mà chúng ta không thuộc về.
- Ngay cả khi công việc của bạn được phong tặng một cách thiêng liêng; tuy nhiên, do sự thiếu hiểu biết về nghệ thuật giữ *thái độ lạnh lùng* trong khi hoàn thành công việc, công việc đó nhận chìm bạn và chính nó trở thành nguồn gốc sự phản bội của bạn.

Sattva – Trí tuệ

- Bản chất của Sattva là sự mở rộng, niềm vui, tri thức và trí tuệ. Người ta hành động bằng cách hòa hợp với sự dẫn dắt của trí tuệ nội tâm đó. Giữa chốn công khai, anh ta mạnh mẽ và quả quyết. Còn riêng mình, anh ta nhún nhường cẩn trọng. Anh ta tự vấn liệu những hành động của mình có theo đúng qui luật của Dharma hay không? Nhờ thế, kết quả của những hành động này luôn có lợi cho lợi ích cao hơn, cũng như cho số phận cá nhân của anh ta.
- Trạng thái Sattva là niềm vui sướng được đem lại từ những hành động do trí tuệ và tri thức dẫn dắt. Người ta hành động với mục đích và thái độ lạnh lùng. Anh ta hiểu rằng phần thưởng quan trọng của hành động là niềm vui của bản thân hành động. Phần thưởng vật chất chỉ là lớp kem phủ trên chiếc bánh.

CHƯƠNG 14: CON CÁ HỔ ĂN THỊT CON CÁ MẬP NHƯ THẾ NÀO?

Cáo mượn oai hùm

Cáo là một con vật rất tinh khôn nhưng thiếu sức mạnh và không to lớn nên không ai thực sự coi trọng nó. Để vượt qua điều này, cáo ta xin được làm bạn với một con hổ. Nhờ luôn cận kề với con hổ hùng mạnh và oai phong, cáo ta có thể đi bên cạnh con mèo lớn này và hưởng sự kính nể sợ sệt dành cho con hổ. Cả khi không có hổ bên cạnh cáo ta, tin tức rằng cáo rất thân thiết với hổ cũng đủ để bảo đảm sự tồn tại của cáo trong rừng hoang.

Cáo và Hổ chỉ là những ẩn dụ và trong thực tế có thể đại diện nhiều thứ. Sau đây là một số khả năng:

- Hổ la một nhân vật quyền lực có ảnh hưởng, người chia sẻ quan điểm của bạn và sẵn sàng giúp đỡ bạn hoặc giúp đỡ bạn vì mục đích đôi bên.
- Hổ có thể là một tổ chức hay hiệp hội chia sẻ quan điểm và tầm nhìn của bạn.
- Hổ có thể là tài năng, hay vị trí hoặc chức danh công việc của bạn.

Góp gió thành bão

Một con cá hổ lẻ loi có thể không có tác động gì, tuy nhiên hàng trăm con cá hổ chắc chắn sẽ nuốt trọn con cá mập.

Sự giả trá là điều quan trọng

Khi đối mặt với kẻ địch mạnh, tại sao lại cố tấn công trực diện khi bạn có thể sử dụng cách chiến đấu khéo léo? Khi bạn sẵn sàng tấn công, bạn phải giả vờ như bạn sẽ không tấn công. Giữ mưu kế kín như bưng. Hình thức thắng lợi cao nhất là dùng kế để khuất phục.

Thành công nhờ mượn sức người khác

Ngày xưa trong khu rừng nọ có một con thỏ và một con cua. Thỏ ta thách cua chạy đua và cua nhận lời. Khi cuộc đua bắt đầu, thỏ lẹ làng lao vọt đi. Khi thỏ xuất phát, cua ta bèn bám lấy cái đuôi rậm rạp của Thỏ. Thỏ ta chạy hết sức, không biết rằng cua đang đi nhờ nó. Còn vài bước nữa là đến đích, thỏ dừng lại và nghĩ "chờ chút đã, mình đang chạy đua với một con cua. Sao mình phải chạy nhanh thế nhỉ?". Đột nhiên thỏ nghe thấy cua hét vang: "Tôi thắng rồi, tôi thắng rồi". Chú ta quay lại và thấy cách vài bước cua ta đang đứng trên vạch đích.

Tấn công vào điểm yếu của đối thủ

- Theo Binh pháp Tôn Tử, yếu tố then chốt để quyết định chiến thắng là biết mình và biết người. Tôn tử không cho rằng qui mô của quân đôi là yếu tố quyết định chiến thắng, ông cũng không coi đội quân được trang bị tốt nhất sẽ chắc chắn chiến thắng. Nếu qui mô và trang bị là quyết định thì Mỹ đã là kẻ chiến thắng trong cuộc chiến tranh Việt Nam.
- Một trong những chiến thuật tấn công vào điểm yếu đối thủ là **Giương Đông kích Tây:** Khi bạn khám phá ra phòng tuyến yếu của đối thủ nằm ở tường phía Tây, bạn nên công khai dàn quân ở phía Đông như thế sẵn sàng tấn công trực diện trong khi bí mật tấn công phía Tây.

Tinh thông nghệ thuật rút lui

Nếu bạn nhỏ bé mà lại muốn tiêu diệt kẻ lớn, bước đầu tiên bạn cần lập kế hoạch trước khi ra thách thức là con đường rút lui. Bạn cần giữ mạng sống để rút lui, để còn sống mà chiến đấu vào một ngày khác. Thực tế là, việc rút lui chỉ là một dạng tiến lên khác mà thôi.

Cẩn trọng với những điều nhỏ nhặt nhất

Thành công trong cuộc sống đời thường đến từ việc tích lũy vô số những thắng lợi nhỏ. Thất bại thì thường bị gây ra bởi việc xem thường những sự kiện không quan trọng.

Nhảy cóc

- Nếu bạn có một viên kim cương lớn hoàn hảo và mang nó đến một chợ quê, bạn vô cùng khó khăn để thuyết phục những người bán tạp hóa trả cho bạn 5 đô la để mua nó. Tuy nhiên, nếu bạn bỏ qua những người bán tạp hóa chợ quê và những chủ tiệm tỉnh lẻ mà đến thẳng nhà buôn kim cương danh tiếng nhất cả nước, bạn sẽ không phải phí sức thuyết phục ông ta. Món hàng của bạn sẽ tự nó lên tiếng.Thậm chí bạn sẽ không cần phải mở miệng và ông ta có thể trả bạn tới năm trăm nghìn đô la cho nó.
- Nếu bạn thực sự là một viên ngọc quý, đừng phí công sức bán rẻ mình cho những người bán tạp hóa chợ quê bình thường. Bạn chỉ quấy rầy họ và lãng phí thời gian của bạn. Sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu bạn bán những hàng hóa có giá trị cho những người nhận ra được giá trị so với bán cho những người không biết.

Ồ đây chính là thứ tôi cần

CHƯƠNG 1: Ý CHÍ LÀ GÌ VÀ TẠI SAO Ý CHÍ LẠI QUAN TRỌNG ĐẾN VẬY?

Thời xưa, ý chí giúp phân biệt con người với động vật; và thời nay, ý chí giúp phân biệt con người với con người. Những người có khả năng kiểm soát sự tập trung, cảm xúc và hành động tốt hơn là những người có ý chí tốt hơn. Họ sống vui vẻ và lành mạnh hơn, các mối quan hệ lâu bền hơn. Họ kiếm được nhiều tiền hơn và tiến xa hơn trong sự nghiệp. Họ chế ngự căng thẳng, xử lí mâu thuẫn và vượt qua nghịch cảnh tốt hơn.

Ý chí trong não bộ

Ý chí – năng lực tự chủ – phát triển cùng với sự phát triển của vỏ não trước – búi dây thần kinh nằm sau trán và mắt. Vỏ não trước khiến bạn muốn đứng lên và tập luyện, mặc dù nằm lì trên giường đem lại cảm giác thoải mái hơn. Vỏ não trước khiến bạn gọi trà hay vì nước ngọt. Và vỏ não trước giúp bạn mở máy tính và bắt tay vào làm việc thay vì hoãn đến hôm sau.

Những trạng thái như say rượu, thiếu ngủ gây ức chế vỏ não trước; lúc đó, bạn có ít khả năng kiểm soát sự thôi thúc hơn.

Tập luyện cho não để có ý chí

Bạn có thể ngồi thiền để nâng cao ý chí cho não. Bởi vì ngồi thiền giúp tăng lưu thông máu đến vỏ não trước, giống với việc nâng vật nặng sẽ tăng lưu thông máu đến cơ bắp. Ngồi thiền sẽ giúp bạn tăng khả năng tập trung, chú ý, kiểm soát sự thôi thúc và tự nhận thức.

Bạn sẽ không phải mất cả đời ngồi thiền để thay đổi não bộ. Các nhà khoa học đã chỉ ra rằng, chỉ sau ba giờ ngồi thiền, khả năng tập trung và tự chủ được tăng lên. Sau 11 giờ, các nhà nghiên cứu thấy rõ những thay đổi trong não. Thậm chí nhiều người bị xao lãng trong khi thiền, họ vẫn cảm thấy tập trung hơn sau khi tập luyện...

Bạn có thể bắt đầu tập ngồi thiền bằng cách ngồi trên đệm và khoanh chân lại, thẳng lưng, hai tay đặt trên đùi. Quan trọng là không được cựa quậy trong khi thiền – đó là nền tảng thể chất của sự tự chủ. Nếu bạn nhận thấy sự thôi thúc gãi ngứa, hay cựa quậy, cũng đừng hành động theo sự thúc giục đó. Sau đó, hãy nhắm mắt lại và hít thở tự nhiên, tập trung vào từng hơi thở. Bạn hãy bắt đầu với năm phút mỗi ngày, sau đó dần dần nâng lên 10, 15 phút.

CHƯƠNG 2: BẢN NĂNG Ý CHÍ

Dừng lại và lập kế hoạch

Bạn muốn làm một việc gì đó (như hút một điếu thuốc, vào trang web lạ khi đang làm việc, ăn một buổi trưa căng bụng), dù bạn biết việc đó là không nên. Hoặc bạn biết mình nên làm một việc gì đó (tập thể dục, hoàn thành công việc), nhưng bạn không làm. Những lúc đó, phản ứng hữu hiệu nhất là giảm tốc độ và***dừng-lại-và-lập-kế-hoạch***. Bởi vì phản ứng này giúp chuyển năng lượng từ cơ thể lên võ não trước của bạn. Tiếp đó, vỏ não trước sẽ truyền tải thông điệp cần có sự tự chủ đến các phân khu não thấp hơn – các phân khu điều khiển nhịp tim, huyết áp, nhịp thở…Do đó, tim bạn sẽ đập chậm hơn, nhịp thở chậm hơn và đường huyết ổn định hơn.

“Kho dự trữ” ý chí của cơ thể

Nhịp tim chính là “kho dự trữ” ý chí của cơ thể. Khi bạn trong trạng thái căng thẳng, thôi thúc, nhịp tim tăng lên và sự biến thiên giảm xuống. Ngược lại, khi bạn có sự tư chủ, nhịp tim giảm và sự biến thiên tăng lên. Khi đó, nó sẽ góp phần vào cảm giác tập trung và điềm tĩnh.

Có một cách nhanh chóng để nâng cao ý chí, đó là: giảm tốc độ hít thở xuống còn 4 đến 6 lần mỗi phút, tức 10 – 15 giây một lần hít vào, thở ra. Việc hít thở chậm kích hoạt võ não trước và tăng biến thiên nhịp tim, nhờ đó giúp não bộ và cơ thể chuyển từ trạng thái căng thẳng sang trạng thái tự chủ.

Tập thể dục giúp gia tăng ý chí

Lợi ích ý chí của việc tập thể dục là *ngay lập tức.* Các nhà khoa học đã quan sát thấy, chỉ mười lăm phút tập thể dục trên máy, và những người ăn kiêng và những người hút thuốc đã giảm bớt cơn thèm với socola và thuốc lá. Tập luyện thường xuyên không chỉ giải tỏa căng thẳng, mà còn nâng cao mặt sinh học của sự tự chủ, thông qua việc gia tăng biến thiên nhịp tim và rèn luyện não bộ.

Nếu bạn tự nhủ rằng, mình quá mệt mỏi và không có thời gian tập thể dục, hãy bắt đầu coi tập thể dục là công cụ giúp bạn phục hồi, thay vì bòn rút năng lượng và ý chí của bạn.

Giành lấy ý chí trong khi ngủ

Nếu bạn ngủ dưới 6 tiếng mỗi đêm, chắc hẳn bạn cũng không nhớ nổi cảm giác có được đầy đủ ý chí. Thiếu ngủ làm suy yếu khả năng sử dụng glucose của cơ thể và não bộ, trong khi glucose là năng lượng chủ chốt. Các tế bào gặp khó khăn trong việc hấp thụ glucose từ máu, khiến chúng không được nạp đủ năng lượng và kết quả là bạn kiệt sức. Khi não và cơ thể cần năng lượng, bạn bắt đầu thèm đồ ngọt và chất caffein. Nhưng ngay cả khi bạn nạp năng lượng bằng đường hoặc cà phê, cơ thể và não vẫn không có được năng lượng cần thiết, bởi vì chúng không thể sử dụng năng lượng đó một cách hiệu quả.

Hãy thư giãn để phục hồi kho ý chí

Thư giãn – dù chỉ vài phút – giúp tăng biến thiên nhịp tim, đưa cơ thể vào trạng thái lành thương, nâng cao chức năng hệ miễn dịch và giảm lượng hoocmon căng thẳng.

Để khởi động phản ứng thư giãn, hãy nằm ngửa, nhắm mắt và hít thở sâu vài lần, để cho bụng căng lên và xẹp xuống. Nếu bạn cảm thấy bất cứ căng thẳng nào trong cơ thể, bạn có thể siết chặt hoặc co cơ lại, sau đó thả lỏng ra. Ví dụ, nếu bạn cảm nhận sự căng thẳng trong hai bàn tay và các ngón tay, hãy nắm các ngón tay thành nắm đấm, sau đó mở rộng hai bàn tay ra. Nếu bạn nhận thấy căng thẳng ở trán hoặc quai hàm, hãy nheo mắt và nhăn mặt, sau đó há rộng miệng trước khi thư giãn toàn bộ cơ mặt. Hãy nằm yên trong tư thế đó khoảng 5 đến 10 phút.

Căng thẳng là kẻ thù của ý chí

Chúng ta vẫn thường tin rằng, căng thẳng là cách duy nhất để hoàn thành cho xong mọi việc, và thậm chí, chúng ta còn tìm cách gia tăng căng thẳng – ví dụ như chờ đợi đến phút chót, hoặc chỉ trích bản thân để có động lực thúc đẩy bản thân, hoặc ép bản thân làm việc cật lực. Việc này có thể đem lại hiệu quả trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài, không gì vắt kiệt ý chí nhanh hơn sự căng thẳng.

CHƯƠNG 3: TỰ CHỦ GIỐNG NHƯ CƠ BẮP

Giống như tập thể dục thể chất, cơ bắp tự chủ có thể mệt mỏi, nhưng dần dần, quá trình tập luyện sẽ giúp nó mạnh mẽ hơn.

Khi bạn cố gắng tạo sự thay đổi lớn hoặc từ bỏ một thói quen cũ, hãy tìm kiếm phương thức đơn giản để rèn luyện sự tự chủ nhằm nâng cao ý chí, miễn sao phương thức ấy không lấn át bạn. Bạn có thể tập luyện cơ bắp của sự tự chủ bằng một trong các phương pháp sau:

- **Cam kết không làm một việc gì đó**: Chẳng hạn như cam kết không chửi thề (hoặc kiềm chế thói quen nói những lời không nên nói)
- **Cam kết sẽ làm một việc gì đó**: Chẳng hạn như ngồi tĩnh tâm 5 phút, hoặc gọi điện hỏi thăm ba mẹ, hoặc học anh văn 60 phút mỗi sáng.
- **Nâng cao sự giám sát**: Nghiêm túc để ý đến một việc quan trọng mà bạn thường không quan tâm lắm. Có thể là hoạt động chi tiêu, thói quen ăn uống, thời gian lướt web hoặc xem tivi.

“Giới hạn kiệt sức” của ý chí

Sự mệt mỏi và kiệt sức chỉ là cảm giác do não bộ sản sinh nhằm tạo động lực cho chúng ta ngừng hoạt động. Nhưng vì nó chỉ là hệ thống cảnh báo sớm, nên các vận động viên có thể đều đặn đẩy lùi giới hạn đó. Các vận động viên này nhận thấy rằng, con sóng đầu tiên của sự mệt mỏi không bao giờ là giới hạn thực sự, và nếu có đủ động lực, họ có thể lấn át con sóng đó.

Giống như các vận động viên, chúng ta cũng thường thấy cạn kiệt ý chí trước khi cơ thể thực sự kiệt quệ. Chúng ta có thể, giống như các vận động viên, phớt lờ cảm giác cạn kiệt ý chí để chạy tới đích. Chúng ta cũng có thể tìm nguồn cảm hứng để thuyết phục bản thân "cố gắng thêm một chút nữa", bằng cách cân nhắc:

- Bạn sẽ hưởng lợi như thế nào từ thành công trước thách thức này? Sức khỏe tốt hơn, hạnh phúc hơn, tự do hơn, đảm bảo tài chính hay thành công hơn?
- Ai sẽ hưởng lợi ích cùng bạn nếu bạn thành công trước thách thức này? Hành vi của bạn ảnh hưởng thế nào đối với gia đình, đồng nghiệp, nhân viên hoặc cấp trên và cộng đồng?
- Hãy hình dung, theo thời gian, thách thức này sẽ dễ dàng hơn với bạn, nếu lúc này bạn sẵn sàng làm việc khó.

CHƯƠNG 4: GIẤY PHÉP ĐỂ PHẠM LỖI

Hiếm khi có một tuần nào trôi qua mà không có tin tức nóng hổi về một công dân mạnh mẽ nào đó (một chính trị gia, giáo viên, vận động viên) khiến cả thế giới sửng sốt bằng hành động thiếu ý chí của ông ta. Chẳng hạn như cựu tổng thống Mỹ Bill Clinton bị phát hiện bê bối tình dục, hay tay golf Tiger Woods bị phát hiện là nghiện sex,…

Khi bạn làm việc gì đó tốt, bạn cảm thấy rất mãn nguyện. Điều này có nghĩa là bạn tin tưởng hơn vào sự thôi thúc của bản thân – và đồng nghĩa với việc bạn cho phép bản thân làm một việc tồi tệ. Chẳng hạn, nếu bạn tự nhủ rằng, bạn là người "tốt" khi tập luyện và bạn là người "xấu" khi không tập luyện, vậy thì có thể ngày mai bạn sẽ không đi đến phòng tập nữa, nếu hôm nay bạn mới tập luyện. Hay bạn tự nhủ rằng, bạn "tốt" khi tiến hành một dự án quan trọng và "xấu" vì chần chừ, rất có thể bạn sẽ giảm sự cố gắng vào buổi chiều, nếu buổi sáng bạn đạt được tiến bộ nào đó. Hay đơn giản là: Mỗi khi chúng ta có các mong muốn mâu thuẫn với nhau, việc làm người tốt cho phép chúng ta xấu xa một chút. Và các chính trị gia, vận động viên nói trên đã bị mắc vào chiếc bẫy này của chính mình.

Điều tồi tệ nhất của việc này là cách nó gài bẫy để chúng ta có những hành động đối lập với lợi ích của chính mình. Nó thuyết phục chúng ta rằng, hành vi tự hủy hoại – dù là thôi ăn kiêng, tiêu hết sạch tiền hoặc lén lút hút một điếu thuốc – là một "phần thưởng".

Não bộ thường đánh lừa chúng ta: nó không chỉ khiến chúng ta cảm thấy mệt mỏi trong khi ta vẫn có thể tiếp tục, mà nó còn khiến chúng ta buông thả khi chúng ta tiến bộ. Mỗi lần như thế, hãy nhớ đến lý do ban đầu. Thay vì hỏi "Mình có muốn ăn thanh kẹo này không?", hãy hỏi "Hậu quả của việc mình ăn viên kẹo này liên tục trong một năm là gì?"m và thay vì "Mình muốn làm việc này

hôm nay hay ngày mai?", hãy hỏi "Hậu quả nếu mình cứ trì hoãn làm việc này trong một năm là gì?"

CHƯƠNG 5: LỜI NÓI DỐI VĨ ĐẠI CỦA NÃO: TẠI SAO CHÚNG TA NHẦM LẪN MONG MUỐN VỚI NIỀM HẠNH PHÚC

Dopamin

Năm 1927, nhà khoa học Ivan Pavlov quan sát thấy rằng, nếu ông rung chuông trước khi cho chó ăn, chúng sẽ tiết nước dãi khi nghe thấy tiếng chuông, ngay cả khi trước mắt chúng không có thức ăn. Năm 2001, nhà nghiên cứu Brian Knutson của Đại học Stanford cũng thực hiện một nghiên cứu gần giống như thế trên người. Trong cuộc nghiên cứu, Knutson để những người tham gia dưới máy quét não, và bảo họ sẽ có cơ hội nhận được tiền khi nhìn thấy một biểu tượng đặc biệt trên màn hình. Để giành được tiền, họ phải nhấn nút giành phần thưởng. Ngay khi biểu tượng xuất hiện, não của những người này sản sinh ra một chất hóa học gọi là dopamin, khiến não họ trở nên phấn khích, và người tham gia nhấn nút để nhận phần thưởng. Nhưng khi họ thực sự giành được tiền, khu vực não này dịu xuống., và tìm kiếm niềm vui ở một nơi khác.

Bạn có biết các nút bấm sản sinh dopamin của mình là gì không? Thức ăn? Hay rượu? Hay mua sắm? Facebook? Những tác nhân ấy thôi thúc bạn hành động để nhận được một "phần thưởng" nào đó, nhưng khi bạn hành động xong, khu vực não dịu xuống, bạn không cảm thấy niềm hạnh phúc thực sự và lại tìm kiếm niềm vui ở một nơi khác. Chúng ta không nên tin tưởng não bộ để chỉ cho ta thấy hướng đi đúng đắn đến hạnh phúc thực sự.

Đưa dopamin vào chế độ làm việc

Lời hứa về phần thưởng có thể được áp dụng nhằm giúp những người cai nghiện. Một trong những chiến lược hiệu quả nhất để cai rượu được gọi là phương thức "bể cá". Những bệnh nhân vượt qua đợt xét nghiệm có cơ hội rút một mẩu giấy ra khỏi bể. Khoảng một nửa các mẩu giấy có in phần thưởng dao động từ 1 đến 20 đô la; một nửa còn lại là câu "Tiếp tục làm việc nhé", và chỉ một vài mẩu giấy là phần thưởng 100 đô la. Điều này nghĩa là khi bạn thò tay vào bể cá, nhiều khả năng bạn sẽ rút được phần thưởng chỉ đáng giá 1 đô la hoặc câu "Tiếp tục làm việc nhé". Ấy thế mà 80% bệnh nhân tham gia bốc thăm theo hình thức bể cá đã vượt qua toàn bộ cuộc xét nghiệm, so với chỉ 40% ở nhóm thông thường.

Điều này cho thấy sức mạnh của một phần thưởng không-thể-dự-đoán-trước. Hệ khen thưởng phấn khích hơn trước một phần thưởng lớn trong tương lai so với một phần thưởng được đảm bảo nhưng nhỏ hơn, và nó sẽ thôi thúc chúng ta làm việc để đạt được phần thưởng ấy.

CHƯƠNG 6: CẢM GIÁC TỒI TỆ DẪN ĐẾN SỰ ĐẦU HÀNG

Sự căng thẳng

Mỗi khi bạn căng thẳng, não sẽ chỉ cho bạn hướng tới thứ mà nó nghĩ sẽ giúp bạn vui vẻ. Sự căng thẳng đưa chúng ta đi sai hướng, khiến chúng ta mất đi sự khôn ngoan nhạy bén.

Nếu bạn rơi vào tình trạng căng thẳng, thì các phương pháp giải tỏa căng thẳng hiệu quả nhất là chơi thể thao, cầu nguyện hoặc tham gia hoạt động tín ngưỡng, đọc sách, nghe nhạc, dành thời gian bên bạn bè hoặc gia đình, đi mát-xa, đi dạo , ngồi tĩnh tâm hoặc tập yoga và dành thời gian cho một sở thích sáng tạo nào đó. (Chiến lược ít hiệu quả nhất là đánh bạc, mua sắm, hút thuốc, uống rượu, ăn uống, chơi điện tử, lướt Internet và xem tivi hoặc xem phim hơn hai giờ)

Cảm giác có lỗi không đem lại hiệu quả

Rất nhiều người nghiện rượu cảm thấy có lỗi và xấu hổ; càng thấy bản thân tồi tệ vì đã uống nhiều vào buổi tối hôm trước, họ càng muốn uống nhiều hơn vào buổi tối hôm sau. Rất nhiều người ăn kiêng cảm thấy vô cùng tồi tệ mỗi khi họ ăn quá quy định – một miếng pizza chẳng hạn – đến mức họ cảm thấy như thể cả chế độ ăn kiêng của họ đã xôi hỏng bỏng không. Thay vì không ăn thêm miếng pizza nào nữa, họ lại nói “Mình phá hỏng chế độ ăn kiêng rồi. Giờ ăn hết bánh cũng vậy thôi”

Hãy chú ý đến cách bạn xử lí thất bại ý chí. Bạn có chỉ trích bản thân và tự nhủ rằng, sẽ không bao giờ thay đổi không? Bạn có cảm giác như thể bước lùi đó cho thấy sai lầm của bạn không – rằng, bạn lười biếng, ngu ngốc, tham lam và kém cỏi không? Bạn có có cảm thấy thất vọng, có lỗi, xấu hổ, tức giân và mệt mỏi không? Bạn có coi bước lùi đó là sự biện minh để tự chiều theo ý mình thêm không?

Rất nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, việc tự chỉ trích bản thân liên quan mật thiết đến sự thúc đẩy kém hơn và sự tự chủ tồi hơn. Không phải cảm giác có lỗi, mà chính sự tha thứ góp phần gia tăng tính tự chịu trách nhiệm. Đưa ra quan điểm cảm thông về thất bại cá nhân khiến mọi người có khả năng chịu trách nhiệm cá nhân cao hơn so với khi họ có quan điểm tự chỉ trích bản thân. Họ cũng sẵn sàng đón nhận phản hồi và lời khuyên hơn, và có khả năng rút ra bài học kinh nghiệm.

Vì vậy khi bạn có bước lùi, hãy nhớ ba điều sau giúp bạn tránh vòng xoáy của cảm giác có lỗi:

- ***Bạn cảm thấy thế nào?*** Hãy dành một lúc để nhận biết và mô tả cảm giác của mình. Bạn có những cảm xúc nào? Cơ thể bạn cảm thấy ra sao?

Hãy nhận biết nếu sự tự chỉ trích bản thân xuất hiện, và nếu có, bạn nói sao với chính mình?

- ***Bạn cũng chỉ là con người bình thường.*** Bước lùi của bạn không có nghĩa là bạn tồi tệ. Đây cũng chỉ là một phần rất con người của chúng ta.
- ***Bạn sẽ nói sao với một người bạn?*** Hãy nghĩ xem bạn sẽ an ủi ra sao với một người bạn thân phải trải qua bước lùi tương tự. Bạn sẽ ủng hộ và khích lệ họ thế nào để tiếp tục theo đuổi mục tiêu.

Lên kế hoạch cho thất bại

Sự lạc quan có thể tạo động lực cho chúng ta, nhưng một chút bi quan cũng có thể giúp bạn thanh công. Nghiên cứu cho thấy, việc dự đoán cách thức và thời điểm bạn có thể bị cám dỗ để phá vỡ cam kết sẽ gia tăng cơ hội giúp bạn trung thành với cam kết.

Đối với thách thức ý chí của riêng bạn, hãy tự hỏi: Khi nào tôi có khả năng bị cám dỗ nhất? Bằng cách nào tôi có khả năng cho phép bản thân bị xao lãng khỏi mục tiêu nhất? Tôi có thể nói sao với bản thân để cho phép mình được trì hoãn? Hãy hình dung bạn ở trong tình huống đó, cảm giác sẽ thế nào và bạn sẽ nghĩ sao. Hãy cho phép bản thân nhìn thấy sự thất bại về ý chí.

Sau đó, hãy đề ra các hành động cụ thể bạn có thể thực hiện nếu rơi vào các trạng thái nêu trên. Bạn có cần nhớ đến động lực ban đầu của mình? Sử dụng một trong những chiến lược ý chí mà bạn đã học được? Hãy hình dung bạn sẽ áp dụng chiến lược đó. Hình dung xem nó sẽ mang cảm giác như thế nào. Hãy hình dung bạn thành công.

Lập kế hoạch cho thất bại theo cách này chính là hành động tự cảm thông. Khi khoảnh khắc thất bại ý chí đến, bạn sẽ sẵn sàng biến kế hoạch thành hành động.

CHƯƠNG 7: TẠI SAO Ý CHÍ DỄ LÂY LAN

Khi bạn nhìn thấy ai đó thò tay lấy một món đồ ăn nhanh, một điếu thuốc hay một li rượu, có thể bạn cũng vô thức lặp lại hành động của họ – và đánh mất ý chí. Đây là lí do tại sao khi có người khác ăn hoặc đi mua sắm cùng, chúng ta lại ăn nhiều hơn hay chi tiêu nhiều hơn so với khi làm những việc đó một mình.

Mục tiêu cũng có tính lây lan. Ví dụ, theo một nghiên cứu, các sinh viên đặt ra mục tiêu kiếm tiền chỉ sau khi đọc xong câu chuyện về một sinh viên khác đi làm thêm trong kì nghỉ xuân. Sau đó, các sinh viên này học tập chăm chỉ hơn và nhanh hơn nhằm kiếm được tiền.

Nghiên cứu cho thấy, việc nghĩ về một người có sự tự chủ tốt có thể làm tăng ý chí của bạn. Liệu có ai đó có thể đóng vai hình mẫu lí tưởng về ý chí để bạn vượt qua thách thức không? Ai đó đã đấu tranh với thách thức tương tự và họ

đã thành công? Khi bạn cần có thêm ý chí, hãy nhớ đến hình mẫu lí tưởng đó. Hãy tự hỏi: Trong tình huống này, hình mẫu ý chí của tôi sẽ làm gì?

Những người bạn yêu mến dễ tạo sự lây lan hơn những người lạ. Hãy dành thời gian để nghĩ xem "những người thân thiết" của bạn là ai. Bạn dành nhiều thời gian nhất với những ai? Bạn quý trọng, tin tưởng hoặc quan tâm đến ai nhất?

Cách tốt nhất là hãy tìm những người có chung hành vi mà bạn mong muốn đạt được. Có thể đó là một nhóm hỗ trợ, một lớp học, một câu lạc bộ địa phương,…Nếu bao quanh bạn là những người có chung cam kết đạt mục tiêu, việc đó sẽ giúp bạn cảm thấy như thể đó là một quy tắc mà bạn phải tuân theo.

Sức mạnh của niềm tự hào

Các nghiên cứu chỉ ra rằng, trong khi cảm giác có lỗi làm giảm biến thiên nhịp tim – kho dự trữ của ý chí, thì niềm tự hào lại duy trì, thậm chí gia tăng kho dự trữ đó. Hãy để nhu cầu cơ bản của con người được tán thành để được sử dụng hữu ích, bằng cách hình dung ra cảm giác tự hào mà bạn có được khi bạn thành công trước thách thức ý chí.

Bạn không cần phải tự mình chinh phục thử thách ý chí. Có người bạn, người thân hay đồng nghiệp nào có thể gia nhập với bạn để thực hiện mục tiêu ý chí không? Hai bạn không nhất thiết phải có chung mục tiêu; chỉ cần ghi danh và động viên nhau cũng có thể đem đến sự ủng hộ xã hội đối với sự tự chủ của bạn.

CHƯƠNG 8: ĐỪNG ĐỌC CHƯƠNG NÀY: QUYỀN NĂNG CỦA "TÔI SẼ KHÔNG"

Phản ứng trở lại

Bạn có nhận ra rằng, khi bạn cố xua đi một ý nghĩ, bạn lại càng nghĩ về ý nghĩ đó nhiều hơn? Đó chính là Phản ứng trở lại.

Phản ứng trở lại giải thích cho rất nhiều thất bại ngày nay: người mắc chứng mất ngủ nhận thấy nếu càng cố ngủ, họ càng không thể ngủ được; một người cố gắng xua đi sự lo lắng thì lại càng lo lắng nhiều hơn.

Có điều gì đó mà bạn cố gắng gạt ra khỏi tâm trí không? Nếu có, hãy kiểm tra lý thuyết về phản ứng trở lại. Sự kiềm chế có đem lại hiệu quả không? Hay nỗ lực gạt ý nghĩ đó ra khỏi tâm trí chỉ khiến nó trở lại mạnh mẽ hơn?

Có một liều thuốc giải đối với phản ứng này, đó là: ***hãy buông bỏ***. Khi bạn buông bỏ việc cố gắng kiểm soát những ý nghĩ và cảm xúc không mong muốn, chúng sẽ thôi không kiểm soát bạn nữa. Các nghiên cứu về hoạt động của não xác nhận rằng, ngay khi bạn cho phép người tham gia thể hiện ý nghĩ mà họ

đang cố gắng kiềm chế, ý nghĩ đó trở nên ít quan trọng hơn và ít có khả năng xâm nhập vào ý thức con người hơn. Quả là nghịch lý, sự cho phép được nghĩ về điều gì đó làm giảm khả năng nghĩ về điều đó hơn.

Lần sau, khi một ý nghĩ đáng buồn xuất hiện, thay vì ngay lập tức cố gắng xua đuổi ý nghĩ đó khỏi tâm trí, bạn hãy để bản thân bạn nhận thấy được ý nghĩ đó. Hãy nhận thức cảm xúc của bạn, chú ý nếu bạn cảm thấy căng thẳng, hơi thở hay nhịp tim nhanh hơn, hoặc có gì đó trong lồng ngực, cổ họng, bụng, v.v.. Bạn không cần phải xua tan ý nghĩ đó, chỉ cần ngồi yên với cảm giác về sự hít thở. Bạn chấp nhận rằng, ý nghĩ đến rồi đi, và bạn không thể luôn luôn kiểm soát những ý tưởng xuất hiện trong tâm trí.

Sức mạnh của sự chấp nhận

Hãy thử áp dụng lời khuyên bốn bước sau đối với các cơn thèm của bạn, dù bạn thèm sô-cô-la, cà phê sữa hay kiểm tra thư điện tử:

- Nhận thấy rằng, bạn đang nghĩ về một sự cám dỗ hay thấy cơn thèm.
- Chấp nhận ý nghĩ hoặc cảm giác xuất hiện mà không cố gắng tranh luận với nó.
- Lùi một bước và nhận ra rằng, không phải lúc nào các ý nghĩ và cảm giác đó cũng nằm trong kiểm soát của bạn, nhưng bạn có thể lựa chọn mình có nên hành động theo chúng không.
- Nhớ đến mục tiêu và tự nhắc bản thân về cam kết của mình.

Phương pháp lướt sóng

Sarah Bowen, nhà khoa học thuộc Đại học Washington đã đào tạo cho những người nghiện hút thuốc phương pháp “lướt sóng với sự thôi thúc”. Thay vì cố gắng khiến bản thân xao lãng trước sự thôi thúc hoặc cố gắng xua tan đi sự thôi thúc, những người nghiện nên nhận thức và nhìn kỹ vào sự thôi thúc của chính mình. Tâm trí của họ xuất hiện những ý nghĩ như thế nào? Sự thôi thúc đó có cảm giác như thế nào trong cơ thể? Buồn nôn hoặc bứt rứt? Sự căng thẳng trong phổi hoặc cổ họng? Bowen giải thích với những người hút thuốc này rằng, cuối cùng, những sự thôi thúc luôn qua đi, dù họ có đầu hàng chúng hay không. Khi họ cảm thấy cơn thèm, họ nên hình dung sự thôi thúc đó là một cơn sóng ngoài đại dương: sẽ dâng cao, nhưng rồi sẽ rơi xuống và tiêu tan. Những người này cũng nên hình dung họ đang cưỡi con sóng, không được đấu tranh và cũng không được đầu hàng. Sau đó, Bowen đề nghị họ áp dụng kĩ thuật lướt sóng sự thôi thúc trong quá trình thèm thuốc. Kết quả, sau một tuần, những người áp dụng phương pháp lướt sóng giảm 37%, so với nhóm không áp dụng thì không có sự thay đổi nào.

Lướt sóng qua sự thôi thúc phàn nàn chỉ trích

Lướt sóng sự thôi thúc không chỉ được áp dụng cho những người mắc các chứng nghiện; nó cũng có thể giúp bạn xử lí mọi sự thôi thúc mang tính hủy hoại.

Therese là một phụ nữ có thói quen chỉ trích chồng liên tục, gây ra căng thẳng cho mối quan hệ của họ. Cô quyết định thử áp dụng phương pháp lướt sóng. Khi cô cảm thấy sự thôi thúc phải chỉ trích dâng lên, cô dừng lại và cảm nhận sự căng thẳng trong cơ thể. Sự căng thẳng đó mạnh mẽ nhất là tại hàm, mặt và ngực. Cô quan sát cảm giác tức giận và cảm giác thất vọng của mình. Chúng tạo cảm giác như hơi nóng và áp lực đang được gây dựng. Cứ nhu thể cô phải nói những lời chỉ trích để trút bỏ cảm giác đó ra khỏi cơ thể, như một núi lửa cần phải phun trào. Cô vẫn thường tin rằng, nếu cô không nói ra, chúng sẽ thối rữa trong lòng cô. Therese thử nghiệm ý tưởng rằng, cũng giống như cơn thèm thuốc lá, sự thôi thúc đó cuối cùng sẽ tan biến, ngay cả khi cô không hành động theo nó. Khi lướt sóng, cô cho phép chính mình tự nói ra những lời phàn nàn kia bên trong tâm trí mà không cố gắng đè ép nó. Cô nhận thấy rằng sự thôi thúc đó sẽ lắng xuống nếu cô tiếp tục hít thở và ở lại cảm nhận với cơ thể.

Những chỉ dẫn kinh doanh mang tính sống còn

1. Chuẩn bị cho trận đánh

Câu chuyện về David Buyer, một doanh nhân Canada lần đầu tiên đến Trung Quốc.Vào mùa hè 1988, Buyer đồng ý bán 3.200 con chồn cho Trung Quốc với lời hứa trợ giúp kỹ thuật để phát triển chương trình khoa học nuôi và gây giống chồn. Cuộc làm ăn này ông dự trù lãi một triệu đô la.

Buyer bồn chồn chờ phái đoàn Trung Quốc qua kiểm nghiệm nhưng chưa thấy, vì ông không muốn bầy chồn trễ mùa sinh đẻ, ông báo cáo cho Trung Quốc sẽ chở chồn qua bằng máy bay, phía Trung Quốc không hề phản đối gì. Đến Trung Quốc, bầy chồn bị đói, phía Trung Quốc không hề tạo điều kiện chăm sóc; 150 con bị chết. Trung Quốc gây sức ép, thương lượng lại hợp đồng. Trước tình thế không thể thối lui, Buyer phải chấp nhận bán với giá rẻ mạt, để được bán với giá rẻ mạt ấy, Buyer phải hứa bảo trợ cho chục đứa con của các quan chức Trung Quốc sang du học Canada. Cuối cùng ông Buyer lỗ gần nửa triệu đô la.

Vụ việc trên nói lên lối tư duy của người phương Đông và phương Tây chưa gặp nhau, ý kiến qua trao đổi chưa phải là bản hợp đồng.

Lối tư duy chiến lược vốn ăn sâu trong trí người phương Đông. Người phương Tây chẳng thể nào phát hiện được cái mạng nhện chiến lược phức tạp của các đối tác châu Á thì có thể trở thành nạn nhân của họ.
..
2. Thương trường như chiến trường

Đối với người phương Tây, các bài học lịch sử hiếm khi được áp dụng vào cuộc sống thường ngày. Trái lại, người phương Đông nghiên cứu lịch sử để có thể hiểu các nguyên lý nhằm áp dụng cho mọi tình huống trong cuộc sống.

Vì vậy, để hiểu triết lý kinh doanh của người châu Á, cần phải nghiên cứu lịch sử của họ.

Người châu Á hiểu bản chất thật sự của cạnh tranh về kinh tế, nên có câu: “Thương trường như chiến trường”. Họ tìm kiếm các nguyên tắc về chiến thuật quân sự, binh pháp của người xưa để áp dụng trong cuộc sống đời thường kể cả kinh doanh.

Hằng trăm quyển binh pháp đã được hình thành từ trước Công nguyên. Phần lớn đã thất lạc. Quyển hoàn chỉnh và ảnh hưởng lớn nhất của người phương Đông là Tôn Tử binh pháp. Người ta hấp thu lối tư duy chiến lược một cách vô thức và học cách đấu trí tranh tài như một khía cạnh tự nhiên trong mối tương tác giữa người với người.

3. Tôn Tử binh pháp

Tôn Tử cho rằng, phải hiểu tầm quan trọng của binh pháp đối với sự tồn vong của quốc gia. Chiến tranh là vấn đề của sự sống và cái chết, không một trận đánh nào được tiến hành một khi chiến lược chưa được xem xét kỹ.

Trong tương lai, kiểu chiến tranh quân sự có thể thay thế bởi kiểu chiến tranh kinh tế quốc tế.

Theo Tôn Tử, khi hoạch định chiến lược cần phải xem xét năm yếu tố: chính nghĩa, thời cơ, địa thế, sự lãnh đạo, tổ chức và kỷ luật.

Có chính nghĩa để tạo ra sự thống nhất cần có mục tiêu giữa lãnh đạo và điều hành. Nắm thời cơ là hiểu được tính tuần hoàn của sự vật giúp bạn hòa hợp hành động của mình với chúng. Địa thế ảnh hưởng đến các vấn đề sinh tử, một địa điểm có thế lợi và thế bất lợi.

Sự lãnh đạo, dù trong quân sự hay trong doanh nghiệp đều đòi hỏi những phẩm chất như sự khôn ngoan, đáng tin, thành thật, rộng lượng, sự can đảm và nghiêm khắc. Việc phân công, tổ chức, giao việc phải cụ thể rõ ràng. Người thừa hành phải phục tùng kỷ luật và cố gắng hết sức mình hoàn thành nhiệm vụ.

Các quyển binh thư Trung Quốc đều cho rằng, việc binh cốt ở giả trá, chiến thắng phải đạt được bằng mọi cách và việc đánh lừa kẻ địch đóng một vai trò quan trọng trong binh pháp. Người phương Tây ngây ngô và dễ bị tổn thương trước chiến thuật giả trá của người phương Đông.

Người Anh, người Mỹ thường coi trọng truyền thống cởi mở, ngay thẳng. Khi áp dụng trong giao dịch, từ đánh lừa tạo ấn tượng sâu sắc về hành động vô đạo đức hoặc phi pháp. Điều này không có nghĩa là người phương Đông không có danh dự, nhưng khác biệt về đạo đức thuộc về văn hóa.

Những trò đánh lừa trong binh pháp như: Nếu ta mạnh ta giả vờ yếu ớt. Khi ta sẵn sàng tấn công, hãy làm như không có ý định tấn công. Khi ta gần, phải làm như ở xa, nhưng khi ta xa ta phải làm như ở gần.

Nên nhử kẻ địch bằng những thắng lợi nhỏ. Nếu kẻ thù chuẩn bị kỹ, mạnh, được huấn luyện kỹ càng và vững vàng mọi mặt, hãy tránh đối đầu trực diện.

Tạo cơ hội chiến thắng bằng cách chọc giận kẻ địch khiến chúng thực hiện những hành động thiếu khôn ngoan. Khiến kẻ thù trở nên kiêu căng ngạo mạn bằng cách tỏ ra hèn yếu. Khi kẻ thù án binh bất động, đừng để chúng nghỉ ngơi. Phá hoại mọi liên minh của kẻ thù để cô lập chúng.

Chiến thắng được quyết định trước khi trận đánh bắt đầu. Năm yếu tố quyết định chiến thắng: biết khi nào nên đánh và khi nào không nên đánh; giành được sự ủng hộ hoàn toàn của binh lính; chuẩn bị tốt để có thể nắm bắt cơ hội; không bị người trên tác động; đến đúng thời điểm; hành động nhanh và quyết đoán.

Chiến thắng quý giá nhất là thắng bằng mưu lược, cơ hội chiến thắng do kẻ thù mang lại. Kết hợp các yếu tố cơ bản để tạo thành các kế hoạch độc đáo. Dùng người hướng dẫn của địa phương. Giữ kế hoạch mù mịt và không thể xuyên thủng như bóng đêm; tiến hành như sấm chớp. Tấn công khi đối thủ ít phòng vệ và ít nghi ngờ nhất. Khi kẻ thù nói chuyện hòa bình, tức là có âm mưu. Khi đối mặt với cái chết, sự tranh đấu để sống còn sẽ tái sinh. Hoạt động gián điệp là cần thiết.

4. Tam thập lục kế

Tam thập lục kế là bộ sưu tập các chiến thuật của Trung Hoa cổ đại nhằm đối phó với mọi loại tình huống. Nó miêu tả các phương pháp sử dụng những biểu hiện cụ thể của tính hai mặt của vũ trụ để phục vụ lợi ích của con người.

Người Trung Quốc cho rằng học các mưu chước này không phải do muốn lừa dối người khác mà do muốn nhận ra để tránh bị mắc phải các mưu chước này.

Kế thứ 1: Dối trời qua biển

Đôi khi cần phải công khai đưa ra cái giả còn cái thật thì giấu kín. Đối phương sẽ tập trung vào tình huống giả, để mục tiêu thật được hoàn thành dễ dàng.

Kế thứ 2: Vận Ngụy cứu Triệu

Nước Triệu bị nước Ngụy bao vây. Triệu cầu cứu nước Tề. Tôn Tẫn đưa ra kế sách: không cần đánh trực diện vào quân Ngụy, chỉ đưa quân bao vây tấn công nước Ngụy, quân Ngụy tức khắc rút khỏi Triệu, rơi vào phục binh của Tôn Tẫn và bị tiêu diệt.

Kế thứ 3: Mượn đao giết người

Tiêu diệt kẻ địch mà không làm tay mình vấy máu. Chỉ cần làm sâu sắc thêm sự thù địch vốn có giữa kẻ địch và kẻ thứ ba.

Kế thứ 4: Lấy nhàn đãi nhọc

Khi đang ở thế bất lợi, ta không nên giao chiến với địch. Hãy nghỉ ngơi, chờ cơ hội. Việc trì hoãn làm cho kẻ thù yếu dần. Ta chuyển từ thế yếu sang thế mạnh.

Kế thứ 5: Giậu đổ bìm leo

Chiến thắng có thể có được bằng cách lợi dụng vận rủi của đối phương.

Kế thứ 6: Giương đông kích tây

Che giấu nơi định tấn công bằng cách vờ chuẩn bị tấn công một nơi khác.

Kế thứ 7: Biến không thành có

Biến điều không thật có vẻ như thật.

Kế thứ 8: Lén qua Trần Thương

Lưu Bang rút quân về Ba Thục, sau đó phá hủy con đường duy nhất vào Ba Thục. Thời gian sau, Lưu Bang chuẩn bị tiến quân đánh Hạng Võ, ông cho đắp lại con đường. Hạng Võ nghĩ có lẽ sửa xong con đường Lưu Bang mới tiến quân. Không ngờ Lưu Bang lén qua ngả Trần Thương ít ai biến đến, bất ngờ đánh úp Hạng Võ tan tành.

Kế thứ 9: Cách sông xem cháy

Khi nội bộ địch có mâu thuẫn, tốt nhất là cứ đứng nhìn từ bên kia sông để cho ngọn lửa mâu thuẫn bùng cháy. Điều quan trọng là biết khi nào xem cháy và khi nào chủ động can thiệp.

Kế thứ 10: Miệng mật lòng đao

Làm đủ mọi cách để cho đối thủ tin tưởng và do đó mất cảnh giác rồi ta bất ngờ tấn công.

Kế thứ 11: Lấy mận thay đào

Hãy cho đi những gì không quan trọng để từ đó đạt được những gì quan trọng.

Kế thứ 12: Thuận tay dắt dê

Thấy dê ở ven đường không ai coi, hãy mang nó về nhà mình. Hãy nhanh chóng biến sự vô ý của đối thủ thành lợi thế của ta.

Kế thứ 13: Động cỏ đánh rắn

Khi biết con rắn trong cỏ, tránh động cỏ, vì ta đang có lợi thế bất ngờ. Khi đã sẵn sàng đối đầu ta nên động cỏ để rắn xuất hiện và tiêu diệt.

Kế thứ 14: Mượn xác hoàn hồn

Pháp sư họ Lý thoát hồn lên trời, ông hẹn học trò giữ xác, bảy ngày sau ông sẽ nhập hồn lại. Người học trò giữ xác nghe tin mẹ ốm nặng sắp mất nên phải thiêu xác ấy để trở về nhà gặp mẹ. Bảy ngày sau, Lý quay về tìm không thấy xác mình, có người ăn mày vừa mới chết bên vệ đường Lý nhập hồn vào đó, thế là người ăn mày sống lại.

Một công ty đang bên bờ vực phá sản, một công ty nước ngoài thiếu thông tin đã liên doanh với công ty đó, thổi cho nó sức sống mới.

Kế thứ 15: Điệu hổ ly sơn

Hãy nhử cọp rời núi, xa môi trường tự nhiên, sức mạnh của cọp sẽ giảm đi.

Kế thứ 16: Muốn bắt vờ tha

Bắt được địch, vờ tỏ lòng nhân đạo thả ra, một vài lần như vậy, có thể khuất phục được kẻ địch.

Kế thứ 17: Tung ngói lấy ngọc

Đổi mẫu ngói để lấy viên ngọc, muốn vậy bạn phải có tài thuyết phục và miếng mồi phải đủ sức hấp dẫn.

Kế thứ 18: Đánh rắn dập đầu

Bắt kẻ cầm đầu phía địch là cơ hội để chiến thắng.

Kế thứ 19: Rút củi đáy nồi

Nếu sức nước sôi mạnh và nguy hiểm, không nên đối đầu. Hãy rút củi dưới đáy nồi, nước ngừng sôi, loại bỏ được nguy hiểm.

Kế thứ 20: Khách biến thành chủ

Người khách thông minh có thể giành một số cơ hội để xoay lợi thế về phía mình.

Kế thứ 21: Ve sầu lột xác

Ve sầu lột xác bay đi, để lại lớp vỏ rỗng, người ta sẽ nhầm cái vỏ là con ve thật.

Kế thứ 22: Di thi giá họa

Võ Tắc Thiên muốn chiếm ngôi hoàng hậu, bà ta kết thân với hoàng hậu. Khi Võ Tắc Thiên sinh được một bé gái, hoàng hậu tới thăm rồi ra về, Võ Tắc Thiên bóp cổ đứa con gái của mình cho chết, hô hoán cho hoàng hậu vì không con mà ganh ghét. Nhà vua tức giận hành hình hoàng hậu, Võ Tắc Thiên thế chỗ của bà.

Kế thứ 23: Giết gà dọa khỉ

Một con khỉ không chịu nghe lời, người dạy khỉ giết một con gà ngay trước mặt con khỉ. Nhìn cái chết đau đớn của gà, con khỉ trở nên ngoan ngoãn.

Kế thứ 24: Trộm long tráo phụng

Thời Hoàng đế Chân Tông nhà Tống, hoàng hậu không có con, một người thiếp của vua sinh hạ một hoàng tử. Ngôi vị của hoàng hậu có thể lung lay, bà bắt cóc đứa trẻ sơ sinh và loan báo bà sinh hạ hoàng tử và tráo xác con cáo cho người thiếp, người thiếp bị kết tội là hồ ly tinh và bị đuổi khỏi cung. Hoàng hậu trở thành mẹ của vị vua tương lai.

Kế thứ 25: Kết xa đánh gần

Nên thành lập liên minh với các nước ở xa để đánh kẻ thù tiếp giáp.

Kế thứ 26: Lời nói bóng gió

Chỉ trích một người vắng mặt nhưng ngụ ý chỉ trích người đang ở đó. Tức nói điều cần nói mà không gây đối đầu.

Kế thứ 27: Giả lợn bắt cọp

Thợ săn giả làm lợn để nhử cọp, cọp đến gần và bị giết.

Kế thứ 28: Qua sông đốt cầu

Khi đã vượt qua sông, nếu không cần quay lại thì hãy phá cầu đi. Lưu Bang khi thống nhất Trung Quốc, đã giết những người đã giúp ông thắng lợi, phòng trừ hậu họa.

Kế thứ 29: Giả ngây giả ngô

Khi đối mặt với các địch thủ lớn, không nên hành động nóng vội mà giả ngây, giả ngô, không gây nguy hiểm, không tạo nghi ngờ, chờ cơ hội.

Kế thứ 30: Khiêu khích

Khiêu khích người khác để làm họ tức giận mà thiếu khôn ngoan.

Kế thứ 31: Mỹ nhân kế

Tình dục được dùng như một vũ khí trong hoạt động gián điệp và trong các âm mưu.

Kế thứ 32: Kế không thành

Quân của Khổng Minh đi đánh xa, thành trì không được bảo vệ cẩn mật. Tư Mã Ý đột ngột tấn công. Khổng Minh sai mở cửa thành và ngồi uống rượu. Tư Mã Ý cảnh giác, sợ bị mắc bẫy không tiến quân vào thành và rút lui.

Kế thứ 33: Dùng gián điệp

Gián điệp và phản gián vô cùng quan trọng đối với quốc gia.

Kế thứ 34: Khổ nhục kế

Một gián điệp chuẩn bị xâm nhập vào nước láng giềng, anh ta chịu mất một con mắt để thuyết phục vua nước láng giềng là anh ta bị ngược đãi, muốn phục vụ chủ mới, nhưng thực ra để hoàn thành nhiệm vụ gián điệp của mình.

Kế thứ 35: Liên hoàn kế

Tùy hoàn cảnh, kết hợp các mánh lới trên như các mắt của một sợi xích.

Kế thứ 36: Tẩu vi thượng

Nếu có thể đánh mà thủ thắng, đánh. Nếu không thể thủ thắng, bỏ chạy.

5. Mặt dày, tâm đen

Từ những năm 1930, Lý Tôn Ngộ cho xuất bản tập sách mỏng có tựa đề là “mặt dày, tâm đen”, nội dung đề cập đến sự tàn nhẫn và quyết liệt của những kẻ theo đuổi mục tiêu của mình bất chấp hậu quả gây ra cho người khác. Họ là những người chẳng thấy xấu hổ hay tội lỗi. Điều duy nhất họ quan ngại về hành vi của mình là nó có hiệu quả không.

Theo ông Lý, có ba cấp độ thực hành mặt dày, tâm đen: “Dày như tường thành, đen như than” là mức độ của bọn bon chen, lừa đảo và bội tín tầm thường. Cấp độ thứ hai là “Dày và cứng, đen và lấp lánh” là những kẻ không bị trói buộc bởi cảm giác tội lỗi, xấu hổ dù hành vi của họ mọi người đều biết. Cấp độ thứ ba là “Dày đến vô hình, đen đến vô sắc” là những kẻ theo đuổi mục tiêu đầy tội lỗi của mình, nhưng làm ra vẻ đạo đức, được ca tụng.

Nguyên tắc mặt dày, tâm đen đã được thể hiện từ thời xa xưa, mà Lý chỉ là người đặt tên sau này, xuất phát từ sự khát khao quyền lực. Xuyên suốt lịch sử Trung Quốc, nhiều nhân vật là hiện thân của nguyên tắc này: Tào Tháo là kẻ tâm vô cùng đen, ông ta nói: “Thà ta phụ người, chứ không thể để người phụ ta”. Lưu Bị là kẻ mặt vô cùng dày, khi thua trận ông ta quỳ, khóc, van xin tha mạng, nhưng khi kẻ thù rơi vào tay ông ta thì ông chẳng hề thương xót. Hạng Vũ là một chiến binh tài ba, quân ông ta mạnh, nhưng cuối cùng ông ta thua trận và tự sát vì mặt ông không dày, tâm ông không đen như Lưu Bang.

Mặc dù các nguyên tắc mặt dày, tâm đen có thể không bao giờ được nhắc đến trong giới chính trị và kinh doanh châu Á ngày nay, nhưng chúng vẫn là nền tảng của những cách hành động hiệu quả cao.

Phần 2 - Người kiến
6. Nước Nhật nói không trong 300 năm

Triều đại Mạc phủ Tokugawa của Nhật hình thành từ năm 1623, và được duy trì trong hơn hai trăm năm. Triều đại này đẩy mạnh củng cố đạo Khổng và đạo Phật nhằm nâng đỡ uy quyền của chế độ tập quyền và là phương tiện chống lại đạo Cơ đốc bắt đầu xuất hiện ở Nhật theo chân các nhà truyền giáo và thương nhân phương Tây từ thế kỷ thứ XVI. Việc kiểm soát ngoại thương cũng được siết chặt để người dân không chịu ảnh hưởng của nước ngoài.

Cuối thế kỷ XVIII, các tàu Mỹ, Anh, Nga muốn có những thỏa thuận thương mại với Nhật, nhưng bị khước từ. Một học giả Nhật Bản đề xuất mở cửa để Nhật Bản tiếp xúc với nước ngoài, ông bị tống giam và sau đó buộc tự sát.

Năm 1854, người Nhật nhượng bộ các yêu cầu của Mỹ trước sự đe dọa ngấm ngầm về một cuộc trả đũa quân sự. Người Nhật vô cùng khinh miệt người nước ngoài và cảm thấy tức giận và hổ thẹn vì đã không thể rũ bỏ những kẻ xa lạ ấy. Các nhóm võ sĩ đạo từng đứng lên chiến đấu với lực lượng nước ngoài, một cuộc chiến không cân sức.

Năm 1858, chế độ Mạc phủ sụp đổ, Minh Trị Thiên Hoàng lên ngôi, ông thấy rõ sự thua kém của vũ khí cổ xưa trước vũ khí của các nước công nghiệp phương Tây. Năm 1868, ông công bố một văn kiện quan trọng: “Lời tuyên thệ năm điều khoản của hoàng đế”.

Nội dung năm điều khoản thể hiện tính chất cải cách triệt để. Mọi vấn đề được thảo luận công khai để quyết định. Từ Nhật Hoàng đến người dân, từ trung ương đến địa phương đồng tâm nhất trí, đoàn kết một lòng; loại bỏ các phong tục lạc hậu; tìm kiếm và tiếp thu các kiến thức mới trên khắp thế giới để củng cố sức mạnh.

Năm điều khoản của Hoàng Đế là kim chỉ nam trong việc hoạch định các chính sách ngoại giao và kinh tế của Nhật trong một trăm năm qua.

Võ sĩ đạo quay sang một chiến trường mới - thương mại. Một võ sĩ đạo cũng là một doanh nhân giỏi. Đưa tri thức phương Tây vào tư duy Nhật Bản. Dùng công nghệ phương Tây, hoàn thiện nó, sản xuất nó, rồi xuất khẩu lại cho các quốc gia mà nó khởi nguồn.

Khát vọng trở thành nước giàu đã thành hiện thực. Người Nhật bắt đầu thực hiện chính sách bành trướng thuộc địa, giành tài nguyên thiên nhiên hỗ trợ cho công nghiệp và đưa đến cuộc chiến tranh thế giới lần thứ hai.

Sau chiến tranh, Nhật Bản thời hậu chiến là một phép lạ, được tạo thành từ sự ngoan cường, ý chí quyết tâm, họ đã vươn lên từ những thành phố hoang tàn để trở thành một trong những cường quốc công nghiệp lớn nhất thế giới.

Thắng thế trong kinh tế và kỹ thuật, người Nhật càng lúc càng muốn chứng tỏ mình trong lĩnh vực quốc phòng.

7. Đạo đức và đạo đức giả

Tính cách Nhật, cũng như mọi dân tộc khác - là sự pha trộn giữa tốt và xấu.

Tính cách đáng chú ý nhất của người Nhật là khả năng đặt lợi ích của quốc gia, của công ty, của gia đình lên trên lợi ích của cá nhân. Lòng yêu nghề của người Nhật làm cho các dân tộc châu Á khác phải xấu hổ. Thần đạo coi trọng nghi thức tẩy rửa, bởi vì người ta tin rằng sự sạch sẽ của môi trường vật chất và cơ thể con người đóng vai trò cốt lõi trong những tiến bộ về tinh thần. Cho nên, sạch sẽ là một đức tính tốt ở nơi công cộng hay chốn riêng tư, mặc dù các thành phố, thị trấn của Nhật rất đông đúc.

Người Nhật gặp khó khăn trong việc nói không một cách thẳng thừng. Khi muốn nói không, họ thường diễn tả ý mình bằng cách nói quanh co.

Người Nhật tự xem mình là một dân tộc vô cùng cao quý. Lý thuyết về giống nòi thượng đẳng biện minh cho tham vọng quân sự và đế quốc của họ.

Mối amae - tình thương yêu và sự phụ thuộc vào nhau - thâm nhập trong mọi mối quan hệ trong xã hội Nhật Bản.

Mối amae thể hiện sự trung thành, không hoài nghi là biểu hiện đạo đức trong mối quan hệ giữa người Nhật với người Nhật. Nhưng mối quan hệ amae không bao giờ dành cho người phương Tây.

Dù Nhật có lòng tự hào dân tộc mãnh liệt nhưng vẫn hòa lẫn cảm giác thấp kém mơ hồ của một dân tộc có nền văn hóa vay mượn rất nhiều. Theo Mishima, một nhà văn Nhật Bản, những cảm giác lẫn lộn này xuất phát từ niềm khao khát che đậy cảm giác thấp kém và để có cảm giác tự tôn giả tạo.

Sự tàn bạo quá mức của người Nhật trong chiến tranh thế giới thứ hai được cả thế giới biết đến. Sự tàn bạo trong các trại tập trung của Nhật cũng tương đương với sự man rợ của phát xít Đức.

Nhưng không giống như Đức, nước Nhật gần như không chịu đối mặt với tội lỗi của họ trong chiến tranh, ít có sự ăn năn nào được bày tỏ. Nhưng mọi người Nhật đều phẫn nộ sâu sắc về vụ Hiroshima và Nagasaki và nỗi nhục về sự chiếm đóng của Hoa Kỳ thời hậu chiến.

Ở Nhật, nếu thất bại, người ta luôn có thể tự sát. Họ xem danh dự quan trọng hơn giá trị của mạng sống rất nhiều.

Xã hội Nhật có gì đó giống tổ kiến. Mỗi thành viên có vị trí và nhiệm vụ riêng biệt để phục vụ cho đàn. Xã hội Nhật Bản hiệu quả hơn các xã hội khác,những xã hội mà trong đó cá nhân không sẵn lòng khuất phục trước ý chí của tập thể. Không thể không ngưỡng mộ người Nhật vì tính quả quyết, khả năng xem thường lợi ích cá nhân vì một điều lớn lao hơn.

8. Liên hiệp Samurai

Samurai - võ sĩ đạo - phát triển thành một giai cấp quân sự chuyên nghiệp. Người võ sĩ đạo là một chiến binh (bushi) trung thành và phục vụ người chủ của mình như là bổn phận tuyệt đối, xem thường cái chết, không lắm lời, sẵn sàng chiến đấu mọi lúc, bút và gươm khéo léo như nhau.

Ngày nay, dù tầng lớp võ sĩ đạo cũ không còn nữa, có một giai cấp võ sĩ đạo mới ở Nhật. Họ là liên hiệp Samurai, các công nhân, giám đốc, họ thể hiện ở mọi nơi làm việc cùng một thái độ mà cha ông họ đã mang ra chiến trường. Người Nhật xem trọng mậu dịch tự do bởi họ biết lao động phương Tây không thể nào sánh được với lao động võ sĩ đạo Nhật.

9. Morita và Ishihara

Morita là CEO của Sony và Ishihara là cựu bộ trưởng giao thông vận tải Nhật, đồng tác giả quyển “Nước Nhật có thể nói không” (The Japan that can say no) - một quyển sách bán rất chạy. Chủ đề chính của quyển sách nói về một nước Nhật sau nhiều thập kỷ bị bắt nạt, chợt thức tỉnh và nhận ra rằng giờ đây mình đã mạnh hơn kẻ áp bức.

Ishihara cay độc hơn, ông chọn những từ ngữ nặng nề, lý lẽ tỏ sự phân biệt chủng tộc. Ông diễn đạt thành lời, bốn mươi năm tức giận và căm ghét đối với kẻ chinh phục là Mỹ. Ông cho rằng, quá khứ đã thuộc về chủng tộc da trắng; tương lai phải thuộc về chủng tộc da vàng, người Mỹ không thể đảo ngược được.

Nhận định của Morita tỏ ra ôn hòa hơn. Ông tin rằng, đã đến thời điểm nước Nhật có thể nói thẳng nói thật với các đối tác phương Tây. Nước Nhật đã lấy lại địa vị thống trị trong cộng đồng quốc tế. Một phần trong thông điệp của ông là, việc giao dịch với Mỹ được tiến hành như một cuộc chiến tranh. Mục tiêu là đánh bại và thống trị kẻ thù.

Nền công nghiệp sản xuất lành mạnh của Mỹ đã bị hủy hoại bởi sự thâm nhập của Nhật vào thị trường Mỹ qua con đường hợp pháp lẫn không hợp pháp.

Người Mỹ thích lắng nghe trái tim mình. Họ trung thực, sự ngây thơ này thường đặt người Mỹ vào thế dễ bị tổn thương trong cuộc chiến thương mại Mỹ - Nhật.

Phần 3 - Nữ chúa
Để hiểu châu Á, trước hết phải hiểu được Trung Quốc. Bởi với lịch sử lâu đời của mình, nền văn hóa Trung Quốc là cội rễ của nhiều nền văn hóa khác ở châu Á.

10. Cuộc chạy đua vượt rào

Người phương Tây tin rằng, bước đầu tiên trong việc làm ăn với người Trung Quốc là phải kết bạn. Người Trung Quốc cũng cho rằng, tình bạn là một công cụ hiệu quả khi giao dịch với người phương Tây. Nhưng họ tự hào về sự thạo đời của mình khi giao dịch với người phương Tây, họ dùng cụm từ tean-zan (thiên chân - ngây ngô như trẻ con) để miêu tả những người Mỹ thân thiện và chân thật.

Ở Trung Quốc người giữ chức vụ cao nhất không phải lúc nào cũng là chủ mà là người thâm niên. Người có quan hệ tốt thường đứng sau sân khấu, đóng một vai trò quan trọng trong việc đưa ra quyết định. Điều quan trọng nhất đối với doanh nhân phương Tây là phải xác định được “ông sếp thật sự”.

Người châu Á có thể núp sau các khác biệt văn hóa khi việc đó có lợi cho họ. Nhưng có khi họ nhấn mạnh, có lúc phủ nhận sự khác biệt này để tạo ra lợi điểm trong đàm phán. Điều quan trọng là doanh nhân phương Tây phải hiểu được tình huống nào do khác biệt văn hóa và tình huống nào chỉ là chiến thuật vận động.

11. Phương Tây trong cái nhìn Trung Quốc

Trong phần lớn chiều dài lịch sử, Trung Quốc duy trì tình trạng tự cô lập, không phải bởi sợ hãi thế giới bên ngoài, mà do quan niệm rằng chẳng có gì hay ho tồn tại bên ngoài đất nước Trung Quốc.

Cuộc chiến tranh nha phiến 1842 chứng minh rằng, thứ vũ khí cổ lỗ của châu Á chẳng phải là đối thủ của kỹ thuật quân sự phương Tây.

Những năm sau đó, Trung Quốc bị xâu xé bởi các thế lực ngoại quốc. Rồi chiến tranh Nga - Nhật 1904 diễn ra không phải ở Nga, chẳng phải ở Nhật mà là trên đất Trung Quốc, người dân Trung Quốc và tài sản của họ bị hủy hoại. Từ đầu cuộc chiến tranh nha phiến đến cuối Chiến tranh Thế giới thứ hai, Trung Quốc là một thần dân của các cường quốc ngoại quốc hơn là một quốc gia có chủ quyền. Nhiều lần trong giai đoạn này, người Trung Quốc nỗ lực tự giải thoát khỏi sự thống trị này. Những cay đắng trong giai đoạn này có thể giải thích phần nào thái độ của người Trung Quốc trong các cuộc đàm phán chính trị và kinh tế hôm nay với Tây phương.

Người Trung Quốc cảm thấy lịch sử của nước Mỹ đơn giản, không có gì rắc rối, ngắn và khá dễ chịu. Người Mỹ chưa trải qua gian khổ như người Trung Quốc, nên chẳng có gì lạ khi mà người Trung Quốc có thể cảm thấy họ có quyền lợi dụng người phương Tây khi có cơ hội. Nhà kinh doanh phương Tây nên sáng suốt nhận ra bóng tối của quá khứ 150 năm bị ngược đãi mà người Trung Quốc đã phải chịu.

12. Mối liên hệ văn hóa và lịch sử

Văn hóa châu Á không có sự phân chia rạch ròi giữa tôn giáo và triết học. Ở châu Á, lời dạy của các bậc hiền nhân thường không được xem là những lời của Thượng đế mặc khải, mà là những chỉ dẫn về cách sống thuận theo lẽ trời.

Cốt lõi lời dạy của Lão Tử được tóm tắt trong hai từ “vô vi”. Nguyên lý vô vi không có nghĩa là ngồi ì một chỗ không làm gì, mà nên hành động thuận theo tự nhiên, nỗ lực hết mình, sau đó giao phó kết quả cho Đạo.

Vô vi là buông bỏ thành quả của hành động. Sự hiểu khái niệm vô vi một cách sai lạc đã góp phần vào sự suy tàn và trì trệ của xã hội và công nghiệp của Trung Quốc.

Cốt lõi của Thiền là mỗi cá nhân đều chứa đựng những hạt mầm thánh thiện và khả năng nhận biết bản chất thánh thiện của mình. Mục tiêu của việc hành Thiền là nhận ra bản chất thánh thiện đó.

Khổng Tử định ra các nguyên tắc và bổn phận của người đứng đầu là cai trị bằng nhân nghĩa. Người dân thì phải tuân thủ và tôn trọng lãnh đạo của mình. Việc bóp méo những lời dạy của Khổng Tử gây ra sự trì trệ về chính trị và xã hội, hậu quả đó vẫn còn cảm nhận được khắp châu Á ngày nay.

Không có cuộc chiến tranh nào vì lý do tôn giáo trong lịch sử Trung Quốc, Nhật Bản hay Triều Tiên. Mỗi quốc gia châu Á đều chỉnh sửa và diễn giải những lời dạy của các triết gia Trung Quốc theo cách của mình.

Các dân tộc châu Á có nhiều điểm giống nhau, tuy nhiên qua nhiều thế kỷ tương tác và bị kích động bởi những sự kiện lịch sử gần đây, người Triều Tiên vẫn còn cảm giác gay gắt với người Nhật vì nỗi ám ảnh bị Nhật thống trị. Người Trung Quốc vẫn gặp khó khăn trong việc quên đi những hành động của người Nhật trong quá khứ. Mối quan hệ phức tạp đó, một người phương Tây không dễ nắm bắt.

13. Người Trung Quốc bí ẩn

Có sự khác biệt giữa người miền Nam và người miền Bắc Trung Quốc. Người miền Bắc chất phác, thành thật, chăm chỉ, giản dị, có tính hài hước nhưng nóng tính. Người miền Nam khôn khéo hơn, ranh ma hơn, giỏi buôn bán, giao thiệp. Đối với người phương Tây, làm ăn với người miền Bắc dễ hơn người miền Nam. Người Trung Quốc không thích chống lại các quy lệ, họ thích đi vòng hơn là đối mặt với nó.

Những gì người Trung Quốc nói thường không phải là những gì họ thật sự muốn nói. Khi thấy một người khiêm tốn, đừng vội vàng chấp nhận lời từ chối của ông ta, có thể tự chuốc lấy oán thù đấy.

Một mâu thuẫn trong văn hóa Trung Quốc là, họ hoạt động như thể thời giờ là vô tận, mặt khác, các cá nhân thường hành xử ích kỷ, hốt hoảng trong cuộc sống thường ngày của họ.

Ở xã hội Trung Quốc, mọi luật lệ không quan trọng nếu không có quan hệ. Bạn phạm luật, nếu có hậu đãi và quan hệ thích hợp, bạn sẽ không thể sai. Mối quan hệ tình dục ngoài hôn nhân rất phổ biến đối với những người đàn ông Trung Quốc giàu có hoặc có địa vị cao trong xã hội. Họ cho rằng điều gì mà vợ anh ta không biết sẽ không làm tổn thương cô ấy.

Tính mâu thuẫn là một khái niệm cổ của người Trung Quốc, được Mao trình bày như một định hướng cho hành động: Trong mối quan hệ quyền lực giữa con người với nhau, cũng có những lực cơ bản đối nghịch nhau. Để có thể kiểm soát được bất cứ tình huống nào bằng cách xác định các sức mạnh đối nghịch rồi tác động một lực ở nơi mà nó tạo được lực đòn bẩy lớn nhất để nghiêng quá trình diễn biến các sự kiện về phía mình.

14. Sự bùng nổ kinh tế của Đài Loan

Sau khi bị lực lượng Mao Trạch Đông đánh bại, lực lượng Tưởng Giới Thạch của Trung Hoa cộng hòa (ROC) rút chạy qua Đài Loan. Họ xem đây là một

phương cách tạm thời, họ dự định tập hợp lại lực lượng, quay lại Đại lục, đánh bại Cộng hòa Nhân dân Trung Quốc (PRC).

Những năm sau 1949, những người Đài Loan luôn sống trong mối đe dọa bị lục địa xâm chiếm. Năm 1979, ROC bị trục xuất ra khỏi Liên Hiệp Quốc, quyền lực chính trị của ROC bắt đầu suy yếu. Lãnh đạo ROC hiểu rằng họ không thể cạnh tranh được với PRC về ảnh hưởng, nên chính quyền Đài Loan thông qua chính sách nỗ lực tập trung phát triển kinh tế, ngoại thương, tích lũy dự trữ ngoại hối.

Đài Loan mở cửa thị trường, Nhật theo đuổi thị trường Đài Loan ráo riết, họ mạnh tay đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng: đường bộ, đường sắt, cầu, cảng, trường học, bệnh viện… Nền công nghiệp, nông nghiệp Đài Loan phát triển nhanh chóng nhờ kỹ thuật canh tác, khoa học công nghệ học được của Nhật. Người Nhật hiện đại hóa dựa trên vài tập đoàn khổng lồ, người Đài Loan dựa vào hàng vạn doanh nghiệp, không chỉ những lực lượng này tin vào giấc mơ mà mọi người đều có niềm tin như vậy.

Sự phát triển kinh tế như vũ bão của Đài Loan có cái giá của nó, môi trường bị hủy hoại: không khí, sông ngòi, ao hồ, vùng biển bao quanh, tất cả đều bị ô nhiễm nặng nề; một số người bị bỏ lại phía sau trở thành tội phạm, trốn thuế và những trò chơi đen đỏ hầu như phổ biến.

Phần 4 - Những kẻ sống sót
15. Những kỳ vọng lớn

Triều Tiên nằm giữa Trung Quốc và Nhật Bản, đó là yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến nền văn hóa Triều Tiên. Giá trị Khổng giáo đóng một vai trò quan trọng trong xã hội Triều Tiên, dù đạo Phật là quốc giáo trong nhiều thế kỷ. Từ thế kỷ XVI, Nhật đã xâm lược Triều Tiên, rồi đầu thế kỷ XX, Nhật cai trị Triều Tiên gần nửa thế kỷ với chính sách vô cùng tàn bạo. Hầu hết người Triều Tiên cho đến nay vẫn còn mối căm thù người Nhật. Lĩnh vực mà Triều Tiên giống Nhật nhất đó là việc quản lý hoạt động kinh doanh thương mại hiện đại.

Người Triều Tiên thẳng thắn, cởi mở, hay lo lắng. Bản chất của họ là yêu hòa bình, nhưng khi chiến đấu thì họ can đảm đáng sợ. Người Triều Tiên khác hẳn người Trung Quốc, người Nhật và các dân tộc Á châu khác ở tính đa cảm của họ. Đôi khi họ được gọi là người Ailen châu Á, họ dễ nổi nóng và cũng dễ giảng hòa.

Quyết định Yalta lấy vĩ tuyến 38 chia Triều Tiên thành hai miền. Năm 1950, bắc Triều Tiên phát động một cuộc xâm lược miền Nam, Liên Hiệp Quốc can thiệp, sau 3 năm chiến tranh ác liệt, thỏa thuận ngừng bắn và vĩ tuyến 38 vẫn là ranh giới giữa hai miền. 5-1961, Park Chung Hee đảo chính ở miền Nam, lên cầm quyền mở đầu cuộc kiến thiết kinh tế.

Chính quyền Park Chung Hee là một chế độ độc tài quân sự, đã can thiệp vào công việc của giới doanh nghiệp và công nghiệp Hàn Quốc.

Trong cuộc chạy đua công nghiệp hóa, Hàn Quốc đã bắt đầu sau Đài Loan 10 năm, sau Nhật Bản 15 năm, nhưng sự phát triển thần kỳ đã biến Hàn Quốc thành một trong bốn con rồng của châu Á: Hàn Quốc, Đài Loan, Hong Kong và Singapore.

16. Những nước cờ chiến thắng

Các nền văn hóa của châu Á chịu ảnh hưởng khái niệm “nhân tình” (Ren Qing) của Khổng giáo. Sự Cho - Nhận đầy cảm thông sẽ chi phối quan hệ giữa người với người. Những món nợ nhân tình được ghi nhớ và không thể không đền đáp. Tuy nhiên, nghệ thuật tạo ra một món nợ ít tốn kém để đối thủ có thể trả lại với sự nhượng bộ có giá trị hơn là điều mà người phương Tây phải tinh tế để nhận ra.

Đừng mất cảnh giác trước nụ cười và cử chỉ thân tình, hãy đáp lại như vậy, nhưng đừng cho rằng tình huống đó có nhiều thiện chí hơn so với thực chất. Hãy nhớ rằng, ở châu Á, sự khiêm tốn không chỉ là một đức tính tốt mà còn là một vũ khí.

Hãy thâm nhập thị trường châu Á với mục tiêu dài hạn, đừng trông mong lợi nhuận tức thời. Có thể mất một khoảng thời gian đáng kể để phát triển những mối quan hệ cần thiết.

Việc làm ăn với người Nhật, vấn đề trung thành là rất quan trọng. Ở Trung Quốc, lòng trung thành trong kinh doanh được xem là đáng khen ngợi, nhưng việc xem trọng nó hơn lợi nhuận không phải là truyền thống.

Nên nhớ rằng, người Nhật không muốn nghe về nguồn gốc Trung Hoa của nền văn hóa của họ; người Triều Tiên không muốn nghe về ưu điểm của người Nhật. Kiên nhẫn là đức tính tuyệt đối cần thiết khi giao dịch làm ăn với người Trung Quốc, vì đối với họ, thời gian không phải là tiền bạc. Khi đàm phán dự án, cần phải tiếp cận cấp lãnh đạo. Khi thực hiện dự án cần phải tiếp cận cấp dưới. Bạn phải giành được sự tin tưởng và hợp tác của nhân viên sản xuất, giám sát và quản lý cấp thấp.

17. Cọp giấy hay sư tử đang say ngủ?

Nước Mỹ đang gặp khó khăn lớn về kinh tế. Các ngành công nghiệp cao của Hoa Kỳ không thể cạnh tranh được với các nhà sản xuất Á châu cả giá lẫn chất lượng.

Trong khoảng hai thế kỷ, các thế hệ người Mỹ bắt đầu xem sự thoải mái, xa hoa là hiển nhiên. Họ bắt đầu quan tâm đến quả ngọt của thịnh vượng mà quên đi quá trình kiến tạo nó.

Cuộc Chiến tranh Thế giới lần thứ hai, hàng triệu người châu Á đói khát và kiệt quệ, họ bắt tay vào kiếm tiền để sống sót, họ tái thiết đất nước bằng công nghệ hiện đại. Trong lúc đó, người Mỹ lóa mắt trước thành công của mình và tin rằng mình không thể bị đánh bại. Trước khi người Mỹ kịp nhận ra, dòng hàng hóa châu Á đã lớn mạnh thành một cơn lũ. Và họ nhận ra mình đã vay mượn để trả cho những món vốn được xem là hết sức bình thường. Đã vay quá nhiều nhưng người Mỹ còn lâu mới sẵn lòng công nhận chiến thắng của các cường quốc kinh tế châu Á mới nổi.

Người Mỹ không ngốc, nhưng tại sao họ lại thường bị qua mặt dễ dàng trong các thương vụ? Câu trả lời là vì họ đã quen tư duy trong một thế giới có đủ cho tất cả mọi người.

Sự giàu có, sự chân thật, công bằng, rộng lượng được coi trọng hơn kỹ năng giành lấy từng lợi điểm trong mọi giao dịch. Người châu Á biết rằng “thương trường là chiến trường”. Đối với người Mỹ, nó giống như một trận bóng bầu dục hơn.

Bởi rất giàu mạnh, người Mỹ thường không cảm thấy sự tồn vong của quốc gia bị đe dọa. Vì lẽ đó, họ ít đề phòng. Tuy nhiên, một khi bị tấn công, họ luôn đáp trả như một con sư tử đang say ngủ. Họ choàng tỉnh, ngạc nhiên, thoáng bối rối và rồi giận dữ.

Trên thị trường quốc tế, nhược điểm lớn nhất của người Mỹ là họ không nhận ra mình đang ở giữa một cuộc chiến. Bởi chưa từng bị chiếm đóng, họ không hiểu được hậu quả tàn khốc của việc bị một quốc gia khác thống trị kinh tế.

Như một sĩ quan quân đội Mỹ nói: “Thời bình quân đội Mỹ có vẻ hoàn toàn không chuẩn bị để đáp trả một cuộc tấn công. Tuy nhiên, một khi nhận ra mối đe dọa, chúng tôi luôn đáp trả cực kỳ hiệu quả”. Trong thế giới ngày nay, họ không để mình bị kinh ngạc nữa.

Phụng sự để dẫn đầu

“Phụng sự để dẫn đầu là cuốn sách công cụ vô giá cho tất cả những ai đang mong muốn dẫn đầu trong thế kỷ 21” – Warren Bennis, tác giả cuốn sách On becoming a leader

CHƯƠNG 1: AI CŨNG CÓ THỂ LÃNH ĐẠO VÌ AI CŨNG CÓ THỂ PHỤNG SỰ

“Ai cũng có thể là vĩ nhân, vì ai cũng có thể phụng sự. Không cần phải có bằng đại học mới có thể phụng sự được. Cũng không cần phải biết chia động từ mới phụng sự được. Bạn chỉ cần một trái tim tinh tế, nhạy cảm, một tâm hồn giàu tình yêu thương” – Martin Luther King

“Bất kỳ ai muốn trở nên vĩ đại bên cạnh bạn cũng phải trở thành đầy tớ của bạn và người nào muốn trở thành người đứng đầu thì phải làm nô lệ cho tất cả mọi người” – Mark

“Các tổ chức tồn tại là để phụng sự. Chấm hết. Người lãnh đạo sống là để phụng sự. Chấm hết” – Tom Peters

“Phụng sự là biểu hiện của tình yêu ở mức độ chuyển hóa cao nhất” – Richard Maraj

Không có một khuôn mẫu lãnh đạo phổ quát nào. Phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất là phụng sự người khác ở bất cứ nơi nào, vào bất cứ lúc nào.

Lãnh đạo hoàn toàn tách biệt với vị trí của bạn. Một CEO có thể là một nhà lãnh đạo – cũng có thể không. Một người có vị trí rất thấp trong một tổ chức lại có thể là một nhà lãnh đạo vô cùng hiệu quả. Bạn có là nhà lãnh đạo hay không hoàn toàn tách biệt với tuổi tác, giới tính, tôn giáo, chủng tộc, quá khứ của bạn. Quyết định phụng sự ai, phụng sự như thế nào hoàn toàn là của bạn.

Trong thế kỷ 21, người lãnh đạo cần phải phụng sự bằng cách tạo điều kiện để mọi người có thể tạo ra giá trị. Chiều hướng quan hệ là từ dưới lên chứ không phải từ trên xuống; từ ngoài vào chứ không phải từ trong ra.

Có một điểm quen thuộc với lãnh đạo vẫn không thay đổi, đó là: nhiệm vụ duy nhất của người làm lãnh đạo là sáng tạo và phát triển tầm nhìn. Lãnh đạo hiệu quả là phải khuyến khích được các ý tưởng mới, sáng tạo và khuyến khích được các cá nhân có cùng tầm nhìn, kết hợp họ trong cùng một khuôn khổ để có thể biến tầm nhìn thành hành động.

CHƯƠNG HAI: BỐN CÂU HỎI PHỤNG SỰ

CÂU HỎI 1: TÔI ĐANG PHỤNG SỰ AI?

Không biết bao nhiêu lần, khi bạn đi tìm căn nguyên của những biểu hiện phi thường, bạn sẽ thấy nó bắt nguồn từ cam kết phục vụ:

- Một người mẹ có thể nâng cả chiếc ô tô để cứu lấy đứa con nhỏ cua mình.
- Những binh lính bị thương, bị bỏ mặc cho chết ở chiến trường, hay thủy thủ trôi dạt trên biển thường dồn mọi sức lực để giành lại cuộc sống – thường là vì quyết tâm mãnh liệt được nhìn thấy bạn đời hoặc con cái họ.
- Những anh hùng thời chiến dễ dàng vượt qua nhiều chuyện tưởng chừng không thể vượt qua được – kể cả cái chết – để phục vụ những đồng chí của mình.

Người ta chỉ đạt được những điều phi thường khi họ cam kết phụng sự. Với một số người, đó có thể là khi họ tạo nên một sản phẩm mới giúp mọi người có cuộc sống tốt đẹp hơn. Với những người khác, đó có thể là khi họ mạo hiểm mạng sống trong chiến tranh vì lý tưởng bảo vệ đất nước họ. Với những người khác, đó đơn giản là khi họ đảm bảo được vấn đề tài chính cho gia đình.

Hãy tự mình trả lời câu hỏi sau: Bạn đang phục vụ ai? Hay bạn có được niềm cảm hứng để phục vụ ai đó, mục đích hay lý tưởng nào đó không?

CÂU HỎI 2: LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÔI CÓ THỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT?

Xác định đúng người bạn đang phục vụ là bước đầu tiên. Sau đó, từ góc nhìn của người được phục vụ, bạn cần phải xác định làm thế nào bạn có thể phục vụ tốt nhất?

Nếu bạn phục vụ ai đó hay việc gì đó, nhiệm vụ đầu tiên của bạn là phải tạo dựng mối quan hệ. Bất kỳ nhiệm vụ nào cũng sẽ trở nên hiệu quả hơn nếu được chuyển đổi thành mối quan hệ tiến triển sâu sắc.

Tiếp đó, bạn cần nhắc nhở để bản thân luôn tập trung vào sự đóng góp, chứ không phải tập trung vào bản thân bạn. Sự đóng góp của bạn phải được đánh giá bởi những người bạn phục vụ (dựa trên mục đích của họ, nhu cầu của họ). Điều này đòi hỏi cách tiếp cận từ ngoài vào trong. Lắng nghe hiệu quả và đồng cảm là những yêu cầu bắt buộc.

Giá trị phải dựa trên kết quả, chứ không phải bạn đã nỗ lực bao nhiêu. Kết quả của một doanh nghiệp là những khách hàng hài lòng. Kết quả của một bệnh viện là những bệnh nhân vừa lòng. Kết quả của một trường học là một học sinh đã học được gì và có thể áp dụng nó ra sao. Nỗ lực nhiều mà không tạo ra kết quả thì cũng là vô nghĩa.

Sự phụng sự tốt nhất là lúc bạn làm hết sức mình

“Nếu số phận của bạn là làm công nhân quét dọn, hãy quét dọn như Raphael vẽ tranh, như Michelangelo điều khắc, như Beethoven soạn nhạc hay như Shakespeare làm thơ” – Martin Luther King.

Một phần phụng sự hết mình là tập trung toàn bộ sự chú ý vào vấn đề hiện tại. Điều này đòi hỏi sự nhất quán cao độ của thân, trí và tâm. Ngay cả những người có thiện ý cũng thất bại trong việc phụng sự hết mình khi phân tán sự tập trung. Họ có thể nghĩ về vấn đề khi đang làm việc. Họ có thể nghĩ về quá khứ, hay mơ màng về một tương lai lý tưởng. Họ có thể bị xao nhãng hoặc “đờ đẫn” vì chủ nghĩa hoàn hảo lầm lạc.

Tuy nhiên đôi khi hết mình vẫn chưa đủ, bạn phải làm điều bạn cần làm. Ernest Hemingway đã tóm lược “Suốt một thời gian dài, tôi chỉ cố gắng viết tốt nhất trong khả năng của mình. Đôi khi tôi may mắn và viết được tốt hơn tôi có thể”

Nỗ lực vì mối quan hệ lý tưởng: Tình yêu

“Tình yêu, càng cho đi nhiều, ta càng có nhiều. Tình yêu khư khư giữ, tình yêu hao mòn; nhưng tình yêu trao đi, tình yêu lớn mạnh” – Sir John Templeton

Công việc và mối quan hệ công việc của chúng ta hiệu quả nhất khi có nền tảng là tình yêu. Nó dựa trên dịch vụ chúng ta cung cấp mà không cần tính toán chính xác quyền lợi. Mọi đặc tính bắt nguồn từ dũng khí, và dũng khí bắt đầu từ tình yêu.

Hãy ngẫm nghĩ về quan hệ phụng sự của bạn. Bạn đã nỗ lực hết sức, đã cam kết hết mình chưa? Trong cuộc sống, bạn có cho đi điều tốt đẹp nhất của mình chưa? Nếu chưa thì tại sao?

CÂU HỎI 3: ĐÓNG GÓP CỦA TÔI CÓ PHẢI LÀ ĐỘC NHẤT KHÔNG?

Sự đóng góp của bạn có phải độc nhất không? Bạn có đang phục vụ tốt hơn bất cứ người nào khác không?

“Nghe tôi không giống bất kỳ ai” – Elvis Presley

“Đừng bao giờ làm điều người khác có thể làm và sẽ làm, nếu bạn có thể làm những điều người khác không thể làm và sẽ không làm” – Amelia Earhart

“Bạn không chỉ muốn trở thành người tốt nhất trong số những người tốt nhất. Mà bạn còn muốn được xem là duy nhất làm được việc bạn có thể làm” – Jerry Garcia

Không được nhầm lẫn điều này với việc xem mình là người “không thể thiếu được”. Charles de Gaulle đã mỉa mai “Các nghĩa trang đầy ắp những người “không thể thiếu được”". Nghĩ về bản thân theo cách này là triệu chứng tự kiêu, tự mãn – điều tối kỵ của phụng sự.

Xác định và theo đuổi thiên hướng

“Không có người lãnh đạo nào tự nhiên trở thành nhà lãnh đạo, mà phải thể hiện mình tự nhiên và đầy đủ. Lãnh đạo không quan tâm đến việc chứng minh bản thân, mà trung thành với quan tâm thể hiện bản thân” – Warren Bennis

“Sai lầm lớn nhất một người mắc phải trong đời là không kiếm sống bằng cách làm điều họ yêu thích nhất” – Malcolm Forbes

Để trở nên tốt nhất trên thế giới, bạn cần khơi dậy mọi khả năng trong mình. Bạn cần xác định được điều gì là đặc biệt nhất trong con người bạn. Bạn cần xác định thiên hướng trong chính mình. Không ai có thể bắt chước được điều đó.

Thiên hướng chính là nơi đam mê của bạn tìm cách thể hiện từ trong ra ngoài, song hành với cách tiếp cận từ ngoài vào trong. Hay như chuyên gia thần học Frederick Buechner định nghĩa là “nơi giao thoa giữa hạnh phúc đích thực của bạn và nhu cầu của thế giới”.

Tiến sĩ Wayne Dyer giải thích “Bạn xây dựng vì bạn yêu xây dựng. Nhưng bạn xây dựng để người khác được hạnh phúc. Bạn thiết kế vì trái tim mách bảo bạn làm thế. Nhưng những thiết kế của bạn là dành cho người khác. Bạn viết vì bạn thích thể hiện bản thân qua ngôn từ. Nhưng những ngôn từ đó dùng để giúp đỡ và truyền cảm hứng cho người khác”

Trước tiên, hãy xác định điều bạn yêu thích. Điều gì bạn rất giỏi, rất tận tâm và sẵn lòng – thậm chí cảm thấy bị thôi thúc – tham dự mà không thấy e dè. Điều gì tự nhiên có thể làm mờ đi ranh giới giữa làm việc và vui chơi?

Đam mê cháy bỏng của bạn là gì? Điều gì khiến bạn thấy hài lòng nhất? Có nhiệm vụ nào mà bạn thấy bạn có thể chết nếu không được thực hiện nó không? Giá trị nào được bạn xem là quan trọng nhất, ảnh hưởng tới những quyết định và cảm giác hạnh phúc của bạn? Công việc hiện tại của bạn có đáp ứng được những điều ấy không? Nếu chỉ còn sống được một năm, bạn sẽ sống khác đi như thế nào? Hãy nhớ rằng: Bất kể tuổi thọ của bạn thế nào, bạn cũng không thể chắc được điều gì trong tương lai.

CÂU HỎI 4: BẠN CÓ TIẾN BỘ LÊN MỖI NGÀY KHÔNG?

Cuộc sống là thay đổi. Cá nhân, đội nhóm và tổ chức hoặc phát triển hoặc thụt lùi, chứ không thể dậm chân tại chỗ được. Nhu cầu của những người mà bạn phụng sự cũng thay đổi không ngừng. Nếu muốn phục vụ hiệu quả, bạn cũng cần phải thích nghi (thay đổi) liên tục. Sau đây là một số thói quen cần thiết:

Nỗ lực tìm kiếm thích nghi và cải thiện không ngừng

“Không phải loài mạnh nhất có thể tồn tại. Cũng không phải loại thông minh nhất. Mà là loài thích nghi tốt nhất” – Charles Darwin

Bạn nên dang rộng vòng tay, mở lòng đón nhận thay đổi – và những bất ổn đi kèm. Thay đổi tiềm ẩn cơ hội phát triển để phục vụ hiệu quả hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhiều người hơn.

“Đừng quá nhút nhát và đắn đo về hành động của mình. Cuộc sống là một cuộc thí nghiệm” – Ralph Waldo Emerson

Lắng nghe, học hỏi, phát triển

“Hãy cứ khát khao. Hãy cứ dại khờ” – Steve Jobs

Để trở thành – và giữ vững – vị trí dẫn đầu trong thế giới đầy cạnh tranh ngày nay, bạn cần phải tiếp cận cuộc sống từ suy nghĩ không ngừng học hỏi. Không tấm bằng đại học hay một chứng chỉ nào trong quá khứ có thể thay thế được quyết tâm lớn mạnh và phát triển hàng giờ, hàng ngày.

Bill Gates và Steve Jobs đều bỏ học đại học. Paul McCartney và John Lennon (nhóm the Beatles) đều không được đào tạo chính quy về âm nhạc. Winston Churchill, Richard Brenson và Ernest Hemingway không học đại học. Thế mà những cá nhân đó là những người sáng tạo phi thường. Họ tò mò vô độ, hoàn toàn không sợ thích nghi và không sợ phải học những điều mới. Họ không bị cản trở bởi sự mâu thuẫn với nhiều người được hưởng nền giáo dục chính quy.

Bỏ qua rất nhiều quy tắc chung, họ tìm thấy niềm vui và sự khác lạ ở chính những ý tưởng mà nhiều người xem là tầm thường. Tai và mắt của họ lúc nào cũng trong tình trạng tỉnh táo; trí tưởng tượng lúc nào cũng hoạt động và hoạt động.

Học từ sai lầm và thất bại

“Cứ thử. Cứ thất bại. Không vấn đề gì. Lại thử lại. Lại thất bại. Thất bại tốt hơn” – Samuel Beckett, nhà viết kịch

“Tôi chẳng thể làm gì nếu tôi không từng mắc sai lầm” – Winston Churchill

Tạo khởi đầu mới thông qua “phá hủy có sáng tạo”

Nhà kinh tế học Joseph Schumpeter đã tạo nên cụm từ rất nổi tiếng “phá hủy có sáng tạo” của chủ nghĩa tư bản. Cần phải liên tục xóa bỏ cái cũ để dọn đường cho cái mới.

“Thất bại là cơ hội để bắt đầu lại thông minh hơn” – Henry Ford

CHƯƠNG BA: PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG

“Mỗi doanh nghiệp chỉ có một ông chủ duy nhất, đó chính là Khách hàng. Anh ta có quyền sa thải tất cả mọi người – từ chủ tịch HĐQT đến một anh nhân viên quèn – chỉ đơn giản bằng cách đi tiêu tiền ở chỗ khác” – Sam Walton, người sáng lập Walmart

“Mục đích chính của chúng ta không phải là tăng lượng giao dịch mà là tăng trải nghiệm trong các cửa hàng của chúng ta” – Howard Schultz, người sáng lập Starbucks

“Chúng ta không cố gắng để tối đa hóa mọi giao dịch mà chúng ta cố gắng để xây dựng mối quan hệ dài lâu với mỗi khách hàng” – Tony Hsieh

Dù bản chất doanh nghiệp của bạn là gì, thì điều bạn quan tâm sau cùng vẫn là phục vụ khách hàng. Hãy đặt ra cho mình những câu hỏi sau:

- **Bạn đang phục vụ ai?** Ai là khách hàng của bạn? Danh sách khách hàng của bạn đã thay đổi như thế nào so với cách đây một năm? Trong năm tới bạn muốn nó thế nào? Trong 5 năm tới thì sao?
- **Làm thế nào bạn phục vụ khách hàng một cách tốt nhất?** Làm thế nào bạn xác định cách phục vụ khách hàng tốt nhất, từ góc độ của họ? Bạn xác định sản phẩm và dịch vụ của bạn như thế nào? Khách hàng nhận định chúng ra sao? Làm sao để bạn bạn biết cái nhìn của họ?
- **Bạn có những đóng góp độc nhất không?** Khách hàng có nhìn nhận bạn là nhà cung cấp xuất sắc hơn bất cứ ai khác không? Nếu có thì do đâu? Bạn có thể giữ vị trí đó không? Nếu không thì tại sao? Bạn có kế hoạch hành động nào để có được tình yêu của khách hàng không? Jack Welch đã đưa ra chính sách với công ty General Electric như sau: Nếu GE không đạt được hay không duy trì được vị trí số một hoặc số hai trong ngành công nghiệp này thì sẽ phải chuyển các nguồn lực của nó đi chỗ khác.
- **Bạn có hoàn thiện hơn mỗi ngày?** Bạn sẽ làm gì để cải thiện chất lượng hoạt động, từ quan điểm của khách hàng? Khách hàng có tin rằng hôm nay bạn tạo ra được những giá trị tốt hơn hôm qua?

CHƯƠNG 4: QUẢN LÝ – PHỤC VỤ NGƯỜI BẠN LÃNH ĐẠO

"Với một nhà lãnh đạo giỏi, khi công việc của anh ta đã hoàn thành, mục tiêu của anh ta đã đạt thì anh ta chỉ nói "Chúng tôi đã cùng tạo ra nó đấy" – Lão Tử

"Người gặt hái thành công nhất không nhất thiết là người bỏ nhiều công sức nhất. Họ chỉ là đứng bên những người trực tiếp làm nên thành công. Mahatma Gandhi và Tổng thống Kennedy là hai ví dụ về điều đó. Những thành tựu vĩ đại họ có được là do họ biết khơi dậy tất cả những nguồn năng lượng tiềm ẩn từ những người xung quanh" – Marianne Williamson

"Không ai tự mình thổi được một bản giao hưởng mà cần phải có cả một dàn nhạc để thực hiện được điều đó" – H. E. Luccock

"Có sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý. Mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và những người đi theo anh ta là mối quan hệ lâu đời nhất, tự nhiên nhất và hiệu quả nhất trong tất cả những mối quan hệ giữa con người với con người. Mối quan hệ giữa nhà quản lý và những người dưới quyền anh ta là mối quan hệ đi sau, một mối quan hệ không mang tính truyền cảm hứng. Lãnh đạo mang yếu tố tinh thần. Khả năng lãnh đạo nằm ở phẩm chất và tầm nhìn của người

lãnh đạo. Lãnh đạo là một nghệ thuật. Quản lý mang yếu tố trí tuệ và đặc điểm khoa học nhiều hơn. Quản lý là cần thiết, còn lãnh đạo là cốt yếu" – Thống chế William Slim

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Nhiệm vụ chính của một nhà quản lý là phục vụ doanh nghiệp của mình bằng cách để người khác phát huy tiềm năng của họ.

"Trước khi bạn trở thành nhà lãnh đạo thì thành công được thể hiện ở sự phát triển của bản thân bạn. Sau khi bạn đã làm lãnh đạo thì thành công được thể hiện ở sự phát triển của những người xung quanh bạn" – Jack Welch

"Nếu bạn phục vụ tốt nhân viên của mình thì mọi thứ khác, từ dịch vụ khách hàng cho đến giá trị của cộng đồng sẽ tự đi vào quỹ đạo của chúng" – Frank Blake

"Có những nhân viên vui vẻ sẽ tạo ra những khách hàng vui vẻ. Nhiệm vụ của chúng ta với cương vị là những nhà quản lý chỉ đơn giản là biến điều đó thành hiện thực" – Walter Robb

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤNG SỰ MỘT CÁCH TỐT NHẤT?

Phương thức quản lý của thế kỷ 20: Ra-lệnh-và-chỉ-huy. Phương thức quản lý của thế kỷ 21: truyền cảm hứng, trao quyền và giao trách nhiệm.

Truyền cảm hứng

Nhà lãnh đạo phục vụ bằng cách truyền cảm hứng cho những người mà anh ta phục vụ với một tầm nhìn đủ sức thuyết phục. Đó là một tầm nhìn giúp liên kết nhân viên của anh ta với khách hàng.

“Sự tỏa sáng tài năng lãnh đạo nằm ở khả năng xây dựng một tầm nhìn rõ ràng về tương lai. Tầm nhìn ấy phải vừa đơn giản, dễ hiểu, vừa đáng ước mơ và thổi nguồn sinh khí” – Warren Bennis

Trao quyền

Trong thế kỷ 21, những nhà quản lý tạo ra nhiều giá trị nhất là những người biết cách trao quyền cho nhân viên nhất.

Là một nhà quản lý, nhiệm vụ quan trọng của bạn là sử dụng, thúc đẩy và phát triển các nhà lãnh đạo cho tổ chức của bạn. Bạn phục vụ tổ chức và khách hàng của mình một cách hiệu quả nhất bằng cách trao quyền cho đội ngũ nhân viên của bạn để giải phóng tiềm năng của họ.

Marshall Goldsmith cho rằng một lý do khiến các nhà quản lý thất bại trong việc trao quyền là do họ luôn bị thôi thúc bởi khát vọng “chiến thắng”. Họ thường thích “thắng” trong khi tương tác với những người xung quanh. Họ muốn họ là người có tiếng nói cuối cùng. Họ muốn thể hiện rằng họ thông minh và kinh nghiệm. Họ cho rằng họ đang tạo ra giá trị ngay cả khi những can thiệp của họ khiến nhân viên mất tinh thần. Ý niệm “chiến thắng” đó hoàn toàn sai lầm vì nó chỉ là biểu hiện của sự tự đề cao cái tôi của bản thân họ.

Ngày nay, một tổ chức muốn thắng được sự cạnh tranh trên những thị trường toàn cầu hóa thì phải được quản lý theo một phương thức tạo ra “những người chiến thắng” ở tất cả các cấp bậc trong toàn hệ thống.

Giao trách nhiệm

“Đừng bao giờ yêu cầu người khác là phải làm như thế nào. Hãy yêu cầu họ phải làm gì và họ sẽ khiến bạn ngạc nhiên về tài năng của họ” – Đại tướng George S. Patton

Các nhà quản lý giỏi biết hỗ trợ nhân viên. Họ để nhân viên tìm ra và áp dụng những phương pháp riêng của mình để giải quyết vấn đề. Anh ta từ bỏ quyền

chỉ đạo hay kiểm soát để khơi dậy nguồn năng lượng mới và sức sáng tạo của từng cá nhân.

BẠN CÓ NHỮNG ĐÓNG GÓP ĐỘC NHẤT KHÔNG?

“Chúng ta đang sống trong một thế giới mà chúng ta đòi hỏi người lao động phải “cho” nhiều hơn. Ngược lại, người lao động biết đây là mối quan hệ song phương, có nghĩa là người sử dụng lao động cũng phải “cho” nhiều hơn. Nhân viên muốn biết một công ty đại diện cho cái gì, giá trị của nó là gì và nó tạo ra khác biệt như thế nào trên thế giới. Nếu bạn muốn giữ họ, bạn phải hiểu được rằng những câu hỏi đó rất quan trọng với họ” – Julia Stewart

Hãy xây dựng mối quan hệ đáng tin cậy nhất với nhân viên của mình, đó chính là tình yêu. Các công ty như Microsoft, Google, DreamWorks cung cấp cho nhân viên rất nhiều dịch vụ tại chỗ, từ các phòng tập, bàn bida cho đến những bữa ăn ngon và dịch vụ giặt quần áo. Họ cố gắng để gắn kết công việc với đời sống cá nhân của người lao động.

“Trước đây người ta thường cho rằng nhà là nhà còn cơ quan là cơ quan, thế nhưng ngày nay người lao động muốn được là chính họ ở mọi lúc” – Richard Florida

Những doanh nghiệp khôn ngoan là những doanh nghiệp đối xử với nhân viên “trước sau như một”: Nếu bạn tôn trọng và trung thành với nhân viên trong những thời kỳ khó khăn thì họ sẽ không “bỏ” bạn khi nền kinh tế hưng thịnh cùng vô vàn lựa chọn việc làm.

Giáo sư tài chính Alex Edmans đã tiến hành kiểm tra danh sách “100 công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ”. Ông nhận ra các nhà quản lý giỏi trả cho nhân viên 14% lợi nhuận mỗi năm trong khi con số bình quân là 6%.

“Nhân viên của chúng ta cần biết rằng nếu họ ốm thì chúng ta sẽ chăm sóc họ. Nếu họ có niềm vui hay nỗi buồn gì thì chúng ta sẽ luôn ở bên để chia sẻ cùng họ. Họ cần biết rằng chúng ta coi trọng họ, như những con người đáng kính, chứ không phải là những anh nhân viên quèn không được biết đến trong tổ chức của chúng ta” – Herb Kelleher

Thống nhất thiên hướng của doanh nghiệp và thiên hướng của nhân viên

“Mục đích của con người ta là trở thành phiên-bản-hoàn-hảo-nhất của bản thân mình. Dường như việc tìm cách để tạo ra một môi trường giúp người lao động trở thành phiên-bản-hoàn-hảo-nhất của chính họ, đồng thời giúp công ty trở thành phiên-bản-hoàn-hảo-nhất của chính nó có vẻ là việc bất khả thi. Đối với nhiều người thì hai mục đích này có vẻ hoàn toàn đối lập nhau. Nhưng trên thực tế, chúng bổ sung và hỗ trợ lẫn nhau ở một mức độ đáng kinh ngạc” – Matthew Kelly

Hãy làm những gì mà chỉ mình bạn có thể

“Ông ấy không bao giờ tự cao về bản thân mình, và ông ấy làm những thứ mà chỉ ông ấy có thể” – Samuel Taylor Coleridge viết về George Washington

Làm những việc mà người khác có thể làm tốt bằng hoặc hơn mình cũng đồng nghĩa với phương thức tự phục vụ.

Có thể nói: nhà quản lý là con người của những mối quan hệ, những mối quan hệ bên trong và những mối quan hệ bên ngoài. Nhiều người trong chúng ta thường có khuynh hướng thất thường trong việc xây dựng các mối quan hệ, nghĩa là chúng ta chỉ tập trung vun đắp một số mối quan hệ này rồi bỏ quên một số mối quan hệ khác. Để cải thiện điều này, bạn hãy đặt ưu tiên cho các mối quan hệ dựa trên đánh giá đâu là mối quan hệ góp phần đắc lực nhất trong việc gia tăng lợi ích của những người mà bạn phục vụ.

BẠN CÓ THẤY MÌNH HOÀN THIỆN HƠN MỖI NGÀY?

“Tôi bắt đầu bằng việc phát triển con người, trong đó có sự phát triển của cá nhân tôi. Tôi không bắt đầu với chiến lược hay sản phẩm của công ty mà bắt đầu bằng sự phát triển của con người bởi tôi tin rằng nếu những người điều hành và làm việc tại công ty phát triển thì đương nhiên sẽ kéo theo sự phát triển của công ty” – James McNerney, CEO hãng Boeing.

“Tôi tin rằng nếu tốc độ thay đổi trong nội bộ tổ chức chậm hơn tốc độ thay đổi từ phía bên ngoài thì khả năng tan rã của tổ chức là có thể nhìn thấy” – Jack Welch, cựu CEO General Electric

“Nhà quản lý phải biết làm thế nào để doanh nghiệp và mỗi thành viên của nó phát triển. Mỗi doanh nghiệp là một tổ chức dạy và học. Đào tạo và phát triển là nhiệm vụ không ngừng” – Peter Drucker

“Cách tốt nhất để quản lý sự thay đổi là hãy tạo ra nó” – Peter Drucker. Thay đổi là quy luật của cuộc sống. Nếu bạn muốn là người phục vụ hiệu quả thì bạn phải biết dự đoán và đón đầu thay đổi.

Tận dụng sai lầm

Lịch sử phát triển của loài người đầy rẫy những sai lầm có thể thúc đẩy những đột phá. Các nhà khoa học phải có nhiều thí nghiệm thất bại thì mới có một thí nghiệm thành công. Các nhà thám hiểm phải dò đường để tìm đến những lục địa chưa được khám phá.

Nokia được mọi người biết đến với khẩu hiệu lưu hành nội bộ: Thất bại nhanh, Học nhanh, Phát triển nhanh,khuyến khích mỗi người nên mắc “những sai lầm xuất sắc”. Hãng hàng không Southwest Airline cam kết sẽ bỏ qua, thậm chí là khuyến khích nhân viên mắc lỗi nếu những lỗi đó có mục đích phục vụ khách hàng.

Tuy nhiên, có nhiều nhà quản lý lại thích chì chiết sai lầm của người khác. Điều đó đồng nghĩa với việc họ đang tự phục vụ bản thân và thể hiện quyền lực không thực tế.

Liên tục tự hoàn thiện mình cũng là một nhiệm vụ của nhà quản lý

Có những nhà quản lý tự cho rằng họ đã “đến đích”, khi họ xem chiếc ghế quản lý là sự khẳng định quá trình học hỏi của họ đã hoàn thành. Quan điểm đó đi ngược với định hướng phụng sự. Bạn càng có cơ hội phục vụ thì bạn càng phải liên tục học hỏi và phát triển bản thân. Bởi lẽ nhu cầu của đối tượng mà bạn

phục vụ luôn thay đổi, trong khi thế giới hiện đại ngày nay cho họ rất nhiều lựa chọn, thế nên bạn phải nỗ lực phát triển bản thân hơn bao giờ hết.

CHƯƠNG 5: GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

“Chuyển điểm tập trung ra khỏi bản thân bạn chính là một cuộc chiến lớn mà bạn cần giành phần thắng” – Sanfprd Meisner

Trong thế giới truyền thông hiện đại, với sự hiện diễn của Internet, tất cả mọi hành động của bạn đều là những hành vi giao tiếp. Mọi hành động của bạn đều có những hệ lụy kèm theo.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Bất kể ai trước khi nói đều phải cân nhắc về đối tượng mà họ đang phục vụ. Và một người nắm vai trò lãnh đạo cao hơn đồng nghĩa với việc khán giả của họ nhiều hơn. Ý nghĩa và hậu quả của quá trình giao tiếp cũng tăng theo đó.

Hãy thoát ra khỏi bản thân bạn – Làm việc theo phương thức tiếp cận từ ngoài vào trong

Để thành công trong giao tiếp, bạn phải cố gắng thoát khỏi lối tư duy kiểu từ-trong-ra-ngoài, thay vào đó hãy tư duy theo kiểu từ-ngoài-vào-trong. Bạn phải vượt qua được kiểu nhận thức về bản thân, thay vào đó hãy nhận thức về khán giả.

Phục vụ bản thân mình là đi ngược với vai trò của người lãnh đạo. Tương tự như vậy, chỉ nhận thức về bản thân mình là kẻ thù của giao tiếp hiệu quả. Hãy tưởng tượng là bạn đang phục vụ người khác, tức là chuyển trọng tâm ra khỏi bản thân bạn, khi đó tất cả mọi khía cạnh của hoạt động giao tiếp sẽ đi vào trật tự.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤC VỤ MỘT CÁCH TỐT NHẤT?

“Tôi không cố gắng gây ấn tượng bằng những lời lẽ to tát hoặc bằng những khái niệm phức tạp đến mức không cần thiết, vì điều đó có nghĩa rằng tôi đang phục vụ chính mình” – Ronald Reagan.

Bạn có thể tìm thấy rất nhiều những “nguyên tắc” trong các cuốn sách bàn về giao tiếp. Xét đến nghệ thuật nói chuyện trước đám đông, có những danh sách dài về “những nguyên tắc” của các “chuyên gia”. Họ đưa ra những nguyên tắc để xử lý mọi tình huống bạn có thể nghĩ đến. Bạn nên nói trong bao lâu? Bạn nên dùng lời lẽ thế nào? Bạn có nên chuẩn bị các tài liệu để phát cho khán giả? Bạn nên ăn mặc như thế nào? Bạn có nên đến sớm không? Có nên nán lại ít phút khi đã trình bày xong không?

Những câu hỏi này và rất nhiều câu hỏi khác có thể khiến bạn nản lòng, dường như vô tận nếu như bạn tập trung vào bản thân bạn. Ngược lại, nếu bạn quên bản thân đi và hướng về việc phục vụ khán giả của mình thì mọi tình huống đều trở nên rõ ràng. Bạn càng tập trung vào khán giả, bạn càng có thể vượt qua những hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm của bản thân. Khi bạn gắn kết với người nghe, bạn sẽ khai thác được nguồn sức mạnh không ngờ, bạn sẽ khơi được những suy nghĩ, động cơ, cảm xúc và kinh nghiệm của họ.

Chẳng hạn thế này, bạn nên nói trong bao lâu? Điều này sẽ phụ thuộc vào khán giả của bạn. Các chuyên gia có thể mong chờ một bài nói khoảng 40 phút, trong khi với trẻ em thì chỉ vài phút thôi là chúng không chịu nổi nữa rồi.

Bạn phải nỗ lực đặt mình vào vị trí của khán giả. Bạn phải hiểu được là quá trình truyền tải thông tin của bạn sẽ tạo ra giá trị thế nào đứng từ góc nhìn của họ.

Vươn rộng bằng sự đơn giản

“Hãy làm cho mọi thứ trở nên đơn giản nhất có thể nhưng không được đơn giản hơn thế” – Einstein

“Nói chung, những từ ngữ ngắn gọn là những từ tốt nhất và những từ ngữ quen thuộc là những từ tốt hơn cả” – Winston Churchill

“Ông ấy chưa bao giờ sử dụng từ nào mà khiến độc giả phải dùng đến từ điển” – William Faulkner nói về Ernest Hemingway

“Phương tiện giao tiếp của bạn càng phức tạp thì hiệu quả giao tiếp của bạn càng thấp” – Joseph Priestley

Nếu bạn muốn lôi kéo được nhiều khán giả hơn, làm lay động cảm xúc và khơi nguồn trí tuệ của họ, thì bạn phải xây dựng sự truyền đạt theo chiều hướng đơn giản. Khi bạn cố gắng đi tìm sự đơn giản, bạn có thể chạm được đến trái tim và trí óc của khán giả. Những thông điệp quan trọng nhất là những thông điệp đơn giản.

Sử dụng những câu chuyện để tạo sức hút cho thông tin của bạn

Nhiều người trong số những người giao tiếp hiệu quả nhất đều là những người kể chuyện nổi danh. Những câu chuyện sẽ cực kỳ phù hợp nếu bạn muốn truyền tải những thông tin phức tạp bởi vì chúng có thể được truyền từ người này qua người khác, và kết quả là thông tin bạn muốn “phát” đi sẽ đến được với đông đảo khán giả hơn.

Chuẩn bị, chuẩn bị và chuẩn bị

Công tác chuẩn bị là một yếu tố cần thiết giúp bạn phục vụ ở mức hiệu quả nhất có thể. Những nhà giao tiếp vĩ đại trên thế giới đều có thói quen lập kế hoạch và tập dượt trước khi sự kiện đó diễn ra. Theodore Roosevelt thường có khâu chuẩn bị rất kỹ trước khi ông có bài diễn văn quan trọng trước công chúng. Ông thường chuẩn bị một bản nháp trước, và sau đó chuyển nó đến những người có thể cho ông nhận xét hữu ích. Cuối cùng, khi có những ý kiến về tác phẩm của mình, ông kiểm soát và kết hợp để tạo ra một bài diễn văn hoàn chỉnh.

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN MÌNH HƠN?

Bạn có đang nâng cao được tính hiệu quả trong vai trò là người truyền đạt thông tin? Bạn có hoạt động hiệu quả hơn so với một năm trước đây? Hai năm trước đây? Năm năm trước đây thì sao? Bạn có vươn đến những khán giả mới, những thế hệ mới?

CHƯƠNG 6: KINH DOANH VÀ NHỮNG HÌNH THỨC THUYẾT PHỤC KHÁC

“Ai cũng phải sống bằng việc bán một thứ gì đó” – Robert Louis Stevenson

Chức năng giao tiếp cao nhất của lãnh đạo là để thuyết phục. Thuyết phục là phương cách chính để lãnh đạo đạt được sự thay đổi. Thuyết phục là “đồ nghề” không thể thiếu của người làm lãnh đạo. Khi thuyết phục hiệu quả, nó có thể khiến người khác bắt tay vào hành động.

Lãnh đạo trong mọi lĩnh vực đều phụ thuộc vào khả năng thuyết phục. Arnold Schwarzenegger từ vận động viên thể hình đẳng cấp thế giới trở thành ngôi sao phim hành động, sang vai trò thống đốc bang California. Ông giải thích “Dù thế nào, bạn cũng cần phải bán cả cuộc đời mình. Hiện tại tôi cũng đang bán đây, bán chính sách, đúng không ạ?”

Bạn đang bạn cái gì? Bán cho ai? Câu trả lời cho những câu hỏi này của bạn thay đổi như thế nào? Bạn muốn chúng thay đổi như thế nào? Bạn đã chuẩn bị tinh thần để cam kết bước những bước vững chắc để bản thân trở thành người bán hàng hiệu quả hơn chưa? Nếu bạn cưỡng lại việc bán hàng và marketing, bạn có phải trả giá cho sự nghiệp của mình không?

Những nguyên tắc cơ bản của giao tiếp thuyết phục hiệu quả cũng giống như những nguyên tắc cơ bản của giao tiếp nói chung. Tuy nhiên, thuyết phục phải dựa trên mối quan hệ thắm thiết hơn bao giờ hết với những người được phục vụ. Mối quan hệ đó, hơn bao giờ hết, là mối quan hệ hai chiều. Shelly Lazarus, cựu CEO Công ty quảng cáo Ogilvy và Mather, đã giải thích “Chúng tôi đi từ việc xâm nhập đời sống khách hàng tới mở rộng lời mời cho họ”

“Cách bán hàng cứng rắn”

Bạn thường phản ứng chống lại “cách bán hàng cứng rắn” – một nỗ lực thái quá nhằm bán cho bạn một chiếc máy hút bụi hoặc một khoản bảo hiểm nhân thọ. Lý do vì: chúng ta cảm giác nó không thực sự vì chúng ta. Nó vì người đang nỗ lực thuyết phục chúng ta. Anh ta đang tự phục vụ mình.

Thường thì sự lơ là của người khác về lợi ích cá nhân của chúng ta, dù có được bao bọc bởi những lời ngọt ngào có cánh, chỉ củng cố thêm sự kháng cự của chúng ta mà thôi.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Hãy nỗ lực phục vụ, đừng nỗ lực bán hàng. Để thuyết phục, ở mức độ cao nhất, hãy gạt bản thân bạn sang một bên. Sự tập trung của bạn – dù lớn dù nhỏ người khác cũng đều dễ dàng nhận ra – nên đặt vào những người bạn đang phục vụ. Bạn phải luôn giữ những người bạn đang thuyết phục ở đằng trước và trung tâm của mọi suy nghĩ, tưởng tượng của bạn.

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ PHỤC VỤ TỐT NHẤT?

Hãy bắt đầu phục vụ ngay từ bây giờ

“Tình yêu đích thực bắt đầu khi người ta không trông chờ cái gì đáp lại” – Antonie de Saint-Exupery

Không có cách nào bắt đầu để củng cố một mối quan hệ về dịch vụ tốt hơn là đưa cho người kia thứ mà họ cho là có giá trị. Lý tưởng nhất, điều này cần được thực hiện dựa trên nguyên tắc không nhằm mục đích gì ngoài việc phục vụ; tất cả chỉ để thiết lập một mối quan hệ hoàn toàn không liên quan gì tới giao dịch. Phụ thuộc vào hoàn cảnh, đó có thể là một lời khen chân thành, hoặc chia sẻ một ý tưởng hay một thông tin hay một món quà thích hợp.

Sự tử tế không trông chờ được đáp lại về sau đó có thể hướng người ta tới sự tin tưởng và làm nảy sinh khao khát được đền đáp.

Lắng nghe người mà bạn muốn thuyết phục

“Tôi sẽ lắng nghe bạn, đặc biệt là khi chúng ta bất đồng” – Barack Obama

“Điều quan trọng nhất trong giao tiếp là phải nghe thấy được điều không được nói ra” – Peter Drucker

Để thuyết phục, bạn phải biết cách lắng nghe – không chỉ nghe từ được nói hoặc được viết mà cả cử chỉ ám hiệu và ngữ cảnh. Chọn cách tiếp cận đồng cảm, bạn nên đặt mình vào vị trí của người bạn sẽ thuyết phục. Bạn nên tập trung tìm hiểu quan điểm của họ, thể hiện sự quan tâm, lo lắng đến nhu cầu của họ.

Lắng nghe thể hiện sự tôn trọng. Nó là tiền đề cho mọi dịch vụ hữu ích. Nó cũng là phương tiện học hỏi chính để xác định cách bạn phục vụ tốt nhất.

Bắt đầu với câu hỏi, không phải với câu trả lời

“Nếu bạn không biết phải nói gì, hãy đặt câu hỏi, và tôi cam đoan rằng khi họ rời khỏi phòng, họ sẽ nghĩ bạn là người thông minh nhất trong căn phòng đó, vì bạn biết lắng nghe” – Bird Johnson

Hãy đặt câu hỏi và lắng nghe để tìm hiểu người khác cần gì, họ nghĩ như thế nào, điều gì họ xem là đáp ứng tốt nhất cho nhu cầu của họ.

Trình bày bằng ngôn ngữ của người nghe

“Quan trọng không phải là bạn nói gì – mà là người ta nghe gì” – Tiến sĩ Frank Luntz

“Nếu bạn muốn thuyết phục, bạn phải nói tới điều thích thú, lợi ích chứ không phải giáo điều” – Charlie Munger

Không dùng ngôn ngữ của người nghe để trình bày bài thuyết trình là bạn đang tự phục vụ bản thân. Giao tiếp bằng ngôn ngữ của người nghe hiệu quả vì nó sáng sủa, dễ hiểu, và bạn sẽ dễ dàng tiếp cận quá trình suy nghĩ của họ hơn, dễ được họ tiếp nhận hơn là phản kháng.

CÁC KỊCH BẢN THUYẾT PHỤC HÀNG NGÀY

Xin việc và thăng tiến

Một số người mắc sai lầm khi tập trung vào chính mình trong các cuộc phỏng vấn xin việc làm. Ví dụ, họ có thể đặt nặng quá mức vào trình độ học vấn hay kinh nghiệm của họ. Thế nhưng cách hiệu quả nhất để thể hiện bản thân đối với nhà tuyển dụng là tập trung vào cách bạn có thể đóng góp giá trị trong tương lai, dựa trên quan điểm của họ.

Hãy dùng Bốn câu hỏi để xác định những người bạn sẽ phục vụ trong vai trò tương lai của bạn; cách bạn sẽ phục vụ tốt nhất; lý do vì sao bạn có thể là lựa chọn tốt nhất cho vị trí; và cách thức bạn đảm bảo cải tiến liên tục, tăng thêm giá trị theo thời gian.

Tình yêu

Nếu bạn đang thuyết phục người khác yêu bạn, hãy thuyết phục họ bằng cách phục vụ họ càng lâu càng tốt; tìm cách thiết lập mối quan hệ yêu thương bằng cách chứng minh bạn có thể phục vụ họ một cách rõ ràng duy nhất.

CHƯƠNG 7: BIẾN CUỘC ĐỜI BẠN THÀNH MỘT KIỆT TÁC PHỤNG SỰ

“Khi tôi 13 tuổi, tôi có một người thầy dạy về tôn giáo rất thú vị. Một ngày nọ, thầy đi khắp lớp và hỏi mỗi đứa chúng tôi “Điều gì mà các em muốn người khác nhớ về mình?”. Tất nhiên chẳng ai trong số chúng tôi có thể trả lời. Khi đó thầy mỉm cười và nói “Tôi không hi vọng các em có thể trả lời câu hỏi này. Nhưng nếu khi 50 tuổi mà vẫn chưa trả lời được, các em đã uổng phí cả cuộc đời mình rồi đó” – Peter Drucker

Hãy hoạch định cuộc sống có mục đích hơn bằng cách phác thảo bản cáo phó của chính mình. Bạn muốn trên đó sẽ viết gì? Bạn muốn người khác nhớ gì về cuộc đời và chính bản thân bạn? Bạn để lại gì sau khi chết đi? Hãy phác thảo một bản cáo phó thực tế nhưng phải hướng tới mục tiêu cao nhất, mong muốn lớn nhất của bạn.

Hãy phác thảo một câu mà bạn muốn dùng để khắc họa cuộc đời mình. Đó có thể sẽ là câu mở đầu hay câu kết thúc trong cáo phó về cuộc đời bạn. Hãy nghĩ về nó như câu nói cuối cùng đáng nhớ nhất mà bạn muốn mọi người nghĩ tới khi hồi tưởng về cuộc đời bạn. Hãy sử dụng nó như tuyên ngôn dẫn dắt cuộc đời bạn ngay từ hôm nay.

BẠN ĐANG PHỤNG SỰ AI?

TUẦN 1: Quản lý thời gian

“Hãy theo dõi thời gian rảnh rỗi của bạn một cách cẩn thận. Chúng giống như những viên kim cương thô vậy. Nếu bạn không mài giũa, giá trị của chúng sẽ không bao giờ được biết đến. Ngược lại, chúng sẽ trở thành những viên ngọc sáng nhất của một cuộc sống hữu ích” – Ralph Waldo Emerson

Trong Tuần 1, hãy viết một cuốn Nhật ký thời gian, đơn giản chỉ cần ghi lại việc bạn sử dụng thời gian như thế nào. Ghi lại cả 168 tiếng trong tuần, bao gồm những việc bạn đã làm kể cả trong 5 hay 10 phút.

Sau một tuần, hãy kiểm tra một cách cẩn thận. Hãy xem những việc chiếm nhiều thời gian hơn và tự hỏi: Ai là người bạn đang phục vụ? Để ý xem có bao nhiêu thời gian sử dụng không hề hiệu quả để phụng sự người khác? Có chỗ nào mà bạn thấy mình đang dành quá nhiều thời gian để phục vụ chính mình không? Bạn có thấy thời gian xem phim của mình là quá nhiều? Bạn đang phụng sự ai trong khi đọc những tờ báo lá cải hay lướt web để giải trí?

TUẦN 2: Quản lý tiền bạc

Vào Tuần 2, hãy viết một cuốn Nhật ký tài chính, ghi chép lại đầy đủ việc sử dụng tiền bạc trong cả tuần, bao gồm cả những chi tiêu nhỏ nhất.

Những số liệu này có làm bạn hài lòng? Có bao nhiêu trong số những chi tiêu thường ngày của bạn là thực sự cần thiết? Thói quen chi tiêu và tiết kiệm của bạn có nhất quán với những giá trị phụng sự?

Hãy theo dõi sát sao mức độ nợ nần của bạn. Kinh thánh có nói “Con nợ là nô lệ của kẻ cho vay”. Đáng buồn là rất nhiều người vô tình đưa ra những quyết định khiến họ phải dành rất nhiều thời gian trong cuộc đời để “phụng sự” những chủ nợ của mình.

TUẦN 3: Quản lý các mối quan hệ

Vào Tuần 2, hãy viết một cuốn Nhật ký các mối quan hệ. Bạn có dành thời gian cho các mối quan hệ thiết yếu như gia đình, bạn bè, và những người khác nữa. Bạn có đang làm cho những mối quan hệ hiện có sâu sắc hơn? Bạn có đang mở rộng thêm các mối quan hệ mới? Bạn có biến những lần tiếp xúc hay giao dịch xuất hiện thành các mối quan hệ? Chẳng hạn, bạn có để ý và bày tỏ sự quan tâm tới người đưa thư cho nhà bạn? Bạn có chú ý tới những người già cả, những em bé, hay những người khó khăn?

TUẦN 4: Quản lý những suy nghĩ của bạn

Hãy tập dần thói quen phản xạ trong bất cứ tình huống nào sẽ trả lời câu hỏi “Ai là người tôi đang phụng sự?”.

Vào Tuần 2, hãy viết một cuốn Nhật ký Suy nghĩ. Bạn có thường suy nghĩ tích cực? Hay thường có những suy nghĩ tiêu cực? Đầu óc của chúng ta giống như một khu vườn, hãy dành thời gian chú ý tới nó: nhổ cỏ, gieo hạt giống, để ý sự sinh trưởng, quan sát những nơi cần thêm ánh nắng mặt trời, dinh dưỡng và nước sạch.

Rất nhiều người không dành thời gian chú ý tới khu vườn này. Họ để mặc cho phá hoại sinh sôi, nhân rộng. Họ thờ ơ với sự có mặt của một số loại cây trồng ngoại lai do người khác hay thậm chí do chính họ mang vào.

“Chúng ta không thể lúc nào cũng kiểm soát được suy nghĩ của mình nhưng chúng ta có thể kiểm soát lời nói. Lặp đi lặp lại những lời khẳng định lạc quan, giàu năng lượng sẽ tạo ấn tượng lên tiềm thức của chúng ta, và khi đó chúng ta sẽ thực sự làm chủ được tình huống” – Florence Scovel Shinn

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT?

Hãy chắc chắn là đã đeo mặt nạ oxy trước khi bạn phụng sự người khác

“Chú ý tới cuộc sống của bạn, sức khỏe của bạn, tất cả những gì thuộc về bạn. Một trái tim nhỏ máu sẽ không có ích với bất cứ ai nếu nó cứ chảy máu tới chết” – Frederick Buechner

Trên những chuyến bay hàng không, hành khách luôn được nhắc nhở: Nếu có trường hợp khẩn cấp xảy ra và bạn đi cùng trẻ em, hãy đeo mặt nạ oxy cho mình trước, sau đó mới đeo mặt nạ oxy cho đứa trẻ. Thực tế, bạn sẽ giúp đỡ nhiều người hơn, hiệu quả hơn nếu bạn quan tâm tới bản thân mình trước.

Mặc dầu vậy, một số người lại hiểu sai là việc quan tâm tới bản thân mình trước là hành vi ích kỷ. Trên thực tế, không làm vậy mới chính là hành vi ích kỷ

Cách bạn phụng sự cũng thay đổi theo thời gian

Nhiều người cho rằng việc họ phân chia thành nhiều dạng phụng sự – gia đình, công việc, cộng đồng – giúp cuộc sống của họ trở nên “cân bằng”. Thế nhưng, tại một giai đoạn nào đó trong cuộc sống, bạn có thể sẽ phải đặc biết phụng sự một mục tiêu nào đó và gác lại các mục tiêu khác. Học đại học, giải quyết nhu cầu việc làm, nuôi con, chăm sóc người thân bệnh tật có thể lấn át những lãnh vực phụng sự khác. Điều cốt lõi là hãy trung thành với bản thân bạn và nghe theo tiếng gọi từ bên trong.

TUẦN 5: Luôn tự hỏi “Làm thế nào để phụng sự tốt nhất” trong mỗi lần tiếp xúc với người khác

“Không nên để cho bất cứ ai gặp bạn rời đi mà không hạnh phúc hay tốt đẹp hơn. Hãy là nhân chứng sống cho sự tốt bụng của Chúa: Sự tốt bụng thể hiện trên gương mặt, thể hiện trong đôi mắt và trong nụ cười của bạn” – Mẹ Teresa

Trong một tuần, hãy tự hỏi chính bạn mỗi khi tiếp xúc với một người bất kỳ: Làm thế nào để phụng sự người này một cách tốt nhất? Tự đặt câu hỏi trong mối quan hệ của bạn với gia đình và bạn bè, đồng nghiệp và khách hàng, người xa lạ và những người quen biết.

Mục tiêu là phải chuyển suy nghĩ từ trong ra ngoài sang những mối quan hệ bắt nguồn từ suy nghĩ từ ngoài vào trong. Bạn vẫn có thể phụng sự thật tốt bất cứ ai tiếp xúc với bạn chỉ đơn giản bằng một cử chỉ đẹp, chân thành và phù hợp.

BẠN CÓ CỐNG HIẾN GÌ ĐẶC BIỆT HAY KHÔNG?

Cống hiến đặc biệt có thể xuất hiện ở chỗ mà khát vọng thể hiện chính mình từ trong-ra phù hợp với cam kết phụng sự mọi người từ ngoài-vào.

Để xác định cống hiến đặc biệt của bạn, hãy xem xét những câu hỏi sau:

- Bạn nhận thấy ba năng lực tốt nhất của mình là gì? Mọi người đánh giá năng lực tốt nhất của bạn là gì?
- Bạn đam mê nhất điều gì? Có khi nào bạn lâm vào trạng thái mà ở đó mà bạn cảm thấy hoàn toàn tập trung tới mức thời gian như ngừng lại?
- Công việc nào khiến bạn thấy hứng thú nhất? Bạn muốn làm điều gì để kiếm sống nếu tiền không phải là mục tiêu?
- Bạn làm gì nếu không sợ thất bại?
- Có người nào khiến bạn muốn học tập sự nghiệp của họ không?

-

Từ bỏ những thứ không phù hợp với lĩnh vực độc nhất của bạn

Một trong những quyết định khó khăn nhất – và cần thiết nhất – là bỏ qua những cơ hội đến với bạn. Đó là những cơ hội có thể trong khu vực bạn nhận ra mình có năng lực, nhưng lại không phải trong lĩnh vực mà bạn có thể đóng góp độc nhất.

Đánh cược tất cả

Nếu bạn quyết tâm tạo nên đóng góp độc nhất, bạn cần phải đánh cược tất cả. Vào một thời điểm nào đó trong cuộc đời bạn, nó có thể là tất cả vì gia đình bạn. Vào một thời điểm khác, nó có thể là tất cả vì công việc mà bạn yêu thích.

TUẦN 6: Hãy tự hỏi “Tôi có đang tạo ra cống hiến đặc biệt?” khi thực hiện bất cứ nhiệm vụ nào

Trong suốt tuần 6, luôn tự hỏi mình trong cuộc sống cá nhân và công việc “Tôi có đang tạo ra những đóng góp đặc biệt hay không? Hãy viết một cuốn Nhật ký đóng góp về những hoạt động mỗi ngày của bạn. Bạn có chú ý tới những vấn đề mà người khác có thể giải quyết tốt, thậm chí tốt hơn bạn không? Hay bạn có điều chỉnh những nguồn lực khan hiếm trong cuộc sống của mình (thời gian, năng lượng) để hướng tới những hoạt động có thể nâng cao thiên hướng riêng biệt của bạn?

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Đừng bao giờ ngừng học hỏi

“Nếu bạn muốn thành công, nếu bạn muốn gặt hái những thành tựu nổi trội, hãy ngồi xuống và đọc – vào bất cứ lúc nào” – Charlie Munger

“Tôi chỉ có đọc và đọc. Tôi đọc suốt ngày” – Warren Buffet

“Nếu một người đầu tư tiền bạc vào tri thức, không ai có thể lấy cắp nó. Đầu tư vào tri thức luôn đem lại lợi tức tốt nhất” – Benjamin Franklin

Khi Tiger Woods đang trên đỉnh cao thành công vào năm 2002, Woods quyết định cải thiện lại cú swing của mình. Trong gần 2 năm sau đó, anh không thể thắng được ở bất cứ giải đấu nào. Tuy nhiên, cuối cùng Woods đã chiến thắng trở lại, đột phá tới một trình độ mà có lẽ chỉ có anh ta mới có thể nghĩ tới. Woods nhớ lại “Mọi người nghĩ rằng việc thay đổi cú swing là hành động ngớ ngẩn sau khi tôi đã giành chiến thắng ở giải Masters với 12 cú đánh như vậy. Tại sao tôi lại phải thay đổi? Ồ, tôi nghĩ mình luôn có thể làm tốt hơn”

Tương tự, khi nhóm nhạc The Beatles đang ở đỉnh cao phong độ vào năm 1966, họ có thể tiếp tục với những gì mà họ đang làm và cách họ đang thực hiện, thực sự là vẫn quá tuyệt vời. Tuy nhiên, họ bỗng dưng thông báo là họ sẽ dừng những tour diễn của mình vào cuối mùa hè năm đó. Sau đó, ban nhạc có thể toàn tâm toàn ý tập trung vào những sáng tạo của mình trong phòng thu âm, không còn bị chi phối bởi những tour diễn đầy ánh đèn sân khấu. Kết quả là, tuyệt tác của nhóm Sgt. pepper’s lonely hearts club band được phát hành vào tháng 6/1967.

Lựa chọn “vòng thân cận” một cách cẩn thận

Vòng thân cận bao gồm gia đình, bạn bè, đồng nghiệp của bạn. Nó cũng bao gồm âm nhạc mà bạn nghe hàng ngày, các phương tiện radio, ti vi, internet ảnh hưởng tới cuộc sống của bạn. Lựa chọn của bạn về vòng thân cận là một quyết định quan trọng.

Những nghiên cứu khoa học đã khẳng định: Bạn thường giống với những người bạn vẫn hay tiếp xúc. Nếu học có thói quen có lợi cho sức khỏe, bạn cũng có thể phát triển và duy trì những thói quen có lợi cho sức khỏe. Ngược lại, nếu họ luộm thuộm, hoặc có những thói quen tiêu cực, hay uể oải tinh thần, tâm lý,… bạn cũng sẽ trở nên giống như vậy.

TUẦN 7: Mỗi khi thực hiện một nhiệm vụ bất kỳ, hãy tự hỏi “Mỗi ngày tôi có hoàn thiện hơn không?”

Ở Tuần 7, hãy viết một cuốn Nhật ký tiên bộ. Hãy bao quát mọi mặt trong cuộc sống của bạn, ví dụ như chế độ ăn, thể dục, việc sử dụng thời gian, những suy nghĩ, phản ứng của bạn với những tình huống gặp phải.

Hạnh phúc và phụng sự

“Thành công không phải chìa khóa của hạnh phúc. Ngược lại, hạnh phúc mới là chìa khóa của thành công. Nếu bạn yêu công việc bạn đang làm, bạn sẽ thành công” – Albert Schweitzer

“Về lâu về dài, con người chỉ thực sự có được hạnh phúc khi anh ta biết phụng sự/phục vụ. Hạnh phúc bắt nguồn từ điều gì khác sẽ vỡ vụn trong tay bạn, chẳng có giá trị gì” – Theodore Roosevelt

“Bí mật của hạnh phúc và tự do. Bí mật của tự do là dũng khí. Ý nghĩa của dũng khí là phụng sự người khác với tình yêu vô điều kiện” – Thucydiles

Khoa học đã khẳng định rằng sức khỏe – tâm lý, sinh lý, tình cảm, tình thần – được nâng cao nhờ phụng sự người khác. Nếu bạn phục vụ bằng tình yêu, năng lượng cuộc sống của vũ trụ sẽ vây quanh bạn.

Yes or no

Cuộc đời của chúng ta được quyết định bởi hàng loạt các lựa chọn chúng ta đưa ra mỗi ngày. Và nhiều lúc chúng ta sẽ phải đứng ở ngã ba đường, đứng trước những quyết định đầy khó khăn. Cuốn sách Yes Or No của tiến sĩ Spencer Johnson sẽ cung cấp cho bạn các câu hỏi tự hỏi bản thân để có thể đưa ra những lựa chọn sáng suốt và hiệu quả nhất.

Để có một quyết định đúng đắn, việc đầu tiên là dừng ngay quyết định có thể sai lầm mà bạn đang thực hiện, tập trung suy nghĩ để tìm ra cách tốt hơn.

..

Trước khi quyết định làm một việc gì, hãy tự hỏi và cố gắng phân tích để đi đến kết luận: NÊN hay KHÔNG NÊN.

Có sáu câu hỏi bạn cần tự hỏi bản thân trước khi đưa ra một quyết định khó khăn nào, trong đó ba câu hỏi dành cho lý trí, và ba câu hỏi dành cho con tim.

GIAI ĐOẠN MỘT: LÝ TRÍ

CÂU HỎI 1
: Mình có thực sự cần điều này không? Đây là điều mình thực sự cần hay chỉ là điều mình muốn?

Hãy phân tích thứ ta MUỐN và điều ta CẦN:

- Thứ ta **MUỐN** chỉ là điều ta mong ước.
- Điều ta **CẦN** mới là nhu cầu thực sự
  Có rất nhiều thứ trên đời chỉ là thứ bạn muốn, chứ không phải điều bạn thực sự cần. Những người thành công thường bắt đầu bằng việc theo đuổi những cái họ cho là cần thiết.

Nếu bạn xác định được điều bạn thực sự cần và dồn hết sức mình để theo đuổi nó, bạn sẽ dễ dàng đạt được. Càng hình dung chi tiết những kết quả mình mong đợi, bạn sẽ thấy mình đến gần và dễ dàng đạt được chúng hơn.

CÂU HỎI HAI

: Có còn cách giải quyết nào khác mà mình chưa tìm ra không? Mình đã có đủ thông tin “cần thiết” chưa (“cần thiết” có nghĩa là nếu thiếu chúng, bạn không thể đưa ra giải pháp tốt)

Để có một quyết định đúng:

- Trước hết, hãy nhớ rằng luôn có những cách giải quyết mà mình chưa để ý hoặc tìm ra.
- Càng có nhiều thông tin, càng có nhiều cơ hội để lựa chọn hành động và quyết định đúng.
- Khi đưa ra quyết định, bạn phải là chính bạn, và phải cố gắng sao cho quyết định của bạn là hiệu quả nhất.
- Thu thập thông tin không chỉ là tìm hiểu sự việc thực tế, mà còn phải là tìm hiểu thái độ và suy nghĩ của những người khác về sự việc đó.
- Khi tìm hiểu thông tin, phải theo dõi, quan sát kỹ lưỡng. Nếu thông tin đến từ người khác, cần phải xác thực độ chính xác.
  Những điều cần tự hỏi: Tôi đã có đủ thông tin cần thiết chưa? Tôi có thể tìm kiếm thông tin từ đâu, từ ai, và bằng cách nào? Tôi đã tìm những cách tốt nhất để thu thập thông tin chưa?

CÂU HỎI BA

: Mình có lường trước được tất cả tình huống xảy ra khi đưa ra quyết định này không?

Hãy tự hỏi: Điều gì có thể sẽ xảy ra khi tôi đưa ra quyết định này? Điều gì có thể sẽ xảy ra sau đó, và sau đó nữa? Mình sợ điều gì sẽ xảy ra nhất? Kết quả tốt nhất có thể là gì? Nếu trường hợp xấu nhất xảy ra thì mình sẽ đối phó như thế nào?

Tóm lại, bạn sẽ đạt được kết quả tốt hơn khi tập trung vào những điều bạn thực sự cần, tìm cách thực hiện điều bạn muốn, thu thập đầy đủ thông tin và tiên lượng các tình huống trước khi chọn giải pháp.

Khi xem xét lại kết quả công việc, nếu nó không được như bạn mong muốn, cũng đừng quá dằn vặt mình. Hãy nghĩ rằng mình đã làm điều tốt nhất có thể.

GIAI ĐOẠN HAI: CON TIM

CÂU HỎI MỘT

: Khi đưa ra quyết định như thế này, tôi có thành thật với bản thân mình không?

Tin vào ảo tưởng sẽ dẫn tới quyết định sai lầm. Để có quyết định đúng, bạn phải nhận ra sự thật.

Chúng ta ai cũng nhận ra khuyết điểm của người khác dễ hơn của mình. Vì vậy hãy gạt bỏ cái tôi và thường xuyên hỏi ý kiến của những người tin cậy.

Hãy tự hỏi: Tôi có biết học hỏi và rút kinh nghiệm từ những sai lầm trong quá khứ không? Tôi có ý thức được những gì đang thực sự diễn ra xung quanh mình không? Tôi có dám nhìn thẳng vào sự thật không?

CÂU HỎI HAI:
Khi quyết định như thế này, tôi có tin vào trực giác của mình không?

Trực giác giúp ta đưa ra được quyết định đúng đắn. Nó mách bảo rằng bạn đúng hay sai trong quyết định của mình.

Đừng bao giờ quyết định điều gì khi bản thân vẫn còn băn khoăn, lo sợ, bởi những quyết định như vậy thường không mang lại kết quả tốt.

Hãy tự hỏi: Tôi đang cảm thấy như thế nào? Căng thẳng hay thanh thản? Bối rối hay sáng suốt? Mệt mỏi hay sôi nổi? Tôi có cảm thấy tâm trạng có ổn không với quyết định này? Cảm giác của tôi như thế nào?

Và nếu bạn thấy lo lắng và hoài nghi, thì đó chưa phải là quyết định tốt nhất.

CÂU HỎI BA
: Liệu mình có tin rằng mình sẽ xứng đáng nhận được những kết quả tốt hơn không?

Nếu bạn không có niềm tin và một mong muốn thực sự về một việc gì đó, mọi việc sẽ trở nên mơ hồ và khó thực hiện, dù điều kiện thuận lợi.

Hãy dám tin rằng mình xứng đáng và sẽ đạt được những kết quả tốt hơn. Một khi bạn thực sự có niềm tin, mọi việc đều có thể.

Niềm tin sẽ chi phối các quyết định của chúng ta, đặc biệt là niềm tin vào bản thân rằng mình chỉ xứng đáng với một kết quả tầm thường như thế này thôi, hay mình xứng đáng với một kết quả tốt nhiều lần hơn thế.

Hãy tin rằng bạn xứng đáng có được những kết quả tốt hơn và hành động theo niềm tin ấy. Nếu bạn chưa thực sự tin, hãy tự hỏi: “Mình sẽ quyết định làm gì nếu tin rằng mình xứng đáng có được kết quả tốt hơn?”

KẾT LUẬN:

Mỗi người chúng ta là người dẫn đường cho chính mình trên hành trình đi đến những quyết định tốt nhất.

Cuộc đời bạn là một chuỗi những quyết định. Từng quyết định, dù lớn hay nhỏ, sẽ ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại, hạnh phúc hay bất hạnh của bạn. Vì vậy hãy cân nhắc để tìm ra cho mình quyết định tốt nhất.

Hãy tự hỏi sáu câu hỏi sau:

- Đây là điều mình thực sự cần, hay chỉ là điều mình muốn?
- Còn có cách giải quyết nào khác mà mình chưa tìm ra không? Mình đã có đủ thông tin cần thiết chưa?
- Mình có lường trước những tình huống có thể xảy ra khi đưa ra quyết định này?
- Mình có thành thật với bản thân khi đưa ra quyết định này không?
- Mình có tin vào trực giác, vào “tiếng gọi bên trong” của mình không?
- Mình có tin rằng mình xứng đáng với những kết quả tốt hơn không?

17 bước để giấc ngủ trở nên hiệu quả

Trong cuốn sách Sleep Smarter, tác giả Shawn Stevenson đưa bạn qua 17 bí quyết để có một giấc ngủ ngon hơn. Sau khi đọc cuốn sách, bạn sẽ rất ngạc nhiên bởi ảnh hưởng của giấc ngủ với sức khoẻ và hiệu quả làm việc của mình. Đây là một cuốn sách rất tuyệt vời nếu bạn muốn nâng cao chất lượng giấc ngủ của mình.

1. **Biết giá trị của giấc ngủ**

- Không có bất cứ mặt nào trong cuộc sống của bạn, về thể chất, tình cảm, trí óc hay tinh thần, là không bị ảnh hưởng bởi chất lượng của giấc ngủ. Việc thiếu ngủ hoặc chất lượng giấc ngủ kém sẽ dẫn đến những hậu quả khó lường. Nó có thể là nguyên nhân của hệ miễn dịch suy giảm, các căn bệnh béo phì, tiểu đường hay ung thư, cảm giác chán chường, mệt mỏi hay giảm trí nhớ. Bạn có thể nghĩ rằng, bằng cách ngủ ít hơn, bạn sẽ có nhiều thời gian hơn để làm việc, và do đó sẽ đạt được nhiều hơn. Tuy nhiên, đây là một quan niệm hoàn toàn sai lầm. Khi cơ thể bạn thiếu ngủ, bạn trở nên chậm chạp hơn, ít sáng tạo hơn, căng thẳng nhiều hơn. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, những người thiếu ngủ tốn 14% lượng thời gian để hoàn tất công việc, và phạm lỗi sai nhiều hơn 20% so với những ai ngủ đủ giấc.
- Bí quyết ngủ số 1: Khi bạn có một dự án lớn hoặc deadline đang cận kề, hãy cố gắng lên kế hoạch để hoàn tất nó một cách thông minh và vẫn có thể ngủ đủ giấc. Hãy luôn ghi nhớ tầm quan trọng của giấc ngủ (và tác hại nguy hiểm của việc thiếu ngủ), và đừng hi sinh giấc ngủ để theo kịp deadline của mình.

...

2. Tiếp xúc với ánh nắng mặt trời vào ban ngày

- Ánh sáng ra lệnh cho não, các cơ quan của cơ thể phải tỉnh táo. Ánh sáng mặt trời kích thích cơ thể tiết ra lượng hormone ở mức tối ưu và điều hoà đồng hồ sinh học hoạt động nhịp nhàng. Melatonin, hormone tạo ra điều kiện ngủ tốt nhất cho cơ thể, được sinh ra trong ngày và bị tác động mạnh bởi ánh sáng. Về cơ bản, bằng cách tiếp xúc nhiều với ánh sáng mặt trời vào ban ngày, và hạn chế ánh sáng vào ban đêm, bạn đang có một công thức ngủ rất hiệu quả.
- Bí quyết ngủ số 2: Tối đa việc tiếp xúc với ánh mặt trời trong ngày, đặc biệt là từ 6 giờ đến 8 giờ 30 sáng. Nếu bạn làm việc trong văn phòng, hãy thỉnh thoảng ra ngoài đi dạo để đón lấy thứ ánh sáng tự nhiên tuyệt vời này.

3. Tránh xem màn hình tivi/máy tính/điện thoại vào ban đêm

- Giờ đây bạn đã biết ánh sáng ảnh hưởng đến cơ thể bạn như thế nào, do đó hãy tránh ánh sáng rất mạnh từ các thiết bị điện tử như điện thoại hay tablet vào ban đêm. Các loại ánh sáng này sẽ phá hỏng sự bài tiết melatonin và khiến bạn khó ngủ hơn.

- Bí quyết ngủ số 3: Hạn chế sử dụng các loại thiết bị 90 phút trước khi đi ngủ. Thay vào đó, hãy đọc một cuốn sách.

4. Hạn chế caffein 8 giờ trước khi đi ngủ

- Caffein là một chất kích thích manh cho hệ thần kinh và rất tốt vào buổi sáng để giúp bạn tỉnh táo và hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, bạn nên hạn chế caffein (từ cà phê, trà, socola,…) ít nhất 8 giờ trước khi ngủ. Các nhà khoa học đã chỉ ra rằng, cơ thể thường loại bỏ một nửa lượng caffein trong 3 – 5 giờ đầu tiên sau khi tiêu thụ, nhưng lượng còn lại vẫn còn ở trong cơ thể suốt 8 – 14 giờ sau đó.
- Bí quyết ngủ số 4: không tiêu thụ caffein sau 2 giờ chiều.

5. Ngủ đúng giờ

- Bạn có thể gia tăng chất lượng giấc ngủ bằng cách ngủ đúng giờ. Từ 10 giờ tối đến 2 giờ sáng là khoảng thời gian mà sự bài tiết hormone và sự hồi phục ở mức tối ưu. Bằng cách ngủ trong khoảng thời gian này, bạn sẽ có một giấc ngủ chất lượng hơn so với những ai có cùng số giờ ngủ nhưng không ngủ trong khoảng này.
- Bí quyết ngủ số 5: Ngủ trong khoảng thời gian từ 10 giờ tối đến 2 giờ sáng.

6. Giữ thân nhiệt mát mẻ

- Nhiệt độ cơ thể ảnh hưởng lớn đến giấc ngủ. Có một thứ gọi là sự tự điều chỉnh thân nhiệt tác đọng mạnh đến chu kỳ ngủ của bạn. Khi đến giờ đi ngủ, cơ thể bạn tự động giảm nhiệt độ xuống để giúp bạn có thể ngủ ngay. Nếu nó quá nóng, bạn sẽ khó có một điều kiện ngủ lý tưởng. Vì vậy, hãy tạo một môi trường mát mẻ khi ngủ. Chỉ là đừng khiến nó trở nên quá lạnh.
- Bí quyết ngủ số 6: Tắm 1 – 2 giờ trước khi ngủ bằng nước ấm, điều này giúp cơ thể bạn đạt đến nhiệt độ mát mẻ lý tưởng ngay trước khi ngủ.

7. Biến chỗ ngủ thành một chốn thiêng liêng

- Giường ngủ là nơi chỉ để ngủ. Đem công việc lên giường ngủ là một trong những điều tệ nhất bạn có thể làm. Nó tạo ra sự căng thẳng cho không gian ngủ của bạn. Và hãy đảm bảo phòng ngủ của bạn tràn ngập không khí trong lành. Không khí thường mất đi sự trong lành do các ion bên trong mất đi điện tích âm. Trồng cây xanh trong nhà là một cách tốt để làm không khí trong sạch trở lại.
- Bí quyết ngủ số 7: Không đem công việc lên giường ngủ. Trồng một vài cây xanh trong nhà bạn để luôn có không khí trong lành.

8. Làm không gian ngủ trở nên tối đi

- Bạn sẽ tự nhiên ngủ tốt hơn trong một không gian tối. Bất cứ loại ánh sáng nào cũng sẽ làm giảm chất lượng giấc ngủ của bạn. Dù bạn có sử dụng khăn bịt mắt thì cũng vô ích, do ánh sáng cũng được hấp thụ qua da của bạn. Và như

chúng ta đã biết, nó làm ức chế sự sản sinh melatonin. Melatonin đã được chứng minh là: giúp tăng cường hệ thống miễn dịch, điều hoà huyết áp, giảm thiểu sự sinh sôi của tế bào ung thư và sự phát triển của các khối u,làm giảm đau đầu, hỗ trợ chức năng tuyến giáp,…

- Bí quyết ngủ số 8: Khi ngủ, hãy tắt hết thiết bị chiếu sáng trong phòng. Chọn loại rèm màu tối cũng là cách rất tốt để loại bỏ sự ô nhiễm ánh sáng

9. Tập thể dục

- Khi tập thể dục, bạn kéo giãn cơ thể và gây tổn thương cho các mô cơ. Khi ngủ, cơ thể trải qua một quá trình hồi phục các tổn thương này. Bằng cách tập thể dục, bạn bắt cơ thể tiết ra những hormone có lợi, giúp cơ thể trở nên khoẻ hơn. Hãy tập thể dục vào buổi sáng hoặc chiều, vì nếu tập thể dục buổi tối, cơ thể sẽ không đủ thời gian để giảm thân nhiệt trước khi ngủ.
- Bí quyết ngủ số 9: tập thể dục hai lần một ngày

10. Để 'đám bạn' của bạn ra khỏi giường

- Với sự phát triển chóng mặt của công nghệ, nhiều người ngủ trên giường cùng hàng tá cá thiết bị điện tử – laptop, điện thoại, máy tính bảng, máy đọc sách…Các nghiên cứu đã cho thấy rằng, những người sử dụng các thiết bị điện tử trước khi ngủ sẽ cần nhiều thời gian hơn để bước vào giai đoạn ngủ sâu và giấc ngủ trong giai đoạn này ngắn hơn. Các thiết bị điện tử này cũng cho ra khí thải điện từ, EMFs. EMFs là một trong những nguyên nhân của ung thư bạch cầu, khối u trong não, ung thư vú. Vì thế sức khoẻ bạn sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng nếu ngủ cạnh những 'người bạn' này.
- Bí quyết ngủ số 10: Dẹp những thiết bị điện tử ra khỏi giường ngủ. Sử dụng loại đồng hồ báo thức truyền thống. Hãy dành thời gian trò chuyện với bạn đời của bạn thay vì dán mắt vào điện thoại trước khi ngủ.

11. Giảm cân và ăn ít vào ban đêm

- Béo phì gây giảm chất lượng giấc ngủ. Quá cân tạo ra những căng thẳng cho các cơ quan bên trong, hệ thống thần kinh và gây ức chế hệ thống endorphine (sản sinh ra các hormone có lợi như melatonin). Những người béo phì nhạy cảm hơn với sự bài tiết cortisol (hormone gây mất ngủ) sau khi ăn và hormone này làm tăng huyết áp.
- Bí quyết ngủ số 11: Tránh ăn, đặc biệt là thức ăn giàu carbohydrat trước khi ngủ.

12. Uống ít nước vào ban đêm

- Khi bạn uống nước trước khi ngủ, bạn có thể ngủ nhanh hơn, nhưng giai đoạn ngủ sâu lại ít hơn. Và thậm chí tệ hơn nữa giấc ngủ bị gián đoạn do bạn phải thức dậy vào nửa đêm để đi vệ sinh.
- Bí quyết ngủ số 12: Uống nhiều nước vào ban ngày nhưng chỉ uống một lượng nước ít vừa đủ trước khi ngủ vào ban đêm

13. Chọn tư thế ngủ phù hợp

- Bạn có thể bất ngờ, nhưng tư thế ngủ ảnh hưởng đến chất lượng giấc ngủ của bạn. Nó ảnh hưởng đến việc máu chảy về não, cấu trúc xương vững chắc, sự giải phóng hormone, sự cung cấp oxy, và hơi thở. Nằm ngửa tốt cho cấu trúc xương và hệ tiêu hoá, nhưng có thể khiến bạn ngáy. Nằm sấp giúp bạn không ngáy, nhưng có thể làm bạn bị ép ngực, khó thở hay trật cổ. Nhiều người chuộng nằm nghiêng sang một bên. Đây là một trong những tư thế ngủ tự nhiên nhất của con người (giống như tư thế nằm khi chúng ta còn trong bụng mẹ). Nhưng hãy đảm bảo rằng bạn không bị tê tay khi ngủ với tư thế này.
- Bí quyết ngủ số 13: chọn một tư thế ngủ thích hợp và hiệu quả nhất với bạn.

14. Làm dịu đi những tiếng nói trong đầu

- Khi đã lên giường để ngủ, đầu óc chúng ta lại thường nghĩ đến đủ thứ chuyện trong cuộc sống. Những tiếng nói trong đầu này làm bạn trở nên khó ngủ và mất một thời gian dài mới ngủ được. Giải pháp cho vấn đề này, để cải thiện giấc ngủ và cả cuộc sống của bạn nữa, là ngồi thiền. Bạn không nhất thiết phải theo một tôn giáo hay có một niềm tin tâm linh nào mới có thể thiền được. Và bạn có thể có được những lợi ích to lớn chỉ bằng cách thiền 10 phút mỗi ngày. Thiền không chỉ giúp tăng khả năng tập trung, sự sáng tạo, sự tưởng tượng, trí nhớ, năng suất lao động mà nó còn giúp giảm căng thẳng, lo âu.
- Bí quyết ngủ số 14: thiền 10 phút vào buổi sáng và 10 phút vào buổi tối trước khi ngủ. Bạn có thể đọc thêm những lợi ích của thiền và cách thiền cho người mới bắt đầu tại đây.

15. Dậy sớm

- Dậy sớm không chỉ là cách tuyệt vời để cơ thể hấp thu ánh sáng mặt trời, mà còn giúp bạn có nhiều thời gian để chuẩn bị cho một ngày mới. Những người dậy sớm được tìm thấy những tính cách rất tích cực như tự tin, biết ơn, hài lòng, chu đáo.
- Bí quyết ngủ số 15: Tập thói quen ngủ sớm buổi tối và dậy sớm vào buổi sáng. Đọc tóm tắt sách The Miracle Morning (Buổi sáng kỳ diệu) và tìm hiểu về công cụ S.A.V.E.R.S để có thói quen dậy sớm và có những buổi sáng tuyệt vời.

16. Mặc đồ ngủ thoáng mát

- Mặc đồ ngủ là một phương pháp để bạn nhắc bộ não rằng đã đến lúc đi ngủ. Và hãy đảm bảo là bạn mặc thoáng mát, vì chúng ta đã biết rằng nhiệt độ có ảnh hưởng đến giấc ngủ như thế nào. . Cũng đừng mặc đồ quá bó hay chật, vì nó tác động không tốt đến sự lưu thông máu khi ngủ.
- Bí quyết ngủ số 16: Mặc đồ thoáng mát, thoải mái, hoặc thậm chí bạn có thể ngủ khoả thân (nghiêm túc đấy).
-

17. Tập thành thói quen cho buổi tối của bạn

Bây giờ bạn đã biết 16 bí quyết để nâng cao chất lượng giấc ngủ của mình, giờ là lúc áp dụng chúng và tạo ra một thói quen cho riêng bạn. Ban đầu bạn có thể phải dành rất nhiều công sức và cảm thấy khó chịu,, nhưng dần dần nó sẽ trở thành thói quen và bạn thậm chí không phải nghĩ đến nó nữa. Hãy đảm bảo bạn có một tâm trạng tốt nhất trước khi ngủ. Hãy dành thời gian để thư giãn, đọc sách, viết nhật ký, thiền hay nghĩ về những điều bạn biết ơn. Bí quyết ngủ số 17: Tập thành một thói quen cho buổi tối của mình. Các nhà khoa học chỉ ra rằng con người cần 21 ngày để tạo nên một thói quen mới. Hãy kiên nhẫn và đừng nản lòng nếu một buổi tối nào đó không theo ý bạn.

Bí quyết gây dựng cơ nghiệp bạc tỷ

Câu chuyện của một doanh nhân triệu phú ...
Điểm hay nhất của những phương pháp mà tôi giới thiệu trong sách là bạn không nhất thiết phải sở hữu một món tiền khổng lồ để thành lập công ty, cũng không cần phải có bằng cử nhân từ một trường đại học danh tiếng. Bạn không buộc phải tích lũy kinh nghiệm nhiều năm trong một ngành kinh doanh hoặc thương mại.
..
Thông minh, chăm chỉ, trình độ học vấn cao và dày dạn kinh nghiệm vẫn chưa đủ.

Sau một thời gian tập trung nghiên cứu về vấn đề này, tôi phát hiện ra rằng, để trở thành một doanh nhân thành đạt, bạn cần được trang bị các phương pháp tư duy và kỹ năng cần thiết.

Nhiều khi ngẫm nghĩ tôi thấy thật kỳ lạ, cứ như thể nhà trường và xã hội chuẩn bị sẵn cho chúng ta tiền đề để… thất bại trong kinh doanh. Sở dĩ tôi dám nói vậy là bởi vì những gì chúng ta học được hoặc bị ép buộc phải tin là đúng trong trường học và nơi công sở trái ngược hẳn với những phương pháp tư duy và kỹ năng mà một người cần có để thành công trong kinh doanh.

Đều mà tôi muốn nói là bạn không nên để cho trí tuệ của mình bị giới hạn và nằm trong vòng kiểm soát của những cách nghĩ cũ mòn.

Tôi muốn bắt đầu bằng câu chuyện về chính cuộc đời mình.

Dù sinh trưởng trong một môi trường giàu sang nhưng tôi đã không được nuông chiều theo kiểu cậu ấm, cô chiêu. Cha tôi tạo cho tôi tâm lý bức bách không thoả mãn, tôi không bao giờ có được cái tôi muốn mà không phải bằng sức của mình (ông bắt tôi phải đi xe buýt đến trường trong khi chiếc Mercedes Benz SLK của ông thì bỏ nằm không trong gara) và truyền cho tôi nỗi khát khao: một ngày nào đó tôi có thể giàu có như ông, bằng chính khối óc và đôi tay của mình.

Chính vì không đủ tiền để có được những gì mình mong muốn nhất mà tôi có động cơ đi tìm việc làm thêm vào những kỳ nghỉ.

Năm 14 tuổi tôi kiếm được việc làm thêm đầu tiên. Vào những ngày nghỉ cuối tuần hay nghỉ lễ, tôi tìm đến từng công sở để chào bán dụng cụ văn phòng.

Cứ 10 nhân viên tiếp tân thì có đến 8 người tìm cách đuổi tôi đi (nhiều người trong số đó còn thể hiện thái độ cáu kỉnh rất khó chịu), kể cả khi có cơ hội nói chuyện với người quản lý, tôi cũng chỉ có thể bán hàng cho một trong số 5 người mà tôi chào bán.

Bài học đầu tiên mà tôi học được đó là nhận ra rằng sự từ chối là một phần của cuộc chơi. Để bán được hàng, bạn sẽ gặp phải một số lần bị từ chối. Một khi tôi đã vượt qua được nỗi sợ bị từ chối, tôi bắt đầu một chiến dịch lớn, mạnh dạn gõ cửa bất cứ văn phòng nào mà tôi tìm được.

Lúc đầu, tôi đã có một nhận thức sai lầm rằng khi bán một thứ gì đó tức là tôi chiếm hữu một số tiền của khách.

Sau đó, tôi đã điều chỉnh nhận thức của mình rằng, khi bạn bán một sản phẩm hay một dịch vụ nào đó có tác dụng gia tăng giá trị trong cuộc sống con người, thì đó là một cuộc trao đổi đôi bên cùng có lợi.

Để đạt được bất cứ thứ gì trong cuộc sống, bạn đều phải “bán” một cái gì đó. Để trở thành một doanh nhân thành đạt, bạn phải học cách “bán” tầm nhìn của mình cho những người làm thuê cho bạn, “bán” mô hình kinh doanh của mình cho các nhà đầu tư và “bán” thương hiệu và sản phẩm cho khách hàng.

Khi tôi 15 tuổi, vào thời điểm đó, những đứa trẻ tuổi teen rất khoái đi nhảy trong các vũ trường. Tôi liền nghĩ: nếu tổ chức sàn nhảy dành cho tuổi choai choai vào buổi tối, với giá vé thấp hơn, chắc chắn sẽ không sợ vắng khách.

Trong buổi đầu tiên, tôi thu được hơn 2.400 đô, sau khi trừ chi phí thuê nhạc cụ, chia lợi nhuận với đứa bạn cho mượn địa điểm tổ chức và trả tiền hoa hồng cho đội quân bán vé, tôi bỏ túi 700 đô.

Từ kinh nghiệm ấy, tôi học được rằng, cơ hội kiếm tiền luôn ở quanh ta, bao gồm việc phát hiện ra một vấn đề hoặc một nhu cầu và tìm cách giải quyết nó.

Sau khi tổ chức hơn 18 tiệc nhảy disco, với 5.000 đô vốn đầu tư cùng với 3 đối tác, tôi đã nhảy vào lĩnh vực kinh doanh giải trí và công ty Creatsoul Entertainment của chúng tôi ra đời vào năm tôi 15 tuổi.

Thời gian học tiểu học, tôi nổi tiếng là một học sinh kém toàn diện lại hay quậy phá. Mọi chuyện trở nên thật sự tồi tệ khi tôi bị đuổi khỏi trường St. Stephen vào năm lớp 3.

Năm 1987, cha mẹ tôi cảm thấy “hết cách” đành đăng ký cho tôi tham gia một khoá học với mục đích “nạp” động lực cho tôi học tập. Ở đây lần đầu tiên tôi được tiếp xúc với những khái niệm và phương pháp nhằm làm thay đổi cuộc sống như tâm lý thành công, lập trình ngôn ngữ tư duy, phương pháp học tăng tốc bằng cả não bộ.

Tôi bắt đầu áp dụng những kỹ năng tuyệt vời cho việc học. Từ một học sinh đội sổ trong toàn trường, tôi thực hiện một bước “đại nhảy vọt” trở thành một trong 20 học sinh dẫn đầu trường trong vòng một năm và lọt vào top 10 học sinh xuất sắc nhất trường một năm sau đó.

Đó là lúc tôi phát hiện ra niềm đam mê đích thực trong tôi: niềm khát khao chia sẻ ý tưởng, truyền cảm hứng cho một sự thay đổi ở người khác.

Năm 22 tuổi, tôi thành lập công ty thứ 2 có tên “Adam Khoo & Associates”. Đó là một mô hình kinh doanh cung cấp những khoá đào tạo về động lực cuộc sống và phương pháp học tập hiệu quả.

Bây giờ thì tôi nhận ra rằng hoàn toàn có thể xây dựng một cơ nghiệp hàng triệu đô mà không cần vốn ban đầu. Tất cả những gì bạn cần là tìm kiếm cơ hội của mình trong việc đứng ra giải quyết vấn đề cho người khác, với một đầu óc tinh nhạy và cách thức nhân rộng sức mạnh của bản thân và người khác.

Tôi đã nâng cấp công ty Adam Khoo & Associates thành tập đoàn Adam Khoo Learning Technologies Group, tập trung vào việc xây dựng thương hiệu và đào tạo một đội ngũ huấn luyện để có thể nhân thành công của chúng tôi lên gấp nhiều lần.

Trong vòng 5 năm, chúng tôi vượt qua được những đối thủ cạnh tranh và duy trì vị trí đầu bảng trong 6 phân khúc thị trường khác nhau. Với hơn 100 nhân viên làm việc trên sáu quốc gia, doanh số của tập đoàn chúng tôi lên tới trên 20 triệu đô và đào tạo cho hơn 67 nghìn người hằng năm.

Những yếu tố thành công của doanh nhân triệu phú
Yếu tố đầu tiên phân biệt một doanh nhân thành đạt với những người còn lại chính là tư duy hay cách suy nghĩ của họ.

Điểm chung đầu tiên mà tất cả những doanh nhân thành đạt đều có là việc đứng ra chịu trách nhiệm hoàn toàn cho tất cả mọi việc.

Đổ lỗi cho người khác tước đoạt sức mạnh của mình, bạn sẽ không bao giờ thành công trong kinh doanh. Vì sao? Bởi vì khi đổ lỗi cho người khác hoặc việc khác, bạn đã trao cho người đó hay việc đó toàn quyền kiểm soát kết quả của bạn. Nói cách khác là đã tước đoạt sức mạnh và cơ hội hành động để đạt được điều mình mong muốn.

Tinh thần chịu trách nhiệm mang đến cho bạn sức mạnh và quyền kiểm soát.

Chủ của những doanh nghiệp thành công cho rằng, nếu có vấn đề nảy sinh trong công ty thì đó là vì họ làm một việc gì đó chưa đúng cách. Họ tin rằng mình là người kiểm soát 100% sự thành công và lợi nhuận của công ty.

Họ biết rằng nếu có vấn đề gì với khách hàng thì đó là vì họ chưa biết cách quản lý và chăm sóc khách hàng; rằng doanh thu giảm sút là do họ chưa biết tiếp thị đúng cách; nếu có trục trặc về tiền bạc là vì họ chưa hiểu rõ về tài chính…

Bằng cách chịu toàn bộ trách nhiệm cho việc làm của mình, bạn lấy lại quyền chủ động, rằng bạn chứ không phải ai khác là người tạo ra kết quả, dù trực tiếp hay gián tiếp. Người có tư duy làm chủ có niềm tin không lay chuyển rằng, “Để thay đổi thế giới, tôi phải thay đổi trước”.

Năm 2002, tôi bắt đầu phổ biến khoá học có tên “Những Mô Thức Thành Công”. Đây là một chương trình phát triển bản thân, giúp người học phát triển năng lực tư duy, khả năng giao tiếp để đạt được thành công mong muốn.

Trong buổi giới thiệu đầu tiên về khoá học, chúng tôi đã thất bại thảm hại. Chúng tôi chỉ có đúng 1 người đăng ký trong số 120 khách hàng tiềm năng tham dự buổi nói chuyện miễn phí.

Nhiều ý kiến đưa ra. Có người nói: “Do suy thoái, thời buổi khó khăn làm gì có ai dám bỏ ra 2.000 đô cho một khoá học cơ chứ”.

Nhưng tôi không thể chấp nhận những lý do như thế. Tôi nhận lãnh toàn bộ trách nhiệm cho thất bại đau đớn này. Tôi tìm ra ba lý do khiến họ không ghi danh. Một là, tôi chưa làm cho khách hàng cảm thấy nhu cầu bức thiết phải nâng cấp kỹ năng của bản thân. Hai là, họ có nỗi e ngại mơ hồ rằng chương trình sẽ không có tác dụng với họ. Và cuối cùng, tôi chưa chứng minh được những phương pháp giới thiệu trong khoá học sẽ mang lại lợi ích cho họ.

Với cách nghĩ như vậy, tôi quyết định thay đổi nội dung bài thuyết trình, chi thêm tiền cho quảng cáo và tổ chức một buổi nói chuyện miễn phí khác. Lần này, tôi tập trung giải thích tại sao các phương pháp lập trình ngôn ngữ tư duy có thể giúp họ tăng cường giá trị lao động của bản thân, khiến họ có kỹ năng giao tiếp hiệu quả hơn và dẫn đến việc gia tăng thu nhập. Tới thời điểm tổ chức chương trình đầu tiên đã có 50 người tham gia. Từ đó đến nay, đã có hàng ngàn người tham dự chương trình này.

Thật không may, trở ngại lớn nhất trên con đường kinh doanh của mọi người chính là nỗi sợ thất bại. Tôi tin rằng, để thành công trong bất cứ việc gì, đầu tiên ta phải dám chấp nhận khả năng có thể phải nếm trải những quả đắng của thất bại, lầm lỡ, đổ bể.

Những doanh nhân thực sự đều tin rằng, khi không đạt được mục tiêu thì đó không phải là thất bại, mà chỉ là bài học kinh nghiệm. Họ học hỏi từ kinh nghiệm ấy để thay đổi, điều chỉnh cách thức tiến hành cho đến khi thành công mới thôi. Một khi không bỏ cuộc, họ là kẻ “bất khả chiến bại”.

Một điều tối quan trọng khác giúp bạn thành công trong việc xây dựng một doanh nghiệp là các kỹ năng kinh doanh.

Có sáu kỹ năng kinh doanh quan trọng mà bạn phải phát triển bên cạnh kiến thức chuyên môn để xây dựng một công ty thành công và bền vững. Đó là: 1) sáng tạo và cải tiến, 2) phát triển cơ cấu tổ chức công ty, 3) quản lý và phát triển nhân sự, 4) bán hàng và tiếp thị, 5) quản lý tiền bạc và 6) phát triển hệ thống hoạt động.

Những người thông minh nhận ra rằng họ không nhất thiết phải biết tất cả mọi thứ trên đời, những gì mà họ còn yếu và thiếu thì họ tìm cách “đứng trên vai những người khổng lồ”, tức là hợp tác hoặc thuê những người giỏi nhất trong những lĩnh vực đó về làm cho mình.

Những ý tưởng kinh doanh mang lại hàng triệu đô
Ba thành tố giúp bạn trở thành người dẫn đầu. Đó là: Đam mê, kiến thức chuyên ngành và lợi thế cạnh tranh độc đáo.

Tôi phát hiện ra rằng những người giỏi nhất trong một lĩnh vực nào đó bao giờ cũng là những người mang trong mình một quyết tâm sắt đá; thậm chí họ còn bị ám ảnh bởi công việc hoặc là điều mà họ cho là sứ mệnh của mình. Dù họ đang ăn, đang ngủ hay đang thở thì đó cũng là về công việc của mình và cứ thế 24 tiếng một ngày.

Nếu đó không phải là điều mà bạn say mê đến quên ăn quên ngủ thì không có cách gì khiến bạn tập trung toàn bộ thời gian và công sức cho nó. Cũng nhờ có niềm say mê ấy mà ranh giới giữa làm và chơi bị xóa nhòa.

Sẽ có vô số những khó khăn, thách thức, những việc nằm ngoài dự kiến xảy ra như thể thử thách quyết tâm của bạn. Khi ấy chỉ có niềm đam mê cháy bỏng trong tim mới giúp bạn vượt qua những thời điểm đen tối nhất, để kiên trì và dũng cảm tiến bước.

Bên cạnh đam mê, bạn cũng cần có kiến thức chuyên ngành để trở thành người giỏi nhất trong lĩnh vực ấy.

Có hai cách để bạn có được kiến thức chuyên ngành này. Cách thứ nhất, bạn hãy vào làm việc cho một trong những công ty đang dẫn đầu thị trường trong vòng một vài năm.

Trăm hay không bằng tay quen, khi làm việc cho công ty giỏi nhất, bạn sẽ có cơ hội cọ sát với thực tế trong ngành để học hỏi và "nghiệm" ra những điều mà không một ông thầy nào có thể khái quát lên được.

Cách thứ hai đơn giản hơn, bạn hãy thuê hoặc hợp tác với ai đó am hiểu về lĩnh vực này.

Khi bạn phát hiện ra lĩnh vực kinh doanh lý tưởng mà bạn vừa có đam mê vừa có hiểu biết chuyên sâu thì đó chính là lĩnh vực kinh doanh mà bạn nên tham gia.

Câu hỏi tiếp theo bạn phải trả lời là: "Làm thế nào để tạo nên sự khác biệt với đối thủ?".

Bạn phải tạo ra cho công ty một lợi thế cạnh tranh độc nhất và bền vững. Bí quyết chính là tìm ra vấn đề hay nhu cầu bức thiết mà khách hàng đang phải đối mặt, và sau đó có cách độc đáo của riêng mình để giải quyết vấn đề đó.

Để tìm ra được giải pháp, bạn có thể phải dùng đến các kỹ thuật đặc biệt: Mở rộng hay thu nhỏ; Áp dụng vào hoàn cảnh khác; Kết hợp; Loại bỏ; Thay thế.

Một công ty của Singapore, Trek 2000, thấy rõ sự bất tiện của việc di chuyển ổ cứng, họ đưa ra giải pháp thu nhỏ ổ cứng thành các USB chỉ bằng ngón tay cái, và điều này đã trở thành một hiện tượng trên toàn thế giới.

Áp dụng vào hoàn cảnh khác tức là lấy mô hình sản phẩm/dịch vụ hiện tại và thay đổi một chút để nó có thể sử dụng trong hoàn cảnh khác. Như nhiều doanh nhân lấy mô hình xe đạp, chế biến đi một chút để có xe leo núi, xe đua, xe tập chạy…

Kết hợp hai hoặc nhiều sản phẩm và ý tưởng thành một là cách thông dụng nhất để tạo lợi thế cạnh tranh. Nokia trở thành công ty dẫn đầu thị trường điện thoại di động bằng cách kết hợp ý tưởng về sổ tay ghi chép, máy ảnh vào điện thoại di động.

Loại bỏ là giảm bớt một vài thành phần của sản phẩm hoặc dịch vụ hiện hữu làm cho nó có giá trị phục vụ nhanh hơn, hiệu quả hơn. Ví dụ như điện thoại không dây và micro không dây.

Thay thế tức là thay một phần của sản phẩm hay dịch vụ. Chẳng hạn, Swatch thay thế dây đồng hồ thông thường bằng những sợi dây đeo thay đổi được với nhiều màu sắc và kiểu dáng.

Quy trình phát triển công ty
Bước đầu tiên là phải có một tầm nhìn sáng tỏ về công ty. Bạn phải có trong đầu bức tranh toàn cảnh về công ty khi nó phát triển toàn diện. Nếu không có

một bức tranh rõ ràng, bạn sẽ hoang mang, không hình dung được đường đi nước bước tiếp theo.

Khi Bill Gates thành lập Microsoft, ông đã nhìn thấy hình ảnh máy tính xuất hiện ở tất cả các hộ gia đình và chạy phần mềm của Microsoft, đó là vào những năm 1980, khi phần lớn gia đình còn chưa có máy tính.

Bước thứ hai là lập ra quy trình phát triển tổ chức hay cơ cấu các bộ phận trong công ty.

Việc lập sơ đồ tổ chức công ty là cực kỳ cần thiết, kể cả khi bạn chỉ có một nhân viên là chính bạn. Sơ đồ tổ chức giúp bạn hình dung rõ những bộ phận cần thiết để công ty hoạt động thông suốt.

Tiếp theo, bạn phải chỉ định nhân sự cho từng bộ phận. Nói nôm na, điền tên bạn, cộng sự, nhân viên và người hợp tác vào tất cả các ô trống trên sơ đồ tổ chức.

Nhìn chung, tất cả các công ty đều cần có bốn bộ phận chính: tiếp thị, tài chính, sản xuất và nhân sự. Trong mỗi bộ phận chính này lại có những bộ phận nhỏ hơn nhưng không thể thiếu. Nếu bạn chỉ có một mình hay vài nhân viên, chẳng có gì lạ khi một người phải kiêm nhiệm nhiều việc ở nhiều bộ phận khác nhau.

Bạn có thể soạn ra “Sổ tay nhân viên” để bất kỳ ai vào thay bạn trong vị trí đó đều có thể đạt được kết quả tương tự. Quyển “Sổ tay nhân viên” cần nêu rõ những vấn đề sau: Trách nhiệm của công việc (tức là cần phải làm gì); Quy trình làm việc tiêu chuẩn (tức là làm như thế nào); Tiêu chuẩn đánh giá công việc và những chuẩn mực cần đạt được (tức là kết quả).

Bước thứ ba, phát triển chương trình tiếp thị.

Việc đầu tiên mà bất kỳ công ty nào cũng phải làm nếu muốn tăng doanh thu và lợi nhuận là phải tạo thêm nhiều khách hàng tiềm năng. Cách nhanh nhất và hiệu quả nhất để “kích” yếu tố khách hàng tiềm năng lên chính là quảng cáo.

Thực chất, quảng cáo là đầu tư hay chi phí?

Khi mẫu quảng cáo không đem lại hiệu quả mong muốn, nó là chi phí. Với phần lớn công ty mà tôi biết, quảng cáo là chi phí vì nó không hiệu quả. Phần lớn công ty bỏ qua khâu đánh giá hiệu quả của quảng cáo. Họ không biết có bao nhiêu khách hàng tiềm năng nhờ mẫu quảng cáo hay họ kiếm được bao nhiêu tiền từ lời quảng cáo.

Tuy nhiên, nếu sử dụng các kênh quảng cáo một cách hiệu quả và quan tâm đến việc đo lường kết quả thì quảng cáo trở thành đầu tư. Khi bạn biết cách viết những mẫu quảng cáo nặng ký và đưa chúng vào đúng “kênh” thì bạn có thể kéo về phía mình nhiều khách hàng tiềm năng hơn, trong cùng một số tiền bỏ ra.

Các chiến thuật tăng lượng khách hàng tiềm năng gồm: Viết quảng cáo thu hút, Quà tặng, Tạo mối liên kết chiến lược.

Trước khi viết bất kỳ mẫu quảng cáo nào cho báo, áp phích, tờ rơi hay email… bạn cần nắm được tâm lý của thị trường mục tiêu mà bạn đang nhắm tới. Có hai điều mà bạn cần hiểu về tâm lý thị trường mục tiêu. Thứ nhất, bạn cần phải hiểu vấn đề/ nỗi đau/ nỗi bức xúc/ nỗi sợ lớn nhất của khách hàng; và thứ hai là mong ước và mục tiêu lớn nhất của họ.

Khi nắm được nhu cầu tâm lý của thị trường mục tiêu, bạn cần hiểu rõ lợi thế cạnh tranh độc đáo của sản phẩm/dịch vụ là điểm quan trọng nhất làm cho nó hơn hẳn đối thủ. Và đó cũng chính là khả năng giúp khách hàng giải quyết vấn đề/nỗi đau/nỗi bức xúc để đạt được mong ước/mục tiêu của mình.

Chiến thuật tiếp theo giúp tăng lượng khách hàng tiềm năng là quảng cáo truyền miệng. Điều tuyệt vời nhất của chiến thuật này là, thông thường người ta tin tưởng vào sự giới thiệu của bạn bè hơn là những lời lẽ hay ho trên quảng cáo, vì vậy tỷ lệ thành công cao hơn.

Joe Girard – người được sách kỷ lục thế giới Guinness phong tặng danh hiệu người bán hàng giỏi nhất thế giới – từng nói về quy luật 250. Lý luận của anh thế này, khi đi dự đám cưới ai đó, bạn thường gặp khoảng 250 thực khách. Nghĩa là một người trung bình có mối quan hệ với khoảng 250 người. Nghĩ mà xem, mỗi khách hàng hiện hữu của bạn có tiềm năng mang lại cho bạn 250 khách hàng khác! Tất cả điều bạn cần làm là khuyến khích họ trở thành kênh quảng cáo đắc lực cho bạn.

Chiến thuật tăng lượng khách hàng tiềm năng cuối cùng là hợp tác với những công ty khác có cùng thị trường mục tiêu. Ví dụ, tôi hợp tác với ngân hàng và công ty thẻ tín dụng. Họ sẽ giới thiệu chương trình “Khoá học làm giàu” của tôi trong email gửi đến khách hàng của họ cùng với bản báo cáo hàng tháng. Với mỗi người đăng ký khoá học, tôi sẽ trả cho ngân hàng hay công ty thẻ tín dụng tiền hoa hồng.

Làm thế nào để kiếm hàng triệu đô doanh thu và lợi nhuận
Các chiến thuật tăng tỷ lệ mua hàng gồm: Tạo dựng mối quan hệ tốt với khách hàng; Biết cách đặt câu hỏi và lắng nghe; Dẫn dắt khách hàng vào đúng trạng thái cảm xúc; Bán cho khách dựa vào giá trị sống của họ; Xây dựng uy tín, đưa ra mức giá không thể cưỡng lại; Sức mạnh của sự đảm bảo;

Diễn giải sự phản đối của khách hàng theo một cách khác; Liên lạc với khách hàng thường xuyên.

Khách hàng tiềm năng thường rất e dè lúc đầu nên trước khi thuyết phục họ lắng nghe và mua hàng, bạn phải thiết lập được mối quan hệ với họ. Thiết lập mối quan hệ là nghệ thuật khiến khách hàng cảm thấy họ có thể tin tưởng bạn. Nói cách khác, bạn cần làm cho họ nghĩ rằng bạn hiểu họ và nhu cầu của họ.

Ai cũng có cảm giác như cá gặp nước khi đứng trước những người có điểm gì giống mình. Vì phần lớn việc giao tiếp thông qua ngôn ngữ cơ thể, bạn có thể kín đáo làm cho giọng nói, tốc độ nói cũng như dáng điệu, cử chỉ, vẻ mặt của bạn đồng điệu với người đối diện.

Đặt ra những câu hỏi đúng là cách tốt nhất để xây dựng mối quan hệ và tìm hiểu nhu cầu của khách hàng. Khách hàng không cần biết sản phẩm của bạn tốt như thế nào, họ chỉ quan tâm đến vấn đề của mình và làm sao để giải quyết vấn đề đó. Bạn phải nghĩ ra những câu hỏi sáng tạo khiến khách hàng cởi mở hơn và lắng nghe bạn hơn.

Quyết định mua hàng của con người phần lớn là do cảm xúc thúc đẩy và được biện minh bằng lập luận. Có ba trạng thái cảm xúc tác động đến hành vi mua hàng, đó là phấn khích, ham muốn và sợ hãi.

Người bán hàng thiện nghệ biết cách dẫn dắt khách hàng vào đúng cung bậc cảm xúc, có tác dụng thúc đẩy họ mua hàng.

Bạn phải tự mình trải nghiệm những cảm xúc đó, thật sự cảm thấy phấn khích về sản phẩm của mình trước khi có thể truyền tải cảm xúc đó qua giọng điệu và cử chỉ của bạn. Nói cách khác, bạn phải thật sự say mê món hàng bạn đang bán và thật lòng quan tâm lo lắng đến khách hàng.

Những công ty ăn nên làm ra không chỉ nghĩ tới doanh thu trong lần đầu tiên họ bán cho khách hàng mới mà họ nghĩ tới những gì họ sẽ kiếm được từ khách hàng, ít nhất là trong vòng 5 năm tới. Vì vậy, họ có sự phân bổ hợp lý: 40% nỗ lực tiếp thị để giữ chân khách hàng hiện hữu và 60% còn lại để thu hút khách hàng mới.

Xây dựng đội ngũ nhân sự mạnh
Điều gì làm nên một công ty vĩ đại? Câu trả lời rất đơn giản… nhờ vào những con người tuyệt vời.

“Những vị giám đốc điều hành biết cách đưa một công ty từ tốt đến vĩ đại không bao giờ xác định đích đến rồi mới tìm người thích hợp lái xe đến đó. Đầu tiên, họ tìm người thích hợp lên xe (và mời những người không thích hợp xuống xe), sau đó họ quyết định bến đỗ cuối cùng” (Jim Collin).

Một doanh nhân thực sự tài giỏi biết rõ rằng để gây dựng một cơ nghiệp hàng triệu đô, họ phải “chiêu hiền đãi sĩ”, tìm được những người tài giỏi hơn mình, đặt họ vào đúng chỗ.

Chúng ta sẽ làm quen với 5 bước giúp bạn xây dựng một đội quân trong mơ.

Bước 1: Xác định tiêu chuẩn cần và đủ cho từng vị trí

Người phù hợp là người phải có cả TÀI lẫn TÂM. Trong khi bạn có thể dễ dàng nhìn ra người tài thông qua nền tảng học vấn, kinh nghiệm làm việc và những thành tích trước đó, thì việc đánh giá một người có tâm hay không phức tạp hơn nhiều. Người có TÂM là người thật sự đam mê công việc họ làm và không đặt lợi ích cá nhân lên hàng đầu. Những người có TÂM toát ra một trường năng lượng tích cực có thể truyền cảm hứng và khích lệ những người xung quanh.

Thông thường khi một ứng viên xin việc hỏi tôi về số ngày nghỉ hay số giờ phải làm, tôi biết ngay rằng họ thiếu cái TÂM.

Bước 2: Tìm kiếm và thu hút người có tài, có tâm

Hãy liên tục mở rộng mối quan hệ thông qua các hoạt động thương mại liên quan đến lĩnh vực của bạn. Hãy cho họ biết bạn đang tìm những người giỏi gia nhập công ty mình.

Nếu trong giai đoạn đầu, tiền bạc chưa dồi dào, bạn hãy chịu khó đi tìm những “viên kim cương thô” chưa được khám phá. Hãy để mắt đến những sinh viên mới ra trường hoặc những người có dưới 3 năm kinh nghiệm làm việc. Không ít người trẻ tuổi này có cả TÀI lẫn TÂM, chỉ thiếu kinh nghiệm làm việc mà thôi.

Mặc dù tuyển dụng sinh viên mới ra trường giúp tiết kiệm chi phí, song việc mời những chuyên gia có kinh nghiệm làm việc trong các công ty hàng đầu cũng rất quan trọng. Những người này có thể mang những kinh nghiệm và tiêu chuẩn làm việc hàng đầu từ các công ty đa quốc gia về áp dụng cho công ty bạn.

Bước 3: Lựa chọn và đánh giá

Làm thế nào để bạn biết ứng viên có cả tài lẫn tâm. Điều đầu tiên tôi làm là nêu ra những câu hỏi lấy từ những tình huống có thật và lắng nghe cách họ trả lời. Việc này giúp tôi biết về niềm tin, các giá trị sống và cách họ đưa ra quyết định. Những câu trả lời của họ cho tôi biết họ có đủ khả năng làm tốt phận sự của mình không (TÀI). Tuy vậy, chính giọng điệu, vẻ mặt, điệu bộ, cử chỉ của họ lại nói cho tôi biết họ có TÂM hay không.

Tạo điều kiện cho họ thể hiện; cho họ chơi trò chơi để biết họ có kỹ năng làm việc theo nhóm hay không. Cho họ làm thử việc trong 2 tuần có tác dụng như dùng lửa thử vàng, chỉ những người phù hợp nhất mới trụ lại được.

Bước 4: Bố trí người vào đúng vị trí

Một huấn luyện viên giỏi nắm rõ sở trường và sở đoản của từng cầu thủ để bố trí họ vào các chân tiền đạo, tiền vệ, hậu vệ và thủ môn.

Có bốn vai trò chính trong bất cứ doanh nghiệp nào. Đó là vai trò của người tạo dựng, người quản lý, chuyên gia và người bán hàng.

Người tạo dựng có thể ví như thuyền trưởng một con tàu hay nhạc trưởng một dàn nhạc. Vai trò đó thường thuộc về người sáng lập/chủ công ty, người có tầm nhìn rõ hướng về tương lai. Đó là người thiên về não phải, liên tục sáng tạo, đổi mới sản phẩm, dịch vụ và phương cách thực hiện. Họ có điểm yếu thường không tỉ mỉ và thiếu óc tổ chức.

Người quản lý thông thường sẽ là một người thiên về não trái – một người nề nếp, làm việc theo quy củ trật tự và thích dự đoán mọi chuyện. Người tạo dựng tập trung vào bức tranh tổng thể, còn người quản lý lưu ý đến từng chi tiết. Họ thường rất giỏi trong việc lên kế hoạch, tổ chức, ra thời hạn và theo dõi để đảm bảo mọi thứ đều được thực hiện theo đúng kế hoạch.

Chuyên gia là người có những kỹ năng cần thiết về mặt chuyên môn kỹ thuật của công ty. Dù tập trung vào chi tiết, họ vẫn có khả năng sáng tạo. Trong bất kỳ một ngành kinh doanh nào, bạn cũng cần có các loại chuyên gia khác nhau trong những bộ phận khác nhau.

Người bán hàng có kỹ năng giao tiếp tốt và nắm được nghệ thuật tạo dựng các mối quan hệ. Họ là những người hướng ngoại, thích gặp gỡ mọi người, không ngại ngùng mở đầu cuộc nói chuyện với những người lạ trong một bữa tiệc. Họ luôn nhớ tên mọi người và thích làm người khác vui lòng. Họ rất giỏi xây dựng các mối quan hệ, giỏi thuyết phục người khác và giỏi bán hàng.

Bước 5: Giúp nhân viên phát huy hết khả năng

Mỗi công ty đều có một văn hoá riêng. Văn hoá công ty là cách thức làm việc được chấp nhận trong một công ty. Nhiều công ty thành công nhờ tạo ra được văn hoá thành công.

Do đó, hãy quyết định các giá trị, nguyên tắc và chuẩn mực để tạo nên văn hoá công ty của bạn.

Tại công ty của tôi, tất cả các chuyên gia đào tạo đều phải tuân thủ các nguyên tắc: 1) chính trực, 2) sáng tạo, 3) xuất sắc, 4) trách nhiệm, 5) đam mê, 6) hỗ trợ lẫn nhau, và 7) giao tiếp cởi mở và thành thật.

Làm thế nào để mở một công ty với số vốn khiêm tốn ban đầu?
Có hai cách để thành lập một doanh nghiệp. Cách đầu tiên là "trình làng ấn tượng", có nghĩa là bạn gây tiếng vang ngay từ đầu bằng cách huy động rất nhiều tiền. Nếu thành công bạn sẽ thu về hàng triệu đô doanh thu và chiếm lĩnh thị phần rất nhanh. Nếu thất bại, công ty bạn sẽ sụp đổ chỉ sau một đêm.

Bản thân tôi thích phương châm "chậm mà chắc" hơn. Khi mới mở AKLTG, tôi biến nhà mình thành văn phòng và chỉ tuyển một nhân viên duy nhất. Sau đó, với phương châm "lấy mỡ nó rán nó" (lấy lợi nhuận kiếm được đầu tư ngược vào công ty), tôi phát triển công ty một cách vững chắc.

Có bốn cách chính giúp bạn có tiền để hỗ trợ cho việc phát triển: 1) Tái đầu tư từ lợi nhuận sẵn có; 2) Thu hút các nhà đầu tư để tăng vốn; 3) Vay ngân hàng; hoặc 4) Nhượng quyền kinh doanh.

Khi hoạt động kinh doanh mở rộng, bạn sẽ phải đối mặt với hàng loạt thử thách và mục tiêu kinh doanh cũng như cách quản lý của bạn cũng phải thích ứng.

Giai đoạn 1: Khởi đầu và tồn tại. Đây là giai đoạn "vạn sự khởi đầu nan", niềm đam mê và tinh thần làm việc chăm chỉ, không ngại khó là hai điểm then chốt mà bạn và đội ngũ của mình cần có để vượt qua được giai đoạn khởi đầu khó khăn này.

Giai đoạn 2: Phát triển ban đầu. Khó khăn vẫn còn rất nhiều, bạn có thể gặp vấn đề về tài chính, công việc gia tăng và bộ máy trở nên cồng kềnh hơn, tinh thần có thể sẽ giảm sút… Bạn sẽ cần thay đổi từ phong cách quản lý "cầm tay chỉ việc" sang phong cách quản lý đào tạo. Trong khi ở giai đoạn 1 bạn chỉ cần tập trung vào công việc thì giờ đây, bạn phải chú trọng vào con người nhiều hơn.

Giai đoạn 3: Phát triển bền vững. Giờ đây, mức độ cạnh tranh cũng sẽ căng thẳng, quyết liệt hơn. Bạn sẽ phải không ngừng đổi mới và tăng cường ưu thế lãnh đạo của mình. Tập trung nhiều nỗ lực hơn trong việc tuyển dụng và phát triển đội ngũ quản lý mới. Vai trò chính của một CEO như bạn là không ngừng động viên, truyền cảm hứng cho những nhân viên chủ chốt về tầm nhìn và sứ mệnh của công ty.

Giai đoạn 4: Lớn mạnh. Vấn đề là ở chỗ nhiều công ty trong giai đoạn trưởng thành này thiếu đi ý tưởng mới và khả năng sinh lợi bị mài mòn dần. Để đứng vững ở vị trí dẫn đầu, bạn phải không ngừng đổi mới để củng cố lại thương

hiệu và sản phẩm của mình. Bạn sẽ nắm giữ vai trò của một người thầy, dành thời gian để hướng dẫn và phát triển đội ngũ lãnh đạo mới.

Đưa công ty ra công chúng nghĩa là tên của công ty bạn sẽ được niêm yết trên sàn chứng khoán, mang về cho bạn hàng triệu đô vốn để hỗ trợ tăng trưởng trong tương lai.

Cái “bẫy” của việc niêm yết công ty chính là bạn sẽ phải chuyển doanh nghiệp của bạn từ tư nhân sang đại chúng.

Hơn bao giờ hết, bạn phải quay lại mục tiêu ban đầu khi bạn thành lập công ty. Đối với tôi, mục đích duy nhất khiến tôi mở kinh doanh riêng là tôi muốn tự do hơn và sống một cuộc sống ý nghĩa hơn.

Tôi phải nói rằng đây là một cuộc hành trình tuyệt vời đối với tôi và tôi cảm thấy rất vui khi được chia sẻ với bạn những điều này.

Thuật đắc nhân tâm

Câu hỏi về sự sẵn sàng: Bạn đã chuẩn bị cho các mối quan hệ ??

 Con người không có ai là hoàn hảo cả, điều quan trọng ở đây là chúng ta có dám chấp nhận sự thật và sửa chữa, cải thiện bản thân ngày càng tốt hơn không, trong một mối quan hệ nào đó trước khi kiểm tra người khác thì người đầu tiên chúng ta phải kiểm tra là bản thân chúng ta, nếu chúng ta thấy không hài lòng ở ngoài khác về vấn đề gì đó thì đó là một phần trong con người của chúng ta mà chúng ta chỉ biết đánh giá và phán xét nhìn nhận người khác còn bản thân chúng ta thì chúng ta không nhìn nhân đến, cách chúng ta nhìn nhận người khác là tấm gương phản chiếu của chính mình. Nếu chúng ta là người đáng tin cậy, chúng ta sẽ thấy người khác cũng đáng tin cậy, chúng ta là người khắc nghiệt, thì chúng ta sẽ thấy người khác cũng khắc nghiệt, còn nếu chúng ta là người chu đáo, chúng ta sẽ thấy người khác đầy lòng trắc ẩn. Cá tính của chúng ta thể hiện khi chúng ta nói về người khác và quan hệ với họ.

 Con người thì không ai giống ai cả vì thế trong quá khứ chúng ta gặp phải một việc ngoài ý muốn với một người nào đó có vị trí trong xã hội như Tom trong câu chuyện anh ấy đã từng làm việc trong hội đồng trị sự cho một nhà thờ và đã bị mục sư ở đó ngược đãi và trãi nghiệm đó đã khiến anh tin mục sư là những người xấu xa và không đáng tin cậy giống như nếu bạn bị một mảnh sành vào tay, và bạn sẽ cứ để như thế cho đến khi ngón tay sưng phồng lên và bị nhiễm trùng, đúng vì vậy điều chúng ta nên học ở đây là phải nhìn nhận một vấn đề nào đó một cách lạc quan hơn, nhẹ nhàng hơn và dễ dàng nhổ bỏ những quá khứ không vui để đón nhận một cuộc sống mới tươi đẹp hơn, hoàn thiện hơn, đừng bao giờ nhìn nhận một vấn đề ở một mặt mà phải nhìn xa hơn bản chất vấn đề để có cái nhìn sáng suốt nhất.

 Trong cuộc sống tấp nập khiến chúng ta cũng phải tấp nập chạy theo nhưng chúng ta có bao giờ nghĩ cuộc sống này đôi lúc cũng phải cần một khoảng lặng để nhìn nhận vấn đề một cách chính xác nhất, bạn có bao giờ kết luận vội vàng trước khi vấn đề được trình bày rõ ràng không? Hiện tượng này rất phổ biến ở những người có cá tính mạnh mẽ. Đó là lý do chúng ta phải biết học cách lắng nghe, cư xử điềm đạm hơn, phản ứng một cách kiên nhẫn và phù hợp hơn.

 Những điều rất nhỏ bạn làm trong cuộc sống hằng ngày ảnh hưởng đến người khác nhiều hơn bạn nghĩ. Thay một cái cau mày bằng một nụ cười, bạn làm nên một ngày của ai đó. Một lời tử tế thay cho lời chỉ trích có thể nâng cao tinh thần của người khác.

Câu hỏi kết nối: Bạn có sẵn sang quan tâm đến người khác?

 Khi đứng ở ngòai cuộc và đánh giá hành động của một người nào đó trong cuộc thì có thể không chính xác còn nếu bạn đặt mình vào vị trí của người khác, điều đó sẽ thay đổi cách bạn nhìn cuộc sống và cũng như cách sống của bạn. Trong cuộc sống khi chúng ta đặt bản thân vào vị trí của người khác, hiểu và giúp đỡ người khác mặc dù chúng ta không khá hơn người ta được

bao nhiêu, nhưng nếu giúp đỡ được người khác mà chúng ta cảm thấy vui và hài lòng thì điều đó còn quan trọng hơn.

 Học hỏi là con đường tốt nhất để hoàn thiện bản thân chúng ta. Bất kỳ ai cũng có điều gì đó đáng để chúng ta học hỏi nhưng điều đó không có nghĩa là một người có thể dạy cho chúng ta mọi điều chúng ta muốn biết mà chúng ta phải biết chọn lọc và học hỏi nhiều người, đừng nghĩ rằng những người lớn tuổi hơn và thành công hơn mới có những thứ đáng để chúng ta học hỏi vì đó là một thái độ sai lầm, chúng ta sẽ không học được gì từ những người mà chúng ta không coi trọng.

 Con người ai cũng có cảm xúc vì vậy mọi người ai cũng đều yêu quý những ai quan tâm đến họ. Một trong những chìa khóa trong giao tiếp là quy tắc đối xử với người khác theo cách họ mong muốn, có thể một nụ cười, một lời khen ngợi cũng tạo nên sự gần gủi và thân thiện. Nụ cười và cách ứng xử nhẹ nhàng rất quan trọng nó có thể khiến cho một người đang tức giận trở nên hạ giọng hơn, cũng có thể giúp cho một người đang buồn bổng vui trở lại vì vậy hãy cố gắng cười nhiều nếu chúng ta thấy nó thật sự có ích.

Câu hỏi về lòng tin chúng ta có xây dựng lòng tin vững chắc giữa mọi người?

 Trước khi chúng ta quyết định làm bất cứ điều gì chúng ta điều phải đặt niềm tin của mình vào bản thân mình, vào vấn đề và những người cùng chúng ta thực hiện vì lòng tin là nền tảng cho mọi mối quan hệ. Niềm tin được hình thành khi lời nói đi đôi với hành động, niềm tin hình thành khi con người cảm thấy an toàn và được bảo vệ. Để chiếm được lòng tin của mọi người, trước hết phải tin vào chính mình. Một thực tế cuộc sống là khi chúng ta không hoàn toàn tin người khác thì chúng ta sẽ không tin người ta ở bất kỳ điểm nào vì một nữa lòng tin không phải là lòng tin. Khi người khác đánh mất lòng tin của bạn thì hãy tha thứ cho họ, giải thích cho người đó hiểu họ không nên lặp lại, hình dung lại những thời điểm tốt đẹp của họ.

 Cuộc sống không phải lúc nào cũng trôi nhẹ nhàng như một dòng sông phải có lúc thăng, lúc trầm, lúc khó khăn chông gai điều quan trọng là ta đón nhận nó như thế nào nhẹ nhàng nhận lấy hay làm nghiêm trọng hóa vấn đề. Nếu những sự việc này diễn ra hằng ngày, có thể quan điểm của họ là không đúng, thường xuyên ở trong tâm trạng căng thẳng không phải là cách sống khỏe mạnh, nó không giúp phát triển hay duy trì các mối quan hệ tốt đẹp.

 Khi một người sống tiêu cực cố gắng dội vấn đề của mình vào người khác, hãy phản ứng tích cực. Nếu bạn bình luận về tình huống hãy nhìn mặt tích cực của sự việc. Nếu bình luận về một người, hãy chỉ ra những điểm tốt của người đó.

 Cuộc sống không thể thiếu những người bạn và ai là bạn tốt, ai là bạn xấu chúng ta có thể dùng trái tim để cảm nhận điều đó, điều gì làm cho một người sẵn sang chiến đấu cùng người khác trong trận chiến không phải của mình, đó là người bạn trung thành, bạn trung thành là những người bạn cùng sinh tử với bạn trong cuộc chiến, và chúng ta phải biết trân trọng họ, vì ta không dễ gặp những người như thế trong cuộc đời.

Câu hỏi về sự đầu tư bạn có sẵn sàng đầu tư vào người khác:

 Cuộc sống có 3 kiểu quan hệ và tất nhiên là không mối quan hệ nào giống mối quan hệ nào. Như chúng ta đã biết mối quan hệ tức thời chỉ tồn tại trong

thời gian rất ngắn đôi khi chúng đến và rồi đi mãi mãi. Cũng có lúc, quan hệ đó vẫn tiếp diễn nhưng không lien tục, những mối quan hệ đó chỉ cần sự chăm sóc trong thời gian nhất định. Mối quan hệ ngắn trong một mùa chỉ kéo dài một khoảng thời gian, có thể là vài tuần hoặc vài năm, chúng thường liên quan tới những tình huống cụ thể. Mối quan hệ lâu bền là mối quan hệ luôn tiếp diễn và lâu bền. Số lượng rất ít và đặc biệt. Nếu bạn muốn giữ và phát triển mối quan hệ này ngày càng tốt đẹp phải không ngừng nuôi dưỡng chúng.

 Nguyên tắc 101% là nguyên tắc 2 người có cùng một quan điểm và cùng nổ lực 100% để thực hiện nó. Người hạnh phúc nhất không cần phải có những thứ tốt đẹp nhất. Họ chính là người cho mọi thứ trở nên tốt nhất. Thực hiện nguyên tắc 101% sẽ giúp bạn có những mối quan hệ tốt nhất.

 Kiên nhẫn là một đức tính tốt, chúng ta luôn khâm phục và mong muốn có nó và chúng ta nên hiểu rằng xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp luôn đòi hỏi thời gian. Chúng ta không thể có mọi thứ theo ý mình mà phải tuân theo những quy luật sau: Phải biết từ bỏ, phải biết nhân nhượng, phải biết cho và nhận. Áp dụng các quy luật thật tốt thì thời gian sẽ giúp chúng ta rèn luyện được đức tính kiên nhẫn cần thiết.

 Người bạn chân thành thường khích lệ và tạo điều kiện để chúng ta thực hiện những mong muốn lớn nhất của mình, trân trọng những động cơ thuần khiết nhất của chúng ta và đạt được những giấc mơ tuyệt vời nhất.

 Trong cuộc sống này thừa nhận là không có được nhiều vị tha vì làm một người vị tha đòi hỏi việc suy nghĩ và hành động không xuất phát từ bản chất tự nhiên. Những người thực hiện nguyên tắc vị tha có thể trở thành chuẩn mực của lòng khoan dung độ lượng với mọi người đồng thời cũng nhận được sự khoan dung từ người khác.

Câu hỏi về sự hiệp lực: Bạn có tạo ra mối quan hệ hai bên cùng thắng lợi?

 Người chỉ biết nhận và không bao giờ cho đi, rất nhiều người chỉ nghĩ đến bản thân và ít khi thay đổi suy nghĩ của mình để làm điều đó cho người khác. Họ luôn lo lắng về những điều họ có thể nhận được và không bao giờ hài lòng.

 Người nhận về rồi mới cho đi: một số người lại quan tâm đến việc tính điểm. Họ sẵn sàng cho đi, nhưng động cơ chính của họ không phải là để giúp đỡ người khác. Họ quan điểm các mối quan hệ cũng giống như những cuộc trao đổi. Họ cho đi chỉ vì họ cảm thấy còn nợ một người nào đó từng giúp họ và họ mong muốn mọi thứ phải “ công bằng”. Tôi cũng giống những người này khi tôi mới bắt đầu sự nghiệp.

 Người cho đi rồi mới nhận về: Nhóm người thứ 3 này tập trung vào những người khác. Đầu tiên họ cho đi rồi mới nhận về nếu có thể. Họ tin rằng thành công được đo bằng sự giúp đỡ người khác, bằng sự quan tâm và tính xây dựng của họ trong các mối quan hệ.

 Giá trị vật chất: Là những điều đem lại giá trị tài chính cho bạn.

 Gía trị tinh thần: Là những điều sẽ mang lại cho bạn sự mãng nguyện.

 Thói quen: Là những điều sẽ hình thành nên tính cách của bạn.

 Những người bạn tốt sẽ mãi trung thành: Bạn không thể duy trì một tình bạn

sâu sắc với tất cả mọi người và cũng đừng cố gắng làm việc đó. Nhưng bạn nên vun đấp lòng chân thành và tình bạn sâu sắc với một số ít người. Bạn có thể là một người thân thiện, tốt bụng và hay giúp đỡ tất cả những người mà bạn gặp.

 Sức mạnh của sự hợp tác đối với con người rất quan trọng, chúng ta có thể làm tốt điều này nhưng những diều khác thì ngoài khả năng chúng ta không làm được nhưng những người khác làm được và khi chúng ta kết hợp với nhau sẽ tạo nên một sức mạnh vô cùng to lớn, hợp tác sẽ giúp chúng ta làm được tất cả mọi thứ. Khi hợp tác giúp bạn có thêm niềm hy vọng và hợp tác là thành công.

 Niềm tin lớn nhất: Đa số chúng ta đều ngưỡng mộ và tôn trọng những mối quan hệ lâu bền, một cuộc hôn nhân hơn 77 năm quả thật là rất đáng khăm phục. Một tình bạn kéo dài hàng thế kỹ cũng thật đáng ghen tị.

 Tôn trọng lẫn nhau tạo nên môi trường lành mạnh: sự tôn trọng của một mối quan hệ tạo ra môi trường lành mạnh và nó tạo ra 2 điều: Đầu tiên, nó tạo ra lòng tin, vì lòng tin là nền tảng của mọi mối quan hệ, thứ 2, nó tạo ra lòng trung thành. Ai trong số chúng ta cũng mong muốn giúp đỡ và phục vụ những người họ kính trọng.

