Guy Kawasaki

Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh

THAIHABOOKS
Knowledge for the Future

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Lời khen tặng

"Từ khóa duy nhất để miêu tả về cuốn sách này là hữu dụng. Giống như một cuốn cẩm nang du lịch, cuốn sách bao hàm những lời khuyên thịnh hành và thông minh mà bạn có thể thực sự ứng dụng được. Dễ hiểu và thú vị, *Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh* là cuốn cẩm nang hoàn hảo về ngành kinh doanh hiện nay".

—Emanuel Rosen, tác giả cuốn
The Anatomy of Buzz Revisited

"Giờ tôi đã biết họ nói "bách khoa tri thức" là nói về cái gì. Chính là nói về Guy Kawasaki và cuốn sách này là bằng chứng".

—Dan Roam, tác giả cuốn *The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*

"Hãy mua hai cuốn sách này. Một cuốn để xé, để đánh dấu, để sao chép và dán lên tường. Một cuốn để dành tặng người đồng nghiệp thiếu năng lực cần thiết của bạn. Ồ, tốt hơn là nên mua ba cuốn nhỉ? Hay là bốn?"

—Seth Godin,
tác giả cuốn *Linchpin* và *The Dip*

"*Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh* là cuốn sách có tính ứng dụng cao, nhưng cũng không kém phần thú vị. Nếu bạn đang tìm kiếm một cuốn sách tâng bốc khả năng kinh doanh của mình thì cuốn sách này không phải dành cho bạn. Nếu bạn bắt đầu khởi nghiệp và đang tìm hiểu thế giới mà bạn chuẩn bị bước chân vào thì bạn không thể tìm được người thầy nào tốt hơn, chân thật hơn và thú vị hơn Guy Kawasaki".

—Jack Covert, 800 CEO READ

"Tác phẩm của Kawasaki là một viên ngọc quý. Một mặt, cuốn sách này giống như một chương trình MBA thu gọn, một soạn phẩm về trí tuệ của vô số những hiền nhân và những nhà bác học. Mặt khác, nó giống như một bữa tiệc cocktail, Kawasaki đã nỗ lực đi từ bàn này tới bàn khác, chuyện trò cùng những vị khách – những người đã đưa ra những nhận xét súc tích

https://thuviensach.vn

nhưng sắc sảo, đáp lại những câu hỏi của chủ tiệc… Giá trị lớn nhất của tác phẩm này đối với hầu hết độc giả là góp phần giải quyết vấn đề tìm việc. Lời khuyên, từ cả góc độ ứng viên và người tuyển dụng đều rất chân thực và sâu sắc. Những chương nói về thực tế và tính thất thường của thế giới doanh nghiệp rất thực mà hài”.

—Miami Herald Tribune

“Kawasaki đã vượt xa cả mục tiêu mà chính ông tuyên bố là cung cấp “thông tin cốt lõi cho người cốt cán muốn thành công””.

—Time

https://thuviensach.vn

{ LỜI NÓI ĐẦU 1.0 }

Hãy lấy Giấc mơ Mỹ làm chất kích thích, Red Bull làm chất tăng lực và bạn sẽ có chút ý niệm về cuộc sống ở Thung lũng Silicon[(1)]. Đúng là Frank Sinatra[(2)] đã gọi New York là "thành phố không bao giờ ngủ", nhưng đó là bởi vì Frank chưa bao giờ đến thăm Thung lũng. Dải đất trải dài từ San Francisco tới San Joe này cũng là một địa danh khác, nơi mà hầu như không có ai chợp mắt. Bạn có biết tại sao không? Vì tất cả mọi người đều thức cả đêm để làm việc. Và hi vọng. Và mơ tưởng.

Đúng là có tiền. Nhưng còn có điều khác nữa, quyền năng hơn, cám dỗ hơn. Đó là cơ hội thay đổi cả thế giới. Cơ hội bắt kịp làn sóng ngay khi nó được hình thành và cưỡi trên con sóng cả-đời-mới-có-một-lần đó. Đã bao giờ bạn tự hỏi tại sao những người đã giàu sụ với một công ty công nghệ vẫn luôn quay trở lại và tiếp tục thử sức mình chưa? Họ chỉ có thể giúp ai đó thôi. Điều đó quá thú vị. Và nếu họ có thất bại thì cũng có ai quan tâm chứ? Giờ hãy nghĩ về điều đó. Còn có nơi nào trên trái đất này mà khi bạn thất bại – thất bại thật sự – bạn vẫn có được một cơ hội khác? Cơ hội nối cơ hội?

Thung lũng trên Trái đất. Đó là vùng đất cuối cùng thực sự do những người có tài nắm giữ ở nước Mỹ, là nơi mà một ý tưởng tuyệt vời cùng tinh thần sẵn sàng làm việc chăm chỉ có thể biến một nhóm những đứa trẻ vô danh thành một nhóm những nhà tỉ phú. Đây không phải phố Wall, không phải thủ đô Washington, D.C. cũng không phải Hollywood, nơi thành công chủ yếu được quyết định bởi những mối quan hệ bạn có hay danh tiếng ngôi trường bạn theo học. Thung lũng Silicon không quan tâm bạn học trường đại học nào, thậm chí còn chẳng quan tâm bạn có học đại học hay không. Thung lũng Silicon đơn giản chỉ là những ý tưởng. Bạn nghĩ mình có một ý tưởng hay ho? Hãy mã hóa nó và nhắm bắn thôi.

Nếu bạn đang đọc cuốn sách này, nhiều khả năng bạn đang có "ý tưởng điên rồ" đó và bạn đang mơ tới việc biến nó thành sự thật với tư cách là một doanh nhân. Bạn cần phải học rất nhiều thứ. Làm thế nào để gây dựng vốn?

https://thuviensach.vn

Làm thế nào để xây dựng đội nhóm? Làm thế nào để bán hàng? Làm thế nào để vận động ủng hộ? Làm thế nào để thuyết trình? Làm thế nào để gây ảnh hưởng tới người khác và khiến họ tin tưởng bạn? Không có hướng dẫn tới Thung lũng Silicon nào tốt hơn hướng dẫn của Guy Kawasaki, người truyền bá huyền thoại và cũng là nhà đầu tư mạo hiểm dường như biết tất cả mọi người ở vùng đất này. Nói cách khác, ông là người đã quảng bá cho máy Macintosh[(3)] đầu tiên vào năm 1984. Bạn đã nghe về chuyện đó chưa?

Có lẽ bạn đang mơ gặp được một nhà cố vấn, một nhân vật kỳ cựu thông thái của Thung lũng, người có thể nâng cánh cho bạn và chia sẻ với bạn những hiểu biết sâu sắc của ông ấy về cách thức hoạt động của Thung lũng. Giờ bạn đã tìm thấy một người như thế. Lời khuyên nhằm truyền cảm hứng cho những doanh nhân của tôi là đây: Hãy đọc cuốn sách này. Hãy nghiên cứu nó. Hãy nghe Guy nói. Hãy làm theo lời khuyên của ông. Sau đó đặt cuốn sách xuống và bắt tay vào làm việc thôi! Không có thời gian để lãng phí đâu. Có một người khác ở Thung lũng cũng đang theo đuổi đúng điều mà bạn đang đuổi theo đó. Mà có lẽ còn nhiều hơn ấy chứ. Ai hiểu đúng và làm được trước người ấy thắng. À có lẽ cũng cần một chút may mắn nữa.

Chúc may mắn.

DANIEL LYONS hay còn gọi là STEVE JOBS GIẢ

Tháng Sáu, 2008

https://thuviensach.vn

{ LỜI NÓI ĐẦU 2.0 }

Dưới đây là lời nói đầu hay nhất trong lịch sử sách kinh doanh. Nguyên do có nó là thế này: Ngay sau khi Dan viết lời nói đầu đầu tiên, ông tuyên bố sẽ không tiếp tục làm Steve Jobs giả nữa. Tôi đã xin ông viết một lời nói đầu khác trên danh nghĩa Steve Jobs giả – xem như một vinh hạnh cho cuốn sách của tôi! Thật may mắn là ông đã đồng ý, và thế là Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh *không chỉ có một mà là hai lời nói đầu.*

Bạn có biết tôi nghĩ gì mỗi khi nghe thấy cái tên Guy Kawasaki không? Xe mô tô. Đúng thế đấy. Đó là thứ đầu tiên tôi nghĩ đến khi nghe nhắc tên anh, dù tôi đã được nhắc đi nhắc lại rằng Guy chẳng làm gì dính dáng tới xe mô tô. Vậy nên tôi cố không nghĩ tới xe mô tô, nhưng thôi nào, tên anh chàng chả là Kawasaki còn gì. Bạn còn nghĩ được gì khác nữa chứ?

Dù sao thì vì Guy không phải là một nhà thiết kế xe mô tô nên tôi phải cố nghĩ về một thứ gì đó khác và thường thì điều tôi nghĩ đến chính là việc anh đã từng làm việc cho tôi tại Apple vào những năm 80. Thành thật mà nói, những ngày đó anh không để lại nhiều ấn tượng cho tôi và tôi hầu như không nhớ được bất cứ điều gì về anh, nhưng tôi đã yêu cầu bộ phận nhân sự đem hồ sơ của anh lên và những ghi chú duy nhất của chúng tôi về anh là anh có thói quen hay vào các quán cà phê, vì thế rất nhiều người không thích anh.

Lý do lớn nhất khiến anh nổi tiếng là anh đã tạo ra khái niệm truyền bá công nghệ và cộng đồng lớn những người phát cuồng vì Apple có thể xếp hàng cả đêm chỉ để mua sản phẩm của chúng tôi, thậm chí có thể tấn công bất kỳ ai dám nói xấu Apple. Tới tận bây giờ, những fan cuồng của Apple này vẫn tôn thờ tôi như thần thánh và chưa bao giờ cho tôi lấy một giây yên bình hay riêng tư. Họ ăn trộm biển số xe ô tô của tôi. Một số người thậm chí còn rình rập ở trước nhà tôi với hi vọng có thể chộp được một bức ảnh của tôi khi tôi đi qua cổng. Về cơ bản, họ đã biến cuộc sống của tôi trở thành địa ngục.

https://thuviensach.vn

Vậy nên, cảm ơn nhé, Guy Kawasaki. Cảm ơn triệu triệu lần vì điều đó. Thật lòng, anh đã làm rất tốt.

Vậy thì cuốn sách mới của Guy nói về điều gì? Thành thật mà nói, tôi không biết. Tôi chưa đọc nó. Mà tôi cũng không có ý định đọc. Tôi đã từng nói với Guy rằng: "Này anh bạn, tôi không đọc sách, được chứ? Sách là công nghệ của thế kỷ trước. Nếu anh muốn chuyển thể sách của mình thành phim hay thành bản ghi âm và muốn tải đoạn nội dung hình hay tiếng đó vào iPod hay iPhone thì có lẽ anh đã tạo ra được một nội dung hiện đại mà có thể tôi sẽ sử dụng. Mặc dù thành thật mà nói, ngay cả khi đó, tôi cũng không sử dụng vì tôi không cần phải nghe những ý tưởng của anh về khởi nghiệp, về marketing, gây dựng vốn, hay bất cứ thứ gì khác vì vốn dĩ tôi đã một doanh nhân đại tài nhất trong lịch sử của hành tinh này rồi và những gì tôi quên về marketing thậm chí còn nhiều hơn những gì anh biết về nó. Ngoài những điều đó ra, tôi còn là một người vô cùng bận rộn và quan trọng. Tôi đã có nhiều tiền tới mức tôi có thể đi vệ sinh bằng những tờ 100 đô la mỗi ngày trong suốt quãng đời còn lại của mình. Và tôi vẫn có nhiều tiền hơn hầu hết mọi người trên hành tinh này, kể cả anh, vì lần cuối tôi kiểm tra, anh vẫn chưa tạo được chút tiếng tăm nào trong vai trò một nhà đầu tư mạo hiểm".

Nhưng tôi đã lạc đề rồi.

Dù sao thì Guy cũng chẳng thực sự quan tâm xem tôi có đọc cuốn sách hay không. Như anh nói với tôi, tất cả những gì anh muốn chỉ là một cái tên nổi tiếng để trưng trên bìa sách, cũng vì khá nhiều người xem thường anh nên phương án cuối cùng của anh là tìm tới tôi. Vâng, vậy thì tôi cũng để anh phải cầu xin tí chút, rồi bắt anh làm một vài việc như đứng một chân trong vòng nửa giờ đồng hồ, đứng lên ngồi xuống, tạo ra những tiếng động lạ. Rồi tôi nói, được rồi, được rồi, thế đủ rồi, anh thật kỳ cục, tôi sẽ viết cho anh cái gì đó.

Đây chính là "cái gì đó" – lời giới thiệu chính thức của tôi. *Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh* vượt xa cả cuốn sách tốt nhất từng viết về Thung lũng Silicon. Nó là một công trình quan trọng và cần thiết, một tài liệu cần bắt

https://thuviensach.vn

buộc phải đọc trong tất cả các trường kinh doanh ở Mỹ. Tôi ước có cuốn sách này lúc tôi mới bắt đầu gây dựng Apple trong gara nhà mình năm 1976. Tôi dám chắc lúc đó tôi cũng chẳng đọc nó đâu, nhưng vẫn rất tuyệt nếu lúc đó có nó để giúp rất nhiều những người khác muốn khởi nghiệp nhưng không thể xác định được một vài vấn đề tinh tế hơn của kinh doanh, chẳng hạn như bạn cần phải tính giá sản phẩm cao hơn so với chi phí bỏ ra.

Đó thực sự là bài học siêu-quan trọng, nhưng cũng là bài học mà rất nhiều người, đặc biệt là những người ở Thung lũng xem thường. Nếu những điều siêu-hiển nhiên này không siêu-hiển nhiên với bạn thì có lẽ bạn cần phải đọc một cuốn sách giống như cuốn sách này và cần có một người nào đó giống như Guy Kawasaki để dạy bạn cách khởi nghiệp theo thứ ngôn ngữ mà ngay cả trẻ con cũng có thể hiểu được.

Và giờ tôi lại đang nghĩ tới xe mô tô. Tệ thật! *Namaste*, những người học đòi kinh doanh tội nghiệp. Tôi xin vinh danh nơi mà ánh nhìn ngờ nghệch của bạn và những lời nói thông thái không tưởng của tôi trở thành một. Cảm ơn. Chào thân ái.

STEVE JOBS GIẢ

Tháng Bảy, 2008

https://thuviensach.vn

{ LỜI GIỚI THIỆU }

Một cuốn sách thực sự có giá trị dạy tôi nhiều điều hơn là chỉ để giải trí. Tôi phải nhanh chóng đặt nó xuống và bắt đầu làm theo những chỉ dẫn trong đó. Tôi đã mở đầu bằng việc đọc sách, thì tôi cần phải kết thúc bằng hành động.

~ HENRY DAVID THOREAU[(1)]

Khi các doanh nhân hỏi ý kiến của tôi về những ý tưởng của họ, tôi thường cho họ chọn hoặc là tôi nói thật, hoặc là tôi "nói hay". Hầu hết đều chọn sự thật và họ thường cảm ơn tôi vì đã học được điều gì đó từ những lời khen khó nghe của tôi. Hiển nhiên, những lời lịch sự và thiết thực ("Rất thú vị. Để tôi suy nghĩ rồi trả lời anh") thường nhiều hơn thông tin và những lời phản hồi ("Kế hoạch tài chính của anh thực sự khả quan đấy"). Điều này khiến tôi đi đến kết luận rằng đang thiếu những thông tin chân thành và thẳng thắn dành cho doanh nhân và những doanh nhân tương lai.

Cùng với đó, tôi bắt đầu thấy nản lòng với những thiếu sót của việc viết blog, chính vì vậy tôi bắt đầu viết blog nghiêm chỉnh từ năm 2006 "Làm thế nào để thay đổi thế giới" của mình. Tôi nhanh chóng nhận ra rằng mọi người hiếm khi quay lại trang chủ của một blog hay tìm kiếm tài nguyên trước đó. Tuy nhiên, tôi muốn blog của mình được dùng như một nguồn tham khảo thường xuyên cho một loạt những vấn đề nằm trong mối quan tâm của giới doanh nhân. Thực tế là blog và những nguồn trực tuyến chưa làm tốt được việc này.

Hai điều này đã tạo động lực cho tôi xuất bản cuốn *Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh*. Tôi muốn cung cấp thông tin cốt lõi cho những người cốt cán muốn thành công và tôi muốn bạn có thể sở hữu được những thông tin này đúng, một cuốn sách. Tại sao ư? Vì sách lan truyền nhanh hơn blog và sách được biên tập, kiểm nghiệm tính xác thực tốt hơn blog. Hơn nữa, sách không phụ thuộc vào kết nối internet, tuổi thọ pin hay khả năng tương thích

https://thuviensach.vn

HTML. Và trên tất cả, bởi vì bạn có thể viết, có thể dán giấy nhớ vào một cuốn sách và có thể gập mép sách.

Tóm lại, *Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh* là một soạn phẩm được cập nhật, chỉnh sửa và bổ sung tốt nhất về tất cả những gì tôi đã làm và đã thấy liên quan tới quá trình hình thành và duy trì hoạt động của những tổ chức lớn. Tôi chỉ tập trung vào giai đoạn hình thành và hoạt động của một tổ chức, nhưng bạn có thể sử dụng những bài học trong cuốn sách này vào tất cả các giai đoạn trong vòng đời của một tổ chức, trừ giai đoạn suy thoái. Tôi hi vọng *Sự thật bi hài về thế giới kinh doanh* sẽ khiến bạn hành động – nói cách khác, nó sẽ vượt qua được kì kiểm tra của Henry David Thoreau xem có phải là "cuốn sách thực sự có giá trị" không. Tôi muốn nói với các bạn điều này: Không có sự đánh giá một tác phẩm của một tác giả nào hơn việc thấy độc giả của ông ta nhờ tác phẩm đó mà có thể biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn.

GUY KAWASAKI

Thung lũng Silicon, California

https://thuviensach.vn

Sự thật về khởi nghiệp

Đây là câu chuyện cổ tích: Hai anh chàng trong một gara đã nảy ra một ý tưởng tuyệt vời. Họ tìm đến những nhà đầu tư và những người này đã nhanh chóng đầu tư cho ý tưởng của họ. Họ đưa sản phẩm ra đúng thời điểm và được khách hàng trên toàn thế giới đón nhận. Công ty ngay lập tức có lãi và thậm chí còn thành công hơn cả Google. Sau đó công ty đã cải tiến và phát triển thịnh vượng trong nhiều thập kỷ. Chuyện cổ tích không xảy ra, nhưng phần này sẽ giải thích chuyện gì đã xảy ra trong những năm đầu khởi nghiệp với rất nhiều khó khăn và thử thách.

{ CHƯƠNG 1 }
Lúng túng trong công việc

Tất cả những điều tốt nhất tôi đã làm được ở Apple đều bắt nguồn từ (a) không có tiền và (b) chưa từng làm việc đó trước đây.

~ STEVE WOZNIAK*

Vậy là chúng tôi tìm đến hãng Atari và nói: "Này, chúng tôi có một sản phẩm bất ngờ đây, dù nó có một số phần là sản phẩm của công ty ông, vậy ông nghĩ sao về việc đầu tư cho chúng tôi? Hoặc chúng tôi sẽ bán nó cho ông. Chúng tôi chỉ muốn làm vậy thôi. Hãy trả lương cho chúng tôi, chúng tôi sẽ đến làm việc cho ông". Và họ nói "không". Thế là chúng tôi tìm đến Hewlett -Packard* và họ nói: "Chúng tôi không cần các anh. Các anh thậm chí còn chưa tốt nghiệp đại học".

~ STEVE JOBS

Vùng vẫy, quẫy đập, mài giũa và có thêm may mắn là lý do giải thích tại sao các doanh nghiệp thành công. Không biết mình đang làm một điều "bất khả thi" cũng có tác dụng. Cuốn sách của Jessica Livington, *Lúng túng trong*

https://thuviensach.vn

công việc: Câu chuyện những ngày đầu khởi nghiệp (NXB Apress, 2007), là một mỏ vàng những câu chuyện về thực tế hình thành của một tổ chức. Đặc biệt, những câu chuyện sau sẽ khiến bạn vui và có thể truyền cảm hứng cho bạn.

- **James Currier (Tickle*)** "Khi thành lập công ty, chúng tôi muốn thay đổi thế giới và chúng tôi đã đưa tất cả những bài kiểm tra này lên trang web để giúp mọi ngườ﹖i. Chúng tôi có bài kiểm tra về lo lắng, về khả năng làm cha mẹ, về các mối quan hệ và cả những bài kiểm tra về giao tiếp. Nhưng không có ai xem cả… "Hãy kiểm tra xem con chó của bạn thuộc giống gì". Chúng tôi đăng dòng đó lên trang của mình và tám ngày sau có hàng triệu người đã ghé thăm trang web của chúng tôi".
- **Paul Graham* (Viaweb)** "Không ai trong chúng tôi biết viết phầm mềm Windows và chúng tôi cũng không muốn học. Có vẻ như cái thứ "bốc mùi kinh khủng" này là thứ cần phải tránh nhất. Vậy nên, điều chính yếu mà chúng tôi nghĩ đến khi lần đầu tiên có ý tưởng tạo ra những ứng dụng dựa vào web là "Ơn Chúa chúng con không phải viết phần mềm trên Windows.""
- **Ann Winbald* (Open Systems – Hệ thống mở và giờ là nhà đầu tư mạo hiểm)** "Vậy là tôi ngồi trước 60 hay 70 vị khách, người nào có lẽ cũng trạc 50 tuổi, còn tôi mới chỉ 20 và chúng tôi nhận được "tín hiệu đèn xanh đặc biệt" nên chúng tôi đã nói: "Nếu hôm nay quý vị đầu tư cho tôi 10.000 đô la, quý vị có quyền không giới hạn với một trong các mô-đun của chúng tôi"... Tôi nghĩ mình đã ra về với khoảng 12 hay 13 tờ séc 10.000 đô la đó trong túi".
- **Tim Brady (Yahoo!)** "Điều hài hước nhất tôi có thể nhớ là khi có trận bão lớn vào tháng Năm năm 1995. Khi đó mất điện tới vài ngày. Chúng tôi phải đi thuê máy phát điện và phải thay phiên nhau mua dầu diesel đổ vào trong bốn ngày. Liên tục như vậy. Chúng tôi vẫn hỏi đùa nhau: "Hôm nay được bao nhiêu trang/1 galông đấy?""

https://thuviensach.vn

- **Chuck Geschke (Adobe*)** nói về phản ứng của phu nhân của những nhà điều hành cấp cao Xerox* trước buổi giới thiệu công nghệ PARC năm 1977: “Họ thích nó. Họ ngồi xuống và chơi với con chuột máy tính, họ thay đổi một vài thứ trên màn hình, họ nhấn nút in và ở trên giấy nó cũng giống y như ở trên màn hình. Họ đã nói “Ôi, thật là tuyệt. Điều này có thể thực sự thay đổi cả một văn phòng nếu văn phòng đó có công nghệ này””. Đáng tiếc là các nhà điều hành cấp cao của Xerox không nghe theo các bà vợ và đó là lý do tại sao Adobe và Apple tồn tại cho đến ngày nay.
- **James Hong (Hot or Not – Nóng bỏng hay Không)** nói về bản thử nghiệm đầu tiên của trang web: “Bố tôi là người đầu tiên nhìn thấy Hot or Not ngoài Jim – đồng sáng lập – và tôi, và ông đã ghiền nó ngay! Đó là bố tôi, một ông lão Trung Hoa về hưu, 60 tuổi, vậy mà ông đã nói: “Cô ta nóng bỏng. Còn cô này, chả nóng bỏng tí nào”.”

Những câu chuyện này cho biết chuyện gì đã xảy ra 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. Thành công không chọn những người “chuyên nghiệp” và “đã được chứng minh”. Không phải mình tôi có suy nghĩ như vậy; tôi đã từng nghe Michael Mortiz (người đã đầu tư cho Google) của Sequoia Capital* giải thích ông muốn đầu tư cho kiểu doanh nhân nào. Tôi xin được dẫn ý thế này: Những người dưới 30 tuổi đang xây dựng một sản phẩm mà chính họ cũng muốn sử dụng. Amen!

{ CHƯƠNG 2 }

Câu chuyện của chính doanh nhân

Trách nhiệm lớn nhất của nghề kỹ sư so với những ngành nghề khác là công việc của họ được trưng ra nơi mà ai cũng có thể nhìn thấy. Hành động của anh ta, từng bước, từng bước một đều bị theo dõi. Anh ta không thể chôn vùi những sai lầm của mình vào nấm mồ giống như các bác sỹ. Anh ta không thể gửi lời theo gió hay đổ

https://thuviensach.vn

lỗi cho quan tòa giống như luật sư được. Anh ta không thể giống như kiến trúc sư, giấu giếm thất bại của mình bằng cây và lá. Anh ta cũng không thể giống như những chính trị gia ém nhẹm những yếu kém của mình bằng cách đổ thừa lên đầu đối thủ và hi vọng mọi người sẽ quên lãng. Người kỹ sư, đơn giản không thể phủ nhận được là mình đã làm thế. Nếu công trình của anh ta không hoạt động, anh ta sẽ bị chửi rủa.

~ HERBERT HOOVER*

Chương này là của một vị khách có tên Glenn Kelman. Ông là CEO của công ty Redfi n chuyên hỗ trợ những người mua nhà trực tuyến. Tôi muốn cung cấp cho các bạn câu chuyện về khởi nghiệp của một người trong cuộc, người hiện đang trong giai đoạn căng thẳng.