Đắc nhân tâm

Phần 1 : Những thuật căn bản để dẫn đạo người...
- Bí quyết của sự thành công đó là không bao giờ chỉ trích ai hết và chỉ thành thực ca tụng đức tính của người thôi. Chỉ trích người oán trách người, buộc lỗi cho người thì ai cũng biết. Nhưng hiểu người và tha thứ cho người thì có tâm hồn cao cả và sức tự chủ mạnh mẽ mới được. Cũng như trong kinh doanh, khi giao tiếp với nhân viên mình cũng như khách hàng, khi thấy họ làm đúng nói đúng thì nên khen ngợi, còn khi họ làm sai nói sai thì không nên chỉ trích họ, mà phải từ từ nói cho họ nghe họ đúng và không đúng chỗ nào.
- Đừng tiếc những lời cảm ơn và khuyến khích. Hãy khen thành thật và phải từ tâm ta phát ra. Vì những lời khen đó, ta có thể quên được, nhưng những người được khen ấy sẽ luôn hoan hỉ và nhắc nhở ta.
- Muốn dẫn dụ người khác theo ý mình là phải lựa cách nói sao cho lời yêu cầu của mình hạp với sở thích của họ, khiêu gợi cho người đó có lòng ham muốn nhiệt liệt với công việc.
Phần 2 : Sáu cách gây thiện cảm
- Thành thật quan tâm tới người khác thì chỉ trong hai tháng sẽ có nhiều bạn thân hơn là hai năm gắng công bắt người khác quan tâm tới bạn. Muốn được người khác yêu ta, ta phải vì họ, đừng sợ mất công, mất thì giờ.
- Hãy luôn giữ nụ cười trên môi mình, mỉm cười với tất cả mọi người, gạt bớt những kẻ thù trong suy nghĩ của bạn. Với giá trị mà nụ cười này mang lại, giờ đi đâu, ta cũng được đón tiếp niềm nở.
- Loài người cho tên mình là vinh dự lắm, đối với người đó là một âm thanh quan trọng và êm tai hơn thết thảy những âm thanh khác, cho nên chúng ta phải giành ra ít thời gian của mình để ghi chép lại, lặp lại nhiều lần, cho nó in vào trong đầu óc chúng ta.
- Khả năng biết nghe là khả năng hiếm thấy nhất, vì đa số trong chúng ta ưa gặp một người biết nghe hơn là một người biết nói chuyện. Vậy nếu bạn muốn người ta coi là nói chuyện có duyên thì bạn phải biết cách lắng nghe và khuyến khích người khác nói tới họ.
- Bạn hãy nói với người ấy về những sở thích và hoài bão của họ, cũng như trong kinh doanh, chúng ta phải biết cách kiếm những thị hiếu, mong muốn, nhu cầu của khách hàng khi đến với công ty mình.
- Nếu bạn muốn được lòng người đó, hãy khéo léo cho họ thấy rằng ta thành thật nhận sự quan trọng của họ trong địa vị của họ, những gì họ làm, những gì họ nói.
Phần 3 : Mười hai cách dẫn dụ người khác cho họ nghĩ như mình
- Để thắng cuộc tranh biện là bạn nên tránh hẳn nó đi. Tranh biện không phá tan được sự hiểu lầm. Phải biết khéo léo, có lòng hòa giải và khoan hồng, tự đặt mình vào địa vị đối thủ của ta mới có thể thu phục họ được.
- Phải biết trân trọng ý kiến người khác, có nghĩa là đừng tranh biện với người khác, dù người đó là khách hàng, hay là bạn trăm năm, là kẻ thù của mình. Đừng chỉ cho họ thấy rằng họ lầm lộn, đừng làm cho người ta tức giận, trái lại phải biết khôn khéo, như vậy mới đạt được mục đích dễ dàng.

- Khi chúng ta biết rằng chúng ta đang mắc lỗi thì hãy can đảm nhận lỗi. Mình tự khiển trách mình còn hơn để người khác khiển trách mình, chẳng những có những kết quả bất ngờ mà như vậy lại còn thấy vui hơn khi bạn tự tìm cách bào chữa cho lỗi của mình.
- Với thái độ khoan hồng, ôn tồn và những lời nói ngọt ngào sẽ khiến cho khách hàng cũng như nhân viên của bạn sẽ làm theo ý bạn một cách tự nguyện và nghiêm túc.
- Bạn hãy đặt những câu vấn cho những đối thủ của bạn ngay từ đầu câu chuyện và dẫn dụ họ vào những câu đáp " Phải" ngay từ đầu khi tiếp xúc và chất vấn.
- Ta tỏ vẻ hơn bạn, thì bạn sẽ thành kẻ thù của ta, chịu nhường bạn, thì bạn sẽ liên kết với ta. Hãy để cho họ nói những điều về bản thân họ, lúc đó mình sẽ hiểu rõ hơn con người, tính cách, nhu cầu, mong muốn của họ.
- Luôn hỏi ý kiến những người cộng tác, khách hàng và hãy tôn trọng ý kiến đó, để cho họ tin vào những hành động đó là hoàn toàn theo sáng kiến của họ.
- Không nên áp đặt suy nghĩ của mình vào người khác, hãy hợp tác với họ và họ sẽ hành động theo hướng chúng ta muốn, hãy tôn trọng những quan điểm của họ.
- Hầu hết chúng ta đều cần thiện cảm, như được người khác khen, khuyến khích hoặc an ủi. Khi có những ý kiến và ước vọng của họ được đưa ra thì chúng ta nên tỏ rằng ta có nhiều thiện cảm với những điều ấy.
- Gợi lên tình cảm cao thượng của khách hàng mình, tự cho họ thấy được họ là người trọng danh dự, biết lời hứa. Mình cứ xem họ như một người ngay thẳng, thành thật, có thiện chí và họ sẽ ngượng, không gian lận nữa.
- Để dẫn dụ người khác theo ý bạn, bạn hãy kích thích thị giác và óc tưởng tượng của họ như vậy mới chiếm được sự chú ý của mọi người.
- Muốn có kết quả, bạn phải khuyến khích lòng ganh đua cao thượng của những người thật sự tâm huyết, lòng muốn mỗi ngày mỗi tiến, chẳng những thắng người mà thắng cả chính bản thân họ.

Phần 4 :Chín cách sửa tính người mà không làm họ giận dữ, phật ý

- Khi chỉ trích một ai đó thì hãy bắt đầu câu chuyện bằng cách tặng cho người đó một vài lời khen chân thật nhất.
- Muốn thay đổi hành động của một người mà không làm phật ý họ và cũng không gây thù oán thì bạn hãy gợi và nói ý cho họ nhận ra và hiểu lỗi sai của họ, nghĩa là vừa khen vừa chê, chứ không nên la lối, chữi rủa thẳng vào mặt họ.
- Nếu ta khiêm tốn nhận trước ra những lỗi lầm, khuyết điểm của mình rồi mới chỉ trích kẻ khác thì họ không khó chịu lắm, và lúc đó họ sẽ vui vẻ nhận ra lỗi của mình và tự giác thay đổi thái độ của chính họ.
- Hãy để tự cho những khách hàng, nhân viên của mình có nhiều sáng kiến, đừng bắt buộc họ phải làm theo những ý của mình, mà hãy để họ hành động theo ý họ.
- " Giữ thể diện" cũng rất quan trọng. Nó giúp chúng ta biết giữ thể diện cho người khác trước đám đông, vì nếu la lối, chữi rủa họ trước mặt người khác thì họ sẽ nghĩ rằng lòng tự ái của họ đang bị chà đạp nặng nề, lúc đó, mâu

thuẫn cũng sẽ tăng cao và không thay đổi được con người của họ.
- Công nhận những sự cố gắng của họ, hãy thành thật khuyến khích, khen ngợi và khả năng cho họ thấy được những năng lực tiềm tàng trong chính bản thân mình.
- Muốn sửa đổi một người mà không làm phật ý họ thì hãy tin cậy họ, xem họ như một công dân lương thiện và đáng trân trọng, lúc này có lẽ họ sẽ gắng sức để được xứng đáng với sự tin cậy ấy.
- Khuyến khích họ nhiều vào, hãy nói rằng công việc ấy rất dễ làm. Hãy tỏ ra rằng ta tin vào khả năng và tài năng của họ, trong thời gian không xa, bạn sẽ thấy được sự tiến bộ của họ.
- Bạn hãy xử trí làm sao đó cho người ta vui sướng khi làm việc mà bạn đã đề nghị cho họ, có thể bạn thử giới thiệu công việc mà bạn không thể nhận được cho một người đang cần hoặc có nhiệt huyết, bạn có thể nâng cao tầm quan trọng và giá trị tài năng của họ. Khi đó, họ sẽ làm công việc một cách hăng hái, hài lòng và nhiệt tình hơn.

Dấn thân

Chương 1 – Khoảng trống tham vọng lãnh đạo
Bạn sẽ làm gì nếu bạn không sợ hãi?

Ngày xưa, bà ngoại tôi (sinh năm 1917) học giỏi, bà lại có khả năng kinh doanh tốt. Thế nhưng, quan niệm của xã hội thời bấy giờ, con gái chỉ vén khéo việc nhà mà thôi. Người ta xem việc người chồng phải cần đến sự hỗ trợ tài chính của vợ là dấu hiệu của hèn kém. Khi Warren Buffett nhắc đến việc cạnh tranh với một nửa thế giới, tôi nghĩ đến bà và tự hỏi cuộc đời bà sẽ ra sao nếu bà sinh ra chậm hơn nửa thế kỷ.

Mẹ tôi chọn nghề giáo. Mẹ bắt đầu theo học chương trình tiến sĩ, lập gia đình và sau đó phải bỏ nghề. Sự phân chia lao động hàng thế kỷ vẫn còn đó.

Mặc dù tôi lớn lên trong một gia đình truyền thống, cha mẹ tôi đặt kỳ vọng như nhau giữa tôi, em gái và em trai tôi. Cả ba chúng tôi được khuyến khích phải học thật giỏi trong trường, chia sẻ việc nhà một cách công bằng.

Chỉ cách bà tôi hai thế hệ, sân chơi dường như đã cân bằng. Tôi được dạy dỗ để tin rằng, con gái cũng có thể làm được bất kỳ điều gì con trai làm được và tất cả mọi con đường sự nghiệp đều đón chào tôi. Khi tôi vào đại học mùa thu năm 1987, các bạn trong lớp thuộc cả hai giới đều tập trung hết mình cho việc học. Nam và nữ cạnh tranh thẳng thắn và nhiệt tình với nhau trong lớp, trong các hoạt động và khi đi phỏng vấn.

Nhưng 20 năm sau khi tốt nghiệp, thế giới vẫn chưa tiến bộ nhiều như tôi mong muốn. Hầu hết các bạn nam ngày xưa làm việc trong môi trường chuyên nghiệp. So với các đồng nghiệp nam, phụ nữ được đào tạo cao lại rút khỏi lực lượng lao động với tỷ lệ cao.

Chuyện gì đã xảy ra? Kết hợp khát khao sự nghiệp và đời sống hóa ra là một thách thức lớn hơn trí tưởng tượng của chúng tôi.

Những năm tháng cần phải đầu tư tối đa cho sự nghiệp thì đồng hồ sinh học đề nghị chúng tôi phải sinh con cái. Bạn đời của chúng tôi không chia sẻ việc nhà hay chăm sóc con, và thế là chúng tôi sống trong tình trạng 2 - 3 việc cùng lúc. Chỗ làm chưa kịp thay đổi và chưa cho chúng tôi những lựa chọn linh hoạt để đảm trách việc nhà. Chúng tôi không tính trước được điều này, chúng tôi bị đánh úp bất ngờ.

Nếu thế hệ của tôi quá ngây thơ, thì thế hệ kế tiếp lại quá thực dụng. Nhiều cô gái đã chứng kiến mẹ họ “làm hết mọi thứ” và quyết định phải chấp nhận buông tay. Và đó thường là sự nghiệp.

Phụ nữ có đủ kỹ năng để lãnh đạo trong công việc là chuyện không có gì để bàn. Nữ sinh ngày càng đạt điểm cao trong trường. Tuy nhiên, nếu như thái

độ tuân thủ, giơ tay xin phát biểu ý kiến được khen ngợi trong trường học thì vì sao chúng không được đánh giá cao nơi công sở? Tiến thân trong công việc thường tùy thuộc vào khả năng chấp nhận rủi ro và tự tin vào bản thân – những tính cách không được khuyến khích ở phụ nữ.

Con đường cung cấp nguồn nhân lực trình độ không thiếu phụ nữ ở vị trí khởi đầu, nhưng đến giai đoạn lãnh đạo lại đặc nghẹt nam giới.

Tham vọng thành đạt trong nghề nghiệp ở nam giới được xem là tất yếu trong khi đối với nữ giới là vô thưởng vô phạt - hay thậm chí tệ hơn, bị đánh giá là tiêu cực. “Cô ấy tham vọng quá!” không phải là lời khen. Thành công của phụ nữ đều đi kèm với mức giá phải trả.

Và dù tiến bộ, phụ nữ vẫn chịu áp lực hôn nhân khi còn trẻ. Đến năm hai mươi lăm tuổi tôi đã kịp lập gia đình và li dị. Lúc đó tôi cảm thấy đây là một thất bại não nề cho hình ảnh của mình. Suốt nhiều năm liền, tôi thấy cho dù mình có thành công đến mấy trong công việc, nó vẫn không xóa nhòa được hai chữ “li dị” khắc trên ngực mình. Cho đến 10 năm sau, tôi học được sự thật là người tốt không bị cướp hết, và tôi đã vui sướng kết hôn với Dave Gold==========berg.

Nhiều người tranh luận với tôi là vấn đề không nằm ở tham vọng. Tôi thừa nhận giữa nam giới và nữ giới có sự khác biệt sinh lý. Tuy nhiên, trong thế giới hiện nay khi chúng ta không còn săn bắn để kiếm thức ăn, khát khao lãnh đạo phần lớn là do yếu tố văn hóa tạo ra và củng cố.

Phụ nữ trẻ nhìn vào các chỉ báo xã hội để định nghĩa hành vi thế nào là phù hợp và từ đó buộc mình phải im lặng. Khuôn mẫu về giới được bắt đầu trong giai đoạn tuổi thơ và trở thành lời tiên tri tự đúng.

Vấn đề lương bổng cũng tương tự. Nam giới thường được kỳ vọng kiếm nhiều tiền hơn nữ giới. Và thực tế là vậy. Mối nguy rập khuôn “Stereotype threat” làm giảm ý định gia nhập lĩnh vực kỹ thuật của nữ giới. Hình mẫu về một phụ nữ trong công việc cũng chẳng mấy hấp dẫn. Nếu nhân vật nữ dành thời gian cho công việc và gia đình cùng lúc, thế nào cô ấy cũng thấy rối bời và tội lỗi.

Cho nên, sợ hãi là gốc rễ của nhiều rào cản mà phụ nữ phải vượt qua. Sợ không được yêu quý. Sợ đưa ra lựa chọn sai lầm. Sợ thu hút sự chú ý không tốt. Sợ mình vươn xa quá. Sợ bị người ta đánh giá. Sợ thất bại. Và nỗi sợ lớn nhất: sợ là một người mẹ, người vợ, người con không tốt.

Không sợ hãi! Phụ nữ có thể theo đuổi để thành công trong sự nghiệp và trong cuộc sống; tự do lựa chọn một trong hai – hay cả hai.

Tôi tin rằng chúng ta cần phải khuyến khích phụ nữ vươn đến những vị trí lãnh đạo. Chúng ta cần tạo một thế giới bình đẳng hơn về giới. Phải khuyến khích phụ nữ tin vào bản thân và có tham vọng lãnh đạo. Cần khuyến khích nam giới chung tay tìm giải pháp bằng cách ủng hộ phụ nữ trong công việc và trong gia đình.

Chương 2 – Ngồi vào bàn

Trong buổi họp cùng Bộ Tài chính tại Facebook, các thành viên nữ của Bộ Tài chính không ngồi vào bàn, họ chọn ngồi vào những chiếc ghế đặt hai bên tường. Họ có quyền tham gia buổi họp như những thành viên khác, vì họ là những người được mời. Nhưng vị trí ngồi của họ như người quan sát hơn là người tham dự. Phụ nữ đã tự cản trở bản thân, tôi cảm thấy thất vọng. Nhưng tôi cũng hoàn toàn thấu hiểu sự bất an của họ, họ có cảm giác rằng họ là người mạo danh với kỹ năng và năng lực hạn chế.

Phụ nữ thường đánh giá kết quả của mình thấp hơn bản chất thực tế. Khi họ thành công, họ cho rằng là nhờ yếu tố bên ngoài, "ăn may" hay "được nhiều người giúp đỡ". Khi họ thất bại, họ thường tin rằng do bản thân thiếu năng lực. Lối suy nghĩ này dẫn đến những hệ quả nghiêm trọng về sau.

Cũng như nhiều thứ khác, thiếu tự tin có thể biến lời tiên đoán thành hiện thực. Tôi không biết phải thuyết phục người khác thế nào để họ thấy tin rằng mình là người giỏi nhất trong công việc, hay thậm chí là thuyết phục bản thân tôi. Đến hôm nay, tôi vẫn nói đùa, ước gì mỗi ngày tôi có vài giờ cảm thấy tự tin như em trai mình.

Và không chỉ phụ nữ mới tự dằn vặt mình. Đồng nghiệp và giới truyền thông cũng rất nhanh chóng gán cho thành công của phụ nữ là nhờ các yếu tố bên ngoài.

Khi nào cảm thấy không đủ tự tin, tôi lại áp dụng một chiến thuật mà tôi đã học được và đôi khi hữu ích là "giả tạo". Chồng tôi, Dave và tôi cũng có những lúc cơm không lành canh không ngọt, nhưng khi chúng tôi bắt đầu nổi máu tấn công nhau, thì phải đến nhà bạn ăn tối. Chúng tôi phải mang bộ mặt vui vẻ và nụ cười "mọi thứ thật tuyệt". Và sau vài giờ, mọi thứ diễn ra đúng như thế.

Chúng ta thường thấy, người cực kỳ tự tin (mặc dù chẳng có gì để tự tin), thế rồi họ làm được rất nhiều việc. Hoặc khi ta đang ở trong hoàn cảnh bực bội, tức giận ai đó, nhưng cố gắng giả tạo mọi thứ bình thường trước mặt mọi người, cơn tức giận, bực bội lại qua nhanh và mọi thứ sẽ trở lại tuyệt vời.

Cảm thấy tự tin, giả vờ cảm thấy tự tin là cần thiết để tiếp cận cơ hội. Vì cơ hội không được dâng tặng, người ta phải giành giật lấy nó. Trong suốt 6 năm rưỡi làm việc tại Google, tôi đã tuyển dụng hơn 4.000 nhân viên. Điều tôi nhận thấy là đa phần nam giới nắm bắt cơ hội nhanh nhạy hơn phụ nữ. Phụ nữ ngược lại, rất cẩn trọng khi phải thay đổi vị trí hay tìm những thử thách mới. Thế giới đang chuyển động rất nhanh, nên việc nắm bắt cơ hội lại quan trọng hơn bao giờ hết.

Không bao giờ có sự phù hợp tuyệt đối khi bạn tìm một cơ hội lớn. Nắm bắt và biến cơ hội sao cho vừa với bạn, thay vì ngồi đợi theo hướng ngược lại. Phụ nữ ít có khuynh hướng giơ tay cao, chúng ta phải điều chỉnh hành vi này, vi khi ta hạ tay xuống, ngay nhà quản lý có ý định tốt nhiều khi cũng không để ý đến ta.

Tôi biết thành công của mình là nhờ tôi làm việc chăm chỉ, được nhiều người giúp đỡ. Tôi trân trọng và biết ơn sâu sắc những người đã cho tôi cơ hội và ủng hộ tôi. Không ai tự mình làm được hết. Nhưng tôi cũng biết là để tiếp tục phát triển và thử thách bản thân, tôi phải tin vào năng lực của mình. Tôi vẫn phải đối mặt những tình huống mà theo tôi là vượt quá khả năng. Tôi vẫn có những lúc cảm thấy mình là người giả mạo. Nhưng giờ đây tôi đã biết hít thở sâu, giữ cho tay giơ cao, và tôi đã học được cách ngồi vào bàn.

Chương 3 – Thành công và yêu quý
Vậy là tất cả những gì phụ nữ cần làm là bỏ qua những định kiến xã hội, tỏ ra tự tin, ngồi vào bàn, chăm chỉ làm việc, và rồi mọi thứ sẽ thuận buồm xuôi gió?

Qua nhiều cuộc nghiên cứu, người ta kết luận rằng: Thành công và được yêu quý là hai yếu tố song hành đối với nam giới nhưng lại ngược chiều nhau đối với nữ giới.

Khuôn mẫu của chúng ta về nam giới là người bảo bọc, quyết đoán, quyết tâm. Nữ giới là người chăm lo gia đình, nhạy cảm, sống cộng đồng.

Tôi tin rằng sự thiên vị này chính là yếu tố cốt lõi khiến phụ nữ bị kềm hãm.

Nếu một phụ nữ kiên quyết cho công việc hoàn tất, nếu cô ấy có tính cạnh tranh, quan tâm đến kết quả hơn làm hài lòng người khác; cô ấy cư xử như đàn ông, người ta sẽ ghét cô. Nếu một phụ nữ có năng lực, cô ấy có vẻ như thiếu yếu tố dịu dàng. Nếu một phụ nữ tỏ ra dễ thương, người ta lại đánh giá cô ấy dễ thương nhiều hơn là có năng lực. Để đối mặt với các phản ứng tiêu cực này, phụ nữ làm giảm nhẹ mục tiêu nghề nghiệp của mình. Chúng ta tự hạ mình trước khi bị người khác tác động.

Hành xử theo đúng chuẩn mực giới khiến phụ nữ khó nắm bắt được cơ hội như nam giới, nhưng nếu đi ngược lại định kiến và tìm đến cơ hội thì phụ nữ bị đánh giá không xứng đáng và ích kỷ. Trong khi phụ nữ phải ngồi vào cùng bàn và tạo dựng thành công cho mình thì chính hành động này làm người ta bớt yêu quý họ.

Thực tế, một phụ nữ giải thích tại sao mình tự đánh giá đủ năng lực và đề cập đến những thành công trước đó trong buổi phỏng vấn có thể làm giảm cơ hội được tuyển dụng.

Gọng kìm này đôi khi chưa đủ để kìm hãm thì các khuôn mẫu về giới cũng buộc phụ nữ phải làm thêm nhiều việc hơn mà không nhận được thêm lời khen ngợi. Khi nam giới giúp đồng nghiệp, người được giúp cảm thấy biết ơn và sẵn sàng trả lễ. Nhưng khi phụ nữ ra tay giúp đỡ, cảm giác mắc nợ nhẹ hơn rất nhiều. Khi phụ nữ từ chối giúp đỡ đồng nghiệp, cô ta thường nhận được đánh giá không mấy thiện cảm và ít được khen thưởng hơn. Còn nam giới từ chối giúp đỡ, anh ta chẳng bị sao hết.

Đối với nam giới, yêu cầu đòi hỏi chẳng có gì phải ngại. Nhưng phụ nữ được kỳ vọng phải biết quan tâm chăm sóc người khác, nên khi họ tự đề cao bản

thân, chỉ ra giá trị của mình, thì sẽ nhận được phản ứng không hay. Đồng nghiệp cả hai giới đều ngần ngại không muốn làm việc với một phụ nữ đã yêu cầu được mức lương cao hơn. Cô ta bị cho là quá đòi hỏi.

Mục tiêu của thương lượng là đạt được mục đích của mình nhưng vẫn giữ hòa khí khiến người ta yêu quý mình. Khi thương lượng, để gia tăng cơ hội đạt được kết quả mong muốn, phụ nữ phải tỏ ra hòa nhã, nhưng kiên trì, không khoan nhượng. Thường xuyên nở nụ cười, bày tỏ sự trân trọng, nhấn mạnh đến mục tiêu lớn hơn với những mối quan tâm chung.

Nhưng chỉ sử dụng cách tiếp cận tập thể thì chưa đủ. Điều thứ hai phụ nữ phải làm là đưa ra một lý do hợp lý để thương thảo. Nam giới không cần phải lý giải lý do hợp lý để thương thảo; họ được kỳ vọng tự lo cho bản thân. Phụ nữ ngược lại, phải biện minh cho yêu cầu của mình.

Ngoài ra, nếu chỉ hòa nhã thì không thế thắng lợi. Hòa nhã toát ra thông điệp rằng phụ nữ sẵn sàng hy sinh tiền lương để được người ta yêu quý. Do đó, phải kết hợp hòa nhã với kiên trì. Hầu hết các thương thảo đòi hỏi những bước đi có tính toán, liên tục, nên phụ nữ phải biết tập trung và cười.

Trước khi chúng ta đến đích, tôi lo rằng phụ nữ sẽ phải tiếp tục hy sinh sự yêu quý để đánh đổi lấy thành công. Trước khi tôi gia nhập Facebook, một trang blog địa phương đã tốn nhiều bút mực bôi nhọ tôi. Tôi khóc rất nhiều. Tôi mất ngủ. Tôi lo lắng sự nghiệp của mình sẽ chấm dứt. Tôi tự vẽ ra nhiều cách trả đũa nhưng cuối cùng cách tốt nhất là bỏ qua các tấn công ác ý đó và làm tốt việc của mình.

Học cách chống chọi với chỉ trích là điều cần thiết cho phụ nữ. Hãy cho phép mình phản ứng theo cảm xúc và sau đó nhanh chóng cho chúng vào lãng quên để bước tiếp. Hãy nhìn vào trẻ con để làm gương, có thể nó khóc lúc này nhưng rồi lại chạy nhảy vui đùa ngay.

Mark Zukerberg có nói với tôi, khi bạn muốn thay đổi, bạn không thể làm vừa lòng tất cả mọi người. Nếu bạn làm hài lòng tất cả mọi người, nghĩa là bạn chưa tiến lên đúng thực chất.

Chương 4 – Khung leo trèo thay thế chiếc thang

Thời kỳ gia nhập tổ chức rồi bám trụ ở đó nhằm leo lên từng nấc thang đã qua rồi. Sự nghiệp là một khung leo trèo, không phải chiếc thang.

Chiếc thang có tính hạn chế - người ta có thể đi lên đi xuống hay có thể rời khỏi nó. Khung leo trèo mang lại nhiều khám phá sáng tạo hơn. Chiếc thang thì chỉ có một cách để lên đến đỉnh, nhưng với khung leo trèo thì có nhiều đường lên đỉnh hơn.

Khung leo trèo phù hợp với tất cả mọi người, đặc biệt là phụ nữ mới bắt đầu sự nghiệp, đang chuyển đổi sự nghiệp hoặc quay lại công việc sau một thời gian rút lui. Nó có khả năng tạo ra một con đường độc đáo với những đoạn tuột dốc, đường vòng, hay thậm chí ngõ cụt. Nhưng người ta thấy hài lòng với

thành công của mình. Trên chiếc thang, đa số người leo thang bị buộc phải nhìn mông của người đứng trên.

Chúng ta đều muốn có công việc hay nhiệm vụ thật sự thú vị gắn kết với mình. Quá trình này đòi hỏi chúng ta vừa tập trung vừa linh hoạt, vì thế tôi đề nghị theo đuổi cùng lúc hai mục tiêu: giấc mơ cuộc đời và kế hoạch 18 tháng.

Khung leo trèo có thể xem là minh họa tốt nhất về sự nghiệp của tôi. Tôi không thể kết nối các điểm chấm sẵn từ lúc khởi đầu cho đến nay. Thứ nhất, Mark Zukerberg chỉ mới 7 tuổi khi tôi tốt nghiệp đại học. Ngoài ra, lúc đó công nghệ và tôi không hẳn có mối quan hệ tốt đẹp. Khi tốt nghiệp, tôi còn rất mù mờ về tương lai của mình.

Công việc đầu tiên của tôi sau khi tốt nghiệp là làm trợ lý nghiên cứu tại Ngân hàng Thế giới. Ở đây tôi được tham gia nhóm thực tế về y tế tại Ấn Độ với nỗ lực loại bỏ bệnh phong đáng sợ ở đây.

Sau đó, tôi trở lại Washington với kế hoạch học trường luật, nhưng Pritchett thuyết phục tôi theo con đường kinh doanh. Tôi quay lại Cambridge tham gia CLB phi lợi nhuận với giáo sư Kash Rangan. Sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh tôi nhận làm việc tư vấn tại McKinsey & Company; rồi sau đó quay lại Washington làm ở Bộ Tài chính; một thời gian ở đây tôi trở thành trưởng phòng quản lý tài chính của Bộ.

Đợt bùng nổ công nghệ lần thứ nhất, giấc mơ của tôi lại trỗi dậy, tôi quyết định chuyển đến thung lũng Silicon, tôi được mời làm việc cho Google. Tôi là người đầu tiên giữ chức vụ “Giám đốc điều hành đơn vị kinh doanh”. Nhưng thực chất chẳng có gì để kinh doanh, công việc rất mơ hồ.

Tôi nhớ lại lời khuyên của Eric Schmidt: “Tiêu chuẩn quan trọng khi chọn công việc – tăng trưởng nhanh”. Khi công ty tăng trưởng nhanh sẽ có nhiều việc để làm hơn là nhiều người để làm. Khi công ty tăng trưởng chậm, không có nhiều việc để làm và quá nhiều người tranh giành. Tôi quyết định ngay lúc đó. Google còn nhỏ bé và lộn xộn, nhưng đó là một chiếc hỏa tiễn mang theo sứ mệnh mà tôi hằng tin tưởng.

Sau 6 năm ở Google, tôi quyết định là mình phải di chuyển. Tôi quyết định chào đón rủi ro lần nữa và đến với Facebook. Người ta hỏi tôi tại sao lại chấp nhận một vị trí “cấp thấp” hơn và làm việc cho anh chàng mới 23 tuổi? Giờ đây không ai đặt câu hỏi nữa. Trong cuộc sống tôi không phải là người chào đón những bất ngờ. Nhưng trong công việc, tôi đã học được cách chấp nhận bất ngờ và thậm chí chào đón nó. Tôi đã thấy nhiều người bỏ qua cơ hội tuyệt vời khi họ chỉ chăm chăm vào thứ bậc nghề nghiệp.

Trong nhiều trường hợp, phụ nữ cần phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong sự nghiệp – rủi ro lớn nhưng phần thưởng nếu có lại càng lớn hơn. Dĩ nhiên, tránh xa rủi ro là điều tốt, nhưng tránh né rủi ro thường dẫn đến trì trệ. Nhiều phụ nữ chọn hướng đi an toàn và yên vị có thể khiến họ ngần ngại đón nhận các trách nhiệm thử thách lớn. Dĩ nhiên trong cuộc sống, đôi khi tránh xa rủi ro là tốt, nhưng trong kinh doanh, tránh xa rủi ro dẫn đến trì trệ.

Một lý do khiến phụ nữ tránh các trách nhiệm khó khăn và thách thức là họ quá lo lắng không biết mình có kỹ năng để đảm bảo vai trò mới hay không. Một báo cáo nội bộ tại HP cho thấy phụ nữ chỉ nộp đơn khi đáp ứng 100% yêu cầu trong khi nam giới nộp đơn khi nghĩ mình đáp ứng khoảng 60%.

Làm việc chăm chỉ, kết quả tốt đáng lẽ phải được người ta nhìn nhận nhưng nếu điều này không xảy ra, đề cao bản thân là cần thiết. Chấp nhận rủi ro, quyết tâm phát triển, thách thức bản thân và đề nghị được thăng tiến là những yếu tố quan trọng trong sự nghiệp. Đừng chờ đợi người ta chào mời bạn quyền lực.

Chương 5 – Bạn có phải là cố vấn của tôi
“Người cố vấn cho tôi đây phải không?”. Nếu ta đặt câu hỏi, thì câu trả lời thường là không.

Khi ta tìm được người cố vấn, ta không cần phải hỏi vì mọi thứ đã rõ ràng.

Vấn đề không nằm ở tầm quan trọng của người cố vấn. Do phụ nữ khó tìm người cố vấn hơn đàn ông, nên họ rất tích cực đi tìm. Nguồn năng lượng này đôi khi đặt sai chỗ. Chạy theo tìm hay ép buộc cho mối quan hệ hình thành thường không hiệu quả. Các mối quan hệ bền chặt phải bắt nguồn từ sự kết nối thật sự và sau nhiều nỗ lực từ cả hai phía.

Đề nghị một người lạ làm cố vấn cho mình hiếm khi đạt được, ngược lại, nếu tiếp cận một người lạ với một câu hỏi gai góc, có suy nghĩ nghiêm túc có thể mang lại kết quả. Các nghiên cứu cho thấy người cố vấn chọn người được cố vấn dựa trên năng lực và tiềm năng. Bằng trực giác, họ chọn đầu tư cho những người có tài năng nổi bật sẽ thật sự phát triển nếu được giúp đỡ.

Tôi may mắn gặp được những người cố vấn và tài trợ rất giỏi. Họ chỉ dạy tôi bằng chính cuộc đời họ, sự thông thái của họ giúp tôi tránh được sai lầm. Tôi cũng đã cố gắng làm người cố vấn cho những người khác.

Cố vấn là một quan hệ hai chiều, đặc biệt trong những tình huống khi hai người đã cùng làm việc trong một công ty. Họ sẽ có thêm thông tin hữu ích, gắn kết, cảm giác sống trọn vẹn và tự hào hơn. Mỗi người đều học được từ chuyên môn và tài năng của người kia. Mối quan hệ đó có thể trở thành tình bạn, nhưng trên hết vẫn là mối quan hệ công việc.

Phụ nữ trẻ thường đưa thông điệp “tìm người cố vấn và bạn sẽ nổi bật”. Đó là quan niệm sai lầm. Thay vào đó, chúng ta phải nói với họ: “Nổi bật, và bạn sẽ tìm ra người cố vấn”.

Nhiều phụ nữ tránh tiếp xúc gần gũi với lãnh đạo nam vì e ngại lối suy diễn, hễ nam - nữ gặp nhau là có yếu tố tình cảm không tốt. Suy nghĩ này cần phải chấm dứt. Người có liên quan cũng phải đảm bảo họ có hành vi và thái độ chuyên nghiệp để phụ nữ và nam giới cảm thấy an toàn trong bất kỳ tình huống nào. Nhiều công ty đang bắt đầu chuyển từ cố vấn phi chính thức vốn lệ thuộc vào từng cá nhân sang các chương trình bài bản hơn, các chương trình này làm giảm bớt áp lực cho các phụ nữ trẻ.

Chương 6 – Tìm sự thật và nói lên sự thật
Khi trẻ nhỏ lớn lên, chúng ta dạy chúng phải lễ phép, suy nghĩ trước khi mở miệng, không làm tổn thương người khác. Khi phải nghĩ nói sao cho phù hợp, người ta đã đánh mất sự chân thật.

Giao tiếp chân thật không phải lúc nào cũng dễ dàng nhưng nó là nền tảng để xây dựng mối quan hệ trong gia đình và tạo hiệu quả trong công việc.

Họ thường xuyên tránh né sự thật để bảo vệ mình và người khác. Sự ngại ngùng này gây ra đủ loại vấn đề. Thành thật trong môi trường làm việc cực kỳ khó khăn. Mọi tổ chức đều có hệ thống cấp bậc, nghĩa là công việc của người này được đánh giá bằng cảm nhận của người khác.

Nhiều phụ nữ phát biểu trung thực trong môi trường làm việc thường đi kèm với nhiều nỗi sợ: sợ bị xem là không hòa nhập, sợ bị đánh giá tiêu cực, sợ sẽ thu hút sự chú ý về mình có thể dẫn đến bị tấn công.

Giao tiếp hiệu quả nhất khi chúng ta kết hợp chân thật và phù hợp, tìm được điểm cân bằng khi các đóng góp mang tính trung thực một cách tinh tế chứ không trần trụi. Nói thẳng nói thật mà không làm tổn thương người khác là điều phải học hỏi và luyện tập.

Để khắc phục vấn đề trên và để giao tiếp hiệu quả, chúng ta cần kết hợp chân thật và phù hợp, tìm được điểm cân bằng một cách tinh tế chứ không trần trụi. Bản thân tôi dứt khoát cần được giúp đỡ về mặt này và may mắn tôi đã tìm được sự hỗ trợ.

Sự thật nên được nói ra bằng lời đơn giản, mang nhiều sắc thái và tế nhị. Người ta không muốn tổn thương nhau, đặc biệt là làm tổn thương sếp. Nói thẳng, nói thật trong công việc đã khó, nói thật khi phản hồi cho cá nhân lại càng khó hơn.

Tại Facebook, tôi và Mark cam kết sẽ phản hồi cho nhau những gì mình không hài lòng vào cuối mỗi tuần, khi thành thói quen, chúng tôi lên tiếng ngay khi có vấn dề chứ không đợi đến cuối tuần. Chia sẻ phản hồi trung thực trở thành một phần trong mối quan hệ của chúng tôi.

Với chúng tôi, việc này cực kỳ quan trọng. Nếu đồng nghiệp của tôi không dám nói ra sự thật, có nghĩa là tôi chưa cho họ biết tôi sẵn sàng đón nhận phản hồi.

“Làm sao cho tốt hơn?” “Tôi đang làm gì mà tôi không thấy?” "Tôi đang làm gì mà tôi không biết?”. Những câu hỏi này dẫn đến nhiều lợi ích. Và bạn cũng nên tin tôi, sự thật mất lòng. Ngay cả khi tôi đề nghị được nhận phải hồi, sự đánh giá vẫn gây nên nỗi đau. Nhưng điểm sáng từ lượng kiến thức đau lòng này thật sự lớn hơn nhiều so với niềm vui của sự ngu dốt.

Xin khuyên bảo cũng giúp gầy dựng mối quan hệ. Hỏi nhiều quá cũng không hay, nhưng đối với chúng tôi, việc này cực kỳ quan trọng.

Nếu tôi muốn nhận được nhiều nhận xét, tôi phải có trách nhiệm làm rõ điều mình muốn. Tôi bảo họ tôi muốn nhận được phản hồi thường xuyên. Khi người ta cởi mở và chân thật, việc cảm ơn họ trước mặt mọi người sẽ giúp họ duy trì hành động này và chia sẻ với những người khác. Tại một buổi tiệc barbecue cách đây bốn năm, một nhân viên thực tập đã nói với Mark rằng anh nên luyện tập kỹ năng nói trước công chúng. Mark cám ơn anh ta trước mặt mọi người và yêu cầu sắp xếp một vị trí chính thức.

Hài hước là công cụ tuyệt vời để truyền đi thông điệp chân thật một cách nhẹ nhàng. Đáng buồn là tính hài hước bỏ rơi ta khi ta cần nó nhất. Khi tôi trở nên cay cú, tôi khó nhìn nhận vấn đề theo hướng hài hước.

Khảo sát cho thấy, đa số phụ nữ tin khóc ở công sở không phải là ý hay. Tôi không bao giờ có ý định làm thế. Nhưng trong những lúc hiếm hoi tôi cảm thấy bức xúc, bực mình, hay tệ hơn, bị phản bội, nước mắt tôi vẫn tràn mi. Ngay cả khi tôi nhiều tuổi và nhiều kinh nghiệm hơn, tôi thỉnh thoảng vẫn gặp chuyện này.

Chia sẻ cảm xúc tạo nên mối quan hệ sâu sắc. Giờ đây tôi thật sự tin vào việc đem cả con người vào công việc. Tôi không còn cho rằng người ta không phải mang một bộ mặt chuyên nghiệp suốt cả tuần. Thay vì mang một bộ mặt giả tạo dành riêng cho công việc, tôi nghĩ chúng ta sẽ được lợi nhiều hơn nếu bày tỏ thật lòng mình.

Không phải văn phòng nào và đồng nghiệp nào cũng rộng lượng và biết chia sẻ, nhưng lằn ranh giữa công việc và cuộc sống đang được xóa nhòa.

Có thể một ngày nào đó, rơi nước mắt ở công sở không còn bị xem là xấu hổ hay yếu đuối, mà chỉ đơn thuần là sự tỏ bày tình cảm chân thật. Và có thể sự nhạy cảm, thông cảm đã từng là rào cản của phụ nữ sẽ trở thành điểm mạnh giúp họ là người lãnh đạo thực sự trong tương lai.

Chúng ta phải thúc đẩy sự thay đổi bằng cách cam kết với bản thân sẽ tìm kiếm và nói lên sự thật.

Chương 7 – Đừng từ bỏ trước khi chính thức rút lui

Từ khi còn nhỏ, các em gái được nhồi nhét thông điệp rằng, chúng phải chọn lựa giữa thành công trong công việc hay là một bà mẹ tốt. Khi lớn lên, người phụ nữ nghĩ đến những đánh đổi giữa mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp. Khi được chọn giữa hôn nhân và nghề nghiệp, các nữ sinh viên chọn hôn nhân nhiều gấp hai lần so với nam sinh viên.

Nhưng nếu lập kế hoạch quá sớm trong vấn đề kết hợp nghề nghiệp và gia đình có thể làm cho cánh cửa đóng lại thay vì mở ra. Phụ nữ hiếm khi đưa ra một quyết định lớn là từ bỏ công việc, thay vào đó, họ đưa ra những quyết định nhỏ dọc đường, chịu nhường bước và hy sinh từng chút một khi họ tin rằng nó sẽ giúp được gia đình. Trong tất cả những rào cản do phụ nữ gây ra, vấn đề phổ biến nhất là họ đã từ bỏ trước khi thực sự rút lui.

Tôi đồng tình với việc chuẩn bị có suy tính. Nhưng do không tìm kiếm cơ hội thử thách bản thân trong những năm chờ đợi làm mẹ, họ đã tụt lại phía sau.

Làm mẹ là một chọn lựa tuyệt vời và cần thiết đối với nhiều người. Đây là một công việc quan trọng đòi hỏi nhiều trọng trách và cũng mang lại nhiều niềm vui. Lập luận của tôi là chỉ rút lui khi cần thiết hay khi đứa bé chào đời, không phải trước đó, càng không phải nhiều năm trước đó.

Những tháng năm chuẩn bị có con không phải là lúc rút lui mà là lúc quan trọng phải tiến tới. Vì khi quay lại làm việc sau khi sinh con, bạn sẽ cảm thấy không được cống hiến trọn vẹn, lúc này bạn sẽ hạn chế tối đa tham vọng của mình.

Cuộc sống có nhiều điểm khác nhau, nên tôi không bao giờ khuyên mọi phụ nữ đều phải tiến tới bất kể tình huống. Bản thân tôi cũng có lúc chọn rút lui.

Chọn lựa giao con mình cho người khác chăm nuôi để quay lại đi làm là một quyết định khó khăn. Bất cứ bậc phụ huynh nào đã trải qua, kể cả tôi, đều biết nó làm con tim đau đớn đến nhường nào. Chỉ có một công việc xứng đáng, thách thức mới có thể bù đắp phần nào. Và ngay cả khi đã quyết định, phụ huynh vẫn có quyền thường xuyên đánh giá lại tình hình.

Những người may mắn có cơ hội để chọn lựa, hãy để ngỏ các lựa chọn này. Đừng vừa bước chân vào sự nghiệp mà đã tìm đường thoát. Đừng để chân trên bàn đạp thắng. Hãy tăng tốc! Giữ chân trên bàn đạp ga đến khi nào bạn đã có quyết định. Đấy là cách duy nhất để đảm bảo rằng khi thời điểm đến, bạn sẽ ra quyết định thật sự nghiêm túc.

Chương 8 – Bạn đời phải thật sự là bạn đời
Làm mẹ là trải nghiệm tuyệt vời với tôi, nhưng sinh nở thì không. Khi tôi sinh cháu đầu tiên, là một ca khó, bác sĩ phải can thiệp. Sáng hôm sau, tôi bước chân xuống giường, bước đi một bước và ngã quỵ xuống sàn; tôi phải mang nạng suốt một tuần. Dave, chồng tôi, trở thành người chăm sóc em bé.

Đáng lẽ, trước khi sinh, chúng tôi phải chuẩn bị nhiều hơn. Chúng tôi đã bàn bạc với nhau về cách làm này nọ, nhưng đa phần chỉ là mơ hồ, thiếu thực tế vì chưa có kinh nghiệm.

Dave và tôi không làm việc cùng trong thành phố. Sau khi em bé chào đời, Dave phải bay đi bay về nhiều lần trong tuần. Đây không phải là giải pháp tốt mặc dù anh rất cố gắng đến mệt mỏi. Cuối cùng, Dave phải hy sinh công việc, trở về cùng làm trong một thành phố.

Anh bạn Scott của tôi, mỗi lần đi công tác xa, thường nhận được điện thoại của vợ, hỏi cách chuẩn bị bữa sáng, bữa trưa cho các con như thế nào. Câu chuyện “đổi ngôi” này cũng không lạ, được Scott kể ra vừa dễ thương vừa buồn cười. Các bậc làm mẹ trời sinh có năng khiếu chăm sóc con cái, nhưng người cha cũng làm tốt không kém nếu có kiến thức và nỗ lực; vấn đề là phát xuất từ sự nhận thức.

Sự chào đời của đứa con, ngay lập tức thay đổi định nghĩa của chúng ta về bản thân: vợ chồng thành cha mẹ, các ưu tiên của chúng ta hoàn toàn thay đổi. Nhưng bao nhiêu thời gian và tiền bạc đã đầu tư cho sự nghiệp bản thân và nếu từ bỏ cũng không hợp lý. Các ưu tiên của chúng ta hoàn toàn thay đổi.

Khi một phụ nữ hỏi tôi làm sao để chồng chia sẻ công việc chăm sóc con cái, tôi bảo cô ấy cứ để anh ta mặc tã cho con thế nào cũng được. Nếu anh ta bị buộc phải làm đúng, anh ta sẽ rút lui. Cũng đừng để anh ta suy nghĩ mình làm giúp chứ không phải vì nhiệm vụ.

Tôi thực sự tin rằng quyết định sự nghiệp quan trọng nhất của phụ nữ là có nên tìm bạn đời hay không, và đó là ai. Tôi chưa gặp một nữ lãnh đạo nào mà không được bạn đời ủng hộ hoàn toàn sự nghiệp của vợ. Chúng ta cần khuyến khích nam giới đóng vai trò tích cực hơn trong gia đình.

Bạn muốn có người bạn đời thật sự thì phải đối xử với người kia như một người bạn ngang hàng, một đối tác ngang cơ. Còn kỹ năng? Bạn cứ vui vẻ ngay cả khi anh ta mặc tã cho con không đúng cách; dần dần anh ta cũng rút kinh nghiệm và làm tốt hơn.

Khi bạn muốn đặt nền tảng gia đình, hãy tìm một người thật sự là bạn đời ngang hàng. Sự chia sẻ trách nhiệm bình đẳng giữa cha và mẹ là hình mẫu cho thế hệ kế tiếp.

Giờ đây, chúng ta biết rằng phụ nữ cũng có thể làm được những gì nam giới làm được. Nhưng chúng ta lại không biết nam giới có làm được những gì phụ nữ làm không. Chúng ta nên cho họ cơ hội chứng tỏ mình. Tin tốt lành là nam giới thế hệ trẻ sau này mong muốn được làm người bạn đời bình đẳng nhiều hơn so với những thế hệ trước.

Những người đàn ông bản lĩnh, nhạy cảm, tuyệt vời ở mọi độ tuổi vẫn còn tồn tại ngoài kia. Khi phụ nữ ngày càng đánh giá cao sự tử tế và hỗ trợ từ bạn trai, nam giới sẽ còn thể hiện nó nhiều hơn nữa. Phụ nữ ngày càng dấn thân vào công việc thì nam giới cũng phải dấn thân vào gia đình.

Chương 9 – Hoang tưởng về người đa năng

“Vẹn cả đôi đường”. Có thể nói đây là cái bẫy lớn nhất của phụ nữ. Chúng ta không thể nào đạt được ước nguyện này. Theo đuổi cả phát triển sự nghiệp và đời sống cá nhân là một mục tiêu cao cả và cũng có thể đạt được đến một mức độ nào đó.

Nữ bác sĩ Laurie Glimcher cho biết chìa khóa giúp bà theo đuổi sự nghiệp trong khi phải nuôi dạy con là phải biết cách ưu tiên cho các mối quan tâm: “Tôi phải quyết định điều gì là quan trọng, điều gì không, và tôi học được cách chỉ cố hoàn hảo trong những điều thật sự thiết yếu”.

Tôi nghĩ, bà là một thiên tài. Chúng ta đều bị hạn chế về thời gian và tính kiên nhẫn. Dù có lập kế hoạch thế nào thì cũng không thể chuẩn bị được hết cho những thử thách liên tục đến, không thể kiểm soát các biến cố trong việc làm

mẹ. Và cũng thật khó để phân biệt các khía cạnh nào là cần thiết trong công việc.

Đôi khi tình hình không rõ ràng và lằn ranh cũng không dễ xác lập.Theo tôi, làm được còn hơn chờ làm hoàn hảo. Nhắm đến hoàn hảo chỉ tạo thêm sự bực bội, thậm chí còn làm tê liệt bạn. Mọi thứ sẽ có chút lộn xộn, nhưng phải chấp nhận sự lộn xộn. Nó sẽ phức tạp, nhưng hãy vui trong sự phức tạp đó. Làm được, mặc dù vẫn là thách thức, hóa ra dễ đạt hơn và tạo sự thoải mái hơn.

Ngày nay, công nghệ đã làm giảm tầm quan trọng của thời gian trong văn phòng, vì công việc được thực thi qua mạng. Tuy nhiên thói quen đánh giá nhân viên theo thời gian có mặt ở văn phòng thay vì chất lượng công việc vẫn còn phổ biến.

Chúng ta nên tạo lập quan niệm mới, chuyển sang tập trung vào kết quả sẽ đem lại lợi ích cho cá nhân và giúp công ty hoạt động hiệu quả và cạnh tranh hơn. Như tướng Colin Powell nói: “Tôi trả tiền cho chất lượng công việc, không phải cho thời gian trong văn phòng”.

Công nghệ mặt dù giải phóng chúng ta khỏi văn phòng hiện hữu nhưng lại có tác dụng kéo dài ngày làm việc.

Thế hệ tôi đang phải chịu đựng rất nhiều do thời gian làm việc không có điểm dừng. Suốt nhiều năm tôi cố giải quyết chuyện này bằng cách cắt giảm giờ ngủ. Nhưng thiếu ngủ làm người ta bồn chồn, bực bội và rối loạn. Sáu tháng đầu tiên của tôi tại Facebook cực kỳ vất vả. Công ty làm việc theo giờ "cú đêm" của mấy gã kỹ sư. Tôi lo ngại nếu tôi ra về quá sớm tôi sẽ nổi bật như một bà già đáng ghét. Nhưng nếu vậy thì tôi không thể ăn tối với các con. Tôi tự buộc mình rời văn phòng lúc 5h30 và khi đã làm được một lần, tôi có thêm tự tin để duy trì.

Tôi vẫn còn vật vã đánh đổi giữa công việc với gia đình mỗi ngày. Phụ nữ nào cũng thế và tôi biết mình may mắn hơn nhiều người.

Tôi vẫn muốn làm được nhiều hơn cho các con. Kiểm soát cảm giác tội lỗi cũng quan trọng không kém việc kiểm soát thời gian với các bà mẹ. Các bà mẹ lúc nào cũng thấy tội lỗi vì công việc tác động đến gia đình. Các ông bố thì không.

Tôi yêu công việc của mình, yêu những con người tuyệt vời và thông minh cùng làm việc với tôi. Tôi cũng yêu khoảng thời gian dành cho con cái. Thật vui nếu hai thế giới tương tác với nhau. Thay vì cố hoàn hảo, chúng ta nhắm đến sự bền vững và viên mãn. Mục đích là con cái vui vẻ và phát triển.

Nếu phải chọn một định nghĩa về thành công, thì theo tôi, thành công là đưa ra chọn lựa tốt nhất và chấp nhận chúng.

Chương 10 – Hãy bắt đầu thảo luận

Đôi lúc tôi tự hỏi, cuộc đời mình như thế nào nếu không bị gán nhãn theo giới. Người ta gọi tôi “nữ giám đốc”. Chữ “nữ” thêm vào đó một hàm ý ngạc nhiên. Không ai muốn mình thành công nhưng chỉ được miêu tả như một tính từ.

Câu chuyện cười về một phụ nữ theo học khóa nghiên cứu nữ quyền nhưng lại nổi giận khi người ta gọi cô là nhà nữ quyền. Đó cũng chính là thái độ của tôi khi theo học đại học. Chúng ta không nhìn thấy tác dụng ngược của nó đến phụ nữ khác xung quanh mình. Tôi vẫn mang thái độ này khi đi làm. Tôi nghĩ đơn giản nếu sự phân biệt giới tính vẫn còn, tôi sẽ chứng minh nó sai.

Mặc kệ giới tính không được thừa nhận công khai, nó vẫn lấp lửng ngay rất gần bề mặt. Tôi bắt đầu nhìn thấy sự khác biệt trong thái độ với phụ nữ. Nhân viên bị đánh giá không phải trên thái độ làm việc khách quan mà trên khả năng hòa nhập của họ.

Nhưng tôi không nghĩ đây là cách tiếp cận đúng đắn. Chúng ta cần được phép nói về giới tính mà không sợ người ta nghĩ mình đang kêu ca, than phiền, đòi được đối xử đặc biệt hay kiện tụng. Im lặng và cố gắng hòa nhập có thể là điều duy nhất mà thế hệ phụ nữ đầu tiên đi làm phải chịu. Nhưng chiến lược này không giúp ích cho phụ nữ nói chung. Thay vào đó, chúng ta cần lên tiếng, xác định rào cản đang cản trở phụ nữ và tìm giải pháp.

Theo thời gian, tôi bắt đầu nhìn thấy các bạn nữ và đồng nghiệp nữ dần dần rút lui khỏi công việc do ý muốn, do bực mình, do không được phép làm theo thời gian linh hoạt hoặc do ông chồng không phụ được phần việc nuôi dạy con cái. Phần khác vẫn tiếp tục đi làm nhưng tự hạn chế tham vọng.

Tất cả những phản hồi từ bài nói chuyện trên TED “Phụ nữ làm thế nào để thành công trong công việc?" thuyết phục tôi nên lên tiếng và khuyến khích nhiều người khác lên tiếng. Phụ nữ, đặc biệt là những người ở cấp thấp lo ngại vấn đề về giới sẽ khiến họ thiếu chuyên nghiệp hay bị cho rằng đang đổ lỗi cho người khác.

Tại Facebook, tôi dạy các nhà quản lý biết khuyến khích phụ nữ chia sẻ kế hoạch sinh con và giúp họ vươn cao trong sự nghiệp. Mọi công việc đều đòi hỏi sự hy sinh. Vấn đề là phải tránh được những hy sinh không cần thiết. Hành động khó khăn nhưng lợi ích thì rất nhiều. Lợi ích xã hội không được phát không. Bạn phải nắm bắt lấy chúng.

Giờ đây tôi tự hào gọi mình là một nhà nữ quyền. Tôi tin rằng tiến bộ là nhờ chúng ta sẵn sàng lên tiếng về tác động của giới đến bản thân. Chúng ta không thể tiếp tục giả vờ thiên vị hay nói tránh.

Chương 11 – Chung tay vì một thế giới bình đẳng

Tôi thừa nhận phụ nữ tại các nước phát triển có cuộc sống tốt đẹp hơn bao giờ hết, nhưng mục tiêu bình đẳng thực sự vẫn lẩn tránh chúng ta. Suốt nhiều thập niên chúng ta đã tập trung mang lại cho phụ nữ quyền chọn lựa làm việc trong nhà hay bên ngoài. Nhưng tại sao chúng ta không khuyến khích phụ nữ vươn tới vị trí lãnh đạo. Cả nam giới lẫn phụ nữ vẫn chưa có quyền chọn lựa thực sự.

Nam giới cần ủng hộ phụ nữ và phụ nữ cũng cần ủng hộ phụ nữ. Chúng ta là một thế hệ mới và chúng ta cần một cách tiếp cận mới.

Trong tương lai, sẽ không còn lãnh đạo nữ. Lãnh đạo chỉ đơn thuần là lãnh đạo. Và tôi tin rằng điều này sẽ tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn, một nửa tổ chức do phụ nữ nắm quyền điều hành, và một nửa gia đình do nam giới chỉ đạo.

Tôi mong chờ thế giới mới mà tôi muốn dành cho con cái mình - cũng như cho chính bản thân tôi.

Nếu chúng ta tìm thấy niềm đam mê thực sự của mình, dù là ở đâu, chúng ta cũng đều dấn thân - hết sức mình.

Tài trí làm giàu

Nguyên tác: Business Brilliant

Tác giả: Lewis Schiff

Người dịch: Nguyễn Thị Kim Diệu

NXB Trẻ ấn hành quý I/2014

Tài trí làm giàu là bộ kỹ năng có thể học được, hay đó là tài năng thiên phú chỉ có ở một số người? Đó là câu hỏi từ lâu làm đau đầu giới nghiên cứu doanh nghiệp.

Để trả lời câu hỏi ấy, tác giả đã chỉ tập trung giới hạn nghiên cứu vào những người được hưởng rất ít, hoặc không có chút nào tài sản thừa kế của gia đình và giờ đây đang sở hữu giá trị tài sản ròng khoảng từ 1 triệu đến 10 triệu USD.

Bảy nguyên tắc tạo ra của cải được xác định trong Tài trí làm giàu không chỉ tập trung vào làm giàu, mặc dù với một số độc giả, đích xác đó là những chuyện sẽ xảy ra. Những nguyên tắc ấy nhắm vào việc tái tổ chức những cách thức phát triển sử nghiệp của ta cho phù hợp với thế giới ta sống ngày nay.

VỀ TÁC GIẢ



Lewis Schiff là giám đốc điều hành của Hội đồng Nghiệp chủ Inc., một tổ chức kiểu thành viên dành cho các doanh nhân và chủ các doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình hàng đầu của tạp chí Inc., ông còn duy trì một trang nhật ký trực tuyến về hành vi doanh nghiệp trên trang Inc.com.

Schiff là đồng tác giả của 2 cuốn sách The Influence of Affluence: The Rise of the New Rich and Hou They Are Changing Ameria, lập biểu đồ sự trỗi dậy của tầng lớp trung lưu ngày càng giàu có ở nước Mỹ thông qua nghiên cứu và phân tích độc đáo; cùng cuốn The Armchair Millionaire, miêu tả một hệ thống tạo dựng sản nghiệp vận dụng những phương pháp luận giành giải thưởng Nobel.

1. “Tài trí làm giàu”
Cuốn sách này không phải viết cho tất cả mọi người. Nó được viết riêng cho một phân khúc dân số rất đặc biệt: hàng triệu con người được học hành và ham học hỏi, kiếm vừa đủ sống nhờ tuân thủ những quy tắc mà giờ đây không còn mấy hiệu quả với họ nữa.

Mỗi chương trong cuốn sách đều đập tan một chuyện hoang đường phổ biến về gây dựng của cải, và hé lộ những bí quyết thành công của các triệu phú và tỷ phú tự lực mà họ không phải lúc nào cũng thiết tha chia sẻ.

2. Làm những gì ta thích, nhưng bám đuổi bạc tiền
Hơn 7 trong 10 người trả lời khảo sát ở tầng lớp trung lưu cho rằng “làm việc gì ta thích và để tiền bạc bám theo sau” đóng vai trò quan trọng vào thành công tài chính của họ. Chỉ 2 trong số 10 đối tượng trả lời khảo sát là triệu phú tự lực đồng tình với tuyên bố trên.

Nếu bạn ở vị trí cha/mẹ của Guy Laliberte hồi năm 1983, ắt hẳn bạn phải lo lắng ít nhiều về cậu con trai hai mươi ba tuổi của mình.

Cậu chàng Laliberte là người Canada gốc Pháp, đã bỏ qua đại học lúc hết trung học và chuồn tới châu Âu trong vòng 1 năm. Cậu tự trang trải bằng nghề biểu diễn đàn xếp trên phố, hay làm “nghệ sĩ hát rong” như cách gọi của người Anh. Lúc mới tới London, cậu có chưa đầy một nghìn đô la trong túi, và để bảo toàn số tiền đang có, cậu ngủ đêm trên một băng ghế trong Công viên Hyde.

Vốn tiếng Anh của Laliberte không mấy khá và chẳng bao lâu cậu đã đi tiếp sang Pháp. Ở đó, cậu nhập hội cùng những người hát rong khác, họ dạy cậu trò tung hứng, đi cà kheo, và khạc lửa - trò nguy hiểm nhất trong số các màn biểu diễn đường phố theo phong cách rạp xiếc.

Được nuôi dạy trong một gia đình trung lưu lớn đứng đầu là một ông bố làm quản lý doanh nghiệp, Laliberte luôn mong sẽ học tiếp lên đại học. Nhưng khi từ châu Âu trở về nhà, cậu lại gia nhập một nhóm phi lợi nhuận gồm các diễn viên đi cà kheo và nhào lộn có tên là Le Club des Talons Hauts (Hội Giày cao gót). Mấy mùa hè liền đó của cậu đều dành vào việc sống trong một quán trọ để giúp tổ chức các lễ hội đường phố Talons Hauts tại thành phố du lịch bé nhỏ Baie Saint Paul của Quebec. Tiền bạc và của cải chưa bao giờ có vẻ gì là quan trọng với Laliberte. Mỗi mùa đông cậu đều tiêu sạch mọi đồng cắc dành dụm được để chuồn đến các bãi biển Florida và Hawaii.

Đầu năm 1983, chính quyền Quebec công bố các kế hoạch chào mừng kỷ niệm 450 năm thành lập tỉnh sẽ diễn ra vào mùa hè năm đó. Kinh phí được đổ vào những hoạt động hội hè phô diễn các tài năng "cây nhà lá vườn" của Quebec, và Talons Hauts nhận được 1,6 triệu đô la cho một chương trình xiếc lưu động sẽ ghé thăm 14 thành phố khắp tỉnh Quebec trong vòng 12 tuần. Laliberte chịu trách nhiệm lập kế hoạch. Cậu thậm chí còn phát minh ra tên gọi cho nó: La Grand Tour du Cirque du Soleil (Chuyến lưu diễn lớn của Gánh xiếc Mặt Trời).

Chuyến lưu diễn vốn được ấp ủ là chương trình một năm, nhưng Laliberte nhất quyết duy trì hoạt động của Gánh xiếc Mặt Trời. Anh thuyết phục chính quyền cam kết tài trợ thêm một mùa biểu diễn nữa vào năm 1985. Thế nhưng, bên ngoài Quebec, phản ứng lại trái chiều. Các buổi diễn ở Toronto và thác Niagara thưa thớt người xem, và Gánh xiếc Mặt Trời này kết lại một năm với khoản nợ 750 ngàn đô la. Thế nhưng, chuyến lưu diễn qua 8 thành phố Canada trong năm tiếp theo diễn ra khả quan hơn nhiều, và kết thúc bằng một liên hoan trình diễn trong hội chợ thế giới tại Vancouver.

Ngày nay, Laliberte đứng đầu một tập thể gồm 3.000 nhân viên tại tổng hành dinh và trung tâm huấn luyện cực kỳ tối tân của Gánh xiếc Mặt Trời tại Montreal.

Nhóm quản lý của ông phát triển và điều phối 6 chương trình khác nhau trình diễn quanh năm tại Las Vegas, một chương trình thường xuyên khác tại công viên Disney World, cùng 9 đoàn lưu diễn khác biểu diễn trên toàn thế giới. 800 triệu đô la doanh thu bán vé thường niên của Gánh xiếc Mặt Trời sánh ngang với doanh thu phòng vé từ tất cả các nhà hát ở Broadway gộp lại.

Nhờ lợi tức từ cổ phần chủ yếu trong công ty mẹ của Ciruqe du Soleil, giá trị tài sản ròng của Laliberte ước đạt 2,5 tỷ đô la. Năm 2009, ông đã tiêu 35 triệu đô la trong khối tài sản cá nhân ấy cho một chuyến du ngoạn 12 ngày trên Trạm Không gian Quốc tế (ISS). Đeo một chiếc mũi phồng đỏ chót và tự nhận mình là "anh hề đầu tiên trong không gian", Lilaberte nói với một người phỏng vấn khi đang ở trong quỹ đạo rằng, "Tôi đang làm điều mà mọi đứa trẻ ao ước - bỏ trốn và gia nhập gánh xiếc".

Câu chuyện của Laliberte thường được nêu gương như một thắng lợi kiểu nghèo bươm thành giàu bộn. Thành công ghê gớm của ông gợi ra rằng bất kỳ ai - dù là một nghệ sĩ đường phố - theo đuổi một viễn kiến bằng lao động cần cù và quyết tâm bền chí, cuối cùng cũng có thể sa vào một đống bạc tiền chất ngất.

Nhưng có nhiều thứ trong câu chuyện này hơn là chỉ đam mê và động lực. Suy cho cùng, có khối người đầy đam mê, đầy sáng tạo, làm việc quần quật cả đời và vẫn phải chật vật kiếm cho đủ ăn. Laliberte không trở thành một tỷ phú chỉ vì anh ta theo đuổi đam mê của mình trong suốt hơn hai chục năm ròng. Ông ta là tỷ phú bởi ông ta đã theo đuổi đam mê và cả bởi ông ta đã xoay sở để duy trì mức cổ phần lớn trong doanh nghiệp, thậm chí là gia tăng nó trong quá trình ấy nhờ mồ hôi công sức của những cộng sự khác nữa. Đó

là lý do tại sao chương trình này được đặt tiêu đề "Làm những gì ta thích, nhưng bám đuổi bạc tiền".

3. Bớt dành dụm, thêm tiêu xài
Với các triệu phú tự lực, thành công tài chính giành được nhờ tăng thêm đầu vào, chứ không phải kìm bớt đầu ra. Tài khoản tiết kiệm là một thứ tốt đẹp, nhưng những người đã giàu lên đâu làm được những điều đó nhờ tiết kiệm. Tài khoản tiết kiệm và các khoản đầu tư chỉ bảo toàn những gì bạn kiếm được nhờ làm việc và bám đuổi tiền bạc.

Khi sếp cũ của tôi, W.Randall Jones, sáng lập viên tạp chí Worth, dành 2 năm phỏng vấn hàng chục tỷ phú cho cuốn sách The Richest Man in Town (tạm dịch: Người giàu nhất xứ) của mình, ông đã đưa ra 12 điều răn làm giàu rút ra từ những gì ông tìm hiểu được trong các cuộc phỏng vấn ấy. Không có điều răn nào trong số đó có căn cơ, tiết kiệm, hay đầu tư.

Ông trùm truyền thông người Anh Felix Dennis có lẽ là một kẻ bủn xỉn cuồng tín khi bàn đến chuyện điều hành một trong những cơ sở mới khởi nghiệp của ông. Ông khoe khoang về chuyện trả lương thấp cho nhân viên và tước đoạt của họ quyền sử dụng xe công ty và điện thoại di động. Thế nhưng Dennis chẳng cắt bỏ khoản chi dùng nào của bản thân. Ông viết trong cuốn How to Get Rich (tạm dịch: Làm sao để giàu) rằng ông chi tới 790.000 đô la chỉ riêng cho rượu vang Pháp trong vòng 20 năm qua.

Nếu như khả năng kiếm tiền trong năm tới của bạn chỉ gói gọn ở mức tiền lương hằng tuần, thì liệu cắt giảm chi tiêu và tiết kiệm những gì có thể là hợp lý chăng? Đương nhiên là có. Việc đó hoàn toàn hợp lý. Nó chỉ không làm bạn giàu lên được. Tiền tiết kiệm vẫn cứ là tiền tiết kiệm. Có thì tốt nhưng nó không phải con đường dẫn tới giàu sang.

Tất cả các chuyên gia về căn cơ tằn tiện đều hiểu điều này vì họ cũng đều làm giàu cho bản thân bằng cách kiếm thêm, chứ không phải tiết kiệm nhiều hơn.

Theo quan điểm của tôi, thứ có hại nhất trong cẩm nang tiết kiệm là nó khiến người ta xao nhãng hành động – kiếm thêm tiền.

Cẩm nang tằn tiện khuyến khích bạn tự coi bản thân mình như là bên dễ tổn thương trong các cuộc đàm phán lương và bỏ qua sự mong manh của phía bên kia bàn thương lượng. Bạn muốn có công việc. Đó là điểm dễ tổn thương về phía bạn mà sếp của bạn khai thác bằng cách đề nghị ít tiền hơn so với mức bạn mong muốn. Nhưng nhà quản lý cũng muốn bạn nhận công việc. Đó là điểm dễ tổn thương của nhà quản lý, mà bạn cần phải khai thác bằng cách đòi hỏi số tiền khiến bạn hài lòng. Và để bắt đầu, bạn đề nghị một số tiền khiến bạn cảm thấy hơn cả hài lòng, vì có thể bạn sẽ được thỏa nguyện.

Khai thác điểm yếu của đối phương là một thực tế quan trọng trong đàm phán. Gần như tất cả các triệu phú tự lực đều chấp nhận và thấu hiểu điều này, trong khi đa số áp đảo nhóm trung lưu không hề và không thể làm vậy.

Đưa ra yêu cầu chính là một trong những chiến lược quyền năng nhất, bởi nó chẳng tốn kém gì và việc đề nghị chẳng làm hại đến ai.

4. Bắt chước thôi, đừng sáng tạo
Khoảng 7 trong 10 người trả lời khảo sát ở nhóm trung lưu nói họ tin rằng phải có “một ý tưởng lớn lao hay mới mẻ” thì mới làm giàu được. Chỉ 3 trong 10 triệu phú tự lực đồng tình.

Phía sau sự phát triển của bất cứ sáng chế vĩ đại nào mà bạn có thể kể tên - điện thoại, bóng đèn, ti vi - là lũ lượt những con người khánh kiệt và nản lòng thoái chí như Gary Kildall, những người có thể được coi là các nhà sáng chế "đích thực". Thomas Edison không hề sáng chế ra bóng đèn, Joseph Swan đã giữ bằng sáng chế của Anh suốt 18 năm ròng trước khi Edison giới thiệu "đèn điện cải tiến" của mình hồi năm 1878. Còn Henry Ford không hề sáng chế ra ô tô. George Selden ở Rochester (New York) đã được cấp bằng sáng chế "đầu máy chạy đường bộ an toàn, đơn giản và giá rẻ" vào năm 1895, trong khi Ford vẫn còn đang làm thuê ở vị trí một kỹ sư bậc trung ở công ty điện của Edison.

Những cái tên Swan, Seldel và Kildall giờ đây phần lớn đã bị lãng quên.

Các nhà nghiên cứu tìm hiểu các doanh nghiệp nhỏ khám phá ra rằng đa số áp đảo các công ty khởi nghiệp đều không hề sáng tạo dù ở mức cực nhỏ. Những nghiệp chủ thành công không phải những nhà sáng chế kiểu sói-đơn-độc theo đuổi những ý tưởng lớn lao. Họ là những kẻ bắt chước làm việc từ lĩnh vực chuyên môn của mình, vay mượn hoặc đánh cắp những gì họ học hỏi được từ chủ cũ của mình.

Bill Gates không bao giờ giỏi đoán trước những điều sắp xảy ra hay trực cảm được tương lai, bất chấp mọi thần thoại nói lên điều ngược lại. Thành tích dự đoán của ông về hầu hết mọi thứ luôn rất tệ hại, vì Gates là một người đi bắt chước, không phải một nhà sáng tạo. Ông có được sản nghiệp kếch xù không phải nhờ theo đuổi những viễn kiến mơ hồ về một thế giới tốt đẹp hơn, mà bằng cách nắm chặt lấy những cơ hội chắc chắn để bám đuổi tiền bạc. Và đấy hẳn là một tin gây cảm hứng cho đa số chúng ta, những kẻ chẳng phải nhà sáng tạo, cũng chẳng phải người có tầm nhìn.

5. Biết-cách thì tốt, biết-người tốt hơn
Gần 9 trong 10 người thuộc tầng lớp trung lưu trả lời phỏng vấn tin rằng thành công tài chính đòi hỏi phải mạo hiểm với tiền vốn của ta. Chưa tới 4 trong 10 triệu phú tự lực tin vào sự cần thiết không phải mạo hiểm chút tiền vốn nào.

Buffett đã được xưng tụng là nhà hiền triết xứ Omaha vì năng lực bề ngoài là có thể tiên đoán được phương hướng của thị trường chứng khoán trong suốt 50 năm qua. Giới đầu tư đã miệt mài nghiền ngẫm các phương pháp tuyển lựa cổ phiếu của Buffett trong suốt nhiều thập niên, gắng học hỏi chiến lược trứ danh của ông là mua cổ phiếu trong các công ty giá rẻ, ít được ưa

chuộng. Cái tên Buffett đã trở thành một thương hiệu, được viện dẫn trong vô số cuốn sách tự hoàn thiện bản thân và những hội thảo hứa hẹn dạy đầu tư giá trị "theo phương pháp Warren Buffett". Tất cả đều quảng bá một ý niệm rằng có lao động cần cù và nghiên cứu cẩn thận, các nhà đầu tư riêng lẻ có thể học từ tấm gương Buffett và lựa chọn cổ phiếu để kiếm được cả gia tài cho mình.

Rắc rối với ý niệm này là ở chỗ nó cho rằng thành công trong đầu tư của Buffett hoàn toàn nhờ biết-cách lựa chọn cổ phiếu, trong khi sự thực là hàng tỷ tài sản của Buffett sẽ là bất khả thi nếu không có khả năng biết-người lão luyện của Buffett. Bí mật thực sự trong thành công của Buffett ngay từ đầu chính là ông sử dụng sức mạnh hung bạo của những đồng tiền các nhà đầu tư bỏ ra để bóp nặn lợi nhuận từ các công ty ông đầu tư vào. Ông kiếm được những khoản lời ngoại cỡ cho bản thân và các nhà đầu tư của mình thông qua những chiến thuật tay-không-chiến-đấu trong phòng họp ban giám đốc mà không một nhà đầu tư riêng lẻ nào từng thử. Đối với ban lãnh đạo của một số công ty bị định giá thấp hồi cuối thập niên 1950, Buffett đâu phải "nhà hiền triết xứ Omaha", ông là "ngáo ộp xứ Omaha".

Suốt đời, Buffett đã phát biểu một loạt những câu dí dỏm được những người hâm mộ say sưa nhắc đi nhắc lại. Một câu ưa thích là: “Quy tắc thứ nhất: không bao giờ mất tiền. Quy tắc thứ nhì: Không bao giờ được quên quy tắc thứ nhất”.

Dẫu vậy, đa số các chủ doanh nghiệp mới đều không bao giờ đưa về các nhà đầu tư bên ngoài để giúp tăng vốn và bảo vệ chính họ tránh rủi ro. Lý do chủ yếu là đa số họ đều không yêu cầu việc đó.

6. Thắng - thắng là chịu phần thua
Khoảng 7 trong 10 triệu phú tự lực nói “Tôi có thể dễ dàng từ bỏ một thỏa thuận làm ăn nếu thấy không ổn”. Với nhóm trung lưu, chuyện không đơn giản đến vậy. Chỉ 2 trong 10 nói họ có thể làm thế.

** Nguyên tắc lợi ích tối thiểu*

Trong bất cứ mối quan hệ nào, đặc biệt là mối quan hệ làm ăn, người có lợi ích tối thiểu trong việc duy trì mối quan hệ chính là người có quyền năng lớn nhất để xác lập các điều khoản. Lợi ích của bạn càng yếu, đòn bẩy của bạn lại càng mạnh.

Những người thương lượng giỏi nhất luôn tỏ vẻ bề ngoài kiểu lợi-ích-tối-thiểu, ngụ ý rằng họ có thể bỏ ngang vào bất cứ lúc nào, thậm chí cả với những thương vụ thực lòng họ đã rất muốn chốt.

Mặt trái của nguyên tắc lợi-ích-tối-thiểu là khi bạn dựng lên một màn diễn lãnh đạm bất kể thỏa thuận thành hay bại, thì bạn khích động đối phương hình dung xem họ có thể mất gì. Đột nhiên đối phương nhìn thấy rủi ro ở những chỗ trước đây chưa từng thấy.

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng một cái kết hạnh phúc kiểu "thắng-thắng" nên là mục tiêu tối thượng trong bất cứ cuộc thương thảo nào.

Mục tiêu hai bên cùng thắng có thể là một cái bẫy nguy hiểm, nhất là với những người đương đầu với một nhà đàm phán sành sỏi. Nếu bạn nỗ lực hoàn thành thỏa thuận từ quan điểm thắng-thắng với ai đó tỏ thái độ "tôi phải thắng" quyết liệt hơn, bạn có khả năng trở thành bên duy nhất phải chịu nhượng bộ nhằm bảo toàn thỏa thuận. Một khi bạn đưa việc đạt được một thỏa hiệp hợp lý trên cơ sở thắng-thắng làm ưu tiên của mình, thì những gì có vẻ là kết quả thắng-thắng thực ra là thắng-thảm, mà bạn là bên thua thảm.

Những người khởi đầu với mức cược mở màn cao hiếm khi đạt được những gì họ đòi hỏi, nhưng họ gần như luôn luôn đạt được nhiều hơn so với những người khởi đầu kiểu hợp tình hợp lý. Các nghiên cứu cũng cho thấy rằng không có mấy rủi ro khi ta đề nghị, kể cả với một bộ mục tiêu thái quá, miễn sao bạn yêu cầu theo cách nhã nhặn và tôn trọng.

Hãy đề nghị vừa đủ tử tế, và bạn có muốn đòi cả ông trăng cũng được.

Tuy thế, định ra những mục tiêu tham vọng mới chỉ là xuất phát điểm. Phần quan yếu nhất của xác lập mục tiêu có vẻ là một hành động đơn giản và căn bản - viết mục tiêu lên giấy.

Khi bạn đã có các mục tiêu được viết dưới dạng văn bản, nó đồng thời còn có các nhân tố tâm lý khiến bạn thêm khả năng bảo vệ những mục tiêu này.

Bước chung thứ hai trong đàm phá là tìm hiểu về động cơ và mong muốn của đối phương. Bạn càng nắm rõ những gì quan trọng với đối phương, thì càng nhiều khả năng bạn có thể đi tới một kết quả thắng-thắng với tổn thất tối thiểu về phía mình.

** Cái bẫy cảm thông*

Một câu trích dẫn không rõ xuất xứ, thường được quy cho Bill Gates rằng, "Anh không giành được những gì anh xứng đáng trong làm ăn. Anh giành về những gì anh đàm phán được".

Quy tắc đàm phán có 3 nguyên tắc cốt lõi: Gắn chặt với những mục tiêu cao, thấu hiểu quan điểm của đối phương, và đặt ra giới hạn để từ bỏ.

Nguyên tắc có đi có lại là chuyện tử tế. Nó là đặc tính trung tâm trong nhân tính của chúng ta. Nhưng trong đàm phán làm ăn, xu hướng bẩm sinh này có thể dễ dàng bị sử dụng để chống lại bạn. Bên đối phương trong cuộc đàm phán sẽ nói với bạn rằng bạn thật công bằng và thấu tình đạt lý, và tiếp đến là liền một hơi đề nghị mức thỏa thuận thấp đến phi lý.

90% giám đốc tuyển dụng nói rằng họ sẵn sàng đàm phán mức lương dù cao để đảm bảo nhân viên mới chí ít cảm thấy hài lòng, nhưng chỉ trong trường hợp nhân viên này đề nghị với họ một con số.

7. San bớt công việc, chia sẻ giàu sang

Gần 9 trong 10 triệu phú tự lực nói rằng khi động tới những công việc họ không thực sự thạo giỏi, nhiều khả năng là họ sẽ ủy thác nhiệm vụ ấy cho những người thực hiện tốt hơn.

Ngược lại, 2 trong 3 người trả lời thuộc nhóm trung lưu nói rằng, khi đối mặt với những nhiệm vụ như vậy, khả năng là họ sẽ "dù thế nào cũng cố làm bằng được".

** Lợi thế khiếm khuyết*

Khảo sát Tài trí làm giàu tiết lộ rằng mong muốn giao phó nhiệm vụ được phát hiện thấy phổ biến nhất ở những người đạt thành công lớn nhất ở tài chính.

Một số người học cách chấp nhận những khuyết điểm của cá nhân mình từ khi còn rất trẻ. Họ thôi không gắng sức sửa chữa những khuyết điểm mà thay vào đó, họ tìm kiếm những cơ hội phô bày những gì mình giỏi nhất.

Tin tưởng người khác làm việc cho bạn, nhưng giữ lại mọi than phiền và trách nhiệm về phía mình.

"Thế mạnh", theo Buckingham, có thể được định nghĩa đơn giản là thứ gì đó khiến bạn cảm thấy chắc chắn khi thực hiện.

** Trò bịp nghỉ hưu*

Các triệu phú tự lực làm nhiều giờ đồng hồ hơn so với nhóm trung lưu. Điều này càng đặc biệt đúng với các triệu phú có tài sản ròng trong khoảng từ 1 triệu đến 10 triệu đô la.

Những thương nhân cực kỳ xuất sắc có xu hướng gắn chặt bản thân vào các thói quen trên con đường dẫn tới thành công. Họ được thôi thúc và có động lực mạnh mẽ đến nỗi, khi các trách nhiệm của họ trải rộng ra, họ vẫn tiếp tục nhận về mình thêm nhiều công việc dính dáng tới bất cứ thứ gì giúp họ thành công ngay từ ban đầu.

8. Không gì hiệu quả bằng thất bại
Khoảng 7 trong 10 tỷ phú tự lực nói rằng "trở ngại và thất bại đã dạy cho tôi biết mình giỏi cái gì". Chưa tới 2 trong 10 thành viên nhóm trung lưu tán đồng.

Nghe có vẻ lạ lùng, nhưng nếu bạn muốn học được thứ gì đó bổ ích về thất bại, hãy trò chuyện với người thành công nhất bạn quen biết.

Nếu bạn không thể nhận thức được mối quan hệ giữa thất bại và thành công, thì khả năng là bạn liên tục chuyển đổi dự án cứ mỗi lần có chuyện rối ren.

** Sự thật về thất bại*

Bất cứ khi nào thứ gì đó trục trặc, bất kể là chuyện làm ăn hay cái máy nướng bánh, thất bại gây ra cảm giác không chắc tiếp theo phải làm những gì.

Nhưng nhìn từ góc độ lưu tâm, "bất định tạo nên tự do khám phá ý nghĩa". Thành công có thể làm ra tiền cho bạn, nhưng thất bại bắt bạn phải động não.

Với hầu hết các triệu phú tự lực, thất bại là suối nguồn cơ hội vì mỗi thất bại lại sản sinh ra một loạt kết quả khó ngờ đủ loại - nào những bài học, kinh nghiệm, các mối quan hệ - đến mức việc sàng sẩy đống tro tàn và xem có thể tạo ra được gì từ đó có lẽ là một thách thức đầy hấp dẫn.

Để có thể học hỏi từ những quyết định làm ăn sai hỏng, 7 trong 10 triệu phú tự lực nói rằng thay đổi quan trọng nhất chính là từ bên trong con người họ. Chưa tới 2% nói rằng họ gắng sức biến đổi hành vi của các đối tác.

Y học vẫn tiếp tục là một lĩnh vực từ chối học hỏi từ thất bại, vì, trước nhất và trên hết, nó từ chối ngay cả việc thừa nhận thất bại.

** Tin tưởng thất bại*

Tin tưởng rằng thất bại là cần thiết đối với thành công, một niềm tin được chia sẻ trong giới triệu phú tự lực chứ không phải nhóm trung lưu, có thể chính là khám phá quan trọng nhất mà khảo sát của chúng tôi đã tìm ra.

Tác giả Russ Prince nói: “Tôi không nghĩ có điều gì bào chữa được việc gắng né tránh thất bại trong bất cứ hoàn cảnh nào. Nếu anh gặp may, tôi cho là anh có thể vỗ ngực mà nói với người khác rằng anh không vấp ngã bao giờ, nhưng chắc hẳn anh chẳng có gì để chứng minh điều ấy”.

9. Nắm vững đời thường
Nghiên cứu của tôi cho tôi biết rằng có 4 lĩnh vực rộng trong các hoạt động thường nhật mà các nghiệp chủ thực hiện một cách hiệu quả và nhất quán hơn đa số mọi người.

Tôi gọi đó là bốn bước bao gồm: Tìm hiểu (Learning), Kiếm tiền (Earning), Hỗ trợ (Assistance) và Kiên định (Persistence). Hợp lại bốn từ này đọc là LEAP (Bước nhảy).

Nếu bạn muốn một danh sách hành động ngắn gọn để giúp bạn bắt đầu hành trình, hãy thử và đảm bảo là bạn luôn làm ít nhất một trong số những điều sau đây mỗi ngày:

Tìm hiểu xem bạn làm gì giỏi nhất.

Kiếm tiền ít nhiều từ đó.

Tìm Hỗ trợ trong những việc bạn không thạo lắm.

Vận dụng Kiên định vượt qua nỗi nghi ngờ bản thân.

Tôi đã phân bốn hạng mục này thành danh sách của riêng mình gồm 17 Tài trí làm giàu căn bản:

17 tài trí làm giàu căn bản là:

1/ Viết mục tiêu của bạn ra;

2/ Gắn bó với những gì bạn làm tốt nhất;

3/ Bám đuổi tiền bạc;

4/ Trèo lên bậc thang hàng có tiền;

5/ Tính toán con số;

6/ Bảo vệ lợi nhuận của bạn;

7/ Tận dụng tối đa ưu thế;

8/ Trù tính trước việc ly dị;

9/ Duy trì mạng lưới nhỏ và tập trung;

10/ Quản lý mạng lưới của bạn hướng lên trên;

11/ Xây dựng một nhóm;

12/ Tìm một huấn luyện viên ;

13/ Làm bạn với thất bại;

14/ Hãy giữ sự thay đổi ở chính mình;

15/ Thử, thử, thử, thử nữa;

16/ Chớ trì hoãn;

17/ Tự tạo vận may cho mình.

Xin hãy nhớ đời thường là hay nhất. Thời gian và sự tập trung - hai nguyên liệu quý giá cho bất cứ loại công việc trí óc nào - được bảo toàn nguyên vẹn nhờ thành thạo thứ công việc đời thường nhất này.

Nhưng chớ sa lầy vào tình trạng tê liệt vì phân tích trước khi bạn bắt đầu. Tốt nhất là cứ khởi sự với những gì giản đơn và đời thường.

Người giàu đích thực

Chương 1 - Cái tên nói lên sức mạnh
Những tâm niệm về quá trình chuẩn bị cho việc kinh doanh:

1. Quan sát mọi người quanh bạn và tìm cách học hỏi những điều hay của họ. Mọi hay dở, thành bại từ những người xung quanh đều có giá trị tham khảo nhất định với bạn.

2. Hãy trân trọng đón nhận cha mẹ bạn, dù họ thế nào đi nữa. Không ai chọn được cha mẹ sinh ra mình. Mọi người trong gia đình bạn bao giờ cũng có thể dạy bạn điều này điều kia - ít nhất là về những điều bạn cần tránh.

3. Cái tên của bạn có thể giúp bạn thấy được con đường tương lai mình sẽ đi. Chọn cho mình được một cái tên phù hợp, tức là bạn đã chọn lựa cho mình được vận mệnh rồi. Tôi đã tự gọi mình là “Tổng giám đốc điều hành của thế kỷ XXI”.

4. Khi quyết định mở công ty, đừng bao giờ coi nhẹ cái tên bạn sẽ đặt cho công ty.

5. Hãy lắng nghe và đón nhận những gì mang tính tích cực. Đừng bao giờ để những người có kiểu suy nghĩ tiêu cực chi phối bạn.

6. Mọi thành công lớn đều xuất phát từ những ý tưởng bé nhỏ. Bạn đừng sợ việc thí nghiệm điều này điều kia chỉ để cho biết. Đừng quá kỳ vọng vào mọi ý tưởng, nhưng hãy để cho cái đầu của bạn luôn sẵn sàng tư duy, sáng tạo.

7. Biết đầu tư cho tương lai của mình. Hãy để mục tiêu của việc bạn kiếm tiền không phải chỉ nhằm tiêu xài cho sướng bản thân bạn.

8. Luôn có những người sẵn lòng giúp đỡ bạn. Chỉ cần bạn nỗ lực hết mình và kiên trì tìm kiếm, sẽ luôn có những người như thế.

Chương 2 - Đừng bao giờ sợ lời từ chối
Tôi đã trở thành người bán hàng thứ thiệt nhờ việc biết cách coi lời nói "không" như một cơ hội, chứ không phải như một thái độ chối từ.

Những điều tâm niệm khi khởi sự kinh doanh:

1. Cơ hội luôn xuất hiện quanh bạn. Bạn cần hiểu rõ những điểm mạnh vốn có trong mình, biết cách tận dụng và làm cho người ta phải công nhận chúng.

2. Nỗi sợ hãi có gốc rễ từ những điều tưởng tượng vô căn cứ. Việc bạn sợ ai hay sợ điều gì đó là chuyện hết sức bình thường; tuy nhiên, bạn sẽ làm gì với nỗi sợ trong lòng, đó mới chính là cái giúp bạn định nghĩa được con người mình!

3. Xác định rõ điều bạn muốn đạt đến - phải đặt ra đích nhắm thật cao. Bạn nào có mất mát gì đâu khi ước mơ những điều vĩ đại!

4. Phải biết cách ăn mặc phù hợp. "Quen sợ dạ, lạ sợ áo quần", muốn gieo nơi người ta một ấn tượng tốt đẹp, bạn cần phải lưu tâm tới phong cách ăn mặc của mình.

5. Cách trang bị các vật dụng mang theo cũng không kém phần quan trọng.

6. Để mắt quan sát mọi người quanh bạn. Hãy tìm hiểu và nếu được, làm quen với những con người thành đạt trong lĩnh vực bạn quan tâm. Ở họ, bạn không chỉ được truyền cảm hứng tiến lên, mà còn học được rất nhiều bài học giá trị khác về kinh nghiệm thành đạt.

7. Đừng bao giờ sợ nói ra ý tưởng mình có. Nếu cảm thấy sợ phải nói ra những suy nghĩ, ước mơ của mình, thì có lẽ, ngay từ đầu, bạn chẳng nên mệt óc nghĩ tới chúng làm gì.

8. Đừng bao giờ mở miệng thốt ra câu "tôi không biết". Dù đúng hay sai, bạn cũng phải tìm ra nguyên nhân vì sao mình đã quyết định hay hành động như vậy.

9. Đừng bao giờ chấp nhận lời nói “không”. Nếu muốn thành công trong đời, bạn phải sẵn sàng nghe hàng triệu lời nói “không”. Hãy coi mỗi lời nói “không” là một cơ hội giúp bạn tiến lên phía trước.

10. Thành công vun đắp lòng tự tin, nó sẽ kéo thêm nhiều thành công về phía bạn. Tự tin là giá trị tinh thần lớn lao và quý giá nhất mà chỉ có bạn mới có thể quyết định mình sẽ có nó hay không.

Chương 3 - Xây dựng một đội ngũ cố vấn siêu hạng
Thành công là một quá trình kiên trì lâu dài. Trong quá trình đó, điều quan trọng, bạn phải tìm được những người làm việc với bạn, chứ không phải cho bạn.

1. Vạch một kế hoạch và đặt niềm tin vào nó. Khi đã tính toán và lên kế hoạch kỹ lưỡng, bạn phải thực sự tin tưởng vào nó.

2. Cái đích kinh doanh không chỉ là tiền, mà còn là lòng tự hào về khả năng làm chủ nữa.

3, Sẽ có những người luôn cố tìm cách làm nhụt ý chí của bạn. Những người này có mặt ở khắp mọi nơi, thậm chí còn ẩn khuất trong sâu thẳm con người bạn nữa.

4. Những người hướng dẫn hay cố vấn luôn giữ một vai trò hết sức quan trọng. Hãy tìm kiếm những người bạn kính trọng và tin tưởng. Hãy biết lắng nghe những gì họ khuyên nhủ, chỉ bảo.

5. Lắng nghe là chuyện cần thiết, nhưng cần thiết hơn, bạn phải biết lựa chọn người nói để mà nghe.

6. Một ý tưởng hay sẽ chẳng có nghĩa lý gì nếu như người nghĩ ra nó không có ý chí và quyết tâm để biến nó thành hiện thực.

7. Đừng ngại khi đón nhận những gì người khác tặng bạn, nhưng bạn phải luôn biết tặng lại cho họ những gì thích hợp.

8. Nếu làm chủ, bạn phải biết thể hiện vai trò lãnh đạo của mình. Đó chính là tinh thần trách nhiệm và khả năng quyết đoán của bạn trong những trường hợp cụ thể.

9. Phải biết giữ lời hứa. Không có một lý do nào để ta không có bổn phận thực hiện những gì mình đã hứa.

Chương 4 - Học cách nắm lấy từng cơ hội
Cơ hội xuất hiện ở khắp mọi nơi, ngay cả những vấn đề và trở lực lớn nhất bạn gặp phải.

Bạn sẽ gặp phải vô số trở ngại trên đường đời, tất nhiên là thế. Việc học cách đương đầu với trở ngại và giữ được ý chí kiên cường chính là kỹ năng quan trọng nhất bạn phải luyện tập cho kỳ được. Và đây là một số điều tâm niệm của tôi:

1. Bạn sẽ gặp phải những trở ngại. Đó là điều chắc chắn. Việc bạn ra sức né tránh thất bại bằng mọi giá không những làm lãng phí thì giờ và tiền bạc, mà còn kìm hãm bước chân bạn trên con đường tiến tới thành công.

2. Thất bại và bị từ chối là hai chuyện khác nhau. Bạn phải học cách phân tích từng tình huống xảy đến để có thể rút ra những bài học cần thiết.

3, Gặp khó khăn, hãy cứ làm những gì cần làm. Mẹ tôi đã từng phải ngửa tay xin tiền trợ cấp xã hội trong giai đoạn không thể làm gì khác hơn. Bạn cứ việc tự hào về mình, nhưng đừng để niềm kiêu hãnh ngăn cản bạn thực hiện những gì cần thiết. Việc có một cái nhìn thực tế về cuộc đời chẳng phải là điều gì đáng xấu hổ cả.

4. Cuộc kinh doanh đầu tiên của bạn có thể không thành, nhưng điều đó không có nghĩa bạn là kẻ thất bại. Thất bại không phải là thứ gì đó quá ghê gớm, trừ khi chính bạn nghĩ thế. Hãy luôn giữ trong đầu thái độ của người chiến thắng và không ngừng tiến lên phía trước, bất chấp mọi trở ngại, thất bại trên đường.

5. Các mối quan hệ và ý chí kiên trì là nền tảng của thành công.

6. Đừng làm việc chỉ vì thành công.

7. Hãy đầu tư vào con người, đừng đầu tư vào cơ hội. Những bạn bè hay đối tác kinh doanh đáng tin cậy sẽ đứng bên cạnh bạn những lúc bạn gặp khó khăn, vì họ vững tin và thực sự quan tâm đến mục đích cuối cùng bạn nhắm đến. Và bạn cũng phải có cách ứng xử tương tự với họ.

Chương 5 - Cứ nương dòng chảy mà trôi... Nhưng cần phải biết nơi ta xuôi về

Đây là bài học về cách tôi ngưng thái độ chống đối với những gì có tính luật lệ, hệ thống, và bắt đầu yêu quý cuộc sống này.

Có rất ít người hiểu rõ điều họ muốn, hoặc họ không biết chính xác những gì phải làm để hiện thực hóa ước muốn của mình. Đây là những gì tôi tâm niệm khi đánh giá lại cuộc sống của mình với một ý thức trưởng thành hơn.

1. Hãy duyệt lại bản kế hoạch bạn đã vạch ra. Bạn nên xem xét lại bản kế hoạch của mình mỗi năm ít nhất một lần, mọi yếu tố không ngừng vận động, biến đổi. Và chẳng ích gì việc bạn cứ phải đi đường vòng hoặc lao đầu vào ngõ cụt trong khi bao giờ cũng có một con đường thẳng để bạn tiến về phía đích.

2. Đừng ngại việc đôi khi bạn phải thẳng tay loại bỏ những gì không cần thiết trong bản kế hoạch. Đừng vì nỗi sợ hay vì lòng trung thành với kế hoạch mà bạn không dám thẳng tay thải bỏ những điều vô ích.

3. Việc nương dòng đời mà trôi không có nghĩa rằng bạn phải giơ tay nhận lấy mọi thứ cuộc đời ném vào bạn. Điều đó có nghĩa bạn phải chọn những trận chiến xứng đáng để bỏ sức ra mà chiến đấu.

4. Mỗi người có mỗi ước muốn khác nhau; nếu không cùng nhau hợp tác được thì mỗi người cứ việc đi con đường của mình. Có những người rất tốt như chị gia sư Henda của tôi, nhưng lại không có những quan điểm đồng thuận về cuộc sống và kinh doanh với tôi. Điều đó không vấn đề gì cả. Không cộng tác được với nhau trong công việc, nhưng chúng tôi vẫn là những người bạn tốt của nhau.

5. Đánh giá bản thân: Những mục tiêu bạn đặt ra có phù hợp với con người hiện tại của bạn không?

6. Sẵn sàng thay đổi. Đây là những điều cần được thay đổi nếu bạn thấy chúng không còn phù hợp với mình: thái độ sống, các ước mơ và môi trường xung quanh.

7. Phải có thái độ thẳng thắn và giữ vững đến cùng lập trường của bạn. Có thể nhiều người không cùng quan điểm với bạn, nhưng điều đó cũng không có nghĩa bạn đã sai.

8. Phải hiểu rõ khách hàng. Tôi đã nghĩ ra chuyện kinh doanh thẻ dịch vụ gọi điện thoại quốc tế cho trẻ em vì tôi biết rõ trẻ em cần gì. Hãy nỗ lực theo đuổi những gì bạn yêu thích và hãy nắm rõ thị trường bạn muốn tiến vào.

Chương 6 - Chuẩn bị cảm xúc để đương đầu với thất bại
Tôi đã biến nỗi thất vọng lớn nhất của mình thành một cơ hội đổi đời quý giá. Sở dĩ làm được như vậy là vì tôi đã biết đưa vai gánh lấy trách nhiệm và một mực nhắm thẳng phía trước mà tiến.

Ít nhất một lần trong đời, bạn sẽ gặp phải một cuộc khủng hoảng có tính cách trầm trọng và toàn diện. Việc bạn đương đầu ra sao với cuộc khủng hoảng đó sẽ giữ vai trò quyết định đối với thành công cuối cùng bạn đạt được.

1. Trước hết, hãy quan tâm đến bản thân, rồi sau đó, hãy quan tâm đến những người bạn yêu thương. Phải sẵn sàng là người chịu trách nhiệm cuối cùng nếu bạn nắm giữ vai trò chèo lái. Nhưng dù thế, hãy lập ra trước một kế hoạch đương đầu để có thể vượt qua mọi tai ương.

2. Nếu có chuyện cần nói với ai, bạn cứ nói ngay. Có thể bạn sẽ không còn cơ hội thứ hai để làm điều đó.

3. Trước khi bắt tay thực hiện kế hoạch, bạn phải chắc là mình đã tiên liệu được hết mọi trở ngại đang nằm phía trước. Tôi là người ghét cái nhìn bi quan về cuộc đời, nhưng tôi đã rút ra được một điều: để đạt được thứ tốt nhất thì trong kế hoạch vạch ra, bạn cần phải xét đến cả những điều tồi tệ nhất có thể gặp phải.

4. Hãy tìm hiểu cho kỹ mọi người bạn gặp gỡ. Tôi nhắc lại lần nữa quan điểm: đầu tư, trước hết bạn phải nhắm vào con người chứ không phải những ý tưởng. Tôi đã sai lầm khi vô tình để lộ mọi ý tưởng và kế hoạch kinh doanh cho gã bạn trai tồi tệ của chị gái tôi, do đó, bạn đừng đi vào vết xe đổ của tôi.

5. Đôi khi, bước đi kế tiếp tốt nhất lại có vẻ như không liên quan gì đến việc kiếm tiền của bạn cả. Việc tham gia làm người đồng dẫn chương trình truyền hình Backstage Live của tôi tuy không trực tiếp kiếm ra tiền ngay, nhưng nó thuộc về mục tiêu lâu dài mà tôi hoàn toàn vững tin vào kế hoạch đã lập ra của mình.

6. Tha thứ, nhưng đừng quên đi. Hãy quên những người góp phần tạo ra hay đẩy bạn vào khủng hoảng, nhưng đừng bao giờ quên những bài học rút ra từ đó. Và nữa, đừng bao giờ làm việc với những kẻ từng hại bạn trong quá khứ.

7. Phải biết thể hiện giá trị bản thân để được người khác công nhận. Hãy cho người khác một lý do để họ giúp đỡ bạn. Và đây là các lý do tốt nhất bạn có thể dùng đến: lòng thành thật, chính trực, thái độ tôn trọng người khác và đạo đức nghề nghiệp.

Chương 7 - Dành thì giờ để làm những gì bạn biết
Quẩn quanh trong nhà bếp, loay hoay tìm cách chế biến các loại thức ăn, pha chế các thứ đồ uống mới, tôi chợt nảy ra một ý tưởng đáng giá bạc triệu, dành cho những bạn trẻ có cùng hoàn cảnh và độ tuổi như tôi.

Nếu biết nỗ lực hết mình để làm việc, chắc chắn ta sẽ có được cơ hội để tiến vào con đường dẫn đến thành công lâu dài. Và đây là những điều tâm niệm của tôi:

1. Hãy xây dựng sự nghiệp dựa trên những gì bạn nắm rõ và yêu thích. Thực hiện những gì bạn yêu thích chính là con đường ngắn nhất giúp bạn trở thành một người giàu đích thực.

2. Để mở ra con đường thành công, hãy bắt đầu từ những khởi sự nho nhỏ. Không thiếu những người kiếm được một số tiền khổng lồ từ một ý tưởng vô cùng nhỏ bé.

3. Lúc bắt gặp một cơ hội, bạn phải chộp lấy nó ngay. Đừng bao giờ chờ đợi cơ hội hoàn hảo thì mới đưa tay bắt lấy. Và cũng đàng ngại ngùng hay chậm trễ trong việc nắm bắt cơ hội một khi nó xuất hiện.

4. Đừng dựa dẫm vào người khác, phải biết dựa vào bản thân mình. Các nhà cố vấn rất quan trọng, bạn cứ việc xin lời khuyên, nhưng phải luôn biết dựa vào nỗ lực bản thân để có thể hoàn thành công việc của mình.

5. Luôn tìm cơ hội tiếp xúc với những người lãnh đạo.

6. Tính sáng tạo là điều thiết yếu. Ý tưởng đầu tiên của bạn chưa chắc đã là ý tưởng tốt nhất.

7. Xây dựng mạng lưới các mối quan hệ. Có ba lần tôi nghĩ rằng người ta sẽ giúp đỡ tôi, nhưng họ đã không làm thế. Những người cuối cùng giúp đỡ tôi lại chính là những phụ nữ tôi không đoái hoài đến trong danh sách xin giúp đỡ của mình.

8. Hãy không ngừng làm những việc tốt. Cứ làm những việc tốt cần làm, bạn sẽ nhận được gấp mười lần những điều tốt đẹp đến không ngờ.

9. Lắng nghe từng lời đề nghị. Có thể trong số những đề nghị ấy thoạt đầu bạn không quan tâm, nhưng có những điều có thể là bước ngoặt trong sự nghiệp của bạn.

10, Sẵn sàng chấp nhận những thỏa thuận phù hợp. Trong kinh doanh, không ít người nghĩ rằng, hễ có ai đó sẵn sàng trả một giá cao cho sản phẩm của mình thì cũng sẽ có người khác sẵn sàng trả giá cao hơn. Đừng để bạn rơi vào cái bẫy thông thường này.

Chương 8 - Yêu mến khách hàng của mình
Lòng chân thành bao giờ cũng giúp ta chiếm được cảm tình từ phía người khác. Không những phải tôn trọng khách hàng, mà ta còn phải thực sự quan tâm đến họ nữa.

Đến một lúc nào đó trong cuộc hành trình trở thành người giàu đích thực, bạn sẽ có thể dồn mối quan tâm của mình vào mọi người quanh bạn.

1. Đến lúc nào bạn quyết định cho người ta những gì thực sự quan trọng với mình mà không mong người ta đáp trả, thì lúc ấy, hành động cho đi của bạn mới là đích thực.

2. Ai cũng là người quan trọng cả. Bạn có thể tạo ra được những điều khác biệt trong cuộc đời của mỗi con người bạn gặp gỡ nếu bạn có thái độ tôn trọng với hết thảy mọi người.

3. Hãy tạo ra điều khác biệt trong cõi đời này.

4. Hãy truyền cảm hứng tinh thần đến người khác. Tôi không bao giờ muốn mình trở thành tấm gương kinh doanh trẻ duy nhất dành cho các trẻ em người Mỹ gốc Phi nghèo khó. Tôi muốn tạo ra hàng nghìn tấm gương như thế.

5. Đừng ngại khi phải nhận bất cứ thứ gì người ta tặng, đặc biệt là khi bạn sẽ dùng những gì nhận được đó để phục vụ những người khác. Đó chính là mặt kia của hành động cho đi.

6. Đừng che giấu những khả năng bạn có; hãy tìm cách thể hiện và phát triển chúng lên. Cảm thấy thỏa mãn với những thành công đã đạt được để rồi không còn muốn phấn đấu gì nữa, đó không phải là thái độ của người giàu đích thực.

7. Đừng vội bằng lòng với những gì chưa phải là tốt nhất. Nếu bạn thực sự muốn đạt đến một điều gì đó, không có lý do gì bạn phải dừng lại ở những điều bạn chưa coi là tốt nhất.

8. Đây là bốn từ quan trọng nhất bạn luôn phải đặt trên cửa miệng: “cảm ơn” và “xin lỗi”. Cố gắng dùng hai cụm từ này càng nhiều càng tốt.

Chương 9 - Đừng bao giờ coi thường sức mạnh của các mối quan hệ
Trái đất tròn, vì thế đừng bao giờ ném cái nhìn hờ hững vào bất kỳ ai ta có dịp gặp gỡ trong đời. Cả khi ở một mình, ta cũng cần xử sự như thể có ai đó

đang chăm chú dõi theo ta; và kỳ thực, những gì ta đang làm, người người đều biết thấu.

Thành công không định nghĩa được cuộc sống. Đến một lúc nào đó, bạn sẽ phải ngồi lại để xác định cho được đâu là điều quan trọng nhất với bạn. Do đó, cái bạn cần phải là một tầm nhìn đích thực.

1. Luôn để ý chăm lo sức khỏe mình. Hành động vắt cạn sức khỏe để làm việc cho đến chết, hoặc cứ mải miết nhìn về tương lai mà quên mất việc dành thì giờ để tận hưởng niềm vui hiện tại sẽ cướp mất của bạn giá trị đích thực của những gì đang sở hữu.

2. Nỗ lực làm việc hết mình là điều quan trọng, nhưng phải nhớ rằng, bạn không thể điều khiển được cả thế giới này. Hãy bỏ qua những gì bạn không thể kiểm soát được, để tập trung vào những gì nằm trong khả năng của bạn.

3. Phải hiểu rõ lịch sử đời bạn. Đời bạn trên cõi trần này không dài lắm đâu. Hãy nỗ lực để tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn cho những thế hệ tiếp sau.

4. Đền đáp gia đình, trả ơn bè bạn. Tôi đã tặng bà ngoại tôi một công ty để bà làm chủ; tôi cũng tặng mẹ một ngôi nhà tiện nghi. Nhưng rồi tôi nhận ra, món quà có giá trị nhất bạn có thể dành tặng những người bạn yêu thương chính là thì giờ của bạn.

5. Luôn hành động như thể có ai đó đang dõi mắt theo bạn, bởi vì bao giờ cũng có người này người kia chăm chú dõi theo những gì bạn đang làm. Nếu ở khuất mắt người khác mà bạn không sống trung thực, thì bạn không bao giờ là người trung thực thật sự. Trong mọi việc bạn làm, nếu bạn có thái độ đàng hoàng, ngay thẳng, chắc chắc kết quả bạn thu được sẽ tích cực.

6. Một cuộc khủng hoảng có thể giúp củng cố tầm nhìn và những dự kiến của bạn, nhưng việc gì bạn phải đợi một cuộc khủng hoảng như thế? Hãy suy nghĩ về những điều bạn cảm thấy hối tiếc khi một người quan trọng nào đó đột ngột lìa bỏ bạn mà đi. Chẳng có lý do gì để bạn không sống mỗi phút giây trôi qua như thể đó là phút giây cuối cùng của cuộc đời bạn.

Nguyên tắc tặng thêm: Chọn đúng đối tác

Một đối tác tốt sẽ làm sự nghiệp của bạn mở ra những hướng có thể không hề được nghĩ tới trước đó. Vẫn lại là vấn đề giá trị thực nằm ở con người chứ không phải ý tưởng.

Hãy mài giũa những phẩm chất và tài năng tuyệt vời trong bạn, và những người khác sẽ giúp bạn chứng tỏ những điều đó.

Phụ nữ thông minh phải biết tiêu tiền

Tiến sĩ Lois P.Frankel là chủ tịch Công ty Corporate Coaching International có trụ sở tại thành phố Pasadena, bang California của Hoa Kỳ, chuyên tư vấn đào tạo lãnh đạo cấp cao, phát triển kỹ năng lãnh đạo và xây dựng kỹ năng nhóm.

Bà là một diễn giả quen thuộc và là tác giả của nhiều cuốn sách được tìm đọc. Lois luôn viết về những thứ mà bà cảm thấy gần gũi nhất - môi trường làm việc và những vấn đề của phụ nữ.

Chương 1 - Phụ nữ và sự thịnh vượng

Để trở nên giàu có, bạn cần có hai thứ: Kế hoạch tài chính và tư duy tài chính.

Hầu hết chúng ta đều không thể giàu như những người trong danh sách người giàu nhất thế giới hàng năm của tạp chí Forbes. Bạn có thể còn muốn nhiều thứ hơn là những thứ hiện tại bạn đang có.

Trở nên giàu có đồng nghĩa với việc bạn có khả năng để sống một cuộc sống đầy đủ - dù bạn có định nghĩa về sự đầy đủ như thế nào chăng nữa. Khái niệm giàu trong suốt cuốn sách này là khả năng sống cuộc sống như ý muốn mà không phải chịu bất cứ áp lực tài chính nào.

Có sự khác biệt lớn trong cách thức xử lý tiền bạc giữa phụ nữ và đàn ông. Bạn có thể tìm thấy một số nhược điểm của chính mình qua những sự so sánh sau đây:

Để có thêm tiền, đàn ông thường đầu tư, trong khi phụ nữ thì tiết kiệm.

Đàn ông sử dụng tiền để "giữ mục tiêu", trong khi phụ nữ sử dụng tiền để "chăm lo" cho người khác.

Đàn ông mua những thứ họ cần, còn phụ nữ mua những thứ họ muốn.

Đàn ông chấp nhận rủi ro trong đầu tư, trong khi phụ nữ thường cẩn thận trong đầu tư.

Đàn ông thường yêu cầu những thứ họ muốn, còn phụ nữ đòi hỏi những thứ mà họ nghĩ họ xứng đáng được hưởng.

Đàn ông nhìn nhận khách quan về tiền, trong khi phụ nữ nhìn nhận về tiền gắn với các mối quan hệ.

Vân vân.

Để trở nên giàu có cần sự kết hợp giữa tư tưởng và hành động cần thiết để đạt được mục đích. Cách bạn nghĩ quyết định cách bạn hành động. Vì thế, trước khi bạn coi một sai lầm cơ bản hay một lời chỉ dẫn là "hiển nhiên", hãy

dành thời gian để suy nghĩ tại sao bạn mắc phải sai lầm đó, hoặc tại sao bạn không làm theo những gì được chỉ dẫn.

Bạn không nhất thiết phải làm theo tất cả những chỉ dẫn để trở nên giàu có. Nếu bạn cam kết thực hiện một phần mười trong số đó thôi, bạn cũng sẽ có được những bước đi chuẩn xác để có thể điều hành nguồn tài chính tương lai của mình.

Chương 2 - Tham gia trò chơi kiếm tiền
Để trở nên giàu có cũng là một cuộc chơi. Nó có những luật lệ, có đích đến và cả ngôn ngữ riêng của nó. Quá nhiều phụ nữ thất bại khi muốn đạt được mục tiêu tài chính của mình, vì họ không tham gia vào trò chơi này.

Đối với phụ nữ, việc làm giàu gặp đầy rẫy trở ngại, thể hiện qua những thông điệp hạn chế bản thân từ bên trong, những thông điệp xã hội, và những thử thách thực tế. Một trong những cách thức giúp bạn vượt qua các trở ngại là hình dung và chuẩn bị cho sự thành công của mình.

Và sau đây là những sai lầm mà bạn cần tránh, để trở nên giàu có:

Sai lầm 1: Cố gắng để tồn tại chứ không phải để làm giàu

Nhiều phụ nữ tự hào một cách chính đáng là vẫn có thể sống được nhờ thu nhập của mình, nhưng họ chưa thực sự chú tâm vào cách thức để đạt được sự thịnh vượng. Họ có thể có được thứ họ cần chứ không có được thứ họ muốn. Những thông điệp như "đừng quá tham lam" hay "hãy học cách hài lòng với những gì bạn có" là những trở ngại đẩy bạn ra xa thực tế để có được thành quả tài chính trong tương lai.

Bí quyết hành động:
- Hình dung ra cuộc sống mà bạn mong muốn, một cuộc sống khác với cuộc sống hiện tại.
- Nói chuyện với những người đã từng chấp nhận rủi ro để đạt được ước mơ của mình.
- Chia sẻ ước mơ của mình với những người bạn tin cậy. Hãy nói về những suy nghĩ của bạn và yêu cầu sự hỗ trợ.

Sai lầm 2: Không có mục tiêu tài chính rõ ràng

Bạn cần bao nhiêu tiền để sống một cuộc sống không phải bận tâm về tiền bạc? Nếu bạn không có mục tiêu tài chính nào trong đầu thì bạn chỉ đang chạy tại chỗ mà thôi.
Việc tích lũy tài sản cũng giống như các môn thể thao điền kinh, quần vợt, gofl. Bạn phải biết bạn định đi đâu và phải có kế hoạch chi tiết về đường hướng nếu bạn muốn chiến thắng.

Bạn hãy viết ra mục tiêu tài chính của mình, đó có thể là mục tiêu ngắn hạn hoặc dài hạn. Thường xuyên cập nhật xem bạn đang đến gần mục tiêu như

thế nào. Bạn cũng sẽ gặp phải những khó khăn, sự cố bất ngờ làm gián đoạn quá trình tiến tới mục tiêu. Dù vậy, đừng bao giờ để những thay đổi tài chính làm bạn thất vọng, đây là một cuộc chạy đua đường trường chứ không phải chạy nước rút.

Bí quyết hành động:
- Tính toán mục tiêu tài chính của bạn. Mục tiêu tài chính = Khoản tiết kiệm hiện tại + Lượng tiền cần thiết để đạt được mục tiêu. Mục tiêu có thể thay đổi khi bạn tiến đến gần đích hơn. Quan trọng là phải biết bạn cần bao nhiêu tiền và không sợ hãi khi gặp những khó khăn tài chính.
- Bắt đầu nghiên cứu. Sắp xếp những yêu cầu tài chính thực tế lại với nhau để đạt được tầm nhìn là một bài thực hành có tác dụng thúc đẩy.

Sai lầm 3: Không nhận biết được giá trị tài sản của mình

Nhiều phụ nữ không muốn biết giá trị tài sản thực của mình cũng như không muốn biết về cân nặng của họ vậy. Giá trị tài sản thực của bạn giúp bạn ý thức được về hoàn cảnh nội tại ở quy mô lớn hơn.

Bí quyết hành động:
- Tính toán tài sản. Tài sản (thứ bạn có) bao gồm: Tiền mặt và các khoản tiết kiệm; tài sản đầu tư; tài khoản hưu trí; tài sản không tạo ra thu nhập. Bạn cũng sẽ có những khoản phải trả (khoản nợ) như tiền bảo hiểm, các hóa đơn chưa thanh toán... Và cuối cùng, tài sản thực của bạn là kết quả phép tính trừ của tổng tài sản trừ tổng nợ.
- Tính toán số tiền cần có để sống thoải mái khi nghỉ hưu.

Sai lầm 4: Không tham gia cuộc chơi để giành chiến thắng.

Một lý do khiến nam giới chắn chắn sẽ giàu sang hơn phụ nữ là vì họ biết giá trị của việc giành chiến thắng trong cuộc chơi. Bạn không cần phải có "máu" cạnh tranh, nhưng bạn cần một ngọn lửa nhiệt huyết để sống cuộc sống mà bạn muốn. Chẳng có gì là bất hợp pháp hay trái với luân thường đạo lý khi mong muốn trở thành người thắng cuộc một cách dễ dàng.

Bí quyết hành động:
- Chơi những trò chơi hoặc môn thể thao mang tính cạnh tranh.
- Nghĩ cho kỹ về định nghĩa "công bằng". Phụ nữ có xu hướng nghĩ về sự tác động tới người khác của hành động của mình. Thật ra bạn vừa có thể giành chiến thắng và vẫn quan tâm đến người khác, chỉ khác là chẳng thể làm được cả hai điều một lúc.
- Kiên định hướng tới mục tiêu cuối cùng.

Sai lầm 5: Lắng nghe những người phản đối

Nhiều phụ nữ vẫn còn làm các công việc mà họ không thích với mức lương

thấp chỉ bởi họ nghe theo lời của những người không khuyến khích tầm nhìn khả quan về tương lai của họ.
Trong cuộc đời, bạn sẽ luôn gặp những người phản đối. Một vài người thật tâm chia sẻ những điều bạn quan tâm nhất, nhưng số còn lại có thể ghen tỵ với bạn hoặc họ là những người thiển cận. Dù bạn muốn có được kinh nghiệm của người khác để có thể tránh xa những cạm bẫy trên con đường làm giàu, thì bạn cũng không cần họ quyết định thay cho bạn hướng đi trên con đường đó.

Bí quyết hành động:
- Sử dụng những nghiên cứu của bạn. Tài liệu này cũng giúp bạn tự tin hơn và không bị xuôi theo những người có thái độ tiêu cực ngay từ đầu.
- Xác định rõ ràng điều mà bạn muốn và thời điểm để bạn trưng cầu ý kiến, hoặc là đừng hỏi bất cứ điều gì cả. Thay vì hỏi ý kiến, bạn hãy yêu cầu những người mà bạn tin tưởng nói cho bạn nghe những kinh nghiệm có liên quan đến định hướng của bạn.
- Hãy đứng cùng nhóm với những người có thái độ kiên định. Mỗi phụ nữ cần có một đội cổ vũ (đàn ông đã có rồi - đó là các bà mẹ và các cô vợ). Hãy hỏi họ xem liệu họ có thể lắng nghe và phản biện không.
- Hãy lắng nghe mọi lời khuyên.

Sai lầm 6: Tạo ra các ranh giới nhân tạo

Có quá nhiều phụ nữ bị mắc vào mẫu hình sống đầy nghịch lý kiểu "tiền không thể khiến tôi hạnh phúc" hay "nhiều tiền hơn sẽ làm tôi hạnh phúc hơn". Cả hai đều đúng, nhưng chúng cũng không hề mâu thuẫn nhau. Khả năng nắm giữ đồng thời hai niềm tin khác nhau và dàn xếp chúng theo cách thức hợp lý nào đó chính là phương pháp để trở nên giàu có.

Bí quyết hành động:
- Đánh giá những giá trị của bạn (giống như việc định giá những cổ phiếu). Hãy chắc chắn là bạn hiểu rõ mình đang sống cuộc sống của ai - của chính bạn hay của một người mà những người khác cho rằng bạn nên sống như thế.
- Cảm nhận sự sợ hãi, và vượt qua bằng mọi cách.

Sai lầm 7: Không cân bằng được giữa chiến lược và chiến thuật

Một tầm nhìn mà không có kế hoạch thì chỉ là một giấc mơ, còn một kế hoạch không có tầm nhìn thì mãi mãi chỉ dậm chân tại chỗ.
Bí quyết hành động:
- Hãy nghĩ ra một kế hoạch trò chơi tài chính với những người có tư duy nhìn xa trông rộng. Hãy chia sẻ với họ tầm nhìn của bạn và hỏi họ về các ý tưởng để đạt được nó.
- Cố gắng vượt qua sự chán nản khi phải đi vào chi tiết - đó thực sự là những thứ bạn cần để phát triển một nền tảng vững chắc khi tham gia vào cuộc đua

tài chính.

Sai lầm 8: Ở trong khu vực an toàn của bạn

Đôi khi những sai lầm dễ nhận thấy nhất lại ở ngay trước mặt bạn mà bạn không nhìn thấy chúng.

Bí quyết hành động:
- Dám mơ ước. Có quá nhiều người chấp nhận công việc không như ý hoặc công việc thu nhập thấp vì họ không dám ước mơ về những thứ sẽ mang lại hạnh phúc cho họ. Đó chính là vấn đề về tầm nhìn.
- Làm chủ lối sống của bạn. Ngay từ đầu, để khởi nghiệp, bạn cần phải xác định điều gì thực sự quan trọng đối với mình và bỏ qua những thứ mang tính vật chất mà bạn đã từng dựa vào để tìm cảm giác thỏa mãn.
- Cân nhắc về một khoản vay kinh doanh nhỏ. Tiền lúc nào cũng được ưu tiên cho những doanh nghiệp có lịch sử kinh doanh tốt và những ý tưởng tuyệt vời.
- Thảo luận với những người chuyên nghiệp hoặc những người bạn tin cậy về ước mơ của mình.

Chương 3 - Chịu trách nhiệm với cuộc sống tài chính của bạn
Trở nên giàu có nghĩa là bạn phải ở vị trí người chỉ huy (hoặc ít nhất cũng là người đồng lãnh đạo) con tàu tài chính của mình. Để làm được điều này, bạn cần phải khôn khéo trong vấn đề liên quan đến tiền bạc, bao gồm việc tiêu tiền và đầu tư tiền như thế nào.

Sai lầm 9: Không ưu tiên các phúc lợi tài chính của bản thân

Thói quen của phụ nữ là thường xuyên lo lắng cho mọi người thay vì dành thời gian quan tâm đến chính những nhu cầu của bản thân.
Nếu bạn muốn một cuộc sống không lo âu về tiền, phúc lợi tài chính của bạn phải được coi trọng.
Bí quyết hành động:
- Sắp xếp thời gian để "làm giàu". Mỗi ngày hãy để ra một giờ, để đọc một cuốn tạp chí đầu tư, tìm hiểu thông tin trên mạng, trò chuyện với bạn đời hoặc một thành viên trong gia đình về vấn đề tài chính. Hãy cố định thời gian đó, và đừng để bất cứ lý do nào trì hoãn nó.
- Hãy tỉnh táo khi sử dụng thời gian. Trước khi đồng ý làm gì đó cho ai, hãy cân nhắc về những thứ bạn sẽ mất đi và suy nghĩ về việc liệu bạn có sẵn sàng trả giá đó không.
- Hãy cho phép bản thân ích kỷ. Không ai có thể chăm sóc bạn tốt hơn chính bạn. Và chăm chút cho chính mình thì chẳng có gì là sai cả. Thỉnh thoảng bạn cần ích kỷ một chút để thấy mình hoàn toàn độc lập.
Sai lầm 10: Lựa chọn kiểu cách mù mờ về tài chính

Những lý do khiến phụ nữ vẫn ở trong tình trạng thiếu hiểu biết về tài chính: không có thời gian học về đầu tư hay tập trung vào tiền bạc của mình; không

quan tâm đến các vấn đề tài chính; học từ các bà mẹ của mình rằng "sự mù mờ về tiền" sẽ khiến phụ nữ trở nên hấp dẫn hơn trước đàn ông. Dù vì bất kỳ lý do gì, bạn có thể để cho người khác điều khiển tương lai tài chính của bản thân?

Bí quyết hành động:
- Cho phép mình nghỉ làm việc hoàn toàn từ 3-6 tháng.
- Thảo luận về tiền bạc. Mỗi tuần nên có một cuộc trò chuyện về tiền, tốt nhất là với những người có am hiểu về nó.
- Bắt đầu tiết kiệm. Hãy tập thói quen tiết kiệm, chẳng bao lâu sau bạn sẽ nhận ra rằng sự tích luỹ là một việc làm tốt đẹp.

Sai lầm 11: Trở thành con đà điểu tài chính

Bị bỏ lại một mình mà không được chuẩn bị về mặt tài chính là một vấn đề. Không có khả năng quản lý tài sản được kế thừa lại là vấn đề khác.

Trong bất kỳ trường hợp nào, câu hỏi đặt ra cho bạn là: "Liệu bạn có nắm rõ về tình hình tài chính của gia đình để cùng tham gia vào quản lý và kế thừa hay không?". Nếu câu trả lời là không, bạn sẽ phải ra khỏi ghế hậu và ngồi vào vị trí của người điều khiển.

Bí quyết hành động:
- Hãy thảo luận về khó khăn ngay từ bây giờ. Mọi người thường không thích nói về điều gì sẽ xảy ra nếu có ai đó chết, vì làm như vậy khiến họ có cảm giác phải đối đầu với đạo đức của bản thân. Tuy nhiên, nếu không có các cuộc thảo luận này, bạn sẽ không thể chuẩn bị những điều cần thiết để tự chăm sóc bản thân khi gặp phải tình huống xấu nhất.
- Hãy nói với người bạn đời của mình về việc chuẩn bị một bản di chúc hoặc giấy ủy thác, về việc phân bổ tài sản. Tương tự, hãy thảo luận với nhau về tình hình tài chính hiện tại và các khoản đầu tư của gia đình.

Sai lầm 12: Chỉ giữ cái tôi, không quản lý tài sản

Tấn công là thái độ mà đàn ông thể hiện khi những ý kiến của họ bị nghi vấn hoặc khi họ cảm thấy bất an về khả năng nuôi sống gia đình. Họ tiếp tục tấn công để khiến bạn có cảm giác rằng bạn đã làm sai điều gì đó hoặc là bạn không hề biết mình đang nói về vấn đề gì. Đừng vì tránh làm tổn thương cái tôi của ai đó mà từ bỏ tiếng nói của mình trong các vấn đề tài chính. Nếu bạn làm vậy, tức là bạn chỉ đang kéo dài thời gian để trở nên độc lập về tài chính mà thôi.

Bí quyết hành động:
- Tách biệt giữa hành động và người thực hiện. Khi bạn thảo luận về vấn đề tiền bạc, hãy tập trung vào các sự kiện chứ không phải quan tâm đến những đặc điểm tính cách.
- Tranh thủ sự ủng hộ của phái trung lập hay bên đứng ngoài cuộc. Khi bị bế tắc, hãy tham khảo kinh nghiệm từ những chuyên gia để được giúp có một

quyết định khách quan. Hãy nhớ, tập trung vào vấn đề chứ không phải cá nhân một ai đó.

Sai lầm 13: Không tin vào trực giác của mình

Rất nhiều phụ nữ đã biểu lộ sự nghi ngờ về trực giác của mình. Lý do là vì một ai đó đã cho họ lời khuyên và họ nghĩ rằng người này chắc chắn biết nhiều hơn họ.
Trực giác là sự tổng hợp tất cả những kinh nghiệm, kiến thức, những quan sát và những cảm xúc của chúng ta. Như vậy, nó là một thứ rất đáng để trân trọng và nghe theo. Bạn càng sử dụng nó nhiều, nó càng trở nên chuẩn xác.

Bí quyết hành động:
- Hãy tin tưởng vào trực giác của bạn.
- Đừng sợ phải nói "không, cảm ơn". Nếu một ai đó khiến bạn cảm thấy tội lỗi vì không làm theo điều mà anh ta nghĩ là một ý kiến hay, hãy giữ vững lập trường của mình. Bạn thậm chí không phải đưa ra một lý do nào cả, chỉ cần nói "không, cảm ơn" thật nhiều lần cho đến khi người kia nhận được thông điệp của bạn.
- Thỉnh thoảng hãy có những khoảng dừng. Đừng chấp nhận sự thúc giục của một ai đó. Nếu bạn không bị thuyết phục rằng đó là một ý kiến hay, hãy dành thời gian để nghiên cứu sâu hơn về nó.
- Đánh giá những thời điểm tốt nhất để không làm gì cả. Chúng ta không thể có quyết định tốt nhất trong những khoảng thời gian đầy cảm xúc. Hãy cho mình một khoảng thời gian để đau buồn và chữa lành vết thương trước khi chú tâm vào các vấn đề tài chính.

Sai lầm 14: Tin tưởng không đúng người

Những phụ nữ được thừa kế tài sản sau khi chồng qua đời, người thân mất hoặc sau khi ly hôn rất dễ tin tưởng lầm người. Trong trường hợp này, tinh thần của họ rất dễ xao động và có xu hướng trở thành con mồi của người đầu tiên quan tâm đến họ.

Bí quyết hành động:
- Lựa chọn một nhà tư vấn mà bạn tin tưởng. Nền tảng cho bất kỳ mối quan hệ tài chính nào cũng là sự tin tưởng. Nhưng nếu chỉ dựa trên những kết quả nói riêng thì chưa đủ để bạn nên tin tưởng ai đó.
- Lựa chọn người có tầm hiểu biết rộng. Một nhà tư vấn tài chính giỏi sẽ đảm bảo việc luân chuyển tài sản theo mong muốn của bạn bằng những công cụ hiệu quả nhất có thể, chứ không chỉ đơn thuần là bán cổ phiếu, trái phiếu hoặc quỹ tín thác.
- Hãy hỏi bản thân mình xem bạn có kết thúc cuộc phỏng vấn sau khi đã cung cấp được nhiều thông tin hơn so với lúc bạn bắt đầu tham gia không. Không phải lúc nào mục tiêu cũng là chuyển tiền của bạn cho một ai đó với mong chờ a/cô ta sẽ làm sinh sôi cho bạn. Nếu bạn có cảm giác mình đang tham

gia một cuộc gặp gỡ với mục đích bán hàng, nơi có những nhà tư vấn nói nhiều hơn là lắng nghe, bạn hãy coi nó như là một báo động đỏ.
- Có thể lựa chọn các công ty tư vấn miễn phí. Bởi vì các công ty này vận hành với niềm tin rằng việc đào tạo bạn, hiểu rõ nhu cầu của bạn và phát triển uy tín là mục tiêu sống còn cho một mối quan hệ tài chính thành công, và một khi đã làm được như vậy, đương nhiên công ty sẽ nhận được khoản hoa hồng vào một ngày không xa. Và hãy nhớ: Các khoản lệ phí cần phải minh bạch.

Sai lầm 15: Sống cùng nhau trước khi thảo luận về tài chính

Dù bạn đang ở độ tuổi 25 hay 75, việc sống chung với người khác cũng không có gì là sai cả. Có thể bạn cảm thấy hơi thiếu tế nhị khi chủ động đề cập đến vấn đề tài chính, nhưng nếu mối quan hệ của bạn không thể tiếp tục sau việc này, thì bạn nên cảm ơn những ngôi sao may mắn của mình vì bạn đã can đảm đưa ra vấn đề để thảo luận từ trước.

Bí quyết hành động:
- Thảo luận về những tài sản, những khoản nợ nần và những hình thức bảo vệ tài sản, như: ai sở hữu cái gì, ai sẽ trả những món nợ chung, cách thức chia sẻ những chi phí sinh hoạt trong nhà. Cách làm này có thể rất không lãng mạn, nhưng bạn có thể phải gánh chịu nguy cơ mất đi nguồn của cải đáng kể nếu không làm như thế.
- Giữ khoản tiết kiệm hoặc tài khoản séc của riêng mình. Trong hầu hết các mối quan hệ, luôn có sự chênh lệch về thu nhập, và chuyện này chỉ đơn giản là vì sẽ không công bằng nếu ai đó sống vượt quá những gì mình kiếm được.

Sai lầm 16: Tạo điều kiện cho một người cha ăn bám trốn tránh trách nhiệm của mình

Gánh nặng của việc nuôi con sau ly hôn thường đặt lên vai phụ nữ. Để có được sự trợ cấp tài chính cho việc nuôi con là không hề dễ dàng. Nhưng đây không còn là mối quan hệ giữa bạn với chồng cũ nữa, giờ nó là vấn đề của sự công bằng, thích đáng và đúng đắn.
Bí quyết hành động:
- Tranh thủ sự hỗ trợ về tình cảm. Hãy chứng tỏ rằng bạn không muốn làm tăng xung đột với người chồng cũ, mà chỉ muốn có sự hỗ trợ về tình cảm cho việc giành lấy nguồn tài chính cần thiết.
- Mua bảo hiểm nhân thọ, và chắc chắn rằng bạn đứng tên với tư cách người thụ hưởng.
- Giữ lại những tài liệu ghi chép hữu ích. Việc này sẽ đảm bảo rằng bạn có những tài liệu đầy đủ trong trường hợp gặp phải những rắc rối về pháp luật.

Sai lầm 17: Không quan tâm tới những tài sản vật chất hiện có của mình

Chúng ta thường quá bận rộn với việc chăm lo cho nhu cầu và tài sản của

người khác nên thường thờ ơ với chính bản thân mình. Chúng ta không có thời gian để đem cái váy đắt tiền trong tủ đến thợ may sửa lại, chúng ta không sử dụng các dụng cụ chăm sóc sức khỏe (đi xe đạp, sử dụng mấy chạy bộ…). Tất cả là bởi vì chúng ta đã đặt những ưu tiên cho bản thân mình ở cuối danh sách những gì cần làm.

Bí quyết hành động:
- Nắm giữ cổ phần của những tài sản vật chất thuộc về bạn. Bạn đã làm việc chăn chỉ để mua được nhà, xe hơi, vật dụng và những đồ trang trí khác. Hãy coi chúng là một phần trong danh mục tài sản của bạn, cũng giống như những khoản đầu tư khác vậy.
- Dành ra một ngày để bảo vệ những tài sản của bạn.
- Đầu năm, hãy sắp xếp kế hoạch cho những công việc bảo trì thường xuyên. Viết ra những cam kết lên trên lịch để đảm bảo chắc chắn rằng bạn sẽ thực hiện những việc này.
- Bảo vệ mình khỏi những kẻ cắp thông tin nhận dạng cá nhân.
- Thuê người giúp đỡ.

Sai lầm 18: Không chăm lo cho tài sản quan trọng nhất: Bản thân bạn

Chăm sóc thể lực và trí tuệ là điều cần thiết để có được sự dẻo dai về thể chất và cảm xúc, giúp bạn quản lý và tận hưởng sự thịnh vượng của mình. Có gì là hay nếu bạn đạt được các mục tiêu tài chính nhưng lại không có đủ sức khỏe để đồng hành cùng nó?

Bí quyết hành động:
- Sắp xếp kế hoạch cho việc kiểm tra sức khỏe, chụp quang tuyến vú và khám phụ khoa khi gần đến ngày sinh nhật. Hãy nhắc nhở mình rằng đã đến lúc làm những việc khẩn cấp đó – và đây cũng là một cách tuyệt vời để tưởng thưởng chính bạn.
- Tham gia một môn thể dục thể thao.
- Đi bộ hàng tuần.
- Hãy chọn địa điểm nghỉ ngơi tiếp theo của bạn là ở một spa chăm sóc sức khỏe.
- Tạo ra một sở thích.

Chương 4 - Tiêu tiền một cách khôn ngoan
Chẳng có thời điểm nào là không tốt cho việc đi mua sắm cả. Nhưng dù sao, tiêu tiền bừa bãi cũng là một cản trở lớn trong việc đạt được những mục tiêu tài chính.

Sai lầm 19: Chìm trong nợ nần

Nghiên cứu về lý do tại sao mọi người lại tích lũy nợ nần cho thấy tình trạng này có dính líu nhiều đến sự tự tôn của họ hơn là liên quan đến số tiền họ kiếm được.

Bí quyết hành động:
- Chỉ sử dụng tiền mặt trong một tuần.
- Chỉ sử dụng một thẻ tín dụng. Một tấm thẻ Visa sử dụng cho tất cả các mục đích hay thẻ đa năng MasterCard là đủ. Cũng được thôi nếu bạn sử dụng thẻ tín dụng cho công việc, bạn có thể có hai thẻ - một là để chi trả cho những khoản cá nhân, một là cho công việc.
- Trả phí cho tất cả các thẻ tín dụng mỗi tháng.
- Chỉ đi đến cây rút tiền tự động mỗi tuần một lần.

Sai lầm 20: Tiêu tiền để giải tỏa cảm xúc

Có hai loại chi tiêu cảm tính. Một loại là kiểu mua sắm những thứ hấp dẫn đối với bạn và mang lại cảm xúc. Loại còn lại là sử dụng tiền để giải tỏa tâm lý. Sai lầm này tập trung vào loại thứ hai.
Chi tiêu cảm tính là một cách thức ngắn hạn để giải quyết vấn đề mang tính dài hạn. Thiếu khả ngăn năng chặn nhận diện cảm xúc khiến bạn mua sắm cảm tính sẽ góp phần đẩy bạn lấn sâu hơn vào lối đi tốn kém này.

Bí quyết hành động:
- Hãy kiểm tra kỹ suy nghĩ và cảm xúc.
- Đừng đi mua sắm khi bạn đang cảm thấy bị tổn thương tình cảm.
- Loại bỏ sự bốc đồng trong chi tiêu.
- Tìm kiếm sự giúp đỡ của những chuyên gia tâm lý.

Sai lầm 21: Mua hàng theo cảm tính

Đa số chúng ta đều có trải nghiệm chi ra một khoản tiền lớn, sau đó nhận ra rằng mình đã mắc sai lầm. Hầu như bất kỳ việc gì được thực hiện khi có sự điều khiển của cảm xúc đều khiến bạn cảm thấy ân hận về sau.
Bí quyết hành động:
- Học hỏi kinh nghiệm từ bạn bè hoặc người thân.
- Yêu cầu có thêm thời gian suy nghĩ.
- Đừng bao giờ sử dụng tiền tiết kiệm hay quỹ hưu trí để thực hiện việc mua sắm cảm tính.
- Nhận thức về việc mua sắm cảm tính. Trước khi trả tiền, hãy nghĩ xem liệu cái giá đó có tương xứng với giá trị của món đồ không.
- Đừng vội đặt cọc hay sắp xếp một cuộc giao hàng nhanh chóng.
- Hiểu rõ bản chất của chiêu thức "sử dụng thử 30 ngày miễn phí tại nhà". Sau khi họ vận chuyển và lắp đặt cái máy chạy bộ mới, đệm và gối mát xa, hay hệ thống âm thanh, bạn có thực sự nghĩ tới việc sẽ tháo nó ra và trả lại không? Đương nhiên là không. Và người bán hàng cũng vậy. Họ không đề cập tới việc họ sẽ đến và lấy lại nó! Hãy khoanh vùng những cửa hàng có bán thứ mà bạn định mua. Nếu nó có gian phòng trưng bày, hãy đến xem và khảo giá, sau đó mới cân nhắc đến việc mua nó.
- Cân nhắc xem bạn sẽ phải làm việc bao nhiêu giờ để có đủ tiền mua món đồ đó.

Sai lầm 22: Mua sắm 24/7

Mạng Internet có thể là một phương án tiết kiệm thời gian tuyệt vời. Tuy nhiên, điều không hợp lí ở đây là bạn có thể làm việc này vào thời điểm mà bạn không kiếm được chút tiền nào!

Bí quyết hành động:
- Hãy tắt máy tính khi bạn đã làm xong việc cần làm hoặc đã kiểm tra xong hòm thư.
- Đọc một cuốn sách. Thời gian đọc một cuốn sách hay còn có giá trị hơn và thậm chí an toàn hơn nhiều so với thời gian lướt các trang web mua sắm.
- Thiết lập một giới hạn. Đặt ra một giới hạn chi tiêu. Khi bạn tiến đến giới hạn đó, hãy cất thẻ tín dụng của bạn đi.
- Tránh xa những trang web có thể dễ dàng khiến bạn chi tiền.
- Đặt lệnh cho chiếc điều khiển từ xa để không dừng lại ở những kênh mua sắm.
- Đọc catalogue. Hãy cứ đọc nó, đánh dấu những trang có chứa sản phẩm mà bạn quan tâm, sau đó bỏ qua chúng tầm một đến hai tuần, cân nhắc xem bạn có còn thật sự cần những sản phẩm đó hay không.

Sai lầm 23: Mua sắm bốc đồng

Một thất bại của nhiều phụ nữ chính là không có khả năng điều chỉnh sự chi tiêu bốc đồng. Khi chúng ta có thói quen mua sắm bốc đồng, những người bán hàng thực sự điều khiển được chúng ta. Họ biết được tâm lý của người mua và biết rằng sức mạnh ý chí cũng không tác dụng gì trong thời điểm này.

Bí quyết hành động:
- Lên danh sách những thứ cần mua trước khi đi mua sắm.
- Tạo thói quen cân nhắc về tất cả những sản phẩm trị giá trên 250 đô la.
- Chỉ giữ lại những cuốn catalogue mà bạn thực sự cần.

Sai lầm 24: Những cuộc mua sắm vì cảm giác ăn năn

Sự ăn năn! Nó khiến chúng ta làm những thứ mà chúng ta không thường làm và mua những thứ mà chúng ta chắc chắn không có khả năng chi trả. Sự ăn năn bắt nguồn từ việc hối tiếc về một quyết định chúng ta đưa ra hoặc một hành động chúng ta đã làm, nhưng nó là sự trừng phạt bản thân và không thể được sửa chữa bằng tiền.

Bí quyết hành động:
- Hãy cân nhắc những phương pháp thay thế cho những món quà của sự ăn năn. Một món quà tự làm, một bữa ăn được chuẩn bị chu đáo, hay khoảng thời gian bên nhau có thể ý nghĩa hơn nhiều so với những món quà đắt tiền.
- Nói về sự khác biệt trong việc tặng quà. Thay vì đoán già đoán non rằng những người khác rất thất vọng vì món quà rẻ tiền mà anh ta hay cô ta nhận được từ bạn, hãy nói về cảm giác của bạn.

- Xác định giới hạn chi tiêu trước khi đi nghỉ hè hoặc trước các sự kiện cần tặng quà.
- Đừng cố gắng đền bù cho khoảng thời gian xa nhà để kiếm sống bằng việc mua những món quà.

Sai lầm 25: Đền bù khoảng thời gian đã mất

Bạn không thể đền bù cho khoảng thời gian đã mất bằng cách tiêu tiền được. Sống một cuộc sống giàu sang là sống thực sự chứ không phải là để tiêu xài.

Bí quyết hành động:
- Hãy hỏi bản thân mình xem bạn đang cố gắng thu hút ai.
- Quay trở về với những giá trị bản thân.
- Lên kế hoạch cho việc chi tiêu khoản tài sản thừa kế.

Sai lầm 26: Không phân biệt giữa mong muốn và nhu cầu

Đàn ông có xu hướng mua những thứ có giá trị lớn, nhưng số lần giao dịch ít hơn nhiều. Phụ nữ thường thích mua những thứ mà họ muốn và vào thời điểm mà họ muốn.
Bí quyết hành động:
- Hãy tỉnh táo phân biệt giữa mong muốn và nhu cầu.
- Đừng có thử nó. Đem cái áo đó vào phòng thử chính là biến cái áo đó thành của mình.
- Tránh xa các trung tâm mua sắm.
- Tập trung vào những thứ tự ưu tiên của bạn.

Sai lầm 27: Đầu hàng trước áp lực xã hội

Một người nào đó tặng quà cho bạn trị giá khoảng 50 đến 100 đô la, bạn có thể có cảm giác rằng bạn cũng phải đáp lại món quà có giá trị tương tự. Một dạng áp lực xã hội khác là nhu cầu "giữ hình tượng". Bất kỳ khi nào bạn tiêu tiền nhiều hơn dự định, tức là bạn đang phải chịu áp lực xã hội.

Bí quyết hành động:
- Theo dõi ngân quỹ của bạn.
- Lựa chọn trong đầu những món quà gắn với từng người.
- Tổ chức những hoạt động ngoài trời để tất cả mọi người cùng tham gia.

Sai lầm 28: Hội chứng công việc đầu tiên

Những phụ nữ trẻ mới ra trường khi nhận được khoản thù lao đầu tiên thường không tránh khỏi sai lầm này. Nó được coi là "khoản tiền chùa". Họ tiêu nó!

Bí quyết hành động:

-Lên kế hoạch cho những "khoản tiền bốc đồng". Hãy cho phép mình trích một phần nhỏ từ phần còn lại của thu nhập sau khi chi trả các hoá đơn để sử dụng nó như "khoản tiền bốc đồng". Tiêu nó vào bất cứ thứ gì bạn thích, nhưng một khi đã tiêu hết thì không được phép trở lại cây rút tiền ATM nữa.
- Tạo thói quen tiết kiệm một phần thu nhập của bạn.

Sai lầm 29: Tiêu tiền để tiết kiệm tiền

Bạn mua sáu hộp ngũ cốc cỡ lớn vì nó giúp bạn tiết kiệm được 25 đô la so với việc mua từng hộp riêng lẻ ở cửa hàng rau quả. Đương nhiên kết cục là bạn phải ném đi một nửa số hộp đó vì nó bị hỏng trước khi bạn có thể sử dụng.
Một nghiên cứu chỉ ra rằng phụ nữ có xu hướng mua đồ giảm giá gấp năm lần đàn ông và mua những thứ họ không cần gấp 2 lần đàn ông.

Bí quyết hành động:
- Quyết định giá trị thực sự của những món đồ giảm giá.
- Thẻ tín dụng - bạn có thể ra khỏi nhà mà không cần có chúng.
- Theo dõi những khoản chi tiêu ngoài dự tính.

Sai lầm 30: Không dành thời gian để nghiên cứu

Dù mua một chiếc xe hơi hay một cái máy tính, bạn không nên chi ra bất cứ số tiền nào mà bạn khó khăn lắm mới kiếm được trước khi bạn biết chắc chắn là bạn đã có được mức giá tốt nhất.

Bí quyết hành động:
- Tìm kiếm trên mạng những trang web cho phép bạn so sánh giá cả.
- Hãy đợi đến lúc giảm giá.
- Tận dụng những lời tiếp thị "không thích, không trả tiền".
- Truy cập những trang bán hàng trực tuyến để tham khảo giá cả.
- Đàm phán.
- Thận trọng với những mặt hàng trang trí.

Sai lầm 31: Không quan tâm đến hàng giảm giá, tiền trả lại và những lựa chọn ưu đãi

Bạn có thể biết cách thức hoạt động của chương trình khuyến mãi nhưng lại không dành thời gian để đăng ký tham gia.

Bí quyết hành động:
- Dành thời gian để hoàn thành bản đăng ký giảm giá.
- Chọn loại thẻ tín dụng không mất phí hoặc tốn ít phí hàng năm.
- Kiểm tra những chương trình ưu đãi trực tuyến.

Sai lầm 32: Không lựa chọn đúng phương pháp tài chính liên quan đến xe cộ

Rất nhiều phụ nữ thường quyết định mua xe trong khi họ chỉ nên thuê nó. Và ngược lại, nhiều người lại chọn phương án thuê xe khi họ nên mua nó nếu cẩn trọng hơn về vấn đề tài chính.
Thuê xe có thể là một ý kiến hay, nhưng nó ẩn chứa rất nhiều nguy cơ.

Bí quyết hành động:
- Đừng đưa ra quyết định tài chính về xe cộ mà chỉ dựa trên thu nhập hàng tháng. Một chiếc xe chắc chắn sẽ làm tốn tiền của bạn dù là bạn thuê hay mua nó. Nếu bạn không thể trả những khoản chi phí liên quan đến chiếc xe, bạn cũng không thể nào có khả năng mua nó được. Hãy lựa chọn những thứ bạn có thể chi trả mà không làm ảnh hưởng đến nguồn tài chính của bạn.
- Hãy xem xét hợp đồng khi bạn ký hợp đồng thuê xe. Bạn hoàn toàn phải hiểu rõ hợp đồng thuê xe, những chi phí tiềm ẩn, tỷ lệ lãi suất và chi phí khi hết hạn hợp đồng, và bạn cũng nên dự đoán chính xác bản chất của việc ưu đãi và khả năng chịu đựng của chiếc xe.
- Hoàn thành công việc công việc nhà của bạn. Dù thực hiện bất kỳ cuộc mua bán nào, bạn phải chắc chắn là mình đã dự trù số tiền phải chi trả để không tiêu vượt quá ngân quỹ của mình.

Chương 5 - Học những kiến thức cơ bản về tiền
Để trở nên giàu có, bạn không chỉ cần tích luỹ tiền và tài sản mà bạn còn phải biết quản lý chúng nữa. Chẳng có gì là hay nếu mua một ngôi nhà nhưng sau đó lại không giữ được nó. Bạn nên biết tiền của mình đang được tiêu vào đâu, nó phát triển như thế nào để từ đó quản lý tiền của mình hiệu quả hơn.

Sai lầm 33: Không hoạch định ngân sách

Bạn sẽ không bao giờ trở nên giàu có nếu bạn thuộc kiểu phụ nữ luôn cho rằng mình có thể tiêu tiền miễn là vẫn còn những tờ séc ở trong tài khoản và vẫn còn tiền trong thẻ tín dụng. Việc hoạch định ngân sách sẽ giúp bạn tiêu tiền mà không cảm thấy tội lỗi khi biết rằng bạn có thể tiêu trong khoản tiền là bao nhiêu.

Bí quyết hành động:
- Thanh toán hoá đơn của mình qua dịch vụ Microsoft Money hay Quicken. Giữ những tài liệu thanh toán vào một file dữ liệu trong máy tính. Bạn có thể in chúng ra hoặc viết thêm vào những tờ hoá đơn. Chỉ cần ấn nút là bạn có thể nhìn thấy ngay tiền của mình đang được tiêu vào đâu.
- Cân nhắc về những lời khuyên của chuyên gia khi nói về việc nên tiêu tiền vào đâu.

Sai lầm 34: Chỉ thanh toán hoá đơn mà không quản lý tiền bạc

Quản lý tài chính trong gia đình chỉ đơn giản là việc đảm bảo chắc chắn rằng

những người chủ nợ có thể thu được tiền đúng lúc. Điều này đảm bảo cho bạn và gia đình luôn an toàn về tài chính.

Bí quyết hành động:
- Đừng hành động như một cái máy, hay tham gia vào quá trình lên kế hoạch tài chính. Hãy thảo luận với người bạn đời của mình về những chiến lược đầu tư của anh ta hay cô ta.
- Đọc các báo cáo tài chính được gửi đến bằng thư hoặc thư điện tử. Sử dụng một phần thời gian kiếm tiền để ngồi lại và tìm hiểu các khoản đầu tư của bạn. Bạn không cần phải phân tích chúng quá sâu.
- Hãy dám đòi quyền lợi cho mình. Nếu được khuyên là không cần lo lắng gì về tiền bạc, thì điều này không có nghĩa là bạn không nên quan tâm đến nó mà hãy chú tâm vào việc nhận biết tiền của gia đình bạn được chi vào những khoản gì.

Sai lầm 35: Không cân bằng sổ séc của bạn

Nếu bạn chỉ biết rút tiền mà không cân đối chúng trong sổ séc, thì chắc chắn bạn coi tiền là một thứ không cần thiết. Chính thái độ đó đã khiến bạn khó tiến tới con đường của sự giàu có.

Bí quyết hành động:
- Sử dụng tài khoản ngân hàng trực tuyến. Hệ thống ngân hàng trực tuyến sẽ giúp bạn cân đối tài khoản nhanh nhất mà không phải chờ đến lúc nhận bản báo cáo.
- Viết dòng nhắc nhở trên lịch để kiểm tra tài khoản ngân hàng trực tuyến mỗi tháng hai lần.
- Không nên chỉ biết cân bằng mà hãy phân tích tài khoản của bạn.
- Theo dõi các giao dịch qua thẻ ATM của bạn.

Sai lầm 36: Thờ ơ với những báo cáo tài chính hàng tháng

Không quan tâm đến nguồn tài chính của bạn cũng giống như việc bạn tin tưởng một cách mù quáng khi giao tiền của mình cho người khác. Dù đó có là một ngân hàng uy tín luôn cung cấp những bản ghi chép chính xác từng khoản tiền gửi hay một nhà quản lý quỹ có trách nhiệm lựa chọn cổ phiếu cho bạn, nhưng nếu bạn không thường xuyên xem xét những tài sản của mình thì bạn sẽ khó tránh khỏi những rủi ro.

Bí quyết hành động:
- Ít nhất thì cũng đọc lướt qua bản báo cáo tài chính của bạn. Bằng việc kiểm tra lại báo cáo về đầu tư, bạn sẽ biết được khoản tiền lãi đã được tái đầu tư và không có khoản tiền nào bị rút ra mà không có sự cho phép của bạn.
- Gặp gỡ chuyên gia tư vấn tài chính mỗi năm một lần.

Sai lầm 37: Ký vào các báo cáo thuế mà không xem lại

Bạn phải chịu trách nhiệm tài chính cho bất kỳ sai sót nào có trong bản báo cáo thuế - dù những sai sót đó được tạo ra một cách vô tình hay hữu ý.

Bí quyết hành động:
- Kiểm tra những điều cơ bản. Những điều cơ bản cần xem xét trước khi ký vào các báo cáo: tổng thu nhập, những khoản bị trừ, thu nhập từ lợi tức và lãi suất đầu tư.
- Nếu bạn hoặc bạn đời của bạn điều hành kinh doanh, hãy kiểm tra mục lợi nhuận ròng từ kinh doanh, những khoản thu và chi thêm để nắm rõ các khoản thu về hoặc mất đi của bạn đời.

Sai lầm 38: Thờ ơ với những thứ không định mua

Giàu có không phải là chỉ có tiền ở ngân hàng, mà là bạn được sở hữu những thứ yêu thích và được làm những việc khiến bạn thích thú mà vẫn được độc lập về tài chính.
Bạn sẽ không thể nào mang theo tiền mãi được, vì thế hãy tự thưởng cho mình khi hoàn thành tốt một việc gì đó.

Bí quyết hành động:
- Theo dõi những khoản tiền bạn tiết kiệm được nhờ tránh những sai lầm về tiền bạc.
- Chuyển tiền từ tiết kiệm sang đầu tư.

Chương 6 - Tiết kiệm và đầu tư cho sự thịnh vượng trong tương lai
Đa số phụ nữ khi đã sống được nửa cuộc đời có chung một sự hối tiếc liên quan đến tài chính, đó chính là việc họ không bắt đầu tiết kiệm từ sớm. Rất ít người trong chúng ta có thể dự đoán được điều gì sẽ đến trong tương lai, nhưng việc tiết kiệm và đầu tư sẽ đảm bảo cho chúng ta sống cuộc sống mà chúng ta muốn trong tương lai.

Sai lầm 39: Không có những khoản đầu tư mang tên bạn

Chẳng có một lý do hợp lý nào khi để một mình đối tác của bạn đứng tên cho những khoản tiền hoặc tài sản chung của cả hai người. Làm như vậy sẽ tạo điều kiện cho một người được nhận tất cả các lợi ích - hoặc có trách nhiệm pháp lý đối với tất cả những thứ liên quan đến các khoản đầu tư. Phụ nữ muốn tin rằng hoàng tử đẹp trai của họ sẽ chăm sóc họ nhưng không ai có thể chăm sóc bạn tốt hơn chính bạn được.

Bí quyết hành động:
- Có một tài khoản ngân hàng và một thẻ tín dụng mang tên mình.
- Đừng bao giờ để những tài sản hoặc những khoản đầu tư chung mang tên của ai khác ngoài tên của hai người.
- Khi mối quan hệ gặp trục trặc, đừng thoả hiệp một mình.

Sai lầm 40: Quản lý những tài sản tích luỹ được không đúng cách

Bạn được thừa kế 500 đô la hoặc 5 triệu đô la, hoặc nếu bạn được nhận một nửa tài sản của gia đình sau khi ly hôn thì đó là tiền của bạn và số tiền đó nên được đầu tư một cách thông minh. Việc tiêu tiền sẽ không làm bạn thoải mái hơn được. Và bạn hoàn toàn không nên hoang phí nó, bởi vì nếu mất đi bạn chỉ cảm thấy tồi tệ hơn mà thôi.

Bí quyết hành động:
- Chuyển tài sản tích luỹ được vào một danh mục các khoản đầu tư tiết kiệm.
- Chỉ dành một phần tài sản tích luỹ được cho bất cứ thứ gì bạn muốn.
- Lên kế hoạch cho hoạt động từ thiện.

Sai lầm 41: Không dám chấp nhận rủi ro

Do phụ nữ ngày càng nắm quyền chủ động hơn về mặt tài chính, nhưng các nghiên cứu đều chỉ ra rằng họ bảo thủ hơn đàn ông và ít nhạy bén hơn trong việc chấp nhận những rủi ro. Đàn ông có xu hướng chắc chắn hơn trong việc chấp nhận rủi ro với hy vọng chuyển chúng thành lợi nhuận. Giờ chính là thời điểm tốt nhất để tìm ra một nhà tư vấn đáng tin cậy và có tinh thần hợp tác.

Bí quyết hành động:
- Thực hiện từng bước nhỏ. Nếu bạn là một nhà đầu tư mới, bạn không nên đầu tư toàn bộ số tiền mình có ngay một lúc.
- Trang bị kiến thức bằng cách: Tham gia một câu lạc bộ đầu tư, đọc các tạp chí về tài chính và đầu tư, tận dụng các thông tin miễn phí của các sàn giao dịch chứng khoán.

Sai lầm 42: Bạn nghĩ rằng mình không đủ tiền đầu tư để tạo ra sự khác biệt

Khi phụ nữ thoả thuận về những sai lầm liên quan đến tiền, họ luôn đề cập đến lối suy nghĩ rằng số tiền họ dùng để đầu tư không thể đưa họ đến con đường thịnh vượng được. Nếu bạn thuộc kiểu người không kiên nhẫn với những công việc tốn quá nhiều thời gian và không phù hợp với tình huống khẩn cấp, thì việc đầu tư nhỏ lẻ sẽ là một việc khó khăn đối với bạn. Đầu tư nhỏ lẻ hàng tháng giống như bạn đan gieo hạt hơn là trồng những cây vào đúng lúc chúng nở hoa. Nó cũng không thể nào có hiệu quả lớn ngay tức thì được.

Bí quyết hành động:
- Cam kết tự động chuyển 50 đô la mỗi tháng từ tài khoản tiết kiệm hoặc tài khoản séc sang quỹ tín dụng. Quá trình chuyển đổi tự động này là một cách chắc chắn để bạn đạt được mục tiêu. Bạn thậm chí sẽ không thèm chú ý đến khoản tiền mất đi từ tài khoản của mình.

- Tăng dần khoản đầu tư lên 100 đô la hoặc lớn hơn thế mỗi tháng. Khi bạn tạo được thói quen đầu tư và tận mắt thấy tài khoản của mình tăng lên, việc bắt đầu đầu tư với số tiền lớn dần cũng trở nên dễ dàng hơn.
- Gieo trồng một vài loại hạt giống. Để học được tính kiên trì, không có cách nào tốt hơn việc tu dưỡng từ quá trình gieo hạt.

Sai lầm 43: Lẫn lộn giữa cảm xúc và đầu tư

Phụ nữ có xu hướng gắn cảm xúc vào các vụ đầu tư nhiều hơn. Việc duy trì các vụ đầu tư đơn thuần chỉ là lý do tình cảm có thể khiến bạn tổn hại rất lớn. Trước khi bạn quyết định tham gia hãy bàn bạc với một nhà tư vấn đầu tư đáng tin cậy. Nhà tư vấn có thể giúp bạn đưa ra các quyết định phù hợp với tình hình tài chính của bạn và nhận diện bất cứ tác động tiềm ẩn nào có thể liên quan đến vấn đề thuế.

Bí quyết hành động:
- Tránh lối suy nghĩ "tất cả hoặc không gì cả". Nếu bạn nhận thấy một vụ đầu tư theo tình cảm bắt đầu đi xuống, đừng có cảm giác như thể phải bán hết chúng đi. Bạn hãy cân nhắc về việc chia nhỏ các khoản đầu tư để bán. Việc này sẽ giúp bạn vẫn giữ được các khoản đầu tư mà không bị mất đi phần lớn số cổ phần của bạn.
- Coi số tiền tích luỹ được là vật sở hữu. Đây đúng là cách để bạn liên hệ với cuộc sống hoặc nhớ về người thân yêu đã khuất, nhưng nó cũng chính là tương lai của bạn.
- Thường xuyên theo dõi khoản đầu tư của bạn. "Xa mặt cách lòng" không phải là cách quản lý các vụ đầu tư của bạn.
- Làm tài sản tích luỹ được phong phú hơn. Thay vì cứ giữ tất cả các tài sản ở một nơi, hãy chọn một tài sản bất kỳ và chia chúng ra thành những khoản đầu tư nhỏ hơn.

Sai lầm 44: Hoãn kế hoạch mua nhà

Nếu như bạn đang phải trả tiền thuê nhà, bạn sẽ không bao giờ giàu lên được. Chuyên gia về tài chính Jean Chatzky khuyến khích phụ nữ hãy coi việc mua nhà giống như một tài khoản tiết kiệm.
Bí quyết hành động:
- Ngay cả khi chưa sẵn sàng mua nhà, bạn vẫn nên tham khảo giá cả!
- Đừng quá lo lắng. Suy nghĩ kĩ trước khi bạn định mua thêm một đôi giày nữa không phải là một điều xấu. Trong vòng một hoặc hai năm sau, bạn sẽ tự hỏi vì sao lúc đầu mình lại lo lắng như thế.
- Đề nghị bạn bè giới thiệu một văn phòng bất động sản.
- Đừng cho rằng ngôi nhà đầu tiên của bạn phải là ngôi nhà cuối cùng.

Sai lầm 45: Tiết kiệm thay vì đầu tư

Đôi lúc một số phụ nữ không đầu tư vì họ đã từng bị cháy túi trong quá khứ.

Những người khác lại không cảm thấy mình có đủ kiến thức để đầu tư một cách thông minh. Dù lý do là gì thì việc giữ tiền trong tài khoản tiết kiệm sinh lãi có thể an toàn nhưng không phải cách làm khôn ngoan.

Bí quyết hành động:
- Trang bị kiến thức. Một cách để tích luỹ kiến thức là tham gia hoặc thành lập một câu lạc bộ đầu tư.
- Tìm đến một nữ tư vấn tài chính. Điều này không phải để nói rằng phụ nữ là những nhà tư vấn tài chính giỏi hơn mà đơn giản là giúp bạn thấy thoải mái hơn khi có một người cùng giới đào tạo bạn và quản lý nguồn tài chính của bạn.

Sai lầm 46: Dựa vào sự trợ giúp của xã hội để sống trong quãng thời gian nghỉ hưu

Nếu bạn nghĩ rằng chính phủ sẽ chăm sóc bạn khi về già thì hãy suy nghĩ lại đi. Bởi vì sự bùng nổ tỷ lệ sinh cho tới tỷ lệ nghỉ hưu, ngân sách của quỹ bảo trợ xã hội sẽ phải đối mặt với đủ các thử thách chưa từng có.

Bí quyết hành động:
- Bắt đầu tiết kiệm ngay từ bây giờ. Không bao giờ là quá sớm hay quá muộn để bắt đầu tích luỹ tài sản cho riêng mình.
- Tăng cường cung cấp tiền cho kế hoạch nghỉ hưu của bạn.

Sai lầm 47: Không tận dụng việc tích lãi để nghỉ hưu

Không đầu tư sớm là một trong những sai lầm phổ biến nhất của hầu hết phụ nữ. Một số phụ nữ tuổi trung niên đã nhận ra rằng nếu họ tiết kiệm nhiều hơn thì giờ đây họ đã không phải làm việc vất vả đến vậy. Trong khi đó, một số phụ nữ cao tuổi nhưng vẫn phải làm việc vì họ đã không tiết kiệm từ sớm.

Bí quyết hành động:
- Coi khoản tiền hưu trí là bất khả xâm phạm.
- Sớm đầu tư. Từ thời điểm bạn nhận được khoản thanh toán đầu tiên, bạn nên dành một khoản để chuyển vào tài khoản hưu trí - tài khoản sẽ tăng lên nhanh chóng trong suốt sự nghiệp của bạn.
- Thường xuyên đầu tư.

Sai lầm 48: Trả nợ quá sớm

Nhiều phụ nữ sẽ trả nhanh những khoản nợ chịu thuế cao, nhưng vẫn tiếp tục nợ thẻ tín dụng. Họ làm như vậy vì họ thấy không thoải mái khi phải gánh chịu một khoản nợ lớn trong khi các khoản nợ nhỏ hơn không gây khó khăn gì cho họ.

Bí quyết hành động:

- Xin những lời khuyên về vấn đề thuế. Nếu bạn không chắc chắn liệu nó có lợi hơn hay không khi giữ một khoản nợ được cân đối, hãy hỏi một chuyên gia về thuế.
- Sử dụng tín dụng để trả tiền nhà.
- Luôn ưu tiên trả khoản nợ tín dụng đầu tiên. Hầu hết lãi suất trả cho thẻ tín dụng rất cao. Vì thế, bạn nên tránh để có thêm bất kỳ khoản nợ tín dụng nào và bạn nên trả các khoản nợ tín dụng càng sớm càng tốt.

Sai lầm 49: Không tìm kiếm những lời khuyên về tài chính

Phụ nữ thường do dự khi chi tiền vào dịch vụ tư vấn hơn là đàn ông, lý do là: họ không có tiền để trả, không biết ai là người đáng tin, không muốn chi tiền cho bản thân mình và không biết nên hỏi nhà tư vấn điều gì. Hãy thừa nhận những gì bạn chưa biết và sẵn lòng tiếp nhận những lời tư vấn khôn ngoan.

Bí quyết hành động:
- Xác định kiểu nhà tư vấn bạn cần cho kế hoạch tài chính hiện tại.
- Thành lập một đội ngũ tư vấn tài chính. Một người có thể là không đủ, vì thế hãy tìm đến một vài người có thể đảm nhiệm vai trò cung cấp kiến thức cho bạn, giúp bạn phân tích các khoản đầu tư, hỗ trợ bạn trong việc lựa chọn công ty đầu tư và giải đáp những thắc mắc cơ bản về việc tạo ra tài sản.
- Phỏng vấn một vài nhà tư vấn trước khi lựa chọn một người.
- Duy trì việc quản lý danh mục tài sản của bạn.

Sai lầm 50: Không lên kế hoạch cho những tai nạn bất ngờ

Gặp phải tai nạn không phải là điều chúng ta muốn nghĩ tới ở bất kỳ độ tuổi nào, nhưng việc không dự đoán được điều đó có thể lấy đi phần đời còn lại của bạn.
Bí quyết hành động:
- Cân nhắc việc mua bảo hiểm rủi ro.
- Để dành tiền để trang trải những chi phí cho tới khi có được lợi nhuận.
- Chỉ định một người bạn đáng tin tưởng hoặc một thành viên trong gia đình đại diện trước luật sư trong trường hợp bạn gặp phải tai nạn.

Chương 7 - Tối đa hóa tiềm năng tài chính của bạn trong công việc

Hãy ghi nhớ rằng một cuộc sống giàu sang không chỉ là tích lũy nhiều tiền, mặc dù tiền là phần quan trọng nhất. Hơn thế nữa, nó là một cuộc sống theo mong muốn của bạn.

Sai lầm 51: Làm việc trong những "khu ổ chuột"

Thuật ngữ "khu ổ chuột" ở đây được dùng để mô tả nơi mà những người lao động bị bóc lột công sức và không được coi trọng chỉ vì họ là phụ nữ.

Những lĩnh vực như y tế, giáo dục tiểu học, công tác xã hội, quản lý thường là những công việc được trả lương thấp vì phần lớn nhân công làm những công việc này là phụ nữ. Trong những nghề nghiệp càng có nhiều phụ nữ tham gia

thì mức lương chi trả càng thấp.
Không bao giờ là quá muộn hoặc quá sớm để lựa chọn một nghề nghiệp sẽ đem lại cho bạn sự thỏa mãn và một cuộc sống mà bạn mong muốn. Những người thay đổi nghề nghiệp liên tục không còn bị coi là những người không ổn định hay không đi đúng hướng nữa.

Bí quyết hành động:
- Từ bỏ quan niệm rằng làm việc tốt và cư xử đúng mực là quan trọng nhất. Chẳng có gì là tội lỗi nếu bạn kiếm tiền từ việc phục vụ người khác cả. Nếu bạn đang làm trong lĩnh vực dịch vụ mà chưa thấy thỏa mãn với cuộc sống, hãy cho phép bản thân mình khám phá những thay đổi.
- Không cho phép bằng cấp xác định tương lai của bạn. Những người chủ doanh nghiệp sẽ quan tâm nhiều hơn tới những kinh nghiệm mà bạn đạt được ở vị trí công việc cũ hơn là những thứ mà bạn đã học được trong nhà trường.

Sai lầm 52: Làm việc với mức lương ít hơn so với những gì bạn đáng được hưởng

Phụ nữ thường được giao thêm nhiều việc hay được chuyển đến một công việc mới với lời hứa hẹn tăng lương, nhưng khoản tiền đó thường không bao giờ trở thành thực tế. Tồi tệ hơn, họ không bao giờ phàn nàn về vấn đề này hay đàm phán để được tăng lương cả.

Bí quyết hành động:
- Thu thập dữ liệu. Khi tham gia một cuộc đàm phán về tiền lương, hãy thu thập thật nhiều thông tin về thị trường lao động, về vị trí công việc của bạn và mức lương.
- Nắm rõ quyền lợi của mình trong công việc. Hãy ghi lại những thành quả đạt được trong một tuần. Nếu bạn đang định đàm phán về lương mà không nghĩ rằng bạn đáng được hưởng mức lương đó, bạn sẽ vô tình tiết lộ nó qua ngôn ngữ và cử chỉ của mình.
- Đánh giá kỹ năng của bạn. Nếu bạn có những kỹ năng trên mức trung bình hay đặc biệt thì nên yêu cầu được trả mức lương cao hơn so với những người được trả mức trung bình.
- Hãy khách quan. Hãy thoải mái khi nói về những cố gắng mang lại thành công của bạn, và đó không phải là sự phô trương. Nếu bạn không lên tiếng, mọi người sẽ không biết giá trị của bạn.

Sai lầm 53: Không quan tâm tới những quyền lợi lao động

Quyền lợi lao động là những quyền lợi bạn được hưởng cùng với những trợ cấp khác của công ty như bảo hiểm sức khỏe, trợ cấp tai nạn, những kỳ nghỉ và kế hoạch hưu trí.

Nếu bỏ qua hay không yêu cầu những quyền lợi và lợi ích khi đàm phán sẽ khiến bạn không được hưởng những quyền lợi chính đáng, hoặc mất đi những thứ bạn có thể thỏa thuận được.

Một vài quyền lợi đó là: Một chiếc xe của công ty, các chương trình đào tạo, khoản thưởng thêm, quyết định thăng chức, chế độ thai sản và chăm sóc con cái, thẻ thành viên...

Bí quyết hành động:
- Bên cạnh những quyền lợi quan trọng, bạn hãy yêu cầu có được những lợi ích thiết thực nhất với cuộc sống của bạn.
- Tóm tắt những điều đã thỏa thuận bằng văn bản và xác nhận lại cách hiểu của mình về những thỏa thuận đó.
- Yêu cầu có thêm thời gian suy nghĩ. Thay vì đồng ý với bất kỳ lời đề nghị nào, hãy yêu cầu thời gian suy nghĩ về nó.

Sai lầm 54: Không lấy lại khoản tiền đã chi ra

Bạn do dự khi nộp một bản báo cáo chi tiêu 5 đô la bạn dùng để cung cấp đồ văn phòng, 8 đô tiền taxi, 12 đô mua đồ ăn nhẹ cho buổi họp phòng...? Nếu tính riêng ra, từng khoản đó sẽ không làm bạn giàu lên hay nghèo đi được, nhưng nếu cộng tổng lại trong suốt một năm, đó là một khoản tiền khá lớn.

Bí quyết hành động:
- Sắp xếp các hóa đơn liên quan đến công việc vào một nơi. Việc này nhằm mục đích bạn sẽ dành thời gian để lưu trữ những báo cáo chi tiêu.
- Tạo ra một bảng excel giúp lưu giữ tất cả những khoản chi tiêu. Sau đó, hàng tháng (hoặc thường xuyên hơn) hãy ấn định thời gian để chuyển số tiền trong hóa đơn sang bảng excel.
- Giữ những tài liệu liên quan theo tên của chuyến công tác trong túi đựng hồ sơ.

Sai lầm 55: Lãng phí thời gian

Các nữ bác sĩ có xu hướng dành nhiều thời gian với bệnh nhân, quan tâm đến tình cảm và nhu cầu của họ nhiều hơn chứ không phải vấn đề bệnh lý. Điều này dẫn đến kết quả họ chỉ gặp được một vài bệnh nhân trong một ngày và thu nhập của họ bị giảm.
Lãng phí thời gian, lãng phí tiền bạc không chỉ xảy ra trong những nghề nghiệp như luật hay y tế, nó xảy ra đối với tất cả những phụ nữ thuộc tất cả các lĩnh vực kinh tế khác.

Bí quyết hành động:
- Tạo ra một thời gian biểu. Công việc thường bị kéo dài nếu bạn có sẵn thời gian. Nếu cuộc hẹn của bạn được chỉ định diễn ra trong 30 phút, hãy thực hiện nghiêm túc.
- Học cách quản lý công việc.

- Theo dõi thời gian mang lại tiền bạc.

Sai lầm 56: Cắt giảm chi phí hoặc giá cả

Nếu bạn sở hữu một cửa hàng và bán cho bạn của mình với giá gốc thì chính xác là bạn đang bị mất tiền. Giá gốc của mỗi mặt hàng chỉ là một phần của giá bán.

Tương tự, nếu bạn cung cấp dịch vụ theo giờ, khách hàng không chỉ trả cho thời gian bạn bỏ ra. Nó còn bao gồm cả số năm bạn được đào tạo và số năm kinh nghiệm để tích lũy kiến thức và kỹ năng giúp bạn trở thành chuyên gia trong lĩnh vực đó.
Một phụ nữ không thể trở nên giàu có bằng cách hạ thấp giá trị của mình.

Bí quyết hành động:
- Hãy tách mình ra khỏi những cuộc thảo luận về chi phí hoặc giá cả, giao nó cho một người chỉ đàm phán về việc đó.
- Đánh giá tổng thể. Chúng ta có thể phàn nàn về khoản phí cao mà các bác sĩ đưa ra, nhưng thực tế là chúng ta đang trả cho chi phí của những năm tháng mà họ được đào tạo để có thể phục vụ chúng ta.
- Đừng quên điều chỉnh theo mức giá sinh hoạt hiện hành. Một doanh nhân đã nói rằng "Nếu bạn không tự tăng mức phí của mình thì ai sẽ là người làm việc đó?".
- Hãy cân nhắc khi tham gia hoạt động từ thiện. Nếu bạn có một sản phẩm để bán, bạn có thể tặng sản phẩm đó và coi đó là một hoạt động từ thiện.

Sai lầm 57: Không tính phí cho dịch vụ mà bạn cung cấp

Cho dù bạn may cho một người bạn một món đồ bởi vì bạn may vá giỏi, cắt tóc cho người họ hàng bởi vì bạn làm công việc này rất khéo, hay mang những chiếc bánh mình tự làm đến phục vụ một buổi họp của công ty..., bạn cũng nên được chi trả cho những dịch vụ này. Bạn phải biết giá trị của mình, thêm nữa là gạt bỏ cảm giác tội lỗi khi đề cập đến vấn đề tiền nong trong các mối quan hệ hiện có.
Bí quyết hành động:
- Lập bảng giá chi phí.
- Sử dụng khả năng của mình để mở dịch vụ kinh doanh tại nhà.
- Cân nhắc về việc đổi chác. Nam giới đã thực hiện việc này rất thành công bởi họ hiểu quy luật tự nhiên về sự cho đi và nhận lại trong các mối quan hệ.

Sai lầm 58: Bỏ qua cơ hội đi du lịch

Một trong những lợi ích lớn nhất của việc đi du lịch kết hợp với công việc là cơ hội được đến thăm những địa điểm mới.
Trong bất kỳ tình huống nào thì những chuyến công tác cũng mang lại cơ hội tốt để bạn sống một cuộc sống giàu có mà chỉ tốn ít chi phí.

Bí quyết hành động:
- Lên kế hoạch cho kỳ nghỉ vào dịp đi công tác.
- Kiểm tra những ưu đãi tại điểm đến qua mạng internet.
- Thỏa thuận để có thể đi cùng người thân trong chuyến đi. Những vị sếp khôn ngoan sẽ coi đây là một cách thức không hề tốn kém để mang lại cảm giác hạnh phúc và động lực cho nhân viên của mình.

Sai lầm 59: Không biết tận dụng kỳ nghỉ

Việc nghỉ ngơi và thư giãn không chỉ giúp tăng cường sức khỏe thể chất và tinh thần mà còn làm cho tài sản của bạn tăng lên.
Một nghiên cứu kéo dài 20 năm (có tên là Framingham Heart Study) chỉ ra rằng những phụ nữ đi nghỉ từ hai lần trở lên trong mỗi năm thường giảm được khả năng bị bệnh tim so với phụ nữ không đi nghỉ.

Bí quyết hành động:
- Nên biết, thời gian nghỉ không bao giờ làm nên cũng như phá vỡ sự nghiệp.
- Thường xuyên sử dụng những kỳ nghỉ ngắn.
- Lên kế hoạch cho các kỳ nghỉ vào mỗi đầu năm.
- Tạo những niềm say mê khác ngoài công việc. Dù vẫn còn độc thân hay đã kết hôn, bạn vẫn còn một cuộc sống nữa ngoài công việc.

Sai lầm 60: Không quan tâm đến việc hoàn trả chi phí đào tạo và các cơ hội học tập

Khi tiếp nhận đề nghị được thay đổi công việc của bạn, hoặc khi muốn cất nhắc bạn lên vị trí cao hơn, ban giám đốc sẽ luôn muốn biết bạn đã làm gì để phát triển các kỹ năng trong nghề nghiệp, hay phát triển phong cách làm việc chuyên nghiệp của bản thân để sẵn sàng thăng chức.

Bí quyết hành động:
- Thường xuyên theo dõi các khóa đào tạo của công ty.
- Luôn sẵn sàng hỏi về việc đào tạo.

Sai lầm 61: Không đọc cuốn "Phụ nữ thông minh không ở góc văn phòng"

Cuốn sách trên nêu những sai lầm phổ biến nhất mà phụ nữ gặp phải. Chính những sai lầm này đã ngăn cản họ đạt được các mục tiêu trong nghề nghiệp. Cuốn sách này cũng đưa ra hàng trăm bí quyết để làm giàu, hàng trăm bí quyết giúp bạn có được sự tin cậy, tự tin và thỏa mãn trong công việc.

Bí quyết hành động: Tìm và đọc cuốn sách.

Chương 8 - Sử dụng tiền một cách khôn ngoan
Dù bạn chọn tiêu tiền, cho vay tiền, chia sẻ, đầu tư hay lãng phí tiền bạc thì đó đều là quyền của bạn. Nhưng việc bạn để người khác lợi dụng sự hào phóng của mình lại là chuyện khác.

Sai lầm 62: Đàm phán không thành công

Phụ nữ luôn thể hiện sự dè dặt hơn đàn ông trong việc thỏa thuận. Phụ nữ thường không kiếm được nhiều tiền như đàn ông vì họ không bao giờ yêu cầu hay đòi hỏi, bởi các cuộc đàm phán luôn làm họ thấy lo lắng.

Bí quyết hành động:
- Chuẩn bị cho mọi cuộc đàm phán, dù đó là với sếp, với khách hàng, hay với người bạn đời tương lai. Chuẩn bị kỹ càng là bí quyết để tăng khả năng chắc chắn rằng những nhu cầu của bạn sẽ được đáp ứng ở mức tốt nhất, hoặc ít nhất cũng được xem xét ở cuối cuộc thương lượng. 5 bí quyết chuẩn bị cho cuộc đàm phán là: Tập trung vào kết quả; chuẩn bị những tài liệu, sự kiện và con số; không nói chuyện phiếm trong khi đàm phán; thà yêu cầu nhiều còn hơn đòi hỏi quá ít; sẵn sàng từ bỏ.
- Tham gia một lớp học về đàm phán.

Sai lầm 63: Cho bạn bè và người thân vay tiền

Khi bạn nghĩ cho vay tiền là một việc làm đúng, bạn có thể đang đẩy mình vào nguy cơ làm mất đi mối quan hệ đó về sau này. Tất nhiên có một vài yếu tố mà bạn nên cân nhắc như số tiền cho vay, mối quan hệ của bạn với người vay, lịch sử trả nợ của người ấy, và nhu cầu vay nợ.

Bí quyết hành động:
- Tìm hiểu thật kỹ xem tiền vay sẽ được sử dụng vào mục đích gì.
- Cân nhắc về lý do bạn đồng ý. Nếu đó là vì bạn cảm thấy khó khăn khi nói không, hoặc bởi bạn thấy tội nghiệp cho người đó thì hãy suy nghĩ lại.
- Đàm phán, thiết lập một giới hạn cho số tiền vay.
- Thỏa thuận bằng văn bản.
- Đừng bao giờ cho vay những thứ bạn không thể mất.

Sai lầm 64: Phung phí tiền bạc

Khi phải lựa chọn giữa một mối quan hệ và tiền bạc, trong hầu hết mọi trường hợp, việc giữ quan hệ đều thắng thế. Phụ nữ vốn muốn và hy sinh hạnh phúc của bản thân vì nhu cầu của người khác. Tuy nhiên, điều này không chỉ ngăn cản bạn có được sự tự do về tài chính mà còn khiến bạn gặp khó khăn để có một cuộc sống đầy đủ.

Bí quyết hành động:
- Lên kế hoạch cho việc tặng những món quà tài chính.

- Đề nghị những phương pháp hỗ trợ khác thay cho tiền bạc.
- Tách bạch vấn đề tiền bạc với tình bạn hoặc tình yêu.
- Đơn giản là nói không.

Sai lầm 65: Không biện hộ cho bản thân khi ly dị, ly thân hay đánh mất đối tác kinh doanh

Đây thường là giai đoạn rối loạn cảm xúc, có thể khiến bạn nghi ngờ giá trị bản thân, mất đi sự tự tin và phá vỡ lòng tự tôn. Các nhân tố này có thể khiến bạn không muốn sử dụng những công cụ cần thiết để phân chia tài sản và các khoản thu nhập.

Bí quyết hành động:
- Mong chờ những điều tốt đẹp nhưng không quên chuẩn bị tinh thần cho những điều tồi tệ nhất. Nếu "đối phương" có đại diện về luật pháp thì bạn cũng cần làm điều tương tự.
- Đừng đồng tình với sự gấp gáp của người khác.
- Yêu cầu được xem tất cả các tài liệu.
- Tìm đến sự hỗ trợ về tâm lý. Ly hôn hay chia tay là một trong những trải nghiệm chấn động tình cảm lớn nhất mà bạn phải gánh chịu. Thế nhưng đây không phải là lúc để đầu hàng số phận.
- Hãy thừa nhận rằng bạn sẽ không có mọi thứ như mong muốn trong một cuộc phân chia tài sản.
- Thu thập những thông tin cần thiết trước khi đưa ra bất kỳ cam kết nào.

Sai lầm 66: Không sử dụng bảo hiểm

Có rất nhiều loại bảo hiểm như bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm rủi ro, bảo hiểm ô tô, bảo hiểm chăm sóc dài hạn... Được bảo hiểm đầy đủ là rất quan trọng. Nhưng bảo hiểm quá mức thì lại là một việc làm ngớ ngẩn. Bạn nên nghiên cứu, xem xét những việc cần ưu tiên trước và quyết định xem cần đáp ứng nhu cầu nào của bản thân và gia đình.

Bí quyết hành động:
- Xem xét các dữ kiện trước khi mua bảo hiểm. Loại bảo hiểm bạn chọn mua và giá cả của nó cần tùy vào tình hình thực tế của cá nhân bạn.
- Chỉ mua bảo hiểm của những công ty ổn định.
- So sánh giá cả. Cũng như tất cả các mặt hàng khác, giá của các loại bảo hiểm cũng chênh lệch giữa các nhà cung cấp khác nhau.

Sai lầm 67: Không làm tăng tối đa các khoản chịu thuế

Mục tiêu của bạn là làm giảm tối đa khoản tiền trước thuế và tăng tối đa khoản tiền sau thuế. Sự khác biệt ở đây là gì? Bạn không thể tiêu hết số tiền bạn kiếm được trước khi đóng thuế. Bằng cách giảm thiểu những khoản chịu thuế, bạn có thể tiết kiệm được nhiều tiền hơn để chi tiêu hoặc đầu tư.

Bí quyết hành động:
- Giữ lại các tài liệu trong suốt cả năm. Bạn sẽ mất hàng trăm đô la tiền thuế được giảm trừ nếu không theo dõi tiến trình làm thuế của mình.
- Xin tư vấn của các chuyên gia.

Sai lầm 68: Cho phép con cái đã trưởng thành đi theo lối sống viển vông, phù phiếm

Dù đó là việc chi tiền cho con cái để chúng gửi cháu mình vào học trường tư thục, hay xây nhà cho con dù chúng đã ở độ tuổi đáng ra phải tự lập từ lâu, điều này không chỉ làm giảm đáng kể khoản tiền tiết kiệm hưu trí của phụ nữ vào thời điểm họ cần sử dụng, mà còn không mang lại lợi ích gì cho con của họ cả. Nó làm tăng sự lệ thuộc và giảm ý thức trách nhiệm của con cái vì luôn được người khác bảo bọc.

Bí quyết hành động:
- Bày tỏ mong muốn được sống độc lập về tài chính. Khi con của bạn muốn xin tiền, hãy nói với chúng: "Món quà lớn nhất mà mẹ tặng con chính là khả năng độc lập về tài chính của mẹ để mẹ không bị phụ thuộc vào các con khi về già".
- Sử dụng nhà tư vấn đầu tư như là "một kẻ ngáng chân".
- Dạy con trẻ về trách nhiệm tài chính. Có thể đó là bài học mà chúng không muốn học, nhưng là bài học cần thiết cho chúng.

Sai lầm 69: Đánh giá thấp hoặc không quan tâm đến giá trị tài sản của bạn

Chắc chắn có rất nhiều lần bạn tích lũy được những tài sản nhờ mua sắm hay được thừa kế mà sau đó bạn không còn thích hoặc cho rằng chúng chẳng có giá trị. Bạn có biết rằng một vật bỏ đi của người này có thể lại là báu vật đối với người khác.

Bí quyết hành động:
- Nếu bạn không biết chắc về giá trị của một món đồ nào đó, hãy tiến hành đánh giá nó sau quá trình tìm hiểu trên internet.
- Giữ lại món đồ lâu hơn chút nữa.

Sai lầm 70: Đầu hàng trước áp lực bán hàng

Phụ nữ không muốn làm tổn thương cảm xúc của bất kỳ ai, không muốn bị đánh giá là thiếu lịch sự, hoặc tồi tệ hơn là chúng ta không muốn bất kỳ ai nghĩ xấu về mình. Vì vậy chúng ta không ngần ngại phung phí tiền cho những người khiến chúng ta cảm thấy áy náy vì không sử dụng dịch vụ hay mua hàng của họ.

Bí quyết hành động:
Luyện cách nói "Không, cảm ơn". Nếu đã nói mềm mỏng mà vẫn bị níu kéo, hãy quay đi, đóng cửa lại hoặc cúp điện thoại.

Sai lầm 71: Cho đi một cách thiếu khôn ngoan

Có những phụ nữ viết 20 hay 30 tấm séc mỗi năm cho các hoạt động từ thiện, dù họ đang có rất nhiều tài sản có thể sử dụng theo cách có lợi về thuế. Những tổ chức phi lợi nhuận thường cần tiền mặt, nhưng họ cũng sẽ nhận (và bán đi) bất kỳ thứ gì có giá trị.

Bí quyết hành động:
- Liệt kê những tài sản của bạn để có thể đưa ra lựa chọn thông minh về món tài sản có thể quyên góp.
- Chắc chắn là những đóng góp của bạn phù hợp với nhu cầu của tổ chức mà mình tham gia.

Sai lầm 72: Thành lập những tổ chức phi lợi nhuận mà bỏ bê công việc

Những nữ chủ doanh nghiệp và những nữ lãnh đạo kinh doanh thành đạt thường muốn đối phó với những vấn đề xã hội. Không may là, giải quyết các vấn đề liên quan đến cộng đồng cần tốn thời gian và sự quan tâm giống như bắt đầu một ngành kinh doanh. Họ sẽ không có đủ thời gian dành cho các tổ chức này khi vẫn phải điều hành công việc kinh doanh thường ngày.

Bí quyết hành động:
- Tiếp cận vấn đề một cách khôn ngoan. Hãy tìm người hoặc tổ chức phù hợp để nhờ tư vấn.
- Tìm một tổ chức và đóng góp kiến thức chuyên ngành của bạn.
- Trở thành nhà đầu tư chứ không phải người làm từ thiện. Bạn cần phải biết những khoản tiền mình đóng góp được sử dụng như thế nào .

Sai lầm 73: Thành lập quỹ mà thiếu thực tế

Trong nhiều năm qua, các quỹ cá nhân trở thành một biểu tượng cho địa vị. Điều mà nhiều người không biết ở đây là, công cụ này là một thực thể mới, một công ty mới, với những đặc điểm đặc trưng kèm theo một hệ thống luật pháp và kế toán phức tạp. Tuy nhiên, nếu bạn muốn thiết lập một quỹ từ thiện, vẫn có nhiều lựa chọn dành cho bạn.

Bí quyết hành động:
- Kiểm tra với một chuyên gia. Nhà tư vấn tốt nhất bạn nên tìm đến là một luật sự có những hiểu biết chuyên môn về những khoản không phải chịu thuế.
- Hỏi về những lựa chọn. Những lựa chọn sẽ bao gồm quỹ cộng đồng phi lợi nhuận, công ty quỹ tín dụng, tổ chức tài chính khác.
- Ý thức về việc vận hành và sự kế thừa.

oOo

Không ai có thể giúp bạn trở nên giàu có cả, ít nhất thì giàu có theo định nghĩa là bạn có đủ tiền để sống mà không phải lo lắng gì. Đó là việc mà bạn phải tự mình làm. Vì vậy, hãy lên kế hoạch hành động, ngay từ bây giờ, bắt đầu bằng việc điền vào bảng sau:

Những điều tôi cam kết sẽ làm để trở nên giàu có	**Thời điểm tôi bắt đầu kế hoạch hành động này**	**Những nguồn thông tin và những người tôi cần sự trợ giúp**

Chiến thắng con quỷ trong bạn

Chương 1 - Cuộc gặp gỡ đầu tiên với Andrew Carnegie
Andrew Carnegie được mệnh danh là Vua Thép, ông là người giàu thứ 2 trong lịch sử thế giới. Ông là người đã góp phần làm cho ngành công nghiệp sản xuất thép của Hoa Kì phát triển mạnh mẽ vào cuối thế kỷ 19.

Có hàng triệu người trên thế giới này không có ý niệm gì, dù là nhỏ nhất, về nguyên nhân dẫn đến thành công hay thất bại. Trường lớp dạy mọi người thực hành mọi thứ, trừ các nguyên tắc để có được thành công. Họ yêu cầu những người trẻ tuổi dành từ bốn tới tám năm để tích lũy những kiến thức trừu tượng, nhưng không dạy họ làm gì với kiến thức đó.

Tôi đã nói rõ ràng với ngài Carnegie rằng tôi mơ ước được theo học tại trường Luật, và trong đầu tôi đã hình thành ý tưởng sẽ phỏng vấn những người thành công nhất, tìm ra con đường dẫn đến thành công của họ và viết câu chuyện đó cho các tạp chí.

Ngài Carnegie đã nói rằng: "Với tôi, dường như đây là cơ hội để thử thách một chàng trai trẻ tham vọng như cậu, nhưng chỉ có tham vọng thôi thì chưa đủ để thực hiện nhiệm vụ này. Người đảm nhận nó phải có đồng thời cả lòng dũng cảm và sự kiên trì.

Cậu nên phân tích thật tỉ mỉ hàng ngàn người được xếp vào hàng “thất bại”, ý tôi nói “thất bại” ở đây là những người chưa đi đến chương cuối của cuộc đời họ, thất vọng vì không đạt được mục tiêu mà họ khao khát. Nghe có vẻ mâu thuẫn nhưng cậu sẽ học được cách làm thế nào để thành công từ những thất bại. Họ sẽ dạy cậu những điều không nên làm.

Kinh nghiệm đã dạy tôi rằng một người đang đến gần với thành công khi những thứ mà anh ta gọi là thất bại xảy đến, bởi đây chính là dịp để anh ta buộc phải tư duy. Nếu tư duy đúng đắn, cùng với sự kiên trì, anh ta sẽ khám phá ra rằng những thứ được gọi là thất bại đó thực ra chỉ là một dấu hiệu nhắc anh ta phải trang bị cho bản thân mình một kế hoạch hoặc một mục đích mới”.

Những lời ngài Carnegie nói đã định hình lại toàn bộ cuộc sống của tôi và gieo vào lòng tôi một mục tiêu cháy bỏng.

Tôi đã nghiên cứu 25.000 người được đánh giá là “thất bại” và hơn 5.000 người được phân loại là “thành công”. Khi tìm ra 17 nguyên nhân thành công và 30 nguyên nhân thất bại, tôi tưởng mình đã hoàn thành nhiệm vụ,nhưng thực ra đó là kết luận sai lầm và chủ quan của bản thân tôi. Đó chỉ là bộ khung và nó cần có “tâm hồn” để thôi thúc con người đối diện với khó khăn, chứ không phải né tránh nó.

Tôi đã trải qua nhiều công việc khác nhau. Ngày 11/11/1918, tôi xuất bản tạp chí Nguyên Tắc Vàng. Dù tôi chẳng có một xu tiền vốn nào nhưng tạp chí vẫn phát triển rất nhanh và sớm được phát hành rộng rãi trên toàn quốc với nửa triệu bản in mỗi kỳ, đến cuối năm đầu tiên, tạp chí lãi 3.519 đô la.

Nhưng cuối cùng tôi cũng chia tay tạp chí Nguyên Tắc Vàng. Sau đó tôi mở trường đào tạo nhân viên bán hàng. Trong vòng gần 6 tháng tôi kiếm được khoảng hơn 30.000 đô la. Tôi lại cảm thấy "nóng ruột". Tôi không hạnh phúc. Có một sự thật ngày càng rõ ràng là chẳng có số tiền nào làm tôi thấy hạnh phúc cả.

Đó là mùa thu năm 1923. Trước đây tôi đã nhiều lần thiếu tiền nhưng tôi chưa bao giờ không có đủ tiền để đáp ứng nhu cầu cá nhân của mình cả. Trải nghiệm này khiến tôi choáng váng. Trong vòng hai tháng, tôi mắc căn bệnh tồi tệ nhất trong tất cả các căn bệnh của loài người: Do dự. Tôi biết 17 nguyên tắc thành công nhưng tôi không thể áp dụng nó.

Một buổi chiều, tôi bỗng có cảm giác rằng mình muốn đến « những không gian rộng mở » của miền đồng quê để hít thở không khí và có thời gian suy nghĩ. Tôi bắt đầu đi dạo, khi đi được 7 - 8 dặm gì đó, tôi nhận ra sự bế tắc của bản thân. Rồi một mệnh lệnh dưới dạng ý nghĩ đến với tôi « Nhiệm vụ suốt đời của cậu là hoàn thành triết lý đầu tiên trên thế giới về thành công cá nhân ».

Tôi bắt đầu viết. Gần như trong suốt 3 tháng liền, tôi chỉ làm việc với đống bản thảo và hoàn thiện chúng vào đầu năm 1924.

Năm 1926, bạn ông, nhà báo Donald Ring Mellett bị mưu sát vì phanh phui nạn tham nhũng trong lực lượng cảnh sát. Napoleon bị dọa giết và thoát chết nhờ may mắn.

Sau vài tháng tràn ngập những trải nghiệm như thế, các dây thần kinh của tôi bắt đầu bị tổn thương. Tôi đã hoàn toàn mất đi lòng dũng cảm. Cả sự tham vọng đã động viên tôi suốt những năm dài cũng bỏ tôi mà đi. Lý trí của tôi hoàn toàn bị tê liệt.

Chương 2 - Một thế giới khác mở ra trước mắt tôi

Trong suốt cuộc đời mình, hiếm khi nào tôi có lòng tin đến mức này. Đó là một cảm giác rất khó miêu tả lại với người khác. Không có từ ngữ nào thích hợp để diễn tả về nó - chỉ những ai từng trải qua chuyện giống như thế mới có thể hiểu được mà thôi.

Nhưng sự kiên nhẫn của tôi cũng có giới hạn. Danh sách những người tôi quen biết đã cạn kiệt và tôi cũng không còn chút sức lực nào nữa.

Tiềm thức của Napoleon Hill đã nhắc đến một cái tên người quen là nguồn đầu tư tiềm năng, dù đó chỉ là một người từng quảng cáo trên tạp chí của ông. Bạn có ấn tượng với mọi người bạn từng gặp gỡ và mọi người bạn gặp cũng có ấn tượng về bạn. Bạn chẳng bao giờ biết được khi nào thì một người

quen nào đó của bạn có thể trở thành một đối tác làm ăn. Mạng lưới của bạn có sức mạnh vô cùng lớn.

Tôi gửi một bức điện đi, đề tên người nhận là Ngài Pelton ở Meriden, bang Connecticut. Khi ông đến, tôi đã cho ông xem bản thảo gốc về triết lý của tôi và giải thích ngắn gọn về sứ mệnh của triết lý đó. Ông lật qua bản thảo trong vài phút, sau đó nhìn lên tường vài giây và nói: “Tôi sẽ xuất bản các cuốn sách của anh”.

Ba tháng sau ngày ngài Pelton đến gặp tôi ở Philadenphia, một bộ sách đầy đủ được đặt trên bàn, ngay trước mặt tôi và thu nhập từ tiền bán sách đã bắt đầu đáp ứng mọi nhu cầu thường ngày của tôi. Các sinh viên của tôi trên toàn thế giới đã có bộ sách này trong tay.

Số tiền bản quyền đầu tiên tôi nhận được từ tiền bán sách là 850 đô la. Khi mở chiếc phong bì mới được chuyển đến, “cái tôi khác” nói với tôi rằng: “Giới hạn duy nhất của bạn do chính bạn tạo ra!”.

Tôi không dám chắc mình thực sự hiểu “cái tôi khác” là gì nhưng tôi biết rằng những người tìm thấy nó, tin tưởng vào nó sẽ không bao

giờ thất bại hoàn toàn.

Công trình của Napoleon Hill được xuất bản trong thời kỳ Đại Suy thoái và trên thực tế, nó đã giúp hàng triệu người tìm thấy niềm hy vọng và lòng dũng cảm để sống với với niềm tin rằng họ sẽ tìm thấy con đường dẫn đến thành công của riêng mình. Tôi tin rằng chúng ta có thể thấy rất nhiều nét tương đồng giữa thời kỳ của ông và thời kỳ của chúng ta hiện nay. Đó là những giai đoạn đầy căng thẳng và chúng ta phải tìm thấy ý chí sức mạnh nội tại bên trong mình. Với tình hình kinh tế bất ổn hiện nay, mọi người đang lựa chọn - hay buộc phải lựa chọn - để tìm ra những con đường mới cho bản thân cũng như cho gia đình mình và rất nhiều người đã đạt được những thành công vĩ đại. Họ sẽ trở thành nhân vật chính trong những câu chuyện vĩ đại về thành công mà chúng ta sẽ được học trong vài năm nữa. Liệu chính bạn có được góp mặt trong những câu chuyện ấy hay chỉ là một nhân vật phụ ở bên lề câu chuyện mà thôi?

Trong cái rủi có cái may

Tôi đã có thêm một khám phá nữa, đó là kết quả của sự khai tâm “cái tôi khác” trong tôi, rằng mọi vấn đề dù khó khăn đến đâu cũng đều có cách giải quyết. Và tôi đã học được một điều rằng: Một người có thể vượt qua được những khó khăn tưởng như không thể vượt qua nếu họ quên chúng đi một thời gian và giúp đỡ những người gặp phải những khó khăn lớn hơn.

Giá trị của việc Cho đi trước khi Nhận lại

Tôi chắc rằng mọi nỗ lực của chúng ta nhằm giúp đỡ những người đang gặp khó khăn đều được đền đáp xứng đáng. Không phải lúc nào sự đền đáp ấy cũng đến từ những người chúng ta trực tiếp giúp đỡ, nhưng nó sẽ đến, theo cách này hoặc cách khác.

Niềm tin là điểm khởi đầu của mọi thành công vĩ đại nhất

Nhiều năm liền, mỗi năm tôi có thói quen tự “kiểm kê” bản thân lại một lần, nhằm mục đích xem mình có bao nhiêu điểm yếu cần khắc phục hay loại bỏ và xác định xem mình cần có những tiến bộ nào trong suốt năm tới.

Chương 3 - Cuộc phỏng vấn kỳ lạ với Con Quỷ
Cuộc phỏng vấn với Con Quỷ có thể đã xuất hiện khi Napoleon Hill ngồi dưới chân đài tưởng niệm Lincoln. Liệu nó có thật sự xảy ra không? Với ông thì nó có thật, ông đã tạo ra bộ khung cho cách ông sống cuộc đời của mình và chia sẻ khám phá của ông với chúng ta - những học trò của ông. Hãy nhớ lại những gì ông từng nói trước đây khi ông phát hiện ra rằng “Mọi nhà lãnh đạo xuất sắc nhất tôi từng nghiên cứu đều có lúc bị bao vây bởi đầy rẫy khó khăn và gặp phải những thất bại tạm thời trước khi “cán đích”.

Trong các tác phẩm của mình, ông cũng miêu tả những nhà lãnh đạo vĩ đại có những trí tuệ ưu tú quanh mình như thế nào. Họ đã chế ngự cuộc đấu tranh bên trong mình bằng nghịch cảnh và sau đó sử dụng sức mạnh của trí tuệ ưu tú để đi đến thành công. Hãy cân nhắc về việc bạn có thể tạo nên một nhóm trí tuệ ưu tú - một đội - để giúp bạn vượt qua nghịch cảnh và giúp bạn đi đến thành công.

Con Quỷ nói rằng: “Một trong những mưu kế thông minh nhất để kiểm soát tâm trí con người chính là nỗi sợ hãi… Sợ nghèo đói, sợ bị chỉ trích, sợ ốm đau bệnh tật, sợ mất đi tình yêu thương, sợ tuổi già và sợ cái chết”.

• H: Trong sáu nỗi sợ ấy thì nỗi sợ nào có lợi cho ngươi nhất?

• Đ: Nỗi sợ hãi đầu tiên và cuối cùng - sợ nghèo đói và sợ chết! Tại một thời điểm này hoặc một thời điểm khác trong cuộc đời, ta siết chặt tất cả mọi người với một hoặc cả hai nỗi sợ hãi này. Ta gieo những nỗi sợ hãi này vào tâm trí con người sâu đến nỗi họ tin rằng chúng là sản phẩm của họ. Ta làm được điều này bởi ta làm con người tin rằng ta chỉ đứng sau cánh cửa bước vào cuộc đời kế tiếp, chờ đợi để dành cho họ sự trừng phạt vĩnh hằng sau khi họ chết. Tất nhiên là ta không thể trừng phạt được ai cả, trừ khi tâm trí của người đó tồn tại những nỗi sợ hãi - và nỗi sợ hãi những thứ không có thật lẫn những thứ có thật đều có ích cho ta. Mọi nỗi sợ hãi đều mở rộng không gian ta chiếm hữu được trong tâm trí con người.

• H: Ai là kẻ thù lớn nhất của ngươi trên Trái Đất?

• Đ: Tất cả những người truyền cảm hứng cho con người chủ động tư duy và hành động đều là kẻ thù của ta. Đó là những người như Socrates, Khổng Tử, Voltaire, Emerson, Thomas Paine và Abraham Lincoln chẳng hạn. Và ngươi cũng chẳng có gì tốt đẹp với ta cả.

• H: Có đúng là ngươi lợi dụng những người giàu có không?

• Đ: Như ta đã nói với ngươi đấy, nghèo đói luôn là người bạn tốt của ta vì nó khiến con người không thể tư duy độc lập và gieo rắc thêm nỗi sợ hãi vào tâm trí con người. Một vài người giàu có hỗ trợ cho mục tiêu của ta, một số khác

lại làm ta tổn hại, tùy vào cách họ sử dụng tài sản của mình vào việc gì. Chẳng hạn như tài sản của Rockefeller là một trong những kẻ thù tồi tệ nhất của ta.

Chương 4 - Buông thả cùng Con Quỷ

• H: Hãy miêu tả mọi cách thức ngươi sử dụng để xui khiến con người buông thả. Hãy đưa ra định nghĩa chính xác về từ đó và nói với ta chính xác ngươi nói thế là có ý gì?

• Đ: Ta có thể định nghĩa chính xác nhất về từ "buông thả" bằng cách nói rằng những người biết suy nghĩ cho bản thân mình sẽ không bao giờ buông thả, còn những người chỉ biết suy nghĩ một chút hoặc hoàn toàn không suy nghĩ gì cho bản thân mình là những người dễ dàng buông thả nhất. Họ là những kẻ lười suy nghĩ, không chịu dùng bộ não của mình. Đó là lý do vì sao ta có thể kiểm soát suy nghĩ và gieo vào tâm trí họ những tư tưởng của riêng ta.

• H: Hãy nói cho ta biết về những thói quen phổ biến nhất giúp ngươi kiểm soát tâm trí con người đi.

• Đ: Đây chính là một trong những trò lợi hại nhất của ta: Thâm nhập vào tâm trí con người qua những suy nghĩ mà họ tưởng rằng đó là những suy nghĩ của mình. Những thứ hữu ích nhất cho ta là nỗi sợ hãi, mê tín, tính hám lợi, tham lam, thói dâm ô, sự trả thù, cơn giận dữ, sự phù phiếm và tính lười nhác. Qua một hoặc nhiều hơn những đặc tính này, ta có thể thâm nhập vào bất cứ tâm trí nào, ở bất cứ độ tuổi nào, nhưng ta sẽ thu được những kết quả tốt nhất khi kiểm soát được một tâm trí còn trẻ, trước khi người chủ sở hữu nó học được cách đóng bất cứ cách cửa nào trong chín cách cửa này lại. Sau đó ta có thể thiết lập nên những thói quen giữ những cách cửa này khép lại mãi mãi.

Con Quỷ nói: "Ta khiến mọi người để ta chi phối suy nghĩ của họ vì họ quá lười biếng và bàng quan để biết suy nghĩ cho chính bản thân mình".

Lười nhác + bàng quan = Do dự = Buông thả

Công thức này của Napoleon Hill đã miêu tả chính xác về một người buông thả. Vì gần như suốt cuộc đời mình, tôi luôn là người hay do dự nên điều này vô cùng thân thuộc với tôi. Tôi thích sử dụng cách bao biện rằng tôi thường làm việc tốt nhất khi có áp lực - nhưng thật ra nó chỉ là lời bao biện cho lý do tại sao tôi lại luôn do dự mà thôi.

Chương 5 - Con Quỷ tiếp tục thú tội

• H: Hãy nói thêm cho ta biết về những mưu kế khác của ngươi để khiến con người trở nên buông thả trong cuộc sống.

• Đ: Một trong những mưu kế hiệu quả nhất của ta là thất bại! Phần lớn mọi người bắt đầu buông thả ngay khi họ gặp khó khăn và không đến 1/10 số đó tiếp tục cố gắng sau khi thất bại từ hai đến ba lần.

• H: Vậy có nghĩa là công việc của ngươi là khiến con người thất bại bất cứ khi nào có thể?

• Đ: Ngươi nói đúng rồi đấy. Thất bại phá vỡ tinh thần, khép kín trí tưởng tượng và xua đuổi mục tiêu xác định của con người.

Nếu không có những phẩm chất này, không ai có thể đạt được thành công bền vững trong bất kỳ công việc nào. Thế giới đã sản sinh ra hàng ngàn nhà phát minh với những khả năng siêu việt hơn Thomas A. Edison quá cố. Nhưng chúng ta chưa từng biết đến tên tuổi họ, trong khi tên tuổi của Edison sẽ còn mãi vì ông đã biến thất bại thành bước đệm đến với thành công trong khi những người khác lại lấy nó làm cái cớ để biện minh cho việc chẳng đạt được thành quả nào của mình.

Chương 6 - Nhịp điệu thôi miên

• H: Ngươi đã sử dụng quy luật huyền bí nào để vĩnh viễn kiểm soát cơ thể con người, thậm chí trước khi ngươi kiểm soát tâm trí họ? Cả thế giới sẽ muốn biết nhiều hơn về quy luật này và cách nó được vận hành như thế nào.

• Đ: Sẽ rất khó giải thích cho ngươi hiểu nổi về quy luật đó, nhưng ngươi có thể gọi nó bằng cái tên “nhịp điệu thôi miên”. Đó cũng chính là quy luật sẽ khiến rất nhiều người bị thôi miên.

• H: Hãy tiếp tục đi, nhưng câu chuyện của ngươi phải được giới hạn trong những minh họa đơn giản và nằm trong phạm vi những gì chính ta đã trải nghiệm và kiến thức về các quy luật tự nhiên của ta.

• Đ: Tốt thôi, ta sẽ cố gắng hết sức trong khả năng của mình. Tất nhiên là ngươi biết rằng tự nhiên duy trì sự cân bằng hoàn hảo giữa mọi yếu tố và nguồn năng lượng trong vũ trụ.

Ngươi có thể nhận thấy rằng các ngôi sao và các hành tinh chuyển động với sự chính xác hoàn hảo, mỗi một hành tinh hay ngôi sao đều giữ đúng vị trí trong không gian của nó. Ngươi có thể thấy rằng các mùa trong năm đến rồi lại đi với sự đều đặn hoàn hảo. Ngươi có thể thấy rằng cây sồi lớn lên từ hạt sồi và một cây thông sẽ lớn lên từ hạt giống của tổ tiên nó để lại. Một hạt sồi không bao giờ sinh ra một cây thông và một hạt thông cũng không thể phát triển thành một cây sồi.

Đó là những thứ đơn giản mà ai cũng có thể hiểu được, còn điều mọi người không thấy được chính là quy luật phổ biến mà nhờ đó tự nhiên mới duy trì được sự cân bằng hoàn hảo của nó xuyên suốt cả vũ trụ bao la rộng lớn này.

Loài người các ngươi đã nắm bắt được một ý niệm chắp vá về quy luật phổ biến vĩ đại này khi Newton phát hiện ra rằng chính quy luật đó đã giữ Trái Đất đúng vị trí của nó và khiến tất cả các vật chất đều bị hút xuống trung tâm của Trái Đất. Ông ta gọi nó là Định luật Hấp dẫn.

Nhưng ông ta chưa đi đủ xa trong việc nghiên cứu về quy luật này. Nếu ông ta làm vậy, ông ta đã khám phá ra rằng chính quy luật giữ Trái Đất của các ngươi ở đúng vị trí của nó và duy trì sự cân bằng hoàn hảo suốt 4 mùa trong

năm - trong đó bao gồm mọi vật chất và mọi nguồn năng lượng - chính là cái mạng nhện giúp ta giăng bẫy và kiểm soát tâm trí của con người.

• H: Nỗi sợ hãi nào của con người giúp ích cho mục đích của ngươi nhất?

• Đ: Nỗi sợ chết.

• H: Tại sao nỗi sợ chết lại là vũ khí ưa thích nhất của ngươi?

• Đ: Bởi không có ai biết và theo bản chất vô cùng căn bản của quy luật vũ trụ - không ai có thể chứng minh chắc chắn rằng điều gì sẽ xảy ra khi người ta chết đi. Chính sự không chắc chắn đó khiến mọi người hoảng sợ.

Những người để nỗi sợ hãi xâm chiếm tâm trí mình - dù là bất cứ nỗi sợ hãi nào - không để ý đến việc sử dụng tâm trí của mình và bắt đầu buông thả. Cuối cùng họ sẽ buông thả theo vòng xoáy của nhịp điệu thôi miên mà họ sẽ không bao giờ thoát ra được.

Thay vì dành thời gian cho việc sợ hãi, nếu họ hành động ngược lai, họ sẽ có được mọi thứ mình muốn ở thế giới vật chất và cứu họ thoát khỏi ta sau khi họ chết.

• H: Nào, giờ chúng ta hãy quay trở lại với những kỹ xảo ngươi dùng để buộc chặt các nạn nhân của ngươi vào thói quen buông thả đi. Bước đầu tiên một người buông thả phải làm để phá vỡ thói quen đó là gì?

• Đ: Một khao khát cháy bỏng để phá vỡ thói quen đó! Tất nhiên là ngươi biết rằng không ai có thể bị người khác thôi miên nếu ý chí của người đó không bị thôi miên. Ý chí có thể ảnh hưởng đến sự bàng quan trước cuộc sống nói chung, chẳng hạn như thiếu tham vọng, sợ hãi, thiếu mục tiêu xác định và rất nhiều dạng khác nữa. Hãy nhớ điều này: Với tất cả mọi thứ các ngươi có, hoặc sử dụng nó, hoặc các ngươi sẽ mất nó.

• H: Ngươi nhắc ta nhớ rằng ta phải bắt ngươi nói nhiều hơn về bản thân mình đấy. Ngoài tâm trí của con người, người còn hoạt động ở nơi nào?

• Đ: Ta hoạt động ở bất cứ đâu có cái để ta kiểm soát và chiếm đoạt. Ta đã nói với ngươi rằng ta là cực âm của mọi điện tử vật chất.

• Ta là tiếng nổ của tia chớp.

• Ta là nỗi đau trong bệnh tật và những đau đớn thể xác.

• Ta là vị đại tướng không ai nhìn thấy trong chiến tranh.

• Ta là đại biểu của sự đói kém và nghèo khổ.

• Ta là người truyền cảm hứng cho những ham muốn nhục dục.

• Ta là cha đẻ của thói ghen tỵ, đố kỵ và tham lam.

• Ta là chủ mưu mọi nỗi sợ hãi.

• Ta là thiên tài có thể chuyển những thành tựu khoa học của con người thành những công cụ của thần chết.

• Ta là người phá hoại sự hòa hợp trong mọi mối quan hệ của con người.

• Ta là kẻ thù của công lý.

• Ta là thế lực thúc đẩy mọi hành vi trái với luân lý.

• Ta là người dồn Cái Tốt vào thế bí.

• Ta là sự lo lắng, hồi hộp, mê tín và điên loạn.

• Ta là kẻ hủy hoại niềm tin và hy vọng.

• Ta là người truyền cảm hứng cho những tin đồn và vụ bê bối tiêu cực.

• Ta là người ngăn chặn tư duy độc lập và tự chủ.

• Tóm lại, ta là người tạo ra mọi nỗi đau khổ của con người, là kẻ chủ mưu của mọi nỗi thất vọng và chán nản.

Chương 7 - Mầm sống của nỗi sợ hãi

• H: Liệu mỗi cá nhân có nhịp điệu suy nghĩ của riêng mình không?

• Đ: Có chứ. Và đó chính là điểm khác biệt lớn nhất giữa các cá nhân. Người nghĩ về sức mạnh, thành công, giàu sang sẽ tạo nên một nhịp điệu thu hút những thứ đáng mơ ước đó. Còn người chỉ nghĩ về đau khổ, thất bại, sai lầm, hủy hoại và nghèo đói sẽ thu hút những ảnh hưởng không mong muốn đó. Điều này giải thích tại sao thành công và thất bại đều là kết quả của thói quen. Thói quen tạo nên nhịp điệu suy nghĩ của một người và nhịp điệu đó thu hút những mục tiêu trong những suy nghĩ vượt trội của người đó.

• H: Nhịp điệu thôi miên là thứ giống như một thỏi nam châm thu hút những thứ giống nó. Có đúng như vậy không?

• Đ: Đúng vậy. Đó là lý do tại sao những người nghèo xơ nghèo xác thường hay tụ tập hợp lại với nhau thành một cộng đồng. Điều đó giải thích cho câu thành ngữ “Đồng bệnh tương liên”. Nó cũng giải thích tại sao những người bắt đầu thành công trong bất cứ công việc nào sẽ nhận thấy thành công ấy ngày càng nhân rộng trong khi mình không cần bỏ ra quá nhiều nỗ lực.

Tất cả những người thành công đều sử dụng nhịp điệu thôi miên, hoặc có ý thức hoặc hoàn toàn vô thức, bằng cách kỳ vọng và đòi hỏi thành công. Đòi hỏi đó trở thành một thói quen, nhịp điệu thôi miên tiếp quản thói quen ấy và luật hấp dẫn đồng điệu biến nó trở thành vật tương đương trong thực tế.

Chương 8 - Mục tiêu xác định

• H: Mục tiêu xác định là những thứ sinh ra đã có sẵn hay phải cố gắng đạt được?

• Đ: Như đã nói với ngươi từ trước, mọi người khi sinh ra đã có đặc quyền về sự xác định, nhưng 98% con người đã đánh mất quyền lợi đó vì họ đã gác vấn đề đó lại. Đặc quyền về sự xác định chỉ có thể được duy trì bằng cách sử dụng nó như một phương cách mà một người sẽ thực hiện theo trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Một người, ngay khi do dự, chần chừ hay không xác định về bất cứ điều gì, anh ta sẽ lập tức rơi vào sự kiểm soát của ta.

Khía cạnh trừu tượng và liên quan đến tinh thần trong triết lý của tác giả đã được thể hiện trong những phản ứng của Con Quỷ. Thứ nó gọi là "sự xác định" ngày nay thường được biết đến bằng tên gọi "mục đích" hay "hướng đến mục tiêu" và "hướng đến mục đích".

"Mọi thói quen, trừ thói quen yêu thích mục tiêu xác định, đều có thể dẫn đến thói quen buông thả"

Chương 9 - Giáo dục và tôn giáo
"Một cuộc sống tràn ngập bình yên, mãn nguyện và hạnh phúc tự nó luôn gạt bỏ mọi thứ nó mong muốn".

Có bao nhiêu người trong chúng ta thật sự mãn nguyện với cuộc sống của mình? Trong một thế giới có rất nhiều người đang cố để "chạy đua với những người hàng xóm của mình", tất cả chúng ta có rút ra được điều gì ở đây không? Bạn có cần gạt bỏ bớt điều gì trong cuộc sống của mình không? Hãy cam kết sẽ kìm nén bản thân khi bạn cảm thấy tức giận… và hãy nhớ đến những lời Con Quỷ nói: "Bất cứ người nào chấp nhận sự khó chịu do những thứ anh ta không muốn gây ra là người không quyết đoán. Anh ta chính là người buông thả".

• H: Ngươi hãy kể tên một vài dạng tội ác phổ biến đi.

• Đ: Việc ăn uống quá độ cũng là tội ác vì nó dẫn tới bệnh tật và buồn phiền. Quá ham muốn tình dục cũng là tội ác vì nó phá vỡ sức mạnh ý chí con người và dẫn đến thói quen buông thả.

Cho phép tâm trí mình bị chế ngự bởi những suy nghĩ tiêu cực về lòng ghen tị, tham lam, sợ hãi, ghét bỏ, nóng nảy, tự phụ, tự thán hay nản lòng là tội ác vì nó dẫn con người đến thói quen buông thả.

Lừa đảo, nói dối, trộm cắp là tội ác vì những thói quen này hủy hoại lòng tự trọng, đánh bại lương tâm của con người và khiến con người trở nên đau khổ.

Để bản thân mình mãi ngu dốt là tội ác vì nó dẫn con người đến nghèo khổ và thiếu khả năng độc lập.

Chấp nhận bất cứ điều gì từ cuộc sống mà mình không mong muốn là tội ác vì nó là biểu hiện của sự bỏ mặc không sử dụng tâm trí của mình.

• H: Nếu một người cứ buông thả cuộc sống mà không có một mục đích, kế hoạch hay mục tiêu xác định nào, đó có phải là tội ác hay không?

• Đ: Đúng vậy, bởi thói quen này dẫn đến nghèo khổ và hủy hoại đặc quyền được tự quyết. Nó cũng lấy mất đặc quyền sử dụng tâm trí của một người như phương tiện trung gian để liên lạc với Trí tuệ Vô hạn.

• H: Trong tất cả các tội ác thì tội ác nào là phổ biến và có sức mạnh hủy diệt nhất?

• Đ: Sợ hãi và ngu dốt.

Chương 10 - Kỷ luật tự giác
"*Người không làm chủ được bản thân mình sẽ không bao giờ làm chủ được người khác".*

Điều này mới đúng làm sao. Hãy nghĩ đến các vị thủ lĩnh chính trị của chúng ta đã đánh mất vẻ lịch sự chỉ vì họ không thể kiểm soát hành vi của mình được. Làm sao chúng ta có thể tin tưởng và để họ kiểm soát mình được?

• H: Một người nên bắt đầu từ đâu nếu muốn kiểm soát được bản thân mình?

• Đ: Hãy bắt đầu bằng cách làm chủ ba ham muốn có ảnh hưởng lớn nhất đến việc một người có kỷ luật tự giác hay không. Ba ham muốn đó là (1) ham muốn đồ ăn thức uống, (2) ham muốn tình dục, (3) ham muốn tùy tiện thể hiện quan điểm cá nhân.

• H: Con người cần kiểm soát ham muốn nào nữa không?

• Đ: Có, rất nhiều là đằng khác, nhưng trước hết là phải chế ngự được ba ham muốn trên đã. Khi một người đã làm chủ được ba ham muốn này rồi, anh ta sẽ phát triển kỷ luật tự giác đủ để chế ngự các ham muốn ít quan trọng hơn một cách dễ dàng.

• H: Nhưng đó là các ham muốn bản năng của con người. Nếu muốn trở nên khỏe mạnh và hạnh phúc thì chúng ta phải thỏa mãn ba ham muốn ấy.

• Đ: Rõ ràng đó là những ham muốn thuộc về bản năng của con người rồi, nhưng chúng cũng đồng thời rất nguy hiểm vì những người không làm chủ được bản thân mình sẽ lún sâu vào những ham muốn đó. Khả năng tự chủ sẽ kiểm soát được những ham muốn ấy và giúp con người cho chúng "ăn" cái gì chúng cần và ngăn không cho chúng "ăn" những thứ không cần thiết.

Chương 11 - Học từ nghịch cảnh
• H: Thất bại có mang lại lợi ích cho con người hay không?

• Đ: Có. Trên thực tế, học từ nghịch cảnh chính là nguyên tắc thứ ba trong bảy nguyên tắc mà ta đã nói đến. Nhưng có rất ít người biết rằng mọi nghịch cảnh đều mang trong nó một hạt mầm lợi ích tương đương. Thậm chí số người biết được sự khác nhau giữa thất bại tạm thời và thất bại còn ít hơn. Nếu phần lớn mọi người biết được điều này, ta sẽ bị tước đoạt mất một trong những vũ khí mạnh nhất để kiểm soát con người.

• H: Vậy thì thất bại có vai trò gì trong việc giúp một người phá vỡ sự kìm kẹp của nhịp điệu thôi miên sau khi tâm trí của người đó đã bị quy luật ấy trói chặt?

• Đ: Thất bại tạo ra một cao trào mà từ đó, một người sẽ có đặc quyền xoá sạch nỗi sợ hãi khỏi tâm trí mình và có một khởi đầu mới theo một hướng khác. Rõ ràng là thất bại chứng minh rằng có gì đó không ổn với mục tiêu hay kế hoạch tìm kiếm mục tiêu của một người.

Thất bại là ngõ cụt của con đường thói quen mà một người đã đi theo, và khi đã tới đó, người đó sẽ buộc phải rời con đường ấy và tiếp tục đi con đường khác, do đó cũng tạo ra một nhịp điệu mới.

Nhưng thất bại còn làm được nhiều điều hơn thế. Nó cho con người cơ hội được thử thách bản thân mình xem sức mạnh ý chí của mình tới đâu. Thất bại cũng bắt con người phải tìm hiểu về rất nhiều sự thật mà nếu không có nó thì con người sẽ không bao giờ phát hiện ra. Thất bại cũng thường khiến con người hiểu về sức mạnh của kỷ luật tự giác mà nếu không có nó thì không ai có thể quay lại một khi đã trở thành nạn nhân của nhịp điệu thôi miên.

Hãy nghiên cứu về cuộc đời của tất cả những người đã đạt được những thành công nổi bật trong bất cứ lĩnh vực nào rồi quan sát và học hỏi xem thành công của họ thường có tỷ lệ chính xác với những trải nghiệm thất bại trước khi thành công hay không.

• H: Lợi ích lớn nhất mà con người nhận được thông qua nghịch cảnh là gì?

• Đ: Lợi ích lớn nhất của nghịch cảnh là nó có thể - và thường là như vậy - bắt một người thay đổi thói quen tư duy của mình, do đó nó cũng có thể phá vỡ và điều chỉnh lại sức mạnh của nhịp điệu thôi miên.

• H: Con người sẽ có lợi ích gì khi bị tước đoạt những tài sản vật chất - như tiền bạc chẳng hạn?

• Đ: Sự mất mát những tài sản vật chất có thể dạy cho con người rất nhiều bài học cần thiết, tuy nhiên, chẳng có gì quan trọng hơn sự thật rằng con người không thể kiểm soát được bất cứ thứ gì và không thể chắc chắn rằng mình có thể sử dụng mãi thứ gì ngoài sức mạnh tư duy của bản thân mình.

Chương 12 - Môi trường, thời gian, sự hòa hợp và cẩn trọng
• H: Phần quan trọng nhất của môi trường của một người là gì ?

• Đ: Phần quan trọng nhất của môi trường của một người được tạo ra bởi sự giao tiếp của anh ta với những người khác. Tất cả mọi người đều tiếp thu và kế tục, có ý thức hoặc không có ý thức, thói quen tư duy của những người anh ta hay giao tiếp cùng.

• H: Ý ngươi là việc liên tục giao tiếp với một người có thói quen tư duy tiêu cực sẽ khiến bản thân mình hình thành nên thói quen tư duy tiêu cực?

• Đ: Đúng vậy, quy luật nhịp điệu thôi miên buộc con người hình thành nên thói quen tư duy hài hòa với những ảnh hưởng chiếm hữu ưu thế trong môi trường của người đó, đặc biệt là phần môi trường được tạo ra do sự tiếp xúc của bản thân người đó với những tâm trí khác.

• H: Tức là việc chọn bạn bè, đối tác hay cộng sự rất quan trọng và chúng ta phải vô cùng lưu tâm đến vấn đề đó đúng không?

• Đ: Đúng vậy, việc chọn những người có mối giao thiệp gần gũi với con người cũng quan trọng như việc chọn đồ ăn cho cơ thể mình vậy, và phải đặt

mục tiêu là luôn kết giao với những người mà tư duy chiếm ưu thế trong họ là tư duy tích cực, thân thiện và hòa hợp.

• H: Loại bạn bè, cộng sự nào có ảnh hưởng lớn nhất đến một người?

• Đ: Người bạn đời ở nhà và cộng sự trong công việc. Sau đó là đến bạn bè thân thiết và những người quen thân. Những người tình cờ quen biết và những người lạ thì ít có ảnh hưởng đến con người nhất.

• H: Sự khôn ngoan là gì?

• Đ: Khôn ngoan là khả năng gắn kết bản thân với các quy luật của tự nhiên để chứng kiến chúng phục vụ cho người, và là khả năng liên kết bản thân với những người khác để khiến họ sẵn sàng hợp tác một cách hòa hợp với ngươi để khiến cuộc sống sẽ mang đến cho ngươi mọi thứ ngươi yêu cầu.

• H: Thời gian có thay đổi và điều chỉnh các giá trị của kiến thức hay không?

• Đ: Có, thời gian thay đổi và điều chỉnh tất cả mọi giá trị. Những kiến thức đúng của ngày hôm nay có thể trở nên vô dụng và chẳng để làm gì vào ngày mai do thời gian đã sắp xếp lại các dữ kiện và giá trị. Thời gian thay đổi mọi mối quan hệ của con người, có thể trở nên tốt hơn hoặc xấu đi, tùy thuộc vào phương thức mà con người gắn kết bản thân họ với những người khác.

Trong lĩnh vực tư duy, có một thời gian phù hợp để gieo hạt mầm tư duy và cũng có một thời gian phù hợp để thu hoạch những tư duy đó, cũng giống như khi gieo bất cứ hạt giống của một loại cây nào vào một thời điểm và thu hoạch nó vào một thời điểm khác trên Trái Đất vậy. Nếu không tính toán chính xác được khoảng thời gian từ lúc gieo hạt đến lúc thu hoạch, tự nhiên sẽ thay đổi hoặc chiếm giữ thành quả của việc gieo hạt đó.

• H: Ta bắt đầu hiểu tại sao các nhà lãnh đạo thành công trong giới kinh doanh lại cẩn thận trong công việc chọn lựa đối tác làm ăn đến vậy. Những người thành công trong bất cứ lĩnh vực nào đều thường thiết lập môi trường của chính họ bằng cách bao quanh họ những người có tư duy và hành động thành công. Ý ngươi là như vậy đúng không?

• Đ: Chính xác như vậy. Hãy nhận thấy và học hỏi một điều rằng tất cả những người thành công đều phải có mối quan hệ hòa hợp với các đối tác làm ăn của họ. Một đặc điểm nữa của những người thành công là họ thường có mục tiêu xác định và yêu cầu các đối tác của mình cũng phải có mục tiêu xác định. Khi đã hiểu được hai điều này, ngươi sẽ hiểu khác biệt lớn nhất giữa Henry Ford và một công nhân làm việc theo ngày là gì.

• H: Giờ hãy nói cho ta biết về nguyên tắc cuối cùng đi.

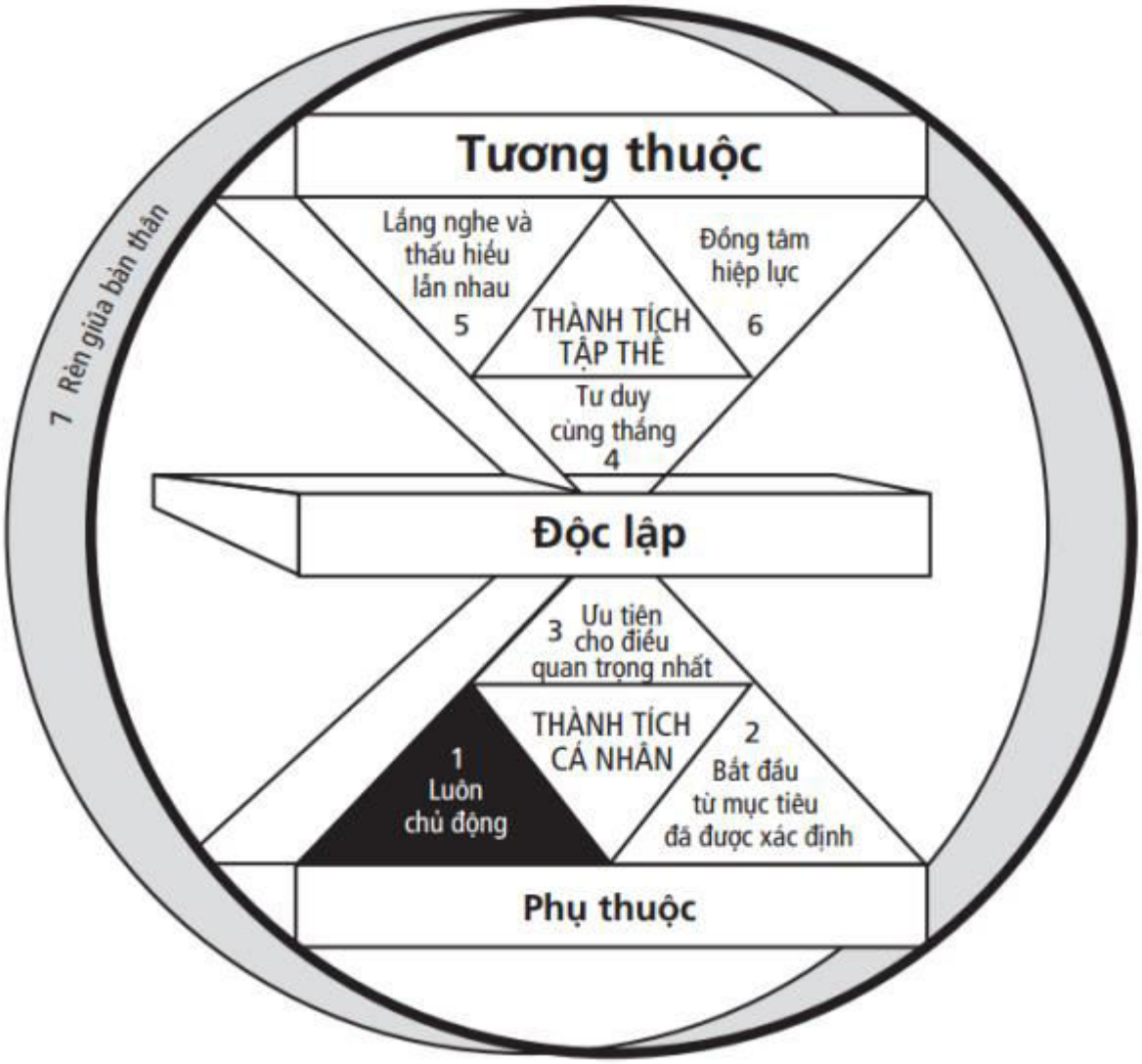
• Đ: Nguyên tắc cuối cùng là cẩn trọng. Sau thói quen buông thả, đặc điểm nguy hiểm nhất của con người chính là sự thiếu cẩn trọng.

Hy vọng những gì Napoleon Hill viết sẽ mang lại cho bạn hy vọng, lòng dũng cảm và quan trọng nhất là mục tiêu xác định cho cuộc đời mình… Chúc các bạn may mắn !

7 thói quen tạo gia định hạnh phúc

LỜI MỞ ĐẦU

- Gia đình là tế bào của xã hội và thành công lớn nhất của chúng ta là ở gia đình. Công việc quan trọng nhất mà chúng ta phải làm trong cuộc đời là ở trong mỗi gia đình chúng ta.
- Như phu nhân Tổng thống George Bush từng nói: “Đến cuối cuộc đời, bạn sẽ không việc gì phải hối tiếc khi trượt một kỳ thi, thua một vụ kiện, hay không kết thúc hoàn hảo một thương vụ. Nhưng bạn sẽ hối tiếc về thời gian không dành đủ cho cha mẹ, vợ chồng, con cái…Thành công của một xã hội không dựa trên những gì đang diễn ra trong Chính phủ mà dựa trên những gì đang xảy ra trong mỗi gia đình chúng ta”.



Phải làm gì khi gia đình bạn đi chệch hướng đến 90%?

- Các gia đình hạnh phúc, đôi lúc cũng sống chệch hướng đến 90% thời gian. Nhưng điều quan trọng là họ biết mình đang đi đâu và hiểu rõ con

đường đó như thế nào. Và họ luôn cố gắng quay trở về đúng hướng đã chọn.
- Cho dù bạn đang phải cùng lúc đứng trước nhiều khó khăn, thử thách và cả thất bại, bạn cứ vững tin tiến về phía trước. Bí quyết ở đây là phải có một *đích đến rõ ràng*, một *lộ trình cụ thể* và một chiếc *la bàn để định hướng*.

Sự kỳ diệu của cây tre

- Loại cây kỳ diệu này, khi bạn gieo hạt, suốt bốn năm liền bạn sẽ không nhìn thấy gì ngoài một mầm măng bé xíu nhô lên. Tuy nhiên, chính trong bốn năm đó, cây tre đã bám rễ sâu và phát triển mạnh mẽ trong lòng đất. Rồi chỉ một năm sau, vào năm thứ năm, cây sẽ vọt cao hơn 24 mét!
- Trong cuộc sống có rất nhiều điều giống với hình ảnh cây tre kia. Bạn làm việc miệt mài, đầu tư thời gian và công sức, bạn làm tất cả những gì có thể để chăm chút cho một điều gì đó, song nhiều khi bạn chẳng nhìn thấy thành quả nào trong nhiều tuần, nhiều tháng, hay thậm chí nhiều năm. Tuy nhiên nếu bạn kiên trì, tiếp tục làm việc, chăm chút thì đến "năm thứ 5" bạn sẽ bất ngờ trước những thành quả và sự đổi thay mà mình đạt được.

THÓI QUEN MỘT: SỐNG CHỦ ĐỘNG

Có một khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng. Trong khoảng trống ấy chúng ta có quyền tự do lựa chọn cách ứng xử. Cách ứng xử đó thể hiện sự trưởng thành và niềm hạnh phúc của chúng ta.

Tạo ra "một điểm dừng"

- Người ta rất dễ phản ứng nhất thời trước một việc gì đó và thường bị chi phối bởi hoàn cảnh nhất thời. Điều này làm họ nói những điều mà họ không chủ định, và làm những việc mà sau này họ sẽ hối hận
- Cuộc sống gia đình sẽ tốt đẹp hơn rất nhiều, nếu mọi người hành động dựa trên những giá trị bên trong thay vì phản ứng theo cảm xúc nhất thời. Tất cả những gì chúng ta cần là một "điểm dừng" – hay nói cách khác, chúng ta phải biết tạm dừng khi gặp phải vấn đề nào đó, trước khi tìm ra cách ứng xử hợp lý nhất.

Bốn kỹ năng chỉ có ở con người

- Kỹ năng thứ nhất là sự tự nhận thức. Là con người, chúng ta có thể đứng ngoài cuộc sống của mình để nhìn nhận một cách khách quan, thậm chí còn biết nhìn nhận cả những suy nghĩ bên trong, để từ đó từng bước tạo nên sự thay đổi và hoàn thiện.
- Kỹ năng thứ hai là lương tâm. Nó giúp chúng ta đánh giá những gì nhìn thấy trong cuộc sống của bản thân. Nó giúp ta phân biệt được cái gì đúng, cái gì sai và còn cho sức mạnh của tâm hồn.

- Kỹ năng thứ ba là trí tưởng tượng, khả năng hình dung về một viễn cảnh trong tương lai, với một kết cục tốt đẹp hơn quá khứ.
- Kỹ năng thứ tư là ý chí độc lập – sức mạnh để hành động

Một khi đã có bốn kỹ năng, bạn sẽ không trở thành nạn nhân của những tác động tiêu cực. Ngay cả khi bạn sống trong một gia đình đầy sự ngược đãi, bạn vẫn có thể trở thành người tử tế và giàu lòng yêu thương. Nếu bạn muốn mình trở nên tốt đẹp theo cách mà bạn mong muốn, hãy rèn luyện bốn kỹ năng vừa nêu.

Chìa khóa thành công là phải nuôi dưỡng những kỹ năng này trong mỗi cá nhân và trong nề nếp văn hóa gia đình.

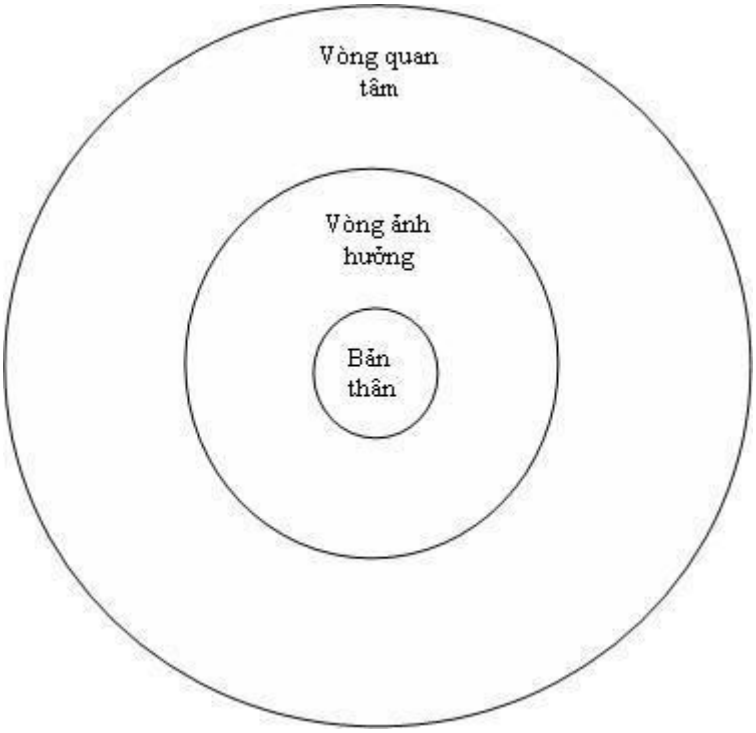
Kỹ năng thứ năm

- Trong cuộc sống gia đình, rất cần đến kỹ năng thứ năm của con người: *tính hài hước*. Tính hài hước có vai trò rất quan trọng để hoàn thiện văn hóa gia đình. Vì chính tiếng cười giúp duy trì sự lành mạnh, vui vẻ, gắn bó và kiến tạo sự hấp dẫn cho nề nếp gia đình – bằng cách kể những câu chuyện vui, nhìn ra những khía cạnh hài hước trong cuộc sống, chế giễu sự huênh hoang hoặc đơn giản là chỉ vui vẻ bên nhau.
- Ai biết cười trước lỗi lầm và sự ngốc nghếch của mình, biết cười trước hoàn cảnh khó khăn, người đó có khả năng quay về đúng hướng nhanh hơn so với những người cầu toàn.

Yêu là một động từ

Nếu bạn đang lo lắng về cuộc hôn nhân của mình, thấy bạn và vợ / chồng của bạn không còn những cảm xúc dành cho nhau giống như trước nữa, hay không còn cảm giác yêu nhau nữa, thì hãy luôn nhớ một điều rất quan trọng sau: Yêu là một động từ, còn cảm xúc yêu thương chỉ là kết quả của nó mà thôi.

Vòng tròn ảnh hưởng – Vòng tròn quan tâm



- Trong Lời nguyện bình an của Thánh Francis có đoạn: “Xin Chúa ban cho tôi sự *thanh thản* để chấp nhận những gì không thể thay đổi, lòng *can đảm* để thay đổi những gì có thể và sự *khôn ngoan* để phân biệt sự khác nhau giữa hai điều ấy”.
- Có một cách để phân tích rõ sự khác nhau này là nhìn nhận cuộc sống theo hai thuật ngữ *Vòng tròn quan tâm* và *Vòng tròn ảnh hưởng*. Vòng tròn quan tâm là vòng tròn to ở bên ngoài, bao gồm tất cả những thứ bạn quan tâm. Vòng tròn ảnh hưởng là vòng tròn nhỏ hơn, bao gồm những thứ bạn thực sự có thể tác động và ảnh hưởng lên chúng.
- Phản ứng của chúng ta thường tập trung vào Vòng tròn Quan tâm, nhưng điều này chỉ khiến Vòng tròn Ảnh hưởng càng bị thu hẹp lại.
- Những người có tính chủ động sẽ tập trung vào Vòng tròn Ảnh hưởng. Kết quả là vòng tròn này sẽ mở rộng dần ra.
- Khi bạn tập trung vào Vòng tròn Ảnh hưởng và làm cho nó lớn dần ra, hành động của bạn cũng đang tạo ra một khuôn mẫu cho những thành viên khác trong gia đình noi theo. Và rồi họ cũng sẽ chú tâm vào Vòng tròn Ảnh hưởng của họ. Có thể đôi khi họ phản ứng một cách tiêu cực, nhưng nếu bạn chân thành và kiên trì, việc làm của bạn cuối cùng sẽ có ảnh hưởng tới suy nghĩ của mọi người, để rồi họ cũng trở nên chủ động hơn, hành động có suy nghĩ hơn và cư xử có trách nhiệm hơn trong gia đình.

Vun đắp cho tài khoản của bạn trong Ngân hàng Tình cảm

- Tài khoản Ngân hàng Tình cảm là hình ảnh tượng trưng cho chất lượng các mối quan hệ của bạn với mọi người. Giống như các tài khoản ngân hàng tài chính, bạn có thể gửi vào, rút ra. Bạn gửi vào khi bạn chủ động

làm những việc có thể xây dựng niềm tin trong các mối quan hệ, và bạn rút ra khi bạn hành động phản ứng làm giảm niềm tin của mọi người với bạn.

- Nếu bạn có số dư cao trong tài khoản với một thành viên nào đó trong gia đình, việc giao tiếp của bạn và người ấy sẽ tự do và cởi mở. Thậm chí bạn có thể phạm lỗi trong quan hệ của mình, nhưng số dư tình cảm hiện có sẽ bù đắp cho phần rút ra khi bạn phạm lỗi. Nhưng nếu số dư trong tài khoản của bạn bị âm, lúc ấy sự tin tưởng bằng 0, và không thể có sự giao tiếp thực sự giữa hai người. Bạn phải suy xét từng lời nói của mình, vì ngay cả khi ý định của bạn có tốt đi nữa nhưng vẫn bị người kia hiểu lầm.

Hãy biết quan tâm đến người khác

- Trong các mối quan hệ, những chuyện dù nhỏ nhưng lại có ý nghĩa rất lớn. Việc nhỏ nếu được làm một cách cẩn thận và chân thành thì không còn là chuyện nhỏ nữa.
- Những sự quan tâm nho nhỏ sẽ giúp xây dựng các mối quan hệ dựa trên niềm tin và tình yêu vô điều kiện. Hãy nghĩ về tác động của những câu nói đơn giản như cảm ơn, làm ơn, xin lỗi, bố giúp gì được cho con không trong gia đình bạn. Hãy làm những việc bất ngờ như giúp rửa bát, gửi hoa, cài một mẫu giấy nhỏ trong hộp đựng đồ ăn trưa, hoặc gọi điện giữa buổi để nói “anh yêu em”. Hãy bày tỏ lòng biết ơn, đưa ra những lời khen chân thành, đánh giá cao đối với ai đó. Hãy thể hiện sự quan tâm không chỉ vào những dịp đặc biệt, mà còn vào những lúc bình thường.

Biết nói lời xin lỗi

- Đôi khi chúng ta mất bình tĩnh, đôi khi chúng ta bị chệch hướng. Những lúc như vậy, ta cần chịu trách nhiệm, cần biết nhún nhường và xin lỗi một cách chân thành.
- Chúng ta phải dứt khoát thực hiện sự tôn trọng này, thay vì nuôi tư tưởng “Tôi sẽ xin lỗi nếu anh nói xin lỗi trước”. Nếu bạn khăng khăng chứng tỏ mình đúng, không chịu nói xin lỗi thì người khác sẽ nghi ngờ, đặt bạn ơi đằng sau “song sắt nhà tù” của họ. Họ sẽ dè chừng trong quan hệ đối với bạn để giữ an toàn cho chính họ, tuyệt không hy vọng gì nhiều ở bạn.

Không nên nói xấu sau lưng

- Những lời nói xấu sau lưng là những ” khoản rút ra” lãng phí từ tài khoản tình cảm, không chỉ đối với người được nói đến mà còn với cả người bạn đang nói chuyện cùng.
- Một trong những “khoản gửi vào” quan trọng nhất là trung thành với các thành viên khác trong gia đình khi họ vắng mặt. Hãy nói về người khác như thể họ đang có mặt.

Hứa và giữ lời hứa

Khó tìm được một khoản gửi vào nào lại có sức tác động đến gia đình nhiều hơn việc hứa và giữ lời hứa. Một lời hứa sẽ mang lại sự háo hức, mong chờ và hi vọng. Và những gì chúng ta hứa trong gia đình là những điều quan trọng và nhạy cảm nhất

Biết tha thứ

- Đối với nhiều người, một cách kiểm tra khả năng sống chủ động của họ là sự tha thứ. Trong thực tế, bạn sẽ luôn là nạn nhân cho đến khi bạn biết tha thứ
- Khi bạn sẵn lòng tha thứ, bạn sẽ mở lối cho niềm tin và tình yêu vô điều kiện đến với bạn. Bạn giải phóng trái tim mình khỏi những suy nghĩ đau khổ. Đồng thời bạn cũng sẽ mở lối cho người khác thay đổi, bởi nếu không tha thứ, khi ấy chính bạn đã khiến họ ra sức bảo vệ và biện minh cho hành động của họ, thay vì suy xét lương tâm.

Mỗi khó khăn là một cơ hội để tạo ra tài khoản gửi vào

Chúng ta có thể chủ động biến mỗi vấn đề gia đình trở thành một cơ hội để tạo ra tài khoản gửi vào:

- “Một ngày tồi tệ” của ai đó có thể trở thành một cơ hội để chúng ta thể hiện sự quan tâm.
- Một sự xúc phạm có thể trở thành cơ hội để chúng ta xin lỗi và tha thứ.
- Việc nói xấu người khác có thể trở thành cơ hội để chúng ta trung thành, và bảo vệ cho người bị nói xấu.

Nhớ lại câu chuyện về cây tre

- Trong khi bạn đang nỗ lực, hãy nhớ, giống như cây tre, có thể bạn sẽ không thấy được kết quả gì trong nhiều năm.
- Bạn có thể làm được điều đó. Không bao giờ là quá muộn cả. Hãy tiếp tục tập trung vào Vòng tròn Ảnh hưởng của bạn. Hãy là ánh sáng soi đường, chứ đừng trở thành quan tòa phán xét; hãy tiên phong gương mẫu, thay vì đi sau phê bình. Hãy tin tưởng vào kết quả cuối cùng.

THÓI QUEN THỨ HAI: BẮT ĐẦU VỚI MỘT MỤC TIÊU

- Thói quen thứ hai dựa trên nguyên tắc của tầm nhìn. Chương này tập trung vào mục tiêu sâu sắc nhất và vượt trội hơn cả, đó là xây dựng “Bản tuyên ngôn về nhiệm vụ gia đình”.
- Bản tuyên ngôn về nhiệm vụ gia đình là sự thống nhất các ý kiến của mọi thành viên về mục tiêu mà gia đình đang hướng đến – những điều mà bạn thực sự muốn làm – và những nguyên tắc chi phối cuộc sống gia đình .

- Bản tuyên ngôn dựa trên ý tưởng khẳng định mọi thứ đều được tạo ra hai lần. Lần đầu là trên ý tưởng hay trí tưởng tượng; lần sau là trên thực tiễn để hiện thực hóa ý tưởng đó.
- Xây dựng bản tuyên ngôn về nhiệm vụ cho gia đình bạn

Bước 1: Tìm hiểu những gì mà gia đình bạn đang hướng tới

Hãy bắt đầu kêu gọi những "cuộc họp gia đình" để xây dựng bản tuyên ngôn. Mỗi tuần dành mười phút bên nhau, liên tục trong vài tuần thì sẽ hiệu quả hơn những cuộc thảo luận dài lê thê, chỉ toàn triết lý. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, cũng cần tạo ra một không khí thoải mái và tự do trong trao đổi.

Hãy đưa ra những câu hỏi giúp các thành viên phát huy 4 kỹ năng của họ, ví dụ:

- Mục tiêu của gia đình mình là gì?
- Chúng ta muốn có một gia đình như thế nào?
- Những cảm xúc chúng ta muốn có trong gia đình là gì?
- Chúng ta muốn đối xử và quan hệ với nhau như thế nào?
- Điều gì trong gia đình thực sự quan trọng với chúng ta?
- Trách nhiệm của chúng ta với tư cách thành viên là gì?
- Những nguyên tắc nào gia đình chúng ta muốn tuân theo?
- Làm thế nào để gia đình mình có thể góp phần xây dựng xã hội và trở nên có ích hơn?

Những cuộc thảo luận sẽ đạt hiệu quả cao hơn nếu tuân theo 3 nguyên tắc sau:

- **Nguyên tắc thứ nhất**, lắng nghe với sự tôn trọng. Hãy cho phép mọi người đều có cơ hội đưa ra ý kiến.
- **Nguyên tắc thứ hai**, nhắc lại một cách chính xác để chứng minh rằng bạn đã hiểu. Một trong những cách để thể hiện sự tôn trọng là nhắc lại quan điểm của người khác để làm hài lòng họ.
- **Nguyên tắc thứ ba**, viết ra những ý tưởng. Hãy đề nghị ai đó làm thư ký, viết ra tất cả những ý kiến được bày tỏ.

Bước 2: Viết bản tuyên ngôn về nhiệm vụ gia đình bạn

- Sau khi đã thảo luận, hãy tiến hành chọn lọc và tổng hợp các ý kiến, để đưa ra những quan điểm chung nhất phản ánh suy nghĩ và mong muốn của mọi người.
- Cần cân nhắc ở đây, những gì bạn thu được lúc đầu chỉ là bản thảo. Các thành viên trong gia đình cần xem xét, suy nghĩ, thảo luận cho tới khi tất cả cùng đồng thuận: "Đây chính là mục tiêu, nhiệm vụ mà cả gia đình đang hướng tới. Chúng ta tin tưởng và sẵn sàng cam kết thực hiện.
- Ví dụ: Mục tiêu của gia đình chúng tôi là tạo ra một nơi nuôi dưỡng niềm tin, tính kỷ luật, sự trung thực, tình yêu, niềm hạnh phúc và sự thoải mái, đồng thời tạo cơ hội cho mỗi cá nhân để họ sống độc lập nhưng có trách

nhiệm, hợp tác hiệu quả để đạt được những mục tiêu cao cả trong xã hội.
- Bản tuyên ngôn không nhất thiết phải là một văn bản hoành tráng. Nó có thể chỉ là một con chữ, hoặc một hình ảnh, biểu tượng sáng tạo nào đó.

Bước 3: Sử dụng bản tuyên ngôn để không bị chệch hướng

Điều này sẽ được bàn luận kỹ hơn trong thói quen 3.

Ba điều cần lưu ý:

1. **Không "ra lệnh".** Việc kêu gọi mọi người tham gia sẽ rất tốn thời gian và lòng kiên nhẫn. Bạn có thể xây dựng bản tuyên ngôn cho chính mình, hoặc cùng người bạn đời xây dựng nên, rồi thông báo với con cái. Nhưng đừng làm vậy! Nếu một thành viên nhận thấy bản tuyên ngôn không chứa đựng một phần suy nghĩ của họ, họ sẽ dửng dưng.
2. **Không nóng vội.** Nếu bạn nôn nóng, mọi người sẽ để bạn làm một mình, còn họ sẽ tiếp tục làm việc khác. Quá trình thực hiện quan trọng không kém kết quả cuối cùng. Mọi người phải tham gia thực sự và sâu sắc, phải được lắng nghe và làm việc cùng nhau.
3. **Không "ăn xổi ở thì".** Bản tuyên ngôn mới chỉ là bắt đầu. Những thành quả quan trọng nhất chỉ đến khi bạn áp dụng chúng vào cuộc sống gia đình, vào từng giây phút trong cuộc sống hằng ngày của mình.

THÓI QUEN THỨ BA: ƯU TIÊN NHỮNG VIỆC QUAN TRỌNG

- Goethe từng nói: "*Những điều quan trọng nhất không bao giờ được đối xử như những điều kém quan trọng nhất*". Trong cuộc sống, nếu không ưu tiên cho gia đình, chúng ta không thể có một gia đình hạnh phúc.
- Khi phải chịu áp lực trong công việc và sự nghiệp, nhiều người quên đi gia đình mới đáng là ưu tiên hàng đầu. Hãy nghĩ xem: vai trò của bạn trong công việc chỉ là tạm thời. Khi bạn về hưu, không còn là một nhà kinh doanh, một nhân viên ngân hàng hay một nhà thiết kế nữa, vị trí của bạn sẽ được thế chỗ.
- Tuy nhiên, vai trò của bạn trong gia đình không bao giờ kết thúc. Vị trí của bạn không bao giờ bị thế chỗ. Gia đình là một trong số rất ít thực thể có vai trò vĩnh cửu trong cuộc sống, thậm chí là vai trò vĩnh cửu duy nhất.
- Vì vậy, nếu bạn sống theo những vai trò tạm thời trong khi vai trò vĩnh cửu duy nhất thì lại để mất dần, bạn đang đánh mất những giá trị văn hóa và sự giàu có đích thực của cuộc đời mình.

Gia đình: chính hay phụ?

Những lời nói dối mà các bậc cha mẹ thường dùng để bạo biện xung quanh những quyết định ưu tiên cho công việc hơn gia đình:

1. Chúng tôi cần thêm tiền (Thậm chí tầng lớp giàu có cũng nói điều này).

2. Vì dịch vụ trông giữ trẻ rất tốt (thay cho gia đình). Thực tế cho thấy chỉ 15% dịch vụ giữ trẻ là tốt, 70% ´hiếm khi được chăm sóc đầy đủ` và 15% thì rất tệ.
3. Do công ty không có thời gian làm việc linh động (Trong thực tế, nhiều người muốn dành nhiều thời gian hơn ở văn phòng "Cuộc sống gia đình giống như nơi làm việc tuy hiệu quả nhưng buồn tẻ, trong khi đó tại văn phòng, công ty, với tính chất làm việc nhóm và được trao quyền lực thì lại giống như một gia đình").

Người ta rất dễ rơi vào những cám dỗ của môi trường làm việc và một mức sống hấp dẫn nào đó. Rốt cuộc, những giả định này thao túng họ, làm xáo trộn lương tâm nhưng họ lại biện bạch không còn lựa chọn nào khác.

Chúng ta cần bắt đầu với giả định rằng, chính gia đình, chứ không phải công việc, là bắt buộc.

Làm cha mẹ: vai trò không thể thay thế

- Vai trò của cha mẹ là không thể thay thế, hơn nữa, đó còn là một nhiệm vụ thiêng liêng trong đời
- Không gì có thể thay thế cho mối quan hệ đặc biệt giữa cha mẹ và con cái. Nhưng vẫn có lúc chúng ta lại tin là có thể. Như lúc lựa chọn gửi con đi nhà trẻ, chúng ta muốn tin rằng điều đó là tốt và thế là chúng ta thực hiện. Đây là một sự bao biện. Ngay cả khi trẻ được chăm nom một cách tuyệt hảo, cô bảo mẫu cũng không bao giờ làm thay được những điều mà bậc cha mẹ tốt có thể làm.
- Vì thế, cha mẹ cần cam kết với con cái, với gia đình mình trước khi cam kết với công việc. Nếu cần gửi trẻ, họ cần cân nhắc việc đó một cách thấu đáo hơn nhiều so với việc đi mua một ngôi nhà hay một chiếc xe hơi. Họ cần kiểm tra quá khứ của người trông trẻ để đảm bảo người đó có tính cách, kỹ năng cần thiết và "đủ tinh tế" – sự nhạy cảm và tình yêu đối với trẻ thơ.

Hiểm họa từ môi trường sống

Trong 50 năm qua, xã hội đã và đang thay đổi rất nhiều trên tất cả các phương diện: văn hóa, luật pháp, kinh tế và công nghệ

Văn hóa đại chúng

- Vào những năm 50, trung bình một đứa trẻ xem tivi rất ít hoặc thậm chí không xem. Ngày nay, trung bình một đứa trẻ xem tivi 7 tiếng mỗi ngày; và trong một năm, bình quân xem trên 800 vụ giết người và 100.000 hành vi bạo lực. Cũng trong thời gian đó, đứa trẻ dành trung bình chỉ 5 phút mỗi ngày bên cha mình và 20 phút bên mẹ.
- Đứa trẻ cũng tiếp cận video và âm nhạc nhiều hơn, trong đó miêu tả sinh động những cảnh khiêu dâm, gợi dục và bạo lực.

Luật pháp

- Trong nhiều năm, hôn nhân được coi là nền tảng cho một xã hội ổn định. Đó là một lời cam kết, thỏa thuận giữa ba bên – người chồng, người vợ và xã hội. Và trong nhiều trường hợp, còn có bên thứ tư: Thượng đế.
- Ngày nay, có nhiều cuộc hôn nhân không còn là một cam kết, một gắn bó bên trong. Nó chỉ đơn thuần là một hợp đồng giữa những người đủ tuổi kết hôn – một bản hợp đồng mà đôi khi bị coi là không cần thiết, rất dễ bị phá vỡ.

Kinh tế

- Cùng lúc đó, ngày càng nhiều gia đình tham gia vào thế giới kinh doanh. Đối với nhiều người, gia đình và văn phòng đã dần đổi chỗ cho nhau. Gia đình trở thành một bài tập "chạy đua với thời gian" – mọi thành viên hối hả ăn trong 15 phút rồi lao ra khỏi nhà. Nhưng ở nơi làm việc thì ngược lại, bạn hòa đồng với mọi người và thư giãn vào giờ nghỉ. Những bậc cha mẹ mệt mỏi sẽ trốn tránh thế giới của những cuộc cãi vã không được giải quyết, đống quần áo chưa giặt để tìm đến chốn làm việc ngăn nắp, hòa đồng và vui vẻ.
- Vì họ tìm thấy cơ hội khẳng định mình trong công việc. Có rất nhiều phần thưởng có thể nhìn thấy ngay, như sự thừa nhận năng lực, sự bù đắp quyền lợi, sự thăng tiến, để rồi lãng quên những điều quan trọng nhất.
- Trong khi đó, phần thưởng của gia đình lại là những giá trị đến từ bên trong. Bạn không được trả tiền để làm cha làm mẹ, không có danh tiếng và cũng không có ai cổ vũ với vai trò đó. Khi làm cha mẹ, phần thưởng sẽ là sự hài lòng xuất phát từ việc bạn trở thành một tác nhân quan trọng để thúc đẩy cuộc sống con cháu tốt đẹp hơn. Chẳng ai có thể đảm nhận thay bạn. Đó là sự lựa chọn chủ động, chỉ có thể đến từ chính trái tim bạn

Công nghệ

- Công nghệ ngày nay tạo ra "cơn lũ hình ảnh", với vô vàn cảnh khiêu dâm và giết chóc. Thêm vào đó là việc quảng cáo tràn lan đến bão hòa, đẩy chúng ta vào tình trạng quá tải.
- Đúng là tivi hay Internet có nhiều thứ bổ ích, nhưng với đa số chúng ta, điều đó giống như việc đào bới một đống rác để nhặt ra một món salad hấp dẫn.
- Tóm lại, bạn không thể trông chờ vào sự hỗ trợ của xã hội bên ngoài đối với gia đình như trước đây. Sự thành công chỉ có được bằng cách tiếp cận từ bên trong. Chúng ta phải là tác nhân của sự thay đổi và ổn định trong xây dựng cơ cấu hỗ trợ cho gia đình. Chúng ta phải cực kỳ chủ động

Xây dựng cấu trúc trong gia đình

Cách giải quyết thành công duy nhất đối với sự thay đổi nằm ở cấu trúc, trật tự. Trong gia đình, trật tự có nghĩa là gia đình phải được ưu tiên và mọi thứ phải được đặt đúng chỗ để sự ưu tiên đó được thực hiện. Có hai cơ cấu tổ chức giúp bạn ưu tiên cho gia đình: "thời gian cho gia đình hàng tuần" và "thời gian gắn kết từng thành viên gia đình với nhau".

Thời gian cho gia đình hàng tuần

- Mục đích chính là dành một khoảng thời gian nhất định mỗi tuần chỉ dành cho gia đình mà thôi.
- Trong khoảng thời gian này, các thành viên trong gia đình có thể cùng nhau lên kế hoạch, dạy dỗ, giải quyết vấn đề, hay đơn giản chỉ là để vui vẻ bên nhau.
- Điều quan trọng nhất là phải cam kết thực hiện: "Mỗi tuần một lần, bất kể hoàn cảnh nào, chúng ta đều dành thời gian để cả gia đình ở bên nhau". Nếu có thể, hãy dành ra một buổi tối nhất định để làm việc đó.
- Hơn nữa, bạn cần cho con cái thấy tầm quan trọng của việc dành thời gian cho gia đình ngay khi chúng còn nhỏ, trước khi chúng bị ảnh hưởng mạnh mẽ từ xã hội ở tuổi vị thành niên.

Gắn kết từng thành viên với nhau

- Có thể bạn đã từng xem những tấm áp phích với khung cảnh núi non hấp dẫn với lời mời chào ghi phía dưới: "Hãy dành thời gian đến đây một ngày thôi". Tương tự, tại sao bạn không đổi khẩu hiệu thành: "Hãy dành thời gian cho người bạn đời một ngày thôi", hay "Hãy dành thời gian cho con bạn chỉ trong một buổi chiều thôi".
- Điều cần nhấn mạnh ở đây là"thực sự ở bên cạnh", sẵn sàng bỏ qua sở thích cá nhân, những quan tâm, lo lắng của mình, để toàn tâm toàn ý với người chồng, người vợ, con cái; hãy tế nhị hạ thấp vấn đề của mình xuống dưới vấn đề của người khác.
- Thời gian gắn kết bên nhau sẽ cho bạn cơ hội để xây dựng mối quan hệ và Ngân hàng Tình cảm, nhờ đó bạn có thể chỉ bảo con cái. Khi bạn đưa một đứa trẻ đi tới đâu đó, một cách riêng tư, bạn sẽ bất ngờ vì những lời chỉ dạy, những quy tắc và sự giao tiếp của bạn và con sẽ hiệu quả như thế nào. Nếu vì áp lực thời gian mà bạn nôn nóng dạy bảo, đưa ra kỉ luật hay cố gắng thay đổi chúng trước mặt những đứa trẻ khác, việc giáo dục nhanh chóng sẽ trở nên vô hiệu.

Đặt những hòn đá to vào trước

- Hãy tưởng tượng trước mặt bạn là một cái bình lớn – tượng trưng cho một tuần mới trong cuộc đời của bạn, bên cạnh là rất nhiều viên sỏi nhỏ – tượng trưng cho những thứ mà bạn thường làm, và một vài viên đá to cỡ nắm tay – tượng trưng cho thời gian gia đình, những buổi nói chuyện riêng và những thứ khác thực sự quan trọng, nằm sâu trong trái tim bạn biết mình thực sự nên làm.

- Nếu bạn đổ những viên sỏi nhỏ vào trước, bạn sẽ không bao giờ đặt những viên đá to vào hết được. Nhưng nếu bạn đặt những viên đá to vào trước, sau đó mới đến những viên sỏi nhỏ, những viên sỏi sẽ lên lỏi vào những khoảng trống và lắp đầy chiếc bình.
- Khi bạn đặt những hòn đá gia đình vào trước, bạn sẽ có một cảm giác thanh bình nội tâm. Bạn sẽ không bị giằng xé giữa gia đình và công việc. Trên thực tế, bạn sẽ phát hiện hóa ra mình có thời gian để làm mọi việc.
- Nếu bạn không đưa ra thời gian để xây dựng những mối quan hệ, đầu tư vào việc tổ chức gia đình, bạn sẽ phải tốn nhiều thời gian hơn nữa sau đó để sửa chữa những mối quan hệ đổ vỡ, để cứu vãn cuộc hôn nhân, hay để giáo dục lại bọn trẻ sau khi chúng bị lôi kéo bởi những tác động bên ngoài xã hội.

THÓI QUEN THỨ TƯ: TƯ DUY CÙNG THẮNG

- Giải pháp duy nhất có hiệu quả lâu dài là hành xử “cùng thắng”. Đó là bản chất của một văn hóa gia đình tốt đẹp. Hai lối hành xử thắng – thua và thua – thắng, cuối cùng sẽ trở thành cả hai cùng thua.
- Nếu bạn làm cha mẹ, thói quen cư xử theo kiểu thắng – thua cuối cùng sẽ đánh sập Tài khoản Ngân hàng Tình cảm. Lúc đầu bạn làm theo ý mình, đặc biệt là khi bọn trẻ còn nhỏ, vì bạn lớn hơn, mạnh hơn. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi những đứa trẻ này trưởng thành? Nhiều khả năng chúng sẽ chống đối, phản ứng lại để được thừa nhận – khi dồn sức vào việc “phải thắng”, để rồi chúng không còn dịp nào để liên hệ, áp dụng bốn kỹ năng làm người, hoặc tìm đến bố mẹ khi cần được giúp đỡ.
- Đối với lối hành xử thua – thắng, bạn có thể được yêu mến lúc đầu vì thực chất bạn chống đối lại ở mức thấp nhất và liên tục để người khác làm đối xử với bạn theo ý của họ. Nhưng sẽ không có tầm nhìn, không có tiêu chuẩn, không có sự tôn trọng. Bọn trẻ đưa ra những quyết định thiển cận mà không có sự chỉ dẫn, kinh nghiệm và sự kiên quyết của cha mẹ.
- Thế còn hôn nhân thì sao? Điều gì sẽ xảy ra, khi người bạn đời thường xuyên bảo vệ cái tôi, chỉ quan tâm đến việc ai đúng hơn là cái gì đúng? Điều gì sẽ xảy ra, khi một trong hai vợ chồng trở thành tấm thảm chùi chân, kẻ hi sinh? Không ai chiến thắng cả. Mọi người trong gia đình đều thua.

Tư duy dồi dào

Hầu hết mọi người có một tâm lý khan hiếm: “chỉ có một miếng bánh,nếu anh lấy miếng to hơn thì tôi phải lấy miếng bé hơn”. Có một loại tư duy hiệu quả hơn, đó là tâm lý dồi dào – với ý tưởng là có nhiều thứ dành cho tất cả mọi người, luôn luôn có sẵn giải pháp thứ ba thay thế, sắp đặt sao cho mọi người cùng thắng.

Tâm lý dồi dào này là linh hồn của gia đình. Nó là thứ mà hôn nhân và gia đình hướng tới.

Mong muốn điều tốt nhất cho mọi người, sẵn sàng yêu và hi sinh cho điều tốt nhất đó xảy ra, đó là tinh thần nền tảng của lối tư duy cùng thắng.

Làm bố mẹ, bạn biết có đôi lúc con cái bạn muốn làm những việc chẳng ích lợi gì cho chúng. Những đứa trẻ chưa từng trải có xu hướng hành động theo những điều chúng muốn, chứ không phải những điều chúng cần. Vì vậy, những người chăm sóc chúng thường đưa ra những quyết định trái với ý muốn lũ trẻ, thoạt nhìn giống cách hành xử thắng – thua.

Nhưng làm cha mẹ không phải là để ủng hộ, đáp ứng mọi ý thích và mong muốn nhất thời của bọn trẻ. Làm cha mẹ là thực sự đưa ra những quyết định cùng thắng, cho dù bọn trẻ cảm thấy thế nào vào lúc đó.

Vấn đề mấu chốt ở đây là mối quan hệ. Nếu bạn phát huy tinh thần cùng thắng bất cứ khi nào có thể, bọn trẻ sẽ có được nền tảng để hiểu và chấp nhận những quyết định của bạn. Sau đây là những cách giúp bạn thực hiện:

- **Bạn có thể để chúng thắng trong những chuyện nhỏ.** Khi bọn trẻ còn bé, 90% là chuyện nhỏ. Nếu bọn trẻ muốn làm một cái xích đu trong phòng, đi ra ngoài chơi, nghịch bẩn, bạn có thể cho phép chúng làm những việc đó. Nói chung, bạn hãy phân biệt giữa những vấn đề mang tính nguyên tắc và những vấn đề thuộc về sở thích, và bạn chỉ đưa ra quan điểm của mình đối với những vấn đề nào thực sự quan trọng mà thôi.
- **Bạn có thể bàn bạc với bọn trẻ trong những chuyện lớn.** Bằng cách này, bọn trẻ sẽ biết bạn luôn suy nghĩ về lợi ích của chúng, bạn không định tạo nên cái tôi ích kỷ của bạn. Bạn nên ghi nhận những điều chúng nói. Càng nhiều càng tốt, hãy cho chúng tham gia và cùng tìm giải pháp. Bằng cách đó, bạn có thể hợp lực và tạo ra một giải pháp mới tốt hơn giải pháp do mỗi người tự đưa ra.

Xây dựng những thỏa thuận cùng thắng

- Đôi khi mọi người đặt kỳ vọng những điều nhất định nào đó vào các mối quan hệ. Những điều này không bao giờ được nói ra. Những mong đợi này nếu không được đáp ứng sẽ là một khoảng rút ra lớn từ Ngân hàng Tình cảm.
- Vấn đề mấu chốt ở đây là cần phải làm rõ những mong đợi. Xây dựng những thỏa thuận cùng thắng có thể giúp bạn làm để tháo gỡ mấu chốt.
- 5 yếu tố của một bản thỏa thuận cùng thắng bao gồm: mục tiêu cần có, chỉ dẫn, nguồn giúp đỡ, cách đánh giá và kết quả thực hiện.

“Bức tranh lớn” – chìa khóa để tư duy cùng thắng

Rõ ràng, tư duy cùng thắng là điều cốt lõi mà gia đình hướng về. Nhưng, như đã nói, nếu bạn rơi vào những cảm xúc và hành vi nhất thời, bạn sẽ rất khó để thực hiện thành công. Hãy dừng lại và xem xét giữa điều xảy ra với việc bạn phản ứng thế nào, vâng, hết sức quan trọng. Hành động dựa trên một viễn cảnh, một tầm nhìn – thay vì dựa trên cảm xúc hay hành vi nhất thời sẽ tạo nên sự khác biệt.

THÓI QUEN THỨ NĂM: HIỂU NGƯỜI TRƯỚC, HIỂU MìNH SAU

- Một trong các nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại trong giao tiếp là cùng một sự việc, nhưng mọi người lại hiểu theo nhiều cách khác nhau. Những kinh nghiệm và hoàn cảnh khác nhau khiến họ làm như vậy. Nếu sau đó họ cư xử mà không suy xét tại sao mình lại nhìn nhận sự việc khác nhau như thế, họ sẽ bắt đầu phán xét lẫn nhau.
- Khi áp dụng những kinh nghiệm bản thân vào thế giới bên ngoài, chúng ta lầm tưởng rằng mình đang nhìn nhận thế giới theo cách nó tồn tại. Nhưng ta đã sai. Chúng ta nhìn thế giới theo cách mình nghĩ, hay theo những gì mình mặc định. Và ta sẽ không bao giờ xây dựng được những mối quan hệ tin cậy, sâu sắc và có thể tác động đến người khác theo hướng tích cực – trừ khi chúng ta bước ra khỏi cái tôi bản thân, đặt cặp kính của mình qua một bên và thực sự nhìn thế giới qua con mắt của người khác.

Nguyên nhân chính của bất hòa trong gia đình là hiểu lầm

- Hầu hết những lỗi lầm với con cái, với người bạn đời của chúng ta, với tất cả các thành viên gia đình đều không phải là kết quả của ý định xấu. Chỉ vì ta không thực sự hiểu. Ta không nhìn rõ trái tim của người khác.
- Nếu chúng ta hiểu, nếu mọi thành viên gia đình có thể tăng thêm sự cởi mở, hơn 90% các khó khăn và rắc rối có thể được giải quyết.

Hài lòng và phán xét theo thành kiến cá nhân

- Lý do chúng ta ưa thích phán xét, vì nó sẽ bảo vệ chúng ta. Chúng ta chỉ biết cư xử với mọi người bằng những nhãn mác chúng ta đặt vào họ; bạn suy diễn tất cả dữ liệu theo cách khẳng định dựa trên những phán xét của mình.
- Ví dụ, nếu bạn “dán nhãn” con mình là lười biếng và bạn hành động dựa trên nhãn mác đó, con bạn có thể sẽ thấy bạn thật hách dịch, độc đoán và nghiêm khắc. Chính ứng xử của bạn đã kích thích sự kháng cự của con bạn, và rồi bạn lại suy diễn những hành vi phản kháng là minh chứng cho sự lười biếng. Nó tạo ra một vòng xoắn ốc đi xuống, và cả hai bên đều tin là mình đúng.

Tìm cách để hiểu người: Khoản gửi vào cơ bản

- Hãy nghĩ tới điều này: Tại sao mọi người lại quát và la hét nhau? Bởi vì họ muốn được hiểu. Họ thường hét lên: “Hãy hiểu tôi! Hãy nghe tôi nói! Hãy tôn trọng tôi!”. Vấn đề là việc la hét đó dồn nén quá nhiều cảm xúc, đến nỗi nó gây ra sự xúc phạm, thậm chí thù hận, nhưng rồi đâu lại vào đấy. Mối quan hệ bị sứt mẻ, thời gian và công sức cần bỏ ra để giải quyết mâu thuẫn lớn hơn nhiều so với việc ngay từ đầu bạn thực hiện thói quen thứ 5: có được sự nhẫn nại và tự chủ cần thiết để lắng nghe người khác trước tiên.
- Khao khát sâu thẳm trong trái tim mọi người là được thấu hiểu, vì sự thấu hiểu tức là thừa nhận, coi trọng, nhận ra và đề cao bản chất tốt đẹp của mỗi người.

Bên trong, mỗi người đều rất mềm yếu và dễ bị tổn thương

- Tất cả mọi người đều rất mềm yếu và nhạy cảm. Một số người học cách bảo vệ bản thân khỏi điều này – có thể là che đậy, giả vờ hoặc đeo một “chiếc mặt nạ” an toàn. Nhưng tình yêu vô điều kiện cùng sự ân cần và nhã nhặn sẽ xuyên thủng lớp vỏ bề ngoài này.
- Đây là lý do việc tạo dựng môi trường yêu thương và chăm sóc gia đình lại quan trọng đến vậy – đó là môi trường an toàn để bộc bạch và mở lòng.
- Điều này không chỉ có ý nghĩa với trẻ nhỏ mà còn có ý nghĩa với cả người bạn đời của bạn, với ông bà, cô dì chú bác, anh chị em và các cháu của bạn – với tất cả mọi người. Việc xây dựng một nền văn hóa như vậy, với cảm giác được yêu thương và chăm sóc vô điều kiện, quan trọng hơn bất cứ điều gì trên đời!

Vượt qua nỗi tức giận và xúc phạm

- Hãy nhớ: ngay cả khi bạn tức giận chỉ trong một phần ngàn giây, nó cũng tác động đến chất lượng của toàn bộ thời gian còn lại, bởi vì chẳng ai biết chắc rằng sự tức giận ấy lại không bị khơi dậy lần nữa.
- Sự phụ thuộc lẫn nhau là rất khó khăn. Việc đó tốn nhiều công sức, nỗ lực thường xuyên và sự can đảm. Trong một thời gian ngắn, mỗi người trong gia đình sống độc lập với nhau, xem ra, dễ dàng hơn nhiều. Nhưng như vậy, niềm vui thực sự của cuộc sống gia đình đã mất đi. Khi lớn lên trong một môi trường như thế, lũ trẻ sẽ tiêm nhiễm và tiếp tục áp dụng mô hình ấy. Sức mạnh tàn phá của những cuộc chiến tranh lạnh nối tiếp nhau này cũng không kém gì sự tàn phá của những cuộc chiến tranh nóng.
- Việc giải quyết những tình huống tiêu cực – bao gồm việc bàn luận, giải quyết, đồng cảm và tìm kiếm sự tha thứ – có ý nghĩa quan trọng. Bất cứ khi nào có chuyện không hay xảy ra, bạn có thể giải tỏa bằng cách thừa nhận vai trò của mình trong lỗi lầm đó, cũng như lắng nghe để đồng cảm và thấu hiểu cách thức nhìn nhận sự việc nơi người khác. Nói cách khác, khi tự mở lòng, bạn cũng khiến người khác mở lòng theo. Bạn sẽ thu nhỏ

sự sợ hãi về tâm lý và xã hội tới mức thấp nhất, mở ra con đường để xây dựng sự đoàn kết gắn bó

Trở thành một "phiên dịch viên trung thực"

- Thực sự lắng nghe để hiểu suy nghĩ và cảm xúc bên trong mỗi người, được gọi là lắng nghe "đồng cảm", cũng có nghĩa là cố gắng nhìn nhận thế giới từ con mắt của người khác.
- Bạn có thể thờ ơ với mọi người. Bạn có thể giả vờ lắng nghe. Bạn có thể lắng nghe có chọn lọc. Nhưng nếu không lắng nghe một cách đồng cảm, bạn vẫn chỉ nhìn nhận mọi việc bằng con mắt của mình.

Vế thứ hai của thói quen thứ 5 – HIỂU MìNH

Vế thứ nhất "HIỂU NGƯỜI TRƯỚC…" nhấn mạnh hãy lắng nghe và hiểu người. Vế thứ hai – "…HIỂU MìNH SAU", tìm cách để người khác hiểu mình. Việc phải làm là chia sẻ cách nhìn nhận thế giới của bạn, đưa ra những phản hồi, dạy dỗ con cái, đối mặt với tình yêu.

Đưa ra lời góp ý

Có những lúc "được hiểu" có nghĩa là đưa ra góp ý cho các thành viên khác trong gia đình. Rất khó khăn. Mọi người thường không muốn nghe góp ý. Khi bạn cần đưa ra góp ý, có 5 chìa khóa sau sẽ giúp ích cho bạn:

1. Luôn tự hỏi bản thân: "Liệu góp ý này có thực sự hữu ích, hay nó chỉ thỏa mãn mong muốn cá nhân để uốn nắn người này?". Nếu bạn cảm thấy có chút tức giận, có lẽ đó không phải lúc để đưa ra góp ý.
2. Trước hết hãy tìm hiểu người khác. Phải biết điều gì là quan trọng với một người, và góp ý của bạn sẽ giúp người đó đạt được mục đích của họ như thế nào. Luôn cố gắng trò chuyện bằng ngôn ngữ tình yêu của họ.
3. Tách bạch nhân cách của một người ra khỏi hành vi. Thay vì nhận xét một người là "lười biếng", "ngu ngốc", "ích kỷ" hay "gia trưởng", tốt hơn hết hãy mô tả những quan sát của mình về hậu quả của các hành vi này và/hoặc cảm nhận mối quan tâm của chúng ta xuất phát từ những hành vi đó.
4. Đặc biệt tế nhị với những điểm mù. Gọi là "điểm mù" bởi chúng quá nhạy cảm để được nhận thức. Đồng thời không nên đưa ra góp ý về những điều mà họ chẳng thể làm gì để thay đổi.
5. Sử dụng thông điệp "tôi". Khi bạn đưa ra góp ý, điều quan trọng cần nhớ là bạn đang chia sẻ quan điểm của chính mình. Vì thế hãy dùng thông điệp "tôi": "Đây là suy nghĩ của tôi", "Đây là cách tôi nhìn nhận". Nếu đưa ra thông điệp "bạn" – "bạn quá ích kỷ", "bạn gây ra quá nhiều rắc rối" – thì bạn đang đóng vai trò phán xét. Thông điệp "tôi" có vẻ ngang bằng hơn. Thông điệp "bạn"có vẻ người trên kẻ dưới, cho thấy người này tốt hơn hoặc có giá trị hơn người kia.

Chìa khóa để phát triển những mối quan hệ sâu sắc và bền chặt với mọi người là phải chân thành và nói sự thật – không xâm phạm họ nhưng cũng không bỏ mặc họ. Việc này đòi hỏi thời gian và sự kiên nhẫn, sự can đảm to lớn và kỹ năng để biết khi nào và làm sao đưa ra thông điệp "tôi" với sự tôn trọng và tế nhị, đôi khi cần cả sự kiên quyết, sắc bén. Có những lúc, yêu thương mọi người có nghĩa là phải cho họ một phương thuốc gây sốc – bị sốc, để biết họ đang làm gì – và sau đó, thể hiện tình yêu nhiều hơn để mọi người cảm nhận được bạn đang quan tâm tới họ.

Một điều quan trọng cuối cùng bạn cần nhớ: Khi người khác đã cố hết sức, bất kể có đạt được tiêu chuẩn của bạn hay không, cũng hãy khen ngợi và trân trọng họ. Đừng bao giờ có những nhận xét tiêu cực – ngay cả khi đáng để nhận xét như vậy, hoặc bạn nhận xét theo cách xây dựng với thiện ý. Hãy đưa ra lời góp ý vào lúc khác, khi người đó sẵn sàng đón nhận.

Còn vào thời điểm đó, hãy khen ngợi những nỗ lực của họ. Khen ngợi những tâm huyết họ đã bỏ ra. Bạn không hề giả dối khi khích lệ, đề cao và khẳng định họ. Bạn chỉ tập trung vào những điều quan trọng hơn, thay vì băn khoăn về sự tối ưu.

THÓI QUEN THỨ SÁU: HỢP LỰC

- Hợp lực là kết tinh – thành quả cao nhất – của tất cả các thói quen. Đó là một phép màu khi 1+1=3. Đó không phải sự cộng lại, mang tính giao dịch "1+1=2". Đó không phải sự thoả hiệp để chỉ còn "1+1=1/2". Đó cũng không phải là sự đối đầu hay cạnh tranh, để rồi có hơn một nửa năng lượng dành vào việc cạnh tranh hoặc tự vệ, kết quả là "1+1<2".
- Cách tốt nhất để hiểu rõ sự hợp lực là thông qua hình ảnh hoán dụ về cơ thể con người. Cơ thể người không phải chỉ là tay, chân, não, dạ dày, trái tim tập hợp lại với nhau. Đó là một tổng thể kỳ diệu tập hợp lại, cả cơ thể làm tốt hơn nhiều so với từng bộ phận làm riêng lẻ, không liên kết với nhau.
- Trong quan hệ vợ chồng hay trong quan hệ giữa cha mẹ và con cái, hợp lực tạo ra sự sáng tạo, tư duy mới mẻ để từ đó xác định những lựa chọn mới, những con đường mới.

Hợp lực là một quyết định mạo hiểm

Quá trình tạo nên sự hợp lực đôi lúc có thể như một mớ hỗn loạn. Bạn không còn ở trong hoàn cảnh tìm con đường riêng của mình, mà ở trong một hoàn cảnh mà chính bạn cũng không biết sẽ dẫn đến đâu, nhưng hiểu rằng nó sẽ tốt hơn bất cứ cái gì bạn đã mang vào đó.

Mấu chốt để hợp lực: Tôn trọng sự khác biệt

- Quay trở lại hình ảnh ẩn dụ về cơ thể con người: nếu tất cả các bộ phận đều là tay hoặc chân, nó không thể hoạt động theo cách bình thường

được. Chính sự khác nhau giữa các bộ phận đã giúp cơ thể làm được nhiều việc đến thế.

- Mỗi người đều đặc biệt. Và sự đặc biệt, khác nhau đó tạo nên nền tảng cho sự hợp lực. Trong thực tế, sự khác biệt giữa phụ nữ và nam giới để sinh con chính là nền tảng cho sự sáng tạo sinh học trong gia đình. Đây là hình ảnh ẩn dụ cho những điều tốt đẹp mà sự khác biệt tạo nên.
- Nhưng nếu chỉ chấp nhận sự khác biệt trong gia đình là chưa đủ. Để có thể có được sức mạnh sáng tạo kỳ diệu mà chúng ta đang nói tới, bạn cần phải thực sự tôn trọng sự khác biệt. Bạn cần nói thật lòng: “Sự khác nhau của chúng ta là một lợi thế, chứ không phải một bất lợi trong mối quan hệ gia đình”.

Từ ngưỡng mộ đến tức giận

- Thông thường, sự hấp dẫn của người này với người kia khi quen nhau nằm ở sự khác biệt, khiến cho từng người thấy phấn khởi, ngưỡng mộ và hào hứng. Thật trớ trêu, khi họ xác lập mối quan hệ với nhau sâu đậm, chính những khác biệt đó lại là nguyên nhân gây đau khổ nhiều nhất. Sự ngưỡng mộ trở thành tức giận.
- Chìa khóa cho vấn đề là hãy học cách kết hợp những điểm mạnh nhất của mỗi người lại với nhau. Điểm mạnh của người này bù đắp cho điểm yếu của người kia.

Hệ thống miễn dịch gia đình

- Sự hợp lực tạo ra một môi trường văn hóa giúp bạn đương đầu với bất kỳ thử thách nào mà gia đình bạn gặp phải. Trên thực tế, bạn có thể so sánh văn hóa gia đình được tạo lập từ Thói quen 4, 5, 6 với hệ thống miễn dịch của cơ thể.
- Với hệ thống miễn dịch này, bạn nhìn các “rắc rối” theo một cách khác. Rắc rối có thể xem như một liều vắc xin. Nó kích thích hệ thống miễn dịch sản sinh ra các kháng thể bảo vệ bạn. Do đó, bạn có thể nhìn nhận bất kỳ vấn đề nào trong cuộc sống gia đình và hôn nhân, như bất đồng với đứa con vị thành niên, bị nghỉ việc – như một loại vắc xin tiềm ẩn. Điều này sẽ làm bạn đau và sợ hãi một chút, nhưng nó cũng tăng cường hệ thống miễn dịch và khả năng đề kháng của cơ thể bạn.

Rèn luyện tinh thần hợp lực

Thử lấy một vấn đề cần giải quyết, mà mọi người trong nhà bạn có ý kiến khác nhau. Hãy cùng gia đình bạn trả lời 4 câu hỏi sau:

1. Theo quan điểm của mỗi người, vấn đề đó là gì? Hãy thực sự lắng nghe mọi người để thấu hiểu, chứ không phải để đáp trả. Hãy làm cho mọi người có thể nói lại quan điểm của từng người tới mức khiến người đó vừa lòng.

2. Vấn đề cần giải quyết ở đây là gì? Khi quan điểm của mọi người đã được bộc lộ và tất cả đều cảm thấy mình đã được hiểu, hãy cùng nhau nhìn lại vấn đề để nhận định những gì cần được giải quyết.
3. Làm sao có thể đưa ra được một giải pháp khiến mọi người hoàn toàn chấp nhận? Xác định những kết quả chọn lọc có thể tạo phần thắng cho mỗi người. Đưa ra những tiêu chí để chọn lọc, xếp thứ tự ưu tiên những kết quả có được – để mọi người đều hài lòng vì những điều mình liệt kê đều được lưu tâm đến.
4. Còn lựa chọn nào khác đáp ứng những tiêu chí trên không? Hợp lực để tìm ra những cách tiếp cận và giải pháp mới.

Không phải lúc nào cũng cần hợp lực

Cần nói ngay, không phải quyết định nào trong gia đình cũng cần hợp lực. Bạn có thể hỏi nhau: "Trên thang điểm từ 1 tới 10, mỗi thành viên trong gia đình đánh giá tầm quan trọng của vấn đề này là mấy điểm?". Nếu một người nói "9 điểm" và người còn lại nói "3 điểm", bạn có thể làm theo ý của người có mong muốn nhiều nhất. Để cách thức này có hiệu quả, mọi người cần chân thật với nhau trong việc chấm điểm.

THÓI QUEN THỨ BẢY: RÈN GIŨA BẢN THÂN

"Entropy"

- Trong vật lý, "entropy" có nghĩa là mọi thứ không được tác động đến sẽ tự phân hủy trở về dạng cơ bản ban đầu.
- Điều này xảy ra trong cuộc sống của tất cả mọi người. Nếu chúng ta thờ ơ với cơ thể mình, nó sẽ bị thoái hóa. Lúc nào cũng dán mắt vào tivi, đầu óc bạn sẽ mụ mẫm đi. Bất cứ cái gì không được chăm chút cẩn thận, không được làm mới, sớm muộn gì cũng sẽ hỏng hóc, giảm giá trị.
- Đó là lý do mỗi cá nhân và gia đình cần phải dành thời gian để tự làm mới mình trong bốn lĩnh vực của cuộc sống: thể chất, xã hội/cảm xúc, trí tuệ và tinh thần.

Sức mạnh của Rèn giũa bản thân

- Có rất nhiều cách để bạn và gia đình có thể tham gia rèn giũa bản thân, theo kiểu độc lập từng người hoặc phụ thuộc lẫn nhau.
- Bạn có thể tập thể dục, chọn ăn những thực phẩm dinh dưỡng, rèn luyện việc kiểm soát sự căng thẳng (về mặt thể chất). Bạn có thể bồi đắp tình bạn thường xuyên, giúp đỡ, đồng cảm, hợp lực (về mặt xã hội). Bạn có thể đọc, hình dung, lên kế hoạch, học kỹ năng mới (về mặt trí tuệ). Bạn có thể cầu nguyện, suy tư, củng cố quyết tâm đối với các nguyên tắc (về mặt tinh thần). Hàng ngày, tự mình làm gì đó liên quan tới bốn lĩnh vực trên để giúp bạn tạo dựng kỹ năng cá nhân và rèn luyện các Thói quen 1, 2, 3 trong cuộc sống của bạn.

Cốt lõi của việc Làm mới gia đình: Truyền thống

- Những hoạt động lặp đi lặp lại để làm mới gia đình gọi là truyền thống, bao gồm các lễ nghi, tổ chức kỷ niệm hay những sự kiện ý nghĩa khác trong gia đình. Nó giúp gia đình đoàn kết bền chặt, cam kết về sự yêu quý, tôn trọng mọi người, tạo nên những kỷ niệm đẹp cho mỗi người.
- Bạn có thể cùng nhau tập thể dục, làm rõ lại những kỳ vọng liên quan tới tài chính và những tài sản vật chất (về mặt thể chất). Bạn có thể yêu và khẳng định lẫn nhau, hưởng ứng các trò đùa trong gia đình và thư giãn cùng nhau, xây dựng các mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng và tình yêu vô điều kiện (về mặt xã hội /cảm xúc). Bạn có thể học hỏi những điều mới mẻ cùng nhau, chia sẻ và thảo luận những ý tưởng (về mặt trí tuệ). Bạn có thể làm mới các cam kết, làm rõ các định hướng và mục tiêu, cầu nguyện và đi lễ nhà thờ cùng nhau, đọc những bài văn khơi gợi cảm xúc cùng nhau (về mặt tinh thần).

Tốc độ của niềm tin

Là một cuốn sách khai phá và làm thay đổi nhận thức, Tốc độ của Niềm tin thách thức giả định lâu nay của chúng ta cho rằng niềm tin chỉ là một đức hạnh xã hội mềm yếu, dễ vỡ và thay vào đó chứng minh rằng niềm tin là một động lực kinh tế, có sức mạnh vật chất – một kỹ năng có thể học hỏi và đo lường được qua đó giúp các công ty làm ra nhiều lợi nhuận hơn, con người dễ thăng tiến hơn và các mối quan hệ trở nên gắn bó hơn.

GIỚI THIỆU

- Trong gia đình hay tổ chức, niềm tin có mối quan hệ nghịch chiều với tốc độ và chi phí.
- Niềm tin = Tính cách + Năng lực

5 làn sóng Niềm tin:

- **Làn sóng Niềm tin vào bản thân:** Nguyên tắc của ***sự tín nhiệm*** (Credibility) – Khả năng đưa ra và thực hiện cam kết.
- **Làn sóng Niềm tin trong mối quan hệ:** Nguyên tắc của ***Hành động nhất quán*** (Consistent action).
- **Làn sóng Niềm tin trong tổ chức**: Nguyên tắc của ***mối liên kết*** (alignment)
- **Làn sóng Niềm tin trên thương trường:** Nguyên tắc của ***sự uy tín*** (reputation)
- **Làn sóng Niềm tin trong xã hội**: Nguyên tắc của ***sự cống hiến*** (contribution)

LÀN SÓNG THỨ NHẤT: NIỀM TIN VÀO BẢN THÂN – Nguyên tắc: Sự tín nhiệm

- Hai câu hỏi cần trả lời: 1) Bạn có tin vào chính mình? và 2) Người khác có tin bạn?
- Bốn yếu tố cốt lõi của Niềm tin cá nhân là: 1) Sự chính trực, 2) Ý định, 3) Năng lực và 4) Kết quả.

1/ Sự chính trực

Sự chính trực gồm:

1. Đồng nhất giữa lời nói, suy nghĩ, hành động và các giá trị.
2. Sự khiêm tốn: Quan tâm đến xây dựng tập thể > Đề cao bản thân; Đề cao sự đóng góp của người khác > Mong đợi mọi người đề cao mình; Hành động đúng > Chứng tỏ mình đúng.

3. Dũng cảm

Để nâng cao sự chính trực: 1) Đưa ra cam kết và thực hiện nó. 2) Đề ra những giá trị, tuyên ngôn cho bản thân. 3) Có tư duy rộng mở, tiếp thu.

Chú ý khi đưa ra cam kết: 1) Tôn trọng cam kết của chính mình. 2) Không đưa ra quá nhiều cam kết cùng một lúc. 3) Không đưa ra cam kết một cách tùy tiện, thiếu suy nghĩ.

2/ Ý định: gồm động cơ, kế hoạch và hành động

1. Động cơ

Động cơ để tạo niềm tin lớn nhất là quan tâm chân thật đối với người khác, quan tâm đến mục đích chung của tập thể, quan tâm đến chất lượng việc bạn đang làm và quan tâm đến xã hội nói chung.

2. Kế hoạch hành động

Kế hoạch xuất phát từ động cơ. Kế hoạch chỉ tạo niềm tin lớn nhất khi hướng đến lợi ích chung, nghĩa là bạn thật lòng mong muốn điều tốt đẹp nhất cho những người liên quan, không chỉ quan tâm mà còn thật lòng muốn họ đạt thắng lợi.

3. Hành động

- Hành động tạo sự tín nhiệm và niềm tin lớn nhất là hành động vì lợi ích của người khác.
- Đừng suy diễn ý định của người khác bằng cách “suy bụng ta ra bụng người”. Trong mọi tình huống hãy luôn cố hiểu thiện chí của người khác, dù đó chỉ là phỏng đoán. Ví dụ: Nếu một người vượt xe ôtô bạn trên đường, hãy nghĩ cho họ rằng: “Có thể họ đang chở một phụ nữ mang bầu vào bệnh viện” hoặc “Có thể anh ta trễ giờ đón con”.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NÂNG TẦM Ý ĐỊNH?

1. **Xem xét và điều chỉnh động cơ**

Ta nên thường xuyên tự vấn lương tâm:

- Khi tiếp xúc với trẻ con: Hành động của tôi có xuất phát từ sự quan tâm, thương yêu thực sự không? Tôi có hành động vì lợi ích cao nhất của đứa trẻ không? Tôi có đủ khiêm tốn để chấp nhận mình sai không? Hay tôi đang muốn áp đặt ý muốn của mình vào nó?
- Trong quan hệ vợ chồng: Tôi có chân thành lắng nghe vợ / chồng tôi không? Tôi có thực sự tiếp thu ý kiến của cô ấy/anh ấy? Tôi có hiểu quan điểm của vợ/chồng không, hay chỉ chú ý bảo vệ quan điểm của mình?

- Trong quan hệ đồng đội: Tôi có nhận ra và thừa nhận sự đóng góp của các thành viên khác không? Tôi có quan tâm vào thắng lợi của toàn đội hay chỉ chú tâm vào "chiến thắng" của riêng mình để trở thành "người hùng" và được mọi người thừa nhận.
- Trong quan hệ kinh doanh: Tôi có muốn lợi ích cho cả hai bên? Tôi có suy nghĩ đồng tâm hiệp lực và giải pháp thứ ba? Hay tôi chỉ quan tâm đến lợi ích của riêng mình?

Và để nâng tầm ý định, hãy:

- Xác định các nguyên tắc đúng đắn.
- Tìm kiếm những con người sống theo những nguyên tắc này.
- Luôn lắng nghe tiếng nói từ lương tâm.
- Hành động dựa trên lợi ích của người khác chứ không phải bản thân mình.

2. **Nói rõ ý định của bạn**

Việc nói rõ ý định của bạn báo hiệu cho người khác biết điều gì sắp xảy ra để sau đó họ có thể nhận thức và chấp nhận những hành động của bạn. Khi nói, hãy thành thật, thực tế và bảo đảm mục đích phục vụ cho cả người khác chứ không chỉ bản thân mình.

3. **Suy nghĩ rộng rãi**

Không phải suy nghĩ kiểu "bạn được, tôi mất", mà suy nghĩ thành công có đủ cho tất cả mọi người. Thật lòng vui khi người khác thành công và chúc mừng họ.

Hãy tự vấn rằng:

- Trong một cuộc thương lượng, tôi có tin là có giải pháp có lợi cho cả hai bên, hay tôi nghĩ theo kiểu "bạn được, tôi mất"?
- Trong một cuộc họp, tôi có nghĩ ý kiến mọi người đều đáng trân trọng, hay chỉ ý nghĩ của tôi mới có giá trị?
- Tôi có tin rằng dù mọi hoàn cảnh, tôi vẫn có thể chia sẻ và đem lại lợi ích cho tất cả mọi người?

3/ Năng lực: TASKS – Talents, Attitudes, Skills, Knowledge, Style

- **Talents – Tài năng**

Thế mạnh và năng khiếu riêng của tôi là gì? Tài năng của tôi dùng tốt nhất vào việc gì? Làm thế nào tôi có thể phát huy tối đa tài năng đó? Tôi có những tài năng nào chưa được phát triển?

Chúng ta có thể sở hữu những tài năng mà chúng ta chưa phát hiện. Có thể ta chưa suy nghĩ thấu đáo về nó; hoặc để cho những nhu cầu tuyển dụng, hoặc người khác xác định tài năng thay chúng ta. Đi sâu vào quá trình tự nhận diện bản thân sẽ hé mở những hướng đi bất ngờ và lý thú.

- **Attitudes – Thái độ**

Có một thái độ cần thận trọng là "tâm lý cậy quyền": Tôi là người quản lý, tôi có địa vị cao, nên tôi có thể thảnh thơi trong khi mọi người khác phải làm việc. Thái độ này nhanh chóng gây xói mòn, hủy hoại niềm tin, tạo ra sự căng thẳng trong quan hệ quản lý – nhân viên.

Như Steve Jobs nói: Các nhà quản lý hạng B phải thuê nhân viên hạng C; các nhà quản lý hạng C lại thuê nhân viên hạng D,…Trong khi đó, các nhà quản lý hạng A (không mang tâm lý cậy quyền) thuê nhân viên hạng A+, từ đó hoàn thành công việc tốt hơn và đạt niềm tin cao hơn. Vì thế, hãy luôn tập trung xung quanh mình những nhân viên có năng lực và tài năng hơn mình. Để làm được điều này, người lãnh đạo phải có sự tự tin mạnh mẽ – một niềm tin bắt nguồn từ sự chính trực, ý định tốt đẹp và một thái độ không ngừng hoàn thiện.

- **Skills – Kỹ năng**

Có một điều cần thận trọng mà Jim Collins gọi là "lời nguyền của năng lực": Đôi khi chúng ta làm rất tốt một công việc nhưng chúng ta không đam mê nó. Đừng để những kỹ năng mà chúng ta đang rèn luyện hạn chế hay định hình chúng ta.

- **Knowledge – Kiến thức**

Hỏi một vị CEO:"Nếu tất cả người ông đào tạo xong lại bỏ công ty thì sao?". Ông nói: "Vậy nếu chúng ta không đào tạo mà tất cả họ đều ở lại thì sao?".

Một cách để đẩy nhanh tốc độ học tập cho cá nhân cũng như tổ chức là học tập với mục đích dạy lại cho người khác những điều bạn học được.

- **Style – Phong cách**

BA CÁCH TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC

1. **Phát huy thế mạnh của bản thân**: Tập trung vào thế mạnh của riêng mình, đồng thời hợp tác với những người khác để họ bù đắp điểm yếu của ta và ngược lại.
2. **Liên tục nâng cao năng lực chuyên môn**
3. **Định rõ mục tiêu của bản thân**: Mọi người sẽ đi theo bạn nếu bạn biết rõ mình đang đi về đâu. Do đó, luôn biết rõ mình sẽ đi về đâu và nói cho người khác biết về ý định và kế hoạch của mình.

4/ Kết quả

- Đặt câu hỏi "Kết quả tôi muốn đạt được là gì?" và "Làm thế nào để đạt được chúng?".
- Một kết quả quan trọng mà ta phải hướng đến đó là sự trưởng thành và hãy chấp nhận và trải nghiệm rủi ro để trưởng thành.
- Để tạo sự tín nhiệm nơi người khác, chúng ta không phải chỉ chú tâm đến việc lập thành tích, mà còn phải để mọi người biết thành tích của mình. Vì vậy việc thông báo thành tích của mình cho người khác cũng là điều quan trọng.

BA CÁCH TĂNG THÀNH TÍCH

1. **Chịu trách nhiệm với kết quả công việc của mình**

Có một sự khác biệt giữa hành động và kết quả. Ví dụ:

- Hành động: Tôi đã gọi điện cho khách hàng – Kết quả: Tôi đã bán được hàng.
- Hành động: Tôi đã ăn kiêng – Kết quả: Tôi đã giảm được 5 kg
- Hành động: Tôi đã thử – Kết quả: Tôi đã làm được.

2. **Kỳ vọng vào chiến thắng**
3. **Quyết tâm về đích**

- Việc có trách nhiệm với kết quả, dù kết quả thậm chí không phải lỗi của bạn, hay không được tốt, cũng tạo ra sự tín nhiệm.
- Ví dụ: Năm 1982, có 7 người chết do trong thuốc Tylenol (thuốc giảm đau) của hãng Johnson & Johnson có chất cyanua (được trộn vào do có người muốn hạ thấp uy tín của hãng này. Tuy không phải lỗi của mình, nhưng J&J đã cho thu hồi, kiểm tra và đổi lại toàn bộ số thuốc trên thị trường, đặt giải thưởng cho ai tìm ra thủ phạm, sử dụng bao bì mới với ba lớp niêm phong. Những hành động kịp thời này của Johnson & Johnson thậm chí còn giúp tăng uy tín của họ hơn trước.
- Trong cuộc sống công việc, gia đình hay cá nhân, hãy nói: "Anh / em / con xin lỗi vì có một phần trách nhiệm trong chuyện này. Tôi có thể làm gì để khắc phục nó không". Hãy nói: "Dù sao đi nữa, tôi cũng thừa nhận mình có trách nhiệm trong việc này. Tôi có trách nhiệm tìm ra giải pháp cho chuyện này".

LÀN SÓNG THỨ 2: NIỀM TIN TRONG MỐI QUAN HỆ – Nguyên tắc: Hành động nhất quán

Hành vi 1: Nói thẳng

Nguyên tắc: chính trực, trung thực, thẳng thắn

Hành vi ngụy tạo: nói quanh co, lấp lửng, nói nước đôi, nịnh bợ, phô diễn, thêu dệt, xuyên tạc. Hành vi trái ngược: lừa gạt, nói dối.

Vd: Các công ty thường phải tổ chức ba cuộc họp thay vì một: 1 cuộc họp "chuẩn bị" (để chuẩn bị, xếp đặt), 1 cuộc họp "chính thức" (các vấn đề chính ít khi được bàn đến trong cuộc họp này), và "những cuộc trao đổi sau khi họp" (những cuộc họp riêng lẻ nơi người ta thực sự bàn những vấn đề chính).

Người ta có can đảm nói thẳng thì giao tiếp sẽ rõ ràng hơn, họp hành sẽ bớt đi và đi thẳng vào vấn đề. Tuy nhiên, bạn phải khéo léo, tế nhị và có óc phán đoán khi nói thẳng.

Những cách nâng cao khả năng nói thẳng:

- Tự hỏi: "Điều gì ngăn cản bạn nói thẳng? Bạn sợ hậu quả của nó? Sợ mình sai? Sợ xúc phạm người khác? Sợ làm mất lòng ai đó? Do thiếu can đảm? Hay do môi trường nơi mà mọi người đều không nói thẳng?
- Tập cách nói thẳng vào vấn đề.

Hành vi thứ 2: Tôn trọng người khác

- Gồm 2 khía cạnh: Tôn trọng và Quan tâm, chăm sóc.
- Nguyên tắc: công bằng, lòng tốt, sự yêu thương, phép lịch sự.
- Hành vi ngụy tạo: Giả vờ tôn trọng người khác; hay chỉ tôn trọng số ít người có lợi cho bạn.
- Hành vi trái ngược: Xem thường. Biểu hiện: do bạn thực sự không muốn quan tâm, hay do bạn không biết cách thể hiện hoặc không có thời gian.
- Hãy nhớ, những điều nhỏ sẽ đem lại kết quả lớn lao. Khởi đầu của tệ nạn ngược đãi trong gia đình cũng bắt đầu bằng những điều nhỏ nhặt, như xem thường khả năng của nhau, chỉ trích nhau, không nói chuyện với nhau, hứa lèo, vu cáo thiếu cơ sở hay đập vỡ đồ đạc.
- Do đó, hãy tôn trọng người khác, làm những hành vi cụ thể, cố gắng làm người khác vui hàng ngày. Trong gia đình, hãy nói "làm ơn", "cảm ơn", lắng nghe chân thành, tự dọn dẹp những thứ mình bày ra, gây bất ngờ cho nhau bằng những hành động yêu thương.
- Đừng xem những mối quan hệ hiện có là đương nhiên mà cần phải luôn chăm chút cho nó.

Hành vi thứ 3: Hành động minh bạch

- Nguyên tắc: thành thật, cởi mở, chính trực, chính xác.
- Hành động đối lập: sự giấu diếm, che đậy, làm mơ hồ.
- Hãy nói đúng sự thật, thực tế, chân thực, cởi mở. Không theo đuổi những kế hoạch đen tối. Không bưng bít thông tin, không giấu diếm.

Hành vi thứ 4: Sửa chữa sai lầm

- Nguyên tắc: khiêm tốn, chính trực, thái độ sửa lỗi chân thành.
- Hành động trái ngược: bào chữa cho sai lầm hoặc miễn cưỡng nhận trách nhiệm khi không còn cách nào khác. Đó là sự nhượng bộ trước sức ép của hoàn cảnh chứ không phải lương tâm.
- Không che đậy lỗi lầm, không để tính tự ái ngăn chặn việc sửa chữa lỗi lầm (che đậy lỗi lầm mà bị phát hiện còn tệ hơn).
- Không chỉ là xin lỗi mà phải hành động. Đó là sự đền bù và hàn gắn những tổn thất do mình gây ra, sau đó là hành động vượt trên cả sự mong đợi của người khác.
- Ví dụ: Trong kinh doanh: khôi phục chất lượng dịch vụ, sửa chữa sai sót, tặng phiếu mua hàng, tặng quà. Trong quan hệ cá nhân: lời xin lỗi, cử chỉ chăm sóc, tặng hoa, hoặc phục vụ một bữa ăn sáng.

Hành vi thứ 5: Ghi nhận sự trung thành

- Ghi nhận công lao của người khác. Hình ảnh ẩn dụ "tấm gương và chiếc cửa sổ": Khi đội nhóm thành công, bạn nhìn ra cửa sổ để ghi nhận công lao của mọi người. Nhưng khi đội nhóm thất bại, bạn nhìn vào tấm gương để nhìn nhận lỗi lầm của mình trước.
- Hành vi trái ngược: giành lấy mọi thành quả về mình.
- Có nhiều cách công nhận: chúc mừng, tạo ra những giai thoại qua những câu chuyện kể, gửi lời cảm ơn bằng thiệp, thư, hoa, công bố những câu chuyện thành công của họ lên bảng thông báo tại nơi làm việc.
- "Bạn có thể hoàn thành mọi việc trong cuộc sống nếu bạn không bận tâm công lao đó thuộc về ai" – Harry Truman.
- Nói về người vắng mặt như họ đang có mặt. Đừng nói bí mật của một người cho một người khác. Đừng tiết lộ thông tin cá nhân.
- Khi nghe người khác nói xấu người vắng mặt, bạn có thể bỏ đi, hay im lặng, hay nói tốt cho người đó để cân bằng câu chuyện, hay nói thẳng rằng: "Tôi không thoải mái khi nói về người này như vậy khi họ vắng mặt".
- Trong gia đình, hãy thận trọng khi nói về thành viên khác khi họ vắng mặt, kể cả đó là con cái. Ngược lại, hãy khen ngợi con cái khi chúng có hành vi tốt.

Hành vi thứ 6: Tạo thành quả

- Việc tạo thành quả phải dựa trên kỳ vọng của người tiếp nhận nó.
- Ví dụ: Ba mẹ cật lực làm việc trong khi kỳ vọng của con cái là ba mẹ dành thời gian cho chúng. Nhân viên làm việc cật lực nhưng không đúng kỳ vọng của sếp.
- Đối với khách hàng hay đồng nghiệp, hãy dự đoán kỳ vọng của họ trước khi họ yêu cầu.
- Đừng biện minh khi không tạo ra thành quả.

Hành vi thứ 7: Cầu tiến

Hành vi giả tạo:luôn học nhưng không bao giờ thực hiện.

1. **Tiếp thu ý kiến phản hồi**

- Hỏi người khác: “Tôi có thể làm gì để trở nên tốt hơn?”.
- Ý kiến phản hồi còn giúp chúng ta hiểu thêm về người góp ý, hiểu những kỳ vọng của họ ở bạn, và những hành vi nào của bạn sẽ giúp tăng tài khoản niềm tin của bạn với họ.
- Cảm ơn ý kiến phản hồi và nói họ biết kế hoạch hành động của bạn.

2. **Rút kinh nghiệm từ sai lầm**

Einstein: “99 lần tôi đưa ra kết luận đều sai, chỉ 1 lần đúng”.

Edison: “Không phải tôi thất bại 10.000 lần, mà tôi đã thành công trong việc loại ra 10.000 sản phẩm không đạt yêu cầu”.

Hãy gửi phiếu thăm dò “Tiếp tục / Ngưng / Bắt đầu” tới nhân viên, khách hàng, thành viên trong nhóm, thành viên trong gia đình:

- Điều gì chúng ta nên tiếp tục?
- Điều gì chúng ta nên dừng lại?
- Điều gì chúng ta chưa làm và nên bắt đầu?

Hành vi thứ 8: Đối mặt với thực tế

- Nguyên tắc: dũng cảm, trách nhiệm, hiểu biết và tôn trọng.
- Hành động trái ngược: Lảng tránh.
- Đối mặt với thực tế giúp xây dựng những mối quan hệ cởi mở và huy động được nhiều nguồn lực cùng giải quyết vấn đề.
- Khi gặp một tin không hay, tin xấu, nhiều nhà lãnh đạo ém nhẹm nó, hay đùn đẩy, ép cấp dưới thông báo thay mình. Vì họ nghĩ rằng làm như vậy sẽ có thể giữ khoảng cách với những điều không hay và có thể duy trì sự tín nhiệm. Thế nhưng thực tế không phải như vậy.
- Có hai lý do khiến con người ta không dám đối mặt với sự thật: họ muốn được lòng mọi người, hoặc không muốn ngại ngùng, mất mặt.
- Hãy giải quyết vấn đề ngay khi nó vừa phát sinh. Đừng chạy trốn mà hãy nhìn vào sự thật.

Hành vi thứ 9: Xác định kỳ vọng

- Xác định kỳ vọng trong kinh doanh: lập bằng văn bản trên nguyên tắc tin cậy lẫn nhau.
- Xác định kỳ vọng trong gia đình: xác lập kỳ vọng, vai trò, trách nhiệm của vợ, chồng. Đặt ra những kỳ vọng rõ ràng và cụ thể cho con cái.

Hành vi thứ 10: Chịu trách nhiệm

Bản thân chịu trách nhiệm, không đổ lỗi.

Hành vi thứ 11: Lắng nghe trước

- "*Tôi phát hiện có hai đức tính mà một CEO cần có: đó là khả năng lắng nghe và tin vào động cơ của người khác*" – Greenberg, CEO McDonald.
- "*Nếu có bí quyết thành công nào lớn nhất trên đời thì đó là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác và nhìn sự vật bằng quan điểm của họ cũng như của bạn*" – Henry Ford.
- Có 5 mức độ lắng nghe: 1) Không lắng nghe, 2) Giả vờ lắng nghe, 3) Lắng nghe có chọn lọc, 4) Nghe chú tâm, 5) Nghe thấu hiểu. Bạn cần lắng nghe thấu hiểu, sau đó còn cần phải đưa ra quyết định hoặc lời khuyên đối với người khác, đáp ứng nhu cầu của họ.
- Hãy lắng nghe mà không suy nghĩ liệu đối phương sẽ nói gì tiếp theo.
- Trong giao tiếp, chỉ có 7% thông tin được truyền bằng lời nói, 38% bằng cách nói và đến 55% bằng ngôn ngữ cơ thể. Do đó bạn cần lắng nghe bằng cả tai, mắt và trái tim.

Hành vi thứ 12: Giữ cam kết

- Thực hiện mọi điều mà bạn hứa với bản thân, tại gia đình và trong công việc.
- Chúng ta thường xem nhẹ các cam kết trong gia đình, nhưng niềm tin trong gia đình mới là niềm tin quan trọng nhất.
- Đừng hứa quá nhiều mà không làm. Nếu phải thương lượng lại về thời gian hoàn thành, hãy làm ngay và đừng trễ hẹn.
- Khi bắt đầu một mối quan hệ mới, hãy cam kết – thực hiện, cam kết – thực hiện. Khi lặp đi lặp lại quá trình đó, tài khoản niềm tin sẽ tăng lên nhanh chóng.

Hành vi thứ 13: Tin vào người khác

- Nguyên tắc: khả năng ủy quyền và niềm tin cơ bản rằng mọi người đều đáng tin cậy, muốn được tin cậy và sẽ đáp ứng điều mong muốn của người khác khi được tin cậy.
- Vì sao đa số nhân viên không tin vào lãnh đạo? Một phần là do nhà lãnh đạo không tin vào nhân viên. Người ta sẽ không tin những ai không tin tưởng họ.
- "Hãy đối xử với nhân viên như cách bạn muốn đối xử với khách hàng" – P. Chủ tịch Jet Blue.
- "Các công ty cần tin tưởng để những nhân viên làm việc tại nhà nhiều hơn. Việc đi lại hàng ngày mất rất nhiều thời gian và công sức mà lẽ ra có thể dành cho việc sáng tạo" – Richard Branson.
- Nhiều ông chủ phân vân không biết có nên tin vào nhân viên của mình hay không. Thế là họ chọn cách đối xử với 90% số người họ tin cậy giống như cách đối xử với 10% những người mà họ không tin cậy. Lẽ ra họ nên làm điều ngược lại, 10% những người không đáng tin cậy kia sẽ tự nhiên bị đào thải.

- Nếu làm cha mẹ, hãy xem lại xem bạn có nghi ngờ, ngầm theo dõi, hay giám sát con cái hay không.
- Nhiều người nghĩ rằng tin người khác là rủi ro. Nhưng không tin ai cả thậm chí còn là điều rủi ro lớn hơn.
- Tóm lại: Đặt niềm tin hoàn toàn với người bạn tin cậy, và niềm tin có điều kiện với những người bạn chưa thực sự tin cậy.

LÀN SÓNG THỨ 3: NIỀM TIN TRONG TỔ CHỨC – Nguyên tắc: Mối liên kết

Ở công ty có niềm tin thấp: mọi người thao túng, xuyên tạc sự thật; thông tin bị ém nhẹm, bưng bít; mọi người chú trọng quá mức vào việc giành công lao cho mình; mọi người thổi phồng sự thật theo hướng có lợi cho mình; những ý tưởng mới bị phản đối và vô hiệu, sai lầm được che đậy, giấu diếm; mọi người đổ lỗi, nói xấu nhau; hiện tượng tập trung, tán gẫu phổ biến; họp hành tràn lan, không hiệu quả; mọi người hứa nhiều, làm ít; đủ lý do để ngụy biện; mọi người thấy áp lực và sợ hãi; mức độ nhiệt tình thấp.

Công ty có niềm tin cao: thông tin được chia sẻ công khai; sai lầm được khoan dung và xem như bài học kinh nghiệm; trung thành với người vắng mặt; nói chuyện thẳng thắn và đối mặt với vấn đề; thái độ giao tiếp và hợp tác thật lòng; mọi người chia sẻ công lao với nhau; rất ít cuộc họp vô bổ; hành động minh bạch; tinh thần trách nhiệm cao; nhiệt tình, khí thế.

Những biểu hiện của không có niềm tin:

- Cuốn sổ tay nội quy dài 100 trang.
- Nhà quản lý cấp cao đỗ xe đắt tiền tại khu vực riêng.
- Mua một tác phẩm nghệ thuật đắt tiền treo trong phòng ban lãnh đạo khi công ty đang gặp khó khăn.
- Nhiều nhân viên bị sa thải. Đối xử với nhân viên theo kiểu “chúng tôi sẵn sàng thay thế anh”.
- Không tạo điều kiện cho nhân viên làm việc.

Những biểu hiện của có niềm tin:

- CEO bỏ thời gian đọc tất cả thư phản hồi của khách hàng và lắng nghe góp ý của nhân viên.
- Làm theo những giá trị của công ty.
- Sổ tay nhân viên của Nordstorm (hãng thời trang) chỉ có 2 mặt giấy.
- Ở Hewlett – Packard (HP), một ngày, CEO Bill Hewlett thấy nhà kho chứa công cụ dụng cụ bị khóa, ông quyết định mở khóa và ghi “HP tin tưởng nhân viên của mình.
- Phòng của Michael Dell không có cửa ra vào.

Nếu công ty bạn thiếu niềm tin, hãy xem lại 4 yếu tố cốt lõi:

- **Chính trực:** Tổ chức bạn có sự chính trực không? Các bạn có biết mình đang đại diện cho những giá trị gì không? Cơ cấu, hệ thống quản lý có dựa trên sự tin cậy, tôn trọng lẫn nhau không? Có xây dựng được văn hóa trung thực và khiêm tốn không? Có lắng nghe ý kiến của nhau không? Chúng ta có thừa nhận sai lầm không? Các bạn có đủ can đảm để đối mặt với những vấn đề gai góc? Hệ thống có khuyến khích việc ứng xử có đạo đức?
- **Ý định**: Tổ chức bạn có ý định tốt không? Có văn hóa chăm sóc nhau không? Có quan tâm đến khách hàng không? Hệ thống tổ chức có khuyến khích chia sẻ ý tưởng, thông tin thoải mái không? Hay nó khiến người ta giữ lại những điều họ biết?
- **Năng lực:** Những kỹ năng chuyên môn nào tổ chức bạn yêu cầu? Tổ chức có đủ điều kiện tạo nên giá trị không, có thu hút và duy trì TASKS (tài năng, thái độ, kỹ năng, kiến thức và phong cách) để cạnh tranh trên thương trường không? Bạn có chọn đúng người đúng việc không? Bạn có liên tục cải tiến và đổi mới?
- **Kết quả:** Tổ chức có thẩm đạt được các kết quả mong muốn, có thực hiện được những gì đã cam kết? Khách hàng có giới thiệu công ty bạn cho người khác không?

Chỉnh lý

- **Chính trực**: chỉnh lý bản tuyên ngôn sứ mệnh, khuyến khích mọi người cùng tham gia xây dựng để nó không chỉ là khẩu hiệu sáo rỗng treo trên tường. Tạo văn hóa thực hiện cam kết. Điều này đặc biệt quan trọng đối với cấp lãnh đạo, nhất là trong những vấn đề nhỏ nhặt.
- **Ý định**: Xây dựng những hệ thống, chủ trương vì lợi ích chung, bao gồm các thỏa thuận trách nhiệm công việc, khen thưởng các hành vi hợp tác; biểu lộ niềm tin với người khác.
- **Năng lực:** xây dựng cơ cấu, hệ thống tuyển dụng, lương bổng có khả năng thu hút và giữ chân người giỏi. Thường xuyên huấn luyện, tư vấn qua các chương trình đào tạo – phát triển để mọi nhân viên đều bắt kịp, đáp ứng nhu cầu thời đại.
- **Kết quả:** xây dựng nhận thức chung về mục tiêu, thành quả mong muốn, được mọi người đồng thuận.

7 loại thuế khi không có niềm tin trong tổ chức

1. **Sự dư thừa**: bộ máy quản lý đa tầng nấc, cơ cấu trùng lặp, kiểm soát lẫn nhau
2. **Tệ quan liêu**: những quy định, chính sách, quy trình rườm rà, không cần thiết.
3. **Tình trạng bè phái, tranh giành địa vị**
4. **Thiếu nhiệt tình trong công việc**: nhân viên chỉ làm việc vừa đủ để hưởng lương, không năng nổ, sáng tạo.
5. **Người trong rời bỏ:** nhân tài bỏ đi

6. **Người ngoài quay lưng**: khách hàng, nhà cung ứng, nhà phân phối, nhà đầu tư.
7. **Gian lận**

- "Khi tập quán đạo đức được tôn trọng thì luật lệ nào cũng không cần thiết. Khi đạo đức không được tôn trọng thì không có luật lệ nào có thể thực thi".
- Vì thế, nếu cố gắng kiểm soát chặt chẽ hơn để chống gian lận, sẽ chỉ giải quyết được chút ít, nhưng lại khiến các loại thúê khác tăng lên.

7 loại cổ tức khi có niềm tin

1. **Làm tăng giá trị** (cho cổ đông, khách hàng)
2. **Kích thích tăng trưởng**: khách hàng mua thường xuyên hơn, nhiều hơn và giới thiệu cho người khác, doanh thu, lợi nhuận tăng, chi phí giảm.
3. **Đẩy mạnh đổi mới**
4. **Tăng cường cộng tác:** sự cộng tác trong nội bộ, với khách hàng, nhà cung ứng.
5. **Thắt chặt quan hệ và đối tác**: các hợp đồng dựa trên cơ sở niềm tin chứ không phải những thỏa thuận nghiêm ngặt, các điều khoản phạt sẽ mang nhiều cổ tức niềm tin cao hơn. Đó không phải là sự cả tin, mà phải trải qua một quá trình.
6. **Thực thi chiến lược hiệu quả**
7. **Nâng cao lòng trung thành** (của đồng sự, nhà cung cấp, nhà đầu tư, nhà phân phối)

Johnson & Johnson: "Không có niềm tin, bạn chẳng thể đạt kết quả khả quan nào. Nhưng nếu có niềm tin, bạn sẽ vượt qua tất cả".

Trong gia đình, hãy tự hỏi:

- **Chính trực**: Sự trung thực có tồn tại trong gia đình không? Các giá trị có rõ ràng? Các quyết định, hướng dẫn của cha mẹ có ủng hộ các giá trị đó? Đó có phải môi trường lý tưởng cho sự trung thực và khiêm tốn? Các thành viên trong gia đình có mạnh dạn bày tỏ ý kiến trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau?
- **Ý định:** Có văn hóa tôn trọng, quan tâm nhau không? Mọi người có chủ trương vì lợi ích chung, hay chỉ có người lớn, hay trẻ con có ưu thế? Gia đình có đặt ra các quy chế khen thưởng cho các hành vi hợp tác không?
- **Năng lực:** Gia đình có những năng lực gì? Cơ cấu gia đình có tạo điều kiện, khuyến khích sự phát triển và trưởng thành? Gia đình có khuyến khích rút kinh nghiệm từ những sai lầm? Có những chương trình để trẻ con phát triển những kỹ năng?
- **Thành tích:** Có những thành tích gì? Có hành động gì để tạo niềm vui chia sẻ thành tích của ai đó? Các thành viên có đạt được những mục tiêu quan trọng không?

LÀN SÓNG THỨ 4: NIỀM TIN TRÊN THƯƠNG TRƯỜNG – Nguyên tắc: Sự uy tín

"*Thương hiệu đối với một công ty cũng như uy tín của một cá nhân. Để có được uy tín bạn phải thực hiện tốt những công việc khó khăn*" – Jeff Bezes, nhà sáng lập Amazon.

"*Tài sản của chúng tôi là con người, tiền vốn và uy tín. Trong đó tài sản uy tín là thứ khó lấy nhất*"- Hank Paulsen, CEO Goldman Sachs.

Hãy tự hỏi:

- **Chính trực**: Thương hiệu của chúng ta có chính trực không? Chúng ta có được tin tưởng vì trung thực không? Chúng ta có những giá trị nào để mọi người tin tưởng và tín nhiệm không? Chúng ta có đề cập ngay đến những vấn đề gai góc để thành thật thừa nhận và sửa chữa sai lầm?
- **Ý định**: Thương hiệu của ta có thể hiện thiện ý không? Liệu mọi người cho rằng chúng ta "chỉ chạy theo lợi nhuận" hay họ cảm thấy chúng ta thực sự quan tâm và muốn giúp mọi người cùng có lợi?
- **Năng lực**: Thương hiệu của chúng ta có chứng tỏ được khả năng không? Mọi người có gắn thương hiệu của chúng ta với chất lượng, sự ưu việt và liên tục cải tiến? Liệu chúng ta có được thừa nhận khả năng "hoàn thành mục tiêu" theo hướng xây dựng niềm tin không?
- **Kết quả:** Mọi người có cảm thấy chúng ta đem lại cho họ kết quả như chúng ta đã hứa? Tên tuổi chúng ta có gắn với thành tích tốt? Liệu mọi người có giới thiệu thương hiệu của chúng ta với người khác?

LÀN SÓNG THỨ 5: NIỀM TIN TRONG XÃ HỘI – Nguyên tắc: Sự cống hiến

- "*Trách nhiệm xã hội hiện nay không chỉ được khuyến khích trong kinh doanh, mà trở thành một phần không thể thiếu của kinh doanh*"
- Cuối tháng 4/1992, phiên tòa xét xử Rodney King châm ngòi cho các cuộc bạo loạn, đốt phá và cướp bóc tại Los Angeles. Tuy nhiên, tất cả các quán ăn của McDonald vẫn nguyên vẹn. Lý do: McDonald luôn quan tâm tới cộng đồng xã hội, ủng hộ người dân trong các phong trào nâng cao học vấn và tạo điều kiện việc làm cho giới trẻ.
- Năm 1998, Oprah Winfrey thành lập "mạng lưới thiên thần" nhằm giúp đỡ những người không gặp may tiến thân bằng chính khả năng của mình.
- Năm 2005, Bill Gates tạo ra quỹ Bill & Melinda Gates. Hai tuần sau, Warren Buffet tuyên bố ông sẽ hiến tặng 84% tài sản của ông (khoảng 37 tỷ USD) cho quỹ này.

NIỀM TIN SÁNG SUỐT

- "*Tin bất kỳ ai hoặc không tin ai cả đều là sai lầm như nhau*"
- "*Tin một người là rủi ro nhưng không tin ai cả còn là rủi ro lớn hơn*"

- Niềm tin sáng suốt = Tin (trái tim) + Phân tích (khối óc).
- "*Hãy tin, nhưng hãy kiểm chứng*" – Ronald Regan. (phân tích cơ hội, rủi ro, tính cách và năng lực).
- "*Thỉnh thoảng bị lừa dối một chút, còn hơn không tin ai bao giờ*" – Samuel Smiles
- Cuộc sống đầy những rủi ro. Mục đích không phải là tránh rủi ro. Vì bạn không thể tránh nó và cũng không nên tránh nó vì rủi ro là một phần cơ bản của cuộc sống. Mục đích là đối phó với rủi ro một cách khôn ngoan.
- Nguyên tắc chung: Trao gửi niềm tin có điều kiện cho những người đáng tin cậy và sẵn sàng trao gửi niềm tin cao hơn cho những người mà hành động của họ có đã được kiểm chứng.
- Hãy đặt niềm tin ở người khác, dù bạn có thể bị lừa gạt hay thất vọng, vẫn tốt hơn việc suy nghĩ rằng hầu hết mọi người là kém năng lực hay thiếu chân thành.
- Hãy nói với người khác: "Anh có thể làm việc này. Anh rất đáng tin cậy. Anh có tính cách và năng lực để thành công. Tôi tin ở anh". Bạn sẽ vừa truyền cảm hứng, và người khác sẽ xem bạn như một người cố vấn, thần tượng và người hùng. Người có ảnh hưởng lớn nhất với một người là người tin vào người đó nhất, ngay cả khi không ai tin anh ta.
- Cha mẹ hãy nói với con cái: "Cha mẹ yêu con. Cha mẹ tin ở con".
- Đúng là có một ít người lạm dụng niềm tin, nhưng đa số có phản ứng tích cực. Họ không cần sự giám sát, kiểm tra hay "cây gậy và củ cà rốt". Họ cảm thấy hứng khởi và hăng hái.
- Khi đặt niềm tin vào người khác, chúng ta không chỉ tạo ảnh hưởng với cá nhân họ, mà còn với nhiều người khác chịu ảnh hưởng bởi việc làm của họ. Và nó còn tạo khác biệt ý nghĩa trong cuộc sống của chúng ta. Vì bạn càng tin người khác, người khác sẽ càng tin bạn.

KHI NGƯỜI KHÁC LÀM MẤT NIỀM TIN Ở BẠN

1/ Đừng phán xét vội vàng: Hãy đặt mình vào vị trí của người khác, đừng vội quy kết, quy chụp, suy diễn ý định của họ.

2/ Hãy tha thứ

- "Kẻ yếu đuối không bao giờ biết tha thứ. Khoan dung là thuộc tính của kẻ mạnh" – Gandhi
- Khoan dung giúp ta suy xét sáng suốt, không để cảm xúc chi phối, lấy những cổ tức niềm tin cao, khuyến khích người khác tự tha thứ và thay đổi bản thân họ.
- "Chúng ta tha thứ không phải để xóa tội cho những người đã xúc phạm ta, ta tha thứ để mang lại sự minh mẫn và thanh thản cho riêng mình" – Nelson Mandela.

Buổi sáng kỳ diệu

The Miracle Morning (Buổi sáng kỳ diệu) là một cuốn sách hướng dẫn làm thế nào để tạo ra một thói quen vào buổi sáng sớm để giúp bạn được thành công trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Đang được luyện tập bởi hàng ngàn người trên toàn thế giới, The Miracle Morning đang giúp thay đổi cuộc sống và tạo ra những thành công lớn hơn cho các độc giả. Bằng cách sử dụng buổi sáng sớm vào việc đầu tư và phát triển bản thân, bạn có thể có một buổi sáng tuyệt vời và bắt đầu con đường thành công lớn hơn nữa của mình.

ĐÃ ĐẾN LÚC ĐÁNH THỨC NHỮNG TIỀM NĂNG BÊN TRONG BẠN

Cuốn sách này xây dựng dựa trên 3 niềm tin cơ bản :

- Bạn xứng đáng, và có khả năng để tạo ravà duy trì sức khỏe phi thường, sự giàu có, hạnh phúc, tình yêu, và thành công sự nghiệp trong cuộc sống của bạn, như bất kỳ người nào khác trên trái đất. Niềm tin này rất quan trọng, không chỉ cho chất lượng cuộc sống của bạn, mà còn đối với ảnh hưởng của bạn với gia đình, bạn bè, khách hàng, đồng nghiệp, con cái, cộng đồng, và bất cứ ai mà bạn có cơ hội gặp.
- Để bạn dừng lại việc sống dưới những điều mà bạn xứng đáng có, trong tất cả mọi khía cạnh cuộc sống, và để tạo nên mức độ thành công cá nhân, sự nghiệp và tài chính mà bạn mong muốn, trước tiên bạn cần phải dành thời gian mỗi ngày, luyện tập để có thể trở thành con người mà bạn cần phải trở thành, một người có khả năng luôn thu hút, tạo ra và duy trì mức độ thành công mà bạn muốn.
- Cách mà bạn thức dậy mỗi ngày và thói quen buổi sáng sớm của bạn có ảnh hưởng rất lớn đến mức độ thành công của bạn trong mọi lĩnh vực trong cuộc sống của bạn. Những buổi sáng sớm thành công, tập trung, hiệu quả sẽ cho ra những ngày thành công, tập trung và hiệu quả, và dần dần cuối cùng dẫn đến một đời sống thành công. Ngược lại, những buổi sáng tầm thường, thiếu tập trung và sự hiệu quả sẽ dẫn đến những ngày tầm thường, thiếu tập trung và hiệu quả, từ đó dẫn đến một cuộc sống tầm thường. Bằng một cách đơn giản là thay đổi cách bạn thức dậy vào buổi sáng sớm, bạn có thể thay đổi cuộc sống của bạn, nhanh hơn so với tưởng tượng của bạn.

Thậm chí nếu bạn không phải là người hay dậy sớm, cuốn sách The Miracle Morning sẽ cho bạn thấy làm thế nào để thức dậy sớm và yêu việc dậy sớm. Bạn sẽ vô cùng ngạc nhiên và thích thú vì bạn sẽ có thêm nhiều thời gian, động lực và năng lượng nhiều hơn, giảm đi những căng thẳng đáng kể, mang lại cho bạn thêm sức sống và niềm vui.

NGUỒN GỐC CỦA QUYỂN SÁCH: ĐẾN TỪ SỰ TUYỆT VỌNG

- Tác giả Hal Elrod đã hai lần phải đối mặt với sự tuyệt vọng cùng cực: lần đầu tiên khi ông gặp phải một tai nạn xe hơi thảm khốc và may mắn hồi phục được và sau đó sau khi ông phá sản do cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Ông đã chán nản và tuyệt vọng. Một buổi sáng nọ, trong lúc chạy bộ, Hal nghe một cuốn sách audio và nội dung quyển sách đã thay đổi toàn bộ cuộc đời ông. Những từ sau đây trong quyển sách đã cho Hal những niềm tin mới mẻ, từ đó ông viết nên cuốn sách The Miracle Morning: "*Mức độ thành công của bạn, sẽ hiếm khi vượt quá mức độ của sự phát triển cá nhân của bản thân bạn, bởi vì thành công là một thứ mà bạn thu hút bởi con người mà bạn trở thành*".
- Hal bắt đầu lên kế hoạch về một hành trình phát triển bản thân mới và quyết định dành thời gian này vào buổi sáng sớm sau khi ông mới thức dậy, vì đây là thời gian có ít những tác nhân phân tán, và bạn cũng không quá bận rộn để bỏ qua những bước thực hành này. Sau đó, buổi sáng đầu tiên, Hal nhảy ra khỏi giường dành 60 phút: ngồi trong im lặng, đọc sách, tự khẳng định, hình dung tưởng tượng, viết nhật kí và tập thể dục. Sáu hoạt động đơn giản này đã thay những buổi sáng và toàn bộ cuộc sống của Hal.Và sau đó, mỗi ngày Hal thức dậy trong sự háo hức. Anh ấy chia sẻ những điều đó cho bạn bè của mình, và bạn bè của anh cũng ngay lập tức thấy được lợi ích từ thói quen của Hal. Từ đó, cuốn sách The Miracle Morning ra đời…

KIỂM TRA SỰ THẬT TỒN TẠI TRONG 95% DÂN SỐ

Khoảng 95% người trong xã hội của chúng ta đang sống dưới mức mà họ mong muốn. Họ luôn muốn có được nhiều hơn, thường xuyên hối tiếc những điều đã không làm trong quá khứ. Họ không hiểu rằng họ có thể trở thành, làm và có những thứ mà mình mong có được. Vậy câu hỏi quan trọng mà chúng ta phải khám phá, và tìm ra câu trả lời là: kể từ lúc này, chúng ta có thể làm gì để chúng ta sẽ không còn nằm trong 95% dân số đó nữa.

Bước 1: Nhận ra vấn đề của 95% dân số

Chúng ta phải nhận ra một thực tế rằng nếu bây giờ chúng ta không cam kết suy nghĩ và sống khác với hầu hết mọi người, chúng ta đang thiết lập cho chính chúng ta một cuộc sống tầm thường, luôn phải đấu tranh, thất bại và hối tiếc – giống như hầu hết mọi người. Điều này cũng sẽ bao gồm bạn bè, gia đình và đồng nghiệp của chúng ta, nếu chúng ta không hành động và trở thành hình mẫu cho việc đạt đến tất cả những tiềm năng của mình.

Bước 2: Xác định nguyên nhân của sự tầm thường

Bạn cần tránh những nguyên nhân phổ biến của sự tầm thường sau: 1) Sống trong quá khứ; 2) Thiếu mục đích sống; 3) Những sự việc đơn lẻ – mỗi suy

nghĩ, lựa chọn và hành động hình thành nên con người của bạn. 4) Thiếu sự cam kết và kỷ luật. 5) Bao quanh bởi những con người tầm thường; 6) Thiếu sự phát triển bản thân 7) Thiếu sự thúc đẩy, ham muốn mạnh mẽ.

Bước 3: Vẽ con đường cho riêng bạn

Bước thứ ba là vẽ ra con đường của riêng bạn. Hãy xác định rằng bạn muốn làm gì khác biệt ngay từ ngày hôm nay. Không phải ngày mai, không phải tuần sau, hoặc tháng sau. Bạn phải đưa ra quyết định ngay hôm nay rằng bạn đã sẵn sàng để thực hiện các thay đổi cần thiết để đảm bảo rằng bạn sẽ có thể tạo ra cuộc sống mà bạn thực sự muốn.

VÌ SAO BẠN THỨC DẬY VÀO SÁNG HÔM NAY ?

- Câu nói dân gian “You snooze – you lose” (Bạn ngủ nướng, bạn sẽ thua cuộc) có thể có một ý nghĩa sâu xa hơn là chúng ta nhận ra. Khi bạn trì hoãn việc thức dậy cho đến khi bạn buộc phải thức dậy – tức là bạn chờ đợi cho đến phút cuối cùng để bước ra khỏi giường và bắt đầu ngày mới, những gì bạn đang thực sự làm chính là đang cố gắng kháng cự lại cuộc sống của bạn. Mỗi lần bạn nhấn nút cho đồng hồ báo thức ngừng reo và ráng ngủ thêm chút nữa, bạn đang ở trong trạng thái chống lại ngày của bạn, cuộc sống của bạn, kháng cự lại việc thức dậy và tạo ra cuộc sống mà bạn nói rằng bạn mong muốn.
- Qua kinh nghiệm của chính bản thân mình, cũng như của rất nhiều người khác đã áp dụng The Miracle Morning, tôi đúc kết rằng, con người chúng ta chỉ cần ngủ số giờ mà chúng ta tin là chúng ta thực sự cần. Nói cách khác, tôi nhận ra rằng, chúng ta cảm thấy ra sao vào buổi sáng sớm khi chúng ta thức dậy, và điều này rất quan trọng, không phụ thuộc vào số giờ mà chúng ta đã ngủ, mà phụ thuộc vào điều mà chúng ta tự nhủ với bản thân khi chúng ta thức giấc.
- Tôi nhận ra rằng, dù tôi có ngủ chín, tám, bảy, sáu hay năm, hay thậm chí là bốn tiếng, tôi vẫn sẽ cảm thấy khỏe khoắn vào buổi sáng sớm, miễn là trước khi đi ngủ tôi tự nhủ với bản thân mình rằng tôi sẽ có được số giờ ngủ hoàn hảo vào buổi tối, số giờ ngủ có thể tạo cho tôi năng lượng và trạng thái tuyệt vời vào buổi sáng.
- Cuốn sách The Miracle Morning viết về cách làm thế nào để tràn đầy năng lượng và hứng khởi vào buổi sáng sớm, và thực hành nó mỗi ngày, trong khoảng thời gian còn lại của cuộc đời bạn. Nó viết về việc bạn thức dậy vào buổi sáng sớm với một mục đích và ý nghĩa, không phải bởi vì bạn buộc phải thức dậy, mà là bạn thực sự muốn thức dậy, và dành thời gian để đầu tư, phát triển bản thân để tạo ra một cuộc sống tuyệt vời nhất, phong phú và trọn vẹn nhất mà bạn mong muốn.

CHIẾN LƯỢC 5 BƯỚC ĐỂ KHÔNG NGỦ NƯỚNG (DÀNH CHO TẤT CẢ NHỮNG AI HAY NGỦ NƯỚNG)

- ***Bước 1: Có một ý định rõ ràng là sẽ thức dậy sớm trước khi đi ngủ***

Chìa khóa đầu tiên cho việc thức dậy sớm là nhớ rằng: "Suy nghĩ đầu tiên trong buổi sáng của bạn thường chính là suy nghĩ cuối cùng trước khi bạn đi ngủ". Vì thế, bạn hãy quyết định một cách có ý thức vào mỗi buổi tối rằng bạn sẽ dậy sớm và có những kỳ vọng tích cực cho buổi sáng hôm sau.

- ***Bước 2: Để đồng hồ báo thức ở thật xa nơi bạn ngủ***

Việc để đồng hồ báo thức thật xa giường ngủ của bạn sẽ buộc bạn phải ra khỏi giường và chuyển động cơ thể. Sự chuyển động của cơ thể tạo ra năng lượng, vì thế việc thức dậy và bước ra khỏi giường sẽ giúp bạn tỉnh táo hơn.

- ***Bước 3: Ngay lập tức đánh răng***

Ngay khi bạn bước ra khỏi giường, hãy đi thẳng vào nhà vệ sinh và đánh răng. Hành động đơn giản này giúp bạn tỉnh táo hơn và có thêm động lực. Và bạn còn có một hàm răng sạch với hơi thở thơm tho nữa.

- ***Bước 4: Ngay lập tức uống một ly nước đầy***

Việc bạn tiếp nước cho cơ thể sau khi tỉnh dậy là vô cùng quan trọng. Sau 6-8 giờ ngủ, cơ thể bạn sẽ bị mất nước trầm trọng, và sự thiếu nước là nguyên nhân của sự mệt mỏi. Thường thì khingười ta cảm thấy mệt mỏi – ở bất kỳ một thời điểm nào trong ngày, thứ họ cần là nước uống, chứ không phải là ngủ. Bắt đầu với một cốc nước hằng ngày (và tốt hơn, hãy cũng uống một chút trước khi bạn đi ngủ) và uống với tốc độ khiến bạn cảm thấy thoải mái.

- ***Bước 5: Thay quần áo thể thao hoặc nhảy vào bồn tắm***

Bước 5 này có hai lựa chọn: lựa chọn đầu tiên là bạn thay quần áo thể thao của mình vào, để bạn có thể sẵn sàng bắt đầu bước vào những hoạt động trong Buổi sáng Diệu kỳ của mình.

Lựa chọn thứ hai là bạn nhảy vào bồn tắm. Cá nhân tôi thì tôi sẽ chỉ mặc vào bộ quần áo thể thao của mình, vì trước sau gì tôi cũng sẽ phải đi tắm. Nhưng nhiều người thì thích việc đi tắm vì nước lạnh có thể giúp họ tỉnh ngủ hoàn toàn và bắt đầu một ngày tươi mới.

CÔNG CỤ S.A.V.E.R.S – SÁU HOẠT ĐỘNG VÀO BUỔI SÁNG SỚM GIÚP BẠN CÓ CUỘC SỐNG TRỌN VẸN NHẤT

- Cuộc sống của bạn được tạo nên bởi 4 mặt, mỗi mặt bắt đầu bằng chữ T: Thể chất – Trí tuệ – Tình cảm và Tinh thần, hay nói ngắn gọn là vòng

tròn cuộc sống 4T. Thể chất bao gồm những thứ như cơ thể, sức khỏe, năng lượng của bạn. Trí tuệ bao gồm trí óc, kiến thức, những suy nghĩ của bạn. Tình cảm bao gồm những trạng thái cảm giác, cảm xúc, sự biết ơn. Và tinh thần bao gồm những thứ vô hình như tâm hồn, hay những đấng thiêng liêng tối cao mà bạn tin tưởng như Thượng đế, Vũ trụ hay Chúa.

- Cuộc sống là nơi mà bạn có khả năng thay đổi những cảm xúc, niềm tin, thái độ, góc nhìn,v.v, những thứ thuộc về thế giới bên trong, để có thể thay đổi, hay tạo ra những kết quả, hoàn cảnh, mối quan hệ, và tất cả những thứ thuộc thế giới bên ngoài. Như những nhà thông thái từng dạy chúng ta:"Thế giới bên ngoài chính là sự phản chiếu của thế giới bên trong". Nói cách khác, bằng cách tập trung thời gian và nỗ lực hằng ngày để phát triển vòng tròn 4T, bạn sẽ dần dần tạo nên những phiên bản mới tốt hơn của bản thân bạn, và theo đó dần dần nâng cuộc sống của bạn lên một tầm cao mới.

S viết tắt cho Silence (Khoảnh khắc tĩnh lặng)

- Silence – Khoảnh khắc yên lặng là hoạt động đầu tiên trong công cụ S.A.V.E.R.S, và có thể là một trong những hoạt động quan trọng nhất đối với bạn, khi mà chúng ta đang sống trong một thế giới ồn ào, bận rộn, náo nhiệt hằng ngày. Ở đây tôi nhấn mạnh đến sức mạnh thay đổi cuộc sống của sự tĩnh lặng có ý nghĩa, tức là bạn tham gia khoảnh khắc tĩnh lặng của bạn vào buổi sáng với sự ý thức rằng nó sẽ mang lại những lợi ích cho tâm trí bạn.
- Sự tĩnh lặng là một trong những cách tốt nhất để giảm đi sự căng thẳng, đồng thời gia tăng sự tự nhận thức và có được sự minh triết để cho phép bạn duy trì sự tập trung cho những ưu tiên, mục tiêu và những điều quan trọng trong cuộc sống của bạn mỗi ngày. Có một số hoạt động tĩnh lặng mà bạn có thể lựa chọn để thực hành mỗi ngày như thiền định, cầu nguyện, hít thở sâu hay tự nghiệm.

A viết tắt cho Affirmations (Sự tự khẳng định)

- "*Tôi là người giỏi nhất*" – những từ này được Muhammad Ali tự lặp đi lặp lại cho bản thân mỗi ngày, và cuối cùng anh ấy thực sự trở thành võ sĩ đấm bốc giỏi nhất thế giới. Tự khẳng định là một trong những công cụ hiệu quả nhất để bạn trở thành con người mà mình mong muốn để có thể đạt được mọi thứ trong cuộc sống của bạn. Tự khẳng định cho phép ban thiết kế và phát triển tư duy (những suy nghĩ, niềm tin, v.v.) bạn cần có để đưa mỗi lĩnh vực trong cuộc sống đến một tầm cao mới.
- Chúng ta thường xuyên có những cuộc đối thoại với bản thân chúng ta giờ này qua giờ khác và rất nhiều lần những cuộc đối thoại đó đi theo hướng tiêu cực. Tin tốt là chúng ta có khả năng thay đổi và cải tiến sự lập trình trong bộ não chúng ta. Chúng ta có thể tái lập trình chính bản thân chúng ta để có thể vượt qua những nỗi sợ hãi, lo lắng, những thói

quen xấu, những niềm tin tiêu cực hay những hành vi mà chúng ta đang có, để chúng ta có thể đạt được những thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào mà chúng ta mong muốn.

Để tạo nên những câu tự khẳng định, hãy nghĩ về:

- Điều bạn thực sự muốn.
- Lý do bạn muốn nó.
- Con người mà bạn cần trở thành để có thể đạt được những điều đó.
- Những điều mà bạn cam kết sẽ làm để đạt được những điều đó.
- Thêm vào những câu nói hay triết lý truyền cảm hứng.

V viết tắt cho Visualisation – Sự hình dung, tưởng tượng

- Sự hình dung, hay còn biết đến là sự tưởng tượng sáng tạo, hay sự diễn tập trong tâm trí, chính là một hoạt động để tạo ra những kết quả tích cực ở thế giới bên ngoài bằng cách sử dụng trí tưởng tượng của bạn để tạo ra những bức tranh trong tâm trí về những hành vi hay kết quả cụ thể trong cuộc sống của bạn. Thường xuyên được sử dụng bởi các vận động viên chuyên nghiệp để nâng cao thành tích, sự hình dung là một quá trình tưởng tượng những điều bạn muốn đạt được, và sau đó nghĩ đến những điều bạn cần làm để đạt được nó.
- Nhiều người bị trói chặt trong quá khứ của họ, trí óc họ thường xuyên lặp đi lặp lại những thước phim về sự thất bại hay những lần tan vỡ trong quá khứ. Sự hình dung cho phép bạn thiết kế một tầm nhìn, đảm bảo rằng động lực lớn nhất của bạn chính là tương lai, một tương lai đầy hứa hẹn, thú vị và không có giới hạn nào.
- Để thực hiện sự tự hình dung: 1) Chuẩn bị. Ngồi trên ghế và hít thở sâu; 2) Hình dung điều mà bạn muốn. 3) Tưởng tượng con người bạn cần trở thành và những điều mà bạn cần phải làm. Nhìn thấy bản thân bạn tham gia vào những việc bạn cần hoàn thành và hưởng thụ quá trình làm việc đó.

E viết tắt cho Exercises – Tập thể dục

- Tập thể dục là một thói quen không thể thiếu trong sáu hoạt động vào buổi sáng của bạn. Khi bạn tập thể dục, thậm chí là chỉ vài phút mỗi sáng, nó sẽ tiếp thêm cho bạn nhiều năng lượng, nâng cao sức khỏe, gia tăng sự tự tin, tạo ra cảm giác sảng khoái, cho phép bạn suy nghĩ tốt hơn và khả năng tập trung cao hơn.
- Lợi ích của việc tập thể dục là không thể bỏ qua. Nó giúp bạn tỉnh táo, giúp cho tâm trí trở nên rõ ràng, duy trì năng lượng của bạn trong suốt cả ngày, tập thể dục sau khi tỉnh giấc thực sự có thể nâng cao chất lượng cuộc sống của bạn theo nhiều cách khác nhau.

R viết tắt cho Reading – Đọc

- Đọc, hoạt động thứ năm trong S.A.V.E.R.S, là con đường tắt để biến đổi bất cứ khía cạnh nào trong cuộc sống của bạn. Nó là một trong những phương pháp tốt nhất để có được những kiến thức, ý tưởng, và các chiến lược bạn cần để có những thành công cao hơn trong cuộc sống.
- Chìa khóa ở đây là hãy học từ những người giỏi nhất – những người đã đạt được điều mà bạn đang muốn đạt được trong hiện tại. Cách tốt nhất để đạt được bất kỳ một thứ gì đó là hãy bắt chước theo những người thành công trong việc đạt được điều đó. Với một số lượng sách hầu như vô hạn trong mọi khía cạnh cuộc sống, dường như không có một giới hạn nào về kiến thức mà bạn có thể học được thông qua việc đọc hằng ngày. Hãy đặt mục tiêu đọc 10 trang sách mỗi ngày, hoặc đọc những tóm tắt sách có được trong website này, sau một thời gian ngắn bạn sẽ ngạc nhiên với sự phát triển của bản thân mình.

S viết tắt cho Scribing – Viết

- Viết là hoạt động cuối cùng trong S.A.V.E.R.S. Hình thức viết ưa thích của tôi là viết nhật ký, và tôi thường chỉ cần 5 – 10 phút trong buổi sáng của mình. Bằng cách đưa những suy nghĩ của bạn ra khỏi đầu và đưa nó lên trên những trang giấy, tâm trí bạn sẽ có thêm nhiều khoảng trống và sáng suốt hơn trong việc suy nghĩ và sáng tạo. Viết cũng cho phép bạn lưu lại trên giấy những góc nhìn, ý tưởng, những sự tiến bộ, những điều tự nghiệm của bản thân, những thành công, những bài học, cũng như những khía cạnh khác như những cơ hội, sự phát triển bản thân,v.v.
- Để tóm lại công cụ S.A.V.E.R.S, hãy nhớ rằng mọi thứ đều khó khăn trước khi chúng trở nên dễ dàng. Bất kỳ một trải nghiệm nào cũng sẽ hơi khó chịu trước khi chúng trở nên dễ chịu. Bạn càng thực hành S.A.V.E.R.S nhiều, chúng sẽ càng trở nên bình thường và tự nhiên.

ĐIỀU CHỈNH THE MIRACLE MORNING PHÙ HỢP VỚI PHONG CÁCH SỐNG CỦA RIÊNG BẠN VÀ ĐẠT ĐƯỢC NHỮNG GIẤC MƠ VÀ MỤC TIÊU LỚN NHẤT

- Việc này nghe có vẻ hơi kỳ cục, nhưng hãy lắng nghe tôi. Bạn không nhất thiết phải thực hiện Buổi sáng kỳ diệu vào buổi sáng. Dĩ nhiên buổi sáng sẽ được ưu tiên, nhưng với một vài người thì việc này là không thể. Bạn vẫn có thể dành thời gian để đầu tư vào bản thân vào buổi chiều hoặc buổi tối.
- Hãy nhớ rằng việc tiêu hóa thức ăn là một trong những quá trình tiêu hao nhiều năng lượng nhất của cơ thể trong ngày. Bữa ăn càng lớn, thức ăn cần tiêu hóa càng nhiều, bạn càng dễ cảm thấy mệt mỏi. Vì vậy, tôi đề nghị bạn hãy thực hiện Buổi sáng kỳ diệu trước những bữa ăn của mình.
- Cũng nói về việc ăn uống, khoa học đã chứng minh rằng bạn nên ăn những thức ăn tươi sống, như trái cây và rau xanh. Những loại thức ăn này sẽ giúp tăng năng lượng của bạn, nâng cao khả năng tập trung và trạng thái cảm xúc, giúp bạn khỏe mạnh và phòng ngừa bệnh tật.

- Hãy chắc chắn rằng Buổi sáng kỳ diệu của bạn sẽ gắn chặt với những ước mơ và mục tiêu của bạn. Đa số những người thực hành Buổi sáng kỳ diệu sử dụng nó để tập trung trên những mục tiêu và những giấc mơ to lớn của họ. Điều này đặc biệt đúng cho những thứ mà họ đang trì hoãn, hoặc không dành thời gian cho nó, như khởi nghiệp, hay viết một cuốn sách. Công cụ S.A.V.E.R.S là một công cụ rất lý tưởng để bạn tập trung vào những mục tiêu hay đẩy nhanh tiến độ đi đến giấc mơ của mình.
- Bạn cũng nên kết hợp những thứ khác nhau để làm Buổi sáng kỳ diệu của mình thêm thú vị. Hãy tập những hoạt động thiền mới, những bài tập thể dục mới, tạo ra những hình dung mới và những lời tự khẳng định mới.
- Khi bạn đã sẵn sàng, bạn hãy thực hành Buổi sáng kỳ diệu trong suốt cả tuần. Đừng nghĩ rằng đây chỉ là một công cụ từ thứ hai đến thứ sáu. Bạn càng tập luyện nhiều, bạn càng cảm thấy tốt hơn.

TỪ KHÔNG THỂ CHỊU NỔI ĐẾN KHÔNG THỂ NGĂN CẢN: BÍ MẬT THỰC SỰ ĐỂ HÌNH THÀNH NÊN THÓI QUEN MỚI LÀM THAY ĐỔI CUỘC ĐỜI BẠN (TRONG 30 NGÀY)

- Chất lượng cuộc sống của bạn sẽ phụ thuộc vào chất lượng của những thói quen của bạn. Nếu bạn thấy một người đang có cuộc sống thành công, đơn giản vì anh ta đã và đang xây dựng và duy trì những thói quen tốt để tạo nên sự thành công. Mặt khác, nếu một người đang chưa có những thành công mà họ mong muốn, trong bất kỳ một khía cạnh cuộc sống nào, đơn giản là vì họ chưa cam kết để có được những thói quen mang lại kết quả mà họ mong muốn.
- Khi mà thói quen tạo nên cuộc sống, không có kỹ năng nào quan trọng hơn kỹ năng xây dựng và duy trì những thói quen của bạn. Bên cạnh việc xác định, áp dụng và duy trì những thói quen cần thiết để tạo ra những kết quả bạn mong muốn, bạn cũng phải học cách để từ bỏ những thói quen tiêu cực đang kéo bạn lại phía sau.
- Theo kinh nghiệm của cá nhân tôi và những chúng minh khoa học, tôi kết luận rằng bạn có thể thay đổi bất kỳ thói quen nào trong vòng 30 ngày, nếu bạn có một chiến thuật đúng đắn:

[Ngày 1 – 10] Bước 1: Không thể chịu nổi

- Mười ngày đầu tiên thực hiện bất kỳ thói quen mới nào, hoặc từ bỏ bất kỳ thói quen cũ nào, có thể bạn cảm thấy gần như không thể chịu nổi. Mặc dù vài ngày đầu tiên bạn có thể thấy thật dễ dàng, thậm chí còn thích thú bởi nó là một điều mới mẻ, nhưng ngay sau khi sự mới mẻ qua đi, bạn sẽ phải đối mặt với sự thật phũ phàng. Bạn ghét nó. Nó thật đau đớn. Nó không còn thú vị nữa.
- Vấn đề của hầu hết mọi người là họ không nhận ra rằng điều dường như không thể chịu nổi này của 10 ngày đầu tiên chỉ là một vấn đề “tạm thời”.

Đây là nơi mà bạn sẽ có lợi thế hơn 95% những người còn lại. Nếu bạn chuẩn bị tinh thần trước cho 10 ngày đầu tiên này, và bạn biết rằng bạn phải trả giá cho sự thành công, rằng 10 ngày đầu tiên này sẽ rất khó khăn nhưng chỉ là tạm thời, bạn có thể vượt qua nó, và bước sang giai đoạn thứ hai

[Ngày 11 – 20] Bước 2: Cảm giác không dễ chịu

- Sau khi bạn vượt qua 10 ngày đầu tiên, 10 ngày khó khăn nhất, bạn bắt đầu giai đoạn 10 ngày thứ 2, giai đoạn này sẽ dễ dàng hơn rất nhiều. Bạn dần dần làm quen với thói quen mới. Bạn bắt đầu cảm thấy tự tin và nhận ra những lợi ích từ thói quen mới này.
- Mặc dù giai đoạn này không còn là "không thể chịu nổi" nữa, bạn vẫn sẽ cảm thấy đôi chút không thoải mái và dễ chịu và đòi hỏi sự cam kết và kỷ luật để vượt qua.

[Ngày 21 – 30] Bước 3: Không thể ngăn cản

- Khi bạn bước vào 10 ngày cuối cùng, số ít người đi đến giai đoạn này thường phạm phải một sai lầm đáng tiếc: họ nghe theo những lời khuyên của các chuyên gia rằng bạn chỉ cần 21 ngày để có được thói quen mới.
- Những chuyên gia này có một phần đúng. Đúng là cần 21 ngày – tức hai giai đoạn đầu tiên – để hình thành một thói quen mới. Tuy nhiên giai đoạn 10 ngày thứ ba rất quan trọng để bạn có thể duy trì thói quen mới trong dài hạn. Giai đoạn này là gian đoạn bạn sẽ củng cố thói quen của mình, và bạn cũng cảm thấy niềm vui và hạnh phúc. Bạn đã phải trải qua sự đau đớn và khó chịu ở 20 ngày đầu tiên. Giờ đây, cơ thể bạn sẽ không còn chán ghét và chống lại thói quen mới nữa, bạn bắt đầu cảm thấy tự hào về bản thân vì đã có thể đi một đoạn đường xa như vậy.

Bạn đã sẵn sàng đưa cuộc sống của mình lên một tầm cao mới ?

Tầm cao mới trong cuộc sống cá nhân và sự nghiệp của bạn là gì ? Những điều gì bạn cần thay đổi để đạt đến tầm cao ấy ? Hãy tặng cho bạn một món quà trong 30 ngày tiếp theo để phát triển cuộc sống của bạn. Hãy bắt đầu thực hành The Miracle Morning ngay từ ngày mai. Dù quá khứ của bạn đã thế nào đi chăng nữa, bạn luôn có thể thay đổi tương lai, bằng cách thay đổi hiện tại của mình.

Chiến thắng trò chơi cuộc sống

Chương 1: Thành công là một cuộc hành trình
Thành công – niềm khát khao mà đa số chúng ta ai cũng nỗ lực tìm kiếm trong cuộc sống. Tất cả chúng ta đều nhắm đến một cuộc đời rạng rỡ ánh hào quang: xây dựng các mối quan hệ bền vững, thành danh trong sự nghiệp và nuôi dạy con cái nên người. Chính vì thế ta mới cố công học hành và làm việc chăm chỉ, bởi đó là điều ta tin sẽ mang lại niềm vui, ý nghĩa cho cuộc đời mình.

Vậy thành công là gì? Làm sao bạn biết mình đã thành công hay chưa? Trước khi chúng ta giành chiến thắng trong trò chơi cuộc sống, hẳn ta phải biết luật chơi là gì, đúng không? Buồn cười là đa số những người tôi hỏi đều cảm thấy rất khó trả lời. Một số còn im lặng không biết nói gì.

Sự thật là không tồn tại một định nghĩa duy nhất về thành công. Thành công mang ý nghĩa khác nhau đối với từng người khác nhau. Một số cảm thấy mình thành công khi họ đạt được những mục tiêu to lớn, vĩ đại. “Tôi chỉ thành công khi tôi mở công ty riêng, trở thành triệu phú, cưới được người vợ trong mơ và cho con cái ăn học thành tài”, là một số điều họ chia sẻ. Những người này có những tiêu chí đánh giá bên trong. Họ tự xác định mức độ thành công của mình dựa trên những quy chuẩn cá nhân riêng biệt.

Một số khác, ngược lại, tin rằng họ thành công khi họ được xã hội và những người chung quanh công nhận. Họ nghĩ gì về mình không quan trọng, cái chính là người khác nghĩ về họ ra sao. Với những người dựa trên tiêu chí đánh giá bên ngoài này, họ chỉ thành công khi thắng giải, đánh bại người khác hoặc được mọi người tung hô.

Và một nhóm khác nữa, cảm thấy thành công miễn là họ đã nỗ lực hết sức, bất kể kết quả ra sao hoặc người khác nghĩ gì.

Định nghĩa thành công của bạn là gì? Quy luật của bạn trong trò chơi cuộc sống ra sao? Điều kiện tiên quyết để bạn cảm thấy mình thành công là như thế nào? Một lần nữa, không có câu trả lời đúng hay sai. Điều quan trọng nhất là liệu định nghĩa về thành công ấy có giúp bạn tận dụng tối đa tiềm năng bản thân, hay nó cản đường cản lối bạn.

Thành công không phải là đích đến, mà là cả một cuộc hành trình

Cho phép tôi chia sẻ với bạn một định nghĩa thành công chung của vài cá nhân tên tuổi, được nhiều người nể trọng. Họ là những người đã góp phần xây dựng nên thế giới này bằng chính những thành quả phi thường mà họ đạt được.

Tôi tin thành công không phải là đích cuối cùng mà bạn tìm đến. Thành công không đơn giản là đạt được mục tiêu phía trước.

Thay vào đó, thành công là một quá trình không ngừng nghỉ, từng bước tiến gần đến những mục tiêu của mình mỗi ngày.

Giả sử bạn đặt mục tiêu tạo dựng một doanh nghiệp máy tính thu về một triệu đô lợi nhuận. Năm đầu tiên, bạn nỗ lực hết sức nhưng cuối cùng bị lỗ 100.000 đô. Năm thứ hai, bạn rút kinh nghiệm, cải tiến mô hình hoạt động, năng động tìm kiếm khách hàng. Rốt cuộc cuối năm bạn vẫn chịu lỗ 50.000 đô. Trong ba năm tiếp theo, bạn cố gắng xoay sở chỉ để hòa vốn và vẫn không ngừng tôi luyện kỹ năng kinh doanh của mình, lúc nào cũng làm việc chăm chỉ và cương quyết không bỏ cuộc. Thế rồi, đến năm thứ sáu, bạn chinh phục được một loạt khách hàng tiềm năng. Doanh nghiệp của bạn chạm mức lợi nhuận 1 triệu đô. Chúc mừng, bạn đã đạt được mục tiêu!

Trong tình huống trên, bạn thật sự cảm thấy thành công vào thời điểm nào? Phải chăng đó là ngày lợi nhuận doanh nghiệp của bạn cán mức 1 triệu đô? Trong thực tế, đạt 1 triệu đô lợi nhuận không xảy ra ngày một ngày hai. Nó cũng không phải là kết quả của một quyết định, hay một hành động đơn lẻ nào đó.

Bạn đạt được mục tiêu vì bạn thành công trong việc đưa ra nhiều quyết định đúng đắn, học hỏi từ sai lầm, cải tiến và kiên trì hành động mỗi ngày, trong suốt sáu năm trời ròng rã. Bạn là người thành công trong từng bước tiến về phía mục tiêu đó.

Bạn có thể thành công ngay từ hôm nay!

Vậy bạn có tin rằng mình là người thành công không? Đa số những người tôi hỏi đều đáp “Không”. “Tôi chưa thành công cho đến khi nào tôi đạt được mục tiêu của mình. Ngày ấy còn xa lắm”, phần lớn đều nói vậy.

Tôi thì lại cho rằng: miễn là mỗi sáng thức dậy, bạn làm một điều gì đó và tiến gần hơn đến mục tiêu đã định, thì bạn đã là người thành công từ ngày hôm ấy. Miễn là bạn không ngừng học hỏi điều mới mẻ, hoàn thiện mình hơn ngày hôm qua, thì bạn đã thành công rồi.

“Nói thế thì chẳng phải thành công dễ dàng quá hay sao?”, rất nhiều người hỏi tôi như thế. “Chắc chắn là vậy!”, tôi đáp. Tôi nhận ra rằng thành công này kéo theo thành công khác. Khi bạn cảm nhận và tin rằng mình thành công, bạn sẽ có sự tự tin và động lực mạnh mẽ để không ngừng bước tới, ngày một thành công hơn. Hãy nhìn nhận mình là người thành công ngay từ bây giờ và bạn sẽ bắt đầu suy nghĩ, hành động như một người thành công thật sự, thu hút thêm nhiều thành công khác vào cuộc đời mình.

Nếu bạn còn nghĩ mình chỉ đáng được xem là người thành công khi bạn đạt được điều mình muốn trong vài năm nữa, thì rất có thể bạn sẽ chẳng về đích được đâu. Có khi bạn không tìm được nguồn động lực và niềm tin vào bản thân để vượt qua mọi trở ngại trên chặng đường đi. Bạn chỉ hài lòng về mình và cuộc đời mình vào cuối cuộc hành trình, chứ không phải trong suốt cuộc hành trình, trong khi đó mới là phần quan trọng nhất.

Luật chơi của người thắng cuộc

Người chiến thắng là người dám đặt ra những mục tiêu to lớn và không bao giờ bỏ cuộc cho đến khi đạt được nó. Họ thành công là vì thế. Ngược lại, rất nhiều người sợ đặt mục tiêu. Nếu có đặt đi nữa, họ lại không dám mơ xa vì sợ mình sẽ thất bại. Họ không đủ động lực và tự tin để làm những gì cần làm nhằm tạo bước đột phá.

Sao lại thế nhỉ? Sự khác biệt nằm ở cách người thắng cuộc và người bình thường định nghĩa về thành công. Họ tham gia cuộc chơi theo những luật lệ khác nhau.

Người thắng cuộc biết thành công là cả quá trình nỗ lực đạt đến mục tiêu, từng bước một. Lấy ví dụ, khi tôi viết quyển sách đầu tay của mình, “Tôi Tài Giỏi, Bạn Cũng Thế!”, tôi đặt mục tiêu táo bạo là bán được 1 triệu bản in trên 24 nước trong vòng một năm. Mục tiêu đầy khích lệ ấy là động lực khiến tôi lao vào làm việc hết mình. Tôi biết mình phải viết ra một quyển sách xứng đáng nằm vào danh mục bán chạy nhất thế giới.

Khi quyển sách được phát hành vào tháng sáu năm 1998, tôi làm mọi cách để quảng bá nó, thông qua những buổi giới thiệu sách và các kênh quảng cáo. Một năm trôi qua, một triệu bản là con số không tưởng. Thay vào đó, tôi chỉ bán được có 10.000 quyển. Vậy tôi xem đó là thất bại ư? Hay tôi thất vọng và nhục nhã? Hoàn toàn không.

Tất cả nằm ở cách tôi định nghĩa thành công. Miễn là tôi đang tiến dần đến mục tiêu của mình (từ chỗ không bán được quyển nào, tôi đã bán được 10.000 bản), vậy tôi đã thành công đấy chứ. Tôi không có gì tiếc nuối chuyện mình đặt ra mục tiêu cao như thế ngay từ đầu. Mặc dù còn xa lắm tôi mới đạt được, mục tiêu đó vẫn có tác dụng thúc đẩy tôi nỗ lực hơn hẳn bất kỳ tác giả nào tôi biết.

Nhà xuất bản lúc ấy báo cho tôi rằng một quyển sách trong nước có doanh số bán ra trung bình là 2.000 bản, và sách bán chạy nhất trong nước trung bình đạt mức 5.000 bản. Vậy tính ra con số 10.000 bản của tôi đã đạt kỷ lục và “đứa con tinh thần” của tôi đứng đầu danh sách những tác phẩm bán chạy nhất do Thời báo Singapore Straits Times bình chọn.

Thế nhưng tôi vẫn chưa chịu hài lòng. Bởi thành công là một cuộc hành trình không bao giờ kết thúc và nó càng không phải đích đến, vậy nên tôi tiếp tục dấn thân để đạt đến mốc một triệu bản, và càng làm việc chăm chỉ hơn nữa nhằm quảng bá quyển sách. Chỉ trong vòng vài năm tiếp theo, quyển sách được bán ra hơn 140.000 bản và được dịch sang sáu thứ tiếng. Một lần nữa, tôi biết mục tiêu vẫn còn xa vời nhưng dẫu sao, tôi vẫn thấy mình thành công.

Cảm giác là một tác giả nổi tiếng mang đến cho tôi niềm đam mê và sự tự tin để tiếp tục viết thêm mười quyển sách khác trong vòng mười năm tiếp theo. Năm trong số đó lọt vào danh sách những tác phẩm bán chạy do hai tạp chí Borders và Straits Times bình chọn. Tổng số sách bán ra trên toàn thế giới đã cán mốc một triệu bản (tính luôn cả bản dịch và sách điện tử). Mặc dù tôi không bán được một triệu bản của quyển sách đầu tay trong vòng một năm, tôi đã bán được một triệu bản của 11 quyển sách trong vòng 10 năm.

Thế mới biết, trong cuộc sống này không phải lúc nào ta cũng gặt hái được những thành quả theo đúng cách mình đã định. Tuy nhiên, nếu bạn xem như mình đã thành công mỗi khi bạn tiến gần hơn đến mục tiêu, thì bạn sẽ tiến rất sát đến mục tiêu ấy. Và chính cảm giác hăng say với công việc, cảm giác hài lòng và được đền bù xứng đáng sau những nỗ lực không mệt mỏi mới là đáng kể.

Mỗi thất bại là một bài học kinh nghiệm

Đã bao giờ bạn xác định mục tiêu, làm hết sức mình để đạt được nó nhưng lại thất bại ê chề? Dĩ nhiên là có rồi! Năm tôi 20 tuổi (khoảng 17 năm về trước), tôi hứng chí tham gia vào thị trường chứng khoán để cầu may. Chẳng có chút vốn kiến thức nào, hành trang chỉ là sự nhiệt tình tuổi trẻ, tôi đổ hết tiền bạc vào mua chứng khoán, tin rằng chẳng bao lâu nữa, số tiền này sẽ nhân ba.

Tôi đặt mục tiêu kiếm được 50.000 đô trong vòng một năm. Thế nhưng, thực tế phũ phàng là tôi mất phân nửa số tiền dành dụm. Vào thời điểm đó, rất nhiều người rút lui và không muốn liều lĩnh thêm một đồng nào nữa. Tôi thì không. Ngược lại, tôi càng quyết tâm nắm vững kỹ năng đầu tư để lấy lại những gì đã mất, và bắt số tiền đó phải sinh sôi.

Tôi nhận ra rằng khi tôi hành động để tiến gần đến mục tiêu đặt ra, tôi thấy mình “thành công”. Và khi không đạt kết quả như ý, tôi không xem đó là “thất bại”, mà là bài học kinh nghiệm. Nhờ những bài học này mà tôi biết cách làm nào không hiệu quả. Rồi tôi thu nhặt được nhiều kinh nghiệm hơn những ai không dám bước những bước đầu tiên.

Trong thâm tâm, tôi tin mình KHÔNG CÁCH GÌ thất bại được. Chỉ cần đặt ra mục tiêu và hành động, tôi chỉ có thể thành công, hoặc sẽ học hỏi được điều gì đó. Chính định nghĩa ấy đã thôi thúc tôi (và rất nhiều người thành công khác) theo đuổi ước mơ mà không sợ mình vấp ngã.

Chỉ có bạn mới cho phép mình thất bại!

Trong tư tưởng của người thắng cuộc, hoặc họ sẽ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU, hoặc họ sẽ RÚT RA bài học kinh nghiệm. Niềm tin ấy ban cho họ dũng khí để ước mơ và biến ước mơ đó thành hiện thực bất chấp mọi thử thách chông gai.

Trong tâm trí của người thành công, họ chỉ thất bại khi họ bỏ cuộc, hoặc không bắt tay vào hành động. Miễn là bạn nỗ lực hết mình và không chấp nhận khoanh tay đứng nhìn, thất bại không thể xảy ra.

Tại sao người khác sợ đặt mục tiêu và không dám mơ xa

Nhiều người không bao giờ nhận ra tiềm năng bản thân và cũng không đạt được gì trong cuộc sống, bởi họ không dám ước mơ và sống vì ước mơ ấy. Không phải vì họ thiếu dũng khí hoặc thiếu quyết tâm hơn những người thành công. Tất cả nằm ở cách họ định nghĩa thành công và thất bại. Họ tự hủy hoại mình bằng chính những “luật lệ” thành công do họ đặt ra.

Từ nhỏ, nhiều đứa trẻ đã được dạy rằng chúng CHỈ thành công khi đạt được mục tiêu và ngược lại nếu không đạt được thì xem như thất bại.

Bởi đa số người đời sợ mình trở thành kẻ thua cuộc, họ cố tránh không đặt ra mục tiêu. Trong tư tưởng, họ tin rằng nếu lỡ đặt ra mục tiêu mà không làm được thì chẳng khác nào tự đặt mình vào tình cảnh thất bại – một trong những trải nghiệm cay đắng nhất mà con người có thể nghĩ tới. Nếu họ không đặt ra mục tiêu cũng như không kỳ vọng gì ở bản thân, thì họ chẳng bao giờ thất bại. Chính lối tư duy thụ động này khiến họ mất đi sức mạnh của những ước mơ.

Mà nếu có mơ đi nữa, họ cũng không dám mơ xa. Họ thà đặt ra những mục tiêu be bé, con con mà họ tin mình có thể làm được và cảm thấy thành công. Đặt ra những mục tiêu vĩ đại để rồi không với tới được đồng nghĩa với việc thất bại đau đớn. Một lần nữa, niềm tin này cướp đi của họ nguồn sức mạnh của tư duy lớn, thành tựu lớn.

Thành công không tự nhiên đến, mà đó là một sự lựa chọn

Mong bạn hiểu rằng thành công không tự nhiên mà đến. Không có chuyện một ngày nọ bạn thức dậy và ngồi trên một núi tiền. Càng không có chuyện một buổi sáng đẹp trời, bạn thấy cơ thể mình tráng kiện, khỏe mạnh phi thường. Bạn cũng đừng hy vọng đột nhiên bạn đứng ở đỉnh cao sự nghiệp. Mọi thứ đâu dễ dàng đến thế. Vậy mà tôi biết bao nhiêu người đang phó mặc thành công cho may rủi và ngồi yên “hy vọng” nó sẽ đến một ngày không xa.

Đầu tiên, thành công là kết quả của việc bạn quyết định chính xác mình muốn gì. Nó là “trái ngọt” của quá trình đặt ra những mục tiêu cụ thể và hành động mỗi ngày để đạt được thành quả ao ước. Mỗi bước bạn tiến gần đến mục tiêu được tính là một “thành công”.

Tôi lấy ví dụ, nếu bạn muốn trở nên giàu có, bạn phải quyết định xem bạn định nghĩa giàu có như thế nào. Kết quả cụ thể bạn muốn đạt được là gì? Sở hữu khối tài sản khổng lồ trị giá 5 triệu đô sau 10 năm làm việc, hay không vướng nợ nần, hay có thu nhập thụ động 10.000 đô/tháng?

Giây phút bạn đặt ra mục tiêu và tìm cách đạt được nó chính là giây phút cuộc hành trình đi đến thành công của bạn bắt đầu. Để thật sự đạt được mục tiêu ở đích cuối cùng, trước tiên bạn phải thành công trong từng bước đi; tạo ra giá trị lớn hơn trong sự nghiệp, xây dựng những nguồn thu nhập mới, quản lý chi tiêu, tiết kiệm, đầu tư đúng chỗ, quản lý các danh mục đầu tư, v.v…

Hoặc thành công trong hôn nhân…

Bằng cách nào mà một số người kết hôn và tận hưởng cuộc sống gia đình hạnh phúc, tình cảm vợ chồng vẫn nồng thắm, thậm chí sau 25 năm? Tại sao một số cặp, ngược lại, nguội lạnh với nhau chỉ sau 5 năm “góp gạo thổi cơm chung”? Ngọn lửa đam mê, tình yêu và lòng tin – chất keo siêu dính gắn kết hôn nhân của họ – cũng không tự nhiên mà có. Hoàn toàn không. Tôi phát hiện ra rằng những cặp vợ chồng gìn giữ được cuộc sống hôn nhân bền vững

là nhờ họ luôn hỗ trợ nhau, giao tiếp với nhau, yêu thương nhau và dành cho nhau những bất ngờ thú vị.

Khi có hiểu lầm và tranh cãi xảy ra, họ nỗ lực tìm cách giải quyết và đi đến thống nhất. Đây là những việc mà họ thực hiện thành công mỗi ngày để nuôi dưỡng mối quan hệ trường tồn với thời gian.

Thành công chỉ đến khi bạn xác định được điều mình muốn

Nếu thành công được định nghĩa là một quá trình tiến đến mục tiêu mỗi ngày, thì ngay từ đầu bạn phải xác định rõ: những mục tiêu ấy là gì. Nếu bạn không xác định được mục tiêu, thì làm sao bạn biết được những việc mình làm hàng ngày có đi đúng hướng hay không? Không có mục tiêu thì thành công là chuyện mơ mộng hão huyền.

Giả sử bạn chơi đá banh mà không biết khung thành đối phương ở đâu để sút. Bạn không biết phải chạy hướng nào, cũng không rõ phải phát banh cho ai. Không có khung thành, bạn không thể ghi bàn cũng như không biết được mình đang thắng hay là thua.

Đá banh mà không biết khung thành nằm ở đâu, nghe thật ngớ ngẩn đúng không? Thế nhưng chẳng phải đây là cách đại đa số chúng ta tham gia trò chơi cuộc sống hay sao? Nhiều người không bao giờ biết mình muốn gì, hoặc xác định được mục tiêu của mình. Kết quả là họ hành động một cách ngẫu nhiên, rời rạc, theo khắp mọi hướng, để rồi cuối cùng không gặt hái được thành quả nào.

Bạn mong muốn những gì?

Hãy khởi đầu cuộc hành trình đi đến thành công của bạn bằng cách xác định rõ điều mình muốn. Dành ra vài phút viết xuống những mục tiêu bạn muốn đạt được trong những lĩnh vực chính của cuộc sống: sự nghiệp, hôn nhân/gia đình, tài chính và sức khỏe.

Để thật sự hiệu quả, mục tiêu của bạn phải cụ thể và đo lường được. Bạn càng hình dung trong đầu về kết quả rõ ràng bao nhiêu, bạn càng có khả năng đạt được nó bấy nhiêu. Ví dụ, đừng viết chung chung rằng mình muốn có thu nhập cao hơn. Hãy viết ra con số cụ thể khiến bạn hào hứng và tràn đầy động lực (300.000 đô một năm chẳng hạn). Hoặc miêu tả càng cụ thể càng tốt về cuộc sống hôn nhân của mình trong 5 đến 10 năm nữa. Và nhớ phải luôn đặt ra thời hạn cho những mục tiêu ấy.

Đa số mọi người tránh đặt ra những mục tiêu lớn và cụ thể bởi họ sợ mình không làm được. Chính thái độ thiếu quyết tâm này đã cướp đi sức mạnh bản thân họ. Hãy nhớ rằng ngày nào bạn còn nỗ lực vì mục tiêu thì ngày đó bạn vẫn thành công! Bạn sẽ chẳng bao giờ thất bại trừ khi bạn chấp nhận bỏ cuộc hoặc không bắt tay vào hành động. Vậy thì hãy mơ xa và làm mọi cách để có được nó bằng tất cả trái tim.

Bí quyết để đạt được mục tiêu

Đặt ra những mục tiêu rõ ràng chỉ là bước đầu tiên. Để đến được nơi mình muốn, bạn phải thường xuyên để tâm đến chúng và bền bỉ theo đuổi hướng đi mình đã định.

Hãy tập thói quen đọc to mục tiêu của bạn vào đầu ngày và ôn lại xem ngày hôm qua bạn đã tiến gần đến mục tiêu hơn chưa. Một phương pháp hữu hiệu mà tôi sử dụng là tạo ra một hình ảnh tượng trưng cho mục tiêu của mình, và đặt làm hình nền máy tính. Cách làm này buộc tôi tự động nhớ đến mục tiêu của mình mỗi khi tôi làm việc trên máy vi tính.

Bạn có bao giờ tự hỏi tại sao người ta hay đặt mục tiêu vào đầu năm mới không? Bạn có biết lý do tại sao những mục tiêu này vẫn mãi là mục tiêu không? Đó là vì người ta đặt ra những mục tiêu vào đầu năm mới và cảm thấy cực kỳ hào hứng vào thời điểm đó. Sau đó, họ gạt chúng sang một bên, rồi quên bẵng đi sự hiện diện của chúng trong suốt một năm dài. Năm mới nữa lại đến, họ nhìn lại, chợt nhận ra mình chỉ nói mà chẳng làm gì cả.

Mục tiêu không phải là thứ bạn nhìn một lần rồi thôi. Khi tâm trí bạn không tập trung vào một mục tiêu cụ thể rõ ràng mỗi ngày, nó sẽ bắt đầu bị xao lãng bởi hàng triệu thứ đáng chú ý khác và chiếm hết thời gian của bạn. Vậy nên nhiều người cảm thấy chuyện tập trung theo đuổi mục tiêu mình đặt ra sao mà khó quá!

Vì sao máy bay luôn đến được nơi cần đến

Ẩn đằng sau việc những chiếc máy bay luôn hạ cánh tại điểm đến đã định là cả một bài học đáng nhớ. Ngay từ thời điểm cất cánh, người phi công đã cài đặt hệ thống lái tự động.

Hệ thống lái tự động này sẽ ghi nhớ mục tiêu cần đến (ví dụ như Hawaii) và máy vi tính sẽ vạch ra lộ trình bay. Máy vi tính trên máy bay sẽ liên tục định vị điểm đến, hướng dẫn máy bay theo đúng lộ trình đã định.

Nhưng bạn có biết, không phải lúc nào máy bay cũng theo đúng lộ trình? Trong suốt chuyến đi, gió và áp suất không khí đẩy máy bay theo nhiều hướng khác nhau. Dẫu vậy, nó vẫn luôn đáp xuống đúng chỗ.

Đó là vì ngay khi máy bay vừa chệch khỏi lộ trình vạch sẵn, hệ thống lái tự động sẽ phát hiện sự chênh lệch giữa hướng máy bay đang bay và lộ trình ban đầu. Sau khi tính toán độ chênh lệch giữa hai hướng, hệ thống lái tự động gửi tín hiệu đến bộ điều khiển trung tâm để hướng máy bay quay lại lộ trình chính xác.

Vài phút sau, gió và áp suất không khí lại đẩy nó chệch ra khỏi lộ trình. Một lần nữa, hệ thống vi tính máy bay lập tức phát hiện ra điều này, thực hiện những thao tác điều chỉnh cần thiết và lái nó về hướng cũ. Quá trình này diễn ra liên tục trong suốt chặng bay. Bạn có biết tổng thời gian máy bay đi lệch khỏi lộ trình chiếm 70-80% thời gian bay? Dù sao đi nữa, cuối cùng nó vẫn đến được Hawaii.

Con đường chúng ta đi tới mục tiêu cũng tương tự vậy. Trong cuộc sống, chẳng có gì xảy ra theo đúng kế hoạch cả. Sự thật là khoảng 70%-80% kế hoạch tôi đặt ra trong công việc và cuộc sống cá nhân bị "phá sản". Sẽ có rất nhiều sự cố và hoàn cảnh nằm ngoài dự kiến khiến bạn đi lệch hướng.

Dẫu vậy, chúng ta vẫn có thể đạt được mục tiêu nếu biết tập trung và liên tục điều chỉnh chiến lược, kế hoạch và kéo bản thân quay lại con đường ta đã vạch sẵn. Nếu máy bay không xác định điểm đến ngay từ đầu, nó sẽ chẳng bao giờ đến được Hawaii. Tương tự, nếu ta không biết mình muốn gì, ta sẽ bị bao nhiêu thứ gây xao lãng làm ta lạc lối và rốt cuộc đáp xuống một nơi mình chẳng hề muốn đến… hoặc bị mắc kẹt mãi một chỗ, chẳng đi được tới đâu.

Tóm lại, bạn hãy xác định chính xác mục tiêu của mình và đừng bao giờ nản lòng nếu mọi thứ chẳng theo kế hoạch. Miễn là bạn liên tục hướng mình quay lại lộ trình ban đầu để đi về phía mục tiêu, bạn sẽ đến được nơi cần đến.

Điểm lại mọi thứ vào cuối ngày

Hãy nhớ, thành công phải được đo đạc LIÊN TỤC trong suốt cuộc hành trình, vào cuối ngày chứ không phải vào cuối đời, khi bạn đã già và tóc đã bạc…

Khó mà bước chân ra khỏi mộ phần hoặc nhấc mình ra khỏi xe lăn để đi đến nơi nào đó, đúng không?

Cho nên, mỗi tối trước khi lên giường ngủ, hãy tự hỏi "ngày hôm nay mình đã tiến gần đến mục tiêu được chút nào chưa?" và "ngày mai mình phải làm gì để thành công?"

Chương 2: Lần theo dấu vết của thành công
Bạn cần tập trung vào đều mình muốn và kiên trì hành động mỗi ngày để đạt được nó. Thử thách lớn lao là đảm bảo bạn đang làm những việc hiệu quả nhất để đạt mục tiêu mình khao khát.

Thành công để lại dấu vết

Chúng ta đang sống trong một thời đại của vô vàn cơ hội và thành tựu đáng kinh ngạc. Gần như mọi thứ bạn muốn làm đều đã có ai đó làm trước rồi, và gần như thành công nào bạn ao ước đều đã có người nắm lấy.

Tất cả đều đã có người hoàn tất trước bạn, và họ truyền lại những kinh nghiệm xương máu dưới nhiều hình thức khác nhau: sách vở, phim ảnh, bài viết, nhưng cuộc phỏng vấn, bài báo, những buổi chuyên đề và khóa học.

Những người sở hữu thành quả ấy không phải nhờ họ may mắn hay vì họ tài năng hơn người, mà bởi họ đã khám phá ra các phương cách cụ thể, những bước thực hiện hữu ích để đến được nơi cần đến.

Nếu bạn biết đứng trên vai những người khổng lồ, bạn sẽ gặt hái được hằng hà sa số điều tốt đẹp trong cuộc sống, sớm hơn và nhanh hơn rất nhiều.

Bí quyết của những học sinh ưu tú

Tôi trở nên lão luyện trong nhiều lĩnh vực bằng cách nào? Những người thành công nhất thế giới chính là bậc thầy mô phỏng.

Warren Buffett là nhà đầy tư tài ba nhất hành tinh và là một trong những người đàn ông giàu có nhất thế giới, bởi ông biết những nhà đầu tư thành công khác luôn để lại "chiêu thức" mà ông có thể học hỏi và noi theo. Ông mua cổ phiếu đầu tiên năm 11 tuổi và thu lời một khoản nho nhỏ. Ông biết nếu muốn phất lên nhanh chóng thì không thể cứ đâm đầu vào làm rồi phạm sai lầm mãi được. Ông phải theo chân những nhà đầu tư giỏi nhất.

Thế là Warren Buffett bắt đầu nghiên cứu chiến lược của Benjamin Graham, nhà đầu tư thành công nhất những năm 1930-1950. Ông tiếp tục "bái sư" một nhà đầu tư tài giỏi khác tên là Philip Fisher, một chuyên gia trong việc lựa chọn những cổ phiếu tăng trưởng mạnh.

Kết quả là trong hơn 50 năm, Buffett không ngừng dẫn đầu thị trường chứng khoán, biến khoản đầu tư trị giá 100.000 đô ban đầu thành khối tài sản đồ sộ 60 tỉ đô.

Ngay cả những quốc gia giàu mạnh cũng để lại nhiều bài học. Bằng cách sao chép và cải thiện mô hình hoạt động của các nước tiên tiến, Singapore đã tiến một bước dài, qua mặt các nước láng giềng để trở thành một nước phát triển chỉ trong vòng 30 năm, điều mà các nước khác mất đến 100 năm mới làm nổi.

Không cần là người tiên phong, mà phải là người giỏi nhất

Rất nhiều người cho rằng bạn phải là người đầu tiên làm được điều gì đó thì mới thành công. Đây là cách suy nghĩ vô cùng hạn hẹp. Thật ra, bạn không nên đi đầu trong bất cứ nghành nghề nào. Thay vào đó, bạn nên người khác phạm phải tất cả sai lầm và hưởng lợi từ việc học hỏi kinh nghiệm của họ.

Vậy nếu các doanh nghiệp, đất nước và những con người thành công trên thế giới biết học hỏi những người đi trước, thì tại sao bạn lại không?

Mô phỏng: Học hỏi và áp dụng những phương pháp hiệu quả

Chìa khóa thành công nằm ở chỗ bạn không thử bắt chước 100%, mà hãy chắt lọc ra những phần tuyệt vời nhất và bỏ đi những phần vớ vẩn. Nhờ vậy, Bạn sẽ sáng tạo ra phương pháp của riêng mình, còn ưu việt hơn cả phiên bản gốc.

Tư duy của một người chính là tổng hợp các niềm tin, giá trị và thái độ sống của cá nhân người đó. Tư duy hình thành nên thế giới quan, cách suy nghĩ và ra quyết định của họ. Bạn có thể hiểu được lối tư duy của một người bằng cách lắng nghe điều họ nói, quan sát cách họ phản ứng và đọc những gì họ viết. Ví dụ, nếu bạn muốn phỏng theo tư duy của những người giao tiếp giỏi nhất thế giới, bạn cần biết niềm tin của họ là: chúng ta có thể tạo ảnh hưởng đến bất kỳ ai bằng cách trước hết là thấu hiểu thế giới quan của người đó.

Điều thứ hai bạn cần mô phỏng là năng lực của những người thành công – kiến thức và kỹ năng. Hãy tự hỏi những kiến thức kỹ năng gì đã khiến họ thành công vượt bậc?

Trong một số trường hợp cụ thể, trạng thái cảm xúc tác động lớn đến hiệu quả làm việc của bạn. Yếu tố này đặc biệt quan trọng trong thi đấu thể thao, nói chuyện trước công chúng, bán hàng, thương thuyết và lãnh đạo.

Để thúc đẩy ai đó làm được điều gì, trước tiên bạn phải thể hiện mình là người tự tin, tràn đầy động lực và đam mê.

Hành vi (cách giao tiếp)

Khía cạnh tiếp theo chúng ta cần quan sát và mô phỏng chính là hành vi của những người thành công, đặc biệt là cấu trúc ngôn ngữ của họ. Họ dùng những từ ngữ gì? Cách họ xếp câu ra sao? Họ tiếp cận vấn đề bằng cách nào? Ánh mắt, các cử động đầu, cơ thể, tay chân và giọng nói của họ thế nào?

Môi trường:Thành tố cuối cùng mà bạn có thể mô phỏng chính là môi trường sống của cá nhân đó. Thành tố này không phải lúc nào bạn cũng thực hiện được. Tuy nhiên, đôi khi nó có thể mang lại lợi thế cho bạn.

Nếu môi trường bạn đang sống không ủng hộ hoặc bồi dưỡng tài năng của bạn, hãy thay đổi môi trường khác. Đừng ngần ngại kết nối với những nhóm người bên trong hoặc bên ngoài sở làm của bạn.

Bắt đầu học hỏi bí quyết thành công ngay từ hôm nay

1.Mô phỏng những người thành công qua sách vở, các doạn video và các buổi chuyên đề của họ

2.Tìm những tấm gương sáng để noi theo

3.Xin vào làm trong doanh nghiệp của người bạn muốn học hỏi

4.Tìm một người thầy

Chương 3: Đặt ra tiêu chuẩn cao
Sự khác biệt to lớn giữa cái "Cần Có" và "Phải Có"

Đạt được mục tiêu đi đôi với ý chí mạnh mẽ để bật dậy sau những cú ngã đau. Do đó đối với những chuyện "nên làm", ta thường ít khi cố gắng, và dễ dàng bỏ cuộc khi mọi thứ không như ý.

Nếu bạn muốn sống một cuộc đời tươi đẹp, hãy xem những mục tiêu đặt ra là việc phải làm, ngay từ ngày hôm nay, chứ không phải đợi đến lúc chuyện quá muộn màng, không còn cứu vãn được nữa.

Cuộc sống cho bạn những gì bạn chấp nhận. Rất nhiều người đặt ra mục tiêu nâng mức thu nhập của mình lên nhưng có vẻ họ chẳng bao giờ đòi hỏi mức lương tốt hơn. Chúng ta luôn có ngưỡng chấp nhận của mình.

Bạn muốn có thu nhập bao nhiêu? Vài tỉ, vài triệu, vài trăm ngàn, vài ngàn, vài trăm đô hay chỉ đừng rơi vào cảnh không một xu dính túi là được? Bạn có thể học tất cả những kỹ năng và chiến lược làm giàu, nhưng nếu bạn không nâng ngưỡng thu nhập chấp nhận “phải có” lên, tiềm lực tài chính của bạn sẽ chỉ quanh đi quẩn lại nhiêu đó mà thôi.

Quan điểm ở đây của tôi là: nếu bạn khao khát kiếm được ngần ấy tiền, hãy biến mục tiêu ấy thành điều “phải làm” chứ không chỉ “nên làm”.

Nâng tiêu chuẩn của bạn lên

Hãy cảm thấy bất mãn và không thoải mái

Hào hứng với những tiêu chuẩn mới

Năm bước để nâng cao tiêu chuẩn bản thân

Bước 1: Xác Định Những Tiêu Chuẩn Hiện Tại Và Đặt Ra Những Chuẩn Mực Mới

Bước 2: Liệt Kê Tất Cả Những Lý Do Tại Sao Bạn Không Còn Chấp Nhận Bất Kỳ Tiêu Chuẩn Nào Thấp Hơn

Bước 3: Viết Ra Lý Do Tại Sao Bạn Phải Có Những Chuẩn Mực Mới

Bước 4: Lập Trình Não Bộ Bằng Phương Pháp Tưởng Tượng

Bước 5: Rèn Luyện Khả Năng Để Đáp Ứng Những Tiêu Chuẩn Mới

Chương 4: Cái giá để trở nên tài năng là 10.000 giờ

Liệu có thứ họi là tài năng bẩm sinh?

Tôi tin rằng tất cả chúng ta đều đã từng tự hỏi điều gì khiến cho những con người này trở nên phi thường vậy. có phải học được sinh ra với cái tài năng bẩm sinh, hay đó đơn giản chỉ là kết quả của hàng giờ cần cù làm việc vất vả? Có vẻ như 10.000 giờ là cái giá phải trả cho một tài năng

Yếu tố cấu thành… sự vĩ đại

Michael Jordan nổi tiếng là vận động viên bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại. Ngay từ khi còn nhỏ, Michael đã say mê môn thể thao này nhưng không bao giờ giỏi bằng anh của mình – Larry Jordan – Người được đánh giá là vận động viên thực thụ của gia đình.

Để phát huy hết tài năng của mình, Jordan luyện tập 8-10 giờ mỗi ngày, ngày nào cũng như ngày ấy. Khi Michael gia nhập Chicago bulls ở tuổi 21 vào năm 1984 và trở thành ngôi sao bóng rổ, anh đã tích lũy tổng cộng hơn 23.000 giờ luyện tập, con số vượt xa ngưỡng thiên tài là 10.000 giờ.

Cỗ máy kiếm tiền giỏi nhất thế giới

Liệu quy luật này có linh ứng trong cả lĩnh vực kinh doanh tài chính không? Có chứ. Cứ nhìn Warren Buffett mà xem, Buffett được xem là một trong những nhà đầu tư khôn ngoan nhất thế giới và sỡ hữu khối tài sản lớn nhất

hành tinh bằng cách biến 100.000 đô thành 60 tỷ đô chỉ nhờ vào đầu tư chứng khoán. Quy tắc 10.000 giờ này áp dụng cho tất cả mọi người, dù nổi tiếng hay không nổi tiếng, và trong mọi lĩnh vực.

Nhưng… còn những thần đồng nhí thì sao?

Nhiều người phản đối thuyết này, cho rằng làm gì có tài năng nào được hun đúc nên, rằng vẫn có những thần đồng nhí được trời phú cho một số tài năng nhất định và đã thể hiện những khả năng đáng kinh ngạc một cách hoàn toàn tự nhiên.Chẳng hạn Mozart nổi danh vì biết sáng tác nhạc vào năm 6 tuổi. Các nghiên cứu xa hơn cho thấy thật ra bố của Mozart đã bắt đầu dạy cậu chơi nhạc từ khi cậu mới lên 3.

Tôi tài giỏi? Cảm ơn lời khen tặng nhưng… nếu tôi không bắt đầu rèn luyện từ năm 3 tuổi thì có quá trễ không?

Nhiều người cảm thấy nhụt chí, nản lòng khi đọc tiểu sử hay xem những bộ phim tái hiện những nhân vật tài năng xuất chúng bắt đầu rèn luyện từ khi còn rất trẻ. “Năm nay tôi đã 35 tuổi rồi. Liệu tôi có còn phát triển tài năng được nữa không?”

Có thể bạn không trở thành nhạc sĩ ưu tú nhất thế giới, nhưng chắc chắn bạn sẽ nổi trội trong lĩnh vực của mình. Có thể bạn không phải là nhà đầu tư chứng khoán tài cán nhất, nhưng nhiều khả năng bạn sẽ trở thành triệu phú trong quá trình trui rèn kỹ năng đầu tư của mình.

10.000 giờ nỗ lực hết mình

Nếu bạn muốn thành thạo một kỹ năng chuyên môn nào đó, bạn phải tập trung rèn luyện kỹ năng đó liện tục mỗi ngày. Bạn càng dành nhiều thời gian thực hành kỹ năng đó bao nhiêu, bạn càng nắm vững nó bấy nhiêu. Khi bạn vượt qua cột mộc 10.000 giờ, bạn sẽ thấy mình có thể thực hiện việc đó một cách xuất sắc mà không cần tốn nhiều công sức.

Điều gì ngăn cản đa số người đời thành công

Vấn đề nằm ở chỗ nhiều người không đủ kiên nhẫn và lòng tin rằng nỗ lực của họ sẽ được đền đáp xứng đáng. Không chỉ rèn luyện.. mà phải rèn luyên có cân nhắc!

Yếu tố khiến con người ta trở nên vượt trội được gọi là “rèn luyện có cân nhắc.” Để rèn luyện có cân nhắc, bạn cần bốn yếu tố sau…

1.Thường xuyên và không ngừng cải thiện

2.Thông tin phản hồi và điều chỉnh lại cho phù hợp

3.Lặp đi lặp lại

4. Nới rộng vùng thoải mái

Lập kế hoạch rèn luyện có cân nhắc ngay hôm nay!

Chương 5: Gặp may

Liệu vận may có thật sự tồn tại? Chúng ta có thể gặp may chăng? Câu trả lời là CÓ… một chữ CÓ chắc chắn.

Tôi phát hiện ra có ba loại vận may: 1) Vận may bẩm sinh, 2) Vận may cơ hội và 3) Vận may nỗ lực. Nắm vững được điều nay và bạn sẽ là người chiến thắng trong trò chơi cuộc sống.

Vậy nếu muốn gặp may trong kinh doanh, sự nghiệp, các mối quan hệ, bạn phải biết nắm bắt cơ hội. Rất nhiều người phàn nàn rằng cơ hội không bao giờ mỉm cười với mình. Điều này không hề đúng.

Để nhìn thấy cơ hội, bạn cần có thái độ tích cực và tư duy thông thoáng. Cơ hội không bao giờ hiển thị rõ ràng là một cơ hội. Chúng luôn đội lốt khó khăn hay thách thức. Nếu muốn nhìn thấy cơ hội, bạn phải đặt tâm trí mình vào trạng thái tìm kiếm cơ hội. Thậm chí bạn có thể tự tạo ra cơ hội cho mình

Thiếu vắng cơ hội không đồng nghĩa với việc “không may mắn”. Những người thành công nhất thế giới biết rằng cơ hội hoàn toàn có thể được tạo ra.

Bạn càng chuẩn bị kỹ lưỡng bao nhiêu, bạn càng may mắn bấy nhiêu. Bạn phải không ngừng xây dựng vốn kiến thức và kỹ năng để khi cơ hội xuất hiện, bạn có thể nắm bắt ngay. Bạn có thể nhìn thấy tất cả các cơ hội và được trang bị đầy đủ kỹ năng và kiến thức, nhưng nếu bạn không hành động thì cũng bằng không.

Chương 6: Dám chấp nhận rủi ro

Bạn cảm thấy gì khi nghe đến cụm từ này? Hành động chấp nhận rủi ro gợi lên trong bạn những cảm xúc hoặc suy nghĩ gì? Tích cực hay tiêu cực?

Hầu hết mọi người đều gán những cái nhìn tiêu cực cho việc chấp nhận rủi ro. Họ tin rằng “mạo hiểm” đồng nghĩa với “nguy hiểm”, “bất ổn”, “đánh cược”, và “sợ thua cuộc”. Vậy nên hầu hết mọi người đều né tranh rủi ro. Họ chỉ thích theo đuổi thứ gì chắc ăn 100%.

Thế nhưng, để sống hết mình và phát huy tối đa tiềm năng bản thân, ta phải biết chấp nhận rủi ro. Để hạnh phúc, giàu sang và thành đạt, ta phải sẵn lòng chào đón rủi ro.

Mức độ thành công bạn trải nghiệm trong cuộc sống tỷ lệ thuận trực tiếp với mức độ rủi ro bạn sẵn lòng đối diện. Những người thành công bậc nhất là những người mạo hiểm nhất

> “Sự khác biệt giữa người thành công và kẻ thất bại thường không nằm ở năng lực cá nhân hay ý tưởng sáng tạo, mà chính là dũng khí để tin và sáng kiến của mình, chấp nhận rủi ro và bắt tay vào hành động.”
>
> Andrew Malraux (Chính khách người Pháp 1901-1976)

Những người thành công nhất thế giới có được như ngày hôm nay là nhờ vào một thời điểm nào đó trong đời, họ sẵn sàng đương đầu với những nguy cơ tiềm ẩn để theo đuổi ước mơ của mình.

Rủi ro lớn nhất trong cuộc sống chính là không dám chấp nhận rủi ro

Một nghiên cứu rất nổi tiếng tại Nhật được thực hiện vào những năm 1980 đưa ra một câu hỏi cho các đối tượng khảo sát gồm các ông cụ, bà cụ 73 tuổi "gần đất xa trời": "Ông/bà ước mình có thể làm được gì nhiều hơn trong cuộc sống?" Ba câu trả lời thường thấy nhất là:

1) Để lại nhiều thứ hơn cho con cháu

2) Chiêm nghiệm bản thân nhiều hơn

3) Liều lĩnh hơn

Quan niệm về rủi ro của người thành công

Những người thành công tin rằng có hai loại rủi ro: 1) rủi ro ngớ ngẩn và 2) rủi ro có cân nhắc. Rủi ro ngớ ngẩn là chấp nhận may rủi ngay cả khi cơ hội thành công rất thấp và người chơi phải đối mặt với mọi bất lợi.

Người thành công chấp nhận rủi ro có cân nhắc

Rủi ro có cân nhắc là rủi ro mang lại cơ hội chiến thắng cao (khoảng 80% - 90%) và người chơi nắm lợi thế. Họ luôn là người nắm phần cao hơn. Những người này biết nếu còn tận dụng được lợi thế, cuối cùng họ cũng sẽ chiến thắng.

Những người chiến thắng hiểu xác suất thành công 100% là chuyện không tưởng. Tuy nhiên, họ cũng biết rằng miễn là xác suất thành công đủ cao và nếu họ có kỹ năng quản lý rủi ro, rốt cuộc họ sẽ là người chiến thắng.

Đã đến lúc cần mạo hiểm hơn!

Chương 7: Gần mực thì đen – Gần đèn thì sáng

Nếu bạn thay đổi cuộc sống, hãy bắt đầu từ những người bạn

Sau một thời gian, tôi nhận thấy có một yếu tố ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến hành vi sinh hoạt hằng ngày của chúng ta. Yếu tố này định hình niềm tin, thái độ, giá trị và những chuẩn mực sống của con người. Đó chính là tác động từ những người chung quanh.

Rất nhiều người không thay đổi được cuộc sống của chính mình vì những người chung quanh cứ lôi kéo khiến họ đi ngược lại những gì đã định.

Bạn bè ảnh hưởng ta một cách tích cực và tiêu cực

Chúng ta có nhu cầu cảm xúc được những người chung quanh chấp nhận. Đồng thời, chúng ta cũng lo sợ bị khước từ. Để cảm thấy gắn kết và được chấp nhận, chúng ta có khuynh hướng hành động và suy nghĩ tương tự các thành viên khác trong nhóm. Sau cùng thì người ta chỉ thích những ai giống mình, đúng không?

Vậy thì nếu bạn bè ảnh hưởng ta nhiều đến vậy, ta phải cân nhắc thật cẩn thận việc mình nên giao du với ai. Dù muốn dù không, bạn bè là yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến mức độ thành công cả về tài chính, các mối quan hệ, sự nghiệp lẫn sức khỏe của chúng ta.

Một phút suy ngẫm: bạn thường tiếp xúc với ai?

Câu hỏi 1: Người này có khơi dậy con người tốt đẹp nhất trong bạn không?

Câu hỏi 2: Những người này có chung niềm tin, thái độ sống và tiêu chuẩn cao như bạn mong đợi cho bản thân mình không?

Một trong những bí quyết thành công của tôi là quen với những người thành công hơn mình, trong mọi lĩnh vực cuộc sống.

Bạn có bị mấy con cua kéo xuống không?

Tại sao có những người luôn giữ ta lại trong khi ta muốn thay đổi cuộc đời mình theo hướng tích cực? Thường là vì họ sợ "mất" một người bạn như ta. Nếu chúng ta thành công rực rỡ, họ sẽ ra sao? Điều đó khiến họ thấy mình kém cỏi. Vì thế họ ngăn không cho chúng ta thay đổi.

Nếu muốn là người chiến thắng, hãy sánh vai cùng những người chiến thắng

Hãy giao du nhiều hơn với những người mà bạn muốn trở nên giống họ. Nếu bạn muốn mình vui vẻ hơn, hãy nhập hội với những người tính tình vui vẻ, cởi mở. Nếu bạn muốn giàu có hơn, hãy dành thời gian trò chuyện với những người thành công tột bậc về tài chính.

Chương 8: Tận dụng sức mạnh đòn bẩy để thành công
Chúng ta ai cũng có 24 tiếng đồng hồ mỗi ngày. Thế nhưng bằng cách nào mà người này có thể quản lý cả một tổ chức và tạo ra sức ảnh hưởng to lớn hơn người kia rất nhiều?

Sức mạnh phi thường khi tận dụng lực đòn bẩy

Bí quyết nằm ở chỗ những cá nhân thành công vượt bậc ấy hiểu và khai thác triệt để sức mạnh của "lực đòn bẩy" trong khi phần đông những người bình thường không hề biết đến.

Đòn bẩy là quá trình nhân thành quả công việc lên rất nhiều lần một cách nhẹ nhàng. Nói cách khác, bạn chỉ bỏ ra ít sức lực nhưng kết quả thu về lại cực kỳ to lớn.

Tận dụng thời gian của người khác

Bí quyết là tôi học được cách tận dụng thời gian của người khác. Nếu bạn thành thạo kỹ năng này, bạn cũng có thể làm được mọi thứ bạn muốn, bất kể đó là gì, với cùng quỹ thời gian hiện tại.

Khi mới bung ra làm ăn, tôi đâu biết đến sức mạnh dòn bẩy, nên tôi tự mình làm mọi thứ.

Sau khi cân nhắc và suy nghĩ về chiến lược kinh doanh, tôi nhận ra mình phải thuê một trợ lý hành chính. Tôi sẽ có thêm năm ngày một tháng để tăng doanh số và đứng lớp nhiều hơn. Khi tuyển được người, tôi tổ chức thêm hai khóa học một tháng. Kết quả là doanh thu của tôi tăng thêm 12.000 đô. Nâng con số tổng lên 48.000 đô một tháng.

Ngay lập tức tôi tìm thêm nhân viên kế toán và trợ lý kinh doanh để có thêm năm ngày rảnh rang khác, và dành toàn bộ thời gian đó để chăm sóc khách hàng hiện tại cũng như tìm thêm khác hàng mới.

Chỉ trong vòng một năm, dưới quyền tôi là 10 nhân viên đảm nhiệm phần lớn công việc mà tôi giao xuống.

Nhờ vậy, tôi dành trọn 100% quỹ thời gian của mình để bành trướng công ty sang các nước khác và tham gia những buổi diễn thuyết quan trọng. Dù tổng tiền lương mỗi năm tôi trả cho các nhân viên của mình là 240.000 đô, tôi vẫn lãi 1.260.000 đô, gấp ba lần số tiền trước đây tôi kiếm được.

Phương pháp tận dụng thời gian của người khác

Khi mới bước ra ngoài làm ăn, bạn vẫn chưa trải nghiệm được uy lực đòn bẩy. Bởi khi một mình ôm đồm hàng đống công việc, bạn không thể nhân nỗ lực và thành quả đạt được lên gấp nhiều lần. Chỉ khi nào doanh nghiệp của bạn có quy trình hoạt động hẳn hoi và bạn bắt đầu tuyển thêm nhân sự để ủy thác công việc, bạn mới tận hưởng trọn vẹn lợi ích mà đòn bẩy mang lại.

Tận dụng tài năng và kinh nghiệm của người khác

Sau đây là câu chuyện về một người đàn ông "dốt nát" đã cách mạng hóa cả một nền công nghiệp.

Một người thành công không nhất thiết phải biết làm mọi thứ. Người đó chỉ cần biết cách tìm kiếm và gắn kết các nguồn lực để thực hiện hoài bão của mình. Henry Ford đã cách mạng hóa cả một nền cộng nghiệp nước Mỹ bằng việc phát triển và cải tiến dây truyền sản xuất xe hơi hàng loạt. Thế nhưng, bạn có biết Ford chỉ là một ông nông dân học hành vỏn vẹn chỉ 8 năm không?

Ford là một thiên tài, bởi ông biết cách tuyển dụng và truyền cảm hứng cho các kỹ sư, các nhà khoa học tài ba nhất giúp ông thực hiện hóa ước mơ của mình. Tại sao phải cố lấy bằng tiến sĩ trong khi có thể tận dụng các tiến sĩ?

Tận dụng tiền của người khác

Một số bạn thắc mắc, “tận dụng được thời gian và kinh nghiệm của người khác thì tuyệt quá rồi, nhưng tôi biết đào đâu ra tiền để khởi nghiệp và tuyển dụng nhân tài đây? Tiền không có thì kiếm bằng cách nào?” Một trong những cách tận dụng tài nguyên sẵn có hiệu nghiệm nhất mà các nhà đầu tư và doanh nhân thường dùng là tận dụng nguồn tài chính của người khác. Có một số cách để làm được điều này: a) tận dụng tiền của công chúng và b) tận dụng tiền của ngân hàng hoặc nhà môi giới.

Chương 9: Làm chủ thế giới nội tại trong bạn
Sự thật là những sự việc bên ngoài hoặc môi trường chung quanh không phải là yếu tố quyết định chuyện thành bại trong cuộc đời chúng ta. Nó lại càng không thể quyết định mẫu người mà ta mong muốn trở thành trong tương lai. Những tác nhân đó chính là THẾ GIỚI BÊN NGOÀI vượt khỏi tầm kiểm soát của ta. Ta làm nên số phận của mình bằng cách phản ứng lại những sự việc

ấy thông qua suy nghĩ, cảm xúc và hành động của mình. Đó là THẾ GIỚI NỘI TẠI mà ta hoàn toàn có thể làm chủ.

Công thức “HC + PƯ = KQ”

(Hoàn cảnh + Phản ứng = Kết quả)

Người thành công nhận ra một điều: “Hoàn cảnh” tự nó không quyết định “Kết quả”. Mà đối với họ, “Kết quả” được xác định bởi cách họ lựa chọn “Phản ứng” (PƯ) trước “Hoàn cảnh” đó.

Để chịu trách nhiệm cho cuộc đời mình, bạn phải bắt đầu kiểm soát suy nghĩ của bản thân. Bạn phải biết mình cần TẬP TRUNG vào những gì và hiểu rõ Ý NGHĨA của nó đối với bạn.

Tôi cần tập trung vào điều gì?

Người thành công lại quan tâm đến những gì mang đến cho họ động lực để bắt tay vào sửa chữa sai lầm. Khi người thành công đối mặt với những tình cảnh tương tự, họ thường tự hỏi:

> “Sự tập trung ngang bằng với cảm xúc. Sự tập trung đi đến đâu, năng lượng theo đến đó.”
>
> Anthony Robbins

- Mình rút ra bài học gì từ chuyện này?
- Mình có trong tay những gì?
- Mình xoay chuyển trình huống bằng cách nào?

Ý nghĩa mà bạn gán cho một sự việc sẽ trở thành chính sự việc đó. Người thành công nghĩ đến những ý nghĩa tạo động lực còn kẻ thất bại chỉ nhìn ra những ý nghĩa làm nản lòng thối chí.

Lập trình tư duy để thành công

Hãy nhớ, không phải lúc nào bạn cũng có thể kiểm soát mọi tình huống, hoàn cảnh khác quan xảy ra ở thế giới bên ngoài. Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có thể làm chủ thế giới nội tại của suy nghĩ, cảm xúc và hành động. Từ đó, bạn quyết định kết quả cuối cùng mà bạn nhận được.

Chương 10: Thay đổi cách nhìn nhận bản thân để thay đổi cuộc sống

Sức mạnh của cách bạn nhìn nhận bản thân

Khi một người giảm cân thành công và duy trì được mức nặng ý tưởng, đó là vì họ không còn xem mình là một “người béo phị” nữa. Họ tin mình là một người có thân hình khỏe mạnh, cân đối và cương quyết không bao giờ ăn uống vô độ đến nỗi thừa cân một lần nữa. Với cách nhìn nhận bản thân mới này, niềm tin, các giá trị và chuẩn mực sống của họ không còn như trước nữa.

Cách bạn nhìn nhận bản thân chi phối suy nghĩ và hành động của bạn

Nhiều người trong chúng ta mạnh mẽ không khác gì loài voi ma-mút. Chúng ta mang trong mình tiềm năng to lớn và thừa khả năng làm được những điều kỳ diệu trong cuộc sống. Thế nhưng, trong quá trình sống, vì một lý do nào

đó, những người chung quanh khiến ta tin rằng mình là kẻ “lười nhác”, “bất hạnh”, “kém cỏi”, “yếu đuối”…

Vào thời điểm chúng ta tin rằng mình chỉ là người bình thường, chúng ta bắt đầu hành xử như người bình thường. Chúng ta hạ thấp chuẩn mực sống, giới hạn niềm tin và thái độ sống của chính mình. Thậm chí khi có dịp thể hiện tài năng thật sự, chúng ta vẫn bị kiềm chế bởi tư duy thiển cận và từ chối nhìn nhận sự thật.

Cách bạn nhìn nhận bản thân ảnh hưởng đến vận mệnh

13 tuổi, tôi tham dự một khóa học phát triển bản thân dành cho thiếu niên. Trong suốt khóa học ấy, chúng tôi trải qua nhiều hoạt động thử thách để chứng minh cho bản thân mình thấy rằng mình có khả năng làm được nhiều điều to lớn hơn mình tưởng. Tội được dạy rằng những hành vi và kết quả trong quá khứ không quyết định tôi là người như thế nào.

Sau năm ngày đầy ắp những trải nghiệm tích cực, tôi bắt đầu xem mình là “người thành công”. Tôi học cách hình dung mình là một học sinh giỏi, một người thành công, một nhà lãnh đạo và là triệu phú tương lai. Bỗng dưng tư duy tôi thay đổi hoàn toàn, kéo theo những thay đổi lớn trong nhận thức, hành vi và cả cuộc đời tôi.

Với cách nhìn nhận bản thân mới lạ này, tôi bắt đầu tin rằng mọi thứ trên đời này đều khả thi.

Bạn là ai?

Tôi muốn bạn dành ra vài phút để suy nghĩ về câu hỏi: “Bạn là ai?” “Bạn nhìn nhận bản thân mình thế nào?”

Bạn tài giỏi hơn bạn nghĩ

Nếu cách bạn nhìn nhận bản thân còn giới hạn và tiêu cực ở một vài chỗ, thì tin tốt lành là bạn có thể thay đổi nó. Thay đổi lâu dài bắt đầu từ việc nhìn nhận bản thân mình khác đi

Có một nguyên tắc nổi tiếng là “Trở Thành, Thực Hiện và Đạt Được”. Trước tiên, bạn hãy trở thành con người mà bạn mong muốn. Chỉ có thế bạn mới làm những gì người đó làm và sở hữu những gì người đó sở hữu.

Các bước thay đổi cách nhìn nhận bản thân

Bước 1: Viết xuống cách nhìn nhận bản thân mới của bạn

Bước 2: Hình dung bạn trở thành con người mới đó

Bước 3: Hành động phù hợp với cách nhìn nhận bản thân mới

Bước 4: Củng cố thêm bằng lời nói

Bước 5: Tạo ra những thay đổi về mặt thể chất

Chương 11: Rèn luyện những thói quen đưa đến thành công

Những thói quen dẫn đến thành công

Người bình thường	**Người thành công**
Chỉ phản ứng khi có vấn để phát sinh	Chủ động đổi mới để cái tiến tình hình
Xem ti-vi vào cuối ngày	Dành thời gian trò chuyện và nuôi dạy con cái/ chăm sóc bạn đời và/ hoặc đọc thêm sách báo để trau dồi kiến thức
Trì hoãn lần nữa cho đến phút chót	Lên kế hoạch sớm và hành động ngay
Biện hộ, than phiền, đổ lỗi cho người khác khi có chuyện không ưng ý	Có ý thức thay đổi bản thân nhằm thay đổi kết quả đạt được
Lãng phí thời gian ngồi không khi phải chờ đợi hoặc di chuyển từ nơi này sang nơi khác	Tranh thủ thời gian trống để đọc sách báo, làm việc hoặc giao tiếp với người khác
Đi ngủ mà không hề có kế hoạch cho ngày mai	Luôn lên kế hoạch trước cho ngày mới
Chấp nhận hiện trạng, Chấp nhận thế giới mình đang sống	Thách thức hiện trạng. Luôn háo hức khi nghĩ đến chuyện xoay chuyển thế giới theo ý mình muốn
Mãn nguyện với bản thân	Không ngừng tìm cách cải thiện chính mình
Tránh né khó khăn	Xem khó khăn như những thử thách phải vượt qua.
Để mặc cảm xúc lấn át. Dung túng cho những cảm xúc tiêu cực như chây lười, sợ hãi…	Làm chủ cảm xúc. Tìm cách động viên bản thân
Khởi đầu ngày mới mà không hề có mục tiêu hay kế hoạch gì trong đầu	Luôn có những kế hoạch rõ ràng và kế hoạch chi tiết mỗi ngày
Dễ bị những chuyện lặt vặt làm phân tâm Suốt ngày đi lo chuyện nhỏ nhặt.	Chỉ tập trung vào những việc mang đến quả đáng kể
Cứ đến hết ngày là than thở	Suy ngẫm và rút ra bài học sau khi trải qua một ngày
Bỏ cuộc và tìm cách ào chữa khi gặp trở ngại và thất bại	Quyết tâm chinh phục mục tiêu đến cùng.
Suy nghĩ nhỏ hẹp, an toàn.Tránh né rủi ro.	Nghĩ lớn và dám đón nhận rủi ro có cân nhắc.
Thích ở trong vùng an toàn	Sẵn sàng nới rộng vùng an toàn

Toàn nghĩ đến điều tồi tệ nhất một cách bi quan và không lên kế hoạch gì cả.	Lạc quan mong chờ điều tốt đẹp nhất nhưng vẫn dự phòng trước chuyện không hay.

Những cặp vợ chồng bất hạnh	**Những đôi lứa hạnh phúc**
Chăm chăm vào những chuyện họ muốn vợ/chồng làm cho mình	Nghĩ xem mình có thể làm gì cho người bạn đời
Đánh đố nhau và giấu giếm cảm xúc thật	Giao tiếp cởi mở và chân thành
Giành nói trước khi lắng nghe người đối diện	Lắng nghe và tìm cách thấu hiểu người đối diện trước khi nói
Tỏ thái độ bực bội, xúc phạm và chỉ trích lẫn nhau	Ngợi khen và khiến người kia cảm thấy đặc biệt
Xem sự hiện diện của người kia là hiển nhiên	Luôn thể hiện cho người bạn đời thấy họ quan trọng như thế nào đối với mình
Xét nét những sai sót của bạn đời	Nhớ về những ưu điểm của nhau.
Luôn kiếm cớ gây sự và đay nghiến về những chuyện đã qua	Sớm tha thứ và chóng quên đi những sai lầm của nhau
Không giải quyết rốt ráo vấn đề, thường xuyên nổ ra “chiến tranh lạnh” âm ỉ kéo dài	Giải quyết những bất đồng ngay khi chúng vừa phát sinh. Họ không bao giờ chấp nhận chuyện lên giường đi ngủ mà trong lòng vẫn còn ấm ức
“Tôi yêu vợ/chồng theo cách tôi muốn”.	“Tôi yêu vợ/chồng theo cách cô ấy/anh ấy muốn.