Gần đây tôi thường nghĩ gây dựng một công ty mới khó như thế nào, chứ không phải dễ như thế nào. Khó đã trở nên lỗi thời. Giống như sinh viên đại học khoác lác về việc họ đã học chểnh mảng như thế nào, khởi nghiệp ngày nay quan tâm tới dự tính mức độ dễ dàng. Dù làm việc ở đâu, tôi cũng có cảm giác ngược lại. Chúng tôi bị bủa vây bởi những nghi ngại, thấy mất thể diện bởi chính những yếu kém của bản thân.

Và giờ đây, khi đã khởi nghiệp vài lần, tôi thậm chí còn không rõ mình có muốn nó dễ dàng thế không. Một mình làm việc hai tiếng mỗi ngày không phải là mục tiêu của tôi khi tới Thung lũng Silicon. Có ai nhớ đoạn video cũ về việc Steve Jobs tung ra Mac không? Mắt ông ấy đã ngân ngấn nước. Và kể cả việc Jobs là Jobs còn tôi chẳng là ai cả thì tôi cũng biết ông cảm thấy thế nào. Tôi cũng có phản ứng giống như vậy – thật kỳ cục – với phần mềm cổng thông tin điện tử, và gần đây hơn là với Redfi n, một trang web giao dịch bất động sản.

Nhà phân tích tâm lý Edmund Berger đã từng viết: “Niềm vui sáng tạo của những người hoang tưởng tự đại tạo ra kiểu hưng phấn không thể so sánh với cảm giác đã có của những người khác”.

https://thuviensach.vn

Giống như những linh hồn trong tác phẩm của Dostoevsky được chấp thuận vào thiên đường vì họ không bao giờ nghĩ mình đáng được như vậy. Những doanh nhân thành đạt không để bị thuyết phục rằng bất cứ lần khởi nghiệp nào cũng có vấn đề vì họ thường so sánh những lễ ra mắt sản phẩm thành công và tái hiện lịch sử của những công ty thành công với những cuộc vật lộn thường ngày của họ. Chỉ vậy để bạn biết bạn không đơn độc. Đây là danh sách 10 sự thật liên quan tới khởi nghiệp.

1. Người ủng hộ thực sự sẽ nổi đóa với ngay cả những lời trêu chọc nhẹ nhàng nhất. Người giỏi nhất ở giai đoạn khởi nghiệp cũng lo lắng rất nhiều thứ. Họ thức khuya để gọi điện nhờ hỗ trợ, ngủ ngay tại văn phòng. Những người ủng hộ là máu xương của bạn nên bạn phải trao cho họ điều họ cần, thường là rất nhiều. Cách duy nhất để kéo họ về phe bạn là để họ chịu trách nhiệm.

2. Người giỏi cần những dự án lớn. Nếu điều bạn đang thực hiện không có giá trị, bạn không thể kêu gọi những người giỏi làm cùng. Tôi vẫn thường nghĩ về điều mà Ezra Pound* từng nói trong bản trường ca *The Cantos* của ông "… nếu là một thất bại, đó sẽ là thất bại đáng giá với mọi thành công của thời đại". Không phải chúng ta đang làm thơ, nhưng việc chúng ta đang cố cạnh tranh với những đại lý bất động sản chứ không phải đăng quảng cáo cho họ là cả một vấn đề. Bạn sẽ cần một sứ mệnh cao cả để chiêu nạp những người quan tâm tới điều bạn đang làm.

3. Khởi nghiệp là chộp giật những người kỳ dị. Để khởi nghiệp, để rời bỏ Microsoft , về cơ bản bạn cần phải cảm thấy không hài lòng với cách mọi việc vốn vẫn thế, và bạn cần phải đủ phi thực tế để tin thế giới này có thể thay đổi. Đây là sự kết hợp thất thường có thể tác động tới tâm trạng của cả đội và nhóm, vậy nên, đừng lo lắng nếu sự khởi đầu của bạn có vẻ có nhiều người kỳ cục hơn mức cần thiết.

4. Mã hóa tốt đòi hỏi thời gian. Một kỹ sư lập trình phần mềm đại tài có thể tạo ra hơn 10 phần mềm bình thường, đặc biệt là khi bắt đầu một dự án. Nhưng ngay cả những kỹ sư đại tài cũng cần có thời gian: Bất cứ khi nào chúng ta nghĩ tài năng của bản thân được rắc một lớp bụi của một số mô

https://thuviensach.vn

hình lập trình mới là chúng ta không màng đến lịch trình thiết kế và thử nghiệm, thì chúng ta phải trả giá cho việc đó. Để làm được điều gì đó tuyệt vời cần phải có thời gian và việc sùng bái tốc độ đôi khi lại phản tác dụng. Nên "chậm mà chắc" thôi.

5. Ai cũng phải xây dựng lại. Những biện pháp nhanh bạn phải sử dụng và những vấn đề bạn không tiên liệu được khi xây dựng phiên bản 1.0 trong dòng sản phẩm của mình, luôn có nghĩa là bạn sẽ còn phải xây dựng lại một phần sản phẩm đó thành phiên bản 2.0 hay 3.0. Đừng nhụt chí, cũng đừng thiển cận. Chỉ cần xây dựng lại thôi. Đó đơn giản là cách thức vận hành của vạn vật.

6. Lãnh đạo không biết sợ thường bị hoảng hốt. CEO của một doanh nghiệp triển vọng mới được hình thành mà tôi mới biết gần đây vẫn thường hỏi bạn bè của anh ta trên Facebook rằng ý tưởng của anh ta có tốt không. Bạn lo lắng không có nghĩa là bạn có ý tưởng tồi, ý tưởng hay nhất lại thường là những ý tưởng khiến bạn thấy sợ nhất. Và đừng tin vào những nhận định-khi-sự-đã-rồi của những doanh nhân về việc họ "đã" biết phải làm gì.

7. Luôn luôn làm việc chăm chỉ. Hầu hết những người mới khởi nghiệp đều tìm thấy một vấn đề thú vị cần phải giải quyết và cứ thế tập trung vào đó. Trong một buổi lễ trao giải gần đây, CEO của Microsoft , Steve Ballmer, đã cố nghĩ về bí mật thành công của Microsoft nhưng cuối cùng chỉ nghĩ được "chăm chỉ, chăm chỉ, chăm chỉ, chăm chỉ, làm việc chăm chỉ". Đây rõ ràng là một châm ngôn, nhưng hầu hết doanh nhân lại huyên thuyên về khoảnh khắc ơ-rê-ka! Nếu bạn không tin mình có bất cứ lợi thế cạnh tranh đáng tin nào thì bạn thuộc kiểu người đấu ngầm dưới lòng đất, vậy thì cứ tiếp tục làm việc đi nhé!

8. Không phải là SẼ tốt hơn – mà vốn đã là tốt hơn rồi. Trong những ngày đầu, những người mới khởi nghiệp thường tập trung vào việc suy nghĩ sẽ tuyệt thế nào khi họ thành công, nhưng khi đạt được rồi thì họ lại bắt đầu nói về khoảng thời gian trước khi họ có được thành công tuyệt như thế nào. Bất cứ khi nào đề cập đến vấn đề này, tôi lại nhớ đến Bede tôn kính (thầy tu

https://thuviensach.vn

dòng thánh Bê-nê-đích sinh vào cuối thế kỷ thứ VII) vẫn thường phàn nàn rằng thế kỷ thứ VIII đương thời của ông đã đánh mất nhiệt huyết của những thầy tu thế kỷ trước. Ngay cả trong thời kỳ đen tối nhất của Thời kỳ đen tối, người ta cũng luyến tiếc về… Thời kỳ đen tối. Những người khởi nghiệp giống như những thầy tu thời kỳ trung cổ: luôn tin rằng thiên đường chỉ ở ngay phía trước, hay mọi việc chỉ càng lúc càng tệ hơn. Nếu bạn có thể bắt đầu tận hưởng quá trình khởi nghiệp mà không quan tâm tới kết quả thì bạn sẽ là một nhà lãnh đạo tốt hơn.

9. Sự thật là loại tiền tệ duy nhất. Trong một bữa trưa vào tuần trước, một kỹ sư đã nói, điều duy nhất anh ta nhớ về cuộc phỏng vấn của mình là câu nói của chúng tôi: nhiều khả năng tương lai của Redfi n – hay bất cứ một doanh nghiệp mới nổi nào – là phá sản, nhưng dù thế nào anh ta cũng quyết định tham gia cùng chúng tôi. Thật kỳ cục, nhưng chúng tôi càng cố cảnh báo mọi người về nguy cơ có thể xảy ra thì họ lại càng có vẻ phớt lờ những nguy cơ ấy. Và vì bạn phải tiếp tục mạo hiểm, nên bạn phải tiếp tục nói cho mọi người biết về nguy cơ đó.

10. Cạnh tranh bắt đầu ở 100 triệu đô la. Một đối tác của Sequoia đã từng nói với tôi rằng cạnh tranh chỉ thực sự bắt đầu khi bạn đạt doanh thu 100 triệu đô la. Có thể con số đó giờ đã thấp hơn. Nhưng nếu bạn làm điều gì đó có giá trị thì cũng sẽ có người khác làm giống như vậy. Vì bạn không thể biết được điều gì đang diễn ra đằng sau trang web đẹp đẽ của đối thủ, nên cũng dễ hiểu khi bạn giả định rằng tất cả những thách thức mà chúng ta đã vượt qua chỉ xảy đến với công ty của bạn. Không phải thế đâu, nên hãy giữ vững niềm tin.

Tôi đã tự mình tạo dựng nên bốn công ty, đã là thành viên ban giám đốc của ba công ty khác, và tôi thấy Kelman nói đúng. Đừng hiểu sai ý chúng tôi: Gây dựng một tổ chức là một trải nghiệm tuyệt vời, nhưng đó cũng là một trải nghiệm khó khăn và đáng sợ. Nếu dễ dàng, chắc đã có nhiều người làm chuyện này hơn rồi, mà như thế cũng có nghĩa là sẽ có thêm cạnh tranh. Xin hãy nhớ, chỉ những điều khiến bạn sợ mới giúp bạn mạnh mẽ hơn.

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 3 }

Nghệ thuật của doanh nhân nội tại*

Người thành công trong thế giới này là người biết đứng lên và tìm kiếm cơ hội họ muốn và nếu không tìm được thì họ sẽ tự tạo ra.

~ GEORGE BERNARD SHAW*

Có rất nhiều người bên trong những công ty mới hình thành có tố chất sáng tạo và ưa đổi mới như những doanh nhân đồng nhiệm bên ngoài. Chương này dành cho những tâm hồn dũng cảm đó, những người dám đối mặt với một thực tế khác và phải luyện tập nghệ thuật của tinh thần doanh nhân trong một công ty – hay "doanh nhân nội tại".

Nhìn từ ngoài vào, các doanh nhân cho rằng doanh nhân nội tại đã có sẵn tất cả: dư dả vốn, có đầy đủ cơ sở vật chất (bàn, ghế, kết nối internet, thư ký, dòng tín dụng…), đội ngũ bán hàng, những người ủng hộ và một thương hiệu bảo trợ. Hãy nghĩ lại đi. Doanh nhân nội tại không có gì khá hơn bạn, chỉ đơn giản là họ có những thứ khác bạn. Quả thật, có khi những thứ họ sở hữu còn tệ hơn của bạn, vì họ đang phải đấu tranh chống lại mô hình quản lý vớ vẩn nhưng đã ăn sâu bám rễ. Đây là danh sách thực sự những điều bạn phải làm để đạt được thành công trên cương vị một doanh nhân nội tại.

- **Hãy giết con bò hái ra tiền*.** Đây là viễn cảnh tốt nhất cho cả doanh nhân nội tại và quản lý cấp trên của họ. Bò hái ra tiền thì hẳn nhiên là tuyệt rồi, nhưng bạn nên vắt sữa nó, chứ không phải nuôi nó cho tới khi bò về đến nhà (nghĩa bóng nhé!). Những công ty thực sự dũng cảm hiểu rằng nếu họ không giết con bò hái ra tiền thì hai gã ở gara* sẽ làm điều đó thay họ. Macintosh đã giết Apple II: Bạn có nghĩ Apple có thể tồn tại được không nếu họ cố "bảo vệ" con bò hái ra tiền có tên là Apple II? Mục đích của con bò hái ra tiền là để gây quỹ nuôi những

https://thuviensach.vn

con bò con. Nếu bạn không thể giết con bò hái ra tiền thì hãy phớt lờ, né tránh hay làm việc song hành với nó nhưng theo cách rút ngắn con đường tới lò mổ của nó.

- **Khởi động lại não bạn.** Chỉ là mọi điều bạn học được và thực hiện trong một công ty lớn không đúng với doanh nhân nội tại. Chẳng hạn, trong công ty lớn, bạn nghiên cứu khách hàng, kiểm tra đội ngũ bán hàng, tạo sự đồng thuận, khảo sát nhóm khách hàng, kiểm nghiệm, kiểm nghiệm, kiểm nghiệm, đảm bảo sự tương thích với phiên bản cũ, kiểm nghiệm, kiểm nghiệm, kiểm nghiệm và sau đó là chuyển hàng. Khi chuyển hàng, bạn mua quảng cáo vì đó là điều bạn vẫn làm. Hãy quên những điều này đi. Nhìn chung, bạn cần phải làm mọi thứ ngược lại với cách thử-và-thật mà các công ty lớn vẫn làm.
- **Hãy tìm một tòa nhà riêng biệt.** Một trong những cách tốt nhất để duy trì việc kinh doanh nội tại là phải làm việc trong một tòa nhà độc lập. Lý tưởng nhất là tòa nhà đó cách đại bản doanh của tập đoàn khoảng 400m đến 2.000m – nghĩa là đủ gần để "nẵng đồ" nhưng cũng đủ xa để bạn không phải giáp mặt với bộ máy quản lý cấp trên. Tòa nhà này phải cũ kỹ với nội thất tồi tàn vì doanh nhân nội tại cần tạo sự gắn kết, cách tốt nhất để làm việc đó là chịu đựng và không thể gọi là chịu đựng nếu bạn được ngồi chễm chệ trên một chiếc ghế hiệu Herman Miller Aeron trị giá 700 đô la trong một tòa nhà đẹp đẽ.
- **Hãy thuê những người "bị truyền nhiễm".** Đặc điểm nào của một nhóm doanh nhân nội tại (và cả nhóm doanh nhân) là quan trọng nhất? Đó là bị nhiễm lòng say mê đối với điều mà cả nhóm đang làm. Đó không phải là kinh nghiệm làm việc hay nền tảng học vấn. Tôi có thể chọn một kỹ sư từ phòng sửa chữa Apple II thay cho một tiến sỹ từ MIT* nếu như anh ta "hiểu nó", yêu nó và muốn thay đổi thế giới với nó. Tất nhiên là bạn hiểu mình đang đọc một cuốn sách của một người vận chuyển trang sức đã từng làm việc cho Apple.
- **Mang lại hi vọng cho những người tuyệt vọng.** Tiên đoán của tôi cho thời điểm bạn bắt đầu tìm kiếm doanh nhân nội tại và tìm thuê những

https://thuviensach.vn

người bị truyền nhiễm đó là những tín đồ khác sẽ đột nhiên xuất hiện để hỗ trợ bạn. Được như vậy là nhờ bạn đang mang lại hi vọng cho những người tuyệt vọng – nói cách khác, đó là những người trong công ty biết được rằng có một cách tốt hơn nhưng lại không biết làm thế nào để làm được điều đó. Hãy cảm ơn ngôi sao may mắn của bạn nếu điều này xảy ra, vì bạn sẽ cần tất cả những hỗ trợ mà bạn có thể nhận được.

- **Đặt công ty lên hàng đầu.** Doanh nhân nội tại cần đặt công ty, chứ không phải bản thân họ lên hàng đầu. Chừng nào bạn còn là nhân viên, chừng đó bạn còn phải làm những việc có lợi cho công ty. Tuy nhiên, có thể nhiều nhân viên cho rằng việc giết con bò hái ra tiền là sai lầm vì vậy họ cho rằng bạn không đặt lợi ích của công ty lên hàng đầu, nhưng đó là vì họ không hiểu. Bạn không thể nào được cả đôi đường – cả sự an toàn của công việc hiện tại và phần thưởng tài chính của một doanh nhân. Và thật không may, kẻ ngốc ngáng đường bạn cũng có thể được hưởng lợi từ điều bạn đã làm.
- **Nằm ngoài vùng phủ sóng.** Nói về những kẻ ngốc ngáng đường bạn, bạn cần vô hình trong mắt họ, càng vô hình càng tốt. Phản ứng ban đầu của bạn đối với một ý tưởng sáng tạo có thể là tìm kiếm sự đồng thuận của những người ngang hàng hoặc cấp trên. Đấy không phải một ý tưởng tốt. Hãy tìm sự vị tha (nếu phải vậy), chứ không phải sự cho phép. Ngay khi bạn xuất hiện trong vùng phủ sóng, lời ong tiếng ve sẽ xuất hiện. Hãy để các phó chủ tịch/phó giám đốc đến với bạn. Khi họ xuất đầu lộ diện và bắt đầu gợi ý về một sản phẩm mới, đó chính là thời điểm để nói với họ rằng bạn đã sẵn sàng. Thậm chí khéo hơn thì hãy làm cho họ tin đó là ý tưởng của họ.
- **Thu thập và chia sẻ dữ liệu.** Tin tôi đi, bạn sẽ gặp rắc rối nếu bạn là một doanh nhân nội tại giỏi. Đó là vì bạn càng leo cao trong nhiều tổ chức, nhiều khó khăn sẽ đến với bạn. Ở một thời điểm nào đó, một giám sát tài chính sẽ chỉ trích bạn vì lãng phí tài sản của công ty vào thứ mà chẳng có khách hàng nào hỏi đến. Lúc đó bạn cần phải biết dự án của mình có giá trị như thế nào. Nếu phải mất hàng tuần lần lại các

https://thuviensach.vn

bước để xác định điều này thì bạn sẽ bị đẩy xuống một vị trí thấp hơn. Nếu có điều gì mà người giám sát tài chính tôn trọng thì đó chính là người có thể kiếm được tiền.

- **Tháo dỡ khi hoàn thành.** Nếu sự nghiệp doanh nhân nội tại của bạn thành công thì sản phẩm và đội của bạn sẽ trở thành xu thế chủ đạo của công ty. Vậy là nhóm những tay cướp biển đại tài giờ phải hợp nhất với hệ thống. Hãy hi vọng là họ sẽ cải thiện hệ thống và không trở thành lớp váng của bộ máy mới. Kinh doanh nội tại có mặt lợi và hại riêng, nó đòi hỏi rất nhiều dũng khí vì nếu thành công, bạn thường sẽ thịt luôn con bò hái ra tiền hiện tại của công ty. Tuy nhiên, nếu thất bại, công ty của bạn cũng khó sống nổi khi con bò quặt quẹo và chết.

{ CHƯƠNG 4 }
Nghệ thuật thương mại hóa

Ngoài người tốt ra, chẳng ai có thể yêu sự tự do một cách cuồng nhiệt cả; những người còn lại không yêu sự tự do mà yêu sự kiểm duyệt.

~ JOHN MILTON*

Thương mại hóa là một mặt khác của câu chuyện kinh doanh nội tại. Trong trường hợp này, một tổ chức (công ty, phòng thí nghiệm hay trường đại học) sở hữu một công nghệ nào đó sẽ quyết định để người khác điều hành nó.

Tôi đã từng ngồi ở phía bên kia bàn đàm phán khi những tổ chức này cố thương lượng một thương vụ chuyển nhượng, cấp phép hoặc bán đứt công nghệ của họ. Nó gần như luôn là nhiệm vụ bất khả thi vì hầu hết các tổ chức đều cố đặt ra những điều kiện như sau:

- Bạn không thể thuê được bất cứ nhân viên nào của chúng tôi. Bạn thậm chí còn không thể nói chuyện được với họ, vì chúng tôi không muốn

https://thuviensach.vn

nhân viên của mình sao nhãng công việc hợp đồng của phòng bảo mật.

- Đóng góp duy nhất của chúng tôi là một chiếc đĩa DVD chứa những tài liệu nghiên cứu. Chúng tôi sẽ gửi nó cho bạn khi hợp đồng được ký kết.
- Công nghệ của chúng tôi cực kỳ hiện đại nên không đề nghị bất cứ hình thức gia hạn cấp phép hay vĩnh viễn nào, vì chúng tôi có thể tìm được một hợp đồng tốt hơn.
- Chúng tôi muốn sở hữu 80% thị trường mới vì công nghệ của chúng tôi là "công ty của chúng tôi". Ngoài ra, chúng tôi muốn một cơ cấu 50% tiền bản quyền với 5 triệu đô la trả trước.
- Chúng tôi muốn khoanh vùng thị trường bạn có thể bán sản phẩm vì chúng tôi biết rõ nhất ai có thể sử dụng công nghệ của mình và sử dụng cho mục đích gì.

Có bốn sai lầm trong hầu hết những nỗ lực thương mại hóa công nghệ thông qua một công ty mới đi vào hoạt động. Đầu tiên, các tổ chức cho rằng gây dựng một công ty thành công là điều dễ dàng, và phần khó khăn – tức là phần nghiên cứu – đã được thực hiện rồi. Sự thật là không dễ gì để sản phẩm hóa một công nghệ* và thành lập một công ty; nếu dễ dàng thế thì những tổ chức này đã thực hiện rồi. Đây là lần đầu tiên bạn nghe thấy:

Người nào có thể thì làm.

Người nào không thể thì cấp phép.

Thứ hai, bằng sáng chế là thứ rất tuyệt – đặc biệt, nó gây ấn tượng với các bậc cha mẹ – nhưng nó không phải là sản phẩm và không thể khiến người ta bỏ tiền mua. Lần cuối cùng khi bạn mua một món đồ gì đó từ Best Buy dựa trên bằng sáng chế của nó là khi nào? Thật không may, những tổ chức này cho rằng bằng sáng chế đồng nghĩa với tàn cuộc chứ không phải phương tiện dẫn tới kết thúc. Lần cuối cùng tôi kiểm tra, một chiến lược hiệu quả cho một công ty không phải là "cấp bằng sáng chế, đi kiện, thu hồi".

Thứ ba, giá trị của công nghệ không liên quan trực tiếp tới thời gian cần có để phát triển công nghệ đó. Trên thực tế, càng tốn nhiều thời gian tạo ra

https://thuviensach.vn

thứ mà không ai sẵn sàng thương mại hóa thì thứ đó càng ít giá trị. Công nghệ được phát triển trong môi trường trội phí bởi những nhà khoa học trội phí thường khó thành công trong thị trường-chỉ-chịu-ảnh-hưởng-từ-thị-trường.

Thứ tư, đối với hầu hết các tổ chức, thương mại hóa không đồng nghĩa với việc làm tốt. Nó đồng nghĩa với việc *trông có vẻ* ổn. Mà *trông có vẻ* ổn có nghĩa là có nhiều cuộc họp, kéo theo nhiều buổi thương thảo để những người quản lý không thể kết tội bạn là cứ để tiền trên bàn và chỉ nhằm làm cho càng ít người được cấp phép càng tốt.

Xin lỗi vì làm người xấu, nhưng đa phần thương mại hóa công nghệ không phải là điều dễ dàng. Nếu muốn làm được điều đó, bạn cần hoàn thành những điều kiện sau:

- **Sản phẩm hay con đường chiến lược cho một sản phẩm.** Khách hàng mua sản phẩm chứ không phải công nghệ, khoa học hay các tài liệu nghiên cứu. Những thứ đó cách xa sản phẩm. Công nghệ càng khớp với sản phẩm thực tế càng tốt. Người cấp phép giúp người được cấp phép càng nhiều càng tốt.
- **Thái độ buông xuôi.** Các tổ chức nên hoặc chủ động giúp đỡ hoặc tránh xa các doanh nghiệp mới hình thành. Đối phó với khách hàng, sự cạnh tranh, nhà đầu tư và chính phủ cũng đủ mệt. Thêm một cổ đông có thể là giọt nước làm tràn ly. Việc thành lập công ty có vẻ rất thú vị, nhưng đó là một công việc khó khăn. Trên thực tế là khó khăn hơn so với việc nghiên cứu về thành lập công ty.

Nếu tất cả đều thất bại, bạn có thể tìm một thành viên trong một nhóm của tổ chức, người này hiểu về công nghệ và tin rằng anh ấy/cô ấy có thể cải tiến và sẵn sàng đem cả mạng sống ra cược rằng mình có thể biến nó thành một sản phẩm hoặc dịch vụ. Người đó phải chính thức từ bỏ hoàn toàn – để mọi thứ lại văn phòng, trừ trí tuệ – nhưng con đường này có thể nhanh hơn, rẻ hơn và dễ dàng hơn so với quá trình thương mại hóa.

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 5 }
Thần chú cho kẻ ngốc

Sự ngắn gọn là tinh hoa của trí tuệ.

~ WILLIAM SHAKESPEARE*

Thần chú là một cụm gồm ba hoặc bốn từ giải thích tại sao sản phẩm, dịch vụ hay công ty của bạn lại có thể tồn tại được. Câu tuyên bố sứ mệnh với 50 từ thì không phải ai cũng có thể nhớ hay tin theo, nhưng lại được cho là gây ấn tượng với những người đọc bản kế hoạch kinh doanh của bạn. Thật không may là hầu hết mọi người đều làm việc cho một tổ chức với một tuyên bố về sứ mệnh. Trong chúng ta, ai chưa từng trải qua thực tế khủng khiếp của người quản lý là xây dựng đội nhóm và phác thảo một tuyên bố sứ mệnh? Kinh nghiệm thực tế đó diễn ra như thế này:

Ngày 1: Xây dựng đội nhóm. Đầu tiên, hãy hình thành những đội nhóm đa chức năng sao cho kỹ sư phải làm việc với đội ngũ bán hàng. Sau đó, hãy chịu đựng một ngày luyện tập chẳng hạn như "Mỗi người sẽ đứng lên trước nhóm, đứng quay lưng lại, nhắm mắt và ngã vào vòng tay của những người đồng nghiệp. Điều này sẽ giúp các bạn giao tiếp và tin tưởng những người bạn làm cùng với mình".

Ngày 2: Phác thảo bản tuyên bố sứ mệnh. Trong một căn phòng nóng bức, đông đúc với một chồng giấy trắng và một người hỗ trợ không biết gì về doanh nghiệp của bạn, bạn sẽ phải phác thảo bản tuyên bố sứ mệnh. Tất cả những người ở cấp giám đốc và trên giám đốc trong công ty đều có mặt ở đây – khoảng 60 người. Mỗi người nghĩ ra một từ, vậy là vào cuối ngày, bạn đã có một bản tuyên bố sứ mệnh gồm 60 từ tốt cho khách hàng, cổ đông, nhân viên, tốt cho tất cả.

Đừng hiểu sai ý tôi. Tuy nhiên, bạn cũng nên tạo ra một câu thần chú cho tổ chức của chính mình. Câu thần chú chỉ dài ba đến bốn từ thôi – chấm hết.

https://thuviensach.vn

Mục đích của nó là để giúp nhân viên thực sự hiểu được tại sao tổ chức lại tồn tại.

Và đây là câu thần chú của Wendy:

Sứ mệnh của Wendy* là mang những sản phẩm và dịch vụ với chất lượng siêu hạng tới khách hàng và cộng đồng thông qua lãnh đạo, sáng tạo và đối tác.

Nếu tôi là CEO của Wendy, tôi sẽ lấy cụm "thức ăn nhanh tốt cho sức khỏe" làm câu thần chú cho tập đoàn. Hết chuyện. Còn đây là một vài ví dụ về những câu thần chú có thể truyền cảm hứng cho bạn:

- Hãng chuyển phát nhanh Federal: "Tâm hồn thanh thản"
- Nhãn hiệu thời trang thể thao Nike: "Vẻ ngoài của vận động viên thực thụ"
- Công ty thiết kế Target: "Dân chủ hóa thiết kế"
- Hãng mỹ phẩm Mary Kay: "Làm giàu cuộc sống giới nữ"
- Trang web eBay: "Dân chủ hóa thương mại điện tử"

Kiểm nghiệm cuối cùng đối với một câu thần chú (hay câu tuyên bố sứ mệnh) là liệu bộ phận tư vấn qua điện thoại của bạn có thể nói cho bạn biết câu đó là gì không. Nếu họ có thể, tức là bạn đã tạo ra được điều gì đó ý nghĩa và dễ nhớ. Nếu họ không thể thì có nghĩa nó là một câu vớ vẩn.

Nếu bạn nhất định phải có một câu tuyên bố sứ mệnh thì ít nhất hãy để tôi giúp bạn tiết kiệm thật nhiều thời gian và tiền bạc. Chỉ cần gõ vào Google cụm từ "Người tạo tuyên bố sứ mệnh Dilbert" (Dilbert Mission Statement Generator). Ở đó, không cần nhà tư vấn, không cần người hỗ trợ, bạn vẫn có thể tìm được câu tuyên bố sứ mệnh trong mơ của mình. Trong khi đó, bạn vẫn cần có một câu thần chú, vì vậy hãy nghĩ đến nó.

https://thuviensach.vn

Sự thật về gây dựng vốn

Phân tích sát thực nhất về gây dựng vốn, dù bạn tìm kiếm nguồn vốn từ những nhà đầu tư mạo hiểm, những nhà đầu tư kiểu đỡ đầu, hay từ gia đình – family, bạn bè – friend và kẻ ngốc – fool (3F), chính là hẹn hò tốc độ. Đúng như vậy: trong vòng năm phút, họ sẽ quyết định có hứng thú với bạn không, giống như trong các quán bar và câu lạc bộ đêm vậy. Điều này không hay và không công bằng nhưng nó là sự thật.

{ CHƯƠNG 6 }

Danh sách mơ ước của nhà đầu tư

TÀI CHÍNH (dt): Nghệ thuật hay khoa học về quản lý doanh thu và nguồn lực để đem lại lợi nhuận cao nhất cho người quản lý.

~ AMBROSE BIERCE*

Bạn có thể không bao giờ thử kêu gọi đầu tư từ một nhà đầu tư mạo hiểm, trừ khi bạn là người có tiềm lực kinh tế, nếu không có lẽ bạn sẽ phải kêu gọi vốn đầu tư từ người khác. Có hai lời khuyên cho bạn trước khi bắt đầu:

- Thứ nhất, đừng nhầm lẫn giữa khả năng hút vốn và khả năng thành công. Mỗi năm chỉ có vài nghìn công ty kêu gọi vốn đầu tư mạo hiểm. Những công ty này "có thể hút vốn" theo nghĩa họ có thể lừa được một nhà đầu tư mạo hiểm nào đó, khiến ông ta tin rằng họ có thể đạt được doanh số ít nhất là 100 triệu đô la mỗi năm trong vòng năm năm. Hàng nghìn công ty khác thất bại trong bài thi hút vốn này – hay nhiều khả năng hơn là họ không quan tâm tới việc thử kêu gọi vốn đầu tư mạo hiểm.

Nhiều công ty trong số này hoàn toàn thành công, đơn giản là họ không hút vốn, vì có lẽ họ sẽ không đạt được doanh thu 100 triệu đô la/năm – điều

https://thuviensach.vn

mà những nhà đầu tư mạo hiểm vẫn luôn tìm kiếm. Điều này đúng với những nhà hàng, những cửa hàng sách, những công ty tư vấn, những trang blog và những công ty thiết kế. Những nhà đầu tư mạo hiểm đang nỗ lực đầu tư vào Google, Apple, Microsoft , Cisco và YouTube tiếp theo. Họ sẽ không muốn giúp bạn xây dựng một doanh nghiệp chỉ trị giá 10 triệu đô la. Tuy nhiên, những thiên thần, những người bạn, những kẻ ngốc và gia đình bạn có thể nghĩ đây là một thành công lớn.

- Thứ hai, đừng yêu cầu bất cứ nhà đầu tư tiềm năng nào ký kết một hợp đồng bảo mật thông tin (nondisclosure agreement – NDA), vì yêu cầu họ làm như vậy sẽ khiến bạn trở nên ngớ ngẩn. Những nhà đầu tư mạo hiểm và những nhà đầu tư kiểu đỡ đầu thường xem xét ba hoặc bốn thương vụ tương tự vì nếu họ có ký một hợp đồng bảo mật thông tin từ một công ty và sau đó lại đầu tư cho một công ty khác thì họ vẫn chứng tỏ được hành động hợp pháp của mình.

Tôi chưa từng nghe thấy một nhà đầu tư mạo hiểm hay một nhà đầu tư kiểu đỡ đầu nào lại xé lẻ một ý tưởng – thành thật mà nói, vài ý tưởng mới đáng để đánh cắp. Ngay cả khi ý tưởng của bạn có đáng để đánh cắp thì phần khó khăn là làm sao để thực thi, chứ không phải nảy ra ý tưởng đó. Cuối cùng, tiếp tục với phân tích hẹn hò, nếu câu đầu tiên bạn nói là “Ngài sẽ ký hợp đồng trước hôn nhân chứ ạ?” thì có lẽ bạn chẳng có được mấy cuộc hẹn hò đâu.

Dưới đây là những đặc điểm của một “cuộc hẹn” hấp dẫn và hút vốn đối với một nhà đầu tư mạo hiểm hay một nhà đầu tư kiểu đỡ đầu.

- **Tính thực tế.** Điều này có vẻ giống như một “loại đạo”, nhưng một số doanh nhân vẫn thực hiện theo. Hầu hết các doanh nhân đều quan tâm tới việc nhanh chóng chuyển sang giai đoạn IPO* hay sáp nhập. Đừng hiểu sai ý tôi: Những nhà đầu tư mạo hiểm và những nhà đầu tư khác không nhất thiết phải là người tốt, những người muốn sống có ý nghĩa

https://thuviensach.vn

và muốn thay đổi thế giới. Giải thích theo cách đơn giản hơn thì doanh nhân, những người muốn sống có ý nghĩa và muốn thay đổi thế giới cũng là những người muốn kiếm tiền. Chẳng có gì cuốn hút một nhà đầu tư mạo hiểm hơn một công ty có tác động lớn tới thế giới.

- **Sức kéo.** Cách đơn giản nhất để chứng minh bạn có một doanh nghiệp thực sự là tạo ra doanh thu. Một mặt nó khiến người ta tin tưởng vào thị trường của bạn, mặt khác nó đem lại khách hàng và con bò hái ra tiền cho bạn. Về cơ bản, bạn đang yêu cầu họ bước một bước nhảy vọt về niềm tin và sẽ dễ dàng bảo người ta nhảy khỏi một con thuyền đang chìm hơn là nhảy từ cầu Cổng vàng (Golden Gate) xuống. Nếu bạn không chứng tỏ được sức kéo của mình thì ít nhất cũng chỉ ra được những khách hàng sẵn sàng nói: "Nếu họ xây dựng điều này, chúng tôi nhất định sẽ mua nó".
- **Tính minh bạch.** Nhà đầu tư bao giờ cũng bận rộn, vì vậy bạn cần trình bày cho họ một thương vụ minh bạch. "Minh bạch" có nghĩa là ông chủ trước đó của bạn không có liên quan gì tới pháp luật khi kiểm tra tình trạng sở hữu tài sản trí tuệ, hay không có một nhà sáng lập khó chịu sở hữu 25% công ty nhưng chẳng làm gì khác ngoài việc ngồi một chỗ và than phiền. Nhà đầu tư càng phải dọn dẹp nhiều vụ lộn xộn thì họ càng ít quan tâm tới thương vụ của bạn.
- **Tính thẳng thắn.** Nếu bạn có những vấn đề không thể "giải quyết sạch sẽ" được, hãy tiết lộ ngay – không nhất thiết phải ngay từ cuộc họp đầu tiên, nhưng nhất thiết phải ngay sau đó. Đồng thời, phải có kế hoạch cụ thể để giải quyết vấn đề đó. Điều tệ nhất bạn có thể làm đối với một nhà đầu tư là khiến ông ta/bà ta ngạc nhiên vì những tin tức tồi tệ, chẳng hạn như một phi vụ rắc rối với luật pháp và những mâu thuẫn ngầm trong công ty.
- **Kẻ thù.** Kẻ thù của bạn là những người tuyên bố chẳng có cuộc cạnh tranh nào. Điều đó có nghĩa là bạn thật ngớ ngẩn hoặc bạn đang theo đuổi một thị trường không hề tồn tại. Những nhà đầu tư thích nhìn thấy sự cạnh tranh vì như thế có nghĩa là tồn tại một thị trường nào đó. Vậy

https://thuviensach.vn

nên, đó là vấn đề của bạn khi giải thích tại sao bạn không được thuận lợi bằng. Nếu bạn thực sự không có đối thủ cạnh tranh (và tôi nghi ngờ điều đó) thì chỉ có thể là Google hoặc là Microsoft hậu thuẫn bạn, vì những công ty này muốn thâu tóm tất cả và muốn tạo ra những hiểm họa cạnh tranh tiềm năng.

Trong tất cả những điều bạn nói, hãy đảm bảo rằng kết quả của bạn sẽ trên cả mong đợi. Hãy sớm chuyển mẫu thử nghiệm. Hãy chuyển bản danh mục tham khảo sớm. Hãy sớm ký kết với những khách hàng đầu tiên. Hãy sớm kết thúc thương thảo hợp tác. Nhanh chóng tung ra sản phẩm. Điều duy nhất bạn không được làm nhanh là không được để hết tiền sớm.

{ CHƯƠNG 7 }
Nghệ thuật thu hút sự chú ý của nhà đầu tư

Có bao giờ bạn nhận thấy là chúng tôi chú ý tới một thông điệp khi nó được trích dẫn hơn là khi chúng tôi tự đọc nó từ chính tác giả không?

~ PHILIP G. HAMERTON*

Ngay cả khi bạn đáp ứng đủ điều kiện để lọt vào danh sách mơ ước của nhà đầu tư cũng đừng ngây thơ: Các nhà đầu tư sẽ không đổ xô đến bạn đâu. Những thương vụ này được bán – chứ không phải được mua – nhưng chúng lại được bán thông qua những con đường gián tiếp và không chính thống. Chương này sẽ giải thích cách để thu hút sự chú ý của nhà đầu tư.

Nghệ thuật giới thiệu Một ông chủ cũ đã từng nói với tôi rằng quan hệ công chúng (PR) còn tốt hơn quảng cáo, vì quảng cáo là bạn tự nói về việc mình tốt như thế nào, còn quan hệ công chúng là người khác nói về việc bạn tốt như thế nào. Cách tiếp cận theo quan hệ công chúng là chìa khóa để thu

https://thuviensach.vn

hút sự chú ý của nhà đầu tư, vì họ muốn nghe người khác, chứ không phải chính những người sáng lập nên công ty đó, nói công ty mới hấp dẫn như thế nào. Đây chính là nghệ thuật giới thiệu.

- **Đảm bảo công ty bạn ở trong đúng thị trường.** Bất kể bạn tiếp cận nhà đầu tư như thế nào thì cũng phải chắc chắn đó là người phù hợp với bạn. Chẳng hạn, nếu bạn có một phương thuốc chữa bệnh ung thư thì việc liên hệ với một chuyên gia hàng đầu của một công ty về phần mềm không phải là ý tưởng tuyệt vời nhất.
- **Lấy lời giới thiệu của một luật sư tương đương cộng sự.** Tiếp theo, hãy nhờ luật sư của bạn giúp đỡ. Anh ta hẳn phải làm việc cho một công ty tư vấn luật cho nhiều doanh nghiệp tài chính, giống như bạn tôi ở Wilson, Sonsini, Goodrich và Rosati. Tốt nhất trong trường hợp này là một bức thư điện tử hoặc một mẩu thư thoại: "Đây là công ty thú vị nhất tôi từng biết trong sự nghiệp 20 năm tư vấn luật cho các công ty mới thành lập". Những nhà đầu tư thường mơ về các cuộc gọi giống như thế này – nó tương đương một phát súng bắn trúng chai nước trên kệ cao nhất.
- **Nhờ lời giới thiệu của một giáo sư về nghề kỹ sư.** Tốt nhất trong trường hợp này là một bức thư điện tử hoặc một mẩu thư thoại: "Đây là những sinh viên ưu tú nhất tôi từng có trong hơn 20 năm giảng dạy về khoa học máy tính. Larry và Sergei có khi còn phải xách dép cho họ". Chẳng cần tranh cãi cũng biết điều này còn tốt hơn một cuộc điện thoại của luật sư nếu trường đó, chẳng hạn như Standford, có truyền thống sinh viên khoa cơ khí khởi nghiệp thành công.
- **Xin lời giới thiệu của một người điều hành cấp cao của một công ty trong danh mục đầu tư của các nhà đầu tư.** Tốt nhất trong trường hợp này là một bức thư điện tử hay một mẩu thư thoại: "Những người bạn của tôi đang gây dựng một công ty và tôi nghĩ điều đó thật sự rất tuyệt". Hiển nhiên, sẽ có lợi nếu công ty đó là một công ty thành công.

https://thuviensach.vn

Những dịch vụ như LinkedIn có thể giúp bạn tìm được những cái tên trong danh mục đầu tư của những nhà đầu tư.

Giả sử bạn không thể xin được lời giới thiệu nào như ở trên. Vậy thì cần phải có một bức thư điện tử hay một mẩu thư thoại giống như thế này:

> Tôi và người bạn đang làm việc trong gara, không một đồng lương, và với MySQL* chúng tôi đã xây dựng nên một trang web có lượng người truy cập tháng sau lại tăng gấp đôi so với tháng trước. Hiện tại, sau 30 ngày, chúng tôi đã có 250.000 lượt xem.

Chỉ với hai câu ngắn gọn, bạn đã thể hiện được bạn có thể kiếm được chút chút tiền trong quá trình đó, tạo ra được một sản phẩm với số lượng lớn, thu hút được khách hàng và khiến cho những khách hàng này phải liên tục quay lại. “Chà! Bình tĩnh đã nào! Mình cần phải biết nhiều hơn về những anh chàng này” là điều mà hầu hết những nhà đầu tư mạo hiểm sẽ nghĩ, và họ sẽ xin bạn một bản tóm lược kế hoạch kinh doanh – một chủ đề của chương tiếp theo.

{ CHƯƠNG 8 }
Nghệ thuật tóm lược kế hoạch kinh doanh

> **Đừng sợ thất bại tới mức không dám thử những điều mới. Những lời tổng kết đáng buồn nhất về một đời người bao gồm: có thể, có lẽ và đáng ra.**
>
> ~ KHUYẾT DANH

Bản tóm lược kế hoạch kinh doanh có lẽ là tài liệu quan trọng nhất bạn sẽ phải viết cho công ty của mình. Bạn phải gửi nó cho nhà đầu tư sau khi đã gửi lời giới thiệu để đặt lịch gặp và để quyết định liệu có nhà đầu tư nào có hứng thú hay không. Nếu nó có tác dụng, nhà đầu tư tiềm năng sẽ liên hệ với

https://thuviensach.vn

bạn để hẹn gặp. Một bản tóm lược kế hoạch kinh doanh hiệu quả cần có các thành tố sau:

1. Vấn đề. Bạn đang giải quyết vấn đề quan trọng và cấp bách nào hay bạn đang đối phó với cơ hội nào?

2. Giải pháp. Bạn giải quyết vấn đề đó như thế nào hay bạn xử lý cơ hội đó như thế nào?

3. Mô hình kinh doanh. Khách hàng của bạn là ai và bạn sẽ kiếm tiền như thế nào?

4. Ma thuật ngầm định. Điều gì khiến công ty bạn trở nên đặc biệt?

5. Chiến lược marketing và kinh doanh. Chiến lược tiếp cận thị trường của bạn là gì?

6. Cạnh tranh. Bạn đang cạnh tranh với ai? Bạn có thể làm gì mà họ không thể? Họ có thể làm gì mà bạn không thể?

7. Dự toán. Dự toán tài chính của bạn trong vòng ba năm tới là gì? Đâu là phương pháp và giả định chính để bạn có thể đạt được dự toán này?

8. Đội nhóm. Ai là người ở trong đội của bạn? Tại sao họ lại đặc biệt?

9. Biểu mẫu thời gian và hiện trạng. Hiện tại bạn đang ở đâu và đâu là những thời điểm quan trọng?

Bản tóm lược kế hoạch kinh doanh của bạn không được dài quá hai trang vì mục đích của nó là để giới thiệu, chứ không phải là bản miêu tả về công ty bạn. Quả thực, nếu bạn phải tốn hơn hai trang để bán ý tưởng của mình thì ý tưởng đó không được tốt cho lắm. Dưới đây là những gợi ý giúp bạn có thể sáng tạo nên một “kiệt tác” tóm lược kế hoạch kinh doanh:

- **Tạo ra một dòng tiêu đề cuốn hút.** Về cơ bản, dòng tiêu đề chính là dòng “cưa cẩm”. Và giống như một lời cưa cẩm, nó cũng cần phải khác biệt, thú vị và ngắn gọn.
- **Không được đính kèm một bản thuyết trình.** Hãy giữ bản thuyết trình của bạn lại cho buổi họp trực tiếp. Dù sao thì nó cũng có thể rất

https://thuviensach.vn

vớ vẩn, nên nếu bạn đính kèm thì có nghĩa là bạn đang tự đào hố chôn mình thôi.

- **Không được dùng từ "được cấp bằng sáng chế" nhiều hơn một lần.** Không có nhà đầu tư mạo hiểm nào tin rằng bằng sáng chế có thể giúp một công ty trở thành bất khả chiến bại. Họ chỉ muốn học (một lần) rằng có thể có thứ gì đó đáng để cấp bằng sáng chế.
- **Không được khẳng định bạn đang ở trong thị trường nhiều tỉ- đô la.** Chẳng phải công ty nào ở trong thị trường nhiều-tỉ- đô la cũng là theo một nghiên cứu nào đó sao? Tôi chưa từng đọc một bản tóm lược kế hoạch kinh doanh của một công ty nào mà không ở thị trường tầm cỡ này cả.
- **Không được khẳng định bạn sẽ tạo ra một công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong lịch sử tư bản chủ nghĩa.** Hầu hết các dự án mà tôi xem đều dành cho các công ty sẽ phát triển còn nhanh hơn cả Google – và chủ doanh nghiệp lại khá "bảo thủ". Lời khuyên của tôi là quá thấp còn tốt hơn quá cao, vì nếu nhà đầu tư thích ý tưởng của bạn, ông ta sẽ tự thuyết phục bản thân là bạn có thể làm được nhiều hơn. Nếu nhà đầu tư không thích ý tưởng của bạn thì dự án của bạn có là gì cũng chẳng quan trọng.
- **Đừng huyên thuyên về tấm bằng MBA.** Hầu hết những nhà đầu tư mạo hiểm đều muốn đầu tư vào những kỹ sư cốt cán, chứ không phải những cái đầu "trình cao" – hay vẫn được biết đến với cái tên thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA). Những thạc sỹ quản trị kinh doanh sẽ được xem xét sau, nên hãy tập trung vào kinh nghiệm lập trình hay kinh doanh trước, vì lúc đầu tất cả những gì bạn cần là một người nào đó có thể tạo nên sản phẩm và một người nào đó có thể bán được sản phẩm đó.
- **Đừng cố tạo ra ảo tưởng về sự khan hiếm.** Nhiều doanh nhân khẳng định "Sequoia rất thú vị", và cho rằng điều này sẽ khiến nhà đầu tư mạo hiểm phải đầu tư ngay lập tức. Cứ mơ đi! Nếu Sequoia thú vị thì

https://thuviensach.vn

bạn phải kiếm được tiền của nó. Nếu không, nhà đầu tư mạo hiểm mà bạn nhắm tới sẽ phát hiện ra là bạn đang nói dối.

Hãy dừng đọc một chút để lập ra bản tóm lược kế hoạch kinh doanh của riêng bạn. Có thể dành ra hai ngày để làm việc này, vì bản tóm lược kế hoạch kinh doanh của bạn chính là nền tảng cho chiến dịch hút vốn đầu tư thành công. Trong chương tới, chúng ta sẽ cùng thảo luận bước tiếp theo: Làm thế nào để "chào hàng".

{ CHƯƠNG 9 }
Nguyên tắc giới thiệu 10/20/30

Bạn phải hoàn thành bài nói trước khi đám đông kết thúc việc nghe.

~ DOROTHY SARNOFF*

Tôi mắc một loại bệnh lạ gọi là Ménière – nhưng đừng lo, bạn không thể bị nhiễm bệnh vì đọc sách của tôi đâu. Triệu chứng của bệnh Ménière là mất khả năng nghe, ù tai (trong tai có tiếng ù ù) và chóng mặt. Có rất nhiều giả thuyết y khoa về nguyên nhân gây bệnh: chế độ ăn có quá nhiều muối, quá nhiều cafein hay rượu, bị căng thẳng nhiều và hay bị dị ứng.

Tuy nhiên, tôi có một giả thuyết khác. Là một nhà đầu tư mạo hiểm, tôi đã phải nghe hàng trăm bài giới thiệu công ty của hàng trăm doanh nhân. Hầu hết những bài giới thiệu này đều vớ vẩn như nhau: 60 trang về cái gọi là "đang chờ cấp bằng sáng chế", "lợi nhuận hàng đầu", "tất cả những gì chúng tôi phải làm là khiến cho 1% người dân ở Trung Quốc mua sản phẩm của chúng tôi". Những bản giới thiệu này đều kinh khủng tới mức tôi không còn nghe thấy gì, trong tai lúc nào cũng như có tiếng ù ù và cứ một lúc mọi thứ lại như chao đảo, ngả nghiêng.

Để tránh sự lan truyền thành đại dịch của căn bệnh Ménière trong cộng đồng nhà đầu tư mạo hiểm, tôi đang ra sức thuyết phục mọi người sử dụng

https://thuviensach.vn

nguyên tắc 10/20/30 trong Powerpoint. Nó đơn giản thế này thôi: Một bài giới thiệu chỉ có tối đa 10 trang chiếu, kéo dài không quá 20 phút và không sử dụng cỡ chữ nhỏ hơn 30. Nguyên tắc này có thể áp dụng cho bất cứ bài thuyết trình nào, chẳng hạn thuyết trình kêu gọi đầu tư vốn, bán hàng hay hình thành mối quan hệ đối tác để đạt được sự đồng thuận.

10 trang chiếu

10 là con số lý tưởng cho số trang chiếu của một bản giới thiệu vì một người bình thường khó có thể hiểu được hơn 10 ý niệm trong một cuộc họp – và nhà đầu tư mạo hiểm là một người bình thường tốt nhất và có lẽ có khả năng chú ý hiệu quả hơn một chút. Nội dung của những trang chiếu này phải giống như những phần trong bản tóm lược kế hoạch kinh doanh mà tôi đã giải thích trong chương trước, chỉ khác là có thêm một trang chiếu thể hiện thông tin liên lạc của bạn.