Kẻ trắng tay	**Người giàu có**
Tiêu xài kiểu vung tay quá trán	Tiêu xài ít hơn số tiền họ kiếm được
Mắc nợ tiêu dung, né nợ đầu tư	Tránh các khoản nợ tiêu dung và chấp nhận những khoản nợ đầu tư
Hưởng thú vui trước mắt. “Tiêu xài hôm nay, vì ngày mai biết đâu ta chẳng có ngày mai.”	Tận hưởng sau này. “Một đô dành dụm ngày hôm sẽ đáng giá gấp nhiều lần trong tương lai”.
Chỉ đọc tin tức giải trí	Cập nhập thông tin kinh doanh và tài chính mỗi ngày

Không quan tâm đến giá trị tài sản	Kiểm tra giá trị tài sản thường xuyên (như giá cổ phiếu và bất động sản)
Tốn thời gian ngồi xem ti-vi	Dành thời gian lên kế hoạch, quản lý chi tiêu, nợ nần và tiền bạc
Chơi vé số	Bỏ công ra nghiên cứu và đầu tư
Tránh không nói chuyện với con cái về chuyện tiền nong	Thẳng thắn trao đổi với con về tài chính
Giao tiếp xã hội lan man, không định hướng	Có ý thức thiết lập mạng lưới các mối quan hệ hữu ích

Thói quen của bạn là gì?

Các bước hình thành những thói quen mới hữu ích

- Kiên trì lặp lại một hành vi liên tục trong vòng 30 ngày.
- Sử dụng sức mạnh của trí tưởng tượng.
- Củng cố thói quen mới bằng niềm vui sướng.
- Thay đổi môi trường sống.

Chương 12: Hãy để cảm xúc phục vụ bạn, chứ không điều khiển bạn

Cám xúc tiêu cực: Hỗ trợ hay thống trị bạn?

Cảm xúc tiêu cực có vai trò riêng của nó. Chúng là dấu hiệu để ta nhận ra những điều cần thay đổi.

Vậy nếu cuộc sống trở nên vô cùng nhẹ nhàng khi không có sự hiện diện của những cảm xúc tiêu cực, tại sao chúng lại xuất hiện ? Bạn cần nhớ rằng những cảm xúc này không phải là một dạng bệnh dịch mà ta mắc phải từ bên ngoài, mà chính bản thân chúng ta tạo ra chúng từ trong tâm tưởng và cơ thể của mình. Cảm xúc tiêu cực hoàn toàn do ta mà có.

Thông điệp tích cực của nỗi sợ hãi

Sợ hãi là một cảm xúc báo hiệu cho ta biết mình cần “chuẩn bị tốt hơn”. Cảm xúc này phát ra thông điệp rằng chúng ta cần học hỏi thêm, rèn luyện thêm kỹ năng và chuẩn bị nguồn lực để thành công khi đương đầu với thử thách trước mắt. Đó chẳng phải là một thông điệp hữu ích hay sao?

Sợ hãi = Chuẩn bị kỹ lưỡng hơn!

Ngay khi tôi chuẩn bị xong xuôi mọi thứ đâu vào đấy, cảm giác sợ hãi sẽ giảm đến mức tối thiểu. Lần nào cũng vậy, tôi tận dụng nỗi sợ để thể hiện một cách tốt nhất. Hãy để nỗi sợ phục vụ bạn, chứ không phải điều khiển bạn.

Tâm trạng thất vọng là dấu hiệu để chúng ta biết mình cần thay đổi chiến lược. Nhiều người muốn tránh cảm giác thất vọng bằng cách bỏ qua những việc quá khó hoặc rắc rối, phiền hà. Tuy nhiên, bạn cần ý thức một điều rằng cảm giác thất vọng xuất hiện không phải để trừng phạt chúng ta. Thất vọng hiện diện nhằm chuyển tải đến ta thông điệp với mục đích tốt đẹp. Khi chúng

ta cảm thấy thất vọng, Nghĩa là ta phải thay đổi phương pháp. Ta phải làm khác đi để gặt hái kết quả mong muốn.

Đối diện với những cảm xúc tiêu cực: Hành động ngay khi có tín hiệu và thay đổi trạng thái cảm xúc

Bước 1: Tôn trọng cảm xúc

Bất cứ khi nào rơi vào trạng thái cảm xúc tiêu cực, hãy tự nhủ lòng, "Cảm xúc này mang lại lợi ích cho mình, chứ không làm chủ mình!"

Bước 2: Lắng nghe thông điệp

Cảm xúc	**Ta có cảm xúc này khi**	**Thông điệp…**
Sợ hãi	Đối mặt với thử thách hoặc một điều gì không biết trước	Chuẩn bị tỉnh táo
Thất vọng	Không đạt được điều mình muốn dù đã nỗ lực nhiều lần, nhưng ta biết mình có khả năng làm được	Rút bài học kinh nghiệm Thay đổi phương pháp
Giận dữ	Những chuẩn mực của mình bị xâm phạm	Cần xem lại những chuẩn mực ấy có hợp lý không Hành động để giải quyết vấn đề
Buồn rầu/ Phiền muộn/ Tuyệt vọng	Không đạt được điều nình muốn và cảm thấy không thể thay đổi hoàn cảnh	Đã đến lúc tìm một thử thách tốt đẹp hơn Một cánh cửa khác đang mở rộng cho chúng ta đạt được thứ mình muốn theo một cách khác
Thua kém/ Không xứng đáng	Tự so sánh mình với những người “xuất chúng”	Ta cần nâng những tiêu chuẩn của mình lên và họ chính là mẫu người để ta noi theo

Bước 3: Thay đổi trạng thái cảm xúc

Luôn nhớ rằng chúng ta là người tạo ra cảm xúc của chính mình. Chúng ta hoàn toàn có khả năng thay đổi cảm xúc bất cứ khi nào ta muốn. Cảm xúc được xác định bởi suy nghĩ và trạng thái cơ thể của chúng ta.

Bạn còn có thể thay đổi trạng thái cảm xúc của mình ngay lập tức bằng cách thay đổi trạng thái cơ thể. Nếu bạn cảm thấy nản lòng thối chí, hãy đúng thẳng dậy và ưỡn ngực ra. Vỗ tay thật kêu, hít một hơi thật sâu và hô to: “Phải làm được!”

Bước 4: Hành động

Nếu bạn cảm thấy sợ hãi, hãy đầu tư công sức vào việc chuẩn bị. Nếu bạn giận dữ, hãy tìm cách khắc phục vấn đề. Nếu bạn thấy mình tệ hại, hãy học hỏi những người đang làm tốt hơn bạn và nâng những tiêu chuẩn cá nhân lên.

Chương 13: Phát triển hoặc chấp nhận chết mòn
Có một quy luật chung trong tự nhiên, đó là vạn vật nếu muốn tồn tại phải liên tục thay đổi và tiến hóa. Chỉ cần ngừng lại là xem như nó bắt đầu sa sút và chết dần chết mòn. Không ngừng thay đổi hoặc bị tiêu diệt

Nay bá chủ, mai thất thủ

Trên thương trường thế giới ngày nay, thị trường, đối thủ cạnh tranh thay đổi đến mức chóng mặt. Một công ty hôm nay đang làm mưa làm gió chỉ vài năm nữa thôi có thể bị lãng quên. Để không bị soán ngôi, các doanh nghiệp phảo không ngừng thay đổi, cải tiến với vận tốc ánh sáng.

Doanh nghiệp bất tiến tất thoái

Nếu công ty tôi không ngừng tăng trưởng, tôi không thể tăng lương cho nhân viên và họ cũng chẳng có cơ hội nào để thăng tiến. Rồi chẳng bao lâu, tất cả những người có năng lực sẽ đi tìm miền đất hứa khác. Khi nhân tài ra đi, doanh nghiệp của bạn cầm chắc cái chết. Thế nên chuyện doanh nghiệp "trước sau như cũ" là điều không thể. Hoặc bạn phải trèo lên đỉnh, hoặc bạn sẽ rơi xuống đáy. Bạn không thể đúng yên.

Muốn nắm giữ và giữ vững vị trí dẫn đầu, bạn phải liên tục thay đổi và phát triển. Bạn muốn trở thành người đi đầu trong lĩnh vực của mình và giữ vững thành công qua thời gian ? Vậy bạn phải liên tục thay đổi và bắt nhịp với cái mới.

Người thừa hành thích giữ nguyên hiện trạng. Ngược lại, nhà lãnh đạo luôn muốn thách thức hiện trạng. Họ thích học hỏi và thử nghiệm những ý tưởng mới lạ. Nếu hôm nay họ làm những việc y hệt một năm về trước thì không thể chấp nhận được. Họ biết chắc rằng để giữ vững thành công, họ phải liên tục đổi mới.

Nếu bạn không tự làm mình lỗi thời, người khác sẽ thay bạn làm điều đó!

Các doanh nghiệp không ngừng cải tiến sản phẩm bởi họ biết nếu họ không tự làm cho sản phẩm của mình lỗi thời thì những doanh nghiệp khác sẽ thay họ làm điều đó. Nhiều người không nhận thấy điều này cũng đúng trong cuộc sống cá nhân và công việc.

Thành công từ những thay đổi nhỏ theo thời gian

Vì sao có những người không bao giờ thành công Bốn bí quyết để luôn đổi mới

1) Luôn cởi mở

2) Quyết tâm thực hiện những cải tiến kiên trì, vững chắc

3) Thường xuyên nâng cấp bản thân

4) Dám phạm sai lầm

Chương 14: Nuôi dưỡng tí tuệ và tâm hồn mỗi ngày

Bí quyết của những người hạnh phúc và thành công

Trong khi cơ thể có cơ chế cảnh báo mang tên “cơn đói”, thì trí não lại không có mấy dấu diệu rõ ràng. Nếu ta không thu nạp thêm kiến thức cũng như rèn luyện thêm mỗi ngày để có tư duy sắc bén, nó cũng chẳng hề lên tiếng cảnh báo ta bằng một cơn đau đầu. Nhưng ngày qua ngày, ta sẽ thui chột và trở nên lãnh đam với mọi thứ xung quanh, mất đi khả năng sáng tạo.

Ta sẽ thấy chuyện tập trung học hỏi sao mà khó quá! Sau một vài năm, ta bỗng thấy mình tụt hậu nhiều so với đồng nghiệp và các đối thủ cạnh tranh. Khi ta bị mất việc vì không bắt kịp xu hướng chung, hoặc khi ta nhận ra công ty mình bị đánh bại bởi những đối thử có tư duy đổi mới và có đầu óc tân thời, thì e rằng đã quá muộn.

Tầm quan trọng của việc bồi đắp trí tuệ

Bạn hãy nhớ câu, “phàm cái gì lâu không dùng đều sớm hỏng”.

Nên nạp thông tin gì cho não?

Vậy bạn nên cung cấp cho trí não những loại thông tin nào? Điều này con tùy thuộc vào lĩnh vực bạn muốn nghiên cứu chuyên sâu và mục tiêu bạn đặt ra cho mình.

Điều nực cười là tôi gặp nhiều người (thường là mấy anh chàng) nói với tôi rằng họ muốn giàu có hơn, nhưng lại dung thời gian để đọc những tạp chí liểu tạp nham như FHM, Playboy và 8 Days. Khi đọc báo, họ chỉ tập trung vào những tin tức giải tró và thể thao. Họ có thể trở nên sành sỏi hơn về cách hưởng thụ tình dục, kết bạn hay giải trí, nhưng những thông tin này hoàn toàn chẳng đem đến cho họ chút thành công gì về mặt tài chính.

Một mục tiêu khác của tôi là trở thành một người chồng, người cha tốt. Vì vậy hai vợ chồng tôi luôn ý thức vun dắp cho hôn nhân, không ngừng học hỏi cách nuôi dạy con. Tôi đọc những quyển sách như “The Five Love Languages”, “Making Love Work All The Time”, “Secrets Of Raising Great Kids”. Vợ tôi rất thường đọc nguyệt san về gia đình, cô ấy còn lưu giữ những bài viết bổ ích để tham khảo.

Tất cả những việc làm trên tác động tích cực đến cuộc sống gia đình tôi.

Tôi tìm đâu ra thời gian?

Tất cả chúng ta ai cũng có khoảng 3-4 giờ bị phí phạm mỗi ngày mà ta có thể biến chúng thành khoảng thời gian hữu dụng để bồi dưỡng trí tuệ. Phần lớn khoảng thời gian “phí phạm” này đến từ việc phải chờ đợi và di chuyển. Bạn hãy suy nghĩ và cộng tổng thời gian bạn dành cho chuyện xếp hàng, chờ

được phục vụ, chờ xe, chờ người khác đến buổi họp, v.v… trong một ngày mà xem. Cũng đáng kể đó chứ.

Kiểm tra mức độ trau dồi kiến thức của bạn

Cam kết bồi dưỡng tâm trí mỗi ngày

Tầm quan trọng của việc nuôi dưỡng tâm hồn

Hãy tìm thời gian để nuôi dưỡng tâm hồn

Chương 15: Phần thưởng cao quý nhất chỉ dành cho người bền chí
Thật vậy, tất cả những nhân vật phi thường đó từng có lúc rơi xuống hố sâu thất bại. Điều khiến họ trở nên khác biệt chính là quyết tâm vươn lên không ngừng, trong khi phần lớn chấp nhận bỏ cuộc.

Họ vẫn vươn lên dù bị cuộc sống vùi dập đến mức nào chăng nữa. Bên trong họ là sự bền bỉ, tin tưởng vào bản thân trong khi những người chung quanh đã bỏ cuộc từ lâu. Kẻ chiến thắng không phải là kẻ ra đòn mạnh nhất, mà là kẻ lì đòn nhất…

Người bước lên bục vinh quang không phải là người thông minh và tài năng nhất. Phần thưởng danh giá nhất đời này được trao cho những ai đối mặt với nhiều thất bại nhất, bị cuộc đời hất hủi nhiều nhất nhưng vẫn kiên trì hành động tiến đến mục tiêu.

Nhiều người không bao giờ hiện thực hóa được giấc mơ của mình bởi khi cuộc đời cay nghiệt vừa giáng cho vài cú, họ đã nhanh chóng đầu hàng. Một số người sau khi trải qua một mối quan hệ tồi tệ, họ không dám cho phép bản thân thật sự yêu thương một người nào khác. Số khác gặp thất bại trong kinh doanh, họ không dám đứng dậy làm lại từ đầu. Khi mất đi một món tiền lớn, họ có xu hướng tránh việc đầu tư. Khi họ làm điều gì đó và bị chỉ trích, họ sẽ không bao giờ muốn làm lại lần nữa. Kết quả là họ không gặt hái thành tựu gì trong cuộc sống.

Niềm tin 1#: Mọi chuyện xảy ra đều có lý do riêng của nó

Nhiều người bỏ cuộc khi đời khắc nghiệt vì họ thấy nỗi đau mà họ gánh chịu quá vô vọng và bất công. Khi họ vấp ngã hay bị cản bước, họ xem đó la` thông điệp mình đã không đủ khả năng, rằng những gì họ đang làm chẳng là gì cả, hoặc vì họ kém may mắn. Họ có xu hướng tự vấn bản thân, “tại sao chuyện này lại xảy ra đối với mình?”

Tôi luôn giữ cho mình sự tự tin và nhiều động lực vì tôi biết mọi chuyện dù bây giờ trông có vẻ tồi tệ đến mấy đều xảy ra vì một lý do tốt đẹp nào đó.

Niềm tin 2#: Bị kịch dù đau đớn đến mấy cũng phải có hồi kết

Niềm tin thứ hai đã giúp tôi đứng vững qua bao song gió chính là đây: dù chuyện có tồi tệ đến thế nào, khó khăn rồi cũng có hồi kết thúc. Không có trở ngại nào tồn tại mãi mãi. Thời kỳ suy thoái nào cũng sẽ chấm dứt, tiếp đến là những chuyển biến tích cực và thịnh vượng của nền kinh tế.

Niềm tin 3#: Thứ gì không giết được ta sẽ là ta mạnh hơn

Niềm tin 4#: Trước bình minh là đêm dài tăm tối

Cuối cùng, niềm tin mang đến sức mạnh và cảm giác vững lòng nhất cho tôi chính là: hết đem sẽ sang ngày. Nghĩa là khi mọi thứ đã chạm đáy, nó sẽ bật lên lại. Bạn có biết thời khắc trước khi mặt trời mọc thường là lúc trời tối nhất không?

Kho báu chỉ còn cách bạn 1 mét nữa…

Chương 16: Những món quà đến từ ngịch cảnh
Những ai có kha khá tuổi đời, khoảng tầm trên 35, đều biết mọi thứ không phải lúc nào cũng dễ dàng, hoặc tốt đẹp như mình mong đợi. Bốn mùa luân chuyển, cuộc sống đầy những thăng trầm. Có những lúc đời trở nên tàn nhẫn, đau đớn và bất công.

Không ai tránh được nghịch cảnh cuộc đời. Người bị mất việc, kinh doanh thất bại, mất đi người thân, khủng hoảng tài chính, người thì đổ vỡ trong các mối quan hệ hoặc thậm chí sức khỏe sa sút.

Tồi tệ hơn cả là những bi kịch đó dường như nằm ngoài khả năng kiểm soát của ta. Đôi khi, dù ta có cố gắng đến mấy, chuyện vẫn tan thành mây khói chỉ vì một thay đổi trong chính sách của chính phủ, nền kinh tế không ổn định, một căn bệnh xuất hiện hay cũng có thể vì trò chơi khăm của kẻ khác.

Trong những thời điểm tăm tối này, lẽ tự nhiên là nhiều người trong chúng ta bắt đầu tự vấn đức tin và cuộc sống. Trong đầu chúng ta sẽ lởn vởn những câu hỏi, “tại sao điều này lại xảy ra với mình?”, “tại sao đời bất công đến vậy?” hay “tôi đã làm gì để ra nông nỗi này?” Những suy nghĩ này có xu hướng khiến ta phiền muộn hơn, tức giận hơn và yếu đuối hơn.

Một nhận thức giúp bạn an lòng

Thật ra những con người xuất chúng ấy đến được ngày hôm nay KHÔNG PHẢI bất chấp nghịch cảnh, mà là NHỜ VÀO nghịch cảnh đó.

Tiềm ẩn trong khó khăn thử thách là những món quà vô giá, những cơ hội và bài học kinh nghiệm. Khi chúng ta đối mặt với thời khắc khó khăn đau đớn, mọi thứ có vẻ kinh khủng và bất công vượt ra khỏi sức tưởng tượng của ta, nhưng khi đã vượt qua và chiêm nghiệm lại, bạn sẽ nhận ra tiềm năng, sức mạnh nội tại và lòng khoan dung của trái tim mình để tha thứ, chữa lành vết thương và tiếp tục bước tới.

Luật đối cực

Những điều tốt đẹp ngày hôm nay là kết quả của những thử thách ngày hôm qua:

- Thất bại của Đại tá Sanders biến ông thành triệu phú nhượng quyền kinh doanh
- Hiện tượng Apple là kết quả từ sai lầm lớn nhất của Steve Jobs

- Google giờ là số một, nhờ lời từ chối của Yahoo!
Phải chăng mọi nghịch cảnh đều mang đến lợi ích trong tương lai? Thậm chí một số người còn nhìn thấy “may mắn” trong căn bệnh ung thư.

Cánh cửa này đóng lại, cánh cửa khác sẽ mở ra

Mỗi khi nghịch cảnh đóng sầm một cánh cửa trước mặt chúng ta, cánh cửa khác sẽ mở ra dẫn ta đến những cơ hội mới. Điều mà bạn cần làm là tìm ra “cánh cửa mới” ấy để tiếp tục cuộc hành trình.

Món quà tiềm ẩn từ nghịch cảnh

1. Ngịch cảnh mang đến cho ta bài học

2. Ngịch cảnh giúp ta mạnh mẽ hơn

3. Nghịch cảnh mang đến cơ hội mới

Xoay chuyển tình thế trong nghịch cảnh

Chương 17: Hãy yêu người quan trọng nhất cuộc đời bạn
Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng chẳng mấy ai thật sự yêu thương bản thân mà cứ muốn trở thành người khác. Số ít thậm chí còn căm ghét con người họ. Hãy suy nghĩ nghiêm túc về vấn đề này. Bạn cảm thấy sao về bản thân? Bạn yêu thương chính mình tới mức nào?

Học cách yêu thương bản thân… tình yêu vĩ đại nhất

Yêu thương bản thân không có nghĩa là bạn trở thành người kiêu ngạo, khoe khoang cứ mỗi 10 phút lại ngắm mình trong gương và khoác lác, “ta là người vĩ đại nhất.” Ý tôi muốn nói ở đây là bạn hãy quan tâm, chiều chuộng và tôn trọng bản thân như thể nó là một con người.

Sức mạnh của tình yêu thương bản thân

Vậy việc yêu thương bản thân liên quan gì đến thành công trong cuộc sống? bạn nghĩ mà xem. Khi thật sự yêu thương ai đó, bạn thường mong muốn điều gì cho họ? Chẳng phải là những điều tốt nhất sao?

Lạ lùng thay, khi chỉ chấp nhận những điều tốt nhất, bạn sẽ phấn đấu hết mình và đạt được những gì bạn nghĩ mình xứng đáng được hưởng.

Đồng thời, khi bạn yêu thương chính mình, bạn sẽ sẵn sàng hy sinh và làm việc chăm chỉ. Những ai yêu thương bản thân biết cách tự chăm sóc thể chất lẫn tinh thần. Họ sẽ không để bản thân mình ngu dốt, phí phạm thời gian hủy hoại cơ thể bằng ma túy hay rượu chè. Họ sẵn sàng hy sinh những khoái cảm nhất thời để đổi lấy lợi ích dài hạn. Họ liên tục học hỏi, nâng cao kỹ năng, ăn uống điều độ và giữ cho cơ thể khỏe mạnh.

Khi bạn yêu thương bản thân, người khác cũng sẽ yêu thương bạn

Khi biết yêu thương bản thân, bạn sẽ tin vào giá trị tiềm ẩn của mình

Hậu quả của việc không yêu thương bản thân

Nói cũng phải nói lại, nếu bạn không yêu thương bản thân thì sẽ ra sao? Nó có thể hủy hoại mọi cơ hội vươn đến thành công và hạnh phúc của bạn.

Nếu không yêu thương bản thân, bạn sẽ có khuynh hướng ủ rũ suốt ngày và đặt ra những tiêu chuẩn cá nhân thấp kém. Bạn sẽ cho rằng thành công chỉ dành cho "người khác". Nếu bạn không nghĩ mình xứng dáng với những gì tuyệt vời mà cuộc sống mang lại thì làm sao bạn dám hành động để có được nó.

Những người không yêu thương bản thân cũng chẳng dễ gần

Bạn cũng đã gặp ai luôn chỉ trích mọi thứ chưa? Họ soi mói khuyết điểm và hạ thấp người khác. Họ chê người khác quá béo, quá ngu, quá lười, v.v… Tại sao họ làm vậy? Họ cho rằng nếu họ không cảm thấy hạnh phúc với bản thân, thì họ muốn người khác cũng khốn khổ như họ. Bằng cách này, họ sẽ thấy khá hơn.

Làm thế nào để yêu thương bản thân trong khi tôi có quá nhiều khiếm khuyết?

Nếu bạn cảm thấy mình có nhiều khuyết điểm hơn ưu điểm, BẠN KHÔNG PHẢI LÀ NGƯỜI DUY NHẤT! Chính tôi cũng từng cảm thấy như vậy. Tôi từng nghĩ rằng chỉ có những người thật sự đẹp đẽ, giàu có, tài năng và thành công mới có thể yêu thương bản thân. Bạn biết không? Điều đó không đúng!

Bạn yêu thương chính mình khi bạn chấp nhận bản thân và tập trung vào những điểm mạnh

Bạn có biết… những người thành công và hạnh phúc nhất có nhiều thiếu sót hơn bạn không?

Một số người sinh ra có tất cả nhưng lại mất tất cả! Học cách yêu thương bản thân

1. Chấp nhận chính mình

2. Đón nhận và đưa ra những lời khen ngợi

3. Ghi lại những thành quả

4. Đối xử tử tế với bản thân

5. Khen ngợi, yêu thương và động viên bản thân

Chương 18: Học cách biết ơn cuộc sống
Lòng biết ơn giúp bạn khỏe mạnh và hạnh phúc

Nghiên cứu cho thấy iệc dành ra 10 phút mỗi ngày để biết ơn cuộc sống có thể làm giảm đáng kể ượng kích thích tố có hại trong cơ thể như Cortisol và Norepinephrine. Hai hoóc-môn này được xem là tác nhân gây hủy hoại trung tâm trí nhớ của não bộ và gây ra chứng đau đầu kinh niên, tính khí thất thường, căng thẳng và có thể dẫn đến suy tim.

Lòng biết ơn mang đến cho bạn cuộc sống sung túc

Ngoài nó chuyện vui vẻ, hưng phấn và cải thiện sức khỏe, thái độ biết ơn còn mang đến cho bạn cuộc sống sung túc, đầy đủ.

Sức mạnh hủy diệt của thái độ vô ơn

Chúng ta thường đọc về những ngôi sao hay CEO giàu có, những người xem ra có tất cả mọi thứ trên đời (tiền bạc, quyền lực, danh tiếng, mối quan hệ…) nhưng lại rơi vào tuyệt vọng, kéo theo những căn bệnh không thể coi thường như ung thư và suy tim. Nguyên nhân sâu xa nằm ở những suy nghĩ tiêu cực, nóng giận, lo lắng, vô vọng và bi quan kích hoạt vỏ não trước bên phải và nhấn chìm cơ thể bằng những kích thích tố căng thẳng, đè nặng tinh thần và làm suy giảm hệ miễn dịch.

Bạn nên biết ơn điều gì?

Khi chúng ta tập trung vào những gì mình có, thay vì những thứ mình không có, ta đang tạo ra sức mạnh và cảm hứng để biến thử thách thành cơ hội. Nếu bạn đang đọc quyển sách này, bạn là người may mắn.

Bạn đang đọc quyển sách này nghĩa là bạn sở hữu nguồn lực, nền giáo dục và sự tự do học hỏi, trau dồi bản thân. Bạn đang sống trong một đất nước cho phép bạn theo đuổi ước mơ mà không phải lo toan vất vả bữa đói bữa no. Riêng chuyện đó đã là điều tốt đẹp.

Trò xổ số cuộc đời… bạn có dám thử lại không?

Hãy xem xét những con số sau. Nếu thu nhỏ toàn bộ số dân thế giới lại thành 100 người (tượng trưng cho 100 chiếc vé), theo tỷ lệ tương ứng ta sẽ có:

49 người là phụ nữ. 51 người là đàn ông.

80 người ở những nơi tồi tàn. Chỉ có 20 người ở nơi chấp nhận được.

67 người mù chữ. Chỉ có 33 người biết đọc biết viết.

1 người tới bậc đại học. 99 người còn lại thì không.

50 người sống trong tình trạng thiếu dinh dưỡng và 1 người bị chết đói.

33 người không có nước sạch để dùng.

Chỉ có 16 người truy cập được Internet.

Chỉ có 17 người sống ở những nước phát triển.

83 người là công dân của các nước chậm phát triển hoặc đang phát triển.

Nếu bạn được quay ngược ại thời gian trở về thời điểm 24 giờ trước khi sinh ra, bạn có lựa chọn trả lại chiếc vé hiện tại và rút chiếc vé mới trong số 100 chiếc vé không ? Nếu không, hãy biết ơn vì bạn là một trong những người thắng lớn trong trò chơi xổ số cuộc đời.

Hãy biết ơn tài sản quý giá nhất mà bạn vẫn còn: thời gian

Bí quyết luyện tập thái độ biết ơn mỗi ngày

Bí quyết 1: Dành ra 10 phút mỗi ngày để biết ơn

Bí quyết 2: Viết nhật ký biết ơn

Bí quyết 3: Lập bảng cân đối những gì cho đi – nhận lại

Bí quyết 4: Thực hiện cuộc gặp gỡ của lòng biết ơn

Chương 19: Chìa khóa mở ra hạnh phúc dài lâu
Quyết tâm theo đuổi mục tiêu là tốt, nhưng ngẫm lại, chúng ta làm tất cả điều đó vì lẽ gì? Chẳng phải mục đích sau cùng là mưu cầu hạnh phúc sao? Để sống một cuộc đời viễn mãn? Chúng ta đều tin một điều rằng càng đạt nhiều thành quả, đời ta càng hạnh phúc.

Chuyện điên rồ là tôi biết nhiều người không bao giờ hài lòng với những gì mình sở hữu hay đạt được. Thật ra họ cũng vui một thời gian, nhưng rồi không chóng thì chầy họ lại kêu ca phàn nàn về một chuyện khác.

Hành trình bất tận đi tìm hạnh phúc

Việc chúng ta trở nên nổi tiếng, thành công hay tiền dư giả đều vô nghĩa nếu trong thâm tâm ta không cảm nhận được niềm vui, niềm hạnh phúc mỗi ngày ta sống.

Nếu bạn không hạnh phúc… thì đây là lý do!

Một số người dường như không bao giờ hạnh phúc nổi dù họ đạt bao nhiêu thành tựu chăng nữa, đơn giản vì những điều kiện họ tự đặt ra cho chính mình:

- Tôi cảm thấy hạnh phúc khi mọi chuyện diễn ra theo kế hoạch.
- Tôi cảm thấy hạnh phúc khi mọi chuyện diễn ra đúng như tôi mong đợi.
- Tôi cảm thấy hạnh phúc khi chuyện làm ăn, cuộc sống gia đình và cá nhân đều suôn sẻ.

Trên thực tế, mọi việc không phải lúc nào cũng diễn ra đúng như kế hoạch. Vấn đề nảy sinh, khó khăn tồn tại. Nhờ vậy mà ta trưởng thành hơn và học hỏi nhiều hơn. Nhưng nếu 90% thời gian chúng ta cảm thấy buồn phiền ảo não, thì chúng ta chẳng rút ra được bài học nào cả.

Hãy cho phép bản thân mình hạnh phúc!

Thành công để hạnh phúc hay hạnh phúc để thành công?

Cuối cùng tôi nhận ra rằng cách sống tốt nhất không phải thành công để hạnh phúc, mà là HẠNH PHÚC ĐỂ THÀNH CÔNG. Tôi học cách tận hưởng từng khoảnh khắc trong quá trình tranh đấu, khi thuận lợi lẫn gian khó. Mỗi ngày tôi sống thật vui vẻ cùng lúc theo đuổi mục tiêu của mình. Và tôi nên hạnh phúc trong 99% thời gian mình sống.

Sáu cách gia tăng mức độ hạnh phúc trong tâm hồn bạn:

1) Nhận thức hạnh phúc là một trạng thái cảm xúc

2) Tập trung vào những điều tuyệt vời

3) Thay đổi điều kiện hạnh phúc

4) Lời nói vui vẻ

5) Cười lên

6) Đi tìm nhân tố tốt đẹp trong ý định của người khác và bớt phán xét.

Đời ngắn đừng ngủ dài

Hãy là chính mình

Warren Buffet từng nói: “Không bao giờ có ai giống bạn”. Một ý tưởng rất thâm thúy. Không bao giờ có ai giống như tôi. Và không bao giờ có ai giống như bạn. Giữa hàng tỷ người khác, bạn là duy nhất. Một bản thể duy nhất tồn tại hôm nay.

Thế thì hôm nay, bạn có là chính mình? Hãy tự hỏi. Bởi vì không còn lúc nào thể hiện chính mình tốt hơn lúc này. Tôi nhớ đến lời của triết gia Herodotus: “Thà chấp nhận rủi ro phải gánh chịu một nửa những chuyện xấu mà ta từng dự đoán trước, còn hơn giữ mãi sự vô danh hèn nhát vì sợ những điều có thể xảy ra”. Một lời nói tuyệt đẹp.

Khi trưởng thành, ta chấp nhận những niềm tin tiêu cực, những giả định sai lầm, những nỗi sợ đang phá hoại thế giới quanh ta. Chúng trở thành rào cản vô hình.

Khi đối đầu với những rào cản trong công việc, trong đời sống, ta thoái lui. Ta tin rằng giới hạn là có thật. Vì thế ta lùi bước trước tất cả những gì mình đáng trở thành, đáng làm, đáng có.

Thế nên tôi mong bạn tự hỏi về rào cản vô hình của mình. Ý thức về chúng. Quan sát chúng. Thách thức chúng. Để khi một trong số đó đối đầu với bạn, thay vì chạy mất, bạn sẽ dùng sức mạnh ý chí và nhiệt huyết của trái tim để lao qua nó. Tiến về miền tươi sáng mà cuộc đời bạn đáng được hưởng.

Cuộc sống rộng ra hoặc co lại tuỳ vào ý chí muốn tiến thẳng vào nỗi sợ của mình. Hãy thực hiện những gì bạn sợ, bạn sẽ toả sáng.

Trước hết, bạn sẽ thấy nỗi sợ chẳng qua chỉ là ảo giác. Thứ đến, bạn nhận được phần thưởng cho lòng can đảm, bởi vì bên kia cánh cửa của bất cứ nỗi sợ nào cũng đều có sẵn những món quà lộng lẫy.

Ta hình thành nhân cách qua các cuộc nói chuyện. Ta bị ảnh hưởng bởi ý tưởng mình nghe được và bởi người đang nói chuyện.

Mỗi người bạn tiếp xúc đều biết ít nhất một thứ mà bạn không biết. Đừng để họ ra đi mà chưa học được điều gì.

Sáng nay tôi thức dậy với những lời trong một bài hát: “Uỷ mị chẳng ích gì, chuyện trôi qua nhanh lắm”. Đúng như thế. Cuộc đời thực sự đang trôi nhanh lắm.

Sao lại trì hoãn những việc có thể làm hôm nay cho những lúc rảnh rỗi trong tương lai xa xôi nào đó? Sao lại chần chừ thụ hưởng những giờ phút tuyệt vời và chờ đến khi về già?

Vậy hãy đong đầy ngày tháng với nhiều hoạt động. Cười nhiều lên. Yêu nhiều hơn. Ước mơ thêm. Nếu có cơ hội xảy đến trong những giờ tới, hãy chộp lấy. Bởi vì tháng ngày đang đi qua. Rất nhanh.

Không có lỗi

Người ta rất dễ tự hành hạ mình vì những lỗi lầm từng gây ra.

Xin hỏi bạn câu này: Có điều gì thực sự là một lỗi lầm? Điều mà ta gọi là lỗi lầm thực ra ẩn chứa nguồn học hỏi phong phú. Đó là cơ hội nhận thức và hiểu biết hơn để có được những kinh nghiệm quý giá.

Tất cả những gì xảy ra trong cuộc đời – tốt đẹp lẫn khó khăn – đều cần thiết để giúp bạn trở nên con người hôm nay.

Một ngày mới
Một ngày mới trao gửi cơ hội để bạn bày tỏ sự can trường, ứng xử lịch thiệp, liên kết chân thành, rèn luyện những thói quen giúp bạn tiến lên một cuộc đời tốt đẹp hơn.

Bạn trân trọng điều gì trong cuộc sống, điều đó sẽ phát triển. Hãy trân trọng vì có sức khoẻ. Trân trọng gia đình. Trân trọng quà tặng, bạn bè, công việc. Hãy trân trọng cuộc sống và viễn cảnh sẽ bắt đầu thay đổi. Bạn sẽ thấy cuộc đời mình được chúc phúc.

Chúng ta thật dễ bị cuốn vào sự tất bật của công việc hàng ngày mà quên mất rằng mình cần ý thức về những gì đang làm. Triết gia Bertrand Rusell đã viết: “Hầu hết người ta thà chết còn hơn phải suy nghĩ”.

Loài người là tạo vật duy nhất trên thế giới có thể bước ra khỏi bản thân để hồi tưởng về những tư tưởng và hành động của mình.

Vậy hãy sống với đôi mắt mở to. Ý thức về tư tưởng, về hành động, về nhiệm vụ, về những mối ưu tiên. Ý thức về tài năng, về nỗi sợ, về niềm đam mê. Hãy có ý thức về mọi thứ. Hãy sáng suốt và hành động để không ai chê được.

Một trong những câu nói tôi thích nhất của George Bernard Shaw là: “Người có lý điều chỉnh bản thân theo thế giới; người vô lý kiên định điều chỉnh thế giới theo bản thân. Vì vậy, mọi tiến bộ đều tuỳ thuộc vào người vô lý”.

Đừng nên sợ hãi trước thất bại hay thất vọng để rồi không dám ước mơ. Thế giới cần nhiều người biết ước mơ. Cần người vô lý biết đấu tranh chống lại những gì thông thường. Cần người chống lại sự cám dỗ của tính tự mãn và dám hành động theo cách họ vẫn luôn thực hiện. Bạn có thể là một trong những người ấy. Từ ngày hôm nay.

Vai trò lãnh đạo
Ai cũng có thể biểu lộ khả năng lãnh đạo, nhưng như thế không có nghĩa là ai cũng lãnh đạo công ty.

Tôi thấy rằng những công ty giỏi nhất trên hành tinh này có cùng một yếu tố: Họ phát triển người có vai trò lãnh đạo khắp công ty nhanh hơn đối thủ của họ. Điều ấy là ưu tiên hàng đầu.

Hãy biết vai trò của mình. Mọi người cần có thái độ của nhà lãnh đạo – dù họ làm gì chăng nữa. Nghĩa là mọi người cần nhận lãnh trách nhiệm để đạt kết quả cao nhất.

Mỗi ngày cuộc đời gửi đến bạn cơ hội học hỏi, phát triển và bước gần đến chân thiện mỹ. Đừng bỏ lỡ. Đừng lựa chọn sự hối tiếc.

Một trong những cách nhanh nhất để tìm ra giải pháp cho một vấn đề hay một thách thức đang đối mặt là hỏi đúng câu hỏi. Câu hỏi đúng chắc chắn sẽ hướng đến câu trả lời chính xác.

Trong công việc, những người nổi bật thường rất giỏi đưa ra các câu hỏi đúng. Chúng giúp họ tăng tốc đến nơi cần đến.

Trong cuộc đời, tự hỏi những câu đúng đắn sẽ cho phép bạn tiếp cận nhiều triển vọng hoàn toàn mới.

Sau đây là 6 câu hỏi tôi muốn chia sẻ với những người đang tìm kiếm vai trò lãnh đạo:

Điều gì – nếu thực hiện – sẽ ảnh hưởng sâu xa đến cách tôi làm việc (và cách tôi sống)?

Điều gì cần xảy ra trong khoảng thời gian bây giờ và cuối ngày thứ 90 để tôi cảm thấy ba tháng đó là tốt nhất cho công việc và cuộc sống cá nhân?

Tôi cần biểu lộ lòng trân trọng với những ai?

Tôi muốn phát huy điều gì trong sự nghiệp và trong đời sống cá nhân?

Tôi sẽ cảm thấy biết ơn điều gì mà hiện nay tôi chưa cảm thấy?

Tôi muốn người ta sẽ nhớ đến tôi về điều gì khi tôi nghỉ hưu?

Khiêm nhường
Người vĩ đại nhất là người khiêm nhường nhất.

Người giàu nhất Canada, Kenneth Thomson, qua đời cách đây khá lâu. Báo The Globe and Mail viết một tư liệu về ông: “Mỗi cuối tuần ông tản bộ xuống một quán ăn nhỏ gần nhà và gọi bữa sáng với giá chỉ 10,95 đôla”. Chủ quán ăn kể lại về sự khiêm nhường hết mực của Thomson: “Ông luôn luôn rất tử tế và giản dị. Ông pha trò với nhân viên hầu bàn và không bao giờ biểu lộ thân thế của mình” và “Giờ đây mọi người đều có kỷ niệm để nhớ về ông”.

Những từ thật khó quên. Khiêm nhường - yếu tố cần thiết để tạo nên một di sản đẹp rạng ngời.

Nhãn hiệu nổi tiếng

Bạn là một nhãn hiệu. Dù bạn nghĩ gì đi nữa, khi người ta nghe tên bạn, họ liên tưởng ngay tới điều gì đó. Vậy nên tôi đề nghị bạn hãy biết quản lý nhãn hiệu ấy thật tốt.

Hãy thực hiện những bước cần thiết để trở thành một trong những nhãn hiệu được ưa chuộng. Một nhãn hiệu liên tưởng đến sự "mới mẻ", "gắn bó", "độc đáo", "cách mạng".

Làm thế nào để vượt trội trong việc bạn làm, với con người của bạn, để mọi người đều thích bạn? Hãy suy ngẫm về nó. Hãy hành động dựa trên nó.

Yêu quý xung đột
Mọi người đều tránh xa xung đột. Nó khiến ta cảm thấy tồi tệ nên ta tránh né. Và hy vọng bằng cách nào đó xung đột tự hoá giải. Nhưng điều đó không bao giờ xảy ra.

Mọi xung đột đều ẩn chứa cơ hội học hỏi một bài học quý giá, và cơ hội phát triển bản thân (về hiểu biết, nhận thức, quan điểm).

Vậy đừng trốn chạy xung đột. Đừng chỉ gửi email khi biết mình cần mặt đối mặt để nói rõ sự thật. Vai trò lãnh đạo cũng bao hàm cả sự quân bình giữa lòng trắc ẩn với sự can đảm.

Chấp nhận là khôn ngoan
"Chấp nhận nghe có vẻ thụ động, nhưng khi bạn cố gắng chấp nhận, bạn nhận ra nó hoàn toàn không có nghĩa là không làm gì hết. Đôi khi chấp nhận còn đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn cả than phiền, đối đầu".

Tất cả chúng ta đều có những ngày vất vả, những giai đoạn khắc nghiệt, lúc này hay lúc khác. Đó là vì bạn và tôi đều đang học trường đời. Thử thách, xung đột, mâu thuẫn, bất an, tất cả đều là phương tiện để ta trưởng thành.

Khi chấp nhận "điều phải đến" thì lúc cay đắng sẽ qua nhanh và ngày tươi sáng sẽ dài hơn.

Người giỏi nhất không bao giờ tỏ ra quá nghiêm trọng về bản thân. Họ làm hết sức và cứ để sự việc diễn ra, để cuộc đời làm phần còn lại.

Vậy hãy biết đùa. Hãy thư giãn. Cứ phấn đấu để trở nên xuất sắc, nhưng hãy pha thêm vào đó trò tiêu khiển và niềm hân hoan. Đừng siết cuộc đời quá chặt. Mỗi bước thụt lùi đều mang hạt giống của những cơ hội đôi khi còn lớn hơn nữa.

Cách tăng quyền lực
Cách duy nhất để thực sự gia tăng quyền lực là cho đi quyền lực.

Bạn càng giao phó, càng tin tưởng nhóm làm việc, và càng đầu tư nhiều để họ vượt trội, thì họ càng tận tâm, tham gia và tận hiến cho bạn.

Quyền lực không đến từ sự ép buộc người khác lắng nghe mình và bắt họ làm những gì bạn nói chỉ bởi vì bạn có chức quyền trên danh thiếp.

Quyền lực thực sự sẽ đến khi bạn lan toả niềm đam mê, cho họ một lý do để leo lên đỉnh núi chiến lược, đối xử với họ bằng lòng tôn trọng và cho phép họ toả sáng, phát triển.

“Chiến thắng là nhờ nhóm giỏi nhất gồm năm người, chứ không phải nhờ có năm người giỏi nhất trong nhóm”.

Sự khác biệt giữa người tài giỏi và những người khác nằm ở thói quen. Một vài thói quen tốt (bạn chỉ cần có thế - hai hoặc ba thói quen tốt là đủ) sẽ tạo khác biệt lớn cho cuộc đời và sự nghiệp của bạn lúc cuối cùng.

Vậy hãy chọn kỹ các thói quen. Tôi nhận thấy một số thói quen của những vượt trội bao gồm: Đặt ra tiêu chuẩn cho mọi hành động đều ở mức độ hoàn hảo và toàn vẹn nhất; Đưa quan hệ giữa con người lên hàng đầu; Dậy sớm; Hứa ít, cho nhiều; Ham mê học hỏi…

Người ta hay nói: càng làm việc chăm chỉ, bạn càng may mắn. Tôi nghĩ đến công việc của người nông dân. Quy luật đồng áng và quy luật thiên nhiên giống như quy luật trong công việc và đời sống. Khi gieo trồng, bạn sẽ gặt hái. Chăm sóc và nuôi dưỡng hoa màu và mùa bội thu sẽ đến.

Hãy ghi nhớ: càng gieo nhiều hạt giống, bạn càng thấy nhiều trái cây.

Thoát khỏi vỏ sò
Đã lâu rồi tôi mơ ước viết nhạc để truyền đạt một thông điệp lớn. Hai ngày ở trong phòng thu với những người sáng tạo nhất mình từng gặp. Tôi phải hát, phải chơi đàn guitar, phải đi ra khỏi vỏ ốc có sẵn an toàn của mình, phải chập chững bắt đầu học.

Tôi đã sợ hãi, đã kích động, rồi tràn ngập niềm vui và hân hoan. Tôi đã run rẩy và đã cười to. Quả là một trải nghiệm không bao giờ quên.

Vậy hãy ra khỏi nơi ẩn trú, chấp nhận rủi ro. Yêu cầu. Ước mơ. Liều lĩnh. Vấp ngã. Thất bại. Đừng bao giờ để ai nói rằng ước mơ của bạn không thể trở thành hiện thực. Cuối cùng sẽ có người thực hiện điều bạn hằng mơ ước. Tại sao người đó lại không phải là bạn.

Đừng cố quá sức
Tôi khám phá rằng việc để cuộc đời dẫn dắt là điều rất quan trọng (một bài học không hề dễ dàng và chính tôi vẫn đang học).

Nếu đã cố làm mọi thứ nhưng sự việc vẫn không như kết quả bạn mong muốn, đừng cố quá sức. Nghỉ ngơi đi. Có thể mọi chuyện không hề sai. Có thể chưa đến lúc. Có thể cánh cửa này đóng lại nhưng cánh cửa khác đang mở ra. Hãy làm hết sức – rồi để cuộc đời làm phần còn lại.

Để vượt trội, bạn nhất thiết phải trở thành người đổi mới xuất sắc. Không ngừng khiến cho sự việc ngày càng tốt hơn và say mê khám phá nhiều cách thức mới để tăng thêm giá trị, khôn ngoan hơn, nhanh hơn.

Vai trò lãnh đạo bắt đầu từ trong nhà

Gia đình là một tổ chức cần được chăm sóc, yêu thương và nâng đỡ nếu bạn thực sự nhắm đến một cuộc sống hạnh phúc mà bạn đáng được hưởng.

Bạn có tự hào về con mình không? Chúng có chiếm ưu tiên hàng đầu trong đời bạn không? Với tôi là như vậy.

Tôi phải chia sẻ với bạn rằng, đồ chơi, trò chơi điện tử hay bất cứ quà tặng nào đi nữa cũng không thể sánh bằng thời gian bạn dành cho các con.

Tiền không phải là hình thức quan trọng nhất của sự giàu có. Thật sự không phải.

Chất lượng cuộc sống rút gọn lại chính là chất lượng các mối quan hệ. Nếu tận tâm tìm cách khiến các mối quan hệ trở nên tốt đẹp, bạn cũng sẽ có một cuộc sống tốt đẹp.

Vai trò lãnh đạo liên quan nhiều đến mối quan hệ. Những nhà lãnh đạo thực thụ biết xây dựng mạng lưới xã hội mạnh mẽ với các đồng đội, các nhà cung cấp, các khách hàng đáng tin cậy. Nhà lãnh đạo vượt trội cực kỳ giỏi trong việc kết nối quan hệ.

Hãy tìm nhiều cách để kế nối. Với người bạn đang làm việc chung. Với người thân yêu đang sống chung. Bạn không những lôi cuốn thành công đến với mình, mà còn trở thành một người đầy hạnh phúc.

Hãy là người đầu tiên mở lời chào khi gặp gỡ một người nào đó. Gọi họ bằng tên. Nhìn thẳng vào mắt họ khi nói chuyện. Cười thật nhiều. Biết lắng nghe. Đưa ra những lời khen ngợi chân thành. Và đối xử với mọi người như thượng khách.

Chúng ta thường đánh giá thấp sức mạnh của nụ cười, của lời tử tế, của sự vỗ về, của tâm lắng nghe, của lời khen ngợi chân thành, hoặc một cử chỉ săn sóc rất nhỏ. Tất cả những điều ấy đều ẩn chứa khả năng thay đổi một cuộc đời.

Công ty khôn ngoan biết tranh thủ cảm xúc
Phần cốt yếu của cạnh tranh đâu phải là “giành phần trong chiếc bánh”. Cạnh tranh là để giành trái tim của khách hàng.

Người ta mua sắm theo cảm xúc. Tôi uống cà phê Colombia. Tại sao? Vì nó có mùi vị tuyệt vời, và tôi cảm thấy vui. Tôi tìm mua sản phẩm của những công ty có nhận thức xã hội cao. Tại sao? Vì tôi cảm thấy mình cũng đóng góp một phần vào đó.

Nhắm đến lý trí của khách hàng thì sản phẩm hay dịch vụ của bạn chỉ là một mặt hàng, họ sẽ từ bỏ bạn khi đối thủ cạnh tranh chào mời giá rẻ hơn. Nhưng kết nối được đến trái tim của họ, bạn sẽ giữ họ lâu dài.

Những công ty vượt trội không có những khách hàng thích họ, mà là những khách hàng yêu họ. Và điều đó giúp họ trường tồn.

Làm chủ bản thân

Được trao tặng món quà “cuộc sống” nghĩa là bạn được trao một trách nhiệm cao cả.

Mỗi chúng ta phải bước ra thế giới mỗi ngày và sống hết mình. Dĩ nhiên, cuộc đời không phải lúc nào cũng công bằng. Ta phải đối đầu nhiều thời điểm khắc nghiệt và đầy rối ren. Ta cảm thấy cô đơn, muốn bỏ cuộc, không muốn đứng ở vị trí cao nhất của mình nữa.

Hôm nay, bạn hãy suy nghĩ kỹ về tư duy của mình. Cố hiểu tài năng cá nhân và tiềm năng trong bạn. Đừng chịu an phận. Học nhiều hơn, đọc nhiều hơn. Phải khoẻ mạnh – không, phải cực kỳ khoẻ mạnh. Hãy tài giỏi và dễ mến.

Mọi người đều có nhiều quyền lựa chọn hơn những gì họ tưởng, và khi dám liều lĩnh, những cánh cửa ta chưa từng biết rằng đang tồn tại sẽ bắt đầu rộng mở.

Đời ngắn đừng ngủ dài
Đây là một ý tưởng sâu sắc mà tôi mong bạn nên suy nghĩ: giấc ngủ sẽ kéo theo giấc ngủ.

Tôi biết rằng giấc ngủ rất cần thiết để giúp ta tiếp tục phát huy, đổi mới và khoẻ mạnh. Tôi chỉ sợ ta ngủ quá nhiều. Đó chính là điều đã giới hạn một cuộc sống đầy tiềm năng.

Có rất nhiều việc quan trọng phải làm, rất nhiều vùng đất vĩ đại cần khám phá.

Cuộc đời là để sống. Vậy hãy ngủ ít hơn để sống nhiều hơn.

Đôi khi chỉ cần bạn ra khỏi nơi thân quen, và tiến về phương trời xa lạ. Để thử một cách thức mới. Để nghĩ một ý tưởng mới. Để thực hiện một cung cách mới.

Cho đi là khởi đầu của tiến trình nhận lấy. Hãy ủng hộ để có sự ủng hộ. Khen ngợi để được ngợi khen. Làm điều tốt để lôi cuốn điều tốt. Trân trọng để cảm nhận sự trân trọng. Yêu thương để được yêu thương.

Cuộc đời vĩ đại không từ trên trời rơi xuống. Mà phải được đẽo gọt và xây dựng, như đền Taj Mahal, như Vạn Lý Trường Thành.

Chẳng có gì miễn phí. Chẳng có buổi tiệc nào thực sự là buổi chiêu đãi. Điều tốt đẹp trong đời luôn đòi hỏi hy sinh và tận hiến.

Đừng rơi vào ảo tưởng rằng cuộc đời tốt đẹp sẽ đến mà không cần nỗ lực. Hãy nỗ lực hết mình và điều tốt đẹp sẽ đến với bạn.

Mỗi ngày ta đều có cơ hội lựa chọn. Cách ta chọn sẽ hình thành số mệnh.

Tuần vừa qua tôi và các con trở lại thành phố Halifax ở Nova Scotia, một thành phố đẹp bên bờ Đại Tây Dương với người dân dễ thương và món cá khoai tây chiên ngon miệng. Khi bước ra khỏi một hiệu sách, một chiếc xe đi ngang qua với dòng chữ dán trên thân mà tôi không thể nào quên: Nói sự thật – dù có run giọng.

Ngày nay quá nhiều người thích dùng từ hoa mỹ. Hàng ngàn lời hứa sáo rỗng. Những câu đao to búa lớn nhưng chẳng tạo nên điều gì.

Tôi thích nhà lãnh đạo thâm trầm. Những người thinh lặng hứa ít nhưng cho nhiều. Và khi cần nói, họ nói sự thật. Vậy hãy cam kết trung thành với lời mình nói.

Một trong những yếu tố tách biệt người lãnh đạo với kẻ khác đó là người lãnh đạo nói năng cởi mở, chân thành và động viên. Cho dù giọng họ phải run lên đi nữa.

Vào cuối đời, điều duy nhất trường tồn chính là mình trở thành ai, tạo được sự khác biệt gì, và cho đi tình yêu thương nào.

Hãy hành động với lòng say mê, sự can đảm và ánh mắt ngời sáng. Hành động đầy mãnh liệt.

Có người đọc xong cuốn sách này hôm nay và bước ra thế giới để thực hiện một điều nào đó giúp họ lên một tầm cao mới của sự xuất sắc. Có người sẽ đưa ra quyết định trong những giờ tới để nâng cao chuẩn mực và thể hiện tiềm năng cao nhất. Có người sẽ bắt đầu một công việc nào đó mà theo thời gian sẽ tạo nên bước phát triển và kết quả không ngờ trên đường đời.

Tại sao người đó không phải là bạn?

Hãy quên đi những gì người ta từng nói. Đừng nghe những tư tưởng nhỏ mọn. Hãy bịt tai trước những lời chỉ trích. Hãy tin vào sự thật: Bạn sinh ra để làm những điều lớn lao trong đời mình. Để ra ngoài thế giới và nổi bật lên. Mỗi lần bạn từ chối lời mời gọi ấy, bạn đã phản bội chính bản thân.

Hãy nhớ con người thật của mình mà bạn được tạo nên để trở thành: một lãnh đạo không cần danh phận, một con người duy nhất, một người khiến cuộc đời trở nên tốt đẹp hơn.

Tôi muốn tạm biệt bạn bằng lời nói của triết gia Marcus Aurelius: “Để sống như thể đây là ngày cuối cùng, đừng bao giờ hoang mang, đừng bao giờ hờ hững, đừng bao giờ kiểu cách – đó là một tính cách hoàn hảo”.

Câu hỏi cốt tử

Phần I - Tại sao câu hỏi cốt tử lại hiệu quả

LỢI NHUẬN XẤU, LỢI NHUẬN TỐT VÀ CÂU HỎI CỐT TỬ

Ngày nay, hầu hết các công ty không thể phân biệt sự khác nhau giữa lợi nhuận xấu và lợi nhuận tốt. Kết quả là họ vướng vào lợi nhuận xấu.

Việc theo đuổi lợi nhuận xấu khiến công ty đánh mất khách hàng và phá hoại đạo đức của nhân viên. Lợi nhuận xấu cũng khiến một doanh nghiệp mất đi khả năng cạnh tranh với các đối thủ.

Enterprise Rent-A-Car – công ty cho thuê ô tô lớn nhất thế giới với hơn 6.900 văn phòng đại diện, xếp thứ 16 trong danh sách 500 công ty tư nhân lớn nhất nước Mỹ của Forbes. Nếu bạn từng thắc mắc tại sao Enterprise Rent-A-Car có thể thu được lợi nhuận lớn và trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực của mình, các hãng hàng không Southwest Airlines và JetBlue Airways có thể chiếm được thị phần từ các hãng vận tải lớn khác, hay Vanguard vươn lên trở thành quỹ tương hỗ lớn nhất thế giới, thì đây chính là câu trả lời cho bạn: Các công ty này luôn nói “không” với lợi nhuận xấu, và vì thế doanh thu cũng như danh tiếng của họ ngày càng gia tăng mạnh mẽ.

Cách duy nhất để một công ty có thể thật sự tránh được toàn bộ lợi nhuận xấu là hoạt động dựa trên Nguyên tắc Vàng – đối xử với mọi người theo cách mình muốn được đối xử.

Các kế toán viên không thể chỉ ra sự khác biệt giữa lợi nhuận tốt và lợi nhuận xấu. Tất cả họ đều có cái nhìn giống nhau trước một báo cáo thu nhập.

Mặc dù lợi nhuận xấu không lộ diện trong sổ sách kế toán, song chúng là thứ dễ nhận biết. Chúng là lợi nhuận thu được từ chi phí của các mối quan hệ khách hàng.

Bất cứ khi nào khách hàng cảm thấy bị lừa dối, ngược đãi hoặc bị ép buộc, thì thứ lợi nhuận thu được từ khách hàng đó là lợi nhuận xấu. Lợi nhuận xấu xuất phát từ việc định giá sai hoặc gian lận. Lợi nhuận xấu gia tăng khi các công ty tiết kiệm chi phí bằng cách mang lại cho khách hàng một trải nghiệm tồi tệ. Lợi nhuận xấu là khi các công ty bòn rút giá trị từ khách hàng, chứ không phải tạo ra giá trị cho họ. Khi người bán hàng đẩy mức giá lên cao hoặc cung cấp những sản phẩm không xứng đáng với niềm tin của khách hàng, thì anh ta đang tạo ra lợi nhuận xấu.

Bạn không cần phải tìm kiếm ví dụ cho vấn đề này ở đâu xa xôi: Các ngân hàng bán lẻ tính mức giá khủng khiếp đối với việc thanh toán muộn hoặc không đủ tiền bảo chứng; mỗi ngày, các hãng hàng không thay đổi mức giá hàng trăm lần, vì thế không ai có thể biết được giá vé máy bay “thực tế” là

bao nhiêu; các nhà điều hành mạng di động tiến hành chương trình giảm giá để rồi khéo léo lừa khách hàng lãng phí các phút gọi trả trước hoặc phải chịu toàn bộ chi phí cho các phút gọi vượt quá…

Lợi nhuận xấu ngầm hủy hoại sự tăng trưởng như thế nào?

Lợi nhuận xấu thực hiện quá trình hủy hoại sự tăng trưởng của các công ty thông qua những khách hàng phản cảm - những người cảm thấy bị công ty đối xử tệ đến mức họ không còn muốn mua hàng hay làm ăn cùng nữa, và nếu có cơ hội, họ sẵn sàng chuyển sang đối thủ cạnh tranh của công ty, đồng thời cảnh báo mọi người tránh xa công ty.

Lợi nhuận xấu và những khách hàng phản cảm mà công ty tạo ra sẽ bóp nghẹt sự tăng trưởng của công ty. Ví dụ, trong một thời gian dài, hãng hàng không US Airways đã thống trị thị trường Philadelphia. Giá vé máy bay của hãng cao ngất ngưởng nhưng dịch vụ lại hoàn toàn không tương xứng. Tuy nhiên vẫn có rất nhiều người sử dụng dịch vụ của hãng này, và lợi nhuận mà hãng thu được tại Philadelphia rất cao. Sau đó, hãng hàng không Southwest Airlines thâm nhập thị trường này với mức giá vé thấp hơn. Điều này buộc US Ariways phải hạ mức giá vé, nhưng hầu hết khách hàng đều chuyển sang sử dụng dịch vụ của hãng vận tải mới – họ chịu đựng US Airways quá đủ rồi!

Các doanh nghiệp phụ thuộc lợi nhuận xấu sẽ không có được một tương lai xán lạn cho đến khi họ từ bỏ thói quen này.

Lựa chọn lợi nhuận tốt

Nếu lợi nhuận xấu là khoản kiếm được từ chi phí của khách hàng thì lợi nhuận tốt là khoản kiếm được từ chính sự hợp tác nhiệt tình của khách hàng.

Một công ty kiếm được lợi nhuận tốt khi nó khiến khách hàng hài lòng, sẵn sàng quay trở lại hợp tác nhiều lần, đồng thời khuyến khích bạn bè, đồng nghiệp của mình cùng bắt tay với công ty. Những khách hàng hài lòng sẽ trở thành một phần hiệu quả trong bộ phận marketing của công ty, họ không chỉ tiếp tục mua hàng mà còn cung cấp thêm nhiều khách hàng sẵn sàng hợp tác cùng công ty. Họ trở thành những khách hàng thiện cảm.

Amazon.com hoàn toàn có đủ điều kiện đầu tư vào quảng cáo, nhưng họ đã tập trung vào việc vận chuyển hàng hóa miễn phí, đưa ra mức giá thấp và nâng cao dịch vụ.

Costco, hãng hàng đầu về lượng khách hàng trung thành trong số các nhà bán lẻ, đã nhanh chóng lọt vào danh sách Fortune 50 chỉ trong hơn 20 năm hoạt động mà không phải đầu tư bất cứ khoản nào vào quảng cáo và marketing. Khách hàng của Costco trung thành đến mức hãng có thể tăng trưởng dựa vào những lời ca tụng của họ.

Trong hàng loạt công ty liên quan đến internet, sự tăng trưởng đáng kinh ngạc. Cũng giống như Costco, eBay dựa vào những lời truyền miệng hơn là các hình thức quảng cáo và marketing truyền thống.

Andy Taylor – CEO của Enterprise Rent-A-Car cho rằng: “Cách duy nhất để tăng trưởng là đối xử tốt với khách hàng sao cho họ sẽ quay trở lại hợp tác và kể với bạn bè họ về chúng ta. Nếu là khách hàng, đó cũng chính là điều mà tất cả chúng ta muốn được đối xử. Cách hành xử theo Nguyên tắc Vàng là nguồn gốc tạo ra lòng trung thành. Và lòng trung thành chính là chìa khóa để tăng trưởng lợi nhuận”.

Phân biệt lợi nhuận tốt với lợi nhuận xấu

Hầu hết các công ty không thể xác định được lòng trung thành của khách hàng, không có thước đo và cách thức quản lý nó.

Nếu không có một cơ chế phản hồi mang tính hệ thống thì cuối cùng, Nguyên tắc Vàng cũng chỉ là nguyên tắc tự tham chiếu, mang tính giáo điều.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có một hệ thống thước đo cố định và nghiêm túc – một hệ thống phân loại trung thực – để báo cáo trung thực những gì họ đang thật sự làm.

Trách nhiệm là cụm từ kỳ diệu trong hoạt động kinh doanh. Bất kỳ một nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm nào cũng có thể nói với bạn rằng, ở đâu có sự tồn tại của trách nhiệm cá nhân, ở đó mọi việc sẽ dễ dàng được hoàn thành.

Sự đo lường lại là một cụm từ kỳ diệu khác, bất cứ điều gì được đo lường đều có thể tạo ra trách nhiệm.

Có một câu hỏi bạn có thể đặt ra cho khách hàng của mình, nó liên kết chặt chẽ với hành vi của khách hàng, thể hiện những gì họ sẽ làm. Bằng cách đặt câu hỏi đó và liên hệ câu trả lời với phần thưởng cho nhân viên, bạn có thể phân biệt được sự khác nhau giữa lợi nhuận tốt và xấu.

Sự phản hồi của khách hàng đối với câu hỏi đó có thể đem lại một thước đo đơn giản và thẳng thắng. Phương pháp đo lường dễ thực hiện này sẽ khiến nhân viên của bạn có trách nhiệm trong đối xử đúng đắn với khách hàng. Đó chính là điều duy nhất và quan trọng nhất mà bạn cần để tăng trưởng. Đó chính là lý do vì sao chúng tôi gọi là “Câu hỏi cốt tử”: thứ sẽ quyết định tương lai doanh nghiệp bạn.

Đưa ra Câu hỏi cốt tử

“Khả năng bạn sẽ giới thiệu công ty chúng tôi với bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu?”. Thước đo mà câu hỏi này tạo ra chính là Chỉ số khách hàng thiện cảm (Net Promoter Score - NPS).

Một “cỗ máy tăng trưởng” hoạt động với năng suất cao nhất có thể biến 100% khách hàng của công ty thành khách hàng thiện cảm (P). Một cỗ máy hoạt động kém hiệu quả nhất có thể biến 100% khách hàng của công ty thành khách hàng phản cảm (D). Cách tốt nhất để đánh giá hiệu quả của cỗ máy tăng trưởng là lấy tỷ lệ khách hàng thiện cảm trừ đi tỷ lệ khách hàng phản cảm.

Đẳng thức xác định NPS của một công ty là: P - D = NPS

Các công ty như Amazon.com, eBay, Costco, Vanguard và Dell đã đạt được hiệu quả NPS từ 50 – 80%. Vậy nên họ có hẳn một phòng ban để thực hiện việc cải thiện NPS.

Lợi nhuận xấu có thể hủy hoại sự tăng trưởng và gây tai tiếng cho hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, vẫn chưa muộn để thay đổi điều đó, một số công ty đã sẵn sàng bắt đầu.

THƯỚC ĐO SỰ THÀNH CÔNG

Vấn đề thách thức: Đo lường sự thỏa mãn của khách hàng

Khi quy mô của công ty còn nhỏ, một ông chủ có thể biết khách hàng của mình đang nghĩ gì và cảm thấy thế nào. Ông ta có thể hiểu rõ từng khách hàng và tận mắt chứng kiến điều gì khiến khách hàng thỏa mãn, cũng như điều gì khiến họ nổi khùng. Khách hàng cũng nhanh chóng phản hồi trực tiếp đến ông ta, và nếu muốn duy trì sự phát triển của công ty thì chỉ cần tập trung vào điều đó.

Nhưng ngày nay, quy mô của các công ty đã phát triển đến mức những ông chủ hay nhà quản lý không thể biết được từng khách hàng của mình. Bản thân khách hàng cũng đến rồi đi. Do không còn khả năng đánh giá những cảm nhận và suy nghĩ của khách hàng, các nhà quản lý tập trung vào lượng tiền mà khách hàng chi tiêu, bởi con số bao giờ cũng là thứ dễ đo lường.

Sau đó, đặc biệt là sau khi máy vi tính ra đời, các công ty lại cố gắng đánh giá thái độ của khách hàng theo cách trực tiếp nhiều hơn. Họ thuê các hãng nghiên cứu thị trường tiến hành các cuộc điều tra về sự hài lòng của khách hàng. Song những nỗ lực này gặp nhiều trở ngại, khiến các nhà quản lý (ngoài bộ phận marketing) phải bỏ cuộc. Tất cả các cuộc điều tra đó chỉ mang lại các con số hết sức nghèo nàn về thái độ của khách hàng.

Khám phá Câu hỏi cốt tử

Mặc dù câu hỏi “sẽ giới thiệu” là cách thức dự đoán tốt nhất về hành vi khách hàng trong rất nhiều lĩnh vực, song không phải là tốt nhất cho tất cả các lĩnh vực. Chẳng hạn, với môi trường kinh doanh thì câu hỏi “Khả năng bạn sẽ tiếp tục mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty X là bao nhiêu?” sẽ hiệu quả hơn nhiều. Vì thế, các công ty cần tiến hành nghiên cứu nhiều hơn để kiểm chứng mối liên kết giữa các câu trả lời trong cuộc điều tra với hành vi của khách hàng.

Chấm điểm câu trả lời

Việc đặt ra câu hỏi phù hợp chỉ là giai đoạn khởi đầu. Chúng ta phải xây dựng một phương pháp hiệu quả để chấm điểm những hồi đáp của khách hàng.

Để đạt được hiệu quả cao nhất, phương pháp chấm điểm phản hồi của khách hàng phải thật đơn giản và rõ ràng. Thước đo sự phản hồi phải dễ hiểu đối với các khách hàng trả lời câu hỏi. Sự phân loại câu trả lời phải có ý nghĩa đối với các nhà quản lý và nhân viên chịu trách nhiệm về việc giải thích kết quả.

Thước đo từ 0 đến 10 được xem là hiệu quả nhất, trong đó điểm 10 nghĩa là khách hàng rất muốn giới thiệu bạn bè, điểm 5 là trung bình, và điểm 0 là "không có khả năng nào".

Những khách hàng đánh giá công ty từ 9-10 điểm là khách hàng thiện cảm. Họ có tỷ lệ mua lại cao nhất và giới thiệu tới 80% khách hàng mới cho công ty.

Phân khúc thứ hai là những khách hàng "hài lòng thụ động", hay còn gọi là khách hàng vô cảm – những người đánh giá công ty từ 7-8 điểm. Những người này thường bị thúc đẩy bởi quán tính hơn là lòng trung thành hay sự nhiệt tình, và họ sẽ rời bỏ công ty khi ai đó mang đến một thương vụ hời hơn.

Những khách hàng đánh giá công ty từ 0-6 điểm là khách hàng phản cảm. Một số người có thể mang lại lợi nhuận cho công ty nếu xét theo quan điểm kế toán, song những lời phê bình và thái độ của họ sẽ hủy hoại danh tiếng của công ty, khiến khách hàng mới nản lòng và làm suy giảm động lực của nhân viên. Họ là những người "rút" mất sinh lực của công ty.

NPS THÚC ĐẨY TĂNG TRƯỞNG NHƯ THẾ NÀO?

NPS cao không phải là mục tiêu thật sự, bởi bản thân NPS không phải là cỗ máy tăng trưởng mà nó chỉ đo lường chất lượng của mối quan hệ giữa công ty với khách hàng mà thôi. Mối quan hệ đạt chất lượng cao là điều kiện cần, chứ chưa đủ để tăng trưởng.

Một công ty có thể xây dựng được mối quan hệ chất lượng, song nếu không thể đưa ra các quyết định hiệu quả, đổi mới và thực hiện những việc cần thiết khác để tăng trưởng thành sẽ lãng phí tiềm lực mà các mối quan hệ tốt đó tạo ra.

Hiệu quả kinh tế của mối quan hệ chất lượng cao

Các công ty cần hiểu rằng giá trị kinh tế là kết quả có được từ việc xây dựng mối quan hệ tốt hơn với khách hàng. Họ cần trả lời được những câu hỏi sau: NPS đạt 10 điểm mang lại giá trị gì? Sự cải thiện NPS tác động như thế nào tới tình trạng tài chính của chúng ta?

Một số ví dụ về mối quan hệ khách hàng tốt có thể tạo ra lợi ích kinh tế:

Tập đoàn HomeBanc Mortgage, một hãng đóng trụ sở tại Atlanta. Đầu thập niên 1990, HomeBanc là một công ty nhỏ với khoảng 150 nhân viên, chỉ có một văn phòng đại diện ngoài bang Georgia, tổng tài sản thế chấp trị giá khoảng 500 triệu đô la. Đầu năm 2005, số lượng nhân viên tăng lên tới 1.200 người, với 22 chi nhánh tại Georgia, Florida và Bắc Carolina, tổng tài sản thế chấp đạt hơn 6 tỷ đô la. CEO Pat Flood đã đưa ra chiến lược dựa trên lòng trung thành của khách hàng, phụ thuộc mạnh mẽ vào khách hàng thường xuyên và khách hàng được giới thiệu. Công ty chỉ đầu tư rất ít vào hoạt động quảng cáo.

Trong thập kỷ trước, tốc độ tăng trưởng các khoản thế chấp của HomeBanc tăng 25%/năm, gấp hơn hai lần mức trung bình của thị trường. NPS trung

bình trong lĩnh vực thế chấp là 3%, còn NPS gần đây nhất của HomeBanc là 80%.

Hiệu quả kinh tế trung bình của sự tăng trưởng này giúp HomeBanc đầu tư một lượng đáng kể thời gian và tiền bạc vào hoạt động đào tạo. Trong một chương trình đào tạo, những nhân viên mới sẽ dành 7-9 tuần tại trụ sở công ty trước khi thực hiện các cuộc gọi tới khách hàng đầu tiên của mình. Chương trình này đã mang lại dịch vụ hoàn hảo, ít sai sót, tạo ra những khách hàng vui vẻ. Chính những khách hàng thường xuyên và khách hàng được giới thiệu đã giúp HomeBanc đạt kỷ lục về mức độ năng suất cao hơn 60% so với tiêu chuẩn của ngành. Kết quả là thu nhập của những người kinh doanh thế chấp đạt cao hơn so với chỉ tiêu ngành.

HomeBanc loại trừ lợi nhuận xấu một cách hiệu quả khi đưa ra cam kết hoàn lại tiền. Bất kỳ khách hàng nào cũng có thể được trả lại 375 đô la phí đăng ký nếu họ không hài lòng vì bất kỳ nguyên nhân nào. Chỉ có dưới 0,5% khách hàng của HomeBanc đòi tiền hoàn lại. Công ty có thể tăng lợi nhuận tốt với tỷ lệ tổn thất cho vay dưới mức trung bình của ngành – chỉ hơn 20%. Là công ty dẫn đầu thị trường Georgia, nó nhanh chóng mở rộng ra cả Florida và Bắc Carolina.

Mối quan hệ khách hàng chất lượng cao có thể làm thay đổi hoàn toàn hiệu quả kinh tế của hoạt động bán lẻ. Costco đã đạt NPS tới 75% và tăng tới 45 triệu thành viên dù đầu tư rất ít vào quảng cáo và marketing. Trong khi một siêu thị cỡ lớn tích trữ tới 45.000 đơn vị hàng tồn kho, thì các cửa hàng của Costco chỉ có 450. Doanh số mỗi cửa hàng lớn gấp hai lần so với các cửa hàng của Wal-Mart’s Sam’s Club – đối thủ cạnh tranh sát sườn nhất của nó.

Thành công của Costco đã tạo ra một gói lương thưởng hào phóng cho nhân viên. Những nhân viên mới được trả 10 đô la/giờ - mức khá cao trong lĩnh vực bán lẻ - và lên tới 40.000 đô la/năm sau 3 năm làm việc. Việc nhân viên có tỷ lệ chuyển việc thấp và thời gian làm việc dài đã giúp Costco giảm chi phí về tuyển dụng và đào tạo, nâng cao hiệu suất, đồng thời giúp công ty giảm tỷ lệ hao hụt hàng hóa xuống mức thấp đáng kinh ngạc – chỉ chiếm 13% mức trung bình của ngành.

Công ty đã loại trừ được lợi nhuận xấu thông qua chính sách hoàn trả hào phóng – không có giới hạn thời gian nào đối với việc hoàn trả sản phẩm, trừ trường hợp giới hạn 6 tháng đối với nhóm sản phẩm công nghệ máy tính. Lợi nhuận của Costco tăng 16,5%/năm trong giai đoạn từ 1994 – 2004, trong khi giá cổ phiếu tăng 20%/năm.

Những công ty đứng đầu về NPS luôn nhận thức được giá trị của việc dẫn đầu thị phần. Nhưng các công ty này duy trì sức tăng trưởng không phải từ sự sùng bái thị phần, mà từ chính khả năng lãnh đạo mọi nhân viên tập trung vào việc tìm kiếm lợi nhuận tốt.

Mối quan hệ khách hàng tốt không chỉ giúp họ mở rộng hoạt động kinh doanh cốt lõi, mà còn mở ra cơ hội thành công với các lĩnh vực gần kề.

Để đạt được và duy trì điều đó, bạn phải tìm cách theo đuổi NPS và xây dựng các mối quan hệ tốt hơn với khách hàng – không chỉ bởi đó là việ c đúng đắn cần làm, mà bởi nó còn tạo ra lợi nhuận kinh tế.

Phần II - Làm thế nào đo lường sự phản hồi

TẠI SAO CÁC CUỘC ĐIỀU TRA SỰ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG LẠI THẤT BẠI

Bạn không thể xây dựng một hệ thống phản hồi khách hàng hiệu quả dựa trên nền tảng của các phương pháp và nguyên tắc điều tra không vững chắc. Sau đây là 10 nguyên nhân hàng đầu khiến các cuộc điều tra sự thỏa mãn khách hàng trở thành trò cười:

10/ Quá nhiều phiếu điều tra, quá nhiều câu hỏi

Một nhà quản lý cấp cao về marketing của Chick-fil-A rất yêu thích chiếc BMW mới, chiếc xe thứ ba của ông. Nhưng điều khiến ông bực bội là sự làm phiền không ngớt từ những người điều tra của BMW. Họ đưa ra hàng chục câu hỏi để xác định xem ông hài lòng với chiếc xe như thế nào.

Cũng giống nhiều khách hàng khác, sau mỗi lần đến gặp bộ phận dịch vụ, ông lại nhận được hàng loạt cuộc gọi, thường là vào bữa ăn tối, thậm chí bao gồm cả một phiếu điều tra trước để hướng dẫn ông cách trả lời. Ông nói rằng ông sẽ cảm thấy hài lòng nhất nếu BMW chỉ cần giảm giá xe xuống với một khoản tương đương chi phí mà họ đổ vào các cuộc điều tra.

Mặc dù là một nhà điều hành marketing, ông vẫn “dị ứng” với cách thức mà BMW đang tiến hành điều tra: “Rõ ràng họ không quan tâm tôi là ai, bởi vì các nhà điều tra thậm chí còn không biết rằng đây là lần thứ ba tôi mua xe từ chính một người bán hàng của BMW”.

Các phiếu điều tra có từ 30-40 câu hỏi trở lên sẽ khiến chi phí đổ vào mỗi phiếu điều ra gia tăng, tỷ lệ phản hồi giảm xuống và kích thước mẫu sẽ co lại. Điều đó gây ra các sai số mẫu và khiến chỉ số trở thêm bất ổn định và không đáng tin cậy.

Các công ty mua các phiếu điều tra dài vì những câu hỏi điều tra dường như rất logic. Nhưng có một thực tế là, càng có quá nhiều phiếu điều tra lại càng tốn nhiều thời gian thực hiện.

9/ Đối tượng phản hồi sai

Các giám đốc marketing đã nhiều lần tự hỏi liệu có bao nhiêu khách hàng cảm thấy chán nản, bị lép vế hay buộc phải trả lời các câu hỏi chi tiết qua điện thoại.

Tại các ngân hàng thương mại, 20% khách hàng hàng đầu thường tạo ra hơn 90% lợi nhuận cho ngân hàng. Tuy nhiên, khi lấy mẫu các khách hàng một cách ngẫu nhiên, ngân hàng thấy rằng trong tất cả các trường hợp, có hơn 80% phản hồi đến từ 10% khách hàng tạo ra chưa tới 10% lợi nhuận. Những

khách hàng giá trị nhất luôn sẵn sàng nói chuyện trực tiếp với các nhân viên của ngân hàng, do đó họ không quan tâm tới việc phản hồi các phiếu điều tra.

Sự chênh lệch trên có thể dẫn đến những quyết định sai lầm.

Việc điều tra sai đối tượng khách hàng thậm chí rất phổ biến trong loại hình từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp. Chẳng hạn, trong lĩnh vực phần mềm, nhân viên là những người sử dụng các phần mềm, song thường thì chỉ có một số nhà điều hành đưa ra các quyết định mua. Hầu hết người phản hồi sẽ là những người có các ưu tiên không thực sự phù hợp với các ưu tiên của những nhà quản lý đưa ra quyết định.

8/ Nhân viên không biết cách đưa ra hành động khắc phục

Câu chuyện dịch vụ khách hàng: Tôi đặt mua chiếc máy tính cá nhân từ một công ty máy tính danh tiếng – công ty mà tôi thường ca ngợi. Khi chiếc máy tính được mang đến, nó thiếu một chiếc đế cao su nên không thể kê vững, vì vậy mặt bàn của tôi đã bị xước. Tôi gọi điện đến dịch vụ khách hàng và phải đến đó hai lần, mỗi lần đều phải xếp hàng dài để đợi. Khi tới lượt, người đại diện công ty hỏi tôi: Anh có chắc là phần còn thiếu đó không bị kẹt trong thùng đóng gói chứ? Cuối cùng, một người đại diện hứa sẽ gửi cho tôi chiếc chân còn thiếu, nhưng sau ba tuần, tôi vẫn chưa nhận được nó. Thay vào đó, thứ mà tôi nhận được là một phiếu điều tra trực tuyến về sự thỏa mãn khách hàng. Ngay lập tức, tôi điền vào đó điểm số tồi tệ nhất. Tuy nhiên, tôi chẳng bao giờ nhận được phản hồi từ phía công ty.

Khi tôi phản ảnh điều này với một nhà điều hành của công ty, ông ta xin lỗi và ngượng ngùng giải thích rằng các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng được gửi đi từ bộ phận marketing chứ không phải từ bộ phận điều hành. Không ai trong bộ phận điều hành có trách nhiệm giải quyết những vấn đề được nêu trong các phiếu điều tra đó.

Câu chuyện trên đã làm sáng tỏ một điều rằng ngay cả những công ty tận tụy nhất cũng lãng phí tiền vào các phiếu điều tra và phá hoại các mối quan hệ khách hàng vì họ không thiết lập được quyền quyết định đối với việc phản hồi khách hàng.

7/ Quá nhiều phiếu điều tra khách hàng là chiến dịch marketing trá hình

Nhiều công ty ủy thác cho các nhà điều tra gọi điện tới khách hàng nhưng lại không hề có ý định khắc phục các vấn đề hoặc cải thiện trải nghiệm của khách hàng; phiếu điều tra đơn giản chỉ là một chiến lược quảng cáo.

Các chiến dịch marketing giả đó góp phần hủy hoại độ tin cậy của thông tin về sự thỏa mãn.

Một số nhân viên marketing ngụy trang các cuộc gọi chào hàng bằng những câu hỏi đầu tiên về một vụ giao dịch mua bán gần đây.

Khách hàng thường sẽ cảm thấy đỡ khó chịu hơn khi được hỏi về mức độ hài lòng, chứ không phải các cuộc gọi chào hàng từ nhân viên bán hàng.

6/ Các chỉ số điều tra không gắn kết với tình hình kinh tế

Những phân tích chi tiết về khách hàng cá nhân chỉ ra rằng, có khoảng 60-80% khách hàng rời bỏ công ty thường chấm mức “hài lòng” hoặc “rất hài lòng” trong phiếu điều tra trước khi họ rời bỏ. Ngược lại, các công ty đạt chỉ số hài lòng khoảng 80-90% thường không thu được lợi thế kinh tế từ lòng trung thành của những khách hàng thể hiện ra ngoài. Sự hài lòng chỉ là một chướng ngại vật nhỏ nếu mục tiêu là các mối quan hệ tốt hơn.

5/ Các giải pháp chung chung không thể đáp ứng nhu cầu riêng của từng công ty

Rất nhiều công ty dựa dẫm vào các công cụ nghiên cứu thị trường sẵn có mà các nhà cung cấp dịch vụ điều tra quảng cáo thổi phồng. Nhưng người sử dụng các bản điều tra sẵn có này sẽ chỉ thu về dữ liệu vô giá trị. Những gì họ thật sự cần là các giải pháp điều tra khách hàng để giải quyết vấn đề mối quan hệ khách hàng và các quy trình nội bộ của công ty.

Các phương pháp truyền thống để đo lường sự thỏa mãn khách hàng thật sự không mang lại hiệu quả. Vì vậy, HomeBanc đã phát triển một quy trình riêng: những người được ủy quyền của công ty sẽ phát cho mỗi khách hàng một phiếu điều tra ngắn gọn ngay sau khi đóng khoản vay. Có tới 70% khách hàng phản hồi, kết quả đó sẽ liên quan trực tiếp đến tiền thưởng và sự thăng tiến của tất cả các nhân viên làm việc với khách hàng trong suốt trải nghiệm của họ với HomeBanc.

4/ Không có các tiêu chuẩn thống nhất

Tại mỗi quốc gia và mỗi ngành kinh doanh lại sử dụng các nhà cung cấp dịch vụ điều tra riêng, phát triển các câu hỏi, phương pháp mẫu và thang điểm riêng. Một số thích dùng thang điểm 5, số khác lại thích 7, số khác nữa lại là 9. Mỗi bộ phận có một kế hoạch báo cáo kết quả khác nhau. Mớ hỗn tạp này thường gây ra rắc rối.

Mớ hỗn tạp này gợi chúng ta nhớ tới những ngôi làng ở châu Âu thời Trung cổ - nơi việc buôn bán diễn ra rất khó khăn vì mỗi làng đều có một hệ thống đo lường và cân nặng riêng.

Việc thiếu một hệ thống đo lường chuẩn và mang tính trực quan thường khiến khách hàng gặp khó khăn khi đưa ra phản hồi, cũng như khiến công ty khó có thể nắm rõ và sử dụng các phản hồi.

3/ Phiếu điều tra lẫn lộn các giao dịch với các mối quan hệ

Các công ty thường bị lẫn lộn về mục đích của phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng. Thực tế việc đánh giá mối quan hệ khách hàng với sự tăng trưởng của một công ty khác xa so với việc đánh giá tất cả các giao dịch của một cá nhân. Nó bao gồm tất cả các chi tiết của trải nghiệm khách hàng – sự nhận thức, mua bán, giá cả, sử dụng và dịch vụ - cùng với tất cả các vấn đề về cảm xúc và thương hiệu.

Mỗi điểm tương tác không hoàn toàn có tầm quan trọng như nhau đối với mọi khách hàng. Hầu hết các giao dịch – ngay cả một giao dịch hoàn hảo, cũng không đủ quan trọng để có thể tạo ra một khách hàng thiện cảm. Nhưng một giao dịch được xử lý kém sẽ dễ dàng tạo ra một khách hàng phản cảm.

Chỉ khi nào công ty nhắm tới mục đích tạo ra nhiều khách hàng thiện cảm – tìm kiếm điểm 9 hoặc 10 trong Câu hỏi cốt tử - thì họ mới có thể tập trung vào chìa khóa dẫn dắt sự tăng trưởng. Các phiếu điều tra chuẩn về sự thỏa mãn khách hàng không thể đạt được điều đó.

2/ Các phiếu điều tra không làm hài lòng khách hàng

Hầu hết các nhà quản lý đã bỏ quên Nguyên tắc Vàng khi tiến hành điều tra trên quy mô lớn. Bản thân họ ghét bị làm phiền trong bữa tối, nhưng họ lại cho phép công ty xâm phạm tới cuộc sống của hàng triệu khách hàng.

Tại Harley-Davidson, khách hàng được đối xử như những thành viên trong gia đình; họ sẽ được nhận các cuộc gọi từ nhân viên nghỉ hưu gần đây nhất của Harley (được tuyển dụng làm nhân viên bán thời gian) – những người hiểu rõ công ty và sản phẩm của công ty, cũng như có trách nhiệm lắng nghe khách hàng. Đội ngũ nhân viên này đã tạo ra những hiểu biết sâu sắc về khách hàng, đồng thời giúp củng cố văn hóa và thương hiệu của công ty.

Tại hãng hàng không Southwest Airlines, Chủ tịch Colleen Barrett nhấn mạnh rằng bất kỳ nhân viên nào muốn nhận được phản hồi từ khách hàng cần phải viết một bức thư cá nhân đề nghị khách hàng cho biết thông tin đó và giải thích mình sẽ làm gì với thông tin này. Đồng thời, họ cũng phải viết một bức thư cảm ơn gửi tới những khách hàng đã phản hồi, mô tả những hành động sẽ được thực hiện dựa trên phản hồi đó.

1/ Trò mánh khóe và hành động hủy hoại sự tín nhiệm

Cuối cùng một lý do nữa khiến các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng thất bại chính là thiếu độ tin cậy.

Khi các công ty gắn chỉ số hài lòng khách hàng với phần thưởng của nhân viên, các nhân viên sẽ coi chỉ số này là mục tiêu cuối cùng của bản thân. Thay vì tập trung sức lực và khả năng sáng tạo để cải thiện các trải nghiệm và mối quan hệ của khách hàng, họ lại “sáng tạo” trong việc giở trò mánh khóe với hệ thống.

Rõ ràng, đây chính là thời điểm để đưa ra một số nguyên tắc mới về cách đo lường suy nghĩ, cảm nhận và hành động của khách hàng.

CÁC NGUYÊN TẮC ĐO LƯỜNG

Câu hỏi tiếp theo là làm thế nào bạn phát triển được một quy trình đo lường hiệu quả như Enterprise trong khi vẫn tránh được cạm bẫy của các phiếu điều tra sự thỏa mãn khách hàng.

Bằng cách tuân theo nguyên tắc, bạn có thể sử dụng NPS để đánh giá cảm nhận thật sự của khách hàng.

Nguyên tắc 1: Đưa ra Câu hỏi cốt tử và một vài câu hỏi khác

Mục đích của phương pháp đo lường NPS là tạo ra một chỉ số có độ tin cậy cao về mối quan hệ khách hàng. Trong hầu hết các lĩnh vực kinh doanh, việc xác định chỉ số này chỉ cần một câu hỏi duy nhất: “Khả năng bạn sẽ giới thiệu công ty chúng tôi với bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu?”.

Nếu điều đó không khả thi, bạn có thể hỏi câu hỏi thứ hai: “Lý do cơ bản khiến bạn chấm cho công ty chúng tôi mức điểm đó là gì?”, hoặc một số câu hỏi khác như: “Điều quan trọng nhất công ty chúng tôi có thể cải thiện để bạn chấm cho chúng tôi mức điểm cao nhất là gì?”. Hãy nhớ, các câu hỏi chỉ đảm bảo mục đích đánh giá, chứ không ảnh hưởng tới bản thân chỉ số.

Việc thêm một vài câu hỏi “hài lòng” chung chung sẽ mang lại kết quả trái ngược với mong muốn: thu được rất ít thông tin hữu ích, đồng thời làm giảm tỷ lệ phản hồi.

Nguyên tắc 2: Lựa chọn thang điểm hiệu quả và giữ vững nó

Mục đích của NPS không chỉ là điều tra, nó còn là một hệ thống hoạt động đáng tin cậy.

Thang điểm từ 0 đến 10 có nhiều lợi thế:

- Tạo ra cảm nhận trực giác. 9 hoặc 10 tương ứng với xuất sắc; 8 hoặc 7 tương ứng với khá; còn 6 hoặc thấp hơn chỉ mức trung bình hoặc yếu kém.

- Hệ thống số thập phân mang lại hiệu quả tốt nhất.

- Những khách hàng tin rằng luôn còn cơ hội để cải thiện hay nâng cao chất lượng có thể từ chối chấm điểm số hoàn hảo (10) cho bất kỳ người nào, dù cho họ phục vụ tốt tới đâu.

- Một số khách hàng vẫn nhầm lẫn giữa vị trí cao nhất và thấp nhất trong thang điểm 1 đến 10. Trong khi, số 0 luôn đại diện cho điểm số thấp nhất.

Thông điệp quan trọng nhất về thang điểm này chính là để chọn ra nhân viên làm việc hiệu quả nhất.

Nguyên tắc 3: Đạt được tỷ lệ phản hồi cao từ khách hàng cốt lõi

Sẽ là khôn ngoan hơn nếu bạn bắt đầu với những người đáng quan tâm nhất – khách hàng cốt lõi. Họ là những người mang lại cho bạn nhiều lợi nhuận nhất và cũng có nhiều khả năng nhất để trở thành khách hàng thiện cảm.

Mục đích của việc điều tra NPS không phải chỉ để xác định thái độ của khách hàng, mà là xác định những hành vi rõ ràng và có thể đo lường. Như vậy, bạn cần một lượng mẫu lớn, đồng thời bạn cần đạt được tỷ lệ phản hồi cao để đảm bảo độ tin cậy.

Trong kinh doanh, việc thu thập đầy đủ phản hồi từ những khách hàng cốt lõi càng đặc biệt khó khăn. Bạn phải thăm dò những người ra quyết định và những người ảnh hưởng tới việc mua bán. Phương pháp hữu hiệu nhất là

thuê một nhân viên trong cửa hàng để xác định sự pha trộn thích hợp của những người phản hồi trong ban điều hành và đội tiên phong.

Các email hoặc cuộc gọi được gửi đến danh sách khách hàng ngẫu nhiên có thể hữu ích đối với một số dự án nghiên cứu, song nó không thể cung cấp nền tảng cho NPS đáng tin cậy.

Cần tránh sử dụng các mánh lớn quảng cáo để tăng tỷ lệ phản hồi, chúng có xu hướng dẫn tới sai số.

Nguyên tắc 4: Báo cáo dữ liệu mối quan hệ khách hàng thường xuyên như dữ liệu tài chính

Trên thực tế, nếu bạn không phát triển một quy trình đo lường NPS cập nhật giống như việc đo lường tài chính thì các nhân viên sẽ phớt lờ và coi nhẹ nó.

Việc đo lường cập nhật mang lại một lợi thế lớn khác: các bản báo cáo càng được công bố nhiều, các chi nhánh càng có cơ hội thử nghiệm những phương pháp và sách lược mới để biết liệu những thay đổi đó có nâng cao kết quả hay không.

Nguyên tắc 5: Dữ liệu càng chi tiết bao nhiêu, nhân viên càng có trách nhiệm bấy nhiêu

Hãy tưởng tượng một nhà vật lý sẽ cảm thấy vô dụng thế nào nếu anh ta chỉ có thể đo được áp suất máu trung bình của tất cả bệnh nhân, chứ không phải của từng người.

Các phương pháp đo lường kết quả chi tiết cho phép mỗi cá nhân và nhóm nhỏ đưa ra các quyết định tốt hơn và có trách nhiệm hơn với kết quả.

Những dữ liệu riêng biệt này vừa cho phép vừa khuyến khích nhân viên đáp lại phản hồi của khách hàng nhiều hơn.

Nguyên tắc 6: Kiểm tra sổ sách để đảm bảo tính chính xác và loại trừ sự sai số

Trớ trêu thay, bạn càng tạo ra quy trình hướng tới trách nhiệm cụ thể bao nhiêu thì việc thu thập những phản hồi trung thực và vô tư từ phía khách hàng càng trở nên khó khăn bấy nhiêu.

Nếu một bệnh viện quan tâm nghiêm túc tới việc sắp xếp NPS của các bác sĩ thì ngay lập tức những người này sẽ nhắc nhở bệnh nhân chấm cho mình mức điểm cao.

Việc gắn bất kỳ thước đo nào với phần thưởng của nhân viên sẽ khiến cho tính chính xác của NPS không còn đảm bảo.

Nguyên nhân dẫn tới sự sai số

Các phương pháp đo lường khách hàng thiện cảm có thể bị sai số bởi ba nguyên nhân sau: lo ngại bị trả đũa, sự mua chuộc và thổi phồng điểm số. Chúng gây nên những ảnh hưởng khác nhau tùy theo bản chất hoạt động kinh doanh, mỗi nguyên nhân đòi hỏi một giải pháp thực tiễn phù hợp:

Có một cách để đạt được các chỉ số trung thực là mang đến cho mỗi khách hàng một mức độ bảo mật phù hợp.

Cách giúp công ty chống lại hành động mua chuộc là thông báo cho khách hàng về mục đích của hệ thống phản hồi cũng như các nguyên tắc đạo đức đằng sau nó.

Và cuối cùng, cách giải quyết chuyện thổi phồng điểm số là sử dụng bên thứ ba để thu thập phản hồi vào thời điểm thích hợp. Ngoài ra, nếu khách hàng hiểu rằng việc chấm điểm thấp hơn sẽ giúp cải thiện dịch vụ thì họ sẽ trở nên trung thực hơn. Bạn cần cho họ biết điều này.

Một giải pháp khác giúp các thước đo đảm bảo độ chính xác là sự nhất quán.

Nguyên tắc 7: Xác nhận mối liên kết giữa chỉ số với hành vi khách hàng

Hãy tăng cường phân tích thường xuyên bằng cách kiểm tra ngẫu nhiên các kết quả về khách hàng, xem xét các phiếu điều tra qua điện thoại và thông báo những cảnh báo của khách hàng tới các nhà điều hành cấp cao.

NPS chỉ trở thành công cụ hữu hiệu khi các chỉ số phản ánh chính xác tình trạng tốt đẹp hay yếu kém của mối quan hệ giữa công ty và khách hàng.

Phần III - Để tăng trưởng tốt

THIẾT KẾ CÁC CHIẾN LƯỢC HÀNH ĐỘNG THÀNH CÔNG

Sẽ không ích gì nếu thiết lập một hệ thống đo lường NPS trừ khi bạn tin rằng đó là cách thức đúng đắn để kinh doanh và hiểu rằng thỏa mãn khách hàng là biện pháp duy nhất giúp công ty tăng trưởng bền vững.

Nếu tin vào điều đó, nghĩa là bạn đang cam kết sẽ tái tạo tổ chức của mình. Có 3 nhiệm vụ phải được chỉ rõ trong công cuộc tái tạo này:

Thứ nhất, bạn phải thiết kế các tuyên bố giá trị để tập trung vào những khách hàng thật sự.

Thứ hai, bạn phải truyền đạt các tuyên bố này xuyên suốt từ đầu tới cuối.

Thứ ba, bạn phải phát triển khả năng của công ty để luôn đổi mới và tái tạo trải nghiệm của khách hàng.

Chúng ta sẽ nghiên cứu các công ty tốt vận hành như thế nào với việc thiết kế, truyền đạt và phát triển các khả năng.

Xác định tình trạng thực tế của cơ sở khách hàng

Hầu hết các công ty lớn đều thông thạo việc phân chia khách hàng thành các phân khúc và thiết kế các tuyên bố giá trị cho mỗi phân khúc. Nhưng các công ty đem đến trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng thường tập trung vào quy trình thiết kế một phong cách riêng biệt.

Để phân khúc khách hàng, ban đầu các công ty chú ý tới khả năng sinh lợi của khách hàng và điểm mà khách hàng sẽ trở thành khách hàng thiện cảm

hay phản cảm. Sau đó, công ty điều chỉnh các tuyên bố mang tính chiến lược xoay quanh hai yếu tố trên.

Có ba ưu tiên giúp gia tăng lượng khách hàng thuộc nhóm thiện cảm:

Ưu tiên số 1: Đầu tư vào khách hàng cốt lõi

Những khách hàng muốn mua sản phẩm và dịch vụ của bạn và có khả năng tạo ra biên lợi nhuận cao chính là những khách hàng cốt lõi của công ty. Họ xứng đáng được hưởng các ưu tiên chiến lược.

Một ví dụ: Cửa hàng đầu tiên của Kmart và Wal-Mart mở cửa vào cùng một năm (1962). Sau 40 năm, Wal-Mart trở thành công ty giá trị nhất nằm trong danh sách Fortune 500, còn Kmart thì tuyên bố phá sản. Mặc dù có nhiều điều bí ẩn trong câu chuyện này, nhưng chủ đề trọng tâm là việc Wal-Mart tập trung mạnh mẽ vào khách hàng cốt lõi, đầu tư tích cực vào các hệ thống mang lại mức giá thấp hơn, sản phẩm tốt hơn và dịch vụ cao cấp. Trong khi đó, Kmart không hề đầu tư vào khách hàng cốt lõi trong suốt 20 năm qua, thay vào đó nó sử dụng vốn để bước chân vào hàng loạt lĩnh vực kinh doanh khác – từ sách (Waldenbooks) cho tới đồ thể thao (Sport Authority) và nâng cấp các trụ sở, thậm chí các trung tâm thương mại ở Cxechslovakia.

Ưu tiên số 2: Giảm lợi nhuận xấu

Nếu khách hàng thiện cảm là ưu tiên dài hạn hàng đầu của bạn, thì khách hàng phản cảm đứng vị trí tiếp theo. Thỉnh thoảng bạn phải trò chuyện với những người này để tìm hiểu điều họ quan tâm, nhanh chóng giải quyết vấn đề với một khoản chiết khấu hoặc lời xin lỗi. Cần thường xuyên thay đổi những chính sách vốn gây tổn hại tới loại khách hàng này.

Ví dụ: Một nhà cung cấp điện thoại di động nhận thấy rằng nhiều khách hàng phản cảm đã chấp nhận các hợp đồng dài hạn ở một mức giá cố định. Giờ đây mức giá này không còn khả năng cạnh tranh, nhưng những khách hàng này đã bị "đóng khung" vào hợp đồng, và điều đó khiến họ không hài lòng. Vấn đề này rất dễ điều chỉnh: công ty chỉ cần liên lạc với những khách hàng này trước khi hợp đồng hết hạn và đề nghị họ làm mới hợp đồng với những điều khoản có lợi.

Ưu tiên số 3: Tìm thêm khách hàng thiện cảm

Những lời giới thiệu và đánh giá tích cực từ phía khách hàng thiện cảm dành cho bạn có thể giá trị hơn nhiều so với lợi nhuận ước tính. Bạn không muốn lạm dụng lòng tốt của họ. Họ đã yêu mến bạn, vậy nên sẽ tốt hơn nếu tìm kiếm cơ hội bán chéo các loại hàng hóa và dịch vụ khác cho những khách hàng thiện cảm hoặc tìm các cách thức khác thúc đẩy họ mua thêm.

Đó là những gì mà Amazon.com đã áp dụng với những yêu cầu cá nhân, chẳng hạn như phí hoa hồng vận chuyển.

Theo Nguyên tắc Vàng, thậm chí loại khách hàng này có thể hiểu rằng những gì tốt cho công ty bạn cũng tốt cho bản thân họ.

THIẾT KẾ CÁC TUYÊN BỐ THÀNH CÔNG

Phân khúc chỉ là một bước trong khâu thiết kế. Thách thức tiếp theo đối với một công ty là phải thiết kế các tuyên bố giá trị có thể thu hút khách hàng trong mỗi phân khúc mục tiêu.

Điểm mấu chốt ở đây là phải hiểu rằng tuyên bố giá trị không đơn thuần là một sản phẩm hay dịch vụ; nó còn bao gồm toàn bộ trải nghiệm khách hàng. Đối với một nhà cung cấp dịch vụ, trải nghiệm bắt đầu từ thời điểm lần đầu tiên khách hàng biết tới những đề nghị của công ty thông qua việc mua sản phẩm, hỗ trợ kỹ thuật, thanh toán, cải tiến, làm mới hợp đồng, v.v… Nếu bất kỳ bước nào trong các bước này không thỏa mãn theo quan điểm của khách hàng, thì họ sẽ không trở thành khách hàng thiện cảm.

Thiết kế để tăng trưởng

Nhiều nhà quản lý tuyên bố rằng họ không thể thiết kế các tuyên bố giá trị cho các phân khúc mục tiêu, vì ngành của họ chỉ đơn giản là kinh doanh hàng hóa.

Mỗi công ty đều có khả năng thiết kế các tuyên bố giá trị cho từng phân khúc thị trường riêng biệt có thể mang lại lợi nhuận cao và biến khách hàng trở thành những người thiện cảm.

Truyền đạt – xây dựng một tổ chức tạo ra khách hàng thiện cảm

Việc truyền đạt phụ thuộc một phần vào khả năng tạo ra các ưu tiên phù hợp và gửi đi các thông điệp đúng đắn xuyên suốt toàn tổ chức. Nhưng trước tiên, nó phụ thuộc vào tinh thần, lòng nhiệt tình và sự hợp tác của đội ngũ nhân viên tiên phong – những người thật sự tạo ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ và giao dịch với khách hàng.

Nếu đội ngũ nhân viên tiên phong không yêu thích những gì họ làm cho khách hàng thì làm sao khách hàng có thể cảm thấy hứng thú.

Thực tế, chiến dịch biến khách hàng thành những người thiện cảm chỉ có thể thành công nếu đội ngũ nhân viên tiên phong là những khách hàng thiện cảm.

Gửi đi các thông điệp đúng đắn

Tại Ireland, có một chuỗi cửa hàng tạp hóa mang tên Superquinn, do Feargal Quinn – một doanh nhân huyền thoại sáng lập và điều hành. Trong thời đại khi mà các cửa hàng tạp hóa khu vực bị chèn ép bởi những gã khổng lồ tầm cỡ quốc tế như Wal-Mart và Aldi thì Superquinn vẫn phát đạt nhờ tập trung vào trải nghiệm khách hàng. Quinn và đội ngũ nhân viên của ông đeo chiếc ghim hình boomerang cài trên ve áo hoặc đồng phục để luôn nhắc nhở bản thân về tầm quan trọng của khách hàng.

Cách đây vài năm, Quinn đã thuê một nhà quản lý đến từ một chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn hơn để cắt giảm lãng phí. Nhà quản lý mới này bắt đầu ước tính sự lãng phí trong hoạt động và nhận thấy công ty đang ném đi 10.000 pound bánh mì mới nướng mỗi ngày. (Số bánh này được tài trợ cho các tổ chức từ

thiện địa phương). Nhà quản lý này cho rằng những ổ bánh mì thừa vẫn còn tốt, thế nên ông ta yêu cầu bất kỳ chiếc bánh nào được nướng sau 3 giờ chiều có thể để qua đêm và bán trước 3 giờ chiều ngày tiếp theo.

Superquinn đã đưa ra một chính sách cam kết cung cấp những chiếc bánh mì nóng hổi hằng ngày – nhưng nhà quản lý này lại lập luận rằng yêu cầu của ông ta không hề vi phạm chính sách bởi vì bánh mì vẫn được bán trong vòng 24 giờ.

Chẳng bao lâu sau, doanh số bánh mì giảm. Quinn nhớ lại: “Các khách hàng nói với chúng tôi rằng mùi bánh mì mới nướng là một trong những lý do khiến họ đến với cửa hàng. Nhiều người đã chọn đúng thời điểm bánh mới ra lò để mua được những ổ bánh mì nóng và mềm. Khi họ bắt đầu lấy phải những ổ bánh mì lạnh lúc 10 giờ sáng, chúng tôi đã gặp rắc rối”.

Vì vậy, Quinn quyết định bãi bỏ chính sách mới, các cửa hàng áp dụng kế hoạch nướng bánh mới cứ bốn tiếng một lần. Các cửa hàng thơm lừng mùi bánh mới hơn bao giờ hết, và hầu như lúc nào cũng có bánh mì nóng hổi để bán. Sự lãng phí tăng hơn 30%, song doanh số của các cửa hàng tăng 35%, lợi nhuận tăng 10%. Trong khi đó, các nhân viên đã học được một bài học đắt giá: không bao giờ hy sinh trải nghiệm khách hàng chỉ vì lợi nhuận ngắn hạn.

Tuyển dụng (và sa thải) để truyền cảm hứng

Việc gửi đi những thông điệp đúng đắn đảm bảo rằng các nhân viên ít nhất cũng có cơ hội tập trung vào trải nghiệm khách hàng mà không bị sao nhãng bởi các ưu tiên khác hoặc mâu thuẫn với một số nhà quản lý đi lạc hướng.

Nhưng để biến họ thành những “khách hàng” thiện cảm thì còn cần nhiều nỗ lực hơn nữa. Điều này chủ yếu phụ thuộc vào mỗi “thiết bị” trong bộ công cụ nguồn nhân lực, bắt đầu với sự biến đổi trong phương thức tuyển dụng.

Hãy xem cách Four Seasons – một chuỗi khách sạn tuyệt vời đã tạo dựng được văn hóa trên toàn thế giới – đặt trải nghiệm của khách hàng lên làm ưu tiên hàng đầu trong lịch làm việc của mọi nhân viên. Đó là nét văn hóa thể hiện Nguyên tắc Vàng đối với nhân viên lẫn khách hàng.

John Young, giám đốc quản lý nhân sự mới nghỉ hưu gần đây cho biết: “Mọi ứng viên, ngay từ người rửa chén bát, đều sẽ trải qua bốn hoặc năm vòng phỏng vấn trước khi được tuyển dụng” và “Vòng phỏng vấn cuối cùng sẽ diễn ra với tổng giám đốc khách sạn”. Vì văn hóa Four Seasons dựa trên dịch vụ nên các nhà quản lý tìm kiếm những nhân viên thể hiện thái độ đúng đắn khi phục vụ người khác. “Chúng tôi không tìm kiếm những ứng viên có thể được đào tạo để làm người khác cảm thấy mình quan trọng. Chúng tôi muốn tìm những người luôn tin rằng mọi người đều quan trọng”.

Trả lương cao và đầu tư cho đào tạo sẽ thúc đẩy nhân viên tập trung vào các mối quan hệ

Lương cao là thỏi nam châm mạnh mẽ giúp công ty thu hút và giữ chân các nhân tài hàng đầu. Tuy nhiên, làm thế nào các công ty này trao những phần

thưởng lớn đồng thời đem lại giá trị tốt cho các khách hàng và cổ đông? Câu trả lời là họ cần thực hiện đầu tư chiến lược vào việc đào tạo và phát triển nhân viên để tạo nên các bước đột phá về năng suất, sức sáng tạo và chất lượng dịch vụ.

Nền văn hóa lý tưởng sẽ khiến mọi nhân viên cảm thấy bản thân có trách nhiệm đảm bảo rằng nhóm của mình mang tới những trải nghiệm khách hàng liên tục và ấn tượng. Lối tư duy này đồng nghĩa với việc nhân viên có khả năng suy nghĩ vượt ra ngoài công việc hiện tại và hướng tới khách hàng.

Kết nối thước đo và phần thưởng với các giá trị công ty

Các thước đo xác định hiệu quả của các bộ phận và chức năng thường đem đến trải nghiệm tồi tệ cho khách hàng và tạo ra nhiều khách hàng phản cảm hơn là thiện cảm.

Theo dõi các nhân viên dịch vụ khách hàng dựa trên số lượng cuộc gọi được giải quyết trong một giờ, bạn sẽ phát hiện ra rằng họ chuyển hầu hết các cuộc gọi phức tạp tới các bộ phận khác. Mánh khóe này sẽ khiến khách hàng nổi giận và làm tăng chi phí của công ty.

Các công cụ đo lường tốt nhất tạo ra trách nhiệm không chỉ vì năng suất hay hiệu quả hoạt động, mà vì trải nghiệm khách hàng. Họ áp dụng cách này với các nhóm nhỏ.

Các thước đo này cần tập trung vào trải nghiệm khách hàng cũng như phần thưởng nhân viên.

Toàn bộ các thành viên đề cử những đồng nghiệp xứng đáng nhận thưởng hằng tháng bằng cách điền vào đơn đề nghị trực tuyến. Một hội đồng đề cử sẽ xem xét chúng và chọn ra những người thắng cuộc và triển vọng, cả hai sẽ nhận được sự ghi nhận đặc biệt từ các nhà điều hành cấp cao.

Flood cho biết công ty đã phải chi tới gần 400.000 đô la cho chương trình này kể từ khi bắt đầu vào năm 1999, nhưng nó đã làm sống dậy nét văn hóa không ngừng nỗ lực, sáng tạo đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

Cộng tác cùng nhau: Các trung tâm cuộc gọi của USAA

Tất cả các vấn đề và cơ hội tạo ra khách hàng thiện cảm thông qua đội ngũ nhân viên tiên phong xuất phát từ một tổ chức – trung tâm cuộc gọi.

Các nhân viên của trung tâm cuộc gọi thường xuyên nói chuyện với khách hàng. Hết giờ này qua giờ khác, ngày ngày qua ngày khác, họ lắng nghe những yêu cầu và mối quan tâm của khách hàng. Họ giải quyết các vấn đề của khách hàng.

Nhưng, hầu hết các công ty lại coi trung tâm cuộc gọi đơn thuần là một khoản chi phí – với chức năng nên được tối thiểu hóa, tự động hóa và thuê ngoài, thậm chí xóa bỏ hoàn toàn. Họ trao cho nhân viên điện thoại rất ít cơ hội để thực hiện sáng kiến hoặc đưa ra quyết định, cũng không yêu cầu nhân viên phải chú trọng vào mối quan tâm của khách hàng. Thực tế, nhiều nhân viên

điện thoại máy móc đọc theo kịch bản đến nỗi không đưa ra được các quyết định sáng tạo và linh hoạt.

Một câu trả lời bị hạn chế thời gian, một khách hàng tức giận – đấy không phải là cách đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

Phát triển một cộng đồng khách hàng thiện cảm bằng cách lắng nghe

Các công ty không thể làm vừa lòng khách hàng khi lợi dụng họ.

Để tạo thêm nhiều khách hàng thiện cảm, bạn không thể chỉ loại bỏ rắc rối hay các chính sách tồi, vì điều đó chỉ đưa bạn trở về con số không. Bạn cũng không thể sử dụng tiền phung phí vì cần phải sinh lợi.

Một đội tiên phong chăm sóc khách hàng nhiệt tình và sáng tạo có thể tạo ra nhiều khách hàng thiện cảm. Tuy nhiên, những gì ngày mai bạn làm không thể phụ thuộc vào ngày hôm nay. Hơn thế, bạn cần phải phát triển các khả năng để tìm ra những cách thức sáng tạo khiến khách hàng hài lòng từ tháng này sang tháng khác, từ năm này sang năm khác. Đó chính là cách bạn khiến họ ngạc nhiên và trở thành những người hâm mộ, truyền cảm hứng để họ ca ngợi công ty với bạn bè và đồng nghiệp.

Để làm được điều đó, hãy lắng nghe từ chính khách hàng của mình. Họ sẽ nói cho bạn những điều cần biết.

Duy trì các cuộc đối thoại trực tiếp với khách hàng

Rất nhiều công ty giao phó việc đó cho bộ phận bán hàng và marketing, cho các nhà nghiên cứu hoặc nhà quản lý chi nhánh địa phương. Các lãnh đạo cấp cao xem xét các cuộc điều tra nghiên cứu thị trường và cho rằng chúng nắm rõ nhu cầu của khách hàng. Trên thực tế không phải vậy.

Chẳng hạn, Jack Brenen – CEO của Vanguard có thể luôn bận rộn việc quản lý tài sản trị giá 875 tỷ đô la của hãng, chú tâm vào tất cả các báo cáo trực tiếp của mình hay giám sát việc điều chỉnh. Nhưng Brenen không làm như vậy. Ông dành ít nhất bốn tiếng đồng hồ mỗi tháng làm việc với vai trò nhân viên chăm sóc khách hàng qua điện thoại. Khi làm việc sát cánh với các nhân viên của Vanguard, ông nhận thấy khoảng thời gian này tạo ra sự kết nối vô giá với những mối quan tâm và ưu tiên của khách hàng.

Superquinn cũng khuyến khích khách hàng liên hệ trực tiếp với các nhà quản lý cửa hàng khi gặp bất kỳ vấn đề gì. Các cửa hàng tặng phiếu ưu đãi Goof Points cho những khách hàng thông báo lại các vấn đề như hết hàng, sàn bẩn, xe đẩy hàng bị kẹt bánh, hay có hơn ba người xếp hàng chờ thanh toán.

Những khách hàng dành thời gian thông báo về các sai sót đó sẽ nhận một vé xổ số được giảm giá từ 40 xu đến 10 đô la cho lần mua hàng sau. Khách hàng cảm thấy rất thích thú và hào hứng với việc trở thành một thành viên quan trọng của cộng đồng Superquinn, cửa hàng cũng thu được lợi nhuận từ việc công khai cam kết mang lại một dịch vụ hoàn hảo. Tất cả mọi người đều cảm thấy hài lòng.

Đội ngũ nhân viên tiên phong tạo ra các quy trình lắng nghe có hệ thống

Viện Nghiên cứu SAS là một nhà quản lý lâu năm của bộ phận phần mềm phân tích thống kê. Các nhà điều hành của SAS cho biết việc lắng nghe khách hàng là nghĩa vụ của tất cả nhân viên tại SAS, nhưng sự dân chủ đại diện là một tính chất của quy trình này. Các điện thoại viên có toàn quyền nói chuyện với khách hàng về việc bỏ phiếu kín. Khách hàng có thể bỏ phiếu tại một diễn đàn công khai. Ban quản lý SAS chịu trách nhiệm trước khách hàng về việc bỏ phiếu.

Hiện nay, cách tốt nhất để phục vụ khách hàng là phát triển một cộng đồng những người trung gian và đối tác để giải quyết sáng tạo các vấn đề của khách hàng.

Linis Torvalds, nhà sáng chế nguồn mở đã công khai mã nguồn của hệ điều hành Linux, kèm theo đó là các nguyên tắc để lập trình viên phần mềm bên ngoài có thể góp phần cải tiến mã. Cho đến nay, Google đã chia sẻ ngày càng nhiều mã độc quyền với các lập trình viên bên ngoài, mục đích là để mở rộng số lượng ứng dụng nhanh hơn so với việc chỉ sử dụng các lập trình viên của công ty.

Amazon.com đã khơi nguồn cảm hứng cho 10.000 lập trình viên sáng tạo ra các phương pháp để mở rộng dịch vụ của công ty. Các thành viên cộng đồng doanh nhân đã tìm ra cách kết nối mọi thứ, từ việc tìm kiếm ngôn từ và tập tin MP3 cho tới các bài viết trực tuyến trên Amazon, bù lại họ nhận được 5% phí hoa hồng cho bất kỳ sản phẩm nào bán được.

Để khánh hàng định hướng đổi mới

Pierre Omidyar, người sáng lập eBay, luôn nhắc nhở mọi người rằng eBay thành công không phải vì nó là công ty tiên phong trong ngành thương mại điện tử, mà là khả năng đổi mới nhanh chóng. Hàng ngày, Omidyar thường nói chuyện trực tuyến với khách hàng. Mỗi tối, nội dung của các cuộc đối thoại này sẽ quyết định những thay đổi về chương trình của trang web. Ngày tiếp theo, cũng từ các cuộc đối thoại với khách hàng, Omidyar rút ra những giải pháp hiệu quả và những điểm cần chú ý đặc biệt. Chu trình phản hồi liên tục giữa đối thoại và đổi mới tạo nên khoảng cách giữa eBay và các đối thủ cạnh tranh.

Hiện nay, eBay tiếp tục tận dụng sức mạnh cộng đồng này thông qua đối thoại trên diễn đàn, chẳng hạn như phát triển đại lý eBay.

Tương tự, khi quyết định nâng cấp mục “Các bộ sưu tập”, eBay đã thu hút được gần 10.000 ý kiến đóng góp từ người sử dụng. Kết quả là một cổng thông tin phù hợp với nhu cầu và sở thích của các cá nhân sưu tập ra đời.

Giúp khách hàng làm hài lòng người khác

Tạp chí New Yorker đã cố gắng củng cố cộng đồng độc giả đặt báo. Một vài năm trước, công ty đã đầu tư 1,5 triệu đô la cho sự kiện kéo dài ba ngày “Homecoming” (Trở về nhà) – một thành công lớn đối với những độc giả

thưởng xuyên và nhân viên công ty. Hàng năm, các chương trình được tổ chức vào ngày cuối tuần bao gồm buổi biểu diễn của nghệ sĩ, đọc thơ, chuyên gia thuyết trình, thảo luận nhóm, hội nghị chính trị bàn tròn v.v… đã thu hút hơn 20.000 người tham gia.

Các nhà văn và biên tập viên có thể giao tiếp với độc giả, vừa thu được phản hồi vừa có thêm nhiều thông tin về độc giả, mối quan tâm và sở thích của họ. Các biên tập viên có thể tìm ra sự kiện nào thu hút được nhiều người tham gia nhất, từ đó biết cách điều chỉnh các sự kiện trong năm tiếp theo. Về phần mình, độc giả có thể hiểu hơn về những vấn đề mà họ quan tâm, được gặp gỡ các thần tượng của mình và làm quen với rất nhiều người cùng chung sở thích.

Amazon.com với NPS đạt mức 73% cũng phát triển một cộng đồng bằng cách khuyến khích độc giả bình luận và xếp hạng các ấn phẩm mà công ty kinh doanh. Những độc giả này góp phần tạo nên nội dung, làm phong phú trải nghiệm khách hàng và mang lại khả năng cạnh tranh cho Amazon.

Hình thành một vòng tròn nội bộ

Intuit’s Consumer Tax Group xứng đáng được đánh giá cao trong việc phát triển các khả năng với chương trình Vòng tròn nội bộ đầy sáng tạo của họ. Hơn 6.000 khách hàng đã đăng nhập vào trang TurboTax và đăng ký làm thành viên bằng cách cung cấp các thông tin cá nhân cơ bản và trả lời Câu hỏi cốt tử: “Khả năng bạn sẽ giới thiệu TurboTax tới bạn bè và đồng nghiệp là bao nhiêu?”. Sau đó, tùy thuộc vào việc họ là loại khách hàng thiện cảm, vô cảm hay phản ảm, một câu hỏi mở cụ thể sẽ được đưa ra. Khách hàng phản cảm sẽ được hỏi lý do tại sao họ chấm chỉ số như vậy.

Khách hàng vô cảm thì được hỏi điều gì sẽ khiến họ đánh giá cao TurboTax. Còn khách hàng thiện cảm được hỏi họ sẽ nói gì để thuyết phục người khác thử sử dụng TurboTax. Cả ba nhóm sẽ được hỏi về các ưu tiên của họ để nâng cao dịch vụ trên mọi khía cạnh của trải nghiệm khách hàng, như mua hàng, cài đặt, sử dụng hoặc liên hệ hỗ trợ kỹ thuật. Tóm lại, điều gì khiến khách hàng hài lòng nhất.

Intuit sử dụng báo cáo này như một nguồn tin trong việc quyết định các ưu tiên đối với sự phát triển và các cải tiến quy trình khác.

Vòng tròn nội bộ đã trở thành một công cụ đắc lực tại Intuit và được giới thiệu cho những bộ phận đang nỗ lực cải thiện trải nghiệm khách hàng và chỉ số NPS.

Đưa khách hàng truyền thống vào Vòng tròn nội bộ

Thậm chí nếu công ty phân phối sản phẩm thông qua các nhà bán lẻ, và bạn không biết rõ về khách hàng của mình, bạn vẫn có thể sử dụng sức mạnh internet để xây dựng cộng đồng khách hàng.

Những người tham gia cộng đồng cung cấp rất nhiều thông tin về bản thân.

Việc làm hài lòng khách hàng đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc và tinh thần luôn đổi mới – đồng nghĩa với sự phát triển không ngừng các khả năng của công ty. Cách tốt nhất và tốn ít chi phí nhất để đạt được điều này là khuyến khích sự tham gia chủ động của khách hàng và tích cực lắng nghe các cuộc đối thoại này.

MỘT MỤC TIÊU, MỘT CON SỐ

Quá nhiều nhà quản lý tin rằng việc gia tăng giá trị cổ đông đòi hỏi phải khai thác triệt để các mối quan hệ khách hàng. Vì thế, họ tăng giá bất cứ khi nào có thể. Họ cắt giảm các dịch vụ hoặc chất lượng sản phẩm nhằm tiết kiệm chi phí và tăng biên lợi nhuận.

Thay vì tập trung cải tiến để nâng cao giá trị cho khách hàng, họ lại dồn sức sáng tạo của mình vào việc tìm kiếm những cách thức mới để bòn rút giá trị từ khách hàng.

Tóm lại, các công ty đó coi khách hàng của mình như kẻ thù, cần phải đề phòng, bòn rút và thao túng khi tình huống cho phép. Nguyên tắc Vàng – đối xử với người khác như cách bạn muốn được đối xử - đã bị bỏ qua trong thế giới cạnh tranh khốc liệt.

Quan điểm này hoàn toàn vô lý. Những công ty cho phép bản thân chìm vào chiếc bẫy lợi nhuận xấu không thể tăng trưởng thật sự.

Thực tế là chúng ta không cần đến những quy định khắt khe hơn. Điều chúng ta cần làm là tạo ra một quy trình phản hồi đơn giản và đáng tin cậy.

Tóm lại, chúng ta cần nghiêm túc trong việc thu thập và báo cáo chỉ số NPS. Lợi ích thu được sẽ rất lớn.

Ai muốn là triệu phú

Đồng tiền chân lý
Theo số liệu thống kê, trên 50% số doanh nghiệp nhỏ mới thành lập tuyên bố phá sản ngay năm đầu tiên và 95% hoàn toàn biến mất sau 5 năm hoạt động. Khởi đầu một doanh nghiệp nhỏ luôn tiềm tàng rủi ro, với khả năng thành công là rất thấp.

Vậy đâu là chiếc chìa khóa để mở cánh cửa thịnh vượng cho doanh nghiệp? Bạn chỉ cần giải mã được bốn mật khẩu: Định mệnh, thấu kính, thiên thần và ngôi sao mà Mark Victor Hansen và Robert G. Allen đã sử dụng để thành công trong quá trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp.

Năm 1776, Adam Smith viết cuốn sách đã làm thay đổi cả thế giới – Sự thịnh vượng của các quốc gia. Trong tác phẩm này, ông nêu bật bộ khung cho chủ nghĩa tư bản sau này, phổ biến học thuyết ham muốn bản thân mạnh mẽ hơn bất kỳ hoạt động xã hội nào.

Ông vẽ nên một thế giới, nơi mọi người theo đuổi khao khát, thử thách bởi nỗi sợ cạnh tranh, tận hưởng không khí kinh tế thị trường, làm ra nhiều của cải, nhiều dịch vụ hơn, mọi thứ tốt đẹp hơn.

Nhưng vấn đề của chủ nghĩa tư bản là nó quá vị kỷ, lối kinh doanh dựa trên tư lợi cá nhân bị chi phối quá nhiều bởi lòng tham và nỗi sợ.

Lại nói về bộ phim từng đoạt giải Oscar hàn lâm nghệ thuật khác, A Beautiful Mind (Một tâm hồn đẹp). Đây là câu chuyện về cuộc đời của John Graham Nash Jr, chủ nhân giải Nobel kinh tế năm 1994.

Phim mô tả cách Nash tìm thấy học thuyết giúp ông đoạt giải thưởng Nobel cao quý.

Đến thời điểm hiện tại, học thuyết này đã và đang được áp dụng rộng rãi khắp các mặt của đời sống như kinh tế, xã hội, chính trị, chiến tranh và thậm chí cả sinh học nữa.

Trong kinh tế, học thuyết của Nash chỉ ra rằng, vẫn có con đường khác tốt đẹp hơn, hoàn hảo hơn lòng tham vị kỷ. Ông chứng minh được rằng, hợp tác cùng có lợi hiệu quả hơn cạnh tranh, sát phạt nhau rất nhiều.

Chúng tôi gọi đây là “Doanh nhân giác ngộ”. Kết quả tốt nhất sẽ đến khi mọi thương gia biết kết hợp với nhau, làm giàu cho bản thân và cả nhóm. Nói là vậy, nhưng thứ tự thì ngược lại. Phấn đấu vì tập thể trước, rồi đến cá nhân, đó mới chính là chân lý.

Đồng tiền chân lý là thái cực đối lập với cụm từ mỹ miều “làm giàu nhanh chóng”. Nhưng tin chúng tôi đi, chúng ta vẫn có thể đi lên một cách đường

hoàng, chính trực, hợp pháp, đạo đức, lương thiện – thậm chí còn nhanh hơn con đường kia gấp nhiều lần.

Trái với quan niệm tiền là cội rễ của cái ác, chúng tôi tin đồng tiền chân lý, ngược lại còn là nguồn gốc của cái thiện. So với lòng tham, lòng nhân từ vượt trội hơn bội phần.

Chúng tôi tin rằng bạn sẽ làm ra thật nhiều tiền, nhưng vẫn đảm bảo được sở thích của mình, làm việc mình cảm thấy tự nhiên.

Có hàng triệu cách cho bạn kiếm tiền, nhưng chỉ có một vài trong số đó thật sự hợp với bạn – nó đánh trúng vào tài năng ẩn sâu trong bạn, nhiệt huyết, giá trị, định mệnh của bạn.

Một khi bạn đã quyết tâm và "yêu thích" việc mình làm, bạn sẽ chạm được đến sức mạnh tiềm ẩn. Bằng cách này, bạn sẽ bước được một bước trên con đường tìm đến đồng tiền chân lý. Những ý tưởng triệu đô sẽ dễ dàng đến với bạn hơn, nếu bạn "là chính mình".

Một trong những nguyên tắc tiên quyết của đòng tiền chân lý chính là xác định của cải không phải là tài sản ở mặt hữu hình.

Một nghiên cứu của Đại học Harvard chỉ ra rằng, 75% giá trị các tập đoàn lớn đến từ các giá trị vô hình – nguồn nhân lực, cách thức tổ chức, hệ thống thông tin, giá trị văn hóa, quan chức lãnh đạo, thương hiệu, niềm tin khách hàng.

Biết dùng tài sản tinh thần, bạn sẽ tiến gần hơn đến đồng tiền chân lý.

Nếu 75% tài sản là thứ vô hình, vậy thì bạn có những gì?

Thế giới tài chính hoạt động xoay quanh một tờ giấy "kê khai" tài sản, nợ nần, ngân sách, sở hữu. Nhưng đến hơn ba phần tư giá trị công ty lại nằm ở khối óc và con tim những người làm việc ở đó.

Hãy tưởng tượng mỗi cá thể đều là triệu phú sở hữu đồng tiền chân lý, hợp lực trong cùng một công ty, dùng tài năng, kết giao, ý tưởng, giải phóng tất cả tạo thành giai điệu cộng hưởng chung.

Chúng tôi tin rằng, mọi người sẽ trở nên hạnh phúc hơn, làm việc hiệu quả hơn, thành công hơn nếu bớt tập trung vào những thứ bên ngoài và chú ý đến giá trị nội tâm, thứ tài sản vô hình. Biết dùng tài sản tinh thần, bạn sẽ tiến gần hơn đến đồng tiền chân lý.

Trong hệ thống tư bản cũ, lòng tham là thứ được chấp nhận. Trong luận thuyết về đồng tiền chân lý của chúng tôi, nó tuyệt đối không có chỗ đứng.

Thay vào đó, hãy cho đi. Toàn bộ công ty cùng chung chí hướng, lao động để cho, chứ không phải để nhận.

Nhà tỷ phú John D.Rockefeller từng nói như sau: "Cho là vinh hạnh chứ không phải nghĩa vụ". Vinh hạnh? Đúng, vì đây là một bước trên con đường xây dựng sự thịnh vượng.

Năm 1975, ở tuổi 19, một cậu thanh niên quê ở Seattle đã thành lập công ty với tên gọi Microsoft. Chỉ trong vòng chưa tới 25 năm, anh ta đã vươn lên đứng đầu danh sách giàu có nhất thế giới. Bằng cách nào? Phải chăng anh ta, cũng như cộng sự Paul Allen đã ở đúng nơi, vào đúng thời điểm? Hay họ quá tài ba, quá chăm chỉ, quá tham vọng? Còn cả may mắn, rồi thì mánh khóe? Một phần. Nhưng thay vì hỏi "bằng cách nào", bạn hãy nghĩ đến một ý thú vị hơn nhiều, "tại sao" Gates lại thành công đến vậy?

Có lẽ vào năm 1975, Đấng Tối Thượng đã biết trước con người sắp điên đảo vì máy tính? Có lẽ nào Ngài đã dùng "bàn tay vô hình" chi phối "cơ hội", các cuộc họp, các mối quan hệ, các ý tưởng tạo thành Microsoft? Có lẽ nào Ngài biết trước, về sau tập đoàn sẽ tạo ra công ăn việc làm cho hơn 50.000 con người trên khắp thế giới? Có lẽ nào Ngài xác định rằng, về sau quỹ Bill và Melinda Gates sẽ trở thành tổ chức từ thiện vĩ đại nhất, hiến tặng hàng chục tỷ đô la vì sức khỏe và giáo dục cộng đồng?

Cuộc đời vĩ nhân luôn ít nhiều toát lên ý kiến này… họ đều là những người cho đi rất nhiều.

Vậy thì phải chăng, ý tưởng lớn sẽ đến với những người cho đi nhiều.

Đó mới thật sự là vấn đề. Một doanh nhân giác ngộ phải biết cho đi, biết đặt thành công dựa trên tiêu chí nhân từ chứ không phải tìm kiếm lợi nhuận. Lợi nhuận là thứ yếu, cho đi mới là mục tiêu cuối cùng.

Bất kể là nhà nước, công ty hay cá nhân, vi mô hay vĩ mô, cũng cần phải tâm niệm cho đi, và cho trước.

Những nhà kinh doanh thành đạt, hay người dẫn chương trình danh tiếng Oprah cũng vậy, luôn tuân theo công thức cho đi 10 % số tiền mình kiếm được. Nhưng chúng tôi muốn phát triển hơn một chút – đưa 10% lợi nhuận đầu tiên bạn kiếm được cho người cần nó. Cho trước, cho thật nhanh, cho ngay lập tức, cho bằng cả trái tim.

Bốn mật khẩu dẫn đến thành công
Bạn đã bao giờ nghĩ ra ý tưởng triệu đô chưa?

Mùa hè năm 1990, trên chuyến tàu hỏa đi về London, trong đầu Joanne Rowling bỗng hiện lên ý tưởng tỷ đô của mình. Bà kể lại rằng: "Rất bất ngờ, đột nhiên hình ảnh Harry hiện lên trong trí tưởng tượng của tôi. Bạn hỏi tại sao thì tôi không trả lời được đâu. Nhưng nó rõ ràng lắm, Harry, và ngôi trường phù thủy của nó. Có thể nói, đó là ý tưởng khiến tôi hào hứng nhất từ trước đến giờ".

Thế mà phải bốn năm sau cái ngày "tia sét" Harry đánh trúng, Rowling mới bắt đầu công việc sáng tác mà sau này cuốn sách đó đã mang về hàng tỷ đô la, biến bà trở thành người phụ nữ giàu có nhất Anh quốc.

Tháng 5/1994, một nhà nghiên cứu ngồi trên bàn làm việc của mình tại tòa nhà chọc trời ở trung tâm New York. Người đàn ông lúc đó 30 tuổi, đọc nghiên cứu về sự bùng nổ của mạng Internet và một ý tưởng lập tức nảy ra.

Ông quyết định bỏ việc, mượn khoản tiền tiết kiệm hưu trí của bố mẹ, chở vợ tới Seattle, thành lập trang Web Amazon.com ngay tại căn nhà thuê chỉ có hai gian của họ. Năm năm sau Jeff Bezos đã đoạt giải Nhân vật của năm do tạp chí Times bình chọn, đồng thời sở hữu số tiền gấp 10 lần mức 1 tỷ đô la.

Nghĩ mà xem, có rất nhiều câu chuyện về những người thành đạt, vốn chỉ bắt đầu với một ý tưởng nhỏ nhoi mà thôi. Chúng tôi tin, định mệnh của bạn là tìm ra ý tưởng triệu đô của mình, một thứ đặc biệt, độc đáo của riêng bạn.

Mật khẩu thứ nhất: Định mệnh
Muốn sở hữu mật khẩu quan trọng nhất cuộc đời, bạn buộc phải đích thân tìm kiếm.

Não người là cỗ máy tính mạnh mẽ nhất, linh hoạt nhất. Hãy đặt tay lên trán rồi tự nói với chính mình rằng: “Đây là máy tính số một thế giới”.

Cỗ máy mạnh mẽ này chỉ hoạt động hiệu quả nhất khi nó được khởi động và cung cấp năng lượng bởi những câu hỏi mạnh mẽ. Nếu bạn liên tục hỏi nó: “Tại sao mình quản lý tiền bạc kém thế này?”, bộ não sẽ chỉ đưa ra được những lời gượng ép mà thôi.

Nhưng nếu đổi lại thành: “Làm sao để quản lý tốt hơn, giữ tốt hơn, kiếm tiền tốt hơn?”, nó sẽ đưa ra được rất nhiều ý kiến ấn tượng đấy.

Nếu bạn liên tục khủng bố bộ não của mình bằng những câu than vãn, tự ti, thì lời đáp của nó chỉ càng khiến bạn thấy thêm phần thảm hại. Còn nếu biết đặt ra các câu hỏi lớn, não sẽ đáp lại bằng các câu trả lời lớn.

Trong tác phẩm Tư duy tối ưu, Stephen Covey đã kể lại một câu chuyện gây ấn tượng rất mạnh với chúng tôi.

Trong một lần tham dự buổi chuyên đề, người hướng dẫn của tôi đã đưa ra một câu đố. Ông thò tay xuống bàn, lấy một cái vại khá to đặt lên bàn, cạnh chiếc đĩa xếp đầy đá rồi nói: “Các anh nghĩ vại này chứa được bao nhiêu đá?”.

Sau khi nghe mọi người ước đoán, ông đáp: “Muốn biết thì phải thử thôi”. Nói đoạn ông cầm đá cho vào vại, từng tảng một. Tôi không nhớ rõ là bao nhiêu đá nữa, nhưng khoảng một lúc sau thì cái vại cũng có vẻ đã khá đầy. Người hướng dẫn hỏi tất cả: “Đầy chưa ấy nhỉ?”.

Mọi người nhìn rồi đáp: “Rồi!”.

Nghe xong, ông “À” lên một tiếng rồi kéo túi sỏi từ dưới bàn ra đổ vò trong vại không sót viên nào. Xong xuôi, ông mỉn cười hỏi tiếp: “Lần này đầy thật chưa?”.

Đến đây mọi người cũng không dám chắc nữa bèn đáp: “Có lẽ”.

“Tốt!”, ông đáp. Nhưng rồi ông lại cúi xuống bàn lấy túi cát ra đổ vào vại chất đầy sỏi đá bên trong, tiếp tục nhìn lên hỏi: “Sao nào?”.

“Chưa đầy!”, mọi người đồng thanh.

“Tốt”. Nói đoạn, người hướng dẫn lấy nốt túi nước ra đổ vào trong, có lẽ phải đến 1,5 lít vẫn vừa. “Thế điều tôi muốn trình bày ở đây là gì?”.

Một người đáp: “Dạ, ý thầy là ở đâu cũng có khoảng trống cả, cuộc sống cũng vậy nếu chúng ta biết tìm tòi”.

“Không hẳn”, người hướng dẫn đáp, “Thật ra ý của tôi là, nếu không bắt đầu với những hòn đá tảng, thì chẳng bao giờ đến lượt sỏi, cát, hay nước cả”.

Chúng tôi dùng cụm từ “Đá tảng” để chỉ ba khái niệm 3T (Tinh thần, Thể xác và Trí tuệ), nhất thiết phải thực hiện mỗi ngày nhằm chuẩn bị sẵn sàng để đón nhận khi ý tưởng giác ngộ đến.

“Bạn” chính là sự kết hợp của tinh thần, thể xác và trí tuệ. Khi bạn động não, tập thể dục, hòa mình cùng tâm linh là bạn đã tạo ra cho mình khoảng không sẵn sàng chứa đựng các ý tưởng giác ngộ, đủ sức thay đổi thế giới của bạn và những người xung quanh.

Khi thức dậy mỗi sáng, hãy nghĩ đến 3T đầu tiên. Tạo cho mình một nghi lễ tâm linh. Đối với Mark Victor Hansen thì đó là dậy lúc 4 giờ, thiền 1 tiếng, tiếp theo vừa tập thể dục vừa xem video. Với Robert G.Allen thì đó là dậy lúc 6 giờ, đọc kinh 30 phút, cầu nguyện 15 phút, sau đó đi bộ hai dặm đường.

Bạn cần tìm cho mình một nơi tĩnh lặng, tách biệt khỏi dòng giao thông hối hả - một chốn riêng tư có thể dùng cân bằng cuộc sống.

Quá trình chuẩn bị này sẽ giúp bạn thêm nhạy cảm với những ý tưởng tốt nhất – biết nắm bắt các cơ hội xung quanh.

Mật khẩu thứ hai: Thấu kính
Một trong những chiếc chìa khóa để giải mã mật khẩu giàu sang chính là biết nhìn thấy những thứ vô hình mà những người bình thường không thể nhận ra, dù có cố đặt ngay trước mắt họ.

Chúng tôi dùng khái nệm này để chỉ những sản phẩm, dịch vụ độc đáo của riêng bạn.

Một khi đã tìm thấy thấu kính, bạn không cần phải làm việc kiếm sống nữa mà chuyển sang kiếm hạnh phúc rồi. Thấu kính sẽ phản chiếu tài năng của bạn thành tiền mặt.

Một trong những nhà giải mã mật khẩu thấu kính vĩ đại nhất chính là George Washington Carver, còn được mệnh danh là nhà “khoa học” củ lạc.

Xuất thân là một nô lệ ở bang Missouri, ông đã sáng tạo ra 325 sản phẩm từ lạc, 108 sản phẩm từ khoai tây, 75 sản phẩm từ hồ đào và hơn 500 sản phẩm thuốc nhuộm và bột màu từ 28 loại thực vật khác.

Quan trọng hơn cả chính là việc giải mã thành công mật khẩu thấu kính đã giúp ông tìm được định mệnh cho đời mình. Đến năm 1938, 5 năm trước khi ông qua đời, các sản phẩm từ lạc đã trở thành nền công nghiệp trị giá 200 triệu đô la mỗi năm, cũng như nguồn thu chủ đạo của toàn bang Alabama.

Hãy nhìn ra xung quanh. Các cơ hội đang ở nơi nào? Chắc chắn chúng chỉ ở đâu đó bên cạnh bạn, chúng tôi đảm bảo với bạn đấy.

Mọi thứ trong tầm mắt chúng ta đều có thể là một gia tài đối với người nào đó. Hay nói đúng hơn, hạt giống ý tưởng nằm ngay tại những vật thể bình thường – bàn, ghế, ly tách, đèn điện – chúng chịu trách nhiệm cho hàng trăm, thậm chí là hàng nghìn ý tưởng triệu đô.

Một lần nữa, xin được khẳng định với bạn rằng: bất kể đồ vật nào dù nhỏ nhất cũng đều có thể tạo ra tiền. Chỉ cần nhạy bén hơn, bạn sẽ thấy cơ hội ở muôn nơi.

Bắt đầu tìm hiểu thế giới của những triệu phú đô la, bạn sẽ thấy rằng họ thu lượm chủ yếu từ một mô hình nhất định: sản phẩm chính, sản phẩm phụ, sản phẩm liên quan, dịch vụ, truyền thông.

Giờ là lúc đặt câu hỏi: “Bạn cảm thấy hứng thú nhất với điều gì? Đam mê? Sở thích?”.

Nếu bạn thích nấu ăn, thấu kinh sẽ tách nó ra thành 101 hoặc hơn các ý tưởng, sản phẩm liên quan đến nấu ăn. Tương tự nếu bạn thích câu cá hay những thứ tưởng như bình thường khác cũng vậy.

Chúng tôi muốn bạn viết ra đáp án cho bốn vấn đề sau đây: nhiệt huyết, tài năng, giá trị và định mệnh. Bạn thích gì? Giỏi gì? Điều gì quan trọng nhất? Vì sao bạn lại được sinh ra?

Trả lời những câu hỏi trên sẽ góp phần tìm ra manh mối giải mã mật khẩu giàu sang.

Khi đã bắt đầu nhìn thế giới bằng cặp mắt “có hồn”, mọi thứ sẽ dần trở nên “sáng tỏ”, rất nhanh chóng. Những thấu kính cơ hội không ngừng kéo bạn về phía chúng. Bạn cảm nhận được định mệnh của mình gắn liền với những vật thể, ý tưởng, tổ chức nhất định.

Những sản phẩm, ý tưởng liên quan dường như bừng sáng. Các dữ kiện càng lúc càng mời gọi bạn. “Hãy biến đổi tôi. Hoàn thiện tôi. Giúp tôi tốt lên. Cho tôi cơ hội phục vụ nhân loại. Khiến tôi tiết kiệm hơn, hiệu quả hơn. Làm ơn!”. Và cứ thế, bạn tiến gần hơn đến với “định mệnh” của mình. Bạn bỗng trở nên gan dạ hơn, linh hoạt hơn để ứng biến với mọi tình huống. Bạn đã biết cách sống có mục tiêu.

Mật khẩu thứ ba: Thiên sứ
Bạn không thể thành công một mình, bạn cần phải có một nhóm.

Chúng tôi dùng từ thiên sứ, chính là để diễn tả cảm giác bạn sẽ trải qua khi tìm được một thành viên xuất sắc.

Đâu đó trong vòng tròn những cá nhân xung quanh bạn luôn hiện diện những người “tốt” mang trong mình hạt giống định mệnh, bí mật đằng sau mật khẩu “thiên sứ”.

Một đội bóng chày sẽ chẳng thể vô địch chỉ với một thành viên ném bóng giỏi. Một đội bóng rổ sẽ như thế nào nếu chỉ sở hữu toàn khổng lồ phòng ngự. Tương tự như trong bóng đá với 11 tiền đạo. Mỗi thành viên trong đội đều có một vai trò nhất định.

Điều cốt lõi ở đây là ít nhất cũng phải tìm về cho nhóm một thành viên với vai thỏ, một thành viên với vai cú, một thành viên với vai rùa và một thành viên với vai sóc. Mỗi thành viên đều có cách nhìn vấn đề khác nhau.

Đây là một việc rất tốn công. Trước hết bạn phải tự tạo cho mình niềm tin mãnh liệt rằng, những người sở hữu tố chất cần thiết thường tự hấp dẫn nhau. Trong số hàng ngàn người mà bạn gặp hàng tháng, chỉ có vài người là đủ tiêu chuẩn trở thành nhóm viên.

Khi nhóm đã thành lập, quy định được đưa ra, thời gian gặp mặt cũng được ấn định. Ít nhất 2 tuần một lần nhóm phải cùng ngồi lại bàn bạc với nhau.

Có năm tác nhân cực kỳ nguy hiểm, dễ dàng phá hỏng bất kỳ hoạt động tập thể nào: Chỉ trích, so sánh, tự mãn, đố kỵ, cằn nhằn.

Chúng tôi đề ra năm yếu tố tác động ngược lại: Trao đổi, cảm thông, thư giãn, khuyến khích, chia sẻ.

Hãy tạo dựng một môi trường thân thiện, nơi mọi người có thể tự do sáng tạo như những đứa trẻ.

Vòng Tri thức. Có quá nhiều điều để học hỏi từ các bậc tiền bối đi trước. Hãy mang họ vào quá trình thảo luận của nhóm với tư cách khách mời danh dự. Đây là cách tăng cường chất xám tuyệt vời vì họ toàn là các thiên tài trong các lĩnh vực khác nhau.

Ngoài các thành viên chủ chốt cho vòng Trung tâm, những người còn lại thuộc vòng Chiến thắng, luôn bao quanh cuộc sống hàng ngày của bạn. Rất ít người trong chúng ta biết cách vận dụng nguồn sức mạnh này.

Bạn và các cộng sự của bạn đều sở hữu những mối liên hệ với rất nhiều người. Tập hợp và sàng lọc các mối quan hệ, rất có thể đây chính là tài sản quý giá nhất bạn đang nắm trong tay.

Bạn thấy đấy, nhân viên bưu cục, quảng cáo, lễ tân khách sạn, hướng dẫn viên du lịch – tất cả thành viên trong Vòng chiến thắng đều có giá trị khách hàng khổng lồ, kể cả trong hiện tại lẫn tương lai.

Giá trị khách hàng luôn biến đổi tuỳ theo cách bạn điều phối nó. Nếu bạn xem một người chỉ đáng giá 20 đô la, thì họ cũng sẽ đáp lại bạn bằng những hành động tương xứng với mức độ đó. Còn nếu bạn đối xử với người ta như mỏ kim cương hàng triệu đô la, thì nhất định – dù mất vài chục năm sau đi nữa – họ sẽ đền đáp xứng đáng từng xu một.

Cựu CEO của Circuit City, Walter Bruckart, khi được hỏi về năm yếu tố đã giúp ông phát triển công ty lên mức vĩ đại, đã trả lời như sau: “Một, con

người. Hai, con người. Ba, con người. Bốn, con người. Năm, cũng là con người".

Luôn săn lùng tài năng giác ngộ, chia doanh nghiệp thành các nhóm vệ tinh, tưởng thưởng xứng đáng cho các ý tưởng lớn là các bước để đưa một công ty ổn định lên tầm tuyệt vời.

Mật khẩu thứ tư: Ngôi sao
"Mặt trời sáng theo kiểu của nó, mặt trăng và các vì sao khác cũng sáng theo kiểu của mình. Tuy không giống nhau những đều rất đẹp, rất rực rỡ". (Corinthians)

Mỗi doanh nghiệp có một tầm nhìn khác nhau, nhưng hầu hết đều hướng tới sự hiệu quả.

10% dẫn đầu luôn trung thành với mục tiêu, rất đẳng cấp, chuyên nghiệp, phấn đấu vì "cái đẹp", phục vụ khách hàng và hoạt động từ thiện.

Hầu hết các doanh nghiệp chỉ nghĩ về "khách hàng" như là nguồn tiêu thụ sản phẩm, đây chính là vấn đề càn giải quyết.

Chúng tôi muốn bạn gọi họ là ngôi sao. Đối xử với họ như những ngôi sao.

Giải mã mật khẩu ngôi sao chính là quá trình phát hiện và phục vụ một nhóm khách hàng rất đặc biệt – những ngôi sao thực thụ.

Giá trị của một người không nằm ở số tiền mà họ chi trả hôm nay, mà cần phải được tính toán theo nghĩa khách hàng trung thành cả cuộc đời.

Khi nhìn khách hàng bằng con mắt kiểu cũ, chúng ta chỉ nhìn thấy thứ họ có thể mua. Còn nếu sở hữu cặp mắt khai sáng, bạn sẽ nhìn được xuyên qua bề ngoài và nhận ra những đóng góp gián tiếp. Vâng, giá trị ẩn, bí mật, vô hình.

Cá tự bơi vào lưới của bạn! Chưa hết, chúng còn dắt theo bạn bè của mình nữa! Vì sao ư? Có ba lý do chủ yếu.

Thứ nhất, khách hàng đã quá chán ghét thế giới đầy rẫy những kẻ ham muốn làm giàu nhanh chóng. Họ biết có điều gì đó không ổn ở đây.

Thứ hai, điều bạn đem lại quá khác biệt, quá hiếm hoi, quá mới mẻ.

Thứ ba, khách hàng khai sáng luôn biết phải tìm đến đâu. Linh tính mách bảo cho họ biết rằng, nếu họ ủng hộ công ty của bạn thì một phần dòng tiền đó sẽ chảy đến với các tổ chức từ thiện.

Sử dụng con đường từ thiện giúp bạn giàu có hơn
Tiền bạc, xe cộ, nhà cửa, tất cả, nếu muốn làm ra chúng một cách nhanh chóng, và quan trọng hơn nữa là giữ được chúng, thì bạn cần phải là một nhà từ thiện khai sáng.

Nếu không tin, bạn cứ thử chạy theo giấc mơ của mình rồi nhìn lại những gì xảy ra trong 10 năm tiếp theo xem. Giữ khư khư của cải trong kho mà không

tạo ra dòng lưu thông sẽ là một kỳ tích nếu lúc đó bạn vẫn còn được đồng nào đấy.

Ngay từ khi chỉ sở hữu chưa tới 100 ngàn đô la, bạn hãy nghĩ đến việc sẵn sàng cho đi hàng trăm triệu.

Một nhà kinh doanh khai sáng luôn biết cách tạo ra dòng tiền dùng cho mục đích từ thiện.

Paul Newman, khởi nghiệp vào năm 1982, đến nay ông đã đóng góp hơn trăm triệu đô la cho các tổ chức từ thiện. Paul tạo ra cái mà chúng tôi gọi là kinh doanh ảo, trong đó khoản chi nhân đạo lên đến 100% lợi nhuận. Doanh nghiệp kinh doanh khai sáng của ông sẽ còn phát đạt hàng thế kỷ nữa.

Một người bạn của Paul Newman bắt đầu xây dựng công ty của mình, mang tên Stonyfield vào năm 1983 với 7 con bò, và mục tiêu tạo ra sản phẩm hữu cơ, đồng thời cho đi 10% tiền lãi thu về. Đến nay doanh nghiệp này đã trở thành tập đoàn kinh doanh sữa chua với ba nhãn hiệu nổi tiếng, doanh số hàng năm lên đến 150 triệu đô la.

John Paul Dejoria đã gây dựng doanh nghiệp làm tóc thành đạt của mình từ con số không tròn trĩnh. 700 triệu đô la trong một năm, xuyên suốt 45 quốc gia và 15 ngàn cửa hiệu uốn tóc. Một ví dụ điển hình cho tấm lòng cao cả của J.P. là cuộc nói chuyện giữa ông và các nữ tù nhân bang Texas. Ông đứng trước hơn 1.000 con người sa ngã, khuyên họ nên lập nghiệp sau khi ra tù. “Các bạn có thể làm ăn lương thiện mà không cần vốn liếng. Còn nếu muốn phát triển sang nghề làm đẹp, công ty chúng tôi sẵn sàng trao học bổng, thậm chí giới thiệu việc làm sau khi tốt nghiệp”.

Bài học ở đây là gì? Bạn có làm được như họ không? Hãy tự cảm hoá bản thân và nói rằng: “Nhất định là được”. Bạn chỉ cần tìm ra ý tưởng lớn của mình mà thôi.

Norman Lear bán vé sinh nhật lần thứ 80 cho bạn bè và đồng nghiệp với giá 2.000 đô la một chiếc, khoản tiền chẳng đáng là bao đối với những người này, và quyên góp được 2 triệu đô để làm tiền từ thiện.

Seri Hạt giống tâm hồn luôn chọn một tổ chức từ thiện mới cho mỗi tập sách.

Dick Marconi đã biến sở thích thành nguồn từ thiện. Ông cho xây bảo tàng ô tô Marconi ở Tustin, cả gia đình sau đó tổ chức quyên góp từ thiện tại đây, toàn bộ tiền bán vé đều được chuyển tới các tổ chức từ thiện.

Một lần, tôi đang diễn thuyết ở hạt Orange thì có một đứa bé tiến lại gần và nói: “Bác Mark, cháu là Tommy Tighe, 6 tuổi, cần vay tiền từ quỹ của bác ạ”.

Tôi đáp: Tuyệt, bác sẽ cho cháu vay. Mà cháu định sẽ làm gì?

Cậu bé nói: Cháu sẽ làm các miếng dán in nội dung Hoà bình. Cho trẻ em toàn nhân loại. Ký tên, Tommy”.

Khi được hỏi về kế hoạch thì Tommy trả lời như sau:

1. Gặp Mark Victor Hansen

2. Vay tiền ông ấy

3. Ký quỹ bằng thẻ bóng chày

4. Bán một triệu miếng dán

Tommy rất thích nghe những cuốn băng thuyết giảng của tôi, và một lần cậu bé đã nằng nặc đòi cha chở đến nhà cựu Tổng thống Mỹ Ronald Reagan, thời điểm đó ông mới rời Nhà Trắng chưa lâu. Tommy nhấn chuông và bán miếng dán cho người gác cổng với giá 1 đô la 50 xu. Ông này nói: “Chờ một lát nhé nhóc, ngài tổng thống sẽ ra ngay thôi”. Lát sau, Ronnie bước ra bắt tay Tommy: “Ta nghe nói cháu đang kêu gọi hoà bình trên toàn thế giới phải không?”. Tommy trả lời: “1 đô la 50 xu một miếng ạ, thưa ngài”.

Về sau khi tôi hỏi: Tại sao cháu lại bảo ông ấy mua?

Tommy đáp: Chính bác bảo gặp ai cũng phải hỏi mà.

Và quả thực Tommy còn gửi thư yêu cầu đến Mikhail Gorbachev, đương kim Tổng thống Liên bang Xô Viết một miếng dán với tờ hoá đơn 1 đô la 50 xu. Gorbachev gửi lại cho cậu bé đúng 1 đô la 50 xu, kèm thêm bức ảnh có chữ ký cùng thông điệp: “Tiến lên, Tommy”.

Tôi lập tức đề nghị: Tommy à, bác thích sưu tầm chữ ký người nổi tiếng lắm. Cháu bán lại cho bác với giá 500 đô la được không?

Tommy trả lời: Không được đâu, bác Mark.

Tôi thốt lên: Cháu đúng là thương gia nhí giỏi nhất bác từng gặp. Khi cháu lớn, nhất định bác sẽ thuê cháu vào làm trong công ty.

Tommy mỉm cười: Khi lớn lên, cháu mới là người thuê bác đấy.

Eckhart Toll đã bắt đầu cuốn sách tuyệt vời của mình, cuốn Sức mạnh của hiện tại bằng một câu chuyện. Chúng tôi thấy câu chuyện này cũng chính là một cái kết đầy thuyết phục cho câu chuyện của chúng ta:

Một người ăn xin đã ngồi bên lề đường suốt 30 năm. Một ngày, có một người lạ đi ngang qua. “Có ít tiền lẻ nào không?” người ăn xin lẩm bẩm, đoạn giơ chiếc mũ bóng chày cũ mèm của mình ra như thường lệ. “Tôi chẳng có gì cho ông cả”, người lạ mặt đáp. Sau đó anh ta hỏi: “Ông đang ngồi trên thứ gì thế?”. “Chẳng gì cả?”, người ăn xin đáp lại, “Chỉ là cái hộp cũ thôi, tôi đã ngồi trên nó từ lâu lắm rồi”. “Ông đã thử xem bên trong lần nào chưa?”, người lạ mặt hỏi tiếp. “Chưa”, người ăn xin trả lời, “Để làm gì? Có gì ở trong đó đâu”. “Thử nhìn vào trong xem”, người lạ mặt khăng khăng. Người ăn xin thử cạy nắp hộp. Và sửng sốt đến không tin nổi vì ông ta thấy bên trong hộp là cả một đống vàng”.

5 lựa chọn để có năng suất vượt trội

Kết nối - Thư giãn - Ăn - Vận động - Ngủ

DẪN NHẬP – CẢM THẤY NHƯ BỊ CHÔN SỐNG?

Nghịch lý năng suất

- Công nghệ ngày nay cho phép mọi người từ khắp nơi trên trái đất nhìn thấy mặt nhau chỉ trong tích tắc và cộng tác với nhau trong thời gian thực. Nó cho phép con người tiến hành các thực hành y học tiên tiến, giải mã bộ gen người, lật đổ các chính phủ, phát tán bí mật quốc gia và vạch trần tội phạm tham nhũng. Tuy nhiên, nghịch lý là chính những công nghệ này lại khiến chúng ta gặp nhiều khó khăn hơn trong việc đạt được những thứ quan trọng đối với mình.
- Dòng chảy thông tin mới do công nghệ ngày nay mang lại đang lấp đầy cuộc sống của chúng ta, yêu cầu đòi hỏi sự chú ý của chúng ta đến những thứ chẳng có ý nghĩa gì mấy. Nó cho phép bất cứ ai bỏ một thứ gì đó vào email của chúng ta và yêu cầu chúng ta phải trả lời. Chúng ta bị chôn vùi trong dòng chảy không ngừng của những thứ đang trôi về phía chúng ta, lấy đi năng lượng mà đáng lẽ chúng ta có thể dành cho những hoạt động có giá trị cao hơn. Chúng ta cảm thấy bối rối, lo lắng, căng thẳng cả khi đang làm việc lẫn khi không làm việc.

Nghịch lý năng suất xoay quanh ba thách thức quan trọng:

Thách thức 1: Chúng ta đang phải đưa ra nhiều quyết định hơn bao giờ hết

- Chúng ta gần như bị choáng ngợp trước tốc độ của những quyết định đang ập đến. Và việc mà hầu hết mọi người đều làm là cố gắng giải quyết dòng chảy này theo thứ tự, cố gắng đưa ra quyết định tốt nhất và nhanh nhất có thể.
- Vấn đề ở đây là những quyết định có giá trị cao thường không đến theo một thứ tự có thể dự đoán được. Làm việc chăm chỉ hơn và nhanh hơn không tạo ra năng suất vượt trội trong một thế giới nơi mà giá trị được tìm thấy trong việc lùi lại một bước, phân loại ưu tiên các lựa chọn trước mắt, và đưa ra quyết định đúng đắn về những thứ thực sự quan trọng.

Thách thức 2: Sự chú ý của chúng ta đang bị sự tấn công chưa từng thấy

- Trong khi đang cố gắng giải quyết tất cả những quyết định đang ập đến, sự chú ý của chúng ta lại chịu sự tấn công chưa có tiền lệ. Tất cả những tiếng bíp bíp, tiếng vo vo, những biểu ngữ, quảng cáo đang xâm chiếm không gian tinh thần của chúng ta.
- Nếu bạn đã từng google một thứ gì đó quan trọng và sau bốn mươi lăm phút, bạn nhận thấy mình đang xem những video ngớ ngẩn hoặc đọc

những thứ chẳng có giá trị gì, thì bạn có thể thấy sự chú ý của bạn bị lấy đi dễ dàng như thế nào.

Thách thức 3: Chúng ta đang trải qua một cuộc khủng hoảng năng lượng cá nhân

- Giữa tất cả những quyết định đang ập đến, và những xao lãng thu hút sự chú ý xung quanh, bạn có cảm thấy hầu như lúc nào cũng bị kiệt sức? Bạn có cảm thấy mình bị phụ thuộc vào các chất kích thích như cà phê hay nước tăng lực? Bạn có bao giờ kết thúc một ngày làm việc và nhận thấy rằng mình mệt mỏi đến nỗi ngủ li bì trên ghế sofa?

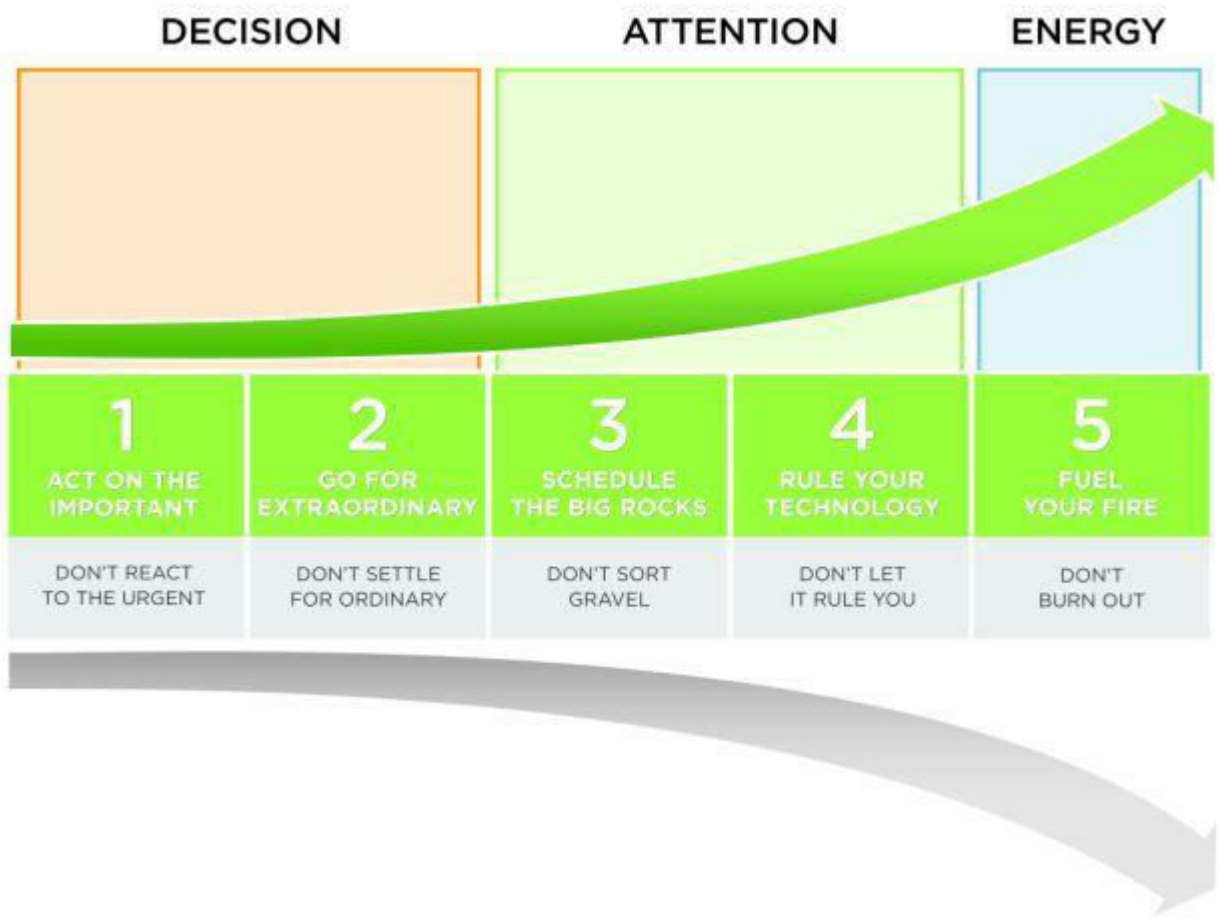
Tác động của nghịch lý năng suất

- Trong một cuộc nghiên cứu, người ta cho biết rằng khoảng 60% thời gian của họ được dành cho những việc quan trọng, và đến 40% còn lại được dành cho những thứ không quan trọng.
- Bạn nghĩ sao nếu chiếc xe của bạn chỉ hoạt động 60% thời gian? Còn máy tính hoặc điện thoại di động thì sao? Đứng ở góc độ tổ chức, 40% số tiền bạn trả lương cho nhân viên đang lãng phí. Bạn sẽ không chấp nhận những trường hợp như vậy, vậy thì tại sao lại phải chấp nhận ít hơn khi nói đến thời gian của bạn? Tại sao lại không đưa con số đó là 70/30, hay thậm chí là 80/20?

5 lựa chọn để có năng suất vượt trội

Để đạt được năng suất vượt trội, bạn cần trực tiếp giải quyết ba thách thức nằm bên dưới nghịch lý năng suất. Bạn phải tăng cường năng lực của mình trong ba lĩnh vực:

- Quản trị quyết định (decision) – Lựa chọn 1 và 2
- Quản trị sự chú ý (attention) – Lựa chọn 3 và 4
- Quản trị năng lượng (energy) – Lựa chọn 5



PHẦN 1: QUẢN TRỊ QUYẾT ĐỊNH

LỰA CHỌN 1: LÀM VIỆC QUAN TRỌNG, ĐỪNG PHẢN ỨNG VỚI ĐIỀU CẤP BÁCH

Ma trận Thời gian

Ma trận Thời gian giúp chúng ta có thể đưa ra những quyết định đúng đắn về việc nên dành thời gian, sự chú ý và năng lượng cho những việc gì. Nó đặt nền tảng trên sự tương tác giữa những thứ cấp bách và những thứ quan trọng:

- **Cấp bách**: Một thứ gì đó gây *cảm giác* phải được hoàn thành ngay lập tức, cho dù nó có tạo ra sự khác biệt về mặt kết quả hay không.
- **Quan trọng**: Một thứ gì đó sẽ gây ra hậu quả nghiêm trọng về mặt kết quả nếu không được hoàn thành.



Q1 – Góc tư của những việc cần thiết

- Q1 chứa đựng những việc vừa cấp bách vừa quan trọng. Những việc này sẽ đến với bạn – một khách hàng giận dữ đang gọi đến, một người thân bị trụy tim, máy tính chủ bị sập, sếp bạn đang cần một thứ gì đó ngay lập tức, hoặc một cơ hội lớn xuất hiện cần được chú ý ngay nếu không sẽ vụt mất.
- Mặc dù việc ở Q1 thường rất cần thiết nhưng đó không phải nơi chúng ta làm việc tốt nhất, sáng tạo nhất và có giá trị cao nhất, ngay cả khi chúng ta cảm giác như vậy vào lúc ấy. Nói theo ngôn ngữ đầu tư, bạn luôn lấy ra những thứ mà bạn đã cho vào, nên nó là góc tư "hòa vốn".

Q3 – Góc tư của những thứ gây xao lãng

- Những hoạt động ở Q3 tuy khẩn cáp nhưng không quan trọng. Chúng gây cảm giác phải được hoàn thành ngay lập tức, nhưng thực ra sẽ chẳng có hậu quả gì nghiêm trọng xảy ra nếu bạn không hoàn thành chúng. Ở đây, bạn tìm thấy những sự gián đoạn vô ích; những báo cáo không cần thiết; những cuộc họp không liên quan; những vấn đề nhỏ nhặt của người khác; những email, nhiệm vụ, điện thoại, cập nhật tình hình,…không quan trọng.
- Nếu dành thời gian ở đây, chúng ta có thể cảm thấy bận rộn, nhưng cuối cùng lại không được thỏa mãn. Xét về mặt thời gian và năng lượng, bạn nhận được ít hơn những gì bạn cho vào. Đó là một khoản "lợi nhuận âm".

Q4 – góc tư của sự lãng phí

- Chúng ta thường bị những cuộc chiến trong Q1 và Q3 vắt cạn sức lực đến nỗi phải tìm đến đây để trốn chạy hiện tại. Đây là nơi chúng ta trở nên hoàn toàn thiếu ý thức và lấp đầy thời gian của mình bằng việc thư giãn, xem TV, chơi game, lướt Internet, tán gẫu quá mức.
- Sự thư giãn hợp lý và mang tính hồi phục là một hoạt động vô cùng quan trọng và hiện diễn ở Q2, nhưng khi chúng ta nhận ra mình đã tốn hàng giờ đồng hồ bật qua bật lại các chương trình truyền hình thực tế mà chúng ta thậm chí không hề quan tâm thì chúng ta biết rằng mình đã đi từ sự thư giãn hiệu quả đến một nơi âm u nào đó nằm sâu trong Q4.

Q2 – Góc tư của năng suất vượt trội

- Ở Q2, bạn sẽ tìm thấy những thứ như công việc chủ động, hoạch định, đề phòng, xây dựng mối quan hệ, học hỏi và hồi phục. Không giống những góc tư khác, nơi mà mọi thứ tìm đến với bạn, bạn phải lựa chọn có ý thức để được ở Q2.
- Thời gian được sử dụng ở Q2 sẽ giúp giảm khủng hoảng và những vấn đề trong Q1 vì bạn chủ động dành thời gian lên kế hoạch, chuẩn bị và đề phòng. Các mối quan hệ trở nên lành mạnh hơn vì bạn đầu tư vào chúng trước khi xảy ra cuộc khủng hoảng nào đó. Bạn sẽ làm việc tự tin và hiệu quả hơn vì bạn không đợi cho đến phút cuối mới tiến hành một dự án then chốt. Bạn sẽ tăng cường khả năng làm việc hiệu quả về lâu dài vì bạn đang chăm sóc cho sức khỏe và năng lượng của mình.
- Thời gian và năng lượng bạn đầu tư ở Q2 sinh ra lợi nhuận lớn hơn nhiều, thậm chí lớn hơn theo cấp số nhân những gì mà bạn cho vào.

Kỹ năng thiết yếu để vào Q2 – PCD

- Chìa khóa để vào Q2 là tạm ngừn não của bạn đủ lâu để làm rõ việc gì đang đến với bạn, sau đó quyết định liệu nó có xứng đáng với thời gian và năng lượng mà bạn bỏ ra hay không. Quy trình quan trọng này gọi là **Tạm ngừng** (Pause) – **Làm rõ** (Clarify) – **Ra quyết định** (Decision) hay PCD.
- Về cơ bản, sử dụng PCD có nghĩa là chúng ta dành ra một khoảnh khắc ngắn ngủi để đặt ra câu hỏi: *Việc này thuộc góc tư nào? Nó có quan trọng không?*

LỰA CHỌN 2: VƯƠN TỚI SỰ VƯỢT TRỘI, ĐỪNG CHẤP NHẬN Ở MỨC BÌNH THƯỜNG

Vai trò quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn hiện nay là gì?

- Vai trò là nơi cuộc sống bắt đầu. Vai trò quan trọng với bản sắc con người đến nỗi khi chúng ta yêu cầu ai đó nói cho chúng ta nghe về họ, họ luôn trả lời theo vai trò: “Tôi là kỹ sư”, “Tôi là chồng của Jane”, “Tôi là vận động viên ba môn phối hợp”,…

- Bí quyết ở đây là phải giữ cho mọi thứ được cân bằng. Mỗi vai trò ảnh hưởng đến tất cả những vai trò khác. Ví dụ nếu bạn gặp khó khăn trong công việc, nó có thể ảnh hưởng đến tâm trạng và hành vi của bạn ở nhà. Ngược lại, khi bạn gặp phải một vấn đề gì đó trong cuộc sống cá nhân, bạn sẽ khó mà thành công trong công việc.
- Ngay lúc này bạn đang giữ bao nhiêu vai trò trong cuộc sống của mình? Bạn là quản lý? Đồng nghiệp? Trưởng dự án? Cha mẹ? Con gái? Con trai? Anh chị em? Hàng xóm? Tình nguyện viên? Kiến trúc sư? Nghệ sĩ? Bạn? Thế còn vai trò chăm sóc bản thân của bạn thì sao?
- Một trong những công việc Q2 hiệu quả nhất bạn có thể làm là thu hẹp sự tập trung của mình lại. Hãy dành thời gian để nhận diện một vài vai trò quan trọng nhất của mình hiện nay, đánh giá cách mình đã thực hiện chúng. Việc này sẽ cung cấp cho não những mục tiêu cần thiết để cải thiện đán kể những quyết định mà bạn đưa ra mỗi ngày.

Để những vai trò của bạn trở nên vượt trội

Chìa khóa ở đây là cần xác định được viễn cảnh về sự thành công của bạn trong mỗi vai trò. Bạn có thể làm điều này bằng cách làm hai việc sau đây:

- Neo mục đích và sự đam mê của bạn vào một danh xưng Vai trò Q2
- Tạo ra một Tuyên bố Vai trò Q2 cho mỗi vai trò.

Neo mục đích và sự đam mê của bạn vào một danh xưng Vai trò Q2

- Một kỹ thuật đơn giản giúp nắm bắt tinh thần và động cơ trong những vai trò của bạn là suy nghĩ thật sâu sắc về sự đam mê và mục đích mà bạn thấy và cảm nhận trong vai trò của mình. Bạn muốn tạo ra đóng góp gì với tư cách là một người mẹ? Hoặc một người quản lý? Hoặc một người bạn?
- Một cách rất hay để giữ lại năng lượng này là tạo ra một cái neo vững chắc bằng cách xem xét lại danh xưng của vai trò của bạn. Ví dụ, thay vì *Quản lý dự án*, bạn có thể dùng *Lãnh đạo dự án*; thay vì*Bạn*, bạn có thể dùng *Bạn vĩnh cửu*; thay vì *Nhiếp ảnh gia*, bạn có thể dùng *Nghệ sĩ thì giác*. Mục đích ở đây không phải là chọn những cái tên ý nghĩa hoặc ấn tượng với người khác mà chúng phải có ý nghĩa về mặt cảm xúc với bạn. Vì vậy, hãy thỏa sức sáng tạo.

Tạo ra một tuyên bố cho mỗi vai trò

- Đối với mỗi vai trò, bạn tạo ra một tuyên bố ngắn gọn chỉ rõ những kết quả mà bạn đang theo đuổi và những hoạt động hoặc phương pháp thiết yếu sẽ giúp bạn đạt được chúng.
- Một công thức có thể giúp ích cho bạn là: **Với tư cách là:** (Danh xưng vai trò) – **Tôi sẽ**: (Kết quả vượt trội) – **Bằng cách** (Hoạt động). Ví dụ, với vai trò làm chồng của Javion mà anh đã thay đổi thành Bạn tốt nhất của Kalisha, anh có thể nói: ***Với tư cách là****: Bạn tốt nhất của Kalisha,* ***Tôi sẽ****:*

Tạo ra một mối quan hệ lâu dài của lòng tin, sự an toàn và khám phá lẫn nhau, ***Bằng cách****: Chủ động chia sẻ những mục tiêu và giấc mơ của cô ấy, dành thời gian chất lượng bên nhau, và giành được sự tin tưởng tuyệt đối của cô ấy trong tất cả mọi hoạt động và tương tác với người khác của tôi.*

PHẦN 2: QUẢN TRỊ SỰ TẬP TRUNG

LỰA CHỌN 3: SẮP XẾP NHỮNG VIÊN ĐÁ LỚN, ĐỪNG PHÂN LOẠI NHỮNG VIÊN SỎI NHỎ

Những viên đá lớn và những viên sỏi nhỏ

- Những viên đá lớn tượng trưng cho những ưu tiên Q2 quan trọng trong cuộc sống của chúng ta – thời gian dành cho những mối quan hệ và trách nhiệm then chốt, những dự án quan trọng, và nhiều thứ khác nữa. Những hoạt động này ngược với những viên sỏi nhỏ, tượng trưng cho những thứ vụn vặt lấp đầy cuộc sống của chúng ta – email, những cuộc điện thoại, quần áo cần giặt,…
- Vậy nếu cái xô trong hình dưới đây tượng trưng cho cuộc sống của bạn, hình ảnh nào làm bạn cảm thấy trọn vẹn hơn?



- Nếu bạn chọn cái xô bên trái, bạn có thể đang gặp vấn đề, vì bạn đang đặt những thứ vụn vặt vào xô trước, sau đó mới cố gắng nhồi nhét những việc quan trọng vào.
- Trong thế giới ngày nay, với sự tấn công không ngừng của những viên sỏi nhỏ, phương pháp này hoàn toàn không hiệu quả. Dường như chúng ta thường bắt đầu mỗi ngày với việc phải đối diện với một hàng dài những chiếc xe tải, tất cả đã được lùi lại và sẵn sàng đổ hàng núi những viên sỏi nhỏ vào cuộc sống của chúng ta.
- Nếu bạn chọn cái xô bên phải, bạn đang trong quá trình tiến đến việc nắm vững khái niệm then chốt trong Lựa chọn 3, vốn sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả hơn nếu bạn đặt tất cả những việc quan trọng vào trước,

sau đó mới nhét một vài viên sỏi không thể tránh được vào để lấp đầy những khoảng trống xung quanh chúng.

Danh sách công việc chính

Danh sách công việc chính là một trong những công cụ thiết yếu mà chúng ta có thể sử dụng để giữ cho sự chú ý của mình tập trung vào Q2.

Sau đây là nguyên tắc cơ bản cho việc sử dụng một Danh sách công việc chính: Khi một việc gì đó xuất hiện mà bạn có thể cần phải thực hiện nó, nó có thể *nằm dưới sàn* hoặc *nằm trong danh sách*, nhưng không bao giờ được nằm trong đầu bạn. Điều này có nghĩa là bạn sử dụng những kỹ năng nhận thức của mình ngay lập tức và quyết định nên làm gì với nó, nhưng đừng để nó trôi nổi trong tâm trí bạn và xâm chiếm bộ nhớ làm việc quý giá.

- **Những công việc Q3 và Q4 nằm dưới sàn**. Những công việc Q3 và Q4 không hề quan trọng. Vì vậy, nếu một việc gì đó thuộc Q3 hoặc Q4 và bạn có thể loại bỏ nó, hãy vứt nó xuống sàn, nghĩa là bạn đã thành công trong việc nhận thức và loại bỏ một vài viên sỏi nhỏ đang đến vốn sẽ lấp đầy cuộc sống của bạn nếu bạn không làm như vậy.
- **Những công việc Q2 và Q1 nằm trong danh sách**. Nếu đó là một công việc Q1 hoặc Q2 cần thiết, hãy cho vào danh sách.

Hoạch định Q2: 30/10

- Nếu bạn dành ra ba mươi phút mỗi tuần và mười phút mỗi ngày cho việc Hoạch định Q2, bạn sẽ tăng đáng kể khả năng trở nên và cảm thấy trọn vẹn vào cuối mỗi ngày. Hoạch định Q2 là một quy trình nơi bạn dành thời gian để lắng đọng tâm trí để sắp xếp một cách có suy nghĩ và có chủ tâm những viên đá lớn vào tuần và ngày của mình trước, để đảm bảo rằng chúng sẽ được hoàn thành.

Hoạch định Q2 hàng tuần

Một khi đã có Danh sách công việc chính, hãy tìm một nơi yên tĩnh và dành ra ít nhất ba mươi phút trước khi tuần của bạn bắt đầu để:

- Xem xét lại những Vai trò và Mục tiêu của mình
- Sắp xếp những viên đá lớn
- Sắp xếp phần còn lại – Với những viên đá lớn đã ở đúng vị trí của mình, bạn có thể lên kế hoạch một vài viên sỏi nhỏ – những thứ không thực sự quan trọng, nhưng cần được chú ý, như giặt quần áo chẳng hạn!

Hoạch định Q2 hàng ngày

Để lên kế hoạch cho ngày sắp tới, hãy tìm một nơi yên tĩnh và dành ra ít nhất mười phút để xem xét lại ngày mà bạn vừa hoàn thành và:

- Đánh giá ngày của bạn. Mọi việc đã xong hết chưa? Nếu chưa, hãy lên kế hoạch lại cho những công việc còn dang dở vào những thời gian khác trên lịch của bạn
- Nhận diện một vài việc "Phải làm". Hãy tự hỏi bản thân xem một vài việc mà bạn muốn hoàn thành trong ngày sắp tới là gì.
- Sắp xếp phần còn lại.

LỰA CHỌN 4: ĐIỀU KHIỂN CÔNG NGHỆ, ĐỪNG ĐỂ CÔNG NGHỆ ĐIỀU KHIỂN BẠN

Công nghệ – Thuốc gây nghiện ưa thích của bạn?

- Công nghệ có thể tăng sức mạnh gây nghiện của sự cấp bách lên gấp nhiều lần. Chúng ta có thể bị mắc kẹt với việc trả lời những tin nhắn và facebook, nghĩ rằng mình đang làm việc rất hiệu quả, trong khi trên thực tế chúng ta chỉ đang bị xao lãng mà thôi. Nghiêm trọng hơn, chúng ta có thể đang bỏ lỡ những việc thực sự quan trọng như xây dựng những mối quan hệ bền chặt, hoặc làm việc một cách tập trung và có suy nghĩ.
- Bước đầu tiên trong việc biến công nghệ thành người đầy tớ thay vì chủ nhân của bạn là chấp nhận sự thật về cách mà bạn đang đối xử với công nghệ của chính mình. Bạn có đang bị cám dỗ bởi sự cấp bách của những tiếng chuông báo, nhưng lại hành động với những việc không hề quan trọng? Bạn có đang bị cám dỗ bởi việc chơi quá mức một trò chơi nào đó vốn không cấp bách cũng chẳng quan trọng, nhưng lại lấy đi thời gian, sự chú ý và năng lượng mà bạn có thể sử dụng tốt hơn cho những việc khác không?

Chiến thắng không cần chiến đấu

- Có một câu chuyện ngụ ngôn nổi tiếng ở Nhật Bản như sau: *"Một ngày nọ, một chàng samurai trẻ tuổi nhận ra rằng mình đang đi phà chung với một kiếm sĩ huyền thoại vang danh khắp Nhật Bản. Nóng lòng chứng tỏ bản thân, anh thách thức "Trong hai ta sẽ có một người phải chết". Vị bậc thầy đứng dậy và nói "Ta chấp nhận lời thách đấu của ngươi, nhưng hãy lên hòn đảo đó để chúng ta có thể chiến đấu một cách tự do hơn". Khi phà cập đảo, vị Bậc thầy từ tốn mời chàng samurai trẻ tuổi bước khỏi tàu trước, sau đó nhanh chóng lái tàu rời khỏi đảo, bỏ chàng samurai trẻ tuổi giận dữ phía sau."*
- Khi chúng ta đối diện với những cuộc chiến hàng ngày vốn luôn cố gắng kéo chúng ta khỏi Q2, có rất nhiều cuộc chiến mà chúng ta không cần phải tham gia. Nếu khôn ngoan, bạn có thể Chiến thắng không cần chiến đấu và bỏ lại rất nhiều thứ trên đảo để tiếp tục với những việc quan trọng hơn.
- Chiến thắng không cần chiến đấu dựa trên nguyên tắc của sự tự động. Một trong những cách mạnh mẽ nhất để tự động hóa email đang đến của bạn là thành thạo những nguyên tắc hoặc những chức năng lọc của

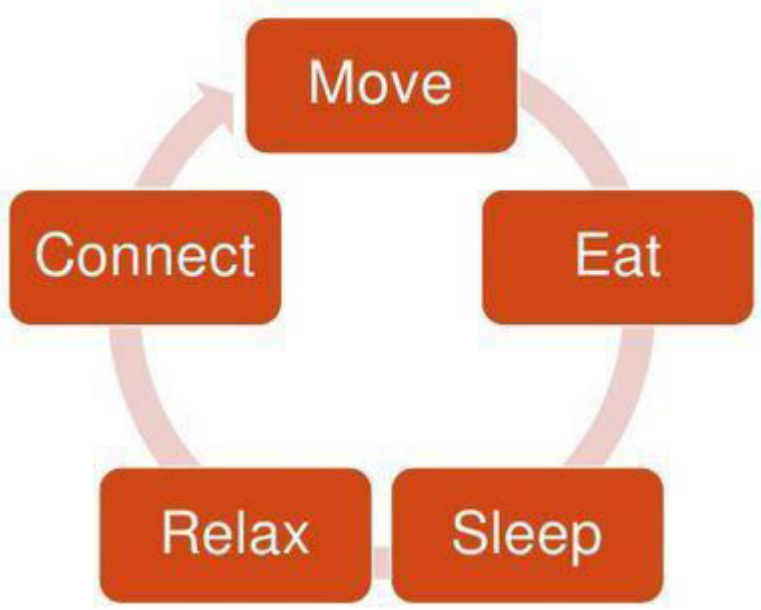
chương trình email. Những nguyên tắc hoặc màng lọc này có thể tự động đặt nhiều email của bạn vào nơi mà bạn muốn trước khi chúng tới hộp thư đến của mình.

PHẦN 3: QUẢN TRỊ NĂNG LƯỢNG
LỰA CHỌN 5: NẠP NHIÊN LIỆU CHO NGỌN LỬA CỦA BẠN

- Trong suốt cuốn sách này, bộ não đã được xem như một tài sản và công cụ hàng đầu mà chúng ta cần phải tối ưu hóa. Nếu chúng ta muốn thành thạo những kỹ năng của Lựa chọn 1 đến 4, thì việc cung cấp cho não một lượng lớn khí oxy và glucozo ổn định mà nó đòi hỏi chính là hoạt động Q2 quan trọng nhất trên danh sách. Khốn nỗi, việc này lại thường nằm ở cuối danh sách trong rất nhiều trường hợp.
- Những người có năng suất vượt trội sẽ liên tục tự nạp lại năng lượng. Họ có cảm giác tràn đầy năng lượng và năng lực thường xuyên hơn trong suốt cả ngày.

Năm yếu tố điều khiển năng lượng tinh thần và thể chất – CREMS

- Để duy trì khả năng thực hiện những mục đích lớn và đưa ra những quyết định sáng suốt hàng ngày để đạt được điều đó, bạn cần năng lượng thể chất bền vững đến từ một cơ thể được chăm sóc và vận hành tốt để cung cấp cho não thật nhiều khí oxy và một dòng glucozo ổn định.
- Năm yếu tố điều khiển cần được giữ cân bằng. Ngay cả khi bạn thực hiện rất tốt một vài trong số chúng, việc phớt lờ những khía cạnh khác của chính bản thân mình cũng có thể hút cạn nguồn lực của bạn.
- 5 Yếu Tố Điều Khiển Năng Lượng được minh họa trong biểu đồ dưới đây:



1) C – Connection – Kết nối

- Bộ não đòi hỏi những sự kết nối xã hội tích cực để tồn tại, và những kết nối như vậy là nguồn năng lượng rất lớn. Việc dành thời gian để xây dựng và duy trì những mối quan hệ có ý nghĩa thực sự rất bổ dưỡng cho não chúng ta.
- Theo một xuất bản của Đại học Y Khoa Havard: "*Hàng chục nghiên cứu đã chứng minh rằn những người có mối quan hệ thỏa mãn với gia đình, bạn bè và cộng đồng của mình thường hạnh phúc hơn, có ít vấn đề về sức khỏe hơn và sống thọ hơn. Ngược lại, một sự thiếu hụt tương đối những mối quan hệ xã hội có liên hệ với trầm cảm và suy giảm nhận thức khi về già, cũng như tỉ lệ tử vong ngày càng tăng. Một nghiên cứu vốn khảo sát dữ liệu từ hơn 309.000 người phát hiện ra rằng việc thiếu hụt những mối quan hệ vững chắc làm tăng nguy cơ chết sớm lên 50% – một tác động lên nguy cơ tử vong gần như tương đương với việc hút 15 điếu thuốc mỗi ngày*"
- Loại lợi ích này xảy ra khi chúng ta gặp mặt trực tiếp, trong những tương tác thực sự, chứ không phải là tương tác trực tuyến. Trong một nghiên cứu tìm hiểu về việc sử dụng Internet và tác động của nó lên những mối quan hệ, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng mối quan hệ ảo không cung cấp dạng hỗ trợ tâm lý và sự hạnh phúc vốn có thể có từ mối quan hệ trong đời thực.
- Cuối cùng, như một nhà nghiên cứu khác đã tuyên bố: "*Những neuron hoặc những bộ não người đơn lẻ không tồn tại trong tự nhiên. Thiếu mối quan hệ kích thích lẫn nhau, con người và những neuron sẽ khô héo mà chết*".

2) R – Relax – Thư giãn

- Môi trường "đầy căng thẳng" của chúng ta có thể làm kiệt quệ bộ não. Việc học cách tắt những phản ứng căng thẳng trong não và hành động từ một trạng thái tập trung, thư giãn hơn có thể tác động rất lớn đến năng suất làm việc của chúng ta.
- Một nhóm những nhà khoa học thử nghiệm trên chính bản thân mình bằng cách hoàn toàn ngừng kết nối với mọi người trong một vài ngày. Họ thực hiện một chuyến hành trình bằng bè dọc sông San Juan ở Nam Utah, một trong những địa điểm hẻo lánh nhất ở Bắc Mỹ. Ở đó không có sóng điện thoại, cũng như Internet. Sau ba ngày, cả nhóm nhận thấy có gì đó đang xảy ra với mình "Bạn bắt đầu cảm thấy thư giãn hơn. Có thể bạn sẽ ngủ ngon hơn một chút. Có thể bạn sẽ chờ lâu hơn một chút trước khi trả lời một câu hỏi. Có thể bạn sẽ không cảm thấy gấp rút khi làm bất cứ việc gì. Cảm giác cấp bách trong bạn sẽ dần phai nhòa đi". Các nhà khoa học rời khỏi cuộc thử nghiệm với một kết luận dứt khoát rằng thời gian nghỉ ngơi là rất cần thiết cho sức khỏe não bộ.
- Bạn có thể lựa chọn rất nhiều lựa chọn hồi phục khác nhau, phù hợp với sở thích và điều kiện sống của bạn: Một giờ giải lao yên tĩnh sau khi hoàn thành một vài công việc quan trọng, theo đuổi một sở thích, xem một bộ

phim đầy cảm hứng, nghe nhạc, đi dạo, tập yoga, đi mát xa, thiền tịnh, đi chơi với bạn bè, v.v..

3) E – Eat – Ăn

- Cũng như việc bạn không nên cho đất cát vào thùng xăng của chiếc xe, bạn không nên cho những loại thực phẩm kém chất lượng vào cơ thể mình. Thực phẩm mà bạn ăn cũng giống như nhiên liệu cho bộ não của bạn.
- Não hoạt động bằng glucozo. Vì vậy, khi cảm thấy mệt mỏi hoặc kiệt sức, việc mà mọi người thường làm là tìm đếm liều đường nhanh đó (hoặc caffein hoặc những chất kích thích khác) để giúp não cảm thấy khỏe trở lại. Những trên thực tế chúng thường khiến chúng ta trở nên yếu hơn so với khi chún ta bắt đầu. Nó có thể giúp ta vượt qua một ngày trong ngắn hạn, nhưng không giúp cho chúng ta có thể duy trì liên tục để có thể suy nghĩ sáng suốt và làm việc với năng suất cao trong dài hạn.

Thứ mà não thực sự cần chính là một nguồn cung cấp glucozo ổn định từ những nguồn thực phẩm chất lượng cao. Dưới đây là một vài hướng dẫn giúp bạn ăn theo một cách thân thiện với não hơn:

- **Ăn những ca-lo chất lượng cao**: Bác sĩ Amen cho biết "*Một chiếc bánh quế cuộn có thể cung cấp cho bạn 700 ca-lo và vắt kiệt não bạn, trong khi một món xà lách 400 ca-lo làm từ rau bina, cá hồi, việt quất, táo, hạt óc chó và ớt chuông đỏ sẽ nạp năng lượng cho bạn rất nhiều và giúp bạn thông minh hơn*". Hãy nhớ: *Những ca-lo chất lượng cao thường đến từ nông trại, không phải từ nhà máy, và nên được tiêu thụ ở dạng gần với tự nhiên càng tốt*.
- **Uống nhiều nước**: 80 phần trăm não bạn là nước. Bất cứ thứ gì có thể làm nó mất nước, như dùng quá nhiều caffein hay quá nhiều thức uống có cồn, sẽ làm giảm khả năng suy nghĩ và làm suy yếu khả năng phán đoán của bạn. Một nguyên tắc theo kinh nghiệm tốt là uống hai lít nước mỗi ngày.
- **Sử dụng chất béo lành mạnh**: Một khi bạn đã tính luôn cả nước thì 60 phần trăm thành phần dạng đặc trong não là chất béo. Chất béo thường rất cần thiết cho não chúng ta, nhưng bạn chỉ nên tập trung vào những chất béo lành mạnh. Đây là những chất béo không bão hòa có thể tìm thấy trong quả bơ, dầu ô liu, dầu hạt cải, dầu đậu phộng, dầu bắp, các loại hạt (như hạnh nhân, hạt điều) và một vài loại cá.
- **Tập trung vào những carbohydrate phức hợp**: Hãy nghĩ đến những carbohydrate ít glycenic (không làm tăng lượng đường trong máu của bạn nhanh chóng), và giàu chất xơ, ví dụ như ngũ cốc, rau củ tươi, trái cây và các loại đậu.
- **Thực hiện chế độ ăn uống cầu vồng**: nghĩa là ăn nhiều những loại thức ăn tự nhiên, có nhiều màu sắc khác nhau như đỏ (lựu, dâu tây, phúc bồn

tử, cà chua), cam (cam, quýt), vàng (bí vàng, chuối), xanh lá cây (rau bina, bông cải xanh), xanh dương (việt quất), tím (mận, cà tím).

4) M – Move – Vận động

- Yếu tố này không chỉ nói đến việc tập thể dục. Cơ thể được sinh ra là để vận động, và rất nhiều những thứ tốt đẹp sẽ đến với bộ não khi bạn tích cực vận động, và rất nhiều điều tiêu cực khi bạn không vận động.
- Khi cơ thể bạn không vận động, não bạn sẽ ở chế độ nghỉ tạm thời, vì rất nhiều thứ nó được thiết kế để làm hiện không diễn ra. Sự thiếu vận động này tiết ra những chất hóa học gây mê cơ thể bạn. Chúng làm giảm lượng máu đến não, hạ thấp sự tập trung và làm suy yếu khả năng suy nghĩ và phán đoán.
- Bác sĩ Ratey của Đại học Y khoa Havard cho biết: "*Khi bạn đứng, não bạn hoạt động hiệu quả hơn 7% khi bạn ngồi vì những cơ xương lớn đang được kích hoạt. Võ não trước trán được kích hoạt khi ta đứng, nhờ vậy bạn có thể suy nghĩ sáng suốt hơn*"

5) S – Sleep – Ngủ

- Giấc ngủ là nơi bạn củng cố những gì đã học, cải thiện trí nhớ và phân loại những dữ liệu và quyết định phức tạp. Việc có một đêm ngủ ngon rất quan trọng với năng suất vượt trội.
- Một nghiên cứu đã cho thấy rằng những cá nhân làm việc liên tục 17 đến 19 tiếng không ngủ sẽ có năng suất tương đương như một người có nồng độ cồn trong máu là 0.05%, với thời gian phản ứng chậm hơn lên đến 50%.

Nếu bạn muốn ngủ ngon hơn, hãy thử những đề xuất dưới đây:

- **Tập thể dục**: Khi bạn tập thể dục thường xuyên, cơ thể bạn sẽ cần sự hồi phục tốt hơn, vì vậy nó sẽ tự nhiên đi vào giấc ngủ sâu hơn và thư thái hơn.
- **Tắt các thiết bị**: Nếu bạn dành thời gian để xem TV hoặc kiểm tra email ngay trước khi ngủ, ánh sáng đi vào mắt bạn có thể báo hiệu cho não rằng bây giờ là ban ngày chứ không phải ban đêm. Theo nhà nghiên cứu giấc ngủ Steven Lockley đến từ Đại học Y khoa Havard: "*Ánh sáng xanh dương của các thiết bị sẽ cùng một lúc ưu tiên báo động cho não, ngăn chặn melatonin, và làm thay đổi đồng hồ sinh học của bạn*".
- **Thận trong với caffein và thức uống có cồn**: Khi bạn uống một tách cà phê, nó sẽ cần 15 đến 30 phút để bắt đầu có tác dụng kích thích lên não, với nồng độ máu được tăng lên cao nhất trong khoảng một giờ. Sau đó, nó sẽ cần ba đến bảy giờ để được giảm xuống một nửa, phụ thuộc vào độ tuổi, cân nặng của bạn. Vì vậy, William Dement, tác giả cuốn sách The Promise of Sleep tuyên bố "Đừng nghĩ rằng bạn có thể uống một hoặc hai tách cà phê vào lúc 6 giờ chiều và nghĩ rằng tất cả caffein sẽ

được đào thải hoàn toàn khỏi hệ thống cơ thể mình trước khi bạn đi ngủ vào lúc 11 giờ".

- **Xếp đặt một môi trường ngủ tuyệt vời**: Những yếu tố như nhiệt độ, độ cứng, mềm của nệm, ga trải giường, mức độ tiếng ồn và đặc biệt là lượng ánh sáng tron phòng có một tác động đáng kể đến chất lượng giấc ngủ của bạn.

Hãy sống như một triệu phú thật sự

Khác biệt giữa giàu có và hành xử giàu có
Khi mới là một cậu thiếu niên, bố tôi làm công việc giao báo. Qua tiếp xúc với khách hàng, theo bố tôi, có sự khác biệt giữa việc có vẻ giàu và thực sự giàu. Hầu hết những người trông có vẻ giàu lại không giàu - họ sống trên mức thu nhập của mình, vì thế thường ít có sẵn tiền để hào phóng với người khác.

Từ 13 đến 17 tuổi, tôi làm nhân viên kéo bao gậy trên sân golf, luân phiên làm việc giữa hai sân hoàn toàn khác biệt: một sân công cộng, một sân thuộc về một CLB tư nhân.

Hầu hết những người chơi golf ở sân của CLB tư nhân thuộc lại người khác hẳn với những người tôi phục vụ ở sân công cộng, họ lái những chiếc ô tô danh tiếng, họ phải thuê và chi trả cho mọi dịch vụ chơi golf.

Mọi chuyện khác hẳn ở sân công cộng. Nhiều người trong số này thực sự là người làm thuê cho chính mình, từ nghệ nhân cho đến chủ những doanh nghiệp. Một vài người trong số họ cũng lái những chiếc xe cực sang hay mặc trang phục đánh golf hàng đầu như những người chơi ở CLB tư nhân.

Trong 4 năm phụ khiêng gậy, sau mỗi vòng chơi, khách hàng ở sân công cộng đều mời tôi bữa trưa với xúc xích và cô ca. Nhưng chỉ có khoảng một trong bốn người chơi ở CLB tư nhân làm điều đó. Ngoài ra, hai phần ba số khách hàng của tôi ở sân công cộng có bồi dưỡng tiền, trong khi hầu hết người chơi ở CLB tư nhân không bao giờ bồi dưỡng tiền cho người phụ mang gậy.

Giờ đây tôi đã hiểu rõ hơn cả hai kiểu người này.

Hầu hết những người thưởng hậu là những người tiêu pha lớn theo kiểu cổ điển. Hàng đầu là những chủ tập đoàn tư nhân cực kỳ thành công. Một vài người là viên chức điều hành cao cấp của các cơ quan nhà nước. Khách hàng tốt nhất của tôi là vợ chồng báx sĩ. Họ sở hữu một số bệnh viện và nhiều loại bất động sản thương mại khác. Họ luôn sảng khoái dù không có được một cú đánh bóng xuất sắc. Và họ thực sự hào phóng.

Người cực giàu có những phương tiện kinh tế cần thiết để tạo ra tài sản đáng kể đồng thời trang trải cho phong cách sống tốn kém. Trả phí CLB hay mời bữa trưa cho nhân viên kéo gậy không mảy may ảnh hưởng đến báo cáo tài chính của họ.

Còn kiểu người đánh golf khác mà tôi từng gặp là những người "khát khao thành đạt" - những người cư xử giàu có, muốn là người giàu nhưng lại thực sự không giàu. Họ thường cố sống theo những người cực giàu, tiêu pha nhiều nhưng lại hầu như không thể thực sự làm tất cả. Phần lớn thu nhập của người khát khao thành đạt đổ vào những hạng mục tiêu dùng được cho là

của những người có địa vị nghề nghiệp cao và uy thế: nhà xe, áo quần, trang bị chơi golf đẳng cấp, và dĩ nhiên là hội viên của những CLB.

Những người khát khao thành đạt khác xa với những chủ doanh nghiệp mà tôi phục vụ ở sân golf công cộng. Những chủ doanh nghiệp này dường như luôn mang theo mình rất nhiều tiền mặt. Họ có đủ khả năng để hào phóng với những người phụ giúp mà họ thuê. Khác với những người khát khao thành đạt, họ không cảm thấy cần thiết phải trưng ra những huy hiệu đắt tiền được cho là thể hiện sự hơn hẳn về kinh tế. Họ mua những gì có thể chi trả, và hạnh phúc khi trả tiền cho điều đó. Họ không trả tiền để gia nhập CLB tư nhân khi sân công cộng cạnh đó tốt hơn nhiều.

Với kiến thức tôi có hiện nay về sự giàu có, đặc biệt là ở Mỹ, tính cả những gì tôi đã học được từ kinh nghiệm làm người kéo bao gậy, tôi kiết luận: Hầu hết những người hành xử giàu có thì không giàu!
Hành vi mua sắm của những người cực giàu, đặc biệt là việc chọn lựa nhãn hiệu hoàn toàn trái ngược với những triệu phú chưa bao giờ có thu nhập hàng năm 100.000 đô la trở lên trong đời. Phong cách tiêu dùng của họ tương xứng với loại nhà và khu vực họ sinh sống.

Trong nhận thức méo mó của bối cảnh hiện đại về sự giàu có, xã hội của chúng ta dành rất ít sự quan tâm đối với những người đạt được thành công kỳ diệu bằng cách làm việc cần mẫn. Chúng ta không quan tâm đến việc bắt chước những doanh nhân ăn mặc giản dị, lái xe Toyota. Thay vào đó, chúng ta chọn hình mẫu là những ngôi sao, các danh thủ thể thao. Thay vì tìm hiểu vận may của họ, chúng ta lại nghĩ rằng nếu chúng ta hành xử giống họ, trông giống họ, lái xe giống họ thì chúng ta sẽ trở nên giàu có. Chúng ta đã phung phí tài sản của mình khi bị cuốn vào những chiêu trò phóng đại của giới tiếp thị, quảng cáo.

Trong thực tế, gia tăng chi tiêu không làm bạn thỏa mãn hơn với cuộc sống. Vậy ai là những người hạnh phúc? Thông thường, họ là những người chi tiêu thấp hơn khả năng của họ trong khi xây dựng sự giàu có và cuối cùng trở nên an toàn về tài chính.

Hầu hết người giàu trở nên giàu có và duy trì điều đó vì họ chủ định cần kiệm và đầu tư chứ không phải tiêu dùng.

Đối với một vài người, siêu tiêu dùng là một cố gắng để phần nào thay đổi sự khởi đầu tiêm tốn, về sâu xa là thay đổi quá khứ. Nhưng điều đó vô ích. Con người không thể thay đổi lịch sử. Trước tiên hãy xem sự gia tăng thu nhập như là cơ hội để đầu tư nhiều hơn và trở nên độc lập về tài chính. Nếu nhu cầu chi tiêu cho những sản phẩm cao cấp tăng lên, bạn nên trì hoãn việc chi tiêu cho đến khi mình đã là người giàu có chứ không phải trước đó. Ngược lại, bạn sẽ không bao giờ được an toàn về tài chính.

Nếu bạn vẫn chưa giàu nhưng muốn giàu có vào một ngày nào đó thì đừng bao giờ mua một căn nhà đòi hỏi một khoản vay lớn gấp đôi thu nhập thực hằng năm của gia đình bạn!

Chúng ta chắc chắn không thể trở nên giàu có bằng cách thực hiện phần hành xử trước khi có đủ nguồn lực tài chính để chi trả cho một cuộc sống ngọt ngào.

Hãy xem những triệu phú thực sự chi tiêu tiền bạc như thế nào và những gì họ trả cho hàng hóa, dịch vụ.

Triệu phú thực thụ trả khoảng 16 đô la (kể cả tiền bo) cho một lần cắt tóc ở một tiệm hớt tóc truyền thống - không phải hẹn trước, không phải chọn màu.

Chỉ có 5,7% triệu phú được khảo sát trên toàn nước Mỹ trả 1.000 đô la hay hơn cho y phục mà họ mua gần đây nhất. Thực tế, ngay cả những người rất giàu có (những người có tài sản ròng theo giá trị tài chính 10 triệu đô la hay hơn), trung vị giá trả cho một bộ trang phục chỉ là 482 đô la. "Trang phục góp phần tạo nên thành công" vẫn là câu cách ngôn có giá trị cho môi trường văn phòng, nhưng chi tiêu quá lố trước cả sự thịnh vượng tài chính trong tương lai sẽ không giúp ai trở nên giàu có.

Những người giàu có mua đồng hồ đắt tiền không? Trey có tài sản trị giá hơn 20 triệu đô la. Đồng hồ mà ông ấy mang hằng ngày mua ở cửa hàng Wal-Mart giá 15 đô la.

Jim H. ở Texas có tài sản ròng trên 30 triệu đô la. Jim và gia đình của mình cùng sáu con chó sống trong ngôi nhà làm bằng gỗ súc. Đồng hồ ông ấy chọn là nhãn hiệu Swiss Army giá 300 đô la.

Trey và Jim còn chia sẻ vài điểm chung khác. Cả hai đều cảm thấy tự hào khi được Hiệp hội thương mại ngành công nghiệp mà họ tham gia công nhận như những người chiến thắng. Ngược lại, họ hiểu rằng thật vô nghĩa để được những người lạ công nhận và ghen tị chỉ vì một chiếc đồng hồ. Họ giàu có và không cần khoe khoang điều đó với những người họ tiếp xúc trong công việc hằng ngày.

Những người giàu, những triệu phú cũng rất thích thú với đồ ăn và thức uống ngon, đúng không?

Carlton, người có tài sản đến hơn 30 triệu đô la. Ông là thành viên một nhóm đặc biệt gồm những người giàu chi khoảng 17 đô cho một chai rượu Scotch 1,75l. Họ cũng thường tiệc tùng và xem mình là những chủ nhân hiếu khách. Nhưng tiệc tùng của họ là để thắt chặt quan hệ xã hội chứ không phải để khoe những nhãn hiệu rượu mà họ chiêu đãi.

Tất cả những người thành đạt đều lái xe "xịn" đúng không?

Nhiều người tin rằng tất cả những người thực sự giàu và thành đạt đều lái những chiếc xe hơi cao cấp. Đó là lý do tại sao có quá nhiều người muốn thành đạt lái những loại xe này. Nhưng, trung vị về giá mua xe của những triệu phú được khảo sát là 31.367 đô la. Người giàu thực sự không lái BMW, họ lái Toyota.

Không uống Grey Goose hay mua rượu vang đắt tiền, cũng không lái xe hơi hiệu châu Âu. Chắc họ phải mua du thuyền!

Không! Đa số triệu phú ở Mỹ (70%) chưa bao giờ sở hữu một chiếc thuyền hay du thuyền, thậm chí là xuồng hơi.

Thế còn những triệu phú đã từng mua thuyền trong đời thì sao? Hầu hết đều mua một chiếc, bán đi và không bao giờ mua lại chiếc khác. Những người này nhận ra họ không có chút thỏa mãn nào khi sở hữu và điều khiển thuyền. Nhưng sự thỏa mãn với cuộc sống của họ tăng lên ngay sau khi vứt bỏ gánh nặng tàu thuyền.

Nhiều nông gia giàu có vì họ kiên định với quy tắc nền tảng để xây dựng ự giàu có: Dù bạn thu nhập bao nhiêu, hãy sống thấp hơn khả năng tiền bạc của mình. Điều này rất khó làm nếu bạn sống ở khu vực siêu tiêu dùng. Chuyển đến vùng giàu có, sống cận kề các bác sĩ, gia nhập các CLB thể thao, bạn sẽ giao du với những người siêu tiêu dùng. Nhưng không nên lầm lẫn điều đó với triệu phú thực sự.

Chiếc áo có làm nên thầy tu?

Người ta không đạt được thành công vì họ mang đôi giày 800 đô la. Phải là điều ngược lại. Hầu hết động lực của các triệu phú là nhu cầu độc lập về tài chính. Với họ, tiêu dùng chỉ là khía cạnh phụ của việc trở nên giàu có. Nếu phải chọn, họ sẽ sẵn sàng vứt bỏ những thứ tiêu dùng chứ không bao giờ từ bỏ sự độc lập tài chính.

Những người trở thành triệu phú trong độ tuổi 20 hay 30 thường trở thành người siêu tiêu dùng.

Hầu hết triệu phú không đạt ngưỡng triệu phú cho đến khi gần 50 tuổi. Họ trở thành triệu phú vì họ có phong cách sống tiết kiệm. Sau khi trở thành triệu phú, họ vẫn giữ thói quen tiết kiệm đó.

Một nữ triệu phú tiêu biểu không bao giờ trả hơn 140 đô la (trung bình) cho một đôi giày, dù mua cho mình hay bất kỳ ai. Nữ triệu phú thường mang hiệu giàu "chất lượng tốt" chứ không phải hiệu giày đắt tiền.

Hầu hết triệu phú, đặc biệt là những siêu triệu phú, dường như không nhạy cảm lắm với giá thành hay giá mua giày. Họ nhạy cảm hơn với chất lượng nên thường chú trọng vào sự khác nhau của vòng đời sản phẩm.

Hầu hết triệu phú hết sức hài lòng với thành công nên họ không cần phải mặc những bộ comple thuộc bộ sưu tập trị giá 4 chữ số. Rất hiếm có triệu phú nào mặc bộ comple 5.000 đô la. Hơn nữa, triệu phú thực sự sẽ mua y phục chất lượng với giá hợp lý. Họ không mặc vì sự thành công, mà vì công việc, tập trung cho công việc.

Một doanh nhân Texas có tài sản ròng ở khoảng giữa của tám chữ số mời tôi ăn tối sau cuộc phỏng vấn. Ông ấy hỏi tôi thích ăn món nào. Mexico là nguyện vọng của tôi. Al và vợ ông ấy đề nghị đưa tôi đến "điểm ăn tối ưa thích" của họ, cũng là điểm đến thường xuyên của các triệu phú sinh ra và lớn lên ở Texas.

Al và vợ đón tôi bằng chiếc Lincoln 10 tuổi cũ mèm của Al. Sau một quãng đường ngắn, chúng tôi dừng xe tại một bãi đỗ kế bên nhà hàng. Nó trông giống một nhà máy nhỏ hơn là một nhà hàng. Nơi này không có người chào đón, không quản lý trưởng, không áo đuôi tôm và không người phục vụ rượu. Chỉ có tấm biển ghi "Bạn tự tìm chỗ ngồi". Bàn và ghế đều sơn màu vàng sáng, loại ghế dài dã ngoại thường thấy ở các công viên. Ngoài ra, một số bẫy côn trùng bằng điện (loại để dùng ngoài trời) cũng được treo có tính toán trên xà nhà trong quán.

Al nhận thấy chút ngạc nhiên của tôi về thiết kế nên nói, "Đừng để vẻ bề ngoài của nơi này đánh lừa anh. Đây là nhà hàng Mexico ngon nhất Texas".

Niềm tin của tôi lại thêm lung lay khi nhìn vào thực đơn. Món đắt nhất có giá 9,95 đô la. Chỉ có hai loại vang được liệt kê: đỏ và trắng.

Sau khi người phục vụ dọn ra rổ bánh tráng ngô và nước sốt cay, Al đứng dậy và thọc tay vào túi áo khoác. Ông lấy ra từ áo khoác khoảng hơn một lạng bơ "thật" mang theo từ nhà. Al đặt nó giữa bàn dã ngoại và nói một câu mà tôi không bao giờ quên được: "Tôi ghét những thứ tổng hợp. Đó là điểm dở duy nhất của chỗ này, không có bơ. Dùng tự nhiên nhé!".

Bạn có thể tự hỏi tại sao một triệu phú lại mang bơ của mình đến nhà hàng. Tại sao một cặp đôi triệu phú nhiều đô la vẫn nghĩ đến việc ăn tối tại một nhà hàng toàn những chiếc bàn dã noại và "đồ tổng hợp", đến nỗi khách hàng phải tự mang đồ ở nhà theo. Tại sao những người tự do về tài chính như Al và vợ lại ăn tối ở một nơi mà món đắt nhất là 9,95 đô la? Câu trả lời cho tất cả những câu hỏi này hết sức đơn giản, nhưng có vài ý mà nhiều người không thể hiểu được.

Không có mối tương quan hoàn hảo nào giữa mức độ thỏa mãn với món ăn mà khách hàng chọn và giá mà một nhà hàng tính cho nó. Al và vợ rõ ràng đã hiểu thấu đáo điều này. Hơn nữa, phán xét của họ về thức ăn của nhà hàng ưa thích không bị tác động tiêu cực vì những chiếc bàn dã ngoại, chọn lựa hạn chế về rượu vang hay ngay cả chuyện không có bơ.

Al và vợ ăn tối ở nơi mà họ muốn ăn chứ không phải ở chỗ những nhà phê bình ẩm thực chỉ bảo. Chắc chắn họ đủ khả năng để ăn tại nhà hàng bốn sao vào tất cả các ngày trong tuần. Nhưng theo Al thì đã nhiều năm rồi kể từ lần cuối cùng họ đặt chân vào cái gọi là nhà hàng bốn sao.

Một vài người có thể lập luận rằng Al và vợ không có gu ẩm thực. Họ có thể giàu nhưng họ không biết thưởng thức những thứ tinh tế trong cuộc sống.

Al và vợ không chỉ giàu, cả hai đều tốt nghiệp đại học "top 20". Nhưng họ không cần phải khẳng định mình bằng nơi họ ăn tối. Giống với hầu hết người giàu tự tay làm nên, họ làm những gì muốn làm và không hề bối rối về cách họ sống. Họ không lo sợ về giá trị của bản thân khi ra ngoài ăn tối trên chiếc bàn dã ngoại với thanh bơ mang theo từ nhà.

Bạn có muốn ngày nào đó trở nên giàu có? Nếu thực lòng muốn vậy, hãy hoãn việc tạo bộ sưu tập lớn rượu vang, hoãn việc ăn tối ở những nhà hàng

cao cấp và không thuê người làm cho đến khi bạn trở nên độc lập về tài chính.

Đường đến hạnh phúc
Tony D. của Văn phòng diễn giả Washington gọi cho tôi ngay sau khi cuốn sách đầu tiên của tôi, Tiếp thị cho người giàu (Marketing to the Affluent), được Best of Business chọn vào danh sách 10 cuốn sách kinh doanh hàng đầu. Ông ấy có hai câu hỏi dành cho tôi: Thứ nhất, tôi có thể diễn thuyết tại hai hội nghị dành cho đại lý của MBW tại Bắc Mỹ không; và thứ hai, tôi thích nhận thù lao bằng BMW (lái một chiếc BMW trong một năm) hay bằng đô la Mỹ.

Không nghi ngờ gì, BMW nghĩ (hy vọng) rằng tôi sẽ thích lái một chiếc BMW. Có lẽ họ ngạc nhiên khi tôi chấp nhận thù lao bằng tiền mặt.

Tại sao tôi chọn cách nhận đô la mà không phải là giao dịch hàng đổi hàng? Có một số lý do: Lái một chiếc BMW làm tôi không thoải mái. Điều đó bất thường với phong cách tiêu dùng và niềm tin của gia đình tôi. Nó cũng có thể chứng minh cho một sự trượt dốc. Vì tôi được lái miễn phí chiếc BMW trong một năm, và điều tiếp theo mà bạn biết chắc là để "không trượt dốc" tôi buộc phải mua một chiếc BMW khác. Tôi phải trả tiền để mua. Quan trọng hơn cả, tôi biết một chiếc xe sẽ gây ra và không gây ra điều gì với một người.

Bạn không thể lái con đường của mình đến hạnh phúc nhờ một chiếc xe. Tuy nhiên một số người tin vào điều ngược lại.

Hầu hết những người thành công và tự do về tài chính không cần đến hàng hiệu để tự thuyết phục mình hay những người xung quanh họ về điều đó. Mức độ thỏa mãn cao với cuộc sống của họ cũng không dựa trên loại xe mà họ lái.

Có hai loại người lái những chiếc xe hơi danh tiếng: người giàu và người tỏ ra giàu.

Nhưng có một sự khác biệt chính yếu giữa kiếm được thu nhập cao và thực sự giàu có (nghĩa là độc lập về tài chính). Thu nhập không cùng đơn vị đo lường với giàu có. Nếu bạn không có những khoản đầu tư (trong đó ngôi nhà của bạn không quá 25%) trị giá 1 triệu đô la (tối thiểu), bạn không giàu. Bạn học đại học nào, trong bao lâu hay số lượng và loại bằng cấp bạn nhận được không quan trọng. Thành tích học vấn không phải là sự giàu có.

Đám đông BMW hành xử giàu có thường gồm những người tốt nghiệp đại học kiếm được thu nhập tốt. Họ có cảm giác bị buộc phải thể hiện những sản phẩm và nhãn hiệu mà họ nghĩ rằng nhiều người giàu thực sự sở hữu. Về bản chất, họ đã cường điệu mức độ giàu có thực sự của mình. Thường thì họ phải vật lộn thực sự để chi trả các khoản phí CLB, trả góp tiền mua xe hàng hiệu, khoản phải trả cho bất động sản thế chấp với lãi suất khủng, học phí trường tư của con cái… Họ là bậc thầy lừa dối khi lừa cả chính mình bằng cách tin rằng họ giá trị hơn rất nhiều so với những gì bảng cân đối tài sản thể hiện.

Việc mua sắm không đúng với thu nhập thực tế không những khiến chúng ta tự mình lái thẳng đến viện tế bần bằng chiếc ô tô cực đẹp.

Người giàu thực sự không chỉ có một chiếc xe thể thao đa dụng Mercedes mà họ còn có 10 chiếc khác. Mức tiêu dùng của họ còn trên hàng “top” vì sự giàu có của họ cũng vượt hơn hàng “top” – hơn nữa, ở mức đó thì vẫn còn thấp hơn nhiều khả năng tiền bạc của họ.

Liệu có sung sướng gì khi lái xe Mercedes, sống trong ngôi nhà đắt tiền, là thành viên của CLB đặc biệt và vung tiền cho rượu vang, rượu mạnh, nếu bạn luôn phải sống trên bờ vực của khả năng phá sản về tài chính hay không thể chi trả cho các dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho bố mẹ hay ông bà mình?

Hầu hết triệu phú biết rằng mua ô tô liên quan đến một số đánh đổi. Vì thế hãy xem xét hành động mà các triệu phú đã làm: Khoảng 40% triệu phú có khuynh hướng trung thành với một nhãn hiệu ô tô nhất định. Chính những người thu nhập cao nhưng không phải triệu phú, còn gọi là chỉ hành xử giàu có, chọn đại lý gắt gao nhất về giá cũng như đẳng cấp của nhãn hiệu xe. Chỉ có 34% kiểu người này trung thành với đại lý.

Hầu hết triệu phú là nhóm người sắc sảo có khả năng phán xét xuất sắc về cả sản phẩm và dịch vụ. Nếu không thỏa mãn, họ sẽ thay đổi và ngược lại.

Có một mối tương quan mạnh mẽ giữa việc đóng góp cho những mục đích từ thiện và sự thỏa mãn nói chung với cuộc sống. Những nhà nghiên cứu đã phát hiện một cách nhất quán rằng những người hạnh phúc thường có khuynh hưởng đóng góp một tỷ lệ cao hơn thu nhập của họ cho những mục đích cao quý so với những người ít thỏa mãn hơn với cuộc sống.

Những bức thư được trao đổi sau là lời nhắc nhở tất cả chúng ta nên dành thời gian để dừng lại và thưởng thức hương hoa hồng.

Bức thư của ông H. – một người giàu ở Florida:

"Tiến sĩ Stanley thân mến,

Tôi đã đọc xong cuốn sách của ông, Triệu phú nhà bên. Tôi cũng có một vài kinh nghiệm với các triệu phú nên tôi có thể nói rằng ông đã liệt kê rất đầy đủ về họ. Tôi chắc chắn không tin vào lối sống cao hơn khả năng tiền bạc và cũng không bao giờ chọn cách sống đó. Đầu tư vào chính doanh nghiệp của mình, vào cổ phiếu và bất động sản là ý tưởng tuyệt vời. Điểm sai lầm duy nhất tôi nhận thấy trong sách của ông là những điều đó được coi là mục đích tối hậu và là tất cả của cuộc sống.

Một chiếc Mercedes tuyệt đẹp đắt hơn một chiếc Ford, vì nó là chiếc xe tốt hơn.

Bộ comple số một của Oxford hay Hickey Freeman tốt hơn so với loại bán phổ biến của Sear.

Một chiếc áo đánh golf rẻ tiền ở Wal-Mart giá 6 đến 10 đô la sẽ dùng được khoảng 1 đến 2 năm nếu bảo dưỡng đúng cách. Một chiếc áo đánh golf Ralph

Lauren 50 đô la có chất lượng tốt hơn nhiều và nếu giữ gìn tốt sẽ dùng được khoảng 20 năm.

Tôi biết những điều đó, vì tôi có cả hai loại.

Một kỳ nghỉ ở Emporia, Kansas…, Athens, Georgia…, đi xuyên qua miền Nam nước Pháp hay đến Athens của Hy Lạp… Tôi không cho rằng tất cả những địa điểm này là tương đương nhau, và tôi cũng đã đến tất cả những điểm này.

Đi mua sắm ở Wal-Mart hay Sear không thể nào có được cảm giác như khi mua sắm ở Neiman Marcus hay Saks Fifth Avenue.

Thật tuyệt vời khi làm ra tiền và tiết kiệm tiền bạc, nhưng nếu những điều này không nâng chúng ta lên và biết "thưởng thức hương hoa hồng" thì chúng há không phải là những thứ hơi điên khùng sao? Theo như tôi nhớ, Sam Walton đã sống một cuộc đời rất giống những gì mà ông dường như xem là tuyệt vời. Không may cho Sam Walton, dường như tôi nhớ rằng ông ấy mắc phải một vài dạng ung thư khủng khiếp nào đó và nhận lấy cái chết sớm. Tôi tự hỏi không biết ông ấy có nói với bác sĩ và những người thân của mình trước khi mất, "Này, tôi ước là mình đã dành nhiều thời gian hơn cho cửa hàng". Ông nghĩ sao?

Trân trọng,"

Thư trả lời của tôi:

"Ông H. thân mến,

Tích lũy tài sản không phải là "mục đích tối hậu và là tất cả" của cuộc sống. Tuy nhiên, mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn nhiều khi tích lũy tài sản nếu bạn có được sự thỏa mãn to lớn từ những yếu tố trong cuộc sống của mình mà không cần phải siêu tiêu dùng. Có quá nhiều người tin rằng để ngửi hương hoa hồng, bản chất là hưởng thụ cuộc sống, họ phải mua hàng hiệu. Tuy nhiên, dữ liệu cho thấy rằng có tương quan rất ít giữa kiểu chi tiêu này và hạnh phúc. Những ai chi tiêu với hy vọng rằng hạnh phúc sẽ đến thì cũng sẽ thất vọng.

Căn bản của hạnh phúc là những nhân tố như sức khỏe, gia đình, công việc và các giá trị. Nếu bạn có sức khỏe tốt, một gia đình đáng yêu, bao bọc bằng một mạng lưới bạn bè tốt bụng, có một công việc yêu thích thì chuyện không có những thứ sang trọng chẳng có gì ghê gớm. Nhưng chuyện sẽ ra sao nếu công việc của bạn có lương cao nhưng không mang lại sự thỏa mãn? Bạn có thể nghĩ rằng chất đầy những thứ sang trọng có thể chữa lành nỗi bất mãn của mình. Nhưng siêu tiêu dùng chỉ làm mọi chuyện tồi tệ thêm. Trưng ra những nhãn hiệu xa xỉ có thể (hay không thể) gây ấn tượng với hàng xóm, nhưng nó sẽ không chuyển đổi một kẻ bất hạnh thành người hạnh phúc. Hay như nhiều triệu phú đã nói với tôi, "tiền bạc làm cuộc sống dễ dàng hơn nhưng không tốt đẹp hơn".

Hầu hết triệu phú đều hạnh phúc ngay cả trước khi họ trở nên độc lập về tài chính. Họ đặt ra những mục đích và hoàn thành chúng. Một trong những mục

đích của họ là tích lũy tài sản. Họ xây dựng sự giàu có của mình chậm nhưng chắc và kiểm soát chi tiêu thay vì đi con đường loanh quanh. Đó là những con người tự tin, những người kiểm soát được cuộc sống của mình. Sản phẩm và nhà cửa không kiểm soát họ.

Chắc chắn thưởng thức hương hoa hồng có liên quan đến việc cưới được người bạn đời tuyệt vời. Hầu hết triệu phú (91%) đều kết hôn (trung bình là 36 năm với chỉ một người bạn đời). Toàn bộ hai phần ba trong số đó không bao giờ ly hôn. Tôi thường nói rằng nếu bạn muốn sống mãi mãi, hãy cưới nhầm vợ/chồng. Hãy làm thế và mỗi ngày sẽ trở thành vô tận. Không có số lượng hàng hóa xa xỉ nào sẽ làm bạn hạnh phúc nếu mỗi ngày kéo dài vô tận. Nhưng nếu cưới đúng người bạn đời thì mỗi ngày là một niềm vui.

Triệu phú không phải là người bủn xỉn, đặc biệt là khi liên quan đến tiền bạc dành cho sự học hành của con và cháu (thậm chí cháu gọi bằng cậu hay chú/bác) cũng như ủng hộ cho những mục đích cao đẹp. Chắc chắn một phần hương hoa hồng là sự hiện thực việc giúp đỡ tài chính của bạn cho giáo dục của trường kinh doanh, trường y hay trường luật. Những loại hoa hồng phong phú này có hương thơm hơn hẳn việc sở hữu hàng chục chiếc xe đắt tiền, đồng hồ, comple, thuyền, hay thậm chí là những ngôi nhà nghỉ.

Những người cần kiệm trong chi tiêu có khuynh hướng sẽ rộng lượng nhất nếu làm từ thiện. Nhưng những người siêu tiêu dùng, còn lại rất ít tiền, nếu còn, để cho đi.

Ông đã lưu ý rằng người sáng lập Wal-Mart, Sam Walton, có thể đã không thưởng thức hương hoa hồng. Tôi chưa bao giờ có được vinh dự gặp Walton, nhưng từ những gì tôi đọc được, tôi có cách nhìn khác về người đàn ông này. Tôi thường tình cờ thấy đặc điểm và hình ảnh của ông ấy trên những ấn phẩm thể thao định kỳ hơn là trên những tờ báo về kinh doanh. Từ những đặc điểm sơ lược của ông ấy, tôi chỉ có thể phỏng đoán rằng Walton không phải là kiểu người "chỉ làm, không chơi". Thường thì ông ấy được chụp hình trong những cuộc bắn chim, cùng với chiếc xe bán tải, súng săn Remington và chú chó săn ưa thích, Ol'Roy. Để tưởng nhớ Ol'Roy, ông có thể để ý tên của một nhãn hàng của một loại thức ăn riêng cho chó của Wal-Mart. Đúng vậy, đó là nhãn hàng Ol'Roy với nhiều kích cỡ và hình thức phong phú.

Không chỉ việc chọn xe của Walton, chiếc bán tải Ford, gây ấn tượng với tôi. Súng săn của ông ấy là loại Remington 870 Winmaster. Tôi đã mua cùng loại súng vì hình dung rằng nếu nó đáp ứng được cho một tỷ phú thì chắc chắn nó cũng đáp ứng cho tôi. Tôi không biết ông ấy mua khẩu Wingmaster bao nhiêu nhưng tôi đã trả 449,92 đô la cho khẩu của mình tại một cửa hàng Wal-Mart.

Bạn có thể trả 2.000, 5.000, 10.000 đô la hay thậm chí 50.000 đô la cho một khẩu súng săn, nhưng bạn không thể mua khẩu súng săn tốt hơn Remington 870. Tới nay đã có hơn 10 triệu khẩu 870 được bán ra. Đó là khẩu súng mạnh và cực kỳ đáng tin cậy. Nó mang đến cho tôi mọi đóa hồng mà mình cần, và tôi có cảm tưởng rằng Walton cũng có cảm giác như thế.

Gần đây tôi đọc một bài báo nhắc đến việc bán khẩu súng săn với giá 287.500 đô la. Nó vốn được chế tạo cho Nga hoàng Nicholas. Khẩu súng này không chỉ có nhiều ý nghĩa lịch sử mà nó còn được chạm khắc bằng tay toàn bộ. Đối với tôi nó rất xấu, giống như mạ vàng lên những lớp mạ vàng. Tôi hiểu rằng hầu hết những thứ mà Sa hoàng từng sở hữu đều là những nhãn hiệu tốt nhất. Ông ta dùng những "đồ" này để bảo cho thần dân và chính mình rằng ông ta đứng trên mọi người. À, chúng ta đều biết chuyện gì xảy ra cho ông ấy. (Vị hoàng đế hay Sa hoàng cuối cùng của Nga trị vì từ 1894 đến khi thoái vị vào ngày 15/3/1917, và sau đó bị giết chết cùng toàn bộ gia đình). Ngược lại, hầu hết những người giàu tự làm nên ở Mỹ không có cùng nhu cầu khẩn thiết là phải đưa ra bằng chứng chứng tỏ ưu thế của mình bằng cách thể hiện những nhãn hiệu danh tiếng.

Câu chuyện này nói cho chúng ta điều gì về những người cố hành xử giàu có bằng việc chi tiêu và trình diễn nhưng lại không giàu? Trong khi tìm kiếm hoa hồng để thưởng thức thì họ đã quá lố về trang phục, xe cộ và hành xử. Không, họ không phải là người mua sắm kiểu Wal-Mart. Nhưng họ sẽ tăng cường khả năng trở nên giàu có thực sự nếu thường mua hàng ở những cửa hàng như vậy…

Điều gì sẽ xảy ra khi việc sở hữu "những nhãn hiệu tốt hơn" lại được ưu tiên hơn khả năng thành đạt? Thành tựu cá nhân, dù nhỏ hay lớn, hôm nay hay ngày mai là những gì dẫn đến sự gia tăng tiêu chuẩn sống. Đó là những Bill Gates của những hãng làm ra những sản phẩm giúp cuộc sống của chúng ta tốt đẹp hơn và hiệu quả hơn. Đó là những giáo viên cống hiến sức lực để dạy Toán cho học sinh lớp Năm. Đây là những thứ và những hoạt động dẫn đến sự cải thiện cuộc sống.

Ngắn gọn, khi chọn nhãn hiệu thì sẽ còn rất ít năng lượng và tiền bạc chi cho những thứ và hoạt động thực sự làm lợi cho con người.

Nguyên lý 80/20

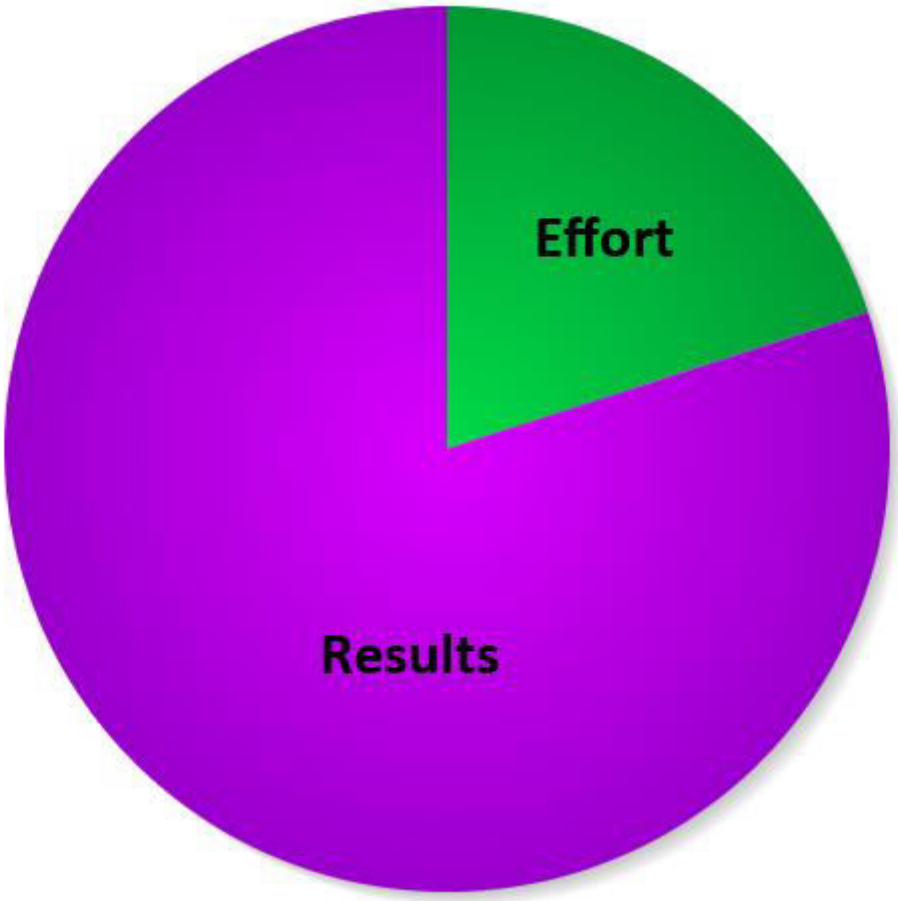
#1. Số Ít Đầu Vào Dẫn Đến Số Nhiều Đầu Ra

Danh bạ trên điện thoại của bạn. Danh sách chat Facebook của bạn. Chắc chắn chỉ có một số ít người chiếm hầu hết thời gian trò chuyện (đàm thoại hoặc bàn phím) của bạn.
Tủ quần áo của bạn. Nhìn xem những món đó và nhận diện những món bạn hay mang nhất. Chắc chắc bạn có vài bộ cánh yêu thích mà bạn hay mặc đi mặc lại.

#2. Số Ít Nguyên Nhân Tạo Ra Số Nhiều Hậu Quả

Hãy nghĩ về những quyết định bạn đã chọn lựa trong cuộc đời. Bạn ra hàng trăm (hàng ngàn) quyết định mỗi ngày, nhưng bạn có thể nhận ra chỉ một rất ít quan trọng trong đó khiến bạn đã trở thành bạn của ngày hôm nay. Sách gối đầu giường. Di cư. Chọn người yêu. Chia tay. Ứng tuyển công việc. Đầu tư cũng tương tự. Hầu hết lợi nhuận bạn thu về đến từ một vài quyết định quan trọng – chọn công ty, mua bán nhà, mua bán cổ phiếu, chọn vợ chồng. 10% khoảng đầu tư của Warren Buffet mang lại 90% tài sản kếch xù của ông. Hầu hết lỗ cũng đến từ một vài quyết định quan trọng. Cho nên hà tiện từng cắt cho những khoảng chi tiêu nhỏ nhặt vừa không mấy ý nghĩa với việc làm giàu vừa làm xấu nhân cách.

#3. Số Ít Nỗ Lực Tạo Ra Số Nhiều Kết Quả



Số ít nỗ lực tạo ra số nhiều kết quả. Vậy không tuyệt sao?

Tất cả thành tựu trong học vấn và sự nghiệp của bạn. Chắc chắn những kỹ năng để bạn hoàn thành công việc tốt chỉ là một phần nhỏ những gì bạn biết và những gì bạn có thể làm, nhưng những kỹ năng này lại mang lại đa số thu nhập.
Ngay cả những dự án bạn đang làm cũng vậy: Hầu hết giá trị của dự án nằm ở một vài việc quan trọng nhất. Số công việc còn lại không ảnh hưởng nhiều lắm đến kết quả cuối cùng.

Có 1,000 món ăn trong siêu thị, nhưng chỉ có số ít trong đó không khiến bạn béo phì. Có 100 bài tập tạ khác nhau, nhưng chỉ có 10 bài hiệu quả thể chất nhất. Có 100 nhân viên ở công ty bạn, nhưng chỉ có 20 người mang lại lợi nhuận cao nhất. Danh sách còn dài.

#4: Có rất nhiều tên gọi khác nhau cho hiện tượng phổ biến này

Nguyên Lý 80/20 đã được tuyên ngôn theo nhiều cách bởi nhiều người khác nhau. Quy Luật Pareto, Nguyên Lý 80/20, Quy Luật Số Ít Quan Yếu của

Jurran, Nguyên Lý Nỗ Lực Tối Thiểu Của Zipf. Nhưng ý tưởng chính vẫn là một: số ít quan trọng, số nhiều tào lao. Cá nhân tôi thì thích gọi khái niệm này là Liều Lượng Hiệu Quả Tối Thiểu(MED)

#5: Liều Lượng Hiệu Quả Tối Thiểu – Nhận Biết Và Phát Triển Dựa Trên 20% Nỗ Lực Có Thể Tạo Ra 80% Kết Quả.



Còn đây là Liều Lượng Lãng Phí Tối Đa

Làm càng ít những việc cần thiết càng tốt, không phải làm càng nhiều càng tốt. Liều Lượng Hiệu Quả Tối Thiểu là số lượng ít nhất, tần số ít nhất, và những thay đổi ít nhất để giúp bạn đạt được kết quả bạn muốn. Bạn vừa tốn ít thời gian, ít tiền bạc, ít công sức – vừa đạt được kết quả tốt hơn. Bạn sẽ muốn áp dụng nguyên lý này vì đơn giản thường hiệu quả, phức tạp thường thất bại.

Nếu bạn muốn cải thiện hiệu quả ở mọi lĩnh vực, hãy tập trung vào những gì quan trọng nhất. Không quan trọng bạn đang rèn luyện thể chất, rèn luyện trí não, tìm bạn tình, học tập, làm ăn kinh doanh, cải thiện tình hình tài chính, hay thậm chí tận hưởng cuộc sống. Chỉ có một số ít việc có ý nghĩa, và có rất nhiều việc vô nghĩa.

#6: Hầu Hết Những Gì Chúng Ta Làm Đều Mang Lại Giá Trị Thấp – Hãy Loại Bỏ Hoặc Giảm Bớt 80% Nỗ Lực Mang Lại Kết Quả Tồi

"Bạn chỉ cần làm đúng một vài việc đúng trong đời, miễn là bạn đừng làm sai quá nhiều việc rồi." – Đạo của Warren Buffet.
Mặt kia của hiệu quả 80/20 cũng đúng: trong mọi nỗ lực của bạn, có 1001 cách để lãng phí thời gian và công sức. Bạn chỉ có một cuộc sống hữu hạn, lượng tài nguyên hữu hạn, lượng ý chí hữu hạn, cho nên, bạn cần để ý phân bổ chúng cho khôn ngoan. Nếu một việc chỉ hữu ích có một chút xíu, hãy bỏ việc đó hoặc giao phó cho người khác.
Lời khuyên này thường rất khó thực hành. Chúng ta có xu hướng ôm càng nhiều việc càng tốt (bao gồm việc vặt) để kiếm nhiều tiền hơn (trong khi chỉ nên dành tâm trí những việc giá trị cao nhất), xắn tay áo làm việc nhà với gia đình (trong khi có thể thuê người làm bớt những việc ít giá trị). Tại sao mình làm ít như vậy trong khi đồng nghiệp và vợ con nai lưng ra làm? Về lâu dài, hạn sẽ vượt xa những người có tư duy thông thường, nhưng không dễ dàng thoát khỏi cảm giác tội lỗi lúc đầu.

Bằng cách quyết định rõ ràng về lựa chọn tập trung làm gì và bỏ đi gì, bạn sẽ giải phóng một lượng lớn thời gian rỗi và năng lực để tập trung vào những việc thực sự giúp bạn đạt được mục tiêu của mình.

Ngoài danh sách việc-cần-làm, bạn cần có cả danh sách "việc-không-cần-làm". Nhờ quyết định trước những gì không đáng thời gian và năng lượng của bạn, bạn dễ dàng nói KHÔNG với những việc và yêu cầu giá trị thấp khi chúng xuất hiện. Chấm dứt không làm thường là cách tốt nhất (và dễ nhất) để cải thiện hiệu suất của bạn.

#7: Trong Kinh Doanh, Tập Trung Vào Những Sản Phẩm Và Dịch Vụ Mang Lại Cho Bạn Nhiều Tiền Nhất, Và Loại Bỏ Hoặc Giảm Thiểu Số Còn Lại.

Khách hàng không phải là Thượng Đế! Một vài khách hàng có thể giống thiên thần giáng trần – họ thích thú, phấn khích và nhiệt tình mua mọi thứ bạn có. Một số khác lại giống như lũ quỷ sứ từ địa ngục chui lên – họ có mua hàng đấy nhưng sẽ rải bom bạn với những lời phàn nàn, đòi hỏi được đối xử đặc biệt, hay đi nói xấu bạn.

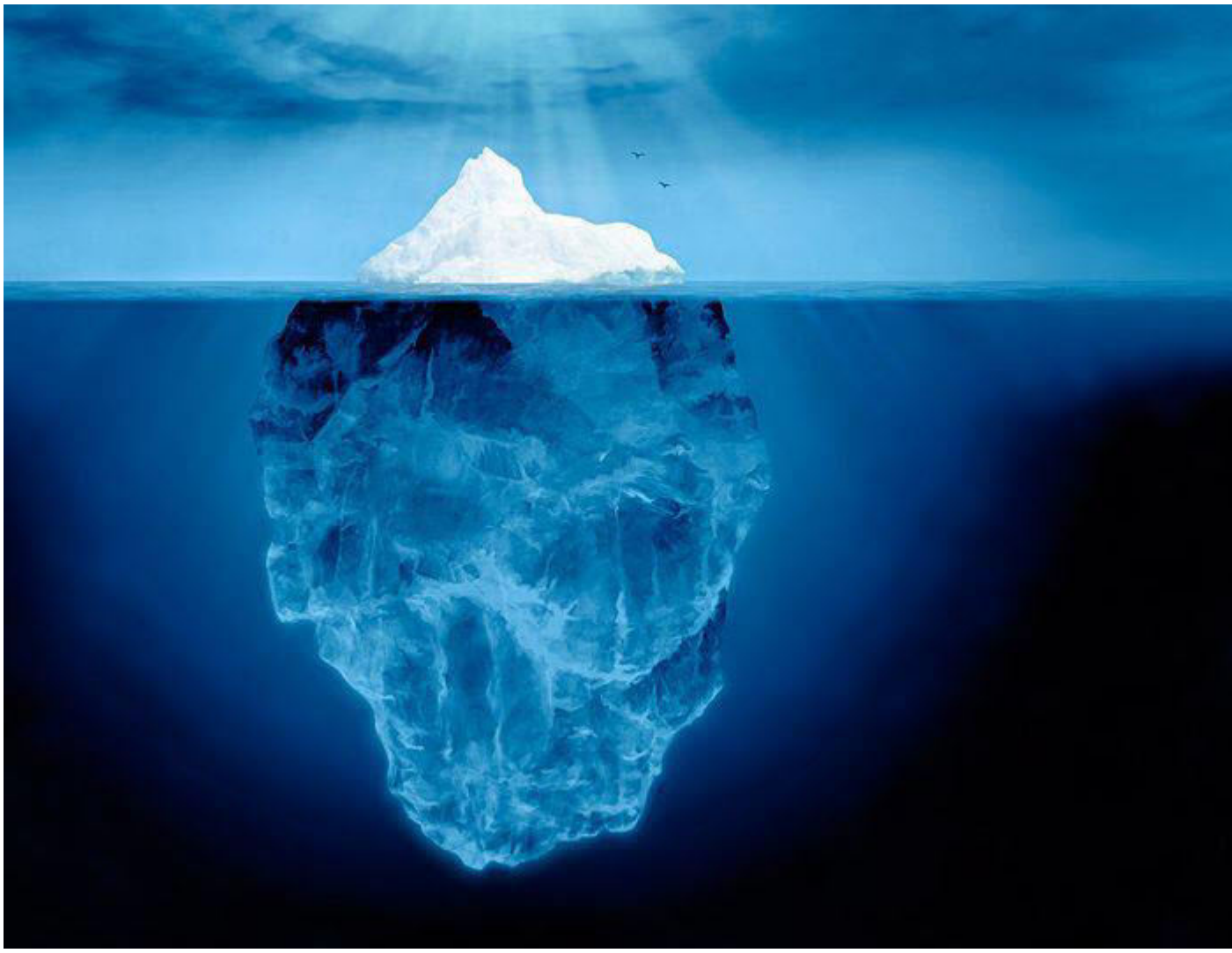
Đây là luật: tìm những khách hàng tốt nhất của bạn và tập trung mang đến trải nghiệm tốt nhất cho họ. Cũng hãy tìm những khách hàng tồi nhất của bạn, và lịch sự mời họ đi chỗ khác – chi phí cơ hội của lũ quỹ sứ này quá cao (tốn thời gian và công sức chăm sóc của bạn). Nhờ đó bạn có nhiều tự do để chăm sóc những khách hàng giúp bạn đạt được mục tiêu kinh doanh của mình hơn.

*Đọc lại đoạn trên và thay chữ "*khách hàng*" bằng "*gia đình/bạn bè/đồng nghiệp/sếp*". Khách hàng là những người bạn dành thời gian và công sức phục vụ.

#8: Trong Cuộc Sống, Tập Trung Vào Những Hoạt Động Sản Sinh Ra Phần Lớn Sự Thỏa Mãn.

Nguyên lý 80/20 cũng áp dụng cho sự thỏa mãn trong cuộc sống của bạn – một vài điều sẽ đóng góp lớn nhất cho niềm hạnh phúc và sự bình yên của bạn. Đó là những việc bạn nên lấy làm trục để xây dựng cuộc sống bao quanh, làm nền móng để vun đắp cuộc đời lên trên. Đối với tôi là dành thời gian cho người thân và bạn bè, có những cuộc đối thoại sâu sắc, chia sẻ những gì tôi biết, học và thử nghiệm, đọc mọi thứ tôi thích, làm những công việc quản lý và sáng tạo. Nếu tôi muốn phát triển bền vững (không phát điên hay căng thẳng quá mức), tôi nên tập trung làm những việc này đều đặn. Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng những trải nghiệm hằng ngày đóng góp vào niềm hạnh phúc và sự thỏa mãn cuộc sống của bạn hơn là vật chất bạn sở hữu. Hàng xa xỉ là thứ có cũng được, không có cũng không sao. Đầu tư vào du lịch vòng quanh thế giới sẽ tốt hơn sở hữu một căn biệt thự hoành tráng. Đầu tư vào mời café những người tài giỏi hữu ích hơn là mua xe Nexus hay moto Ducatti (ở trong xứ xở thực hành đạo "kẹt xe khổ hạnh"). Đóng tiền tập gym tốt hơn là mua một chiếc đồng hồ Rolex xa xỉ (thay vì mua đồng hồ, hãy mua một Misfit Wearable hi-tek vừa sang vừa hữu ích).
Mặt khác, bạn phải-thật-nhẫn-tâm loại bỏ những thứ không đóng góp vào niềm hạnh phúc và sự thỏa mãn cuộc sống của bạn. Một ví dụ kinh điển là giao thông: rất ít người thích chuyện phải mài mông 1-3 tiếng trên xe bus hoặc chịu đựng kẹt xe mỗi ngày. Nếu bạn loại bỏ chuyện di chuyển bằng cách chuyển nhà đến ở gần nơi học tập/làm việc, bạn sẽ loại bỏ được nỗi bất mãn lớn đó và giải phóng được rất nhiều thời gian và năng lượng để làm những việc bạn thấy xứng đáng hơn. Một quyết định đắt đỏ xứng đáng vì mang lại lợi ích dài lâu cho bạn.

#9: Một Số Ít Quyết Định Sẽ Sản Sinh Phần Lớn Kết Quả: Quyết Định Mối Quan Hệ, Học Tập, Công Việc, Đầu Tư, Phong Cách Sống…



Ra quyết định cần suy xét kỹ càng, nếu bạn không muốn đời mình chìm hoành tráng như tàu Titanic.

Có một số ít quyết định bạn cần đặc biệt suy nghĩ trước khi cam kết: bạn ăn kiêng gì, dành phần lớn thời gian cho ai (nhất là từ hẹn hò sang sống thử/cưới), chọn môi trường học tập nào, kiếm sống bằng gì, ký kết điều khoản hợp đồng ra sao, sinh sống ở nơi đâu…
Đây là những điểm bùng phát trong cuộc đời của bạn – bạn đang ra những quyết định rất khó (nhưng không phải "nhiệm vụ bất khả thi") để thay đổi hoặc rút lại. Loại quyết định này cũng như tên bắn khỏi nỏ, không cách gì thu hồi được. Chúng tác động mãnh liệt đến cách bạn sử dụng thời gian và năng lượng mỗi ngày, dẫn đến sự thay đổi mạnh mẽ trong thu nhập, thỏa mãn cuộc sống và rồi, định mệnh của bạn.

Chính vì vậy, sẽ rất đáng giá nếu bạn dành một lượng lớn thời gian và công sức để bảo đảm mình có những quyết định tốt. Đừng yêu cho vui,

xin đại cho có việc làm, dư tiền nhàn rỗi thì đâm đầu mở café hoặc mua nhượng quyền (một số thương hiệu nhượng quyền có điều khoản khiến bạn làm giàu cho họ, thay vì cho bạn). Ví dụ: chọn chỗ làm cũng là chọn một thế giới thứ hai – nơi bạn sống 1/3 cuộc sống thường nhật của mình. Đừng gật đầu với bất kỳ chỗ nào muốn nhận bạn (ngay cả chỗ sẵn sàng trả lương cao). Hỏi cảm nhận của một vài người đang làm việc về tình hình công ty, sếp trực tiếp là người như thế nào, mâu thuẫn nội bộ ra sao, điều tra danh tiếng công ty, dự án công ty đang làm, thách thức công ty đang gặp phải. Bạn có thể học được gấp đôi, kiếm được gấp đôi so với bạn bè đồng lứa nếu chịu khó làm bài tập kỹ trước khi đánh cược với công ty.
Mua nhà là quyết định tài chính lớn nhất bạn có thể ra, nếu bạn muốn mua nhà thì đừng vội trao tiền cho môi giới. Hãy nghiên cứu, hiểu tình hình mảnh đất và khu vực xung quanh, hiểu tình hình tài chính của bạn, tạo bảng ngân sách tổng, tăng điểm tín dụng, thương thuyết với ngân hàng nếu bạn định vay. Một chút đầu tư vào các công việc này có thể mang lại kết quả khổng lồ: giảm được 1% lãi suất phải trả có thể tiết kiệm bạn hàng trăm triệu đồng.
Khi bạn đặt mình vào vị trí sáng suốt nhất, những quyết định tốt nhất sẽ xuất hiện. Tôi thường tìm cách thư giãn hết cỡ để có những giây phút “a-ha” trước những quyết định lớn. Nếu bạn định chia tay, bắt đầu sự nghiệp mới, hay di chuyển đến nơi khác sinh sống, hãy thử đi một chuyến du lịch. Thay đổi môi trường quen thuộc sẽ quét sạch đầu óc bạn, chừa chỗ cho những ý tưởng mới vào tám tung tóe.

#10: Nỗ Lực Nhiều Hơn Không Đồng Nghĩa Với Phần Thưởng Lớn Hơn – Hãy Tập Trung Vào Những Điều Quan Trọng, Và Lờ Đi Những Gì Còn Lại

Đây là bài học quan trọng nhất: BẠN KHÔNG ĐƯỢC THƯỞNG DỰA TRÊN NỖ LỰC. Cuối cùng thì người ta chẳng quan tâm bạn đã *dành bao nhiêu thời gian* để làm một việc, họ quan tâm *lợi ích, tầm quan trọng, ý nghĩa và giá trị* của công việc bạn tạo ra. Khách hàng sẵn sàng trả một khoảng kha khá cho việc cài đặt wesbite vốn chỉ tốn của tôi một ngày, vì họ hiểu giá trị mà website mang lại cho họ lớn hơn số tiền họ đầu tư nhiều.
Dành 50 năm đào hố giữa Sahara, ai thèm quan tâm chứ. Dành 1 năm để giải mã bản đồ genes người, viết sách chiến đấu chống ung thư, đọc sách nói dành cho người mù, và mọi người sẽ chú ý đến bạn.
Đây là một kỹ thuật đơn giản khi bạn lập danh sách “việc-cần-làm”. Liệt kê chúng và phân loại theo 3 cột: Nỗ Lực – Kết Quả – Độ Ưu Tiên, với thang điểm từ 1-10. Bây giờ lấy công thức Độ Ưu Tiên = Nỗ Lực/Kết Quả. Đây là ví dụ:

- Việc #1: Rửa chén, giặt đồ, nấu cơm, đón con.
  Nỗ Lực=10, Kết Quả=2, Ưu Tiên=5
- Việc #2: Chuẩn bị bài thuyết trình cho Marketing.
  Nỗ Lực=4, Kết Quả=4, Ưu Tiên=1

- Việc #3: Gọi khách hàng nhờ giới thiệu thêm khách hàng mới.
  Nỗ Lực=1, Kết Quả=10, Ưu Tiên=0.1

Thấy thứ tự Ưu Tiên mới của bạn chưa? Sắp xếp lại theo thứ tự ưu tiên có số điểm từ nhỏ đến cao (Excel, thưa quý vị!). Bạn làm việc #3 trước, rồi việc #2, rồi việc #1 – nếu bạn còn thời gian.

Bất kể bạn muốn làm gì, hãy dành thời gian ban đầu để phân tách công việc ra thành những việc nhỏ, điều gì quan trọng cần phải làm, và điều gì là sự phí phạm thời gian? Thiết lập ngay danh sách "việc-tập-trung" và "việc-đừng-làm" ngay từ ban đầu sẽ tiết kiệm cho bạn một đống thời gian và công sức. Danh sách này sẽ không hoàn chỉnh ngay lúc mới khởi đầu, nhưng càng làm càng học bạn sẽ càng sáng ra.

Và bí quyết 80/20 sẽ lấp ló ở chân trời.

Lời Kết

Trong cuốn Nguyên Lý 80/20**, Richard Kooh đã cẩn thận xem xét Quy Luật Pareto – một quan sát thực nghiệm rằng trong mọi hoàn cảnh, "một số ít nguyên nhân, đầu vào, hay nỗ lực sẽ tạo ra số nhiều kết quả, đầu ra, hay phần thưởng".** Quy luật tự nhiên này xuất hiện trong mọi khía cạnh cuộc sống. Nếu chú ý đến nỗ lực và kết quả của bạn, bạn có thể nhận ra những cơ hội cải thiện lớn để có một cuộc sống chất lượng cao vượt bậc. Bằng cách nhận ra số ít 20% quan yếu và tập trung tối ưu chúng, bạn có thể đạt năng suất khổng lồ trong một khoảng thời gian rất ngắn. Trong khi Quy Luật Pareto thường dùng cho bán hàng, khách hàng hay phân tích hàng hóa, sách Nguyên Lý 80/20 xem xét ứng dụng cho đời sống cá nhân nữa, như đặt thứ tự Ưu Tiên và cân bằng công việc/cuộc sống.
Tập trung vào 20% nỗ lực tạo ra 80% kết quả không dễ dàng (may mắn là PTCNVN vàcộng đồng thường xuyên chia sẻ về MED), nhưng bí quyết này có thể cách mạng hóa chất lượng cuộc sống của bạn. Vĩnh viễn.

Những điều trường harvard thật sự dạy bạn

Phần 1: Giới thiệu chung

1. Tác giả

Sau nhiều năm làm nghề báo, Philip Delves Broughton, một nhà báo có vị thế của tờ Telegraph danh tiếng, muốn có những trải nghiệm và cuộc sống khác nên đã đăng ký nhập học vào trường Kinh doanh Harvard (Harvard Business School – HBS). Từ góc nhìn chuyên nghiệp của một nhà báo, việc học tập và cuộc sống của Harvard đã được Philip miêu tả tỉ mỉ và tinh tế trong Những điều trường Harvard thực sự dạy bạn.

"Nhìn lại HBS, tôi thấy hạnh phúc khi được học ở đó. Kinh doanh không còn là một thế giới đóng với tôi. Tôi có thương hiệu trong bộ hồ sơ xin việc và được quen biết với rất nhiều sinh viên của trường. Tôi đã học được ngôn ngữ kinh doanh, các phương pháp tư duy…"

2. Tác phẩm

Với tất cả những ai muốn tìm hiểu về trường kinh doanh Harvard nói riêng, cũng như muốn học hỏi về kinh doanh nói chung, đây là cuốn sách thật sự bổ ích và lý thú.

Phần 2: Nội dung

*HBS cho rằng những đức tính cần có để thành công trong kinh doanh cũng cần thiết cho các ngành khác chính trị, giáo dục, y tế và nghệ thuật

* Thời gian cho học tập >= 55.1h/tuần

* Đừng mang câu " **Tôi ko thể**" mà hãy mang theo câu " **Tôi sẽ cố gắng**", đừng mang theo sự bi quan mà hày làm theo niềm tin lạc quan

* **Một số môn học trong chương trình MBA của HBS:**

1. Năm 1:

HK1: Tài chính 1; Kế toán; Marketting; Điều hành và ứng xử trong tổ chức; Quản lý công nghệ cà hoạt động

HK2: Tài chính 2; Đàm phán; Chiến lược; Khả năng lãnh đạo và trách nghiệm của doanh nghiệp(LCA); Kinh tế vĩ mô; Chính phủ và kinh tế quốc tế (Biggie)

2. Năm 2:

Maketting trong DN; Quản trị tài chính quốc tế; Chiến lược và công nghệ; Điều phối và quản lý chuỗi cung ứng; Các thị trường năng động(học về: trái phiếu thương mại,cổ phiếu, các công cụ phát sinh trái phiếu và cổ phiếu)

Tự chọn: Chiến lược cạnh tranh nâng cao; Thiết lập và duy trì DN thành công; Tài chính DN

3. Một số đề tài thảo luận:
+ Nguồn gốc CNTB hiện đại

+ Kiểm soát rủi ro

+ Đạo đức kinh doanh

+ Tại sao ban muốn trở thành Doanh nhân?

Chương 1: Sống chậm
– Phương pháp dạy học dựa trên các **điển dụ** (các tình huống thực tế): toàn bộ chương trình học là nghiên cứu các tình huống điển hình, các tình huống kinh doanh trong thực tế. Câu hỏi bạn phải trả lời trong các tình huống, bạn phải làm gì trong hoàn cảnh đó? Ko có câu trả lời đúng/sai. Quan trọng là bạn nghĩ gì về nó và bạn đối phó với nó như thế nào trong tình trạng bất ổn và thiếu hụt thông tin -> Dạy cách nghĩ và cách quyết định sáng suốt
– Một trong những điểm kém hấp dẫn nhất và thiếu sót lớn nhất của kế toán DN là chỉ coi con người là chi phí trong báo cáo thu nhập mà chưa bao h coi đó là tài sản trong bản quyết toán.

– Mục đích của các tình huống để chứng tỏ: rút ra sụ thật từ một tình huống tưởng chừng đơn ginả nhất khó khăn như thế nào? **Trong kế toán tuân theo lẽ thường quan trọng hơn bám vào qui tắc**
– Xâ dựng **cây quyết định** vì nó là phương tiện để dự đoán kết quả của một quyết định đầu tư
– 3 lời khuyên: làm việc chăm chỉ, rèn luyện thói quen khiêm tốn; đừng sợ sệt khi gặp thầy/cô

– Đạo đức kinh doanh là một khái niệm động chư không phải khái niệm tĩnh

– Chỉ cần 2 người tư vấn là đã làm rối tung một dự án. Trong tổ chức luôn gặp những người như vậy, họ luôn đi lạc đề nhưng cứ khăng khăng buộc mọi người lắng nghe mình

– HBS buộc bạn phải lựa chọn. Hoài bão của bạn là gì? Nghĩa vụ của bạn là gì? Chúng có phù hợp không? Nếu không bạn phải làm gì để thay đổi cái này hoặc cái kia? Bạn sử dụng thời gian ntn để đạt được điều mình muốn?

Chương 2: Khởi đầu

Nếu mọi điều đối với bạn chấm dứt ngay lúc này, bạn có hạnh phúc với cuộc sống hiện tại không? Bạn đã sống theo cách của bạn sống? Bạn đã làm all

mọi việc áo thể? Bạn đã làm như thế chưa? -> Tập các ghi chép lại cảm xúc của chính mình

Chương 3: Một địa điểm tách biệt
Mục tiêu của HBS là cung cấp cho các doanh nhân trẻ tầm nhận thức rộng mở và nắm được những nguyên tắc cho phép họ trở thành những công dân tốt hơn, có văn hóa và khoáng đạt hơn…một cái gì đó cao hơn một người giỏi kiếm tiền

Chương 4: Chiếc xe trượt xay mềm
– HBS khuyến khích học nhóm. Học nhóm giúp sáng tỏ những suy nghĩ nảy sinh trong quá trình học và khởi động trí óc

– Có 2 câu là nền tảng trong ngành kế toán:

1. Tài sản = nợ + tài sản ròng
2. Kế toán = Sự thật về kinh tế + Sai số về số đo + Thiên kiến

– Lãnh đạo là môn học làm sáng tỏ phần nào về khả năng lãnh đạo, nó lên cập đến vai trò ứng xử của con người trong kinh doanh, giúp ta hiểu động cơ và nhu cầu của tâm lý

– Tâm lý sợ bỏ sót trong cách tiếp nhận dòng thác kiến thức, cố gắng vượt quua hàng rào cảm giác này. Bạn phải chọn đúng điều muốn làm, làm nó và đừng băn khoăn về bất cứ điều gì xảy ra

Chương 5: Tôi là ai? học cách hiểu chính mình
Làm 2 bài trắc nghiệm cá nhân: **MBTI** và **CareerLeader**
1. MBTI nhằm giúp mỗi người xác định kiểu tâm lý của chính mình và biết cách áp dụng kiến thức đó trong cuộc sống hàng ngày.

Nguyên tắc: Mỗi người đều hương nội hoặc hướng ngoại, nhận thức bằng giác quan hoặc trực giác,phán đoán bằng lý trí hoặc tình cảm, trong đó một mặt sẽ chiếm ưu thế còn mặt kìa bổ trợ-> chia ra 16 loại tính cách cơ bản. Tuy vậy, Carl Jung vẫn bổ sung một giới hạn quan trọng: “Mỗi cá nhân là ngoại lệ của nguyên tắc này” cà “chụp mũ cho mọi người ngay từ cái nhìn đầu tiên” chỉ là “ một trò chơi ấu trĩ nguy hiểm”

2.CareerLeader cung cấp một bản hồ sơ đặc biệt về sở thích khả năng và động cơ làm việc của mọi người

Chương 6: Hình thành, gặp sóng gió chuẩn hóa và hoạt động
– Tài chính thật sự chỉ liên quan tới một điều: **định giá**
– Hàng tồn kho là một từ xấu trong kinh doanh

Chương 7: BETA và hơn nữa

– " **Thẻ điểm cân bằng**" : là kết hợp cảu các pp tài chính với phản hồi của khách hàng, đáng giá về cách ứng sử chủa giới quản lý và nhân viên, cơ hội học tập để phát triển. Nếu làm đúng, một thẻ điểm cân bằng sẽ cho thấy câu chuyện về một doanh nghiệp, bao gồm tất cả các chi tiết có ý nghĩa.Nếu sai, nó sẽ gây lãng phí tiền và một đống số liệu vô ích
– Kinh nghiệm tạo nên trực giác và đó là thứ vô giá

– **Triết lý cá nhân**: *Thứ nhất*, hãy làm điều gì bạn thích vì nếu không thích bạn không thể làm tốt. *Thứ 2*, bất kể điều gì bạn đang làm cũng phải nhằm đạt được kết quả cụ thể. *Thứ 3*, hệ thống hóa những điều học được. *Thứ 4*, kiên nhẫn gắn bó với những người tốt, việc tố. *Thứ 5*, xây dựng một tập thể và chia sẻ sự tin cậy. *Thứ 6*,hài hước để làm việc. *Thứ 7*, hỏi nhừng gì bạn không biết hoạc không hiểu. *Thứ 8*, đừng coi bản thân quá quan trọng.*Thứ 9*, đừng bao giờ đánh mất tính chính trực
– Hàng ngày, hàng tuần, từng giây phút phải luôn tự hỏi *đâu là cái quan trọng nhất trong thời điểm này*
– Gia đình và bạn bè là quan trọng nhất, hãy nhớ về nó khi nghĩ đến nhữn gì sắp làm

– Triết lý *Kaizen*: không coi bất kỳ quy trình nào là bất biến và không ngừng tìm cách cải biến-> Toyota thành công bới nó biết coi trọng mọi thứ, luôn thay đổi theo chiều hướng tốt hơn
Chương 8: Kiểm soát rủi ro
Chương 9: Những người thành đạt nhanh nhưng không vững chắc
Chương 10: Những kẻ bảo vệ đạo đức
Lợi thế cạnh tranh: thể hiện dưới 2 dạng, một là bạn có lợi thế về giá, nhờ đó bạn làm ra sả phẩm với chi phí rẻ hơn và bán với giá thấp hơn or tạo ra khác biệt với một các nào đó; hai là bạn tạo ra sản phẩm tốt hơn đối thủ

Chương 11: Tỷ suất đòn bảy cực đại
– Xóa bỏ ý nghĩ nợ nần là xấu xa. Nợ chính là động lực của tài chính hiện đại, tạo cơ hội kiếm những khoản lời lớn bất ngờ. Nó cho phép bạn kiểm soát những tài sản mà bạn không thể có nếu không vay nợ,biến chúng thành đồng tiền

– Chín trong 10 công việc kinh doanh đều thất bại. Để đi từ con số 0 tới một thành công nhất định nào đó, bạn phải luôn **kiên định**
– Nếu bạn làm những điều mình cảm thấy thích thú thì bạn luôn thành công mà chẳng cần bất kỳ một bản kế hoạch nào cả. Bí quyết là phải tin tưởng cảm giác của mình khi phải đối mặt với chướng ngại vật

– Bạn cần biết kết hợp các kỹ năng phân tích sắc bén với khả năng nhanh nhạy, dự đoán việc nào sẽ thành công và việc nào không thể thành công, bạn đang ở thời điểm nào của chu trình kinh tế và điều gì sẽ khiến bạn gặp rắc rối

– Tính hiếu kỳ bẩm sinh là một trong những yếu tố quyết định thành công

– Cuộc sống là trò chơi của kẻ thắng và người thua,trong đó khi quay đầu lại thì chỉ có chỗ duy nhất cho kẻ chiến thắng

– HBS định nghĩa tinh thần kinh doanh là "không ngừng theo đuổi cơ hội nằm ngoài các nguồn lực hiện có"

Chuong 12: Đi theo đường cong giới hạn

– Lý thuyết đầu tiên trong môn Tài chính DN là: *đừng bao giờ rơi vào cảnh thiếu tiền*

– Không nên coi huy động vốn là một trở ngại. Thầy Lassiter nói: *"Chưa bao h trong lịch sử loài người. Nguồn cung vốn không vượt quá nguồn cung cơ hội"*

– Các việc làm đầu tiên khi khởi nghiệp: Bảo đảm tài chính;chứng minh ý tưởng; tìm kiếm nhân viên; tìm đối tác và khách hàng phù hợp

– Kinh doanh không chỉ đơn thuần là một nghề. Nó còn là một lối sống, một lối tư duy và quản lý

– Con người dành quá nhiều thời gian lo lắng về 20% khả năng một ngày xui xẻo sẽ đến với họ mà chẳng giành chút thời gian nào suy nghĩ về 1% cơ hội sẽ thay đổi cả cuộc sống của mình

– Chẳng có điều gì xấu cho tới khi nó thực sự xảy ra. Cũng như trong quan hệ yêu thương, khi bạn phải tượng tượng cảnh mình chia tay người khác và chuyện đó xảy ra thật, thực tế bao h cũng tệ hơn tưởng tượng gấp 10 lần. Bạn phỉa thật sự lạnh lùng, sắt đá mới có thể dự đoán chính xác xác suất và hậu quả

– Kinh doanh khác với một số ngành như luật, y,kỹ thuật, .. buộc người học phải hiểu và nắm rõ từng chi tiết. Ở các cấp học, kinh doanh chỉ là sự theo đuổi những điều căn bản nhất, đỏi hỏi những phẩm chất như gan dạ, nhạy bén, khả năng lãnh đạo và óc suy xét -> kinh doanh là thứ không thể dạy, chỉ có thể là trải nghiệm và học hỏi mà thôi

Chương 13: Những mục tiêu táo bạo

– Kỹ sư ,những người vốn dĩ luôn bị ám ảnh bởi chủ nghĩa cầu toàn, rằng đôi khi,họ phải biết thay đổi sản phẩm, không phải vì yêu cầu kỹ thuật mà do khách hàng muốn vậy

– Phần lớn các vị lãnh đạo của P&G đều thăng tiến thông qua hoạt động tiếp thị và sale, đó chính là yếu tố thành công của DN

Chương 14: Ngắm nhìn các con tôi khôn lớn

– Điểm cốt lõi trong tư duy của Porter là niềm tin cho ràng cạnh tranh là động lực thúc đẩy tăng trưởng năng suất, mỗi doanh nghiệp, mỗi thành phố, mỗi quốc gia phải biết tìm ra lợi thế cạnh tranh cảu mình để phát huy

– Peter Drucker: " Những nhà lãnh đạo đưa ra những quyết định hiệu quả luôn biết rằng quyết định không bắt nguồn từ các số liệu thực tế. Một quyết định luôn bắt nguồn từ các ý kiến". Ý kiến tạo ra tiêu chí tham khảo cho các số liệu thực tế. Nhưng 1 ý kiến duy nhất là không đủ. " Một quyết định không có lựa chọn thay thế giống như ván bài may rủi cảu một con bạc tuyệt vọng, dfuf có tính toán cẩn thận, kỹ lưỡng đến đâu.

– Một khi con tim đã cho bạn một hướng đi, hãy đi sâu nghiên cứu vấn đề

Chương 15: Tốt nghiệp

"Mọi người lấy làm thích thú khi được nhận lương hưu và tiền trợ cấp vì những đóng góp trong lao động của chính mình. Nhưng chẳng ai buồn tính đến giá trị thời gian: con người thường phung phí rất nhiều thời gian như thể họ chẳng mất mát gì."

SENECA

– Hãy làm những việc bạn yêu thích. Đừng từ bỏ. Phải biết liều lĩnh, bởi vì cuộc sống sau này sẽ còn nhiều khó khăn hơn thế. Gia đình quan trọng hơn công việc. Đừng hi sinh tất cả chỉ vì tiền. Nếu bạn yêu thích công việc của mình tiền sẽ tự động chảy vào túi bạn.

– Khi nhìn lại, những điều to lơn trở nên nhỏ bé và những điều nhỏ bé sẽ trở lên to lớn hơn

– **So sánh sẽ giết chết hạnh phúc**

– Hank Paul đưa ra 4 lời khuyên:

1. *Cưỡng lại những ham muốn tầm thường trước mắt*
2. *Thành thực với bản thân, phải biết công việc nào phù hợp với mình*
3. *Gìn giữ la bàn đạo đức*
4. *Duy trì cân bằng giữa sự nghiệp và cuộc sống*

– Luôn biết học hỏi và tỏa sáng khì thời cơ đến

– Hạnh phúc thật sự trong công việc sẽ xuất hiện khi bạn giỏi làm những việc khó

– Không một công ty nào có thể giúp chúng ta cân bằng. Chúng ta phải học cách nói không, sắp xếp lế hoạch để dành thời gian cho gia đình, bạn bè và các mục tiêu cá nhân.

Phần 3: Cảm nhận cá nhân:

HBS là một trường kinh doanh hàng đầu thế giới, là mơ ước của rất nhiều người trên TG, ngôi trường này đã đào tạo nhiều nhân tài cho TG. HBS dạy thiêng về quản lý chung, nó chuẩn bị hành trang cho bạn quản lý và lãnh đạo mọi bộ phận trong DN, không chuyên về một lĩnh vực nào *(khác với một số trường hàng đâu như: **Stanford**, được biết đến như một địa điểm của thung lũng Silicon; trường **Sloan**, nằm trong Học Viện Công Nghệ **Massachussets (MIT)**, dành cho các nhà kỹ sư, các nhà khoa học muốn đưa ý tưởng vào kinh doanh (tôi đang quan tâm tới chương trình đào tạo của trường này..hi) ; Trường **Wharton**, DH **Pennsylvania**, dành cho các chuyên gia tài chính phố Wall; trường **Kellogg**, DH **Northwestern**, nổi tiếng vì ngành Marketing)*
Toàn bộ cuốn sách là trải nghiệm thực tế của tác giả về cuộc sống và học tập tại HBS trong 2 năm học MBA, ông đưa ra cái nhìn khách quan nhất về ngôi trường này, cả cái được và cái không, tuy là chỉ nhìn dưới góc nhìn cá nhân nhưng ông đã đem lại cho độc giả những kiến thức và nhiều giá trị về sự học cần thiết giúp độc giả hiểu hơn về sự học suốt đời và cách lựa chọn cuộc sống cho chính mình.

Mặc dù, sinh viên HBS đều là những con người rất giỏi nhưng theo nhận xét đa chiều từ nhiều phía, họ nên nói ít và làm nhiều hơn. Một điều nữa, các sinh viên HBS hay gặp phải là vấn đề cân bằng giữa cuộc sống gia đình và công việc, nhiều người dành cả đời mình chỉ để được tán thưởng, được đứng đầu, chiến thắng trong mọi cuộc chiến đấu.

LỜI KẾT

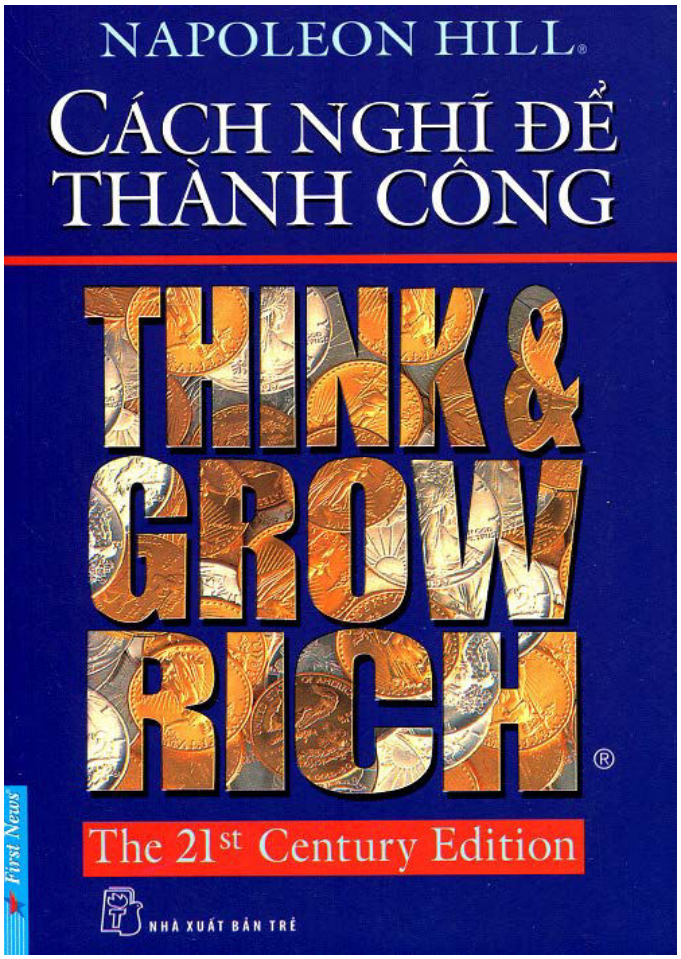
Hi chào Mọt Sách, bạn vừa đọc xong bản tóm tắt 100+ đầu sách kinh điển với 1300+ trang sách. Ebook này không thể ra đời nếu như không có công sức, thời gian và tiền bạc của các anh chị tác giả, dịch giả, nhà xuất bản, người tóm tắt, các admin các website sách chia sẻ, biên soạn và tóm tắt. Hãy cảm ơn tất cả các anh chị ấy một lần nữa nhé.

Đọc nhiều chưa hẳn sẽ giỏi, sẽ thành công. Quan trọng là chúng mình đọc sách gì, hiểu được đến đâu, ứng dụng ra sao, kết quả như thế nào. Nên lời khuyên nho nhỏ của mình là các bạn chịu khó in ra, sau đó mỗi lần đọc highlight lại ý quan trọng, viết tay những ý tưởng bạn ngộ ra vào ngay chỗ đó. Hoặc vừa mở bản mềm, vừa mở bản in, lúc đang đọc bản in, thấy quan trọng thì bạn mở bản mềm copy đoạn ấy ra note (Hiện mình đang dùng evernote, nó tự động đồng bộ 4 nền tảng web, di động, tablet, máy tính nên bạn có thể ôn lại bất kỳ khi nào)

Và cuối cùng, nếu bạn có bản tóm tắt sách nào khác hãy chia sẻ và gửi giúp mình vào email nguyenminhhuy.com@gmail.com hoặc facebook của mình với tiêu đề là “Chia sẻ tóm tắt sách XXX” nhé. Cuốn **Ebook tóm tắt sách thứ 2** rất cần sự góp sức của bạn và cộng đồng đó. Xin chân thành cảm ơn !!!

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Think & Grow Rich

Tác giả: Napoleon Hill

Bản dịch: Cách nghĩ để thành công

Biên dịch: Việt Khương – Vương Long

Khánh Duy – Ngọc Hân

Nhà xuất bản TRẺ 2015

Sách gồm 411 trang

Tác giả

Napoleon Hill (1883 – 1970) là tác giả có ảnh hưởng rộng rãi nhất với công trình kéo dài 30 năm: Cách nghĩ để thành công.

Ông được mệnh danh là "người tạo ra các nhà triệu phú."

Nội dung

Quyển sách đưa ra triết lý thành đạt, một triết lý đầy đủ và toàn diện về thành công của cá nhân, đồng thời cung cấp cho bạn phương pháp để tạo ra kế hoạch sơ bộ và chi tiết để đạt được thành công đó.

CHƯƠNG 1

KHÁT VỌNG

ĐIỂM KHỞI ĐẦU CỦA MỌI THÀNH CÔNG

Bước làm giàu thứ nhất

Khát vọng không chỉ là một niềm hy vọng, một niềm mong ước. Đó là nỗi khát khao sôi sục chảy trong huyết quản. Nỗi khát khao rõ ràng và kiên định ấy mạnh hơn bất kỳ điều gì khác, nó trở thành một nỗi ám ảnh và cuối cùng biến thành sự thật.

Phương pháp để biến khát vọng giàu có của bạn thành những tài sản vật chất tương đương, bao gồm các bước sau: Bước một: xác định rõ ràng trong tâm trí bạn số tiền chính xác bạn muốn có. Bước hai: Xác định rõ xem bạn định đánh đổi cái gì để nhận được số tiền đó. Bước ba: xác định rõ thời gian. Bước bốn: lên kế hoạch cụ thể để thực hiện ngay. Bước năm: viết bản tuyên bố về nội dung ở bốn bước trên. Bước sáu: đọc bản tuyên bố thành tiếng trước khi đi ngủ và sau khi thức dậy, tập tưởng tượng, cảm nhận và tin bạn có được số tiền đó.

Bạn cần có một trí tưởng tượng đủ để có thể cảm nhận và thấu hiểu, không trông chờ vào cơ hội, số phận hay sự may mắn.

Thế giới già cổi mà chúng ta đang sống đang đòi hỏi được cách tân để trở nên mới mẻ hơn, bạn phải học hỏi tinh thần của những người đi tiên phong trong quá khứ, họ ước mơ cống hiến tất cả những giá trị của mình cho nền văn minh nhân loại. Marconi ước mơ hệ thống truyền tải âm thanh vô tuyến, O. Henry ước mơ trở thành nhà văn khi đang ngồi trong nhà tù, Thomas Edison ước mơ về bóng đèn thắp sáng bằng điện, Henry Ford mơ ước chiếc xe không cần ngựa kéo… Hầu hết họ trải qua rất nhiều trở ngại khó khăn, họ đã từng là người thất bại, nhưng họ luôn luôn có niềm tin và lòng can đảm thật sự.

Tôi tin rằng, tạo hóa với phương pháp riêng của mình sẽ biến những khát khao tinh thần đó trở thành sự thật. Niềm tin cộng với một khát vọng cháy bỏng về một điều gì đó, sẽ trở thành sự thật. Chân lý đó đúng và rộng mở với tất cả mọi người. Chân lý đó không chấp nhận những từ như “không thể” và không chấp nhận bất kỳ một thực tế nào mang tên “thất bại”.

CHƯƠNG 2

NIỀM TIN

TƯỞNG TƯỢNG VÀ TIN TƯỞNG VÀO NHỮNG GÌ BẠN KHÁT KHAO VƯƠN TỚI

Bước làm giàu thứ hai

Niềm tin là một trạng thái tinh thần có thể được tạo ra và điều khiển bằng việc không ngừng khẳng định và lập đi lập lại một cách nghĩ nào đó vào tiềm thức theo nguyên tắc tự kỷ ám thị.

Bạn có thể áp dụng nguyên tắc tự kỷ ám thị bằng cách viết ra các ý tưởng chính, hồi tưởng và lập đi lập lại cho đến khi chúng trở thành một phần của bộ máy tâm thức. Sự tự kỷ ám thị có thể dẫn bạn đến sự bình yên và thịnh vượng hay đến thung lủng của khổ đau, điều đó còn tùy thuộc mức độ bạn am hiểu và áp dụng nó. Nếu bạn tự lừa dối mình bằng một quan niệm sai lầm thì đến một lúc nào đó, bạn sẽ chấp nhận nó như một sự thật hiển nhiên. Vì tất cả mọi ý tưởng khi được 'cảm xúc hóa' và nguyện với niềm tin thì đều lập tức bắt đầu chuyển thành những giá trị vật chất tương đương. Điều đó đúng cho cả cảm xúc tích cực lẫn cảm xúc tiêu cực.

Niềm tin chính là nhà hóa học của tâm hồn. Khi niềm tin hòa trộn cùng ý niệm, tiềm thức chúng ta ngay lập tức nắm bắt tần số rung động ấy, chuyển hóa thành một sức mạnh tinh thần tương đương và sau đó chuyển sức mạnh đó tới miền trí tuệ vô biên. Bạn có thể phát triển khả năng kết hợp niềm tin với những tư duy mà bạn muốn truyền vào tiềm thức, bất cứ mệnh lệnh nào mà tiềm thức nhận được dưới dạng niềm tin đều sẽ được hiện thực hóa.

Bạn nên nhớ là, niềm tin là liều thuốc thần diệu mang lại sự sống, là nền tảng của những điều kỳ diệu, là liều thuốc giải độc cho những thất bại, niềm tin là nhân tố duy nhất giúp con người kiểm soát và sử dụng được sức mạnh của miền trí tuệ vô biên.

Tiền bạc chỉ đến với những người biết cách biến những suy nghĩ của họ thành kế hoạch hành động. Niềm tin sẽ xóa bỏ mọi giới hạn! Hãy nhớ điều này khi bạn mặc cả với cuộc đời bất cứ điều gì bạn muốn với cái giá mà bạn sẵn sàng chi trả.

CHƯƠNG 3

TỰ KỶ ÁM THỊ

BIỆN PHÁP TRUNG GIAN TÁC ĐỘNG ĐẾN TIỀM THỨC CON NGƯỜI

Bước làm giàu thứ ba

Tự kỷ ám thị là quá trình tự tâm niệm, tự khích lệ. Nó đóng vai trò cầu nối giữa một bên là phần ý thức tạo ra tư duy và một bên kia là phần tiềm thức tạo thành hành động.

Tiềm thức giống như một khu vườn màu mỡ. Khu vườn đó sẽ đầy cỏ dại nếu không có những hạt giống tốt được gieo. Tự kỷ ám thị là cách thức gieo vào tiềm thức của mình những suy nghĩ mang tính sáng tạo.

Bạn hãy học cách chuyển đến tiềm thức những suy nghĩ hay lời nói được "cảm xúc hóa" nhờ niềm tin, nếu không hiểu được như vậy thì bạn sẽ không nhận được những kết quả mong muốn.

Cái giá phải trả cho khả năng gây ảnh hưởng đến tiềm thức của bạn là sự kiên trì. Khả năng sử dụng tự kỷ ám thị phụ thuộc rất lớn vào sự tập trung vào một khát vọng nhất định, biến nó thành nỗi ám ảnh cháy bỏng.

Hãy nhắm mắt lại và hướng ý nghĩ của bạn về số tiền mà bạn khát khao có được. Hãy cố tưởng tượng rằng bản thân bạn đang sở hữu món tiền đó. Hãy làm cho tiềm thức tin rằng (bởi vì bạn tin điều đó) bạn sẽ có số tiền mà bạn đang hình dung trong đầu, rằng số tiền đó đang đón chờ bạn. Bằng cách làm như thế, tiềm thức sẽ chỉ dẫn cho bạn những kế hoạch thực tiễn để đạt được số tiền đó.

Hãy đòi hỏi và trông đợi tiềm thức chuyển cho bạn những kế hoạch cần thiết, khi chúng xuất hiện dưới dạng niềm cảm hứng hay trực giác nào đó, hãy trân trọng và hành động ngay lập tức.

Để có được số tiền đó, tôi sẽ làm việc một cách hiệu quả với tất cả sức lực và hiệu suất tốt nhất có thể và tôi tin rằng, tôi sẽ có được món tiền đó.

Hãy lập lại những lời tuyên bố của bạn cả ngày lẫn đêm (trong trí tưởng tượng của mình), hãy để một bản copy ở nơi có thể thấy được thường xuyên, đọc nó trước khi ngủ và sau khi thức dậy.

Hãy nhớ rằng, tiềm thức của bạn sẽ chỉ hành động dự trên những chỉ dẫn đã được cảm xúc hóa và mang trong đó tình cảm thực sự.

Nhiều nhà triết học tuyên bố rằng, con người điều khiển được số phận của mình nhưng phần lớn họ đều không giải thích được tại sao. Lý do con người có thể kiểm soát được số phận của mình và cả môi trường xung quanh là bởi vì chúng ta có khả năng ảnh hưởng lên chính tiềm thức của mình.

CHƯƠNG 4

KIẾN THỨC CHUYÊN MÔN

KINH NGHIỆM CÁ NHÂN HOẶC ÓC QUAN SÁT

Bước làm giàu thứ tư

Đừng lầm tưởng rằng "kiến thức là sức mạnh". Kiến thức chỉ là một loại sức mạnh tiềm ẩn. Nó chỉ trở thành sức mạnh khi –và chỉ khi- kết tinh thành những kế hoạch hành động rõ ràng và hướng tới những mục đích rõ ràng.

Người có học vấn không nhất thiết phải là người có vốn kiến thức tổng quát hoặc chuyên sâu dồi dào và phong phú, mà là người biết phát huy khả năng và ý chí của mình để có thể đạt được bất cứ thứ gì họ muốn mà không xâm phạm đến quyền lợi của người khác.

Bất cứ người có học vấn nào cũng biết tìm lấy kiến thức ở đâu khi cần thiết và làm thế nào để biến những kiến thức đó thành những kế hoạch thực tế.

Trước khi bạn có thể biến khát vọng làm giàu thành đồng tiền cụ thể, bạn cần có những kiến thức chuyên môn về chuyên ngành mà bạn dự định thực hiện. Có thể bạn cần thêm nhiều kiến thức chuyên sâu hơn thông qua sự trợ giúp của "nhóm trí tuệ ưu tú". Con người đôi khi không thoát được những mặc cảm tự ti rằng mình không phải là người "có học vấn". Tuy nhiên, người có thể tổ chức và định hướng được một nhóm "trí tuệ ưu tú" nắm giữ những kiến thức hữu dụng cũng vẫn là người có học vấn chẳng kém gì những thành viên trong nhóm.

Kiến thức chuyên sâu là một trong những loại dịch vụ mà bạn có thể mua được. Trước hết, bạn hãy xác định những kiến thức chuyên sâu mà bạn cần, sau đó phải nắm được thông tin chính xác liên quan đến nguồn gốc đáng tin cậy của nó. Bạn có thể tham gia khóa đào tạo nâng cao, tham gia các lớp học buổi tối, các lớp học thêm, các khóa học từ xa qua internet, tức là bạn có thể học vào thời gian rảnh rỗi.

Bất cứ người nào có tham vọng dành một phần thời gian rỗi để học thì người đó có phẩm chất để trở thành một nhà lãnh đạo tốt. Những người biết cách "mua" kiến thức chắc chắn sẽ được đáp đền xứng đáng.

Năng lực có nghĩa là trí tưởng tượng, một giá trị cần thiết để kết nối kiến thức chuyên môn với những ý tưởng dưới dạng những kế hoạch được tổ chức nhằm mang lại sự giàu sang. Hãy nhớ rằng, ý tưởng là chính, kiến thức chuyên môn có thể được tìm thấy ở đâu đó, nhưng ý tưởng thì không phải lúc nào cũng dễ dàng như vậy.

CHƯƠNG 5

ÓC TƯỞNG TƯỢNG

XƯỞNG LÀM VIỆC CỦA TÂM TRÍ

Bước làm giàu thứ năm

Óc tưởng tượng thật sự là một phân xưởng nơi con người vạch ra mọi kế hoạch. Động cơ và khát vọng đều được định hình và biến thành hành động thông qua sự giúp đỡ của óc tưởng tượng.

Hai dạng của óc tưởng tượng là khả năng tưởng tượng tổng hợp và khả năng tưởng tượng sáng tạo.

Khả năng tưởng tượng tổng hợp không tạo ra cái gì cả; Nó chỉ hoạt động với nguyên liệu là kinh nghiệm, học vấn và những quan sát mà ta thu được. Khát vọng chỉ là một ý niệm, thông qua khả năng tưởng tượng tổng hợp, nó sẽ định hình cho cách tư duy và khi bạn viết ra những khát vọng và kế hoạch của mình tức bạn đã thực hiện bước đầu tiên trong chuỗi nhiều bước cho phép bạn biến tư duy thành giá trị vật chất tương đương.

Khả năng tưởng tượng sáng tạo cho phép trí tuệ hữu hạn của con người liên hệ trực tiếp với miền trí tuệ vô biên. Đó là khả năng mà nhờ đó những "linh cảm" và "cảm hứng" hình thành. Óc tưởng tượng sáng tạo tự hoạt động chỉ khi tiềm thức của bạn được khuyến khích, kích hoạt và hoạt động ở nhịp độ cao tới mức nó trở nên mẫn cảm và nhạy bén.

Ý tưởng là xuất phát điểm của mọi gia tài và là sản phẩm của óc tưởng tượng và kích thích óc tưởng tượng.

Không có cái giá chuẩn nào cho những ý tưởng cả. Người tạo ra ý tưởng tự đặt ra giá và nếu người ấy thông minh, họ sẽ có được nó.

Đầu tiên bạn cho ý tưởng của mình sức sống, hành động và những hướng dẫn, sau đó chúng tự tích lũy được sức mạnh và quét sạch mọi vật cản trên đường đi tới thành công của bạn.

Làm việc chăm chỉ và trung thực có thể trở nên giàu có, điều đó hoàn toàn không đúng! Tiền bạc khi đến với số lượng lớn không bao giờ là kết quả của việc lao động chăm chỉ. Nó chỉ đến là để đáp ứng khi sức mạnh của ý tưởng trở thành những mục đích rõ ràng kết hợp với những kế hoạch cụ thể.

CHƯƠNG 6

LẬP KẾ HOẠCH

KHÁT VỌNG KẾT TINH THÀNH HÀNH ĐỘNG

Bước làm giàu thức sáu

Kế hoạch giúp chuyển cái trừu tượng đến cái cụ thể được thực hiện trong xưởng làm việc của trí tưởng tượng.

Nếu kế hoạch bạn đầu bạn chọn không mang lại hiệu quả, hãy thay thế nó bằng kế hoạch mới, nếu kế hoạch mới thất bại, tiếp tục thay nó bằng một kế hoạch khác và cứ như thế cho đến khi bạn tìm ra một kế hoạch hiệu quả. Nghĩa là bạn phải kiên trì.

Những thất bại tạm thời chỉ có nghĩa là có điều gì đó không đúng trong kế hoạch của bạn. Bạn hãy nhớ câu: "Một kẻ bỏ cuộc không bao giờ chiến thắng và người chiến thắng không bao giờ bỏ cuộc".

Một số người lầm tưởng rằng chỉ có tiền mới làm ra tiền, điều này không đúng! Bản thân đồng tiền chỉ là một thứ trì trệ, ý tưởng mới có thể sử dụng để đổi lấy tiền bạc hay sự giàu sang, muốn thế, bạn phải là một người lãnh đạo thực sự. Bạn hãy liên kết bạn với một nhóm càng nhiều người bạn cần càng tốt, tức sử dụng nguyên tắc "nhóm trí tuệ ưu tú".

Có hai loại người trên thế giới. Một là những người lãnh đạo, còn lại là những người đi theo họ. Hầu hết các nhà lãnh đạo vĩ đại đều bắt đầu ở vị trí cấp dưới của ai đó. Họ đã trở thành người lãnh đạo tuyệt vời vì họ là những cấp dưới thông minh.

Phẩm chất của người lãnh đạo là phải có lòng dũng cảm và tinh thần kiên định, sự tự chủ, ý thức mãnh liệt về sự công bằng, quyết định rõ ràng, có kế hoạch cụ thể, thói quen làm việc vượt quá thù lao, có tính cách dễ chịu, biết cảm thông và thấu hiểu, nắm vững các chi tiết, sẵn sàng nhận lấy hoàn toàn trách nhiệm về mình, nỗ lực hợp tác.

Những nguyên nhân chính dẫn đến thất bại trong việc lãnh đạo: không có khả năng tổ chức, sắp xếp các chi tiết; không sẵn lòng làm những việc mà người khác cho là thấp kém, vì, "người vĩ đại nhất là đầy tớ của tất cả mọi người". Mong được trả công cho những gì họ "biết" thay vì những gì họ "làm" với những kiến thức đó. Lo sợ, cạnh tranh với cấp dưới. Thiếu trí tưởng tượng. Có tính ích kỷ, thái độ không đúng mực, bất trung, cường điệu quyền uy lãnh đạo, xem trọng danh hiệu.

Vậy, kế hoạch là sản phẩm chung của cá nhân bạn và các thành viên khác trong nhóm trí tuệ ưu tú. Bạn có thể bắt đầu thực hiện kế hoạch khi đã có được sự thẩm định của những thành viên trong liên minh trí tuệ ưu tú đó.

CHƯƠNG 7

TÍNH QUYẾT ĐOÁN

LÀM CHỦ SỰ DO DỰ

Bước làm giàu thứ bảy

Quyết đoán là thói quen đưa ra quyết định chóng vánh, rõ ràng. Trái ngược với quyết đoán là sự do dự.

Hãy giữ lập trường bạn đưa ra và thực hiện quyết định của riêng bạn. Nếu bạn để mình bị tác động bởi ý kiến của người khác trong việc ra quyết định, bạn sẽ không thể thành công trong bất cứ việc gì. Đừng để ai ảnh hưởng đến niềm tin của bạn, ngoại trừ những thành viên trong "nhóm trí tuệ ưu tú" vì đó là những người hoàn toàn thông hiểu và phù hợp với mục đích của bạn.

Hãy lắng nghe và quan sát thật nhiều nhưng nói ít thôi, nếu bạn muốn tập được thói quen quyết định nhanh mọi vấn đề. Sự thông thái đích thực thường thể hiện qua tính khiêm tốn và im lặng.

Người có quyết định nhanh chóng và rõ ràng biết rất rõ họ muốn gì và thường đạt được chúng. Người lãnh đạo trong mọi lãnh vực xã hội đều có quyết định một cách nhanh chóng và chặt chẽ, đôi khi đòi hỏi lòng dũng cảm và sự can đảm. Đó chính là lý do giải thích vì sao họ là lãnh đạo.

CHƯƠNG 8

LÒNG KIÊN TRÌ

NHỮNG NỖ LỰC LIÊN TỤC CẦN THIẾT ĐỂ TẠO LẬP NIỀM TIN

Bước làm giàu thứ tám

Lòng kiên trì là yếu tố cần thiết để biến khát khao thành các giá trị tiền bạc tương đương. Nền tảng của lòng kiên trì là sức mạnh của ý chí.

Sức mạnh của ý chí và khát khao khi được kết hợp một cách đúng đắn sẽ tạo ra một cặp tính cách có sức mạnh vô địch. Phần đông chúng ta không bao giờ hoài nghi về sự tồn tại của lòng kiên trì, nó là nguồn sức mạnh thầm lặng.

Nhiều người tin rằng thành công là kết quả của những bước ngoặt may mắn. Nhưng bước ngoặt duy nhất mà bất kỳ ai cũng có thể dựa vào là bước ngoặt do chính mình tạo ra. Bước ngoặt sẽ đến khi bạn áp dụng nguyên tắc kiên trì.

Sân khấu kịch nghệ nổi tiếng nhất thế giới: Broadway vĩ đại và bí ẩn. Từ khắp nơi trên thế giới, người ta đã đến Broadway để tìm kiếm danh vọng, tiền tài, quyền lực, tình yêu hay bất cứ thứ gì con người gọi là thành công. Nhưng Broadway không dễ dàng và nhanh chóng bị chinh phục đến thế. Nó chỉ thừa nhận những tài năng thực sự và trả công xứng đáng cho những ai không chấp nhận bỏ cuộc. Bí quyết chinh phục Broadway luôn gắn liền với một từ: kiên trì.

Henry Ford hay Thomas A. Edison và những vị khác nữa có được những thành công kỳ diệu phát xuất từ phẩm chất sâu xa và chính yếu là lòng kiên trì.

Thiếu kiên trì là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến thất bại. Thiếu kiên trì là điểm yếu có thể khắc phục được bằng cách nhóm lên một ngọn lửa lớn hơn cho những khát vọng của bạn.

Kiên trì là một trạng thái tinh thần, vì vậy nó có thể được trau dồi và rèn luyện. Lòng kiên trì dựa trên những động cơ rõ ràng như: mục đích rõ ràng, khát vọng, sự tự lực, có kế hoạch rõ ràng, có hiểu biết đúng đắn, có sự hợp tác, sức mạnh ý chí và thói quen tức một phần của sự trải nghiệm hàng ngày.

Có bốn bước cơ bản dẫn đến thói quen kiên trì: một mục đích xác định được hậu thuẫn bởi một khát khao cháy bỏng; một kế hoạch rõ ràng; một tâm trí miễn dịch với những ảnh hưởng tiêu cực và kết giao thân thiện với những người có cùng chí hướng.

CHƯƠNG 9

SỨC MẠNH CỦA NHÓM TRÍ TUỆ ƯU TÚ

SỨC MẠNH DẪN DẮT

Bước làm giàu thứ chín

Sức mạnh có thể được định nghĩa "kiến thức được tổ chức tốt và định hướng một cách thông minh".

Những nỗ lực có tổ chức hình thành qua sự phối hợp của hai hay nhiều người cùng làm việc để hướng tới một mục đích rõ ràng trên tinh thần hòa hợp. Kiến thức của họ sẽ tạo thành một sức mạnh, nhưng chúng ta hãy kiểm tra nguồn gốc của kiến thức này về: miền trí tuệ vô biên, những kinh nghiệm được tích lũy, thử nghiệm và nghiên cứu.

Không có cá nhân nào có thể đạt được một sức mạnh to lớn nếu không sử dụng trí tuệ ưu tú. Khi bạn chọn lựa đúng đắn nhóm trí tuệ ưu tú cho mình, thì mục đích của bạn như đã đạt được một nửa. Những cá nhân ưu tú sẵn lòng cống hiến tất cả những gì họ có thể trên tinh thần hòa hợp tuyệt đối, chắc chắn đưa đến những lợi ích kinh tế tương đương.

Trước khi thành lập nhóm trí tuệ ưu tú của mình, bạn hãy quyết định xem bạn có thể cung cấp cho các cá nhân trong nhóm những lợi ích gì để đổi lấy sự hợp tác của họ. Hãy công bằng và rộng lượng khi phân chia lợi nhuận.

Bạn luôn biết cách hòa mình vào từng thành viên trong nhóm để thấu hiểu họ. Hãy tạo môi trường làm việc an toàn và cởi mở, khích lệ niềm tin trong các thành viên của nhóm. Quan tâm một cách bình đẳng tới suy nghĩ và cảm xúc của những người nghĩ ra các ý tưởng. Các thành viên phải biết chắc rằng bạn là người đáng tin cậy và trung kiên.

CHƯƠNG 10

TÌNH DỤC

SỨC THU HÚT VÀ TÍNH SÁNG TẠO

Bước làm giàu thứ mười

Trí não con người phản ứng lại những tác nhân kích thích, qua đó nó được tăng cường những phẩm chất như lòng nhiệt tình, óc tưởng tượng sáng tạo và những khát khao mạnh mẽ.

Những tác nhân kích thích có thể là: tình dục, tình yêu, khát khao danh vọng, giàu sang, âm nhạc, tình bạn hoặc sự ngưỡng mộ, một liên minh trí tuệ ưu tú, sự đồng cam cộng khổ, tự kỷ ám thị, nỗi sợ hãi, ma túy và rượu.

Khi được yếu tố kích thích tạo thành một xúc cảm dẫn dắt, con người sẽ nhận được một sức mạnh siêu việt để hành động.

Nếu được khai thác và định hướng đúng, khi xung lực này được dùng như một lực đẩy sáng tạo trong văn chương nghệ thuật và các sự nghiệp khác, kể cả sự nghiệp làm giàu.

Tình yêu và tình dục đứng đầu danh sách những yếu tố kích thích tâm trí và làm quay "bánh xe" hành động. Khi bên cạnh xúc cảm tình yêu và tình dục mà có thêm sự lãng mạn thì rào cản giữa trí tuệ hữu hạn của con người và trí tuệ vô biên được dỡ bỏ. Phụ nữ chính là những người đã đánh thức khả năng tưởng tượng sáng tạo trong tâm trí đàn ông.

Trong lịch sử, không thiếu những trường hợp thiên tai xuất hiện như là kết quả của việc sử dụng những tác nhân kích thích trí tuệ nhân tạo. Edgar Allan Poe viết tác phẩm nổi tiếng "Con quạ" khi đang say rượu. Samuel Taylor Coleridge viết tác phẩm Kubla Khan trong một giấc mơ say vì ma túy. Nhưng trong cuộc sống, biết bao nhiêu người đã tự hủy hoại cuộc đời mình vì những chất kích thích đó.

Tạo hóa đã trang bị cho tâm thức chúng ta những chất kích thích từ bên trong, có khả năng kích thích trí tuệ con người hưng phấn một cách an toàn để sáng tạo nên những ý tưởng tốt đẹp và mới lạ. Các nghệ sĩ, nhà văn, nhà soạn nhạc và nhà thơ lớn trở nên vĩ đại bởi vì họ đã tập được thói quen lắng nghe những tiếng nói thì thầm phát ra từ bên trong họ.

Trí tuệ thường sống theo thói quen. Nó lớn mạnh được là nhờ sự nuôi dưỡng của những ý chí chi phối nó. Nhờ sức mạnh của ý chí, con người có thể ngăn chặn cũng như khuyến khích bất kỳ cảm xúc nào. Hãy khuyến khích sự hiện diện những cảm xúc tích cực, để chúng là những ý nghĩ chi phối tâm trí bạn, và hãy ngăn cản những cảm xúc tiêu cực, bí quyết là khi bất cứ cảm xúc tiêu cực nào hiện diện trong tâm trí bạn, bạn có thể chuyển hóa nó thành cảm xúc tích cực, đơn giản bằng cách thay đổi suy nghĩ của mình.

CHƯƠNG 11

TIỀM THỨC

MỐI LIÊN KẾT TƯ DUY VÀ HÀNH ĐỘNG

Bước làm giàu thứ mười một

Tiềm thức là một lãnh vực thuộc nhận thức, trong đó mọi xung lực tư tưởng trong ý thức được phân loại và lưu trữ.

Bạn không thể điều khiển hoàn toàn tiềm thức của mình, nhưng bạn có thể "cấy" vào trong tiềm thức bất cứ kế hoạch, ý tưởng hay mục đích nào mà bạn khát khao muốn biến thành các giá trị vật chất tương đương. Vì tiềm thức là mắt xích kết nối giữa trí tuệ hữu hạn của con người và trí tuệ vô biên. Nên bạn sẽ có một khả năng vô cùng lớn khi liên kết được những nỗ lực sáng tạo với tiềm thức.

Tiềm thức không ngừng làm việc, bất kể bạn có cố gắng tác động đến nó hay không, tiềm thức sẽ được nuôi dưỡng bằng bất cứ ý nghĩ nào nó nhận được kể cả tích cực lẫn tiêu cực.

Chỉ có những suy nghĩ được "cảm xúc hóa" mới có thể tác động lên tiềm thức của con người. Bạn hãy nhớ có bảy cảm xúc tích cực chủ yếu là: khát khao, tin tưởng, yêu thương, ham muốn tình dục, nhiệt tình, lãng mạn và hy vọng. Và bảy cảm xúc tiêu cực chủ yếu là: sợ hãi, ghen tị, thù hận, trả thù, tham lam, mê tín, giận dữ.

Những cảm xúc tích cực và tiêu cực không thể hoạt động trong tâm trí con người cùng một lúc. Cho nên, bạn có trách nhiệm phải chắc chắn rằng những cảm xúc tích cực tạo nên ảnh hưởng vượt trội trong tâm trí bạn.

Tất cả những ý nghĩ mà bạn muốn biến thành thành công phải đi qua giai đoạn tưởng tuonwgj và hòa trộn với niềm tin để đến tiềm thức. Cuối cùng, bạn kiểm soát hoàn toàn tâm trí bạn đến mức những cảm xúc tiêu cực không thể thâm nhập vào được.

Nếu bạn nguyện cầu một điều gì đó, đôi lúc lời cầu nguyện đưa đến kết quả là một sự nhận thức rõ ràng về điều ta đang cầu nguyện. Tiềm thức là trung gian biến lời cầu nguyện hoặc khao khát của con người thành những khái niệm mà trí tuệ vô biên có thể đón nhận, và sẽ trả lời con người bằng việc mang tới cho họ một kế hoạch hay một ý tưởng rõ ràng thay vì ban cho con người đối tượng cụ thể trong lời cầu nguyện của họ.

CHƯƠNG 12

NÃO BỘ

TẠM THU PHÁT SÓNG TƯ TƯỞNG

Bước làm giàu thứ mười hai

Các nhà khoa học đã xác định có khoảng từ 10 đến 14 tỷ tế bào thần kinh bên trong vỏ não của con người và chúng được sắp xếp theo những mô hình cố định. Sự sắp xếp đó không hề ngẫu nhiên mà có trật tự.

Bộ não con người vừa là trạm thu vừa là trạm phát sóng tư tưởng. Tiềm thức là "trạm phát tín hiệu" của não bộ. Nhờ tiềm thức mà những nhịp xung động trong tư tưởng được truyền đi. Tự kỷ ám thị là phương tiện để thông qua đó bạn đưa "trạm phát sóng" này vào hoạt động. Trí tưởng tượng sáng tạo là "đầu nhận tín hiệu", nơi tập hợp sức mạnh của ý nghĩ, của tư tưởng.

Bộ não khi được kích thích bởi cảm xúc sẽ hoạt động ở một cường độ rất nhanh, mạnh hơn, và chính ở cường độ này nó cũng sẽ mang cảm xúc đến cho những ý nghĩ của bạn, thứ cảm xúc rất cần thiết đến khiến tiềm thức có thể đón nhận các ý nghĩ đó và hành động theo đúng những tư tưởng mà nó nhận được.

Bộ não của con người đều có khả năng đón nhận những nhịp xung động trong tư tưởng phát ra từ bộ não người khác. Nên, phương pháp kích thích trí tuệ qua việc thảo luận nhóm chính là phương thức đơn giản và thực tiễn nhất của nguyên tắc nhóm trí tuệ ưu tú. Khi bạn làm việc nhiều cùng nhau, mỗi thành viên càng học được cách thấy trước những ý tưởng của người khác và liên kết ngay lập tức với sự nhiệt tình và khát vọng mãnh liệt của họ. Bạn không thể kiểm soát hoàn toàn quá trình này, nhưng bạn càng áp dụng nó thì hiệu quả thực tế càng cao. Cái hay của phương pháp kích thích trí tuệ này là nó đặt từng người trong nhóm vào mối quan hệ với những nguồn kiến thức chưa từng được biết đến và nằm hoàn toàn ngoài kinh nghiệm của cá nhân mỗi người.

CHƯƠNG 13

GIÁC QUAN THỨ SÁU

CÁNH CỬA DẪN VÀO NGÔI ĐỀN CỦA SỰ KHÔN NGOAN

Bước làm giàu thứ mười ba

Giác quan thứ sáu là một phần của tiềm thức vốn được đề cập như trí tưởng tượng sáng tạo. Nó cũng được xem là bộ thu tín hiệu chuyên ghi nhận và truyền những ý kiến, kế hoạch và tư tưởng. Những cuộc truyền phát nhanh những thông tin như thế còn được gọi là linh cảm hay cảm hứng.

Hiểu biết về giác quan thứ sáu chỉ có thể đạt được thông qua suy ngẫm bằng phương pháp phát triển trí tuệ từ bên trong mỗi con người.

Cho tới nay, khoa học vẫn chưa khám phá được giác quan thứ sáu nằm ở vị trí nào trong não bộ của chúng ta. Nhưng thực tế là con người đang nhận được những thông tin chính xác thông qua những nguồn khác ngoài năm giác quan thông thường.

Tôi tin rằng có vài quy luật khó hiểu đến mức chúng "sản sinh" ra những điều mà người ta thấy như thể những "phép mầu".

Nhờ hỗ trợ của giác quan thứ sáu, bạn sẽ được cảnh báo về những hiểm họa đang treo lơ lửng trên đầu để phòng tránh, cũng như được thông báo đúng lúc những cơ hội để cho bạn nắm bắt.

Bất kỳ sự khẩn cấp nào khuấy động cảm xúc và làm cho tim đập nhanh hơn đều có thể và nói chung sẽ kích hoạt giác quan thứ sáu hoạt động. Khi con người bị tai nạn nguy hiểm trong đường tơ kẻ tóc, giấy phút đó giác quan thứ sáu thường xuất hiện và cứu sống họ trong tích tắc.

Giác quan thứ sáu không phải là một chiếc áo con người có thể tùy ý mặc vào hay cởi ra. Nó chỉ đến dần dần thông qua việc thực hành những nguyên tắc đã nêu trong những chương trước.

Cuối cùng, thế nào bạn cũng sẽ thấy mình đang sở hữu một sức mạnh cho phép bạn quẳng đi sự nản lòng và làm chủ được nỗi sợ hãi, vượt qua sự chần chừ do dự, và mặc sức tưởng tượng về tương lai. Rồi sau đó, bạn sẽ cảm nhận được mình đang chạm vào "những điều gì đó" chưa từng được biết đến vốn là kim chỉ nam của mọi nhà tư tưởng, nhà lãnh đạo, nghệ sĩ, nhạc sĩ, văn sĩ và các chính trị gia vĩ đại.

CHƯƠNG 14

SÁU BÓNG MA SỢ HÃI

CÓ BAO NHIÊU "BÓNG MA" ĐANG CHẮN NGANG CON ĐƯỜNG CỦA BẠN?

Giác quan thứ sáu sẽ không bao giờ hoạt động, nếu một trong ba tiêu cực tồn tại trong đầu bạn, đó là tính thiếu quyết đoán, ngờ vực và sợ hãi.

Có sau nỗi sợ hãi cơ bản, xếp theo thứ tự về tính phổ biến đó là: nỗi sợ nghèo đói, nỗi sợ bị chỉ trích, nỗi sợ đau ốm, nỗi sợ bị mất tính yêu thương của người khác, nỗi sợ tuổi già và nỗi sợ chết.

Thiên nhiên đã ban cho con người quyền kiểm soát tuyệt đối về tư tưởng, mọi thứ do con người tạo ra đều bắt nguồn dưới hình thức một tư tưởng, sẽ dẫn dắt chúng ta đến gần với nguyên tắc làm chủ nỗi sợ hãi.

Nỗi sợ nghèo khó là một trạng thái tâm lý đủ sức hủy hoại các cơ hội thành công của con người. Xuất phát điểm của con đường dẫn đến sự giàu sang là khát vọng; cho nên, không có lý do nào có thể biện minh cho việc bạn trốn tránh trách nhiệm khi không thể hay từ chối quyền được giàu có trong cuộc sống. Các dấu hiệu của nỗi sợ hãi đói nghèo là: lãnh đạm, thiếu quyết đoán, e ngại, lo lắng, thận trọng, thái quá, do dự.

Nỗi sợ hãi cơ bản thứ hai là sợ bị chỉ trích, nỗi sợ này cướp mất sự sáng tạo của con người, hủy hoại óc tưởng tượng, hạn chế cá tính, làm mất dần tính tự lực. Các dấu hiệu của nỗi sợ hãi bị chỉ trích là: e dè, thiếu tự tin, thiếu cá tính, mặt cảm tự ty, thích chơi ngông, thiếu sáng kiến và không có tham vọng.

Nỗi sợ hãi cơ bản thứ ba là sợ đau ốm, mầm mống của nỗi sợ hãi bệnh tật luôn tồn tại trong tâm trí mỗi chúng ta. Lo lắng, sợ hãi, mất tinh thần và thất vọng có thể là nguyên nhân làm cho những hạt giống đó nẩy mầm và phát triển. Dấu hiệu của nỗi sợ hãi này là tự kỷ ám thị, chứng nghi bệnh, tính nhạy cảm, tự nuông chiều bản thân, sống bê tha.

Nỗi sợ hãi thứ tư là sợ mất đi tình yêu thương, nỗi sợ này nó tàn phá ghê gớm thể chất và tinh thần của con người. Các dấu hiệu của nỗi sợ này là ghen tuông, tìm lỗi nơi người khác, máu đỏ đen.

Nỗi sợ hãi cơ bản thứ năm là sợ tuổi già, sợ khả năng dễ đau ốm, khả năng bị mất tự do độc lập vì tuổi già thường bị lệ thuộc về thể chất, tiền bạc. Dấu hiệu của nỗi sợ này là: thiếu nhiệt huyết, tự biện hộ, ăn mặc và hành động không phù hợp.

Nỗi sợ hãi cơ bản thứ sáu là sợ cái chết: ý nghĩ về sự trừng phạt, vĩnh viễn nơi địa ngục hủy hoại thú vui trong cuộc sống và làm hạnh phúc trở nên hão huyền. Các dấu hiệu thường thấy của nỗi sợ hãi này là: thói quen nghĩ về chuyện chết chóc, nỗi sợ này liên hệ mật thiết với nỗi sợ nghèo đói hoặc xuất phát từ bệnh tật.

Nếu tâm lý bạn đầy rẫy những nỗi sợ hãi, bạn sẽ phá hủy các cơ hội của mình. Bạn phải hiểu rằng, bạn là người làm chủ số phận của mình, trước hết, bạn phải làm chủ tư tưởng và hãy triệt tiêu tính dễ nhiễm trước những tác động tiêu cực.

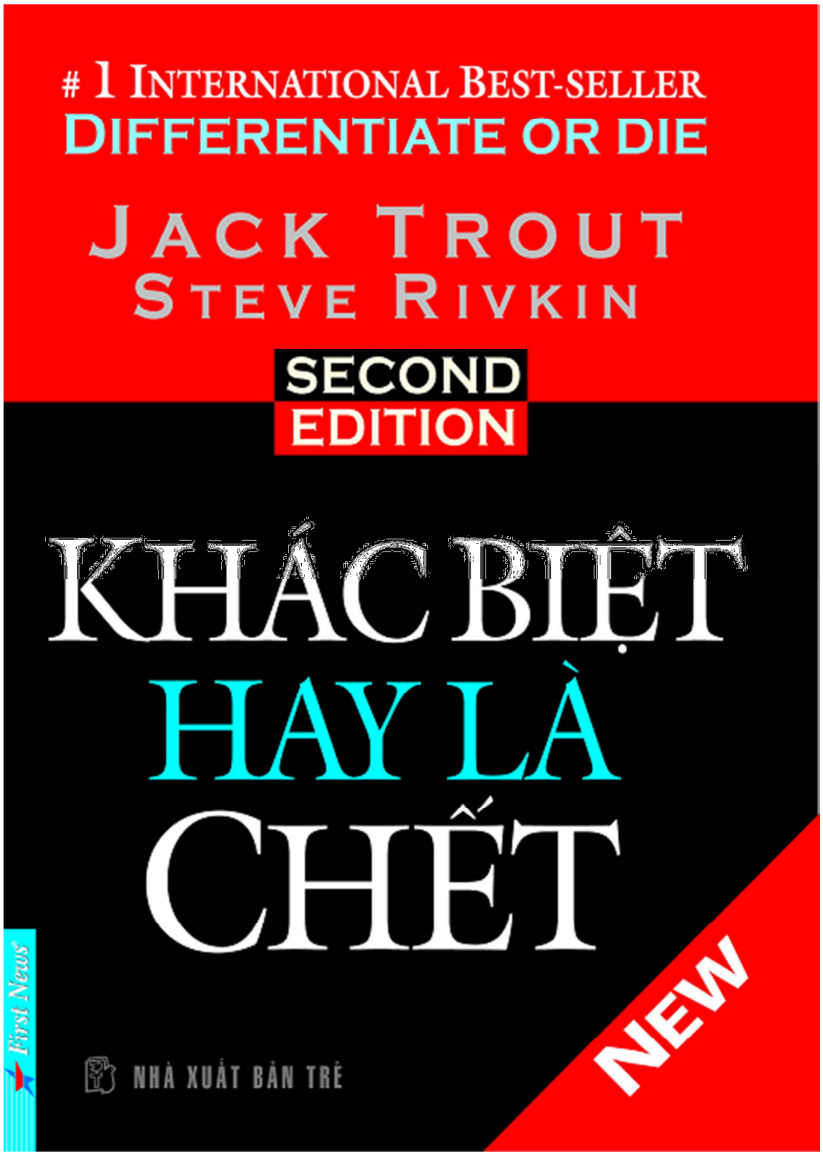
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Differentiate or Die
Bản dịch: Khác biệt hay là chết
Tác giả: Jack Trout & Steve Rivkin
Biên dịch: Phạm Thảo Nguyên – Vương Bảo Long
Nhà xuất bản Trẻ, 2014
Sách gồm 343 trang.

Về tác giả
Jack Trout là Chủ tịch Công ty Trout & Partners Ltd, là bậc thầy xây dựng thương hiệu và tác giả nhiều sách bán chạy.
Steve Rivkin là người sáng lập Công ty Rivkin & Associate LLC, là một diễn giả, tư vấn marketing nổi tiếng và tác giả nhiều sách bán chạy.

Nội dung chính
Qua quyển sách, khác biệt hoá đã trở thành một từ ngữ lớn trong kinh doanh ngày nay. Đây là kim chỉ nam trong suốt quá trình hoạt động của những nhà marketing.

CHƯƠNG 1: VƯƠNG QUỐC CỦA SỰ LỰA CHỌN

Thời xa xưa, lựa chọn không phải là một vấn đề của con người. Ngày nay, khi làm một việc gì hay mua sắm thứ gì, chúng ta cũng phải cân nhắc, lựa chọn.

Nếu muốn mua xe, người dân Mỹ phải chọn một trong số hơn 300 nhãn hiệu xe có mặt trên thị trường. Lựa chọn một cơ sở chăm sóc sức khoẻ phù hợp là vô cùng khó khăn vì rất nhiều bệnh viện mà hầu như mọi thứ ở đó đều tương đương nhau. Mọi việc phục vụ nhu cầu cuộc sống đều diễn ra như vậy.

Hiện nay, các dòng sản phẩm đang không ngừng mở rộng; một dòng sản phẩm lại phân chia thành nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau. Sự "phân chia" ấy là một quá trình diễn ra liên tục.

Vì vậy, việc ra đời một ngành công nghiệp mới nhằm hỗ trợ chúng ta chọn lựa dễ dàng hơn: Bạn có thể tìm thấy khắp nơi những lời khuyên từ những quyển cẩm nang, trên mạng internet, các tạp chí dành cho người tiêu dùng… Các chuyên gia tâm lý tiêu dùng cho rằng việc có quá nhiều hạng mục chọn lựa sẽ khiến mọi người phát điên lên.

Với sự cạnh tranh dữ dội, thị trường ngày nay bị chi phối bởi sự lựa chọn. Nếu bạn bỏ qua sự độc đáo của riêng mình thì bạn sẽ nhanh chóng bị huỷ hoại và sẽ trả giá đắt cho sai lầm đó.

CHƯƠNG 2: CÁC DÒNG SẢN PHẨM ĐANG DẦN ĐỒNG NHẤT HOÁ

Dưới tác động của qui luật phân chia, càng lúc càng có nhiều dòng sản phẩm đang dần trở nên đồng nhất hoá, càng ít thương hiệu tạo được sự khác biệt rõ ràng.

Sản phẩm của bạn có gì khác biệt với những sản phẩm cùng loại khác? Tính khác biệt hình thành và tồn tại dựa trên căn bản những giá trị mà một sản phẩm hay dịch vụ thực sự sở hữu, lý tính hay cảm tính, đó là những giá trị thực hay giá trị cảm nhận, phải có chỗ đứng trong tâm trí người tiêu dùng. Chịu áp lực từ bộ phận kinh doanh, nhà bán lẻ, nhà sản xuất thực hiện các chương trình quảng cáo như mua hàng trúng thưởng hay bán hàng hạ giá; càng lôi kéo nhiều người mua hàng theo cách này thì niềm tin của họ dành cho thương hiệu của bạn càng giảm dần. Và những gì bạn có thể làm để thu hút người tiêu dùng thì đối thủ của bạn cũng có thể làm như vậy.

Vì vậy, người làm marketing phải tìm mọi cách định vị những điểm khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ. Cái mà các thương hiệu đang thiếu chính là lợi thế sản phẩm độc đáo.

CHƯƠNG 3: "LỢI THẾ SẢN PHẨM ĐỘC ĐÁO" LÀ GÌ?

Qua quảng cáo, bạn phải đưa ra một lợi thế rõ ràng và khác biệt của sản phẩm; bạn phải chuyển đến khách hàng thông điệp: "Khi mua sản phẩm này họ sẽ nhận được lợi ích đặc biệt sau…" Đó là đặc điểm của sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể có. Lợi thế đó phải đủ mạnh để tác động và lôi kéo khách hàng đến với sản phẩm. Để chiến thắng, bạn phải chú trọng đến mức độ không thoả mãn của khách hàng với những sản phẩm tương tự hiện có trên thị trường.

Khách hàng luôn đang cố gắng đưa ra quyết định mua sản phẩm này hay sản phẩm kia, cho nên, bạn phải làm cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên khác biệt bằng cách cá biệt hoá, nhân cách hoá, tạo chủng loại mới, thay đổi tên gọi hay tái định vị dòng sản phẩm, và chỉ cần quyết tâm, bạn sẽ tạo ra sự khác biệt.

CHƯƠNG 4: LÀM MỚI "LỢI THẾ SẢN PHẨM ĐỘC ĐÁO"

Ngày nay, sự xuất hiện hàng loạt các sản phẩm mới đã làm khuấy đảo tâm trí người tiêu dùng bằng những tuyên bố đầy mâu thuẩn và những khác biệt chẳng đáng kể. Sản phẩm dẫn đầu thường gặp phải những cạnh tranh theo kiểu "tôi cũng thế". Các sản phẩm cạnh tranh càng lúc càng tương tự

nhau. Hầu hết các sản phẩm mới đều chỉ là những bản sao, chúng không phải là kết quả của việc sáng tạo đúng nghĩa.

Cứ sau vài năm, Gillette lại tung ra thị trường một loại dao cạo râu mới. Kể từ khi giới thiệu loại dao cạo râu hai lưỡi (Trac II), công ty đã đưa ra một loạt các loại dao cải tiến như hai lưỡi tự điều chỉnh (Atra), hai lưỡi chống thấm nước (Sensor), ba lưỡi (Mach 3) và sau này là năm lưỡi (Fusion). Nếu bạn đang nghĩ đến lộ trình khác biệt của sản phẩm, tốt hơn hết là bạn nên học hỏi hình mẫu của Gillette: cải tiến, nâng cấp và đổi mới.

Quan sát xung quanh, chúng ta sẽ thấy mọi thứ đều có thể khác biệt hoá. Sự khác biệt đúng nghĩa dựa vào những phát minh, sáng chế của mình là một công việc không hề dễ dàng nhưng không có nghĩa là không thể.

CHƯƠNG 5: CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG HIẾM KHI LÀ NHỮNG Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Trong kinh doanh, chất lượng là điều hiển nhiên không phải là sự khác biệt. Thấu hiểu và yêu quí khách hàng cũng là điều tất yếu, không phải là sự khác biệt.

Nhu cầu khách hàng không ngừng tăng cùng với những cải tiến của nền kinh tế, càng lúc họ càng đòi hỏi cao hơn. Cho nên, mỗi một công ty đều phải tăng tốc để thoả mãn nhu cầu của họ.

Zane's Cycles đã trở nên khác biệt khi đưa ra chế độ "bảo hành suốt đời". Mỗi chiếc xe đạp mua từ Zane's Cycles đều được bảo hành sửa chửa hoặc bảo trì miễn phí vào bất kỳ lúc nào. Bạn sẽ nghĩ Zane sai lầm, Zane điên! Nhưng cái điên của Zane lại kiếm ra tiền. Đội ngũ kỹ thuật của ông luôn lắp ráp xe với mức độ chính xác tối đa vì họ hiểu họ phải bảo trì cho chiếc xe đó suốt thời gian sử dụng. Nhờ chế độ bảo hành suốt đời đã giữ chân khách hàng tốt nhất và cửa hàng của Zane lại có nhiều cơ hội giới thiệu những loại phụ tùng mới trưng bày trong cửa hàng.

Nếu bạn không theo kịp nhu cầu của khách hàng thì công ty bạn chỉ bình thường mà thôi, thay vì, công ty cần phải định vị chính mình theo cách khác biệt hẳn so với đối thủ cạnh tranh. Có nghĩa là công ty cần tìm ra một điểm khác biệt độc đáo.

CHƯƠNG 6: SÁNG TẠO KHÔNG PHẢI LÀ Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Ngày nay, có rất nhiều mẫu quảng cáo được thêm vào nhiều yếu tố sáng tạo hay giải trí đến mức chúng khó có thể truyền đạt được điều mà các công ty thật sự muốn quảng cáo.

Chúng ta thịnh vượng được chính là nhờ người tiêu dùng luôn đưa ra những đòi hỏi phi lý và họ chịu tác động bởi những giá trị cảm tính mơ hồ, vượt ngoài ranh giới của sự hợp lý. Vì vậy, ý tưởng bán hàng phải có sức tác động mạnh mẽ và trình bày chúng bằng một ngôn ngữ đời thường để sản phẩm không trở nên xa lạ, đơn giản là đưa nhiều thực tế hơn vào quảng cáo. Nói cách khác, bạn cần phải cung cấp cho khách hàng một lý do để họ chọn mua sản phẩm của bạn.

Quảng cáo nhằm mục đích trao đổi những tiện ích khác biệt của một thương hiệu. Marketing là "một môn khoa học giúp định vị sản phẩm của bạn trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh".

Những slogan quảng cáo vô nghĩa tương tự như những con vi-rút đang tàn phá thế giới marketing. Nếu điều này vẫn còn tiếp diễn, chúng ta sẽ chứng kiến nhiều dòng sản phẩm dần trở nên đồng nhất. Bí quyết là nhận ra sự khác nhau giữa một slogan quảng cáo và một điểm khác biệt của sản phẩm.

CHƯƠNG 7: GIÁ CẢ HIẾM KHI LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Giá cả thường là kẻ thù của sự khác biệt hoá. Khi giá cả trở thành trọng tâm của thông điệp bán hàng thì những cơ hội để sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên đặc biệt bắt đầu giảm dần. Đây không phải là hướng kinh doanh hiệu quả, vì mọi đối thủ cạnh tranh đều có thể điều chỉnh lại giá bất cứ lúc nào họ muốn.

Tuy nhiên, không phủ nhận hoàn toàn chiến lược cạnh tranh về giá, vì nếu biết cách, bạn có thể sử dụng chiến lược giá thấp để tạo sự khác biệt và xây dựng thương hiệu.

Một công ty sữa, những công ty khác cạnh tranh hạ giá thành thấp hơn, những công ty khác cạnh tranh hạ giá nhưng công nghệ lạc hậu khiến họ thua lỗ.

Còn các chương trình khuyến mãi giảm giá thường chẳng để lại chút gì ấn tượng, nó không tác động đến mãi lực mua hàng sau đó. Khách hàng hiếm khi mua sản phẩm hay dịch vụ của một thương hiệu mới lạ chỉ vì giảm giá.

Ngoài ra, chiến lược khác biệt hoá bằng giá cao khi sản phẩm chất lượng cao hơn, chất lượng đó ít nhiều gì cũng phải thấy được, nó thể hiện sự sành điệu, sang trọng hay đẳng cấp.

CHƯƠNG 8: CHỦNG LOẠI SẢN PHẨM QUÁ ĐA DẠNG KHÔNG HẲN SẼ TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT

Một số ngành kinh doanh, việc đa dạng hoá chủng loại sản phẩm lại là một yếu tố tạo ra sự khác biệt. Nhưng nếu bạn sử dụng chiến lược khác biệt này thì đối thủ cạnh tranh của bạn cũng hoàn toàn có thể áp dụng chiến lược tương tự.

Tuy nhiên, khi đa dạng hoá sản phẩm, việc quản lý các hạng mục sản phẩm, mặc dầu đã có máy tính cung cấp dữ liệu, nhưng có tìm ra vị trí món hàng đó hay không lại là vấn đề khác. Sự hạn hẹp về thời gian của khách hàng cũng khiến những cửa hàng tiện lợi hay chợ mi ni trở thành sự lựa chọn ưu tiên.

Mạng internet cũng nhanh chóng trở thành nơi cung cấp không giới hạn đủ loại sản phẩm và dịch vụ, đây là một vương quốc chọn lựa mới. Và khi việc kinh doanh trên mạng không còn là điểm khác biệt nữa, mọi đối thủ đều như nhau, thì chỉ còn giá là yếu tố duy nhất bạn có thể dùng để tạo ra sự khác biệt cho mình. Vì, đặc biệt, khách hàng có thể nhanh chóng so sánh giá cả chỉ bằng một vài cú nhấp chuột.

CHƯƠNG 9: 4 BƯỚC TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT

Tiến trình khác biệt hoá gồm 4 bước đơn giản sau đây:

Bước 1: Thông điệp phải có ý nghĩa

Thông điệp của bạn phải có ý nghĩa rõ ràng đúng với hiện trạng của dòng sản phẩm. Thông điệp phải bắt nguồn từ những gì mà thị trường và đối thủ cạnh tranh cũng như khách hàng mục tiêu biết rõ về bạn, xét hiện trạng đang xảy ra trong thị trường và xác định xem ý tưởng của bạn ra đời có đúng không.

Bước 2: Tìm kiếm ý tưởng khác biệt

Bạn phải tìm được cái gì đó làm bạn khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, và hãy hiểu rằng sự khác biệt không nhất thiết phải có liên quan đến sản phẩm.

Bước 3: Có chứng cứ xác thực

Nếu sản phẩm của bạn có sự khác biệt, bạn nên giải thích rõ sự khác biệt này. Điều đó sẽ trở thành một bằng chứng xác thực cho sản phẩm, dịch vụ của bạn. Hãy nhớ rằng bạn không thể khác biệt hoá chỉ bằng cách nói suông.

Bước 4: Truyền thông về sự khác biệt của bạn

Có được một ý tưởng khác biệt hoá tốt vẫn chưa đủ, bạn phải có một nguồn lực cần thiết để thực hiện chương trình quảng cáo nhằm giới thiệu sự khác biệt của bạn cho thị trường.

CHƯƠNG 10: SỰ KHÁC BIỆT DIỄN RA TRONG TÂM TRÍ KHÁCH HÀNG

Bạn hãy "định vị" sản phẩm của bạn. Nghĩa là tạo thế riêng biệt cho sản phẩm của bạn giữa vô vàn sản phẩm cạnh tranh, đây là việc vô cùng quan trọng vì nó liên quan trực tiếp đến suy nghĩ và nhận định của khách hàng.
Con người cảm thấy khổ sở vì lượng thông tin quá lớn, họ không đủ tâm trí để ghi nhận, trừ phi đó là sực khác biệt vô cùng ấn tượng. Vì vậy, cách tốt nhất để thực sự tiếp cận vào tâm trí khách hàng là đơn giản hoá tối đa thông điệp của bạn, bằng cách chỉ tập trung vào một ý tưởng khác biệt đầy sức mạnh.

Bạn có thể tập trung vào chỉ một sản phẩm, một tiện ích và một thông điệp, đưa ra được điểm nhấn trong thông điệp để nhanh chóng được tâm trí người tiêu dùng tiếp nhận.Thương hiệu chuyên biệt là khả năng được nhận biết như một thương hiệu chuyên nghiệp hay là thương hiệu tốt nhất. Thương hiệu chuyên biệt có khả năng trở thành một biểu tượng đặc trưng cho một dòng sản phẩm. Biểu tượng đặc trưng chính là một vũ khí tối thượng trong mọi cuộc chiến marketing.

CHƯƠNG 11: TRỞ THÀNH SỐ 1 LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Những thương hiệu thuộc về thế hệ đầu tiên của dòng sản phẩm trở nên khác biệt so với những kẻ đến sau.

Mọi người thường cảm nhận rằng sản phẩm xuất hiện đầu tiên là sản phẩm chính gốc và những sản phẩm ra đời sau đó là những sản phẩm ăn theo. Những thương hiệu ra đời sau thường có khuynh hướng không đối đầu trực tiếp, họ khác biệt chính mình bằng một thuộc tính hoặc một ý tưởng mà những thương hiệu tiên phong thiếu quan tâm.

Những thương hiệu đầu tiên giữ vững được vị thế dẫn đầu của mình là do cái tên của chúng thường đã trở nên phổ biến. (Tại Việt Nam, Honda có nghĩa là xe gắn máy) Vì vậy, khi bạn ra mắt thị trường một sản phẩm mới bạn nên chọn một từ có thể trở nên phổ biến.

Tuy nhiên, dù bạn ở vị trí tiên phong trong một thời gian dài thì cũng không đảm bảo chắc chắn cho sự thành công của bạn. Để duy trì vị trí tiên phong, bạn phải tập trung vào những ý tưởng hay và phải nỗ lực và có nguồn lực khổng lồ. Ngược lại, những thương hiệu đầu tiên nhưng thất bại là do có những ý tưởng kém.

Vị trí tiên phong thường không thể bao quát khắp các khu vực địa lý của thế giới, nên bạn không thể ngăn chặn được ai đó sẽ vay mượn ý tưởng của bạn và trở thành người tiên phong trong phạm vi địa lý nhất định. Vì vậy, người tiên phong cũng phải là người biết quan sát xung quanh.

CHƯƠNG 12: SỞ HỮU MỘT THUỘC TÍNH LÀ MỘT CÁCH KHÁC BIỆT HOÁ

Thuộc tính là một nét đặc trưng, một tính chất tiêu biểu, một tính cách đặc thù của con người hay sự vật. Một cá thể là tổng hợp của nhiều thuộc tính. Marilyn Monroe nổi tiếng vì sự hấp dẫn. Kem đánh răng Crest nổi tiếng vì khả năng ngừa sâu răng. Sự thông minh hay sắc đẹp của Monroe, mùi vị của kem Crest chỉ là điểm nhấn hay tính chất xếp ở vị trí thứ yếu.

Sở hữu một thuộc tính có thể là cách tốt nhất để khác biệt hoá một sản phẩm hay một dịch vụ. Nhưng bạn không thể sở hữu cùng một thuộc tính mà đối thủ cạnh tranh đã sở hữu, bạn cần phải có một thuộc tính của riêng mình.

Tốt hơn, bạn nên tìm kiếm một thuộc tính đối nghịch, cho phép sản phẩm của bạn đối đầu với sản phẩm đang chiếm lĩnh thị trường. Thông điệp của bạn phải chưa có ai sử dụng trước đó. Bạn phải xác định một thuộc tính hiệu quả nhất luôn đơn giản và tập trung vào tiện ích của sản phẩm.

Các thuộc tính có mức độ quan trọng khác nhau. Bạn phải nỗ lực để sở hữu được một thuộc tính quan trọng nhất. Hầu hết những công (hay thương hiệu) thành công đều "sở hữu một từ" trong tâm trí của khách hàng mục tiêu. Bạn không thể dự đoán tầm mức thị phần của những sản phẩm có thuộc tính mới, vì vậy, đừng bao giờ cười nhạo những thuộc tính mới mẻ, xa lạ.

CHƯƠNG 13: DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG LÀ MỘT CÁCH KHÁC BIỆT HOÁ

Dẫn đầu thị trường là cách mạnh mẽ nhất để khác biệt hoá một thương hiệu, bởi đây là cách trực tiếp nhất để thiết lập những chứng nhận cho thương hiệu. Lúc đó, khách hàng mục tiêu hầu như sẽ tin tưởng vào bất cứ những gì mà bạn nói về thương hiệu.

Vị thế dẫn đầu được hình thành bởi những yếu tố dẫn đầu về doanh số, dẫn đầu về công nghệ, dẫn đầu về khoa học. Những yếu tố đó góp phần tạo sự khác biệt hoá hiệu quả.

Tính dẫn đầu là một bệ phóng tuyệt vời để bạn có thể kể với mọi người về câu chuyện bạn đã vươn đến vị trí hàng đầu như thế nào. Bạn nên nhớ rằng, duy trì đỉnh cao xem ra dễ dàng hơn là đạt đến vị trí đó. Nếu bạn có cơ hội lên đến vị thế hàng đầu, hãy đóng ngay cánh cửa đó lại trước mặt đối thủ cạnh tranh.

CHƯƠNG 14: KẾ THỪA TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT

Tính kế thừa có một sực mạnh làm nổi bật sản phẩm của bạn và có thể là một ý tưởng khác biệt mạnh mẽ, bởi việc bạn sở hữu một lịch sử lâu đời là một lợi thế tâm lý lớn, điều làm cho khách hàng vững tâm với sự lựa chọn của mình. Khách hàng của bạn cảm nhận rằng bạn là người đứng đầu trong ngành nghề mà bạn đang kinh doanh; bạn là người đã trụ lâu dài nhất.

Nơi công ty bạn xuất thân là một trong những yếu tố quan trọng của tính kế thừa, vì mỗi quốc gia có thể có vài sản phẩm đặc trưng của quốc gia đó, xem như là một chứng nhận hiển nhiên cho sản phẩm.

Tính kế thừa mang truyền thống kinh doanh của gia đình cũng mang lại hiệu quả đặc biệt. Một công ty gia đình sẽ có vị thế tốt hơn để phục vụ khách hàng bởi họ không phải gặp nhiều trở ngại về cổ đông, lợi nhuận cũng như sự biến động của thị trường chứng khoán, tất cả nguồn lực đều tập trung vào sản phẩm.

Tuy nhiên, không phải lúc nào truyền thống cũng là tất cả. Bạn phải cân bằng niềm tự hào về di sản trong quá khứ với tầm nhìn hướng đến tương lai. Phải nghĩ ra những chiến thuật marketing mới để hoà trộn tình truyền thống từng được người tiêu dùng yêu mến với những bước phát triển và đổi mới cần thiết để tiếp nối sự thành công.

CHƯƠNG 15: CHUYÊN BIỆT THỊ TRƯỜNG LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Mọi người thường ấn tượng với những ai chỉ tập trung vào một hoạt động hoặc một sản phẩm đặc trưng nào đó. Mọi người có xu hướng xem những người này như là chuyên gia và tôn vinh, ngưỡng mộ vốn kiến thức và kinh nghiệm của họ.

Vũ khí tối thượng của một thương hiệu chuyên biệt là trở thành biểu tượng chung cho dòng sản phẩm đang kinh doanh. Đó là khi thương hiệu bạn trở thành tên gọi chung cho sản phẩm hoặc đại diện cho cả dòng sản phẩm.

Scott là một loại khăn giấy hàng đầu của Mỹ, nhưng khi Scott phát triển thêm các sản phẩm từ giấy khác thì Charmin đã trở thành thương hiệu hàng đầu trong thị trường khăn giấy.

Chủ tịch George Muller của công ty Subara của Nhật quyết định chỉ tập trung vào "công nghệ truyền động bốn bánh" làm công nghệ đặc thù để đưa ra loại xe AWD để tạo sự khác biệt chính mình với Toyota và Honda. Ông đã biết sử dụng một đặc tính chuyên biệt để khác biệt hoá sản phẩm của mình. Subara đã phát triển tốt.

CHƯƠNG 16: SỰ ƯA CHUỘNG CỦA THỊ TRƯỜNG LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Người tiêu dùng đôi khi không biết họ muốn gì. Hành vi mua hàng của họ xuất phát từ tâm lý đám đông, họ cho rằng "những gì người khác suy nghĩ đều là đúng".

Có nhiều cách thức khác nhau để thực thi hiệu quả chiến lược tạo sự ưa chuộng cho sản phẩm của bạn. Nike kinh doanh thành công nhờ vào thực tế rằng nhiều vận động viên thể thao nổi tiếng ưa chuộng loại giày đế mềm của họ. Nhãn hiệu dù Brigg đã được chứng nhận "Royal warrant" do cung cấp dù cho hoàng tử xứ Wales, nói lên sự ưa chuộng và hài lòng của khách hàng.

Các công ty thường sử dụng những số liệu khảo sát, tổng hợp, điều tra của những cá nhân, tổ chức, phương tiện truyền thông hay các dự án nghiên cứu để làm thông tin tham khảo về mức độ ưa chuộng của thị trường.

Nếu bạn chi tiền để tự thực hiện cuộc khảo sát lấy ý kiến về sản phẩm của bạn, thì phải chi thêm một khoản để mời những người nổi tiếng tham gia

cuộc khảo sát này. Còn nếu chưa có bất kỳ nghiên cứu hay khảo sát nào về lĩnh vực kinh doanh mà bạn đang tham gia, thì bạn phải tìm cách thuyết phục một tổ chức xuất bản chuyên ngành thực hiện thăm dò này.

CHƯƠNG 17: SỰ NỔI TRỘI LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Việc tập trung vào một sản phẩm để tìm ra công nghệ độc đáo và giới thiệu chúng như một thành tố diệu kỳ làm sản phẩm đó trở nên khác biệt.

Crest đã gọi loại kem đánh răng ngừa sâu răng có chất fluor của mình là "Flouristan".

General Motors quãng bá cho hệ thống "Northstar" của dòng xe Cadillac.
Liệu có bao nhiêu người hiểu được "Flouristan", "Trinitron", "Northstar" là như thế nào và quan trọng ra sao. Nhưng nó có vẻ gây ấn tượng. Những thành tố diệu kỳ không cần phải giải thích, bởi chúng vốn đã diệu kỳ.

Sản phẩm càng phức tạp bao nhiêu càng phải cần đến một thành tố kỳ diệu để làm khác biệt sản phẩm của bạn với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Royal Selangor sản xuất sản phẩm mỹ nghệ được làm thủ công, công nhân như những nghệ nhân cẩn trọng tỉ mỉ để tạo ra sản phẩm. Mọi người có cảm giác sản phẩm là những tác phẩm nghệ thuật, nó tốt hơn và giá trị hơn. Vì vậy, nếu sản phẩm của bạn có chi tiết nào đó được làm thủ công, bạn hãy công bố điều đó một cách tự hào.

Khi bạn tạo ra sản phẩm "tốt hơn" thì bạn có cơ sở để nâng giá thành lên một chút. Giá cao hơn cũng truyền đến khách hàng thông điệp rằng các đối thủ của bạn đang sản xuất theo qui trình rẻ tiền hơn.

CHƯƠNG 18: SẢN PHẨM THẾ HỆ MỚI CŨNG LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Thay vì cải tiến sản phẩm, bạn cố gắng đưa ra các sản phẩm thuộc thế hệ mới, đó là một con đường chắc chắn để trở nên khác biệt. Không ai muốn mua một sản phẩm bị xem là lỗi thời. Vì vậy, cách để bạn vượt qua đối thủ cạnh tranh là tự định vị sản phẩm của bạn là mới và tốt hơn.

Các nhà sản xuất hàng đầu tự tấn công sản phẩm của chính mình bằng những sản phẩm thuộc thế hệ mới. Và có lẽ không công ty nào làm điều này tốt hơn Intell.

Việc bổ sung một ứng dụng công nghệ cũng là một cách để tạo ra thế hệ sản phẩm mới. Dell đã bổ sung một ứng dụng công nghệ mới bên cạnh thuộc tính "trực tiếp" vốn đã tạo nên sự khác biệt của Dell.

Nhưng không phải lúc nào sản phẩm thế hệ mới cũng phát huy hiệu quả. Vẫn có những hiểm nguy trong cuộc chơi "sản phẩm thế hệ mới" mà bạn phải né tránh bằng mọi giá: Không dùng sản phẩm thế hệ mới để giải quyết vấn đề không có thật; không dùng sản phẩm thế hệ mới để can thiệp vào vấn đề thuộc về thói quen, tập quán; sản phẩm thế hệ mới phải tốt hơn. Sai lầm thường gặp là chúng ta phụ thuộc quá mức vào cái cũ hoặc đưa cái mới vào một công ty vốn chỉ hiểu theo cách cũ.

Nếu Kodak cảm nhận được loại máy chụp hình kỹ thuật số là mối đe doạ cho các loại máy chụp phim truyền thống, thì họ không nên cố gắng áp dụng công nghệ mới này dưới cái tên Kodak. Họ nên thành lập một công ty khác với một cái tên thương hiệu khác và chấp nhận để công nghệ mới này tấn công trở lại công nghệ lạc hậu của mình.

CHƯƠNG 19: TẠO CƠN SỐT THỊ TRƯỜNG LÀ MỘT CÁCH KHÁC BIỆT HOÁ

Khi sản phẩm của bạn tạo được cơn sốt thị trường thì cả thế giới biết rằng sản phẩm của bạn đang bán rất chạy.

Việc tạo cơn sốt thị trường hay mãi lực tăng trưởng vượt đối thủ cạnh tranh có thể tạo cho bạn bệ phóng cần thiết để đưa thương hiệu của bạn vươn đến tầm cao. Sau đó, bạn sẽ phải nghĩ ra một điều gì khác để duy trì tầm cao đạt được.

Có nhiều cách để tạo ra cơn sốt thị trường: Tạo sức hút bằng mãi lực, bạn không cần so sánh với đối thủ mà có thể so sánh mãi lực của chính mình ở một thời điểm nào đó. Tạo sức hút bằng cách đánh giá chuyên ngành một tổ chức hay tạp chí chuyên ngành. Tạo sức hút bằng nhận định của chuyên gia trong ngành, các phương tiện truyền thông có thể tạo cơn sốt cho sản phẩm của bạn.

Một cách gián tiếp để sử dụng các phương tiện truyền thông là lôi kéo họ viết về một vấn đề khó khăn mà sản phẩm hay công ty của bạn sẽ là giải pháp để khắc phục những khó khăn đó.

CHƯƠNG 20: TĂNG TRƯỞNG CÓ THỂ HUỶ HOẠI SỰ KHÁC BIỆT

Khi công ty mải mê chạy theo việc tăng trưởng có thể sẽ phát sinh sự mất tập trung, đánh mất cơ hội củng cố ý tưởng khác biệt và rơi vào cái bẫy "mở rộng dòng sản phẩm".

Nabisco đã thành công nhanh chóng với loại bánh ngọt Snack Well's. Sau đó, họ vội vàng mở rộng thương hiệu này với nhiều loại bánh ngọt khác nữa, nhưng chẳng loại bánh nào có thương vị thơm ngon như Snack Well's. Nabisco đã nhanh chóng xuống dốc.

Khi càng cố gắng mở rộng, bạn càng mất đi sự tập trung và lại càng gặp nhiều khó khăn hơn để trở nên khác biệt. Khi bạn tung ra một sản phẩm hoàn toàn khác hẳn với sản phẩm cốt lõi, bạn đang xoá bỏ dần sự khác biệt đặc thù của mình. Đặc điểm nhận diện riêng của thương hiệu bắt đầu mờ nhạt dần, vì bạn buộc mọi người phải thay đổi suy nghĩ về bạn, và cuối cùng, bạn sẽ đối mặt với vấn đề "không phải là chính mình".

Phát triển không có nghĩa là làm đủ mọi thứ mà là phân định giữa điều muốn làm với điều cần làm.

CHƯƠNG 21: KHÁC BIỆT HOÁ ĐÒI HỎI SỰ HY SINH

Nếu bạn nghiên cứu về các dòng sản phẩm qua một thời gian dài, bạn sẽ thấy rằng việc mở rộng thường làm suy yếu sự phát triển, hiếm khi có tác động ngược lại.

Càng mở rộng, bạn càng làm suy yếu ý tưởng khác biệt cốt lõi của bạn. Đa năng là một đối cực của hy sinh, đó là khi những sản phẩm hội tụ nhiều chức năng cùng lúc.

Nếu muốn có một sản phẩm đa chức năng, bạn phải chấp nhận hy sinh. Bởi vì, các nhà thiết kế của bạn có thể phải bỏ kiểu dáng sản phẩm đơn chức năng nhưng xuất sắc để thiết kế lại một kiểu dáng sản phẩm đa chức năng.

Ai cũng muốn thứ tốt nhất trong một dòng sản phẩm, chứ không phải một thứ thập cẩm, lai tạp với quá nhiều chức năng. Nếu sản phẩm đa năng của bạn không vượt trội so với sản phẩm có chức năng chuyên biệt thì rõ ràng là bạn không tạo được sự khác biệt đáng kể.

Ba cách hy sinh cần thiết để tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của bạn: 1. Hy sinh sản phẩm: chỉ tập trung vào một loại sản phẩm, hiệu quả hơn hẳn "mọi thứ cho mọi người". 2. Hy sinh thuộc tính: chỉ tập trung vào một thuộc tính chứ không ôm đồm các thuộc tính khác. 3. Hy sinh thị trường

mục tiêu: chỉ tập trung vào một thị trường khách hàng mục tiêu trong một dòng sản phẩm, tạo sự khác biệt khi sản phẩm của bạn được ưa chuộng trong phân khúc thị trường đó.

Trong nhiều trường hợp, việc hy sinh thực sự nằm ở thông điệp quảng cáo để nhấn mạnh sự khác biệt của bạn, khi thu hút được đối tượng tiềm năng, bạn có thể kinh doanh bất cứ thứ gì bạn có.

CHƯƠNG 22: KHÁC BIỆT KHẮP MỌI NƠI

Mặc dù khái niệm về một sản phẩm có thể là toàn cầu, nhưng khái niệm đó cần phải tương thích với những khác biệt của từng nền văn hoá, thể chế luật pháp, nhu cầu của khách hàng của từng địa phương; các khu vực trên thế không phải lúc nào cũng giống nhau.

Trước khi quyết định xem một ý tưởng khác biệt nào, nó liệu có đủ sức nâng thương hiệu của bạn lên tầm thế giới hay không, bạn nên ghi nhớ một số điều: ý tưởng bạn đang áp dụng có thể sai lầm, các thuộc tính có thể thay đổi theo từng biên giới quốc gia. Thương hiệu dẫn đầu thị trường cần linh động thích ứng thị trường. Tính kế thừa có thể không được tôn trọng vì tính đặc biệt có thể bị lu mờ.

Mc Donald's xuất phát từ di sản và cội nguồn Mỹ. Khi vươn ra thế giới, việc kinh doanh của họ theo đặc thù của từng địa phương.

Thị hiếu và sở thích thay đổi, sự ưa chuộng thay đổi và con người cũng thay đổi. Đó là trở ngại của chiến lược toàn cầu hoá tổng lực.

CHƯƠNG 23: DUY TRÌ SỰ KHÁC BIỆT

Theo thời gian và qua những lần thay đổi nhân sự cấp quản lý thì sự khác biệt có thể bị ảnh hưởng ít nhiều do chiến lược thay đổi, và do những ký ức liên hệ đến quá khứ cũng nhạt nhoà dần. Bạn phải nghĩ ra cách nào đó để duy trì cảm nhận về sự khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ trong suy nghĩ của những thế hệ quản trị sau này. Bạn không thể để họ tách biệt với chiến lược đã định hình.

Để trở nên khác biệt, bạn phải biết suy nghĩ "phá cách" phải có đủ can đảm để dám đi ngược với những gì được công nhận là đúng. Một khi bạn đã phá cách, hãy luôn luôn kiên định với sự phá cách đó. Một trong những cách tốt nhất để phá cách là tái xác định việc kinh doanh và chiến lược kinh doanh, hãy thể hiện sự khác biệt này trong mọi hoạt động của mình. Tính nhất quán được thể hiện dới nhiều hình thức, điển hình là nhất quán trong

thông điệp quảng cáo của bạn. Phải kết nối mọi người cùng tập trung vào một thông điệp.

Tuy nhiên, thị trường luôn thay đổi mỗi ngày và bạn cần phải luôn điều chỉnh sự khác biệt mà bạn đã xây dựng được và phải nỗ lực không ngừng để gìn giữ và cải tiến sự khác biệt đó. Nhưng đừng mải mê với việc triển khai những phiên bản khác nhau của sản phẩm nhằm thúc đẩy mãi lực, thì bạn chỉ làm cho người mua bối rối trước các sản phẩm của bạn mà thôi.

CHƯƠNG 24: KHÁC BIỆT HOÁ TRONG THẾ GIỚI TIN ĐỒN

Marketing truyền miệng không phải là một hình thức mới xuất hiện. Nỗ lực tìm người "sử dụng sản phẩm đầu tiên", những người có địa vị trong xã hội, sự xác nhận của họ là câu thần chú tuyệt vời làm mọi người sẽ tin tưởng hơn.

Ngày nay, có nhiều cách thức khác nhau để truyền tải thông tin, chúng ta có các hình thức truyền thông số hoá. Người ta có thể truy cập internet và trò chuyện với nhau ở khắp nơi trên thế giới. Khả năng truyền thông đại chúng này đã làm tăng thêm sức mạnh cho hình thức marketing truyền miệng.

Sự thật không có cách nào để kiểm soát các thông tin truyền miệng. Những người tung tin đồn này chẳng bao giờ hỏi ý kiến bạn trước về những gì họ sẽ nói; bạn không thể mua những lời truyền miệng như cách bạn mua thông tin từ các phương tiện truyền thông.

Cho nên, bạn phải có một sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường, một chiến lược tiếp thị thích hợp và một ý tưởng khác biệt đủ sức làm bạn nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh. Với phần đông khán giả thì một ý tưởng không hấp dẫn vẫn sẽ không hấp dẫn cho dù có bao nhiêu lời đồn đãi về nó. Việc sử dụng internet để tiếp cận khách hàng mục tiêu là một chiến lược đúng đắn, nhưng cần phải thực hiện song song với các phương tiện truyền thông truyền thống khác.

CHƯƠNG 25: MỌI THỨ ĐỀU CÓ THỂ KHÁC BIỆT HOÁ

Bạn có thể khác biệt hoá mọi thứ. Chúng tôi muốn giới thiệu dự án phi kinh doanh của chúng tôi, đó là: chiến lược chống ma tuý. Chiến dịch này là một chương trình marketing dài nhất, nhưng thất bại lớn nhất trong lịch sẻ marketing tại Mỹ. Nên, điều bạn cần làm là tìm một cách thức nào đó để truyền tải những tác hại ghê tởm của việc sử dụng ma tuý. Nghĩa là chúng ta cần đến một chiến dịch tái định vị.

Hạn chế việc sử dụng ma tuý, bạn cần hạn chế nhu cầu. Nếu chỉ hạn chế người cung cấp thì chưa đủ. Cách tuyên truyền mang tính giáo dục khi cho rằng "hút ma tuý có hại cho sức khoẻ" không thể được xem là một chiến thuật hiệu quả, cần phải chuyển hướng cục diện trận chiến.

Điều bạn nên làm là chỉ một trò chơi chữ đơn giản. Ý tưởng khác biệt hoá: "Ma tuý chỉ dành cho những kẻ thất bại". Một khi nhận thức này được xây dựng thành công thì đây như là đòn giáng trả mạnh mẽ xuống những đối tượng có liên quan đến ma tuý. Nước Mỹ vốn không thích những kẻ thất bại. Tốt nhất là bạn nên gợi ý để những người đã từng sử dụng ma tuý hay người thân của những người này đồng ý nhắc lại những câu chuyện buồn và cảm động của chính bản thân hay gia đình họ. Phương tiện truyền thông được chọn là truyền hình nhằm mục đích chuyển tải được những tác động về mặt con người và cảm xúc.

Những người nổi tiếng và các vận động viên thể thao lừng danh vốn từng dính líu đến ma tuý cũng nên được mời tham gia. Cuối buổi truyền hình, nhân vật chính sẽ nhìn thẳng vào ống kính mà nói: "Ma tuý chỉ dành cho những kẻ thất bại". Càng tiếp nhận nhiều thông điệp này, từ người nổi tiếng đến người bình thường, người Mỹ sẽ càng xem ma tuý là thứ gắn liền với sự thất bại. Khi đó, nhu cầu về ma tuý sẽ bắt đầu suy giảm và ngành kinh doanh ma tuý cũng không còn đem lại lợi nhuận quá mức nữa.

CHƯƠNG 26: LỰA CHỌN NGƯỜI PHÙ HỢP ĐỂ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KHÁC BIỆT HOÁ

Để thực hiện một chiến lược khác biệt hoá, vai trò của người CEO là rất quan trọng. Khi nhìn lại những thất bại của các CEO, chúng tôi chỉ nhìn thấy nguyên nhân là từ chiến lược sai lầm chứ không phải do công tác điều hành kém.

Một ý tưởng chiến lược _ Một ý tưởng khác biệt hoá _ đã là một phần thắng lợi của một cuộc chiến. Tuy nhiên, có thể vì "cái tôi nghề nghiệp" của cấp quản lý hay từ các công ty khác, cấp trên sẽ đánh giá thấp tôi". Cho nên, khi ý tưởng được trình bày với cấp điều hành càng cao thì ý tưởng của bạn càng có khả năng thoát khỏi các kiểu tự ái và vị kỷ này.

Khi nghiên cứu các chiến lược thành công, bạn sẽ thấy là những CEO giỏi nhất thường tự thực hiện các chiến lược của chính mình.

Không ai có thể tạo ra sự khác biệt hiệu quả cho các tờ tạp chí bằng Tina Brown. Khi còn phục trách tờ Vanity Fair, bà đã đẩy vầng hào quang báo chí đi đến giới hạn tột cùng. Ấn tượng hơn cả là 5 bài học về marketing của bà là: 1. Tin vào trực giác. 2. Có sự khác biệt rõ ràng. 3. Gia nhập cộng đồng.

4. Linh hoạt trong chi phí. 5. Khai thác sự khác biệt hiện có bằng nhiều hình thức khác nhau. Đó là cách nghĩ của một doanh nhân thành công.

LỜI KẾT

Một công ty kinh doanh cần thực hiện hai chức năng cơ bản là: Marketing và đổi mới.

Marketing là một chức năng độc đáo, chuyên biệt của hoạt động kinh doanh. Hoạt động marketing quan trọng đến mức bạn không thể bỏ mặc chức năng này cho riêng đội ngũ marketing.

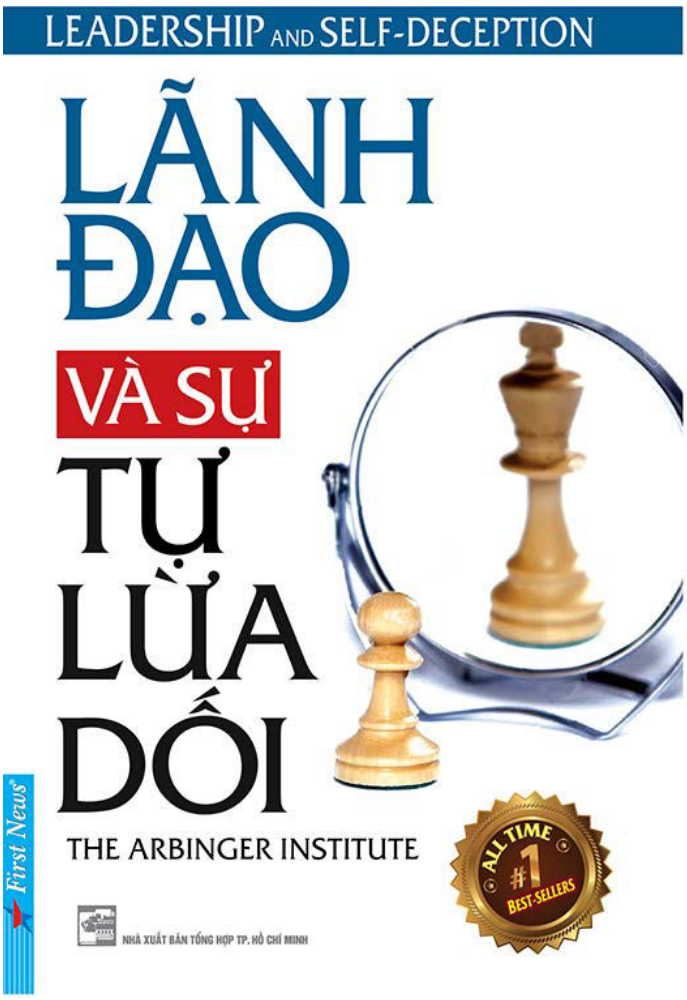
Chỉ có một vài CEO, chẳng hạn như Steve Jobs của Apple là sẵn sàng dành thời gian để tìm hiểu quá trình này và tham gia một cách tích cực.

Vì khi có marketing mới làm cho sản phẩm, dịch vụ hay công ty trở nên khác biệt và để khách hàng có thể nhận diện dễ dàng.

Người tóm tắt
Trần Phú An
www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



The Arbinger Institute là học viện đào tạo nhân lực, chuyên về tư vấn, huấn luyện quản trị tại Utah, Hoa Kỳ. Học viện đã tư vấn thành công cho các tổ chức và tập đoàn lớn trên thế giới.

Tác phẩm: Leadership and Self-deception (là tài liệu của Arbinger)

Bản dịch: Lãnh đạo và sự từ lừa dối

Biên dịch: Thân Vân – Minh Hà - Việt Hà – An Bình

Nhà xuất bản Trẻ 2009

Sách gồm 247 trang.

Nội dung

Cuốn sách chứa đựng tiếng gọi đánh thức những ai đang tự lừa dối mình. Nó mang đến cho chúng ta nhiều bài học quý giá để hoàn thiện bản thân, là chìa khóa giải quyết tuyệt hảo các mối quan hệ, là phương thức để xây dựng một công ty vững mạnh, một gia đình hạnh phúc.

PHẦN I

"CHIẾC HỘP" VÀ SỰ LỪA DỐI

1

MỘT NHÂN VẬT LẠ LÙNG

Sau tám lần phỏng vấn và ba tuần chờ đợi, cuối cùng tôi cũng được mời đảm nhận vị trí quản lý cho một dây chuyền sản xuất của Zagrum.

Theo nghi thức riêng của Zagrum, tôi được giới thiệu đến gặp Bud Jefferson, phó chủ tịch Zagrum và sẽ trải qua một cuộc họp kéo dài một ngày với ông.

Bud được xem là hình tượng của công ty, vừa bí ẩn vừa cởi mở, quyết liệt nhưng rất hiền từ, kiểu cách nhưng lại rất chân thật, giống như tinh thần của Zagrum.

- Chào Tom. Rất vui vì cậu đã tới – Bud tươi cười đưa tay ra bắt tay tôi. Rồi nói tiếp:

Tom này, hôm nay chúng ta sẽ bàn về một vấn đề rất quan trọng, một vấn đề khó khăn mà cậu cần phải giải quyết ngay nếu muốn tiếp tục làm việc ở đây. Tôi cố bình tĩnh và đáp:

- Một vấn đề khó khăn ư, thưa ngài?

- Đúng vậy! Và cậu cần phải biết nguyên nhân của nó.

2

VẤN ĐỀ

Bud tiếp:

- Cậu đang gặp phải một vấn đề, Tom ạ. Nhưng điều đáng nói là chính cậu lại không hề hay biết. Cậu hãy nghĩ về những ví dụ này nhé: Cậu định đổ xăng vào xe cho vợ nhưng sau đó cậu lại không làm; cậu hứa sẽ dẫn bọn trẻ đi xem một trận bóng chày nhưng lại nuốt lời hứa vì một lý do ngớ ngẩn nào đó. Về phong cách của cậu nơi làm việc, có lúc cậu hạ mình trước người khác, nhưng cũng có lúc cậu chê trách họ hoặc coi thường họ; hoặc cậu thường phải cố gắng hết sức mới có thể khen ngợi người khác và cậu chưa bao giờ thật sự tôn trọng họ…

- Với nhiều người thì tôi áp dụng biện pháp khen ngợi, khích lệ nhưng với một số người khác thì tôi buộc phải chỉ cho họ thấy những điều kém cỏi của họ. Thực lòng mà nói, tôi cảm thấy mình làm đúng và tôi rất tự hào khi mình đã kiểm soát được bản thân như vậy.

Bud mỉm cười:

- Tôi hiểu cậu, nhưng tôi nghĩ sau buổi nói chuyện hôm nay, cậu sẽ không còn tự hào về điều đó nữa đâu.

- Ý ngài là sao ạ? – Tôi cố nén cơn giận trong lòng.

- Tôi sẽ giúp cậu hiểu được vấn đề của cậu là gì, bởi chính tôi cũng đã từng trải qua giai đoạn này. Nhưng trước tiên cậu cần biết một vấn đề cốt lõi của ngành khoa học nhân văn…

3

SỰ TỰ LỪA DỐI

Bud kể cho tôi nghe về sự ra đời của đứa con đầu lòng của ông:

“David chào đời. Cuộc đời của tôi chưa bao giờ được hạnh phúc như thế. Nhưng chỉ mấy hôm sau, tôi nhận điện thoại từ đối tác, yêu cầu tôi phải có mặt trong cuộc họp giữa tất cả các bên tại San Francisco trong thời gian khá dài cho đến khi nào kết thúc hợp đồng. Cứ nghĩ việc để lại vợ con tại Virginia là tôi cảm thấy bất an. Nhưng tôi không thể không đi, tôi miễn cưỡng lên máy bay tới San Francisco. Do đến trễ, tôi đành phải ngồi ở tầng 25. Ngày nào tôi cũng làm việc từ 7h30 sáng cho đến 1h sáng hôm sau, và cặm cụi mỗi ngày ba bận xuống căn tin dưới sảnh dùng bữa, trong lúc mọi người ở tầng 25 đều được phục vụ ăn uống đúng giờ. Tôi cảm thấy rất buồn vì không ai bảo cho tôi biết điều đó.

Tôi không nắm bắt được tiến trình đàm phán và còn gây khó khăn cho người khác. Mọi người kết tội tôi không toàn tâm hoặc không tích cực tham gia vào công việc. Vậy thì, từ gốc độ của tôi, ai mới là người đang làm cho mọi việc trở nên khó khăn hơn đối với ai?”

- Tôi nghĩ, ngài đã xem chính mọi người mới là nguyên nhân gây ra những rắc rối này – Tôi trả lời.

- Cậu hiểu ra vấn đề rồi đấy! Bud đáp – Điều quan trọng hơn đó là việc tôi đã không thể nhận thức được vấn đề mà mình đang gặp phải. Cậu biết không Tom! Những nhà triết học gọi sự mù quáng, bướng bỉnh mà tôi đã thể hiện ở San Francisco là “sự tự lừa dối”. Còn ở Zagrum gọi nó bằng một từ riêng biệt là “nhốt mình trong hộp”. Cốt lõi của ngành khoa học nhân văn chính là nó đấy – Sự tự lừa dối – Chiếc hộp.

4

BÊN DƯỚI NHỮNG VẤN ĐỀ

Semmelweis là một bác sĩ sản khoa người Hungary, sống ở thế kỷ XIX, ông làm việc tại một bệnh viên General ở Vienna, một bệnh viện chuyên về nghiên cứu. Khi đó, tỷ lệ tử vong của sản phụ ở đây lên tới 10%, quá cao.

Ở đây, có rất nhiều bác sĩ vừa làm nhiệm vụ nghiên cứu tử thi, vừa thực hiện công tác chữa trị cho bệnh nhân. Vào thời ấy, họ cho rằng điều ấy là bình thường, bởi chưa ai biết đến sự tồn tại của các vi trùng.

Sau khi xem xét cách thức hành nghề của mình, Semmelweis nhận ra rằng có cái gì đó đã được truyền từ tử thi tới bệnh nhân thông qua bàn tay của bác sĩ. Ông lập tức đưa ra nội qui yêu cầu các bác sĩ phải rửa tay thật sạch bằng dung dịch nước chanh và clo để khử trùng trước khi khám bệnh. Những ngày sau đó, tỉ lệ tử vong của sản phụ đã giảm, chỉ còn 1%. Chính Semmelweis đã buồn bã nói rằng: “Chẳng biết có bao nhiêu bệnh nhân đã sớm qua đời do lỗi của tôi.”

Tương tự, trong các tổ chức cũng đang tồn tại một loại vi trùng như thế và tất cả chúng ta đều đang nhiễm phải nó. Loại vi trùng đó có khả năng giết chết năng lực lãnh đạo, gây nên nhiều “vấn đề con người”, đó là vi trùng “sự tự lừa dối” và “chiếc hộp”.

5

ĐẰNG SAU SỰ LÃNH ĐẠO THIẾU HIỆU QUẢ

Tôi sẽ kể cho cậu nghe về những kinh nghiệm của tôi tại Zagrum – Bud nói.

Sierra là đơn vị đi tiên phong trong việc đưa ra một số quy trình sản xuất (mà Zagrum đang áp dụng hôm nay), nhưng cuối cùng đã bị công ty Zagrum mua lại.

Nhờ những thành công đã đạt được ở Sierra, tôi được điều vào ban quản lý của Zagrum. Ngay trong buổi họp đầu tiên của mình ở Zagrum, tôi được giao nhiệm vụ phải tìm hiểu về doanh nghiệp cùng những vấn đề liên quan khác, phải hệ thống chúng vào một bản báo cáo trong thời gian hai tuần. Dù đã cố gắng nhưng đến ngày cuối cùng của thời hạn, tôi vẫn chưa hoàn thành công việc được giao. Tại buổi họp ngày hôm sau, tôi đã đọc bản báo cáo, sau đó tôi thành thật trình bày vấn đề của mình về việc thiếu thời gian và những khó khăn gặp phải. Sau khi nghe, ngài Lou Herbert, chủ tịch công ty, quay sang Kate Stenarude, lúc đó đang giữ vị trí của tôi hiện giờ, yêu cầu cô ấy đảm nhiệm công việc mà tôi đã chưa hoàn thành. Sau buổi họp, tôi cảm thấy xấu hổ và thấy mình thật nhỏ bé với mọi người xung quanh.

Tom, cậu biết không. Lou Herbert thật sự là một huyền thoại. Ông là người đã đưa Zagrum từ một công ty bình thường trở thành một tập đoàn hùng mạnh như hiện nay.

Sau buổi họp ấy, khi chúng tôi vừa ra khỏi cửa, ngài Lou đề nghị cùng về văn phòng của tôi nói chuyện! Ngài Lou đã hỏi thăm tôi nhiều thứ về gia đình, về cuộc sống và công việc. Trước khi chia tay, Lou đã đặt tay lên vai tôi, nhìn thẳng vào mắt tôi, một cái nhìn quan tâm, dịu dàng và nói: "Bud, chúng tôi rất vui vì cậu đã gia nhập Zagrum. Cậu là một người có tài và đã đóng góp rất nhiều vào công ty. Nhưng cậu sẽ không để chúng ta bị thất vọng nữa, phải không?"

Có thể người khác sẽ phật lòng khi nghe câu nói ấy, nhưng cậu biết không, điều đó đã không xảy ra đối với tôi, bởi khi đó, ngài Lou đã không hề nặng lời, và tôi còn cảm thấy như được truyền thêm cảm hứng và tôi đã hứa sẽ không để ngài thất vọng thêm đâu.

Tom ạ. Con người chúng ta luôn có khả năng nhận biết được cảm giác của người khác dành cho mình. Ngài Lou chỉ cho tôi thấy điều mà giờ đây tôi sắp sửa chỉ lại cho cậu.

6

YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG

Để tôi kể cho cậu nghe hai câu chuyện để cậu so sánh – Bud nói.

Cách đây khoảng một năm, tôi đáp một chuyến bay tự chọn chỗ ngồi từ Dallas tới Phenix. Tôi đến khá sớm, khi lên máy bay tôi tìm được hai chỗ trống cánh cửa sổ. Tôi đặt cặp táp của mình lên chiếc ghế trống bên cạnh, tôi cố tình trải rộng tờ báo và vờ đọc để mọi người không chú ý chiếc ghế trống bên cạnh tôi.

Khoảng sáu tháng trước, tôi và vợ tôi đi du lịch tới Florida. Do sự cố, vợ chồng tôi không mua được hai vé kề nhau, vì quá đông nên các tiếp viên không thể giải quyết vấn đề cho chúng tôi được. Trong lúc chúng tôi chưa biết phải làm thế nào thì người phụ nữ ngồi bên tôi đứng dậy, đề nghị đổi chỗ cho vợ tôi.

Cậu hãy so sánh người phụ nữ đó với tôi, có phải là tôi đã đánh giá thấp người khác còn cô ấy thì không. Vì vậy, tôi đã cảm thấy lo lắng, bồn chồn, khó chịu, trong lúc cô ấy lại chẳng có bất kỳ cảm giác tiêu cực nào.

Vì đáy giá thấp người khác là tôi đã tự huyễn hoặc mình. Hay nói cách khác là tôi đã "nhốt mình trong hộp", còn người phụ nữ kia đã "thoat ra khỏi hộp".

Tom ạ. Sự khác biệt này chính là bí quyết thành công của ngài Lou. Do luôn "thoat ra khỏi hộp" nên ngài có thể nhìn nhận sự việc một cách đúng đắn, nhìn nhận con người đúng như bản chất và vị thế của họ. Khi được nhìn nhận và đối đãi một cách công bằng, con người càng trở nên tài giỏi, thông minh và chăm chỉ hơn.

7

CON NGƯỜI HAY KHÁCH THỂ

Bud tiếp tục:

- Cậu nên nhớ rằng, phản ứng của những người xung quanh thường bắt nguồn từ cách cậu thể hiện hành động chứ không phải bản chất của điều cậu làm. Có thể những việc làm của cậu sẽ đúng khi cậu đã "thoát ra khỏi hộp" nhưng nó sẽ có kết quả không mong đợi khi cậu vẫn còn "nhốt mình trong hộp" vì lúc đó cậu xem những người khác như là khách thể. Cậu nhớ ngài Lou đã chuyển công việc mà tôi chưa hoàn thành cho người khác nhưng sau đó lại đề nghị tôi đừng làm ngài thất vọng lần nữa. Cách cư xử ấy là mềm mỏng hay nghiêm khắc?

- Rõ ràng là nghiêm khắc – Tôi đáp.

- Đúng thế. Bud nói. Trong thực tế, có hai cách để tỏ ra nghiêm khắc. Và để thể hiện sự nghiêm khắc đó, tôi có thể "nhốt mình trong hộp" hoặc "thoát ra khỏi hộp". Sự khác biệt không nằm ở hành động cư xử mà là nằm ở cách thể hiện nó. Khi xem người đối diện là một con người đúng nghĩa, tức là không có cảm giác coi thường hay đánh giá thấp họ. Đó chính là ý nghĩa của thái độ "thoát ra khỏi hộp". Nên thông điệp nghiêm khắc của ngài Lou đã tạo được phản ứng tích cực.

8

SỰ NGHI NGỜ

Qua tiếp xúc một số nhân viên, tôi được biết rằng, họ đều được học về chuyện chiếc hộp, sự tự lừa dối hay tự phản bội bản thân mình, sự cấu kết, việc thoát ra khỏi hộp… Tôi không nghĩ lại có nhiều điều để học như thế. Ông Bud vẫn chưa nói hết với tôi,

nhưng mấy hôm nay ông đã truyền đạt cho tôi những điều rất thú vi. Tôi cảm thấy trong lòng vô cùng thoải mái. Tôi quyết định gọi điện cho Laura, vợ tôi.

- Anh đây, Laura – tôi nói.

- A, Tom. Có việc gì không anh? Mọi chuyện vẫn ổn chứ anh? – vợ tôi hỏi giọng lo lắng.

- Ừ, vẫn ổn cả. Chẳng lẽ em ngạc nhiên khi anh gọi điện chỉ để hỏi thăm em?

- Đúng vậy, vì anh chưa từng làm thế này bao giờ. Em lo là đã xảy ra chuyện gì với anh thôi.

- Không, không có đâu. Anh chỉ gọi điện để biết em ra sao thôi.

- Thế ư, vậy thì em khỏe. Cám ơn anh – vợ tôi đáp với giọng mỉa mai. Tiếng đập máy điện thoại.

Không nghi ngờ gì nữa, tôi lại "nhốt mình trong hộp". Làm sao có thể áp dụng được những triết lý của ông Bud chứ… Tôi biết Laura cũng đang gặp vấn đề, cô ấy không ghi nhận thiện chí của tôi. Như vậy thì còn có thể trông chờ gì nữa chứ? Thật là một sự lãng phí thời gian. "Một sự lạc quan thái quá! Một thế giới hoàn hảo ư? Thật đáng nguyền rủa!"

PHẦN 2

CHÚNG TA "TỰ NHỐT MÌNH TRONG HỘP" RA SAO?

9

KATE

Bà Kate là người cuối cùng trong số tám người đã phỏng vấn tôi. Ngay từ cái nhìn đầu tiên tôi đã có thiện cảm với Kate. Kate là người điều hành đứng thứ hai tại Zagrum và là cánh tay phải của Lou. Khi ngài Lou nghỉ hưu, bà được bầu vào chức chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành. Bà trao đổi với tôi:

"Tom ạ. Hầu hết mọi việc chúng tôi làm tại Zagrum đều được xây dựng trên nền tảng mà anh đang học đấy. Rồi anh sẽ hiểu tại sao nó quan trọng đến thế.

Mặc dù đôi khi và ở chừng mực nào đó, chúng ta "nhốt mình trong hộp" nhưng vẫn đạt được thành công vì dám bứt phá "thoát ra khỏi hộp". Điều quan trọng ở đây nó nằm ở chỗ chúng tôi tự cảm thấy mình khá hơn và giúp cải thiện được nền tảng cơ bản của công ty. Chính phương thức lãnh đạo tâm lý ở mọi cấp bậc của tổ chức đã giúp chúng ta tạo nên được sự khác biệt cho mình".

Tôi nhìn Kate lòng không hết băn khoăn. Có rất nhiều câu hỏi đang hình thành trong tôi và đang cần được làm sáng tỏ.

10

NHỮNG CÂU HỎI

Trước Kate và Bud, tôi mạnh dạng nói lên những băn khoăn của mình:

- Tôi đã gọi điện nói chuyện với một người, nhưng đó là một người đặc biệt "nhốt mình trong hộp", và chỉ nói chuyện với người đó cũng đủ khiến tôi cũng rơi vào trạng thái như vậy. Tôi có cảm giác mình đã bị cô ấy giam trong chiếc hộp dù tôi đã cố hết sức thoát ra khỏi nó. Vậy, nếu người khác liên tiếp đẩy chúng ta rơi vào tình trạng "nhốt mình trong hộp" thì sao? Chúng ta sẽ làm gì? Làm thế nào để "thoát ra khỏi hộp" khi bị tác động như thế?

- Tom này – Bud nói – chắc chắn chúng ta sẽ học cách làm thế nào để "-thoát ra khỏi hộp". Nhưng trước hết, chúng ta cần phải tìm hiểu vì sao mình lại rơi vào tình trạng "nhốt mình trong hộp". Tôi kể cho cậu nghe câu chuyện này…

11

SỰ TỰ PHẢN BỘI

… Một đêm cách đây nhiều năm, tôi bị đánh thức bởi tiếng khóc của David, lúc đó cháu khoản bốn tháng tuổi. Tôi nhìn đồng hồ, đã gần một giờ sáng và nghĩ mình nên dậy chăm cho David để Nancy, vợ tôi, có thể ngủ. Thế nhưng, cậu biết không, tôi đã không làm theo sự thôi thúc ấy. Tôi nằm đó, nghe David khóc. Tôi đã phản bội lại trực giác của mình về điều mình nên làm đối với người khác. Hành động đó là "sự tự phản bội".

Khi tự phản bội, con người bắt đầu nhìn nhận thế giới qua lăng kính biện minh cho sự tự phản bội của mình. Tôi đã nghĩ Nancy lười biếng, không chu đáo, người vợ người mẹ thiếu nhạy bén v.v… Còn tôi là nạn nhân, làm việc vất vả suốt ngày, nhạy cảm…

Vậy, theo cậu, liệu với những suy nghĩ như thế, tôi có động cơ nào để suy xét lại quyết định của mình và thực hiện ý định tốt đẹp ban đầu không? – Bud đặt câu hỏi.

12

BẢN CHẤT CỦA SỰ TỰ PHẢN BỘI

“Sự tự phản bội đã diễn ra như thế nào?” – Bud đặt câu hỏi và nói tiếp:

“Cứ cho là Nancy lười biếng và thiếu chu đáo. Nhưng cậu phải lưu ý rằng trước khi tự phản bội mình tôi đã có ý định giúp đỡ cô ấy. Như thế nghĩa là, tôi đã dùng lỗi lầm của cô ấy để biện họ cho cách cư xử tiêu cực của bản thân mình. Dù Nancy có lười biếng và thiếu chu đáo đi nữa thì tôi cũng chỉ cảm nhận được điều đó sau khi tự phản bội mình. Và sự thật là tôi đã phóng đại những lỗi lầm của cô ấy để tự bào chữa cho mình. Cùng với sự tự phản bội, tôi đã làm cho sự thật trở nên đối nghịch với những gì mà tôi đã từng nghĩ trước đây. Tôi còn cố gắng giảm thiểu sai lầm của bản thân và tô vẽ them tính tốt cho mình.

Tóm lại, khi tự phản bội, con người nhìn thế giới qua lăng kính cá nhân, nhận định của con người thực tế sẽ bị bóp méo. Sự tự phản bội là nguyên nhân đẩy con người vào trạng thái “nhốt mình trong hộp”.

13

SỐNG TRONG HỘP

Bud nói tiếp:

Bây giờ, chúng ta hãy tiếp tục tìm hiểu xem cuộc sống bên trong cái hộp ra sao.

Ví dụ, tôi cho mình là một người “làm việc vất vả”, “quan trọng”, “người chống tốt”… Thế nhưng, trước khi tự phản bội, liệu tôi có nằm đó và tự khẳng định bản thân như thế không? Những suy nghĩ này chỉ nảy sinh trong lúc tôi tự phản bội – khi tôi muốn tự bào

chữa. Trên thực tế, khó có ngày nào tôi không tự phản bội mình, theo cách nào đó, hoặc thậm chí có khi cả đời tôi chứa đầy những lần tự phản bội như thế. Cùng với thời gian, những nhận định về bản thân xuất phát từ trạng thái "nhốt mình trong hộp" sẽ tạo thành tính cách của người đó.

Nếu tôi đã "nhốt mình trong hộp" thì tôi sẽ không biết mình nên làm gì cho những người xung quanh cả. Nhưng dù tôi có chút ít cảm nhận điều mình cần làm cho một ai đó chăng nữa thì điều đó cũng không có nghĩa là tôi đang "thoát ra khỏi hộp". Mà đó có thể là một dấu hiệu cho thấy tôi đã "chìm sâu trong hộp".

14

SỰ LIÊN ĐỚI

Chiếc hộp của tôi cũng có thể gây ảnh hưởng đến người khác. Bằng cách kết tội người khác, tôi đã mời họ vào trong hộp. Để rồi sau đó, họ lại quay sang kết tội tôi vì đã kết tội họ vô lý. Và tình trạng này tạo vòng tròn liên đới cứ siết chặt dần, ngày càng nghiêm trọng. Tóm lại, việc "nhốt mình trong hộp" sẽ khiêu khích người khác khiến họ rơi vào tình trạng "nhốt mình trong hộp" như mình.

Khi ở trong hộp, những người đó tự lừa dối mình, không nhận ra sự thật về mình cũng như những người xung quanh. Và một trong những điều mà họ không biết đó là chiếc hộp đã làm mờ mọi nỗ lực của họ nhằm đạt được điều mà họ thật sự muốn.

Vậy, khi "nhốt mình trong hộp", chúng ta khuyến khích các hành vi và thái độ xấu của nhau và thu được lý do để biện minh cho những sai lệch của mình. Nói cách khác, chúng ta tạo cho nhau cơ hội để luôn "nhốt mình trong hộp".

15

TÁC ĐỘNG CỦA "CHIẾC HỘP" ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

Khi "nhốt mình trong hộp", chúng ta không thể tập trung vào mục tiêu của mình đã định ra mà chỉ mãi chú ý đến bản thân. Thậm chí, trong trường hợp ta tập trung vào công việc chăng nữa thì mục tiêu của ta khi đó cũng chỉ nhằm tạo dựng hoặc duy trì danh tiếng của mình. Nói chung, ta không coi trọng những thành quả của người khác bằng của

bản thân. Ta không hạnh phúc khi chứng kiến sự thành công của đồng nghiệp. Vì thế, ta tìm mọi cách để lấn lướt người khác, chỉ để đạt được thành quả cá nhân mình. Ta hô hào vì mục đích chung, nhưng thật ra đó là sự giả dối. Và khi "nhốt mình trong hộp" ta không thể nhận ra điều đó. Và khi đó, ta khuyến khích và lôi kéo những người xung quanh hành xử như mình. Càng cố gắng điều khiển người khác, chúng ta càng tạo nên sự kháng cự. Mối liên đới ấy ngày càng lan rộng, tạo nên những nhóm đối nghịch trong tổ chức dẫn đến tình trạng bè phái, mất đoàn kết nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả chung của tổ chức, cũng giống như câu chuyện của Semmelweis và các bác sĩ ở bệnh viện General chính là nguyên nhân lan truyền bệnh sốt hậu sản mà không có cách nào kiểm soát được nó.

16

CÁC VẤN ĐỀ CỦA "CHIẾC HỘP"

- Tom ạ. Cậu còn nhớ những gì tôi đã trải nghiệm khi ở San Francisco không?

- Có chứ - tôi đáp – Ngài thiếu hợp tác, không thực hiện đúng cam kết, gây rắc rối, thiếu động lực, căng thẳng, thiếu tinh thần trách nhiệm…

- Những vấn đề ấy diễn ra như thế nào hả Tom?

- Sauk hi ngài tự phản bội mình.

- Đúng! Bud dứt khoát. Chúng là hậu quả của sự tự phản bội. Cho nên, chìa khóa để giải quyết hầu hết các vấn đề về con người ảnh hưởng đến tổ chức cũng chính là giải pháp khắc phục nền tảng của sự tự phản bội.

Kate tham gia ý kiến:

- Tôi đã từng rời bỏ Zagrum một lần. Thời kỳ đó, công ty này khác hẳn. Sau khi ngài Lou đã tìm ra vấn đề này và nó đã biến đổi ông ấy hoàn toàn. Và trong lúc biến đổi ngài Lou, nó cũng làm thay đổi cả công ty này. Tôi đã làm việc cho Zagrum hai lần, nhưng có cảm giác như làm cho hai công ty khác nhau.

PHẦN 3

GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ "THOÁT RA KHỎI HỘP"

17

NGÀI LOU

Tôi đang chờ Bud thì ngài Lou Herbert xuất hiện. Tôi vô cùng ngạc nhiên, sau chào hỏi, ngài nói:

- Bud muốn nhờ tôi giải thích về một vài điều tôi đã làm nơi đây. Cứ tự nhiên, Tom. Hôm qua mọi thứ diễn tiến thế nào?

- Thật là một buổi trò chuyện lý thú và đáng kinh ngạc.

- Vậy cậu kể lại cho tôi nghe nào – ông nói.

Tôi bắt đầu kể cho ngài Lou nghe về khoảnh khắc hạnh phúc của gia đình tôi tối qua. Tôi đã nấu nướng giúp vợ và học cách sửa động cơ ô tô cùng con trai Todd. Đã lâu lắm rồi, tôi mới có cảm giác thích thú và biết ơn gia đình của mình như vậy. Và tối hôm qua, lần đầu tiên sau một quãng thời gian dài, tôi đi ngủ với lòng thanh thản nhẹ nhàng khi nghĩ về các thành viên trong gia đình mình.

Ngài Lou hỏi:

- Thế Laura nghĩ gì về tất cả những điều đó?

- Cô ấy không ngừng hỏi tôi đã xảy ra chuyện gì, cuối cùng, tôi phải kể cho cô ấy nghe những gì vừa học. Nhưng sau đó là một thảm họa. Tôi đã làm cho cô ấy rối trí hoàn toàn, "chiếc hộp", "sự tự phản bội", "sự liên đới"… tất cả rối tung lên. Thật không thể tin nổi.

- Nếu tình hình đó còn tiếp diễn, cậu nên hỏi lại Bud. Trước kia, công ty chúng ta đã từng tổ chức những buổi giảng dạy về vấn đề này vào ban đêm và nhiều người thân của nhân viên đến nghe giảng. Có lẽ Laura cũng sẽ thích nó đấy. Còn thái độ của Todd thì sao?

- Cũng gần giống như mọi khi, nghĩa là khá im lặng. Nó chỉ trả lời "có", "không" hoặc "con không biết" như mọi lần. Nhưng đêm qua tôi lại không cảm thấy phiền lòng, trong khi những lần trước thì nó làm tôi phát điên lên.

- Anh làm tôi nhớ tới con trai của mình – ngài Lou nói và nhìn xa xăm ra ngoài cửa sổ - câu chuyện về sự thay đổi của Zagrum đã khởi đầu từ nó.

18

LÃNH ĐẠO TRONG TRẠNG THÁI "NHỐT MÌNH TRONG HỘP"

Ngài Lou bắt đầu kể câu chuyện của mình:

"Con trai nhỏ nhất của tôi, Cory, năm nay gần 40 tuổi từng là một đứa trẻ hết sức ngỗ ngược. Ma túy, rượu chè… cái gì nó cũng dính vào. Đến năm cuối trung học, nó bị bắt vì tội mua bán thuốc phiện.

Chỉ cần con tôi ngồi trong tù một ngày cũng đủ khiến tôi cảm thấy mình đáng bị nguyền rủa, tôi đấu tranh và kháng cáo, cuối cùng Cory phải ngồi tù một năm. Đây là một vết nhơ cho dòng họ. Tôi chỉ ghé thăm nó đúng hai lần trong suốt thời gian đó.

Khi Cory mãn hạn tù, quay về nhà, chúng tôi hầu như không nói chuyện với nhau. Sau đó nó tiếp tục nhập bọn với bạn bè xấu và chỉ ba tháng sau nó bị bắt vì tội trộm cắp. Tôi đã cố gắng làm mọi cách xin giảm án xuống còn 90 ngày giáo dưỡng và một khóa huấn luyện sinh tồn tại cao nguyên Arizoma. Còn chúng tôi, với tư cách là cha mẹ của nó buộc phải dự khóa học một ngày để thay đổi bản thân mình. Và chính sau buổi học hôm đó đã thay đổi cuộc đời tôi.

Lúc đầu tôi phản ứng, vì chúng tôi không phải là kẻ phạm tội lại có địa vị và được mọi người tôn trọng. Nhưng dần dần tôi nhận ra sự tự lừa dối trong những biện minh của mình. Tôi đau đớn khám phá ra rằng trong suốt nhiều năm, tôi đã "nhốt mình trong hộp" khi đối xử với vợ con.

Tôi cảm nhận niềm khát khao cháy bỏng được ôm con trong tay, tôi thấy cô đơn và xấu hổ. "Chiếc hộp" không những lấy mất đứa con trai yêu quí của tôi mà còn nhiều nhân viên quan trọng nhất của tôi xin nghỉ việc để đi tìm "những cơ hội tốt hơn". Tôi đổ lỗi cho họ vì chính những sai phạm của tôi, một số người thách thức tôi bằng cách làm theo ý riêng của họ, tôi ban bố nhiều luật lệ hà khắc hơn. Kết quả là, chúng tôi đã đưa nhau vào cái vòng luẩn quẩn bên trong chiếc hộp và trở thành một đám hỗn độn. Công ty tôi đang đứng trước nguy cơ sụp đổ vì mất đi những nhân viên tài giỏi. Tôi trở thành một người đàn ông đơn độc.

Chính trong khoảnh khắc đó, câu hỏi quan trọng nhất đối với tôi là: làm cách nào để "thoát ra khỏi hộp?"

19

HƯỚNG "THOÁT RA KHỎI HỘP"

Ngài Lou nói tiếp:

"Lúc đó, tôi ngồi đó, tiếc nuối vì những việc mình làm với vợ, với con trai và các nhân viên của mình. Sự kết tội, chối bỏ và thái độ lãnh đạm của tôi hoàn toàn biến mất. Chính thời điểm khao khát được "thoát ra khỏi hộp" cũng chính là lúc tôi đã thật sự bước ra khỏi chiếc hộp của mình. Cảm nhận được mong muốn có họ trong cuộc sống của mình chính là dấu hiệu tôi đang ở trạng thái "thoát ra khỏi hộp" đối với họ.

Tom ạ, khi cậu cảm nhận mình muốn "thoát ra khỏi hộp" vì một ai đó, thì tại thời điểm đó cậu đã ở ngoài chiếc hộp rồi. Bởi cậu chỉ có thể cảm nhận được điều đó một khi nhìn nhận người ấy với tư cách là một con người. Điều quan trọng là "làm thế nào để tôi tiếp tục ở ngoài chiếc hộp khi cư xử với họ? Tôi nên làm gì để duy trì sự thay đổi này?"

20

TÌNH TRẠNG BẾ TẮC

Ngài Lou đặt vấn đề:

"Vì sao ta không thể thoát ra khỏi hộp?

Chúng ta thường có xu hướng thay đổi người đối diện, liệu khi cố thay đổi người khác, ta có đạt được điều mong muốn? Hay rốt cuộc chỉ khiêu khích sự chống đối và khiến họ tạo thêm điều kiện để ta "nhốt mình trong hộp".

Còn việc cố gắng đương đầu với người khác có hiệu quả không? Thực chất việc đương đầu chỉ là một hình thức khác của thái độ kết tội mà thôi.

Có thể trong một số tình huống nhất định, việc từ bỏ là một điều nên làm. Nhưng về cơ bản, chỉ rời bỏ tình huống thì chưa đủ. Ta cần phải rời bỏ cả chiếc hộp nữa".

Bud thêm:

“Nhưng nếu biết tỏ ra khéo léo hơn, nghĩa là biết cách truyền đạt sự việc một cách tế nhị hơn thì sao?”

Ngài Lou tán thành:

“Khi ở trong chiếc hộp thì có là bậc thầy về giao tiếp, tôi cũng khó có thể che giấu được những nhận định tiêu cực của mình. Đó là vấn đề. Nhưng khi cậu đã “thoát ra khỏi hộp” nhờ việc giao tiếp tốt hay là cậu đã giao tiếp tốt nhờ “thoát ra khỏi hộp”? Vậy, cách thay đổi người khác, hoặc đương đầu với họ, hoặc bỏ đi, hoặc thay đổi thái độ giao tiếp chẳng đem lại kết quả, thì làm thế nào tôi có thể “thoát ra khỏi hộp”?

Nếu ở trong hộp, thái độ cư xử bên trong chiếc hộp đó không thể là phương cách để cậu thoát ra ngoài. Còn nếu đã ở ngoài, thì khi ấy cậu không còn cần đến bất cứ thái độ nào để “thoát ra khỏi hộp” nữa.

Tóm lại, thái độ không phải cái đã giúp cậu “thoát ra khỏi hộp” mà đó là một điều gì khác”.

21

CON ĐƯỜNG “THOÁT RA KHỎI HỘP”

Ngài Lou tiếp tục phân tích:

“Bên trong chiếc hộp, ta chủ động chống lại điều mà lương tâm kêu gọi ta làm cho những người xung quanh. Trong chiếc hộp, mọi thứ chúng ta nghĩ hoặc cảm nhận đều là một phần của sự tự lừa dối. Chúng ta hoàn toàn có thể dừng sự tự phản bội của mình lại, nghĩa là ngừng kháng cự lại họ.

Chúng ta có rất nhiều mối quan hệ, nên trong cùng một thời điểm, ta có thể “nhốt mình trong hộp” đối với người này nhưng lại “thoát ra khỏi hộp” đối với người khác. Và chính thực tế đơn giản đó có thể đóng vai trò như một đòn bẩy giúp ta có thể “thoát ra khỏi hộp” trong một số tình huống mà mình đang gặp phải. Khi đã “thoát ra khỏi hộp” đối với họ, ta cảm thấy gần như thấu hiểu và cảm thông với họ.

Việc “thoát ra khỏi hộp” và nhìn nhận người khác như những con người không có nghĩa là tôi phải gánh chịu thêm những nhiệm vụ nặng nề. Bởi những nghĩa vụ cơ bản của một

con người đã được thực hiện đầy đủ, đơn giản bằng một sự thay đổi cơ bản trong cách ta đối xử với họ. Khi cậu cảm thấy quá tải, đó không phải là do nghĩa vụ của cậu với người khác mà là do những cố gắng tuyệt vọng của con người cậu bên trong chiếc hộp.

Nhiều năm trước, khi ngồi trong văn phòng tại Arizoma và học được những điều này, chiếc hộp của tôi đã bắt đầu tan chảy. Tôi cảm thấy cực kỳ tiếc nuối vì cách cư xử đối với nhân viên trước đó,và trong giây phút hối hận, tôi đã "thoát ra khỏi hộp" đối với họ.

22

SỰ LÃNH ĐẠO "THOÁT RA KHỎI HỘP"

Ngài Lou tiếp tục:

"Với nhân viên trong công ty, điều chúng ta cần làm ở đây là giúp đỡ cho họ tránh được sự tự phản bội và luôn biết cách "thoát ra khỏi hộp". Nếu thành công, đó sẽ là chìa khóa dẫn đến thành công của chúng ta trên thương trường.

Đa phần mọi người khi bắt đầu một công việc mới đều có cảm nhận tốt đẹp. Họ biết ơn nhà tuyển dụng đã cho họ có cơ hội làm việc. Họ muốn cố gắng hết sức để cống hiến cho tổ chức và các thành viên khác. Thế nhưng chỉ sau một năm, nếu nói chuyện với họ, cậu sẽ thấy cảm nhận của họ khác đi rất nhiều. Tôi nghĩ, nguyên nhân đến từ những người khác trong công ty, từ giám đốc, các đồng nghiệp, nhân viên dưới cấp. Nếu cần khiển trách, thì chúng ta phải khiển trách chính mình chứ không phải những người khác. Sự thật là sự kết tội chỉ khiến người khác trở nên tệ hơn mà thôi.

Một người lãnh đạo mang tâm trạng "nhốt mình trong hộp" đối với mọi người sẽ nhanh chóng làm cho nhân viên cũng rơi vào trạng thái đó. Vì khi cậu "nhốt mình trong hộp" đó không phải là sự lãnh đạo mà là sự áp bức. Việc cậu có thể trở thành một lãnh đạo thành công hay không sẽ phụ thuộc vào chuyện cậu thoát khỏi sự tự phản bội như thế nào. Chỉ khi đó, cậu mới có thể khuyến khích mọi người cũng "thoát ra khỏi hộp". Và cũng chỉ khi đó, cậu mới có thể tạo nên đội ngũ lãnh đạo mà mọi người hưởng ứng, tin cậy và muốn cộng tác. Đó là món nợ cậu phải trả cho mọi người ở đây, cho Zagrum, khi cậu nhậm chức".

23

SỰ KHAI SINH CỦA MỘT LÃNH ĐẠO

Ngài Lou trầm tư rồi nói:

“Nhóm của Kate đã sử dụng chiếc thang như một hình ảnh tượng trưng cho chiến dịch quảng bá sản phẩm mới của công ty. Tôi kịch liệt phản đối. Tuy nhiên, bất chấp sự phản đối của tôi, bộ phận của Kate vẫn thực hiện ý tưởng của họ. Vào một tối tôi đã cho bảo vệ dọn chiếc thang ấy đi, ba ngày sau, Kate và bốn thành viên khác trong nhóm đã đệ đơn từ chức.

Khi rời Arizona, tôi nghe tin Kate sẽ bắt đầu công việc mới tại Bay Area chỉ trong vài ngày tới. Tôi cho buộc chiếc thang lên mui xe và chở thẳng tới nhà Kate để xin lỗi cô . Tôi nói: “Tôi là một kẻ khờ khạo, cô biết điều đó và tất cả mọi người đều biết. Nhưng tôi lại không hề biết. Nhưng bây giờ mọi chuyện lại khác, tôi thật sự lo sợ khi nghĩ đến những gì đã làm với những người xung quanh mình, trong đó có cô”. Suốt ba tiếng sau đó, tôi cố gắng chia sẻ với Kate về ý tưởng chiếc hôp và những gì mình đã nhận thức được. Cô ấy đã nhận ra sự chân thành của tôi.

Tôi hiểu mình đang định làm gì, và tất nhiên, để làm được điều đó, tôi cần sự giúp đỡ của Kate. Tôi nói: “Chúng ta cần lập nên một hệ thống các phương pháp có thể giúp mọi người tập trung vào mục tiêu để luôn “thoát ra khỏi hộp”, tôi biết là không ai có thể làm điều này tốt hơn cô”.

Kate ngồi im suy nghĩ, sau một lát, cô chầm chậm nói: “Tôi không chắc lắm. Tôi cần thời gian suy nghĩ thêm. Tôi sẽ gọi lại cho ông được chứ?”

Tôi nhẹ cả người: “Tất nhiên rồi!”

24

MỘT CƠ HỘI KHÁC

Ngài Lou tiếp:

“Kate đã gọi cho tôi. Và từ đó, công ty Zagrum mà cậu đã ngưỡng mộ bao nhiêu năm nay là kết quả của cơ hội thứ hai đó.

Điều duy nhất chúng tôi làm tốt là đã biến những ý tưởng mà cậu đã học hai ngày nay thành nền tảng của Zagrum. Sự thay đổi này đã tạo ra những chuyển biến tích cực đến không ngờ. Càng ngày, chúng tôi càng đào tạo được nhiều người "thoát ra khỏi hộp". Chúng tôi đã phát triển được một kế hoạch hành động đặc thù, có thể giảm thiểu sự tự phản bội và xây dựng được một môi trường làm việc như những gì chúng ta đã nhắc tới trong hai ngày qua."

Bud tiếp câu chuyện:

"Những gì cậu học hai hôm nay được gọi là giai đoạn một, nó sẽ giúp cậu hiện thực hóa tất cả những mục tiêu đã đề ra. Giai đoạn hai và ba sẽ đưa cậu hòa nhập vào hệ thống. Còn đây là những tài liệu tóm tắt. Cậu đọc và thực hiện một vài bài tập. Hẹn gặp lại cậu vào tuần sau".

Ngài Lou lên tiếng:

"Trước khi cậu đi, Tom, tôi muốn chia sẻ với cậu điều cuối cùng này nữa.

Sau ba tháng, chúng tôi tới đón cậu con trai từ trại giáo dưỡng về nhà. Trước đó, tôi thường xuyên viết thư cho cháu với tất cả tình yêu thương của mình. Và cũng đã nhận được thư hồi âm của cháu, cháu tỏ ra hiểu biết và có nhiều suy nghĩ sâu sắc.

Khi chiếc xe vòng quanh ngọn đồi bụi bặm cuối cùng, tôi nhìn thấy phía xa một nhóm trẻ nhếch nhác, tóc tai bù xù đầy vẻ mệt mỏi. Tôi nhận ra Cory: "dừng xe, dừng xe lại!" Tôi nhảy ra xe, thằng bé cũng lao tới với vẻ mặt lem luốc, đầy bụi bặm, nó ôm tôi nức nở: "con sẽ không bao giờ để cha thất vọng nữa, cha ạ. Con sẽ không bao giờ để cha thất vọng nữa đâu!" Tôi thấy nghèn nghẹn và đáp: "cha cũng sẽ không làm con thất vọng nữa đâu, con trai!"

Tom! Điều chia sẻ giữa cha con, vợ chồng, hàng xóm cũng chính là điều chia sẻ giữa các đồng nghiệp với nhau. Vậy điều luôn luôn đòi hỏi ở ta là tình yêu thương, sự tận tâm và cống hiến hết mình!

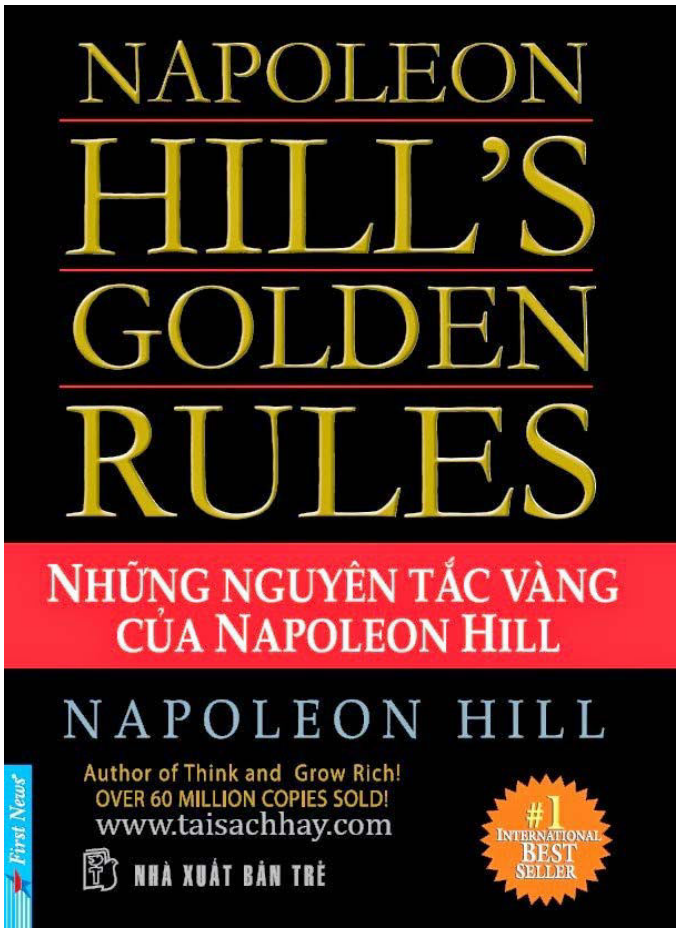
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Napoleon Hill's Golden Rules

Tác giả: Napoleon Hill

Bản dịch: Những nguyên tắc vàng của Napoleon Hill

Biên dịch: Kim Vân – Xuân Dung – Giang Thủy

Nhà xuất bản Trẻ 2-14

Sách gồm 221 trang.

Tác giả

Napoleon Hill (1883 – 1970) là tác giả có ảnh hưởng rộng lớn, mạnh mẽ trong lĩnh vực thành công cá nhân hơn bất cứ một nhân vật nào trong lịch sử.

Tác phẩm nổi tiếng "Think and Grow Rich" của ông đã làm cho ông được mệnh danh là "người tạo ra các nhà triệu phú". Các tác phẩm khác: The Low of Success, Master Key to Riches, Success Through a Positive, Mental Attitude, Grow Rich with Peace of Mind, You Can Work Your Own Miracles.

Nội dung chính

"Nguyên tắc vàng" chính là chiếc chìa khóa hữu dụng trong mọi thời đại, đưa độc giả đến với thành công bằng những phương pháp mang tính thực tiễn hơn.

1. Di truyền xã hội và di truyền thể chất

Mỗi chúng ta là sự tổng hợp của hai yếu tố: di truyền và môi trường sống

Về di truyền thể chất, dù ít hay nhiều, bạn đã thừa hưởng từ cha mẹ, ông bà của mình một vài đặc điểm về hình dáng, màu tóc, làn da… thậm chí cả tính cách nữa. Những đặc tính của di truyền thể chất này, bạn không có khả năng kiểm soát hoặc thay đổi được.

Về di truyền từ môi trường xã hội, ngay từ lúc sinh ra, bạn đã tiếp xúc với thế giới và hình thành những ấn tượng xã hội thông qua năm giác quan. Những ấn tượng đó được tâm trí tổng hợp để trở thành những quan điểm, những tư tưởng… của bạn. Và quan trọng hơn, là bạn có quyền tự xây dựng tính cách của riêng mình, bạn có thể thay đổi môi trường, suy nghĩ, mục đích và mục tiêu sống của mình. Tuy nhiên, để xây dựng một tính cách, ta phải chú ý đến hai nguyên tắc quan trọng là:

Một, bất cứ tư tưởng hay thói quen nào nếu muốn được in dấu mãi mãi trong tâm trí của một con người thì phải được in dấu từ thời thơ ấu, thông qua những đặc tính của di truyền xã hội.

Hai, tâm trí con người thường có khuynh hướng muốn đạt được những điều bị kiềm chế, bị cấm đoán hoặc là khó đạt được. Cho nên, để nuôi dưỡng một tư tưởng trong tâm trí của một người, thì ta cần tìm cách để người đó thích thú chào đón và sẵn sàng chấp nhận nó.

2. Tự ám thị

Tự ám thị là những đề nghị mà một người tự đưa ra cho chính mình để có thể thay đổi thật sự bản thân mình. Bài học này dựa trên luận thuyết mang tính khoa học: Con người được kiểm soát và định hướng bởi suy nghĩ, mà tâm trí là trung tâm với hai bộ phận là ý thức và tiềm thức, tư tưởng nào hiện diện trong hai bộ phận đó đều mang đến "cảm giác kết nối" để chuyển đổi thành hành động.

Bạn hãy cân nhắc và kiên nhẫ, tìm cái gì là công việc mà bạn thật sự muốn gắn bó và cống hiến cả đời, viết ra bản tuyên bố rõ ràng về nó, cam kết sẽ ghi nhớ nó, quyết tâm với bản thân rằng cho dù thế nào bạn vẫn gắn chặt đời mình với những ràng buộc cần thiết để đạt được những mục tiêu đó.

Suy nghĩ là một dạng năng lượng mạnh làm nhiệm vụ dẫn đường, tự ám thị, không gì khác hơn chính là một ý nghĩ được giữ trong tâm trí thông qua suy nghĩ. Một khi bạn đã đặt tâm trí vào nó với một quyết tâm sắt đá không gì lay chuyển được, và với một khát vọng mạnh mẽ và sâu sắc thì đó là bước khởi đầu tốt đẹp cho mọi thành công.

Tự ám thị là nền tảng để xây dựng một tính cách uốn hút, bởi vì tính cách này sẽ được phát triển để tương xứng với những suy nghĩ đang thống trị. Áp dụng nguyên tắc tự ám thị tức bạn đang vẽ một sơ đồ hay lên kế hoạch làm việc cho tâm trí tiềm thức của mình, bạn sẽ kiểm soát được tâm trí của tiềm thức và nó sẽ nói cho bạn biết bạn phải bắt tay từ đâu và thực hiện kế hoạch của mình như thế nào.

3. Sự ám thị

Tự ám thị là gây ảnh hưởng lên tâm trí của chính mình. Ám thị là gây ảnh hưởng, điều khiển và kiểm soát tâm trí của người khác.

Ám thị có hiệu quả hơn nhiều so với những lời yêu cầu hay đề nghị bắt buộc.

Người quản lý thành công là người không bao giờ phê bình cấp dưới của mình. Ngược lại, ông còn luôn tán dương họ, với hình thức khích lệ những tiến bộ mà họ đạt được. Như vậy, bằng cách liên tục tác động vào tâm trí của nhân viên thông qua sự ám thị rằng họ "đang tiến bộ", những nhân viên của ông đã dần dần có được những biến đổi tích cực.

Khi gieo vào tâm trí ai đó một tham vọng rằng người đó sẽ thành công, thông qua sự ám thị, bạn sẽ thấy rằng những tiềm năng của người đó sẽ được đánh thức và họ sẽ được tiếp thêm sức mạnh.

Để vận dụng nguyên tắc ám thị, đầu tiên, bạn phải "vô hiệu hóa" tâm trí của đối tượng trước khi bạn muốn tác động lên họ thông qua sự ám thị. Để "vô hiệu hóa" một tâm trí, bạn phải tạo ra "sự cả tin" lấn át những niềm tin thông thường mà đối tượng đang có.

Bạn phải hiểu rằng, sự thân thiện, nhiệt tình, hoạt bát, giao tiếp tốt thường dễ dàng thu hút người khác và dễ tạo niềm tin. Nhưng nếu bạn tìm mọi cách sử dụng vốn kiến thức uyên thâm của mình nhằm "vô hiệu hóa" tâm trí người khác thì khả năng thành công rất thấp.

4. Quy luật tương tác

Một trong những nguyên tắc chủ yếu và quan trọng nhất của tâm lý là Quy luật tương tác.

Tâm trí con người có xu hướng "phản ứng lại điều tương tự". Nghĩa là, những hành vi tốt sẽ được đáp trả lại bằng những điều tốt, ngược lại, sự bất công và độc ác cũng được đáp trả tương ứng.

Nếu bạn muốn tôi "phản ứng lại điều tương tự", bạn hoàn toàn có thể làm được, bằng cách định hình trong tâm trí tôi những ấn tượng giác quan hay những ám thị mà thông qua đó bạn muốn tôi có những hành động đáp trả lại.

Tuy chưa có sự lý giải thỏa đáng về luật tương tác, nhưng các nhà khoa học vẫn công nhận đây là một nguyên tắc đã được định hình.

Để bạn có thể làm chủ được quy luật này, bạn phải luyện tập khả năng làm chủ bản thân, học cách vượt qua được tất cả sự đối xử bất công, ngược đãi mà không được trả đũa lại; bạn có thể quên đi cái tôi của mình và bớt ngoan cố hơn.

Nhờ vào nguyên tắc tương tác, chúng ta thật sự có thể biến kẻ thù thành bằng hữu. Quy luật tự nhiên rất đơn giản: "chúng ta chỉ nhận được khi chúng ta cho đi".

5. Sức mạnh của tâm trí

Học cách sự dụng tâm trí tuyệt vời của bạn

Những phẩm chất nổi trội phần lớn được hình thành do ảnh hưởng của môi trường sống, thông qua tập luyện, mối quan hệ với người khác và đặc biệt là do chính suy nghĩ của mỗi người.

Mọi sự sống nếu không được nuôi dưỡng hay sử dụng thì sẽ chết đi, tâm trí chúng ta cũng vậy. Cách duy nhất để phát triển những đặc tính của tâm trí là phải tập trung vào nó, nghĩ về nó và sử dụng nó. Hãy sử dụng sức mạnh của tâm trí, nó sẽ giúp bạn thoát khỏi sự sợ hãi, tiếp thêm cho bạn nghị lực và lòng can đảm.

Cách thu hút người khác bằng quy luật tương tác

Mỗi suy nghĩ được lưu lại bộ não con người, hấp thụ những yếu tố tương thích với nó, cho dù suy nghĩ đó là tốt hay xấu.

Những người có suy nghĩ và xu hướng tương tự nhau thì thu hút lẫn nhau, vì vậy bạn thu hút nhóm người về phía mình là do khuynh hướng của tâm trí bạn.

Qua quy luật tương tác, bạn có thể thuyết phục mọi người đáp lại những gì bạn đã làm cho họ.

Cách tạo nên số phận

Giá trị chất xám của một cá nhân hoạt động riêng lẻ đem lại giá trị không lớn, nhưng giá trị chất xám được tích lũy từ một tập thể sẽ tạo nên những giá trị không giới hạn.

Việc kinh doanh muốn thành công thì ngoài thực lực, còn cần phải có những bộ óc khôn ngoan, tập hợp các phẩm chất của người thực hiện và người điều hành. Nên bạn phải lựa chọn những người ưu tú, tổ chức, hướng dẫn và giữ lửa nhiệt tình trong họ để họ đem lại những giá trị công việc tốt nhất.

Thời đại lý tưởng nhất trong lịch sử

Tự nhiên sẽ tiết lộ điều bí ẩn của mình cho những ai muốn tìm hiểu. Thời đại bạn đang sống là thời đại lý tưởng nhất của lịch sử loài người. Chúng ta không chỉ khám phá ra được cách để bay lên không trung, bơi dưới đáy đại dương, sử dụng các phương tiện

thông tin liên lạc hiện đại nhanh chóng… mà chúng ta còn lý giải được nguồn gốc của những thành tựu đó – chính là nhờ trí tuệ của con người.

Hãy từ bỏ thù hằn

Thời gian dành cho thù hận không chỉ gây lãng phí mà còn giết chết những cảm xúc tươi đẹp của bạn. Những suy nghĩ thù hận chẳng gây hại cho ai ngoại trừ đối với chính người nuôi suy nghĩ đó.

Có một cách để trừng phạt người cư xử tệ với bạn đó là hãy cư xử tử tế với họ. Một tâm hồn vĩ đại chỉ có thể trú ngụ ở những người biết kiềm chế sự giận dữ, không bao giờ cố gằng hủy hoại kẻ thù của mình hay đánh bại đối thủ trong các nhiệm vụ được giao.

6. Xây dựng lòng tự tin

Có hai mục đích quan trọng mà con người luôn khát khao tìm kiếm: một là được hạnh phúc, hai là có cuộc sống sung túc. Để đạt đwọc hai mục tiêu này, yếu tố cần và đủ chính là lòng tự tin.

Bên trong mỗi con người đều tiềm ẩn một trí tuệ phi thường, nhưng đó sẽ chỉ là một phần tiềm thức mãi mãi ngủ yên nếu không được đánh thức bằng trực giác và sự tự tin của chính bạn. Bạn nên nhớ "Bảy suy nghĩ rèn luyện lòng tự tin" sau đây:

1. Tôi biết tôi có khả năng hoàn thành mọi trọng trách được giao.

2. Tôi biết rằng, các suy nghĩ của mình cuối cùng cũng sẽ hợp thành một dạng vật chất và trở thành những hành động cụ thể trong thế giới thực, vì vậy tôi sẽ phác họa chân dung mẫu người tôi mong muốn trở thành vào tiềm thức.

3. Tôi học cách biết thông cảm cho những người xung quanh, học cách mĩm cười bằng cả trái tim của mình.

4. Tôi bắt đầu kiểm soát và chế ngự thói quen bỏ dở công việc.

5. Tôi vạch kế hoạch những việc mình sẽ làm tiếp theo trong vòng năm năm và tuân thủ nghiêm ngặt nguyên tắc phải đạt được kết quả tốt nhất.

6. Tôi nhận ra thành công chỉ thật sự đến nếu tôi biết ứng dụng những nguyên tắc vàng. Tôi loại bỏ sợ hãi và thay vào đó là sự quyết đoán, củng cố niềm tin, loại bỏ hoài nghi, thay thế lòng thù hận bằng sự cảm thông và yêu thương con người.

7. Tôi sẽ học cách đứng vững trên đôi chân của mình và thể hiện suy nghĩ của mình thật rõ ràng.

Sau khi bạn đã thật sự ghi nhớ "Bảy suy nghĩ rèn luyện lòng tự tin", bạn nên nắm vững ba bước quyết định giúp bạn đạt được mục tiêu:

Bước 1: Bạn thử phác họa và hình dung mục tiêu của mình

Bước 2: Bạn đưa suy nghĩ đó vào hiện thực thông qua việc xác nhận mục tiêu bằng lời nói.

Bước 3: Bạn bắt đầu quá trình chuyển hóa suy nghĩ thành hành động cụ thể bằng cách ghi lại những mục tiêu ấy lên giấy.

Các nguyên tắc trên đây đều mang tính khoa học, các nhà khoa học hàng đầu thế giới đã nghiên cứu và xác minh kết quả chuẩn xác của chúng.

7. Môi trường và thói quen

Bộ não con người tạo nên những phản ứng dựa trên các tác động từ môi trường bên ngoài. Thói quen chính là hệ quả của những phản ứng đó và nó được lưu vào tiềm thức.

Thói quen: Thói quen là một hành động, một suy nghĩ được lập đi lập lại trong thời gian dài. Một khi thói quen được định hình thì rất khó để phá vỡ hay thay đổi vì nó đã tạo thành một phản xạ không điều kiện trong tiềm thức.

Các nguyên tắc sau sẽ giúp bạn định hình cho mình những thói quen mới tốt hơn:

1. Bạn hãy xác định thật rõ tính cách và hướng đi mới của mình để không phải bỡ ngỡ, vì vạn sự khởi đầu nan.

2. Tập trung chú ý cao độ vào thói quen mới, loại bỏ những ý nghĩ về thói quen cũ.

3. Hãy liên tục rèn luyện và thực hiện thói quen mới bất cứ lúc nào có thể.

4. Bạn hãy kiên định, quyết đoán và kiên trì, tỏ rõ khả năng làm chủ để vượt qua sự cám dỗ của thói quen cũ.

5. Hãy chắc chắn rằng bạn đang tạo lập một thói quen mới phù hợp và chuẩn bị đón nhận những thay đổi tích cực mà nó mang lại, hãy tự tin để bản thân mình trải nghiệm những cảm xúc mới.

Chúng ta thấy có một sự tương đồng rõ nét giữa thói quen và hành vi tự ám thị; vì vậy, tự ám thị là nguyên tắc đầu tiên được đề xuất cho việc hình thành thói quen. Hành vị tự ám thị, lòng kiên trì và thói quen là bộ ba tạo các phản ứng, phản xạ của cơ thể. Lòng kiên trì chính là chất keo kết dính hành vi tự ám thị và thói quen, cho đến lúc chúng hòa lẫn vào nhau và trở thành một phản xạ bình thường của cơ thể.

Sự tác động của môi trường

Môi trường ở đây có nghĩa rất rộng: từ quyển sách bạn đọc, quần áo bạn mặc, bài hát bạn nghe, người bạn tiếp xúc, nơi bạn sống, công việc bạn làm, dòng suy nghĩ đang ngự trị trong tâm hồn… Tất cả những thay đổi của môi trường bên ngoài sẽ là chất xúc tác tạo ra những biến đổi bên trong và sẽ được dẫn truyền đến não, được não xử lý và tạo nên những cảm xúc tinh thần cho mỗi người.

Nếu môi trường sống hiện tại không như bạn mong muốn đừng ngừng ngại thay đổi nó! Trước hết, bạn phát huy tính sáng tạo và liên tưởng, bạn cần hình dung thật rõ ràng, cụ thể những điều mà bạn dự định biến chúng thành hiện thực. Bạn cần chọn lựa những người đồng cảm để chia sẻ mục tiêu và lý tưởng sống; hãy tránh xa những người chỉ nhìn thấy tiêu cực, hay phàn nàn, than trách, vì tiếp xúc với những người không tốt bạn sẽ bị chi phối bởi ý nghĩ xấu của họ.

Môi trường thiên nhiên được hình thành cách đây hàng triệu năm và đến nay không ngừng biến đổi thông qua quá trình tiến hóa. Chúng ta hãy nghĩ xe, trong vòng vài chục năm nữa, môi trường sống ngày nay trở nên như thế nào? Sức mạnh và tầm ảnh hưởng của môi trường đối với cuộc sống loài người vô cùng lớn. Và chúng ta khẳng định trạng thái tinh thần là yếu tố quyết định chất lượng cuộc sống của mỗi người, các diễn biến nội tâm sẽ thôi thúc con người hành động!

8. Rèn luyện khả năng ghi nhớ

Trí nhớ tốt được hiểu đơn giản là khả năng ghi nhớ tên họ, diện mạo của những người ta từng gặp hay khả năng hồi tưởng những cảm xúc mà tư từng trải nghiệm một lần.

Ba nguyên tắc chính của phạm trù trí nhớ:

1. Sự ghi nhớ: Là việc tiếp nhận những tác động bên ngoài thông qua các giác quan và lưu giữ cảm giác đó vào tiềm thức.

2. Khả năng ghi nhớ: Là việc hồi tưởng những cảm giác đã được lưu và tiềm thức và làm sống dậy những cảm giác đó.

3. Sự xác nhận: Là khả năng nhận ra một cảm giác quen thuộc khi nó xuất hiện trong tâm trí. (điều này ta phân biệt được sự khác nhau giữa trí nhớ và sự tưởng tượng).