20 phút

Bạn cần phải trình bày 10 trang chiếu của mình trong vòng tối đa 20 phút. Tất nhiên là bạn có cả tiếng dự trù, nhưng bạn không sử dụng một chiếc máy Macintosh nên sẽ phải mất cả 45 phút để chiếc máy của bạn có thể kết nối được với chiếc máy chiếu. Ngay cả khi công đoạn cài đặt này diễn ra tốt đẹp thì người ta cũng thường đến muộn và về sớm. Hoàn hảo nhất là bạn trình bày trong khoảng 20 phút, 40 phút còn lại để cho mọi người thảo luận.

Dòng mở đầu chính là phần quan trọng nhất của bài giới thiệu. Bạn nên nói gì? Đầu tiên hãy để tôi nói cho bạn biết không nên nói gì và tại sao lại như vậy đã.

https://thuviensach.vn

Bạn nói:	Nhà đầu tư nghĩ:
"Tôi thông minh và tham vọng".	"Có thể thở phào rồi vì tôi thường đầu tư vào những người ngốc nghếch và lười biếng. Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Tôi là một học giả trên trời" (luôn có những ý tưởng thú vị nhưng chưa chắc đã thực hiện được).	"Anh không có mô hình kinh doanh và cũng không biết làm thế nào để chuyển hàng. Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Tôi không biết nhiều về công ty của ông, nhưng tôi nghĩ dù sao tôi cũng cứ liên lạc với ông đã".	"Anh đúng là tên ngốc lười biếng – sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Tôi thích nghĩ về những cách mới để giải quyết vấn đề".	"Đây là cái hội chợ khoa học cho học sinh trung học hay sao? Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Tôi có rất nhiều ý tưởng tuyệt vời, nhưng tôi lại gặp rắc rối trong việc xác định xem nên thử thực hiện ý tưởng nào. Để tôi nói với ông về hai ý tưởng nhé?"	"Tôi muốn biết ý tưởng nào là ý tưởng khiến anh có thể đánh đổi cả mạng sống của mình để đạt được thành công, chứ không phải những ý tưởng chạy qua cái đầu nhàn rỗi của anh. Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Tôi luôn muốn trở thành một doanh nhân".	"Còn tôi luôn muốn trở thành một tay gôn chuyên nghiệp. Anh luôn muốn trở thành một doanh nhân thì sao? Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Tôi chắc ông biết về sự gia tăng ngày càng lớn của nhu cầu bảo mật. Web 2.0, Nguồn mở, bất cứ thứ gì cũng cần bảo mật cả".	"Nếu anh chắc là tôi biết, sao anh còn nói với tôi? Sao lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"

https://thuviensach.vn

"Nếu ông ký một bản hợp đồng bảo mật thông tin, tôi sẽ nói cho ông biết ý tưởng của tôi".	"Anh không biết là những nhà đầu tư mạo hiểm không ký những bản hợp đồng bảo mật thông tin sao? Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Lần cuối tôi liên lạc với ông, tôi…"	"Tôi sẽ lại sa thải cô thư ký của mình vì dám đưa anh hề là anh vào lịch hẹn của tôi thêm lần nữa. Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi nhỉ?"
"Mục tiêu của tôi là xây dựng một công ty tầm cỡ thế giới".	"Thế chuyện vận chuyển và bán bản sao đầu tiên trước khi chúng ta nói về bất cứ thứ gì tầm cỡ thế giới thì sao? Sao anh lại lãng phí thời gian của tôi thế nhỉ?"

"Điều công ty tôi thực hiện…" là cách bạn nên mở đầu. Chỉ đơn giản thế thôi. Mục đích của bạn là khiến nhà đầu tư nghĩ về tiềm năng của công ty và tầm cỡ thị trường của nó. Họ không thể nghĩ về điều này nếu họ không biết bạn làm gì. Và họ không muốn là bạn của bạn, mẹ của bạn hay nhà tâm lý của bạn cho tới khi họ hiểu bạn làm gì, vậy nên hãy nói ngắn gọn và giải thích cho họ biết bạn làm gì.

Cỡ chữ 30

Rất nhiều bản thuyết trình mà tôi được xem đều sử dụng cỡ chữ 12. Doanh nhân sử dụng cỡ chữ nhỏ để đưa càng nhiều chữ nghĩa càng tốt vào bản trang chiếu của họ, sau đó thì họ đọc to chúng lên. Thật không may là ngay khi các nhà đầu tư nhận ra là doanh nhân đang đọc, họ liền đọc trước những doanh nhân này. Kết quả là doanh nhân và nhà đầu tư không đồng điệu.

Có hai lý do khiến người ta sử dụng cỡ chữ nhỏ: Thứ nhất, họ không biết rõ về tài liệu của mình. Thứ hai, họ nghĩ rằng càng nhiều chữ thì càng có tính thuyết phục cao. Hoàn toàn ngớ ngẩn. Hãy ép bản thân không được dùng cỡ chữ nhỏ hơn 30. Điều này sẽ giúp bản thuyết trình của bạn tốt hơn vì nó buộc bạn phải tìm và hiểu được những điểm quan trọng nhất. Nếu "cỡ

https://thuviensach.vn

30” là quá giáo điều, máy móc với bạn thì để tôi chỉ cho bạn một “thuật toán” khác: Lấy tuổi của người lớn tuổi nhất trong số những khán giả của bạn chia đôi. Đó là cỡ chữ bạn có thể sử dụng.

Sử dụng bản giới thiệu cả sau khi kêu gọi đầu tư vốn

Hãy cân nhắc vận may của bản thân nếu bạn không bao giờ phải tìm đến nhà đầu tư đã kêu gọi đầu tư. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là chương này không liên quan tới bạn. Đôi khi bạn vẫn phải giới thiệu để thu hút bán hàng, tìm kiếm đối tác, tuyển dụng nhân sự. Đối với doanh nhân, cuộc sống là phải “giới thiệu”, vậy nên hãy thực hành nguyên tắc 10/20/30.

{ CHƯƠNG 10 }
Tám điều nói dối hàng đầu của nhà đầu tư mạo hiểm

Nếu bạn muốn biết Chúa nghĩ gì về tiền, chỉ cần nhìn những người mà Chúa đã đem tiền cho họ.

~ DOROTHY PARKER*

Mục đích của hai chương tiếp theo là nhằm tăng cường sự hiểu biết giữa nhà đầu tư và doanh nhân. Tôi đã đấu tranh xem nên gọi chương này là tám điều nói dối hàng đầu của nhà đầu tư hay của nhà đầu tư mạo hiểm. Và tôi đã chọn nhà “đầu tư mạo hiểm” vì họ nói dối thường xuyên hơn và cũng nói dối giỏi hơn.

Nếu bạn có thể đối phó với những lời nói dối của họ, bạn cũng có thể đối phó với những lời nói dối của bất cứ một nhà đầu tư nào.

1. “Tôi thích công ty của bạn, nhưng những cộng sự của tôi lại không thích”. Nói cách khác là không. Nhà đầu tư mạo hiểm nào nói với bạn câu này là đang nói với bạn rằng ông ta là người tốt, thông minh và hiểu biết còn “người khác” thì không, vậy nên đừng chỉ trích ông ta. Đây là một lời ngụy

https://thuviensach.vn

biện, không phải những cộng sự khác không thích thương vụ này giống như nhà tài trợ không phải là tín đồ thật sự. Một tín đồ thực sự sẽ giải quyết được chuyện này ngay.

2. "Cho chúng tôi thấy một vài lực kéo và chúng tôi sẽ đầu tư". Nói cách khác là không. Lời nói dối này có thể dịch thành "Tôi không tin câu chuyện của anh, nhưng nếu anh có thể chứng minh bằng cách đạt được doanh thu đáng nể thì anh có thể thuyết phục được tôi. Tuy nhiên, tôi không muốn nói không với anh, vì tôi có thể sai và biết đâu đấy anh có thể ký kết hợp đồng với một khách hàng thuộc danh sách *Fortune 500*, và khi ấy tôi sẽ há hốc miệng kinh ngạc".

3. "Chúng tôi thích cùng đầu tư với những nhà đầu tư mạo hiểm khác". Hiển nhiên bạn có thể dựa vào lòng tham của những nhà đầu tư mạo hiểm. Lòng tham trong kinh doanh được dịch thành "Nếu đây là một thương vụ béo bở thì tôi muốn có tất cả". Trong khi đó, điều bạn muốn nghe là "Chúng tôi muốn tất cả. Chúng tôi không muốn bất cứ nhà đầu tư nào khác". Khi đó, nhiệm vụ của bạn là phải thuyết phục họ tại sao những nhà đầu tư khác có thể khiến cho miếng bánh trở nên to hơn thay vì phân chia lại các lát cắt.

4. "Chúng tôi đang đầu tư vào đội của anh". Đây là một câu khẳng định chưa gãy gọn. Trong khi đúng là họ đang đầu tư vào đội của bạn, bạn lại nghe thấy "Chúng tôi sẽ không sa thải anh – tại sao chúng tôi lại sa thải anh khi chúng tôi đầu tư vào là vì anh?" Đó hoàn toàn không phải là điều nhà đầu tư mạo hiểm đang nói. Điều mà ông ta đang nói là "Miễn là mọi thứ còn tốt đẹp thì chúng tôi còn đầu tư vào đội của anh, nhưng nếu mọi chuyện xấu đi, chúng tôi sẽ sa thải anh vì không ai là không thể thay thế".

5. "Anh có phiền không nếu một cộng sự sẽ đi cùng tôi tới buổi họp hội đồng?" Bản thân câu này không phải là một lời nói dối, và có vẻ như nó là một yêu cầu vô hại. Tuy nhiên, đó không phải điều bạn có thể tự dối bản thân nghĩ tới: "Những người này quan tâm tới công ty chúng ta tới mức họ muốn hai người giúp". Nếu đồng ý với yêu cầu đó, cuộc họp hội đồng của

https://thuviensach.vn

bạn sẽ trở thành lớp tập huấn cho một MBA chẳng biết gì về điều hành công ty nhưng lại không ngừng đưa ra những ý kiến "thông thái" của mình.

6. "Đây là một bảng thuật ngữ vani". Chẳng có cái gì gọi là bảng thuật ngữ vani cả. Bạn có nghĩ những nhà cố vấn tài chính cho các tập đoàn được trả 500 đô la/giờ để đưa ra những bảng thuật ngữ vani không? Nếu những nhà đầu tư mạo hiểm cứ khăng khăng sử dụng hương vị kem để miêu tả bảng thuật ngữ, thì hương vị duy nhất phát huy tác dụng là đường đá. Đây chính là lý do tại sao các doanh nhân cũng cần có cố vấn luật 500 đô la/giờ của riêng mình.

7. "Chúng tôi có thể mở cửa cho bạn ở các công ty khách hàng của chúng tôi". Đây là chuyện xui xẻo gấp đôi của một lời nói dối. Thứ nhất, một nhà đầu tư mạo hiểm không thể lúc nào cũng mở cửa các công ty khách hàng được vì quản lý của công ty đó có thể ghét ông ta. Điều tồi tệ nhất trong trường hợp này có liên quan tới ông ta. Thứ hai, ngay cả khi nhà đầu tư mạo hiểm có thể mở cánh cửa đó, bạn cũng không thể trông chờ công ty tiếp nhận sản phẩm của mình – nghĩa là, cũng chẳng hơn gì một lời nói dối trơn tuột.

8. "Chúng tôi thích đầu tư giai đoạn đầu". Những nhà đầu tư mạo hiểm mơ màng viển vông về việc bỏ vào một công ty trị giá hai triệu đô la và kết quả là sở hữu 33% của một Google tiếp theo. Đó là đầu tư giai đoạn đầu. Bạn có biết tại sao tất cả chúng ta đều biết về khoản lợi tức đầu tư đáng ngạc nhiên của Google không? Lý do cũng tương tự như lý do chúng ta biết về Michael Jordan: Những hiện tượng như Google và Michael Jordan đều hiếm khi xuất hiện. Nếu họ nhan nhản ở khắp nơi, đã chẳng có ai buồn viết về họ. Nếu bạn hiểu được chút ít, bạn sẽ thấy những nhà đầu tư mạo hiểm chỉ muốn đầu tư vào những nhóm "đã được kiểm nghiệm" (chẳng hạn, những người sáng lập nên Cisco) với công nghệ đã được chứng nhận (chẳng hạn như nền tảng của giải thưởng Nobel) trong một thị trường đã được kiểm chứng (chẳng hạn, tăng trưởng 30%/năm) mà không có sự cạnh tranh. Họ là những người không hề thích mạo hiểm, vì đó thậm chí còn không phải tiền của họ.

https://thuviensach.vn

Bạn nên làm gì khi nghe thấy những lời nói dối này? Đầu tiên, với những lời nói dối số 1 và số 2, khi nghe nhà đầu tư mạo hiểm nói không với mình, bạn nên tiếp tục. Họ sẽ thực hiện khảo sát tính khả thi (gọi điện tham khảo, nói chuyện với khách hàng của bạn và gặp nhóm của bạn nhiều hơn), hoặc sẽ chẳng quan tâm. Nếu họ không quan tâm, đừng lãng phí thời gian của cả hai bên.

Thứ hai, với những lời nói dối từ số 3 đến số 8, thì cần phải hiểu rằng khi nhà đầu tư mạo hiểm nói với bạn ông ấy/bà ấy là một nhà đầu tư tuyệt vời như thế nào, có khả năng ủng hộ ra sao là ông ấy/bà ấy đang nói dối đấy. Thật ra, nhà đầu tư mạo hiểm thậm chí còn không nhận ra là mình đang nói dối, nhưng đúng là họ đang nói dối đấy. Lẽ ra không nên như vậy, nhưng cuộc chơi này là thế đấy. Và cũng đừng tỏ ra cao đạo với tôi vì chúng ta sẽ thảo luận về những lời nói dối mà bạn có thể sử dụng để "đáp trả" đây.

{ CHƯƠNG 11 }

10 điều nói dối hàng đầu của doanh nhân

Những ảo tưởng về lòng cao thượng khiến tôi thấy tốt hơn về bản thân mình.

~ JANE WAGNER*

Doanh nhân cũng nói dối nhiều như những nhà đầu tư mạo hiểm. Khác biệt là ở chỗ họ thậm chí còn không biết mình đang nói dối. Đây là danh sách những điều nói dối thường thấy ở doanh nhân. Tôi đưa ra danh sách này không phải làm tăng thêm mức độ thành thật của doanh nhân (đó là điều mơ mộng) mà để giúp bạn hiểu khi nào bạn đang nói dối và tìm ra những lời nói dối mới. Ít nhất thì những lời nói dối mới cũng thể hiện chút sáng tạo! Tình cờ là gần như tất cả những doanh nhân tìm đến tôi "chào hàng" đều nói dối ít nhất 4 trong số 10 lời nói dối dưới đây.

1. "Dự án của chúng tôi rất thận trọng". Những dự án của doanh nhân không bao giờ là thận trọng cả. Nếu thận trọng, chúng không đáng giá một

https://thuviensach.vn

xu. Tôi chưa bao giờ thấy một doanh nhân nào đạt được kể cả là những dự án thận trọng nhất của mình. Nhìn chung, họ là người không có ý niệm gì về kinh doanh, nên họ thường đoán: “Con số quá nhỏ sẽ khiến thương vụ của tôi không mấy thú vị, còn quá lớn lại khiến tôi có vẻ ảo tưởng”. Kết quả là dự án của ai cũng đều đạt mức 50 triệu đô la trong năm thứ tư. Phương pháp hữu hiệu nhất khi tôi nhìn thấy một dự án là tôi thường thêm vào một năm dành cho thời gian chuyển giao và tăng thêm 10%.

2. “(Tên một công ty lớn nào đó) sẽ ký hợp đồng mua hàng với chúng tôi vào tuần tới”. Đây là lời nói dối kiểu “Nghe nói là tôi phải thể hiện được sự lôi cuốn của mình trong buổi hội thảo” của doanh nhân. Điều hài hước là tuần tới, hợp đồng mua hàng đó vẫn không được ký. Tuần sau nữa cũng vẫn không. Lý do là người ký quyết định đã chuyển sang phòng ban khác, CEO bị sa thải hay có một thảm họa tự nhiên nào đó. Cách duy nhất để sử dụng chiêu bài này là *sau khi* bản hợp đồng mua bán đã được ký, vì chẳng có nhà đầu tư nào mà bạn muốn thu hút vốn lại rơi vào “cái bẫy” này.

3. “Những nhân sự chủ chốt sẽ tham gia cùng ngay khi chúng tôi được đầu tư”. Thường thì nhà đầu tư mạo hiểm sẽ gọi điện cho những nhân vật chủ chốt này, những người hiện đang là phó giám đốc ở Microsoft , Oracle* hay Sun*, và anh ta thường nhận được câu trả lời thế này: “Ai nói thế? Tôi nhớ là gặp anh ta ở một bữa tiệc cocktail, nhưng chắc chắn tôi không nói sẽ bỏ công việc với mức thu nhập 250.000 đô la/năm hiện thời tại Microsoft để gia nhập doanh nghiệp mới thành lập của anh ta”. Nếu đúng là những nhân vật chủ chốt này sẵn sàng chuyển việc, sau cuộc gặp họ sẽ gọi điện cho nhà đầu tư mạo hiểm để kiểm chứng.

4. “Không có ai đang làm điều chúng tôi đang làm”. Đây là lời nói dối vô cùng khó chịu, vì chỉ có hai kết luận lôgic. Thứ nhất, không có ai làm điều này cả vì không có thị trường dành cho nó. Thứ hai, người doanh nhân nói câu này thật sự ngớ ngẩn tới mức anh ta thậm chí còn không sử dụng Google để xác định xem mình có đối thủ hay không. Có thể nói rằng nhận định thiếu hụt về thị trường và sự ngớ ngẩn không phải con đường dẫn tới thành công. Thực tế là nếu bạn có một ý tưởng hay ho, chỉ có năm công ty

https://thuviensach.vn

cùng làm điều đó. Nhưng nếu bạn có một ý tưởng tuyệt vời thì có đến 15 công ty khác cũng làm đấy.

5. "Chẳng ai có thể làm điều chúng tôi đang làm". Nếu có điều gì tệ hơn lời khẳng định thiếu hụt thị trường và sự ngu ngốc thì đó chính là sự kiêu căng, ngạo mạn. Chẳng ai có thể làm điều bạn đang làm cho tới khi công ty đầu tiên bắt tay vào thực hiện và cả chục công ty khác mọc ra như nấm sau 90 ngày. Thế giới này đầy rẫy những người thông minh, vì vậy sẽ là tự huyễn hoặc nếu nghĩ mình là người duy nhất có hiểu biết về điều đó. Và vào chính cái ngày bạn nói lời nói dối này, nhà đầu tư cũng gặp một công ty khác cũng làm chính điều mà bạn đang làm.

6. "Nhanh lên, vì vài công ty đầu tư mạo hiểm khác cũng đang quan tâm". Tin tốt là: Vào bất cứ thời điểm nào cũng có hàng trăm doanh nhân trên khắp thế giới có thể đưa ra lời khẳng định này. Tin xấu là: Việc bạn đang đọc cuốn sách này có nghĩa là bạn không nằm trong số đó.

7. "Oracle quá lớn/vớ vẩn/chậm chạp để có thể là một mối đe dọa". Larry Ellison* có máy bay riêng. Ông có thể yêu cầu sân bay San Jose mở cửa để ông hạ cánh vào lúc đêm. Du thuyền của ông lớn tới mức không thể đi dưới gầm cầu Cổng Vàng (Golden Gate). Trong khi đó, bạn đang bay ra khỏi Oakland trên một chuyến bay của Southwest và đang bốc những hạt lạc miễn phí. Có lý do tại sao Larry ở chỗ của ông ta và bạn lại ở chỗ của bạn, và tất nhiên, lý do đó không phải là vì ông quá lớn, vớ vẩn và chậm chạp. Cạnh tranh với Oracle, Microsoft và những công ty lớn khác là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn. Doanh nhân nào có thể thốt lên lời này thật sự là rất ngây thơ. Bạn nghĩ điều đó thật đáng khâm phục, nhưng những nhà đầu tư mạo hiểm lại cho đó là sự ngốc nghếch.

8. "Chúng tôi có một đội quản lý đã được kiểm nghiệm". Kể tên xem ai nào? Người sáng lập đã từng làm việc cho Morgan Stanley* vào mùa hè ư? Hay là làm việc cho McKinsey* hai năm? Người "Đã được kiểm nghiệm" thực sự trong mắt nhà đầu tư mạo hiểm là người sáng lập nên một công ty đem lại hàng tỉ đô la cho nhà đầu tư của công ty đó. Nhưng nếu bạn là người đã được kiểm nghiệm đó thì bạn (a) có lẽ đã chẳng cần hỏi đến tiền và (b)

https://thuviensach.vn

chắc chắn sẽ không tuyên bố mình là người đã được kiểm nghiệm vì đó là điều hiển nhiên rồi còn gì. Chiến lược tốt hơn dành cho bạn là khẳng định rằng (a) bạn có kinh nghiệm trong ngành liên quan; (b) bạn sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để thành công; (c) bạn sẽ thu hút (nhà đầu tư mạo hiểm) những giám đốc và cố vấn đã qua kiểm nghiệm; và (d) bạn sẽ bước sang một bên bất cứ khi nào cần thiết. Như vậy đã là đủ để một nhà đầu tư mạo hiểm tin vào điều bạn đang làm.

9. "Bằng sáng chế giúp cho sản phẩm của chúng tôi có thể đứng vững". Số lần sử dụng từ P (Patent - Bằng sáng chế) trong bài thuyết trình là MỘT. Chỉ một lần thôi, chẳng hạn như "Chúng tôi đã xin cấp bằng sáng chế cho những gì chúng tôi đang làm". Chấm hết. Lần thứ hai bạn nhắc đến việc này, những nhà đầu tư mạo hiểm sẽ bắt đầu nghi ngờ bạn đang phụ thuộc quá nhiều vào bằng sáng chế để chứng minh khả năng trụ vững của mình. Lần thứ ba bạn nhắc đến nó cũng giống như việc bạn đang giơ một tấm biển cao ngang đầu có dòng chữ "Tôi là kẻ ngốc". Tất nhiên bạn nên xin cấp bằng sáng chế cho thứ bạn đang làm – vì bất cứ lý do nào khác chứ không phải để nói tới nó một lần trong bài thuyết trình của mình. Dù sao thì bằng sáng chế cũng chỉ tốt cho việc gây ấn tượng với các bậc phụ huynh. Bạn không có thời gian và tiền bạc để kiện bất cứ ai có nguồn tài chính dồi dào cả.

10. "Tất cả những gì chúng tôi làm là thu về 1% của thị trường x tỉ đô la". Có hai vấn đề với lời nói dối này. Thứ nhất, chẳng có nhà đầu tư mạo hiểm nào lại quan tâm tới một công ty chỉ hi vọng nhận được 1% thị trường. Họ muốn những công ty của họ phải đối mặt với cơn thịnh nộ của bộ phận chống phá giá của Bộ Tư pháp. Thứ hai, cũng không phải dễ có được 1% của bất cứ thị trường nào, vậy nên bạn có vẻ ngớ ngẩn khi giả định như vậy. Nhìn chung, sẽ tốt hơn khi thể hiện việc đánh giá mang tính thực tế hơn về khó khăn để xây dựng một công ty thành công.

Những nhà đầu tư thường làm gì khi nghe thấy những lời nói dối này? Có ba kiểu nhà đầu tư. Thứ nhất, một số nhà đầu tư quá ngốc để biết đó là những lời nói dối. Bạn cần tránh những nhà đầu tư kiểu này. Thứ hai, một số

https://thuviensach.vn

người hiểu bạn đang nói dối, nhưng đã quá quen với nó nên họ cũng chẳng buồn quan tâm, vì dù sao thì họ cũng bỏ qua thương vụ của bạn thôi. Bạn nên học những gì có thể từ những nhà đầu tư kiểu này và viết về cuộc gặp như một kinh nghiệm học tập. Loại thứ ba, những người sẽ đối diện với bạn, vì họ chủ động tham gia vào những cuộc họp và không chịu để người khác nói dối mình. Đây là kiểu nhà đầu tư có thể móc hầu bao và thậm chí còn có thể gia tăng giá trị cho công ty của bạn.

Đừng hiểu sai ý tôi nhé: Tôi không khuyên bạn nói dối để xem phản ứng của nhà đầu tư như thế nào. Tốt nhất là bạn không nên nói dối. Nhân đây cũng nói luôn, lời nói dối mà bạn thậm chí cũng không nhận ra đó là một lời nói dối thì vẫn là nói dối. Vậy nên ít nhất cũng nên nói những lời nói dối mới. Ít ra đó sẽ là một cuộc họp thú vị hơn nhiều.

{ CHƯƠNG 12 }
Nghệ thuật thu hút vốn đầu tư từ "nhà đầu tư kiểu đỡ đầu"

Chúng ta sẽ tìm được bình yên. Chúng ta sẽ nghe thấy những thiên thần, chúng ta sẽ nhìn thấy bầu trời lấp lánh ánh kim cương.

~ ANTON CHEKHOV*

Những nhà đầu tư mạo hiểm không phải là nguồn duy nhất để kêu gọi đầu tư. Còn có một nhóm lớn và chủ động là những "nhà đầu tư kiểu đỡ đầu". Họ không làm việc cho doanh nghiệp nhưng lại dùng tiền của cá nhân họ để đầu tư. Thu hút vốn của nhóm đầu tư kiểu này không hề dễ dàng hơn so với hút vốn đầu tư mạo hiểm – có sự khác biệt đơn giản. Thực tế là có cả một nghệ thuật để thu hút vốn của những nhà đầu tư kiểu đỡ đầu.