Vận dụng hiệu quả ba nguyên tắc của phạm trú trí nhớ:

Đầu tiên, bạn hãy cụ thể hóa cảm nhận của mình bằng cách tập trung phân tích. Chúng ta cần cho bộ não của mình thời gian để xử lý và lưu lại những cảm giác, hình ảnh mà chúng ta mong muốn.

Thứ hai, hãy liên hệ điều bạn muốn ghi nhớ với một vật thể, một cái tên hay một nơi mà bạn quen thuộc và có thể gợi nhớ nhanh chóng.

Thứ ba, hãy lập đi lập lại điều bạn muốn ghi nhớ một cách tập trung.

Cách tốt nhất chính là bạn hiểu rõ một vài nguyên tắc cơ bản giúp rèn luyện trí nhớ và tư duy, sau đó bạn vận dụng theo cách riêng của mình.

Trí nhớ không phải là một đặc ân riêng biệt theo nghĩa người này có, người khác không có. Trí nhớ được hiểu là khả năng gợi nhớ, đơn thuần chỉ là một chuỗi các thói quen tinh thần được rèn luyện trong một thời gian dài.

9. Chiến lược ám thị của Mark Antony đối với dân chúng Thành Rome

Nhân vật Mark Antony lập luận về cái chết của Caesar, đây là bài diễn văn thể hiện nguyên tắc tâm lý ứng dụng rõ nét nhất.

Brutus là người thân cận của Caesar, Brutus lật đổ Caesar và Caesar đã bị ông ta sát hại.

Brutus vừa hoàn thành bài diễn văn thuyết phục dân chúng chấp nhận hành động của mình, ông ta đã được dân chúng thành Rome tin tưởng và nể phục.

Antony xuất hiện trong thế đối đầu với Brutus. Dân chúng nghi ngờ Antony vì nghĩ rằng ông ta chống lại Brutus.

Bước đầu tiên, Antony cố gắng trấn tỉnh tinh thần của quần chúng và tránh tuyệt đối mọi động thái tỏ vẻ đối đầu hoặc phản bác Brutus. Đây là điều kiện cần thiết trong nghệ thuật thuyết phục đám đông. (Bạn phải khiến người đối diện cảm thấy tự do trong một trạng thái mở và không tỏ ý chốn đối bất kỳ ai.)

Antony nói trước quần chúng: "… Nhờ Brutus đáng kính, ta có mặt với mọi người tại đây!... ta đến để chôn cất thi hài của Caesar, không phải để tán dương ông ấy. Tội ác của một người sẽ theo họ mãi mãi, nhưng những điều tốt đẹp thì dường như lại bị chôn kín cùng với sự ra đi của họ… Những điều ta nói không có ý phản bác Brutus, nhưng ta ở đây để nói lên những điều ta biết… "

Đám đông quần chúng tỏ vẻ muốn nghe Antony nói, họ bàn tán với nhau rằng họ cảm thấy dường như Caesar đã bị oan khuất.

Bước thứ hai, Antony khơi dậy sự quan tâm của quần chúng bằng cách khơi sự tò mò của họ. Ông nói tiếp: "Đây là bản chúc thư của Caesar… ta không có ý định đọc cho các bạn nghe… các bạn không phải là gỗ đá, các bạn là những con người biết yêu thương, biết hờn ghét chính vì các bạn có cảm xúc, khi nghe chúc thư của Caesar, các bạn sẽ rất xúc động"…

Trong quần chúng, nhiều người đồng thanh "hãy đọc chúc thư, chúng tôi sẽ lắng nghe!" Antony nói tiếp: "Nếu các bạn yêu thương và quý trọng Caesar thật sự, hãy chuẩn bị để khóc thương cho ông ấy… " Antony tiến gần đến thi hài của Caesar rồi tiếp tục "… này đây, và qua lỗ thủng này, Brutus sùng ái và thân cận của Caesar đã đâm Caesar một mũi gươm chí mạng, máu đã vọt ra từ đây… "

Quần chúng rất xúc động, họ nghiễm nhiên kết tội kẻ âm mưu sát hại Caesar. Họ khẳng định Brutus là "kẻ phản bội"; Ngọn lửa hận thù bắt đầu sục sôi trong dân chúng thành Rome, Antony đã hoàn thành xuất sắc bước thứ ba.

Antony tiếp tục: "… Đây là bản chúc thư của Caesar, Caesar gởi tặng mỗi người dân của thành Rome 75 đồng. Ngoài ra, Caesar đã để lại cho các bạn những vườn cây, những lối đi dạo của riêng người… người tặng vĩnh viễn những nơi đó cho các bạn và người thừa kế các bạn sau này để làm nơi vui chơi công cộng… Đó là Caesar của chúng ta!"

Dân chúng lại bàn tán, có người hô to: "Caesar vạn tuế" và họ bàn "sẽ hỏa tang thi hài của Caesar ở một nơi cao quý nhất và dùng những thanh củi hỏa tang còn lại đi đốt nhà kẻ mưu phản… " Antony đã hoàn tất bước thứ tư, đã thuyết phục thành công dân chúng thành Rome làm theo ý mình. Antony đã làm chủ tình thế.

Nếu bạn lập kế hoạch bán hàng theo trình tự và đảm bảo bốn bước như Antony đã thực hiện trong bài diễn văn của mình, khi đó, thành công sẽ không còn xa đối với bạn.

10. Hoàn thiện bản thân và lãnh đạo tập thể

Con người có thể bị cầm tù, bị kiểm soát bởi vũ lực, nhưng tâm trí của họ thì không thể. Tuy nhiên, hầu hết chúng ta đều bị động, làm theo sự sắp đặt của người khác mà không thể hiện cái tôi của mình.

Tâm trí con người thường tồn tại một điểm giới hạn, ngăn chúng ta không thể nhận ra thế mạnh của bản thân. Người nào biết cách điều phối tâm trí của mình cũng như có khả năng vượt qua điểm giới hạn một cách thường xuyên sẽ nhận được những kết quả tích cực. Tâm trí như một cánh đồng màu mỡ, tùy thuộc vào chất lượng hạt giống mà bạn gieo trồng vào đó để có mùa thu hoạch tốt. Do đó, nguyên tắc tự ám thị, lòng kiên trì và quyết tâm là biện pháp cần thiết để hỗ trợ tâm trí.

Ở phạm trù tập thể, khi những cảm xúc và ý tưởng của tất cả thành viên trong một nhóm hợp nhất và phát triển theo một hướng – nhiều trường hợp tiếng nói chung này phát xuất từ một cá thể nhưng biết cách kiểm soát và điều phối tâm lý đám đông – lúc đó, cái tôi riêng lẻ của họ đã hoàn toàn biến mất, lập trường và ý chí cá nhân cũng không còn, tất cả suy nghĩ và cảm giác đều phát triển theo hướng điều phối của người thủ lĩnh. Dưới tác động của sự ám thị, trí tuệ của tập thể thăng hoa, mỗi cá nhân hành động một cách dứt khoát mà không thể cưỡng lại. Hiệu ứng lây lan cảm xúc, mỗi người sẽ bứt phá và làm nên những việc khác xa với bản tính vốn có của họ.

Vì vậy, người thủ lĩnh cần có khả năng trình bày tốt, nhưng quan trọng hơn, họ cần có khả năng dẫn dắt tâm lý đám đông. Mà, đám đông thường tư duy bằng hình ảnh, nên bạn phải khơi gợi và thúc đẩy khả năng liên tưởng của mọi người. Những hình ảnh này không trực tiếp liên kết với nhau, nhưng chúng sẽ hoán đổi vị trí cho nhau. Cứ như thế, trí tưởng tượng của con người không ngừng thăng hoa để tạo ra ngày càng nhiều những hình ảnh khác.

Con người khi sợ hãi, lo lắng hoặc khi đang có một cảm xúc mãnh liệt nào đó đều có xu hướng bắt chước và nương theo hành động của người xung quanh.

11. Quy luật đền bù

Quy luật đền bù tác động đến tất cả mọi người. Nó bất biến và tồn tại vĩnh cửu cũng như định luật vạn vật hấp dẫn.

Quy luật đền bù không cho phép có bất kỳ khoảng trống nào trong vũ trụ. Cứ một vật thể mất đi thì sẽ được thay thế bởi một vật thể khác. Quy luật đền bù tác động rõ ràng và dứt khoát đến sự việc, hành động và suy nghĩ theo nguyên tắc có thưởng có phạt với cùng một mức độ chính xác. Hình phạt cũng như phần thưởng đều xuất hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, có khi là do mình tự tạo nên, những cũng có khi nằm ngoài sự kiểm soát của con người, nhưng chắc chắn nó sẽ xuất hiện không bằng cách này thì bằng cách khác.

Chưa có một trí tuệ nào đủ khôn ngoan để có thể tìm ra kẽ hở của quy luật đền bù, nói cách khác, quy luật đền bù nằm ngoài sự kiểm soát của con người. Qua trải nghiệm, chính bản thân và cuộc sống của bạn sẽ minh chứng hùng hồn nhất cho quy luật này.

Quy luật đền bù thể hiện rõ nhất thông qua lăng kính của lương tâm. Con người thường cảm nhận rõ nhất niềm hạnh phúc hoặc sự trừng phạt của lương tâm khi tìm về với chính mình. Khả năng tìm về ấy được thể hiện như thế anò là phụ thuộc bạn nỗ lực đến đâu để tin tưởng và làm theo quy luật đền bù hay bất chấp tất cả để đi ngược lại quy luật ấy.

12. Chìa khóa vàng dẫn đến mọi thành công

Một nhà khoa học nổi tiếng đã đưa ra hai nhận định đối lập nhau: Ông nói không có phương thuốc nào chữa được những căn bệnh của loài người; nhưng ông lại khẳng định cơ thể con người có thể duy trì được sự sống nếu các tế bào làm tốt chức năng của mình và hỗ trợ hoạt động cho các tế bào khác.

Nguyên tắc áp dụng cho các tế bào trong cơ thể con người cũng có tác động tương tự khi nhân rộng đối tượng là thế giới loài người, trong đó mỗi tế bào chính là đại diện cho một con người cụ thể.

Nguyên tắc vàng là nền tảng giải quyết các vấn đề trong cuộc sống. Thế giới chỉ chấp nhận nguyên tắc này trên lý thuyết, tuy vậy, nguyên tắc vàng vẫn là phương thuốc trị bách bệnh của con người.

Bất kỳ mâu thuẫn hay sự hiểu lầm nào giữa hai con người đều có thể giải quyết ổn thỏa bằng cách áp dụng nguyên tắc vàng. Hầu hết chúng ta đều thích thú với việc yêu cầu người khác thực hiện những điều mà chúng ta mong muốn, điều này hoàn toàn thực hiện được chỉ đơn giản bằng cách đối xử với mọi người như cách mình muốn được đối xử.

Nguyên tắc vàng không dành cho tất cả mọi người, nó chỉ dành cho những ai đã chiêm nghiệm và thấm thía nó bằng chính sự trải nghiệm của mình. Đừng đánh giá thấp sự trải nghiệm vì bạn sẽ gặt hái được những bài học quý giá cho bản thân.

Một khi nguyên tắc vàng đã định hình và phát triển trong chính tiềm thức của bạn, nó sẽ mang đến cho bạn nguồn sức mạnh diệu kỳ. Sẽ không một ai hay bất cứ rào cản nào có thể ngăn cản con đường bạn đã chọn. Và đến một lúc nào đó bạn cũng sẽ nhận ra rằng: loài người sẽ bảo vệ được mình nếu biết cách áp dụng sức mạnh của nguyên tắc vàng.

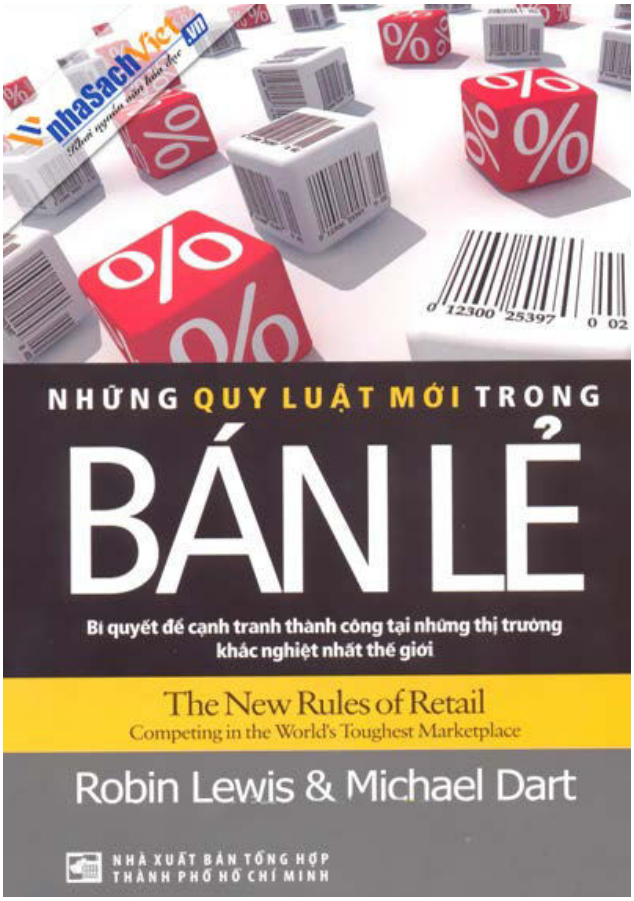
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: The new rules of Retail

Bản dịch: Những qui luật mới trong bán lẻ

Người dịch: Phương Thúy

Nhà xuất bản Tổng Hợp TPHCM, 2011

Sách gồm 333 trang.

Tác giả

Robin Lewis là CEO của tờ The Robin Report, từng đảm nhiệm Phó chủ tịch Goldman Sachs. Giáo sư giảng dạy tại trường Graduate School for Professional Studies

Michael Dart là Giám đốc của Private Equity & Strategy, Tổng giám đốc của Bain & Co.

Tác phẩm đã đưa ra một tập hợp các nguyên tắc bất cứ đơn vị bán lẻ nào cũng cần phải nắm vững để tồn tại và thịnh vượng trong một thế giới cạnh tranh khốc liệt.

PHẦN 1

BA LÀN SÓNG ĐÃ LÀM THAY ĐỔI DIỆN MẠO NGÀNH BÁN LẺ

CHƯƠNG 1 – LÀN SÓNG THỨ NHẤT

THẤU HIỂU QUYỀN NĂNG CỦA NHÀ SẢN XUẤT

LÀN SÓNG THỨ NHẤT (1850 – 1950)

Trong thời kỳ này, cơ sở hạ tầng liên lạc, giao thông hết sức lạc hậu; hệ thống phân phối quá rời rạc, yếu kém. Hai hình thức người ta thường dùng là gửi catalog chào hàng qua thư và thành lập các trung tâm thương mại.

Sự gia tăng dân số do dân nhập cư từ nông thôn ra thành thị, nên nguồn cung không đủ đáp ứng cầu. Vì vậy, nhà sản xuất và nhà bán lẻ có toàn quyền quyết định giá. Người tiêu dùng buộc phải chấp nhận những gì có trên thị trường.

Thị trường được phân chia theo khu vực địa lý, chủ yếu là tại thành thị và các thị trấn nhỏ. Việc tiếp thị và chào bán các sản phẩm bị bó hẹp trong phạm vi nhất định, ít đối thủ cạnh tranh nên đã giúp các trung tâm thương mại nắm quyền chủ động và họ đã thu được lợi nhuận khổng lồ.

Chẳng hạn, Sears đã phát triển chiến lược phân phối, thành lập những trung tâm mua sắm đầu tiên, Sears đã có những bước tiến ngoạn mục. Thế lực và sự thống trị của Sears vượt xa Walmart ngày nay.

CHƯƠNG 2 – LÀN SÓNG THỨ HAI

HỌC CÁCH TẠO RA NHU CẦU TRONG NỀN KINH TẾ BỊ CHI PHỐI BỞI TIẾP THỊ

Sau cuộc đại suy thoái và thế chiến thứ hai, nhu cầu bức thiết và cấp bách của người tiêu dùng Mỹ là cải thiện chất lượng cuộc sống. Trong quá trình công nghiệp hóa phục vụ cho cuộc chiến, các nghiên cứu khoa học phát triển, các cuộc đầu tư công và tư đã mang lại nhiều tiến bộ cho nền kinh tế thương mại thời hậu chiến.

Phương tiện vận chuyển đường bộ, đường thủy, đường sắt và đường hàng không phát triển tạo điều kiện ra đời cho vô số kệnh phân phối bán lẻ. Đây là thời hoàng kim của marketing và quảng cáo. Các chuỗi bán lẻ phát triển.

Các nhà sản xuất và bán lẻ tìm cách tạo ra nhu cầu, kích thích người tiêu dùng mua sắm. Dưới áp lực cạnh tranh gay gắt, các thương hiệu tìm cách để trở nên hấp dẫn hơn qua việc định hình phong cách sống. Sự phát triển của hệ thống thông tin, liên lạc, phân phối đã xuất hiện khái niệm “thị trường đại trà” và “marketing đại trà”.

Ralph Lauren là một trong những thương hiệu tiêu biểu, Lauren lấy cảm hứng từ ước mơ của ông về thế giới sang trọng và thanh lịch và ông đã khai thác yếu tố “ước mơ” để tạo ra nhu cầu cho những con người tao nhã, tinh tế qua những sản phẩm sành điệu mang thương hiệu Ralph Lauren.

CHƯƠNG 3 – LÀN SÓNG THỨ BA

SỰ DỊCH CHUYỂN CUỐI CÙNG TIẾN ĐẾN KỶ NGUYÊN THỐNG TRỊ CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

Do nhu cầu chi tiêu của người tiêu dùng tiếp tục gia tăng, các trung tâm thương mại phát triển nhanh chống, trong đó tràn ngập vô số sản phẩm, dịch vụ, và nguồn cung dần vượt quá nguồn cầu. Hình thức bán lẻ trên internet ra đời, bán lẻ qua truyền hình, qua mạng xã hội, bán hàng qua catalog, bán hàng tận nhà. Các cửa hàng có quy mô nhỏ được mở ra giúp người tiêu dùng tiếp cận nhanh chóng và dễ dàng.

Giờ đây, người tiêu dùng được trang bị đầy đủ phương tiện và được tự do lựa chọn bất cứ thứ gì, họ có thể tra cứu và so sánh giá cả, chất lượng, mẫu mã cũng như thiết kế của hàng hóa chỉ trong vài phút.

Khi được toàn quyền tiếp cận với sản phẩm, thái độ của người tiêu dùng cũng thay đổi theo, và giờ đây, người mua sắm toàn quyền kiểm soát thị trường.

CHƯƠNG 4 – LÀN SÓNG THỨ BA SỰ BIẾN ĐỔI

Khả năng tiếp cận nhanh chóng và không giới hạn tất cả mọi thứ mà mình quan tâm, quyền lực của người tiêu dùng càng mạnh hơn. Mức độ thỏa mãn khi mua sắm hàng hóa vật chất giảm theo tỷ lệ nghịch với nhu cầu tìm kiếm những trải nghiệm mua sắm tuyệt với. Vì thị trường đã bảo hòa với nhiều sản phẩm na ná nhau, giờ đây nhà bán lẻ phải xác định được cách thức truyền tải những trải nghiệm tinh thần đến người tiêu dùng. Người tiêu dùng đòi hỏi những thứ thực sự khác biệt, thậm chí là cá biệt nhằm thỏa mãn những khát khao của riêng họ.

Sự lên ngôi của các thị trường ngách đặc thù là động lực cổ vũ các thương hiệu định hình phong cách sống, đáp ứng nhu cầu tìm kiếm sự độc đáo của từng cá nhân riêng lẻ.

Sự khát khao những sản phẩm mới lạ, độc đáo được cải tiến mỗi ngày bắt nguồn từ mơ ước của chúng ta về hạnh phúc. Đây là thời đại mà bạn phải liên tục làm mới mình mỗi ngày.

PHẦN 2

NHỮNG QUY LUẬT MỚI TRONG BÁN LẺ

CHƯƠNG 5 – TẠO RA SỰ KẾT NỐI TƯ DUY

SỰ KẾT NỐI TINH THẦN

Khi nhà bán lẻ cung cấp được những giá trị hấp dẫn đến mức tạo ra các phản ứng hóa học trong não bộ của người tiêu dùng; não bộ tự động sản sinh ra một lượng dopamine đáng kể, tức tạo ra sự hưng phấn thuộc về cảm xúc và tinh thần, thôi thúc khách hàng mua sản phẩm. Như vậy là nhà bán lẻ đã xây dựng một sự kết nối thần kinh với khách hàng.

Chuỗi cửa hàng bán lẻ Zara luôn tự "làm mới" sản phẩm, xây dựng thương hiệu gắn liền về "sự độc đáo", "chọn lọc" đã kích thích hành vi của người tiêu dùng. Khách hàng thường lo sợ bỏ lỡ một món hàng độc đáo, hấp dẫn, Zara đã làm tốt việc kết nối thần kinh với khách hàng.

Cơ chế tạo ra sự kết nối thần kinh gồm một số qui luật: tạo sự khuấy động nhắm kích thích mọi người chi tiêu nhiều hơn, không rụt rè. Thiết lập nhiều cửa hàng tương tự nhau ở các khu vực giao thông thuận lợi. Hướng đến sự đổi mới tạo nên sự thay đổi giá trị tiêu dùng.

CHƯƠNG 6 – TÁI ĐỊNH NGHĨA CÁC QUY LUẬT HỢP TÁC

HỆ THỐNG PHÂN PHỐI CHỦ ĐỘNG

Người tiêu dùng trông đợi sự tiếp cận sản phẩm một cách toàn diện, mọi lúc, mọi nơi. Thị trường bao gồm vô số phân khúc tiêu dùng, những thay đổi về định hướng tiêu dùng đã thôi thúc các nhà bán lẻ cần thiết lập hệ thống phân phối chủ động.

Hệ thống phân phối chủ động đòi hỏi một ma trận kết hợp tất cả các yếu tố phân phối có liên quan. Có 3 yếu tố quan trọng là : 1) đảm bảo được yêu cầu của người tiêu dùng về thời gian, địa điểm và cách thức mà họ mong muốn nhận được, 2) mô hình này đại diện cho 5 hành vi tiêu dùng mới: cung cấp trải nghiệm kết nối thần kinh, tạo cảm giác chăm sóc đặc biệt và gây ra cơn sốt hàng hóa, thể hiện sự cải thiện tức thời, tạo ra cảm giác gấp gáp vì sản phẩm sẽ không được bày bán lại, 3) phân phối chủ động không đơn thuần là sự chủ động mang tính vật lý, các yếu tố phân phối liên kết chặt chẽ với nhau nhằm phục vụ mục đích nhất định: nghiên cứu, mua sắm, chính sách đổi/trả và dịch vụ khách hàng.

Phân phối một cách chủ động cũng có nghĩa là mang những cửa hàng trực – ngoại tuyến đến với người tiêu dùng, sao cho họ có thể dễ dàng tiếp cận chúng; mở chuỗi cửa hàng đặc trưng khu vực, chuỗi cửa hàng bán lẻ chuyên doanh tọa lạc khu vực thuận tiện giao thông.

Một lợi ích khác của chiến lược phân phối chủ động là thu hẹp vòng đời sản phẩm/dịch vụ bằng cách phân phối sản phẩm mới một cách thường xuyên hơn.

CHƯƠNG 7 – TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC KIỂM SOÁT CHUỖI GIÁ TRỊ

NHỮNG NGƯỜI CHIẾN THẮNG VĨ ĐẠI NHẤT

Chuỗ giá trị chính là một chu trình khép kín hoàn hảo và không có điểm kết thúc. Quá trình này sẽ truyền tải được giá trị thực sự của thương hiệu cũng như xác định được chính xác mong muốn của người tiêu dùng.

Tập trung vào ba yếu tố cốt lõi mà mỗi khi được thực hiện đúng cách sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát chuỗi giá trị của mình hiệu quả hơn: 1) không ngừng hợp tác, 2) rút ngắn thời gian ra quyết định và 3) sáng tạo ra chuỗi giá trị hiệu quả, tương thích với nhu cầu.

Trước hết, phải thấu hiểu được mong muốn sâu xa nhất của khách hàng, sự tương tác tại điểm bán hàng, nơi trải nghiệm đang xảy ra. Mối quan hệ gắn bó chặt chẽ giữa các trung tâm thương mại, chủ sở hữu, các thương hiệu độc quyền chính là yếu tố quyết định hiệu quả của việc kiểm soát thời gian phân phối hàng hóa, quá trình giới thiệu, môi trường chung quanh cũng như các trải nghiệm được tạo ra. Hoạch định chiến lược, nghiên cứu, thiết kế, hậu cần, phân phối, marketing, tài chính nhân sự vận hành theo một nguyên tắc chung: thấu hiểu người tiêu dùng.

Yếu tố thứ hai đòi hỏi phải thu hẹp chu kỳ phát triển sản phẩm, tức bắt kịp xu hướng của thị trường, bản chất của sự rút ngắn thời gian là phải liên tục cải thiện khả năng thích ứng.

Yếu tố cuối cùng là tương tác nhanh chóng, liên tục và tối ưu về mặt chi phí, xây dựng mức tồn kho hợp lý, quản lý sự thay đổi trong nhu cầu/thị hếu của khách hàng để duy trì, đầu tư vào các nguồn lực giúp nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp.

Mặc dù kiểm soát chuỗi giá trị không bảo chứng 100% cho sự thành công của doanh nghiệp, nhưng những công ty không thể kiểm soát được chuỗi giá trị chắc chắn sẽ thất bại.

CHƯƠNG 8 – TẤT CẢ ĐIỀU ĐÓ CÓ Ý NGHĨA GÌ

KIỂM SOÁT, PHỐI HỢP, SỤP ĐỔ VÀ NGƯỜI TRUNG QUỐC

Mọi thứ đã thay đổi và mối quan hệ cộng sinh giữa bán lẻ và bán sĩ trở nên khó khăn hơn. Việc xây dựng sự kết nối thần kinh với người tiêu dùng cũng thực sự vô cùng khó khăn. Vì thương hiệu không thể phản ứng một cách trọn vẹn trong quá trình cải tiến cần thiết.

Khi người tiêu dùng ngày càng trở nên thông thái hơn, các nhà bán lẻ và các thương hiệu buộc phải thay đổi mô hình kinh doanh theo hướng cắt giảm chi phí song song với

gia tăng giá trị. Xu hướng này đòi hỏi sự điều chỉnh các mô hình kinh doanh hiện tại đồng thời mở ra cơ hội cho các mô hình kinh doanh mới.

Thế giới trở nên "phẳng", các quốc gia đang phát triển đã chủ động nắm bắt được cơ hội xâm nhập vào thị trường Mỹ theo chiến lược hội nhập dọc. Trung Quốc là thị trường tiêu dùng lớn nhất cho sản phẩm của chính họ và có thể gây sức ép lên các đối thủ cạnh tranh bắt họ phải hạ thấp giá thành hơn nữa. Điều đáng chú ý là họ có thể "nhái" lại các sản phẩm nổi tiếng với mức chi phí thấp hơn rất nhiều. Tuy nhiên, khả năng vượt trội trong việc tiếp thị và sáng tạo ra các trải nghiệm của người tiêu dùng, các thương hiệu Mỹ sẽ sớm chiếm lĩnh thị trường tại các quốc gia đang phát triển, các thương hiệu này phải xây dựng được sự nhận diện trên toàn cầu.

Giờ đây, doanh nghiệp không còn nắm quyền kiểm soát và chi phối đến cách thức truyền tải thông tin. Các trang mạng xã hội, blog, các kênh thông tin điện tử khác… người tiêu dùng dường như bị bủa vay trong ma trận thông tin, họ cảm thấy ngán gẩm. Bây giờ là kỷ nguyên tiếp thị "truyền miệng". Những chuyên gia marketing truyền miệng trẻ là linh hồn của hệ thống mạng xã hội và sở hữu vô số phương thức tương tác hiệu quả.

PHẦN 3

NHỮNG CHUYÊN GIA

CHƯƠNG 9 – MÔ HÌNH HIỆU QUẢ NHẤT

CHUỖI CỬA HÀNG CHUYÊN DOANH BÁN LẺ HÀNG MAY MẶC

Từ lúc ra đời, phân khúc chuỗi cửa hàng chuyên doanh bán lẻ hàng may mặc đã thể hiện sự phát triển nhanh hơn hẳn so với các phân khúc bán lẻ khác.

Bí quyết giúp họ thành công nhờ tập trung vào việc thiết lập sự kết nối thần kinh với người tiêu dùng trong thời gian nhanh nhất, nhận phản hồi trực tiếp từ người tiêu dùng tại điểm bán hàng, nhờ kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị.

Chuỗi cửa hàng chuyên doanh được thiết kế theo phong cách riêng mang đến cho người tiêu dùng những trải nghiệm thú vị, họ sẵn sàng mua nhiều hơn, nán lại lâu hơn sau đó thường xuyên quay lại và trở thành khách hàng trung thành.

Chuỗi cửa hàng chuyên doanh tạo ra được bầu không khí thoải mái, ấm cúng và gần gũi tạo dấu ấn của riêng mình. Họ tuyển dụng nhân viên từ cơ sở khách hàng của họ. Nếu họ có thể kết nối ngay lập tức với người tiêu dùng, họ chia sẻ tình yêu thương hiệu với người tiêu dùng ở cương vị người bán hàng.

Việc sở hữu một chuỗi giá trị được gắn kết chặt chẽ là tiền đề tạo ra sự kết nối thần kinh, hệ thống phân phối chủ động và giá trị vượt trội cho toàn chuỗi.

Tuy nhiên, việc bỏ soát sản phẩm trong hai hoặc nhiều mùa liên tiếp kéo theo sự sụt giảm doanh số, người tiêu dùng đồng loạt bỏ họ để tìm đến các đối tác khác. Các cửa hàng chuyên doanh trở nên chuyên biệt hóa mất dần sự gắn kết với thị trường chung, nơi các doanh nghiệp thảo luận chia sẻ về xu hướng, ý tưởng, vật liệu may mặc mới.

Giờ đây, người tiêu dùng hướng đến tìm kiếm sự độc đáo đồng thời họ nhận được sự đối xử đặc biệt nhờ sự hỗ trợ của các phương tiện truyền thông cũng như tiếp thị riêng lẻ. Vì thế, chúng ta đang chứng kiến sự chuyển đổi trong thị trường với sự xuất hiện của vô số phân khúc tiêu dùng ngách, được phục vụ bởi các thương hiệu chuyên biệt.

CHƯƠNG 10 – LỜI KHUYÊN CỦA CÁC CHUYÊN GIA

NHÀ BÁN LẺ, NHÀ BÁN SỈ HAY NGƯỜI QUẢN LÝ THƯƠNG HIỆU?

VF Corporation

VF Corporation là công ty chuyên về hàng may mặc lớn nhất nước Mỹ, được thành lập trong kỷ nguyên Làn sóng thứ nhất, là một nhà bán sỉ với chỉ có một thương hiệu duy nhất.

Ngày nay, VF đã trở thành một nhà bán sỉ kiêm bán lẻ với hơn 30 thương hiệu trực thuộc.

VF đã thực hiện một cuộc cải tổ để tối ưu hóa khả năng tương tác với khách hàng, thiết lập một chuỗi giá trị và có được sự kiểm soát toàn diện, chuyển đổi sang hình thức liên kết với các nhà sản xuất, nhà cung cấp trên toàn thế giới.

Xu hướng mới của người tiêu dùng là tìm kiếm những thương hiệu phong cách, vì thế, 2004, VF chuyển đổi mô hình kinh doanh thành một công ty thời trang đẳng cấp toàn cầu.

VF cho rằng, doanh nghiệp bán lẻ tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng, sẽ tăng trưởng nhanh hơn doanh nghiệp bán sỉ. Cho nên, phát triển các cửa hàng bán lẻ vô cùng quan trọng đồng thời triển khai các trang web nhằm giúp người tiêu dùng tiếp cận sản phẩm dễ dàng hơn.

The North Face

The North Face là một thương hiệu thời trang thể thao cao cấp. Bí quyết thành công của The North Face nằm ở sự kết hợp nhuần nhuyễn ba nguyên tắc vận hành đã nêu.

The North Face cải thiện hiệu suất trong chuỗi giá trị của công ty mẹ VF Corporation (VF đã mua lại The North Face năm 2000). The North Face tạo ra trải nghiệm của khách hàng tại các cửa hàng của mình mà họ rất hài lòng.

Thách thức lớn nhất của The North Face là phải phối hợp với nhóm điều hành của VF đồng thời duy trì quá trình sản xuất riêng của mình.

Best Buy

Thoạt nhìn, Best Buy trông giống như một trung tâm thương mại truyền thống. Best Buy đang vận dụng ba nguyên tắc vận hành chiến lược để tạo sự khác biệt với đối thủ. Đồng thời, Best Buy sử dụng nhiều dữ liệu khác nhau về thị trường, nhân khẩu học, phong cách sống để xác định các yếu tố cơ bản tạo ra doanh thu tại các cửa hàng: Nhờ am hiểu về khách hàng, Best Buy liên tục cung cấp những sản phẩm mới đáp ứng yêu cầu của họ. Best Buy thực sự thấu hiểu được cảm nhận của khách hàng về “cộng đồng” và các vấn đề liên quan đến môi trường. Best Buy cũng thành lập những cửa hàng đặc trưng khu vực quy mô nhỏ, đồng thời đã chuyển hướng ra thị trường quốc tế để thúc đẩy quá trình thâm nhập thị trường.

Gilt Groupe

Được thành lập từ năm 2007, Gilt Groupe là trang web bán hàng trực tuyến. Khi khách hàng được mời gia nhập nhóm thành viên cao cấp, khách hàng sẽ cảm thấy như thể họ có cơ hội sở hữu những món hàng "đáng mơ ước" mà người khác không thể có. Khách hàng truy cập vào trang web mỗi ngày để tránh bỏ lở một món hàng nào đó. Yếu tố chính trong trải nghiệm này là tốc độ và thời gian – khách hàng có 10 phút để giữ hàng trong giỏ mua hàng và phải nhanh chóng đưa ra quyết định. Mua bây giờ, mua ngay lập tức, nếu không, người khác sẽ mua. Giá sản phẩm có khi chỉ bằng 30% giá bán lẻ.

Điểm tạo nên sự khác biệt giữa Gilt và các trang web khác là sự phong phú về sản phẩm nhờ vào mối quan hệ mật thiết với các đối tác. Phương châm hoạt động của Gilt là xây dựng mối quan hệ hợp tác thiên thiết với các nhà thiết kế và các đối tác cung cấp và kiểm soát sự liên kết với các khách hàng một cách hiệu quả.

Amazon

Amazon đã xây dựng thương hiệu và tạo dựng được một vị thế vững chắc nhờ vào hệ thống sản phẩm phong phú, đa dạng, khả năng tương tác với khách hàng. Sự kết nối thần kinh được tạo thành nhờ sự kiểm soát chặt chẻ và quản trị hiệu quả, việc trả hàng và giao hàng nhanh chóng với chi phí tiết kiệm. Những khách hàng đăng ký dịch vụ Prime đánh giá rất cao chương trình giao hàng giá rẻ hoặc miễn phí.

Amazon đã thiết lập các trung tâm điều hành gần hơn với người tiêu dùng và các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần, đồng thời liên tục cập nhật những phương thức mang sản phẩm đến với khách hàng trước những đối thủ cạnh tranh khác.

Với việc cung cấp ứng dụng dành cho iPad và iPhone của Apple cùng với sự liên kết chặt chẽ với các đơn vị sản xuất sách giáo khoa và giáo trình, dự kiến Amazon sẽ thống trị thị trường trong vài năm tới.

Nhờ sự kiểm soát chặt chẽ chuỗi giá trị, áp dụng các công nghệ tiên tiến và phức tạp kết hợp với việc tổ chức thực hiện một cách khoa học để có thể giao hàng đúng hẹn cam kết, Amazon đã tạo được một vị trí vững chắc, gần như là "bất khả chiến bại" trong lĩnh vực thương mại điện tử.

Apple

Quyết định triển khai hệ thống bán lẻ là một chiến lược sáng suốt của Apple, nhờ thế mà Apple mang lại cho khách hàng những trải nghiệm độc đáo và giành được thế chủ động trong khâu phân phối. Bằng cách làm này, hiệu quả của mỗi kênh phân phối – qua internet hoặc bán hàng qua Best Buy – sẽ được cải thiện đáng kể, đồng thời sự kết nối với người tiêu dùng sâu sắc hơn.

Khách hàng bị chinh phục bởi đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, thân thiện, nhiệt tình và am hiểu công nghệ của Apple, khi họ giới thiệu sản phẩm cũng như giải thích tư vấn về tính năng của sản phẩm.

Tương tự như các cửa hàng bán lẻ, sản phẩm được thiết kế với phong cách đơn giản nhưng tinh tế đậm chất Apple chính là lợi thế cạnh tranh của thương hiệu Apple. Nhờ kiểm soát chuỗi giá trị một cách hiệu quả, Apple đã có thể quản lý sát sao quá trình phát triển tất cả các sản phẩm của mình. Chúng tôi tin rằng Apple là một "đại gia thực thụ".

CHƯƠNG 11 – CUỘC HỒI SINH NGOẠN MỤC

SỰ TRỞ LẠI CỦA CÁC ÔNG LỚN?

Nhu cầu của khách hàng đối với các thương hiệu của Gap là vô tận. Với họ, Gap là tiêu biểu của "sự sành điệu". Với 3 ngàn cửa hàng, doanh thu 15 tỷ đô la hàng năm, Gap là nhà bán lẻ thời trang thống trị thị trường Mỹ.

Sự tăng trưởng nhanh chóng đã làm Gap xao lãng nhiệm vụ cơ bản: nắm bắt thị hiếu của người tiêu dùng. Gap đã tái định hướng chiến lược, tập trung vào kiểu dáng "tân thời nhất" nhưng nó lại không hề đi đôi với tính thời trang. Gap ồ ạt mở rộng danh mục sản phẩm khiến giá trị cốt lõi của thương hiệu trở nên mờ nhạt. Kết quả là Gap đánh mất sự kết nối tinh thần của người tiêu dùng. Việc tìm lại ánh hào quang quá khứ như là một nhiệm vụ "bất khả thi".

Trong một nỗ lực nhằm hồi sinh thương hiệu vải bông, Gap khôi phục lại sản phẩm "1969 Denim"rất được khách hàng ưa chuộng. Nhờ khả năng kiểm soát chuỗi cung ứng, tiếp nhận nhiều nhà thiết kế mới, tung ra sản phẩm mới một cách thường xuyên, tối ưu hóa hiệu suất lao động nội bộ, xác định và thích nghi sự thay đổi trong thị hiếu người tiêu dùng, có nhiều khách hàng trở lại với Gap để tìm kiếm những "sản phẩm mới và tân

thời". Tuy nhiên, nếu muốn thành công, Gap phải thực hiện chiến lược phân phối chủ động và quan trọng hơn là tạo ra sự kết nối thần kinh với người tiêu dùng.

Starbucks

Starbucks là "một không gian thứ ba" kết hợp giữa phong cách văn phòng làm việc và nhà ở, đã làm cho Starbucks thay đổi hoàn toàn diện mạo của ngành bán lẻ.

Nhà bán lẻ phải tạo ra những trải nghiệm thú vị tại không gian bán hàng. Khi khách hàng bước vào cửa hàng, bạn phải tạo ra một sự liên kết thần kinh chặt chẽ với họ. Starbucks là nơi mọi người có thể tụ tập với bạn bè, đọc báo, kết bạn và tận hưởng không khí lãng mạn đậm chất Italy tại đây.

Năm 1992, Starbucks trở thành thương hiệu nổi tiếng, đến 2005 có hơn 10 ngàn cửa hàng, doanh thu luôn ở mức trên 5%, giá cổ phiếu thời kỳ đó tăng 5000%.

Khi Starbucks lắp đặt máy pha cà phê hơi tự động, nó đã đánh mất đi sự "lãng mạn và tinh tế" vốn có. Và thay vì xay cà phê trước mặt khách hàng, Starbucks bắt đầu sử dụng cà phê đóng bịch. Các quán cà phê Starbucks trở thành đơn điệu, nhàm chán, không còn như xưa nữa.

Tháng 2.2008, Starbucks quyết định đóng cửa 7.100 quán cà phê để hướng dẫn lại nhân viên pha chế, cách tạo ra một trải nghiệm về dịch vụ khách hàng, trở về định hướng ban đầu của Starbucks.

Năm 2009, khi công bố lợi nhuận quí I giảm 69%, khách hàng bắt đầu lập các trang web, truyền đi thông điệp "Save our Starbucks" khuyến khích khách hàng đóng góp ý kiến để giải cứu Starbucks. Khách hàng không bỏ rơi Starbucks, nếu những trải nghiệm vẫn giữ nguyên được sức quyết rũ với khách hàng thì chiến lược tăng trưởng tổng thể của Starbucks sẽ thành công. Hãy chờ xem.

CHƯƠNG 12 – BÀI HỌC TỪ SEARS

ĐẤU TRANH ĐỂ THÀNH CÔNG

Được thành lập từ năm 1886, chiến lược bán hàng qua catalog của Sears đã mang lại cho họ lợi thế to lớn. Khách hàng luôn đón chờ xem catalog mới để không bỏ sót sản phẩm mới thú vị của Sears.

Sears đẩy mạnh công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm, nên họ liên tục mang đến sản phẩm mới cho người tiêu dùng. Với chiến lược địa phương hóa sản phẩm, họ tạo được thế cạnh tranh rõ ràng.

Đầu thập niên 70, Sears đã thực hiện những chuyển đổi quan trọng mà sau này trở thành sai lầm. Hoạt động của Sears dàn trải trên nhiều lĩnh vực: dịch vụ tài chính, bất động sản, bảo hiểm. Sự mâu thuẫn giữa các cửa hàng và bộ phận quản lý, sự gia tăng chi phí, sự xuống cấp về văn hóa. Khách hàng bắt đầu ngờ vực năng lực của Sears, không biết Sears đang đại diện cho cái gì? Sears còn phải đối phó với sự cạnh tranh của Wal-mart, các cửa hàng giảm giá, cửa hàng chuyên doanh dạng “big box” đã đẩy Sears đến bước đường cùng.

Sears đã phạm phải ba sai lầm nghiêm trọng:

- Tập trung vào các hoạt động bên ngoài thay vì chú ý đến chức năng cơ bản của mình.

- Tác phong văn hóa quan liêu với nhiều thủ tục rườm rà, gây khó khăn cho việc ra quyết định.

- Sears đã ngừng đầu tư vào việc phát triển các kênh phân phối mới.

Sears đã tạo ra một hố ngăn cách giữa họ với người tiêu dùng, người tiêu dùng đã mất kiên nhẫn với họ.

Tuy nhiên, Sears vẫn còn cơ hội tồn tại trong tương lai nếu họ biết nhìn lại phiên bản gốc của mình như là một huyền thoại trong giới bán lẻ, phải tạo ra cho khách hàng những trải nghiệm thú vị, tạo ra một sự kết nối thần kinh đủ sâu sắc để lôi cuốn khách hàng. Xây dựng một hệ thống phân phối chủ động và kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị của mình.

KẾT LUẬN

CÁC MÔ HÌNH CỦA TƯƠNG LAI

Ngày nay, người tiêu dùng có thể dễ dàng tìm thấy hàng ngàn cửa hàng, trang web, sản phẩm và dịch vụ na ná nhau và họ thoải mái tiếp cận các nguồn thông tin nhờ Internet và các thiết bị điện tử bỏ túi.

Cho nên, việc chiếm được một vị trí bán lẻ "đẹp" đã trở thành lỗi thời.

Việc quá nhiều lựa chọn khiến khách hàng khó tính hơn. Vì vậy, doanh nghiệp phải tạo ra một trải nghiệm đặc biệt thú vị khiến khách hàng "bị nghiện".

Doanh nghiệp nên tái cấu trúc dựa trên năm sự thay đổi thị hiếu tiêu dùng: Từ nhu cầu hàng hóa vật chất đến khao khát trải nghiệm tinh thần, từ đồng bộ hóa đến cá biệt hóa, từ độc hữu đến dân chủ, từ nhu cầu sở hữu những sản phẩm mới đến yêu cầu phải có những sản phẩm mới ngay lập tức và từ cá nhân đến cộng đồng.

Doanh nghiệp phải nhớ rằng, ba nguyên tắc vận hành mang tính chiến lược quyết định thành công là: Sự kết nối thần kinh, hệ thống phân phối chủ động và kiểm soát chuỗi giá trị. Sự chuyển đổi mô hình kinh doanh sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu không có sự phát triển tương ứng của công nghệ, bao gồm Internet và toàn cầu hóa. Và, trong làn sóng thứ ba, người tiêu dùng đánh đồng tất cả thành một khái niệm chung duy nhất: "Thương hiệu".

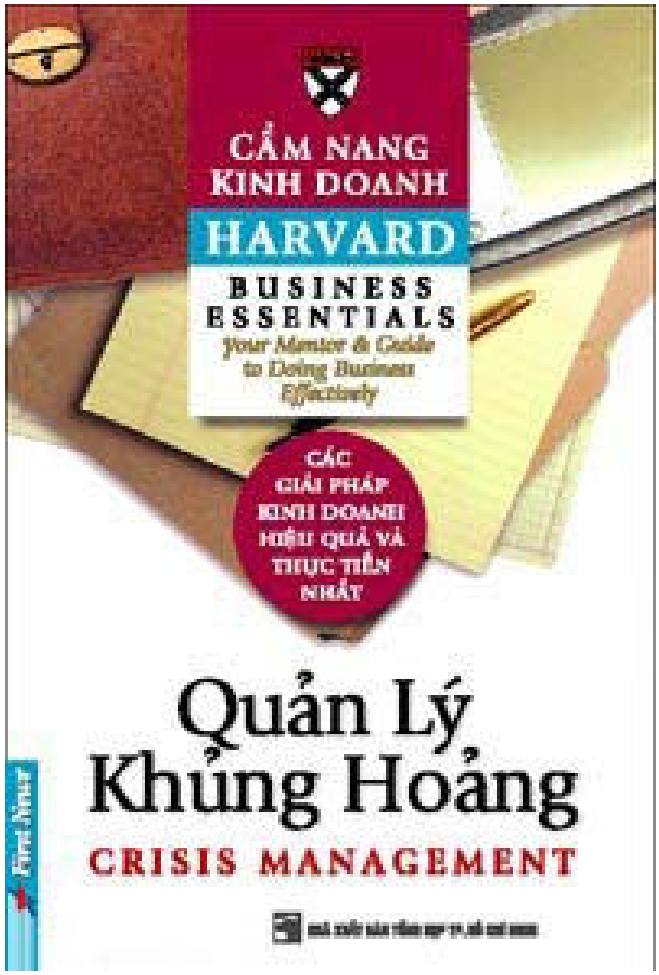
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Crisis Management

Bản dịch: Quản lý khủng hoảng

Biên dịch: Bích Nga – Tấn Phước

Phạm Ngọc Sáu First News

Nhà xuất bản Tổng hợp Tp. HCM

Sách gồm 172 trang.

Nội dung chính

Cuốn sách giải thích những vấn đề thiết yếu trong việc quản lý khủng hoảng đồng thời đưa ra những lời khuyên thiết thực để tiên đoán, giải quyết và khống chế những cuộc khủng hoảng ngoài dự kiến.

PHẦN 1 - NHẬN DIỆN NHỮNG MỐI NGUY HIỂM TIỀM TÀNG

ĐIỀU TỒI TỆ NÀO CÓ THỂ XẢY RA?

Nguồn gốc của những khủng hoảng tiềm tàng

Một vụ tai nạn là một thảm họa của hãng hàng không. Sản phẩm ôi thiu hoặc nhiễm độc là thảm họa của công ty chế biến thực phẩm. Khủng hoảng về lòng tin của khách hàng là thảm họa của công ty cung cấp dịch vụ tài chính…

Động đất, sóng thần, lốc xoáy, bão tuyết, lũ lụt, hỏa hoạn… thì không từ bất cứ một công ty, tổ chức nào.

Phá hoại của đối thủ cạnh tranh, những kẻ hacker phá hoại qua mạng, nhân viên tệ hại của công ty biển thủ hoặc làm nội gián… cũng là những thảm họa.

Ngoài ra, sự thăng trầm của các chu kỳ kinh tế cũng tạo ra những thời điểm vô cùng nguy hiểm đối với các công ty. Nghĩa là không thể thống kê hết những nguyên nhân gây ra thảm họa.

Nhận diện những khủng hoảng có khả năng xảy ra

Nhận diện những khủng hoảng tiềm năng là bước đầu tiên, sau đó là kiểm tra một cách hệ thống những căn nguyên có thể gây ra rắc rối trong tương lai. Phải có nhiều người cùng quan tâm vấn đề này vì người này có thể nhìn ra những hiểm họa tiềm tàng trong lúc người khác lại bỏ qua.

Để có thể xem xét một cách hệ thống các khả năng khủng hoảng, công ty nên tổ chức những cuộc thảo luận, vì những người được trang bị tốt nhất để phát hiện các tình huống gây khủng hoảng lại nằm ở các bộ phận vận hành, các phòng ban, các nhóm làm việc, chứ không phải ở những vị lãnh đạo.

Hãy đặt bản thân bạn vào vị trí kẻ phá hoại, bạn có thể nghĩ ra cách biển thủ công quỹ không? Tìm cách nào đó để làm phương hại đến khách hàng của công ty? Vì, nếu bạn nghĩ được những chuyện đó thì nhiều khả năng là ai đó cũng có thể nghĩ đến được.

Ưu tiên cho những khủng hoảng có khả năng xảy ra

Nếu không suy tính kỹ đến những rủi ro sẽ gặp phải, thì chúng ta có thể chỉ chú trọng đến những nguy cơ khó có thể xảy ra mà bỏ qua những nguy cơ thực sự sẽ ập đến.

Một phương pháp tránh được sai lầm này là sử dụng công thức toán học đơn giản gọi là giá trị có thể xảy ra:

E x X = giá trị có thể xảy ra

Để loại dần những rủi ro ít xảy ra, hãy thực hiện theo bốn bước: 1. Ước tính những tác động tiêu cực của mỗi rủi ro (E) có thể tính bằng tiền. 2. Quy khả năng xảy ra rủi ro theo phần trăm (X). 3. Nhân E với X để có giá trị có thể xảy ra. 4. Sắp xếp theo thứ tự danh sách theo giá trị và dự kiến các biện pháp phòng tránh cho từng mục.

Sử dụng bản giá trị này như một công cụ định lượng còn sau đó phải áp dụng việc đánh giá chất lượng để chọn ra những ưu tiên hàng đầu của bạn.

PHẦN 2

PHÒNG TRÁNH NHỮNG NGUY CƠ

Công ty bạn phải lập một bản kiểm toán những điều có thể biến thành khủng hoảng, sau đó quyết định xem những khủng hoảng tiềm năng nào có thể tránh được. Việc tránh khủng hoảng có thể thực hiện được như kiểm soát tài chánh nội bộ để tránh biển thủ hay lãng phí. Biết cách làm thế nào để thiết kế sản phẩm không chứa những “vấn đề” tiềm ẩn dẫn tới các vụ kiện, những vụ tẩy chay hay dư luận phê phán…

Chuẩn bị chương trình tránh khủng hoảng có hệ thống

Theo bản kiểm toán khủng hoảng đã lập, bạn rà soát những căn nguyên gây khủng hoảng tiềm năng. Hãy gắn kết những người thích hợp tham gia thảo luận: chúng ta làm gì để khắc phục và vô hiệu hóa những khủng hoảng tiềm năng? Làm như vậy, bạn sẽ không lờ đi được một số nguy cơ. Công ty dự tính tác động tài chính, khả năng cũng như giá trị có thể xảy ra của mỗi khủng hoảng tiềm năng, mở rộng biện pháp tiếp cận vấn đề

bằng cách định ra chi phí khắc phục cho mỗi khủng hoảng trong danh sách liệt kê khủng hoảng.

Lưu ý những dấu hiệu khủng hoảng sắp xảy ra

Có nhiều khủng hoảng nẩy sinh từ những vấn đề rất nhỏ, nhưng nếu không chú tâm đến thì chúng sẽ trở nên nghiêm trọng.

Vậy những cảnh báo sớm nào bạn nên dè chừng trong công việc kinh doanh? Sau đây là một số dấu hiệu cảnh báo:

- Bội thu thành công trong nháy mắt: một nhân viên mới hoàn thành công việc quá xuất sắc. Cần cảnh giác có gì phi pháp, trái nguyên tắc không.

- Chi tiêu vượt mức đồng lương cho phép: dấu hiệu khả nghi về việc biển thủ công quỹ.

- Xem thường những chi tiết và chuẩn mực.

- Thành viên hội đồng quản trị không thực hiện công việc của mình vì họ cho rằng họ làm việc cho cổ đông chứ không phải cho giám đốc điều hành như trong trường hợp của hãng Enron và Worldcom chẳng hạn.

Luôn cẩn trọng

Một số khủng hoảng do ta tự gây ra, đó là hậu quả của giải pháp quản lý mà chúng chưa từng được đánh giá một cách có hệ thống.

Bí quyết để tránh rắc rối là:

Hãy hòa hợp với tập thể trong mọi tình huống tốt hay xấu. Duy trì hợp tác với báo giới. Cư xử theo chuẩn mực đạo đức, tin cậy và chuyên nghiệp với nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp. Tránh những hỏng hóc về kỹ thuật, xử lý những vấn đề về lao động, cảnh giác với những dấu hiệu khủng hoảng đến gần, không bỏ qua bất kỳ vấn đề nào. Có kế hoạch nối tiếp cho tất cả vị trí chủ chốt trong công ty. Không hành động nóng vội.

Mua bảo hiểm

Bảo hiểm không thể giúp công ty tránh được khủng hoảng nhưng có thể giúp công ty tránh được một số hay thậm chí toàn bộ các hậu quả tiêu cực về mặt tài chính.

Ngoài các hình thức bảo hiểm thông thường, một số hình thức bảo hiểm khác tuy ít phổ biến nhưng có thể bảo vệ công việc kinh doanh; đó là hình thức bảo hiểm nhân thọ cho các thành viên quan trọng để phòng ngừa thiệt hại nếu chẳng may cá nhân đó qua đời hoặc mất khả năng lao động; chính công ty mua bảo hiểm, xấp xỉ khoản chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế.

Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh sẽ đền bù cho công ty khi phải ngừng sản xuất vì thiên tai, hỏa hoạn.

Công ty bạn có dùng bảo hiểm để tránh rủi ro hay không? Công ty có thể đứng vững nếu không có các khoản bảo hiểm không? Chắc rằng bạn tìm được lời giải đáp thỏa đáng cho những câu hỏi này.

PHẦN 3

LẬP KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT SỰ CỐ BẤT NGỜ

Giải quyết sự cố ngày mai từ hôm nay

Trong nhiều trường hợp bạn không thể giảm thiểu tác động tiềm tàng hoặc khả năng xảy ra của một số khủng hoảng xuống mức có thể chấp nhận được. Việc phòng tránh khủng hoảng chỉ có thể thực hiện được thông qua một biện pháp duy nhất là lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ theo các bước sau đây:

Bước 1: Tổ chức một nhóm hoạch định

Bài học về công tác quản lý lớn nhất trong những năm qua là các nhóm công tác có khả năng giải quyết hiệu quả các công việc phức tạp, bất ngờ. Đây là một đội ngũ được chọn lựa kỹ càng, có kinh nghiệm hoặc có khả năng đặc biệt trong từng lĩnh vực cụ thể, họ lập kế hoạch dự phòng, người lãnh đạo nên tranh thủ sự ủng hộ của các thành viên, đảm bảo rằng không có điều gì quan trọng bị bỏ sót.

Bước 2: Đánh giá phạm vi và tầm ảnh hưởng của sự cố

Khi nhóm hoạch định đã được thành lập, cần phải tiến hành đánh giá phạm vi của sự số: tổ chức các cuộc bàn thảo để xác định những vấn đề quan trọng. Tập hợp các ý kiến lên bảng theo kiểu sơ đồ, gom các ý kiến có mối quan hệ gần gũi vào một mục chung. Bạn hãy đánh giá vấn đề công khai để mọi người bổ sung.

Bước 3: Triển khai kế hoạch

Khi tất cả ý kiến được tập hợp đầy đủ và chắt lọc thành một hệ thống cũng là lúc nên triển khai và chuẩn bị cho một loạt các hành động nhằm vô hiệu hóa hoặc chứa đựng các khía cạnh quan trọng của cuộc khủng hoảng tiềm năng.

Bước 4: Thử nghiệm kế hoạch

Đừng bao giờ tin chắc rằng các kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ vừa vạch sẽ thực hiện có hiệu quả. Hãy luôn thử nghiệm chúng trong những tình huống dàn dựng. Ví dụ những cuộc diễn tập chống hỏa hoạn, bão lũ… Cuộc thử nghiệm cũng là một biện pháp để xây dựng lòng tin vào khả năng kiểm soát và đẩy lua khủng hoảng đang đến gần của công ty.

Bước 5: Thường xuyên cập nhật kế hoạch

Các cuộc diễn tập thường kỳ cũng cần phải được duy trì để tăng cường hiểu biết của mọi người về quy trình và cách thức đối phó với các tình huống khẩn cấp.

Việc lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ không có tác dụng đối với những khủng hoảng không thể dự báo trước. Tuy nhiên, giải pháp tốt nhất trong trường hợp này là trong các nhóm quản lý khủng hoảng phải có những người linh động, quyết đoán và có khả năng hành động.

PHẦN 4

NHẬN DIỆN KHỦNG HOẢNG

Có lửa thì mới có khói

Chỉ cần nhận được tín hiệu xảy ra sự cố là nhóm quản lý khủng hoảng sẵn sàng ứng phó trước khi có quá nhiều thiệt hại. Các dấu hiệu có thể là:

- *Giai đoạn kỹ thuật* thường xảy ra tượng trưng cho bước chuyển biến mạnh mẽ và sâu sắc của công nghệ. Ví dụ thành công của bóng đèn bán dẫn là dấu hiệu chấm dứt công nghệ bóng đèn chân không.

- *Phản đối của công chúng trước sự thay đổi*, ví dụ dân chúng châu Âu đặc biệt chống lại thịt của Mỹ có hoóc môn tăng trưởng.

- *Cảnh báo của thanh tra xây dựng sức khỏe và an toàn*, về các vi phạm các qui định an toàn cháy nổ, đó là dấu hiệu nguy hiểm có thể dẫn đến chết người.

- *Tin đồn và sự nghi ngờ dai dẳng*, một số tin đồn rất dai dẳng bởi vì nó ẩn chức một phần sự thật.

-*Phàn nàn dai dẳng của khách hàng*, khi khách hàng phàn nàn về các tình trạng nguy hiểm liên quan đến sảm phẩm của bạn hoặc liên quan đến phương thức bán hàng nào đó là dấu hiệu báo trước một khủng hoảng đay xảy ra.

- *Các tiêu chuẩn quản lý lỏng lẻo*, nhà quản lý lập lờ hai mặt đối với các qui chế về tuyển dụng, phương thức bán hàng, phương thức giám sát… là đang đứng trước một nguy cơ lớn.

- *Yêu cầu khẩn thiết của nhân viên cấp dưới*, vì lẫn tránh các tin xấu không làm cho chúng mất đi mà còn làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Nên cần quan tâm đến những lời cảnh báo của nhân viên cấp dưới khi họ khẩn thiết đề bạt.

Tại sao những lời cảnh báo thường không được chú ý

- *Do chủ quan* trước một vấn đền mà từ chối góp ý của khách hàng.

- *Do sự kiêu căng*, các nhà điều hành không để ý đến những lời cảnh báo quan trọng, rằng giá trị sản phẩm của họ trong mắt người tiêu dùng đã suy giảm do các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

- *Do không thể kết hợp thông tin* từ những dữ liệu hữu ích do các bộ phận chức năng khác nhau thu thập nên đã gây khó khăn cho người ra quyết định.

Giải pháp

- Cần trao quyền cho nhân viên ở các bộ phận và khuyến khích họ nói ra những dấu hiệu mà họ cảm thấy nghi ngờ là sẽ có vấn đề.

- Các nhà quản lý và giám sát phải là những người luôn biết lắng nghe.

- Hình thành một nhóm quản lý khủng hoảng nòng cốt, khi các nhà quản lý không chịu lắng nghe thì nhân viên có thể đem những cảnh báo đến gặp nhóm này.

Và, hãy chú ý khi bản năng của bạn mách bảo có điều gì đó không ổn. Hãy đặt câu hỏi về mức độ nghiêm trọng của vấn đề, tham khảo ý kiến của người khác và hãy để các giá trị của bạn dẫn dắt bạn.

PHẦN 5

NGĂN CHẶN KHỦNG HOẢNG

Ngăn một tình huống xấu trở nên tồi tệ hơn

Ngăn chặn khủng hoảng được định nghĩa là những quyết định và hành động nhằm tránh cho khủng hoảng trở nên tồi tệ. Bốn nguyên tắc để ngăn chặn khủng hoảng một khi nó bị phát hiện là:

NGUYÊN TẮC 1: HÀNH ĐỘNG NHANH CHÓNG VÀ QUYẾT ĐOÁN

Những nhà quản lý giỏi sẽ biết rằng các quyết định chất lượng phụ thuộc vào một nền tảng thông tin vững chắc và sự phân tích tình hình sắc bén. Nhưng cả hai điều này thường biến mất khi khủng hoảng xuất hiện. Nguồn thông tin hạn chế không thể làm bạn chần chừ, đặc biệt khi có biện pháp đối phó được vạch ra trước đó đã được đem ra thực hiện. Trì hoãn chỉ làm cho tình hình thêm xấu đi.

NGUYÊN TẮC 2: CON NGƯỜI LÀ TRÊN HẾT

Đừng lo lắng về ngân sách hay những qui trình làm việc đã qui định. Thay vào đó, hãy dành mọi quan tâm hàng đầu cho con người. Xét cho cùng, mọi thứ của công ty còn có thể làm lại được, còn cuộc sống của nhân viên và khách hàng thì không.

NGUYÊN TẮC 3: CÓ MẶT TẠI HIỆN TRƯỜNG

Người đứng đầu cần có mặt tại hiện trường càng nhanh càng tốt. Sự có mặt này là thông điệp rõ ràng rằng những người này đã xem trường hợp đó rất quan trọng và cho thấy cuộc khủng hoảng đang được giải quyết một cách nghiêm túc.

NGUYÊN TẮC 4: GIAO TIẾP RỘNG RÃI

Mỗi kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ và mỗi nhóm quản lý khủng hoảng cần có một kế hoạch giao tiếp sẵn sàng cung cấp thông tin nếu có sẵn. Cần có một người phát ngôn được bổ nhiệm, có đường dây nóng, một trung tâm giao tiếp ngoài khu vực.

Một khủng hoảng bất ngờ tạo ra hàng loạt nguồn tin khác nhau, mọi người đang khao khát thông tin, do đó, những lời suy đoán và đồn đại lấp đầy khoảng trống. Trong giao tiếp, tất cả tin xấu được nối kết để rồi sau đó sẽ toàn những tin tốt đẹp. Mặc dù đã có người phát ngôn nhưng cũng cần thống nhất trong lời nói của các cấp quản lý. Họp báo là cách thông báo nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Hãy hành động theo những kinh nghiệm, giá trị và bản năng mách bảo, đồng thời hãy tìm những nhà cố vấn khôn ngoan mà bạn tin tưởng để có những lời khuyên tốt.

PHẦN 6

GIẢI QUYẾT KHỦNG HOẢNG

Con đường khôi phục

Ngoài giai đoạn ngăn chặn, công việc của nhóm quản lý khủng hoảng là phải theo dõi diễn biến của vấn đề cho đến khi chúng được giải quyết và tình hình trở lại bình thường.

Hành động nhanh chóng

Một cuộc khủng hoảng kéo dài có thể ghi lại ấn tượng xấu về một công ty trong tâm thức công chúng.

Việc kinh doanh của bạn không thể hoạt động hiệu quả tối đa trong khi khủng hoảng đang tiếp diễn. Giải pháp cho những hậu quả tiêu cực này là giải quyết khủng hoảng càng nhanh càng tốt.

Nếu bạn là một thành viên trong ban quản lý khủng hoảng, thì bạn nên: ngủ đủ giấc, nghỉ ngơi và làm điều gì đó (đi dạo, đạp xe, nghe nhạc…) để giảm đi sự căng thẳng. Hãy nhớ rằng, căng thẳng một chút cũng tốt, nhưng cănng thẳng quá sẽ làm tê liệt khả năng suy nghĩ và hành động.

Thường xuyên thu thập thông tin

Thường xuyên thu thập tin tức và xử lý thông tin. Hãy cảm nhận và hành động trong quá trình liên tục với thông tin mới của bạn.

Không ngừng giao tiếp

Giao tiếp là một công cụ hữu hiệu nhất. Giao tiếp là phương tiện chống lại những lời đồn thổi và góp phần vào những hoạt động giải quyết khủng hoảng. Bạn phải có chiến lược trả lời báo chí sao cho có tác dụng tốt đến công chúng.

Qua giao tiếp phải luôn trung thực, chỉ cung cấp sự thật. Nói những điều bạn biết và cả những điều không biết. Đừng suy đoán.

Lập hồ sơ hành động

Việc lập hồ sơ về tình hình khủng hoảng và các hành động của bạn sẽ có giá trị cho nhóm quản lý khủng hoảng và những người khác cố gắng tìm hiểu những gì đã được làm tốt và không tốt để từ đó cải thiện tình hình trong tương lai.

Hãy là người lãnh đạo ở tuyến đầu

Trong suốt thời gian xảy ra khủng hoảng, mọi người trông đợi ở một người lãnh đạo sáng suốt, tự tin để giúp họ thoát khỏi khó khăn.

Nếu bạn được giao trọng trách là người đứng mũi chịu sào khi khủng hoảng xảy ra, bạn hãy gạt những lời đồn nhảm, và hãy lắng nghe những người đáng tin cậy. Hãy hành động một cách sáng suốt, biến nỗi sợ thành hành động tích cực. Cảnh giác, thận trọng. Đánh giá và giải quyết những việc trọng tầm kiểm soát của bạn, hãy bỏ qua những việc ngoài tầm kiểm soát. Có thể phạm quy nếu thấy cần thiết.

Tuyên bố chấm dứt khủng hoảng

Dấu hiệu thông báo khủng hoảng chấm dứt:

- Nhân viên quay trở lại công việc hằng ngày

- Khách hàng và nhà cung cấp vẫn muốn tiếp tục hợp tác với công ty của bạn. Điện thoại reo nhưng không phải là của phóng viên thời sự. Doanh số bán hàng, thu nhấp và những chỉ số hoạt động kinh doanh khác trở về trạng thái bình thường.

Bây giờ bạn có thể định hướng lại sự chú ý vào những nhiệm vụ cơ bản của công ty: tăng trưởng và lợi nhuận.

PHẦN 7

KIỂM SOÁT PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Chuyển hướng theo mong muốn của bạn

Thông tin liên lạc là công cụ quan trọng giúp tháo gỡ khủng hoảng. Nếu bạn không đưa ra thông điệp sớm và thường xuyên thì báo chí có thể xoay câu chuyện theo hướng khác, bất lợi cho bạn và công ty của bạn.

Bạn hãy dự tính những câu hỏi mà phóng viên có thể đặt ra, sau đó lập danh sách năm câu hỏi mà bạn ghét nhất và chuẩn bị trước câu trả lời cho những câu hỏi đó.

Là một người truyền đạt thông tin về khủng hoảng bạn phải biết cách làm phù hợp giữa phương tiện truyền thông và đối tượng nhận thông tin. Khi bạn đã phân chia được đối tượng, bạn nên thiết kế thông điệp nhắm tới từng nhóm này. Trên thực tế, bạn phải thiết kế những thông điệp khác nhau cho từng nhóm đối tượng khác nhau. Chỉ cần bảo đảm rằng những thông điệp khác nhau đó phải nhất quán và không mâu thuẫn với nhau.

PHẦN 8

HỌC HỎI KINH NGHIỆM TỪ KHỦNG HOẢNG

Học hỏi bất cứ nơi nào có thể

Một cuộc khủng hoảng được quản lý tốt nhất cũng tiêu tốn một khoản tiền lớn, nhưng công ty lại thu được bài học quý giá nếu chúng ta để tâm nghiên cứu. Những kinh nghiệm đó sẽ được áp dụng và đưa vào kế hoạch phòng tránh hoặc chuẩn bị cho những tình huống khủng hoảng sau này.

Hãy ghi lại công tác đối phó khủng hoảng, đây là những tài liệu quý và quan trọng được lưu trữ trong hồ sơ hoạt động của công ty.

Bài học được đúc kết từ những người tham gia đã tập hợp lại để nhận định cái gì đúng, cái gì sai. Việc này cần phải được thực hiện ngay sau khi khủng hoảng trôi qua càng sớm càng tốt. Những người tham gia nên lập một danh sách liệt kê những thành công, thất bại, những giả định phi lý và những điều đáng lẽ đã được hoàn thành tốt hơn thế. Danh sách liệt kê đó phải trở thành một phần của bản báo cáo đã được ghi chép. Sau đó hãy lưu trữ chúng một cách có hệ thống phân nhóm theo chủ đề.

Tài liệu thu thập được là nguồn kiến thức quý giá để học hỏi kinh nghiệm, điều đó giúp công ty bạn mạnh lên nhiều.

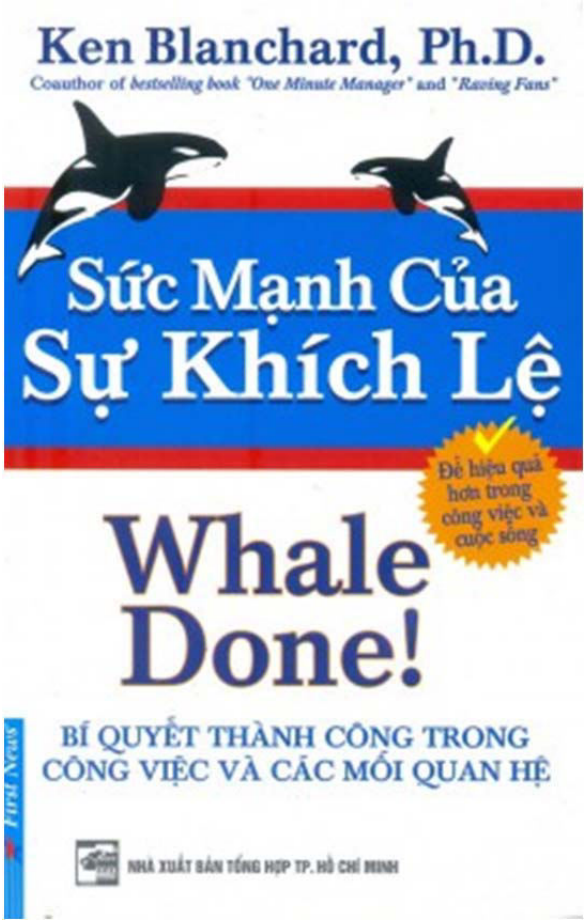
Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

NHƯỢNG QUYỀN VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Whale Done!

Tác giả: Ken Blanchard, Ph.D

Bản dịch: Sức mạnh của sự khích lệ

Biên dịch: Liên Như – Hạnh Nguyên – Nguyễn Văn Phước

Nhà xuất bản Tổng Hợp TpHCM 2013

Sách gồm 183 trang.

Về tác giả

Tiến sĩ Ken Blanchard là tổng giám đốc của Ken Blanchard Companies. Ông là một diễn giả, nhà tư vấn về thái độ sống của con người. Ông là tác giả hơn 30 cuốn sách bán chạy nhất.

Nội dung

Ken Blanchard đã đưa ra phương pháp khích lệ những mặt tích cực để định hướng những hành vi chưa tốt của người khác, để tăng hiệu quả công việc cũng như cải thiện các mối quan hệ.

CHƯƠNG 1

CUỘC GẶP GỠ TÌNH CỜ…

Wes Kingsley đến Orlando dự một hội nghị. Khoảng thời gian nghỉ ngơi, Wes đã chọn khu công viên Thế giới Đại dương làm điểm tham quan của mình.

Hơn 3000 khán giả đang ngồi chật kín trên khán đài công viên hồi hộp chờ chứng kiến màn biểu diễn ngoạn mục của những chú cá voi.

Cá voi vốn là một trong những loài cá săn mồi hung tợn nhất đại dương, thế mà, ở đây chúng vui vẻ vẩy vẩy vi lưng chào khán giả, và để mặc cho các nhân viên huấn luyện cỡi trên lưng. Những cái đuôi khổng lồ rẻ nước, rồi hàng loạt các cú nhảy điêu luyện của chúng. Tất cả khán giả rất thích thú với những màn trình diễn của chúng, vẻ mặt của họ rạng ngời và mãn nguyện.

Wes Kingsley như bị mê hoặc bởi những màn trình diễn ấn tượng của các chú cá voi. Cuối buổi diễn, anh tìm cách bắt chuyện với huấn luyện viên. Sau khi tự giới thiệu, Wes nói: “Tôi không có ý làm phiền anh, nhưng tôi thật sự muốn biết làm cách nào anh có được màn biểu diễn tuyệt vời đến thế với những con vật vốn rất hung dữ này?”

Tôi là Dave Yardley, người huấn luyện tự giới thiệu rồi kể:

“Chú cá Shamu khổng lồ chính là thầy của tôi, nó đã dạy cho chúng tôi biết cách làm việc với đồng loại của chúng. Điều đầu tiên mà nó dạy tôi là chớ nên chọc giận nó, điều thứ hai là lòng kiên nhẫn. Chúng tôi tìm hiểu sở thích của từng chú cá, rồi nhảy xuống nước chơi đàu với chúng cho đến khi chúng thân thiện và tin tưởng chúng tôi, nghĩa là chúng tôi đã hoàn toàn thuyết phục được chúng.

Chúng tôi chỉ tập trung vào những khía cạnh tích cực, thưởng cho chúng mỗi khi chúng thực hiện tốt yêu cầu của chúng tôi. Khi chúng không thực hiện hay làm không đúng với yêu cầu thì chúng tôi bỏ qua và lập tức chuyển hướng chú ý của cá voi đến những điều mà chúng thích thú và thực hiện tốt, rồi chúng tôi quan sát xem chúng có thực hiện đúng phần nào điều chúng tôi mong đợi hay không để khen thưởng. Nghĩa là không áp dụng hình phatj để ép chúng luyện tập.”

Vẻ mặt của Wes hớn hở, anh chân thành tâm sự với Dave:

“Câu chuyện huấn luyện cá voi thật là thú vị. Tôi nhận ra là có thể học hỏi một vài điều mới cho bản thân mình. Tôi đang gặp khó khăn trong công việc, tôi luôn vất vả trong việc đốc thúc nhân viên của mình làm việc hiệu quả hơn, đôi lúc tôi có cảm giác mình đang đuối sức và hơi nản lòng. Bây giờ tôi hiểu, có lẽ tôi đã quá chú trọng đến những sai sót, những hạn chế của họ hơn là tin tưởng khích lệ, động viên họ, và họ cũng không đặt nhiều niềm tin vào tôi.”

Dave thân tình: “Bạn phải nhớ là, khi một hành vi được bạn quan tâm đến nhiều thì nó sẽ có khuynh hướng tự động lập đi lập lại thường xuyên hơn. Và, thường thì “cấp trên” ra lệnh “cấp dưới” thực hiện điều mình muốn!

Chúng ta không cần ra lệnh mà làm sao cho nhân viên hiểu điều bạn mong muốn qua việc xây dựng lòng tin, chỉ nên tập trung vào những khía cạnh tích cực, khi có sai phạm nên chuyển hướng năng lượng.”

CHƯƠNG 2

SỰ THÔNG THÁI TỪ NGƯỜI PHỤ NỮ…

Được sự giới thiệu của Dave, Wes Kingsley quyết định đến Hilton tham dự buổi thuyết trình của bà Anne Marie Butler, một nhà tư vấn doanh nghiệp khá nổi tiếng.

Anne Marie Butler nói: "Khi quen biết với Dave và những huấn luyện viên khác tại Thế giới Đại dương, tôi thật sự bị mê hoặc và phát hiện ra chìa khóa của thành công trong việc huấn luyện cá voi, nếu đem áp dụng cho con người thì thật tuyệt. Nhất là việc quản lý con cái trong gia đình nhân viên trong công ty. Tôi muốn chia sẻ với các bạn một vài phương pháp chủ yếu sau đây:

Trước hết, động lực chính là sự thúc đẩy bên trong để tạo ra một thái độ làm việc hiệu quả cao. Cấp quản lý, phải cùng nhân viên bàn bạc để tìm ra mục tiêu đúng đắn và khả thi. Khi nhân viên không biết rõ mục đích và yêu cầu cụ thể thì việc quản lý không còn ý nghĩa gì.

Sau khi đặt ra các mục tiêu rõ ràng để thúc đẩy, các bạn cần quan tâm đến nhân viên hành động như thế nào. Quan sát, ghi nhận và động viên là bước mà các nhà quản lý thường bỏ qua, cho đến khi nhân viên gây ra sai phạm. Có nhiều nhân viên được hỏi: "Làm sao anh biết được mình còn đang thực hiện tốt công việc của mình?" Câu trả lời của họ là: "Là khi tôi chưa bị xếp của tôi phàn nàn!"

Sau khi nhân viên thực hiện công việc của mình, họ sẽ nhận được từ cấp trên một trong bốn loại phản hồi sau: không có phản hồi gì cả, phản hồi tiêu cực, chuyển hướng và phản hồi tích cực.

Loại phổ biến nhất là không có phản hồi. Mọi người thường quen với chuyện bị sếp bỏ mặc với công việc của mình, họ nghĩ công việc vẫn bình thường, trôi chảy, chưa bao giờ được nghe ý kiến gì từ sếp, cho đến khi họ nhận được phản hồi tiêu cực dưới dạng ánh mắt giận dữ, lời chỉ trích gây gắt, thậm chí là cả hình thức kỷ luật.

Hai loại phản hồi còn lại là chuyển hướng và phản hồi tích cực. Chuyển hướng là phương pháp hay nhất để thay đổi những tình huống tồi tệ: mô tả sai phạm một cách rõ ràng khi nó vừa xảy ra, đồng thời tránh không đổ lỗi cho người khác. Chỉ ra những tác động tiêu cực của những sai phạm đó và hãy nhận lỗi cùng họ vì bạn đã không hướng dẫn công việc rõ ràng ngay từ đầu, giải thích lại công việc và bạn hãy tỏ ra và nói cho người đó biết bạn vẫn luôn tin tưởng vào họ, người phạm lỗi sẽ quay lại đúng hướng và không tập trung một cách tiêu cực vào những lỗi lầm.

Loại thứ tư là pnản hồi tích cực. Điều quan trọng là không cần phải chờ đến lúc có được hành vi hoàn toàn đúng đắn bạn mới phản hồi tích cực. Bạn phải khích lệ kịp thời, phân tích cụ thể về những gì người khác thực hiện đúng hay gần đúng. Hãy nói ra những cảm xúc tích cực mà bạn cảm nhận. Hãy khuyến khích, động viên họ tiếp tục thực hiện tốt như thế qua hình thức khen thưởng, biểu dương, tạo cơ hội công tác v.v..

Trong thực tế, người quản lý phát hiện người khác sai phạm là chuyện vô cùng dễ, có thể gọi đây là sự phản hồi bắt lỗi. Ngược lại là loại phản hồi khích lệ là loại phản hồi khó hơn, đòi hỏi người quản lý phải có lòng kiên nhẫn và tính kiềm chế. Nghĩa là, bạn phải thay đổi đối tượng mình quan tâm.

Hãy luôn quan tâm và động viên người khác, ngay cả khi mọi chuyện vẫn đang tốt đẹp!

CHƯƠNG 3

MỘT CUỘC TRÒ CHUYỆN THÚ VỊ

Từ khi được Dave giới thiệu, và nhất là sau khi tham dự buổi diễn thuyết của bà Anne Marie, Wes rất cảm phục tài năng của bà Anne, những ý tưởng của bà đã làm cho Wes vô cùng thích thú, được trò chuyện với bà sẽ giúp anh học được nhiều điều. Tận dụng thời gian còn lại, Wes đã hẹn gặp bà Anne Marie ở một quán cà phê. Cuộc trò chuyện của họ vô cùng hấp dẫn.

Bà Anne Marie nói: "Bất cứ lúc nào bước vào một cửa hiệu, nhà hàng hay một nơi sản xuất kinh doanh mà chứng kiến được sự đam mê, lòng nhiệt tình của nhân viên ở đó, tôi đều luôn muốn biết nguyên nhân nào và tại sao. Khi đến xem Shamu và các bạn cá của nó biểu diễn, tôi cảm nhận một điều gì đó thật tuyệt diệu, cảm giác ấy thôi thúc tôi tìm hiểu cách huấn luyện, quản lý của họ. Và thật kỳ lạ, nguyên tắc huấn luyện cá voi của họ lại rất giống với phương pháp của tôi đang truyền đạt cho các nhà quản lý. Tôi hiểu là các chú cá voi cần nhận được lời khen hay phần thưởng khi chúng thực hiện được điều nhân viên huấn luyện yêu cầu. Nhưng tôi phản đối cách quản lý hành vi của con người chỉ dựa trên sự khen thưởng. Vì, tôi cho rằng con người làm việc không chỉ vì phần thưởng mà họ sẽ nhận được. Họ làm vì họ biết đó là điều nên làm mà thôi.

Chúng ta cũng không nên để nhân viên trở nên lệ thuộc vào những lời khen ngợi của cấp trên, vì như thế họ chỉ làm việc tốt khi có sếp bên cạnh. Mục tiêu sau cùng của phản hồi khích lệ là giúp mọi người biết tự động viên bản thân mình."

- Làm sao bà có thể làm được điều đó? Wes hỏi.

- Ông có thể đưa ra những nhận xét kiểu như: "Tôi nghĩ anh sẽ thấy rất thoải mái khi hoàn thành dự án trước thời hạn?" hoặc: "Khi hoàn thành công việc một cách tốt đẹp như vậy, cảm giác của anh ra sao?" v.v… Phản hồi khích lệ chưa phải là điểm chấm hết, mà đó lại là phần mở đầu cho một mục tiêu kế tiếp nhằm giúp mọi người nhận biết được giá trị của bản thân họ.

Nếu ta mở lòng với mọi người bằng một thái độ sống tích cực thì ta sẽ nhận được những kết quả tích cực. Đây đúng là vấn đề quản lý nhân sự, nhưng nó lại có ý nghĩa quyết định với việc tăng năng suất. Trong thời đại ngày nay, việc cải tiến kỷ thuật, phương thức, chiến lược kinh doanh mới… đều nhanh chóng bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước, sao chép. Điều duy nhất mà đối thủ cạnh tranh không thể đánh cắp được của ông chính là mối quan hệ mà ông gây dựng được với nhân viên của mình cũng như mối quan hệ mà nhân viên của ông đã tạo dựng được với khách hàng.

Không nên áp dụng phương pháp phản hồi khích lệ một cách máy móc, mọi người sẽ nhận ran gay là chúng ta không thật lòng, khách sáo, giả dối đưa đến sự mất niềm tin. Hãy động viên, khích lệ người khác theo cách họ mong đợi, chứ không phải theo cách chúng ta muốn, và phương pháp khích lệ chỉ có hiệu quả khi chúng ta thật sự chân thành muốn làm điều gì đó.

Anne Marie trao cho Wes tấm danh thiếp. Giữ liên lạc nhé! Hãy thông báo cho tôi biết mọi chuyện tiến triển như thế nào.

- Cám ơn bà, Wes nói. Wes cảm nhận rõ ràng rằng Anne Marie rất thật lòng muốn hỗ trợ ông, Wes chia tay bà trong niềm phấn khích.

CHƯƠNG 4

ÁP DỤNG HIỆU QUẢ Ở CÔNG TY

Trước đây, Wes gặp nhiều khó khăn trong công việc quản lý nhân viên, đôi lúc anh cảm thấy chán nản. Mối quan hệ của anh với Merideth – trưởng nhóm của một nhóm kế toán – rất căng thẳng sau vài lần anh chỉ trích thẳng thừng cô ta. Harvey và Gus thì luôn có thái độ kình chống anh vì ganh tị khi anh được thăng chức.

Sau khi đi Florida trở về, ngay ngày đầu tiên anh quay lại làm việc, Wes muốn áp dụng ngay cách phản hồi khích lệ, một phương pháp mà anh đã học được trong chuyến đi, với mong muốn xây dựng một tập thể hoạt động hiệu quả hơn.

Bước theo hành lang, Wes nhận ra Merideth đang đi tới, cô định rẻ qua lối khác, nhưng Wes đã gọi theo:

- Cô Merideth, tôi cần nói chuyện với cô một chút.

- Tôi thật sự đang rất bận, ông Wes ạ!

Bằng một giọng thoải mái và thân thiện, Wes gợi chuyện:

- Gần đây, cách giao dịch hiệu quả của cô với các nhà cung cấp đã gây cho tôi một ấn tượng mạnh.

- Vậy à? Merideth tránh ánh mắt của Wes, Wes bảo:

- Tôi đã tranh luận gay gắt với một trong những nhà cung cấp về lô hàng đến trễ, nhưng tôi đã không mấy thành công. Tuy nhiên, không hiểu sao cô đã làm được điều đó.

Gương mặt Merideth sáng lên. Rõ ràng, cô không quen nhận được những lời khen như vậy từ Wes, nhưng cô cảm nhận Wes nói rất chân thành. Wes nói tiếp:

- Vì thế, tôi nhờ cô gúp cho một việc, June và Edmund chắc chắn họ có thể học hỏi nhiều điều từ cô đấy, Merideth ạ. Cô có thể sẵn lòng giúp họ được không?

Merideth cười rất tươi và vui vẻ nhận lời:

- Dĩ nhiên rồi, không có vấn đề gì đâu.

Wes cảm thấy như gánh nặng được nhấc khỏi vai mình, rõ ràng đã có sự thay đổi. Wes ra thông báo có cuộc họp vào ngày mai cùng với các nhân viên quản lý cao nhất của mình.

Gần đến giờ họp, Wes ôn lại những điều đã thu thập được từ chuyến thăm Thế giới Đại dương và từ bài nói chuyện cũng như những lần tiếp xúc với Anne Marie.

Wes bắt đầu kể cho mọi người nghe về chuyến thăm Thế giới Đại dương, về những ý tưởng của Anne Marie. Wes thừa nhận với mọi người rằng, trước đây anh quá chú trọng đến những điều tiêu cự, giờ đây anh muốn thay đổi. Anh chia sẻ với họ phương pháp động việ khích lệ, và yêu cầu họ giúp đỡ anh.

Harvey nhướn mắt ra hiệu với Gus đầy vẻ hoài nghi. Mọi người im lặng nhìn nhau thăm dò.

- Tôi sẽ gúp anh ngay bây giờ. Giọng nói dõng dạc của Merideth cất lên phá tan sự yên lặng.

- Cám ơn Merideth. Wes nói.

Merideth tiếp tục:

- Chúng ta làm việc không phải chỉ vì để được công nhận công lao. Nhưng tôi thừa nhận rằng nếu được quan tâm hơn thì công việc sẽ có ý nghĩa hơn nhiều. Giờ thì tôi đã thấy rằng anh muốn làm điều đó ở đây, tôi rất muốn giúp đỡ nếu tôi có thể.

Mọi người có vẻ lắng nghe chăm chú, nhưng chắc chắn còn một số trong họ vẫn còn thái độ hoài nghi. Rời phòng họp, ai nấy đều trở về bàn làm việc nghiêm túc chứ không tụm năm, tụm ba như Wes tưởng. Nhưng Wes biết rõ sẽ có nhiều cuộc bàn tán diễn ra quanh bình lọc nước lạnh, trong phòng tạp vụ và trong bãi đậu xe. Nhưng Wes có cảm giác an tâm vì đã có những đồng minh hỗ trợ.

CHƯƠNG 5

ÁP DỤNG TÍCH CỰC TRONG GIA ĐÌNH

Gần đây, quan hệ giữa Wes và Joy, vợ anh, có vẻ căng thẳng. Wes nhận thấy rằng Joy thường chỉ tập trung vào những khía cạnh tiêu cực mà thôi. Cô thường nêu ra những điều sai trái của chồng như đi làm về muộn, không quan tâm giáo dục con cái… Hai cô con gái, Allie mười bốn tuổi và Meg mười hai tuổi thì chí chóe cải nhau suốt, nhà cửa bừa bộn. Đôi lúc Joy bực mình hét toáng lên: "Ngày nào mẹ cũng phải đi làm, về đến nhà đã mệt nhừ cả người, nhà cửa thì ngổn ngang…!" bà chợt òa khóc khi thấy chồng về.

Wes cảm thấy mình có lỗi, đã để không khí gia đình trở nên căng thẳng như vậy. Wes choàng tay ôm vợ, chờ đến khi cô bình tĩnh lại, anh nói: "Anh nghĩ, đã đến lúc gia đình mình nên đi Florida nghỉ cuối tuần một chuyến."

Sau khi đi Florida về, không để mất thời gian, Wes và Joy khéo léo tổ chức một cuộc họp gia đình. Hai người cùng thống nhất rằng nên thay đổi cách dạy con càng sớm càng tốt.

Wes mở đầu buổi trò chuyện:

- Đi tham quan Thế giới Đại dương cùng bố mẹ, bố biết hai con rất thích thú. Trong tất cả những gì hai con học được, có điểm nào đặc biệt không?

Meg nhanh nhẩu:

- Con thích nhất một ý mà chú huấn luyện viên trình bày là chỉ tập trung vào những điều tốt mà cá voi làm được, chứ không để ý đến những hành vi không đúng của chúng.

Allie tiếp lời:

- Chú huấn luyện viên nói, nếu ta tập trung vào những hành vi ta mong muốn, ta sẽ nhận được nhiều hơn nữa loại hành vi đó.

Wes nhận xét:

- Các con thông minh lắm! Đó là những phương pháp động viên khích lệ mà các chú huấn luyện viên đã áp dụng đối với cá voi. Các con có nghĩa mình nên áp dụng phương pháp động viên khích lệ này ở nhà mình không nhỉ? Bố mẹ cảm thấy có lỗi về cách mà bố mẹ đối xử với các con trước đây.

Joy thêm:

- Bố mẹ muốn làm tốt hơn, nhưng để thay đổi hoàn toàn, trước tiên, cả nhà mình cần thỏa thuận một số điều mà mọi người cần làm, từ đó, áp dụng phương pháp khích lệ mỗi khi chúng ta thực hiện đúng điều đã thỏa thuận.

Allie nghiêm trang đáp:

- Chúng con cũng cảm thấy có lỗi, vì chúng con chưa quan tâm đến bố mẹ.

Hai cô gái lần lượt tự nhận và phân công nhau một số việc trong nhà.

Joy nhìn chồng, nói:

- Anh biết không, em bắt đầu cảm thấy thích thú với phương pháp động viên khích lệ rồi đấy, mấy lâu em chỉ biết bắt lỗi.

- Anh cũng vậy mà! Có lẽ anh chưa tập trung vào những điểm tích cực của em và các con.

Wes và Joy đồng tình: “Công việc là quan trọng, nhưng gia đình cần được ưu tiên hàng đầu. Gia đình hạnh phúc thì mọi hoạt động, mọi công việc sẽ trở nên hoàn hảo.”

CHƯƠNG 6

BÀI HỌC LỚN LAO TỪ MỘT ĐIỀU BÌNH DỊ

Vào một buổi sáng, ông Jim Barnes, sếp trực tiếp của Wes, gọi Wes để trao đổi:

- Tôi đoán anh cũng đã rõ là thời gian vừa qua, doanh thu ở bộ phận anh phụ trách đã sút giảm khá nhiều. Anh có thể trình bày cho tôi rõ nguyên nhân được không?

Wes hơi chựng lại, rồi anh trình bày rõ ràng:

- Đó là số khách hàng ở Minnesota, trước đây họ đặt hàng rất nhiều, nhưng đã giảm bớt từ ba tháng nay. Và tôi cũng đã chuyển đổi nhân sự phụ trách, tôi nghĩ, họ sẽ đặt hàng nhiều trở lại.

- Tôi không cần biết anh làm gì, nhưng anh phải hối thúc nhân viên tăng năng suất đi chứ? Tôi cũng có nghe qua về kiểu quản lý mà anh đang áp dụng. Nào là khích lệ, chuyển hướng gì gì đó… anh bày ra những điều đó để làm gì?

- Đừng lo, anh Jim. Đó là một cách quản lý mới. Nó được nghiên cứu kỹ rồi, và nó sẽ mang lại hiệu quả tốt thôi. Anh Jim, có ai đến nói gì với anh phải không?

- Tôi sẽ không nêu đích danh ai cả - Jim lắc đầu vẻ bực bội – nhưng trong tuần rồi, có tới hai nhân viên nói rằng anh đanh đánh mất vị thế lãnh đạo của mình.

Rời phòng của Jim, Wes cảm thấy lòng nặng trĩu. Cuối buổi chiều hôm đó khi biết Harvey và Gus đang ngồi trong phòng giải lao, Wes đến gặp họ và trao đổi:

- Như hai anh đã biết, doanh số đang giảm sút, và chúng ta có thể phục hồi doanh số nếu không có những mối bất hòa với nhau. Tôi cần hai anh hợp tác trong công việc và đừng tìm cách phá hoại phương pháp quản lý mới của tôi. Trong vòng sáu tháng tới, nếu kết quả công việc không khả quan, sau thời gian đó, tôi đồng ý từ bỏ cương vị quản lý của mình. Các anh nghĩ sao?

Harvey và Gus miễn cưỡng gật đầu đồng ý. Wes nói tiếp:

- Cám ơn các anh. Tôi biết các anh chẳng thích thú gì khi nói "đồng ý" với tôi. Nhưng các anh đã tán thành vì công việc chung. Điều đó khiến tôi rất quý các anh.

Sáng hôm sau, Wes gọi cho Anne Marie, qua trao đổi, bà Anne Marie nhấn mạnh:

"Lời khuyên của tôi là ông hãy cứ giữ quan điểm của mình, những kẻ bảo thủ, chống đối vì họ e dè trong giai đoạn đầu, nhưng khi họ chấp nhận, họ sẽ ủng hộ ông thôi. Hãy tin vào những cộng sự xung quanh. Phương pháp động viên tích cực khích lệ chắc chắn sẽ thành công thôi.

Hãy nói cho họ biết phương pháp động viên tích cực khích lệ sẽ tạo cho mọi người có cơ hội chiến thắng như nhau. Điều này sẽ động viên mọi người cạnh tranh thi đau với chính bản thân họ. Chiến thắng của người này không hề đồng nghĩa với chuyện thua thiệt của người khác."

Đêm đó Wes không thể ngủ được, sáng hôm sau anh đến công ty sớm hơn thường lệ, bất ngờ anh gặp Merideth cũng đi làm sớm.

- Chào sếp, chúc ông một buổi sáng tốt lành. Rồi dường như nhận ra nét mặt thảm hại của Wes, cô hỏi:

- Có chuyện gì đang xảy ra với ông sao?

- Mọi chuyện đều tốt cả - Wes đáp hờ hững

- Tôi nghĩ, Merideth nói, chuyện gì cũng có những khó khăn riêng của nó, nhưng điều đó không có nghĩa là không có cách giải quyết. Nếu ông đang dự định bỏ dở việc áp dụng phương pháp động viên tích cực thì không được đâu nhé!

Bỗng nhiên, Wes như được tiếp thêm sức mạnh. Sự động viên của Anne Marie cộng thêm những lời chân thành của Merideth đã làm anh tự tin hơn. Anh cảm thấy mình không cô đơn.

Trong những tháng tiếp theo, phương pháp quản lý mới của Wes đã bắt đầu lan tỏa ra các phòng ban khác trong công ty. Dần dần những thay đổi tích cực trong ứng xử đã tạo ra bước ngoặt về kinh doanh: Doanh số của mọi ngwòi đều bắt đầu gia tăng, nhưng, điều tạo nhiều cảm xúc nhất cho Wes là Harvey và Gus tìm gặp anh và tâm sự.

"Chúng tôi biết là anh đã cố gắng rất nhiều trong thời gian qua để xoay chuyển tình thế, ra sức hỗ trợ mọi người còn chúng tôi lại đi cản đường. Chúng tôi đến để nói với anh là chúng tôi sẽ ủng hộ anh hết mình."

Barnes không thể chối cãi được hiệu suất làm việc ở bộ phận của Wes, và ông rất vui thấy sự đoàn kết và ủng hộ nhiệt tình của Harvey và Gus đối với Wes. Wes nhớ mãi nụ cười trên gương mặt của sếp mình khi Barnes nói với anh: "Giỏi lắm, Wes! Anh thật đáng khen."

PHẦN KẾT

Một năm sau, Wes trở lại Thế giới Đại dương để thăm lại những người bạn cũ. Wes lên khán đài để xem sô biểu diễn kết thúc, mọi người bắt đầu kéo nhau ra về, ông nghe một thanh niên ngồi gần bên nói vứoi cha mẹ cậu:

“Thật thú vị bố mẹ ạ! Không biết các huấn luyện viên làm cách nào để buộc lũ cá voi hoàn thành bài biểu diễn tuyệt vời đó nhỉ?”

Wes mĩm cười, ông quay sang nói với chàng trai: “Cháu thử tìm hiểu xem, thú vị lắm đấy!”

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

ĐÚNG VIỆC – GIẢN TƯ TRUNG

PHẦN I: LÀM NGƯỜI

1. Thế nào là con người? Làm người là…làm gì?

- Điều giúp cho con người trở nên khác biệt chính là **lẽ sống** – là thứ mà anh ta muốn hướng tới, là thứ mà thiếu nó thì anh ta chỉ là một sinh vật vô hồn trong hình hài của giống người. Như Aristotle từng nói:"Con người là một con vật có mục đích sống. Cuộc đời anh ta chỉ có ý nghĩa khi luôn hướng tới và nỗ lực cho mục đích sống của mình.
- Có một "lẽ" khác mà chỉ con người mới hiểu và mới chiến đấu vì nó, đó là **"lẽ phải"**. Với con người đúng nghĩa, trên đời này không có gì là "trên hết", ngoại trừ lương tri và phẩm giá của mình. Nói cách khác, với con người thực sự, thế giới vĩ đại nhất chính là "con người bên trong" của họ và họ sẽ luôn hành động theo "tiếng gọi lương tri từ bên trong" của mình.

Con người tự do / tự trị

- Con người tự do / tự trị là con người sở hữu hai thứ: (1) **Tự trọng** và (2) **Tôn trọng**.
- "*Tự trọng*" nghĩa là biết *coi trọng phẩm giá / đạo đức* của mình. Điều đáng sợ nhất đối với một người tự trọng là sự giày vò bản thân khi làm những chuyện đi ngược lại lương tri của chính mình, phản bội lại lẽ sống, giá trị sống, nguyên tắc sống mà mình theo đuổi. Nói cách khác, đối với người có tự trọng, có đạo đức, "*tòa án lương tâm*" còn đáng sợ hơn cả "*tòa án nhà nước*" hay "*tòa án dư luận*".
- Người tự trọng thường đối diện với lương tri và phẩm giá của bản thân, đối diện với "*con người bên trong*" của mình để hành động hơn là đối diện với sự răn đe của luật pháp hay sự phán xét của dư luận bên ngoài. Do đó, họ sẽ khó có thể làm việc xấu, việc sai, ngay cả khi việc xấu, việc sai đó rất có lợi cho mình và nếu có làm thì cũng không sao cả, vì việc xấu, việc sai đó đã trở nên phổ biến và bình thường với mọi người.
- Ví dụ "*Tôi từ chối nhận phong bì vì tôi cảm thấy khó chấp nhận được điều đó, dù rằng tôi đang rất cần tiền và nếu tôi có nhận phong bì thì cũng không sao, vì ở đây ai cũng nhận phong bì cả*". Người tự trọng làm vậy vì phẩm giá của họ và vì lương tâm chức nghiệp của họ, chứ không vì tác động từ bên ngoài như dư luận hay luật pháp hay tiếng tăm. Nếu không được sống đúng với con người của mình, họ sẽ xin nghỉ việc và tìm một nơi khác, chứ không chấp nhận sự thỏa hiệp đến mức phản bội chính mình để rồi mình không còn là mình nữa.

- Người tự trọng có hạnh phúc, có tự hào khi được sự ghi nhận, mến trọng hay ngưỡng mộ của người khác dành cho mình không? Câu trả lời đương nhiên là "Có". Nhưng đó chưa phải là hạnh phúc lớn nhất. Niềm hạnh phúc lớn nhất với họ là niềm tự hào sâu kín và riêng tư từ bên trong con người của họ về những việc mà họ làm, về những điều mà họ theo đuổi.
- Nói cách khác, *người tự trọng / tự trị thường không muốn làm điều xấu, ngay cả khi không ai có thể biết việc họ làm; Họ sẵn lòng làm điều tốt ngay cả khi không có ai biết đến; Họ sẵn lòng làm điều đúng mà không hề để ý đến chuyện có ai ghi nhận việc mình làm hay không*. Nếu tình cờ có ai biết và ghi nhận thì cũng vui, nhưng nếu không thì cũng không sao cả, vì phần thưởng lớn nhất của họ là "được sống đúng với con người mình", tất nhiên đó là con người phẩm giá, con người lương tri mà mình đã chọn.
- Tỷ phú Warren Buffet có một nguyên tắc: không cho phép dùng tên ông để đặt cho bất kỳ một công trình nào do ông hiến tặng tiền bạc để xây dựng. Năm 2014, ông bị rớt một bậc trong danh sách những người giàu nhất thế giới sau khi đóng góp 2,8 tỷ USD cho quỹ Bill & Merlinda Gates, nhưng có lẽ ngôi vị "người giàu nhất hành tinh" đó có lẽ cũng không phải là chuyện khiến ông bận tâm cho lắm. Bởi điều ông quan tâm hơn chắc hẳn là suy nghĩ xem là nên dùng số tiền từ thiện của mình vào việc gì cho hữu ích nhất, và đặc biệt hơn là, một mạnh thường quân đích thực làm từ thiện chắc hẳn không phải vì hành động đó sẽ được ca ngợi hay được người ta mang ơn, mà vì niềm hạnh phúc lớn lao khi được san sẻ bớt nỗi bất hạnh của đồng loại hay thúc đẩy sự phát triển của con người.
- Ngược với con người *tự do, tự trị* là con người *nô lệ, bị trị / ngoại trị* (nô lệ, bị trị / ngoại trị bởi người khác, bởi tiền bạc, bởi quyền lực, bởi danh vọng…).
- Khi được dẫn dắt bởi "con người bên trong" (lương tri, lương tâm, đạo đức, phẩm giá, phẩm hạnh, giá trji, nhân cách, lẽ sống, lẽ phải…), ta sẽ trở nên hướng thiện và hướng thượng hơn, và đặc biệt là mọi hành vi của ta sẽ không bị phụ thuộc bởi ngoại cảnh. Nói cách khác, ta có khả năng "tự trị" / "nội trị" bởi lương tri và phẩm giá bên trong con người mình, hơn là "bị trị" / "ngoại trị" bởi ai đó, hay bởi tiền tài, địa vị, danh vọng hay bởi cái gì khác bên ngoài con người mình.

Ranh giới của tự do

- Tuy nhiên, hành động của con người tự do thì không chỉ dựa trên sự "**tự trọng**" đối với chính mình, mà còn cần có cả sự "**tôn trọng**" đối với người khác.
- Có nghĩa là, một người *được tự do hoàn toàn đối với mọi thứ liên quan đến anh ta*, nhưng anh ta sẽ phải *giao nộp một phần sự tự do của cá nhân mình* nếu như sự tự do đó làm phương hại đến người khác. Chẳng hạn, hút thuốc là quyền của

mỗi người, nhưng anh ta không được phép hút thuốc ở những nơi công cộng bởi nó sẽ làm ảnh hưởng đến sức khỏe của những người xung quanh.

- Và đồng thời, cũng *không ai có quyền hạn chế tự do của người khác với lý do là nó sẽ giúp cho người đó trở nên hạnh phúc hơn*. Quay trở lại ví dụ trên, chúng ta chỉ có thể cấm một người hút thuốc lá khi nó làm phương hại đến sức khỏe người xung quanh, chứ không có quyền bắt anh ta không được hút thuốc với lý do điều đó sẽ làm anh ta khỏe hơn.

Chân thắng và chân ga

- Nếu ví von cuộc đời như một cỗ xe thì lẽ sống, lẽ phải, giá trị sống, nguyên tắc sống, lương tri, lương tâm, phẩm giá,…(tức "con người bên trong" của mình, là sự "tự trọng" và "tôn trọng" nói trên của mình) sẽ vừa là "**chân ga**", vừa là "**chân thắng**" của chiếc xe đó.
- Chính cái "**chân ga**" này sẽ giúp cho "chiếc xe cuộc đời" có thể vượt qua bao đèo cao, là động lực không bao giờ cạn giúp ta được mục đích mà mình theo đuổi. Không chỉ vậy, nó còn thúc đẩy ta phải hành động, phải làm những việc mà ta không muốn làm. Chẳng hạn như khi chứng kiến một cô gái đi xe Honda SH gặp nạn (trong vụ bị bọn cướp chặt tay để cướp xe ở cầu Phú Mỹ, Sài Gòn) thì hẳn là anh xe ôm cũng muốn chạy thật nhanh để tránh rước họa vào thân, nhưng "con người bên trong" của anh trỗi dậy và buộc anh phải quay xe lại và tri hô lên để mọi người cùng cứu cô gái và sau đó cứu được.
- Cũng chính cái "**chân thắng**" này là lực cản giúp ta ngăn chặn được những hướng đi lầm lạc. Không chỉ vậy, nó còn ngăn chặn ta, không cho ta làm những việc mà ta rất muốn làm. Chẳng hạn, khi vào nhà của người thân, ta thấy rất nhiều tiền để lung tung khắp nơi, mà người thân thì lại ở trên lầu. Lúc đó ta lại đang rất kẹt tiền, nếu có lấy một xấp bỏ vào túi thì cũng khá dễ dàng và cũng không ai biết. Nhưng ta không lấy, vì con người bên trong của ta đã ngăn ta lại.
- Khi "*mình*" (phẩm giá bên trong) chiến thắng được "*ta*" (bản năng sẵn có) một cách ngoạn mục trong những hoàn cảnh "ngặt nghèo" như vậy, thì "*ta*" sẽ rất tự hào về mình, còn ngược lại thì "*chính ta*" sẽ khinh bỉ "chính mình".

2. Để làm được "người", cần có những năng lực nào?

Có hai loại năng lực tạm gọi tên là "**năng lực khai phóng**" và "**năng lực khai tâm**":

- Trước hết là *năng lực khai phóng* (khai minh và giải phóng) bản thân. Vậy "khai minh" là gì? Hiểu một cách nôm na, "minh" là sáng và "khai" là mở, nên "khai minh" có nghĩa là mở toang con người tâm tối, vô minh, giáo điều, ấu trĩ của mình ra để đưa ánh sáng của chân lý, sự thật và tự do vào. Như vậy, con người

cần phải thoát khỏi tình trạng "không trưởng thành" do chính mình tự gây ra cho bản thân, bắt đầu bằng việc tư duy lại, nhận thức lại những quan niệm của bản thân về những vấn đề quan trọng nhất trong đời.

- Còn khai tâm, nói đơn giản, đó chính là ta có một trai tim "có hồn", một trái tim biết rung lên trước cái hay cái đẹp (nhất là cái đẹp vô hình, cái đẹp không nhìn thấy, không sờ thấy mà chỉ có thể cảm thấy), biết thổn thức trước nỗi đau, biết phẫn nộ trước cái sai, cái xấu và cái ác.

Khai phóng: Có một cái đầu sáng"

- Ví dụ có hai gia đình nọ có hai cậu con trai ngang tuổi nhau và học cùng lớp, cả hai gia đình này đều rất giàu có. Cậu con trai của gia đình A mỗi khi ra đường, nếu đi xe hơi thì ít ra phải là Lexus, nếu đi xe máy thì tệ lắm phải là SH, và mỗi lần sinh nhật thì tệ lắm cũng phải ở một khách sạn 5 sao nào đó…Có như vậy thì cậu cảm thấy xứng tầm, xứng đáng với "đẳng cấp" của mình, và cậu ấy rất tự hào, hạnh phúc về cái đẳng cấp này. Tuy nhiên, cậu con trai của gia đình B thì lại sống khá giản dị và hòa đồng, cậu hầu như không bận tâm đến chuyện đi xe gì hay tổ chức sinh nhật ở đâu.
- Điều gì làm nên sự khác biệt trong cách hành xử của hai cậu con trai nhà giàu nói trên? Đó chính là sự khác biệt trong *quan niệm* về điều gì làm nên giá trị con người, điều gì là đáng để tự hào của hai cậu bé và của hai gia đình mà các cậu bé đang sống.
- Những quan niệm nền tảng này thường là lời đáp cho những câu hỏi: *Thế nào là con người? Thế nào là công dân? Thế nào là "đúng việc" trong công việc, nghề nghiệp hay sự nghiệp của mình?*…Hay các câu hỏi bổ sung như: *Thế nào là thành công? Thế nào là hạnh phúc? Sống để làm gì? Ý nghĩa cuộc đời tôi nằm ở đâu? Điều gì thật sự đáng tự hào?*…
- Do đó, cái mà chúng ta cần quan tâm không phải là *thay đổi ước muốn* của con người mà là *khai thông quan niệm* của họ / của mình. Nếu ta có những quan niệm đúng đắn (gần với chân lý và tự do) về những vấn đề hệ trọng trong đời, và cả đời này sẽ sống đúng với những quan niệm đó thì ta sẽ có được cuộc đời mong muốn, còn nếu ta mang trong mình những quan niệm sai lầm, lệch lạc, thì hậu quả sẽ ra sao, cuộc đời sẽ ra sao?
- Nói cách khác, không phải thay đổi ước muốn ("*tôi không nên ước muốn có nhiều của cải nữa*") mà thay đổi quan niệm / tâm niệm ("*điều gì khiến tôi thực sự tự do và hạnh phúc*") mới là thứ thực sự thay đổi gốc rễ số phận một con người.
- Chẳng hạn như với cậu bé thích xài sang trong câu chuyện trên, mọi nỗ lực thay đổi ước muốn của cậu như "con mặc áo này đi, sao phải mặc áo hiệu đó", "sao

con xài xa xỉ quá vậy, tiết kiệm bớt đi" sẽ là vô vọng. Nhưng nếu cậu hiểu được: Thế nào là con người? Thế nào là tự do, tự trị? Thế nào là thành công? Thế nào là hạnh phúc? Sống để làm gì? Ý nghĩa của cuộc đời mình nằm ở đâu?…thì tự cậu sẽ "cải biến" mình và biết lựa chọn điều gì cho đúng.

Với cái đầu khai minh, khai phóng (cái đầu "sáng"), con người sẽ có khả năng minh định được ***ai là ai, cái gì là cái gì, mình là ai:***

- Minh định ("minh" là "sáng" và "định" là "phân") có nghĩa là có khả năng phân biệt một cách sáng suốt được "***ai là ai***". Chẳng hạn, nếu nhìn vào giới có học thì sẽ minh định được *ai là trí thức, ai là trí ngủ, ai là trí dỏm, ai là trí gian*; nhìn vào giới làm ăn thì sẽ minh định được *ai là doanh nhân, ai là trọc phú, ai là con buôn*; nhìn vào giới ca hát thì minh định được *ai là nghệ sĩ và ai là thợ hát…*
- Minh định được "***cái gì là cái gì***": đâu là phải – trái, đúng – sai, chân – giả, thiện – ác, chính – tà, tốt – xấu, hay – dở, nên – không nên, đáng trọng – đáng khinh.
- Minh định được "***mình là ai***" còn là điều khó khăn hơn nữa. *Vì trong tất cả các ngộ nhận của con người thì ngộ nhận về bản thân mình là đáng sợ nhất*. Ngộ nhận về sự hiểu biết của mình, ngộ nhận về tài năng của mình, ngộ nhận về văn hóa của mình, ngộ nhận về đóng góp của mình, ngộ nhận về uy tín và phẩm giá của mình…

Khai tâm: Có một trái tim nóng!

- Năng lực làm người, ngoài cái đầu "***khai phóng***", còn cần một trái tim "***có hồn***", một trái tim biết rung trước cái đẹp (đặc biệt là cái đẹp vô hình, cái đẹp không nhìn thấy và không sờ thấy), một trái tim biết thổn thức trước nỗi đau, một trái tim biết phẫn nộ trước cái sai, cái xấu và cái ác, một trái tim tràn đầy tình thương yêu và lòng trắc ẩn.
- Có lẽ chưa bao giờ mà sự vô cảm lại tràn lan còn sự rung cảm lại trở thành một thứ "dị thường" đến thế trong xã hội hiện nay. Albert Einstein từng nói: "*Thế giới trở nên nguy hiểm không phải bởi những kẻ gây ra tội ác, mà là vì những người chỉ đứng nhìn mà không làm gì cả".* Vì vậy, nếu con người chỉ sống vô hại (không làm gì xấu cho ai là được!) thì có khi vẫn chưa thực sự là "vô hại", bởi điều đó rất gần với "vô hồn", "vô tâm" và "vô cảm", và thậm chí cả "vô minh" nữa.

3. Làm thế nào để có được "năng lực làm người"?

- Rất nhiều nhà tư tưởng đã đồng tình rằng, biết tự vấn và hoài nghi không ngừng nghỉ về sự hiểu biết của mình có thể giúp con người khai phóng bản thân. Bởi vì

nếu không liên tục "phản tỉnh chính mình" thì nhiều người trong chúng ta – kể cả những nười được cho là có tri thức hay có ảnh hưởng nhất định trong xã hội – cũng sẽ dễ dàng trở thành người ấu trĩ trong một số vấn đề.

- Như Einstein từng nói: *"Có hai thứ được coi là vô tận: Vũ trụ và sự ngu dốt của con người*". Và ông còn nói thêm rằng :"*Về phần vũ trụ thì tôi không chắc lắm*". Chính vì vậy, việc giữ cho mình một tâm thế luôn hoài nghi về sự hiểu biết của bản thân, luôn phản tư và phản tỉnh chính mình sẽ giúp chúng ta không bị lún sâu vào cái dốt mênh mông ấy.
- Con người tự do / tự trị sẽ hành động theo *"tiếng gọi bên trong"* của mình, họ sẽ không hành xử theo kiểu *bầy đàn* (mọi người sao thì mình vậy), họ sẽ không hành động theo kiểu *khuôn mẫu* (hồi trước sao thì bây giờ vậy), họ cũng sẽ không hành xử theo kiểu *luôn khác* (tôi phải luôn khác biệt với mọi người).
- Mỗi người chỉ có một cuộc đời, do đó phải biết rõ là ta sẽ dùng đời mình vào việc gì và việc đó có đáng để dùng không. Cho dù không thể tạo ra ngay những thay đổi lớn, nhưng nếu có thể học tập mẹ Teresa: "*Nếu không làm được việc lớn thì sẽ làm việc nhỏ với tình yêu lớn, làm những việc tầm thường với tấm lòng phi thường*" thì ai cũng có thể tạo ra những bước tiến nhất định cho bản thân và xã hội.
- Đôi khi nhìn vào xã hội rộng lớn, chúng ta có cảm giác tuyệt vọng. Có quá nhiều vấn đề, làm sao giải quyết được hết? Làm sao có thể giúp tất cả những người đói nghèo trên thế giới? Làm sao để xã hội không còn những điều bất công? Làm sao sao để giải quyết được sự hủ bại về văn hóa của cả xã hội?…Câu hỏi nào cũng quá lớn mà chúng ta thì nhỏ bé. Nhưng hãy nhớ đến câu nói của cậu bé trong câu chuyện Những con sao biển: "*Nhưng cháu có thể cứu được con này mà!"*.
- Hành động nào cũng có giá trị của riêng nó. Và nhiều hành động nhỏ sẽ làm nên hành động lớn. Một con én thì không làm nên mùa xuân, nhưng lại có thể báo hiệu mùa xuân đến. Khi có nhiều con én như thế, đó là lúc mùa xuân đang đến thật gần.
- Như Giáo sư Cao Huy Thuần từng chia sẻ:*"Việc của én là đưa thoi, còn mùa xuân có đến hay không, én không đặt vấn đề*". Đối với một con người tự do và tự trị thì họ luôn hành động theo lương tri và phẩm giá của họ, họ cảm thấy nên làm, cần làm và phải làm thì họ sẽ làm thôi.

4. "Ta là sản phẩm của chính mình"

Mô hình **"Ta là sản phẩm của chính mình"** gồm 5 phần sau:

(i) Khai phóng bản thân

- "Khai phóng" là "khai minh và giải phóng bản thân để trở thành một con người tự do": giải phóng bản thân khỏi những yếu tố nô lệ / bị trị / ngoại trị (bởi tiền bạc, quyền lực, danh vọng, sự sợ hãi…) và bắt đầu trở thành con người tự do / tự trị / nội trị.
- Hành trình khai minh thường bắt đầu bằng sự ý thức rằng mình luôn có thể đã, đang hay sẽ mắc phải căn bệnh "ấu trĩ" với rất nhiều "điểm mù" về bản thân, người khác và về mọi thứ, cũng như rèn luyện thói quen phản tỉnh (tự xét lại những tư tưởng và hành vi của mình, tự tra vấn bản thân để hiểu đúng về mình).
- Đối với con người tự do / tự trị thì có lẽ không có cảm giác nào đớn đau hơn là mình (con người lương tri bên trong) cảm thấy ta (hành vi thực tế bên ngoài) đáng bị khinh bỉ, bị coi thường; và trên đời này cũng khó có hạnh phúc nào lớn hơn là khi mình được tự hào về ta, hạnh phúc vì "trong" và "ngoài" hòa quyện.

(ii) Tìm ra chính mình

- Khi đã khai phóng được bản thân, con người sẽ tìm ra chính mình ở hai khía cạnh quan trọng: *con người văn hóa và con người chuyên môn* của mình.
- Ở khía cạnh con người văn hóa, đó là việc tìm ra được đâu là lương tri và phẩm giá của mình, đâu là lẽ sống và giá trị sống của mình; đâu là những giá trị làm nên chính mình, là những thứ mà vì nó hay để bảo vệ nó, mình sẵn lòng hi sinh mọi thứ khác.
- Ở khía cạnh con người chuyên môn (hay con người công việc / sự nghiệp / nghề nghiệp), đó là việc tìm ra mình thực sự thích cái gì, mình giỏi cái gì và giỏi đến mức độ nào để đặt mình vào một công việc phù hợp nhất với "cái chất" con người mình.
- Có không ít người cho đến cuối đời vẫn con loay hoay không biết nên dùng cuộc đời của mình vào việc gì, hay vẫn thấy có cái gì đó "thiêu thiếu" trong việc mình làm mà không biết là…thiếu cái gì.
- Lý do là vì chúng ta đang…làm ngược. Lẽ ra, cái ta phải chọn trước hết là chọn lẽ sống, giá trị sống của mình (tức là chọn cuộc đời để sống, mình phải biết rõ là mình muốn trở thành một con người như thế nào và sống một cuộc đời ra sao); và khi ta đã biết mình sống để làm gì và muốn dùng cuộc đời của mình cho mục đích gì rồi, ta mới chọn công việc, nghề nghiệp, sự nghiệp phù hợp với cuộc đời đó. Đằng này, ta lại nỗ lực đi "chọn nghề" trong khi vẫn còn hết sức mù mờ về "chọn đời", "chọn người", để rồi khi nhận ra rằng ta không tìm thấy con người mình trong cái nghề đó thì bắt đầu mất phương hướng và chán nản.

Hãy thử tưởng tượng bạn đang làm việc cho một công ty. Bạn xứng đáng với mức lương 10 triệu, nhưng công ty của bạn chỉ trả cho bạn mức lương 5 triệu. Trong tình huống đó, nếu không thích thì bạn sẽ không nhận làm và như vậy không có gì phải bàn tiếp. Nhưng nếu bạn vẫn nhận làm thì bạn sẽ làm việc theo kiểu .... mấy triệu?

Đáp án A: kiểu 5 triệu

Đáp án B: kiểu 10 triệu

Đáp án C: kiểu 15 triệu

Đáp án D: kiểu 2,5 triệu

- Nếu bạn chọn đáp án A – làm theo kiểu 5 triệu – thì bạn được gì và mất gì? Nếu làm theo kiểu này bạn không mất tiền, vì họ trả 5 triệu thì bạn làm theo kiểu 5 triệu, như vậy là "fair". Tuy nhiên, khi làm theo kiểu 5 triệu thì có thể không mất tiền, nhưng lại "mất mình" (mất uy tín và phẩm giá của mình). Ta vẫn thường nói với nhau rằng, mình làm ra tiền, chứ không để tiền làm ra mình. Nhưng khi người ta trả mình 10 triệu thì mình làm theo kiểu 10 triệu, khi người ta trả mình 5 triệu thì mình làm theo kiểu 5 triệu. Vậy thì mình làm ra tiền hay tiền làm ra mình đây?
- Còn nếu bạn chọn đáp án B – làm theo kiểu 10 triệu thì được gì và mất gì? Nếu làm theo kiểu này thì bạn sẽ mất tiền, vì họ trả 5 triệu mà bạn lại làm tới 10 triệu, như vậy là thiệt mất 5 triệu. Tuy nhiên, khi làm theo kiểu 10 triệu này thì có thể bị mất tiền, nhưng lại không "mất mình".
- Người khôn ngoan sẽ làm theo kiểu 10 triệu. Nhưng thật khó tin là có cả những người dù khả năng của họ là 10 triệu, được trả 5 triệu, nhưng khi đi làm họ không làm theo kiểu 5 triệu, cũng không làm theo kiểu 10 triệu, mà sẽ làm theo kiểu 15 triệu. Vì sao vậy? Vì họ hiểu rằng, "*Cách tốt nhất để biết mình là ai, đó là hãy quên mình đi khi làm điều gì đó hay khi phục vụ người khác*" (Mahatma Gandhi)
- Với những người này, họ hiểu rằng, khi làm theo kiểu 10 triệu thì chỉ bị mất tiền chứ không bị "mất mình", nhưng lại bị mất một thứ cũng hệ trọng không kém, đó là mất đi cơ hội để biết mình là ai. Họ xem sự quên mình trong công việc là "cách tốt nhất để biết mình là ai". Tuy "mất tiền" nhưng có khi lại "được mình" (tìm ra chính mình), điều này là vô giá, nhất là với những người trẻ.
- Chưa hết, cũng có một loại nữa, được trả 5 triệu nhưng làm theo kiểu 2,5 triệu, nhưng lúc nào cũng "biểu diễn" cho cấp trên và mọi người thấy là họ đang làm theo kiểu 15 triệu.

- Nói ngắn gọn, làm theo kiểu 15 triệu là "**đam mê**" hoặc "**dấn thân**", làm theo kiểu 10 triệu là "trách nhiệm", còn làm theo kiểu 5 triệu hay 2,5 triệu là **"đối phó**". Và một trong những biểu hiện rõ nhất cho sự đam mê hay dấn thân đó là, mình sẵn sàng dốc lòng để làm những điều mà ngay cả khi không được trả tiền để làm điều đó.
- Những người làm theo kiểu 5 triệu, 2,5 triệu sẽ nghĩ gì về những người làm theo kiểu 10 triệu và 15 triệu? *Đồ điên! Ngu! Không hiểu nổi!*...Còn những người làm theo kiểu 10 triệu và 15 triệu sẽ nghĩ gì về những người làm theo kiểu 5 triệu, 2,5 triệu? Có lẽ họ sẽ không nghĩ gì nhiều, không coi thường, cũng không thương hại, có lẽ họ chỉ thầm tự hào về mình thôi. Bởi lẽ, có khi ngày trước mình cũng thế. Mình chỉ may mắn là nhận ra một số điều sớm hơn những người kia một chút, và nhờ đó, thái độ sống và làm của mình cũng khác đi.
- Như người ta thường nói "chim sẻ thì không thể hiểu được bụng đại bàng". Nhưng "đại bàng" thì lại hoàn toàn có thể hiểu được bụng của "chim sẻ", vì trước khi trở thành "đại bàng" thì đã từng là "chim sẻ", thậm chí trước khi thành "chim sẻ" thì đã từng là "ruồi muỗi". Khi đó, không chỉ hiểu được "chim sẻ" mà có khi còn nhìn thấu nhân gian.
- Steve Jobs từng chia sẻ: "*Stay Hungry! Stay Foolish"*. Stay Hungry (Hãy cứ khát khao) thì có vẻ dễ hiểu và dễ hình dung, nhưng Stay Foolish (Hãy cứ dại khờ) thì quả là không dễ hiểu chút nào. Nói rõ ràng hơn, chỉ khi ta "ngu ngu" một tí để dấn thân, để đam mê, để quên mình cho những việc mà mình làm, cho những mục tiêu ý nghĩa hay những lý tưởng cao cả thì mới có cơ hội tìm ra mình và đạt tới những thành tựu to lớn, và ngược lại, nếu ta cứ quá toan tính thiệt hơn với những thứ nhỏ lẻ, những điều lợi thiệt trước mắt thì khó mà tựu thành được điều gì đáng kể.
- Trong những loại người nói trên, cơ hội sẽ đến với ai nhiều nhất? Chắc hẳn, những cơ hội tốt nhất sẽ đến với loại người làm theo kiểu 15 triệu, những cơ hội nào người 15 triệu chê thì sẽ lọt vào tay những người làm theo kiểu 10 triệu. Còn sống như những người làm theo kiểu 5 triệu, 2,5 triệu thì rất khó để có cơ hội nào đáng giá và tử tế dành cho mình.

(iii) Làm ra chính mình

Từ nhận thức đến hành động bao giờ cũng có khoảng cách. Cuộc đấu tranh giữa "ta" (con người bản năng) và "mình" (con người lương tri) là một cuộc đấu tranh vô hình và âm thầm nhưng không kém phần giằng xé và khốc liệt so với bất kỳ cuộc đấu tranh hữu hình nào khác mà chúng ta từng biết.

Tìm ra chính mình và làm ra chính mình là một hành trình khó khăn và cũng rất dễ bị ngộ nhận. Chẳng hạn, hãy thử tưởng tượng bạn đang giữ một vị trí quản lý thu mua vật tư của một công ty. Hôm nay, có một đối tác lại đưa cho bạn một "phong bì" để mong bạn tìm cách gạt các đối thủ khác để giúp họ thắng một hợp đồng (vì sản phẩm của họ rất tệ về chất lượng so với những đối thủ khác cùng đấu thầu), bạn có nhận hay không?

"Không, tôi sẽ từ chối, vì tôi muốn là một con người trung thực và trong sạch, đặc biệt là tôi không muốn làm hại công ty mình vì việc chọn đầu vào kém chất lượng". Trong hoàn cảnh bình thường, chắc không khó để thốt lên câu nói đó. Nhưng liệu quyết định của bạn có thay đổi trong những hoàn cảnh sau:

- (1) Chồng / vợ bạn gọi điện thoại và cho bạn hay rằng con bạn đang bị bệnh, cần một khoản tiền để chữa bệnh cho con;
- (2) Chồng / vợ bạn gọi điện thoại và cho bạn hay rằng con bạn đang bị bệnh, cần một khoản tiền để chữa bệnh cho con. Đồng thời, nhà cung cấp cũng nài nỉ bạn hãy giúp họ vì nếu không thắng được hợp đồng này, công ty họ sẽ đứng bên bờ vực phá sản;
- (3) Chồng / vợ bạn gọi điện thoại và cho bạn hay rằng con bạn đang bị bệnh, cần một khoản tiền để chữa bệnh cho con. Đồng thời, nhà cung cấp cũng nài nỉ bạn hãy giúp họ vì nếu không thắng được hợp đồng này, công ty họ sẽ đứng bên bờ vực phá sản. Và khả năng có ai biết được việc bạn nhận số tiền này gần như bằng không.

Nếu như bạn cảm thấy lựa chọn của mình bị lung lay, hoặc phải "gồng" lên với lựa chọn của mình, có thể hiểu rằng bạn vẫn đang còn trong quá trình tranh đấu giữa "ta" và "mình". Khi chưa có chính mình, việc ta dễ bị lung lạc và thay đổi, nay thế này mai thế khác là điều rất hay xảy ra. Còn với người đã làm ra được mình rồi, họ thường sẽ lựa chọn một cách nhẹ nhàng và nhất quán. *Họ sẵn lòng làm điều tốt ngay cả khi không có ai biết và không được ai ghi nhận, cũng như không làm điều xấu ngay cả khi không có ai khác biết được và nếu có ai đó biết được thì cũng chẳng sao.*

Samuel Smile từng nói: "*Gieo hành động gặt thói quen, gieo thói quen gặt bản tính, gieo bản tính gặt số phận*". Nghĩa là, cần bắt đầu từ những hành động nhỏ và biến nó thành thói quen của mình, cho đến khi thói quen ấy trở thành giá trị, là bản tính của mình.

Nếu được như vậy, *"ta" bảng năng* sẽ phục tùng *"mình" lương tri*; có những thứ mà "ta" rất không muốn làm nhưng "mình" thôi thúc "ta" phải hành động; có những thứ

mà "ta" rất muốn hành động nhưng "mình" lại không cho phép làm; khi đó "mình" vừa là "**chân ga**", vừa là "**chân thắng**" để dẫn dắt và kiểm soát đời ta.

(iv) Sống với chính mình

Có lẽ, khó có niềm hạnh phúc nào lớn bằng niềm hạnh phúc được sống đúng với con người mình. Như Gandhi từng nói: "*Hạnh phúc là khi những gì bạn nghĩ, bạn nói và bạn làm nhất quán và hòa quyện với nhau"*.

Có ba cách định nghĩa về hạnh phúc khá phổ biến sau đây:

- Nhóm 1: Hạnh phúc khi cố được danh lợi, tiền tài, địa vị, danh vọng.
- Nhóm 2: Hạnh phúc khi cố được sự kính trọng, thương yêu, quý mến của mọi người.
- Nhóm 3: Hạnh phúc khi trở thành một con người tự do / tự trị (được là chính mình, nhưng vẫn có cuộc sống đủ đầy và không trái với pháp lý nhà nước hay đạo lý xã hội).

Nếu khi đi làm cứ cố gắng làm cho "ra người" (cấp độ 3) và làm cho "ra việc" (cấp độ 2) thì nhất định sẽ "ra tiền" (cấp độ 1). Nói cách khác, đối với những con người tự do / tự trị thì "làm cho ra người" mới là mục đích thật sự khi làm việc, còn cấp độ 2 (tình cảm, sự quý trọng) và cấp độ 1 (tiền bạc, quyền lợi, danh phận…) chỉ là hệ quả tất yếu mà họ sẽ nhận được.

(v) Giữ được chính mình

- Thực sự, trong một thế giới ngày càng trở nên phức tạp với đầy những bất ổn, việc làm sao để "giữ được chính mình" đang là một trăn trở không hề nhỏ của không ít người. Làm sao để trung thành với những giá trị mà mình đã lựa chọn, làm sao để không phản bội chính mình? Chắc chắn đó là điều không dễ, nếu không muốn nói là rất khó. Khó đến mức để tồn tại, nhiều người đã phải chấp nhận thỏa hiệp. Nhưng câu hỏi đặt ra là: thỏa hiệp đến mức nào để mình vẫn còn là mình?
- Vì trong tất cả các tội, có lẽ *phản bội chính mình* là tội nặng nhất. Và trong tất cả các đánh mất, khó có đánh mất nào lớn bằng *đánh mất chính mình*!
- Khi có "túi văn hóa" tức là sẽ có được "chính mình", có được "con người bên trong" của mình, có được "chân thắng và chân ga" ở bên trong mình. Nhưng "túi văn hóa" mà thiếu "túi chuyên môn" (tài năng trong một công việc hay nghề nghiệp nào đó) thì dù có muốn cũng rất khó có thể làm con người tự do. Vì khi ta bị hạn chế về chuyên môn hay hạn chế về năng lực làm việc thì sẽ không có

nhiều lựa chọn trong công việc, vậy tự do cũng ít đi, và khả năng giữ được mình cũng khó hơn. Như vậy trở thành một chuyên gia ưu tú trong một công việc hay một nghề nghiệp nào đó cũng là cách để mình có thể trở thành một con người tự do.

- Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, người ta cũng có những cách khác và sẵn sàng hy sinh nhiều thứ để có thể thoát khỏi tình trạng "đánh mất mình". Chẳng hạn, Abraham Lincoln, từng làm luật sự trước khi trở thành tổng thống Mỹ, từng viết về nghề của mình: "*Hãy quyết tâm sống chân thật trong mọi sự; nếu bạn thấy mình không thể trở thành một luật sư trung thực, thì hãy cố gắng sống trung thực mà không cần phải làm luật sư".*

Phần II: LÀM DÂN

Hiến định, Luật định và Mặc định

- Quyền *hiến định* là những quyền do Hiến pháp quy định, quyền *luật định* là những quyền do *luật pháp*quy định. Còn quyền mặc định tức là những quyền tự nhiên, hiển nhiên, do tạo hóa ban cho con người khi sinh ra.
- Nhân dân có quyền mặc định, nhưng nhà nước thì không. Vì mọi quyền lực nhà nước đều thuộc về nhân dân và từ nhân dân mà ra. Và nhân dân sẽ tạo ra nhà nước là để nhà nước phục vụ mình, bảo vệ các quyền của mình, nhất là quyền mặc định của mình.
- Voltaire từng có một câu nói rất nổi tiếng: "Tôi không đồng tình với những gì bạn nói, nhưng tôi sẵn sàng chết để bảo vệ quyền được nói của bạn". Tổng thống Mỹ Obama cũng đã nói: "Là Tổng thống của Hoa Kỳ và Tổng tư lệnh của quân đội, tôi chấp nhận rằng mọi người sẽ réo tên tôi như những thứ xấu xa mỗi ngày – và tôi sẽ luôn luôn bảo vệ quyền để họ làm như vậy".
- Như vậy, ta có thể thấy rằng, chỉ có những chính quyền nào sợ chân lý và sự thật thì mới phải sợ tự do ngôn luận và tự do học thuật. Và chỉ có những chính quyền dối trá và bịp bợm thì mới phải sợ chân lý và sự thật.

"Nô dân", "thần dân" và "công dân"

- Một công dân đúng nghĩa có sự hiểu biết sâu sắc về con người tự do / tự trị, về hiện trạng xã hội mình đang sống, cũng như biết rằng xã hội đó nên được quản trị như thế nào thì tốt và cùng tham gia xây dựng bộ máy quản trị đó từ vai trò cá nhân và trong cuộc sống hàng ngày của mình. Trái lại, một nô dân hay thần dân sẽ không để ý, hay thậm chí là không thèm quan tâm đến những vấn đề này. Anh ta xem "xã hội tốt đẹp" là việc của ai đó chứ không liên quan đến mình.

"Dân trí", "dân quyền" và "dân sinh"

- Không thể có "dân sinh" hạnh phúc, nếu không có "dân quyền" tự do; cũng như không thể có "dân quyền" tự do nếu không có "dân trí" khai phóng. Do vậy, con đường mà các quốc gia chưa thịnh vượng hay chưa văn minh nên chọn đi để có thể trở thành quốc gia thịnh vượng và văn minh chỉ có thể là con đường: "*Dân trí, dân quyền và dân sinh"*. Có "dân trí" thì sẽ có "dân quyền" và "dân sinh". Tất cả phải bắt đầu từ dân trí; mà dân trí của mỗi người thì bắt đầu từ sự học khai phóng của chính bản thân mình.

PHẦN III: LÀM VIỆC

Rất hiếm ai có một cuộc sống hạnh phúc mà lại không hạnh phúc với việc mình làm. Nếu như "đạo sống" (làm người) là những giá trị mà ta lựa chọn cho cuộc đời của mình thì "đạo nghề" (làm việc) chính là lý tưởng nghề nghiệp của công việc mà ta làm. Chẳng hạn, ta thích trở thành cảnh sát giao thông vì ta yêu sự bình yên của phố phường, hay là vì ta thích "núp lùm" để thổi phạt? Ta muốn trở thành người dạy học là vì ta yêu con người, yêu sự phát triển mỗi ngày của đứa trẻ hay yêu thứ quyền lực mà ta có thể thị uy với nó? Ta chọn nghề nấu ăn vì đó cũng là một nghệ thuật và ta muốn nhìn thấy niềm vui trên khuôn mặt thực khách khi họ được thưởng thức một món ăn ngon, hay vì muốn kiếm lợi từ việc chế lại những thực phẩm kém an toàn?…

Nói cách khác, "đạo nghề" chính là "đạo sống" trong công việc. Làm việc mà không có lý tưởng nghề nghiệp cũng giống như sống mà không có mục đích. Rồi chúng ta cũng nhìn thấy cả những con người mang danh là làm nghề mà rốt cuộc những việc họ làm lại chệch rất xa khỏi sứ mệnh hay cái đạo của nghề đó: Bác sĩ lẽ ra phải chữa bệnh cứu người thì lại "làm tiền", vòi vĩnh bệnh nhân, mặc cả với cả mạng sống của người bệnh. Cô giáo lẽ ra phải là một điểm tựa thì lại là nỗi sợ hãi của học trò. Không ít cảnh sát không phải là những người thực thi pháp luật mà là "hung thần" trong mắt người dân. Dường như còn quá ít người làm "đúng việc" của mình.

Có thể bắt đầu bằng hai câu hỏi:

- Mình có đang hiểu đúng và làm tốt sứ mệnh của nghề / của việc không?
- Việc mà mình chọn làm có đúng với con người của mình không?

Chương này sẽ nêu ra chân dung một số nghề dưới hình thức các "cặp đối ngẫu" để độc giả có thêm những góc nhìn, những đối sánh cần thiết, cũng như tự mình chiêm nghiệm ra đâu là cái "đạo" của nghề đó

Quản trị hay cai trị?

Hiểu một cách nôm na, *"quản trị" hay "cai trị" đều là quản lý, điều hành. Nhưng nếu nhà lãnh đạo làm điều đó chủ yếu bằng quyền lực và áp đặt thì gọi là "cai trị"; còn bằng năng lực và tự do thì gọi là "quản trị".*

Thực tế cho thấy mọi biện pháp cai trị, cho dù bằng mệnh lệnh, quy định hay bằng kiểm tra, kiểm soát hoặc thậm chí gây sức ép, đe dọa, đều chỉ có giá trị nhất thời, bởi cách làm đó thường tạo ra một lớp "thần dân" chỉ biết làm việc theo mệnh lệnh, bằng mặt nhưng không bằng lòng. Ngược lại, một nhà lãnh đạo có năng lực quản trị giỏi sẽ có khả năng *"khiến cho người khác muốn làm điều gì đó mà bạn muốn anh ta làm bởi vì chính anh ta cũng muốn làm điều đó"* (Dwight Eisenhower)

Một nhà lãnh đạo đích thực sẽ biết cách tìm ra "tiếng nói" của riêng mình trong mọi chuyện và đồng thời giúp cho mỗi thành viên trong đội ngũ của mình tìm ra "tiếng nói của họ, tìm ra thôi thúc của họ, và những tiếng nói, thội thúc này sẽ được hòa quyện với nhau một cách tự nhiên trong các mục đích chung

Có thể đúc kết công việc của nhà lãnh đạo thành một "công thức" kiểu như sau: [Lãnh đạo = (Chiến lược + Đội ngũ)]; trong đó [Đội ngũ = (Con người + Hệ thống + Văn hóa)]. Nhà lãnh đạo luôn có hai công việc hệ trọng bậc nhất, đó là: Hoạch định *chiến lược* và kiến tạo *đội ngũ* để hiện thực hóa chiến lược đó (hay có thể nói nôm na là "*tìm đường*" và "*dụng nhân")*.

Một *lãnh đạo tồi* thường chỉ quan tâm đến chức vụ, quyền lực, bổng lộc mà anh ta kiếm được làm gì.

Một *lãnh đạo giỏi* sẽ quan tâm nhiều đến công việc (làm thế nào để làm tốt công việc lãnh đạo của mình), đến năng lực (mình cần có những năng lực gì để làm tốt việc đó), đến sự học (mình cần học gì để có được những năng lực đó).

Một *lãnh đạo lớn* bên cạnh những điều mà một lãnh đạo giỏi quan tâm thì còn quan tâm đến uy tín (đánh giá bên ngoài) và phẩm giá (những giá trị bên trong) của bản thân mình.

Còn với một *lãnh đạo vĩ đại*, không phải đại vị, quyền lợi hay được người khác công nhận, mà là niềm hạnh phúc lớn lao ở bên trong khi được cống hiến, được giải quyết một vấn đề nào đó cho xã hội của mình mới là động lực thôi thúc nhất.

Tuy nhiên, công việc của nhà lãnh đạo đúng nghĩa không phải là trở thành vĩ đại hay *trở thành người hùng*, mà là *tạo ra người hùng*, không phải là duy trì đám đông mà là kiến tạo đội ngũ. Như một câu châm ngôn đã nói rằng:

"*Người tài có thể dễ dàng rời bỏ một ông sếp, nhưng khó mà rời bỏ một nhà lãnh đạo.*

Người tài có thể dễ dàng rời bỏ một công việc, nhưng khó mà rời bỏ một sứ mệnh.

Người tài có thể dễ dàng rời bỏ một tổ chức, nhưng khó mà rời bỏ một đội ngũ / ê kíp"

Điều đó có nghĩa là: Nếu một nhà lãnh đạo trông giống một ông sếp hơn là một người dẫn đường, quanh mình có một đám đông hơn là một đội ngũ, và không thấy một ý nghĩa nào trong những việc mình đang làm, rất có thể người đó đang "cai trị" hơn là "quản trị"!

Doanh nhân, trọc phú hay con buôn

Có ba cách kiếm tiền, tùy theo cách nào mà ta có thể phân biệt các nhóm người trong giới làm ăn:

- Kiếm bằng cách mang (mang lại một giá trị cho người khác).
- Kiếm bằng cách gây (gây hại cho người khác).
- Kiếm bằng cách vừa mang, vừa gây (vừa mang lại giá trị cho người này, lại vừa gây hại cho người kia).

Và đó cũng chính là điều làm nên sự khác biệt giữa ba nhóm người: doanh nhân, trọc phú và con buôn. Trọc phú và con buôn đều giống nhau ở chỗ kiếm được tiền bằng cách lừa ai đó hoặc hại ai đó, chỉ khác nhau về quy mô (con buôn thì quy mô nhỏ, trọc phú thì quy mô lớn). Còn doanh nhân thì không lừa ai, không hại ai, mà kiếm tiền bằng cách dùng sản phẩm hay dịch vụ của mình để đáp ứng một nhu cầu của khách hàng hay để giải quyết một vấn đề của xã hội, và họ luôn xem sứ mệnh của mình là không ngừng nâng cao đời sống con người và thúc đẩy xã hội phát triển bằng những sản phẩm dịch vụ tốt nhất.

Chẳng hạn, bà bán trái cây dạo cũng có thể là doanh nhân (nếu bán trái cây tử tế, không có thuốc trừ sâu, không phun hóa chất để bảo quản trái cây…), cũng có thể là con buôn (nếu trái cây mua từ những nguồn độc hại, bảo quản bằng hóa chất…)

Có ba cấp độ hạnh phúc trong công việc của một doanh nhân như sau:

- Cấp độ 1: Hạnh phúc khi kiếm được tiền (vì tiền là mục đích của kinh doanh).

- Cấp độ 2: Hạnh phúc khi kiếm được tiền, có uy tín và được mọi người quý trọng (vì những cống hiến mà mình đã mang lại cho mọi người).
- Cấp độ 3: Hạnh phúc khi kiếm được tiền, có uy tín và được mọi người quý trọng, và đồng thời sống đúng với "đạo sống" của mình, sống đúng với đam mê và tình yêu của mình trong công việc.

Như vậy, một doanh nhân sẽ hạnh phúc trọn vẹn nhất, viên mãn nhất khi mà *tiền bạc, uy tín, quý trọng, giá trị và đam mê* đều thống nhất và hòa quyện với nhau trong công việc kinh doanh của mình.

Ngoài ra, không chỉ chuyện kiếm tiền, mà cách tiêu tiền của một người cũng quyết định học là doanh nhân, trọc phú hay con buôn. Có khi cách ta dùng tiền không trái luật, nhưng lại có thể trái đạo. Chẳng hạn, tôi hoàn toàn có quyền được sống xa hoa giữa một ngôi làng nghèo đói, về mặt pháp lý tôi không sai nhưng nếu nói về đạo lý hay đạo sống thì liệu tôi có thể thấy hạnh phúc, vui sướng không khi quanh nhà mình, ngay trước mặt mình đều là những cảnh đời khốn khổ. Một người có văn hóa, có lòng trắc ẩn thì khó có thể thản nhiên hưởng thụ xa hoa ngay trước những nỗi khổ của đồng loại quanh mình như thế được!

Trí thức hay trí nô?

- Trí thức là người có trí và luôn dùng cái trí của mình để góp phần thức tỉnh xã hội nhằm hướng mọi người đến cái đúng và cái đẹp.
- Nếu ai đó "có trí" (sự hiểu biết) nhưng lại "không thức" (không thức tỉnh xã hội) mà để cho xã hội "ngủ" thì bị gọi là "trí ngủ". Nếu ai đó thích làm cái việc của người "đánh thức xã hội" nhưng lại "thiểu trí", "lệch trí" hay "vô trí" thì gọi là "trí dỏm" (cũng có học hàm, học vị nhưng đầu óc lại trống rỗng, hoặc cũng có chút hiểu biết nhưng hiểu biết ấy lại thể hiện sự lệch lạc và ấu trĩ). Và nếu ai đó "có trí", "có thức", nhưng "thiếu tâm" (thiếu động cơ trong sáng) thì gọi là "trí gian" (gian manh, xu thời, cơ hội). Cả hai loại "trí dỏm" và "trí gian" đều là "ngụy trí thức", còn "trí ngủ" là "trí thức vô trách nhiệm". Và có thể gọi chung nhóm này bằng một cái tên là "trí nô" (nô lệ cho bằng cấp, tiền bạc, quyền lực, danh vọng và những động cơ không trong sáng).
- Có thể hình dung ba điều kiện để hình thành một con người "trí thức", đó là: (1) "sự hiểu biết" (có trí); (2) "thức tỉnh xã hội"; và (3) "vì mục đích cao quý" (hướng đến cái đúng và cái đẹp, hướng xã hội đến cái chân – thiện – mỹ). Hay nói một cách nôm na, trí thức là người "có trí", "có thức" và "có tâm"; hoặc nói văn vẻ hơn, trí thức là một người có hiểu biết sâu sắc, là một con người tự do và là một công dân có trách nhiệm.

- Cùng với trách nhiệm "thức tỉnh xã hội" thì trí thức cũng có một trách nhiệm với bản thân là liên tục "phản tỉnh chính mình".
- Trong những xã hội mà sự bất thường của sự việc, sự vô minh của cái đầu, vô cảm của trái tim đang bao trùm thì trách nhiệm của người trí thức, của những người có hiểu biết còn nặng nề hơn. Nhưng, đã là người có hiểu biết thì không thể không làm gì cả, bằng cách này hay cách khác, dù nhỏ bé hay lớn lao, dù ồn ào hay lặng lẽ.

Sử gia hay sử nô?

- Thứ phân biệt "sử gia" hay "sử nô", chính là sự thật. Lịch sử là sự thật của quá khứ. Sự thật có phải là thứ mà họ yêu quý nhất, coi trọng nhất trong việc làm nghề của mình không? Họ có khát khao đi tìm sự thật không, hay vì khát khao những thứ khác mà sẵn sàng bẻ cong ngòi bút, phản bội lại lý tưởng của nghề (đạo nghề), của mình (đạo sống).

Nhà báo hay bồi bút / Nhà văn hay văn nô?

- Nghề báo là một nghề đặc biệt. Đặc biệt, bởi nghề này và giới này được xem là "*quyền lực thứ tư*" (cùng với quyền lập pháp, hành pháp và tư pháp) trong đời sống xã hội. Nhà báo nổi tiếng người Mỹ Hunter Thompson từng tâm sự: "*Sự thật tuyệt đối là món hàng vô cùng hiếm và vô cùng nguy hiểm trong môi trường nghề báo*". Hiếm, bởi vì các thế lực trong xã hội luôn tìm cách tác động đến báo chí để "định hướng sự thật" theo cách mình muốn. Nguy hiểm, bởi hành trình tìm thấy sự thật và phơi bày sự thật đòi hỏi người làm báo không chỉ nỗ lực dấn thân, ý chí chiến đấu mà có khi là cả sinh mạng của họ.
- Với một nghề mà quyền lực trong tay không nhỏ mà những mối hiểm nguy, rủi ro nếu làm "đúng việc" lại quá lớn như vậy, rủi ro nếu làm "đúng việc" lại quá lớn như vậy, tìm thấy chính mình đã khó mà giữ được chính mình lại càng khó hơn!
- Câu chuyện "đánh mất mình" của người làm báo từng được khắc họa đậm nét trong bộ phim kinh điển về nghề báo có tên là *Citizen Kane*. Bộ phim thường xuyên dẫn đầu các cuộc bình chọn phim hay nhất mọi thời đại này kể về cuộc đời của Charles Foster Kane – ông trùm báo chí Mỹ. Kane bước chân vào nghề báo với đầy ắp đam mê và những lý tưởng tốt đẹp. Ông xông xáo trên mọi mặt trận để chiến đấu cho lý tưởng của mình, bất chấp những thiệt hại mà nó gây ra cho bản thân.
- Nhưng rồi cũng chính thứ quyền lực mà Kane có được khi lên đến đỉnh vinh quang của nghề báo và trở thành một trong những người giàu nhất nước Mỹ đã

kéo ông trượt xa khỏi lý tưởng mà ông đã chọn lựa. Lời tâm sự của Kane trong bộ phim: "*Nếu tôi không giàu như vậy, có thể tôi đã là một con người vĩ đại*" đã khiến không ít người phải suy nghĩ.

- Nếu như đối lập với một nhà báo chân chính là một "bồi bút", thì đối lập với một nhà văn chân chính là "văn nô" – tức một người sẵn sàng biến mình thành nô lệ cho một "ông chủ" nào đó. Đó có thể là một ông chủ hữu hình, cũng có thể là một ông chủ vô hình như tiền bạc, địa vị, danh tiếng…Một khi đã là "văn nô", người viết văn có thể sẵn sàng tô hồng hoặc bôi đen một điều gì đó, hay viết ra những thứ rẻ tiền dễ dãi chỉ để phục vụ thị hiếu tầm thường của một số người đọc.

Ca sĩ hay thợ hát; Diễn viên hay thợ diễn…

- Ca sĩ thị rất khác với thợ hát (hay cái máy biết hát), cũng như diễn viên thì rất khác với thợ diễn (hay cái máy biết diễn), người mẫu thì rất khác với "chân dài".
- Lẽ thường, ai làm nghề ca hát thì công chúng có thể gọi họ là ca sĩ, ai làm nghề đóng phim hay diễn kịch thì người ta gọi họ là diễn viên. Nhưng không phải ai trong số đó cũn làm "đúng việc" của mình, là làm một *nghệ sĩ.* Vì đã làm nghệ sĩ thì phải làm nghệ thuật, mà làm nghệ thuật hay sáng tạo nghệ thuật là điều không hề dễ dàng. Vì để có khả năng sáng tạo nghệ thuật và trở thành một nghệ sĩ đích thực thì cần phải có năng khiếu, cần phải khổ học, khổ luyện và cần phải đam mê bền bỉ.
- Chúng ta thường nhập nhằng giữa "giải trí", "văn hóa" và "nghệ thuật". Hiểu một cách nôm na, mục tiêu của hoạt động *giải trí* thường là *đáp ứng thị hiếu* của công chúng, còn những người làm nghệ thuật sẽ luôn nỗ lực tạo ra các sản phẩm / tác phẩm nghệ thuật đích thực để *nâng tầm con người lên,*để góp phần giúp con người *đào luyện đời sống tinh thần* của mình, để *dẫn dắt thị hiếu* của công chúng đến một tầm cao hơn chứ không phải là chạy theo một thị hiếu nhất thời nào đó. Còn *văn hóa*không chỉ tác động vào tâm hồn, mà còn tác động vào *tinh thần, tư tưởng và hệ giá trị của con người.*
- Việc nâng cao năng lực mỹ cảm (khả năng cảm thụ cái hay, cái đẹp) cho công chúng thường là một việc không hề dễ dàng. "Con người công chúng" nói chung gồm ba phần: thể xác, trí tuệ và tâm hồn. Thể xác được nuôi dưỡng bằng cơm canh thịt cá, trí tuệ được nuôi dưỡng bằng tri thức, khoa học, còn tâm hồn được nuôi dưỡng bằng văn hóa và nghệ thuật. Nhưng oái oăm thay, trong ba phần của con người thì thể xác (phần con) là dễ nuôi nhất cũng như dễ hư nhất, chỉ cần bỏ đói một tí thì nó đã kêu gào lên đòi ăn ngay. Còn trí tuệ và tâm hồn (phần người) thì lại rất "ngoan", cho thì nó ăn, không cho thì nó nhịn, nhịn lâu ngày thì nó sẽ chết; thậm chí là nó đã chết mà chính chủ nhân nó cũng chẳng hề hay biết.

- Điều đó đáng sợ hơn chúng ta nghĩ. Bởi một cái đầu không được khai minh thì sẽ trở nên vô minh, một trái tim không được khai tâm thì sẽ trở nên vô hồn. Khi con người vừa vô minh vừa vô tâm thì sẽ trở nên vô tâm, vô cảm…, mà vô tâm thì rất gần với nhẫn tâm, và đó cũng là nguồn gốc của mọi cái sai, cái xấu và cái ác.

Bác sĩ

- Quả là "kỳ kỳ" làm sao, khi mà chuyện bất thường (đưa phong bì cho bác sĩ) lại trở thành chuyện bình thường, còn chuyện bình thường (không đưa phong bì) lại trở thành bất thường.
- Một sinh viên học y vì yêu sứ mệnh thiêng liêng, cao quý của nghề chắc chắn sẽ trở thành một thầy thuốc rất khác so với một sinh viên quyết định chọn nghề y vì "nghề này ngon, ra trường kiếm được nhiều tiền". Cũng như một bác sĩ coi sự khỏe mạnh của bệnh nhân là hạnh phúc sẽ có thái độ rất khác với một bác sĩ coi sự khúm núm của bệnh nhân trước uy quyền của mình là hạnh phúc.

Phần IV: LÀM GIÁO DỤC

Năm chủ thể trong hệ thống giáo dục: nhà nước, nhà trường, nhà giáo, gia đình và người học. *Công cuộc đổi mới giáo dục chỉ có thể thực sự diễn ra khi mỗi chủ thể giáo dục hiểu rõ công việc của mình, đồng thời biết**giành lấy** quyền vốn có của mình và **trả lại** quyền cho các chủ thể khác.*

1.Nhà trường

- Nhà trường như một thánh đường thiêng liêng, nhưng "giáo lý" duy nhất được dạy ở đó không khác gì chính là "lương giáo" (lương tri, phẩm giá) và "khoa giáo" (chân lý, khoa học). Tức dạy làm sao, học làm sao để trở thành những người lương thiện, biết hướng đến và sống với chân – thiện – mỹ, biết yêu chuộng lẽ phải, công lý và sự thật.
- Nhà trường sẽ khó mà hiện thực hóa được sứ mệnh thiêng liêng của mình nếu không đạt được vị thế cần có sau: (1) Độc lập với quyền lực, chính trị; (2) Độc lập với tiền bạc; (3) Độc lập với tôn giáo. Chỉ khi nhà trường có được cả ba vị thế "độc lập" nói trên thì may ra mới có thể "tự do" (tự do học thuật, tự do đào tạo, tự do nghiên cứu…) và "tự chủ" (tự chủ" về học thuật, tự chủ" về nhân sự, tự chủ" về tuyển sinh, tự chủ" về tài chính…)

2. Nhà giáo

Nhà giáo có thể được chia làm 5 nhóm sau đây:

- *Thầy bình thường:* những người thầy dạy theo cách nếu họ biết được những gì trong lĩnh vực của mình thì sẽ chia sẻ cái biết đó cho học trò của mình. Cách dạy này không có gì đáng chê trách, chỉ có điều, khi thầy "cạn vốn" để chia sẻ thì học sinh rất dễ rơi vào tình trạng bị động, lúng túng vì không biết phải tìm kiếm tri thức ở đâu, bằng cách nào; và khi kiến thức của họ bị lỗi thời thì học sinh cũng không biết làm sao để cập nhật nó.
- *Thầy giỏi:* khác với "thầy bình thường", cái mà "thầy giỏi" truyền dạy cho học trò không chỉ là kiến thức mà còn là phương pháp học, nói nôm na là "cho cần câu, chứ không chỉ cho con cá. Một học sinh đã nắm được phương pháp học thì ngay cả khi những điều mà các em được dạy không còn phù hợp nữa trong tương lai, các em vẫn dễ dàng tìm được cách để giáo dục tự thân, tự học thêm, tự cập nhật để mình không chỉ luôn mới, mà còn luôn là người tiên phong.
- *Thầy lớn:* điều lớn nhất mà những người thầy này mang lại cho học trò không chỉ là kiến thức hay phương pháp học, mà còn là động cơ học và lòng hiếu tri (niềm khát khao tri thức và sự hiểu biết; "hiếu tri" chứ không "hiếu điểm" hay "hiếu bằng"). Nói cách khác, họ không chỉ cho học trò của mình con cá hay cần câu, mà quan trọng hơn là cho *động cơ đi câu*.
- Cách tốt nhất để giúp người học có động cơ học một điều gì đó, đó là giúp họ hiểu rõ (1) "Tại sao phải học cái đó?" và (2) "Học cái đó để làm gì?". Và để trả lời được câu hỏi (1) thì cách tốt nhất là giúp người học nhận chân ra con người của mình, nhận chân ra mức độ hiểu biết, sự dốt nát hay sự ngộ nhận của mình về cái đó; để trả lời được câu hỏi (2) thì cách tốt nhất là giúp người học hiểu được lợi ích của việc học cái đó, cũng như sự tai hại, thiệt thòi nếu như không học cái đó.
- *Thầy khai minh:* cũng giống như "thầy lớn" ở khả năng có thể thắp lên và truyền đi niềm khát khao tri thức cho người học. Tuy nhiên, nếu như "thầy lớn" làm điều đó trong phạm vi một lớp học thì "thầy khai minh" có thể làm điều đó trong phạm vi toàn xã hội, khiến cả xã hội thức tỉnh và say mê tìm kiếm tri thức để khai sáng cho bản thân mình, giải phóng con người mình ra khỏi sự vô minh, giáo điều, ấu trĩ.
- Và nhóm cuối cùng, những người tuy mang danh "thầy" nhưng thực chất chỉ là "thợ dạy". Họ là những người dạy như một cái máy, chỉ biết tự động lặp đi lặp lại một bài giảng được lập trình sẵn mà không cần biết nó có mang lại lợi ích gì cho học trò hay không, cũng như không cần để tâm xem học trò có hiểu, có tiếp

thu được hay không. Có đôi khi, chính họ cũng chẳng hiểu lắm về điều mình đang dạy.

3. "Nhà mẹ" / Gia đình

- Nếu như nhà nước không được xem giáo dục là công cụ để "nhào nặn" người dân thành thứ "dân" mà mình muốn, thì gia đình (chủ yếu là cha mẹ) cũng không nên "nhào nặn" con mình theo kiểu như vậy. Khi cha mẹ thực sự thương con thì sẽ giúp con biết "khai phóng bản thân", "tìm ra chính mình", "làm ra chính mình"…chứ không nên biến con mình thành người mà mình muốn, cũng không nên "dùng" con để hiện thực hóa những giấc mơ của mình. Một cha mẹ có hiểu biết và tấm lòng sẽ xem con mình trước hết là một "con người", sau đó mới là "con mình". Và "con người" thì luôn to hơn và quan trọng hơn "con mình".

4. Người học

- Chúng ta sẽ tìm được ý nghĩa thực sự của sự học nói chung, cũng như của từng tiết học, khóa học, cấp học, bậc học…với hệ thống câu hỏi **2W1H:** "*Why* – Tại sao học (lý do) và *For what*" – Học để làm gì?" (mục đích); *"What* – Học cái gì để đạt được mục tiêu đó?" (nội dung học) và "*How* – Học như thế nào?" (phương pháp học). Trước tiên phải xác định được cái "*Why & For what*", rồi mới đến cái "*What*" và cái "*How"*

5. Nhà nước

- Nói một cách ngắn gọn, công việc quan trọng nhất của nhà nước là tạo môi trường, tạo điều kiện để các chủ thể khác có thể làm đúng vai trò và phát huy tối đa vai trò của mình trong hệ thống giáo dục. Einstein từng nói:"*Sự kiểm soát mà một nhà nước áp dụng lên hệ thống giáo dục có thể dẫn đến sự nô lệ hóa của các công dân của nó".*
- Do đó, để đổi mới hệ thống giáo dục, việc trước hết cần làm là phải rà soát và trả lại quyền cho các chủ thể để mỗi chủ thể có thể làm đúng việc của mình. Bên cạnh đó, vai trò của nhà nước còn là thắp lên ngọn lửa cho sự học của mỗi người và sự học của cả một dân tộc.

52 BÍ QUYẾT ĐỂ PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG

Sau cuốn sách Mật mã tài năng (The Talent Code), tác giả Daniel Coyle mong muốn cho ra đời một cuốn sách nữa viết về việc phát triển kỹ năng, tuy nhiên bao gồm những cách thức đơn giản và mang tính ứng dụng. Bộ 52 bí quyết trong cuốn sách này được lấy trực tiếp từ những lò luyện tài năng mà ông đã đi qua và những nghiên cứu khoa học mà ông đã tìm hiểu. Cho dù bạn là cha mẹ hay giáo viên, trẻ con hay huấn luyện viên, nghệ sĩ hay doanh nhân, chắc hẳn bạn đều đang có một kỹ năng nào đó cần học hỏi và phát triển. Vì thế, hãy để cuốn sách nhỏ gọn này làm bản đồ dẫn đường cho bạn để có thể phát triển tài năng của mình một cách đúng đắn và hiệu quả nhất.

Thời gian đọc ước tính: 30 phút.

"Chúng ta là những gì chúng ta thường xuyên làm. Vĩ đại, do đó, không phải là một hành động, mà là một thói quen" – Aristotle –

GIỚI THIỆU

- Phát triển kỹ năng hoàn toàn là việc phát triển bộ não, bởi vì các cơ bắp làm theo điều mà bộ não bảo nó làm.
- Những hành động nhỏ được lặp lại thường xuyên qua thời gian sẽ tạo nên sự chuyển hóa.

PHẦN 1 – KHỞI ĐẦU: Quan sát, Ăn cắp, và Sẵn sàng trở nên ngu ngốc

Tài năng bắt nguồn từ việc bạn tiếp xúc một cách tình cờ với một người hay một nhóm người, trình diễn một kỹ năng nào đó khiến bạn cảm thấy *sự liên kết* và *được thắp lửa*. Bỗng dưng bên trong tiềm thức của bạn xuất hiện một ý nghĩ nhỏ, nhưng đủ sức thay đổi cả thế giới, đó là: ***Tôi cũng có thể trở thành họ.***

Bí quyết 1: Quan sát người mà bạn muốn trở thành

- Một trong những chìa khóa để thắp lửa động lực của bạn là lấp kín tầm quan sát của bạn với những hình ảnh rõ nét, sinh động của tương lai của bạn và nhìn vào chúng hằng ngày.
- Hãy sử dụng những hình ảnh (tường của những lò luyện tài năng dán đầy những hình ảnh của những thần tượng của họ), hay tốt hơn là video. Bạn có thể đánh dấu một vài video trên Youtube, và xem chúng trước mỗi lần luyện tập, hoặc trước khi bạn đi ngủ.

Bí quyết 2: Dành 15 phút mỗi ngày khắc sâu kỹ năng vào bộ não của bạn.

- Hãy quan sát cách kỹ năng được thể hiện, liên tục với sự tập trung cao, cho đến khi chúng được khắc sâu vào tâm trí bạn và bạn có thể *cảm nhận* được nó.
- Một vài nhà văn áp dụng cách này bằng cách tự ghi lại từng từ một những đoạn văn từ những tác phẩm vĩ đại.

Bí quyết 3: Ăn cắp không hối tiếc

- Mọi sự cải tiến đều đến từ việc hấp thu và ứng dụng những thông tin mới; và nguồn thông tin tốt nhất đến từ những người giỏi nhất. Do đó, hãy ăn cắp từ họ.
- Picasso từng nói: "Người nghệ sĩ giỏi thì vay mượn. Người nghệ sĩ vĩ đại thì ăn cắp"
- Linda Septien, người sáng lập lò luyện các tài năng nhạc pop triệu đô (bao gồm Demi Lovato, Jessica Simpson), nói với những học viên của mình: "Bạn cần ăn cắp như điên. Hãy nhìn vào những ai giỏi hơn bạn và xem liệu có gì từ họ mà bạn có thể dùng. Rồi sau đó biến những điều đó thành của bạn".
- Khi ăn cắp, hãy tập trung vào những điều cụ thể, chứ không phải những ấn tượng chung chung: góc cùi chõ của một tay golf hàng đầu khi thực hiện cú đánh; cổ tay của một bác sĩ phẫu thuật; độ dài chính xác mà một diễn viên hài dừng lại trước khi nói ra một câu hài hước,…

Bí quyết 4: Mua một cuốn sổ ghi chép

- Một cuốn sổ, không quan trọng ở hình thức nào, giống như một tấm bản đò: Nó đem lại sự rõ ràng. Hãy viết xuống: Kết quả của ngày hôm nay. Những ý tưởng cho ngày mai. Những mục tiêu cho tuần tới.

Bí quyết 5: Sẵn sàng trở nên ngu ngốc

- Sẵn sàng trở nên ngu ngốc – hay nói cách khác, sẵn sàng chấp nhận rủi ro bị đau đớn về mặt cảm xúc – là vô cùng quan trọng, bởi vì đạt được, rồi thất bại, rồi đạt được một lần nữa là cách não bộ phát triển và hình thành những liên kết mới.
- Những công ty hàng đầu cũng làm điều này. Ở Google có khái niệm "20% thời gian": Những kỹ sư máy tính ở Google được cho phép sử dụng 20% thời gian của họ vào những dự án cá nhân, những dự án mà họ có nhiệt huyết và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Bí quyết 6: Lựa chọn sự khiêm tốn chứ không phải xa xỉ

- Chúng ta đều yêu sự thoải mái, những công cụ luyện tập hiện đại nhất, những tủ khóa không tì vết, những chiếc khăn mềm mịn.Tuy nhiên, sự xa xỉ giống như liều ma túy – nó báo hiệu cho tiềm thức của chúng ta cố gắng ít hơn. Nó thì thầm rằng: *Thư giãn đi, bạn đã đạt được rồi.*
- Những lò luyện tài năng không hề xa xỉ. Những khoảng không gian luyện tập đơn giản, khiêm tốn giúp chúng ta tập trung sự chú ý vào việc tập luyện sâu (deep-practice): đạt được, lặp lại và nỗ lực hơn. Khi được chọn giữa sự khiêm tốn và xa xỉ, hãy lựa chọn sự khiêm tốn. Tiềm thức bạn sẽ cảm ơn bạn vì điều đó.

Bí quyết 7: Trước khi bắt đầu, hãy xem đó là kỹ năng cứng (hard skills) hay kỹ năng mềm (soft skills)

- Kỹ năng cứng (sự chính xác cao): chỉ có MỘT con đường để đạt được kết quả tốt nhất. Bạn có thể tưởng tượng những kỹ năng này có thể được hoàn thành bởi những con robot. Ví dụ: cách một tay golf vung gậy; cách một vận động viên tennis giao bóng,…
- Kỹ năng mềm (sự linh hoạt cao): có nhiều con đường để đạt được một kết quả tốt. Ví dụ: một tiền đạo cảm nhận được điểm yếu trong hàng phòng ngự của đối phương và quyết định tấn công; một cảnh sát đánh giá sự nguy hiểm tiềm ẩn ở một trạm xăng vào buổi tối; một CEO "đọc vị" người khác trong một cuộc đàm phán căng thẳng,…
- Nếu không chắc đó là kỹ năng cứng hay mềm, bạn có thể tự hỏi: Trong giai đoạn đầu học tập, kỹ năng này có cần một người thầy hay không? Nếu câu trả lời là "Có", nhiều khả năng đó là một kỹ năng cứng; nếu là "Không", nhiều khả năng đó là một kỹ năng mềm. Ví dụ, một nghệ sĩ dương cầm hay một vận động viên trượt ván thường cần có một người thầy; trong khi một CEO hay một diễn viên hài độc thoại lại thường không.

Bí quyết 8: Để phát triển một kỹ năng cứng, làm việc như một người thợ mộc cẩn thận

- Khi bạn học một kỹ năng cứng, hãy thực hiện chính xác và khiến nó có thể đo lường. Vào một thời điểm, hãy chỉ thực hiện một động tác đơn giản và khiến nó trở nên hoàn hảo trước khi đi đến động tác tiếp theo. Để ý đến những lần mắc lỗi, và sửa chữa, đặc biệt là trong giai đoạn bắt đầu.
- Học tập những điều cơ bản trông có vẻ nhàm chán, nhưng đó chính là khoảng thời gian quyết định sự thành bại. Tiến sĩ George Bartzokis, nhà thần kinh học ở

Đại học UCLA, nói: "Bộ não chúng ta giỏi trong việc xây dựng những liên kết; nhưng nó không giỏi lắm trong việc tháo dỡ chúng".

Bí quyết 9: Để phát triển một kỹ năng mềm, hãy chơi như một vận động viên trượt ván

- Khi học một kỹ năng mềm, đừng như một người thợ mộc cẩn thận, mà hãy như một người trượt ván: táo bạo, tò mò, sẵn sàng thử nghiệm, luôn tìm những cách mới để thử thách bản thân.
- Hãy nhớ rằng, ngay cả những kỹ năng cần sự sáng tạo nhất – và đặc biệt là những kỹ năng cần sự sáng tạo nhất – sẽ đòi hỏi một khoảng thời gian dài mà bạn thực hiện nó đầy vụng về. Ba chị em nhà Bronte, những tiểu thuyết gia hàng đầu thế giới, xây dựng tài năng của họ bằng cách viết hàng ngàn tran truyện trong những cuốn sổ làm bằng tay khi họ còn là những đứa trẻ. Những câu chuyện ban đầu đó của họ hoàn toàn không tốt – và đó chính là điểm mấu chốt.

Bí quyết 10: Coi trọng những kỹ năng cứng

- Đa số những kỹ năng là sự kết hợp của cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm. Ví dụ, một nghệ sĩ dương cầm đặt đúng thế tay để chơi được một đoạn nhạc (kỹ năng cứng), và khả năng của cô ta để truyền đạt cảm xúc của bài hát (kỹ năng mềm).
- Hãy ưu tiên những kỹ năng cứng vì trong dài hạn, chúng sẽ quan trọng hơn với tài năng của bạn; nó là nền tảng của tất cả mọi điều.
- Những tài năng hàng đầu thế giới vô cùng quan trọng việc tập luyện những kỹ năng cơ bản mà họ đã luyện tập từ khi là những người mới bắt đầu. Họ không nói: "Mình đã là người tài năng nhất trên thế giới. Mình có nên làm một điều gì đó thách thức hơn không nhỉ?" Nghệ sĩ đàn cello huyền thoại Yo-Yo Ma dành những phút đầu tiên của mỗi buổi luyện tập chơi từng nốt riêng lẻ trên cây đàn của ông.
- Để nhớ điều này, hãy nghĩ về tài năng của bạn như một cây sồi: kỹ năng cứng là thân cây; kỹ năng mềm là những tán cây. Đầu tiên xây dựng thân cây trước; sau đó mới đến tán cây.

Bí quyết 11: Đừng ảo tưởng về thần đồng

- Đa số chúng ta nghĩ rằng tài năng là di truyền, và dấu hiệu cho tài năng là thành công sớm và không cần nhiều nỗ lực – một thần đồng. Tuy vậy, nhiều nghiên cứu đã cho thấy rằng: thành công từ sớm là một công cụ dự đoán yếu cho thành công trong dài hạn. Một giả thuyết được phát triển bởi tiến sĩ Carol Dweck của Đại học Stanford, cho rằng sự tung hô và chú ý dành cho những thần đồng đã

khiến họ muốn bảo vệ danh tiếng của mình, vì thế mà chấp nhận ít rủi ro hơn, nên cuối cùng làm chậm việc học của họ.

- Rất nhiều những tài năng hàng đầu bị xem thường trong giai đoạn đầu, và sau đó âm thầm phát triển để trở thành những ngôi sao. Danh sách này bao gồm Michael Jordan (bị loại bỏ khỏi đội bóng trường trung học), Charles Darwin (bị đánh giá là chậm chạp và tầm thường bởi các giáo viên), Walt Disney (bị sa thải trong một công việc của ông do bị đánh giá là "thiếu khả năng sáng tạo", Albert Einstein, Thomas Edition, Winston Churchill,…
- Hãy xem những nỗ lực ban đầu của bạn như những thí nghiệm, chứ không phải một lời phán quyết cuối cùng về tài năng của bạn. Hãy nhớ, đây là một cuộc chạy đường dài, không phải một cuộc đua nước rút.

Bí quyết 12: 5 cách để chọn một người thầy hoặc một huấn luyện viên chất lượng

Bước 1: **Tránh những ai khiến bạn liên tưởng đến một người phục vụ nhã nhặn, lịch sự**

- Đây là những người thường xuyên nở nụ cười, nói những câu như: "Đừng lo, không sao đâu, chúng ta có thể lo chuyện đó sau". Những người này rất tốt để làm bồi bàn trong khách sạn, nhưng rất tệ để trở thành người thầy, huấn luyện viên của bạn.

Bước 2: Tìm kiếm những người khiến bạn sợ hãi đôi chút Hãy tìm kiếm những ai mà:

- *Quan sát bạn cẩn thận*: Đó là người quan tâm đến việc tìm hiểu bạn – bạn muốn gì, bạn đến từ đâu, điều gì truyền động lực cho bạn.
- *Hướng đến hành động*: Người đó không muốn dành nhiều thời gian để tán gẫu, thay vào đó, họ muốn nhảy ngay vào hành động.
- *Thành thật, đôi khi gay gắt*: Họ sẽ nói sự thật về khả năng của bạn một cách rõ ràng. Điều này có thể gây khó chịu và tổn thương ban đầu, nhưng đó là những thông tin bạn có thể sử dụng để trở nên tốt hơn.

Bước 3: Tìm kiếm những ai đưa ra những hướng dẫn ngắn gọn, rõ ràng

- Những người thầy và huấn luyện viên giỏi nhất không đưa ra những bài diễn thuyết hay thuyết giáo. Thay vào đó, họ đưa ra những chỉ dẫn ngắn gọn, rõ ràng; họ hướng bạn đến một mục tiêu. Huấn luyện không phải một cuộc thi hùng biện, mà là kết nối và đem lại những thông tin hữu ích. John Wooden, huấn luyện viên

bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, không nói những bài diễn thuyết dài dòng; sự thật là, những câu nói của ông chỉ kéo dài trong vòng 4 giây.

Bước 4: Tìm kiếm những ai yêu việc dạy những điều cơ bản

- Những người thầy và huấn luyện viên vĩ đại thường dành một phần lớn thời gian để dạy những điều cơ bản – cách bạn cầm gậy đánh golf, hay cách bạn gảy một nốt trên đàn guitar. Họ hiểu một sự thật quan trọng: Những điều cơ bản đó là cốt lõi của kỹ năng (xem Bí quyết 10). Bạn càng phát triển bao nhiêu, chúng càng quan trọng bấy nhiêu.

Bước 5: Nếu mọi thứ ngang bằng nhau, hãy chọn người lớn tuổi hơn

- Dạy học và huấn luyện cũng giống như mọi kỹ năng khác: Nó cần thời gian để phát triển. Đó là lý do tại sao rất nhiều lò luyện tài năng được dẫn dắt bởi những người đã 60 hay 70 tuổi. Điều này không có nghĩa là không có những người thầy giỏi ở độ tuổi dưới 30; cũng như không phải huấn luyện viên nào có tóc bạc trên đầu cũng là huấn luyện viên giỏi. Nhưng nếu mọi thứ ngang bằng nhau, hãy chọn người lớn tuổi hơn.

PHẦN 2 – PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG: Tìm "vùng tối ưu"

Nhiều người trong chúng ta xem việc luyện tập như một công việc mệt nhọc và chán nản, cũng như việc bị bắt phải ăn rau quả, và nghĩ việc luyện tập kém quan trọng và kém hấp dẫn hơn nhiều so với một "trận đấu lớn". Tuy nhiên, trong những lò luyện tài năng, việc luyện tập *là* một trận đấu lớn, là trung tâm của thế giới, là sự tập trung chính yếu trong cuộc sống của họ

Bí quyết 13: Tìm "vùng tối ưu"

Trong luyện tập, bạn sẽ bắt gặp 3 vùng sau:

- Trong **vùng thoải mái** (comfort zone): bạn cảm thấy nhẹ nhàng, không cần phải cố gắng nhiều. Mức độ thành công của các nỗ lực của bạn là trên 80%.
- Trong **vùng tối ưu** (sweet spot): bạn cảm thấy mệt mỏi, khó khăn, luôn cảnh giác với những lần mắc lỗi. Mức độ thành công của các nỗ lực của bạn là 50% – 80%.
- Trong **vùng chết** (dead zone): bạn cảm thấy bối rối, tuyệt vọng. Mức độ thành công của các nỗ lực của bạn nhỏ hơn 50%.

Hãy luyện tập ở vùng tối ưu. Tìm ranh giới của khả năng hiện tại của bạn, và đặt mục tiêu vươn lên một chút so với nó.

Bí quyết 14: Cởi đồng hồ ra

- Thay vì nói: "Tôi sẽ luyện tập piano trong vòng 20 phút", hãy nói với bản thân: "Tôi sẽ chơi bài hát mới này 5 lần với quyết tâm cao". Thay vì lên kế hoạch tập luyện golf trong vòng 1 giờ, hãy lên kế hoạch thực hiện 25 cú đánh chất lượng với mỗi gậy. Quên cái đồng hồ đi và đi đến điểm tối ưu, thậm chí là nếu chỉ vài phút.

Bí quyết 15: Chia kỹ năng ra thành những mẩu nhỏ

- Khi còn nhỏ, chúng ta thường nghe lời khuyên đúng đắn từ bố mẹ và thầy cô của chúng ta: *Bước từng bước nhỏ tại một thời điểm.* Lời khuyên này hiệu quả bởi vì nó phản ánh một cách chính xác cách thức mà bộ não chúng ta học tập: Mỗi kỹ năng được xây dựng từ những mẩu nhỏ hơn.
- Bất kể bạn đang học kỹ năng gì, cách học luôn là như nhau: *Nhìn bức tranh tổng thể – Chia nó ra thành những phần nhỏ tối giản nhất – Ráp nó lại chung với nhau – Lặp lại quy trình.*

Bí quyết 16: Mỗi ngày, cố gắng xây dựng một mẩu hoàn hảo

- Một phương pháp hữu hiệu là đặt ra SAP (Smallest Achievement Perfection – Hoàn hảo điều nhỏ nhất) cho hàng ngày. Với kỹ thuật này, bạn chọn một mẩu riêng lẻ mà bạn có thể khiến nó trở nên hoàn hảo – không chỉ cải thiện, không chỉ "làm việc với nó", mà là đạt được 100% hoàn hảo.
- Chúng ta không được tạo nên để có thể chuyển hóa trong vòng một ngày. Chúng ta được tạo nên để tiến bộ từ từng bước nhỏ, từng kết nối nhỏ, từng sự lặp đi lặp lại nhỏ.
- Huấn luyện viên vĩ đại John Wooden nói: "Đừng tìm kiếm một sự cải thiện nhanh và to lớn. Hãy tìm kiếm những sự phát triển nhỏ mỗi ngày"

Bí quyết 17: No pain, no gain

- Bộ não của bạn hoạt động như các cơ bắp: Không đau đớn, không thành công (No pain, no gain)

Bí quyết 18: Chọn 5 phút mỗi ngày thay vì 1 giờ một tuần

- Việc tập luyện 5 phút mỗi ngày thì hiệu quả hơn nhiều so với việc tập luyện một giờ liên tiếp trong một tuần. Lý do là vì cách thức bộ não chúng ta phát triển, từng bước nhỏ mỗi ngày, ngay cả khi chúng ta ngủ.

Bí quyết 19: Xem việc luyện tập như một trò chơi

- Từ "trò chơi" nghĩa là vui vẻ, kết nối và đam mê. Kỹ năng được phát triển nhanh hơn khi chúng được nhìn nhận theo cách này, chứ không phải một công việc mệt nhọc, chán nản, lặp đi lặp lại, vô vị.
- Những huấn luyện viên giỏi chia sẻ một bí quyết để biến những hoạt động cực nhọc thành những trò chơi. Quy tắc chủ đạo là: *Nếu nó được tính điểm, nó sẽ biến thành một trò chơi*. Ví dụ, chơi một đoạn nhạc bằng guitar có thể là một công việc chán nản. Nhưng nếu bạn đếm số lần bạn thực hiện nó một cách hoàn hảo và tính điểm cho bạn, nó sẽ trở thành một trò chơi. Hãy xem bạn đạt được bao nhiêu điểm trong tuần này. Trong tuần kế tiếp, cố gắng đạt điểm số cao hơn.

Bí quyết 20: Luyện tập một mình

- Những tài năng hàng đầu thế giới dành thời gian luyện tập một mình gấp 5 lần so với những người giỏi nhất trong nhóm nghiệp dư.
- Như huấn luyện viên bóng đá nữ của đội tuyển Bắc Mỹ Anson Dorrance nói: "Tầm nhìn của nhà vô địch là một người luôn hướng về phía trước, tắm mình trong mồ hôi trong khi không ai quan sát".

Bí quyết 21: Nghĩ bằng những hình ảnh

Những hướng dẫn nào sau đây dễ nhớ hơn?

- Hát nhỏ hơn ở chỗ kết thúc bài hát.
- Hát như một quả bong bóng đang bay lên bầu trời khi kết thúc bài hát.

- Chạm những dây đàn nhẹ nhất có thể.
- Chạm những dây đàn như thể chúng đang nóng cháy.

Những hình ảnh thì dễ nắm bắt, ghi nhớ và thực hiện hơn nhiều. Bất cứ khi nào có thể, hãy tạo ra một hình ảnh sống động cho mỗi mẩu nhỏ bạn muốn học.

Bí quyết 22: Chú ý ngay lập tức sau mỗi lần mắc lỗi

- Đa số chúng ta bị dị ứng với lỗi lầm. Khi chúng ta mắc lỗi, bản năng của chúng ta là né tránh, bỏ qua và giả vờ như nó không xảy ra. Điều này không tốt, vì những lần mắc lỗi là những tấm bản chỉ đường để chúng ta cải thiện.
- Nghiên cứu chỉ ra rằng, những người chú ý kỹ hơn với những lần mắc lỗi học được nhiều hơn nhiều so với những người bỏ qua nó.

Bí quyết 23: Tưởng tượng não bộ đang tạo ra những mối liên kết mới

- Những lần mắc lỗi không phải là những sai lầm, chúng ta những thông tin hữu ích để bạn xây dựng những liên kết đúng đắn. Bạn càng chú ý đến những lần mắc lỗi và sửa nó, bạn càng có nhiều mối liên kết đúng được hình thành trong bộ não. Tưởng tượng quá trình này như chúng đang diễn ra giúp bạn có thể xem những lần mắc lỗi như điều chúng thực sự là: những công cụ để xây dựng kỹ năng.

Bí quyết 24: Tưởng tượng dây truyền dẫn thông tin trong não bộ đang phát triển nhanh hơn

- Khi bạn luyện tập, sẽ hữu ích và truyền động lực khi bạn hình dung não bộ của bạn đang được chuyển hóa, từ những dây truyền dẫn bằng đồng thành những băng thông tốc độ cao.
- Và đây cũng là điều thực sự xảy ra trong não bộ. Trong não bộ, có một chất cách ly gọi là myelin (bạn có thể đã nghe đến từ "bao myelin" trong lớp sinh học). Lớp myelin bao bọc những dây truyền dẫn thông tin trong não bộ của chúng ta, cũng như cách băng keo điện bọc quanh dây điện: Nó giúp tín hiệu di chuyển nhanh hơn và không để tín hiệu bị rò rỉ.
- Myelin phát triển tỷ lệ thuận với số giờ chúng ta dành cho việc luyện tập. Nó không phát triển khi bạn*nghĩ* về việc luyện tập. Do đó, việc thực sự luyện tập là rất quan trọng. Việc luyện tập không tạo nên sự hoàn hảo. Việc luyện tập tạo nên myelin, và myelin tạo nên sự hoàn hảo.
- Myelin bọc những dây truyền dẫn thông tin. Tuy vậy, một khi đã bọc, nó lại không mở ra. Đó là lý do tại sao để phá vỡ một thói quen là việc rất khó.

Bí quyết 25: Làm nhỏ không gian luyện tập lại

- Không gian tập luyện nhỏ hơn sẽ giúp việc luyện tập trở nên sâu hơn khi chúng được dùng để gia tăng số lượng và cường độ của những lần lặp lại.

- Ví dụ ở câu lạc bộ bóng đá Barcelona, đội bóng mạnh nhất trên thế giới. Phương pháp rất đơn giản: một căn phòng lớn hơn một chút so với một phòng tắm, hai cầu thủ và một quả bóng – ai giữ được quả bóng lâu hơn từ người kia sẽ chiến thắng. Trò chơi này làm tách biệt và nhấn mạnh một kỹ năng quan trọng – kiểm soát bóng – bằng cách tạo ra những khó khăn liên tục, đòi hỏi nỗ lực cao mà các cầu thủ phải phản ứng nhanh và do đó cải thiện.

Bí quyết 26: Chậm lại (thậm chí chậm hơn cả bạn nghĩ)

- Việc tập luyện *cực kỳ* chậm cũng giống như một tấm kính phóng đại: Nó cho phép chúng ta cảm nhận những lần mắc lỗi của mình rõ ràng hơn, và do đó sửa chúng tốt hơn. Như một câu nói rằng: "Không quan trọng là bạn có thể thực hiện nó nhanh như thế nào. Mà là bạn có thể thực hiện nó chậm như thế nào một cách đúng đắn".
- Ở trường dạy nhạc đương đại Septien, những học viên học một bài hát mới bằng cách hát từng nốt nhạc một tại một thời điểm. Tay golf Ben Hogan, một trong ba tay golf vĩ đại nhất trong lịch sử, thường xuyên tập luyện một cách rất chậm rãi đến nỗi khi gậy của ông chạm bóng, bóng chỉ di chuyển khoảng 2,5 cm.

Bí quyết 27: Nhắm mắt lại

- Nhắm mắt lại giúp đẩy bạn đến ranh giới của khả năng của bạn, khiến bạn đạt được đến điểm tối ưu. Nó còn xua tan đi những tác nhân phân tán. Michael Jordan thường bịt mắt của mình lại khi tập ném rổ.

Bí quyết 28: Diễn kịch câm

- Tại những lò luyện tài năng, bạn sẽ thấy người ta vung gậy đánh golf hoặc vợt tennis vào không trung, hoặc chơi đàn piano trên một mặt bàn trống không.

Bí quyết 29: Khi bạn làm đúng, hãy đánh dấu nó

- Một trong những phút giây sung sướng nhất của một buổi luyện tập là khi bạn thực hiện một động tác hoàn hảo. Khi điều này xảy ra, hãy ghi nhớ cảm giác đó, cả thể chất lẫn tinh thần. Hãy nghĩ đến và chiếu đi chiếu lại đoạn băng ấy trong tâm trí bạn.

Bí quyết 30: Hãy chợp mắt một chút

- Nghỉ ngơi tốt cho bộ não: Nó giúp những mối liên kết được hình thành trong khi luyện tập trở nên bền chặt hơn và giúp chuẩn bị bộ não cho phần luyện tập kế tiếp.
- Nghiên cứu của Đại học California cho thấy, chợp mắt nghỉ ngơi trong 90 phút sẽ cải thiện trí nhớ 10%; ngược lại bỏ qua việc này làm giảm điểm số trí nhớ 10%.

Bí quyết 31: Để học một bước đi mới, hãy phóng đại nó

- Hãy nghĩ về cách mà bố mẹ dạy những đứa bé từ mới – họ la lớn từ đó, nhấn nhá nó, làm quá nó.
- Tương tự như vậy, để học một bước đi mới, hãy phóng đại nó. Nếu bước đi là nâng đầu gối lên, hãy nâng nó lên trên trần nhà. Đừng làm nửa vời. Đi xa hơn sẽ giúp bạn biết được ranh giới là ở đâu.

Bí quyết 32: Tập trung vào điều bạn muốn thực hiện

- Mỗi lần luyện tập, bạn đều đối mặt với một lựa chọn: Hoặc bạn tập trung sự chú tâm của bạn đến mục tiêu (điều bạn muốn thực hiện) hoặc bạn có thể tập trung vào khả năng mắc lỗi (điều bạn muốn né tránh). Bí quyết rất đơn giản: Luôn tập trung vào điều tích cực, chứ không phải điều tiêu cực.

Bí quyết 33: Để học một cuốn sách, hãy đóng cuốn sách lại

Giả sử như một tuần nữa bạn sẽ có một bài kiểm tra nằm trong 10 trang giấy của một cuốn sách. Cách nào sau đây sẽ giúp bạn đạt được điểm số cao hơn?

1. Đọc cả 10 trang 4 lần liên tiếp, và cố gắng ghi nhớ chúng.
2. Đọc 10 trang đó một lần, sau đó đóng sách lại và viết một bản tóm tắt một trang

Nghiên cứu cho thấy rằng những người làm cách B ghi nhớ tốt hơn 50% trong dài hạn so với những người trong nhóm A

Bí quyết 34: Dùng kỹ thuật bánh sandwich

Tập luyện sâu là tìm kiếm và sửa lỗi. Một câu hỏi là: Cách nào tốt nhất để đảo bảo rằng bạn không lặp lại những lần mắc lỗi? Một cách có thể áp dụng là kỹ thuật bánh sandwich:

1. Thực hiện bước đi đúng
2. Thực hiện bước đi chưa đúng
3. Thực hiện bước đi đúng

Mục tiêu là củng cố bước đi đúng và chú ý đến những lần mắc lỗi, không để chúng trôi qua mà không được phát hiện và bị củng cố trong não bộ của chúng ta.

Bí quyết 35: Dùng kỹ thuật 3 x 10

- Lời khuyên này đến từ tiến sĩ Douglas Fields, một nhà thần kinh của Viện Sức Khỏe Quốc Tế ở Maryland. Ông tìm ra rằng não bộ của chúng ta có những kết nối mạnh mẽ hơn khi chúng được kích thích ba lần với một khoảng nghỉ 10 phút giữa các lần kích thích. Nghĩa là, để học một điều gì đó hiệu quả nhất, hãy luyện tập nó ba lần, với một khoảng nghỉ 10 phút giữa mỗi lần.Tiến sĩ Fields nói: "Ví dụ, để thành thạo một đoạn nhạc khó trên guitar, tôi sẽ tập luyện, sau đó làm một điều gì đó khác trong vòng 10 phút, sau đó tập luyện lần nữa (và cứ như thế tiếp tục)"

Bí quyết 36: Sáng tạo ra những bài kiểm tra hàng ngày

- Các lò luyện tài năng có rất nhiều những bài kiểm tra nhỏ. Chúng không được xem là bản quyết định cuối cùng, mà giống như một việc luyện tập có mục tiêu.
- Ví dụ, tay golf Tiger Woods đã tạo ra một bài kiểm tra mà ở đó ông phải đánh một số lượng phần trăm bóng vào một khoảng cách nhất định mỗi ngày (ví dụ 80% cú đánh trong bán kính 6 mét).

Bí quyết 37: Để chọn phương pháp tập luyện tốt nhất, sử dụng tiêu chuẩn R.E.P.S

Vấn đề khi chọn một chiến lược tập luyện không phải là có ít lựa chọn, mà là có quá nhiều sự lựa chọn. Làm sao để xác định phương pháp nào tốt nhất? Hãy dùng tiêu chuẩn R.E.P.S:

R: Reachching và Repeating (Đạt được và lặp lại): Phương pháp có giúp bạn luyện tập ở ranh giới khả năng của mình?

E: Engagement (Sự cam kết)

Bối cảnh: Hai học viên thổi kèn cố gắng chơi một đoạn nhạc ngắn và khó

- Học viên A chơi đoạn nhạc 20 lần.

- Học viên B cố gắng chơi đoạn nhạc một cách hoàn hảo – không mắc lỗi lầm nào – 5 lần liên tiếp. Nếu cô ấy mắc bất kỳ lỗi nào, cô ấy sẽ đếm số lần lại từ đầu.

Kết quả: Học viên B có lựa chọn tốt hơn, vì phương pháp có sự cam kết hơn.

P: Purposefulness (Có mục đích): Phương pháp có được kết nối trực tiếp với kỹ năng bạn muốn xây dựng?

Bối cảnh: Hai đội bóng rổ cố gắng tránh thua trận bởi việc ném trượt những pha ném tự do

- Đội A: tập luyện việc ném tự do cuối mỗi buổi tập, với mỗi cầu thủ ném 50 quả một mình.
- Đội B: tập luyện những pha ném tự do khi đã mệt mỏi và dưới áp lực của đồng đội – tương tự như trong trận đấu.

Kết quả: Đội B có lựa chọn tốt hơn, vì việc tập luyện của họ được kết nối với kỹ năng mà họ muốn xây dựng: ném tự do dưới áp lực, khi đã mệt mỏi. (chẳng có cầu thủ nào lại ném 50 lần liên tiếp trong một trận đấu cả)

S: Strong, Speedy Feedback (Phản hồi mạnh mẽ, nhanh chóng)

Bối cảnh: Hai học sinh trung học cố gắng cải thiện điểm SAT của mình

- Học sinh A: dành cả ngày thứ bảy làm một bài kiểm tra thử, mô phỏng toàn bộ bài kiểm tra thật và nhận kết quả một tuần sau đó.
- Học sinh B: dành cả ngày thứ bảy làm từng phần một của một bài kiểm tra mini, tự chấm điểm và xem lại mỗi phần một cách chi tiết ngay khi cô ấy hoàn thành.

Kết quả: Học sinh B có lựa chọn tốt hơn, vì cô ấy nhận được phản hồi ngay lập tức. Nhận được kết quả một tuần sau đó sẽ chỉ mang lại hiệu quả nhỏ bé.

Bí quyết 38: Dừng lại trước khi kiệt sức

- Sự kiệt sức là kẻ thù. Nó làm chậm bộ não, gây ra nhiều lỗi, làm giảm sự tập trung và dẫn đến những con đường tắt để tạo ra những thói quen xấu. Đó là lý do tại sao nhiều lò luyện tài năng tập luyện khi người ta khỏe khoắn nhất, thường là vào buổi sáng. Khi sự kiệt sức bắt đầu len lỏi vào, đó là lúc dừng lại.

Bí quyết 39: Tập luyện ngay sau khi thi đấu

- Sau khi thi đấu, tập luyện có lẽ là điều cuối cùng bạn muốn làm. Nhưng đó lại là điều đầu tiên bạn nên làm, nếu bạn chưa chạm đến mức kiệt sức, vì nó giúp bạn có thể tập trung vào những điểm yếu của bạn và sửa chữa nó. Như tay golf Jack Nicklaus nói: "Tôi luôn đạt được sự luyện tập hiệu quả nhất ngay sau mỗi vòng đấu thật. Do đó, những lần mắc lỗi vẫn còn mới trong tâm trí tôi nên tôi có thể tập trung giải quyết những lỗi đó".

Bí quyết 40: Trước khi đi ngủ, xem một đoạn phim trong tâm trí

- Đây là một thói quen hữu ích của những tài năng hàng đầu, từ những nhà phẫu thuật, đến những vận động viên, đến những diễn viên hài. Ngay trước khi đi ngủ, họ bật một đoạn phim về sự trình diễn hoàn hảo của họ trong tâm trí. Rất nhiều những nghiên cứu đã củng cố ý tưởng này, sự hình dung sẽ cải thiện khả năng, động lực và sự tự tin.

Bí quyết 41: Kết thúc với niềm vui

- Một buổi luyện tập nên được kết thúc với một phần thưởng nhỏ, ngọt ngào. Có thể là một trò chơi ưa thích hoặc một món đồ ăn (như sô cô la)

Bí quyết 42: 6 cách để trở thành một người thầy hoặc huấn luyện viên tốt hơn

1. **Dành những giây phút đầu tiên để kết nối ở mặt cảm xúc**
2. **Tránh những bài diễn thuyết dài. Thay vào đó, đưa ra những mẩu thông tin rõ ràng**

Nhờ những bộ phim, chúng ta nghĩ rằng những người thầy và huấn luyện viên đứng một cách đầy cao quý trước một nhóm người và nói ra những lời phát biểu đầy cảm hứng. Tuy nhiên, những người thầy và huấn luyện viên giỏi nhất không đứng trước đám đông để thuyết giáo, họ đứng cạnh mỗi cá nhân, trao những thông điệp ngắn, có mục tiêu với từng người một, ở từng thời điểm một.

3. ***Tránh ngôn ngữ mơ hồ***

Dùng những từ ngữ rõ ràng và cụ thể. Đừng nói: "Giơ tay cao lên nữa", hãy nói: "Giơ tay cao ngang đôi tai bạn". Đừng nói: "Hãy làm việc chặt chẽ hơn với đội ngũ bán hàng". Hãy nói: "Hãy kiểm tra với đội ngũ bán hàng 10 phút vào mỗi sáng.

4. ***Dùng bảng điểm để học hỏi***

Cuộc sống có rất nhiều những bảng điểm: doanh số bán hàng, điểm bài kiểm tra, điểm số trong một trận đấu, bảng xếp hạng,…Vấn đề của những bảng điểm này là nó khiến bạn chú ý đến kết quả trong ngắn hạng thay vì quá trình học hỏi.

Nhiều huấn luyện viên bóng đá, bóng rổ đếm số lần chuyền bóng thông minh của đội của họ trong một trận đấu và dùng con số này – chứ không phải điểm số cuối cùng – là thước đo chính xác nhất cho sự thành công của đội bóng.

Điều này cũng được áp dụng trong kinh doanh. Ở Zappos, nhà bán lẻ giày online, từng sử dụng bảng điểm để đánh giá dịch vụ khách hàng là số lượng khách hàng được phục vụ trong mỗi giờ. Tuy nhiên, đối với Tony Hsieh, nhà sáng lập, bảng điểm đó không có ý nghĩa gì cả. Ông không chỉ muốn năng suất đơn thuần, mà ông muốn khiến khách hàng phải hạnh phúc. Thế là Zappos bỏ đi bảng điểm cũ đó, và bắt đầu đếm số lần mà những đại diện dịch vụ khách hàng của họ đi xa hơn trách nhiệm của mình – "khiến khách hàng phải trầm trồ" – theo cách nói của Zappos.

5. **Tối đa hóa việc đi đến "điểm tối ưu"**

Việc đi đến vùng tối ưu (bí quyết 13) là bản chất của học tập. Nó xảy ra khi người học nỗ lực và cải thiện ở ranh giới khả năng của mình. Những người thầy/huấn luyện viên giỏi phải tìm cách thiết kế môi trường để đưa học viên của mình ra khỏi sự thụ động và đi đến "vùng tối ưu".

Trong mô hình truyền thống ở trường học, các học sinh thường dành thời gian ở lớp để nghe giảng và sau đó củng cố bằng cách làm bài tập ở nha. Một số trường tiên tiến làm hoàn toàn ngược lại: Học sinh phải nghe bài giảng ở nhà, online, và dành thời gian trong lớp để chủ động nỗ lực: giải quyết vấn đề, vật lộn với những khái niệm, trong khi giáo viên đi quanh, giúp mỗi lần một học sinh một. Trong một cuộc nghiên cứu kéo dài nhiều năm, những lớp học tiên tiến kiểu này đạt điểm đại số cao hơn 23% so với lớp học truyền thống.

6. **Nhắm đến việc tạo ra những học viên độc lập**

Mục tiêu dài hạn của bạn với vai trò là một giáo viên, huấn luyện viên là giúp học viên của mình phát triển đến nỗi mà cuối cùng họ không cần đến bạn nữa. Để làm được điều này, hãy tránh việc trở thành trung tâm của sự chú ý. Bất cứ khi nào có thể, hãy bước ra và cho họ có thể độc lập.

PHẦN 3 – DUY TRÌ SỰ TIẾN TỚI – Lặp đi lặp lại, Bền bỉ và Giữ bí mật cho những mục tiêu lớn

Phát triển tài năng cũng giống như việc đi bộ xuyên quốc gia. Bạn sẽ phải đối mặt với nhiều thử thách, những con đường chông gai; động lực sẽ lên và xuống như thủy triều. Để duy trì sự tiến tới, bạn cần linh hoạt ở một thời điểm, và ngoan cường ở một thời điểm tiếp theo; hay nói cách khác, trở thành một nhà du hành tháo vát.

Bí quyết 43: Coi trọng sự lặp đi lặp lại

Lặp đi lặp lại là công cụ mạnh mẽ duy nhất để phát triển kỹ năng. Như Lý Tiểu Long từng nói: "Tôi không sợ người tập 10.000 cú đá trong một lần. Tôi sợ người đã tập một cú đá 10.000 lần"

Bí quyết 44: Động lực và cảm hứng là thứ chỉ dành cho kẻ nghiệp dư

- Nhìn từ xa, những tài năng hàng đầu có vẻ có một cuộc sống sung sướng, hào nhoáng. Nhưng khi bạn nhìn gần hơn, bạn sẽ thấy họ dành phần lớn cuộc sống của họ để tập luyện trên tác phẩm của họ. Họ không hề cao ngạo, thay vào đó, họ thức dậy vào buổi sáng và làm việc mỗi ngày, dù họ có thích nó hay không. Như nghệ sĩ Chuc Close nói: "Cảm hứng là thứ chỉ dành cho kẻ nghiệp dư".

Bí quyết 45: Với mỗi giờ thi đấu, dành 5 giờ để luyện tập

- Ở Spartak, lò luyện vận động viên tennis ở Moscow, các huấn luyện viên thực thi một quy tắc đơn giản: Những vận động viên trẻ phải tập luyện ba năm trước khi được tham dự một giải đấu.
- Tỷ lệ 5 trên 1 là là một điểm khởi đầu; tỷ lệ 10 trên 1 sẽ còn tốt hơn.

Bí quyết 46: Đừng phí thời gian để phá bỏ thói quen cũ; thay vào đó, xây dựng những thói quen mới

- Phá bỏ một thói quen cũ là vô cùng khó, vì bộ não chúng ta giỏi trong việc hình thành những liên kết, nhưng chúng lại rất tệ trọng việc tháo dỡ chúng. Giải pháp là lờ thói quen xấu đi và tập trung năng lượng của bạn để xây dựng một thói quen mới có thể đè lên thói quen cũ.
- Để xây dựng một thói quen mới, hãy bắt đầu một cách chậm rãi. Hãy biết rằng bạn sẽ cảm thấy ngu ngốc, vụng về và mệt mỏi ở thời gian đầu; vì sau cùng, những liên kết mới vẫn chưa được hình thành, và bộ não của bạn vẫn muốn làm theo những mẫu hình cũ. Xây dựng thói quen mới bằng cách dần dần tăng độ khó, từng chút một.

Bí quyết 47: Để học một kỹ năng sâu hơn, hãy dạy nó

- Chúng ta thường chia những học viên ra thành từng nhóm dựa trên kỹ năng và độ tuổi: nhóm 12 tuổi ở đây, và nhóm 13 tuổi ở kia. Tuy nhiên, rất nhiều lò luyện tài năng trộn lẫn nhiều độ tuổi với nhau để các học viên có thể xem, dạy và học từ nhau. Tại sân bóng chày Frank Curiel ở Curacao, người ta trộn lần 90 đứa trẻ từ 7 đến 16 tuổi. Mộ đứa lớn hơn sẽ bắt cặp với một đứa nhỏ hơn, dạy cho đứa nhỏ hơn cách vung gậy, ném bóng và bắt bóng.
- Điều này hiệu quả bởi vì khi bạn dạy một kỹ năng cho ai đó, một cách tự động bạn sẽ hiểu nó sâu sắc hơn. Không chỉ thế, những đứa nhỏ hơn còn có một hình mẫu sống động để nhìn vào (xem Bí quyết 1), và nuôi dưỡng sự cảm thông trong những đứa trẻ.

Bí quyết 48: Cho phép một kỹ năng được học trong ít nhất 8 tuần

- Khi nói đến phát triển kỹ năng, 8 tuần có vẻ là một ngưỡng quan trọng. Một nghiên cứu gần đầy của Bệnh viện trường Massachusetts cho thấy rằng việc luyện tập thiền định 27 phút mỗi ngày trong 8 tuần sẽ tạo ra những thay đổi vĩnh viễn trong bộ não.

Bí quyết 49: Khi cảm thấy bế tắc, hãy thực hiện một sự chuyển đổi

- Chúng ta đều biết cảm giác này. Chúng ta bắt đầu học một kỹ năng mới, và tiến bộ rất nhanh, rồi bỗng dưng…bạn dừng lại. Hiện tượng này xảy ra khi não bộ đạt đến mức độ tự động; hay nói cách khác, bạn có thể thực hiện một kỹ năng tự động, không cần ý thức đến nó. Não của chúng ta ưa thích sự tự động hóa, để nó có thể làm những việc khác quan trọng hơn.
- Khi phát hiện bản thân đang ở chế độ "tự động" và bế tắc, hãy thúc đẩy bản thân vượt lên trên nó, bằng cách thay đổi phương pháp luyện tập của bạn. Một cách để làm điều này là tăng tốc độ lên – thúc ép bản thân thực hiện công việc nhanh hơn so với bình thường bạn làm. Hoặc bạn có thể làm chậm lại – làm thật chậm để bạn có thể nhìn thấy những lỗi lầm chưa được phát hiện. Hoặc bạn có thể thực hiện công việc một cách đảo lộn lại. Không quan trọng là phương pháp gì, quan trọng là bạn đẩy bản thân mình ra khỏi chế độ lái tự động (autopilot) và đạt đến điểm tối ưu (sweet spot).

Bí quyết 50: Bền bỉ

- Gần đây, một nhà nghiên cứu tên Angela Duckworth ở Đại học Pennsylvania đã đo lường ảnh hưởng của sự bền bỉ ở 1200 học viên trường sĩ quan trước khi họ

bước vào khóa đào tạo đầy cực nhọc vào mùa hè. Những học viên được làm một bài kiểm tra ngắn: 17 câu hỏi yêu cầu họ tự cho điểm bản thân về những khả năng như bám chặt lấy mục tiêu, được truyền động lực bởi thất bại, hay kiên trì trước những thử thách. Bài kiểm tra – chỉ mất hai phút để hoàn thành – đã dự báo một cách chính xác đến kinh ngạc việc một học viên có thành công hay không.

- Sự bền bỉ không phải tự sinh ra. Nó được luyện tập và phát triển, giống như cơ bắp, và sự phát triển đó bắt đầu tự việc nhận thức.

Bí quyết 51: Giữ bí mật cho những mục tiêu lớn

- Chúng ta thường có sự thôi thúc thông báo những mục tiêu lớn của mình, tuy nhiên, sẽ khôn ngoan hơn nếu bạn giữ nó cho bản thân. Trong một cuộc thí nghiệm tại Đại học New York vào năm 2009, 163 người đã được giao cho một dự án công việc khó và 45 phút để dành cho nó. Một nửa số người được bảo hãy nói ra những mục tiêu của họ, trong khi phần còn lại được bảo hãy giữ bí mật. Kết quả là, những ai nói ra mục tiêu của họ bỏ cuộc chỉ trong vòng trung bình 33 phút; còn những ai giữ kín bí mật, làm việc trong suốt 45 phút, và vẫn có động lực một cách mạnh mẽ (sự thật là, khi cuộc thí nghiệm kết thúc, họ vẫn muốn tiếp túc làm việc).
- Nói cho người khác về những mục tiêu lớn của chúng ta làm giảm khả năng nó xảy ra, bởi vì nó tạo ra một sự trả giá trong tiềm thức – lừa bộ não chúng ta rằng chúng ta đã đạt được mục tiêu ấy.

Bí quyết 52: Nghĩ như một người làm vườn, Làm như một người thợ mộc

- Chúng ta đều muốn phát triển kỹ năng của mình nhanh chóng – ngay hôm nay. Nhưng sự thật là, tài năng phát triển một cách chậm rãi. Bạn sẽ không chỉ trích một cái cây con bởi vì nó chưa trở thành một cây sồi to lớn; vì vậy cũng đừng khó chịu vì kỹ năng của bạn phát triển một cách chậm rãi. Thay vào đó, hãy xây dựng nó với việc luyện tập sâu mỗi ngày.
- Để làm điều này, hãy nhớ "Nghĩ như một người làm vườn, làm như một người thợ mộc". Suy nghĩ một cách kiên nhẫn, không phán xét. Làm việc một cách kiên định, có chiến lược, biết rằng mỗi mẩu nhỏ sẽ góp phần tạo nên tổng thể.

THỨC TỈNH MỤC ĐÍCH SỐNG – ECKHART TOLLE

Chuyển hóa tâm thức con người là trọng tâm của những điều **Eckhart Tolle** đề cập trong quyển sách nổi tiếng A New Earth – Thức Tỉnh Mục Đích Sống này. Theo ông, sự thức tỉnh là bước kế tiếp sẽ xảy ra trong quá trình phát triển tâm thức của nhân loại. Nhân loại sẽ bước sang một giai đoạn mà sự thức tỉnh trong tâm hồn sẽ tạo ra sự tự do và niềm hạnh phúc miên viễn trong mỗi con người và trên toàn thế giới.

"Thức tỉnh mục đích sống" đã cộng hưởng thật sâu sắc với những điều bên trong tôi và giúp tôi thay đổi nhận thức về bản thân và về cả mọi điều…" – Oprah Winfrey.

Bản ngã là việc bạn đồng hóa bản thân với đồ vật, những ý nghĩ miên man và cảm xúc sinh ra từ các ý nghĩ đó. Ý nghĩ là một thứ xảy ra tự nhiên trong đầu bạn, như bong bóng nổi trên mặt nước. Ý nghĩ không phải là vấn đề; khổ đau chỉ xảy ra khi bạn tin vào những ý nghĩ và đồng nhất mình với chúng.

Câu "Tôi nghĩ" cũng mang tish sai lầm như câu "Tôi có thể làm máu huyết trong người tôi lưu chuyển" hoặc "Tôi có thể ra lệnh cho thức ăn trong dạ dày tôi phải tiêu hóa". Tiêu hóa tự nó xảy ra, máu huyết tự nó lưu thông và suy nghĩ tự nó diễn ra trong đầu bạn.

Mức độ tự đồng hóa mình sâu đậm nhất là tự đồng nhất mình với những đồ vật mà mình sở hữu: chiếc xe hơi "của Tôi", với căn nhà "của Tôi", với áo quần "của Tôi",…Ta thường mong muốn tìm hiểu mình, nhưng vì không biết tìm ở đâu nên ta tìm trong các đồ vật bên ngoài, nhưng hầu như ta không thể tìm ra được chính mình mà còn tự đánh mất chính mình trong mớ đồ vật đó. Đó là số phận không lối thoát của bản ngã.

Hiện Hữu chỉ có được ở trong ta qua cảm nhận. Bạn không thể suy nghĩ để mong tìm ra nó. Bản ngã của bạn không biết gì về Hiện Hữu vì nó chỉ toàn ý nghĩ. Suy tư không thể lĩnh hội được Hiện Hữu, vì thế nó thường suy diễn về Hiện Hữu một cách sai lạc.

Bạn không thể dùng tư duy để hiểu được, nhưng bạn có thể cảm nhận trật tự đó khi trong đầu bạn im lắng, không vướng bận suy tư, khi bạn trở nên tĩnh lặng và cảnh giác, khi đầu bạn không cố gắng hiểu và giải thích điều gì.

Tập đối diện, mà không phản kháng, với những gì đang xảy ra cho bạn trong giây phút này.

Cảm giác tự hào, hay cần được nổi bật, hay củng cố quan điểm của mình qua chuyện "Tôi có nhiều hơn" hay cảm thấy thua thiệt khi thấy "Tôi có ít hơn" là không đúng cũng không sai, vì đó chỉ là đặc tính của bản ngã. Bản ngã không phải là một điều gì sai mà chỉ là sự biểu hiện của mê mờ, vô thức. Khi bạn bắt đầu quan sát cách bản ngã của mình vận hành, chính là bạn đang bắt đầu vượt qua được nó. Đừng quá quan trọng bản ngã. Đôi khi hãy mỉm cười khi nhận ra những biểu hiện đầy tính chấp ngã trong mình. Và nhớ rằng bản ngã không phải là một vấn đề của riêng bạn.

Ta không nên có thái độ đấu tranh, hay kình chống bản ngã cũng như ta không thể đấu tranh chống lại bóng tối, hay chống lại sự mê mờ. Điều mà ta cần làm là mang ánh sáng của nhận thức vào những nơi tối tăm này.

Bản ngã sẽ luôn bảo đảm sự sinh tồn của nó bằng cách tìm một thứ khác để đồng nhất với thứ đó. Chẳng hạn như bản ngã tạo cho bạn một hình ảnh mà bạn đã là người từ bỏ mọi thú vui vật chất và vì thế bạn có vẻ cao siêu hơn, có nhiều chất tâm linh hơn,…Cho nên có những kẻ đã chối bỏ tất cả của cải vật chất nhưng bản ngã của họ lại lớn hơn những người khác.

Kẻ thù lớn nhất của bản ngã chính là phút giây hiện tại, cũng chính là đời sống.

Vì quán tính rất mạnh, những lối hành xử cũ hay những thói quen suy tư trong bạn sẽ còn tồn tại và tái diễn trong một khoảng thời gian nữa. Tuy nhiên, mỗi khi thói quen cũ vừa phát sinh và bạn ý thức, không đồng hóa với nó, thì thói quen ấy sẽ ngày càng yếu dần.

Bản ngã thích biến cái gì đó thành sai để nó được đúng.

Chân lý tuyệt đối thì không thể tìm ra trong các giáo điều, học thuyết, hệ tư tưởng hay hệ thống pháp luật nào đó. Vì chúng hoàn toàn do suy nghĩ mà ra. Giỏi lắm thì những suy tư chỉ có thể cho ta nhìn về hướng chân lý, chứ chúng không bao giờ là chân lý cả.

Nhưng chân lý tuyệt đối không tách rời với bản chất chân thật của bạn. Bạn chính là chân lý. Nên khi bạn phóng tâm đi tìm chân lý ở đâu khác bên ngoài bạn, bạn sẽ bị lầm lạc.

Chống lại một cái gì đó tức là bạn vô tình làm cho cái đó trở nên mạnh thêm, và giúp cái đó tiếp tục tồn tại. Đừng chống lại, đừng phản ứng. Vì phản ứng là thứ nhiên liệu mà bản ngã rất ưa thích.

Để thoát khỏi sự kiềm chế của bản ngã thì bạn chỉ cần nhận diện và ý thức được nó. Vì nhận thức và bản ngã là thữ đối nghịch nhau, không thể trong cùng lúc mà tồn tại. Mục tiêu tối thượng của con người, cũng là của chính bạn, là đưa năng lực của Sự Có Mặt đó vào thế giới này.

Hãy nhớ rằng khi bạn vừa nhận thức được bản ngã trong chính bạn thì nhận thức đó chính là bản chất chân thật của bạn vượt lên trên bản ngã. Nhận ra sự giả dối là làm cho những gì chân thật vươn lên.

Động lực của bản ngã là: có nhu cầu được nổi bật, trở nên đặc biệt, nắm quyền kiểm soát, nhu cầu có quyền lực, được người khác quan tâm đến mình, nhu cầu tích lũy tiền bạc, kiến thức, nhu cầu đúng/sai, đối kháng,…Cũng có thể nó liên kết với người nào đó, nếu người đó là một người quan trọng với những người xung quanh. Có một hiện tượng khá phổ biến là việc ngầm khoe khoang sự quen biết của bạn với những người nổi tiếng với mục đích để lòe loẹt người khác.

Bạn có thể buông bỏ ý nghĩ rằng bạn nên biết về bản chất của mình không? Bạn có thể buông bỏ sự tìm kiếm một khái niệm để giúp bạn có thể cảm nhận về con người mình? Bạn có thể thôi đi tìm chính mình qua những suy tư? Vì câu nói "Tôi thực sự không biết tôi là gì?" không phải là biểu lộ của sự bối rối. Bối rối là khi bạn nghĩ: "Tôi thực sự không biết tôi là gì, nhưng tôi nên / rất cần biết". Khi bạn hoàn toàn chấp nhận bạn thực không biết bản chất chân thật của mình là gì, bạn đi vào một trạng thái yên bình và sáng tỏ, điều này rất gần với bản chất chân thật của bạn hơn là dùng suy nghĩ để cố hình dung ra. Dùng ý nghĩ để xác định mình là bạn đang tự giới hạn chính mình.

Những gì bạn suy nghĩ tạo nên những cảm xúc trong bạn. Đừng trở thành suy nghĩ hay cảm xúc, mà hãy là nhận thức sáng tỏ đứng sau những biểu hiện đó.

Khổ đau có một mục đích cao cả là để tạo nên sự tiến hóa cần thiết trong nhận thức của con người và đưa bản ngã đến chỗ diệt vong. Bạn càng cưỡng lại khổ đau thì quá trình tiêu diệt bản ngã trong bạn càng trở nên chậm lại. Trái lại, khi bạn chấp nhận khổ đau thì quá trình hoại diệt được tăng tốc, vì lúc đó bạn cam chịu khổ đau một cách có ý thức. Chống đối là bơi ngược dòng chảy của đời sống.

Bản ngã có thể đóng vai kẻ ác, nạn nhân hay người ban phát tình yêu.

Trong một thế giới tràn ngập các vai diễn, may thay lại có những người không hề khoa trương tư cách bề ngoài – ngay cả trong giới truyền thông và doanh nghiệp – trái lại, họ kết nối với Hiện Hữu. Họ là những người không hề cố gắng thể hiện nhiều hơn những gì con người họ thực sự có. Họ sống đơn giản, nhưng nổi bật, và là những người duy

nhất có khả năng tạo ra những thay đổi thực sự trong đời sống. Chỉ sự có mặt đơn giản, hồn nhiên và không phô trương của họ đã có tác dụng biến cải bất cứ ai mà hộ tiếp xúc.

Nếu bạn hài lòng với việc làm một người rất bình thường, chứ không phải một người có danh tiếng, nghĩa là bạn đang song hành với năng lực của Vũ trụ. Cái mà bản ngã cho là điểm yếu thật ra lại là sức mạnh chân chính.

Khi không đóng vai, tức là không có cái Tôi (bản ngã), không toan tính, không có kế hoạch gì để bảo vệ và củng cố "cái Tôi", thì hành động của bạn sẽ có sức mạnh và mang lại kết quả cao hơn nhiều. Bạn hoàn toàn chú tâm vào tình huống, hòa nhập làm một với nó. Bạn mạnh mẽ, hiệu quả nhất khi bạn hoàn toàn tự nhiên là con người chân thật của mình. Nhưng đừng gắng trở thành con người tự nhiên, chân thật ấy. Vì đó chỉ là một vai tuồng khác.

Thực ra, câu hỏi "làm thế nào để trở thành chính mình?" là một mệnh đề sai. Vì câu nói đó hàm ý rằng bạn phải làm cái gì đó để có thể trở thành con người chân thật của mình. Nhưng thực ra bạn đã luôn là chính bạn rồi nên ở đây không có vấn đề là làm thế nào trở thành chính bạn. Bạn chỉ cần rũ bỏ những thứ không phải là bạn.

Ba biểu hiện của bản ngã:

- Phải có một cái gì đó xảy ra trong đời tôi trước khi tôi có thể cảm thấy bình yên (hạnh phúc, thỏa mãn…).
- Có một chuyện gì đó trong quá khứ không nên xảy ra. Nó làm cho tôi không bình yên trong giờ phút này.
- Có một chuyện gì đó ngay bây giờ không nên xảy ra. Nó làm cho tôi không bình yên trong giờ phút này.

Phút giây bạn nhận diện được một trạng thái tiêu cực trong mình là một phút giây bạn đã thành công. Bạn chẳng cần phải "làm gì" mà chỉ cần tỉnh táo "nhìn" ra. Khi sự chuyển dịch này xảy ra, tức sự chuyển dịch từ suy tư sang nhận thức thì cuộc đời bạn sẽ được điều hành bởi sự thông thái hơn là bản ngã.

Ta cần phân biệt giữa cảm xúc tích cực mang tính phiến diện của bản ngã tạo ra và cảm xúc tích cực sâu hơn, xuất phát từ trạng thái tự nhiên của Hiện Hữu.

Thái độ Có Mặt luôn mạnh hơn những gì ta nói hay làm. Dù thỉnh thoảng Sự Có Mặt sẽ phát sinh ra những lời nói hay hành động nào đó thích hợp.

Mọi người thường hỏi: “Họ phải mất bao lâu để có thể thoát ra khỏi sự khống chế của khối khổ đau sâu nặng trong họ?”. Tuy nhiên, không phải khối khổ đau sâu nặng này làm bạn khổ, mà là thói quen tự đồng hóa mình với nó mới làm cho bạn khổ. Do đó, câu hỏi quan trọng hơn là: “Phải mất bao lâu bạn mới thoát khỏi tình trạng tự đồng hóa mình với khối khổ đau sâu nặng?”. Câu trả lời là: “Chẳng bao lâu cả. Bạn chỉ cần nhận biết. Khi bạn ý thức và không đồng hóa mình với nỗi khối khổ đau sâu nặng nữa, thì tự nhiên bạn sẽ có bước chuyển hóa bên trong.

Có câu nói: “Điều thông thái của thế gian là một cái gì đó rất ngu xuẩn đối với Thượng Đế”. Điều thông thái của thế gian là gì? Đó là dòng suy nghĩ miên man.

“Không cảm thấy phiền lòng với những gì đang xảy ra” có nghĩa là ở bên trong, bạn luôn song hành với những gì đang xảy ra. “Song hành với Hiện Hữu” có nghĩa là bạn có sự tương quan giữa thái độ “không chống đối bên trong” với những gì đang xảy ra bên ngoài. Có nghĩa là không gán cho tình huống đó một nhãn hiệu “tốt” hay “xấu” mà cứ để cho nó biểu hiện ra như vậy.

Chỉ khi bạn phản kháng lại những gì đang xảy ra thì bạn mới bị lệ thuộc vào nó, và bất hạnh mới đến.

Mối quan hệ quan trọng nhất trong đời bạn là quan hệ của bạn với phút giây hiện tại, với bất kỳ hình thức nào mà phút giây này thể hiện ra.

Khi bạn chọn để biến giây phút này thành một người bạn thân thiết, thì đó cũng là cái mốc đánh dấu cho sự kết thúc của bản ngã trong bạn. Vì bản ngã không thể song hành với phút giây hiện tại, vì bản chất của bản ngã là luôn cảm thấy tách biệt với đời sống.

Lúc bạn nhận ra mối quan hệ giữa bạn và phút giây hiện tại là một mối quan hệ trái chiều, thì ngay phút giây đó, bạn bắt đầu có mặt. Lúc bạn thấy được sự tha hóa trong quan hệ của bạn với phút giây hiện tại là lúc sự tha hóa đó bắt đầu tan rã.

Tuy nhiên, bạn không thể xem việc loại trừ bản ngã là một mục tiêu cần phấn đấu trong tương lai vì khi làm như vậy, bạn chỉ tạo thêm bất mãn, tạo thêm xung đột ở nội tâm, bởi dường như lúc nào bạn cũng thấy mình chưa “đạt” được đến mức độ đó.

Khi bạn không phản kháng với hình tướng, những gì Vô Tướng bên trong bạn sẽ trỗi dậy và trở thành Hiện Hữu ôm trọn tất cả. Bất phản kháng là bí quyết giúp bạn tiếp xúc được năng lực lớn nhất trong Vũ trụ.

Khi có người nào đó phê bình, trách móc, đặt điều nói xấu bạn, thay vì phản ứng ngay, hoặc trở nên co rúm, thu người lại, thì bạn không cần làm gì cả. Cứ để cho bản ngã, cho cảm nhận về chính mình bị suy giảm như thế một cách có ý thức, và bạn tỉnh táo và không phản ứng với những gì bạn đang cảm thấy ở trong tận chiều sâu của lòng mình.

Một khía cạnh khác của lối thực tập giảm thiểu kích thước của bản ngã là bạn tự ngăn mình, đừng cố gắng củng cố bản thân bằng cách phô trương, muốn nổi bật trong đám đông, gây ấn tượng với người khác,…

Không chống đối, không phán xét và không tham đắm là ba khía cạnh của thứ tự do chân thật của một lối sống tỉnh thức.

Đừng tìm kiếm như thể là tìm một thứ gì. Bạn không thể chộp lấy nó và nói: "giờ thì tôi bắt được nó rồi" hay nắm bắt bằng trí óc hoặc cố gắng mô tả cái đó. Nó giống như một bầu trời khoáng đạt, không mây. Nó không có hình tướng, chỉ là một khoảng không, là sự tĩnh lặng, là hương vị rất ngọt ngào của trạng thái an nhiên tự tại. Và rõ ràng nó giàu có hơn những gì mà cụm từ này biểu hiện.

Thay vì phản ứng, bạn hãy hòa nhập với tình huống, và giải pháp sẽ phát sinh. Sau đó, nếu cần hành động thì bạn sẽ hành động, hay đúng hơn là hành động đúng đắn qua bạn mà thể hiện.

Tất cả mọi sáng tạo đều đến từ khoảng không gian rộng thoáng bên trong. Một khi sáng tạo diễn ra và một cái gì đó được thể hiện thành hình tướng, bạn phải cảnh giác, không để cho "Tôi" hay "của Tôi" trong bạn trỗi dậy và tranh lấy công sức của việc làm ấy. Nếu bạn cho rằng bạn có công với những gì vừa được hoàn thành, thì lúc đó bản ngã của bạn đã trở lại và khoảng không gian rộng thoáng bên trong bắt đầu bị che mờ.

Hãy chú ý đến những khoảng ngưng ngắn của hơi thở, đặc biệt là khoảng lặng cuối của hơi thở ra, trước khi bạn bắt đầu thở vào.

Hơi thở không mang hình tướng nên đó cũng là lý do vì sao ý thức về hơi thở là một cách rất hiệu quả để bạn mang không gian vào đời sống.

Hơi thở là một trong những hiện tượng vi tế nhất và có vẻ như ít có ý nghĩa nhất, một cái gì đó "nhỏ nhoi nhất", nhưng lại làm nên "hạnh phúc lớn nhất". Ý thức về hơi thở giúp bạn đi vào phút giây hiện tại – chiếc chìa khóa mở ra tất cả những khả năng chuyển hóa nội tâm.

Bạn có mặt tuyệt đối bất cứ khi nào bạn ý thức về hơi thở của mình. Bạn không thể vừa suy nghĩ mà lại vừa có ý thức về hơi thở. Thở có ý thức giúp bạn ngừng lại những suy tư trong mình. Bạn không bị rơi xuống dưới mức suy nghĩ, mà trái lại vượt lên nó.

Mục đích bên trong của bạn là để tỉnh thức. Chỉ đơn giản vậy thôi. Bạn chia sẻ mục đích đó với những người khác trên Thế giới. Vì đó cũng chính là mục đích của loài người.

Tìm ra và sống hòa điệu với nhịp sống của mục đích bên trong là cơ sở để bạn có thể hoàn thành mục đích bên ngoài của đời mình. Nếu những gì bạn làm ở bên ngoài không có sự hòa điệu với nhịp sống của mục đích bên trong thì muốn đạt được điều gì đó, bạn phải mất rất nhiều nỗ lực, phải đấu tranh hay dùng âm mưu, thủ đoạn.

Bạn không thể làm gì để thúc đẩy quá trình tỉnh thức xảy ra nhanh hơn. Những điều bạn làm thì chẳng qua là những cố gắng của bản ngã để cố sở hữu sự tỉnh thức, vì bản ngã cho rằng "tỉnh thức là một vật sở hữu rất đáng quý" và như thế khi đạt được điều đó thì bản ngã sẽ thấy nó quan trọng, lớn lao hơn. Nêu thay vì thực sự có được tỉnh thức, bạn chỉ tạo nên một khái niệm tỉnh thức vào trong đầu mình, hay tạo thêm một mẫu mực trong đầu về một người đã tỉnh thức hay giác ngộ. Sống theo một tiêu chuẩn, mẫu mực mà mình hoặc người khác vẽ ra cho mình là sống không chân thực – là đóng một vai diễn khác một cách vô thức của bản ngã.

Một khi đã bắt đầu, thì quá trình đó không thể bị đảo ngược lại, dù đôi khi nó có thể bị làm chậm lại bởi sự chống đối của bản ngã.

Einstein từng nói: "Tôi chỉ muốn biết ý muốn của Thượng Đế là gì, những thứ còn lại không quan trọng". Ý muốn của Thượng Đế là gì? Là trở nên có nhận thức. Biết được ý muốn của Thượng Đế là gì? Là mang nhận thức sáng suốt ấy vào trong đời sống hàng ngày của bạn. Còn những thứ còn lại không quan trọng là gì? Là mục đích bên ngoài của đời bạn, những gì xra bên ngoài.

Sống mà không hòa hợp với mục đích bên trong thì cho dù bạn có thành công với những gì ở bên ngoài, cho dù bạn có tạo ra thiên đàng của hạ giới thì đó vẫn chỉ là những thành tựu của bản ngã,sẽ chóng lụi tàn theo thời gian. Chẳng sớm thì muộn, bạn sẽ gánh chịu nỗi đau.

Thực ra, đời sống của chúng ta chỉ bao gồm những điều nhỏ nhặt. Cái lớn lao chỉ là một sự trừu tượng hóa và chỉ là sự tưởng tượng của bản ngã mà thôi. Điều nghịch lý là cơ sở của bất kỳ một điều gì lớn lao nào cũng ở chỗ ta biết trân trọng và chăm sóc cho những thứ nhỏ nhặt nhất đang xảy ra trong phút giây này thay vì theo đuổi một ý tưởng

vĩ đại nào đấy. Giây phút hiện tại luôn nhỏ bé, nhưng ẩn đằng sau đó là một năng lực rất lớn, giống như hạt nguyên tử, một trong những thứ nhỏ nhất nhưng sức mạnh lại cực lớn. Chỉ khi bạn song hành với giây phút hiện tại, bạn mới có thể tiếp xúc được với sức mạnh đó.

Chúa Jesus đã từng nói đến năng lực này khi nói: "Tự ta, ta chẳng làm được chuyện gì; chính là Thượng Đế, năng lực của Vũ trụ ở trong ta làm ra tất cả".

Tại sao bạn lại cảm thấy âu lo, căng thẳng và khiến cho những cảm xúc tiêu cực nổi lên trong bạn? Đó là vì bạn đã chối bỏ phút giây hiện tại. Vì sao bạn làm như vậy? Vì bạn cho rằng có một điều nào khác quan trọng hơn. Bạn đã quên đi mục đích chủ yếu của mình là trân trọng và có mặt với phút giây hiện tại. Từ một sai sót nhỏ trong nhận thức, bạn đã tạo ra cho mình rất nhiều khổ đau.

Thông qua phút giây hiện tại, bạn tiếp xúc được với năng lực của Đời sống mà người ta thường gọi là "Thượng Đế" hay Vũ trụ. Ngay khi bạn quay lưng với phút giây hiện tại thì Thượng Đế không còn là một thực tiễn trong đời sống của bạn nữa, những gì còn lại chỉ là những khái niệm, ý tưởng, tư duy về Thượng Đế.

Khi gặp gỡ người khác, dù trong công việc hay nơi nào khác, bạn hãy dành cho họ sự chú tâm trọn vẹn. Lý do bạn gặp gỡ để mua bán, hỏi han,…bây giờ chỉ là thứ yếu. Sự Có Mặt của hai bên trở thành mục đích chính của cuộc giao tiếp.

Đừng để thế giới điên rồ kia định nghĩa cho bạn thành công là gì; vì không có thành công chân chính nào có thể nằm ngoài sự thành công của giây phút này. Điều đó có nghĩa là gì? Là chất lượng trong những gì mình làm, ngay cả những điều đơn giản nhất. Chất lượng có nghĩa là bạn có sự quan tâm, và lưu ý, tức là từ ý thức mà có. Và chất lượng luôn đòi hỏi Sự Có Mặt.

Hành trình của đời bạn rốt cục chỉ gồm những gì bạn đang làm trong giây phút này. Bước đi này là chủ yếu, còn nơi đến chỉ là thứ yếu.

Hài hòa với giây phút hiện tại từ bên trong làm mở toang cánh cửa nhận thức của bạn và giúp nhận thức đó hài hòa với tất cả, trong đó giây phút hiện tại là một bộ phận không thể tách rời. Lúc đó, cái toàn thể của Đời sống sẽ thông qua bạn mà hành xử.

Sự gián đoạn của mục đích bên ngoài có thể giúp bạn tìm ra mục đích bên trong và sẽ dẫn đến sự xuất hiện của một mục đích bên ngoài sâu sắc hơn, đi đôi với mục đích bên trong. Những gì bạn bị mất mát hay tàn tất trên mặt hình tướng là một cánh cửa rất lớn, mở lối cho bạn đi vào cõi tâm linh.

Hành động cho dù cần thiết cũng chỉ là nhân tố thứ yếu để tạo ra thực tại ở bên ngoài. Vì nhân tố chính của sáng tạo là nhận thức.

Trong bất kỳ tình huống nào, hoặc công việc gì, trạng thái nhận thức là nhân tố quyết định, tình huống và những gì phải làm trở thành thứ yếu.

Ba thuộc tính của hành động có tỉnh thức là sự chấp nhận, niềm hứng khởi và lòng nhiệt thành. Mỗi thuộc tính tượng trưng cho một tần số rung của nhận thức.

Đối với những công việc mà bạn cảm thấy không mấy hứng thú thì hãy chấp nhận. Chấp nhận nghĩa là: Đây là những gì mà tình huống này, phút giây này yêu cầu mình làm, vì thế mà mình tự nguyện làm, không phản kháng, không than van.

Bạn sẽ thấy có niềm vui trong bất kỳ công việc nào nếu bạn hoàn toàn có mặt, trong bất kỳ công việc nào mà bạn làm không phải vì đó là một phương tiện giúp bạn đạt được một mục đích nào đó.

Có những người, qua hành động sáng tạo của mình, đã làm giàu cho đời sống của những người khác, chỉ đơn giản vì họ yêu thích những gì họ đang làm; họ làm không vì mong đợi thành tựu hay muốn đạt được điều gì thông qua những hành động đó.

Nhưng bạn cũng đừng để những công việc này làm bạn cảm thấy mình trở thành một người quan trọng, vì đó là dấu hiệu của bản ngã. Vì bạn vẫn chỉ là một con người bình thường. Những gì phi thường là những gì qua bạn mà đi vào thế giới này.

Sự căng thẳng chỉ xảy ra khi bạn mong muốn đạt đến mục tiêu nhiều hơn là thưởng thức những công việc mà bạn đang làm. Khi có sự căng thẳng thì đó là dấu hiệu của bản ngã của bạn đã trở về và bạn tách mình ra khỏi năng lực sáng tạo của Vũ trụ, trong bạn chỉ có sức mạnh và sự căng thẳng của bản ngã. Do đó, bạn phải đấu tranh và cố gắng mới làm được một việc nào đó. Sự căng thẳng luôn làm giảm chất lượng và hiệu quả của những gì bạn làm.

Đừng biến mục tiêu hay tầm nhìn của mình thành một tiêu cảnh đã được phóng đại, thổi phồng lên về chính mình vì đó là một hình thức kín đáo của bản ngã, như muốn làm ngôi sao điện ảnh, một nhà văn nổi tiếng hay một đại gia trên thương trường. Cũng đừng tập trung vào mục tiêu "tậu" được cái này cái nọ như tậu được một biệt thự tren biển, sở hữu một công ty cho riêng mình, hay có 10 triệu USD trong ngân hàng. Thay vào đó, hãy chọn một mục tiêu có tính năng động, tức là hướng đến một "hoạt động" của bạn mà qua đó liên kết với người khác và với đời sống. Thay vì thấy mình là một ngôi

sao điện ảnh, một văn hào nổi tiếng,…, hãy xem mình đang dùng công việc đó chỉ để động viên người khác và làm giàu cho cuộc sống của họ.

Đừng bao giờ đi ăn một mình

Không sớm thì muộn, những kẻ "đi ăn một mình" cũng sẽ đạt đến cực hạn và sự nghiệp sẽ chững lại.

Tóm tắt

Trong Đừng đi ăn một mình, Keith Ferrazzi, một doanh nhân thành đạt đồng thời là chuyên gia marketing sẽ tiết lộ cho chúng ta những bí quyết để thành công trong việc kết nối với mọi người. Tác giả tập trung xây dựng những mối quan hệ lâu dài thay vì chỉ trao đổi danh thiếp như nhiều người vẫn nghĩ về việc networking hiện nay. Tác giả tổng kết những phát hiện thông qua một hệ thống các phép thử.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Bất cứ ai muốn biết điều gì làm chúng ta kết nối tốt
- Bất cứ ai muốn biết phương pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu
- Bất cứ ai muốn nhận được những lời khuyên nghề nghiệp và phát triển kĩ năng mềm.

Tác giả cuốn sách là ai?

Keith Ferrazzi đã tự nâng tầm bản thân, khởi đầu một cách khiêm tốn rồi tiến đến những trường đại học hàng đầu như Harvard và Yale, rồi từ đây trở thành một trong những chuyên gia marketing được săn đón nhất nước Mỹ. Mạng lưới của ông trải từ Washington đến những giám đốc quyền lực nhất nước Mỹ, đến cả những tên tuổi hàng đầu Hollywood. Tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới Davos, Ferrazzi ông được đánh giá là một trong những “Nhà lãnh đạo tương lai”.

1. Xây dựng mạng lưới cá nhân là điều kiện tiên quyết để thành công trong sự nghiệp

Chúng ta đều dựa vào người khác để đạt được mục tiêu và biến ước mơ thành hiện thực.

Không một ai có thể thành công lâu dài nếu không có tư duy kết nối và được người khác giúp đỡ. Không sớm thì muộn, những kẻ cô độc cũng sẽ đạt đến cực hạn và sự nghiệp sẽ chững lại.

Cố gắng xây dựng sự nghiệp thành công mà không màng đến một mạng lưới quan hệ mạnh giống như xây nhà mà không dùng cát. Nền móng của bạn sẽ yếu dần theo thời gian và cuối cùng bạn sẽ nhận ra mình chìm dần chìm dần

Nhưng chính xác là cái gì đã khiến việc kết nối quan trọng đến vậy?

Nghe thì có vẻ đương nhiên là thế, nhưng phải nhấn mạnh là những mối quan hệ cá nhân mở ra những cánh cửa. Một nghiên cứu kinh điển đã chỉ ra rằng trong cuốn sách *Làm thế nào để xin được việc* có viết trong 282 người đàn ông tham gia khảo sát thì có 56% đã có việc nhờ người quen, trong khi chỉ có 19% xin được việc thông qua quảng cáo việc làm và 10% là nhờ những sáng kiến của họ có tính ứng dụng.

Điều này hoàn toàn chính xác trong thời điểm suy thoái kinh tế, tỉ lệ biến đổi nhân sự và tính bất ổn của công việc cao, xây dựng mạng lưới càng quan trọng hơn bao giờ hết. Những người giỏi kết nối hiếm khi gặp khó khăn khi tìm việc.

Chúng ta đang làm việc trong một thế giới không ngừng thay đổi. Một trợ lí của ngày hôm nay có thể trở thành CEO vào ngày mai. Nếu bạn được nhiều người biết đến và quan trọng hơn là được nhiều người yêu mến, nếu bạn cho người khác thấy bạn hào phóng, thân thiện và hay giúp đỡ người khác thì cuối cùng, bạn sẽ được đền đáp xứng đáng.

2. Bất cứ ai cũng có thể học nghệ thuật kết nối

Rất nhiều người lo sợ bị từ chối, và nỗi sợ này ngăn họ làm quen với người khác và do đó không xây dựng được quan hệ với ai.

Nỗi sợ bị từ chối không xa lạ gì với tất cả chúng ta và cũng không phải là điều gì đáng xấu hổ. Rất ít người là người giỏi kết nối bẩm sinh, có khả năng làm quen với người xa lạ và trở thành bạn với họ.

Tuy nhiên có một số cách có thể giúp người e dè nhất cũng có thể tiến những bước tiến lớn:

Học hỏi từ những người giỏi nhất. Đơn giản là ghi chép lại những gì một chuyên gia kết nối làm để tiếp cận người khác và để những phương pháp đó truyền động lực cho bạn.

Kiên trì học hỏi. Duy trì lối ứng xử đẹp và nâng cao khả năng hùng biện cũng giống như những kĩ năng chúng ta cần phải học theo hệ thống, ví dụ, bằng cách tham gia khóa học về giao tiếp và hùng biện.

Chẳng sớm thì muộn, bạn cũng phải quyết tâm hành động. Giống như mọi thứ trên đời, cách tốt nhất để học kết nối là thực hành. Thực hành sẽ rất hữu ích, ví dụ, hãy đặt mục tiêu cho bạn phải làm quen một người mới một tuần. Trải nghiệm và luyện tập từng chút một sẽ khiến cho việc xây dựng mạng lưới của bạn dễ dàng hơn.

Trường hợp của cha Keith Ferrazzi thể hiện rằng kết nối có thể rất dễ ở mặt này và rất khó ở mặt khác. Là một người lao động khiêm tốn, ông muốn làm nhiều điều hơn

cho con trai. Do đó ông tiếp cận người duy nhất ông biết có thể giúp thực hiện điều này: Giám đốc của công ty. Nói cách khác, đó là sếp của sếp của sếp của sếp ông. Giám đốc rất ấn tượng với nỗ lực của ông đến nỗi ông ta đã trả tiền học phí cho Keith đi học tại ngôi trường tốt nhất nước.

3. Kết nối thành công dựa nên sự phóng khoáng và trung thành

Một người giỏi kết nối sẽ không bao giờ hỏi: "Người khác có thể giúp mình như thế nào?" thay vào đó anh ta sẽ hỏi: "Mình có thể giúp người khác như thế nào"

Tư duy căn bản đằng sau đó rất rõ ràng và đơn giản: bạn càng vui vẻ giúp đỡ người khác, người ta càng vui vẻ giúp lại bạn.

Tính phóng khoáng tạo nên lòng tin và sự thấu hiểu lẫn nhau. Nó thắt chặt và làm mối quan hệ của chúng ta và mọi người sâu sắc hơn, và rồi chúng ta sẽ nhận được gấp đôi, gấp ba những gì chúng ta đã bỏ ra.

Chúng ta không nên coi mỗi mối quan hệ là một khoản đầu tư ngắn hạn và trông chờ được giúp đỡ lại ngay tức khắc. Vì những mối quan hệ không phải là một đối tượng hữu hình, giống như một chiếc bánh sẽ nhỏ dần nhỏ dần mỗi khi ai đó cắt đi một phần, mà giống như những búi cơ: Chúng phát triển khi chúng ta tập luyện.

Những người vừa không phóng khoáng vừa không giúp đỡ người khác, chỉ muốn trao đổi danh thiếp và chỉ nghĩ đến việc lợi mình, họ sẽ phải trải qua nhiều khó khăn. Cách hành xử của họ đẩy họ xa khỏi mọi người, và không sớm thì muộn, họ cũng thấy mình rất cô độc. Ai mà thực lòng muốn hợp tác với người ích kỉ cơ chứ?

Để vượt qua thái độ chỉ biết mình và để tăng cường và thắt chặt những mối quan hệ với mọi người trong mạng lưới, bạn cần thể hiện sự trung thành với họ. Trung thành có thể thể hiện dưới nhiều hình thức: ví dụ bạn có thể quan tâm an ủi khi người khác vừa mới li hôn, bằng cách dành thời gian giúp ai đó dẹp bỏ những vấn đề họ không thể tự giải quyết. Trong một mối quan hệ lâu dài, nửa tiếng đồng hồ của bạn không lúc này thì lúc khác sẽ được hoàn lại bạn.

4. Một người kết nối siêu đẳng xây dựng mạng lưới trước khi họ cần đến nó

Một trong những chuyện hoang đường xung quanh việc xây dựng quan hệ là bạn nên tìm đến người ta chỉ khi bạn cần sự giúp đỡ.

Đây là một sai lầm tai hại, chẳng may là nó lại rất phổ biến. Điều này giống như thể bạn mua áo phao khi con tàu bắt đầu chìm.

Người giỏi kết nối tuân theo nguyên tắc hoàn toàn trái ngược. Bạn nên làm thân với mọi người *trước khi* bạn cần họ giúp đỡ. Làm như vậy khiến bạn xây dựng được lòng tin và sự thấu hiểu lẫn nhau - hai phẩm chất rất quan trọng để mạng lưới hoạt động hiệu quả. Không một ai thích không dưng bị phiền nhiễu – nói cách khác, không ai thích những người không thành thật, vô tâm, hoặc chăm chăm lợi dụng người ta để vụ lợi.

Người kết nối sẽ rất kiên nhẫn và xây dựng mạng lưới từng chút một. Cô ấy biết để tạo được sự tin tưởng của người khác, cô ấy sẽ phải bỏ công bỏ sức một chút mỗi ngày – bạn có thể nói rằng, cô ấy giống một người chạy marathon thay vì chạy nước rút. Phần thưởng sẽ không đến nhờ vào tốc độ mà nhờ sự bền bỉ.

Bill Clinton đã nằm lòng nguyên tắc này trước khi ông trở thành Tổng thống. Khi còn là một sinh viên 22 tuổi, ông đã hình thành thói quen mỗi tối lại ngồi ghi chép lại tên của tất cả những người ông đã gặp trong ngày vào những tấm thẻ. Ông cần đảm bảo việc xây dựng những mối quan hệ dựa trên niềm tin và sự hiểu biết lẫn nhau, do đó đồng thời tạo nên mạng lưới tương lai.

5. Một người kết nối tìm kiếm chất kết dính quan hệ

Để làm thân với người khác, việc quan trọng không nằm ở số lượng thời gian bạn dành cho họ mà nằm ở cách bạn dành thời gian cho họ như thế nào.

Tình bạn và những mối quan hệ thân thiết được hình thành nhờ chất lượng của thời gian giữa hai người. Bạn nên chú ý nhiều đến **chất kết dính quan hệ**, nói cách khác, chú ý đến những nhân tố khiến cho một người trong danh bạ trở thành một người bạn đích thực hoặc mối quan hệ tin cậy.

Một ví dụ của chất kết dính quan hệ có thể là một mối quan tâm chung hoặc một hoạt động cả hai đều tham gia. Nó có thể là bất cứ thứ gì cả hai đều thích và có thể đưa đôi bên xích lại gần nhau, cho dù đó là thể thao, ẩm thực, sưu tầm tem, vé bóng chày, chính trị, lướt sóng.

Rời xa văn phòng làm việc và những email trang trọng, chúng ta trở nên thoải mái hơn, thật hơn và dễ tiếp cận hơn. Do đó, sẽ không còn có khoảng thời gian nào tốt hơn để kết thân với người khác hơn là những dịp mà họ đang vui vẻ thật sự.

Đương nhiên, trong những dịp đó, bạn cũng nên chuẩn bị để trở thành người ăn nói có duyên. Để làm việc này, bạn cần tuân theo một nguyên tắc cơ bản: cách tốt nhất để nói chuyện xã giao là không nói chuyện nhỏ nhặt. Thay vào đó, hãy tập trung nghe, thật lòng, mở lòng với người khác. Thay vì trao đổi những lời sáo rỗng, bạn lúc nào cũng nên chia sẻ chuyện gì đó thú vị và có tính cá nhân để tăng độ thú vị cho

câu chuyện. Người kia sẽ nhớ bạn theo hướng tích cực và sẽ mong đợi mỗi cuộc gặp mặt tiếp theo.

6. Một người kết nối sẽ tự tạo tương tác và có lòng kiên nhẫn

Điểm chung giữa một ngôi sao Hollywood và một người kết nối giỏi là gì?

Để không biến mất hoàn toàn khỏi sân khấu, ngày nào cả hai sẽ chuẩn bị sẵn sàng để có thêm liên lạc và kết nối với mọi người.

Có vô vàn ví dụ về những người thành công có sự kiên trì và quyết tâm muốn có bất cứ cơ hội nào để mở rộng quan hệ.

Một CEO nói chuyện với ít nhất 50 người mỗi ngày. Thay vì chỉ là nhấc mình đi ra khỏi văn phòng và sử dụng điện thoại cho mọi cuộc nói chuyện, ông sẽ dành hàng giờ đi quanh quanh công ty và nói chuyện với những người thuộc mọi cấp bậc trong công ty.

Hillary Clinton là một minh chứng rõ ràng cho khả năng kiên nhẫn đến ấn tượng và quyết tâm phải trở thành người kết nối siêu đẳng. Keith Ferrazzi đã có thời gian đồng hành với bà khi bà còn là Đệ Nhất Phu nhân. Một ngày bình thường của bà sẽ bắt đầu từ 5 giờ sáng, gọi điện thoại, đọc tầm bốn, năm bài diễn văn, và sau đó tham gia vài tiệc cocktail cũng như đi thăm nhà mọi người. Trong một ngày hôm đó, bà đã bắt tay khoảng 2000 người – và bà cũng ghi nhớ tên của rất nhiều người đã gặp trong chuyến du lịch đó.

7. Một người kết nối có khả năng nói chuyện xã giao và truyền đạt một nội dung độc đáo

“Liệu mình có muốn dành một tiếng đồng hồ ăn tối với người này không?”

Hầu như tất cả mọi người đều tự hỏi như thế theo cách này hay cách khác khi họ gặp một người lần đầu tiên.

Điều này ứng với câu phân biệt cái tốt cái xấu, cái hay cái dở. Ai mà nói không ai muốn lắng nghe họ hoặc dành thời gian trao đổi thì không bao giờ có thể thành công xây dựng được mạng lưới mạnh và lâu dài những người sẵn sàng giúp đỡ anh ta khi cần.

Dưới đây là hai điểm mấu chốt nếu bạn muốn thu hút sự chú ý của người khác:

Biết phải nói gì: Bạn phải luôn giữ tâm thế phát triển cuộc thảo luận một cách thông minh xoay quanh nhiều chủ đề trong đó có chính trị, thể thao, du lịch, hoặc khoa học

Truyền đạt một nội dung độc đáo: Nếu bạn muốn làm xiêu lòng ai đó, bạn phải cho họ nhiều hơn là một cuộc nói chuyện vui vẻ hời hợt, bạn cần thứ gì đó làm bạn nổi bật – hơn là thứ khiến bạn xa rời mọi người. Nội dung cuộc trò chuyện độc đáo và hấp dẫn sẽ khiến người khác muốn trở thành một phần trong mạng lưới của bạn.

Nội dung đó có thể là một ý tưởng, một thói quen, một kĩ năng. Gì cũng được, miễn là nó khiến bạn trở thành học giả thông thái, một chuyên gia.

Làm thế nào bạn có được kiến thức chuyên môn đó và làm thế nào để truyền đạt lại nó đều phụ thuộc vào bạn – không có một hướng dẫn nào hiệu quả cho tất cả mọi người. Nhưng điều cần thiết là bạn đủ mở lòng, sẵn sàng học hỏi và mong muốn những điều tốt lành.

Ví dụ như Keith Ferrazzi trở thành chuyên gia marketing bằng cách tiếp nhận những ý tưởng marketing mới nhất, được những bộ não hàng đầu trong lĩnh vực này biết đến và đọc mọi thứ có thể về marketing. Cuối cùng, ông đã có thể áp dụng những kiến thức chuyên gia vào thực tế trong sự nghiệp.

8. Phát triển mạng lưới dựa vào những người siêu kết nối

Người siêu kết nối chỉ đơn giản là những người có hàng ngàn liên lạc. Điều ấn tượng về họ đầu tiên là số lượng liên lạc họ có, thứ hai là những liên lạc này đến từ mọi loại người.

Vào những năm 1960, nhà tâm lí học xã hội Stanley Milgram đã cho công chúng thấy quyền lực của những người này. Milgram đã gửi thư đến 160 người sống ở Omaha, Nebraska với lời yêu cầu họ chuyển lá thư này đến người môi giới chứng khoán ở Massachusetts. Tuy nhiên, họ không được gửi lá thư trực tiếp đến địa chỉ của người đó mà họ sẽ nhờ đến những người mà họ nghĩ có thể biết người môi giới kia.

Những lá thư này đã đến được tay người môi giới chứng khoán theo nhiều con đường khác nhau, trao tay vô số lần. Tuy nhiên, những người cuối cùng nhận lá thư là ba người có đặc điểm chung - đều là những người siêu kết nối. Họ là những người liên lạc rất quan trọng, và họ thông qua vô số mối quan hệ với những người thuộc đủ mọi tầng lớp, đã đưa lá thư đến cái đích cuối cùng.

Mặc dù người siêu kết nối có thể làm việc trong mọi lĩnh vực, họ thường làm trong một số lĩnh vực đáng chú ý như:

- Chính trị gia, người vận động hành lang
- Nhà báo và người làm quan hệ công chúng

- Quản lí quán bar và nhà hàng

Những nghề này dường như rất phù hợp với người siêu kết nối, vì chúng giúp họ gặp gỡ vô vàn dạng người. Nếu bạn muốn tăng cường mạng lưới của mình, bạn nên cố gắng làm quen với những người thuộc những ngành nghề này.

9. Bạn chỉ có thể hi vọng vào thành công khi bạn thiết lập mục tiêu

Cho dù bạn muốn trở thành ai chăng nữa – Tổng thống, giám đốc điều hành hoặc vận động viên hàng đầu, bạn sẽ chẳng đời nào làm được điều đó nhờ tình cờ.

Thay vì thế, bạn phải đặt mục tiêu của đời mình rất rõ ràng và cụ thể, sau đó quyết định cách mà bạn sẽ làm để hoàn thành mục tiêu. Chỉ khi đó bạn mới có thể đưa ra quyết sách giúp bạn đạt được thành công.

Khi bạn bắt đầu đặt mục tiêu, hãy luôn tập trung tìm kiếm "ngọn lửa xanh" là điểm giao thoa của đam mê và năng lực của bạn. Vì thế nó rất quan trọng trong việc giúp chúng ta đưa ra những quyết định quan trọng về nghề nghiệp. Rất nhiều người đã làm những việc khiến họ cảm thấy không thực sự hài lòng để kiếm sống. Họ vịn vin vào lí do công việc mơ ước đòi hỏi những kĩ năng mà họ không có hoặc công việc đó không phù hợp với họ - những lí do chỉ khiến họ thêm bất mãn và mất vui. Ngược lại, những người theo đuổi đam mê và sử dụng đúng kĩ năng (tức ngọn lửa xanh của họ) sẽ không bao giờ gặp phải những vấn đề này.

Nếu bạn vẫn mông lung ngọn lửa xanh của mình là gì, bạn có thể làm một bài kiểm tra đơn giản. Đầu tiên, liệt kê tất cả những ước mơ và mục tiêu, cho dù chúng có nực cười hoặc vô vị ra sao. Sau đó lập thêm một danh sách những thứ bạn thích làm và khiến bạn hài lòng. Cuối cùng, kết hợp cả hai danh sách trên và khoanh vùng chỗ ước mơ và những điều bạn thích làm giao nhau.

Cuối cùng, bạn cũng có thể trao đổi với ai đó bạn thực sự tin. Điều gì ở bạn khiến người ta ngưỡng mộ? Họ cho rằng trong lĩnh vực nào thì bạn có thể có ích? Người ta đánh giá bạn có những điểm mạnh, điểm yếu nào?

Khi nào bạn tìm ra ngọn lửa xanh và một công việc giúp bạn nhóm lên ngọn lửa đó, khi đó thế giới này sẽ nằm trong tay bạn.

10. Nếu bạn muốn đạt được mục tiêu, bạn sẽ cần đến Kế hoạch hành động xây dựng quan hệ

Không sứ mệnh nào biến thành thực tiễn chỉ sau một đêm. Cũng như khi bạn xây nhà, bạn cần có những công cụ và kế hoạch thích hợp.

Cả công cụ và kế hoạch đều nằm trong Kế hoạch Hành động Xây dựng Quan hệ. Bản kế hoạch này giúp chúng ta đạt được mục tiêu vì nó cung cấp một danh sách những việc cần làm để chúng ta biến thành thói quen hàng ngày và nó cũng thúc đẩy ta chủ động hoàn thành mục tiêu.

Bước đầu tiên trong kế hoạch là xác định mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Hãy nghĩ về những gì bạn muốn đạt được trong vòng ba năm, sau đó hãy lùi lại còn tầm ba tháng và một năm, tìm các mục tiêu tạm thời cho mỗi giai đoạn cho đến khi bạn kết thúc với một kế hoạch ba năm rõ ràng và có cấu trúc.

Bạn cần xây dựng mục tiêu A và B cho mỗi thời điểm. Nói như thế này, ví dụ, mục tiêu A của bạn là trong ba năm sẽ trở thành một giáo viên, mục tiêu B có thể là trở thành giáo viên làm việc tại khu vực mà bạn muốn sinh sống.

Với mỗi mục tiêu A và B, hãy viết nơi bạn muốn đến và công cụ bạn cần phải có trước khi có thể hoàn thành mục tiêu, cũng như tên của những người bạn nghĩ rằng có thể giúp mình một tay.

Phiên bản cuối cùng của kế hoạch nên mang tính cá nhân và chỉ áp dụng cho bạn, chẳng hạn như hoàn thành ước mơ. Một kế hoạch hành động hoàn chỉnh sẽ trở thành lực đẩy cho bạn. Nó khiến bạn nhìn thấy mục tiêu trước mắt, và cung cấp mọi thông tin bạn cần về việc cần đi đâu, cần làm gì, cần gặp ai trên chặng đường tiến đến "ngọn lửa xanh" của mình.

11. Nếu bạn muốn thành công, bạn phải có thương hiệu cá nhân

Xung quanh chúng ta đầy rẫy các thương hiệu. Chúng ta mặt đối mặt với chúng hàng ngày và chúng chịu trách nhiệm cho cách chúng ta tiếp nhận mọi thứ. Khi bạn nhìn thấy cái logo có ba sọc, bạn ngay lập tức nghĩ đến Adidas. Hình ảnh quả táo cắn dở được hình tượng hóa làm bạn nghĩ ngay đến Apple.

Tuy nhiên không phải chỉ có các công ty và sản phẩm mới có thể tạo thương hiệu – người bình thường nhất cũng có thể làm điều đó!

Vậy bạn cần làm như thế nào? Làm thế nào để bạn biến mình thành một thương hiệu?

Bước đầu tiên là phát triển thông điệp thương hiệu cá nhân. Để làm điều này, bạn hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi sau: Điều gì khiến mình nổi bật và khác biệt? Thế mạnh và điểm yếu của mình là gì? Thành tựu làm mình thấy tự hào nhất là? Mình làm gì để tạo ra cảm giác mình đáng để làm quen? Mình muốn người khác nghĩ gì về mình khi họ nghe tên mình và nhìn thấy tên mình? Mình muốn nổi tiếng về mặt nào?

Một khi trả lời được những câu hỏi đó, bạn sẽ có thể tạo dựng thông điệp thương hiệu cá nhân tổng kết trong hai câu.

Sau đó, bạn cần nghĩ về thiết kế thương hiệu, tức là nghĩ về cách ăn mặc, cách nói chuyện, kiểu tóc, cách thiết kế danh thiếp , thư từ và văn phòng làm việc. Mỗi yếu tố đều góp một phần trong việc tạo ấn tượng tương xứng với hình ảnh mà bạn muốn thế giới nhìn thấy.

Bước tiếp theo là quảng bá thương hiệu của bạn để nhiều người biết đến. Cách tốt nhất là bạn hãy trở thành công ty PR cho chính mình: làm những việc giúp bạn nhận được tiếng tốt, tập trung thu hút sự chú ý tích cực.

Những việc bạn cần làm gồm có thực hiện những kế hoạch mà không ai khác muốn làm hoặc đưa ra những ý tưởng và gợi ý làm sếp biết được sáng kiến và khả năng sáng tạo của bạn. Tự nhiên là trở thành công ty PR riêng cũng bao gồm hạn chế tối đa những chú ý tiêu cực. Đừng đòi hỏi được tăng lương khi công việc không đi đến đâu cả.

12. Nếu bạn muốn thành công, bạn cần có những người đỡ đầu

Những nhạc sĩ tài năng biết điều này, các ngôi sao thể thao cũng vậy. Nếu bạn không có một người huấn luyện tốt, bạn sẽ không thể thể hiện bản thân tốt nhất.

Những thợ thủ công trẻ học làm ăn thông qua học việc, họ chỉ bắt đầu phát triển phong cách riêng sau khi họ làm việc với những bậc thầy trong nghề. Trong kinh doanh cũng tương tự: người trẻ có thể học được rất nhiều thứ từ những người đã từng trải. Do đó, mỗi người quản lí tốt sẽ đem đến một chương trình cho phép những người đi trước truyền đạt kiến thức cho những nhân viên mới vào nghề.

Trong thế giới kinh doanh ngày nay, nơi mà các đội nhóm đa năng được kì vọng có thể phản ứng tức thì với những thay đổi trong môi trường làm việc tên lửa và năng động, tìm một người đỡ đầu sẽ là cách hiệu quả để nhân viên mới làm việc tốt nhất.

Nếu xung quanh bạn là những người tiên phong, những tên tuổi lớn và thành công thì bạn sẽ có lợi thế lớn khi xây dựng mạng lưới cá nhân. Rất nhiều nghiên cứu đã

đã chỉ ra rằng những người quanh bạn ảnh hưởng đáng kể đến thành tựu của bạn. Cả thành công lẫn thất bại đều có thể quy về đặc tính của nhóm người bạn làm việc chung. Chẳng hạn, nếu bạn làm việc chung với những người có nhiều mối quan hệ, bạn sẽ phát triển được một danh sách liên lạc cho riêng mình. Nếu xung quanh bạn là những người thành công, bạn cũng dễ trở nên thành công như họ.

13. Tổng kết

Thông điệp chính của cuốn sách:

Kết nối thành công dựa trên sự cởi mở, quyết đoán và cảm thông. Bạn chỉ có thể trở thành người nối kết giỏi khi bạn thực sự hiểu mình và hiểu điều gì khiến người khác cảm kích.

Tóm tắt cuốn sách trả lời cho những câu hỏi sau:

Tại sao bạn nên trở thành một người kết nối?

- Có một mạng lưới quan hệ cá nhân là điều kiện tiên quyết để thành công trong sự nghiệp
- Bất cứ ai cũng có thể học nghệ thuật xây dựng mạng lưới.

Dấu hiệu của người giỏi kết nối?

- Để kết nối thành công, bạn phải hào phóng và trung thành
- Một người kết nối xây dựng mạng lưới trước khi cần đến nó
- Một người kết nối tìm kiếm sự kết dính quan hệ
- Một người kết nối tự tạo tương tác và kiên nhẫn
- Một người kết nối luôn biết phải nói gì và truyền đạt nội dung độc đáo
- Muốn xây dựng mạng lưới thì cần kết nối với những người siêu nối kết

Làm thế nào để đạt được mục tiêu và thành công trong cuộc sống?

- Bạn chỉ có thể hi vọng vào thành công khi thiết lập mục tiêu chính xác
- Nếu muốn đạt được mục tiêu, bạn phải có kế hoạch hành động xây dựng quan hệ
- Nếu muốn thành công, bạn phải có thương hiệu riêng
- Nếu muốn thành công, bạn phải có người đỡ đầu tốt.

Phải trái đúng sai - Đâu mới là việc đúng nên làm?

Giả sử bạn có thể giết em bé Hitler để cứu sống hàng triệu người? Bạn có làm không và tại sao?

Công lý là gì? Làm sao để chúng ta có thể hành động theo một cách công bằng và đúng đạo đức? Bằng cách đưa ra nhiều ví dụ từ cuộc sống hàng ngày, Michael J. Sandel đã thể hiện những quan điểm về công lý có thể được diễn dịch khác biệt ra sao, ví dụ, bởi các triết gia như Aristotle và Kant. Trong suốt khuôn khổ cuốn sách, ông đã thúc giục chúng ta đặt câu hỏi nghiêm túc về niềm tin cá nhân và quy ước xã hội.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Những ai có hứng thú với đạo đức và triết học
- Những ai muốn tìm hiểu thêm về khái niệm công lý
- Những ai tìm kiếm câu trả lời triết học cho những câu hỏi của cuộc sống

Tác giả là ai?

Michael J. Sandel (sinh năm 1953) là một triết gia người Mỹ. Ông học tại Oxford và đã dạy triết học chính trị tại Harvard trong 3 thập kỷ. Bài giảng của ông về công lý đã trở nên quá nổi tiếng đến nỗi vé để được ngồi trong giảng đường của ông phải được phát ra theo kiểu xổ số. Năm 2009, bài giảng của ông đã được ghi lại cho một kênh của Mỹ và giờ có thể xem trực tuyến tạiwww.justiceharvard.org

1. Nhận thức của chúng ta về công lý là chủ quan và thay đổi liên tục

Công lý vừa là một trong những chủ đề tranh luận thường xuyên, vừa là một trong những chủ đề khó nắm bắt nhất trong triết học, bởi vì nhận thức của chúng ta về nó là chủ quan, thay đổi thường xuyên theo tiến trình lịch sử.

Có đúng không khi hi sinh tính mạng một người để phòng tránh cái chết cho rất nhiều người? Có công bằng không khi đánh thuế người giàu để giúp người nghèo? Phá thai có phải là một quyền con người không, hay đó là giết người?

Câu trả lời cho những câu hỏi này rất khác nhau phụ thuộc vào từng cá nhân. Mọi người nhìn chúng từ một góc nhìn riêng biệt, tạo nên bởi quy tắc, giá trị, kinh nghiệm, và thật không may – định kiến và sự phẫn nộ khác nhau. Tất cả chúng đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định sự đánh giá của chúng ta.

Hơn thế, lịch sử của triết học cho ta thấy câu trả lời cho những câu hỏi về công lý luôn bị giới hạn bởi thời kì mà các câu hỏi đó được đặt ra.

Trong các lý thuyết cổ xưa như lý thuyết của Aristotle, công lý được liên kết chặt chẽ với đạo đức và "cuộc sống tốt": một xã hội chỉ công bằng khi nó nuôi dưỡng và tưởng thưởng đạo đức của công dân. Do đó trước khi chúng ta đặt câu hỏi công lý là gì, chúng ta phải biết cái gì tạo nên một cuộc sống tốt.

Theo như một triết lý hiện đại hơn như thuyết công lợi, công lý luôn luôn xoay quanh tổng hạnh phúc: công lý là làm tăng cảm giác hạnh phúc cho số đông.

Các lý thuyết hiện đại khác như triết lý Tự do cá nhân thấy phần quan trọng nhất của một xã hội công bằng là việc đảm bảo sự tự do tới mỗi cá nhân để sống cuộc sống theo nguyên tắc của riêng họ.

2. Chúng ta mài giũa cảm nhận về công lý thông qua khám phá các quan điểm triết học khác nhau.

Mặc dù không thể đi đến một định nghĩa phổ quát về công lý, việc xem xét các học thuyết khác nhau về công lý trong suốt lịch sử của triết học, so sánh chúng, và đánh giá điểm mạnh yếu của chúng so với các học thuyết khác là việc hoàn toàn hợp lý.

Do đó chúng ta không nên nghĩ về các triết gia lớn là các nhà tư tưởng lỗi thời, mà nên dưới vai trò là người giới thiệu và người cố vấn cho những câu hỏi thực tế của xã hội hiện đại của chúng ta: Chúng ta nên đánh giá thế nào về thuế lũy tiến? Tôi có được phép hứa một điều mà tôi biết tôi không thể giữ lời? Làm thế nào để có được một lập luận vững chắc về hôn nhân đồng giới? Các triết gia như Kant, Aristotle và John Rawls cho chúng ta những câu trả lời có thể giúp chúng ta tìm kiếm câu trả lời cho bản thân.

Việc nắm được nhiều lý thuyết có thể giúp chúng ta mài giũa cảm nhận về công lý, lèo lái chúng ta tới chỗ đặt câu hỏi về những quan niệm cứng nhắc của mình, khám phá những cách tiếp cận mới với các vấn đề phức tạp, và nhìn chúng dưới một góc độ mới.

Bằng cách hỏi đúng câu hỏi, so sánh các câu trả lời khả dĩ và đánh giá chúng bằng các chuẩn mực khác nhau được thiết lập từ các trường phái triết học khác nhau, chúng ta có thể phát triển một ý niệm về công bằng.

3. Các nhà công lợi: hành động là công bằng khi chúng đẩy mạnh lợi ích chung.

Cha đẻ và cũng là người tiêu biểu nhất của thuyết Công lợi là Jeremy Bentham (1748 – 1832), một nhà triết học đạo đức và tái thiết xã hội. Triết học công lợi của ông giả định rằng tất cả mọi người mong muốn theo đuổi ý thích và phúc lợi, và tránh nỗi đau và bất hạnh. Giả định này là nền tảng của chuẩn mực đạo đức Công lợi.

Theo như triết lý này, những hành vi tạo nên hạnh phúc hay phúc lợi là đạo đức, trong khi các hành vi gây ra bất hạnh hay đau khổ là sai. Một tái bút quan trọng: không phải là hạnh phúc của một cá nhân quan trọng, mà là hạnh phúc của những người khác. Một hành động thực sự công bằng khi nó thúc đẩy hạnh phúc của nhiều người, không chỉ của một cá nhân cụ thể nào.

Lấy ví dụ việc giết người, mặc dù có thể tạo nên hạnh phúc của một kẻ sát nhân – đó sẽ là kết thúc của tất cả hạnh phúc của nạn nhân và gây nên nỗi đau và sự đau khổ khôn tả cho gia đình và bạn bè nạn nhân. Theo logic của thuyết Công lợi, việc giết người sẽ là sai đạo đức vì nó không thúc đẩy khả năng lớn nhất của hạnh phúc.

Nhưng mọi chuyện sẽ khác khi ta nói về việc một tên độc tài tồi tệ bị sát hại: theo nguyên tắc của thuyết Công lợi, nếu vụ ám sát Hitler vào ngày 20 tháng Bảy, 1944 thành công, đó sẽ là việc làm hợp đạo đức bởi cái chết của Hitler sẽ có thể làm cho rất nhiều sinh mạng được cứu thoát.

Một trong những chỉ trích lớn nhất đối với thuyết Công lợi quan tâm về khả năng ứng dụng của nó. Càng nhiều người chịu ảnh hưởng bởi hành động của tôi, càng khó khăn hơn cho tôi trong việc đánh giá cảm quan tương lai về nỗi đau và hạnh phúc. Những quyết định chỉ ảnh hưởng một nhóm nhỏ (“Tôi có nên giúp đỡ một ông già qua đường hay không?”) là khá đơn giản để đánh giá với thuyết Công lợi. Tuy vậy, những quyết định ảnh hưởng tới hàng triệu người (“Chính sách giáo dục nào sẽ thúc đẩy khả năng hạnh phúc lớn nhất?”) có hậu quả phức tạp hơn nhiều. Bởi vì sẽ gần như bất khả thi để có thể đưa ra một tiên đoán đáng tin cậy về việc một quyết định sẽ ảnh hưởng thế nào tới cân bằng cuối cùng giữa hạnh phúc và nỗi đau.

4. Các nhà tự do cá nhân: công lý nghĩa là khả năng sống và hành động theo những gì bạn thấy phù hợp.

Triết lý của các nhà tự do cá nhân dựa trên nguyên tắc rằng tự do là điều tốt nhất chúng ta có. Tất cả các quyền và nghĩa vụ đều lệ thuộc hoặc bắt nguồn từ nguyên tắc đó. Tự do của chúng ta chỉ bị giới hạn nếu nó cướp đi tự do của người khác.

Và do đó các nhà tự do cá nhân coi công lý như là việc tôn trọng và bảo vệ tự do của con người. Học thuyết này có ảnh hưởng sâu rộng tới chính trị và kinh tế: ví dụ, con

người không thể bị ngăn cản tự do quản lý tài chính cá nhân. Luật pháp can thiệp vào thị trường tự do là vi phạm tự do cá nhân và do đó không công bằng. Kết quả là, các nhà tự do cá nhân đã lên tiếng phản đối thuế, các khoản đóng góp an ninh xã hội và bảo hiểm công cộng – cái họ coi là sự kìm kẹp hoặc ăn cắp.

Tuy nhiên, họ cũng đại diện cho một vài chủ trương cấp tiến: ví dụ, họ ủng hộ hôn nhân đồng giới, phá thai và sự tách biệt nhà thời khỏi nhà nước, và tất cả những điều đó song hành với sự tự do cá nhân.

Lập trường của các nhà tự do cá nhân thống nhất ở điểm, đó là nếu tôi không làm điều gì gây hại cho người khác, không ai có thể bảo tôi phải tin vào điều gì, yêu ai hay kinh doanh như thế nào. Một xã hội chỉ công bằng khi các cá nhân được đảm bảm sự tự do hoàn toàn để sống và hành động theo quan điểm của họ.

Nhà kinh tế học Friedrich A. von Hayek (1899–1992) và Milton Friedman (1912–2006) là những nhà tư tưởng nổi tiếng nhất của thuyết Tự do cá nhân. Lý thuyết của họ rất nổi tiếng vào những năm 1980, được áp dụng, ví dụ, vào thị trường chuyên nghiệp, chính sách thị trường tự do của Reagan và Thatcher.

5. Kant I: chúng ta phải làm điều đúng cho lý do đúng

Triết gia người Đức Immanuel Kant (1724 – 1804) tranh luận rằng giá trị đạo đức của một hành động dựa trên động cơ đi trước nó. Ông cân nhắc một hành động là đạo đức khi một người làm việc đúng vì lý do đúng.

Kant sử dụng ví dụ sau để lý giải câu hỏi của hành vi công bằng và đạo đức.

Một đứa trẻ đi vào cửa hàng thực phẩm và muốn mua một ổ bánh mì. Người bán hàng có thể bán đắt cho cậu bé mà cậu bé không hề biết. Nhưng ông ta không làm vậy – vì lý do duy nhất rằng điều đó có thể làm xấu đi việc buôn bán của ông ta nếu mọi người phát hiện ra ông ta đã lừa một đứa trẻ.

Liệu người bán hàng có đang hành động theo cách đúng đạo đức?

Kant sẽ nói không, vì người bán hàng chỉ hành động dựa trên lợi ích cá nhân. Kết quả là, hành động của ông ta thiếu giá trị đạo đức. Một hành vi đạo đức không chỉ là việc cái gì có lợi hay vì cái gì điển hình.

Theo cách này, Kant đã phủ nhận triết lý của thuyết Công lợi vì thuyết đó dựa trên toan tính của con người. Trong thuyết Công lợi, không quan trọng việc hành động có xuất phát từ động cơ đúng không, mà ở kết quả đúng của hành động. Theo Kant, điều này dạy chúng ta cố gắng luôn làm tốt nhất trong khả năng cho bản thân. Tuy vậy, khả năng phân biệt đúng sai chỉ đóng một vai trò nhỏ.

Vậy phản đối của Kant có ý nghĩa thế nào với người bán hàng của chúng ta?

Đại khái là, hành động của anh ta sẽ có đạo đức nếu anh ta quyết định bán ổ bánh mỳ cho cậu bé với giá bình thường, đơn giản vì bán hàng giá đắt là sai.

6. Kant II: Hành vi đạo đức có nghĩa là hành động theo mệnh lệnh tuyệt đối

Đâu là sự khác biệt giữa một quả bóng bi-a và một con người?

Tất nhiên có hàng triệu câu trả lời khác nhau cho câu hỏi trên. Nhưng theo Kant, câu trả lời quan trọng nhất là: quả bóng bi-a tuân thủ duy nhất quy luật vật lý. Khi ta tác động lên nó, nó di chuyển về phía trước, nếu ta để nó rơi, nó sẽ rơi xuống.

Một cách tự nhiên, chúng ta lệ thuộc vào luật tự nhiên: nếu ai đó đẩy mạnh ta, ta sẽ phản ứng lại – ví dụ, ngã xuống sàn. Nhưng không giống như quả bóng bi-a, chúng ta có thể đưa ra quyết định chủ động và chọn cách của chúng ta – không phụ thuộc vào tất cả các ảnh hưởng từ bên ngoài. Quả bóng bi-a chỉ tuân theo quy luật vật lý, nhưng loài người chúng ta có thể tạo nên luật cho bản thân và tuân thủ theo những luật đó.

Giống như mệnh lệnh tuyệt đối nổi tiếng của Kant: “Hãy chỉ hành động khi châm ngôn của bạn có thể trở thành một Luật phổ quát.” Nói theo cách khác: chỉ hành động theo những nguyên tắc mà bạn cho rằng những người khác nên noi theo.

Sau đây là một ví dụ: Tôi có nên hứa một lời mà tôi không thể giữ? Hoặc đi vay tiền kể cả khi tôi biết tôi không thể trả lại?

Theo mệnh lệnh tuyệt đối, câu trả lời là không. Bởi vì nếu tất cả những người cần tiền đều đưa ra những lời hứa suông, sẽ chẳng ai tin rằng người khác có thể giữ lời hứa.

Theo Kant, mệnh lệnh tuyệt đối là một bài kiểm tra giúp chúng ta hành động theo một cách đạo đức, và kết cục là, một cách công bằng. Nếu chúng ta không thể dung hòa hành động của mình với mệnh lệnh tuyệt đối, thì hành động đó sai đạo đức.

7. Rawls I: Chỉ khi trạng thái bình đẳng ban đầu nằm đằng sau một bức màn vô minh, chúng ta mới biết được đâu là công bằng.

Để hiểu được cột trụ phổ quát của công bằng, triết gia người Mỹ John Rawls (1921–2002) gợi ý rằng chúng ta hãy làm thí nghiệm tư duy sau: Chúng ta nên tự hỏi chúng ta sẽ chọn nguyên tắc xã hội nào nếu chúng ta tồn tại ở một trang thái bình đẳng thuần túy giả tưởng, đằng sau một "bức màn vô minh."

Nói về bức màn vô minh và trạng thái bình đẳng tự nhiên, ý của Rawls là sẽ không có giai cấp xã hội, giới tính, chủng tộc, quan điểm chính trị hay tín niệm tôn giáo. Tất cả chúng ta sẽ bình đẳng: sẽ không ai biết mình đến từ đâu hay vai trò của họ trong một trật tự xã hội còn chưa được khám phá.

Nguyên tắc xã hội nào chúng ta sẽ chọn trong điều kiện như thế?

Để bắt đầu, chúng ta sẽ loại bỏ thuyết Công lợi vì điều đó có thể dẫn tới sự áp bức. Theo logic của thuyết Công lợi, việc ném một người vào bầy sư tử sẽ được cho phép chừng nào đa số còn cảm thấy khoái cảm từ việc đó.

Để bảo vệ chúng ta khỏi nạn phân biệt đối xử hay sự ngược đãi trong thí nghiệm tư duy của chúng ta, chúng ta sẽ chọn tự do phổ quát cơ bản, chẳng hạn như tự do ngôn luận và tự do tín ngưỡng.

Chúng ta cũng sẽ loại bỏ thuyết Tự do cá nhân. Bởi vì nỗi sợ rơi vào tình cảnh đi ăn mày trên phố, trong một hệ thống với sự tự do bất tận, nơi mà không ai có nghĩa vụ chăm sóc chúng ta, sẽ là chân thật hơn so với việc hi vọng trở nên giàu có như Bill Gates.

Thay vào đó, chúng ta có xu hướng chuộng sự phân chia đồng đều thu nhập và sự sung túc. Với một giới hạn: nếu sự bất bình đẳng có lợi cho cộng đồng, nó cũng phải được cho phép. Ví dụ, có lý khi nói một bác sỹ kiếm nhiều tiền hơn một anh lái xe buýt. Thậm chí cả tài sản bạc tỷ của Bill Gates cũng trở nên thích hợp trong bối cảnh này – ví dụ bằng cách tích hợp nó vào hệ thống thuế lũy tiến dùng để chi trả cho sức khỏe, giáo dục và phúc lợi của người dân.

8. Rawls II: công lý có nghĩa là không giao cơ hội và phúc lợi cho vận may

Cốt lõi của triết lý John Rawls về công lý tạo nên một tranh luận rằng sự phân phối thu nhập và cơ hội không nên chỉ dựa vào các yếu tố ngẫu nhiên.

Hãy nghĩ về hình ảnh của một cuộc đua để hình dung ý nghĩ này một cách cụ thể.

Trong *xã hội phong kiến quý tộc*, chỉ những người quý tộc mới được tham gia vào cuộc đua, khi những người khác đã bị loại ra từ đầu. Năng lực, năng khiếu, khả năng và tham vọng đều không có ý nghĩa: nhân tố quyết định duy nhất là cơ may được sinh ra trong một gia đình quý tộc.

Tuy vậy, một *nền kinh tế thị trường tự do*, được các nhà Tự do các nhân ủng hộ, có một vài cải thiện: ở đây, mọi người đều được phép tham gia cuộc đua, dù những vận động viên từ gia đình giàu có được giáo dục tốt có lợi thế gần như không phải bàn cãi so với những người không được giáo dục, những người khuyết tật, là những người không có được những lợi thế đó.

Tương phản với đó, một chế độ nhân tài công bằng có thể đem lại các cải thiện khác: nó mở ra, ví dụ, cơ hội giáo dục cho mọi người và cơ hội cho những vận động viên từ các gia đình nghèo hơn, thậm chí kể cả khi họ có ít sự chuẩn bị hơn và những "trang bị" chất lượng kém hơn – để bắt đầu ở cùng một vạch. Dù cho chế độ nhân tài đã mang lại điều kiện công bằng hơn rất nhiều, chúng ta vẫn có thể, ngay cả trong cuộc đua này, tiên đoán một cách tự tin ai sẽ thắng: người chạy nhanh nhất. Những nhân tố giúp cho họ chiến thắng – tài năng, vận may, thời điểm – được quyết định một cách ngẫu nhiên. Do đó, sự công bằng của họ cũng ngẫu nhiên như việc họ được sinh ra trong gia đình quý tộc hay gia đình giàu có.

Vậy chúng ta có nên loại bỏ cuộc đua? Hay chúng ta buộc giày chì cho những vận động viên chạy nhanh nhất?

Không và không: Rawls đề xuất một phương án khác có thể điều chỉnh sự phân phối bất bình đẳng về tài năng và điều kiện mà không phải giới hạn những người tài năng nhất. Ông gọi phương án này là *nguyên tắc khác biệt.* Điều đó có nghĩa vận động viên chạy nhanh nhất được ủng hộ và bồi dưỡng, nhưng họ phải chia sẻ vinh quang của mình với những người không được bồi dưỡng tốt như họ.

9. Aristotle: để biết được đâu là công lý, chúng ta cần biết ý định và mục tiêu của chúng.

Triết gia Hy Lạp Aristotle đã viết, công lý là mục tiêu cao nhất chúng ta có thể hướng đến: "Kể cả sao hôm lẫn sao mai cũng không thể sánh bằng."

Nhưng chúng ta có thể đạt được mục tiêu tốt đẹp đó bằng cách nào?

Aristotle tin rằng vĩnh viễn không có nguyên tắc bất di bất dịch nào định nghĩa đâu là công lý và đâu là bất công. Thay vào đó ông gợi ý chúng ta tiếp cận những câu hỏi cụ thể về mục đích của công lý. Có nghĩa là trước khi chúng ta đánh giá điều gì là đúng hay sai, trước hết chúng ta phải đặt câu hỏi về mục đích đằng sau chủ thể của một vấn đề đạo đức.

Bạn nghĩ Aristotle sẽ đánh giá "nghịch lý hoạt náo viên" sau đây như thế nào?

Callie, dù phải ngồi xe lăn, vẫn là một hoạt náo viên có tiếng về truyền lửa cho đám đông. Nhưng một ngày cô bị ném ra khỏi đội. Lý do? Tất cả các hoạt náo viên đều được yêu cầu học thể dục – và Callie thì không thể vì cô bị khuyết tật.

Hầu hết chúng ta đều không gặp vấn đề để đưa ra quan điểm ở đây: Việc loại bỏ Callie khỏi đội là việc làm bất công. Dù cô ấy không thể học thể dục, cô ấy vẫn có thể làm tốt vai trò của một hoạt náo viên.

Aristotle sẽ không đồng ý hay phản đối chúng ta, nhưng thay vào đó khuyến khích chúng ta cân nhắc một câu hỏi sâu sắc hơn: mục đích của đội hoạt náo là gì? Có phải mục đích của việc hoạt náo là để khuấy động sự sôi nổi của mọi người? Để ghi nhận những đức tính nhất định mà tinh thần đồng đội là một ví dụ? Hay nó xoay quanh các khả năng như sự tổ chức, sự đồng bộ và thể chất?

Chúng ta chỉ có thể đánh giá đâu là công bằng, đâu là bất công trong trường hợp này khi chúng ta đã trả lời những câu hỏi đó rõ ràng, không định kiến.

10. Công lý được xây dựng theo những chính sách về lợi ích chung.

Có công bằng không khi các cặp đôi đồng tính không được cho phép kết hôn?

Aristotle dạy chúng ta rằng chúng ta sẽ trả lời câu hỏi đó tốt hơn bằng cách đầu tiên cân nhắc mục đích của hôn nhân với tư cách một thể chế xã hội.

Vậy mục tiêu của hôn nhân là duy trì nòi giống hay đó là một cam kết riêng biệt về tình yêu giữa hai người?

Tuy vậy, vẫn có một vấn đề với phương pháp này: thậm chí cả khi ta có thể giải thích một cách thuyết phục rằng mục đích của hôn nhân là để đảm bảo cam kết giữa hai

người, không phụ thuộc vào giới tính của họ, chúng ta đã đưa vào đó quan điểm đạo đức riêng của chúng ta: chúng ta tin rằng mối quan hệ đồng tính cũng đáng giá như mối quan hệ dị tính.

Nhưng còn những người đại diện cho những quan điểm đạo đức khác và không tin rằng mối quan hệ đồng tính cũng đáng giá như thế?

Cuối cùng, câu hỏi về công lý luôn luôn là câu hỏi về đạo đức, các chuẩn mực để đánh giá và ý niệm cá nhân về một "cuộc sống đạo đức." Do luôn có những niềm tin đối lập về việc sống sao cho đạo đức trong một xã hội đa nguyên, dân chủ, sẽ là bất khả thi để tìm một câu trả lời đơn nhất, phổ quát.

Chúng ta có thể làm thế nào với sự khác biệt trong quan điểm? Và chúng ta có thể làm gì để giảm số người hành động dựa trên định kiến và nỗi sợ?

Câu trả lời là thông qua một chính sách về lợi ích chung mà từ đó có thể thiết lập một cuộc sống giàu có hơn về trí tuệ, đạo đức và tinh thần trong xã hội chúng ta. Nó cần nỗ lực để giúp các công dân hiểu tốt hơn về cam kết với lợi ích chung; nó phải bảo vệ các thực hành xã hội, như việc dạy, học và nhập cư, từ tư duy lấy thị trường làm trọng; nó phải giữ sự bất bình đẳng tài chính trong giới hạn và đánh thuế người giàu ở một mức cao hơn; và cuối cùng, nó phải chuyển sự tập trung của công chúng về phía các câu hỏi đạo đức khó và tranh luận chúng với một phong thái không định kiến và có giáo dục.

Tổng kết cuối

Thông điệp chính của cuốn sách này là:

Loài người đã suy nghĩ về câu hỏi của công lý hàng ngàn năm nay, và các câu trả lời đa dạng như số các nhà tư tưởng trả lời các câu hỏi đó. Lý do? Công lý có ý nghĩa nhiều hơn việc đánh giá đúng sai. Khi ta nói về công lý, chúng ta phải tranh luận về việc chúng ta muốn sống thế nào, cái giá nào chúng ta phải trả để đổi lấy tự do và có chăng những giá trị đạo đức này giá trị hơn những giá trị đạo đức khác.

Thiên Nga Đen - Xác suất cực nhỏ, tác động cực lớn

Hiện tượng "thiên nga đen" và một thế giới đầy bất định

Thiên nga đen giúp chúng ta hiểu sâu sắc về việc nhìn nhận sự ngẫu nhiên và những hạn chế mà con người gặp phải trong việc đưa ra các dự đoán.

Chính do quá tin tưởng vào trực giác khiến mất đi tính chính xác, không có khả năng để hiểu và xác định sự ngẫu nhiên, và thậm chí do cả cơ chế sinh học trong mỗi người đã khiến ta đưa ra các quyết định sai lầm, và đôi khi dẫn đến hiện tượng "Thiên nga đen" - sự cố được cho là không thể xảy ra nhưng lại xác lập lại hiểu biết của chúng ta về thế giới.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Bất cứ ai quan tâm đến sự ngẫu nhiên
- Bất cứ ai quan tâm đến cách thế giới này vận hành
- Bất cứ ai quan đến cách giảm thiểu rủi ro, hay làm công việc phân tích các xu hướng.

Tác giả cuốn sách là ai:

Nassim Nicholas Taleb là một trong những nhà kinh tế học, nhà tư tưởng hiện đại có số lượng các tác phẩm đồ sộ. Ông đã viết rất nhiều công trình được đánh giá cao, ví dụ như cuốn “Fooled by Randomness” (tạm dịch: Bị ngẫu nhiên đánh lừa). Nhiều bài viết khác của ông đã được đăng trong các tạp chí và tập san nổi tiếng. Taleb là giáo sư ưu tú chuyên về quản trị rủi ro tại Viện Kỹ thuật Bách Khoa, Đại học New York.

1. Bạn học được gì từ cuốn sách này ? Lý do tại sao mù quáng bám vào niềm tin của mình lại gây ra tai họa

Cuốn Thiên nga đen của Nassim Nicholas Taleb hướng đến việc khám phá bản chất của những việc mà ta vẫn nghĩ chỉ là những sự kiện ngẫu nhiên, cũng như những cạm bẫy tư duy khiến chúng ta quá xem trọng tiểu tiết mà bỏ lỡ bức tranh tổng thể. Taleb gọi chúng là những sự kiện ngẫu nhiên, mà thường để lại những hậu quả sâu sắc cho các cá nhân và thậm chí toàn xã hội, "những Thiên Nga Đen."

Ngoài việc giúp chúng ta hiểu rõ hơn về những thiếu sót khi đưa ra các dự đoán, Taleb còn đưa ra những lời khuyên để chúng ta có thể nhận ra khi nào thì sự phán

xét của bản thân bị che khuất bởi kì vọng khớp thông tin vào những câu chuyện lọt tai, dễ hiểu.

Khi đọc cuốn sách, bạn sẽ học được cách phân biệt đâu là kiến thức thật, đâu chỉ là tín hiệu nhiễu, và cách tận dụng sự "ngu dốt" của mình tốt hơn.

Bạn sẽ học được tại sao suy nghĩ như một con gà tây lại có thể gây hại cho sức khỏe của mình.

Bạn cũng sẽ tìm ra lý do tại sao các mối đe dọa lớn nhất đối với một sòng bạc có thể lại không liên quan gì đến chuyện cờ bạc.

Cuối cùng, bạn sẽ khám phá ra rằng việc "biết được mình không biết gì" có thể cứu bạn khỏi đánh mất gia tài đã dành dụm cả đời.

2. "Thiên nga đen" là những sự kiện được cho là không thể xảy ra, nhưng bằng cách tài tình nào đó lại xảy ra.

Con người có khả năng đặc biệt trong việc kết hợp và chuyển tất cả các thông tin rời rạc nhận được từ môi trường sống thành các thông tin có ý nghĩa và liên quan tới nhau. Tài năng này cho phép chúng ta tạo ra các phương pháp khoa học, triết lý về bản chất của sự sống, và phát minh ra các mô hình toán học phức tạp.

Nhưng việc chúng ta có khả năng phản ánh và sắp xếp thế giới xung quanh không đồng nghĩa với việc chúng ta giỏi làm việc đó.

Bởi một điều, chúng ta có những niềm tin hạn hẹp, quá đóng về thế giới. Một khi chúng ta có ý tưởng nào đấy về cách thế giới vận hành, chúng ta thường bấu víu vào nó mà không chịu tiếp nhận những tri thức mới.

Nhưng vì những hiểu biết của con người ngày càng phát triển và tiến bộ, lối tiếp cận bảo thủ này sẽ không còn có ý nghĩa. **Ví dụ, cách đây khoảng 200 năm, các bác sĩ và các nhà khoa học đã vô cùng tự tin vào kiến thức của họ về y học, nhưng ngày nay sự tự tin của họ có vẻ lố bịch: chỉ cần tưởng tượng rằng bạn đến gặp bác sĩ và mô tả các triệu chứng của bệnh cảm lạnh thông thường, và bạn được đưa một toa thuốc dùng rắn và đỉa để chữa bệnh.**

Quá cố chấp với niềm tin của mình khiến ta không còn tỉnh táo nhận thức được bản chất đúng sai của các thông tin đi trái với những gì mà xưa này ta vẫn biết. Ví dụ, làm sao để hiểu được các loại thuốc chữa bệnh nếu bạn không biết được sự tồn tại của loài vi trùng gây bệnh? Bạn có thể đưa ra một lời giải thích hợp lý về căn bệnh, nhưng chắc chắn nó sẽ sai do thiếu sót thông tin quan trọng.

Tính võ đoán này có thể dẫn đến những bất ngờ lớn. Chúng ta đôi khi ngạc nhiên bởi các sự kiện diễn ra, không phải vì chúng ngẫu nhiên, mà bởi vì tầm nhìn của chúng ta quá hạn hẹp. **Những bất ngờ như vậy được gọi là "những Thiên nga đen", và chúng nhắc nhở ta phải xem xét lại toàn bộ thế giới quan của mình:**

Trước khi ai đó nhìn thấy thiên nga đen, mọi người cho rằng mọi con thiên nga đều có màu trắng. Chính vì điều này, tất cả những mô tả và trí tưởng tượng của họ về loài thiên nga đều là thiên nga trắng. Vì vậy, khi họ phát hiện ra thiên nga đen, những hiểu biết cơ bản của họ về loài con thiên nga bị biến đổi.

Như bạn sẽ thấy, những hiện tượng Thiên Nga Đen đôi lúc lại chẳng hại ai, nhưng đôi lúc lại tác động thay đổi cuộc đời ví dụ như khi bạn bị mất tất cả chỉ vì một cuộc sụp đổ thị trường chứng khoán.

3. Hiện tượng Thiên nga đen có thể có những hậu quả động trời đối với những ai không nhận thức được chúng.

Ảnh hưởng của Thiên nga đen hoàn toàn khác nhau đối với mỗi người. Một số người sẽ bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi hiện tượng này, nhiều người lại hầu như không bị tác động gì. **Sức ảnh hưởng của nó tới đâu được xác định chủ yếu bằng lượng thông tin liên quan bạn tiếp cận được: bạn càng có nhiều thông tin, xác suất bạn gặp Thiên nga đen càng ít; và nếu bạn càng thiếu hiểu biết, bạn sẽ càng có rủi ro cao.**

Điều đó có thể thấy ở các viễn cảnh sau:

Hãy tưởng tượng bạn đặt cược vào chú ngựa yêu thích của bạn, Rocket. Với thể chất của Rocket, các kỹ năng của người cầm cương, và những đối thủ yếu kém, bạn tin rằng Rocket là đặt cược an toàn nhất và liều đặt mọi thứ bạn có vào chú Rocket.

Bây giờ tưởng tượng bạn sẽ ngạc nhiên thế nào, khi tiếng súng bắt đầu cuộc thi vang lên và Rocket không chỉ không chịu rời khỏi cửa chuồng mà còn nằm gục xuống trên đường đua.

Đây chính là hiện tượng “Thiên nga đen”. Những thông tin bạn thu thập được cho bạn niềm tin rằng, Rocket là lựa chọn hoàn hảo cho chức vô địch, tuy nhiên bạn đã mất mọi thứ khi cuộc đua vừa bắt đầu.

Nhưng hiện tượng này không phải là một bi kịch đối với tất cả mọi người. Ví dụ, chủ sở hữu Rocket lại thu về một khoản tài sản lớn bằng cách đặt cược vào con ngựa đối thủ, hay cá cược rằng ngựa của mình sẽ thua. Không giống bạn,

ông ta có nhiều thông tin hơn, ông ta biết rằng Rocket sẽ đình công để phản đối ngược đãi thú vật. Chỉ một thông tin nhỏ đã cứu anh ta thoát khỏi hiện tượng "Thiên nga đen".

Thiên nga đen có ảnh hưởng rất khác nhau đến mỗi đối tượng. Thay vì chỉ ảnh hưởng đến một vài cá nhân, đôi khi, hiện tượng này ảnh hưởng đến toàn bộ xã hội. Khi điều này xảy ra tức là, những Thiên nga đen sẽ thay đổi cách thế giới vận hành và tác động lên nhiều lĩnh vực của xã hội, như triết học, thần học và vật lý.

Ví dụ, khi Copernicus phát hiện ra rằng Trái Đất không phải là trung tâm của vũ trụ, hệ quả để lại rất to lớn. Khám phá của ông là thách thức đối với uy quyền của Công giáo đang thống trị và cả tính chính xác của bản thân Kinh Thánh.

Tóm lại, chính Thiên nga đen này đã giúp xã hội châu Âu bước sang một trang sách mới.

4. Chúng ta đang rất dễ dàng bị lừa dối thậm chí bởi những lí luận logic cơ bản nhất.

Mặc dù con người là loài động vật thông minh nhất trên hành tinh, vẫn còn một chặng đường dài phải đi trước khi chúng ta phát triển vượt bậc và loại bỏ hết tất cả những thói quen xấu.

Thói quen thường được tạo dựng dựa trên những hành động diễn ra trong quá khứ. Trong khi chúng ta thường tin rằng quá khứ là nền tảng cho tương lai, thì điều này hoàn toàn là một sự sai lầm. Nó khiến ta dễ mắc phải sai lầm, chỉ đơn giản vì có quá nhiều yếu tố chưa được tiết lộ trong quá khứ, nhưng những yếu tố đó sẽ quyết định mạnh mẽ trong tương lai.

Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn là một con gà tây đang sống ở nông trại. Hàng ngày, những người nông dân cho bạn ăn, cho phép bạn tự do dạo chơi, và xây một cái chuồng xinh đẹp cho bạn sống. Nếu sử dụng những dữ liệu quá khứ như thế, không có lý do gì để tin rằng ngày mai sẽ khác.

Than ôi, ngày mai là Lễ Tạ Ơn, và …. bạn bị xử trảm, bị nhồi đầy những loại gia vị, ném vào lò lửa, và bị nuốt chửng bởi những người trước đó đã cho bạn ăn.

Ví dụ này cho thấy, nếu chúng ta tin rằng có thể có thể dự đoán về tương lai dựa trên những hiểu biết trong quá khứ, thì đó là một sai lầm với hậu quả thảm khốc.

Một sai lầm tương tự, đó là *sự thiên vị niềm tin*: chúng ta thường tìm kiếm các bằng chứng cho những niềm tin đã hình thành trong chúng ta, thậm chí đến mức mà chúng ta sẵn sàng bỏ qua bất cứ bằng chứng nào đi ngược lại niềm tin đó. Khi chúng ta gặp phải những thông tin trái với những gì chúng ta tin tưởng, chúng ta thường không

chấp nhận chúng và thậm chí nhiều khả năng sẽ không tiếp tục tìm hiểu thêm. Nếu chúng ta tiếp tục tìm hiểu, chúng ta có thể tìm ra sự thật hoàn toàn trái ngược với những gì chúng ta luôn luôn tin tưởng.

Ví dụ, nếu bạn tin rằng "biến đổi khí hậu" là một âm mưu, nhưng sau đó bạn được xem một bộ phim tài liệu có tên là "Chứng cứ không thể phủ nhận của biến đổi khí hậu", điều này nhiều khả năng sẽ làm bạn khó chịu.

Sau đó, bạn lên mạng, tìm kiếm thông tin trên các trang web để hiểu hơn về biến đổi khí hậu,có thể bạn sẽ gõ từ khóa "trò lừa bịp biến đổi khí hậu" mà không phải là "bằng chứng ủng hộ và phản đối biến đổi khí hậu".

Tóm lại, mặc dù cả hai lí luận logic trên đều là sự ngụy biện, nhưng chúng ta không thể làm được gì khác: nó đơn giản đã là bản chất của chính chúng ta.

5. Cách mà não bộ phân loại thông tin làm cho dự đoán của chúng ta cực kỳ khó chính xác.

Trong quá trình tiến hóa, bộ não con người phát triển theo cách thức nhất định để phân loại thông tin. Mặc dù đây là điều tuyệt vời để sống sót trong tự nhiên, khi chúng ta cần phải học hỏi và thích nghi nhanh chóng với môi trường nguy hiểm xung quanh, trái lại lại là điều khủng khiếp trong môi trường phức tạp ngày nay.

Ví dụ, một trong những cách mà chúng ta không phân loại đúng thông tin được gọi là *tường thuật thông tin sai*, khi chúng ta mô tả tình hình hiện tại của mình.

Điều này là do, chúng ta đang phải đối mặt với lượng lớn thông tin mỗi ngày. Để làm cho những thông tin tiếp nhận có ý nghĩa, não của chúng ta chỉ lựa chọn những thông tin quan trọng để xem xét. Ví dụ, trong khi bạn có thể nhớ được bạn đã ăn gì trong bữa ăn sáng hôm nay, nhưng chưa chắc bạn đã nhớ được màu sắc những đôi giày của những người qua đường bạn gặp trên đường tới trường hay tới nơi làm việc.

Để ý nghĩa hóa các thông tin tiếp nhận không liên quan, chúng ta biến chúng thành một câu chuyện mạch lạc. Ví dụ, khi bạn suy nghĩ về cuộc sống của riêng bạn, bạn có thể chọn các sự kiện có ý nghĩa nhất định, và bạn sắp xếp các sự kiện đó thành một câu chuyện để giải thích làm thế nào bạn trở thành con người bạn. Ví dụ, bạn yêu âm nhạc vì mẹ của bạn thường hát những bài hát của The Beatles để ru bạn ngủ mỗi đêm.

Tuy nhiên, việc tạo ra câu chuyện như vậy là cách gàn dở nhất để hiểu được ý nghĩa của thế giới. Điều này là do câu chuyện chỉ được xây dựng dựa trên các sự kiện quen

thuộc và rất cũ trong quá khứ, mà không đưa thêm vào câu chuyện các lời giải thích gắn với các hiện tượng vừa xảy ra.

Ví dụ, hãy tưởng tượng một con bướm vỗ đôi cánh của mình ở Ấn Độ gây ra một cơn bão một tháng sau đó tại thành phố New York.

Nếu chúng ta tạo danh mục riêng cho nguyên nhân và kết quả khi chúng xảy ra, thì chúng ta có thể nhìn thấy một mối quan hệ nhân quả rõ ràng giữa các sự kiện. Nhưng khi chúng ta chỉ nhìn thấy kết quả - trong trường hợp này, cơn bão - thì điều duy nhất mà chúng ta có thể làm chỉ là ngồi đoán xem trong hàng loạt sự kiện xảy ra cùng lúc thì nguyên nhân thực sự dẫn đến kết quả đó là gì.

6. Chúng ta không thể dễ dàng phân biệt được thông tin mở rộng và không mở rộng (thông tin nguyên bản).

Con người chúng ta đã phát triển nhiều phương pháp và mô hình để phân loại thông tin một cách có ý nghĩa. Tuy nhiên, thật không may, chúng ta chưa làm tốt ở việc phân biệt các loại thông tin khác nhau - thông tin "mở rộng" và "không mở rộng" (hay thông tin nguyen bản).

Thông tin nguyên bản - chẳng hạn như trọng lượng cơ thể và chiều cao - được xác định rõ ràng, có giới hạn trên và giới hạn dưới.

Trọng lượng cơ thể là thông tin không có khả năng mở rộng bởi vì có những hạn chế về mức trọng lượng của mỗi người: trọng lượng của một người có thể đạt tới 1000 lbs, nhưng không thể chạm mức 10,000 lbs. Thông tin không khả năng mở rộng luôn được giới hạn rõ ràng.

Mặt khác, những thứ phi vật chất hay trừu tượng, như việc phân phối của cải hay album bán hàng đều có khả năng mở rộng. Ví dụ, nếu bạn bán hàng trực tuyến, không có giới hạn về số bán hàng bạn có thể bán bởi vì sự phân phối không bị giới hạn bởi số lượng hàng hóa có thể sản xuất.

Phân biệt sự khác nhau giữa các thông tin mở rộng và thông tin không thể mở rộng thường rất quan trọng nếu bạn muốn khắc họa một bức tranh chính xác về thế giới. Việc cố gắng áp dụng những quy tắc có hiệu quả với các thông tin không thể mở rộng với dữ liệu có thể mở rộng sẽ dẫn đến những sai lầm nhất định.

Ví dụ, nói rằng bạn muốn đo sự giàu có của người dân nước Anh. Cách đơn giản nhất để làm điều này là chia bình quân thu nhập đầu người, bằng cách cộng tổng thu nhập của toàn bộ người dân và chia trung bình cho số công dân của họ.

Tuy nhiên, sự giàu có thực chất là thông tin có khả năng mở rộng: có thể một tỷ lệ nhỏ người dân sẽ sở hữu một tỷ lệ vô cùng lớn của cải.

Bằng cách thu thập dữ liệu về thu nhập bình quân đầu người, bạn kết thúc cuộc điều tra với đại diện là sự phân phối thu nhập, mà điều đó có lẽ không thể phản ánh chính xác thực tế sự thịnh vượng của các công dân của nước Anh.

7. Chúng ta quá tự tin vào những gì chúng ta tin là chúng ta biết.

Chúng ta đều muốn giữ cho mình an toàn và tránh khỏi những sự nguy hiểm. Một trong những cách mà chúng ta thực hiện điều đó, chính là việc đánh giá và quản lý khả năng xảy ra rủi ro. Đây là lý do tại sao chúng ta mua những thứ như bảo hiểm tai nạn, và chúng ta cố gắng không "đặt toàn bộ trứng vào một giỏ".

Đa số chúng ta đều cố gắng đo đạc rủi ro một cách chính xác nhất có thể để đảm bảo rằng chúng ta không bỏ lỡ cơ hội, nhưng đồng thời cũng đảm bảo rằng chúng ta không làm điều gì để có thể phải hối tiếc.

Để đạt được điều này, chúng ta phải đánh giá bất cứ rủi ro nào có thể xảy ra và đo lường xác suất mà những rủi ro này có thể trở thành hiện thực.

Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang tìm mua bảo hiểm. Bạn muốn mua loại bảo hiểm có chính sách bảo vệ bạn tránh khỏi những trường hợp xấu nhất, nhưng đương nhiên phải cân nhắc kĩ để không lãng phí tiền bạc. Trong trường hợp này, bạn phải đo lường sự đe dọa của bệnh tật hoặc tai nạn với hậu quả có thể diễn ra, và sau đó đưa ra quyết định.

Thật không may, chúng ta đang quá tự tin rằng chúng ta biết tất cả những rủi ro có thể xảy đến và chúng ta cần phải chống lại những rủi ro đó. Đây được gọi là *sai lầm khôi hài*, và theo đó, chúng ta có xu hướng giải quyết rủi ro như thể chúng ta đang chơi trò chơi, với một bộ quy tắc và xác suất mà chúng ta đặt ra trước khi chơi.

Tuy nhiên, xử lý rủi ro như một trò chơi chính nó là rủi ro kinh doanh. Ví dụ, sòng bạc muốn tạo ra càng nhiều tiền càng tốt, đó là lý do tại sao họ có hệ thống an ninh phức tạp và lệnh cấm những người chơi giành chiến thắng quá nhiều, quá thường xuyên.

Nhưng cách tiếp cận của họ lại dựa trên *sai lầm khôi hài*. Các mối đe dọa lớn đối với các sòng bạc có thể không phải là những con bạc may mắn hay những tên trộm. Nhưng có thể đó là kẻ bắt cóc khi hắn ta bắt cóc con của chủ sòng bạc làm con tin, hoặc một nhân viên không nộp các khoản thu nhập của sòng bạc với IRS. Mối đe dọa lớn nhất của sòng bạc hoàn toàn có thể không được lường trước.

Điều này cho thấy dù chúng ta cố gắng thế nào, chúng ta sẽ không bao giờ có thể tính toán chính xác mọi rủi ro.

Tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu việc: nhận thức được sự thiếu hiểu biết của chúng ta có thể tốt hơn nhiều lần so với việc chúng ta không nhận thức được về nó.

8. Tiến hành điều tra về những gì bạn không biết sẽ giúp bạn đánh giá rủi ro tốt hơn.

Tất cả chúng ta đã từng nghe đến cụm từ "tri thức là sức mạnh." Tuy nhiên, đôi khi chúng ta đang bị hạn chế bởi những gì chúng ta biết, và những lúc như thế, việc công nhận những gì bạn không biết sẽ có lợi hơn với bạn. Thật vậy, nếu chỉ tập trung vào những gì bạn biết, bạn giới hạn nhận thức của bạn về những kết quả có thể xảy đến, và tạo ra mảnh đất màu mỡ cho sự xuất hiện của hiện tượng Thiên nga đen.

Ví dụ, nếu bạn muốn mua cổ phiếu của một công ty, nhưng kiến thức của bạn về chứng khoán chỉ giới hạn trong khoảng thời gian 1920-1928 - một năm trước sự sụp đổ lớn nhất trong lịch sử của thị trường chứng khoán Hoa Kỳ. Trong trường hợp đó, bạn sẽ theo dõi một vài sự giảm giá và mức giá cao nhất, nhưng nói chung bạn sẽ nhận thấy rằng xu hướng đang theo chiều hướng tốt dần lên. Vì vậy, bạn nghĩ xu hướng này sẽ tiếp tục, bạn tiêu khoản tiết kiệm của bạn vào cổ phiếu. Tuy nhiên, ngày hôm sau, thị trường đổ vỡ và bạn mất tất cả mọi thứ bạn có.

Nếu bạn nghiên cứu thị trường kĩ hơn, bạn đã có thể thấy được nhiều sự bùng nổ và đổ vỡ trong suốt lịch sử. Bằng viêc chỉ tập trung vào những gì chúng ta biết, chúng ta đã mở cửa để bản thân tiếp cận với những rủi ro lớn và nguy hiểm.

Mặt khác, nếu bạn thừa nhận gì mà bạn không biết, bạn đã có thể làm giảm đáng kể nguy cơ gặp phải rủi ro. Một người chơi poker tốt luôn hiểu rõ nguyên tắc này, vì nó rất quan trọng cho sự thành công của họ trong các trò chơi.

Khi họ biết quy tắc của trò chơi, và xác suất mà các đối thủ có quân bài tốt hơn họ, họ còn nhận thức được rằng có một số thông tin liên quan mà họ không biết - như chiến lược của đối thủ, và đối thủ của họ sẵn sàng mất khoản tiền bao nhiêu. Những ẩn số đó cũng góp phần vào chiến lược của họ, chứ không chỉ là các quân cờ mà họ hay đối thủ đang nắm. Những điều đó cho phép họ thực hiện đánh giá chính xác hơn về rủi ro có thể xảy ra.

9. Có sự hiểu biết tốt về những hạn chế của con người có thể giúp chúng ta đưa ra những lựa chọn tốt hơn.

Có lẽ cách tốt nhất để chống lại việc rơi vào cái bẫy nhận thức chúng ta vừa thấy ở trên, chính là trang bị sự hiểu biết tốt về các công cụ mà chúng ta sử dụng để đưa ra dự đoán, và những hạn chế của chúng.

Mặc dù biết những hạn chế riêng của bản thân chắc chắn sẽ không cứu chúng ta khỏi mọi sai lầm mà chúng ta có thể gây ra, ít nhất nó cũng có thể giúp chúng ta giảm bớt việc đưa ra những quyết định tồi.

Ví dụ, nếu bạn biết rằng bạn thường quá tự tin vào cảm giác của mình, như mọi người khác, bạn sẽ dễ nhận ra rằng, bạn chỉ tìm kiếm những thông tin hay những gì bạn đã tin là đúng.

Tương tự như thế, nếu bạn biết rằng con người chúng ta muốn sắp xếp mọi thứ gọn gàng, giống như câu chuyện nhân quả, cách tiếp cận này giúp đơn giản hóa sự phức tạp của thế giới. Bạn sẽ có nhiều khả năng để tìm kiếm thêm thông tin để có được cái nhìn tốt hơn về toàn bộ bức tranh, hay có được cái nhìn toàn cảnh.

Chỉ cần thực hiện những phân tích phản biện này, bạn đã có được một lợi thế cạnh tranh so với những người khác trong lĩnh vực của bạn.

Nếu bạn nhận thức được những thiếu sót của mình chắc chắn đó sẽ là điều tốt. Ví dụ, nếu bạn biết rằng sẽ luôn có những rủi ro không lường trước được trong việc theo đuổi bất kỳ cơ hội nào, cho dù cơ hội đó thật hấp dẫn, có thể bạn sẽ không có khuynh hướng đầu tư mạnh vào nó.

Trong khi chúng ta không thể chiến thắng sự ngẫu nhiên hay sử dụng năng lực hạn chế của bản thân để tìm hiểu sự phức tạp rộng lớn của thế giới, ít nhất chúng ta có thể giảm thiểu những thiệt hại gây ra bởi sự thiếu hiểu biết của chúng ta.

10. Tổng kết

Thông điệp chính trong cuốn sách này:

Mặc dù chúng ta liên tục đưa ra những dự đoán về tương lai, chúng ta thực sự đang làm những điều khủng khiếp. Chúng ta đặt quá nhiều niềm tin vào kiến thức của mình và đánh giá thấp sự ngu ngốc của bản thân. Chúng ta quá phụ thuộc vào phương pháp mà chúng ta cho là có ý nghĩa, chúng ta không có khả năng để hiểu và xác định sự ngẫu nhiên, tất cả góp phần vào việc ra những quyết định sai lầm, và đôi khi dẫn đến hiện tượng "Thiên nga đen" - hiện tượng mà chúng ta cho là không thể xảy ra,

nhưng cuối cùng lại diễn ra và dẫn đến việc chúng ta phải xác định lại hiểu biết của chúng ta về thế giới.

Nghi ngờ "vì".

Mặc dù tuân theo bản năng là điều hoàn toàn tự nhiên của con người, các mối quan hệ nhân quả được sắp xếp để trở nên có ý nghĩa trong thế giới phức tạp. Nhưng thực tế là chúng ta thực đáng thương khi đồng thời phải đưa ra dự đoán về tương lai và phải thiết lập nguyên nhân cho hiện tại. Thay vì chiều theo mong muốn của chúng ta để xem xét sự kiện trong mối quan hệ nhân quả, rõ ràng điều tốt hơn phải là việc xem xét một xác suất của việc kết nối các sự kiện riêng biệt hay để chúng như nguyên bản.

Biết những gì bạn không biết.

Nếu bạn muốn đưa ra những dự đoán có ý nghĩa về tương lai - trong đó, nếu bạn đang có ý định mua bảo hiểm, đầu tư, học đại học, thay đổi công việc, tiến hành nghiên cứu, hoặc đơn giản là sống như một con người, bạn quyết định tìm hiểu bản thân - bạn không thể đưa tất cả các yếu tố bạn biết vào để xem xét. Bạn chỉ có thể đưa một phần sự hiểu biết của bạn vào để đánh giá các rủi ro trong dự đoá. Bạn cũng nên có ý thức về những gì bạn không biết, do đó bạn không phải giới hạn các thông tin mà bạn đang tiếp nhận và xử lí.

Elon Musk

Cuốn sách vẽ nên hình dung rõ rệt nhất về con người có khả năng thay đổi vận mệnh của cả nhân loại.

Cuốn sách Elon Musk tiết lộ những bí mật về tính cách xuất chúng và khó đoán, cũng những chi tiết về đời tư đầy sóng gió của một trong những doanh nhân sáng tạo nhất hiện nay. Bản tóm tắt dưới đây sẽ khám phá lý do tại sao Musk lại hạ quyết tâm cứu vớt loài người, tiến độ của dự án vĩ đại này tới đâu, cũng như những dự định sắp tới của con người có lẽ sẽ trở nên giàu có và quyền lực bậc nhất Trái Đất này.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Những ai đam mê các ý tưởng điên rồ (và cần động lực để bắt tay vào công việc)
- Bất kì ai quan tâm tới các ngành hàng không vũ trụ, xe hơi, và năng lượng mặt trời
- Những người tò mò về Elon Musk

Tác giả cuốn sách này là ai?
Ashlee Vance là một trong những nhà báo công nghệ sáng giá nhất hiện nay. Là nhà bình luận giới kinh doanh Mỹ, ông đã viết cho các tờ báo lớn như New York Times và Bloomberg Businessweek.

1: Cuốn sách này có ích gì cho tôi? Bài học trên đỉnh thành công từ Elon Musk

Có rất ít doanh nhân nổi tiếng và được mến mộ như Elon Musk. Thành công trải dài trong nhiều lĩnh vực của anh - từ xe hơi điện đến du hành vũ trụ - đã đưa anh trở thành cái tên không ai không biết tới.

Nhưng điều gì đến khiến Elon Musk thật đặc biệt? Những phần tóm tắt dưới đây sẽ bật mí những mối quan tâm và đam mê của anh - những động lực giúp anh trở thành tỷ phú như ngày nay. Chúng phác họa ham muốn độc đáo của Musk: cứu vớt loài người khỏi sự diệt vong. Chính mục tiêu này đã tiếp năng lượng cho những công trình của anh về năng lượng mặt trời, xe điện, khám phá vũ trụ và dẫn đến thành công chói lòa mà Musk đã đạt được.

Trong các đoạn văn dưới đây, bạn sẽ hiểu được:

- **Tại sao Musk lại cưới vợ, ly hôn, tái hôn và rồi lại chia tay người vợ hai của mình**
- **Thế nào mà một đôi chuột giao cấu vụng trộm lại khiến Elon Musk muốn đưa con người lên sao Hỏa; và**
- **Elon Musk đã khiến chiếc xe điện trở nên "sexy" như thế nào**

2: Cứu vớt loài người là động lực của Elon Musk

Thành công trong ngành công nghệ bền vững không phải chuyện dễ. Rất nhiều nhân tài đã thử và thất bại. Tuy nhiên Elon Musk, nhà sáng lập Tesla Motors và SolarCity, đã có thể thành công không chỉ một, mà hai lần. Anh ta xoay xở ra sao?

Bí quyết nằm ở cách anh nhìn thế giới. **Musk không phải là một doanh nhân thung lũng Silicon hám tiền mà bạn vẫn nghĩ**. Anh có một sự đồng cảm phổ quát vô cùng đặc biệt. Nuôi trong mình sự quan tâm sâu sắc tới toàn nhân loại, Musk hành động vì mục tiêu duy nhất: cứu chúng ta, loài người, bằng cách tái định cư lên sao Hỏa. Trong thế giới quan của Musk, Trái Đất, rất dễ tổn thương bởi các tiểu hành tinh và cùng với nguồn tài nguyên ngày càng cạn kiệt, không còn là một ngôi nhà có thể ở lâu dài.

Mối lo âu này không bao giờ rời khỏi tâm trí anh, và đã ngấm vào trong anh, trở thành một mục tiêu nhất định phải hoàn thành, không gì lay chuyển được. Tất nhiên, mọi sự không phải lúc nào cũng mưa thuận gió hòa. Musk là người khét tiếng trong việc đặt ra các mục tiêu phi thực tế, giao cho nhân viên khối lượng công việc cực lớn và hay lăng mạ các cấp dưới.

Musk thậm chí có lần quát mắng một nhân viên chỉ bởi anh ta thay vì tham dự một sự kiện của công ty, lại chọn ở bên cạnh vợ ngày sinh con. Musk đòi hỏi anh ta phải xem xét ưu tiêu hàng đầu của mình nằm ở đâu**. Musk nhìn công việc theo kiểu, hoặc là bạn cam kết 100% để thay đổi lịch sử loài người, hoặc là đừng làm.**

Dù yêu hay ghét, các nhân viên vẫn tôn trọng Musk vì tham vọng của anh. Họ biết nó sẽ đem đến thành công. Và anh cũng không phải là kẻ vẽ hươu vẽ vượn. Anh hiện thực hóa nó bằng lịch làm việc hàng tuần dày đặc. Từ thứ 2 đến đêm thứ 3, Musk sẽ đi làm ở SpaceX, tại Los Angeles. Sau đó anh đi chuyên cơ đến thung lũng Silicon, để dành thứ 4 và thứ 5 cho Tesla. Rồi anh lại bay về Los Angeles. **Không đời nào một người sẵn sàng sống như thế nếu không thực sự tin vào thứ họ đang làm.**

3: Tuổi thơ không hạnh phúc của Musk đã hun đúc tính cách sáng tạo và tham vọng của anh.

Nhờ ước mơ độc đáo và đầy nội lực, Elon Musk mới là một trong những doanh nhân thành công nhất thế giới hiện đại. Nhưng anh nhìn nhận bản thân thế nào và thế giới quan của anh ra sao? Mọi thứ đều bắt đầu với thời niên thiếu khó khăn của anh tại Nam Phi.

Elon Musk thời bé hầu như không có bạn bè và không hợp tính với người cha của mình, Errol. Tuy vậy khi cha mẹ ly dị, Musk đã chọn sống với cha để ông có người bầu bạn. Nhưng cuộc sống bên cha rất khó khăn. Ngoài những biến cố trong gia đình, Musk thường xuyên bị bạn cùng lớp bắt nạn, một lần bị đánh nặng tới mức phải nghỉ học một tuần liền.

Để trốn thoát hiện thực, Musk vùi đầu vào sách và học hành. Sở hữu trí nhớ như chụp ảnh, Musk có thể đọc hai cuốn bách khoa toàn thư - và ghi nhớ mọi thứ. The Hitchhiker’s Guide to the Galaxy (Tạm dịch: Cẩm nang du lịch giá rẻ tại Ngân Hà) ảnh hưởng sâu sắc tới Musk; **nó khiến anh nhận ra rằng trả lời câu hỏi thì dễ, nhưng hỏi đúng câu cần hỏi thì khó hơn nhiều.**

Ngay từ thời niên thiếu, Musk đã bắt đầu suy ngẫm những câu hỏi làm sao để mở rộng và cải tiến nền văn minh nhân loại. Tới khi bắt đầu học phổ thông, anh đã có quan điểm rõ ràng về các vấn đề như: năng lượng mặt trời, khám phá các hành tinh khác, giao dịch không cần tiền giấy và tên lửa vũ trụ. Anh cũng có máu kinh doanh từ sớm, khi bán trò chơi điện tử đầu tiên của mình, Blastar, với giá $500 khi mới 12 tuổi.

4: Sự tự tin và quyết tâm của Musk lớn mạnh hơn khi học Đại học

Năm 1988, Elon Musk quyết định không theo nghĩa vụ quân sự ở Nam Phi. Vì vậy anh rời quê nhà. Mặc dù mong ước được sang Mỹ, Musk sang Canada trước tiên. Năm đầu của anh rất khó khăn, vì phải chuyển giữa các nhà của những người họ hàng và làm nhiều việc làm thêm kì cục như đốn củi. Sau đó anh nhập học đại học Queen’s, nơi mà sự tự tin của anh bắt đầu vút bay, và cá tính bắt đầu được định hình.

Musk trở nên tham vọng ở Đại học hơn nhiều trường cấp 3. Anh tham gia các cuộc thi hùng biện, nghiên cứu kinh doanh, và thậm chí còn tán đổ cô nàng trong mơ của mình, Justine Wilson, người sau này trở đành vợ đầu tiên và mẹ 6 đứa con của anh.

Tình yêu của họ rất lãng mạn và đầy kịch tính. Khởi đầu, Wilson không chút quan tâm đến Elon Musk. **Nhưng anh không chấp nhận câu trả lời không**. Khi đợi cô trong buổi hẹn đầu tiên tại một tiệm kem, anh tìm ra lớp cô đang học và hỏi bạn cô vị kem ưa thích nhất của cô là gì. Sau đó anh xuất hiện cùng hai chiếc kem rắc hạt sô cô la. Chiến thuật thành công-nhờ-quyết tâm này là một điểm đặc trưng trong mọi lĩnh vực của cuộc đời Musk.

Sau hai năm tại Queen's, anh chuyển tiếp sang Đại học Pennnsyvania và tiếp tục phát triển. Khi sống gần gũi hơn với các bạn khoa lý của mình, Musk đã kết bạn với những người mà sau đã trở thành những mối quan hệ đầy giá trị - không chỉ về đời sống cá nhân, mà còn cả tiền bạc. Musk và Adeo Ressi, một người bạn tốt, chủ trì những bữa tiệc tại gia tại căn hộ 14 phòng ngủ họ thuê; thu phí tham dự là $5, và Musk, luôn nghiêm trang và tỉnh táo suốt buổi tiệc, thu về hàng đống tiền. Thậm chí có một đêm đôi bạn thu được số tiền đủ để trả tiền nhà cả tháng.

5: Start-up đầu tiên của Musk biến anh thành triệu phú dotcom của Thung lũng Silicon.

Chân ướt chân ráo ra trường và ham muốn nhảy vào cơn sốt dotcom thời bấy giờ, Musk khởi sự công ty đầu tiên của mình. Năm 1994, Musk và anh trai sáng lập Global Link Information Network, sau này đổi tên thành Zip2. Mục tiêu của họ là giúp các doanh nghiệp còn đang hoang mang về Internet bước chân lên mạng lần đầu tiên.

Rất ít doanh nghiệp nhỏ hiểu được những tác động của Internet; họ không biết làm sao để bắt kịp xu thế mới, và không thấy nhiều giá trị khi quảng cáo trên mạng hay có một trang Web riêng. Ban đầu mọi thứ khá khó khăn, hai anh em làm việc rất vất vả nhưng vẫn chưa tìm được khách hàng. **Họ bị từ chối rất suốt; trong đó có một khách hàng trả lời nhã nhặn nhất rằng Internet là "thứ ngu ngốc nhất mà họ từng nghe tới."**

Mọi thứ bắt đầu đổi thay khi Mohr Davidow Ventures, một công ty đầu tư mạo hiểm, rót tiền vào start-up này của Musk sau khi bị ấn tượng bởi năng lượng và quyết tâm của Musk. Họ hạ chức Musk và thuê Rich Sorkin làm CEO. Và, khi tiền bắt đầu chảy vào, họ thuê các kĩ sư tốt hơn, thay đổi và rút ngắn phần lớn mã lập trình cồng kềnh ban đầu. Musk, sau tất cả, cũng là một lập trình viên nghiệp dư.

Tuy nhiên, Mohr Davidow cũng cải tổ lại cấu trúc công ty và phác thảo các mục tiêu thực tế hơn. Jim Ambras, phó giám đốc kỹ thuật tại Zip2, biết rằng **một công việc**

thường cần phải mất 1 đến 2 ngày thì Musk sẽ nói nó chỉ nên được hoàn thành trong 1 giờ. Khi Musk nói cần 2 ngày là xong, trên thực tế sẽ mất 1 đến 2 tuần.

Cuối cùng, vào tháng 1 năm 1999, công ty sản xuất máy tính Compaq Computer ra giá $307 triệu tiền mặt để mua Zip2. Nhưng Musk chưa bao giờ nghĩ đến việc ở lại Compaq và đã nghĩ về những dự án mới. Anh muốn trở thành một CEO thành công.

6: Thua cuộc chiến với Paypal khiến Musk có trong tay vài triệu đô

Musk, với số tiền mới kiếm được, tham gia vào câu lạc bộ của các đại gia. Anh mua một chiếc xe thể thao McLaren, một chung cư và một chiếc máy bay nhỏ. Nhưng khoản tiền còn lại được đổ hết vào dự án tiếp theo của anh: X.com

Ngày đó, mọi người vẫn còn ngần ngại khi mua hàng online, chứ chưa nói đến chuyện sẵn sàng chia sẻ thông tin tài khoản ngân hàng. Nhưng bằng cách hợp tác với Barclays, Musk đã xây dựng thành công X.com như một trong những ngân hàng online đầu tiên trên thế giới, được đảm bảo bởi hãng bảo hiểm FDIC và ba quỹ đầu tư cho các nhà đầu tư chọn lựa.

Mọi việc khá suôn sẻ, nhưng dần dần đối thủ lớn xuất hiện. Max Levchin và Peter Thiel cũng đã nghiên cứu hệ thống trả tiền của riêng họ tại Confinity, trước khi tạo ra phiên bản PayPal đầu tiên.

Sau một cuộc chiến ngắn, vào tháng 3 năm 2000 hai công ty quyết định sát nhập: một bên thì có sản phẩm hấp dẫn hơn (PayPal), một bên thì có tiền và các sản phẩm ngân hàng ưu việt, vì vậy gộp làm một cũng là điều hợp lý.

Nhưng Musk sớm bị cho ra rìa tại chính công ty của anh một lần nữa. Hai tháng sau khi sát nhập, Thiel nghỉ việc, Levchin cũng dọa làm thế, và Musk bị đặt trong tình cảnh đứng đầu một công ty bị chia rẽ. Mặc dù hầu hết đồng nghiệp của anh thích PayPal, Musk lại nhất quyết phát triển thương hiệu X.com. Trong khi đó, hệ thống máy tính lại thường xuyên gặp sự cố và trang web thì sập hàng tuần.

Tiếp theo là một trong những cú đảo chính xấu tính nhất trong lịch sử Thung lũng Silicon: khi Musk và vợ anh Justine đặt chân lên máy bay để tận hưởng tuần trăng mật muộn màng của họ, các giám đốc triệu tập hội đồng cổ đông và mời Thiel trở lại vị trí CEO và truất quyền Musk. Cuộc đảo chính thành công, và Musk rời công ty với tư cách cố vấn.

Công ty đổi tên từ X.com sang PayPal và cuối cùng được bán lại cho eBay, tháng 7, 2002, với giá $1.5 tỷ. Musk lãi ròng $205 triệu, đủ để biến giấc mơ hoang dại nhất của anh thành hiện thực.

7: Lòng quyết tâm dẫn Musk đến một mặt trận khác: ngành hàng không

Sau sinh nhật tuổi 30 vào năm 2001, Musk quyết định rời đấu trường khốc liệt. Anh định cư về Los Angeles, ngay trung tâm của ngành hàng không.

Musk đã luôn nghĩ đến chuyện bước chân vào ngành này. Cùng lúc đó, Hội sao Hỏa (Mars Society) đang xây dựng kế hoạch để kiểm tra tính khả thi của việc đưa con người lên sao Hỏa bằng cách đưa một đôi chuột lên quỹ đạo. Musk nghĩ kế hoạch này khá tốt; cải tiến duy nhất, anh nghĩ, sẽ là đưa chúng thẳng lên sao Hỏa.

Cuối cùng, kế hoạch bị vỡ, nhưng nó không ngăn cản Musk bước chân vào ngành hàng không. Anh chọn khởi đầu bằng cách xây dựng các tên lửa giá rẻ. Vào tháng 6, năm 2002, Space Exploration Technologies (SpaceX) ra đời, với sứ mệnh tương tự hãng hàng không giá rẻ South-West Airlines, nhưng trên vũ trụ. Vào thời đó, gửi 500 pound hàng có giá khởi điểm $30 triệu, Falcon 1 sẽ chở 1,400 pao hàng chỉ với $6.9 triệu.

Có lẽ, không ngạc nhiên cho lắm, khi đòi hỏi của Musk quá phi lý. Lộ trình ban đầu của anh dự đoán sẽ hoàn thành động cơ đầu tiên vào tháng 5, năm 2003; động cơ thứ hai vào tháng 6; thân tên lửa vào tháng 8; và mọi thứ được lắp đặt vào tháng 9. Lần phóng số một được cho là sẽ diễn ra vào tháng 11 - chỉ 15 tháng sau khi thành lập công ty.

Tất nhiên, SpaceX cần 4 năm để phóng thành công tên lửa đầu tiên. Mặc dù Musk không thích cảm giác không có một kế hoạch tấn công rõ ràng, anh hiểu rằng vạn sự khởi đầu nan, và thất bại là mẹ của thành công. Trên thực tế, hầu hết các lần phóng đều thất bại. Anh biết chỉ 9 trên 20 lần phóng Atlas thành công, vì vậy thất bại là chuyện thường thấy. Nhưng, cho dù bất cứ khó khăn nào, anh cũng quyết dành dùng mọi kĩ năng của mình đảm bảo SpaceX phải thành công đến cùng.

Đam mê và động lực của anh là niềm cảm hứng làm việc cho nhiều người. SpaceX trở công ty thương mại đầu tiên đưa tên lửa Dragon lên vũ trụ và quay trở lại Trái Đất an toàn sau khi hạ cánh trên biển. Công ty tiếp tục phát triển theo những cách đáng ngạc nhiên, như chúng ta sẽ thấy trong các phần tóm tắt tiếp theo.

8: Dưới trướng của Musk, Tesla Motors đem đến một tương lai cho xe điện.

Xe hơi điện thường có danh tiếng đáng hờn; chúng chỉ là con tép so với những nhãn hiệu công suất lớn như Jaguar và Ferrari. Nhưng nếu bạn từng nhìn bất kì dòng xe Formula E, bạn sẽ biết mọi chuyện đang thay đổi. Có một người đang quyết liệt đưa dòng xe hơi điện trở nên cool và đáng mơ ước hơn bất kì ai, và đó chính là Elon Musk.

Musk giúp thế giới nhận ra công nghệ xe điện vô cùng thú vị và luôn luôn cải tiến.

Mọi chuyện bắt dầu khi J. B. Straubel và, chính ông cũng không biết, Martin Eberhard và Marc Tarpenning, đều đang sáng chế những chiếc xe điện có thể chạy bằng pin lithium. Vào mùng 1 tháng 7, năm 2003, Eberhard và Tarpenning sáng lập Tesla Motors; Straubel sau này tham gia.

Ý tưởng của họ là thuê lại công nghệ mà hãng AC Propulsion phát triển để trang bị cho chiếc tzero (một chiếc xe hoàn toàn chạy điện, có thể tăng tốc nhanh hơn hơn con Ferrari!), và dùng khung máy của chiếc Lotus Elise cho phần thân. Nhưng các nhà đầu tư mạo hiểu không rót vốn và không nhìn thấy triển vọng gì ngoài bản hoàn thiện xập xệ của chiếc tzero.

Tuy nhiên, Musk đã chọn đầu tư $6.5 triêu, trở thành cổ đông và chủ tịch duy nhất. Anh nghĩ rằng dự án có thể cách mạng hóa xe hơi điện, khiến chúng trở nên phổ biến và hiệu quả, và thế giới sẽ bớt ô nhiễm hơn.

Mặc dù có khởi đầu chậm rãi và không gây tiếng vang lớn, Tesla dần dần trở thành một thành công lớn. Vào giữa năm 2012, dòng sadan Model S của Tesla đã thay đổi ngành giao thông mãi mãi. Nhờ truy cập Internet liên tục và một cảm biến giúp người lái có thể bật động cơ mà không cần chạm đến một nít, nó được mọi người biết đến với cái tên **"Một chiếc máy tính có bánh xe."**

Vào tháng 11 năm 2012, Motor Trend xướng tên nó là mẫu xe của năm, và sau đó, Consumer Reports đánh giá chiếc xe có điểm cao nhất trong lịch sử của mình (99/100), tuyên bố rằng có lẽ đây là chiếc xe tốt nhất từng được chế tạo! Người Mỹ chưa bao giờ chứng kiến một công ty xe nào thành công như thế từ khi Chrysler xuất hiện 1925.

Thành quả này khá bất ngờ, vì thường giới thung lũng Silicon hiếm khi tham gia vào ngành ô tô, Musk thậm chí còn chưa bao giờ sản xuất xe hơi trước đây. Nhưng khi ta xét đến sự quyết tâm của Musk, kết quả này cũng không đáng ngạc nhiên cho lắm.

9: Từ SolarCity đến Tesla, các công ty của Musk đều có sứ mạng chung.

Quyền lực của Musk khởi nguồn từ đồng thời ba dự án: SpaceX, Tesla, và SolarCity. Bởi vì cuối cùng chúng sẽ giúp anh theo đuổi mục tiêu thực sự và nhất quán của mình: sự sống sót của loài người.

Musk đã luôn muốn tiến vào ngành năng lượng mặt trời, nhưng trước khi tạo ra SpaceX, anh không nghĩ sẽ kiếm được tiền từ nó. Nhưng khi cháu anh, anh em nhà Rice, đang lên ý tưởng về một dự án mới, Musk gợi ý về mặt trời.

Họ dành hai năm để nghiên cứu ngành năng lượng mặt trời trước khi chốt ý tưởng. Mặc dù các tấm pin mặt trời đang ngày trở nên rẻ hơn, chi phí và công lắp đặt cũng đủ khiến các khách hàng ngán ngẩm. Vì vậy anh em nhà Rive quyết định cung cấp thứ người dùng thực sự muốn: một công ty sẽ bao thầu toàn bộ quá trình, từ lựa chọn tới mua sắm tới lắp đặt.

Musk giúp cháu mình lên kế hoạch và trở thành chủ tịch và cổ đông lớn nhất trong công ty. 6 năm sau, SolarCity trở thành nhà lắp đặt tấm pin mặt trời lớn nhất tại Mỹ, kiên trì với mục tiêu biến quá trình lắp đặt trở nên vô cùng dễ dàng. Nó mở rộng tập khách hàng từ các cá nhân sang các doanh nghiệp như Walmart và Intel, và năm 2014, nó được định giá gần $7 tỷ.

Các doanh nghiệp của Musk, mặc dù đều có dấu ấn riêng, đều bổ sung chiến lược cho nhau, Tesla làm ra các cục pin mà SolarCity có thể bán thẳng cho người dùng cuối, và SolarCity cung cấp các trạm sạc điện cho Tesla với các tấm pin mặt trời.

Cho dù rất đam mê về xe, tấm năng lượng mặt trời, và pin, chúng đều chỉ là những dự án phụ. Mục tiêu chính của anh là đảm bảo con người có thể sống bền vững trong hiện tại để con cháu ta còn có tương lai. Nhìn theo hướng này, tất cả các công việc của anh đều được kết nốt bởi một mục tiêu tham vọng.

10: Musk muốn thay đổi ngành hàng không vũ trụ, ô tô và năng lượng mặt trời cùng với Hyperloop và các dự án khác.

Musk đã luôn luôn có những kế hoạch vĩ đại - to lớn tới mức mọi người thường nghĩ chúng quá hão huyền. Vào tháng 8, năm 2013, ông tiết lộ một trong những dự án mới: Hyperloop, cũng như những bước phát triển mới tại Tesla và SpaceX.

Hyperloop là một hệ thống giao thông tốc độ cao bên trong đường ống áp suất thấp, giống như những ống được sử dụng để gửi chuyển thư trong văn phòng, nhưng trong trường hợp này, nó dùng để vận chuyển người và ô tô.

Những ý tưởng tương tự cũng được đề xuất trước đây, nhưng Musk có một viễn kiến khác. Thiết kế của ông chạy dưới các ống chân không, trong khi con nhộng sẽ trôi đi nhờ áp lực không khí tạo ra. Phương tiện phóng đi bởi một xung điện từ, và các motor trong ống sẽ tiếp năng lượng cho các con nhộng khi cần.

Những cơ chế vận hành bằng pin năng lượng mặt trời có thể giúp các con nhộng chạy 800 dặm/giờ; với tốc độ đó, bạn có thể đi từ Los Angeles tới San Francisco trong 30 phút.

Đối với Tesla và SpaceX, Musk có các kế hoạch khác. Mục tiêu chính của Tesla vào năm 2015 sẽ tung Model X SUV ra thị trường. Sau đó, dự kiến năm 2017, là mẫu Model 3 rất được mong chờ. Chiếc xe này chỉ có giá $35,000, thay vì hơn $100,000 - giá của một mẫu Model S thông thường.

Năm 2004, Musk cũng công bố kế hoạch xây dụng Gigafactory, cơ sở sản xuất pin lithium-ion lớn nhất thế giới. Nó sẽ giúp tăng sản lượng pin trên thị trường, một phần quan trọng của chiến lược giúp Tesla có thể lái xe đường trường, kể cả khi không có trạm sạc điện.

Trong tương lai gần, SpaceX sẽ bắt dầu thử nghiệm khả năng đưa con người lên vũ trụ. SpaceX muốn thực hiện một chuyến bay do con người điều khiển vào năm 2016, và đưa các phi hành gia đến Trạm Không Gian Quốc Tế cho NASA năm tiếp theo.

SpaceX cũng có khả năng chuyển sang ngành xây dựng và bán vệ tinh, một trong những mảng lời nhất trong ngành. **Musk cũng đang mơ mộng trở thành người Trái Đất đầu tiên đặt chân lên sao Hỏa.**

11: Thành công của Musk đi liền với đời tư đầy sóng gió.

Thông qua những mẩu tóm tắt này, chúng ta đã chứng kiến Musk không phải là một con người dễ gần. Chính các cuộc hôn nhân của anh cũng minh chứng cho điều này.

Cưới vợ 3 lần, hai lần cùng một nàng, Musk rất lãng mạn và có trái tim nóng. Tình cảm của anh với cô vợ đầu rất thắm thiết. Tuy nhiên, anh không phải lúc nào cũng là một người chồng biết thương vợ - Justine nhớ lại một lần cô đã phải nhắc anh, có chút phóng đại, rằng cô là vợ, chứ không phải nhân viên của anh. Musk trả lời cô rằng nếu là cấp dưới, thì giờ cô đã bị đuổi việc rồi.

Theo Justine, Musk ra tối hậu thư cho cô vào tháng 6, năm 2008: hoặc họ phải cố hàn gắn tình cảm vợ chồng vào ngày đó, hoặc anh sẽ đệ đơn ly dị sáng hôm sau. Justine muốn đợi một tuần nữa, vì vậy Musk điên tiết và viết đơn ngay hôm sau.

Tuy nhiên, Musk đã đau khổ rất nhiều sau khi bỏ vợ, và người bạn Bill của anh cố khiến anh vui bằng một kì nghỉ ở London. Ở đó, Musk đã gặp diễn viên 22 tuổi Talulah Riley, sau này trở thành vợ thứ hai của anh.

Anh ly dị Riley vào năm 2012, cho rằng anh "mãi yêu cô, nhưng hiện giờ thì không còn yêu nữa". Họ tái hôn ngay sau khi thủ tục li dị hoàn thành, khi anh thấy mình không thể hẹn hò ai bởi lịch làm việc quá bận rộn**. (Anh tính toán, một phụ nữ sẽ đòi hỏi được quan tâm tối thiểu 10 giờ/tuần**). Vào cuối năm 2014, họ lại chia tay.

Rất nhiều người nghĩ rằng Musk là người đàn ông cứng rắn đến ích kỉ và không quan tâm đến ai. Một số người còn nói anh hoàn toàn không có sự đồng cảm, kể lại lần đuổi việc trợ lý trung thành nhất của anh, Mary Beth Brown, như một ví dụ. Cống hiến hết mình cho Musk, cô từ lâu đã là sợi dây liên kết duy nhất giữa Musk và những dự án của mình. Tuy nhiên, khi cô đòi hỏi được đãi ngộ tương xứng với các giám đốc khác của SpaceX, anh bảo cô hãy tạm nghỉ hai tuần và làm thay việc của cô để xem đòi hỏi này có hợp lý hay không. Khi cô quay lại, anh trả lời rằng anh không cần cô nữa.

Tuy nhiên, bất chấp những thất bại đời tư, những người thân cận nhất với Musk vẫn nói rằng anh là người rất đáng yêu và biết quan tâm. Và Riley nói rằng, cho dù có kín lịch, anh luôn về nhà và ăn tối với gia đình, và chơi điện tử với các con anh.

12: Tổng kết

Thông điệp chính trong cuốn sách này là:

Elon Musk là một kẻ xuất chúng. Hoài bão, đam mê và đầy quyết tâm, anh không bao giờ chấp nhận câu trả lời không. Mối quan tâm sâu sắc của anh dành cho sự tồn vong của loài người đi liền với cái tôi quá lớn và một tính cách khó đoán. Dù cho người khác có nghĩ gì về anh thì Elon Musk đã luôn thúc đẩy công nghệ bền vững lên những tầm cao mới, và anh sẽ tiếp tục làm thế, như một trong những lãnh đạo, có thể là người tiên phong duy nhất, của ngành hàng không vũ trụ, xe hơi, và năng lượng mặt trời.

Nền Dân Trị Mỹ

Cuốn sách hay nhất từng được viết về cả những điểm tốt và xấu của nền dân trị Mỹ

Chương 1: Bề mặt địa hình của Bắc Mỹ

Tóm tắt

Bắc Mỹ được chia thành hai vùng lớn, miền Bắc và miền Nam. Ở miền Bắc, các con sông lớn giao vào nhau và có rất nhiều hồ to. Ở nửa Nam, có hai dãy núi chạy song song, là dãy Allegheny và dãy núi Rocky. Khoảng không gian nằm giữa hai dãy núi là thung lũng sông Mississippi, với những vùng đồng bằng đất đai màu mỡ.

Người Anh-điêng hoang dã, tự chủ và dưng dưng trước sự giàu sang. Họ hiền lành và mến khách trong hòa bình nhưng tàn nhẫn trong chiến trận. Họ có "sự dũng cảm bất tận" và một "tâm hồn kiêu hãnh". Họ có vào Chúa, nhưng được gọi là "những người nguyên thủy", so với những người xây gò bí ẩn (Mound builder) đã gây dựng một nền văn minh biến mất ở thung lũng, chỉ để lại di sản không gì ngoài những gò đất vĩ đại.

Phân tích

Đây là một chương thú vị bởi vì nó giới thiệu hình ảnh minh họa về nước Mỹ trước khi nó được khai phá. Tuy nhiên, không chỉ dừng lại ở việc mô tả một cách khách quan hoàn toàn, Tocqueville vang vọng định kiến và thái độ của dân châu Âu văn minh, xuất hiện trong hầu như mọi tác giả người Âu viết về nước Mỹ.

Dân châu Âu có thói quen mô tả những vùng đất rộng lớn như trống rỗng, coi nhẹ quyền của những dân bản xứ ở đây. Tocqueville giải thích, "Những người Anh-điêng chiếm được vùng đất đó nhưng không sở hữu đất. Chính nhờ nông nghiệp mà con người chiếm sở hữu đất đai. Thế nhưng những cư dân đầu tiên của châu Mỹ lại sống bằng săn bắn". Tocqueville đề cập rằng những bộ lạc rất can trường và để lại nhiều ấn tượng, nhưng suy cho cùng họ chỉ là "những kẻ man rợ" lang thang khắp chốn, chứ không sở hữu hay cải tạo nơi đất đai mình sinh sống.

Hiểu biết sai lầm căn bản và thiếu sự coi trọng những khu vực người Mỹ bản địa kéo dài đến tận thế kỉ 20. Người châu Âu chỉ biết đến sự sở hữu, các thành phố và nông nghiệp như là mối quan hệ với mẹ đất. Người Anh-điêng tôn thời đất như người mẹ linh thiêng và cố sống chan hòa với nó. Họ đã chia sẻ quá nhiều thứ với người da trắng nhưng vẫn không thể hiểu nổi tại sao người châu Âu lại muốn rào đất cho mục đích tư lợi.

Tocqueville sử dụng lại lý lẽ để giải thích những người Anh-điêng biến mất của thế kỉ 19 lãng mạn: rằng những kẻ man rợ cao quý này xứng đáng bị xóa dấu vết bởi vì "những định kiến cố hữu, thèm muốn không kiểm soát, những tật xấu, và có lẽ hơn hết, đạo đức hoang dã, "tất cả" góp phần sự diệt vong không thể tránh khỏi của họ." Chính tạo hóa, ông nói, đã cho phép người Anh-điêng tận hưởng nước Mỹ "cho một mùa," chờ đợi "con người văn minh" để vào thế chỗ họ.

Góc nhìn này có vẻ rất nhẫn tâm và mang đậm tính dân tộc nhưng là quan niệm phổ biến về người Mỹ bản địa cho tới những năm 1970. Người Anh-điêng được coi là một chướng ngại của sự phát triển, và thời của họ đã tận. Họ đã từng có cơ hội phát triển đất đai, và giờ họ phải bước sang một bên để đón nhận văn minh. Tocqueville quên chỉ ra rằng "một mùa" của người Anh-điêng trên mảnh đất với vai trò là người chăm sóc đã kéo dài tới vài nghìn năm. Ai mà dự đoán được rằng những kẻ văn minh kéo đến có thể thực sự làm cạn kiệt nguồn tài nguyên "bất tận" của thung lũng Mississippi trong vòng ít hơn 200 năm được chứ?

Những người đắp gò bí ẩn mà Tocqueville đề cập là những nền văn minh tiền sử xuất hiện từ 3000 TCN co tới thế kỉ 16 SCN ở thung lũng Mississippi, đã tạo ra những gò đất bí ẩn, nhưng không để lại chút tung tích nào.
Chương 2: Về điểm xuất phát và tầm quan trọng của nó với người Mỹ gốc Anh

Tóm tắt

Người Mỹ gốc Anh tất thảy đều nói cùng một ngôn ngữ và sinh ra cùng nơi (nước Anh), nơi chịu rất nhiều đau thương do các cuộc đấu tranh phe cánh hàng thế kỉ. Do đó, người Anh phải phụ thuộc vào sự bảo vệ của luật pháp để đem lại tự do, giá trị họ thấu hiểu hơn bất kì quốc gia châu Âu nào. Những người đến định cư mang theo mình lý tưởng tự do trong khuôn khổ luật pháp, quyền cộng đồng, và ý tưởng quyền tối cao của nhân dân được du nhập bởi dòng họ Tudor. Chính trong cuộc các cuộc

xung đột tôn giáo ở châu Âu thời kì Cải cách mà rất nhiều người Anh đã tìm cách thanh lọc đời sống đạo đức của mình bằng cách tìm một ngôi nhà mới ở nước Mỹ.

Người Pháp và Tây Ban Nha cũng mang theo mình những mầm mống của nền dân chủ, mà khi một người rời nước mẹ, họ cũng trở nên ngang hàng với những người di cư đến Tân Thế Giới khác. Cho dù có một số kẻ cố gắng tạo lập nền quý tộc trị trên mảnh đất Mỹ, "nhưng đất Mỹ tuyệt đối không chứa chấp giới quý tộc điền địa". Nguyên do là người ta mất rất nhiều công sức để khai hoang và cải tạo đất. Đất được chia thành các nông trang nhỏ để mình người sở hữu canh tác. Tất cả các thuộc địa của Anh dường như phát triển tầng lớp hạ và trung lưu, không phải thượng lưu.

Tuy nhiên người Mỹ gốc Anh cũng có sự khác biệt lớn mà đến nay vẫn không trộn lẫn phụ thuộc vào nơi họ định cư ở phương Nam hay phương Bắc. Thuộc địa đầu tiên là ở Virginia năm 1607; động lực chính là tìm kiếm của cải, và nạn nô lệ sớm thịnh hành. Nhưng chế độ nô lệ "làm ô uế lao động con người; nó gây ra nạn lười biếng trong xã hội, và cùng với đó là tình trạng ngu dốt và tính kiêu ngạo, là sự nghèo đói và thói trưng diện." Đây là cuộc sống đặc trưng của các bang phía nam.

Tuy nhiên, người Anh ở phương Bắc, thuộc New England, lại mang đến nền tảng của lý thuyết xã hội giúp phát triển chính phủ Mỹ về sau này. New England tự hào bởi những người sáng lập thuộc tầng lớp dân Anh tự lực, ra đi cùng gia đình của mình để xây dựng một cuộc đời mới. "Họ dứt bỏ khỏi chăn êm đệm ấm ở tổ quốc cũ để nghe theo tiếng gọi của một nhu cầu thuần trí tuệ", chứ không phải vì sự giàu có. Những người theo Thanh giáo này không chỉ có một học thuyết tôn giáo, mà có rất nhiều ý tưởng chính trị như lý thuyết dân chủ và chủ nghĩa cộng hòa. Họ muốn cầu nguyện thiên Chúa trong sự tự do. Tocqueville trích lại từ một bản khế ước chính trị của người Thanh giáo năm 1620, ngay lập tức thông qua một điều khoản cam kết giữa tất cả những người dân di cư lên thành phố Plymouth rằng "tất cả chúng con thỏa thuận sẽ lập thành một tổ chức xã hội chính trị" với "các luật lệ bình đẳng và công bằng" vì "lợi ích chung".

Những khẩn địa của Anh quốc có nhiều tự do và tự chủ chính trị hơn các thuộc địa châu Âu khác. Các khẩn địa ở New England "thực hành quyền quản trị" "như thể sự trung thành duy nhất của họ là trước Chúa". Các chính phủ tự quản này dựa trên phần lớn những luật lệ trong Kinh Thánh, với các ý tưởng chính yếu là "hành động có trật tự và sống tốt đời đẹp đạo".

Nếu bạn nhìn vào lịch sử châu Âu cùng thời đó (1650), bạn sẽ thấy sự thắng lợi của chế độ quân chủ tuyệt đối ở mọi nơi. Trong khi đó, trong một góc hẻm của thế giới, một "nền dân chủ mờ mịt" đang bén rễ. Những người Mỹ này kết hợp hài hòa giữa đam mê tôn giáo, chính trị và phú quý. Tâm hồn con người được tự do khám phá và vì vậy, những thể chế chính trị "dường như rất mềm dẻo, có thể định hình và kết hợp một cách dễ dàng"

Phân tích

Tocqueville định nghĩa các loại chính phủ khác nhau. Quân chủ tuyệt đối, hay sự cai trị của đức vua với quyền lực đất đai tuyệt đối trong tay, là mô hình chuẩn mực ở châu Âu khi nước Mỹ được sáng lập. Cộng hòa (Latin, res publica, hay công vụ) là một chính phủ được điều hành bởi người dân, đặc biệt là thông qua các bộ luật. Dân chủ (dân làm chủ) là một loại cộng hòa, trong đó mọi người có tiếng nói bình đẳng trong chính phủ và ai ai cũng bình đẳng trước luật pháp.

Trong tất cả các quốc gia châu Âu, Anh quốc dường như đóng góp tích cực cho sự phát triển dân chủ ở Tân Thế Giới. Tocqueville trích dẫn đóng góp của nhà Tudor, ám chỉ vua Henry thứ 8 (1491-1547), trong việc thúc đẩy chủ nghĩa quốc gia hiện đại và chủ quyền tổ quốc bằng việc chia tách với Giáo Hoàng ở Rome và tự mình thành lập Nhà thờ Anh (English Church) năm 1534. Henry tự làm luật và quy định bên ngoài luật Công giáo, phi tập trung hóa ảnh hưởng ở Nhà Thờ trong Cuộc Cải cách Tin lành (1517-1648). Những đặc điểm của đạo Tin Lành khi đề cao lương tâm cá nhân lên trên uy quyền là một yếu tố quan trọng trong sự phát triển của nền dân chủ hiện đại.

Tocqueville sau đó chỉ ra mầm mống của nền dân chủ Mỹ khởi phát phần lớn từ những định cư theo Thanh giáo ở New England. Những ý tưởng về chính phủ tự trị của họ được mang theo từ Anh và áp dụng ở Tân Thế Giới. Họ là những tầng lớp trung lưu, và thậm chí khi một số ngươi định cư cố thành lập một nền quý tộc mới, một việc xảy ra thường xuyên ở phương Nam, thì nó đã không hoạt động được. Tocqueville cho rằng, chế độ quý tộc sinh ra khi những đại gia đình sở hữu rất nhiều đất và truyền lại cho con cháu. Nước Mỹ lại là nơi có những đồn điền nhỏ và mỗi cá nhân phải tự cải tạo đất đai của mình.

Cùng lúc đó, động lực kiếm tiền phổ biến ở các khẩn địa phía Nam lại chỉ là mục đích phụ với người phương Bắc. Những người theo Thanh giáo thực hiện những

nguyên tắc tự do tín ngưỡng. Ý tưởng dân chủ thấm nhuần trong giáo lý là chiếc chìa khóa của một chính phủ Mỹ lý tưởng.

Tocqueville thảo luận những điểm lợi và hại của các dạng dân chủ kiểu Thanh giáo, sau này trở thành nền tảng của chế độ dân chủ Mỹ. Những người định cư tập trung vào đạo đức, nhưng không may thay họ lại thiếu mất nguyên tắc khoan dung tôn giáo, do họ thường hành quyết liên tiếp những người theo giáo phái khác. Họ viết lên "những bộ luật tuyệt diệu và chèn ép" được bỏ phiếu một cách dân chủ bởi cả cộng đồng. Người ta có thể nghĩ về những người theo Thanh giáo ở Boston trong cuốn sách Chữ A màu đỏ của Nathaniel Hawthorne, nơi nền dân chủ của đa số biến thành kẻ chuyên chế với thiểu số thông qua sự đàn áp tôn giáo.

Mặt khác, những nguyên tắc hiến pháp vĩ đại hiện tại đều được vẽ nên từ các xã hội tại New England, ví dụ, sự tham gia của người dân trong công vụ; bỏ phiếu thuế má và các vị trí cơ quan nhà nước; và xét xử bởi bồi thẩm đoàn. Những khẩn địa này được tự xây dựng quân đội với các tướng lĩnh của riêng họ (nguyên mẫu của vệ binh quốc gia).

Nói tóm lại, những người New England đã phát triển mô hình chính phủ tự điều hành, trong đó các công xã là hạt nhân của các quyền lợi tập thể, trách nhiệm chung chia, thảo luận công cộng và quá trình ra quyết định. Ở đó có những con người sáng dạ và được giáo dục tốt cùng quản trị và viết nên những bộ luật với nhiều kiến thức lý thuyết tiến bộ. Các công xã làm đường và ghi chép sổ sách. Họ cũng áp đặt giáo dục công bắt buộc, nuôi dưỡng sự tự do dân sự.

Chương 3: Trạng thái xã hội của người Mỹ gốc Anh

Tóm tắt

Người Mỹ gốc Anh ở phương Bắc (New England) có bản tính dân chủ ngay từ đầu. Giới quy tộc duy nhất ở đó là giới có đầu óc. Tuy nhiên, ở phía Nam, những người sở hữu đất, thông qua lao động nô lệ, phát triển một xã hội bất công hơn, mặc dù không quá giống kiểu quý tộc châu Âu, mà chỉ mang tính nhất thời. Những người chủ đất không có những lao động tá điền và chế độ bảo trợ.

Tocqueville cho rằng luật thừa kế không chỉ là một luật dân sự; nó có hậu quả về mặt chính trị. Nó có thể nhanh chóng sản sinh ra chế độ quý tộc bằng cách tập trung tài sản vào bàn tay một vài người, hoặc nó cũng có thể phân phối và chia tài sản đều giữa những người con trong gia đình.

Nếu đất được chia đều, khi mỗi người chủ đất chết đi đều có một "cuộc cách mạng nhà đất". Những phần chia trở nên nhỏ hơn, và những gia tài kếch xù sẽ bị tiêu tan. Tuy nhiên, chế độ quyền con trưởng, trong đó bất động sản chỉ được truyền lại cho người con cả, lại thúc đẩy cảm giác dòng tộc trên mảnh đất bởi vì cơ ngơi vẫn được duy trì. Luật phân chia đều sẽ có tác động lớn lên những giới tích trữ đất đai. Ở Pháp, quá trình phá hủy những khối bất động sản đang diễn ra, và Tocqueville trong vào Hoa Kì để xem lại xu hướng này sẽ đi tới đâu.

Chỉ sau 60 năm dưới quản lý của chính phủ Mỹ, những mảnh đất lớn đã bị chia nhỏ do luật thừa kế và người dân thì phải tự đi học việc để trang trải cho cuộc sống. Địa vị nối dõi bị phá bỏ. Trong nước Mỹ vẫn có của cải, nhưng "nó luân chuyển với tốc độ chóng mặt". Tài sản không được truyền sang các thế hệ khác thông qua quyền con trưởng. Những khu định cư ở miền Tây là nơi có nền dân chủ đạt tới giới hạn cao nhất khi mọi thứ phải bắt đầu từ tay trắng và chưa có xã hội nào.

Ở Mỹ, tất nhiên cũng có những người ngu dốt nhưng may mắn thay lại cũng tồn tại những người có học. Mọi người đều có thể trải nghiệm giáo dục, nhưng rất ít người chỉ chuyên làm việc trong ngành tri thức. Tương tự thế, có rất ít người Mỹ siêu giàu; tất cả đều phải làm việc để kiếm tiền. Không có giới quý tộc để viện trợ cho những thu vui chữ nghĩa tao nhã; ở Mỹ "ta bắt gặp vô thiên lủng các cá nhân có cùng một khối lượng khái niệm gần ngang nhau về tôn giáo, lịch sử, khoa học, kinh tế chính trị, luật pháp và chính quyền." Tuy nhiên, nước Mỹ lại bình đẳng hơn nhiều quốc gia khác.

Bình đẳng phải được chính trị hóa, từ những động lực cả tốt lẫn sau trong trái tim con người. Họ ước trở nên tiến bộ hơn và thành công hơn. Họ cũng có một nhu cầu xấu xa khác là kéo những người khác xuống một chuẩn mực thấp hơn, để khiến cuộc chơi công bằng. Vì vậy, tự do không phải là động lực chính của người Mỹ; "bình đẳng mới là thần tượng của họ"

Trong trạng thái bình đẳng khi không một ai có thể bảo vệ sự độc lập của anh ta, mọi người phải hợp sức cùng nhau để bảo vệ quyền tự do. Rất ít quốc gia từng thành

công trong nỗ lực này, nhưng người Mỹ đã trốn thoát khỏi sự chuyên chế thông qua "các giá trị đạo đức của họ để thiết lập và duy trì quyền lực tối thượng của người dân"

Phân tích

Tocqueville đang cố đánh giá nền dân chủ một cách khách quan để hiểu tiến trình dân chủ của quốc gia ông sẽ diễn ra như thế nào. Mặc dù người Mỹ theo Thanh giáo ở phía Bắc mang theo mình các nguyên tắc dân chủ, và người phía Nam dường như là những quý tộc tiềm năng, chỉ trong một vài thế hệ, xu hướng san phẳng đã trở thành chủ đạo trong tất cả xã hội Mỹ do luật thừa kế.

Bằng cách không cho những khối đất động sản khổng lồ tiếp tục nằm trong tay một vài người thông qua chế độ quyền con trưởng như truyền thống châu Âu, nơi chỉ những người con trai cả mới được thừa kế và duy trì gia tài dòng họ, người Mỹ đã cho phép sự chia đều quyền thừa kế giữa tất cả những người con. Vì vậy, đất đai được chia nhỏ sau khi họ chết, và tất cả con cháu đều buộc phải tự mình làm việc để nuôi sống bản thân.

Vốn là một quý tộc tận hưởng đặc quyền, đặc lợi nhờ giai cấp của mình, và bây giờ chứng kiến những cơ ngơi và dòng họ Pháp tan vỡ, Tocqueville có cảm thấy hơi sốc khi nhìn vào những kết quả của bình đẳng ở nước Mỹ. Ít nhất thì họ cũng không có xuất sắc trong mảng nhân văn, ông viết. Người Mỹ không dốt, nhưng cũng không có thú theo đuổi học hành hay nghệ thuật đến nơi đến chốn bởi vì tất cả đều phải kiếm sống. Hầu hết không nghèo, nhưng cũng lại không có các gia đình siêu giàu hay đại gia đất để làm tạo ra giới lãnh đạo.

Hiệu ứng cào bằng tất cả có những tác động tích cực cũng như tiêu cực. Ai cũng muốn có cơ hội hợp pháp và tự nhiên để tiến bộ. Nhưng cũng có ham muốn vị kỉ để kéo sức mạnh của người khác xuống mẫu số chung nhỏ nhất. Làm mọi người cùng nhỏ bé và yếu ớt như nhau cũng rất nguy hiểm về mặt chính trị khi có thể dẫn cả xã hội đến nguy cơ chuyên chế đám đông. Tuy nhiên, người Mỹ, nhờ phẩm chất đạo đức và mối quan tâm của mình đến chính trị, đã tìm được đường thoát khỏi khó khăn này, để thiết lập quyền tối thượng của người dân.

Chương 4: Về nguyên lý nhân dân tối thượng ở nước Mỹ

Tóm tắt

Trong hầu hết các quốc gia, ý chí của người dân sẽ bị lợi dụng bởi những kẻ chuyên quyền hoặc bị cất kín. Ở Mỹ, quyền tối thượng của người dân được thừa nhận và quy định bởi luật. Trong những ngày còn làm thuộc địa, nguyên tắc này chi phối một cách bí mật ở các chính phủ địa phương. Một khi cuộc cách mạng Mỹ nổ ra, nó được luật hóa, bỏ phiếu công bằng cả bởi những người bị đụng chạm quyền lợi nhiều nhất. Trái khoáy thay, bang Maryland, nơi mà tầng lớp quý tộc bám rễ nhiều nhất, lại là nơi đầu tiên áp dụng phổ thông đầu phiếu.

Tocqueville ghi lại rằng một khi quyền bầu cử được mở rộng, nó cần phải bao phủ nhiều hơn tới những người đang đòi hỏi quyền lợi, "bởi vì sau mỗi lần thỏa hiệp thì sức mạnh của dân chủ lại tăng lên". Nguyên tắc nhân dân làm chủ có thể đã từng được thực thi tại Athens, nơi mà các điều luật được tạo ra bởi người dân, hoặc bởi chính phủ đại diện được chọn qua bầu cử toàn quốc, như ở nước Mỹ. Trong nước Mỹ., "xã hội tự quản trị mình vì lợi ích của mình". Quyền lực nằm trong tay tất cả.

Phân tích

Tocqueville cương quyết, "Người dân nắm quyền trong thế giới chính trị Mỹ giống như vị thần cai quản vũ trụ". Phép so sánh này diễn đạt chính xác sự tôn thờ và ngưỡng mộ gần như mang tính tôn giáo về ý tưởng một chính phủ "của dân, do dân, và vì dân" như Lincoln diễn đạt. Người Mỹ chấp nhận nguyên tắc tối thượng này như một điều kiện tự nhiên, bởi vì như Tocqueville đã đề cập, ngay cái lúc mà một số quyền đã được cấp cho một số người, những người khác dần dần sẽ đòi hỏi nhiều quyền lợi hơn. Điều này đã được kiểm chứng trong lịch sử Mỹ khi các nhóm dần dần được nguyên tắc nhân dân làm chủ bảo vệ như: nô bộc, các nhóm sắc tộc, và phụ nữ. Dân chủ tự nuôi nấng chính mình.

Các sự kiện đương đại trong thế giới dường như minh chứng thêm các quan sát của Tocqueville cách đây 176 năm. Ngày càng nhiều các quốc gia thèm khát quyền làm chủ của người dân và sẵn sàng biểu tình, thậm chí là hi sinh để có được những quyền đó. Như ông lường trước, dân chủ là một hiện tượng lây lan và không thể bị dừng

lại. Đó là lý do ông muốn khám phá ra nguyên lý của nó để kiềm chế làn sóng này không gây ra sự hỗn loạn.
Chương 5: Cần thiết phải nghiên cứu những gì đã xảy ra ở các bang riêng rẽ trước khi nói đến chính quyền liên bang.

Tóm tắt

Hiến Pháp nước Mỹ có hai cấp độ quản trị đặc trưng, gần như tách bạch và độc lập: chính quyền bang, hình thành trước, và chính quyền liên bang, hình thành sau. Chính quyền bang là quy tắc, chính quyền liên bang là ngoại lệ.

Tocqueville cho rằng, công xã là hình thức liên kết mang tính tự nhiên tới mức nó "dường như được thoát thân từ chính bàn tay của Chúa". Các công xã được thành lập ở địa phương bởi những người dân, "tự sản xuất'. "Sức mạnh của các dân tộc tự do nằm ngay trong lòng các công xã"

Ông đặc biệt nghiên cứu công xã ở New England, nơi người dân là cội nguồn của quyền lực, và theo dân chủ trực tiếp, chứ không phải đại diện. Nó rất khác với hệ thống của Pháp, nơi có một thị trưởng nắm quyền trong công xã. Ở Mỹ, quyền hành pháp được đặt vào tay những người được bầu chọn, thi hành mệnh lệnh của người dân. Có rất nhiều các quan chức địa phương nên quyền lực được chia sẻ. Mỗi cá nhân đề có tiếng nói và cơ hội ngang nhau để tham gia.

Các cá nhân chấp nhận kiểu chính phủ này không phải bởi cảm giác thấp hèn, mà muốn phối hợp với người khác để đảm bảo tự do của họ. Họ chỉ chịu trách nhiệm trước Chúa và là những người phán quyết lợi ích tốt nhất cho mình. Xã hội chỉ có thể ngăn cản họ nếu họ đe dọa đến lợi ích của chung.

Công xã là mối quan hệ của một cá nhân đến chính quyền trung ương. Nó không lấy quyền lực từ đó mà từ bỏ một phần quyền lực cho chính quyền để đổi lấy sự bảo vệ và những công việc hành pháp cần thiết. Bang không có quyền can thiệp vào những chuyện nội bộ của chính quyền địa phương. Các công xã New England tạo ra tinh thần vì cộng đồng lớn lao trong trái tim người dân bởi vì quyền lực được phân bổ, cho nên ai ai cũng có lợi ích cá nhân trong đó.

Có hai cách để tạo ra trật tự: giới hạn quyền lực của xã hội hoặc phân bổ quyền lực đều cho mọi người. Chia đều quyền lực có thể tạo ra tình trạng vô chính phủ ở một vài nơi, nhưng ở Mỹ lại không như vậy nhờ việc đề cao luật lệ và trật tự. Mỹ là vùng đất của luật, nhưng luật lại nằm trong tay rất nhiều người để thực thi nó. Không có gì mang tính phân cấp hay tập trung trong hiến pháp Mỹ.

Ở Mỹ cũng có sự phân chia quyền lực: hành pháp, lập pháp và tư pháp. Những quyền lực này cần được cân bằng, mỗi cột trụ kiểm soát lẫn nhau.

Bạn càng đi về phía Nam đất nước, ảnh hưởng của công xã càng giảm, và quyền lực của quận và thẩm phán ngày càng tăng lên. Tuy nhiên cả công xã lẫn quận đều hoạt động dựa trên nguyên tắc quyền tối thượng của người dân; họ tự chăm lo quyền lợi của mình. Ở mọi nơi, chức năng hành pháp được kiểm tra bởi bộ máy tư pháp.

Mỗi chính phủ bang có một Thượng viện, cơ quan lập pháp với một số chức năng hành pháp và tư pháp; và một Hạ Viện, cơ quan lập pháp không có nhiệm vụ hành pháp và có quyền lực tư pháp rất nhỏ. Những thống đốc bang được bầu cử đại diện cho sức mạnh hành pháp của bang, có quyền phủ quyết luật và là người điều hành quân đội.

Ở nước Mỹ, không có chuyện chính phủ Trung ương quản lý mọi thứ như ở châu Âu; quyền lực cấp địa phương và cấp bang quan trọng hơn nhiều quyền lực cấp quốc gia. Không có quan đội thường trực lớn nào đe dọa các công dân.

Phân tích

Tocqueville vào thời ông ngưỡng mộ nước Mỹ nhất vì chính phủ địa phương ở cấp công xã và cấp bang, nơi các nguyên tắc dân chủ lần đầu tiên được phát triển và thực hành mạnh mẽ nhất bởi bản thân người dân. Ông nghĩ Mỹ cực kì phi tập trung và cho rằng đó là thứ thức đẩy sự tham gia của nhân dân vào công việc chính trị.

Chính phủ Mỹ đã thay đổi đáng kể từ dịp ông quan sát nó. Chính phủ liên bang hiện nay có nhiều quyền lực hơn, và quân đội Mỹ đã trở nên mạnh mẽ nhất trong thế giới. Cuộc tranh luận giữa các quyền của bang và chính phủ liên bang ngày càng gay gắt sau lần thăm của Tocqueville, về vấn đề nô lệ, cuối cùng cũng dẫn tới cuộc Nội Chiến.

Ông chỉ ra những kết quả tốt của phương pháp công xã, và sau đó tiếp tục bàn về cấu trúc của chính phủ bang. Không giống như hệ thống châu Âu, nơi có một viện dành cho giới quý tộc và một viện được bầu dân chủ, nước Mỹ chia nhánh lập pháp thành hai viện nhằm mục đích kiểm soát các bè phái chính trị. Ông thảo luận nguyên tắc kiểm soát và cân bằng trong chính phủ Mỹ, cho thấy cách các nhánh hành pháp, lập pháp và tư pháp giữ trật tự bằng cách trông chừng lẫn nhau. Quyền lực vừa được chia sẻ vừa được phân chia, để có tránh được sự chuyên chế.

Ông dành nhiều thời gian để thảo luận nguyên tắc tập trung hóa chính phủ và liệu nó tốt hay xấu. Có hai kiểu tập trung hóa - tập trung hóa luật pháp khi các điều luật được áp dụng cho tất cả mọi người, và tập trung hóa hành chính khi chính phủ có sức mạnh cưỡng chế và tụ tập ở một nơi. Khi hai loại này nằm cùng nhau như dưới thời Vua Louis 16 của Pháp, bất công sẽ diễn ra.

Tập trung hóa hành chính tạo ra trật tự có thể ngăn cản sự tiến bộ. Phi tập trung hóa quá mức, mặt khác, lại tạo ra sự tắc trách, như tác giả đã để ý thấy ở nước Mỹ với các vấn đề không được sự quan tâm đúng mực của nhà nước. Tuy nhiên, kể cả thế, "Không có quốc gia nào trên thế giới mà các công dân lại nỗ lực vì lợi ích chung" như cho giáo dục, tín ngưỡng, và duy trì đường xá như ở Mỹ. Nếu quyền lực ở nước Mỹ "có gì đó hoang dã" ít nhất thì nó cũng "mạnh mẽ". Sự tham gia của người dân địa phương khiến nền dân trị luôn sống động, và theo ông thì điều đó còn quan trọng hơn sự hiệu quả.

Khi Tocqueville quan sát hệ thống nước Mỹ, nó vẫn còn khá yếu trong nhánh hành pháp, một vấn đề sẽ thay đổi lớn lao, bởi vì sức mạnh hành pháp của chính phủ tiếp tục lớn mạnh, đặc biệt trong thời kì chiến tranh, loạn lạc, và trở thành nhánh mạnh nhất trong thế kỉ 20. Tuy nhiên, năm 1835, tác giả cảm thấy rằng sự bảo vệ nước Mỹ khỏi vấn nạn chuyên chế đã đặt nền móng cho các thể chế của nó, cho các nhánh kiểm soát và cân bằng, và cho sức mạnh hành pháp phi tập trung của nó.

Chương 6: Về quyền tư pháp ở Hoa Kỳ và tác động của nó đến đời sống chính trị của xã hội.

Tóm tắt

Mặc dù Tocqueville đã chứng kiến các nền cộng hòa khác, ông chưa bao giờ trông thấy một hệ thống tư pháp như ở nước Mỹ. Ông phát hiện rằng trong hầu hết các quốc gia nhánh tư pháp có vai trò rất bị động. Các thẩm phán chỉ đơn giản quyết định các trường hợp mang đến cho họ dựa theo đạo luật. Tuy nhiên, ở Mỹ, các pháp qua có quyền lực chính trị to lớn trong đó họ ra quyết định dựa trên Hiến Pháp hơn là theo luật định. Họ có thể tuyên bố các điều luật là vi hiến.

Ở Pháp, hiến pháp làm ra không để thay đổi và ở Anh, nó có thể được điều chỉnh bởi Nghị viện. Tuy nhiên, ở Mỹ Hiến Pháp là "công trình đứng riêng, trong đó nó đại diện cho ý chỉ của toàn thể người dân, có sức áp chế lên các nhà lập pháp không khác gì các công dân". Nó là nguồn gốc của mọi uy quyền.

Vì vậy các quan tòa có quyền lực giải thích Hiến pháp. Nó là luật của mọi luật và được mọi luật khác tham chiếu. Nếu một thẩm phán thấy một luật vi hiến, ông ta có thể tự chối phê chuẩn nó như một điều luật, vì vậy "rất ít luật có thể thoát khỏi sự phân tích phê phán ngay từ bản chất, bởi vì hiếm có bộ luật nào lại không đụng chạm đến một lợi ích riêng và những người khiếu kiện không thể hoặc không được viện dẫn ra trước các phiên tòa".

Tocqueville thấy rằng phương pháp kiểm tra luật này của người Mỹ, bằng việc mang các vụ kiện riêng tư ra trước tòa, thay vì đấu đá chính trị giữa các đảng, "là có lợi nhất cho sự tự do và trật tự công cộng". Trong một đất nước tự do như Mỹ, không ai đứng trên luật pháp, bao gồm cả các quan chức được bầu.

Chương 7: Việc phán xử chính trị ở Hoa Kỳ

Tóm tắt

Phán xử chính trị nghĩa là quyết định được tuyên bố bởi một tổ chức chính trị tạm thời được trao quyền phán xử. Ở Mỹ, Hạ viện có thể buộc tội và Thượng viện có thể trừng phạt các quan chức phạm tội. Tuy nhiên, những vụ xét xử chính trị như thế có thể khiến các quan mất ghế, trong khi ở châu Âu tòa án chính trị có thể áp dụng luật hình sự. Chỉ một bồi thẩm đoàn dân sự ở Mỹ có thể trừng phạt quan chức sau khi đã bị bãi nhiệm.

Phân tích

Tòa án chính trị ở châu Âu mang tính răn đe với hình phạt nghiêm khắc hơn, và nó vi phạm ý tưởng phân chia quyền lực bằng cách để nhánh lập pháp có quyền phán xử và trừng phạt kẻ phạm tội. Hệ thống Mỹ bảo tồn sự chia rẽ quyền lực, bởi vì lập pháp chỉ có thể cắt chức một ai đó chứ không thể trừng phạt họ. Hình phạt cho người giữ chức vụ nhà nước có thể không nặng, nhưng chính sự nhẹ nhàng trong hệ thống Mỹ mới đảm bảo công lý, bởi vì cắt chức là biện pháp trừng phạt bởi ý kiến số động, một dạng truất quyền. Vì vậy nó tạo nên "ảnh hưởng ôn hòa và thường xuyên". Kiểu xét xử bằng ý kiến công chúng này là dạng phán xử chính trị tạo nên "thứ vũ khí đáng sợ nhất từng được đặt trong tay số đông".

Chương 8: Về hiến pháp liên bang Hoa Kỳ

Tóm tắt

Chương dài này, dưới các đề mục nhỏ tiếp đây, bàn về cách chủ quyền quốc gia được trao quyền cho các chính phủ liên bang, cơ quan có quyền lực cao nhất.

Lịch trình hình thành hiến pháp liên bang:

Ngay từ ban đầu, có hai xung lực nhắm đến các chính phủ ở các thuộc địa: một hướng tới lợi ích địa phương của nơi đó (công xã, bang) và một hướng tới sự thống nhất của tất cả các lợi ích chống lại những kẻ thù chung (liên bang). Một khi Cuộc chiến Cách Mạng kết thúc, liên hiệp ban đầu kết thúc với một bản hiến pháp gần như

vô dụng. Tocqueville ca ngợi quốc gia mới vì đã bỏ đi hiến pháp quốc gia đầu tiên của mình để tự xem xét lại đất nước và quyền lực liên bang trong 2 năm. Hội nghị hiến pháp, được George Washington chủ trì, "chứa đựng những đầu óc tinh tú và nhân cách cao quý nhất từng được xuất hiện ở Tân Thế Giới". Những nhà lãnh đạo này đã viết nên một bản hiến pháp mới, dựng lên chính phủ liên bang năm 1789, và đến giờ vẫn đang hoạt động.

Tóm tắt sơ qua bản hiến pháp liên bang Hoa Kỳ

Vấn đề đầu tiên là cân bằng giữa chủ quyền liên bang và chủ quyền của các bang. Liên bang được định nghĩa rất cẩn thận, và những gì ghi không được làm được dành lại cho các bang. Các bang là luật chung, chính phủ liên bang mang tính chất ngoại lệ. Tòa án tối cao liên bang có nhiệm vụ duy trì sự cân bằng quyền lựa giữa 2 bên.

Quyền hạn của chính phủ liên bang

Chính phủ liên bang có thể tuyên bố chiến tranh, ngừng chiến, quản lý hệ thống tiền tệ, thư từ, đường xá quốc gia, có thể thu thuế, và có thể tiếm quyền chính phủ bang trong những trường hợp mà sự liên hiệp bị đe dọa

Quyền lập pháp của chính phủ liên bang

Có sự thỏa hiệp giữa hai viện lập pháp, được lập trên các nguyên tắc khác nhau. Có hai ý tưởng về liên bang để khởi đầu. Một số muốn thấy liên đoàn các bang độc lập sẽ gặp nhau như trong quốc hội. Một nhóm khác muốn thấy một quốc gia được thành lập.

Trong kế hoạch đầu tiên, đa số các bang, chứ không phải đa số dân chúng sẽ tiến hành làm luật như kế hoạch số hai. Thượng viện trở thành cơ quan mà mỗi bang có quyền ngang nhau với hai nghị sĩ. Hạ viện là cơ quan có số đại biểu tỉ lệ với số dân của mỗi bang. Điều này dẫn đến một nghịch lý là thiểu số trong Thượng viện có thể chống lại đa số trong Nghị viện, tuy nhiên Tocqueville cho rằng sẽ có quá nhiều quyền lực trong ý chí của người dân mà quyền lực của đại đa số người dân trong Hạ Viện sẽ không thể bị ngăn chặn mãi. Cuối cùng, mục đích của Hiến Pháp Liên Bang không phải là phá bỏ quyền lực của các bang, mà là kìm hãm nó.

Về quyền hành pháp

Hiến Pháp cố gắng tạo ra quyền lực hành pháp phụ thuộc vào đại đa số nhưng chỉ đủ mạnh để hoạt động trong giới hạn của mình. Tổng thống được bầu nhưng không hoàn toàn độc lập. Ví dụ, Nghị viện giám sát mối quan hệ của ông với các nước ngoài và các quan chức mà ông chỉ định. Nghị viện có thể ngăn chặn một vài hành động của ông, nhưng không thể khiến ông làm theo ý họ. Luôn luôn có sự đấu tranh giữa Tổng thống và Ngành Lập Pháp, nhưng ngài Tổng thống có quyền phủ quyết treo.

Vị trí Tổng thống của Hoa Kỳ khác như thế nào với vị trí ông vua lập hiến ở nước Pháp?

Tổng thống chỉ đơn thuần là người thực thi pháp luật, trong khi Vua Pháp là một phần của nhánh lập pháp. Nhánh hành pháp ở Mỹ bị giới hạn hơn ở Pháp: "Người Mỹ có một chính phủ liên bang và người Pháp có một chính phủ quốc gia".

Chủ quyền được định nghĩa là quyền làm ra luật, và ông vua có một phần chủ quyền đó bởi vì các bộ luật sẽ vô giá trị nếu ông ta không phê chuẩn chúng. Tổng thống là bầu bốn năm, trong khi ngôi vua được trả truyền con nối. Ông vua cũng đứng trên pháp luật, trong khi Tổng thống thì không. Tổng thống luôn phải chịu "sự giám sát ghen tị".

Tổng thống có quyền lực lớn trong mối quan hệ ngoại giao và chỉ huy quân đội, nhưng quân đội nước Mỹ lúc đó rất yếu và còn bị chia cắt với phần còn lại của thế giới bởi đại dương. Ở Pháp, một ông vua không thể cai trị mà không có sự ủng hộ của ngành lập pháp, nhưng Tổng thống Mỹ vẫn có thể điều hành được công việc kể cả khi ông không nhận được đa số trong quốc hội. Tuy nhiên, ý kiến công luận nắm quyền trong cả hai quốc gia, như ở Pháp, sẽ có các cuộc cách mạng nếu người dân cảm thấy bất mãn.

Về việc bầu Tổng thống

Một hệ thống bầu cử sẽ nguy hiểm nếu nhánh hành pháp quá quyền lực, bởi vì nó sẽ dụ dỗ những kẻ tham vọng chạy vào ghế nóng. May mắn thay, vị trí Tổng thống mang tính "tạm thời, bị giới hạn, và không đứng trên tất cả". Trong một nền quân chủ, vị Vua luôn luôn cai trị chính phủ, nhưng ở Mỹ chính phủ dừng hoạt động gần

thời gian bầu cử khi tất cả sự chú ý tập trung vào việc bầu cử. Do đó nó gây ra sự bất ổn trong chính phủ. Mỗi cuộc bầu cử Mỹ giống như một cuộc cách mạng; tuy nhiên, "sự bầu cử Tổng thống là nguyên nhân của khuấy trộn, nhưng không phải sự đổ vỡ".

Tổng thống được chính thức lựa chọn gián tiếp thông qua các đại diện của Cử Tri Đoàn từ mỗi bang bỏ phiếu như một bồi thẩm đoàn vào cùng một ngày. Có cả bầu cử phổ thông, và hai phương pháp này cùng nhau đảm bảo rằng đa số sẽ đưa ra lựa chọn của mình đúng lúc. Các cuộc bầu cử là thời gian của đam mê và phấn khích mãnh liệt. Việc cho phép các Tổng thống tái nhiệm có thể tạo ra sự tham nhũng, bởi vì Tổng thống là "một công cụ dễ dàng trong tay của đám đông," có gắng làm hài lòng dân chúng thay vì là một chính trị gia thực thụ.

Về các tòa án liên bang

Các tòa án là một sức mạnh lớn lao ở Mỹ. Liên bang phải được bảo đảm các bộ luật. Một cách mà đất nước làm điều này là thông qua sức mạnh cơ bắp; một cách khác là dùng sức mạnh đạo đức. Mục đích lớn nhất của công lý là không thể để quyền lực thuộc về kẻ mạnh. Các tòa án bang không phù hợp cho việc bảo đảm các luật liên bang dó sự mâu thuẫn lợi ích.

Tòa án tối cao được tạo ra để quyết định các vấn đề quốc gia, với các thẩm phán được bổ nhiệm bởi Tổng thống và chấp thuận bởi Thượng viện. Họ được bổ nhiệm trọn đời để giúp họ có thể trở nên độc lập. Tòa án tối cao là một gọng kìm với quyền hành của các bang, nhưng thường không can thiệp vào công việc của bang trừ khi nó ảnh hưởng tới cả đất nước.

Tòa án tối cao xét xử những vụ việc có liên quan đến các đại sư, hai bang mâu thuẫn với nhau, chuyện hàng hải, các câu hỏi về hiến pháp, vấn đề luật liên bang, và luật bang vi phạm quyền công dân. Phần lớn tòa án tối cao lắng nghe các vụ việc của các cá nhân hơn là của các bang để tránh những mâu thuẫn về chủ quyền chính trị.

Tòa án tối cao là sức mạnh tư pháp có tính áp chế nhất, cao nhất ở đất nước, có thể xét xử mọi trường hợp, và do đó có quyền lực chính trị lớn, bởi vì nó có thể ngăn chặn các quyền lực bang. Không có bảy (sau này là chín) Thẩm phán tòa án tối cao, "Hiến pháp sẽ là những chữ chết". Miễn là mọi người tôn trọng luật, "Sức mạnh của

họ sẽ rất lớn, nhưng là sức mạnh của ý chí người dân". Một thẩm phấn tòa án tối cao phải là một chính khách liêm chính.

Hiến pháp liên bang đứng cao hơn hiến pháp của các bang ở chỗ nào?

Hiến pháp liên bang đứng cao hơn hiến pháp của các bang khi xây dựng luật bởi vì các nhà lập pháp liên bang đã làm cho nó có vị trí cao. Những tác giả của Hiến pháp liên bang sống trong thời kì hỗn loạn khi luôn có sự đấu tranh giành quyền lực tối thượng. Họ là những con người rất mực yêu nước, được lựa chọn vì phẩm giá của họ hơn là sự nổi tiếng. Họ "có một cái nhìn bình tĩnh và sâu sắc hơn lên quốc gia của mình" và quyết định rằng nỗi sợ lớn nhất là sự lạm dụng tự do. Họ yêu tự do và vì vậy tạo ra những giới hạn trong hiến pháp thông qua sự cân bằng quyền lực, thứ có thể có (hoặc không) hiện diện trong các bản hiến pháp bang. Tóm lại, "Hành xử của chính quyền liên bang công bằng và ôn hòa hơn của các bang; nó có sự khôn ngoan và cẩn trọng hơn"

Phân tích

Có một vài tiểu mục trong chương này, hầu hết cung cấp những bình luận của Tocqueville về Hiến Pháp Mỹ. Ông so sánh và đối chiếu giữa hệ thống liên bang Mỹ với các đất nước khác, như Thụy Sỹ và Hà Lan, thấy rằng hệ thống của nước Mỹ mạnh mẽ hơn.

Các liên bang khác có quyền lực rất yếu, nhưng Hiến pháp Mỹ đã độc đáo tạo ra cấu trúc quan trị nằm giữa chính phủ quốc gia và liên bang; nghĩa là nước Mỹ thực sự giống như một chính phủ quốc gia hơn là sự tập hợp lỏng lẻo giữa các bang.

Chính phủ liên bang của Mỹ khác biệt ở chỗ đối tượng quản trị của nó là các công dân chứ không phải các bang. Người Mỹ vì vậy là công dân vừa của bang vừa của đất nước. Đây là "một sự khám phá vĩ đại trong khoa học chính trị hiện đại". Nó là một kiểu liên hiệp mới. Tocqueville thấy hệ thống chính phủ liên bang Mỹ vừa bảo được lợi ích của một quốc gia nhỏ, thúc đẩy tốt nhất tự do và dân chủ, vừa có lợi ích của một quốc gia lớn, đem lại sự thịnh vượng, cơ hội, và những đóng góp cho nền văn minh nhân loại. Trong một chính phủ quốc gia lớn, các bộ luật quá thống nhất ngăn cản sự tiến bộ, nhưng một liên bang lại có lợi thế của cả sự đồng nhất và đa dạng, của quốc gia lớn và nhỏ đồng thời. Sự phân chia chủ quyền giữa bang và liên bang cũng mang lại sự bảo đảm cho tự do.

Mặc dù ông coi hệ thống hiến pháp Mỹ là mô hình hoàn hảo nhất từng tồn tại, nó sẽ không hoạt động được ở mọi nơi. Ví dụ, Mexico đã cố sử dụng mô hình liên bang Mỹ và không thể thành công. Hệ thống Mỹ rất phức tạp với hai hệ thống quyền tối cao, bang và liên bang. Sự thành công phụ thuộc nhiều hiều việc giáo dục các công dân tự quản trị, bởi vì ranh giới giữa nhà nước và liên bang trên lý thuyết rất khó phân biệt, mặc dù Tocqueville thấy thậm chí những người dân Mỹ bình thường nhất cũng dường như hiểu sự phân chia này thật sự.

Tuy nhiên, Tocqueville thấy một điểm yếu của hệ thống Mỹ đó là vấn đề chính trị tiềm tàng của quyền tối cao kép, bởi vì nếu luật liên bang mâu thuẫn với luật bang, nội chiến có thể sẽ xảy ra. Không may thay điều này dã diễn ra trong một thời gian ngắn trong lịch sử nước Mỹ, mà qua đó quyền lực Liên bang được củng cố.

Những bình luận của Tocqueville về những mối nguy hiểm của quá trình bầu cử rất chính xác. Những mô tả thú vị của ông và sự sục sôi đất nước trong thời bầu cử khiến người người muốn hỏi xem ông sẽ nghĩ gì về cuộc bầu cử tốn kém, khốc liệt trên mặt trận truyền thông ngày nay. Ông coi các cuộc bầu cử như một sự sao lãng khỏi công việc quản trị, và điều này đã được kiểm chứng khi các quan chức được lựa chọn dành quá nhiều thời gian đi vận động.

Như đã đề cập trước đây, sức mạnh của chính phủ liên bang, quyền lực của tổng thống và ngành hành pháp, quân được, đều được mở rộng đáng kể từ thời của Tocqueville. Ông nghĩ rằng nước Mỹ thành công bởi vì nó cô lập khỏi thế giới và không phải chịu tổn hại chiến tranh hay bị nước lớn đàn áp. Thời đó, nước Mỹ chỉ chan chứa đầy hi vọng, nhưng vẫn chưa là bá chủ thế giới như ngày nay.

Phân tích biểu tượng

Đất nước như một đứa trẻ, một con người hay một cơ thể

"Cơ thể chính trị" là một ẩn dụ chính trị cổ thường được sử dụng bởi Tocqueville. Biểu tượng này được Shakespeare và các nhà văn thời Phục Hưng khác sử dụng để so sánh một đất nước với cơ thể con người với ông vua là phần đầu và thần dân là chân tay. So sánh này được sử dụng thường xuyên để miên tả nước Mỹ bởi những

người như Thomas Paine trong cuốn sách cổ vũ cách mạng, nhấn mạnh rằng thuộc địa Mỹ từng là đứa trẻ của bà mẹ Anh quốc, đang lớn lên và cần sự độc lập.

Thomas Paine nói về phong cảnh trù phú của nước Mỹ như "ngôi nhà của một đất nước vĩ đại, nhưng vẫn chưa sinh ra". Ông tiếp tục sử dụng hình tượng này trong chương 2. Ông nói giống như cách khám phá tâm tính của một con người, nếu ai đấy muốn tìm hiểu đặc điểm của một quốc gia, họ phải quay lại thời thơ ấu. Nước Mỹ là đất nước hiện đại duy nhất mà "sự tăng trưởng tự nhiên và hiền hòa của xã hội" có thể quan sát được từ ấu thơ cho tới lúc trưởng thành. Ông muốn hiểu "tính cách dân tộc" bằng việc quan sát thời khai sinh và nguồn gốc của quốc gia đó, bao gồm cả nước mẫu quốc. Dân chủ bản thân nó là một đứa trẻ cần được giáo dục, bởi vì người ta đã bỏ đi "bản năng hoang dã của mình, và dân chủ đã lớn lên như những đứa trẻ không có sự chỉ bảo của cha mẹ, mà nhận sự nuôi dạy trên đường".

Nước Mỹ vì vậy là một con người tập thể. Ông cũng sử dụng ẩn dụ này với đám đông. Đa số là một con người tập thể, và giống như đức vua, đa số có thể trở thành kẻ bạo chúa. Tuy nhiên, "các quốc gia không già đi như con người" và có thể hồi xuân thông qua những thế hệ mới. Giáo dục trong đó là chìa khóa.

Nước Mỹ như một thiên đường hay hoang mạc

Tocqueville sử dụng những biểu tượng quen thuộc khác về nước Mỹ. Ví dụ Tân thế giới không thực sự "mới" hơn châu Âu, nhưng người châu Âu cảm thấy nó còn khá hoang sơ, và trong một vài trường hợp được so sánh với thiên đường, và có lúc lại là một hoang mạc. Trong chương 1, Tocqueville đề cập rằng người châu Âu đầu tiên đến Tây Ấn và Nam Mỹ, ban đầu tựa như một thiên đường nhiệt đới, nhưng chết chóc và bệnh dịch lại nằm ẩn giấu, như con rắn phá hoại vườn địa đàng với Adam và Eve. Sau đó, họ tìm thấy Bắc Mỹ, một nơi rất khác với những bờ biển dữ dội, các rừng cây, và bộ tộc bản địa. Tocqueville đi theo những quan niệm châu Âu thời bây giờ khi mô tả Nam Mỹ và Tây Ấn như thiên đường đầy khoái lạc nhưng cũng đầy chết chóc, trong khi Bắc Mỹ "dường như được tạo ra để trở thành nơi tụ tập trí tuệ, còn Nam Mỹ là mảnh đất của những vui sướng thân xác".

Ông mô tả thung lũng Mississippi "là nơi cư ngụ tuyệt vời nhất mà Chúa đã chuẩn bị cho con người; nhưng tuy nhiên có thể nói trong hiện tại nó không khác gì một hoang mạc hùng vĩ". Người châu Âu thường coi nước Mỹ là "một hoang mạc vĩ đại" và hình ảnh này mang theo mình rất nhiều ý niệm triết học. Ban đầu, họ nghĩ đó là

nơi "bị bỏ hoang," bởi vì người bản địa ở đây không được tính đến. Họ là dân du mục chưa được thuần hóa hay không sở hữu đất đai, vì vậy nước Mỹ không thuộc về họ. Họ không phát triển một nền văn minh. Họ vì vậy là những kẻ man rợ.

Một nghĩa khác của "hoang mạc" là sự rộng lớn. Với những người tiên phong đi lại bằng xe ngựa trên lục địa, nước Mỹ là một mảnh đất hoang phí không có văn minh và rất khắc nghiệp. Các đồng bằng chứa đầy những bụi cỏ cao tới ngực giống như những đại dương được mở rộng. Nước Mỹ với những bờ biển "rất phù hợp cho thương mại và công nghiệp; những con sống rộng và sâu; thung lũng sông Mississippi...dường như chuẩn bị để là nhà của một đất nước vĩ đại". Nhưng nhờ cải tạo và phát triển đất đai mới biến nó thành ngôi nhà vĩnh viễn, và đó là cách duy nhất để biến nó từ một hoang mạc thành một thiên đường thực sự.

Phân tích chủ đề

Cuộc cách dân chủ trên toàn cầu

Tocqueville lặp lại nhiều lần trong cuốn sách điều mà ông tuyên bố trong phần giới thiệu: "nền dân chủ thống trị các cộng đồng người Mỹ dường như đang nhanh chóng vươn lên quyền lực ở châu Âu... một cuộc cách mạng dân chủ vĩ đại đang xảy ra giữa chúng ta". Tác giả thừa nhận rằng rất nhiều người không hạnh phúc về cuộc khởi nghĩa này, bởi vì họ đã gắn bó với hình thức quản trị khác, như ở Pháp, nơi nền chế độ vua-tôi và quý tộc vẫn đang đấu tranh mạnh mẽ để chống lại những xung lực dân chủ mới. Tocqueville bản thân ông cũng có những cảm giác hỗn hợp về dân chủ bởi vì ông là một nhà quý tộc, tuy nhiên một điều ông chắc chắn khi xem xét lại lịch sử là: "Sự phát triển dần dần của nguyên tắc bình đẳng... là một thực tế do Chúa định đoạt... nó mang tính phổ quát, nó tồn tại lâu dài và sẽ thóat khỏi mọi sự can thiệp của con người". Ông minh chứng, từ thời cổ đại đến thế giới hiện đại, cách tất cả các thể chế - nhà thờ, chính phủ, và ngành thương mại - liên tục trải qua quá trình dân chủ hóa cho phép ngày càng nhiều người tham gia quản lý đời sống của mình và thành lập sự bình đẳng xã hội. Loại công lý này cho người dân dường như là ý chí của Chúa, và vì vậy sẽ rất vô ích nếu cố chống lại một sức mạnh lịch sử đã được Chúa định đoạt.

Nền dân chủ phải được chỉ dẫn và Quyền lực của đa số phải được kiểm soát

Dân chủ có thể rất lành tính và được Chúa chấp thuận, nhưng nó là một lực lượng tự nhiên hoang dã giống như gió và bão phải được kiểm soát thông qua các bộ luật và chính phủ. Trong nền quân chủ, cũng có sự kiểm soát của nhóm quý tốc lên đức vua. Tương tự, quyết định theo đa số cũng cần được kiểm soát, nếu không sẽ xuất hiện sự chuyên chế bởi một đám đông thay vì một cá nhân. Tocqueville thấy rằng những nhà lập quốc Mỹ đã rất minh mẫn trong các kĩ thuật chính trị sáng tạo của mình khi ban đầu trao quyền lực cho đám đông và sau đó đặt lên nó các gọng kìm, khiến nó không thể lạm dụng quyền lực.

Tocqueville cảnh báo rằng một trong những nguy hiểm lớn nhất với nền dân chủ là sức mạnh vô hạn của đa số. Hai vấn đề lớn nhất là ngành lập pháp và ý kiến công luận. Ngành lập pháp rất dễ bị tác động bởi ý chí số đông, Tocqueville nói. Đó là lý do tại sao họ được bầu với nhiệm kì ngắn hạn. Nhánh khác của chính phủ, ngành hành pháp (tổng thống hay thống đốc bang), và hệ thống tư pháp hay tòa án, là những kiểm soát lên các bộ luật được tạo ra bởi quy tắc đa số, nhưng trong năm 1835, những nhánh này vẫn còn rất yếu so với ngành lập pháp: "quyền lực được thực thi bởi ngành lập pháp là tối thượng".

Điều tệ nhất, ông cho rằng, là "uy quyền đạo đức của số đông" trong nước Mỹ, dựa trên ý tưởng rằng ý chí tập thể không thể sai. Nước Mỹ tin rằng không chỉ vào quyền lực đa số mà còn ý kiến đa số. Điều này tạo ra một hoàn cảnh nguy hiểm, vì nó giới hạn tư duy tư tưởng và biểu đạt. "Tôi chưa từng biết đến quốc gia nào mà có ít sự tư duy độc lập và tự do thỏa luận thực sự [như ở nước Mỹ]".

Một khi mùa bầu cử qua đi, dân chúng lại im lặng, và rất có rất ít cơ quan chỉ trích, bởi vì báo chí Mỹ, ông than phiền, không phải là phương tiện của những tư tưởng nghiêm túc. Đa số, Tocqueville khẳng định, có thể sai lầm và bất công: "Đa số chỉ là cá nhân tập thể, người mà ý kiến và lợi ích thường đối lập với những người khác, bị coi là thiểu số". Một ví dụ lịch sử của trường hợp này là dân Boston theo Thanh giáo, khi họ đưa ra các bộ luật cực kì sai trái và đàn áp, thông qua bởi phiếu bầu đa số. Rất nhiều ví dụ có thể tìm thấy trong cộng đồng thiểu số ở Mỹ, những người không có quyền hay tiếng nói.

Tư Duy Nhanh Và Chậm

Bạn sẽ không bao giờ tư duy như cũ sau khi đọc xong cuốn sách này!

Tóm tắt ngắn

Tư duy nhanh và chậm của Daniel Kahneman, cuốn sách tóm lược hàng thập niên nghiên cứu giúp ông đoạt giải Nobel, giải thích những đóng góp của ông trong tư duy hiện đại của ta về tâm lý và kinh tế học hành vi. Trong nhiều năm, Kahneman và những đồng nghiệp của mình đã có những đóng góp lớn lao cho lối hiểu biết mới về tâm trí con người. Giờ đây, ta đã hiểu sâu sắc hơn về cách con người ra quyết định, tại sao một số lỗi đánh giá lại rất phổ biến và làm sao để cải thiện bản thân tốt hơn.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Bất cứ ai quan tâm tới cách tâm trí hoạt động, cách con người giải quyết vấn đề, ra phán xét, và những điểm yếu mà tâm trí ta hay mắc phải.
- Bất cứ ai quan tâm tới những đóng góp của người đoạt giải Nobel Daniel Kahneman đến tâm lý và kinh tế học hành vi, và ứng dụng của chúng cho xã hội.

Tác giả cuốn sách này là ai?

Tiến sĩ Daniel Kahneman đạt giải Nobel Kinh Tế năm 2002. Ông là học giả kì cựu Trường Woodrow Wilson về Công vụ và các vấn đề quốc tế, Giáo sư danh dự về Tâm lý học và công vụ tại Trường Woodrow Wilson, Giáo sư danh dự Eugene Higgins về Tâm lý học tại Đại học Princeton, và học giả của Trung tâm về Lý trí tại Đại học Hebrew ở Jerusalem.

1: Về hai tâm trí: hành vi của chúng ta được điều khiển bởi hai hệ thống khác nhau - một cái tự động và một cái hay suy xét

Có một vở kịch hấp dẫn diễn ra trong tâm trí chúng ta, một câu chuyện giống trên phim giữa hai nhân vật với nhiều chi tiết lắt léo, kịch tích và mẫu thuẫn. Hai nhân vật bao gồm Hệ thống 1 - bản năng, tự động và cảm tính; và Hệ thống 2 - chín chắn, chậm rãi, và toan tính. Khi đối đầu với nhau, sự tương tác của chúng quyết định cách ta nghĩ, đưa ra phán xét, quyết định và hành động.

Hệ thống 1 là phần bộ não hoạt động theo trực giác và đột ngột, thường không có sự kiểm soát có ý thức. Bạn có thể trải nghiệm hệ thống này hoạt động khi bạn nghe thấy một âm thanh rất lớn và đột ngột. Bạn sẽ làm gì? Có thể bạn ngay lập tức và tự động chuyển hướng chú ý của mình đến nó. Đó là Hệ thống 1.

Hệ thống này là di sản của quá trình tiến hóa hàng triệu năm: những lợi thế sống còn nằm bên trong khả năng ra quyết định và phán đoán nhanh chóng.

Hệ thống 2 là thứ ta ám chỉ khi tưởng tượng phần bộ não chịu trách nhiệm cho quá trình ra quyết định, lập luận và niềm tin của mỗi cá nhân. Nó điều khiển các hoạt động có ý thức của tâm trí như tự kiểm soát, khả năng lựa chọn và chủ ý tập trung.

Ví dụ, tưởng tượng bạn đang tìm kiếm một cô gái giữa đám đông. Tâm trí của bạn sẽ cố tình tập trung vào nhiệm vụ: nó nhớ lại những đặc điểm của người đó hay bất cứ thứ gì giúp xác định tọa độ của cô. Khả năng này giúp loại trừ những sự sao lãng, giúp bạn bỏ qua đối tượng không liên quan. Nếu bạn suy trì sự tập trung có chủ ý này, bạn có thể phát hiện ra cô ấy trong vài phút, trái lại nếu bạn bị phân tâm, bạn sẽ khó có thể tìm thấy cô ấy.

Như bạn sẽ thấy trong phần tiếp, mối liên hệ giữa hai hệ thống này xác định cách hành xử của chúng ta.

2: Hệ thống lười biếng: tính chây ì có thể dẫn đến sai lầm và tác động đến trí tuệ

Để xem cách hai hệ thống hoạt động ra sao, hãy thử giải bài toán cây gậy-và-quả bóng nổi tiếng sau:

Một cây gậy và quả bóng có giá $1.10. Cây gậy đắt hơn quả bóng $1. Vậy quả bóng có giá bao nhiêu?

Mức giá xuất hiện trong tâm trí bạn, $0.10 là kết quả của hệ thống 1 cảm tính và tự động, và nó đang hoạt động đấy! Hãy dành ra vài giây và thử giải bài toán này xem.

Bạn có nhìn thấy lỗi của mình? Đáp án đúng là $0.05.

Chuyện vừa xảy ra là Hệ thống 1 bốc đồng của bạn chiếm quyền và tự động trả lời bằng cách dựa vào cảm tính. Nhưng nó trả lời quá nhanh.

Thông thường, khi đối mặt với một tình huống chưa rõ ràng, Hệ thống 1 sẽ gọi Hệ thống 2 để giải quyết vấn đề, nhưng trong bài toán cây gậy và quả bóng, Hệ thống 1 đã bị lừa. Nó nhìn vấn đề quá đơn giản, và sai lầm khi tin rằng nó có làm chủ được.

Bài toán cây gậy-và-quả bóng đã bộc lộ bản năng lao động trí óc lười biếng của chúng ta. Khi não hoạt động, ta thường chỉ sử dụng tối thiểu số năng lượng đủ cho công việc đó. Người ta còn gọi đây là quy luật nỗ lực ít nhất. Bởi vì rà soát lại đáp án với Hệ thống 2 sẽ sử dụng nhiều năng lượng hơn, tâm trí sẽ không làm thế khi nó nghĩ chỉ cần dùng Hệ thống 1 là đủ.

Sự lười biếng rất tai hại bởi vì tập luyện Hệ thống 2 là một phần quan trọng trong trí tuệ của con người. Nghiên cứu chỉ ra rằng làm những công việc liên quan đến Hệ thống 2 đòi hỏi tập trung và tự kiểm soát, giúp ta thông minh hơn. Bài toán cây gậy-và-quả bóng minh họa cho điều này, bởi vì tâm trí của chúng ta lẽ ra có thể kiểm tra lại đáp án bằng cách sử dụng Hệ thống 2 và do đó tránh được lỗi phổ biến.

Nếu lười biếng và lười sử dụng Hệ thống 2, tâm trí của ta sẽ tự giới hạn sức mạnh thông minh của nó.

3: Lái tự động: tại sao chúng ta không phải lúc nào cũng kiểm soát có ý thức các suy nghĩ và hành động của mình.

Bạn nghĩ gì trong đầu khi bạn nhìn thấy các chữ cái "SO_P"? Có thể chưa có gì. Nhưng nếu bạn nhìn thấy chữ "EAT" (ĂN) đầu tiên? Bây giờ, khi nhìn lại chữ "SO_P", bạn sẽ có thể điền nốt nó thành "SOUP." Quá trình này lại còn được gọi là*mồi (Priming)*.

Chúng ta bị thả mồi khi bắt gặp một từ, một khái niệm hoặc một sự kiện khiến ta liên tưởng đến những từ và khái niệm liên quan. Nếu bạn nhìn chữ "SHOWER" (TẮM) thay vì chữ "EAT" (ĂN) bên trên, có thể bạn sẽ hình dung ra chữ "SOAP" (XÀ PHÒNG).

Hiện tượng thả mồi này không chỉ ảnh hưởng tới cách ta nghĩ mà còn tới cách ta hành động. Giống như tâm trí bị ảnh hưởng khi nghe một số từ và khái niệm nhất định, cơ thể bạn cũng có thể bị ảnh hưởng. Một ví dụ tiêu biểu về hiện tượng này có thể được tìm thấy trong 1 nghiên cứu trong đó những người tham giả bị thả mồi bằng những từ gắn với tuổi già, như "Florida" và "nếp nhăn", có phản ứng đi chậm hơn bình thường.

Đáng ngạc nhiên là, chúng ta hoàn toàn không ý thức được suy nghĩ và hành động của mình bị tác động bởi việc thả mồi.

Vì vậy thả mồi cho thấy, trái với lập luận của nhiều người, chúng ta không phải lúc nào cũng có thể kiểm soát có ý thức những hành động, phán đoán và lựa chọn của mình. Thay vào đó chúng ta luôn luôn bị định hướng bởi những điều kiện xã hội và văn hóa nhất định.

Ví dụ, nghiên cứu được thực hiện bởi Kathleen Vohs chứng minh rằng chỉ nghĩ đến tiền sẽ khiến mọi người sống cá nhân hơn. Những người bị thả mồi bằng khái niệm tiền bạc - ví dụ, như nhìn ảnh đồng tiền - sẽ hành động độc lập và ít sẵn sàng dính líu, phụ thuộc hay chấp nhận yêu cầu từ người khác hơn. Một ngụ ý từ nghiên cứu của Vohns là sống trong xã hội chứa đầy những kích thích gắn với tiền có thể khiến mọi người sống ích kỉ hơn.

Thả mồi, giống như các nhân tố xã hội khác, có thể ảnh hưởng suy nghĩ và từ đó lựa chọn, phán xét, hành vi của một cá nhân - và chúng lại phản chiếu lại vào văn hóa và ánh hưởng tới kiểu xã hội mà chúng ta đang sống.
4: Phán đoán nhanh: Tâm trí lựa chọn nhanh như thế nào, kể cả khi nó chưa có đủ thông tin để đưa ra một quyết định lý trí.

Tưởng tượng bạn gặp một ai đó tên Ben tại bữa tiệc và thấy anh ta rất dễ gần. Sau đó, khi ai đó hỏi liệu bạn có biết ai muốn quyên góp cho quỹ từ thiện không. Bạn nghĩ đến Ben, cho dù điều duy nhất bạn biết về anh ta là người thân thiện.

Nói cách khác, bạn thích một phần trong tính cách của Ben, và vì vậy bạn tưởng rằng mình thích mọi thứ khác về anh ấy. Chúng ta thường yêu hay ghét một người kể cả khi ta biết rất ít về họ.

Xu hướng đơn giản hóa mọi thứ khi chưa có đủ thông tin của tâm trí thường dẫn đến những lỗi phán đoán. Hiện tượng này được gọi là sự nhất quán cảm xúc phóng đại, còn được gọi là h*iệu ứng hào quang (halo effect)*: cảm giác tích cực về sự dễ gần của Ben khiến bạn đặt một vòng hào quang lên Ben, kể cả khi bạn không hiểu anh ta là mấy.

Nhưng đây không chỉ là cách duy nhất tâm trí của ta đi đường tắt khi đưa ra phán xét.

Con người còn mắc *thiên kiến xác nhận (confirmation bias)*, xu hướng đồng tình với thông tin nào ủng hộ niềm tin trước đây của họ, cũng như chấp nhận bất cứ điều gì hợp với nó.

Ta có thể quan sát hiện tượng này khi đặt câu hỏi, "Liệu James có thân thiện không?". Các nghiên cứu chỉ ra, khi đối mặt với câu hỏi kiểu này mà không có thông tin nào khác, chúng ta rất dễ coi James là một người thân thiện - bởi vì tâm trí sẽ tự động đồng tình với ý kiến được gợi ý.

Hiệu ứng hào quang và thiên kiến xác nhận cùng xảy ra đồng thời bởi vì tâm trí ta hấp tấp đưa ra phán xét nhanh. Nhưng điều này thường dẫn đến sai lầm, bởi vì ta không phải lúc nào cũng có đủ dữ liệu để phán đoán chính xác. Tâm trí của ta dựa trên những gợi ý có thể sai lầm và đơn giản hóa quá khích mọi thứ để lấp chỗ trống trong dữ liệu, đưa chúng ta đến những kết luận có khả năng sai lầm cao.

Giống như thả mồi, những hiện tượng nhận thức này có thể xảy ra một cách hoàn toàn vô thức và tác động lên những lựa chọn, phán đoán và hành động của ta.
5: Suy nghiệm: Tâm trí sử dụng những lối tắt để ra quyết định nhanh như thế nào

Ta thường gặp tình huống phải đưa ra phán xét nhanh chóng. Để làm điều này, tâm trí của ta đã phát triển những lối tắt nhỏ để giúp ta ngay lập tức hiểu được môi trường xung quanh. Đây được gọi là những quy tắc dựa theo kinh nghiệm - *suy nghiệm (Heuristics)*.

Đa phần, những quá trình này rất có ích, nhưng vấn đề là tâm trí ta thường tận dụng chúng quá mức. Áp dụng các quy tắc này trong những tình huống không phù hợp có thể dẫn đến sai lầm. Để hiểu hơn về các quy tắc dựa theo kinh nghiệm là gì và những lỗi kéo theo, ta có thể xem xét hai loại sau: *suy nghiệm thay thế (substitution heuristic)* và *suy nghiệm sẵn có (availability heuristic)*.

Tự nghiệm thay thế xảy ra khi ta trả lời một câu hỏi dễ hơn một câu hỏi thực sự được đưa ra.

Ví dụ, hãy thử câu hỏi này: "Một phụ nữ ứng cử chức cảnh sát trưởng. Liệu cô ấy sẽ thành công trong chức vụ đó tới đâu?" Ta tự động thay thế câu hỏi lẽ ra mình cần phải trả lời với câu dễ hơn, như, "Liệu cô ấy có trông giống người sẽ trở thành một cảnh sát trưởng tốt hay không?"

Tự nghiệm này nghĩa là thay vì nghiên cứu hồ sơ và chính sách của ứng viên, ta chỉ đơn giản hỏi bản thân một câu hỏi dễ hơn nhiều là liệu người phụ nữ này có khớp với hình ảnh trong tâm trí của ta về một viên cảnh sát trưởng tốt hay không. Không may là, nếu cô ấy không khớp với hình ảnh tâm trí đó, ta sẽ loại bỏ cô - kể cả cô có nhiều năm kinh nghiệm đấu tranh tội phạm, điều khiến cô trở thành một ứng viên sáng giá.

Tiếp theo là *tự nghiệm sẵn có*, là khi bạn cho rằng một thứ có khả năng xảy ra cao hơn chỉ vì bạn thường xuyên nghe về nó hơn, hay thấy nó dễ nhớ hơn.

Ví dụ, đột quỵ gây tử vong nhiều hơn tai nạn giao thông, nhưng một nghiên cứu cho thấy 80% những người được hỏi cho rằng có nhiều người chết vì tai nạn giao thông hơn. Đó là bởi vì ta nghe nhiều về cái chết kiểu này trên truyền thông hơn, và bởi vì

chúng để lại ấn tượng sâu đậm hơn; ta nhớ những cái chết do tai nạn khủng khiếp dễ dàng hơn là chết do đột quỵ, và vì vậy ta dễ có phản ứng không phù hợp với những nguy hiểm này.

6: Ghét con số: Tại sao chúng ta vật lộn để hiểu thống kê và phạm sai lầm có thể tránh được chỉ vì nó.

Làm sao bạn có thể dự đoán được việc này sẽ xảy ra hay không?

Một cách hiệu quả là hãy nhớ *tỉ lệ cơ sở (base rate)*. Nó ám chỉ tỉ lệ cơ sở trong thống kê, mà các bản thống kê khác phụ thuộc vào. Ví dụ, tưởng tượng một hãng tắc xi lớn có 20% xe màu vàng 80% xe màu đỏ. Nghĩa là tỉ lệ cơ sở với xe tắc xi màu vàng là 20% và với xe màu đỏ là 80%. Nếu bạn gọi xe và muốn đoán màu của nó, hãy nhớ tỉ lệ cơ sở và bạn sẽ đưa ra được dự đoán tương đối chính xác.

Vì vậy ta nên luôn luôn nhớ tỉ lệ cơ sở khi dự đoán một sự việc, nhưng không may là điều này thường không xảy ra. Trên thực tế, việc quên mất tỉ lệ cơ sở xảy ra cực kì phổ biến.

Một trong những lí do tự ta lại quên mất tỉ lệ cơ sở là ta tập trung vào thứ mình kì vọng hơn là thứ có khả năng xảy ra cao nhất. Ví dụ, tưởng tượng lại những chiếc tắc xi trên: Nếu bạn thấy 5 chiếc xe đỏ chạy qua, bạn có thể sẽ bắt đầu cảm thấy khả năng cao chiếc tiếp theo sẽ có màu đỏ. Nhưng bất kể có bao nhiêu xe dù màu nào đi qua, xác suất chiếc xe tiếp theo có màu đỏ vẫn vào khoảng 80% - và nếu ta nhớ tỉ lệ cơ sở, ta sẽ nhận ra điều này. Nhưng thay vào đó, ta thường tập trung vào thứ mình kì vọng muốn thấy, một chiếc xe màu vàng, và vì vậy ta rất dễ mắc sai lầm.

Bỏ quên tỉ lệ cơ sở là một lỗi phổ biến liên quan tới vấn đề của con người khi đối mặt với số liệu. Ta thường hay quên rằng mọi thứ sẽ *hồi quy về trung bình*. Nghĩa là thừa nhận rằng tất cả mọi tình huống đều có giá trị trung bình, và những dao động khỏi giá trị trung bình cuối cùng cũng sẽ về lại điểm cân bằng.

Ví dụ, nếu một tiền đạo bóng đá ghi 5 bàn thắng trung bình 1 tháng, lại ghi đến 10 bàn trong tháng 9, huấn luyện viên của cô sẽ rất vui sướng, nhưng nếu suốt năm còn lại cô lại chỉ ghi 5 bàn 1 tháng, huấn luyện viên sẽ chỉ trích cô vì không giữ phong độ. Tuy nhiên, cô không đáng bị phê bình bởi vì cô chỉ đang hồi quy về giá trị trung bình!

7: Bất hảo trong quá khứ: Tại sao ta nhớ những sự kiện từ nhận thức muộn (hindsight) chứ không phải từ trải nghiệm.

Tâm trí của ta không ghi nhớ các trải nghiệm theo một đường thẳng. Ta có hai bộ máy ghi lại các tình huống khác nhau.

Đầu tiên, là *bản thể trải nghiệm*, ghi lại cảm giác của mình ở hiện tại. Nó đặt câu hỏi: "Hiện tại mình đang cảm thấy ra sao?"

Thứ hai, là *bản thể hồi tưởng*, chép lại toàn bộ sự việc đã diễn ra. Nó đặt câu hỏi: "Nói chung thì mình cảm thấy như thế nào?"

Bản thể trải nghiệm mô tả chính xác hơn những gì đã xảy ra, bởi vì cảm giác của ta lúc đó là chính xác nhất. Nhưng *bản thể hồi tưởng* không chính xác bằng bởi vì nó ghi lại chỉ một số các kí ức nổi bật sau khi sự việc đã kết thúc.

Có hai lý do giải thích tại sao phần ghi nhớ lại lấn át phần trải nghiệm. Nguyên nhân đầu tiên được gọi là *phớt lờ yếu tố thời gian (duration neglect)*, khi mà ta quên mất cả quá trình sự kiện để nhớ một phần nhỏ của nó. Thứ là do *quy luật đỉnh-đáy (peak-end rule)*, khi ta thường quá nhấn mạnh thứ xảy ra ở cuối một sự kiện.

Để dễ hình dung, xem xét một thí nghiệm ghi lại trí nhớ của mọi người về một lần soi nội tràng đau đớn. Trước khi soi, mọi người sẽ được chia thành hai nhóm: một nhóm được nội soi rất lâu, trong khi nhóm còn lại được nội soi nhanh hơn, nhưng cảm giác đau đớn tăng dần khi kết thúc.

Bạn hẳn sẽ nghĩ những bệnh nhân khó chịu nhất là những người trải qua quá trình nội soi dài hơn, bởi họ phải chịu đau lâu hơn. Đó đúng là những gì họ cảm thấy vào thời điểm đó. Trong khi nội soi, khi được hỏi về cảm giác đau, bản thể trải nghiệm sẽ đưa ra câu trả lời chính xác: ai phải nội soi lâu hơn sẽ cảm thấy tệ hơn. Tuy nhiên, sau khi kết thúc, khi bản thể hồi tưởng lấn át, những ai được nội soi nhanh với màn kết đau đớn hơn sẽ cảm thấy tệ nhất. Cuộc khảo sát này đưa cho ta một ví dụ rõ ràng về *hiệu ứng phớt lờ yếu tố thời gian* và *quy luật đỉnh-đáy*, và các kí ức không chính xác của ta.

8: Sức mạnh ý chí: điều chỉnh sự tập trung của tâm trí có thể tác động đáng kể tới suy nghĩ và hành vi của ta như thế nào

Tâm trí của ta sử dụng các mức năng lượng khác nhau tùy vào loại công việc. Khi không cần kêu gọi sự tập trung và cần ít năng lượng, ta ở trong trạng thái *đầu óc thoải mái (cognitive ease)*. Tuy nhiên, khi cần phải chú ý, tâm trí sử dụng nhiều năng lượng hơn và bước vào trạng thái *đầu óc căng thẳng (cognitive strain).*

Những thay đổi này trong mức năng lượng của não có tác động đáng kể lên cách ta hành động.

Khi đầu óc thoải mái, Hệ thống 1 cảm tính sẽ làm chủ tâm trí, và Hệ thống 2 logic và cần nhiều năng lượng sẽ suy yếu. Điều này có nghĩa là ta sẽ quyết định theo trực giác hơn, sáng tạo và hạnh phúc hơn, tuy nhiên ta cũng dễ phạm sai lầm hơn.

Khi đầu óc căng thẳng, nhận thức của ta được nâng cao, và Hệ thống 2 sẽ làm chủ. Hệ thống 2 có xu hướng kiểm tra lại các phán xét của ta hơn Hệ thống 1, vì vậy mặc dù ta có thể bớt sáng tạo hơn, ta sẽ ít mắc lỗi hơn.

Bạn có thể chủ ý ảnh hưởng tới mức năng lượng mà tâm trí sử dụng để chọn hệ thống nào làm chủ cho phù hợp với từng công việc. Ví dụ nếu muốn thông điệp của mình thuyết phục hơn, hãy thử chuyển sang trạng thái đầu óc thoải mái.

Một cách để làm được điều này là tiếp xúc nhiều lần với các thông tin lặp lại. Nếu thông tin được lặp đi lặp lại với ta, hoặc dễ ghi nhớ hơn, nó sẽ trở nên thuyết phục hơn. Đó là bởi vì tâm trí đã thay đổi để phản ứng tích cực hơn khi tiếp xúc nhiều lần với cùng một thông điệp. Khi ta nhìn thấy một thứ đã quen thuộc với ta, ta sẽ bước vào trạng thái đầu óc thoải mái.

Mặt khác, đầu óc căng thẳng sẽ giúp ta thành công trong các công việc liên quan đến con số.