- **Phải chắc chắn họ là những nhà đầu tư sành sỏi.** Nhà đầu tư kiểu đỡ đầu được trông đợi nhất là một nha sỹ hay một bác sỹ giàu có – trừ

https://thuviensach.vn

trường hợp bạn là một doanh nhân khoa học đời sống. Những nhà đầu tư kiểu đỡ đầu sành sỏi có kinh nghiệm và có chuyên môn trong lĩnh vực của bạn. Tất nhiên là bạn muốn tiền của họ nhưng bạn còn muốn có cả hiểu biết của họ nữa.

- **Đừng đánh giá thấp họ.** Hãy cố đáp ứng những tiêu chuẩn trong danh mục ao ước của nhà đầu tư mạo hiểm (đã được cung cấp trước đó) vì thời của những nhà đầu tư kiểu đỡ đầu "dễ ăn điểm" đã qua lâu rồi. Bạn có thể có một công ty đang ở giai đoạn đầu, nhưng không được phép có một công ty ngớ ngẩn, và các nhà đầu tư này cũng quan tâm nhiều tới tính thanh khoản như các nhà đầu tư mạo hiểm – có lẽ thậm chí còn hơn, vì họ sử dụng khoản tiền sau thuế của cá nhân họ để đầu tư. Những người đỡ đầu không xem khoản đầu tư là "những đóng góp mang tính từ thiện" – dù sao thì bạn cũng muốn tiền của bất cứ người đỡ đầu nào.
- **Hiểu được động lực của họ.** Thông thường, những nhà đầu tư kiểu đỡ đầu có ba vấn đề quan trọng nhất cần xem xét. Đầu tiên là họ đã thành công nên giờ họ muốn đền đáp cho xã hội thông qua việc giúp đỡ những thế hệ doanh nhân tiếp theo. Thứ hai, họ muốn cập nhật công nghệ và thay đổi một chút với những sản phẩm và công nghệ thú vị. Và cuối cùng, họ muốn kiếm tiền. Do đó, họ thường sẵn sàng đầu tư vào những thương vụ ít đảm bảo, nhiều nguy cơ để giúp cho các doanh nhân có được khả năng chuyển sang giai đoạn tiếp theo.
- **Làm sao để câu chuyện của bạn dễ hiểu đối với đối tác.** Hội đồng đầu tư của nhiều nhà đầu tư mạo hiểm thường hoạt động như sau: "Anh bỏ phiếu cho vụ làm ăn của tôi và tôi sẽ bỏ phiếu cho vụ làm ăn của anh". Đó không phải là cách một nhà đầu tư kiểu đỡ đầu đưa ra quyết định vì hội đồng quyết định đầu tư của một người đỡ đầu chỉ có một người: Đối tác. Vậy nên, nếu bạn có một sản phẩm, bạn cần phải làm cho nó trở nên dễ hiểu đối với đối tác của nhà đầu tư đỡ đầu khi ông ta hỏi "Chúng tôi sẽ đầu tư 100.000 đô la vào cái gì?"

https://thuviensach.vn

- **Hãy ký hợp đồng với những người mà họ đã có tiếng.** Những nhà đầu tư đỡ đầu cũng bị thúc đẩy về khía cạnh xã hội của việc đầu tư với những người bạn trong những doanh nghiệp mới hình thành được những người trẻ tuổi thông minh đang thay đổi thế giới điều hành. Ngay cả khi những nhà đầu tư khác không phải là những người bạn thì việc đầu tư cùng với những người đỡ đầu có tiếng vẫn rất cuốn hút. Nếu bạn có một người bạn như vậy, bạn sẽ dễ thu hút được cả một nhóm những người đỡ đầu.
- **Hãy tử tế.** Những nhà đầu tư kiểu đỡ đầu thường "phải lòng" các doanh nhân nhiều hơn những nhà đầu tư mạo hiểm. Thường thì các doanh nhân gợi cho họ nhớ tới con trai hoặc con gái họ – hay thay thế vị trí của những người con trai hoặc con gái mà họ không bao giờ có. Ngược lại, những nhà đầu tư mạo hiểm thường đầu tư vào một kẻ ngốc nếu kẻ ngốc đó là một người đã được chứng minh là có thể kiếm ra tiền. Nếu bạn đang tìm nguồn vốn đỡ đầu, nghĩa là bạn chưa được chứng minh, vậy thì bạn không thể thoát khỏi việc cư xử như một tên ngốc được.

Hãy nghĩ một cách lạc quan: Có lẽ bạn sẽ thu hút được đầu tư từ những người đỡ đầu, tự mình cải thiện được tình hình, chuyển sang kinh doanh có lãi và không bao giờ cần tới nguồn vốn đầu tư mạo hiểm. Hoặc cũng có thể bạn sẽ thu hút đầu tư từ những người đỡ đầu, hoàn thiện sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, thu hút được khách hàng và nguồn vốn đầu tư mạo hiểm với số lượng lớn hơn nhiều. Cả hai con đường đều tốt cả.

{ CHƯƠNG 13 }
Kiểm tra năng lực nhà đầu tư mạo hiểm (VCAT)

Tuổi trẻ là gì nếu không phải là người trước-khi-trở-thành đàn ông hoặc đàn bà?

https://thuviensach.vn

~ EVELYN WAUGH*

Đây là Bài kiểm tra năng lực nhà đầu tư (VCAT) của Guy Kawasaki. Nó không liên quan nhiều tới việc thu hút vốn đầu tư mạo hiểm, nhưng tôi tạo ra nó vì mỗi tuần tôi lại nhận được cả tá thư điện tử với nội dung tương tự như sau:

> Cháu chuẩn bị tốt nghiệp đại học, chuyên ngành kinh tế học. Cháu vẫn luôn quan tâm [“luôn” có nghĩa là gì với một người ở tuổi 20?] tới kinh doanh cùng khả năng kinh doanh, và cháu đã điều hành câu lạc bộ doanh nhân của trường. Cháu đang làm người phân tích cho Goldman Sachs và hiện tại muốn tham gia vào ngành đầu tư mạo hiểm để có thêm hiểu biết về khả năng kinh doanh và giúp các doanh nghiệp mới hình thành đạt được thành công bằng cách áp dụng nền tảng kiến thức của cháu. Cháu thông thạo Facebook và những mạng xã hội khác.

Những cô, cậu này nhìn thấy một công việc tuyệt vời: tham gia vào những bữa tiệc cocktail hay những sự kiện mạng lưới, bay trên những chiếc máy bay riêng và bị choáng ngợp bởi những doanh nhân với mức lương cơ bản 500.000 đô la/năm cộng thêm một chút của khoản bán một công ty ví dụ như YouTube với cái giá 1,6 tỉ đô la. Ai mà không muốn một công việc như vậy chứ? (Thành thật mà nói, tôi cũng muốn.) Đây là lời khuyên của tôi cho tất cả những Biff , Sebatian, Brook và Tiff any muốn trở thành những nhân vật có tầm ảnh hưởng:

> Trở thành nhà đầu tư mạo hiểm là điều có thể làm vào giai đoạn cuối sự nghiệp của bạn chứ không phải ở thời điểm bắt đầu. Nó có thể là công việc cuối cùng, chứ không nên là công việc đầu tiên.

Học thuyết của tôi là khi còn trẻ, bạn nên làm việc 80 tiếng/ tuần để tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ có thể thay đổi thế giới. Bạn không nên ngồi trong những cuộc họp cổ đông chỉ để lắng nghe doanh nhân giải thích tại sao họ lại bỏ lỡ những con số của mình trong khi bạn đọc thư điện tử trên chiếc điện thoại BlackBerry và không ngừng đưa vào những câu đại loại như:

https://thuviensach.vn

“Anh/chị nên làm bạn với tôi trên MySpace; tôi cũng có thể giới thiệu cho anh/chị một vài người thất bại trong danh mục đầu tư của chúng tôi”.

Hơn nữa, doanh nhân nên quan sát những người trẻ chọn trở thành nhà đầu tư mạo hiểm thay cho kinh nghiệm thực tế với con mắt nghi ngờ. Sao bạn lại muốn có được lời khuyên từ những người mà nền tảng kiến thức chỉ bao gồm những mẫu bảng biểu của một ngân hàng đầu tư chứ? Chính vì thế, tôi đã tạo ra bài kiểm tra năng lực nhà đầu tư mạo hiểm (VCAT) để cung cấp một công cụ kiểm tra tính xác thực cho những người nghĩ họ nên trở thành những nhà đầu tư mạo hiểm.

Phần I: Kiến thức nền về công việc

Kiến thức nền của bạn là gì?

1. Kỹ thuật (cộng 5 điểm)
2. Kinh doanh (cộng 5 điểm)
3. Tư vấn quản lý (trừ 5 điểm)
4. Ngân hàng đầu tư (trừ 5 điểm)
5. Kế toán (trừ 5 điểm)
6. MBA (trừ 5 điểm)

Nhà đầu tư mạo hiểm lý tưởng có kiến thức nền tảng về kỹ thuật và kinh doanh. Kỹ thuật hữu ích vì nó giúp bạn hiểu được công nghệ mà bạn đang đầu tư vào – đơn cử, liệu có doanh nhân nào cố chống lại quy luật vật lý không? Kinh doanh cũng hữu ích vì mọi doanh nhân đều phải giới thiệu và bán sản phẩm.

Ba kiến thức nền tồi tệ nhất đối với một nhà đầu tư mạo hiểm là tư vấn quản lý, ngân hàng đầu tư và kế toán. Tư vấn quản lý không hay vì nó khiến bạn tin rằng thực thi là điều dễ dàng còn hiểu rõ nội tình lại là điều khó khăn, trong khi với các doanh nghiệp mới hình thành thì điều ngược lại mới

https://thuviensach.vn

đúng. Ngân hàng đầu tư cũng không tốt vì nó khiến bạn tin rằng bạn có thể rút gọn công ty vào những ô, cột trong một bảng biểu và rằng doanh nhân nên tạo ra những công ty cho phố Wall chứ không phải cho khách hàng. Hơn nữa, những nhà đầu tư ngân hàng được định hướng hướng tới những thương vụ làm ăn chứ không phải xây dựng những doanh nghiệp. Kế toán không tốt vì nó khiến bạn tin rằng lịch sử không chỉ là lặp lại, mà nó còn giúp đoán định tương lai.

Cuối cùng, có một vấn đề liên quan giữa một thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA) với một nhà đầu tư mạo hiểm. Phần được là tấm bằng đó có thể cung cấp thêm công cụ và kiến thức (chẳng hạn như tính toán 25% của 1,6 tỉ đô la là 400 triệu đô la) nhằm giúp bạn đưa ra những quyết định đầu tư và hỗ trợ doanh nhân. Phần không được là việc kiếm được một tấm bằng như vậy (và tôi cũng có một tấm) khiến hầu hết mọi người đều phát triển lỗ hổng kiêu căng, ngạo mạn của người chưa bao giờ được kiểm nghiệm. Tất cả mọi người đều nói phần không được của MBA chiếm tỉ lệ cao hơn phần được.

Phần II: Kinh nghiệm trực tiếp

Có thể bạn đã ở đúng vị trí, nhưng bạn vẫn cần có những kinh nghiệm thích hợp cho vị trí này.

1. Đã bao giờ bạn bị một cú trời giáng bởi một cuộc suy thoái kinh tế quan trọng, kéo dài đến mức bạn nhận ra mình vô dụng tới mức nào chưa? (cộng 1 điểm)
2. Đã bao giờ bạn làm việc cho một doanh nghiệp khởi nghiệp thành công để có được những trải nghiệm trực tiếp về cảm giác hưng phấn của một doanh nhân chưa? (cộng 1 điểm)
3. Đã bao giờ bạn làm việc cho một doanh nghiệp khởi nghiệp thất bại để hiểu được ba điều: đạt được thành công khó khăn như thế nào; thế giới chẳng nợ bạn bất cứ thứ gì; và cảm giác bị đuổi việc hoặc bị sa thải là như thế nào? (cộng 3 điểm)

https://thuviensach.vn

4. Đã bao giờ bạn làm việc cho một công ty nhà nước để biết mục tiêu cuối cùng là thế nào, kể cả những điểm không hay của nó? (cộng 1 điểm)
5. Đã bao giờ bạn giữ trọng trách của một CEO để có được trải nghiệm tuyệt vời về hệ thống của mình và để không điều hành một doanh nghiệp mới hình thành từ vị thế của một thành viên hội đồng cổ đông? (cộng 2 điểm)
6. Đã bao giờ bạn dùng tiền của mình đầu tư để hiểu được trách nhiệm ủy thác khi sử dụng tiền đầu tư của người khác chưa? (cộng 2 điểm)

Phần III: Kiến thức cần có

Bạn có biết rõ về việc gây dựng công ty không và bạn có biết những người nào có thể thực sự giúp đỡ các doanh nhân không? Câu trả lời của bạn rất quan trọng vì đây là kiểu lời khuyên mà các doanh nhân rất cần. (Đừng lo lắng: Rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm cũng thất bại trong vấn đề này.)

1. Bạn có biết làm thế nào để giới thiệu một sản phẩm không có ngân quỹ không? (cộng 2 điểm)
2. Bạn có biết làm thế nào để xác định được liệu thị trường có thực sự có nhu cầu về sản phẩm đó hay không? (cộng 1 điểm)
3. Bạn có biết phải làm gì nếu khách hàng ghét phiên bản đầu tiên của sản phẩm không? (cộng 1 điểm)
4. Bạn có biết làm thế nào để Walt Mossberg* gọi điện lại không? (cộng 2 điểm)
5. Bạn có biết làm thế nào để có được những người thực hiện công việc DEMO – giới thiệu không? (cộng 1 điểm)
6. Bạn có biết làm thế nào để kết nối với TechCrunch* không? (cộng 1 điểm)

https://thuviensach.vn

7. Bạn có biết làm thế nào để những người ở Fox Interactive* gọi điện lại không? (cộng 1 điểm)
8. Bạn có biết làm thế nào để kiểm soát một thị phần khi đã có năm công ty đang rao bán cùng một sản phẩm không? (cộng 2 điểm)
9. Bạn có biết một công ty nên bỏ ra bao nhiêu thời gian, năng lượng và tiền bạc để được bảo hộ bằng sáng chế không? (cộng 1 điểm)
10. Bạn có biết phải làm gì khi công ty đánh cược vào bản thiết kế không đúng của sản phẩm không? (cộng 2 điểm)
11. Bạn có biết một công ty mới hình thành nên tuyển kiểu người nào không (trẻ, già, đã có danh tiếng, vô danh tiểu tốt, rẻ, đắt, tại địa phương hay ở khu vực khác)? (cộng 1 điểm)
12. Bạn có biết làm cách nào để họ rời bỏ công việc hiện thời mà không phải ném một khoản tiền khổng lồ vào đó không? (cộng 2 điểm)
13. Bạn có biết làm cách nào để nói với người bạn thân nhất rằng anh ta không thể là giám đốc kỹ thuật chỉ vì anh ta là người đồng sáng lập? (cộng 2 điểm)
14. Bạn có biết làm cách nào để những người mua hàng ở Best Buy gọi điện lại không? (cộng 1 điểm)
15. Bạn có biết làm cách nào để đối phó với khách hàng muốn trả lại hàng hóa họ đã mua mà không bị trừ bất cứ khoản gì không? (cộng 1 điểm)
16. Bạn có biết làm cách nào để sa thải nhân viên không? (cộng 2 điểm)
17. Bạn có biết làm cách nào để cho người ta nghỉ việc không? (cộng 2 điểm)

Kết quả

Dưới đây là cách đánh giá xem bạn đã sẵn sàng trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm hay chưa:

https://thuviensach.vn

- Bằng hoặc hơn 40 điểm: Hãy gọi cho CalIPERS[*] và nói với họ rằng bạn đang tạo ra một loại quỹ mới.
- Từ 35 đến 39 điểm: Hãy gọi điện cho Sequoia và Kleiner Perkins và nói với họ về những điều bạn có thể.
- Từ 25 đến 34 điểm: Hãy gửi hồ sơ của bạn tới 2.000 nhà đầu tư mạo hiểm và hãy cứ cầu nguyện đi nhé.
- Nhỏ hơn hoặc bằng 24 điểm: Hãy làm việc cho tới khi bạn ghi được điểm cao hơn và tiếp tục bay trên những chuyến bay của hãng hàng không Southwest.

Khi tôi đăng VCAT trên blog của mình, tôi đã nhận được hàng tá những lời nhận xét khó chịu của những cộng sự là những nhà đầu tư mạo hiểm, những người khăng khăng cho rằng họ có làm gia tăng lợi ích cho khách hàng và công ty. Đó chính là lần đầu tiên tôi nhận ra VCAT là một bài kiểm tra hữu dụng.

https://thuviensach.vn

Sự thật về lập kế hoạch và thực hiện

Nếu bạn nghĩ thu hút vốn là phần việc khó nhất thì chắc chắn bạn sẽ thấy ngạc nhiên. Đấy là công việc dễ dàng và thú vị. Công việc thực sự chỉ bắt đầu khi bạn bàn giao kết quả mà bạn đã hứa. Việc thực hiện tách rời những công ty tuyệt vời khỏi những ý tưởng tuyệt vời. Phần này của cuốn sách giải thích thực tế về việc lập kế hoạch và thực hiện.

{ CHƯƠNG 14 }
Kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch chẳng có giá trị gì, nhưng lập kế hoạch lại là tất cả.

~ DWIGHT D. EISENHOWER*

Trước khi bạn dành cả đời để phác thảo một bản kế hoạch kinh doanh có độ dài bằng cả một cuốn sách, hãy đọc phần trích dẫn được lấy từ bài báo có tiêu đề: “Doanh nghiệp: Doanh nghiệp mới hình thành có thực sự cần bản kế hoạch kinh doanh chính thức không?” (*Tạp chí Phố Wall*, số ra ngày 9 tháng Một năm 2007):

> Một nghiên cứu mới công bố gần đây do Đại học Babson tiến hành đã phân tích trên 116 doanh nghiệp do sinh viên tốt nghiệp trong các năm từ 1985 tới 2003 lập ra. Biện pháp so sánh đã thành công, chẳng hạn như doanh thu hàng năm, số lượng nhân viên và thu nhập thực đã giúp nghiên cứu phát hiện ra không có sự khác biệt nào về mặt con số thống kê trong thành công giữa những doanh nghiệp bắt đầu với bản kế hoạch kinh doanh và những doanh nghiệp không có bản kế hoạch kinh doanh…

Tác giả của nghiên cứu trên, William Bygrave của Đại học Babson, nói: “Điều chúng tôi thực sự không muốn làm là dành (theo đúng nghĩa đen của từ này) một năm hoặc hơn để viết một bản kế hoạch kinh doanh mà không

https://thuviensach.vn

biết chúng ta thực sự có khách hàng hay không". Ông khuyến khích doanh nhân cứ "làm tới" thôi. Ông cũng khuyến cáo rằng doanh nhân là đối tượng dễ bị dính vào một bản kế hoạch sai lầm mà họ dành hàng tháng trời để phác thảo.

Đừng đưa ra kết luận từ nghiên cứu này rằng việc phân tích, lập kế hoạch, tầm nhìn, giao tiếp và làm việc nhóm là không cần thiết. Điều đó không đúng. Đúng ở đây là một bản kế hoạch kinh doanh không bị kiểm soát. Nó là một công cụ chứ không phải là một cái kết cho chính nó. Để có thể viết được một bản kế hoạch kinh doanh hiệu quả, bạn cần phải học nghệ thuật viết kế hoạch kinh doanh.

- **Tập trung vào bản tóm lược kế hoạch kinh doanh.** Bản tóm lược kế hoạch kinh doanh chỉ gói gọn trong một hoặc hai trang là phần quan trọng nhất của bản kế hoạch kinh doanh. Nếu nó không cuốn hút, gây ấn tượng và làm thay đổi cảm xúc thì nhà đầu tư sẽ chẳng đọc để biết có những người tuyệt vời nào ở trong đội của bạn, mô hình kinh doanh của bạn là gì, và tại sao sản phẩm của bạn lại nhảy theo đường vòng cung, thay đổi mẫu và mang tính cách mạng. Ngay cả trong trường hợp bản kế hoạch chỉ đơn thuần là vì mục đích sử dụng nội bộ, bạn cũng vẫn phải dành 80% nỗ lực của bản thân để viết nên một bản tóm lược kế hoạch kinh doanh tuyệt vời. Hầu hết mọi người dành 80% nỗ lực của bản thân để tạo ra một bản tính Excel hàng triệu ô bảng mà không ai có thể hiểu được, tin được lại càng ít hơn.
- **Viết ra tất cả những lý do đúng đắn.** Hầu hết mọi người đều viết kế hoạch kinh doanh để thu hút các nhà đầu tư, và dù đây là điều cần thiết để thu hút vốn nhưng hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm đều đưa ra quyết định gan ruột hoặc quyết định chẳng đi đến đâu trong khi nghe bài chào hàng. Việc nhận (và có thể đọc) bản kế hoạch kinh doanh là một bước máy móc trong quá trình "phải" chăm chỉ. Lý do liên quan và quan trọng hơn để viết một bản kế hoạch kinh doanh, ngay cả khi bạn không có ý định thu hút vốn là để buộc đội quản lý phải nắm chắc mục

https://thuviensach.vn

tiêu (cái gì), chiến lược (như thế nào) và chiến thuật (khi nào, ở đâu và ai).

- **Biến nó thành nỗ lực cá nhân.** Dù rằng việc lập kế hoạch kinh doanh nên là kết quả nỗ lực của một nhóm những người quản lý trong công ty, nhưng một người lý tưởng nhất là CEO, cũng phải viết một bản kế hoạch thực sự. Lấy của người khác, thật rất khó để có thể cắt, sao chép và dán những phần mục khác nhau để tạo ra một văn bản dễ hiểu.
- **Trình bày trước, viết kế hoạch sau.** Hầu hết mọi người đều lập kế hoạch kinh doanh và nó thường là bản hỗn hợp: dài 60 trang, 30 trang phụ lục, đầy rẫy những từ thường thấy trên các báo, các cụm từ viết tắt và những câu hời hợt kiểu như: "Tất cả những gì chúng tôi cần chỉ là 1% thị trường". Rồi họ sáng tạo một bài trình bày từ đó. Chu trình đúng phải là ngược lại: hoàn thiện một bài trình bày giới thiệu trước, sau đó mới viết một bản kế hoạch từ bài trình bày đó. Bản kế hoạch kinh doanh tốt là bản thảo được soạn kỹ lưỡng từ một bài trình bày tốt; chứ không phải bài trình bày tốt là sự chắt lọc của một bản kế hoạch kinh doanh tốt. Tại sao lại như vậy? Vì xem lại một bài trình bày dễ dàng hơn nhiều so với việc xem lại một bản kế hoạch kinh doanh. Hãy dành một chút thời gian cho bài giới thiệu, xem điều gì có tác dụng và điều gì không, điều chỉnh bài trình bày, sau đó hãy viết bản kế hoạch. Hãy xem bài trình bày như đề cương, còn bản kế hoạch là bản chi tiết, đầy đủ. Có bao nhiêu người viết bản đầy đủ, chi tiết trước rồi mới vạch đề cương?
- **Giữ cho bản kế hoạch dễ đọc.** Độ dài lý tưởng của bản kế hoạch kinh doanh là 20 trang hoặc ít hơn, số trang này đã bao gồm cả phụ lục. Với bản kế hoạch kinh doanh, ít hơn lại là nhiều hơn. Nếu bạn viết 20 trang thay cho 10 trang, bạn đã làm giảm khả năng bản kế hoạch sẽ được đọc, giảm khả năng được đầu tư 25%. Nhiều người tin rằng mục đích của bản kế hoạch kinh doanh là nhằm gây sốc và nể phục cho nhà đầu tư để được họ hướng dẫn. Thực tế, mục đích của bản kế hoạch kinh doanh là nhằm chuyển sang bước tiếp theo: tiếp tục siêng năng với

https://thuviensach.vn

những hoạt động như kiểm tra cá nhân và giới thiệu khách hàng. Suy nghĩ càng thấu đáo, kế hoạch càng ngắn gọn; kế hoạch càng ngắn gọn, càng sớm được đọc xong.

- **Giới hạn bản thân bằng đề án tài chính một trang cộng với những con số chính.** Nhiều bản kế hoạch kinh doanh bao gồm những đề án năm năm với những dòng đầu hàng trăm triệu đô la và những mức độ chi tiết của bản ngân quỹ trên giấy đó là dòng đề mục. Tất cả mọi người đều biết bạn đang rút tiền từ không khí. Hãy giúp mọi người một chút bằng cách: giảm những ảo tưởng trong bản Excel của bạn xuống còn một trang thôi và cung cấp bản dự kiến các số liệu chính của doanh nghiệp của bạn – chẳng hạn như con số chi trả cho khách hàng. Những số liệu chính này sẽ đem lại cái nhìn chính xác, tổng quan cho những giả định của bạn. Chẳng hạn, nếu bạn giả định rằng mình sẽ nhận được 20% của *Fortune* 500 nhờ bán sản phẩm của bạn trong năm đầu tiên, chắc tôi sẽ gợi ý kiểm tra một chương trình cai nghiện.
- **Viết có kế hoạch, hành động ứng biến.** Tôi mượn câu này từ anh bạn của mình, Clayton Christensen, tác giả cuốn *The Innovator's Dilemma* (Tình trạng tiến thoái lưỡng nan của nhà sáng tạo) (NXB Đại học Harvard, 1997). Có nghĩa là khi bạn viết bản kế hoạch kinh doanh, bạn hành động như thể bạn biết chính xác bạn đang làm gì. Bạn thận trọng. Có thể bạn sai, nhưng bạn đã bắn phát súng chuẩn nhất. Tuy nhiên, viết có kế hoạch không có nghĩa là bạn bám dính vào kế hoạch bất chấp những thông tin và những cơ hội mới. Khi bạn thực hiện kế hoạch, bạn cần hành động tùy cơ ứng biến – nghĩa là bạn cần linh động, mau lẹ, thay đổi khi học hỏi được nhiều hơn về thị trường.

Đây là thứ tự "diễu hành" của bạn. Hãy chuẩn bị bài trình bày, dành ra một tuần để viết kế hoạch từ bản trình bày đó. Khi viết, hãy tham khảo ý kiến của các thành viên trong đội của bạn (bạn sẽ thấy góc nhìn, quan điểm về kinh doanh của các bạn khác nhau như thế nào). Hãy coi đó là tài liệu và đừng để nó điều hành công ty của bạn. Nếu làm được những việc này, bạn sẽ có một bản kế hoạch kinh doanh tốt hơn 90% đối thủ của mình rồi.

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 15 }
Nghệ thuật viết đề án tài chính

Tài chính là nghệ thuật chuyển tiền từ tay người này sang tay người khác cho tới khi nó biến mất.

~ ROBERT W. SARNOFF*

Hầu hết các doanh nhân đều vật lộn với phần đề án tài chính của bản kế hoạch kinh doanh. Nếu họ cung cấp bản kế hoạch cho nhà đầu tư, họ muốn thể hiện rằng công việc kinh doanh của họ rất thú vị, nếu không muốn nói là một Google tiếp theo. Ngay cả khi bản kế hoạch của bạn được viết ra với mục đích sử dụng nội bộ, bạn vẫn muốn các nhân viên có một mục tiêu đủ thách thức nhưng có thể đạt được. Thành thật mà nói, xây dựng một đề án là một nghệ thuật, và những thủ thuật dưới đây sẽ giúp bạn trở thành bậc thầy của môn nghệ thuật này.

1. Hứa ít, làm nhiều. Tôi chưa thấy một công ty nào có thể đạt được hoặc vượt quá những dự đoán ban đầu. Doanh nhân thường đưa ra những con số mà họ cho rằng nhà đầu tư muốn nghe, và mọi thứ bắt đầu tụt dốc từ đây. Theo quy tắc chung, việc chia dự báo doanh thu ra thành 100 và cộng thêm một năm vào ngày chuyển hàng theo kế hoạch là đúng với các doanh nghiệp mới hình thành mà không cần sản phẩm dùng thử. Với những doanh nghiệp mới hình thành, chia thành 10 và cộng thêm 6 tháng là đủ.

2. Dự đoán từ dưới lên. Hãy xác định bạn có thể tham gia bao nhiêu cuộc họp về kinh doanh và phát triển doanh nghiệp mỗi tuần – bốn hay năm. Sau đó, đem con số này nhân với số phần trăm thành công rồi cộng thêm sáu tháng để kết thúc thương vụ. Phương pháp dự đoán này đưa ra con số nhỏ hơn nhiều so với phương pháp “bảo thủ” cho rằng bạn có thể đạt được ít nhất 1% thị phần.

Một khi bạn đã hoàn thành xong bản kế hoạch, hãy cho những người còn lại trong nhóm quản lý xem và yêu cầu họ phản hồi trung thực. Đây là cách

https://thuviensach.vn

duy nhất để biến một bản kế hoạch từ dưới lên thực sự là từ dưới lên. Đừng để bất cứ ai khiến công ty phải ký kết một bản kế hoạch mà không thể đạt được với ít nhất 80% chắc chắn.

3. Đừng vượt quá con số 12 đến 18 tháng. Bất cứ điều gì vượt quá con số đó đều là sự lãng phí thời gian của tấ_t cả mọi người, vì bạn thực sự không biết khi nào bạn có thể chuyển hàng và bạn chỉ có thể mường tượng về sự tiếp nhận của khách hàng. Nếu bạn có dự đoán trong năm năm, hãy làm việc cho công ty đã đóng gói hàng cho khách hàng được 50 năm.

4. Cứ ba tháng lại dự báo lại một lần. Nếu không, dự báo cũng chỉ giống như một câu chuyện đùa: Bạn nhận được sự ủng hộ cho một khoản ngân sách hàng năm và dự báo lại nó trong cuộc họp ban giám đốc tiếp theo. Tốt hơn nên biết rằng dự báo lại là điều cần thực hiện một quý một lần, chứ không phải giả vờ "lần này chúng ta đã làm đúng".

Tuy nhiên, cũng có nguy cơ trong việc thực hiện dự báo ba tháng một: Nhân viên bắt đầu cho rằng nhà đầu tư không quan tâm tới sự thâm hụt liên tục (tôi hi vọng bạn không mù mờ như vậy). Trong một doanh nghiệp mới hình thành, mọi thứ đều là "ngắn hạn", hoặc nếu không, về dài hạn, công ty sẽ chết.

5. Đừng để chi phí vượt quá doanh thu. Tôi biết, doanh nghiệp mới hình thành của bạn sẽ là công ty có mức độ tăng trưởng nhanh nhất trong lịch sử, nên bạn cần xây dựng cơ sở vật chất để hỗ trợ cuộc "oanh tạc" của khách hàng. Cứ mơ đi. Hoạt động hiệu quả hơn luôn cần thiết hơn so với bạn nghĩ, vì thách thức của bạn sẽ *tạo ra* nhu cầu, chứ không phải đáp ứng nó.

6. Hợp tác với nhà đầu tư của bạn. Thật đúng là ngốc khi thể hiện dự đoán tuyệt vời của bạn với các nhà đầu tư trong lần đầu tiên tại cuộc họp ban giám đốc. Bạn nên cảm nhận thấy chúng từ trước và không bao giờ được phép rơi vào tình thế phải đoán bạn nghĩ họ muốn thấy gì. Việc hợp tác đặc biệt quan trọng khi bạn có tin xấu. Khiến nhà đầu tư ngạc nhiên với tin tốt chẳng bao giờ là vấn đề cả.

https://thuviensach.vn

7. Nghĩ về lợi nhuận theo mỗi-đơn-vị. Mất tiền cho mỗi đơn vị trong một lần là điều có thể chấp nhận được, nhưng ở một góc độ nào đó, bạn cần phải kiếm lời trên từng đơn vị. Và đừng trông mong một công ty lớn mua của bạn nhiều vì "gặp may" không phải là một chiến lược sống còn. Ngoài ra, bạn cần phải biết chính xác bạn mất bao nhiêu trên mỗi đơn vị để có thể tính toán được quá trình tiến tới có lãi.

8. Lập kế hoạch cho chi phí marketing. Đừng phụ thuộc vào kế hoạch marketing dựa trên tin đồn, thư rác, TechCrunch và DEMO. Đúng là có một số công ty đạt được thành công nhờ cách này, nhưng chúng ta nghe nói về họ vì họ là thiểu số, không hay xảy ra. Sử dụng cách phân tích thể thao, chúng ta ai cũng biết Michael Jordan và Wayne Gretzky* vì họ là những điển hình hiếm hoi chứ không phải vì câu chuyện của họ phổ biến.

Bạn cần phải giải thích quá trình tạo ra nhu cầu của bạn theo cách máy móc kỹ thuật chứ không phải theo cách thần bí: tức là phải dựa trên tỉ lệ quảng cáo, tỉ lệ truy cập, những khách ghé thăm đặc biệt hàng tháng, tỉ lệ đối thoại, doanh thu trên khách hàng, v.v… Cuối cùng, giả định ngầm định trong mô hình marketing của bạn là điểm mấu chốt đối với khả năng tạo vốn và khả năng sống còn của doanh nghiệp mới hình thành.

9. Tạo ra bản báo cáo một trang và bám vào đó. Có vẻ như hầu hết các cuộc họp ban giám đốc đều dành ra 30 phút để giải thích về cách báo cáo doanh thu, chi phí và các số liệu thống kê. Bạn cho rằng mình có thể thấy được vài con số cho biết chuyện gì đang diễn ra trong doanh nghiệp mới hình thành đó và nhìn thấy xu hướng mang tính lịch sử – nhưng sẽ là không thể nếu bạn thay đổi phương pháp báo cáo hàng tháng. Một cách sáng tạo để điều chỉnh điều này có thể là giảm 10% lựa chọn cổ phiếu của CEO và CFO mỗi lần họ thay đổi báo cáo.

Bạn sẽ gây ấn tượng với nhà đầu tư nếu bạn trình bày các dự án và các kết quả theo cùng một mô hình giống nhau.

Cuối cùng, bạn sẽ khiến nhà đầu tư ngạc nhiên nếu thể hiện cái được gọi là Dự báo kiểu thác nước (Waterfall Forecast*), bản báo cáo thể hiện cách dự báo của bạn thay đổi theo thời gian...

https://thuviensach.vn

10. Không bao giờ được bỏ qua một chi phí nào của dự án. Có thể bỏ qua một con số doanh thu của dự án vì dự báo kinh doanh cho một doanh nghiệp mới hình thành thật sự là trò may rủi. Tuy nhiên, nếu bạn bỏ qua bất cứ một chi phí dự án nào, bạn cũng sẽ nhanh chóng rơi vào tình trạng hoàn toàn mơ hồ. Chẳng có lời xin lỗi/giải thích nào cho điều này cả.

Bạn nghĩ dự án tài chính đòi hỏi phải có một tập bảng biểu tính toán. Tôi hi vọng bạn hiểu tại sao điều này là không đúng. Thực tế, những quyết định quản lý mang tính chiến lược và sự chuyển tải những quyết định này tới tất cả nhân viên – chứ không phải khả năng bóc tách các bảng biểu tài chính – là yếu tố quyết định chất lượng của dự án tài chính.

{ CHƯƠNG 16 }
Nghệ thuật thực thi

> **Khi một người nói với bạn anh ta có được sự giàu có là nhờ làm việc chăm chỉ thì hãy hỏi anh ta: "(Sự chăm chỉ) của ai?"**
>
> ~ DON MARQUIS*

Trong bộ phim *The Candidate* (Ứng viên), câu cửa miệng của nhân vật Robert Redford là "Giờ thì sao?" sau khi anh ta được chọn. Hầu hết các doanh nhân cũng hỏi câu giống như vậy sau khi nhận được khoản đầu tư. Câu trả lời là "Giờ bạn phải phân phát". Và câu hỏi tiếp theo là "Làm thế nào để phân phát?"

Đây chính là lúc nghệ thuật thực thi phát huy tác dụng.

- **Tạo ra điều gì đó đáng để thực thi.** Bạn sẽ phát ngán với ám ảnh về những sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời của tôi, nhưng việc trình bày, giới thiệu, chào hàng và thực thi sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu bạn tạo ra được điều gì đó có ý nghĩa. Khó có thể duy trì được động lực và hưng phấn khi thực thi điều gì đó vớ vẩn. Vậy nên, nếu bạn và nhóm của bạn đang

https://thuviensach.vn

phải vật lộn với việc thực thi, có lẽ các bạn đang làm điều không phù hợp.

- **Đặt mục tiêu.** Bước tiếp theo là đặt mục tiêu. Không phải là bất kỳ loại mục tiêu nào, mà là những mục tiêu đạt được những tiêu chí sau:
    - **Có thể đo được.** Nếu không đo được mục tiêu, nhiều khả năng là bạn sẽ không thể đạt được nó. Với một doanh nghiệp mới hình thành, mục tiêu có thể xác định được số lượng là những công việc như: hoàn thành đúng hạn chuyển hàng, lượng tải xuống và doanh số bán hàng. Câu nói của người xưa "Đo được là làm được" quả thật đúng. Số lượng mục tiêu cũng có sự phức tạp, vì bạn không thể (và cũng không nên) đong đếm mọi thứ. Ba đến năm mục tiêu một tuần về cơ bản được xem là nhiều.
    - **Có thể đạt được.** Hãy áp dụng cách dự báo "thận trọng" của bạn cho những mục tiêu này và đem nhân chúng với 10%; sau đó, sử dụng kết quả thu được làm mục tiêu. Chẳng hạn, nếu bạn nghĩ mình có thể dễ dàng bán được một triệu đơn vị sản phẩm trong năm đầu tiên thì hãy đặt mục tiêu của bạn là 100.000 đơn vị. Chẳng gì làm nhụt chí hơn việc đặt ra một mục tiêu xa vời và không đạt được; thay vào đó, hãy lấy 10% dự đoán làm mục tiêu và biến nó thành sự thật. Bạn có thể cho rằng làm như vậy sẽ dẫn tới việc những tổ chức đạt được ít thành tích hơn so với khả năng vì chúng chưa được thử thách – à, được thôi, kiểm tra lại với tôi sau khi bạn không bán được một triệu sản phẩm nhé!
    - **Có liên quan.** Mục tiêu tốt là mục tiêu có liên quan. Nếu công ty của bạn là một công ty về phần mềm thì mục tiêu phải là con số tải xuống của phiên bản sản phẩm mẫu. Không phải con số xếp hạng của bạn trên Alexa[*], yêu cầu công ty tập trung vào mục tiêu lọt vào tốp 50.000 trang web trên thế giới về lượng truy cập không bằng mục tiêu đạt được 10.000 lần tải xuống mỗi tháng.
    - **Chống lại hiện tượng "chuột đào lỗ nhưng không ở".** Một mục tiêu có thể đo được, có thể đạt được và có liên quan vẫn có thể

https://thuviensach.vn

khiến bạn sa vào lỗ chuột. Lấy ví dụ, bạn vừa tạo ra một trang web. Mục tiêu có thể đo được, có thể đạt được và có liên quan của bạn là có 100.000 thành viên đăng ký trong 90 ngày đầu tiên. Nhiều hơn càng tốt. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn chỉ quan tâm tới con số đếm đầu người này mà không xem xét tới vấn đề "gắn bó" của trang? Bạn có 100.000 người đăng ký, nhưng họ chỉ ghé vào trang web của bạn một lần và không bao giờ quay trở lại. Đó là hiện tượng "chuột đào lỗ nhưng không ở". Phải đảm bảo mục tiêu của bạn bao gồm mọi nhân tố giúp cho tổ chức của bạn có thể trụ vững.

- **Trì hoãn, hoặc ít nhất là giảm ưu tiên đối với những mục tiêu mang tính cảm tính.** Những mục tiêu cảm tính như "tạo ra một môi trường làm việc tuyệt vời" là những mục tiêu vớ vẩn. Chúng có thể khiến những người sáng lập thấy dễ chịu. Chúng cũng có thể khiến nhân viên thấy thoải mái. Nhưng những công ty đạt được các mục tiêu có thể đong đếm được mới là tốt. Những công ty không đạt được điều đó thì không. Ngay khi bạn bắt đầu bỏ lỡ những mục tiêu có thể đong đếm được, tất cả những điều cảm tính sẽ biến mất.
- **Truyền đạt mục tiêu.** Nhiều nhóm quản lý cấp cao đặt ra mục tiêu nhưng không truyền đạt những mục tiêu đó cho tổ chức. Để mục tiêu đạt được hiệu quả, cần phải truyền đạt chúng tới tất cả mọi người. Mỗi sáng thức dậy nhân viên cần phải nghĩ làm thế nào để họ có thể giúp đạt được những mục tiêu này.
- **Thiết lập quan điểm duy nhất về trách nhiệm.** Nếu bạn hỏi nhân viên của mình ai sẽ là người chịu trách nhiệm về mục tiêu đã đặt ra và trong vòng mười giây không có ai trả lời bạn thì có nghĩa là không có trách nhiệm giải trình ở đây. Nhân viên tốt là người biết chấp nhận trách nhiệm. Nhân viên tuyệt vời là người tìm kiếm trách nhiệm. Nhân viên "vứt đi" là người lảng tránh trách nhiệm.
- **Theo sát một vấn đề cho tới khi nó được hoàn thành hoặc trở nên không liên quan nữa.** Nhiều tổ chức đặt ra mục tiêu và thậm chí còn

https://thuviensach.vn

kiểm tra quá trình tiến tới mục tiêu đó. Tuy nhiên, sau một thời gian ngắn, một vài mục tiêu không còn "nằm trong vùng phủ sóng" vì mọi người bắt đầu tập trung vào những điều thú vị và tuyệt vời nhất. Chẳng hạn, sửa lỗi trong phiên bản hiện tại của phần mềm ứng dụng không thú vị bằng thiết kế một sản phẩm mới, đột phá – nhưng khách hàng hiện tại của bạn lại nghĩ là công việc đó cũng thú vị.

- **Tặng thưởng cho người đạt được mục tiêu.** Việc tặng thưởng cho người đạt được mục tiêu tạo ra hai hiệu ứng tích cực. Thứ nhất, người đạt được mục tiêu sẽ trở nên phấn khích hơn với công việc. Thứ hai, những người chưa đạt được và gần đạt được mục tiêu biết được rằng công ty coi vấn đề thực thi đó là vấn đề nghiêm túc. Hình thức của tặng thưởng có thể là tiền, là quyền được mua cổ phiếu, là ngày nghỉ – bất kỳ điều gì khiến mọi người nhận ra rằng "người này đã đạt được mục tiêu".
- **Xây dựng văn hóa thực thi.** Thực thi không phải là một sự kiện – việc làm một lần để đạt được mục tiêu. Đúng hơn, nó là cách sống và cách sống này phải được xây dựng từ những ngày đầu hình thành tổ chức. Cách tốt nhất để thiết lập thứ văn hóa này là những người sáng lập, đặc biệt là CEO phải làm gương trong việc đạt được mục tiêu, phải tương tác với khách hàng, quan tâm và sát sao với nhân viên. Sự "ám ảnh" này cần phải xuất hiện trong cả cách trả lời thư điện tử và trả lời điện thoại của các vị CEO.

Khi chiến dịch quảng cáo rùm beng qua đi, công ty có thể thực thi hoặc không. Hãy đặt sự tuyệt vời trong ý tưởng của bạn, bằng cấp của các thành viên trong nhóm đẳng cấp quốc tế của bạn và sự quảng bá xung quanh việc ra mắt sản phẩm sang một bên. Hoặc bạn chuyển hàng và khách hàng mua nó, hoặc không. Đó là thực thi, và đó là lý do bạn có một túi tiền lớn và có quyền được mua cổ phiếu.

{ CHƯƠNG 17 }

https://thuviensach.vn

Sau trăng mật

Tình yêu là lý tưởng, hôn nhân là thực tế.

~ JOHANN WOLFGANG VON GOETHE*

Thực tế của hầu hết các doanh nghiệp là sau một giai đoạn ngắn ngủi của kỳ trăng mật là một loạt những vấn đề: vấn đề nhân sự, vấn đề sản phẩm, vấn đề kinh doanh – dường như mọi thứ đều có vấn đề. Và đây là những yếu tố thường thấy của các công ty thành công. Chương này mang lại hiểu biết (và hi vọng) cho các vấn đề chính mà bạn sẽ gặp phải. Khi giải quyết những vấn đề đó, đừng nghĩ mình đang làm nên lịch sử vì công ty nào cũng trải qua những vấn đề tương tự.

Vấn đề: Một người sáng lập không được việc

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Trong những ngày mới thành lập của nhiều tổ chức, bằng cấp quan trọng cho những vị trí chủ chốt là điều thường thấy và được tin là làm nên chuyện. Chẳng hạn, người bạn cùng phòng hồi đại học với bạn trở thành "Giám đốc phụ trách kỹ thuật" vì anh ta là lập trình viên duy nhất bạn biết. Tuy nhiên, giờ là lúc anh ta phải tạo nên một sản phẩm có thể cạnh tranh được và phải thực hiện những nguyên tắc kỹ thuật quan trọng, nhưng anh ta lại thất bại và một số nhân viên muốn anh ta phải "về vườn".

Giờ cần phải làm gì: Bạn có thể đơn giản là sa thải anh ta. Điều này có vẻ không được nhân văn cho lắm, nhưng cũng không thể giữ anh ta lại cho tới khi anh ta hủy hoại công ty. Hãy xem kết thúc này như bước cuối cùng không còn hi vọng gì vì mất một người sáng lập thường không mấy dễ chịu cho tất cả mọi người.

Cho tới lúc đó, hãy cứ giả định rằng anh ta cũng làm tốt một nhiệm vụ nào đó. Điều cần làm là chuyển anh ta tới vị trí mà anh ta có thể đạt được thành công. Điều này thường liên quan tới chuyện giáng cấp, nhưng đó cũng

https://thuviensach.vn

là khó khăn đối với anh ta và là một tiền lệ tốt cho tất cả mọi người. Nếu anh ta không muốn thì đó là *lời chào tạm biệt*. Hãy nhớ: "Danh hiệu" nhà sáng lập chỉ đem lại cổ tức cho một người, chứ không đem lại "sự miễn nhiễm" cho người đó.

Vấn đề: Sản phẩm chậm

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Cũng có thể là do bạn thuê người bạn cùng phòng. Những lý do thường thấy khác là do thiếu kinh nghiệm, do phỏng đoán vô căn cứ, do chấp nhận áp lực thực tế hoặc áp lực tưởng tượng của nhà đầu tư là phải chuyển hàng vào một ngày cụ thể nào đó.

Giờ cần phải làm gì: Một vài việc: (a) Tập trung nhóm và "thừa nhận" về tình trạng thực tế của dự án. (b) Quyết định dứt khoát bất cứ thay đổi nào về vai trò của mọi người. (c) Xem lại phạm vi/tính phức tạp/sự tuyệt vời của sản phẩm. (d) Nhận lỗi với nhà đầu tư – nghĩa là thừa nhận bạn xử lý kém. (e) Thương lượng với nhà đầu tư – nghĩa là nói với họ ngày giao hàng mà bạn biết là bạn có thể thực hiện được. Và tôi thực sự nhấn mạnh từ *biết* vì bạn đã sắp bị "xử trảm" rồi. (f) Im lặng và bắt tay vào công việc.

Vấn đề: Kinh doanh không như dự án

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Đa phần lý do khiến bạn rơi vào tình trạng này là vì bạn quá quen thuộc với sản phẩm, nên bạn nghĩ rằng khách hàng cũng nhanh chóng tiếp nhận sáng tạo nhảy vọt và đang chờ bằng sáng chế của bạn.

Thực tế, nỗi sợ lớn nhất của bạn là về khả năng tăng doanh số. Bạn chưa bao giờ lường trước được rằng khách hàng sẽ không có nhu cầu về một sản phẩm chưa được chứng thực từ một doanh nghiệp mới hình thành, có vốn mỏng khi họ đang cân nhắc việc mua hàng.

Giờ cần phải làm gì: Kinh doanh cần có một buổi họp để xác định điều gì đang thực sự diễn ra và đâu là vai trò đúng đắn cho tất cả mọi người. Sau

https://thuviensach.vn

đó hãy chọn bất cứ loại hình kinh doanh nào bạn có thể. Lập luận của tôi là: (a) bạn không bao giờ biết ai sẽ trở thành "con cá" lớn của bạn; (b) "cá" nhỏ hơn, dễ hơn là cách thực hành kinh doanh tốt; (c) những thành công nhỏ này giúp tạo tự tin cho bộ phận kinh doanh của tổ chức; và (d) người ăn xin không thể là người có quyền chọn.

Vấn đề: Nhóm chúng tôi không hòa thuận

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Bạn vướng vào vấn đề này chỉ vì điều này vẫn luôn xảy ra. Các doanh nghiệp mới hình thành là những đống hỗn độn. Mọi thứ đều có vấn đề. Mọi người trong công ty không hòa thuận với nhau. Nếu mọi thứ dễ dàng thì ai cũng có thể xây dựng một doanh nghiệp và trở nên giàu có. Chào mừng đến với thế giới thực.

Giờ cần phải làm gì: Hãy tìm hiểu vấn đề. Bạn tiếp tục đưa ra ý kiến. Bạn thử tìm kiếm kinh nghiệm từ bên ngoài để có cái nhìn mới. Chẳng có viên đạn thần nào có thể giải quyết được vấn đề này – đơn giản là cần phải có thời gian. Hãy dùng khoảng thời gian đó để hoàn thiện sản phẩm và đạt doanh số vì không hòa thuận chỉ khiến bạn trượt vào kinh doanh kém. Nếu kinh doanh phát đạt, có thể nhóm sẽ hòa thuận.

Một điều bạn không được làm là kết tội mọi người vì bạn muốn (a) tạo tiền lệ; (b) chứng tỏ cho mọi người là bạn có thể đưa ra những quyết định cứng rắn; và (c) bỏ qua vấn đề đó. Bạn nên cho mọi người cơ hội thứ hai. Thậm chí là cơ hội thứ ba. Hãy tập trung vào điều tích cực: mọi người có thể giúp tổ chức như thế nào chứ không phải tổn hại tổ chức ra sao.

Bạn có một nghĩa vụ về mặt đạo đức là cho tất cả mọi người một cơ hội để thay đổi cách thức của họ và có thể đạt được thành công. Nếu không hoàn thành được nghĩa vụ này thì bạn đang truyền đi một thông điệp không có chủ đích: "Ai cũng có thể đi, đừng làm tôi khó chịu".

https://thuviensach.vn

Vấn đề: Chúng tôi bị chỉ trích nặng nề bởi báo giới/những nhà phân tích/các trang web cá nhân

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Tự kiêu tự đại là nguyên nhân chính dẫn tới vấn đề này: tin rằng sản phẩm của bạn tuyệt vời tới mức bạn sẽ khiến Google giống như một cửa hàng bán chanh. Khi bắt đầu tin vào điều ngớ ngẩn này, bạn đã vẽ một vòng đích ngắm tuyệt vời trên ngực mình (cho đối thủ bắn).