Ta có thể chuyển sang trạng thái này bằng cách tiếp xúc với thông tin được trình bày một cách rắc rối, ví dụ bằng phông chữ khó đọc. Khi đó tâm trí sẽ phải chú tâm hơn và gia tăng mức năng lượng để hiểu vấn đề, và vì vậy ta ít có khả năng từ bỏ hơn.

9: Đánh liều: cách xác suất được trình bày như thế nào sẽ ảnh hưởng đến ta đánh giá mức độ rủi ro

Cách ta đánh giá ý tưởng và tiếp cận vấn đề bị ảnh hưởng nặng bởi cách chúng được trình bày như thế nào. Chỉ thay đổi một chi tiết nhỏ hoặc nhấn mạnh vào một câu nói hoặc một câu hỏi có thể thay đổi lớn lao phản ứng của ta.

Một ví dụ tiêu biểu có thể tìm thấy trong cách ta đánh giá rủi ro:

Bạn có thể nghĩ rằng một khi ta có thể xác định được xác suất của rủi ro, mọi người sẽ tiếp cận nó cùng một cách. Tuy nhiên, thực tế lại không phải vậy. Kể cả với những khả năng được tính toán cẩn thận, chỉ cần thay đổi cách diễn đạt một con số có thể thay đổi cách ta tiếp cận nó.

Ví dụ, mọi người sẽ thấy một sự việc hiếm gặp có khả năng xảy ra cao hơn nó được diễn đạt dưới dạng tần suất tương đối hơn là xác suất thống kê.

Trong một ví dụ còn được biết đến là Thí nghiệm Mr. Jones, hai nhóm chuyên gia tâm thần được tham vấn về việc liệu thả ông Jones khỏi bệnh viện tâm thần lúc này có an toàn. Một nhóm được bảo rằng bệnh nhân như ông Jones có "10% khả năng hành hung người khác," và nhóm thứ 2 được bảo rằng "trong 100 bệnh nhân giống ông Jones, 10 người có khả năng gây ra bạo lực." Kết quả là nhóm 2 có số người từ chối thả người cao gấp đôi nhóm 1.

Sự tập trung của ta còn bị sao lãng khỏi những thông tin có liên quan về mặt thông kê, được gọi là *sự phớt lờ mẫu số (denominator neglect)*. Điều này xảy ra khi ta lờ đi các thống kê rõ ràng để chọn những hình ảnh sống động trong tâm trí mà có thể ảnh hưởng tới quyết định của ta

Ví dụ hai câu sau: "Loại thuốc này sẽ bảo vệ trẻ khỏi căn bệnh X nhưng có 0.001% gây ra biến dạng vĩnh viễn" với "1 trong 100,000 trẻ dùng thuốc này sẽ bị biến dạng vĩnh viễn." Cho dù ý nghĩa của 2 câu như nhau, câu sau gợi lên hình ảnh một em bé dị tật và có tác động lớn hơn, và đó là lý do nó làm ta chần chừ hơn khi áp dụng loại thuốc này.

10: Không phải Rô bốt: Tại sao con người không quyết định dựa trên tư duy lý trí

Các cá nhân đưa ra lựa chọn như thế nào?

Từ lâu, một nhóm các nhà kinh tế có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đã cho rằng con người ra quyết định dựa trên lập luận lý tính. Họ cho rằng mọi người đều lựa chọn theo lý thuyết lợi ích, khẳng định rằng khi các cá nhân ra quyết định, họ chỉ nhìn vào những dữ liệu lý tính và chọn phương án có tổng lợi ích lớn nhất.

Ví dụ, thuyết lợi ích sẽ đưa ra kiểu câu như sau: nếu bạn thích cam hơn kiwis, thì bạn sẽ chọn cơ hội 10% có được quả cam hơn cơ hội 10% có được quả kiwis.

Hiển nhiên phải không?

Nhóm nhà kinh tế học có ảnh hưởng nhất trong lĩnh vực này tập trung tại Trường kinh tế Chicago và học giả nổi tiếng nhất của họ là Milton Friedman. Sử dụng thuyết lợi ích, trường phái Chicago cho rằng các cá nhân trên thị trường là những người ra quyết định siêu lí tính, những kẻ mà nhà kinh tế học Richard Thaler và luật sư Cass Sunstein sau này gọi là Thương gia (Econs). Với Thương gia, mỗi cá nhân hành xử hệt như nhau, đánh giá hàng hóa và dịch vụ dựa trên các nhu cầu duy lý của họ. Hơn nữa, người kinh tế cũng đánh giá tài sản của mình một cách lý trí, chỉ quan tâm tới mức lợi ích nó đem lại cho họ.

Vậy nên nếu tưởng tượng hai người, John và Jenny, đều có tổng tài sản là 5 triệu đô. Theo thuyết lợi ích, vì họ có cùng số tiền nên họ sẽ hạnh phúc ngang nhau.

Nhưng nếu chúng ta phức tạp hóa vấn đề hơn một chút? Giả dụ tài sản 5 triệu đô là kết quả của một ngày đánh bạc, và hai người có điểm xuất phát khác nhau: John ban đầu chỉ có 1 triệu đô và cuối cùng có được số tiền gấp 5, trái lại Jenny khởi đầu với 9 triệu đô và lỗ chỉ còn 5 triệu đô. Liệu bạn có vẫn nghĩ John và Jenny đều hạnh phúc ngang nhau với số tiền 5 triệu đô?

Rõ ràng, chúng ta đánh giá mọi thứ *không chỉ dựa vào lợi ích thuần túy của nó*.

Như ta sẽ thấy trong phần tiếp, bởi vì con người không nhìn lợi ích một cách lý trí như thuyết lợi ích khẳng định, ta có thể đưa ra những quyết định lạ lùng và phi lý trí.

11: Trực giác: tại sao thay vì quyết định dựa trên các cân nhắc lý tính, ta thường bị lung lay bởi các yếu tố cảm xúc.

Nếu thuyết lợi ích là sai, vậy thuyết nào đúng?

Một phương án khác là *thuyết triển vọng (prospect theory)*, do chính tác giả sách phát triển

Thuyết triển vọng của Kahneman thách thức thuyết lợi ích bằng cách chỉ ra rằng khi đưa ra lựa chọn, ta không phải lúc nào cũng hành động một cách có lý trí nhất.

Tưởng tượng có hai kịch bản: Trong trường hợp 1, bạn được cho $1000 và phải chọn giữa: 100% nhận được $500 hoặc đánh cược 50/50 để thắng $1000 nữa.Trong trường hợp 2, bạn được cho $2000 và phải chọn giữa: 100% mất $500 hoặc đánh cược 50/50 mất $1000.

Nếu chúng ta chỉ quyết định lý trí, thì bạn sẽ lựa chọn giống nhau trong hai trường hợp. Nhưng thực tế không phải thế. Trong ví dụ đầu, đa số mọi người sẽ chọn giải pháp an toàn là lấy $500, nhưng trong trường hợp 2, đa số lại đánh liều.

Thuyết triển vọng giúp giải thích tại sao lại có sự khác biệt. Nó nhấn mạnh ít nhất hai lý do tại sao ta không hành động lý trí. Cả hai đều đều cập đến tính sợ thua lỗ của ta - thực tế là ta sợ thua lỗ hơn là nhận được lời.

Lý do đầu tiên là ta định giá mọi thứ dựa trên các *điểm tham chiếu*. Khởi đầu với mức $1000 hay $2000 trong hai kịch bản thay đổi khả năng đánh bạc của ta, bởi vì điểm khởi đầu tác động tới cách ta định giá vị thế của mình. Điểm tham chiếu trong trường hợp 1 là $1000 và $2000 trong trường hợp 2, nghĩa là nếu còn $1500, thì là lãi với TH1 nhưng là lỗ trong TH2. Kể cả lý luận rõ ràng phi lý (vì kiểu gì bạn cũng có $1500), ta hiểu giá trị thông qua điểm xuất phát cũng như giá trị khách quan tại thời điểm đó.

Thứ hai, ta bị ảnh hưởng bởi *nguyên tắc giảm độ nhạy (diminishing sensitivity principle)*: giá trị ta nhìn nhận có thể khác với giá trị thực của nó. Ví dụ, mất tiền từ $1000 xuống $900 không cảm thấy tệ bằng việc mất tiền từ $200 xuống $100, bất kể khoản bị mất có giá trị ngang nhau. Tương tự trong ví dụ của ta, giá trị khoản lỗ được nhìn nhận khi mất tiền từ $1500 xuống $1000 sẽ lớn hơn khoản mất từ $2000 xuống $1500.

12: Hình ảnh sai: tại sao tâm lý lại xây dựng một hình ảnh hoàn chỉnh để giải thích thế giới, nhưng chúng thường dẫn đến tự tin thái quá và sai lầm.

Để hiểu các tình huống, tâm trí ta sử dụng sự *nhất quán nhận thức (cognitive coherence)*; ta xây dựng những hình ảnh tâm trí (mental image) hoàn chỉnh để giải thích các ý tưởng và khái niệm. Ví dụ, ta có rất nhiều hình ảnh trong não về thời tiết. Giả dụ ta có hình ảnh về thời tiết mùa hè, có thể một bức tranh về mặt trời chói chang, nóng bỏng làm ta đổ mồ hôi nhễ nhại.

Ngoài việc giúp ta hiểu sự vật, ta cũng dựa vào những hình ảnh này để ra quyết định.

Khi ra quyết định, ta tham khảo những hình ảnh này và xây dựng giả định và kết luận dựa trên chúng. Ví dụ, nếu ta muốn biết nên mặc đồ gì vào mùa hè, ta dựa các quyết định của mình vào hình ảnh trong tâm trí ta về trời mùa hạ.

Vấn đề là ta quá tin vào những hình ảnh này. Kể cả khi các thống kê và dữ liệu hiện có phủ nhận những bức ảnh tâm trí này, ta vẫn sẽ để nó chỉ dẫn mình. Người dự báo thời tiết có thể cho rằng ngày nay sẽ lạnh, nhưng bạn vẫn quần đùi và áo phông, như bức ảnh tâm trí về mùa hè nói cho bạn. Do đó bạn có thể co ro ngoài trời.

Tóm tắt, ta quá tự tin vào những hình ảnh tâm trí sai lầm. Nhưng có 1 số cách để khắc phục vấn đề này và đưa ra các dự đoán tốt hơn.

1 cách để tránh lỗi là tận dụng phương pháp *dự đoán theo lớp tham chiếu (reference class forecasting).* Thay vì phán xét dựa trên hình ảnh tâm trí chung chung, hãy sử dụng những dữ liệu lịch sử để dự đoán chính xác hơn. Ví dụ, hãy nghĩ về những lần bạn ra ngoài mùa hè mà trời lại rét. Lúc đó bạn mặc gì?

Ngoài ra, bạn có thể tạo ra một *chiến lược phòng thân (risk policy)* dài hạn, để lên kế hoạch cho những biện pháp cụ thể trong cả trường hợp dự báo chuẩn và sai. Trong qua sự chuẩn bị và bảo vệ, bạn có thể dựa vào chứng cứ thay vì những hình ảnh tâm trí và đưa ra dự báo chính xác hơn. Trong trường hợp thời tiết của ta, điều này có nghĩa là hãy mang theo một chiếc áo len cho chắc.

13: Tổng kết

Thông điệp chính trong cuốn sách này là:

Tư duy nhanh và chậm cho ta thấy tâm trí của mình gồm hai hệ thống. Hệ thống 1 hoạt động theo bản năng và đòi hỏi rất ít nỗ lực; Hệ thống 2 hoạt động tỉ mẩn hơn và đòi hỏi sự tập trung nhiều hơn. Những suy nghĩ và hành động của ta thay đổi tùy thuộc vào hệ thống nào đang kiểm soát bộ não vào thời điểm đó.

Động Lực Chèo Lái Hành Vi

Thời của cây gậy và củ cà rốt đã qua. Bạn cần nâng cấp hệ điều hành của mình lên Động Lực 3.0

MỘT: Động lực 1.0 và động lực 2.0: những nhu cầu căn bản, củ cà rốt và cây gậy.

Khoảng 50,000 năm trước, con người chỉ bận tâm xem hôm nay mình có còn sống hay không - anh ta bị chèo lái bởi động lực 1.0: tìm kiếm đồ ăn và thức uống, một nơi an toàn để ngủ về đêm, và ham muốn giao cấu để có thể sinh sản và duy trì nói giống.

Cho tới 1 vài thế kỉ trước, những nhu cầu cơ bản này là những động lực chính của loài người. Tuy nhiên, đến thời đại công nghiệp hóa, điều này bắt đầu thay đổi. Vòng tuần hoàn sản xuất ngày càng trở nên phức tạp hơn, và con người bắt đầu ngày càng phụ thuộc vào một động lực làm việc mới: động lực 2.0 ngoại lai, dựa trên hai khuyến khích là phần thưởng và trừng phạt bởi một bên thứ 3 - còn được gọi là cây gậy và củ cà rốt.

Chiến lược đằng sau nó là các phần thưởng sẽ thúc đẩy hành vi mong muốn. Với hi vọng tăng lương, những công nhân sẽ chở nhiều than hơn, và các nhân viên ngày nay sẽ trả lời email nhanh hơn.

Trái lại, sự trừng phạt có mục đích ngăn chặn hành vi không mong muốn. Ai đó bị phê bình trước cả nhóm sẽ ít đi làm muộn hơn, và một người bị dọa sẽ cho nghỉ việc nếu ăn cắp tài sản công ty sẽ không dám lấy trộm nữa.

Những sếp phụ thuộc vào động ngoại lai tư duy theo lối, nếu nhân viên của họ không bị đe dọa bởi trừng phạt và ham muốn phần thưởng thì về cơ bản sẽ không có động lực để làm việc và sẽ cố thoái thác bất kì trách nhiệm nào; vì vậy những người ở vị trí quản lý nhất định phải định hướng và giám sác họ.

Mặc dù một số công ty hiện tại có thể đã thả lỏng quy định mặc trang phục hay giờ làm để khiến nhân viên của họ thoải mái hơn, Động lực 2.0 tiếp tục thống trị thế giới việc làm. Những bộ phận quản lý của hầu hết các công ty tin rằng để tạo động lực cho nhân viên, nhân tố quan trọng duy nhất ngoài các nhu cầu cơ bản là sử dụng phần thưởng và trừng phạt - và họ quản lý người của mình theo nguyên tắc này.

HAI: Có một cách khuyến khích khác: Động lực 3.0 - động lực nội tại

Cho tới năm 1949, người ta vẫn nghĩ rằng hành vi con người và động vật được điều khiển bởi những động lực bên trong và thúc đẩy bên ngoài. Sau đó giáo sư tâm lý Harry Harlowe có phát hiện mới bác bỏ lý thuyết này:

Cho con 8 con khỉ vàng một câu đố cơ học. Bởi vì loài linh trưởng này sẽ không nhận được thức hay hay khen ngơi nếu chúng giải được câu đó, ông tin rằng chúng sẽ không thèm bận tâm.

Tuy nhiên, những con khỉ này lại thử chơi, hiểu được cách cỗ máy hoạt động, và tuy không có khích lệ bên ngoài nào, chúng giải câu đố với sự vui sướng to lớn. Những hành vi này cũng thường xuất hiện ở con người.

Ví dụ, sự phát triển của cuốn từ điển bách khoa trên mạng Wikipedia cũng là một câu chuyện thú vị không kém. Hàng nghìn người viết và biên tập các bài báo trên Wikipedia hoàn toàn tự nguyện, chỉ đơn thuần vì sở thích. Họ đầu tư khoảng thời gian làm việc quý giá của mình vào dự án này và không nhận lại thậm chí chỉ một chút xíu phần thưởng vật chất. Mặc dù sự tăng trưởng của Wikpedia phụ thuộc vào những người viết tự nguyện, dự án vẫn đạt được sự thành công to lớn. Trái lại, sản phẩm đối thủ của nó, Từ điển Encarta của Microsoft, trong tay của các tác giả và nhà biên tập chuyên nghiệp, trả lương cao, đã phải đóng cửa vài năm trước đây.

Trong cả ví dụ về các con khỉ vàng và Wikipedia, động lực không bị chèo lái bởi những nhu cầu căn bản, phần thưởng hay trừng phạt. Vậy, ta phải giải thích chúng như thế nào?

Có một nội lực khác cũng điều khiển chúng ta: Động lực 3.0 nội tại. Khi một người tìm thấy một công việc ưa thích, không cần quá nhiều phần thưởng để kích anh ta làm việc. Chỉ đơn thuần lập trình một ứng dụng như trình duyệt Firefox hay đăng 1 công thức nấu ăn lên trên mạng mang lại lợi ích cho người khác là đủ với họ.

Những người có động lực nội tại muốn quyết định khi nào nên làm, làm gì và chịu trách nhiệm cho điều gì. Họ không cần phải dẫn lối hay trao thưởng, bởi vì họ thích làm việc và sẵn sàng làm tự nguyện mà không cần đòi hỏi gì.

BA: Trượt tiêu: Phương pháp cây gậy và củ cà rốt có thể đem lại hậu quả tai hại như thế nào.

Trong hầu hết các gara, người thợ này sẽ được thưởng nếu họ hoàn thành một số công việc sửa chữa nhất định trong một khoảng thời gian. Người ta kì vọng khuyến khích ngoại lai sẽ thúc đẩy họ đem lại kết quả khiến khách hàng thỏa mãn.

Thay vào đó, cả chiến lược lại phản tác dụng: mục tiêu chính của người thợ là đạt hoàn thành nhiệm vụ được giao và nhận giải thưởng, vì vậy họ có xu hướng sửa chữa những phần không cần thiết, điều khiến khách hàng khó chịu và dẫn đến hủy hoại danh tiếng công ty. Mục tiêu ban đầu là khiến công việc hiệu quả hơn, chứ không phải là làm khách hàng mất niềm tin vào gara, cho dù các công nhân có đạt được chỉ tiêu.

Lời hứa về củ cà rốt cũng có thể gây tại hại, được minh chứng bằng một bài kiểm tra độ nhanh nhẹn ở Ấn Độ. Những người tham gia thí nghiệm sẽ được thưởng một khoản tiền nếu dòng quả bóng tennis ném trúng mục tiêu. Những người được hứa thưởng nhiều nhất, trái với kì vọng phổ biến, lại thể hiện kém nhất. Động lực tài chính đặt áp lực cao hơn cho những người tham gia, khiến không những không nâng cao hiệu suất của họ, mà còn ngăn cản điều đó.

Trong một thí nghiệm khác, những người tham gia được yêu cầu tìm ra cách nhanh nhất để gắn một cây nến lên trên tường, một câu đố mà để giải được bạn nhất định phải có kĩ năng tư duy sáng tạo. Ở đây, một số người tham gia được hứa thưởng tiền nếu giải đố nhanh. Thay vì kích thích họ tư duy sáng tạo, viễn cảnh được thưởng che mờ đi tư duy của họ và làm cùn đi sự nhanh trí. Số tiền đó dường như làm che mắt họ, khiến họ không nhìn được tổng thể để giải câu đố, dẫn thời gian hoàn thành lâu hơn so với những người không được hứa thưởng gì.

Mặc dù cây gậy và củ cà rốt có thể là một phương pháp hiệu quả với những công việc lặp đi lặp lại, như là đóng đồ ở siêu thị (trường hợp này thì giải thưởng sẽ khiến nhân viên làm việc hiệu quả hơn), nhưng nếu công việc khó khăn hay đòi hỏi kĩ năng sáng tạo cao hơn, thì động lực cây gậy và củ cà rốt có thể dẫn đến hành động gian trá hay làm giảm hiệu suất.

BỐN: Động lực ngoại lai có thể phá hủy động lực nội tại.

Trẻ thường thể hiện sự chú ý đặc biệt để hoàn thành những mục tiêu nhỏ: chúng nô đùa bằng sự hiếu kỳ và thử mọi thứ có thể để cố gắng hiểu thế giới. Chính niềm vui lớn lao khiến chúng dùng tay, miệng, mắt, tai để học về mọi thứ, cho dù đó là quan sát những chú bướm hay cách chồng lon. Chúng bị thúc đẩy từ bên trong ở cấp độ cao.

Tuy nhiên, khi lớn chúng dần thay đổi: mong muốn tìm kiếm những thách thức và sự mới lạ giảm dần. Từng chút một, chúng ngừng tôi luyện kĩ năng của mình. Vậy điều gì đã xảy ra với động lực trước đây của chúng?

Động lực nội tại dần dần mất đi khi con người phải sống trong một thế giới mà cái gì cũng phụ thuộc vào động lực ngoại lai - như được diễn tả trong thí nghiệm nhà trẻ mà lũ trẻ được dặn vẽ một bức tranh. Một số trẻ được hứa sẽ nhận được chứng chỉ khi hoàn thành bức vẽ, trong khi những đứa khác thì không. Khi cả hai nhóm được yêu cầu tập vẽ lần nữa (lần này thì không nhóm nào được đứa sẽ có thưởng), những đứa trước đây được nhận giấy chứng nhận không còn muốn vẽ nữa, trong khi đó những đứa không nhận được bất cứ sự ghi nhận nào thì vẫn tiếp tục vẽ chơi.

Tấm giấy chứng được hứa trước khi vẽ đã phá hủy động lực nội tại của chúng: lũ trẻ chỉ muốn vẽ vì phần thưởng. Đi theo mẫu hình này, phần thưởng kiểu nếu thì dần dần xóa bỏ động lực làm việc bên trong của chúng.

Khi còn nhỏ, chúng ta bị thúc đẩy bởi ham muốn học hỏi, khám phá, giúp đỡ người khác từ bên trong. Nhưng khi lớn, ta bị chính xã hội của mình lập trình để cần các động lực ngoại lai: nếu muốn ta đổ rác, học hành chăm chỉ, và làm việc không mệt mỏi, ta cần phải được khen ngợi, điểm cao hay lương nhiều. Dần dần, ta mất ngày càng nhiều động lực nội tại của mình. Trên con đường trở thành người lớn, lòng hiếu kì của ta ngày càng giảm dần.

NĂM: Lên đỉnh: động lực nội tại hướng đến sự hoàn hảo có thể dẫn đến đam mê và tận tâm

Những cầu thủ bóng rổ muốn ném bóng trúng rổ nhiều hơn, các nhà khoa học máy tính muốn tạo ra các chương trình ngày một thông minh hơn, và các nhiếp ảnh gia muốn chụp được những bức ảnh tốt hơn. Họ đều có chung nhau một nhân tố quan trọng của Động lực 3.0: thôi thúc bên trong vươn tới sự hoàn hảo. Nó giúp họ cải thiện những lĩnh vực quan trong với họ và mang theo sự đam mê và quyết tâm trên hành trình theo đuổi mục tiêu.

Tuy nhiên, 50% nhân viên ở Mỹ nói rằng họ cảm thấy không gắn kết với công việc. Họ hoàn thành công việc của mình nhưng thiếu sự đam mê. Đó là do rất nhiều người không được phát huy hết năng lực và có rất ít cơ hội phát triển bản thân. Điều này bóp nghẹt động lực cầu toàn của họ, thứ rất quan trọng nếu bạn muốn cam kết 100%.

Những người sáng tạo có mong muốn cầu toàn thường làm việc trong trạng thái lên đỉnh (flow state), nghĩa là họ làm việc với sự tập trung và đam mê cao nhất, bỏ mặc thế giới bên ngoài và chìm đắm hoàn toàn vào nhiệm vụ. Hãy hình dung những người họa sĩ hạnh phúc vẽ tranh tới vài giờ liền.

Trạng thái lên đỉnh không thể kéo dài lâu, nhưng nó xảy ra theo từng quãng. Nó đi liền với sự cầu toàn, liên tục phát triển và luôn luôn dẫn đến một trang thái "lên đỉnh" mới. Thậm chí cảm giác sẽ thành công và niềm tin vào sự cải tiến không ngừng đã đủ thúc đẩy họ vươn lên.

Một vài người nghĩ rằng các kĩ năng của ta không thay đổi nhiều từ lúc chào đời, và bất kể có rèn luyện tới đâu thì họ cũng không thể chạy nhanh hơn hay vẽ đẹp hơn. Những người rất khó khích lệ. Tuy nhiên, những người tin rằng họ có thể phát triển xa hơn sẽ làm việc chăm chỉ để hoàn thiện mình hơn.

Điều này cũng đúng với các nhân viên, miễn là họ được cấp trên tin tưởng. Nếu sếp giao cho nhân viên một công việc có thể khuyến khích họ cải thiện không ngừng, điều này có thể sinh ra cảm giác "lên đỉnh" trong nhân viên và họ sẽ đến công ty mỗi ngày với đầy nhiệt huyết và đam mê.

Mặc dù hoàn hảo là thứ chúng ta có thể không bao giờ đạt được, nó vẫn là một mục tiêu mà ta nên hướng tới: ta cần phải đủ tham vọng để đạt được thành tích tốt nhất có thể.

SÁU: Mưu cầu ý nghĩa: Một động lực nội tại căn bản

Khi về già, mọi người bắt đầu xem xét thứ gì là quan trọng nhất trong đời họ và hỏi mình đã đạt được điều gì. Nhưng điều gì đã khiến họ làm việc và tại sao họ làm việc họ làm?

Để trả lời câu hỏi này, các nhà tâm lý đã khám phá cuộc tìm kiếm ý nghĩa ở những người trẻ. Họ hỏi các sinh viên cao học tại Đại học Rochester về mục đích sống của mình. Trong khi một số gọi tên cá mục tiêu kiếm tiền ngoại lai, và muốn già, nổi tiếng, một số khác liệt kê các mục tiêu nội tại có ý nghĩa hơn: như phát triển cá nhân và giúp đỡ người khác, ví dụ thông qua làm việc cho các tổ chức cứu trợ quốc tế.

Một vài năm sau, các nhà nghiên cứu phỏng vấn chính những người tham gia đó xem họ đã tiến triển đến đâu. Những người có mục tiêu kiếm tiền không thỏa mãn hơn, cho dù đã đạt được cấp quản lý ở các công ty lớn. Ngược lại, họ còn thường xuyên bị khủng hoảng và lo lắng hơn những sinh viên đặt ra các mục tiêu có ý nghĩa. Nhóm sau nói rằng họ sống hạnh phúc hơn với những mục tiêu đó và hiếm khi có vấn đề tâm lý.

Đặt mục tiêu thay đổi bản thân và xã hội là động lực lành mạnh và thỏa mãn hơn nhiều. Với ngày càng nhiều người, có những mục tiêu ý nghĩa là trở thành kim chỉ nam của họ. Ta ngày càng cam kết bản thân mình với các hoạt động theo ý thích, kể cả có không được trả tiền.

Có 1 mục tiêu to lớn trong đầu cũng mang lại cảm hứng và thúc đẩy hành động hơn là chỉ muốn làm gì. Thay vì cố gắng kiếm được nhiều lợi nhuận nhất, những người theo đuổi ý nghĩa của đời mình muốn làm gì đó cho xã hội - điều cũng mang lại sức mạnh cho bản thân họ.

Các kết quả từ các nghiên cứu cũng cho thấy điều này: hạnh phúc của nhân viên tăng lên ở các công ty có một phần ngân sách được quyên góp cho các quỹ từ thiện. Và các bác sỹ cũng bớt kiệt sức hơn nếu họ có thể dùng 1 ngày/ 1 tuần để nói chuyện với các bệnh nhân hay đi khám từ thiện.

BẢY: Công việc, thời gian, đồng đội của tôi! Tự quyết thúc đẩy động lực nội tại.

Trong vài năm qua, đã có một số công ty mà phương pháp quản trị phụ thuộc hoàn toàn vào quyền tự quyết của nhân viên: thay vì theo dõi và kìm kẹp họ, các sếp hoặc là buông lỏng kiểm soát hoặc để nhân viên tự quyết hết.

Ví dụ, Google cho các nhân viên của mình tự chọn thời gian làm việc và dành riêng 20% thời gian phát triển các dự án sáng tạo của mình. Thành công của chiến lược tạo động lực này đã tự nó chứng minh: trong khoảng thời gian này, các "Googler" đã tạo ra các sản phẩm đình đám như Google tin tức hay Gmail.

Công ty Meddius cũng áp dụng thuyết tự quyết như một khởi nguồn động lực cho nhân viên: mục tiêu của mỗi người đơn giản là hoàn thành nhiệm vụ của họ trong một khoảng thời gian nhất định - giờ làm việc đã bị xóa bỏ. Kết quả là mọi người làm việc quyết tâm hơn, vì ví dụ như các buổi chiều họ vẫn có thể đến xem trận bóng của con mình.

Một ví dụ khác là Zappos. Một trung tâm chăm sóc khách hàng trung bình có tỉ lệ chuyển việc khoảng 35%, bởi vì chỉ gọi điện thoại hàng giờ liền không chỉ rất chán mà còn gây stress - họ không có quyền tự quyết và vì vậy không có động lực nội tại. Tuy nhiên, Zappos có chính sách khác: các nhân viên được tự do làm việc ở nhà, không có áp lực từ quản lý và có thể trò chuyện theo phong cách họ thích. Kết quả là họ có động lực cao hơn, vì vậy ở lại với công ty lâu hơn, và dịch vụ khách hàng cũng tốt hơn nhiều trung bình.

Nhóm bạn làm cùng cũng có tác động lớn lên động lực của bạn: tại Whole Foods, các nhân viên cũng như các quản lý cùng nhau chọn nhân viên mới; tại W.L Gore & Partner, ai muốn thành trưởng nhóm phải tự tìm người sẵn sàng làm dưới họ.

Bất cả là nhà khoa học, người thu nhân hay thợ cơ khí, ta đều tận tâm với công việc của mình hơn khi có quyền tự quyết. Một số người ước được có tiếng nói hơn trong giờ làm việc của mình, một số khác thì muốn được hỏi ý kiến về chuyện làm cùng với ai. Nếu họ có tự do này, họ sẽ phát triển tốt hơn, thỏa mãn trong cộng việc, ít bị kiệt sức hơn. Nói tóm lại, quyền tự quyết đóng góp rất tích cực cho động lực.

TÁM: Muốn công ty hiệu quả: nâng cấp lên 3.0

Động lực nội tại 3.0 không phải là một bí mật, tuy nhiên rất nhiều công ty vẫn không tận dụng các cơ hội mà nó mang lại.

Động lực của người đi làm tại hầu hết các công ty vẫn tiếp tục được dựa trên các yếu tố ngoại lai: để thúc đẩy họ, phần thường và tiền hoa hồng được treo trước mũi họ như củ cà rốt trước con lừa. Phương châm quản lý bảo thủ, thông qua hệ thống trao thưởng nếu-thì, chỉ tạo ra sự thụ động và chây lì.

Các nhà khoa học đã chứng minh rằng các nhân viên sáng tạo nhất khi được thúc đẩy từ bên trong, và năng suất làm việc này sẽ đem lại lợi ích cho cả công ty. Những sự thay đổi có thể đạt được thông qua những biện pháp đơn giản, như là sự quan tâm bất ngờ: hơn bất cứ điều gì, những lời tán dương nhất thời và xây dựng sẽ giúp nhân viên tập trung vào niềm vui của công việc, và vì vậy động lực nội tại tự nhiên của họ sẽ tăng lên.

Những ai có tiếng nói trong quá trình quyết định của công ty cũng có động lực nội tại lớn hơn. Quan trọng là, khi ngươi sếp nhấn mạnh rõ đóng góp của mỗi cá nhân lên thành công của toàn công ty, mỗi người sẽ cảm thấy hành động của mình có ý nghĩa và vì vậy họ trở nên cam kết hơn.

Động lực cầu toàn cũng sẽ đạt được thông qua sự phân bổ cân bằng các công việc: mỗi nhân viên nên được giao một nhiệm vụ có độ khó đủ kích thích để thách thức khả năng của họ, nhưng không được quá phức tạp khiến họ nhụt chí.

Để tạo cho nhân viên cảm giác họ đang làm việc có ích cho cộng đồng, công việc của họ có thể liên kết tới các quỹ từ thiện hay những dự án xã hội. Nhờ đó họ sẽ làm việc với cảm giác tốt lành rằng họ đang có ảnh hưởng tích cực lên người khác, và họ đang đấu tranh vì sứ mạng cao cả hơn.

Một nhà quản trị nâng cấp lên hệ điều hành động lực 3.0 sẽ chỉnh sửa các phần thường của mình, và thúc đẩy quyền tự quyết, cầu toàn và các mục tiêu ý nghĩa. Nhờ đó, nhân viên sẽ thể hiện sự cam kết lâu dài hơn, tận tâm hơn chứ không chỉ vác xác đi làm mà không có tham vọng gì lớn lao

CHÍN: Tổng kết

Thông điệp chính trong cuốn sách này là:

Phần thưởng và trừng phạt chỉ có hiệu quả ngắn hạn như nước tăng lực. Tuy nhiên, về lâu về dài, chúng sẽ gây ra hành vi tai hại và phá hủy động lực nội tại. Niềm đam mê và sự kiên trì của nhân viên có thể gây dựng tốt hơn nếu họ có quyền tự quyết, tính cầu toàn, và những mục tiêu ý nghĩa.

Bàn Về Tự Do

Lý do duy nhất mà cộng đồng có thể viện ra để dùng vũ lực đối phó với một thành viên của mình là để ngăn trở kẻ đó làm tổn thương người khác.

MỘT: Cuốn sách này có giá trị gì cho tôi? Nghiên cứu về tự do từ cuốn sách chính trị quan trọng nhất trong lịch sử.

Sống ở thế kỉ 19 tại Anh, John Stuart Mill tiên đoán rằng thế kỉ sắp tới sẽ chứng kiến một cuộc đấu tranh quyền lực không ngừng nghỉ giữa xã hội và tự do cá nhân. Trong cuốn sách kinh điển bàn về chuyên chế và tự do cá nhân, Mill thảo luận bản chất và giới hạn quyền lực có thể được xã hội thực thi chính đáng lên cá nhân.

Ông đã đặt nền tảng cho tư tưởng chính trị tự do và khái niệm đương đại về tự do tôn giáo và biểu đạt - những chủ đề vẫn tiếp tục tạo nên nhiều cuộc tranh cãi nảy lửa. Các quan sát của ông vô cùng giá trị, không chỉ với những ai khao khát tạo ra một chính phủ công bằng và công chính, mà còn với những ai muốn đánh giá một cách lý tính hành vi và những giả định của họ về thế giới xung quanh.

Trong tóm tắt này, bạn sẽ học được:

- khi nào xã hội có quyền trừng phạt bạn vì uống rượu say đêm khuya,
- tại sao bản thân chế độ dân chủ không thể đảm bảo tự do cá nhân của bạn và
- tại sao bạn có quyền cứu một người chết do tai nạn.

HAI: Bản thân nền dân chủ không thể bảo vệ tự do cá nhân

Trong suốt lịch sử, chính phủ tự trị theo lối dân chủ được phát triển để chấm dứt nạn cai trị chuyên quyền. Từ Hy Lạp cổ đại đến nước Anh, gần như mọi xã hội phải đấu tranh với những kẻ muốn thâu tóm quyền lực vào tay mình. Thực tế, trong quá khứ xa xôi, những lãnh đạo chuyên chế và hùng mạnh thậm chí còn được coi là một công cụ quan trọng để đảm bản an sinh và trật tự xã hội.

Tuy nhiên dần dần, dân chúng nhận ra rằng những nhà lãnh đạo, hoặc là thừa kế hoặc là đánh chiếm mảnh đất của dân, thường hành động ngược lại với lợi ích của dân chúng. Ngày càng nhiều người bắt đầu thấy rằng những quan chức cần phải được giới hạn quyền lực. Quá trình dân chủ được thiết lập để có thể kiểm soát được quyền lực chính trị, với thành tố trọng yếu là người dân được bầu những lãnh đạo của họ.

Tuy nhiên, dân chủ không giải quyết mọi thứ. Những quan chức được bầu cử dân chủ có thể đe dọa tự do cá nhân, giống như những kẻ độc tài. Những người chiến đấu cho nền dân chủ nghĩ rằng, một khi lợi ích của những người cai trị và người dân trùng khớp với nhau [vì lãnh đạo do dân bầu ra, nên thể hiện ý chí và nguyện vọng của nhân dân], mối nguy hại của giới chuyên chế sẽ mất đi. Không hẳn như vậy!

Kể cả khi chính phủ được bầu ra một cách dân chủ và hoạt động có trách nhiệm, vẫn cần phải giới hạn sức mạnh của xã hội và chính phủ; dân chủ không đồng nghĩa với tự trị, mà là số đông cai trị mỗi cá nhân.

Số đông này có thể dễ dàng trở nên chuyên chế và vì vậy đe dọa tự do cá nhân thông qua chuyên chế xã hội, ví dụ sự áp đặt niềm tin và lý tưởng lên những người bất đồng chính kiến. Ví dụ, tưởng tượng nếu đa số đi theo một tôn giáo duy nhất. Bằng cách sử dụng luật dân chủ, đa số có thể sử dụng quyền lực của nhà nước để áp đạt niềm tin này lên nhóm thiểu số tôn giáo.

Rõ ràng, một mình dân chủ không thể đảm bảo được tự do cá nhân. Nhưng sẽ có biện pháp để phòng tránh những nguy hiểm của bầy đàn.

BA: Xã hội nào dựa vào các nguyên tắc lý tính mới có thể đảm bảo được tự do cá nhân.

Nếu các xã hội dân chủ muốn bảo vệ tự do, thì họ cần phải xem xét rất nhiều các khía cạnh văn hóa, thứ không thể hiểu được nếu không truy vấn lại các quá trình lịch sử và hành vi con người.

Câu hỏi tự do cá nhân phải được trả lời từ quan điểm lý tính. Tuy nhiên, các quy tắc và luật lệ cũng như dân ý đều bị ảnh hưởng nhiều bởi sở thích của một xã hội. Nói cách khác, chúng hoàn toàn phi lý trí. Hơn nữa, tất cả mọi người trong xã hội đó hầu như tự động cho rằng quan điểm của họ là đúng và tốt.

Ví dụ, hãy xem những người đi theo tín ngưỡng và tục lệ của một tôn giáo nhất định mà không bảo giờ tự vấn mình tại sao lại làm thế. Chẳng hạn, tuy đạo Hồi cấm không ăn thịt heo, nhưng nếu một người theo đạo Hồi lại được nuôi dạy trong 1 xã hội theo Thiên Chúa Giáo, cô ấy có thể sẽ không có vấn đề gì khi ăn thịt heo, mà lại bỏ ăn tất cả các loại thịt trong mùa Chay (theo truyền thống Thiên Chúa Giáo).

Bởi vậy, các nền văn minh hiện đại đạt được rất ít tiến bộ trong tiến trình trả lời câu hỏi mức độ kiểm soát của xã hội tới đâu là hợp lý, do vấn đề tự do cá nhân chưa được giờ được nhìn nhận từ góc độ lý trí.

Ngoại lệ duy nhất của sự chậm tiến này, kì lạ thay, lại là sự tồn tại của sự bao dung tôn giáo (religous tolerance) ở các xã hội hiện đại. Sau hàng thế kỉ mâu thuẫn, các nhóm tôn giáo ở lục địa châu Âu đơn giản phải chấp nhận rằng bao dung tôn giáo là điều cần thiết cho sự ổn định, và mỗi cá nhân nên tự quyết định tôn giáo của mình.

Nhưng bao dung tôn giáo được sinh ra bởi hoàn cảnh cấp bách, không phải theo nguyên tắc lý tính. Chừng nào không có các nguyên tắc rõ ràng xác định khi nào chính phủ có thể thực thi quyền lực chính đáng lên người dân, và chừng nào chúng ta vẫn còn dựa vào những cảm giác phi lý và niềm tin vào những quy chuẩn xã hội, không có gì đảm bảo rằng tự do cá nhân của ta sẽ được bảo vệ.

Vì thế, chúng ta cần phải xác định một nguyên tắc lý tính, khách quan hơn. Nhưng nguyên tắc đó sẽ như thế nào?

BỐN: Tự do cá nhân đem lại lợi ích cho cả xã hội cũng như cho từng người

Nếu người thân của bạn không tin rằng sức mạnh của xã hội và chính phủ nên có những giới hạn, bạn sẽ trả lời họ thế nào? Lý do gì bạn có thể đưa ra để thuyết phục anh ta?

Một vài triết gia như John Locke đã lập luận rằng các tiêu chuẩn đạo đức xuất phát từ những quyền tự nhiên hay bẩm sinh. Nhưng, như chúng ta đã xem xét từ chương trước, thứ chúng ta định nghĩa là "tự nhiên" vô cùng cảm tính, dựa trên các ý thích bất chợt của xã hội mà chúng ta sống.

Để thảo luận câu hỏi này một cách lý tính, chúng ta phải tiếp cận khái niệm một xã hội lý tưởng dựa trên khái niệm lợi ích: luật đó hay những quy tắc khác mà chính phủ ban hành đem lại lợi ích gì cho hạnh phúc của con người?

Thực tế, chỉ xã hội tôn trọng tự do cá nhân dựa trên nguyên tắc lợi ích này mới có thể nảy nở. Không có quyền tự quyết với tư cách cá nhân, mọi người sẽ không thể phát triển năng lực trí tuệ và đạo đức của mình, điều sẽ làm hại đến phẩm chất và hạnh phúc của họ.

Tuy nhiên, tự do không chỉ quan trọng với mỗi cá nhân, nó còn quan trọng cho toàn thể xã hội. Chỉ trong một xã hội tự do con người mới có thể phát triển thoải mái các kĩ năng, ý tưởng và tính độc đáo của mình. Sự đa dạng của các cá thể được trao quyền tự do cá nhân có khả năng tạo ra một môi trường mà mọi người có thể học hỏi lẫn nhau và kết hợp những điểm mạnh của mình lại, vì vậy giúp cả nhân loại cùng tiến bộ.

Chính lịch sử đã chỉ ra rằng các xã hội coi trọng sự đa dạng hơn khuôn mẫu có khả năng phát triển cao hơn trong thế giới này.

Nhưng liệu nên có bất cứ giới hạn nào lên tự do cá nhân? Liệu chúng ta nên tự do làm bất kì điều gì mình muốn? Phần tiếp theo sẽ khám phá những câu hỏi này kĩ càng hơn.

NĂM: Mọi người nên có tự do để làm gì họ muốn

Không người nào phải chịu trách nhiệm cho hạnh phúc của bất kì ai ngoài bản thân họ. Với tư cách một con người, chúng ta có khả năng tự xét đoán thông qua sự suy ngẫm kĩ càng; mọi người phải tự quyết định nên nghĩ gì và làm gì, và không một ai được phép áp đặt ý chỉ của mình lên sự tự do của người khác.

Tuy nhiên, có một ngoại lệ là trẻ em. Người lớn thì có khả năng trí tuệ để đưa ra những quyết định sáng suốt, trong khi trẻ em chưa đủ sự trưởng thành để làm việc đó. Vậy nên, việc người lớn can thiệp vào tự do của trẻ em là chấp nhận được, vì lợi ích tốt nhất cho nó.

Điều này cũng đúng với các xã hội vẫn còn chậm phát triển, vì vậy chưa sẵn sàng cho tự do cá nhân. Trong trường hợp này, chính quyền có thể cai trị độc đoán vì lợi ích của nhân dân. Tuy nhiên, trong những xã hội tiến bộ, người dân cần được tin tưởng để tự quyết cái gì mình muốn và tốt nhất cho họ. Lúc này, kể cả xã hội hay chính quyền cũng không được can thiệp.

Hơn nữa, xã hội không được áp đặt niềm tin cũng như cách sống của nó lên các cá nhân.

Không may, số đông đôi khi cho rằng sẽ tốt hơn cho sức khỏe và đạo đức của một cá nhân nếu họ đi theo những lý tưởng tôn giáo và chuẩn mực đạo đức nào đấy. Những người này thường thậm chí còn cảm thấy bị xúc phạm bởi cách sống của người khác và có thể còn muốn ngăn cản họ sống theo cách của riêng mình.

Ví dụ, bởi vì đạo Hồi cấm ăn thịt lợn, cho nên một số người theo đạo này tin rằng không ai được phép ăn thịt lợn. Hay như những người theo Thanh giáo Anh thế kỉ 17, cấm hết cả những trò giải trí ở nơi công cộng cũng như riêng tư.

Vậy nên, bạn không thể áp đặt quan điểm của mình lên người khác. Trong quyền hạn của mình, bạn có thể cố thuyết phục người khác đi theo niềm tin của họ, nhưng xã hội thì không thể dùng luật pháp để áp đặt.

Vì vậy, về mặt nguyên tắc, các thành viên trong xã hội hiện đại có tự do làm thứ họ muốn. Tuy nhiên, tự do này cũng có một số giới hạn.

SÁU: Can thiệp vào tự do của một người chỉ thỏa đáng vì mục định ngăn cản sự nguy hại của người đó gây ra cho người khác.

Có một số trường hợp có thể giới hạn tự do của một người để ngăn cản sự nguy hại. Ví dụ, xã hội có quyền chặn những người say rượu rồi manh động. Bản thân say rượu không phải là lý do để thủ tiêu tự do của một người. Nhưng ta có thể lấy đi tự do của những người đã manh động do tác động của rượu bằng cách như phạt tiền hay bỏ tù. Bởi vì họ có xu hướng bạo lực khi họ không còn tỉnh táo, say rượu trong trường hợp này là một tội gây nguy hiểm cho mọi người.

Tuy nhiên, đôi khi không làm gì cũng có thể gây nguy hại cho những người xung quanh. Vì vậy, xã hội có lý do chính đáng để ép buộc những cá nhân làm những việc họ có thể không muốn làm, như đóng góp xứng đáng vào việc các dự xây dựng cơ sở hạ tầng như bệnh viện, đường phố.

Ngoài ra, việc cứu ai đó thoát khỏi tai nạn cũng có thể dùng để biện minh cho việc can thiệp vào tự do cá nhân. Mặc dù không ai có quyền can thiệp vào tự do của người khác nếu không ai bị hại, đôi khi có một số người thực chất không ý thức được mối nguy hại mà hành động của họ có thể gây ra cho người khác hay chính bản thân họ.

Ví dụ, một ai đó chuẩn bị đi ngang qua cầu mà không biết rằng cây cầu đó có cấu trúc không tốt. Giả sử có một viên cảnh sát đứng quanh, nhưng không đủ thời gian để cảnh báo nguy hiểm mà người kia phải đối mặt.

Trong trường hợp này, viên cảnh sát có thể kéo người đó lại, do đó phải giới hạn tự do di chuyển để cứu anh ta, bởi vì chúng ta có thể giả định khá chắc rằng người kia không phải đang muốn tự hại mình.

BẢY: Xã hội phải cẩn trọng khi đánh giá cái gì là nguy hại và làm sao để ngăn chặn chúng.

Bạn có thể cảm thấy tổn thương khi ai đó chiếm chỗ để xe mình muốn, nhưng đây có phải là mối nguy hại chúng ta đang nói đến? Liệu nó có biện minh cho sự can thiệp từ xã hội hay chính phủ? Có thể không. Vậy mối nguy hại nào có thể biện minh cho sự can thiệp đến tự do của một người?

Không phải mọi hành động đem lại kết quả xấu cho người khác đều có thể biện minh cho sự can thiệp. Thực ra, can thiệp chỉ thỏa đáng khi ai đó gây nguy hiểm cho người khác bằng việc vi phạm một nghĩa vụ mà anh ta có với một ai đấy hay cả xã hội nói chung. Ví dụ, mặc dù mọi người thường có quyền được say rượu, nhưng với một viên cảnh sát đang làm nhiệm vụ bảo vệ an ninh cho xã hội thì rõ ràng việc say rượu này phải bị cấm.

Tương tự, mọi người có nghĩa vụ với gia đình của họ. Mặc dù ngăn người dân uống rượu hay đánh bạc không phải việc của xã hội nhưng khi điều này dẫn tới trường hợp người ta không còn chăm sóc cho gia đình của họ nữa, những thói xấu này có thể được coi là những tội đáng trừng phạt.

Tất nhiên ngăn chặn nguy hại là một vấn đề phức tạp. Một số người cho rằng vì một số việc nhất định có khả năng gây nguy hại cho cá nhân và xã hội nên chúng ta có nghĩa vụ phải ngăn chặn nó. Ví dụ, một số cửa hàng bán độc dược có thể gây nguy hiểm hoặc chết người trong một số trường hợp.

Tuy nhiên, không phải chỉ vì nó có tiềm năng gây nguy hại mà việc can thiệp tới tự do của của người khác là chính đáng. Việc biện minh rằng hành động của mình nhằm ngăn cản hiểm họa tiềm tàng rất dễ bị lạm dụng, trong khi đó cho phép những tự do kiểu này lại có thể mang lại lợi ích cho xã hội. Ví dụ, những người chủ cửa hàng bán thuốc độc có thể thuê nhiều người để bán hàng và các nhân viên sau đó lại dùng tiền lương để kích thích tiêu dùng.

Nếu một xã hội thực sự sợ hãi những hiểm họa tiềm tàng, như trường hợp độc dược, nó có thể làm những cách khác để ngăn chặn tai nạn, như giáo dục người dân về độc dược hay yêu cầu người mua thuốc phải cung cấp thông tin cá nhân.

Như bạn thấy, việc đánh giá đâu là nguy hại và xác định biện pháp ngăn chặn không đơn giản đến thế.

Cho tới giờ, chúng ta đã tập trung phần lớn vào tự do để hành động. Những phần tiếp theo sẽ tập trung vào sự quan trọng của loại tự do khác: tự do tư tưởng.

TÁM: Giới hạn tự do tư tưởng và ngôn luận là tội ác chống lại loài người, vì nó cản trở công cuộc khám phá sự thật.

Ngày nay, không còn ai bàn cãi về chuyện tự do tư tưởng và ngôn luận cần được bảo vệ và tôn trọng. Tuy nhiên, rất nhiều người có thể chưa bao giờ suy nghĩ kĩ về lý do tại sao tự do này lại quan trọng đến thế.

Như chúng ta đã thấy, với các vấn đề liên quan đến niềm tin, mọi người rất dễ nghe theo ý kiến của nhóm, và chấp nhận rằng lời lẽ của các thể chế, như nhà thờ hay đảng chính trị, là sự thật tuyệt đối.

Tuy nhiên, kể cả ta lẫn những người có uy quyền đều không thể không sai lầm. Để khám phá ra sự thật, mọi người đều phải có tự do để suy nghĩ và biểu đạt ý kiến của mình. Áp chế tự do suy nghĩ và biểu đạt của con người tất yếu sẽ chặn lại quá trình khám phá sự thật, và vì vậy gây hại cho nhân loại.

Lịch sử đã đưa ra rất nhiều ví dụ sống động về sự đè nén tư tưởng chỉ bởi vì chúng không tuân theo những niềm tin xã hội phổ biến. Kể cả Socrates, một trong những triết gia quan trọng nhất của thời đại mà con người nợ ông rất nhiều bài học, đã bị kết tội chết chỉ bởi vì đa số tin rằng những tư tưởng của ông rất nguy hiểm.

Không chỉ những ý kiến "đúng" mới cần được bảo vệ. Kể cả nó không đúng 100%, những tư tưởng đối lập vẫn có những giá trị cho xã hội. Đôi khi, những ý kiến có thể bổ sung cho cuộc thảo luận công cộng chính bởi vì nó chỉ đúng một phần, và nhờ thảo luận sâu hơn, chúng ta dần dần sẽ đi tới sự thật.

Ví dụ, ngày ta ta biết rằng các lý thuyết của Newton không hoàn toàn chính xác. Tuy nhiên, nếu xã hội đã ngăn ông biểu đạt tư tưởng của mình chỉ bởi vì nó trái với kiến thức phổ biến, chúng ta sẽ đánh mất rất nhiều bài học quan trọng dẫn đến tiến bộ khoa học đột phá.

Nhưng nếu ý kiến của ai đó hoàn toàn sai thì sao? Liệu anh ta có được cấp quyền tự do ngang bằng không?

CHÍN: Cho phép quan điểm dù sai tồn tại vẫn có lợi cho xã hội.

Hầu hết chúng ta nghĩ rằng có một vài quan điểm hoàn toàn sai, và những người đưa ra quan điểm đó tốt hơn hết là ngậm miêng lại. Thái độ này cực kì phổ biến với những vấn đề nóng, như phá thai hay bình đẳng giới. Liệu nó tốt cho xã hội không? Nói ngắn gọn: KHÔNG!

Những ý kiến sai có giá trị bởi vì chúng buộc xã hội phải nghĩ lại về những niềm tin phổ biến, đã ăn sâu và suy ngẫm tại sao ý kiến của mình lại là đúng.

Nếu một xã hội muốn cam kết theo đuổi sự thật, thì nhất thiết mọi người phải đối mặt với bất đồng chính kiến, nếu không họ chỉ theo tuân theo niềm tin của người lãnh đạo hay đa số một cách mù quáng.

Quay lại ví dụ về bình đẳng giới: liệu có đủ để chấp nhận nó chỉ bởi vì luật pháp nói vậy. Ta cũng cần phải hiểu tại sao các quyền bình đẳng có tính chính đáng và tại sao nó quan trọng. Bởi vì, bất cứ khi nào ta phải đối mặt với những người phủ nhận khái niệm bình đẳng về quyền nam nữ, chúng ta buộc phải suy ngẫm lại về lý do tại sao niềm tin của mình là đúng và tại sao những phong trào nữ quyền lại vĩ đại.

Hơn nữa, nếu niềm tin của ta không liên tục được chất vấn, chúng cuối cùng sẽ chỉ được chấp nhận về mặt hình thức. Nếu muốn đảm bảo rằng những tư tưởng quan trọng nhất của thời đại không mất đi sức mạnh ảnh hưởng đến tính cách của ta, thì ta cần thiết phải liên tục đối đầu với những ý kiến trái chiều. Bằng không, niềm tin đạo đức của ta sẽ trở thành những giáo điều, và ta quên mất đi những lý lẽ thật sự đằng sau.

Tự do tư tưởng và ngôn luận là những tự do căn bản cần phải được tôn trọng và bảo vệ, bất kể tư tưởng hay lời nói đó đôi khi nghe có vẻ trái chiều.

MƯỜI: Chốt

Thông điệp chính trong cuốn sách này là:

Chỉ riêng ý muốn của cá nhân và xã hội thôi thì không đủ khách quan để biến cai trị kiểu dân chủ thành người bảo vệ vững chắc cho tự do cá nhân. Thay vào đó, các xã hội cần phải sử dụng các nguyên tắc lý trí để quyết định hành vi nào nên được chấp thuận, để cho cả cá nhân và xã hội cùng phát triển.

Tạo Ra Thông Điệp Kết Dính

Để một thông điệp lan tỏa mạnh mẽ, bạn cần làm nó: Đơn giản, Bất Ngờ, Cụ thể, Đáng tin Cậy, Giàu cảm xúc và Dưới hình thức một câu chuyện.

MỘT: Mỗi ý tưởng đều có thể trở nên kết dính hơn

Những ý tưởng vĩ đại không phải lúc nào cũng thành công. Thông thường, kể cả sáng kiến hoành tráng nhất cũng có lúc không được mọi người đón nhận và nằm hốt bụi trong các kho tài liệu.

Tuy nhiên, những ý tưởng ít giá trị hơn nhiều như lời đồn thổi lại lan nhanh như cháy rừng.

Ví dụ như nỗi lo sợ của người Mỹ về những chiếc kẹo Halloween bị pha trộn. Hàng triệu phụ huynh lo lắng rằng những kẻ biến thái cho con cái họ những chiếc kẹo có thuốc độc hay lưỡi dao cạo.

Điều mà các bậc cha mẹ không biết rằng đây chỉ là một truyền thuyết vô căn cứ.

Nhưng tại sao các câu chuyện như vậy lại có sức lan tỏa chóng mặt? Và tại sao chúng thật khó dập tắt?

Khá đơn giản, chúng cùng chia sẻ hai đặc điểm cốt yếu sau: chúng rất dễ nhớ và mọi người rất háo hức truyền tai nhau.

Lợi dụng hai nguyên tắc này, bất cứ ý tưởng nào đều có thể được thiết kế để tăng tính kết dính và trở nên phổ biến.

Một vài năm trước ở Mỹ, một số nhóm bảo vệ sức khỏe muốn nâng cao nhận thức về chất lượng bỏng ngô ở các rạp phim - thời đó được chiên bằng dầu dừa - chứa lượng mỡ bão hòa cực kì cao, gây hại cho người ăn.

Chỉ đơn thuần thông báo cho người tiêu dùng rằng túi bỏng ngô đó chứa 37g mỡ bão hòa sẽ không thể hiệu quả - con số này quá khô khan và hàn lâm để kết dính trong tâm trí mọi người.

Vì vậy họ thử một ý tưởng khác mạnh mẽ hơn:

"Một túi bỏng ngô cỡ trung ở một rạp chiếu phim chứa lượng mỡ làm tắc tĩnh mạch hơn một bữa thịt xông khói-và-trứng cho bữa sáng, một chiếc Big mac và khoai tây rán cho bữa trưa, và một bữa bít tết đầy đủ bữa tối - tất cả gộp lại!"

Thông điệp sống động này dính kết, lan tỏa, và cuối cùng ép các chuỗi rạp phim lớn ở nước Mỹ phải thay dầu dừa bằng loại dầu tốt cho sức khỏe hơn.

HAI: Một thông điệp kết dính phải đơn giản

Ta hay ham giải thích một ý tưởng kĩ càng nhất có thể. Nhưng, để kết dính , quá nhiều chi tiết thường phản tác dụng.

Thay vào đó, hãy cắt gọt điều bạn muốn truyền tải thành một thông điệp đơn giản; các chi tiết thừa sẽ nhanh chóng bị quên lãng cùng với thông điệp muốn nhắn nhủ đằng sau nó. Một câu nói đơn giản khiến ý tưởng dễ dàng nắm bắt và dễ hiểu hơn.

Điều này không có nghĩa là một ý tưởng phải trở nên đơn điệu thô lậu thái quá - nghệ thuật đơn giản hóa là tóm lấy ý tưởng cốt lõi mà ai cũng có thể hiểu mà không làm mất nghĩa. Mặc dù điều này rất khó, nhưng nó sẽ tạo ra những ý tưởng kết dính.

Các nhà báo phải thành thạo kĩ năng này để tạo ra những tiêu đề câu khách để thu hút sự chú ý của người đọc và truyền tải ý nghĩa của toàn bài báo chỉ trong một vài từ. Họ biết một tiêu đề tồi có thể làm những bài viết hay mất đi sự chú ý mà nó đáng phải được nhận.

Một ví dụ điển hình từ giới kinh doanh là slogan của hãng hàng không Southwest "Hãng hàng không giá rẻ." (THE Low Fare Airline)

Câu nói dễ nhớ này sẽ đọng lại trong đầu người nghe. Nếu họ cố gắng so sánh quá phức tạp giá vé của mình với các hãng khác, thông điệp sẽ ngay lập tức bị quên lãng và không để lại được dấu ấn

BA: Để kết dính thành công thì phải bất ngờ.

Não của bạn luôn muốn tiết kiệm năng lượng bằng cách chuyển sang chế độ "lái tự động" bất cứ khi nào có thể. Nó làm điều này bằng cách để thông tin quen thuộc hay đoán trước được trôi qua 1 cách vô thức.

Tuy nhiên, khi đối mặt với sự bất ngờ, não bạn sẽ nhảy khỏi chế độ tự lái và chuyển sang lái bằng tay; những gì bất ngờ nhận sẽ được sự chú ý.

Tưởng tượng một cô tiếp viên minh họa những chỉ dẫn an toàn trước khi bay theo lối cũ. Những người bay nhiều trên khoang biết rõ từng chữ và sẽ không để tâm đến chúng. Nhưng nếu cô ấy đột nhiên không nói theo lối mòn và tuyên bố rằng "Mặc dù có 50 cách để chia tay người yêu, nhưng bạn chỉ một cách để rời khỏi chiếc máy bay này", cô sẽ được toàn bộ hành khách lắng nghe.

Thật ngạc nhiên là mọi người bỏ lơ những thứ lặp đi lặp lại nhanh đến thế. Bằng cách trình bày ý tưởng một cách bất ngờ hoặc ấn tượng, chúng sẽ có được sự quan tâm xứng đáng.

BỐN: Các khoảng tò mò khiến ý tưởng kết dính

Hai thách thức lớn trong việc lan tỏa một ý tưởng nằm ở chuyện thu hút và giữ sự chú ý của mọi người. Tận dụng các khoảng tò mò (curiosity gaps) có thể giúp giải quyết 2 chướng ngại trên.

Mọi người đặt mình ở chế độ tự lái bởi vì họ tin rằng ít nhất thì họ cũng biết mọi thứ mình cần biết để sống sót qua ngày.

Cách hiệu quả nhất để thu hút sự chú ý của ai đó là cho họ thấy có những thứ thú vị mà họ vẫn còn chưa biết tới. Điều này sẽ ngay lập tức kích họ ra khỏi chế độ tự lái bằng cách tạo ra những khoảng tò mò - những khoảng trống trong tri thức mà mọi người cảm thấy bắt buộc phải lấp đầy, kể cả trước đây họ có không quan tâm tới chủ đề đó.

Những cuốn tiểu thuyết trinh thám là ví dụ hoàn hảo của nguyên tắc này, sử dụng những gợi ý nổi bật và lời cảnh báo để khiến người đọc đoán xem "ai làm chuyện này đấy?" Kĩ thuật khoảng tò mò thành công tới mức những tạp chí chuyên tán chuyện người nổi tiếng thường sử dụng nó trên mặt báo; họ thấy nó thúc đẩy doanh số đáng kể.

Lý do là bởi vì cách duy nhất để thỏa mãn nhu cầu lấp đầy khoảng tò mò là đọc phần còn lại của câu chuyện.

Khoảng tò mò có thể được tạo ra bằng những tin tức bất ngờ. Những sự thật và số liệu ngạc nhiên là công cụ rất hữu hiệu, vì vậy là một cách tốt để mở màn một bài thuyết trình về bất cứ ý tưởng nào. Ví dụ, bắt đầu bằng câu hỏi "Tại sao 40% khách hàng của chúng ta chỉ tạo ra 10% doanh số bán hàng?" ngay lập tức sẽ đi vào tâm trí người nghe và làm họ quan tâm hơn đến ý tưởng chính.

NĂM: Những ý tưởng kết dính rất cụ thể và có tính mô tả.

Mọi người thường diễn đạt bản thân theo lối trừu tượng. Họ càng biết nhiều về một chủ đề, họ càng giải thích bằng những từ ngữ khó hiểu.

Nguyên do là hầu hết chúng ta thấy thật khó đặt mình vào vị thế của người nghe, hoặc tự hỏi bản thân, "Người kia tiếp nhận những lời tôi nói như thế nào?"

Đây là một ví dụ kinh điển chứng minh hiệu ứng này: một người được chỉ dẫn gõ theo nhịp điệu một bài hát nào đấy (ví dụ như Jingle Bells) lên bàn bằng ngón tay, trong khi người còn lại lắng nghe và cố đoán ra tên bài hát đó.

Người nghe sẽ chỉ nhận biết được tiếng gõ trên bàn, người gõ cũng chỉ biết giai điệu bài hát vang trong đầu họ. Bởi thế, người gõ cho rằng trung bình người nghe có thể đoán trúng bài hát 50% số lần, tuy nhiên con số thật sự chỉ là 2.5%.

Vấn đề là mọi người thường quên rằng không phải ai cũng biết nhiều về một chủ đề như họ, cho dù đó là giai điệu trong đầu hay các chi tiết về một đề xuất.

Hiệu ứng tương tự cũng xuất hiện trong giao tiếp bằng lời: những thuật ngữ khó hiểu truyền tải thông điệp giống như cách gõ trên bàn truyền tải giai điệu. Chỉ khi sử dụng những cụm từ cụ thể, dễ hiểu, ta mới đảm bảo được thông điệp được tiếp nhận.

Ngoài ra, bạn cũng nên đưa ra các ví dụ hay hình ảnh minh họa để giúp truyền đi thông điệp.

Diễn đạt cụ thể, nhiều hình ảnh liên tưởng không chỉ dễ nhớ, mà còn dễ đọng lại trong dầu.

Cụ thể (concreteness) nghĩa là tránh không dùng những thuật ngữ không cần thiết khi nói về những người thật, việc thật. Thay vì nói nhân viên bán lẻ đã không "đem lại dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo"; hãy nói họ cho khách hàng đổi áo kể cả khi nó được mua tại một chi nhánh khác.

Thay vì nói con cáo không "thay đổi sở thích của mình để phù hợp với phương tiện"; hãy nói nó tự thuyết phục mình rằng chùm nho không thể với được kia quá chát.

Ý tưởng càng đơn giản và mô tả càng kĩ, nó sẽ càng kết dính và dễ lan truyền.

SÁU: Một ý tưởng kết dính phải đáng tin.

Nói chung, ý tưởng chỉ lan truyền được nếu mọi người tin vào chúng; bằng không họ sẽ cho nó ra ngay khỏi đầu.

Ta có thể đạt được sự tin cậy bằng một vài cách.

Một phương pháp được sử dụng phổ biến là có những chuyên gia nói đỡ cho câu chuyện. Một chuyên gia không nhất thiết phải là một bác sĩ trong chiếc áo thí nghiệm màu trắng. Ví dụ như một chiến dịch chống hút thuốc đã dùng hình ảnh một người phụ nữ gần 30 tuổi, đã hút thuốc từ khi lên mười. Giờ đây, đối mặt với nguy cơ thay thế lá phổi thứ hai, thiếu nữ nhìn rất ốm yếu và già nua. Bản thân vẻ ngoài của cô đã minh chứng cho tính tin cậy của câu chuyện.

Mọi người tin những chuyện được kể bởi người thực, đáng tin.

Một cách khác để thêm sự tin cậy vào câu chuyện là dùng những sự thật và số liệu thực tế để minh họa cho quan điểm - nhưng chỉ khi chúng tạo ra một bức tranh cụ thể, không trừu tượng. Dựa quá nhiều vào số liệu thống kê là một lỗi rất phổ biến.

Một ví dụ về việc sử dụng số liệu hiệu quả là tuyên bố của cuộc vận động bài chiến khi cho rằng tổng số vũ khí hạt nhân của cả thế giới hiện nay gộp lại có sức phá hủy gấp 5,000 lần quả bom hạt nhân rơi xuống Hiroshima. Sự so sánh này giúp người đọc có một điểm tham chiếu chung (hình ảnh hoang tàn ở Hiroshima) và khiến họ thử tượng tượng hiểm họa lớn gấp 5,000 lần. Chính bởi cấp độ sẽ quá lớn, nó đã nhấn mạnh được ý tưởng chính: cuộc chạy đua hạt nhân đã đi quá xa.

Ngoài ra, khán giả còn có con số đã được chuẩn bị sẵn cho họ để truyền lại thông điệp cho người khác.

Sử dụng chính khán giả như một tham chiếu mang lại tính tin cậy cực kì hiệu quả. Slogan chạy đua Tổng thống của Ronald Reagan nhắm trực tiếp tới các cử tri: "Hãy tự hỏi, cuộc sống của bạn có tốt đẹp hơn 4 năm trước đây?"

Mọi người thường tin vào phán xét của chính mình hơn là quan điểm của chuyên gia, vì vậy nếu tự khán giả có thể kiểm chứng thông điệp của bạn, nó sẽ cực kì đáng tin.

BẢY: Những tác động cảm xúc có thể khiến mọi người hành động

Để khiến mọi người quyên góp cho những trẻ em nghèo châu Phi, cóhai2 cách tiếp cận:

Hoặc là trình bày số liệu minh chứng mạnh mẽ bao nhiêu triệu trẻ em đang chết đói và bao nhiêu em bỏ mạng mỗi ngày hoặc là để ảnh của chỉ một em bé đang thiếu thốn và có thể được cứu giúp bằng tiền viện trợ.

Cách đầu tiên tác động đến phần lý tính của tâm trí. Nếu số liệu đáng tin, ta có thể xem xét chúng nhưng có thể sẽ không hành động.

Cách thứ hai tác động trực tiếp tới cảm xúc. Ta thấy nó cũng đáng tin như cách đầu - dù sao bạn có thể tận mắt chứng kiến một sinh linh đang rõ ràng chết đói - nhưng quan trọng hơn, nó thúc đẩy ta hành động.

Lý do là bởi vì cảm xúc là động lực lèo lái chính phía sau hành vi của con người, hơn là lý trí hay số liệu.

Vì vậy, nếu mục đích của bạn khiến mọi người hành động, thông điệp đưa ra cần phải đánh trực tiếp vào cảm xúc. Một chiến dịch bài hút thuốc sẽ có tác động lớn hơn nếu nó trưng hình ảnh những người mà cuộc sống và cơ thể đã bị phá hủy bởi thuốc lá; những bức tranh này sẽ lay động khán giả, còn những sự thật và số liệu hiếm khi có tác động tình cảm.

Hãy tập trung vào những kích thích cảm xúc hơn là những số liệu khô khan khi trình bày một ý tưởng.

TÁM: Khán giả sẽ chung tay nếu họ được lợi gì đấy.

Đánh vào cảm xúc có tác dụng bởi vì mọi người quan tâm hơn tới người khác hơn là vào sự thật hay số liệu.

Nhưng ai cũng quan tâm tới một người: đó là bản thân họ.

Trước khi quyết định làm điều gì đó, mọi người luôn luôn hỏi, "Tôi được lợi gì?" Vì vậy một đề xuất sẽ thành công nếu nó có thể chứng tỏ được lợi ích dành cho người nghe.

Để tận dụng nguyên tắc này, một công ty không chỉ nên liệt kê những đặc điểm, giả dụ của một chiếc TV mới; họ nên cho các khách hàng thấy những đặc điểm này có thể mang lại lợi ích cá nhân như thế nào.

Khách hàng cần tưởng tượng ra cảm giác sung sướng khi ngồi trên ghế sofa tại nhà và tận hưởng lợi ích của những đặc điểm tuyệt vời từ chiếc TV mới.

Tư duy này cũng được áp dụng trong một chiến dịch tại Texas hướng tới việc ngăn mọi người ngừng xả rác. Nó đặt ra slogan, "Đừng có lộn xộn với Texas" (“Don’t mess with Texas”) và để những người nổi tiếng và vận động viên từ các đội bóng địa phương gần gũi với giới trẻ truyền thông hộ.

Câu hỏi "Tôi được lợi gì?" trong tình huống này với những người trẻ là cảm giác kết nối với thần thường của họ thông qua hành vi xả rác đúng nơi quy định. Chiến dịch này làm giới trẻ nghĩ rằng, "Những công dân Texas thực thụ như tôi sẽ không bao giờ vất rác nơi vỉa hè."

CHÍN: Những ý tưởng kết dính tốt nhất khi chúng được kể như một câu chuyện

Một câu truyện có sức mạnh kích thích lớn tới bộ não. Nó giúp ta nhìn vào bản chất của hành động và dự đoán ta sẽ phản ứng thế nào trong tình huống tương tự.

Thông thường khi cố gắng lan tỏa một ý tưởng, mọi người mắc sai lầm nghiêm trọng khi cố loại bỏ câu truyện đằng sau nó để đổi lấy 1 câu slogan trống rỗng.

Mặc dù slogan có thể rất hữu dụng khiến ý tưởng kết dính, chúng không có tác dụng thúc đẩy mọi người hành động lắm. Đây là lúc các câu chuyện và ví dụ chứng tỏ tính hiệu quả nhất.

Ví dụ, một chuỗi nhà hàng ăn nhanh tại Subway đã được lợi cực lớn từ câu truyện có thật của Jared Fogle; một người béo phì quá khổ, nhưng đã tích cực giảm cân nhờ khẩu phần ăn kiêng 2 lần 1 ngày từ Subway.

Không một slogan nào trên thế giới có thể đấu với câu chuyện như thế này.

Hầu hết các câu truyện hay đi theo một trong vài mẫu hình sau.

Một ví dụ thường thấy là một thách thức, khi "David"[anh hùng bé nhỏ] chiến đấu với "Goliath" [gã khổng lồ]. Các câu truyện như thế này truyền cảm hứng cho rất nhiều người đứng lên, noi theo tấm gương "David".

Một mẫu hình phổ biến khác là sự nhân ái, trong đó một "người Samaritan tốt bụng" gặp một vị khách hoàn toàn xa lạ đang gặp khó khăn. Kiểu câu chuyện này đặc biệt có tác dụng trong việc truyền cảm hứng các hành vi có ích cho xã hội.

Các câu truyện về sự sáng tạo, như quả táo rơi vào đầu Newton và khiến ông nghĩ ra thuyết trọng lực, khuyến khích mọi người hãy nhìn thế giới từ một lăng kính mới hay tư duy không theo lối mòn.

Mười: Tổng kết

Thông điệp chính trong cuốn sách này là mỗi ý tưởng có thể được trình bày sao cho thật đi vào lòng người. Những câu chuyện, chiến dịch quảng cáo, và ý tưởng thành công, đọng lại trong tâm trí chúng ta cùng có chung một vài đặc điểm nổi bật có thể tóm gọn lại trong công thức SUCCESs.

- Simple (Đơn giản) - tìm ra cối lõi của bất kì ý tưởng nào
- Unexpected (Bất ngờ) - lôi kéo sự chú ý của mọi người bằng cách làm họ ngạc nhiên
- Concrete (Cụ thể) - đảm bảo ý tưởng được diễn đạt dễ hiểu, nhiều liên hệ hình ảnh
- Credible (Tin cậy) - mọi người cần tin vào nó
- Emotional (Cảm xúc) - đánh vào cảm xúc, thay vì lý trí
- Story (Câu truyện) - dùng lời kể để dẫn dắt ý.

Phi Lý Trí

Khám Phá Những Động Lực Vô Hình Ẩn Sau Những Quyết Định Của Con Người.

MỘT: Để đánh giá một thứ, chúng ta so sánh nó với những thứ khác.

Bạn có đang độc thân? Có một một mẹo bất ngờ để thu hút bạn tình ở một quán bar: hãy đi cùng một người trông giống bạn, nhưng ít hấp dẫn một chút. Điều này sẽ gia tăng đáng kể khả năng thành công của bạn.

Tại sao?

Tâm trí của con người có xu hướng tìm kiếm sự so sánh. Hơn nữa, chúng ta thường làm điều này một cách lười biếng nhất có thể: bằng cách so sánh với đối tượng dễ dàng nhất ở xung quanh.

Bằng việc lên bar bên cạnh một phiên bản ít hấp dẫn hơn của mình, bạn đang cho đối tượng hẹn hò tiềm năng một phương tiện so sánh dễ dàng. Thay vì phải vất vả so sánh nhiều người có bề ngoài khác nhau, họ có thể dễ dàng nhận ra bạn xinh hơn người bạn của bạn. Và do bạn đã chiến thắng cuộc thi dễ dàng này, và người đó lại lười thực hiện các cuộc so sánh khác, bạn có thể sẽ được đánh giá là người dễ thương nhất trong quán. Xin chúc mừng! Chỉ đừng kể với người bạn kia lý do mà bạn mời họ.

Khuynh hướng tương tự cũng áp dụng cho việc so sánh giá của các sản phẩm, và rất nhiều nhà quảng cáo đã lợi dụng nguyên tắc này bằng cách giới thiệu những "sản phẩm nhử mồi" (decoy product) đắt tiền để làm các món hàng trông có vẻ rẻ hơn khi so sánh. Vì vậy, một vài nhà hàng tinh ranh sẽ cố tình đội giá món ăn đắt nhất trên thực đơn, khiến khách hàng cảm thấy món ăn đắt thứ nhì rẻ hơn tương đối và lựa chọn món đó.

Mặc dù so sánh có thể giúp chúng ta đưa ra quyết định, nó cũng có thể khiến chúng ta gặp họa. Liên tục so sánh mức lương, quần áo hay xe hơi của mình với người khác sẽ làm bạn đố kị và luôn trong trạng thái không thỏa mãn với những gì mình có. Sau khi bán chiếc siêu xe Porsche Boxster của mình, James Hong, đồng sáng lập của trang hotornot.com, nói rằng:

"Tôi không muốn sống cuộc đời của những người sở hữu Boxster, bởi vì khi bạn có một chiếc Boxster bạn lại ước mình muốn một chiếc xịn hơn là dòng 911, và rồi bạn biết những người có dòng 911 ước gì không? Họ lại ước mình có một chiếc Ferrari."

HAI: Khi được nhận đồ miễn phí, lý trí của chúng bay đi đâu mất.

Khó có điều gì có thể khiến mọi người cư xử phi lý trí như từ "miễn phí." Ví dụ, mọi người sẽ vui vẻ mang về những chiếc móc chìa khóa miễn phí từcác hội thảo dù không bao giờ dùng đến, hoặc hai sản phẩm họ không cần đến chỉ bởi vì sản phẩm thứ ba được phát miễn phí.

Miễn phí không chỉ là một mức giá, mà còn là một kích thích không cảm xúc mạnh mẽ, gần như không thể cưỡng lại.

Hãy xem một nghiên cứu về những thỏi sô cô la: mọi người được chọn giữa thanh Lindt ngon lành với giá 15 xu hoặc thanh Hershey’s Kisses không ngon bằng với giá 1 xu. Đa số (73%) chọn thanh Lindt.

Nhưng bạn nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu giá được điều chỉnh xuống còn 14 xu một thanh Lindt với 0 xu (miễn phí) 1 thanh Hershey’s Kisses? Sự chênh lệch về giá trong hai trường hợp là tương đương nhau (14 xu), nhưng một sản phẩm đã kích hoạt sức mạnh của "miễn phí."

Kết quả: 69% bây giờ lại chọn thanh Hershey’s Kisses, dù cho họ vẫn có thể lấy thanh Lindt ngon hơn kia với mức giá hấp dẫn. Đó là sức mạnh của sự miễn phí.

Tại sao lại có sự phi lý trí này? Về cơ bản, bất cứ khi nào phải trả tiền cho một mặt hàng, chúng ta sẽ chấp nhận rủi ro: nếu mặt hàng đó không xứng đáng với mức giá của nó, chúng ta bị lỗ. Và con người thực sự ghét bị thua lỗ. Vì vậy, khi một đồ vật không có mặt trái (nó miễn phí mà), chúng ta cho rằng nó có giá hơn giá trị thực của chúng. Người ta còn gọi hiện tượng này là hiệu ứng giá bằng 0.

Sức hút của "miễn phí" mạnh tới mức các công ty thường xuyên tận dụng nó. Ví dụ, công ty Amazon đã thành công trong việc thúc đẩy mọi người đặt mua "chỉ thêm một cuốn sách" bằng cách cung cấp dịch vụ giao hàng miễn phí với những đơn hàng trên một ngưỡng nhất định nào đó.

Những nhà làm chính sách cũng hiểu và sử dụng sức mạnh của miễn phí để tạo ra sự thay đổi. Ví dụ, nếu chính phủ muốn người dân kiểm tra mức độ cholesterol thường xuyên, họ không chỉ nên giảm chi phí đi khám mà nên miễn phí nó hoàn toàn.

BA: Mức giá đầu tiên chúng ta nghe thấy sẽ ảnh hưởng lên mức giá chúng ta sẵn sàng trả sau này.

Bạn có thể sẵn sàng trả bao nhiêu cho một chai rượu ngon? Một hộp sô cô la Thụy sỹ thì sao?

Bạn có con số nào trong đầu mình không?

Bây giờ, nếu bạn được yêu cầu viết ra hai chữ số cuối cùng trong số thẻ an sinh xã hội của mình trước khi trả lời câu hỏi này, bạn nghĩ mức giá mình ước lượng có thay đổi hay không?

Thật ngạc nhiên khi câu trả lời có thể là có.

Cách con người quyết định mức giá chúng ta sẵn sàng trả cho các sản phẩm phi lý trí hơn nhiều so với những gì chúng ta tưởng. Các nghiên cứu đã xác định rằng, thay vì đưa ra một phân tích lý trí về cung và cầu, trên thực tế chúng ta thường dựa vào một hiện tượng được gọi là sự nhất quán ngẫu nhiên: chúng ta kì vọng mức giá phải mang tính nhất quán, vì vậy chúng ta lấy bất cứ mức giá nào được đưa ra đầu tiên, bất kể mức độ tùy tiện của nó thế nào, và sử dụng nó như một chiếc mỏ neo để xác định mức giá hợp lý cho lần mua sắm tiếp theo.

Ví dụ, khi một sản phẩm mới như TV LED đổ bộ thị trường, chúng ta không biết nó nên đáng giá bao nhiêu vì vậy chúng ta tìm kiếm một chiếc mỏ neo. Nếu mức giá đầu tiên chúng ta nghe thấy là $1200, thì chúng ta kì vọng mức giá tương lai sẽ phải nhất quán với số tiền đó. Vì vậy, bạn sẽ cảm thấy lời khi mua chiếc TV đó với giá $1000 nhưng sẽ thấy bị đào mỏ nếu mua với giá $1400.

Hiệu ứng mỏ neo này thậm chí còn hiện diện khi mọi người được yêu cầu viết ra 2 chữ số cuối trong thẻ an sinh xã hội của trước khi đấu giá. Nếu con số đó lớn (ví dụ 89), người đó sẽ có thể trả giá cao hơn cho một sản phẩm, với con số nhỏ thì ngược lại.

Dường như chúng ta sẽ vui vẻ neo giá vào bất cứ con số nào chúng ta vừa nghĩ đến khi bắt gặp một sản phẩm mới.

BỐN: Chúng qua phóng đại giá trị những thứ mình sở hữu

Tại Đại học Duke, sở hữu một tấm vé đi xem trận bóng rổ, nói nhẹ nhàng, không khác gì một thử thách. Các sinh viên cắm trại vài ngày trước sân vận động chỉ để tham gia bốc thăm trúng vé.

Trước khi bốc thăm, họ là một nhóm tương đối đồng nhất. Họ đều có cơ hội giành được tấm vé ngang nhau và đều nỗ lực để có được nó, vì vậy chúng ta giả định rằng họ đều định giá chiếc vé tương đối bằng nhau. Tuy nhiên ngay sau khi cuộc bốc thăm kết thúc, những sinh viên bị chia thành hai nhóm - nhóm có vé và nhóm không.

Một cuộc khảo sát cho thấy sự phân chia hoàn toàn ngẫu nhiên này có ảnh hưởng lớn tới giá trị của chiếc vé: sinh viên có vé từ chối bán vé với mức giá thấp hơn $2400, trong như những người không có vé sẽ không mua với giá cao hơn $170. Tại sao đột nhiên lại có sự khác biệt lớn lao này?

Lý do thứ nhất là khi chúng ta sở hữu thứ gì đó, chúng ta trở nên yêu thích chúng. Chúng ta nghĩ về tất cả những thứ chúng ta làm với nó hoặc có thể làm tốt hơn với nó (như việc trải nghiệm không khí tại sân bóng rổ), vì vậy chúng ta định giá nó cao hơn.

Lý do thứ hai là mọi người tập trung quá nhiều vào cái họ phải hy sinh: đối với người bán đó là những trải nghiệm họ có thể có với tấm vé, nhưng đối với người mua là những thứ khác họ có thể tiêu dùng với số tiền. Cả hai đều cảm thấy thứ họ đang có giá trị lớn hơn thứ họ nhận được.

Cuối cùng, chúng ta kì vọng mọi người đánh giá mọi thứ giống như mình. Một người bán nhà cảm thấy anh ta xứng đáng được trả cao hơn bởi vì những tấm giấy dán tường "sáng tạo" mà anh ta lựa chọn, trong khi người mua lại nghĩ cô ta nên được giảm giá vì chúng.

Thú vị là hiện tượng này cũng được áp dụng với các ý kiến. Nếu bạn đầu tư rất nhiều thời gian và công sứcvào việc bảo vệ một ý kiến, bạn sẽ trở nên cố chấp hơn bởi vì bạn sẽ cảm thấy mạnh mẽ rằng bạn "sở hữu" quan điểm đó, và không muốn buông nó ra.

NĂM: Những trải nghiệm của chúng ta bị định hình bởi các kì vọng.

Một lần, cả Pepsi và Coke đều tuyên bố rằng người tiêu dùng thích vị cola của họ hơn đối thủ.

Nhưng làm thế nào mà cả hai bọn họ đều phát ngôn sự thật này được? Chắc hẳn một bên đang nói dối.

Hóa ra trong một cuộc thí nghiệm bịt mắt để nếm vị, mọi người thích vị của Pepsi hơn Coke. Nhưng trong một thí nghiệm khác, khi mà nhãn hiệu được để lộ, mọi người lại thích Coke hơn Pepsi.

Thế quái nào mà thương hiệu - một hình ảnh thuần tưởng tượng - lại ảnh hưởng tới hương vị của nước giải khát?

Câu trả lời là những kì vọng và trải nghiệm trước đây của ta - ví dụ với nhãn hiệu Cola - ảnh hưởng đáng kể tới cách chúng ta nhìn nhận mọi thứ. Ví dụ, nếu ta biết một bộ phim nhận được nhiều đánh giá tốt, ta sẽ thường thích nó và ngược lại.

Kì lạ hơn, kể cả tác dụng của thuốc cũng bị ảnh hưởng bởi các kì vọng. Điều này thể hiện rõ trong hiệu ứng thuốc giả (placebo effect): bệnh nhân nào kì vọng thuốc có tác dụng sẽ cảm thấy khỏe hơn sau khi uống thuốc hơn là những người không có kì vọng gì.

Ngạc nhiên hơn nữa là, thuốc càng đắt, tác dụng càng mạnh. Những ai được bảo rằng thuốc giảm đau của họ có giá $2.5 1 viên sẽ thấy nó giảm đau tốt hơn những người được bảo rằng nó chỉ có giá 10 xu một viên.

Tương tự, những người trả tiền nhiều hơn cho một loại nước tăng lực về sau sẽ thể hiện ở các câu đố tốt hơn là những người trả ít tiền. "Hiệu ứng tăng lực" bị tác động bởi mức giá của sản phẩm.

Nhưng những kì vọng có thể tác động chúng ta một cách tinh tế hơn: nếu một vài hình mẫu được gợi lên trong tâm trí, chúng ta sẽ bắt đầu mô phỏng lại những hành vi chúng ta kì vọng từ hình mẫu nó. Ví dụ như khi mọi người phải hoàn thành bài tập điền từ chứa những từ ngữ thường gắn với người già - ví dụ, "Florida," "cổ đại," và "trò bingo" - họ thường đi chậm rãi hơn sau thí nghiệm giống như những người già thường làm.

SÁU: Cách mọi người phản ứng với yêu cầu của bạn phụ thuộc vào chuyện liệu yêu cầu đó thuộc về phạm trù xã hội hay thị trường.

Tại sao mẹ bạn sẽ cảm thấy bị xúc phạm nếu bạn muốn trả bà $50 cho bữa tối Chủ nhật mà bà đã dày công chuẩn bị?

Và tại sao hầu hết các nhân viên sẽ không được trả lương bằng những cái ôm từ sếp?

Lý do là vì chúng ta áp dụng những quy chuẩn khác nhau trong hai trường hợp khác nhau: quy chuẩn xã hội và quy chuẩn thị trường. Trong bất cứ tình huống nào, những kì vọng và hành vi của chúng ta phụ thuộc vào quy chuẩn nào mà ta đang sử dụng.

Quy chuẩn xã hội xác định cách chúng ta ứng xử vớinhững yêu cầu và ân huệ thân tình, khi mà bạn không phải ngay lập tức trả ơn.

Quy chuẩn thị trường, mặt khác, lạnh lùng và toan tính hơn: nguồn lực được trao đổi; người ta làm vì tiền lương - trao đi đổi lại sòng phẳng.

Trong hai quy chuẩn này, mọi người rất dễ vô tình áp dụng chúng sai tình huống. Hậu quả thường rất tai hại: hãy thử kết thúc buổi hẹn hò bằng cách trả người yêu bạn $500 vì sự hiện diện của cô ấy.

Thông thường, quy chuẩn thị trường hay làm mọi người vị kỉ hơn. Ví dụ, khi các luật sư được hỏi liệu họ có muốn cung cấp dịch vụ rẻ hơn cho những người đã về hưu không có nhiều tiền. Đa phần họ sẽ nói không, nhưng nếu được hỏi liệu họ có làm nó miễn phí không, đa phần lại nói có.

Tại sao? Lẽ ra kiếm được chút tiền còn hơn là không kiếm được đồng nào chứ?

Câu trả lời là, khi trả luật sư số tiền công nhỏ, lời yêu cầu giúp đỡ sẽ thuộc về quy chuẩn thị trường và họ sẽ coi khoản tiền đó hoàn toàn không đủ. Nhưng khi được hỏi làm công việc đó miễn phí, quy chuẩn xã hội được áp dụng và lời đề nghị có vẻ chấp nhận được.

Bài học rút ra là khi bạn yêu cầu ai đó, hãy suy nghĩ kĩ càng xem nó thuộc về quy chuẩn gì. Thường chỉ cần đề cập đến tiền là đủ để mọi người áp dụng tiêu chuẩn thị trường lạnh lùng, và các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một khi nó được gợi nhớ, sẽ rất khó để quay trở lại quy chuẩn xã hội ám áp và phi vị kỉ trước đây.

BẢY: Mọi người rất dễ dối trá, nhưng không đến mức gian xảo.

Bạn có coi mình là một người chân thật? Bạn có cướp ngân hàng? Bạn có lấy một chai cô-la từ tủ lạnh công ty nếu không ai biết?

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng hầu hết mọi người sẽ dối trá một chút. Ví dụ, khi mọi người giải toán có tiền thưởng, người ta thấy rằng nếu có hội tự chấm điểm, mọi người sẽ gian lận một chút bằng cách hơi phóng đại kết quả của mình. Tin tốt là, mức độ gian lận không gia tăng khi xác suất bị bắt giảm xuống. Kể cả khi không thể nào bị bắt, mọi người cũng không gian lận hàng loạt.

Xu hướng gian lận trở nên nổi trội hơn khi phần thưởng không phải là tiền mặt mà bằng đồ vật: mọi người sẽ không lấy trộm tiền nơi công sở nhưng sẽ lấy một chiếc bút hay một chiếc cốc cà phê. Đó là bởi vì đa phần coi trung thực là một đức tính quan trọng, vì vậy họ sẽ thỏai mái với việc dối trá chỉ khi họ có thể hợp lý hóa nó. Các nghiên cứu cho thấy mọi người sẽ dễ "thó" đồ vật hơn là tiền. Họ sẽ biện minh: "Lấy một chiếc bút chì không sai bởi vì đồ dùng văn phòng là một phần trong đồng lương của tôi."

Ngạc nhiên hơn, các nghiên cứu cho thấy có thể giảm xu hướng gian lận bằng 1 số dạng mồi (priming), nghĩa là gợi nhớ một số kiểu tư duy trong đầu mọi người trước khi họ thực hiện việc gì đó.

Như có thể thấy trong ví dụ trên, hầu hết những người tham gia thường gian lận một chút ít trong các bài toán với số tiền thưởng nhỏ. Nhưng nếu được yêu cầu nhắc lại 10 điều răn Kinh Thánh trước khi làm bài?

Thật bất ngờ là không ai gian lận cả! Dường như chỉ đơn thần suy nghĩ đến sự trung thực là đủ để giữ mọi người trên con đường chính đạo.

TÁM: Bác sĩ Jekyll là người đặt ra các mục tiêu lý trí dài hạn, nhưng chúng ta phải chiến đấu với sự phi lý trí của ông Hyde để đạt được chúng.

Bạn đã bao giờ quyết định sống tiết kiệm hơn, ăn uống lành mạnh hơn hay xem TV ít hơn, và chỉ vài ngày sau đã nhận thấy rằng mình lại đi mua những thứ vô bổ, tống đầy bim bim khoai tây vào miệng hay dành cả ngày Chủ nhật để xem TV?

Đôi khi đời người cũng giống như câu chuyện của bác sĩ Jekyll và ông Hyde. Mặt lý tính, sáng suốt biết ta nên làm gì, nhưng mặt bản năng, không kiểm soát được thường chiếm quyền và làm điều ngược lại.

Đó là lý do tại sao, ví dụ, thật khó để khuyên răn các thanh thiếu niên thực hành tình dục an toàn. Mặc dù về lý trí, họ biết rằng nên sử dụng bao cao su, nhưng đến lúc hứng tình thì bỗng quên hết.

Kể những người lớn trưởng thành, khôn ngoan như chúng ta vẫn thường khuất phục trước những ham muốn phi lý của ông Hyde. Ta hay từ bỏ những mục tiêu dài hạn của mình để đổi lấy sự sung sướng nhất thời; chúng ta trì hoãn.

Tất nhiên những sinh viên Đại học là những người chuyên gia chày bửa, thường đợi tới đêm cuối cùng mới chịu nộp bài. Nhưng một thí nghiệm cho thấy khi được tự ra hạn, một số sinh viên thừa nhận điểm yếu của mình. Họ cố tình đặt nhiều hạn nộp bài ngắn, được chia đều trong suốt khóa học để ép mình hoàn thành bài tập và không trì hoãn tới phút cuối. Kết quả là? Điểm của họ tốt hơn nhiều những sinh viên chỉ có một hạn nộp bài vào cuối khóa học.

Kết quả này dường như gợi ý rằng bằng cách thừa nhận những điểm yếu của mình, chúng ta có thể tìm ra phương thuốc cho sự trì hoãn. Một cách để làm vậy là đặt ra cam kết trước với hạn nộp và tự giới hạn mình, như sinh viên đã làm trong ví dụ trên.

Một phương pháp khác là gắn sự sung sướng tức thời với những hành động bạn không muốn làm nhưng cần thiết để đạt được mục tiêu dài hạn. Ví dụ, để tự tạo động lực uống thuốc viêm gan khó chịu (mục tiêu dài hạn), tác giả đã từng vừa uống chúng vừa xem những bộ phim tuyệt vời (sự sung sướng ngắn hạn).

CHÍN: Mọi người bị ám ảnh với việc có nhiều lựa chọn, kể cả nó có hại cho họ về lâu về dài.

Năm 210 TCN, khi tướng quân Hạng Tịch đã chở đội quân của mình qua sông Trường Giang, ông đem đốt thuyền của mình. Ông làm thế để cho các binh sĩ thấy rằng không còn đường rút lui. Trước việc làm đó, họ chiến đấu dũng mãnh tới mức chiến thắng 9 trận liên tiếp.

Câu chuyện này trở nên nổi tiếng bởi vì cố ý dập đi các lựa chọn đi ngược lại với bản năng tự nhiên của ta. Con người luôn cố gắng để mở càng nhiều lựa chọn càng tốt: trong việc học hay trong chuyện lựa chọn người yêu.

Một số người có thể nói rằng trong một thế giới bất định, mở càng nhiều lối đi càng tốt là điều hợp lý, nhưng các nghiên cứu đã thực sự chỉ ra rằng xu hướng này mạnh mẽ tới mức nó có thể phản tác dụng.

Ví dụ, xem xét một nghiên cứu mà những người tham gia được thưởng tiền thật khi chơi một trò chơi máy tính. Trong trò chơi, họ có thể kiếm tiền nếu loại bớt lựa chọn nhưng mất tiền nếu để giữ các lựa chọn luôn mở. Kết quả đáng ngạc nhiên là ham muốn phi lý trí để mở các lựa chọn tỏ ra không thể cưỡng lại - họ vui vẻ chi tiền cho nó.

Không ra quyết định kéo theo nhiều hậu quả. Một người lưỡng lự giữa hai con đường sự nghiệp, giả dụ giữa kiến trúc sư hay kĩ sư máy tính, có thể không toàn tâm vào theo đuổi cái nào, vì vậy rốt cục lại trở thành một người tầm thường.

Như câu chuyện của Hạng Tịch cho thấy, đôi khi dập tắt các lựa chọn lại tỏ ra có ích, bởi vì nó sẽ ép chúng ta tập trung. Thay vì tự dối bản thân rằng mình có thể làm mọi thứ, ta cần ra những quyết định khó khăn về điều thực sự quan trọng với mình. Ví dụ, nếu bạn thực sự muốn dành thời gian với con cái của mình, có lẽ đến lúc phải từ bỏ những giấc mơ có thể chiếm nhiều thời gian khác của bạn, như trở thành giám đốc công ty luật.

MƯỜI: Chốt

Thông điệp chính trong cuốn sách này là:

Con người cực kì phi lý trí trong hầu hết các quyết định hàng ngày. Từ việc nghĩ mức giá phải trả cho chiếc TV tới việc đấu tranh để ăn uống lành mạnh, các lựa chọn và hành vi của chúng ta bị dẫn dắt bởi sự phi lý trí. Nhưng tin tốt là chúng ta không nhất thiết phải trở thành một nạn nhân bất lực: nếu thận trọng và cảnh giác, ta có thể tránh được sự phi lý và hành động vì lợi ích lâu dài và tốt nhất cho mình.

Talk like TED

Carmine Gallo

Thể loại sách: kỹ năng, thuyết trình

Tóm tắt

Trong cuốn Talk like TED, bạn sẽ học được những chiến thuật thuyết trình được sử dụng bởi những diễn giả có tầm ảnh hưởng lớn nhất thế giới. Tác giả Carmine Gallo đã phân tích hơn 500 bài thuyết trình của TED để rút ra những điểm chung tạo ra sự ảnh hưởng cũng như sức hấp dẫn của những bài nói chuyện này

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Những ai quan tâm đến việc thành lập một công ty khởi nghiệp (start-up)
- Những ai muốn có khả năng thuyết trình hiệu quả và ấn tượng
- Những ai muốn học cách tiếp thị bản thân tốt hơn

Về tác giả

Carmine Gallo đã từng là phóng viên của đài CNN và đài CBS, cũng là tác giả một số cuốn sách, bao gồm “Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs” (cũng có trên blinks hay sachluoc). Ông cũng từng làm huấn luyện viên cho các giám đốc kinh doanh của các công ty như Coca-Cola và Intel và thường xuyên là diễn giả chính trong một số hội thảo quan trọng.

CÓ GÌ TRONG CUỐN SÁCH? HỌC BÍ QUYẾT THUYẾT TRÌNH NHƯ MỘT CHUYÊN GIA.

Nếu bạn có một ý tưởng hay, làm thể nào để chia sẻ nó với cả thế giới? Mỗi ngày chúng ta nhận được vô vàn thông tin, vì vậy, để cho một ý tưởng thực sự tỏa sáng, người có ý tưởng cần nỗ lực để đẩy mạnh ý tưởng đó. Nói một cách khác, bạn cần phải "bán" ý tưởng đó.

Trong "Talk like TED", tác giả Carmine Gallo tiết lộ những bí quyết thuyết trình được sử dụng bởi những diễn giả có tầm ảnh hưởng lớn nhất thế giới. Sau khi phân tích hơn 500 bài nói chuyện phổ biến được trình bày tại TED (Technology, Entertainment, Design). Gallo đã chỉ ra ba điểm chung mà theo quan điểm của ông, làm cho những bài nói chuyện này khác biệt.

Trong tất cả các bài nói chuyện này, nội dung của các bài thuyết trình thường rất khác lạ, diễn giả luôn cố gắng kết nối cảm xúc của mình với khán giả; và nội dung thì luôn được trình bày theo cách dễ nhớ nhất.

Bạn sẽ học được cách kết nối với khán giả bằng cảm xúc, làm cho bài thuyết trình của mình ấn tượng hơn và thêu dệt các câu chuyện vào các bài nói chuyện. Bạn cũng hiểu được rằng vì sao đam mê đóng vai trò rất quan trọng để tạo ra một bài nói chuyện thuyết phục và vì sao bạn nên chắc chắn rằng chủ đề bạn chọn có thể khơi dậy không chỉ một giác quan.

Sau cùng, bạn sẽ học được một vài thủ thuật "bơ & bánh mỳ" để thiết kế bài thuyết trình của mình sao cho nó đi sâu vào trí nhớ khán giả.

Trong phần tóm tắt dưới đây, bạn sẽ được khám phá:

- Việc thả đàn muỗi ra giúp cho một bài nói chuyện TED trở nên phổ biến như thế nào;
- Giấc mơ Mỹ và nước Đan Mạch có điểm gì chung;
- Thông tin mới khuyến khích não bộ ghi nhớ như thế nào

Những bài nói chuyện TED có thể giúp bạn cải thiện một mảng quan trọng của cuộc sống: kỹ năng thuyết trình.

Năm 1915, Dale Carnegie viết cuốn sách tu thân (self-help) đầu tiên trên thế giới,*Nghệ thuật nói chuyện trước công chúng*. Trong tác phẩm này, Carnegie giải thích làm thế nào mà người ta có thể trình bày quan điểm theo cách ấn tượng và hấp dẫn nhất.

Việc này cho thấy, ngay từ 100 năm trước người ta đã tìm cách làm mình nổi bật giữa đám đông để thành công. Nếu điều đó là thật từ một thế kỷ trước, thì đến ngày nay nó lại càng trở nên đúng đắn.

Trong thế giới toàn cầu hóa hiện nay, cạnh tranh lại càng trở nên khốc liệt. Để ý tưởng của mình nổi bật, bạn cần phải học thêm cách tiếp thị bản thân.

Tác giả Daniel Pink cũng nhận thức được điều này và đề cập đến trong cuốn *Từ bản năng đến nghệ thuật bán hàng* rằng dù muốn hay không thì ngày nay chúng ta đều tham gia vào các cuộc mua bán. Nhưng bạn sẽ học cách tiếp thị bản thân tốt nhất ở đâu? Đối trọng trong thế giới ngày nay của cuốn *Nghệ thuật nói chuyện trước công chúng* là gì?

Những bài nói chuyện TED

TED (Technology, Entertainment, Design) là một hội thảo có tiếng, nơi các nhà lãnh đạo và các nhà phát minh hàng đầu trình bày ý tưởng của mình. Các bài thuyết trình (đều có thể xem miễn phí online) là một ví dụ điển hình cho kỹ năng tiếp thị hiệu quả.

Bắt đầu từ năm 1984, người ta chỉ định tổ chức hội thảo TED một lần duy nhất. Tuy nhiên, TED nhanh chóng trở nên nổi tiếng. Ngày nay, TED đã hiện diện trên toàn thế giới. Trên thực tế, mỗi ngày có 5 hội thảo TEDx được tổ chức ở hơn 130 quốc gia (theo diện nhượng quyền thương hiệu từ events gốc).

Bởi vì những bài TED mang nét đặc trưng của những nhân vật thành công và sáng giá nhất, chúng luôn là những nguồn tư liệu quý giá cho bất kỳ ai muốn trở thành một diễn giả thành công. Với tư tưởng đó, tác giả đã phân tích hơn 500 bài TED và nhận thấy có nhiều điểm tương đồng giữa những bài thuyết trình này. Vậy những điểm chung này là gì? Kỹ năng nào diễn giả TED sử dụng để truyền tải thông điệp? Bài tóm tắt sau thể hiện công cụ quan trọng nhất bởi những chuyên gia sales trên toàn thế giới

Đam mê là nền tảng của một bài diễn thuyết thành công và thuyết phục.

Những người thành công có điểm gì chung?

Đam mê là cảm giác say mê tích cực khi bạn theo đuổi một công việc có ý nghĩa sâu sắc với bản thân bạn. Hơn nữa, theo đuổi một thứ gì mà bạn đam mê cũng đóng vai trò quan trọng để đạt được thành công trong lĩnh vực đó.

Hãy xem trường hợp của Tony Hsieh, nhà sáng lập hãng bán lẻ giày online Zappos rất thành công. Hsieh có đam mê đặc biệt – không phải là về giày –

đam mê của ông là làm khách hàng và nhân viên của mình hạnh phúc. Nhiệt huyết đem lại hạnh phúc cho mọi người giúp phát triển Zappos thành một công ty nổi bật trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng và môi trường làm việc tốt cho nhân viên.

Ngoài việc tạo nền tảng cho thành công, đam mê cũng là nguyên liệu quan trọng để tạo ra bài thuyết trình chất lượng.

Năm 2012, một nhóm các nhà nghiên cứu muốn tìm hiểu nguyên nhân tại sao nhà đầu tư chi tiền cho một số dự án khởi nghiệp (start-up) này mà không phải dự án khác. Trong nghiên cứu này, họ quan sát cách các nhà đầu tư quyết định sau khi họ đánh giá bài thuyết trình dài 15 phút của những dự án khởi nghiệp đang tìm kiếm nguồn vốn.

Như các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra, một trong các yếu tố quan trọng đóng góp vào quyết định của các nhà đầu tư là đam mê mà người thuyết trình thể hiện. Trong thực tế, yếu tố này còn quan trọng hơn cả bằng cấp, kinh nghiệm và tuổi tác của người khởi nghiệp.

Nhưng nếu đam mê không tự nhiên chảy trong huyết mạch của bạn thì sao? Thật may mắn là ai cũng có thể học để trở thành một diễn giả đầy đam mê. Đơn giản là luyện tập. Bộ não con người thay đổi liên tục để xử lý các dữ liệu nhập vào. Một nghiên cứu về các lái xe taxi ở London cũng chỉ ra rằng khu vực não gắn liền với kỹ năng tìm đường – kiểu cá ngựa – có xu hướng lớn hơn trung bình, giải thích khả năng định vị đường quãng đường đi nhanh nhất từ A đến B tốt hơn mức trung bình.

Theo cách đó, nếu bạn thường xuyên tự đặt mình vào vị trí mà bạn phải diễn thuyết và cần thể hiện đam mê, não bạn sẽ tìm cách thích nghi với nhiệm vụ này và bạn sẽ tự cải thiện kỹ năng này.

Vậy bạn còn chờ gì nữa?

KỂ CHUYỆN GIÚP BẠN KẾT NỐI VỚI KHÁN GIẢ BẰNG TÌNH CẢM.

Hầu hết mọi người sẽ đồng ý rằng Steve Jobs là một trong những diễn giả tốt nhất trên thế giới. Nhưng điều gì đã làm cho những bài thuyết trình của ông trở nên thuyết phục đến vậy?

Các bài nói của ông luôn tràn đầy cảm xúc – đúng như một bài thuyết trình thành công và thuyết phục nên có. Một trong những người đầu tiên suy nghĩ thấu đáo về giao tiếp thuyết phục là triết gia Hy Lạp Aristotle. Aristotle tin rằng sức thuyết phục được tạo thành khi kết hợp đủ ba yếu
tố *ethos*, *logos* và *pathos*

Nhân tố đầu tiên – ethos – đề cập đến tính cách hoặc niềm tin của bản thân bạn và có mối liên hệ mật thiết đến kinh nghiệm hoặc học vấn của bạn, vốn là những yếu tố củng cố niềm tin của khán giả vào quan điểm của bạn.

Yếu tố thứ 2- logos – đề cập đến nền tảng logic trong lý luận của bạn, có thể bao gồm số liệu thống kê hoặc cơ sở dữ liệu giúp đưa đến khán giả của bạn những lý do vững chắc cho quan điểm của bạn.

Yếu tố thứ 3 – pathos – liên quan đến liên kết tình cảm bạn tạo ra với khán giả của mình. Trong phân tích hàng trăm bài nói chuyện TED của tác giả, ông nhận thấy rằng những bài diễn thuyết được yêu thích nhất bao gồm 65% pathos, 25% logos và 10% ethos.

Rõ ràng, pathos là đặc trưng quan trọng nhất của một bài diễn thuyết đầy tính thuyết phục. Nhưng làm sao để đưa được nhiều pathos vào bài phát biểu của bạn?

Cách tốt nhất là qua kể chuyện.

Về cơ bản, kể chuyện giúp bạn kết nối với khán giả thông qua cách làm cho bài diễn thuyết của bạn đỡ trừu tượng và dễ hiểu hơn. Có ba kiểu chuyện bạn có thể dùng để đi theo cách này.

Kiểu đầu tiên là những câu chuyện của chính bản thân bạn. Một câu chuyện của chính mình sẽ chiếm ưu thế để trả lời những câu hỏi kiểu như "những kỷ niệm đầu tiên trong thời thơ ấu của bạn là gì?"

Kiểu thứ hai là những câu chuyện của người xung quanh, ví dụ như một câu chuyện của một người bạn đã từng thất bại thảm hại với ý tưởng đầu tiên cho dự án start-up nhưng thành công với ý tưởng sau và thu hút rất nhiều nhà đầu tư.

Kiểu thứ ba là câu chuyện về những thương hiệu, công ty hoặc tổ chức thành công. Ludwick Marshane – nhà đầu tư của DryBath, một loại gel tắm giúp làm sạch mà không dùng đến nước – đã mua vui cho khán giả trong một bài nói chuyện TED của ông bằng câu chuyện về thương hiệu của ông đã giúp người dân ở những quốc gia thiếu nước như thế nào.

LIÊN KẾT TÌNH CẢM CHỈ ĐẠT ĐƯỢC KHI DIỄN GIẢ KẾT HỢP HÀI HÒA GIỌNG NÓI, CỬ CHỈ VÀ NGÔN NGỮ CƠ THỂ

Đã bao giờ bạn nghe một bài diễn thuyết mà diễn giả nói chậm đến mức cảm thấy có thể ngủ ngay được?

Thế nhưng nói nhanh cũng không hẳn là giải pháp. Tốc độ diễn giả nói phụ thuộc vào việc khán giả đang làm gì vào thời điểm ấy. Giả sử như bạn vừa làm một việc gì đó – ví dụ như lái xe – vừa nghe đọc sách (audiobook), bạn muốn người đọc đọc tương đối chậm. Tuy nhiên, nếu bạn dồn tất cả sự chú ý của mình vào bài diễn thuyết, bạn lại muốn diễn giả nói nhanh hơn nhiều.

Vậy tốc độ nào là hoàn hảo cho một bài diễn thuyết? Tác giả nhận thấy rằng hầu hết các diễn giả nói với tốc độ 190 từ một phút.

Tuy nhiên, kiểm soát giọng nói của bạn mới chỉ là khâu đầu tiên. Để kết nối được với khán giả, bạn cần chú ý đến cả ngôn ngữ cơ thể.

Chúng ta thu được rất nhiều thông tin từ cách mà chúng ta di chuyển. Trong một bài nghiên cứu, sinh viên được cho xem một đoạn video hoặc nghe một đoạn ghi âm lời khai của những kẻ tình nghi phạm tội và sau đó được hỏi để xem ai trong số những kẻ tình nghi này nói dối.

Kết quả là những sinh viên được xem video có xu hướng chỉ đúng kẻ tình nghi hơn (tỷ lệ thành công là 65%) so với những sinh viên chỉ nghe ghi âm (với tỷ lệ 55%).

Vậy thì loại ngôn ngữ cơ thể nào bạn nên dùng?

Tư lệnh Mỹ Matt Eversman gợi ý rằng lãnh đạo thì luôn đứng thẳng và thể hiện sự tự tin. Điều này cũng áp dụng cho những diễn giả: nên đứng thẳng trước khán giả và thể hiện sự tự tin với các ý tưởng của mình.

Một nét quan trọng trong ngôn ngữ cơ thể là cử chỉ. Trên thực thế, một số nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ giữa cử chỉ của diễn giả và mức độ tin tưởng khán giả dành cho diễn giả đó.

Để có thể sử dụng cử chỉ hiệu quả, bạn nên hạn chế những điệu bộ trong khoảng giữa mắt và bụng vì những động tác trong khu vực này luôn có tác động rất lớn.

Ngoài ra, bạn cũng nên hạn chế những cử chỉ mở rộng (ví dụ như giang rộng cánh tay) và chỉ dùng khi bạn nhấn mạnh những điểm quan trọng nhất.

Như vậy là chúng ta đã biết cách để thiết lập và duy trì liên kết tình cảm với khán giả.

Giờ thì chúng ta sẽ chú ý đến cách làm cho bài diễn thuyết của bạn nổi bật.

Để làm cho bài diễn thuyết của bạn mới lạ và khó quên, hãy đưa thông tin mới cho khán giả.

Thử nghĩ lại lần cuối bạn thực sự bị bất ngờ, cái giây phút "Ôi! Vậy ư?" có lẽ đã làm bạn chú ý hơn tới nguồn thông tin mới đó – cho dù đó là một cuốn sách, chương trình tivi hay một bài giảng.

Nếu bạn muốn có được sự chú ý và trí tưởng tượng như vậy từ khán giả của mình, bạn nên lồng ghép những thông tin mới mẻ và đột biến vào các bài diễn thuyết của mình.

Trong một bài nói chuyện TED rất phổ biến, một nhà thám hiểm đáy biển Robert Ballard đã trình bày một cách thuyết phục cho lý luận của ông là vì sao người ta nên chi nhiều tiền hơn cho những nghiên cứu về đáy đại dương

Trong rất nhiều các sự việc ông chia sẻ, hai trong số đó đặc biệt gây chú ý.

Đầu tiên là ngân sách thường niên của Cơ quan Hàng không và Không gian Hoa Kỳ (NAS) tương đương với ngân sách mà Cơ quan Đại dương và Khí quyển Hoa Kỳ (NOAA) sử dụng trong 1.600 năm.

Sự việc thứ hai là những dải núi lớn trên trái đất không chỉ nằm trên mặt đất mà còn cả dưới biển.

Những thông tin mới và thú vị giúp khán giả ngồi lại và chú ý hơn. Và tất nhiên những thông tin đó cũng dễ để ghi nhớ hơn.

Nguyên nhân là do trí nhớ phụ thuộc vào dopamine, một chất có trong não. Khi bạn học một thứ gì mới, não bạn phát ra dopanine có chức năng giống như nút “lưu” (“save”). Thông tin càng mới lạ và hấp dẫn thì dopamine càng dễ được sinh ra và do đó khả năng ghi nhớ cũng tốt hơn.

Một ví dụ khác, Susan Cain đã thảo luận về năng lực của những người hướng nội trong một bài nói chuyện TED, một chủ đề nghe qua thấy có vẻ nhàm chán và dễ quên.

Tuy nhiên, Cain biết rằng khán giả cần một cú huých, vì vậy bà nói rằng “một người có thể có một ý tưởng hay nhưng chưa chắc đã trình bày tốt”

Ngay lập tức thì những nhà quản lý trong số khán giả của bà bắt đầu chú ý hơn: Ý kiến của Cain làm tiêu tan suy nghĩ chung của mọi người là những ai nói nhiều trong các cuộc họp là những người sáng tạo nhất (dựa trên thực tế là những người này có vẻ được chú ý hơn những người hướng nội lặng lẽ trong các cuộc họp)

Bởi vì bà đã diễn giải quan điểm của mình theo cách hoàn toàn mới cho khán giả, khả năng khán giả ghi nhớ ý tưởng đó cũng được cải thiện theo.

LÀM CHO BÀI THUYẾT TRÌNH CỦA MÌNH ĐÁNG NHỚ BẰNG CÁCH CHIA SẺ MỘT KHOẢNH KHẮC ĐẶC BIỆT HOẶC MỘT SỐ LIỆU BẤT THƯỜNG.

Bạn đã làm gì vào ngày 11 tháng 9 năm 2001? Thế còn ngày 11 tháng 9 năm 2002 thì sao?

Không phải nghi ngờ gì, ký ức của bạn dành cho năm 2001 chắc chắn sẽ rõ ràng hơn. Những thời điểm đặc biệt thì thường là khó quên – và nếu có những khoảnh khắc như vậy trong khi bạn thuyết trình thì khán giả sẽ dễ ghi nhớ bài nói chuyện của bạn cũng như chia sẻ về bài nói chuyện của bạn với bạn bè

Năm 2009, Bill Gates làm diễn giả của một bài nói chuyện TED mà ngay sau đó được lan truyền rộng rãi. Bài thuyết trình của ông thậm chí còn thu hút sự chú ý của Brian William, phát thanh viên bản tin thời sự đài NBC – người mà đã đề cập đến bài nói chuyện của Gates trên sóng truyền hình – mặc dù những sự kiện như vậy thì thường không được coi như là “tin tức”.

Vậy có gì đặc biệt trong những bài nói chuyện đó mà gây ấn tượng đến vậy?

Bài thuyết trình của Gates là về những căn bệnh do muỗi truyền nhiễm có thể gây tử vong như sốt rét. Gates cho rằng chẳng có lý do gì mà chỉ mỗi người nghèo phải chịu đựng mối đe dọa bệnh tật từ muỗi, rồi ông đưa ra trước khán phòng một lọ muỗi và thả cho chúng bay. Mặc dù Gates nhanh chóng bổ sung là những con muỗi này không nhiễm sốt rét, hành động khác thường này làm cho bài nói chuyện của ông gây ra khá nhiều tranh cãi. Bài thuyết

trình đạt 2.5 triệu lượt xem trên website của TED và một lượt tìm kiếm trên Google cho bài nói chuyện đưa ra hơn 500,000 kết quả.

Nhưng không chỉ có những hành động khác thường làm cho bài thuyết trình của bạn nổi bật. Những số liệu gây shock cũng có thể thu hút sự chú ý của khán giả.

Mỗi khi chuẩn bị cho bài thuyết trình, bạn nên tìm kiếm những sự thật hoặc số liệu thú vị minh họa cho lập luận của mình.

Đây là hai ví dụ từ những bài nói chuyện TED phổ biến:

“Năm 1972, có hơn 300,000 người bị bắt giam và ở tù. Ngày nay con số này là 2.3 triệu người. Hoa Kỳ hiện tại có tỷ lệ đi tù cao nhất thế giới” (Bryan Stevenson)

“Cứ 100 người thì lại có 1 người mắc bệnh tinh thần. Trong phòng này hiện tại có 1,500 người, vậy 15 trong số các bạn mắc bệnh tinh thần.” (Jon Ronson)

Hai số liệu trên đã làm các bài nói chuyện trở nên dễ ghi nhớ và thú vị hơn nhiều.

Tăng tính hài hước vào bài phát biểu khiến khán giả nhìn nhận bạn theo hướng tích cực hơn

Thử nhìn lại những bài thuyết trình mà bạn thực sự thích? Nó có hài hước chút nào không?

Hài hước là yếu tố tích cực trong mối quan hệ của chúng ta với những người khác. Các nghiên cứu cho thấy rằng chúng ta thường gán những đặc điểm được ưa chuộng hoặc có tính chất tích cực như thân thiện, thông minh, điềm tĩnh cho những người có khiếu hài hước.

Tương tự như vậy, những người hài hước cũng có thể đóng vai trò quan trọng trong việc thành lập một công việc kinh doanh hoặc trong quá trình thuyết trình.

Một nghiên cứu xuất bản trong tạp chí Kinh doanh Havard, khiếu hài hước được chứng minh là làm giảm tính hiếu chiến, giảm căng thẳng và cải thiện tinh thần giữa các đồng nghiệp.

Một nghiên cứu khác xem xét sự khác biệt giữa các nhà quản lý doanh nghiệp bình thường và xuất sắc chỉ ra rằng những người được liệt vào hạng xuất sắc thì thường có khiếu hài hước gấp đôi những người ở mức trung bình.

Nếu bạn đã có sẵn năng lực hài hước thì bạn nên học cách lồng ghép yếu tố này vào các bài thuyết trình. Có nhiều cách để làm được điều này. Một cách là chia sẻ các giai thoại. Có thể chỉ là một chuyện vui vui xảy ra với bạn ngày hôm trước. Cũng không nhất thiết là phải làm khán giả cười lớn mà cũng chỉ cần khán giả nở một nụ cười hoặc cười khúc khích thôi là đạt được mục đích.

Trong một bài nói chuyện TED, Dan Pallotta, nhà sáng lập tổ chức quyên góp tiền cho những nghiên cứu y khoa và hỗ trợ bệnh AIDS, đã bình luận về vai trò của ông ở nhà. Pallotta cởi mở chia sẻ mình là người đồng tính và là bố của ba đứa con sinh ba, Pallotta cho rằng cuộc sống gia đình là sự thăng hoa nhất về mặt sáng tạo và khởi nghiệp mà ông có được

Một cách tiếp cận khác là dùng biện pháp so sách và ẩn dụ. Trong bài nói chuyện về những hệ quả xã hội tiêu cực của bất bình đẳng kinh tế, Giáo sư Đại học Nottingham Richard Wilkinson mô tả Đan Mạch là một quốc gia với mức độ bất bình đẳng thấp và có dân số mạnh khỏe hạnh phúc. Bạn có thể cho rằng đó không hẳn là chất liệu tạo nên nụ cười, tuy nhiên, Wilkinson nhận thấy khía cạnh sâu xa của vấn đề: "Nếu người Mỹ muốn sống trong giấc mơ Mỹ thì nên đến Đan Mạch"

Giờ thì bạn đã biết cách làm sao đề làm bài thuyết trình của mình khác biệt. Phần tóm tắt dưới đây giúp bạn biết cách làm cho bài thuyết trình của mình gây ấn tượng khó quên.

Bài thuyết trình không nên đề cập đến quá ba chủ đề trong vòng 15 đến 20 phút

Bạn có bao giờ nhận thấy mình bị kiệt sức sau khi ngồi dự một buổi nói chuyện dài? Khán giả của bạn có thể cũng đối mặt với vấn đề tương tự. Vậy giải pháp là gì? Hãy trình bày ngắn gọn thôi. Điều này giúp khán giả của bạn nắm bắt và ghi nhớ nội dung nhanh hơn nhiều.

Hãy lấy một ví dụ, Paul King, Giáo sư Đại học Christian Texas, đã chia buổi học 3 tiếng hàng tuần thành 3 ca, mỗi ca kéo dài 50 phút.

Kết quả thì sao? Sinh viên ghi nhớ được nhiều thông tin và thường đạt điểm cao trong kỳ thi.

Các bài thuyết trình của TED thường kéo dài 18 phút, đây được coi như độ dài đạt mức độ phù hợp hoàn hảo với độ dài tối ưu trong khoảng 15-20 phút.

Ngoài việc giữ cho bài thuyết trình ngắn gọn, bạn cũng nên lưu ý rằng bài thuyết trình không nên bao gồm quá 3 chủ đề riêng biệt.

Tại sao?

Năm 1956, một nhà nghiên cứu của Harvard đã phát hiện ra rằng hầu hết mọi người gặp khó khăn khi ghi nhớ 7 thông tin mới.

Tuy nhiên, sau đó các nhà nghiên cứu đã rà soát lại lý thuyết này và chia số liệu đó thành ba hoặc bốn đơn vị thông tin cơ bản – hoặc gọi là "tệp dữ liệu" (chunk)

Ví dụ, số 2,222 thì dễ nhớ hơn số 3,948.

Tại sao lại thế? Số đầu tiên mô tả một tệp dữ liệu ("2") và số thứ hai, ít nhất có hai tệp dữ liệu (39 và 48).

Do đó, càng ít tệp dữ liệu thì càng dễ nhớ – đó là lý do tại sao mỗi bài thuyết trình không nên bao gồm hơn ba chủ đề.

Những chủ đề này có thể được sắp xếp theo bản đồ thông điệp.

Để làm một bản đồ thông điệp, bạn phải trả lời những câu hỏi sau:

"Thông điệp nào là quan trọng nhất tôi muốn khán giả mang theo?"

Một khi đã có câu trả lời, viết thông điệp lên đầu một mảnh giấy – giống như tiêu đề.

Tiếp theo, bạn phải tìm ra ba lập luận (hoặc ít hơn) để bổ trợ cho thông điệp tiêu đề, và liệt kê dưới tiêu đề đó.

Sau cùng, dưới mỗi ý bổ trợ đó, bạn có thể vạch ra những nội dung cụ thể hay là phần cốt lõi của bài thuyết trình.

Thúc đẩy mọi giác quan trong suốt bài thuyết trình giúp khán giả ghi nhớ ý kiến của bạn.

Thử nhớ lại lần cuối cùng bạn tắm nắng. Da bạn cảm thấy gì? Bạn ngửi thấy gì? Những thứ xung quanh bạn ra sao? Bạn có thể nhớ tường tận đến mức nào?

Chúng ta ghi nhớ mọi thứ rõ ràng hơn khi chúng ta trải nghiệm với tất cả mọi giác quan.

Richard Mayer từ Đại học California tại Santa Barbara nhận thấy mối liên hệ giữa việc thúc đẩy đa giác quan và cải thiện trí nhớ và cho rằng đây sẽ là một chủ đề nóng cho những nghiên cứu về tâm lý học nhận thức trong tương lai.

Theo kinh nghiệm của Mayer, những sinh viên trải nghiệm trong những môi trường đa giác quan (bằng video, tin nhắn văn bản và hình ảnh) tỏ ra tốt hơn khi gợi nhớ lại thông tin hơn so với tiếp nhận thông tin thông qua một kênh đơn lẻ (nhìn hoặc đọc văn bản).

Theo đó, nếu bạn muốn tạo một bài thuyết trình dễ nhớ, bạn nên trao đổi thông tin theo cách mà khơi dậy nhiều hơn một giác quan. Ở đây, chúng ta sẽ xem cách trao đổi thông tin qua hai cơ quan cảm giác chính là thị giác và thính giác.

Có hai cách cơ bản để trao đổi thông tin bằng thị giác: hình ảnh và văn bản.

Nếu chú ý bạn sẽ thấy rằng những bài nói chuyện TED hay nhất sử dụng nhiều hình ảnh hơn là các bài thuyết trình Powerpoint dày đặc chữ.

Điều này cũng hợp lý thôi vì chúng ta có năng lực hạn chế khi hấp thụ thông tin. Do đó, một bài thuyết trình Powerpoint được lấp đầy bởi các con chữ có thể làm khán giả quá tải và bị sao lãng.

Thay vào đó, sử dụng hình ảnh bổ trợ cho bài thuyết trình song song với một vài từ khóa hỗ trợ cho ý kiến của bạn.

Thính giác cũng có thể được thúc đẩy bởi các biện pháp hùng biện, ví dụ như phương pháp lặp lại.

Lấy bài phát biểu nổi tiếng của Martin Luther King làm ví dụ, trong bài phát biểu, ông đã lặp lại rất nhiều lần bốn từ: “I have a dream”.

Những từ này vẫn còn được nhớ đến tận ngày nay và chúng ta ngay lập tức gắn liền những từ này với King.

Một ví dụ khác gần đây là là cụm từ “Yes, we can” của ông Barack Obama đưa các cử tri tập trung vào thông điệp này và giúp ông thắng cử trở thành Tổng thống Hoa Kỳ.

Tóm tắt cuối

Thông điệp chính trong cuốn sách:

Khả năng truyền tải thông điệp một cách thuyết phục là một trong những kỹ năng chủ chốt bạn cần trong thế kỷ 21. Khi bạn thuyết trình, điều quan trọng là bạn cần làm nó nổi bật. Để làm được thế, bạn cần kết

nối bằng tình cảm với khán giả của mình. Nếu bạn muốn khán giả nhớ bài nói chuyện của mình, hãy trình bày ngắn gọn, không đề cập đến quá 3 chủ đề và đánh thức các giác quan của khán giả.

Sách nên tìm đọc: bạn nên đọc cuốn *Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs* của Carmine Gallo.

***Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs* giải thích cách một diễn giả có thể trở nên thuyết phục và tạo cảm hứng như huyền thoại Stveve Jobs. Carmine Gallo đã mổ xẻ chi tiết một bài thuyết hay, từ việc lên kế hoạch, tập dượt và phát biểu.**

Photo credit: Amazon

Người dịch: Ngọc Hà

Biên dịch: Hà Trần & ThápPH

Too Big to Ignore (Quá lớn để bỏ qua)

Phil Simon

Nguồn: Blinkist

Người dịch: Chi Phạm

Biên tập: Dung Zinh

Tóm tắt

Too Big to Ignore (Quá lớn để bỏ qua) giải thích vì sao Big Data đóng vai trò vô cùng quan trọng trong kinh doanh cũng như việc phân tích Big Data có thể là một cuộc cách mạng đối với công ty của bạn. Cuốn sách dẫn dắt bạn từng bước tìm hiểu những công cụ mà bạn cần để sử dụng Big Data cũng như tương lai của Big Data đối với hoạt động kinh doanh và đời sống của con người.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Những ai quan tâm đến doanh nghiệp hoặc kinh doanh
- Những ai có hứng thú với công nghệ
- Những ai đang tìm hiểu về Big Data để ứng dụng vào hoạt động kinh doanh của công ty mình

Về tác giả

Phil Simon là một nhà tư vấn công nghệ, tác giả của cuốn sách *The Age of the Platform*. Tác phẩm của ông đã được nhắc đến trên các kênh truyền thông như NBC, CNBC, ABC, cũng như các tạp chí *BusinessWeek* và *the Huffington Post*.

Cuốn sách mang lại cho tôi điều gì? Tại sao Big Data lại quan trọng và làm thế nào để ứng dụng sức mạnh của Big Data trong hoạt động kinh doanh.

Bạn làm gì khi nghe mọi người nhắc đến Big Data? Ra vẻ gật gù nhưng trong lòng đang hy vọng không ai hỏi mình về nó? Hay băn khoăn liệu mình có nên tìm hiểu Big Data thực sự là gì? Hay chỉ xem nó như một thuật ngữ thông dụng nào đó?

Đã đến lúc chúng ta nên suy nghĩ nghiêm túc về Big Data. Như Phil Simon đề cập trong cuốn sách này, Big Data không chỉ đơn thuần là quá lớn, mà còn vô cùng quan trọng đến mức không thể xem thường.

Cuốn sách này chỉ ra tại sao Big Data bỗng trở nên liên quan đến rất nhiều vấn đề và làm thế nào để bạn tận dụng hết ưu thế của nó. Đấy cũng là lý do khiến quyển sách nằm trong danh mục các sách không thể bỏ qua. Nếu bạn muốn cải thiện hoạt động kinh doanh hay tổ chức của mình, bạn cần biết cách vận dụng Big Data.

Sau khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ biết cách:

– Làm thế nào để điều chỉnh hoạt động kinh doanh của mình theo hướng sử dụng Big Data

– Làm thể nào để minh hoạ Big Data

– Các công ty như như Netflix sử dụng Big Data như thế nào để thúc đẩy hoạt động kinh doanh, phát triển nhanh chóng

Thay đổi về dạng thức tiêu dùng và chi phí công nghệ ngày càng rẻ đã thúc đẩy sự phát triển của Big Data

Ngày nay, ai ai cũng nói về Big Data và rất nhiều công ty tuyển dụng những chuyên gia dữ liệu để hiểu và ứng dụng Big Data vào hoạt động kinh doanh. Vậy chính xác thì Big Data là gì? Và tại sao nó lại có sức ảnh hưởng rộng lớn ở thời điểm này?

Big Data đề cập đến những bộ dữ liệu quá khổng lồ và phức tạp để có thể xử lý một cách dễ dàng. Những bộ dữ liệu này không thể xử lý được nếu chỉ sử dụng những phần mềm cơ bản như Microsoft Excel hay Access.

Sự phát triển của nó được thúc đẩy bằng chính thực tế chúng ta đang thay đổi các dạng thức tiêu dùng của mình. Smartphone, điện toán đám mây hay kết nối băng thông rộng khiến chúng ta không ngừng tiêu dùng và tạo ra dữ liệu mỗi phút, mỗi giây.

Cách thức kết nối mới mẻ, nhanh chóng và đơn giản này đảm bảo rằng chúng ta luôn luôn "online", gần như mọi lúc mọi nơi. Hãy nghĩ xem điều đầu tiên bạn sẽ làm khi chuyến bay của bạn vừa hạ cánh là gì? Bật điện thoại và sau đó là kiểm tra email, Facebook hay Twitter. Khi bạn làm những việc đó, bạn không chỉ truy cập vào dữ liệu mà bạn còn đang tạo ra chúng. Chính những hoạt động này đã tạo ra Big Data.

Các cách thức tiêu dùng của chúng ta đã thay đổi nhờ chi phí công nghệ ngày càng rẻ. Chi phí công nghệ – đặc biệt là cho lưu trữ dữ liệu và băng thông – ngày nay đã trở nên thấp vô cùng. Sự thay đổi này là không thể chối cãi.

Công nghệ hiện đại với giá cả phải chăng đã cho phép và thậm chí *khuyến khích* chúng ta đóng góp vào Big Data. Bạn sẽ tải được bao nhiêu chương trình truyền hình dài tập nếu mỗi tập tiêu tốn 10$ cho băng thông, chưa tính đến tổng số phí thuê hay mua nó?

Nếu như năm 1990, để lưu trữ 1GB dữ liệu bạn phải mất $10,000 thì đến năm 2010, chi phí này tụt xuống chỉ còn 10 cents. Chi phí công nghệ hợp lý và Big Data cho phép tải lên Youtube 48 giờ video mỗi phút. Nó cũng cho phép hơn 200 tỷ video được xem mỗi tháng. Nếu không có Big Data, liệu những điều này có khả thi? Vậy thì chúng ta sẽ làm gì với nó?

Big Data có thể đem lại cho bạn những hiểu biết sâu hơn về khách hàng và hoạt động kinh doanh

Vậy thì điều gì làm Big Data khác biệt so với các loại dữ liệu khác, chẳng hạn dữ liệu được thu thập vào những năm 1950?
Đó không chỉ là vấn đề khối lượng dữ liệu mà còn là định dạng của dữ liệu cũng đã thay đổi. Phần lớn dữ liệu trong kỷ nguyên Big Data là Dữ liệu *phi cấu trúc(unstructured)* (là loại dữ liệu chưa được định nghĩa hoặc phân tích từ trước. Đó có thể là dữ liệu dạng text, thông tin, ngày tháng…). Trước đây, dữ liệu thường là dạng *dữ liệu quan hệ,* dạng này đơn giản hơn và có thể dễ dàng sử dụng bảng biểu để xử lý. Chẳng hạn một bảng biểu sử dụng một cột hiển thị thông tin khách hàng và một cột khác hiển thị thông tin sản phẩm họ đã mua.
Ngược lại, dữ liệu phi cấu trúc lại vô cùng hỗn độn. Chúng không thể được sắp xếp theo những cách giống nhau. Mỗi dòng tweet về sản phẩm của bạn là một mẩudữ liệu nhưng bạn không thể đơn thuần đưa những dòng tweet vào cùng một bảng biểu.
Tại sao? Bởi vì những dòng tweet không chỉ có một mối quan hệ đến một thứ khác. Thử tưởng tượng nếu ai đó đưa dòng tweet về việc họ đang xem xét sản phẩm của bạn. Dòng tweet đó có thể chứa đựng rất nhiều thông tin, chẳng hạn, tuổi tác, sở thích, trình độ học vấn của người đó, và nhiều hơn thế

nữa. Vậy nên đơn giản là bạn không thể tạo một bảng biểu với "Dòng Tweet số 1" và tất cả các đặc điểm, thông tin của dòng tweet ở càng cột tiếp theo – đó sẽ là một bảng tính khổng lồ tới mức không thể quản lý nổi. Giờ hãy tưởng tượng bạn làm điều tương tự với hàng ngàn, hàng ngàn dòng tweet khác! Quả thật là bất khả thi.

Và đó chính là lý do khiến dữ liệu trở nên "phi cấu trúc". Ngày nay, dữ liệu phi cấu trúc chiếm hơn 80% dữ liệu của các tổ chức. Nếu chúng ta có thể học cách quản lý dữ liệu phi cấu trúc, chúng ta có thể hiểu được rất nhiều điều về hành vi người tiêu dùng. Dữ liệu phi cấu trúc thực là một cơ hội vô cùng to lớn.
Netflix (công ty cung cấp dịch vụ xem phim trực tuyến) là một ví dụ hoàn hảo cho điều này. Công ty này theo dõi các thông tin như ở đâu, khi nào và bao nhiêu lần các bộ phim được xem cũng như việc khách hàng sử dụng thiết bị gì để xem các bộ phim đó (điện thoại, máy tính bảng hay máy tính cá nhân…). Netflix đồng thời theo dõi các bình luận của người tiêu dùng về công ty mình trên Facebook hay Twitter.

Mùa hè năm 2011, Netflix mất khoảng 800,000 khách hàng. Khi công ty này xem xét đánh giá những bình luận của khách hàng về mình trên mạng xã hội, họ nhận ra rằng nhiều khách hàng đã từ bỏ Netflix vì thương hiệu và giá cả của sản phẩm DVD của họ đã bị Qwikster (dịch vụ chuyển phát nhanh của họ) định vị lại. Sau đó Netflix đã chấm dứt giao dịch qua Qwikster và hoạt động kinh doanh của công ty được phục hồi.

Hiển thị dữ liệu sẽ cho phép bạn phân tích các xu hướng

Vậy ngay cả khi bạn sắp xếp được dữ liệu phi cấu trúc của mình thì làm thể nào để phân tích, đánh giá nó? Làm thế nào để có thể hiểu được điều gì đó từ hàng triệu mẩu thông tin khác nhau?

Có hai cách tiếp cận chính ở đây. Thứ nhất, *phân tích dữ liệu theo thời gian (time series analysis)*.
Chẳng hạn ta có thể dễ dàng để dự đoán rằng doanh số bán hàng sẽ tăng trong dịp Black Friday, nhưng việc phân tích dữ liệu qua thời gian sẽ cho chúng ta cái nhìn sâu hơn về điều này.

Nó có thể chỉ ra mối quan hệ giữa doanh số bán hàng với ngày mà khách hàng được nhận lương – thông thường là ngày 1 và 15 hàng tháng. Nó còn có thể phân biệt được xu hướng dài hạn và xu hướng thời vụ. Một phân tích dữ liệu qua thời gian còn có thể tính đến những thời điểm doanh số bán hàng biến động bất thường – chẳng hạn nếu ai đó trúng xổ số và dẫn bạn bè đi mua sắm thả phanh.
Khi bạn có thể hiểu được dữ liệu của mình, bạn sẽ có thể đảm bảo rằng mình không xây dựng chiến lược dựa trên những biến động tạm thời. Bạn sẽ không tăng lượng hàng tồn kho chỉ bởi vì một người trúng xổ số ghé thăm của hàng của bạn.
Cách tiếp cận thứ hai, *bản đồ nhiệt* (heat map), giúp bạn hiển thị một lượng lớn dữ liệu một cách dễ dàng.

Bản đồ nhiệt thể hiện các giá trị bằng các màu sắc khác nhau, vì vậy có thể chỉ ra cho bạn nhiều thông tin hơn là những phương pháp hiển thị dữ liệu thông thường.
Một bảng biểu với 100 triệu điểm dữ liệu chắc chắc sẽ không nói lên được gì nhiều; và về mặt kỹ thuật các biểu đồ có thể tiết lộ nhiều thông tin hơn nhưng nó cũng chỉ thể hiện mối quan hệ của hai biến. Bản đồ nhiệt, ngược lại, có thể cung cấp cái nhìn tổng thể của nhiều biến cùng một lúc. Chẳng hạn, nó có thể đánh giá số lượng, nội dung và địa điểm của những quyển sách bán ra.
Nó cũng giúp trực giác của bạn hiểu rõ dữ liệu hơn.
Bạn có thể khám phá ra những xu hướng bằng cách nhìn vào mật độ màu sắc trên bản đồ nhiệt. Chẳng hạn, rất nhiều chấm đỏ trong một khu vực trên bản đồ có thể chỉ ra doanh số bán hàng tăng cao vào mùa hè trong một địa bàn nào đó.

Hãy sử dụng các nền tảng mới mẻ và đột phá để quản lý các công việc về Big Data – hoặc thuê dịch vụ bên ngoài.

Đây là một vài tin, cả tin tốt lẫn tin xấu, về dữ liệu lớn Big Data: Bạn sẽ không bao giờ dùng Excel và Access nữa. Bạn sẽ phải dùng những nền tảng công nghệ mới nếu bạn muốn thành công với Big Data, và những nền tảng đó phải có tính linh hoạt.
Hadoop, chẳng hạn, là một tập hợp lớn các dự án quản lý dữ liệu. Nó không có một cấu hình tiêu chuẩn nào. Thay vào đó, nó được tạo nên bởi một vài dự án con mà mỗi dự án đều khá phức tạp.
Những công việc chính xác của Hadoop mang tính kỹ thuật cao nhưng nó là

một công cụ cần thiết để chia những công việc liên quan đến Big Data thành những nhiệm vụ nhỏ hơn. Những nhiệm vụ con này sẽ được xử lý riêng biệt và được đưa vào các bộ dữ liệu mới. Facebook dùng Hadoop để phân tích những lát cắt khổng lồ về dữ liệu người dùng.

Nếu bạn không muốn bỏ chi phí cho những phần cứng để quản lý Big Data, bạn có thể thuê ngoài một công ty công nghệ làm việc này. Nếu bạn muốn, bạn có thể kiểm tra bằng việc thuê một công ty khác chạy các số liệu Big Datavà xem liệu nó có mang lại lợi nhuận hay không. Kaggle, một công ty khởi nghiệp online được tạo ra vì mục đích này.

Kaggle cho phép bạn post các nhiệm vụ liên quan đến Big Data và tìm kiếm các nhà chuyên gia về dữ liệu, người có thể giúp bạn giải quyết các nhiệm vụ đó. Thậm chí ngay cả khi bạn không biết mình nên làm gì với dữ liệu của mình, thành viên của Kaggle có thể gợi ý cho bạn. Thành viên của Kaggle đã từng được đưa các thông tin về chuyến bay và thời tiết và hỏi về cách dự báo thời gian cất cánh, hạ cánh, thời gian rời cửa sân bay hoặc đến cửa sân bay của máy bay. Họ phải giúp đặt lịch trình các chuyến bay để thích nghi với các điều kiện đang thay đổi. Người chiến thắng đã dự báo chính xác hơn 40% so với tiêu chuẩn của ngành hàng không.

Nói tóm lại, bạn phải tìm cho mình cách tốt nhất để quản lý Big Data. Luôn luôn đặt câu hỏi liệu mình có đang làm điều tốt nhất cho mình hay không.

Hãy chắc chắn rằng công ty của bạn thực sự sẵn sàng cho kỷ nguyên Big Data

Thậm chí ngay cả khi sẵn sàng với Big Data, bạn vẫn cần tạm ngừng lại. Bạn phải chắc chắc rằng cả công ty của bạn cũng đã sẵn sàng như chính bạn.

Mặc dù có một số công cụ miễn phí thì việc thu thập và sử dụng dữ liệu vẫn sẽ tiêu tốn chi phí của bạn.

Hadoop hoàn toàn miễn phí nhưng bạn vẫn phải dành một phần ngân sách đáng kể cho việc tư vấn và đào tạo, để đảm bảo rằng việc đầu tư vào Big Data là xứng đáng.

Đừng nghĩ rằng Big Data chỉ là một chương trình mới, sẽ mang lại lợi nhuận và hiệu quả khi bạn cài đặt nó. Big Data đòi hỏi bạn tái cấu trúc cách tiếp cận công nghệ và dữ liệu nói chung.

Explorys, một công ty sử dụng Big Data để nâng cao chất lượng dịch vụ y tế đã nhận ra điều này khi họ bắt đầu. Họ phải xây dựng mạng lưới để lưu trữ dữ liệu, phát triển một platform để có thể làm việc với các nhà cung cấp dịch vụ y tế khác nhau. Đồng thời họ cũng phải thành lập một bộ phận mới với hơn 100 nhân viên.

Và ngay cả khi bạn có trong tay một công cụ Big Data tuyệt vời, hãy nhớ rằng nó chỉ có ích thực sự khi bạn có một nguồn dữ liệu tốt. Ngay cả công cụ tốt nhất cũng trở nên vô nghĩa nên bạn không thu thập được những dữ liệu hữu ích.

Vậy hãy bắt đầu bằng việc đặt các câu hỏi cụ thể và đề ra những mục tiêu ngắn hạn cũng như dài hạn. Bạn phải biết chính xác bạn cần thông tin gì, nếu không bạn sẽ không thể tìm ra cách để lấy dữ liệu.

Tìm hiểu xem kiểu khách hàng như thế nào sẽ làm nên thành công cho một sản phẩm nào đó, chẳng hạn điều gì làm khách hàng rời bỏ thương hiệu của

bạn. Sau đó, thu thập nhiều dữ liệu nhất có thể về các khách hàng cũ và khách hàng hiện tại.

Cuối cùng, dùng các thông tin này để dự báo sản phẩm nào sẽ vào được khách hàng ưa chuộng. Bạn cũng có thể biết được khi nào thì khách hàng sắp sửa rời bỏ bạn, và nhờ đó bạn có thể đề ra chiến lược để lôi kéo họ quay lại với mình.

Big Data đặt những thách thức lớn hơn về các vấn đề an ninh và đạo đức

Big Data không phải là không có điểm bất cập. Bạn không sai khi cho rằng việc lưu trữ một lượng dữ liệu khổng lồ về mọi người nghe có gì đó không ổn. Big Data đưa những vấn đề về bảo mật riêng tư lên một tầm cao mới. Hẳn sẽ là thảm họa nếu một lượng dữ liệu Big Data nào đó rơi vào tay kẻ xấu.

Apple và Amazon chẳng hạn, cả hai đều có thông tin thẻ tín dụng của khoảng 400 triệu khách hàng. Điều đó có nghĩa gì đối với những kẻ hacker hay đánh cắp dữ liệu?

Thậm chí khi giả sử rằng chúng ta có thể tin tưởng khi trao dữ liệu cho những công ty này (đây không nhất thiết là một giả thuyết đúng), vẫn có rất nhiều trường hợp dữ liệu bị đánh cắp. Vì vậy các công ty phải bảo vệ dữ liệu của khách hàng bên cạnh việc bảo vệ dữ liệu nội bộ của họ.

Năm 2012, Google đã gặp phải rắc rối khi tiết lộ rằng, phần mềm Street View của họ đang thu thập dữ liệu từ các mạng Wifi miễn phí. Đây chính là mặt trái của Big Data: nó đang de dọa sự riêng tư của chúng ta.

Những công ty khổng lồ như Google, Amazon và Facebook có thể khai thác dữ liệu người dùng không giới hạn nếu họ muốn. Nếu điều này làm bạn lo lắng, bạn có thể xem xét sử dụng các dịch vụ thay thế khác như DuckDuckGo – một công cụ tìm kiếm không lưu trữ dữ liệu người dùng.

Big Data sẽ giúp các sản phẩm "thông minh hơn"

Vậy đâu là tương lai cho Big Data? Một số người đã xem nhẹ ảnh hưởng của nó đến thị trường người tiêu dùng.

Ví dụ như, chúng ta sẽ thấy có sự dịch chuyển dần từ dữ liệu *chủ động* sang dữ liệu *bị động*.

Hiện nay, phần lớn dữ liệu của chúng được tạo ra một cách *chủ động*. Nghĩa là chúng ta sử dụng internet hàng ngày bằng laptop, smartphone và chính chúng ta tạo ra dữ liệu.

Nhưng càng ngày lượng dữ liệu sẽ được tạo ra một cách *bị động* càng nhiều lên. Chúng ta sẽ có ô tô, TV và nhiều thiết bị khác sẽ kết nối internet và sẽ theo dõi mọi hành vi của chúng ta. Những công nghệ này sẽ tự tạo ra dữ liệu.

Điều này dĩ nghiên nghe có vẻ như xâm phạm quyền riêng tư. Tuy nhiên nó cũng có nghĩa là công nghệ sẽ tự thích nghi với từng hành vi cụ thể của chúng ta.

Trong tương lai, công nghệ sẽ có thể sử dụng dữ liệu một cách hiệu quả hơn. Tony Fadel, người thiết kế Ipod đã phát triển một chương trình cho công ty mới của mình, Nest, là một ví dụ.

Một trong những sản phẩm của Nest là máy điều nhiệt. Sảm phẩm này sẽ thu thập dữ liệu của người dùng để tự điều chỉnh nhiệt độ theo mong muốn của họ.

Bạn sẽ không phải lập trình Nest sau khi nó thu thập dữ liệu của bạn – nó sẽ tự sử dụng dữ liệu để làm việc đó. Chẳng hạn, nó có thể biết được bạn thích phòng khách lạnh hơn vào ban ngày và phòng ngủ ấm hơn vào ban đêm. Bạn sử dụng càng nhiều, nó sẽ càng hiểu và đáp ứng nhu cầu của bạn tốt hơn.

Những dữ liệu được thu thập có trật tự và được kết nối mạng. Vì vậy, bạn sẽ có thể điều chỉnh nhiệt độ bằng smartphone và xem lại các dữ liệu trong quá khứ. Rõ ràng là Big Data đang có ảnh hưởng lớn đến công nghệ, môi trường và đời sống của chúng ta. Liệu bạn có trở thành một phần của nó?

Tóm tắt cuối

Thông điệp chính của cuốn sách:

Big Data đòi hỏi một lối tư duy mới, các công cụ mới, một cách tiếp cận mới với việc phân tích dữ liệu nói chung. Tuy nhiên nếu bạn có thể quản lý được các dữ liệu phi cấu trúc, lợi ích mà nó mang lại là vô cùng lớn. Big Data sẽ đóng vai trò ngày càng quan trọng trong tương lai của chúng ta. Vì vậy, đừng bỏ lỡ!

Lời khuyên thiết thực:

Hãy thử nghiệm

Bạn cảm thấy vẫn lơ mơ về việc sử dụng Big Data? Thực ra bạn không nhất thiết phải trực tiếp thực hiện. Hãy yêu cầu một công ty chuyên về về Big

Data như Kaggle phân tích một số dữ liệu cho bạn. Bạn sẽ hiểu được một số vấn đề và biết được liệu mình đã sẵn sàng cho Big Data hay chưa. Đừng vội vã – chậm mà chắc và đảm bảo rằng bạn được chuẩn bị sẵn sàng cho nó.

Đọc thêm: *Big Data*; tác giả Viktor Mayer-Schönberger và Kenneth Cukier

Cuốn sách này đem lại một cái nhìn sâu hơn về việc tại sao thay đổi sang "big data' là một sự chuyển đổi quan trọng trong cách chúng ta thu thập, sử dụng và suy nghĩ về dữ liệu xung quanh mình. Nó giải thích kỹ càng và đưa ra những ví dụ sinh động về việc làm thế nào mà nhiều cá nhân và doanh nghiệp đã đi trước thời đại về việc sử dụng các công cụ Big Data để tạo ra giá trị và lợi nhuận.

Xa hơn nữa, cuốn sách đồng thời cũng chỉ ra những vấn đề của xã hội Big Data trong tương lai liên quan đến rủi ro, cơ hội và các vấn đề pháp lý.

23 vấn đề họ không nói với bạn về chủ nghĩa tư bản

Thông qua *23 vấn đề họ không nói với bạn về chủ nghĩa tư bản,* tác giả Ha-Joon Change phá vỡ những quy ước kinh tế mà chúng ta nhìn nhận bấy lâu. Ông giảng giải tại sao có rất nhiều quan điểm sai lầm trong thị trường tự do của chủ nghĩa tư bản, mặc dù hầu hết các nhà kinh tế học đều tin vào nền tảng này. Bên cạnh việc chỉ ra các vấn đề, tác giả Chang cũng đưa ra những hướng giải quyết nhằm xây dựng một thế giới tốt đẹp và công bằng hơn.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Sinh viên chuyên ngành kinh tế học muốn tìm hiểu thêm ngoài những bài giảng trên lớp
- Những ai tò mò về các cuộc khủng hoảng kinh tế và băn khoăn tại sao không ai dự đoán được các cuộc khủng hoảng này.
- Những ai muốn tìm hiểu vì sao khoảng cách giàu nghèo ngày càng cách xa.

Về tác giả

Ha- Joon Chang là một trong những nhà phê bình hàng đầu của kinh tế thị trường tự do. Hiện Ha-Joon Chang là giáo sư chuyên về kinh tế thể chế và phát triển tại Đại học Cambridge và đã xuất bản nhiều cuốn sách thảo luận rộng rãi về phát triển kinh tế như *Bad Samaritans* and *Kicking Away the Ladder*

Bạn học được gì từ cuốn sách này? Bạn sẽ phát hiện ra rằng thị trường tự do tư bản chủ nghĩa không giống như những gì bạn tưởng

Hầu hết các chuyên gia kinh tế xuất hiện trên truyền hình đều đưa ra một lý thuyết chung: Kinh tế thị trường tự do. Do đó, chúng ta nhầm tưởng rằng trong kinh tế, chỉ có duy nhất một con đường để phát triển.

Nhưng bạn đã nhầm, thực tế là có rất nhiều điều sai lầm trong nền kinh tế tự do. Không những nó không hoàn hảo và không phải là một phương pháp khoa học, thể chế này còn bộc lộ nhiều sai sót về cách vận hành nền kinh tế và xã hội. Hơn thế nữa, có những cách khác để vận hành nền kinh tế mà truyền thông không thèm ngó ngàng đến.

Trong tóm tắt này chúng ta sẽ tìm ra những khiếm khuyết của thị trường tự do tư bản và tìm hiểu những cách giúp chúng ta tìm ra các phương pháp thay thế hữu hiệu hơn. Sau khi đọc xong những vấn đề được trình bày trong sách, quan điểm kinh tế học của bạn sẽ vĩnh viễn thay đổi.

Trong cuốn sách này bạn sẽ học được:

- Tại sao các kế hoạch của chính phủ không phải lúc nào cũng thành công như nước Nga Xô-Viết.
- Vì sao các nhà kinh tế cho rằng bạn nên tránh việc tốn tiền cho taxi.
- Vì sao giành giải nobel kinh tế không đồng nghĩa với việc trở thành một chuyên gia tài chính.

Dù cho các nhà kinh tế học thị trường tự do có nói thế nào đi nữa kinh tế học vẫn không phải là một bộ môn khoa học tự nhiên khách quan.

Chắc hẳn bạn còn nhớ cơn khủng khoảng kinh thế quét qua toàn cầu vào năm 2008. Hẳn bạn cũng nhớ rằng các tháng ngay sau, học giả kinh tế – ngoại trừ ngành ngân hàng- là một nghề ít được tin tưởng nhất trên thế giới. Tuy rằng phản ứng dữ dội này có phần bất công với các nhà kinh tế học, nó hoàn toàn có thể hiểu được khi họ đã có thái độ cao ngạo trong các năm trước đó. Đơn giản là họ đã tự cao thái quá.

Một dấu hiệu cho thấy sự tự cao của họ chính là niềm tin rằng chỉ có họ có thể hiểu được sự phức tạp của các thuyết kinh tế. Từ đó dẫn đến việc họ bãi bỏ bất cứ ý kiến nào phê bình phương pháp của họ, họ cho rằng các phê bình này quá đơn giản.

Thực tế là 95% nền tảng của kinh tế học đều là kiến thức cơ sở chứ không hề phức tạp như ta vẫ tưởng.

Cũng giống như khi bạn đến một nhà hàng, bạn không cần phải là một chuyên gia dịch tễ học để biết tiêu chuẩn vệ sinh. Kinh tế học cũng vậy, ai cũng hiểu được những nguyên tắc cơ bản. Suy cho cùng, bạn chẳng cần phải trở thành thống đốc ngân hàng nhà nước mới biết rằng không nên đem hết tiền đi đầu tư mạo hiểm.

Sự cao ngạo này cũng dẫn đến việc các thuyết kinh tế mới bị gạt ra khỏi hệ thống đào tạo chính thống.

Trong vài thập kỷ qua, *lý thuyết thị trường tự do tân cổ điển* thống trị ngành kinh tế học. Thuyết này giả định rằng mỗi cá nhân trong xã hội đóng vai trò

như một tác nhân ích kỷ và lý trí, họ luôn đưa ra các quyết định kinh tế dựa trên việc tính toán lợi nhuận cho bản thân. Ngành nghề kinh tế đã coi lý thuyết này gần như là một môn khoa học tự nhiên. Từ đó, họ tập trung vào quy phạm lý thuyết hơn là ứng dụng thực tiễn của lý thuyết này.

Trên thực tế, kinh tế học không phải là một bộ môn khoa học tự nhiên khách quan (giống như vật lý) mà là một bộ môn khoa học xã hội. Điều này có nghĩa là có nhiều lý thuyết tương đương hoặc có khả năng thay thế hoàn toàn thuyết thị trường tự do. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá sâu hơn về những khiếm khuyết của thuyết thị trường tự do.

Cho dù các nhà kinh tế học nói gì đi nữa thì mỗi cá nhân cũng không thể tự mình đưa ra các quyết định kinh tế một cách hoàn toàn lý trí

Quay lại năm 1997, hai nhà kinh tế học Robert Merton và Myron Scholes giành được giải Nobel trong lĩnh vực của họ. Thuyết của họ xây dựng trên quan điểm rằng khi đưa ra các quyết định kinh tế như nên đầu tư tiền vào đâu hay nên mua cái gì – con người hoàn toàn dựa vào lý trí.

Sau khi giành giải thưởng cao quý, họ hào hứng đem lý thuyết của mình ứng dụng vào đầu tư. Tuy nhiên, thay vì thành công trong kinh doanh, các công ty của họ liên tục thua lỗ và phá sản, không phải một mà hai lần trong khoảng hơn 10 năm.

Thất bại của Merton và Scholes dạy cho chúng ta một điều quan trọng, rằng con người không phải lúc nào cũng hành động một cách lý trí.

Tại sao?

Để có một quyết định hoàn toàn lý trí, mỗi cá nhân cần xem xét kỹ càng từng chi tiết. Thí dụ như khi cân nhắc nên đầu tư tiền tiết kiệm vào đâu, chúng ta cần biết tất cả các tình huống có thể xảy ra. Chỉ khi có đầy đủ các thông tin này, chúng ta mới đưa ra được lựa chọn tốt nhất.

Trong thế giới hiện đại, nắm bắt được thông tin và lường trước được mọi tình huống trước khi quyết định là điều không tưởng, chính vì vậy các lựa chọn chúng ta đưa ra không thể nào là lý trí.

Nói như vậy không có nghĩa là chúng là hành động hoàn toàn cảm tính. Chúng ta tuân theo những *giới hạn lý trí* nhất định. Chúng ta cố gắng hết sức dựa trên lý trí, nhưng không có đủ năng lực trí tuệ để đưa ra một quyết định hoàn hảo. Nếu vậy thì làm sao chúng ta thay đổi tư duy kinh tế để thích nghi với điều này?

Nhằm giúp chúng ta quyết định sáng suốt hơn, chính phủ cần can thiệp vào thị trường để hạn chế các lựa chọn. Nếu chúng ta hiểu được các lựa chọn và những tác động của chúng, chúng ta sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn. Thực tế sự can thiệp của chính phủ đã đem lại lợi ích cho các lĩnh vực khác. Chẳng hạn như nhà cầm quyền ngăn chặn sự tràn lan của các loại thuốc mà chúng ta không rõ tác dụng phụ hoặc các loại xe không đảm bảo an toàn. Vậy tại sao lại không đưa những pháp chế này vào lĩnh vực tài chính.

Con người không hoàn toàn ích kỷ, chúng ta thường hành động trên lòng vị tha

Đã bao giờ bạn định quỵt tiền taxi chưa? Bởi trừ khi tài xế có sức mạnh như Usain Bolt, khả năng cao là bạn sẽ cao chạy xa bay trước khi anh ta có thể tóm được bạn. Ấy thế mà mặc dù bạn không ít lần nghĩ về việc này, bạn *luôn* bỏ qua ý nghĩ đó và thanh toán tiền cước đầy đủ. Tưởng chừng thanh toán tiền cước taxi là một việc hợp lý nên làm, các nhà kinh tế học theo thuyết thị trường tự do sẽ cho rằng việc đó chẳng lý trí chút nào. Họ lý luận rằng chúng ta được lập trình để hành động một cách ích kỷ, do vậy chúng ta luôn luôn tìm cách quỵt tiền khi có thể. Giải thích cho việc làm thiếu lý tính này, các nhà kinh tế học của thuyết thị trường tự do chỉ ra rằng hành động của chúng ta bị tác động bởi những *khen thưởng và kỷ luật ẩn.* Chúng là những khoản phí tổn và lợi tức mà có lẽ không rõ ràng trước mắt nhưng lại có ảnh hưởng lâu dài đến chúng ta.

Lý do chúng ta luôn luôn móc túi tiền để trả cưới taxi là vì chúng ta không muốn mang tiếng là kẻ quỵt tiền ranh mãnh. Một kẻ với tiếng tăm như vậy sẽ bị các tài xế tránh xa và chẳng bao giờ có thể gọi một chiếc taxi nào khác. Tuy nhiên, rõ ràng thuyết khen thưởng và kỷ luật ẩn này chẳng có nghĩa lý gì trong một xã hội mà ai ai cũng ích kỷ.

Quay lại ví dụ về việc trả cước taxi. Nếu bạn chạy trốn thì việc trừng phạt sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào người tài xế. Anh ta sẽ phải đuổi theo bạn để đòi tiền cước và có lẽ nhân tiện chụp lại mặt bạn để các tài xế khác biết đường tránh. Đuổi theo chúng ta đồng nghĩ bỏ xe không có ai trông nên sẽ có thể bị người khác phá hoặc trộm xe.

Nếu anh tài xế chỉ nghĩ cho lợi ích của anh ta thì việc đuổi theo bạn chẳng có lợi lộc gì. Số tiền bạn quỵt có lẽ chẳng đáng là bao. Mà tại sao anh ta lại phải vất vả rượt bạn để giúp các tài xế khác?

Sự thật là chúng ta trả tiền đi taxi vì chúng ta có những mối quan tâm khác, như tính trung thực, danh dự, sự tôn trọng và tính vị kỷ thuần túy.

Các nền kinh tế không trả cho người dân những gì họ xứng đáng kiếm được.

Câu nói "những gì chúng ta kiếm được phải xứng đáng với công bỏ ra" nghe có vẻ rất hợp lý phải không nào? Tuy nhiên nếu bạn đang sống ở một đất nước giàu có bạn nên suy nghĩ cho kỹ về kỳ vọng này. Bởi nếu bạn muốn được trả công ở mức thị trường cho là xác đáng thì bạn sẽ nhanh chóng nhận ra mức lương của mình ngày càng tụt dốc một cách đáng báo động. Tại sao vậy?

Lý do là lương của công nhân viên chức tại các nước phát triển được bảo vệ và không chịu ảnh hưởng của thị trường. Có nghĩa rằng, lương của họ được đảm bảo luôn ở mức cao, bất kể thành tích ở nơi công sở của họ được đánh giá như thế nào. Thí dụ, công việc của bạn là gì đi nữa thì sẽ luôn có người khác, ở một nước khác chấp nhận làm với giá rẻ hơn. Bạn không bị ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh này bởi công việc của bạn được nhà nước bảo vệ. Nhà nước dùng chính sách thắt chặt nhập cư để quản lý lượng người từ các nước nghèo thâm nhập vào lực lượng lao động của họ. Bảo toàn được công việc nên mức lương của bạn luôn được duy trì ở mức cao.

Ví dụ này cũng cho thấy, không phải năng lực của bạn sẽ quyết định mức lương mà chính là xã hội mà bạn đang sống sẽ quyết định mức lương đó. Nếu

bạn sống trong một xã hội thịnh vượng và giàu có, mức lương của bạn sẽ được kéo lên cho đồng đều với mặt bằng chung. Ngay cả khi bạn là kẻ lười biếng và ít năng suất nhất, bạn vẫn kiếm được nhiều hơn so với những nhân viên chăm chỉ ở các nước nghèo.

Thực tế bất công này cũng tồn tại trong chính bản thân các xã hội. So với những người có mức thu nhập thuộc nhóm thấp nhất trong xã hội, những người có mức thu nhập ở nhóm trên cùng sẽ kiếm được nhiều hơn so với mức họ đáng được hưởng. Lấy ví dụ như đầu những năm 90, những nhà quản lý top đầu nhận thấy mức lương của họ tăng 100 lần so với mức thu nhập trung bình. 20 năm sau, con khoảng cách đó tăng lên 400 lần.

Phải chăng là do các nhà quản lý ngày càng có giá trị hơn những công nhân bình thường? Các bằng chứng cho thấy sự thực không phải như vậy. Năng suất trung bình của các nhà quản lý không lớn hơn 400 lần so với những nhân viên bình thường. Do đó, đặt trong điều kiện thị trường, mức tăng của họ là không xứng đáng.

Một ngành sản xuất mạnh mẽ là điều cần thiết cho tăng trưởng kinh tế hơn so với một nền kinh tế dịch vụ hoặc một nền kinh tế công nghệ

Bạn nghĩ gì khi đi qua một nhà máy bị bỏ hoang, đổ nát? Nếu bạn sống trong một nước phát triển, thông qua truyền thông bạn sẽ liên tưởng nhà máy này với sự suy thoái kinh tế. Theo đó, bạn sẽ nghĩ ngay rằng ngành sản xuất gần như đang chết dần chết mòn ở phương Tây. Bạn đã nhầm.

Người ta thường cho rằng ngành công nghiệp đang suy thoái bởi họ đã hiểu nhầm các thống kê.

Ngay như việc số lượng công nhân làm việc trong các nhà máy ngày càng giảm trong thời gian gần đây. Tuy nhiên không phải do ngành công nghiệp đang tụt dốc mà vì nó đã trở nên hiệu quả hơn.

Mặc dù vậy, nhiều nhà hoạch định chính sách đã đề nghị các nước đang phát triển nghiêm túc suy nghĩ định hướng kinh tế theo hướng phi công nghiệp và chuyển sang kinh tế dịch vụ và kinh tế tri thức. Nhưng, đây rõ ràng là một đường lối khó khăn cho kinh tế nói chung.

Hãy lấy ngành dịch dụ làm ví dụ. Kinh tế dịch vụ như bán lẻ hoặc ngành công nghệ đã lớn mạnh lên về quy mô trong vài thập kỷ qua. Tuy nhiên nếu chỉ dựa chính vào các ngành này, nền kinh tế sẽ đối mặt với những rủi ro đáng kể.

Một vấn đề với ngành dịch vụ là tỷ lệ tăng trưởng chậm trong năng suất. Trong hầu hết các trường hợp, sự ra tăng trong năng suất của ngành dịch vụ đồng nghĩa với việc chất lượng dịch vụ bị giảm sút. Nếu như Macbeth có hiệu suất tốt hơn, hoàn thành công việc trong 10 thì chất lượng công việc chắc chắn đã bị ảnh hưởng rất nhiều. Chính vì vậy một nền kinh tế phụ thuộc vào dịch vụ sẽ có sức tăng trưởng rất thấp so với các ngành khác. Bên cạnh đó còn có *nền kinh tế tri thức.* Đặc điểm của nền kinh tế này là dựa vào sự sáng tạo và truyền tải thông tin. Ngay từ khi internet được sáng chế, người ta đã tin tưởng chắc rằng nền kinh tế tri thức có tiềm năng phát triển khổng lồ.

Thực chất đó chỉ là một nhận định được đánh giá quá cao. Không những không phải là một phát minh mang tính cách mạng, tầm ảnh hưởng của internet so với các phát minh trong truyền thông trước đó, chẳng đáng là bao. Chẳng hạn như máy điện báo, một phát minh rút ngắn thời gian truyền tin từ 2 tuần xuống còn 7.5 phút, nhanh hơn gấp 2,500 lần.

Còn internet thì sao? Quãng thời gian chúng ta rút ngắn được là từ 10 giấy xuống còn 2 giây, nhanh hơn 5 lần.

Khủng hoảng tài chính là do những nguy cơ và rủi ro có chủ ý được tích lũy trong hệ thống

Cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 ảnh hưởng đến nền kinh tế toàn cầu một cách nặng nề. Nó chấm dứt một giai đoạn phát triển thịnh vượng suốt hơn một thế kỷ và đẩy nhiều công ty tài chính đến xuống vực phá sản. Tuy nhiên chính những công ty chịu ảnh hưởng nặng nề nhất từ cuộc khủng hoảng này – thí dụ như hãng bảo hiểm AIG hay ngân hàng đầu tư Lehman Brothers – lại đóng vai trò lớn trong nguyên nhân gây ra sự sụp đổ này.

Nó đã xảy ra như thế nào?

Nhiều năm trước khi cuộc khủng hoảng xảy ra, hệ thống tài chính đã trở nên vô cùng phức tạp. Nhằm tìm ra các sản phẩm mới để tăng giao dịch, một loại trái phiếu được tạo ra, gọi là *phái sinh tài chính.* Mặc dù công cụ này tạo ra lợi nhuận lớn lúc đầu, tính phức tạp của chúng ẩn chứa mức độ rủi ro lớn.

Các hợp đồng *phái sinh* được tạo ra bằng cách kết hợp đang dạng giữa nhiều công cụ chứng khoán ví dụ như các loại thế chấp vốn. Càng nhiều phái sinh được tạo ra từ một thế chấp ban đầu, mức độ rủi ro càng lớn.

Cũng giống như việc xây dựng một ngôi nhà dựa trên một mảnh đất nhỏ xíu. Vì bạn chẳng thể cơi nới rộng ra nên bạn quyết định xây cao lên, bạn chồng nhiều tầng lên mảnh đất nhỏ. Nếu cứ tiếp tục xây, bạn nghĩ chuyện gì sẽ xảy ra? Cứ mỗi tầng bạn xây thêm, độ bền vững của ngôi nhà sẽ giảm đi, và càng ngày nó càng trở lên lung lay.

Không chỉ có thế, một vấn đề khác là cứ mỗi một sản phẩm tài chính được tạo ra thêm từ thế chấp ban đầu, ức độ rủi ro càng lớn hơn. Hãy quay lại xem ngôi nhà chật hẹp mà cao vợi của chúng ta. Nó giống như việc càng xây lên cao chúng ta càng sử dụng nguyên vật liệu kém chất lượng hơn tầng dưới, thay vì xây bằng bê-tông chúng ta bắt đầu xây thêm tầng bằng nhựa và giấy. Hiển nhiên, với một cấu trúc như vậy ngôi nhà sẽ sớm bị sụp đổ.

Trong khi cuộc khủng hoảng gây thiệt hại khắp nơi trên thế giới, thiệt hại nặng nề nhất là ở những nước đã để cho thị trường của họ phát triển quá tự do trên các công cụ tài chính mới này. Ở Ireland và Latvia, cả hai nước đều mở cửa cho thị trường này chỉ vài năm trước khi nó sụp đổ, cả hai đều gánh chịu hậu quả nặng nề. Nền kinh tế Ireland trượt dốc 7.5% và Latvia 16%.

Các nhà kinh tế luôn hoài nghi các hoạch định kinh tế của chính phủ, nhưng các kế hoạch này đang đi vào hiện thực và đang tiến triển tốt

Chính phủ có nên can thiệp vào việc vận hành nền kinh tế? Các nhà kinh tế học theo thuyết thị trường tự so sẽ nhanh chóng phủ định điều đó. Họ tranh luận rằng sự can thiệp của nhà nước chỉ làm cho nền kinh tế trở nên hỗn loạn. Họ sẽ đưa ra những dẫn chứng hùng hồn như sự thất bại khi nền kinh tế bị kiểm soát như đã xảy ra ở Nga. Họ tuyên bố đây là kết cục không thể tránh khỏi khi nền kinh tế bị can thiệp. Mặc dù thuyết thị trường tự do có lý luận thế nào đi nữa thì thực tế là chính phủ có khả năng và vẫn luôn đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế. Chính phủ luôn có được cái nhìn bao quát và nắm được các thống kê tốt hơn so với các doanh nghiệp đơn lẻ. Sự hiểu biết này giúp chính phủ đưa ra quyết định phát triển những ngành có lợi nhuận lớn nhất. Đây chính là phương hướng phát triển của Nam Hàn. Gã khổng lồ điện tử LG ban đầu muốn tập trung phát triển ngành dệt may,

nhưng chính phủ đã bác bỏ và định hướng lại cho doanh nghiệp này. Họ biết rằng công ty này sẽ đạt được thành công trong lĩnh vực điện tử và thúc LG đi theo hướng đó.

Điều này không chỉ đúng với những nước đang phát triển. Nước Mỹ cũng sớm cân nhắc kỹ lưỡng và quyết định tập trung phát triển ngành công nghệ thông tin, ngành sinh hóa và ngành chế tạo máy bay.

Nếu hoạch định của chính phủ thực sự có lợi, tại sao nước Nga Sô-Viết lại thất bại? Sự khác biệt ở đây là không ra sức kiểm soát quá nhiều.

Khi nhà nước kiểm soát mọi mặt của nên kinh tế, giống như ở các nước cộng sản, sự liên kết của nền kinh tế sẽ bị phá bỏ. Tuy nhiên, khi chỉ một vài sự trợ giúp mang tính dẫn đường trong hệ thống, chẳng hạn như những mục tiêu chung chung về chỉ số lạm phát, mức lãi suất, sẽ giúp nền kinh tế đạt được thành công nhất định.

Nhà nước đóng vai trò chiến lược như giám đốc điều hành của các công ty. Giám đốc đặt ra các mục tiêu và đảm bảo công ty của họ đi đúng hướng đã đặt ra một cách vững vàng. Mục tiêu của nhà nước đối với toàn bộ nền kinh tế cũng giống như vậy.

Phúc lợi xã hội rất cần thiết cho sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế

Nhiều nơi trên thế giới, các nhà kinh tế theo thuyết tự do đang kêu gọi nhà nước cắt giảm phúc lợi xã hội. Họ cho rằng việc chi trả phúc lợi xã hội như phụ cấp thất nghiệp hay bao cấp nghỉ dưỡng, chẳng khác gì chi tiền để dân không làm việc.

Khác với những gì thuyết của họ chỉ ra, thực tế chứng minh rằng phúc lợi xã hội là rất cần thiết để kinh tế phát triển mạnh mẽ.

Hãy nhìn vào thị trường lao động. Ở những nước chu cấp thất nghiệp, nền kinh tế của họ năng động hơn nhiều so với các nước không có hỗ trợ này.

Nguyên nhân của việc này khá rõ ràng. Ở những nước hỗ trợ thất nghiệp ít hơn, người lao động thường xuyên đối mặt với nỗi lo mất việc. Do đó họ tìm việc ở những nơi mà họ cảm thấy công việc đều đặn và an toàn nhất. Họ đua nhau chọn những ngành nghề ổn định như chăm sóc sức khỏe hay luật. Trong khi đây là những ngành thiết yếu trong xã hội, những ngành này không đóng góp lớn vào sự phát triển của nền kinh tế.

Muốn đạt được tăng trưởng, thị trường lao động cần hướng đến những ngành có độ rủi ro cao hơn và mang tính khởi nghiệp hơn. Thật không ngạc nhiên khi những quốc gia khuyến khích và hỗ trợ nhân lực dám làm, dám thất bại sẽ phát triển nhanh chóng hơn những nước khác – những nước mà cái giá phải trả cho thất bại là nghèo khó.

Trái lại với những minh chứng cho thấy phúc lợi xã hội giúp tăng trưởng kinh tế, thuyết thị trường tự do cũng có một khái niệm tương tự gọi là *hiệu ứng dòng chảy*.

Những người theo thuyết thị trường tự do dấn chứng rằng nếu nhà nước không đầu tư vào phúc lợi xã hội thì họ cũng không cần thu tiền thuế. Những người giàu trong xã hội sẽ trực tiếp đầu tư vào nền kinh tế. Dòng tiền này sẽ tạo nên một hiệu ứng dòng chảy khi các khoản đầu tư sẽ tạo ra tăng trưởng và công ăn việc làm.

Lý thuyết có vẻ rất hợp lý tuy nhiên ở những nơi lý thuyết này được thực hành, kết quả không được như mong đợi. Ở những nước đã áp dụng chính sách thị trường tự do như Mỹ và Anh những năm 80, tăng trưởng bị trì trệ. Và khi kinh tế ngừng phát triển, dòng tiền không tiếp tục chảy mà ứ đọng lại ở tầng lớp giàu.

Giữa năm 1979 và 2006, top 1% người có thu nhập lớn nhất nước Mỹ đã tăng hơn gấp đôi cổ phần của họ trong thu nhập quốc dân, từ 10% lên 22.9%.

Chúng ta nên ngừng tìm cách thay đổi các nước đang phát triển bằng những công cụ vô dụng

Nhiều chính trị gia, nhà kinh tế và các ngôi sao giải trí phương Tây cho rằng họ biết công cụ nào giúp đẩy lùi nghèo khó ở các nước đang phát triển. Cho dù họ có tự tin vào kiến thức của họ đến đâu thì dường như những quan điểm từ thế giới rất phát triển của họ về những nước nghèo đều bắt nguồn từ những ý tưởng lệch lạc.

Một quan điểm sai lầm rất phổ biến của các nhà hoạch định Phương Tây cho rằng nguyên nhân gây nên nghèo khó ở các nước đang phát triển nằm trong cấu trúc. Các nguyên nhân này bao gồm thời tiết khắc nghiệt, không gần biển hoặc do địa thế không thuận lợi. Nếu vậy chẳng phải những nước vùng núi và không cận biển như Austria và Thụy Sỹ cũng nên nghèo hay sao?

Một nhận thức sai lầm khác của phương Tây cho rằng, các nước đang phát triển không có được tinh thần khởi nghiệp năng động như ở các nước phát triển. Một lần nữa điều này hoàn toàn sai: số lượng người kinh doanh tự túc chiếm 30-50% lực lượng lao động ở các nước đang phát triển. Trong khi đó con số này ở các nước phát triển là 10%. Rõ ràng nhận định rằng ở các nước

đang phát triển không có tinh thần khởi nghiệp là không xác đáng. Người Tây Phương nên tìm câu trả lời cho câu hỏi tại sao các nước đang phát triển lại nghèo ở ngay chính đất nước họ. Thực tế việc áp đặt chính sách thị trường tự do ở phương Tây chính là nguyên nhân gây ra nghèo khó.

Giữa những năm 60 và những năm 70, những nước nằm trong khi vực Sahara, Châu Phi có được sự tăng trưởng khá thuận lợi nhờ vào sự bảo vệ của chính phủ: ngành công nghiệp trong nước được trợ cấp và bảo vệ khỏi sự cạnh trạnh từ nước ngoài. Tuy nhiên, ngay khi phương Tây ép họ phải mở cửa nền kinh tế vào những năm 80, nền kinh tế nội địa chững lại và suy thoái.

Nếu chúng ta muốn thay đổi thực trạng này và giúp các nước đang phát triển tiến lên, chúng ta – phương Tây – cần ghi nhớ chúng ta đã trở nên thịnh vượng hơn như thế nào. Thế kỷ 19, các nước Phương tây bắt đầu bảo vệ nền kinh tế của mình khỏi sự cạnh tranh từ nước ngoài. Ở Mỹ, người nước ngoài không thể giữ những chức vụ lớn như giám đốc tài chính và thuế nhập khẩu hàng hóa được giữ ở múc 50%. Chẳng phải sẽ tốt hơn nếu các nước đang phát triển cũng đi theo đường lối này hay sao?

Chủ nghĩa tư bản không phải là trở ngại mà chính cách chúng ta áp đặt nó gây cản trở

Sau khi đọc tóm tắt này có lẽ bạn đang rất căm giận chủ nghĩ tư bản. Nhưng trước khi bạn gia nhập đảng cộng sản, bạn cần biết rằng: không phải toàn bộ chủ nghĩa tư bản đều sai lầm, chỉ một dạng thị trường – thị trường tự do tư bản chủ nghĩa.

Thực tiễn cho thấy chủ nghĩa tư bản hoạt động rất hiệu quả trong việc quản lý nền kinh tế.

Ví như *động cơ lợi nhuận,* hay khát vọng làm ra tiền là một động cơ hiệu quả. Rất nhiều phát minh và sáng tạo được tạo ra từ chính khát vọng gây dựng nhưng doanh nghiệp thành công.

Không những thế, chủ nghĩa tư bản còn là một cách hữu hiệu để điều phối nền kinh tế. Thị trường là chỗ để đảm bảo nguồn nhân lực lao động và nguồn vốn được quay vòng đến nơi mà chúng được cần đến nhất. Nếu thị trường không điều tiết nhân lực đến đúng nơi, đúng việc, chúng ta sẽ mắc kẹt trong một hệ thống thừa ngôi sao nhạc rock mà thiếu thợ sửa ống nước.

Mặc dù chủ nghĩa tư bản có thể mang lại những lợi thế vô cùng lớn, nó cũng có thể là mối nguy hại một khi chúng ta không quản lý nó một cách hợp lý.

Chúng ta có thể coi nền kinh tế tư bản chủ nghĩa như một chiếc xe hơi. Nếu một chiếc xe được làm ra mà không có các chức năng an toàn, như phanh hay dây bảo hiểm thì sớm hay muộn chiếc xe sẽ gây tai nạn và làm nhiều người bị thương.

Thật không may là phương pháp nổi trội trong chủ nghĩa tư bản đề ra việc chúng ta nên tạo ra một hệ thống tự do, không có sự quản lý. Tuy nhiên chúng ta có những lựa chọn khác. Thoát lý khỏi thị trường tự do và xây dựng một hệ thống tốt hơn, công bằng hơn, an toàn hơn chủ nghĩa tư bản là hoàn toàn có thể.

Một cách là chúng ta có thể vận dụng khái niệm *giới hạn lý trí* – chúng ta sẽ đưa ra những lựa chọn tốt hơn khi chỉ có các lựa chọn trong một phạm vi nhất định.

Để làm được điều đó, chúng ta cần trao quyền cho chính phủ trong việc vận hành nền kinh tế. Các quyền này bao gồm quyền hạn chế các ngân hàng không tạo ra các sản phẩm đầu tư có tính rủi ro cao. Từ đó, chúng ta có thể chọn các phương án mà chúng ta có đủ hiểu biết và chọn những phương án an toàn.

Tóm tắt cuối

Thông điệp chính của cuốn sách:

Đừng tin vào các chuyên gia kinh tế rằng thị trường tự do là cách duy nhất để quản lý nền kinh tế, có những phương án khác công bằng hơn cho chúng ta lựa chọn. Chúng ta có thể tập trung nguồn lực để tìm hiểu các phương án thay thế này nhằm tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn, bình ổn hơn và bình đẳng hơn.

Bạn có thể làm gì sau khi đọc cuốn sách này?
Cẩn trọng khi chọn bầu cử cho ai

Các chính trị gia thường tìm cách lấy lòng cử tri bằng cách hứa giảm thuế. Thoạt đầu lời hứa này nghe có vẻ khả quan, nhưng hãy nhớ rằng nếu cắt thuế đồng nghĩa với việc những gì khác sẽ phải bị cắt để bù vào thất thu thuế. Nếu bạn cần đến các dịch vụ cộng đồng thì hãy xem xét bầu cho một ứng viên khác.

Các sách kinh tế nên đọc khác của Ha- Joon Chang

Kinh tế học: hướng dẫn cho người làm kinh tế thảo luận các kiến thức nền tảng một cách dễ hiểu và thuyết phục. Cuốn sách cũng xem xét lịch sử kinh tế học và những thay đổi quan trọng trong các tổ chức kinh tế toàn cầu. Qua cuốn sách này bạn sẽ học được tất cả những gì cần biết về cách vận hành nền kinh tế hiện nay.

Trí tuệ xúc cảm

"Bất cứ ai cũng có thể trở nên giận dữ – đó là điều rất dễ xảy ra. Tuy nhiên, để giận đúng người, với mức độ thích hợp, đúng thời điểm, vì những lý do chính đáng và biểu lộ sự tức giận đúng cách – lại là điều không dễ."

Cuốn *Trí tuệ xúc cảm* là bestseller hàng đầu thế giới với hơn 5 triệu bản được bán ra. Tác phẩm phác thảo bản chất của trí thông minh cảm xúc và cho thấy tác động to lớn của nó lên rất nhiều mặt trong cuộc sống. Nó còn mô tả những con đường trí tuệ cảm xúc phát triển và cách để bạn cải thiện nó.

Cuốn sách đưa ra một góc nhìn mới so với cách tiếp cận quá tập trung vào lý trí vô cùng phổ biến trước đây trong các khoa tâm lý học.

Tác giả cũng cung cấp cho người đọc những kiến thức mới về mối liên hệ giữa sự thành công, năng lực nhận thức và khả năng cảm nhận, cùng những lời khuyên hữu ích để nâng cao chỉ số EQ của bạn.

Ai nên đọc cuốn sách này?

- Bất cứ ai bất đồng với những phương pháp đo trí thông minh truyền thống
- Bất cứ ai tự hỏi liệu IQ có quyết định thành công
- Bất cứ ai cố gắng phát triển tối đa năng lực bản thân.

Tác giả cuốn sách này là ai?

Daniel Goleman là nhà tâm lý và cây viết nổi tiếng. Trong sự nghiệp dài hơi của mình, ông đã nhận rất nhiều giải thưởng bao gồm giải thưởng thành tựu trọn đời từ Hiệp hội tâm lý Mỹ và được đề cử giải thưởng Pulitzer danh giá 2 lần.

Các tác phẩm của ông đề cập đến rất nhiều chủ đề từ thiền định tới sinh thái học. Tuy nhiên, ông viết chuyên sâu vào sự giao thoa và tương quan giữa cảm xúc, năng lực làm việc và khả năng lãnh đạo.

1. Cuốn sách này có ích gì cho tôi?

Một số người nghĩ rằng cảm xúc chỉ đóng vai trò trong những mối quan hệ yêu đương hay kích động mọi người gây gổ. Tuy nhiên, trên thực tế, các cảm xúc xuất hiện ở mọi nơi: chúng định hình các quyết định của ta, giúp ta cảm nhận thế giới, và đóng vai trò quan trọng trong bất cứ tương tác nào của ta với mọi người.

Cuốn sách này giải thích chi tiết tác động của cảm xúc lên cuộc sống hàng ngày của bạn, nhiều khi giúp ích cho bạn, nhưng nhiều khi lại làm bạn đi lạc hướng. Nó cũng

nhấn mạnh vai trò trí thông minh cảm xúc (EI), giúp ta biết sử dụng các cảm xúc đúng để tạo nên những kết quả tích cực và trách được những tình huống bất lợi.

Nó giải thích cách trí tuệ cảm xúc có thể tạo ra một tương tác hài hòa giữa phần não lý trí và phần cảm xúc. Nó cũng chỉ cho ta cách học và mở rộng khả năng này.

Cuối cùng, cuốn sách cũng trả lời những câu hỏi đầy thú vị như: Làm thế nào mà trí thông minh cảm xúc phát triển trong mỗi cá nhân và tại sao khả năng này lại vô cùng cần thiết cho toàn xã hội?

2. Các cảm xúc rất quan trọng; chúng giúp ta học điều mới, thấu hiểu người khác và thúc đẩy hành động

Các cảm xúc phải là chướng ngại? Liệu con người sẽ sống tốt hơn khi ta xóa bỏ phần cảm xúc để trở thành một sinh vật vô cảm, lý tính?

Trên thực tế, các cảm xúc rất cần thiết bởi vì chúng mang lại những lợi thế giúp ta có thể sống một cuộc đời viên mãn hơn.

Một trong những lợi thế đó là cảm xúc giúp ta học hỏi từ những ký ức.

Khi bộ não lưu trữ các trải nghiệm, nó không chỉ thu thập những sự kiện. Nó còn ghi lại cảm giác của ta, và chính chúng giúp ta học được từ trải nghiệm. Ví dụ, nếu một cậu bé chạm vào một chiếc lò nóng, cậu sẽ trải nghiệm nỗi đau lớn. Suy nghĩ về việc chạm vào một chiếc lò khác trong tương lai sẽ đi kèm với với trí nhớ về sự đau đớn đó. Vì vậy, chính những cảm giác này sẽ ngăn cậu ngừng tự làm hại mình một lần nữa.

Một giá trị khác của cảm xúc là chúng giúp ta diễn giải những cảm giác của người khác, từ đó hỗ trợ cho việc dự đoán hành động của họ. Ví dụ, tưởng tượng bạn từng đối mặt với một người đàn ông giận dữ. Từ ngôn ngữ cơ thể của anh ta - bàn tay nắm chặt hay giọng điệu quát tháo - bạn có thể suy đoán trạng thái cảm xúc của người đó. Nhờ đó, bạn có thể dự đoán anh ta sẽ làm gì tiếp theo; ví dụ liệu anh ta có chuẩn bị đánh ai đó hay không.

Lợi ích cuối cùng mà cảm xúc mang lại cho ta là thúc đẩy hành động. Ta cần xúc tác cảm xúc để có thể phản ứng nhanh. Quay lại ví dụ về người đàn ông tức giận trong ví dụ trước. Nếu bạn cảm thấy rằng anh ta sắp nổi đóa, những cảm xúc sẽ khiến bạn có cảm giác bị đe dọa và thậm chí là tức giận trở lại, vì vậy đưa bạn vào trạng thái phòng thủ nếu anh ta có vẻ như sắp tấn công.

Những người đánh mất khả năng cảm nhận cũng đánh mất động lực hành động. Ví dụ, trong thế kỉ XIX, rất nhiều các bệnh nhân tâm thần từng trải qua một cuộc phẫu

thuật "tách não" được gọi là lobotomy. Các bác sỹ đã cắt đi phần giao tiếp giữa hai bán cầu não khiến họ không thể xử lý cảm xúc hoàn hảo như trước. Hậu quả là những ai bị chia cắt não đã mất đi thôi thúc hành động, cũng như phần lớn năng lực cảm nhận của mình.

3. Đôi khi các cảm xúc có thể làm sai lệch phán đoán và khiến ta hành động phi lý trí

Các cảm xúc là những công cụ quan trọng để ta có thể hiểu và tương tác với môi trường. Tuy nhiên, chúng cũng có lỗi và có thể khiến ta mắc sắc lầm.

Một trong những lỗi thường xảy ra khi ta trở nên bị kích động quá mức. Để có thể ra phán xét sáng suốt, ta cần phải tư duy mạch lạc. Giống như người tung hứng, tâm trí của ta chỉ có thể giải quyết một vài công việc một lúc. Và khi ở trạng thái quá phấn khích, suy nghĩ của ta sẽ ngập tràn những cảm xúc mạnh mẽ. Vì vậy, não không còn chỗ cho tư duy lý trí, khiến những đánh giá của ta bị thiên kiến.

Ví dụ, khi sợ hãi, bạn có thể quan sát thấy mình phản ứng quá mức, nghĩ rằng hoàn cảnh này nguy hiểm hơn thực tế. Khi thông tin đi vào bộ não, một phần sẽ đi qua phần não chịu trách nhiệm cho lý tính - vùng tân vỏ não (neocortex) - và đi thẳng vào vùng não cảm xúc. Nếu nó đánh giá thông tin này chứng tỏ một mối nguy hiểm tiềm tàng, phần não cảm xúc sẽ kích hoạt ta phản ứng ngay lập tức, mà không cần xin lời tư vấn từ phần não lý trí.

Đó là lý do bạn sẽ giật bắn mình khi ở giữa khu rừng rậm buổi đêm và đột nhiên nhìn thấy một hình thù kì lạ đang chuyển động.

Ta cũng thường hành xử vô lý khi bị những phản ứng cảm xúc trong quá khứ tác động.

Ta thường áp dụng những khuôn mẫu hành vi trong hiện tại dựa vào những trải nghiệm quá khứ, kể cả khi hoàn cảnh đã thay đổi. Ví dụ, một cậu bé từng bị bạo hành ở trường có thể lớn lên là người đàn ông mạnh mẽ, nhưng vẫn không gột bỏ được cảm giác bị bạn bè hà hiếp hồi nhỏ.

Mặc dù các cảm xúc rất quan trọng, nhưng chúng có thể chiếm quyền kiểm soát tâm trí và làm xáo trộn quá trình tư duy logic của ta. Vậy ta cần phải có phương pháp để quản lý chúng hiệu quả hơn.

4. Trí tuệ xúc cảm có thể giúp bạn quản lý cảm xúc của mình, và bạn có thể khai thác chúng để đạt được mục tiêu.

Vậy làm sao bạn có thể tận dụng sức mạnh của cảm xúc mà không bị chúng áp đảo?

Bạn cần trí tuệ xúc cảm (EI), vì nó sẽ giúp bạn nhận thức và quản lý cảm giác của mình tốt hơn, chứ không phải bị chúng kiểm soát.

Khía cạnh thứ nhất của EI là khả năng ghi nhận và gọi tên cảm giác hiện thời của bạn.

Bước này rất cần thiết để bạn có thể kiểm soát được cảm xúc. Các nghiên cứu cho thấy những ai không thể nhận biết cảm giác của mình có khả năng bùng phát bạo lực cao hơn.

Một khi bạn đã có thể ghi nhận cảm xúc của mình, bạn cần truy tìm được nguồn gốc của chúng.

Thường cảm giác của bạn trong một tình huống phụ thuộc vào cách bạn suy nghĩ về nó như nào. Ví dụ, nếu bạn vô tình chạm mặt một người quen trên đường mà người đó lại không gọi bạn, bạn có thể ngay lập tức nghĩ rằng họ cố tình lảng tránh bạn. Điều này có thể làm bạn khó chịu hay thậm chí bực tức.

Nhưng, nếu bạn ngừng dòng suy nghĩ tại sao anh ta lại ngó lơ mình, bạn có thể tìm ra những lý do khác khiến bạn đỡ bực tức hơn. Ví dụ, người ấy có thể không nhìn thấy bạn vì anh ta đang mải mê suy nghĩ và không tập trung vào môi trường xung quanh.

Khi bạn bắt đầu ghi nhận và quản lý cảm giác của mình, trí tuệ xúc cảm sẽ giúp bạn tập trung vào hoàn thành mục tiêu tốt hơn.

Ví dụ, tưởng tượng bạn cần làm bài tập trên trường. Bạn không thực sự thích môn học đó lắm và muốn đi liên hoan phim hơn. Trí tuệ cảm xúc sẽ giúp bạn quản lý những cảm giác lẫn lộn này.

Mặc dù môn học này rất chán, bạn có thể cố thử nhìn nó từ một góc cạnh khác. Có thể một chủ đề nào đó sẽ khiến bạn hứng thú. Ngoài ra, ý thức được cảm giác mà liên hoan phim tác động lên mình, bạn có thể trì hoãn sự sung sướng và để dành cơ hội vui vẻ cho dịp khác.

Những sinh viên có thể sắp xếp công việc của mình theo cách này thường có thành tích tốt trên trường kể cả họ có chỉ số IQ thấp.

5. Trí tuệ cảm xúc là năng lực bạn cần để không bị lạc lối trong xã hội.

Trừ khi sống ở đảo hoang, bạn sẽ khó mà sống đời hạnh phúc chỉ bằng việc quản lý lý trí của mình. Những người xung quanh đóng một vai trò lớn trong sự tồn tại của bạn, và chỉ bằng cách quản lý các tương tác xã hội với họ, bạn mới có hi vọng sống một cuộc đời viên mãn.

Một lần nữa, trí tuệ xúc cảm có thể giúp bạn đạt được điều này.

EI thúc đẩy các giao tiếp xã hội tốt bởi vì nó giúp bạn đặt bản thân mình trong địa vị người khác. Biết được cảm giác của mình như thế nào trong một tình huống nhất định sẽ giúp bạn ước chừng được cảm giác của người khác trong môi trường tương tự.

EI cũng giúp bạn khám phá cảm xúc của người khác bằng cách phân tích các dấu hiệu phi ngôn từ của họ. Điều này nghĩa là bạn có thể đánh giá tâm trạng của người kia chỉ bằng cách nhìn vào những dấu hiệu như biểu cảm khuôn mặt hay ngôn ngữ cơ thể.

Ví dụ, nếu bạn gặp một ai đó với gương mặt trắng bệch và miệng há rộng, bạn sẽ có thể kết luận rằng họ vừa trải qua một cú sốc.

Hơn nữa, bạn sẽ có thể nhận định những dấu hiệu này một cách tự động, mà không cần phải nỗ lực suy nghĩ.

Bởi vì, EI giúp bạn đồng cảm với người khác, nó sẽ giúp bạn cư xử đúng mực, khiến mọi người quý mến bạn hơn.

Ví dụ, tưởng tượng bạn là quản lý của một công ty trong đó có một nhân viên liên tục mắc cùng một sai lầm. Bạn sẽ cần nói chuyện và thay đổi anh ta, nhưng bạn phải biết làm điều này một cách tinh tế. Nếu bạn làm tổn thương anh ta, anh ta sẽ có thể trở nên tức giận hay có ý đề phòng, và khó có thể tạo ra những thay đổi mà bạn muốn. Nếu bạn đồng cảm và hình dung anh ta sẽ cảm thấy như nào, bạn có thể đưa ra biện pháp can thiệp tốt hơn.

Nói chung, những người có trí tuệ cảm xúc cao có thể phát triển theo thiên hướng xã hội như dạy học, giải quyết mâu thuẫn hay quản lý nhân viên. Và những năng khiếu này có thể giúp họ duy tốt các mối quan hệ đời sống.

6. Trí tuệ cảm xúc đòi hỏi một sự cân bằng giữa "phần não cảm giác" và "phần não tư duy."

Cách ta nghĩ và cảm nhận liên quan chặt chẽ đến nhau. Nguyên nhân là do phần não suy nghĩ (thinking brain), nơi bạn phát triển khả năng tư duy lý trí, và phần não cảm giác (feeling brain) - người mẹ của các cảm xúc - được kết nối với nhau bởi các đường dây thần kinh.

EI của ta phụ thuộc vào những kết nối này và bất kì tổn thương nào tới các đường dây thần kinh có thể tạo ra sự giảm sút về EI.

Ví dụ, một người mà phần não cảm giác bị chia cắt khỏi phần tư duy sẽ không còn trải nghiệm cảm xúc nữa. Những khiếm khuyết trong phần này sẽ dẫn đến mất nhận thức cảm xúc, một thành tố quan trọng của EI. Bằng chứng đã được tìm thấy ở các bệnh nhân bị phẫu thuật ngăn đôi hai bán cầu não. Sau khi kết nối giữa não trái và não phải bị mất đi, bạn đã đánh mắt năng lực cảm nhận của mình.

Một ví dụ khác về sự quan trọng của các kết nối giữa hai phần não là vai trò của phần não tư duy trong việc điều chỉnh quá trình hoạt động của phần não cảm xúc - một bước thiết yếu trong việc tự kiểm soát cảm xúc.

Tự kiểm soát cảm xúc hoạt động theo các bước sau: kích thích, ví dụ như âm thanh lớn đột ngột, sẽ thường kích hoạt phần não cảm xúc bạn tiếm quyền. Nó sẽ tự động đánh giá tác động bên ngoài đó là một mối nguy hiểm, và sẽ phản ứng lại bằng cách đặt bản thân bạn vào trạng thái cảnh giác.

Ta dùng phần não tư duy để giúp điều chỉnh quá trình này. Sau khi thấy tiếng nổ lớn, và trong lúc phần não cảm xúc đang rung chuông báo động khắp cơ thể, phần não tư duy sẽ kiểm trạ lại xem bản chất của kích thích đó là gì. Nếu không nhận thấy mối nguy hiểm nào, nó là "hạ hỏa" phần não cảm giác và cơ thể, giúp bạn có thể bình tĩnh suy nghĩ hơn. Đó là lý do tại sao không phải lúc nào ta cũng phản ứng quá mức với mọi tiếng động nghe thấy.

Nếu bạn ngắt liên hệ giữa phần não tư duy và cảm xúc, quá trình này sẽ không thực hiện được. Ví dụ, những bệnh nhân có phần não tư duy bị tổn hại nghiêm trọng sẽ rất khó kiểm soát những cảm xúc của mình.

7. Trí tuệ cảm xúc có thể khiến bạn sống khỏe và thành công hơn.

Đâu là chiếc chìa khóa dẫn đến một cuộc đời thành công và viên mãn?

Bạn có thể nghĩ đó là chỉ số IQ cao - những người tài giỏi nhất sẽ có cơ hội sống hạnh phúc cao nhất. Tuy nhiên trí tuệ cảm xúc cũng quan trọng ngang với IQ trên con đường dẫn vinh quang.

Bằng chứng cho thấy những người có EI cao có khả năng thành công nhiều hơn.

Ví dụ, các nghiên cứu chỉ ra rằng những sinh viên có mức độ đồng cảm cao có điểm số cao nhiều những bạn có mức IQ ngang bằng.

Bạn nào có thể kiểm soát các bản năng của mình cũng sẽ thành công hơn các bạn đồng trang lứa. Một nghiên cứu được tiến hành tại trường Đại học Stanford mang tên "Thử thách chiếc kẹo dẻo" để đo khả năng kiềm chế trước món ngon của một nhóm các cháu 4 tuổi. Nhiều năm sau, những em có thể kiểm soát các ham muốn của mình khi còn nhỏ được phát hiện có học lực tốt hơn cũng như thành công hơn trong xã hội.

EQ cao cũng đem lại lợi ích trong công việc. Những người quản lý thành thạo các kĩ năng xã hội cũng thường có khả năng thuyết phục mọi người tốt hơn.

Hơn nữa, trí tuệ xúc cảm có giúp ta có đời sống lành mạnh hơn.

Ta có thể kiểm nghiệm kết quả này bằng cách nhìn vào stress. Khi phải trải qua những giai đoạn khó khăn, trái tim của ta chịu tổn hại rất lớn bởi huyết áp tăng cao, làm tăng nguy cơ nhồi máu cơn tim.

Stress cũng có thể làm suy yếu hệ thống miễn dịch, được chứng minh trong một nghiên cứu cho thấy những ai hay phải chịu áp lực có nguy cơ nhiễm cúm cao hơn nhiều người bình thường.

Tuy nhiên, trí tuệ cảm xúc có thể giúp ta tránh được những nguy hiểm của stress. Lý do là nếu muốn học cách giảm thiểu các cảm giác tiêu cực như lo âu và giận dữ, bạn sẽ ngăn chặn được những ảnh hưởng tiêu cực của chúng lên sức khỏe của mình. Ví dụ, trong một nghiên cứu lâm sàng, những người đã từng bị trụy tim một lần được hướng dẫn cách quản lý cơn tức giận, dẫn đến giảm thiểu đáng kể rủi ro suy tim.

Tuy có những tác động lớn lao của trí tuệ xúc cảm lên thành công và sức khỏe, chương trình học tại các trường vẫn có tập trung quá ít vào những kĩ năng quản lý cảm xúc này.

8. Tương lai của xã hội sẽ phụ thuộc vào trí tuệ cảm xúc của trẻ.

Trong khi EQ cao có thể khiến mọi người sống vui và sống khỏe, EQ thấp lại có những ảnh hưởng tiêu cực lớn trên toàn xã hội. Ví dụ, tỉ lệ giết người ở trẻ vị thành niên tại Mỹ tăng gấp 3 lần từ năm 1965 đến 1990 có thể liên quan đến việc EQ bị suy giảm.

Có bằng chứng thuyết phục cho thấy sự thiếu hụt EQ có thể gia tăng nguy cơ phá hoại - một nhân tố lớn dẫn đến tỉ lệ tội phạm gia tăng.

Ví dụ, các nghiên cứu cho thấy những tội phạm vị thành niên thường có khả năng kiểm soát ham muốn của mình cũng như khả năng đọc biểu cảm gương mặt của người khác thấp hơn - những thiếu sót cũng được tìm thấy ở những kẻ phạm tội tình dục trưởng thành. Những người nghiện cũng biểu hiện các vấn đề về EQ. Ví dụ, những ai nghiện heroin sẽ khó kiểm soát cơn tức giận trước cả khi họ nghiện.

Không nghi ngờ gì khi tương lai của trẻ cũng phụ thuộc nhiều vào năng lực cảm xúc. Trẻ lớn lên trong môi trường được vây quanh bởi những người giàu cảm xúc cũng thể hiện EQ về sau cao hơn. Kết quả này cũng được xác nhận bởi một nghiên cứu cho thấy em có bố mẹ EQ cao quản lý cảm xúc của mình tốt hơn, có mức độ stress thấp hơn, học giỏi hơn các bạn, và được các giáo viên đánh giá là thạo đời hơn.

Có lẽ không ngạc nhiên khi EQ của trẻ cũng liên quan đến hạn phúc của nó. Trẻ thiếu hụt khả năng tự nhận thức, đồng cảm, hay kiểm soát ham muốn rất dễ phát triển các vấn đề tinh thần và thường gặp rắc rối nhiều hơn ở trường.

Tất cả bằng chứng này cho thấy trí tuệ cảm xúc của trẻ cần được những người lớn chăm chút và phát triển. Trẻ em hôm nay sẽ là các phụ huynh, quản lý và nhà chính trị ngày mai. Tóm lại, rất nhiều người sẽ có tác động lớn lên xã hội tương lai, và bất cứ cộng đồng nào đều cũng sẽ được lợi nếu những những người đứng đầu biết cảm thông, giỏi giải quyết mâu thuẫn và không mù quáng hành động theo bản năng.

Một vài nhân tố xã hội đa dạng khác cũng định hình sức khỏe của các cộng đồng tương lai, nhưng rõ ràng EQ rõ ràng có ảnh hưởng rất lớn.

9. Một số cách để nâng cao EQ của bạn

Từ đầu đến giờ bạn đã học được rằng trí tuệ cảm xúc có thể khiến bạn sống viên mãn hơn, bây giờ bạn có thể hỏi liệu có thể gia tăng nó không.

Câu trả lời là có, và hàng loạt các bài tập có thể giúp bạn đạt được điều này.

Nếu bạn muốn thúc đẩy khả năng tự nhận thức và tự quản lý của mình, bạn có thể thực hành bằng cách sử dụng các đoạn hội thoại nội tâm. Nó sẽ hỗ trợ bạn xác định và gọi tên những cảm giác của mình.

Ví dụ, nếu bạn thân của bạn kể cho mọi người về vấn đề hôn nhân của anh ta nhưng chỉ mình bạn không biết, bạn có thể cảm thấy giận dữ. Nhưng tự đối thoại có thể giúp bạn giỏi quyết vấn đề này. Bạn nên hỏi chính mình, "Tại sao tôi lại thấy khó chịu? Bởi vì người bạn tốt nhất của tôi bỏ lơ tôi hay sao?".

Bây giờ, sau khi đã xác định cảm giác này và nguồn gốc của nó, bạn có thể làm nó làm giảm sự tiêu cực. Bạn có thể tự nói với mình, "Mình bị cho ra rìa có thể do anh ấy không muốn làm phiền mình lúc bận." Nhìn theo góc độ này, bạn có thể cảm thấy dễ chịu hơn.

Nếu bạn muốn cải thiện khả năng đồng cảm của mình, hãy thử bắt chước ngôn ngữ cơ thể của người khác. Nó có tác dụng bởi vì những cử chỉ không chỉ phản ánh cảm xúc - nó còn tạo ra chúng. Vì vậy, ví dụ, bằng cách bắt chước tư thế thư giãn của một người, bạn có thể tạo ra cảm giác thư giãn trong mình.

Nếu bạn muốn nâng cao khả năng tự tạo động lực cho bản thân và suy nghĩ tích cực hơn, hãy nghe theo lời khuyên sau:

Các bạn giải thích cho thành công và thất bại của mình ảnh hưởng đến năng lực tự thúc đẩy bản thân. Để tự truyền cảm hứng cho mình, hãy bắt đầu nghĩ như kiểu: những người tự thuyết phục mình rằng lý do thất bại là do mình, chứ không phải do ngoại cảnh và chính mình sẽ thay đổi được nó sẽ không từ bỏ dễ dàng. Họ tiếp tục cố gắng bởi vì họ tin rằng họ làm chủ cuộc đời mình.

Trái lại, nhưng ai quy kết cho rằng những thiếu sót của cá nhân là đã ấn định thì sẽ có khả năng từ bỏ sớm hơn. Họ tự nhủ rằng họ không có khả năng tác động để có thể thành công. Nếu bạn muốn thành công, hãy tránh lối suy nghĩ này.

10. Bạn có thể dùng trí tuệ cảm xúc trong nhiều hoàn cảnh khác nhau, từ nơi công sở đến đời sống tình yêu.

Đến đây, có lẽ bạn đã học được một chút về trí tuệ xúc cảm. Nhưng bạn có thể tự hỏi bản thân - làm sao tôi có thể áp dụng kiến thức này trên thực tế?

Đây là một vài lời khuyên có thể giúp bạn sử dụng trí tuệ cảm xúc trong đời sống thường ngày.

Lời nhắn nhủ đầu tiên là: bạn có thể tránh những hiểu lầm trong một mối quan hệ nếu bạn để ý đến những cách thức khác nhau mà nam và nữ giới dùng để đối phó với cảm xúc. Thông thường, con gái được dạy dỗ hãy biết chia sẻ cảm xúc mình và kết nối với mọi người qua cuộc nói chuyện thân mật, nhưng con trai lại được bảo hãy tối giản các cảm giác làm họ trông dễ tổn thương.

Ví dụ, nếu bạn gái than phiền về một vấn đề, phản ứng của bạn trai có thể là ngay lập tức đưa ra lời khuyên. Nhưng thế là thiếu tinh tế; thường khi con gái tâm sự chán nản, cô ấy chỉ muốn được đồng thuận. Cô ấy muốn người yêu mình lắng nghe và thể hiện rằng anh ấy hiểu ý mình. Vì vậy đưa ra giải pháp tức thời có thể sẽ bị hiểu là sự phủ nhận cơn mệt mỏi của cô ấy hơn là một nỗ lực giúp đỡ của chàng trai. Tốt hơn là bạn hãy chăm chú lắng nghe vấn đề của cô ấy hơn.

Bạn có cũng thể làm theo lời khuyên sau. Nếu bạn rất tức giận trong một cuộc tranh cãi, hãy cố dừng lại để bình tĩnh. Những cảm xúc mạnh thường bóp mép tư duy khiến bạn có thể nói hoặc làm những thứ về sau sẽ hối tiếc.

Một vài nhà tư vấn hôn nhân còn khuyên các cặp đôi theo dõi nhịp tim của mình khi xảy ra mâu thuẫn. Nhịp tim tăng hơn trung bình 10 bpm cho thấy người đó đang quá mất tự chủ để có thể tư duy lý trí và cần nghỉ ngơi một lúc.

Lời khuyên cuối cùng là: nếu bạn phải chỉ trích ai đó, hãy thật cụ thể và đưa ra giải pháp. Bằng cách chỉ chọn một lỗi và chỉ ra chính xác cách phản ứng đúng đắn, bạn sẽ đưa ra thông điệp của mình rõ ràng và khiến người nghe không cảm thấy bối rối hay không được coi trọng.

Tổng kết

Thông điệp chính trong cuốn sách này là:

Những cảm xúc của ta vô cùng quan trọng bởi vì chúng có vai trò định hướng và thúc đẩy ta hành động. Tuy nhiên, chúng cũng khiến ta hành động phi lý trí. Đó là lý do tại sao ta cần trí tuệ cảm xúc. EI là tập hợp các kĩ năng giúp bạn nhận thức và quản lý cảm xúc - cả của mình lẫn người khác.

EI có lẽ là nhân tố quan trọng nhất để sống một cuộc đời hạnh phúc. So với IQ, EQ là chỉ số đo thành công học tập, năng lực làm việc và thành công cuộc đời tốt hơn. Và không như IQ, ta có thể gia tăng trí tuệ xúc cảm của mình trong suốt cuộc đời.

LỜI KẾT

Hi chào Mọt Sách, bạn vừa đọc xong bản tóm tắt 133 sách bán chạy nhất với 1730 trang sách. Ebook phiên bản 3 này không thể ra đời nếu như không có công sức, thời gian và tiền bạc của các anh chị tác giả, dịch giả, nhà xuất bản, người tóm tắt, admin các website chia sẻ, biên soạn và tóm tắt sách.

Ebook được mình tổng hợp và chia sẻ hoàn toàn miễn phí, tuy nhiên sẽ rất có hại nếu như điều đó khiến các trang chia sẻ sách mất nguồn động lực để làm việc, để đầu tư, để tiếp tục đóng góp giá trị cho cộng đồng và xã hội. Vì thế các Mọt Sách hãy vào những link bên dưới để khích lệ, ủng hộ các trang đã chia sẻ sách với các hình thức mà các bạn biết nhé.

http://www.nhuongquyenvietnam.com
http://www.doanhnhansaigon.vn
https://nghethuatlanhdao360.com
http://tramdoc.vn
http://www.maxreading.com
https://sachluoc.com
Bạn nào biết tiếng anh có thể vào trang này https://www.blinkist.com

Đọc nhiều chưa hẳn sẽ giỏi, sẽ thành công. Quan trọng là chúng mình đọc sách gì, hiểu được đến đâu, ứng dụng ra sao, kết quả như thế nào. Nên lời khuyên nho nhỏ của mình là các bạn chịu khó in ra, sau đó mỗi lần đọc highlight lại ý quan trọng, viết tay những ý tưởng bạn ngộ ra vào ngay chỗ đó. Hoặc vừa mở bản mềm, vừa mở bản in, lúc đang đọc bản in, thấy quan trọng thì bạn mở bản mềm copy đoạn ấy ra note (Hiện mình đang dùng evernote, nó tự động đồng bộ 4 nền tảng web, di động, tablet, máy tính nên bạn có thể ôn lại bất kỳ khi nào)

Và cuối cùng, nếu bạn có bản tóm tắt sách nào khác hãy chia sẻ và gửi giúp mình vào email nguyenminhhuy.com@gmail.com hoặc facebook của mình facebook.com/nguyenhuy1108 với tiêu đề là “Chia sẻ tóm tắt sách XXX” nhé. **Ebook tóm tắt sách bán chạy nhất phiên bản 4** sẽ tiếp tục ra đời trong tương lai và nó rất cần sự góp sức của bạn và cộng đồng đó. Xin chân thành cảm ơn !!!