Giờ cần phải làm gì: Điều đầu tiên bạn cần phải làm là cải thiện tình hình thực tế của mình. Hãy chuyển hàng của bạn đi. Hãy sửa chữa để nó trở thành hàng tốt. Tìm cách để báo chí ca ngợi sẽ chẳng có ích gì nếu sản phẩm của bạn không ra gì.

Điều thứ hai bạn cần làm là tập trung vào khách hàng chứ không phải tập trung vào báo giới. Nếu bạn khiến khách hàng hài lòng, báo giới sẽ luôn vây quanh. Họ chẳng có lựa chọn nào khác.

Điều thứ ba cần làm là lấy lòng báo giới. Tôi đề cập tới vấn đề lấy lòng, làm mếch lòng và tất cả những việc "mua chuộc" nói chung đó trong phần có tiêu đề "Sự thật về đánh lừa" ở phần sau của cuốn sách này.

Vấn đề: Nhà đầu tư mạo hiểm quản lý vi mô chúng tôi

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Đầu tiên, hãy cùng sửa lại câu kết luận trên cho đúng: Những nhà đầu tư mạo hiểm không muốn quản lý vi mô. Chúng tôi chỉ thích đầu tư, có mặt trong những cuộc họp ban lãnh đạo ngắn hàng tháng để nghe xem mọi chuyện diễn ra tuyệt vời như thế nào, để giúp chọn ngân hàng đầu tư cho đợt IPO và để đếm tiền. Bạn rơi vào tình huống này vì bạn hoặc đã làm sai điều gì đó, hoặc có vấn đề với điều gì đó nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Nhưng đó không phải điều nhà đầu tư mạo hiểm muốn bạn phải đối mặt.

https://thuviensach.vn

Giờ cần phải làm gì: Chuyển hàng. Bán hàng. Đạt được thành công. Nhà đầu tư mạo hiểm hài lòng khi tuyên bố chiến thắng và chuyển sang kiểu phàn nàn khác. Cho tới khi đó, chẳng có giải pháp nào có thể che đi vấn đề này. Bạn tự đào hố chôn mình – thì giờ bạn phải tự đào hố để kéo mình ra.

Vấn đề: Nhà đầu tư mạo hiểm không giúp đỡ gì nhiều

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Có hai lý do. Thứ nhất, bạn ngây thơ và tin nhà đầu tư mạo hiểm khi nghe họ nói họ sẽ luôn ở bên bạn. Thứ hai, bạn không thường xuyên yêu cầu giúp đỡ hoặc yêu cầu không đủ.

Giờ cần phải làm gì: Bạn không thể làm được gì nhiều trong trường hợp thứ nhất. Những gì bạn có chính là những gì bạn có. Tuy nhiên, dù là lý do thứ nhất hay thứ hai thì bạn cũng cần phải hỏi. Có thể bạn không muốn trở thành một gánh nặng, nhưng điều duy nhất tệ hơn cả việc đề nghị quá nhiều sự giúp đỡ từ một người không sẵn sàng giúp đỡ là đề nghị quá ít sự giúp đỡ từ một người sẵn sàng giúp đỡ. Vậy nên, hãy đề nghị và tiếp tục đề nghị.

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này?

Để tôi đoán nhé: Bạn đang vội nên đã phỏng vấn tổng cộng có một hoặc hai đại lý... Bạn không kiểm tra ý kiến tham khảo vì bạn luôn giỏi đánh giá phẩm chất con người dựa trên phản ứng tình cảm. Thêm nữa, trước giờ bạn chưa từng làm việc với một đại lý nào, nhưng bạn vẫn cứ khăng khăng chọn và quản lý một đại lý.

Bạn nhặng xị lên. Tôi còn có thể nói gì được nữa?

Giờ cần phải làm gì: Tôi dám cá rằng bất cứ người nào làm việc với đại lý trên cơ sở hàng ngày (a) đều biết về marketing nhiều hơn bạn; (b) hiểu rõ về khả năng của đại lý hơn bạn; và (c) biết làm thế nào để thu được nhiều từ mối quan hệ đó hơn bạn.

Đó thường là phó giám đốc phụ trách marketing hoặc giám đốc marketing. Hãy nói rõ với đại lý rằng đây là người phụ trách chính – kể cả

https://thuviensach.vn

và đặc biệt là có quyền thay đổi đại lý.

Vấn đề: Chúng tôi sẽ hết vốn trước khi thu hút được thêm

Tại sao bạn vướng vào vấn đề này? Đây là cơn bão hoàn hảo thử thách tài lãnh đạo của doanh nhân: sản phẩm ra chậm so với dự kiến, doanh thu thấp hơn tưởng tượng và tiền đang cạn kiệt. Bạn rơi vào tình trạng này vì kế hoạch chuyển giao sản phẩm đã hoàn toàn sai lệch – một đặc điểm giống với dự án kinh doanh. Để thêm dầu vào lửa, bạn tăng cường cơ sở vật chất vì sợ quá nhiều đơn hàng sẽ khiến hệ thống quá tải.

Giờ cần phải làm gì: Đây là một câu hỏi khó vì mỗi tình huống lại khác nhau. Tuy nhiên, có thể cân nhắc một vài hành động:

- Ngừng việc thuê mướn – bất kể vị trí đó có là vị trí chiến lược đến mức nào. Ít nhất, bạn cần phải áp dụng phương án một - đổi - một: Nếu thuê một người, bạn cần phải sa thải hoặc đình chỉ công tác của một người.
- Cắt giảm chi phí marketing. Dù sao thì cũng có thể bạn đang lãng phí tiền vào những việc ngu ngốc.
- Nhận thực tập sinh từ các trường tại địa phương. Các trường học có điều mà bạn muốn: lao động miễn phí. Bạn cũng có điều mà các trường muốn: kinh nghiệm làm việc thực tế.
- Cắt giảm khoản chi trả cho nhóm quản lý. Họ chỉ là biểu tượng ư? Vậy thì hãy cắt từ sớm và cắt mạnh tay.
- Kêu gọi những người đồng sáng lập rót thêm tiền vào công ty như khoản vay nối (bridge loan) trước kỳ huy động vốn tiếp theo.
- Thực hiện công việc tư vấn một lần để tăng dòng tiền mặt.
- Chạy thử một vài trang beta để thanh toán cho việc thực hiện thí điểm.

https://thuviensach.vn

Bạn có thấy viên đạn thần nào trong danh sách này không? Tôi cũng không thấy. Đây là bài học:

Đừng tự đặt mình vào vị trí đó vì chẳng có cách nào dễ dàng thoát ra đâu.

Hãy dùng bất cứ khoản tiền nào mà bạn có và giữ nó tồn tại được lâu nhất có thể. Tôi chưa từng thấy công ty nào thất bại vì không thể mở rộng nhanh cả. Nhưng tôi đã thấy nhiều công ty – tôi sẽ không nhắc tên các công ty đó – chết vì "đầu tư vào tương lai" và "tiêu trước" để tránh vuột mất cơ hội. Trong sự nghiệp của mình, tôi muốn một lần đầu tư cho một công ty không thể thay đổi nhanh để giữ vị trí của nó. Đó là vấn đề dễ giải quyết hơn so với kinh doanh thụt lùi.

{ CHƯƠNG 18 }
Nghệ thuật tự cải thiện tình hình

Từ thời thơ ấu, bạn đã có thể đặt nền tảng giàu hay nghèo, chăm chỉ hay lười biếng, tốt hay xấu cho trẻ bằng những thói quen bạn hình thành cho chúng. Hãy dạy con những thói quen đúng đắn để cuộc sống trong tương lai của con được an toàn.

~ LYDIA SIGOURNEY*

Với hầu hết các doanh nghiệp, quá nhiều tiền còn tệ hơn quá ít – không phải là tôi không muốn một ngày nào đó được điều hành công ty thương mại Super Bowl. Cho đến khi tới ngày đó, chìa khóa thành công cho hầu hết các tổ chức là tự mình cải thiện tình hình. Thuật ngữ "*tự cải thiện tình hình*" (bootstrapping) bắt nguồn từ một truyền thuyết của người Đức về Baron von Münchhausen, người tự giúp mình thoát chết ở biển bằng cách kéo dây giày của chính mình. Đó cũng chính là điều bạn sẽ phải làm.

https://thuviensach.vn

- **Tập trung vào dòng tiền mặt, chứ không phải khả năng thu lợi.** Lý thuyết cho rằng lợi nhuận là chìa khóa để tồn tại. Nếu bạn có thể thanh toán các hóa đơn bằng các loại học thuyết thì điều này hoàn toàn bình thường. Đáng tiếc, thực tế là bạn phải thanh toán các hóa đơn bằng tiền mặt, nên hãy tập trung vào dòng tiền mặt. Nếu bạn biết sẽ phải tự cải thiện tình hình, bạn nên bắt đầu một việc kinh doanh có yêu cầu vốn dự chi nhỏ, vòng quay kinh doanh ngắn, kỳ thanh toán ngắn và doanh thu đều đặn. Điều đó có nghĩa là bỏ qua thương vụ lớn mất 12 tháng để đóng gói, chuyển giao và thu thập. Tiền mặt không chỉ là vua, mà còn là hoàng hậu và hoàng tử đối với một người tự cải thiện tình hình.
- **Chuyển hàng, sau đó kiểm tra.** "Hoàn hảo" là kẻ thù của "tốt vừa đủ". Khi sản phẩm hay dịch vụ của bạn "tốt vừa đủ", hãy sản xuất nó, vì tiền mặt chỉ chảy về khi bạn bắt đầu chuyển hàng. Ngoài ra, những đặc tính không mong muốn, sự không hoàn hảo, đòi hỏi nhiều thời gian hơn. Bằng cách chuyển hàng, bạn sẽ biết được khách hàng thật sự muốn bạn sửa chữa gì. Nó hoàn toàn là sự cân bằng – danh tiếng với dòng tiền mặt – nên bạn không thể chuyển hàng kém chất lượng. Nhưng bạn cũng không thể chờ tới thời điểm hoàn hảo. (Chú ý: Các công ty khoa học – đời sống nên bỏ qua lời khuyên này.)
- **Quên đội "đã được kiểm chứng" đi.** Đội đã được kiểm chứng thường được đánh giá quá cao – đặc biệt là khi hầu hết mọi người đều định nghĩa đó là những người đã làm việc cho các công ty hàng tỉ đô la trong khoảng 10 năm. Họ đã quen với một lối sống cụ thể và đó chắc chắn không phải lối sống tự cải thiện tình hình. Hãy thuê những người trẻ, giá rẻ và "háu đói" – những người với những con chip nhanh nhạy, nhưng không nhất thiết phải có đầy đủ bộ cài đặt chức năng. Một khi bạn có được dòng tiền mặt đáng kể, bạn có thể thuê những người giám sát chuyên nghiệp. Cho tới khi đó, hãy thuê những người trong khả năng của bạn và biến họ thành những nhân viên tuyệt vời.
- **Bắt đầu ngành kinh doanh dịch vụ.** Hãy giả sử rằng cuối cùng bạn muốn có một công ty phần mềm: Mọi người sẽ tải phần mềm của bạn

https://thuviensach.vn

xuống hoặc bạn sẽ gửi cho họ những chiếc đĩa CD và họ sẽ trả tiền. Đó là một ngành kinh doanh trong sạch, tốt với mô hình kinh doanh đã được kiểm chứng. Tuy nhiên, cho tới lúc hoàn thành phần mềm đó, bạn có thể cung cấp dịch vụ tư vấn dựa trên phần mềm đang trong quá trình phát triển. Điều này có hai cái lợi: đem lại doanh thu ngay lập tức và để những khách hàng thực sự kiểm tra phần mềm. Một khi phần mềm đã được kiểm nghiệm tính khả thi và đã chiến thắng trong cuộc chiến đó, hãy chuyển công tắc và trở thành công ty sản xuất.

- **Hãy tập trung vào chức năng, đừng tập trung vào hình dáng.** Của đáng tội, tôi cũng thích hình dáng đẹp. Máy tính MacBooks, ô tô Audis, ván trượt Graf và đồng hồ Breitling – bạn có thể kể ra rất nhiều những cái tên như vậy. Nhưng những người tự cải thiện tình hình khi mua đồ lại tập trung vào chức năng chứ không phải hình dáng. Chức năng là làm việc, là đi từ điểm A sang điểm B, là trượt và là biết giờ giấc. Những chức năng này không đòi hỏi những hình dáng đắt hơn. Tất cả những chiếc ghế đều có cùng một chức năng là để ngồi. Nó không cần phải trông giống như chiếc ghế thuộc về Bảo tàng nghệ thuật đương đại. Thiết kế những thứ tuyệt vời, nhưng mua những thứ rẻ thôi.
- **Chọn một vài cuộc chiến.** Những người tự cải thiện tình hình chọn trận chiến của họ. Họ không chiến đấu ở tất cả các mặt trận vì không có đủ tiềm lực kinh tế để làm việc đó. Nếu bạn đang xây dựng một nhà thờ mới, bạn có thực sự cần một hệ thống nghe nhìn đa phương tiện trị giá 100.000 đô la không? Hay chỉ cần một thông điệp tuyệt vời từ vị linh mục? Nếu bạn đang tạo ra một trang web nội dung dựa trên những mô hình quảng cáo, bạn có cần tự viết phần mềm phục vụ quảng cáo cho khách hàng của bạn không? Tôi không nghĩ vậy.
- **Thiếu nhân lực.** Nhiều doanh nhân bố trí nhân viên cho công việc có thể có, đó là trường hợp tốt nhất. “Dự báo thận trọng của chúng tôi (dù từ trên xuống) cho doanh số radio vệ tinh năm đầu tiên là 1,5 triệu đơn vị. Tốt hơn hết là chúng ta nên tạo ra một trung tâm hỗ trợ khách hàng 24/7 để giải quyết điều này”. Bạn có đoán được không? Bạn bán được

https://thuviensach.vn

15.000 nhưng bạn cần phải thuê và đào tạo 200 người để ngồi ở một trung tâm marketing từ xa có diện tích 4.500m^2. Những người tự cải thiện tình hình thiếu nhân lực biết rằng mọi thứ đều *có thể* xảy ra. Nhưng điều này có thể là, như chúng tôi vẫn nói ở Thung lũng Silicon, "một vấn đề chất lượng cao".

Như bạn tôi, Craig Johnson, luật sư tài chính cho các tập đoàn lớn ở Thung lũng Silicon vẫn thường nói: "Nguyên nhân hàng đầu dẫn tới thất bại của các doanh nghiệp mới hình thành là sự đổ vỡ, mà sự đổ vỡ thường xảy ra khi bạn hết tiền". Chỉ cần còn tiền, bạn vẫn còn trụ vững trong cuộc chơi và duy trì cuộc tranh đấu là một trong những đặc tính của người tự cải thiện tình hình.

{ CHƯƠNG 19 }
Nghệ thuật họp ban quản trị

Họp là hoạt động "đam mê lạc thú" gây nghiện mà các tập đoàn và các tổ chức khác duy trì theo thói quen chỉ vì họ thực sự không thể "thủ dâm".

~ ALAIN VAN DER HEIDE*

Tôi là doanh nhân (còn được biết đến là "nạn nhân") và là thành viên ban quản trị (còn được biết là "hạng nặng"). Những mẹo này được áp dụng cho các doanh nghiệp mới hình thành, các công ty mới thành lập và – với một chút điều chỉnh – cho ban quản trị trường học và các tổ chức phi lợi nhuận.

- **Hãy bắt đầu vào buổi sáng.** Tôi đã từng là thành viên của những ban quản trị họp vào buổi sáng, buổi trưa và buổi chiều. Chẳng nghi ngờ gì, cuộc họp ban quản trị hiệu quả nhất là cuộc họp bắt đầu lúc 8 giờ sáng hoặc sớm hơn. Đó là do người ta thường tỉnh táo vào buổi sáng và không bị vướng bận vào những cuộc khủng hoảng xuất hiện vào giữa

https://thuviensach.vn

ngày. Thêm nữa, họp buổi sáng trông bạn khá hơn vì bạn là chú chim chăm chỉ tung cánh bay từ sáng chứ không phải con sên lười biếng ban trưa.

- **Gạt bỏ những điều vô nghĩa.** Hầu hết những cuộc họp ban quản trị đều đòi hỏi thông qua thủ tục hành chính như các biên bản của cuộc họp trước hay những quy định, luật lệ. Có hai lý do để thực hiện những việc này vào lúc bắt đầu cuộc họp: Trước tiên, bạn sẽ hết thời gian và nếu có một vài thành viên bỏ về sớm, bạn sẽ không có đủ số người cần thiết để duy trì cuộc họp; thứ hai, bạn muốn biểu quyết thông qua điều gì đó trước khi bắt đầu ném ra quả bom tranh cãi.
- **Không được lăng mạ người khác.** Những từ có sức mạnh nhất mà bạn có thể thốt lên trong một cuộc họp ban quản trị là "Chúng ta có thể thắng các dự án". Những từ có sức mạnh thứ hai là "Tôi không biết". Khi bạn không biết, hãy thừa nhận và sau đó tìm cách giải quyết (vấn đề không biết đó) không để muộn hơn cuộc họp tiếp theo. (Thành viên ban quản trị giỏi sẽ ghét việc khi họ hỏi điều gì đó mà bạn bơ đi và không trả lời câu hỏi) Nếu bạn thừa nhận không biết câu trả lời, thì khi bạn nói bạn biết câu trả lời cho một câu hỏi khác, các thành viên ban quản trị sẽ tin bạn.
- **Hãy để CEO làm chủ chương trình.** Nhiều nhóm muốn thể hiện với ban quản trị rằng cả nhóm điều hành đều có liên quan mật thiết và đều làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, cuộc họp ban quản trị không phải là nơi để "chia sẻ và trò chuyện", giống như trường tiểu học, nơi mà đóng góp cũng được đánh giá như kết quả. CEO nên điều hành 70% cuộc họp. CFO (Giám đốc tài chính) nên điều hành 20% và những nhân viên khác (nếu những nhân viên khác được tham dự) phụ trách 10% còn lại.
- **Hãy ngắn gọn.** Doanh nhân nào giới thiệu công ty bằng bản trình bày 60 trang chiếu cũng sẽ chuẩn bị 60 trang chiếu cho một cuộc họp ban quản trị hai tiếng. Cũng cần phải áp dụng nguyên tắc ngắn gọn cho những cuộc họp ban quản trị. Bạn hẳn rất may mắn mới có thể ôm đồm được 10 vấn đề trong một cuộc họp ban quản trị. Tôi đảm bảo rằng bạn

https://thuviensach.vn

không thể nào “chịu” được quá 25 trang chiếu trong hầu hết các cuộc họp của ban quản trị. Bạn muốn cung cấp “cái nhìn 360°” về công ty của mình, nhưng hầu hết các thành viên ban quản trị lại chỉ muốn có cái nhìn 30° mà thôi:

  - Điều gì đúng?
  - Điều gì sai?
  - Bạn muốn ban quản trị làm gì?

Nếu có thể rút gọn, tôi sẽ nhóm cả ba vấn đề này thành một: Mức độ doanh thu và làm sao chúng ta có thể cải thiện được mức độ đó? Thành thật mà nói, đây là điều mà hầu hết các thành viên ban quản trị đều quan tâm.

- **Đừng gây ngạc nhiên cho mọi người.** Đây là nguyên tắc quan trọng nhất của ban quản lý. Bạn không bao giờ được phép khiến ban quản trị ngạc nhiên. (Có lẽ chỉ có duy nhất một ngoại lệ là khi doanh số cao hơn kỳ vọng.) Nếu bạn có tin xấu, hãy nói cho từng thành viên biết trước cuộc họp. Lý tưởng nhất là khi cuộc họp ban quản trị diễn ra, (1) thì các thành viên ban quản trị đã bình tĩnh rồi; (2) bạn đã có giải pháp cho vấn đề đó; và (3) họ cũng đã nghĩ tới các cách giúp bạn giải quyết vấn đề.

Xin lưu ý là việc gửi email một bản tính Excel và một bản PDF dài 60 trang vào tối trước ngày diễn ra cuộc họp ban quản trị không được xem là hình thức cảnh báo trước cho ban quản trị của bạn. Hầu hết các thành viên ban quản trị đều không đọc những tài liệu đính kèm này trước cuộc họp, nghĩa là bạn sẽ bước vào cuộc họp với tâm thế cho rằng họ đã được thông báo trước về những tin xấu, nhưng thực tình là họ vẫn chưa biết gì. Vậy thì bạn đáng bị phê bình.

- **Bán trước nhiều nhất có thể.** Cùng với nguyên tắc “không gây ngạc nhiên”, đừng cố thực hiện việc “bán cứng*” nào trong cuộc họp ban quản trị. Chẳng hạn, nếu bạn muốn thay đổi mô hình kinh doanh, hãy

https://thuviensach.vn

thuê mô hình kinh doanh siêu sao đã được kiểm chứng của Microsoft (đùa thôi, các bạn của tôi ạ), hay của công ty thương mại Super Bowl. Bạn nên thảo luận ý tưởng của mình trước cuộc họp. Bằng cách đó, bạn có thể biết mình nhận được những sự ủng hộ nào và phải đối phó với những vấn đề nào; dù sao thì bạn cũng có thể quyết định không cố để ban quản trị thông qua một việc gì đó mà không có khả năng.

- **Trình bày giải pháp, chứ không phải vấn đề.** Về mặt lý thuyết, lý do bạn đang điều hành chương trình vì bạn là người thích hợp nhất cho công việc đó. Do đó, bạn nên trình bày các giải pháp. Chẳng hạn, hãy đưa ra giải pháp tốt nhất về logo, khẩu hiệu công ty, thiết kế sản phẩm và kế hoạch giới thiệu. Sau đó, thuyết phục mọi người đưa ra ý kiến phản hồi và thực hiện những thay đổi cần thiết. Cách này sẽ rất khác so với việc tạo ra một vấn đề phức tạp bằng việc đưa ra câu hỏi "Bạn nghĩ chúng ta nên giới thiệu sản phẩm như thế nào?". Câu hỏi kiểu này không thể hiện tính linh động và cởi mở – nó chỉ thể hiện họ đã chọn nhầm người điều hành công ty.

Họp ban quản trị không cần phải là phiên "hành hạ" hàng tháng. Nếu vậy chỉ chứng tỏ có thể bạn đã sai. Hãy làm cho các cuộc họp ngắn gọn và có quy củ, bạn sẽ thấy chúng sẽ đem lại các thông tin hữu ích và thậm chí còn sáng tạo và thú vị nữa.

{ CHƯƠNG 20 }
Tôi đã xây dựng trang web của mình như thế nào?

Trang web tệ nhất từng được phát hiện.

~ MARTIN VEITCH*, miêu tả về Truemors trên trang *Inquirer* (theinquirer.net)

https://thuviensach.vn

Điều khiến tôi sợ là khi tác giả của một cuốn sách kinh doanh làm việc cho một công ty tư vấn nghe rất kêu hay một chuyên gia làm việc toàn thời gian. Trong số đó chẳng điều nào có ích cho việc đưa ra lời khuyên tốt cho doanh nhân cả. Phải nói là tôi thà đọc điều mà một người đang dễ bị chỉ trích, hay ít nhất là đã từng bị chỉ trích gần đây nhất.

Bạn có thể buộc tội tôi vì rất nhiều điều, nhưng không phải là đạo đức giả. Năm 2007, tôi thành lập một công ty có tên là Nononina và nó đã tung ra một trang web có tên là Truemors. Cách thức hoạt động của nó là: Mọi người tìm những câu chuyện thú vị xung quanh trang web, viết một đoạn ngắn và đăng bài viết đó lên trang. Hãy xem nó như "Chương trình phát thanh quốc gia cho đôi mắt của bạn" (không phải phát thanh cho đôi tai).

Như một ví dụ về khả năng tự cải thiện tình hình và về nền kinh tế mới của các doanh nghiệp mới hình thành khoảng năm 2008, đây là cách tôi đã sử dụng 12.107,09 đô la để ra mắt trang web đó:

- **0.** Tôi không viết kế hoạch kinh doanh nào cho nó cả. Kế hoạch rất đơn giản: Tung ra một trang web trong vòng vài tháng, xem mọi người có thích nó không và bán quảng cáo, tài trợ (hoặc không).
- **0.** Tôi không giới thiệu nó với bất cứ nhà đầu tư mạo hiểm nào để kêu gọi đầu tư. Cuộc sống thật đơn giản khi bạn có thể thành lập một công ty bằng nguồn vốn tín dụng.
- **7,5.** Bảy tuần rưỡi là khoảng thời gian kể từ lúc tôi đăng ký tên miền truemors.com cho tới khi nó thực sự đi vào hoạt động. Khoảng thời gian này là rất ngắn vì cộng đồng Nguồn mở đã tạo ra rất nhiều phần mềm miễn phí mà các công ty có thể sử dụng.
- **4.500 đô la.** Tổng chi phí phát triển phần mềm là 4.500 đô la. Có hai nhân tố phát huy tác dụng ở đây: thứ nhất là sự tiện dụng của Nguồn mở mà tôi vừa mới nhắc tới ở trên. Thứ hai, thông qua blog tôi may mắn được làm bạn với những người tuyệt vời ở Electric Pulp, một công

https://thuviensach.vn

ty phát triển tại nam Dakota. Tôi không phải là một người tin tưởng vào những đội nhóm làm việc từ xa, nỗ lực kết hợp để cho ra mắt một sản phẩm phiên bản 1.0, nhưng Electric Pulp đã thay đổi suy nghĩ của tôi.

- **4.824,14 đô la.** Tổng chi phí pháp lý là 4.824,14 đô la. Tôi có thể nhờ ông chú là luật sư giải quyết các vấn đề ly hôn để tiết kiệm được một vài đồng, nhưng như thế sẽ là thiển cận nếu Truemors trở thành một thứ có giá trị.
- **399 đô la.** Tôi đã trả cho LogoWorks 399 đô la để thiết kế logo cho trang web. Trên trang web của công ty này, bạn có thể viết một đoạn ngắn gọn, sáng tạo, sau đó nhân viên thiết kế của công ty sẽ trình bày các ý tưởng của họ cho bạn chọn.
- **1.115,05 đô la.** Tôi đã tốn 1.115,05 đô la để đăng ký tên miền. Tôi có thể tốn ít hơn, nhưng cũng vẫn mất 1.100 đô la.
- **55.** Tôi đã đăng ký 55 tên miền tất cả (ví dụ: Truemors.net, Truemors.de, Truemors.biz, Truemours, v.v…). Tôi không định mua nhiều tên miền như vậy để có thể thực sự "bao phủ" cái mà mình sử dụng. Vâng, đúng là tôi có thể đăng ký ít tên miền hơn và tốn ít tiền hơn, nhưng ai lại đi quan tâm tới việc tiết kiệm một vài trăm đô la so với khoản chi phí khổng lồ phải trả cho các hoạt động pháp lý để tên miền tránh bị trùng nếu Truemors thành công chứ?
- **1,5.** Có lúc chỉ có 1,5 nhân viên làm việc toàn thời gian ở Truemors. Đối với chúng tôi, Truemors là tình yêu lao động – nói cách khác, chúng tôi không trả lương cho bản thân.
- **3.** TechCrunch, trang web về tin tức công nghệ đã viết về Truemors 3 lần: giới thiệu ý tưởng, giới thiệu với báo giới và khai trương. Tôi ước tôi có thể nói với bạn tôi mù mờ khi vạch kế hoạch này.
- **261.214.** Có 261.214 lượt xem trong ngày đầu tiên.
- **14.052.** Có 14.052 người ghé thăm trang web trong ngày đầu tiên.
- **0 đô la.** Tôi chẳng tốn đồng nào để marketing giới thiệu Truemors.

https://thuviensach.vn

- **24.** Tuy nhiên, tôi quả thực đã mất tới 24 năm trao đổi và "trả trước" để đi tới chỗ không phải trả đồng nào cho việc giới thiệu công ty. Nhiều blogger đã nổi cáu: "Lý do duy nhất khiến Truemors được báo chí nhắc đến nhiều như vậy là vì nó là trang web của Guy". Phản ứng của tôi trước kết luận đó là "Bạn chỉ hiểu đến thế thôi".
- **405.** Vì một số người chẳng có gì khác để làm nên trong ngày đầu tiên có 405 bài đăng tải.
- **218.** Chúng tôi đã xóa 218 trong số 405 bài đó, vì đó là những thứ vớ vẩn, không thích hợp hoặc đơn giản là ngớ ngẩn. Điều thú vị là một nửa số blogger đã than phiền rằng trang Truemors toàn điều vớ vẩn. Nửa còn lại than phiền về việc tôi đã xóa các bài đăng tải.
- **3.** Chỉ sau 3 tiếng trang web đã bị tấn công và chúng tôi đã phải tạm thời đóng cửa trang web. Tôi thấy rất ấn tượng với điều này. Tay hacker làm việc này có thể sẽ là Woz tiếp theo. Vui lòng liên lạc với tôi nếu bạn đúng là Woz tiếp theo nhé.
- **36.** Sau 36 tiếng, Yahoo! Small Business nói rằng chúng tôi không thích hợp với dịch vụ này vì lượng truy cập quá lớn.
- **29,96 đô la.** Điểm hòa vốn hàng tháng của chúng tôi là 29,96 đô la, vì đó là phí hàng tháng chúng tôi phải trả cho Yahoo! Small Business.
- **150 đô la.** Vì Yahoo! Smaill Business "tống cổ" Truemors, nên điểm hòa vốn hàng tháng của chúng tôi đã tăng gấp 5 lần, thành 150 đô la.
- **2.** Chỉ hai ngày sau, Truemors bị *Inquirer* gọi là "trang web tệ nhất".
- **246.210.** Cám ơn Chúa đã đem *Inquirer* đến, vì nó đã mang đến 246.210 lượng truy cập. Quả thật không có cái gọi là PR tồi.
- **150.** Một tuần trước khi chúng tôi tung trang web ra, nếu gõ "truemors" vào Google, bạn sẽ nhận được 150 kết quả.
- **315.000.** Mười một ngày sau khi giới thiệu trang, Google từ "truemors" sẽ cho 315.000 kết quả. Tôi không biết tại sao điều này có thể xảy ra, nhưng tôi sẽ không tranh cãi đâu.

https://thuviensach.vn

Một năm sau khi tung ra Truemors, chúng tôi đã tạo ra một trang web khác có tên là Alltop. Nó là tờ tạp chí điện tử chứa tất cả những câu chuyện "hàng đầu" về hơn 100 chủ đề, chẳng hạn như rượu, đồ ăn, thể thao, luật, báo chí, sách, phim và tôn giáo. Nó nhập dữ liệu của 100 trang web và blog tương ứng với mỗi chủ đề, sau đó hiển thị những tiêu đề gần đây nhất từ mỗi nguồn nhập đó. Là độc giả của cuốn sách này, bạn sẽ thấy các trang smallbusiness.alltop.com, marketing.alltop.com, venturecapital.alltop.com, good.alltop.com và nonprofi t.alltop.com thú vị.

Tôi đã chi khoảng 10.000 đô la để tung ra Alltop: 3.000 đô la để mua tên miền Alltop.com, thêm 6.000 đô la để mua ba chiếc MacBook Air làm quà tặng cho ba người ở Electric Pulp. Thay vì trả tiền phát triển cho Electric Pulp, giờ chúng tôi là "đối tác" (dù tôi rất ghét từ này) ở Alltop, vì vậy chúng tôi phân chia doanh thu và lợi nhuận. Chú thích: Quan hệ đối tác này dựa trên "suy luận bảng tính" vì chi phí của tôi và doanh thu của họ đều đã thay đổi.

Dựa trên kinh nghiệm về Truemors và Alltop, không doanh nhân nào có thể nói với tôi rằng họ cần một triệu đô la, bốn nhân viên lập trình và sáu tháng để đưa ra những trang web kiểu này. Những sản phẩm Nguồn mở như WordPress, MySQL, Ruby và PHP khiến việc biến những ý tưởng kiểu này thành tiền dễ dàng hơn. Nếu ý tưởng của bạn cất cánh thì tuyệt vời: Chẳng có lúc nào kiếm tiền tốt hơn sau khi mẫu đầu tiên của bạn phát triển. (Thậm chí, bạn còn không bao giờ cần kiếm tiền.) Chẳng có lúc nào kiếm tiền tệ hơn khi bạn chẳng có gì ngoài ý tưởng. Thật ra thì cũng *có* lúc tệ hơn, đó là khi bạn đốt mất một triệu đô la đầu tiên mà vẫn không làm được gì.

https://thuviensach.vn

Sự thật về sáng tạo

Nhiều người nghĩ rằng sáng tạo là dễ dàng: Bạn ngồi cùng với vài người bạn và những ý tưởng thần kỳ nảy ra trong đầu bạn. Hoặc là khách hàng của bạn sẽ nói cho bạn biết họ cần gì. Cứ mơ đi. Sáng tạo là một quá trình khó khăn, lộn xộn, không có lối đi tắt nào cho nó. Nó bắt đầu bằng cách tạo ra điều gì đó bạn thích sử dụng, nhưng điều đó phải có ý nghĩa và từ đây, nó trở nên vừa dễ hơn vừa khó hơn.

{ CHƯƠNG 21 }
Nghệ thuật sáng tạo

> **Sáng tạo là công cụ đặc biệt của doanh nhân… là hành động tạo nguồn với một khả năng mới tạo ra sự giàu có.**
>
> ~ PETER DRUCKER*

Peter Drucker đã nói đúng: Sáng tạo đem lại sự giàu có. Sáng tạo tốt hơn hết là phải tạo ra sự giàu có, vì đó là việc rất khó thực hiện. Mục đích của chương này là giảng giải về những nguyên tắc của sáng tạo mà tôi đã học được từ Apple, từ ba công ty tôi đã tự tay gây dựng và từ hàng tá các công ty mà tôi đã tư vấn.

Tôi ước có thể nói với các bạn rằng tôi đã làm đúng tất cả những việc này. Nhưng đó sẽ là một lời nói dối. Hãy làm như tôi nói, chứ đừng làm như tôi đã làm.

1. Hãy tạo ra thứ mà bạn cũng muốn sử dụng. Nhiều chuyên gia giải thích về sự sáng tạo của các công ty như Apple, Google và Southwest Airlines như ví dụ về những doanh nhân có tầm nhìn – những người nhìn thấy thị trường tiềm năng lớn với nhu cầu chưa được đáp ứng. Điều này hoàn toàn ngớ ngẩn. Giả thuyết của tôi là những người đó thành lập công ty

https://thuviensach.vn

vì họ muốn sử dụng sản phẩm và dịch vụ mà họ đang tạo ra. Vì thế, nếu bạn muốn sáng tạo, hãy tạo ra thứ gì đó bạn muốn sử dụng.

2. Phải có ý nghĩa. Một câu hỏi mang tính lôgic nhanh chóng xuất hiện: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn là người duy nhất muốn sử dụng sản phẩm sáng tạo của mình? Câu trả lời là những sáng tạo tuyệt vời tạo nên ý nghĩa. Chúng giúp mọi người làm những việc cũ tốt hơn, làm những việc mà họ luôn muốn làm, và làm những việc mà họ chưa bao giờ biết là họ muốn làm. Chiếc iPod là minh chứng cho điều này. Với một số người, nghe nhạc là một việc cũ mà chiếc iPod làm tốt hơn so với chiếc Walkman khi chiếc Walkman phải phụ thuộc vào băng cát-xét. iPod giúp những người không thích sử dụng Walkman vì kích thước cũng như vì phụ thuộc vào băng cátxét lần đầu tiên có thể nghe nhạc khi di chuyển. Và iPod còn giúp những người khác nghe được podcast, một hình thức ghi âm không tồn tại trước đây.

3. Nhảy sang đường vòng cung tiếp theo. Có quá nhiều công ty cùng tập trung vào một đường vòng cung. Những năm 1880 xuất hiện ngành công nghiệp thu hoạch băng đá. Vào mùa đông, các công ty thuộc ngành công nghiệp này lại cắt các khối băng. Các nhà máy đá xem họ không liên quan đến công việc kinh doanh vì họ không giới hạn ở khu vực khí hậu lạnh. Những công ty sản xuất tủ lạnh lần lượt loại các nhà máy đá ra khỏi ngành này vì sự thuận tiện hơn của thiết bị làm lạnh cá nhân. Sự sáng tạo thực sự xuất hiện khi các công ty nhảy sang đường vòng cung tiếp theo – hay thậm chí tốt hơn, tạo ra đường vòng cung tiếp theo.

4. Đừng lo lắng, chất lượng kém cũng được. Đừng lo lắng về việc chuyển một sản phẩm sáng tạo với các thành phần có chất lượng kém. Phiên bản đầu tiên của sự sáng tạo hiếm khi hoàn hảo được – chẳng hạn, Macintosh không có phần mềm, không có đĩa cứng (cũng chẳng thành vấn đề khi dù sao thì nó cũng không có phần mềm), không có khe cắm cũng không có màu sắc. Nếu công ty đợi cho tới khi mọi thứ trở nên hoàn hảo, nó sẽ chẳng bao giờ được giao hàng và thị trường sẽ sớm bỏ qua sản phẩm đó.

5. Rẽ sóng. Tôi nói việc *chuyển hàng* với các thành phần kém chất lượng là không vấn đề gì – chứ không phải tôi nói *bằng lòng* với sản phẩm kém

https://thuviensach.vn

chất lượng là không vấn đề gì. Một công ty cần phải cải thiện phiên bản 1.0 và tạo ra các phiên bản 1.1, 1.2,… 2.0. Đây là một bài học khó, vì rất khó để có thể giao được một sáng tạo; do đó, điều cuối cùng nhân viên muốn giải quyết là những lời than phiền về đứa con hoàn hảo của họ. Sáng tạo không phải là một sự kiện. Nó là một quá trình.

6. Đừng sợ phải phân tách khách hàng. Hầu hết các công ty đều muốn tạo ra những sản phẩm hoàn hảo ở mọi điều kiện địa lý, mọi nền tảng kinh tế xã hội, mọi đối tượng khách hàng. Nỗ lực thực hiện điều đó chỉ đảm bảo tính đại trà (của sản phẩm). Thay vào đó, hãy tạo ra những sản phẩm khiến cho một phân khúc thị trường thấy hài lòng. Và đừng lo nếu những sản phẩm này khiến những phân khúc thị trường khác thấy không hài lòng. Trường hợp tệ nhất là không kích thích được phản ứng đam mê nào và điều đó thường xảy ra khi công ty nỗ lực làm hài lòng tất cả mọi người.

7. Phá vỡ rào cản. Cách cuộc sống nên vận hành là: những sản phẩm sáng tạo phải dễ dàng bán được. Cứ mơ đi nhé! Cuộc sống là không công bằng. Trên thực tế, càng sáng tạo bao nhiêu, rào cản càng dựng đứng trước mặt bạn bấy nhiêu. Doanh nhân phải là những người hiểu rõ điều này và không được lo lắng khi thị trường chậm tiếp nhận. Tôi đã tìm ra cách tốt nhất để phá vỡ rào cản là để mọi người thử nghiệm sáng tạo của bạn bằng cách cho họ tải phần mềm, đem phần cứng của bạn về nhà hoặc để họ sử dụng trang web của bạn.

8. "Để trăm hoa đua nở". Tôi "ăn cắp" câu này của chủ tịch Mao. Người sáng tạo cần phải linh động về việc mọi người sử dụng sản phẩm của họ như thế nào. Hãng mỹ phẩm Avon đã tạo ra sản phẩm Da siêu mịn cho loại da mềm, nhưng khi các bậc phụ huynh sử dụng nó làm thuốc chống côn trùng, hãng Avon cũng chẳng có ý kiến gì. Apple cho rằng họ đã tạo ra một chiếc máy tính bảng/cơ sở/dữ liệu/xử lý văn bản nhưng lại phát hiện ra khách hàng đã sử dụng nó như một chiếc máy kỹ thuật chế bản điện tử. Bài học ở đây là hãy gieo hạt trên cánh đồng, chứ không phải trong những chiếc hộp trồng hoa và hãy để trăm hoa đua nở.

https://thuviensach.vn

9. Suy nghĩ số, hành động tương tự. Suy nghĩ số có nghĩa là các công ty nên sử dụng tất cả các công cụ kỹ thuật số như máy tính, trang web, công cụ, bất cứ thứ gì, để có thể tạo ra những sản phẩm tuyệt vời. Nhưng các công ty nên hành động tương tự – nghĩa là, họ cần phải nhớ mục đích của sáng tạo không phải là những sản phẩm tuyệt vời hay những công nghệ tuyệt vời, mà là khiến mọi người hài lòng. "Mọi người hài lòng" mới là mục tiêu chính.

10. Đừng bao giờ yêu cầu mọi người làm điều bạn không làm. Đây là cuộc kiểm nghiệm ấn tượng đối với bất kỳ công ty nào. Giả sử bạn sáng tạo ra một chiếc bẫy chuột tuyệt vời nhất trên thế giới này. Nó bắt được nhiều chuột hơn bất cứ thứ gì trong lịch sử loài người – trên thực tế, nó là sản phẩm sử dụng năng lượng hạt nhân. Vấn đề là khách hàng cần một ông tiến sỹ cài đặt cái bẫy, vấn đề là cái bẫy có giá 500.000 đô la, và vấn đề là người sử dụng phải đem xác con chuột chết nhiễm phóng xạ đó ra giữa sa mạc cách xa 500 dặm. Bạn sẽ chẳng bao giờ làm như vậy, nên đừng trông chờ khách hàng của bạn sẽ làm.

11. Đừng để những kẻ ngốc ảnh hưởng tới bạn. Những kẻ ngốc sẽ nói rằng điều công ty đang làm là điều không thể làm được, không nên làm và không cần thiết phải làm. Một vài kẻ ngốc thực sự là kẻ thua cuộc – họ là những người có thể dễ dàng bỏ qua. Nguy hiểm là những kẻ ngốc giàu có, nổi tiếng và có quyền lực: Vì họ quá thành công, nên những nhà đầu tư thường nghĩ họ nói cái gì cũng đúng. Họ không đúng, chỉ là họ thành công trên đường vòng cung trước, vậy nên họ không hiểu chứ chưa nói có thể tiếp nhận được đường vòng cung tiếp theo.

Những lời khuyên này đều rất dễ đọc (hoặc viết), nhưng lại rất khó có thể thực hiện được. Mười một điều này là nền tảng của sự sáng tạo, nhưng tôi có thể gói gọn sự sáng tạo thành một thách thức: Đừng bao giờ ngừng nghỉ cho tới khi bạn tạo ra điều gì đó có ý nghĩa và chuyển sang đường vòng cung khác.

{ CHƯƠNG 22 }

https://thuviensach.vn

Những lầm tưởng về sáng tạo

Kẻ thù lớn của sự thật lại thường không phải là nói dối – có chủ ý, được sắp đặt và không thành thật – mà là hiểu lầm – kiên trì, có tính thuyết phục và phi thực tế. Tin vào những điều hiểu lầm mang lại cảm giác dễ chịu cho quan điểm mà không có sự khó chịu của suy nghĩ.

~ JOHN F. KENNEDY*

Nhờ có tất cả những bài viết, lời nói và quan điểm về sáng tạo nên bạn có thể tin rằng chúng ta thực sự đã hiểu sáng tạo là gì. Đây chỉ là một suy nghĩ trong mong muốn. Trong bài phỏng vấn bên dưới, Scott Berkun đã khám phá (hay chính xác hơn là đã khai nổ) những ý niệm lãng mạn về cách xuất hiện của sáng tạo. Scott là tác giả của cuốn sách mới xuất bản gần đây, *The Myths of Innovation* (Những hiểu lầm về sáng tạo), NXB O'Reilly Media, 2008. Ông cũng là tác giả của cuốn sách bán chạy nhất năm 2005, *The Art of Profect Management* (Nghệ thuật quản lý dự án), NXB O'Reilly Media, 2005.

H: Sáng tạo là bẩm sinh hay được rèn giũa?

Đ: Câu trả lời là cả hai. Hãy lấy Mozart làm ví dụ. Đúng là ông có khả năng soạn nhạc đáng ngạc nhiên, nhưng ông còn được sinh ra ở một đất nước được xem là cái nôi của âm nhạc thế giới, có một người cha là giáo viên dạy nhạc, và bị bắt luyện tập bốn giờ mỗi ngày trước khi vào học mẫu giáo. Tôi đã nghiên cứu về rất nhiều thiên tài và những nhà sáng tạo, và tôi luôn tìm thấy rất nhiều nhân tố, một số trong khả năng kiểm soát của họ, một số không, và điều đó giúp họ có thể đạt được thành tựu.

H: Thử thách khó khăn nhất mà một người sáng tạo phải đối mặt là gì?

Đ: Điều đó còn phụ thuộc vào mỗi nhà sáng tạo, nhưng khó khăn thường thấy nhất là làm cách nào để thuyết phục phần còn lại của thế giới về ý tưởng của họ. Tìm sự hỗ trợ, dù là tình cảm, tài chính hay trí tuệ cho một ý tưởng lớn là rất khó và còn phụ thuộc vào những kỹ năng chẳng liên quan gì

https://thuviensach.vn

tới khả năng sáng tạo hay tài năng. Đó chính là sát thủ đối với rất nhiều người: Họ phải dành nhiều thời gian để thuyết trình và thuyết phục mọi người hơn là để sáng tạo và họ thường không có kỹ năng cũng như sự kiên trì để làm việc đó.

H: Người phát minh và sáng chế lấy ý tưởng từ đâu?

Đ: Tôi dạy một khóa tư duy sáng tạo ở Đại học Washington và cơ sở chính đó là các ý tưởng là sự kết hợp của những ý tưởng khác. Những người đạt được danh hiệu "sáng tạo" chỉ là những người có nhiều dạng kết hợp các ý tưởng hơn, tìm thấy những ý tưởng thú vị nhanh hơn và sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng đó. Vấn đề ở đây là hầu hết các trường học và tổ chức đều đào tạo chúng ta bỏ những thói quen này.

H: Tại sao những người sáng tạo lại hay phải đối mặt với sự phủ nhận và từ chối?

Đ: Đó là bản chất của con người – tự bảo vệ mình trước những thay đổi. Chúng ta thích nghĩ rằng mình đã là người cấp tiến, nhưng mọi làn sóng sáng tạo đều chậm hơn rất nhiều so với những gì chúng ta đã được nghe kể. Điện thoại, điện tín, máy tính cá nhân và internet, tất cả đều mất nhiều thập kỷ để phát triển từ ý tưởng thành những thứ bình thường mà con người vẫn sử dụng. Ở góc độ hình thái, con người bị đe dọa bởi những thay đổi và phải mất nhiều thời gian để thuyết phục họ thay đổi hành vi hoặc từ bỏ tiền bạc.

H: Nếu ông có một ý tưởng có vẻ như ngu ngốc, theo lời những "chuyên gia", làm thế nào để biết liệu nó có thành công không hay đúng là ngu ngốc?

Đ: Câu trả lời là chúng ta không thể biết được. Chắc chắn là không. Thế mới có những điều hài hước và những điều đau khổ chứ. Nhiều ý tưởng ngớ ngẩn thành công và nhiều ý tưởng tuyệt vời lại chết trong vô vọng, đó là vì thành công phụ thuộc vào những nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta.

Điều tốt nhất có thể làm là hãy trở thành một nhà thí nghiệm, một người thử làm – học cách thực thi các ý tưởng một cách nhanh và rẻ, và gia nhập cộng đồng thay vì huyễn hoặc trong những tòa tháp ngà. Nhiều khi trải

https://thuviensach.vn

nghiệm với những người có kinh nghiệm sẽ đánh bại những phân tích của chuyên gia. Sáng tạo là thực hành, là một chuỗi những thói quen và nó cho phép có những sai lầm, nhưng yêu cầu phải rút ra bài học từ những sai lầm đó.

H: Đâu là nhân tố quyết định hàng đầu của tốc độ tiếp nhận sáng tạo?

Đ: Nghiên cứu kinh điển về chủ đề này là cuốn sách *Diff usion of Innovation* (Mù mờ về sáng tạo), NXB Free Press, 2003 của Everett Rogers. Nghiên cứu đã xác định những nhân tố vẫn đúng cho tới tận bây giờ. Điều ngạc nhiên là tất cả những nhân tố đó đều thuộc xã hội học: dựa trên quan niệm của con người về giá trị và nỗi sợ về rủi ro của họ – những điều thường không liên quan tới cách nhìn của chúng ta về một công nghệ cụ thể đáng ngạc nhiên thế nào. Những nhà sáng tạo thông minh hơn biết điều này và chú ý ngay từ đầu tới việc họ đang thiết kế cho ai và thiết kế trang web hay sản phẩm theo cách nào để hỗ trợ cảm xúc và niềm tin của họ.

H: Điều gì quan trọng hơn: Xác định vấn đề hay giải quyết vấn đề?

Đ: Xác định vấn đề bị đánh giá quá thấp, nhưng đúng ra cả hai đều quan trọng. Ý tưởng mới thường hình thành từ việc hỏi những câu hỏi mới và từ người hỏi những câu hỏi sáng tạo. Einstein và Edison là những người xác định vấn đề nổi tiếng: Họ xác định vấn đề hoàn toàn khác với tất cả mọi người và đó chính là điều đã đưa họ đến thành công.

H: Tại sao những ý tưởng tốt nhất lại không thắng?

Đ: Lý do duy nhất là vì không tồn tại ý tưởng tốt nhất. Tùy thuộc vào cách nhìn nhận của bạn, có những ý tưởng hoặc những lựa chọn tốt nhất cho một vấn đề cụ thể. Tôi dám chắc rằng những người làm ra điện tín không cho rằng điện thoại là một ý tưởng hay, nhưng chính điện thoại đã đặt dấu chấm hết cho nghề nghiệp của họ. Có rất nhiều những câu chuyện về sự phát triển sai lệch về nhận thức tính tự cao tự đại: Điều một số người cho là con đường đúng đắn – thường là con đường có lợi nhất đối với họ – không phải là con đường đúng đắn đối với nhóm người khác.

https://thuviensach.vn

H: Người trẻ sáng tạo hơn hay người già sáng tạo hơn? Hay đơn giản tuổi tác không phải là một nhân tố?

Đ: Sáng tạo là một công việc khó khăn và càng nhiều tuổi, bạn càng nhận ra đúng là như vậy. Lời giải thích đó là phù hợp nhất. Beethoven không viết Bản giao hưởng số Chín cho tới tận cuối đời, vậy nên chúng ta biết người sáng tạo vẫn sáng tạo dù họ có già tới đâu chăng nữa. Nhưng thái độ sẵn sàng chịu đựng tất cả những căng thẳng và thách thức của việc đưa một ý tưởng đến với thế giới lại giảm dần đi. Họ hiểu hơn về cái giá phải trả từ kinh nghiệm cuộc sống. Người trẻ không biết ở đó có điều gì đáng sợ, có thôi thúc mãnh liệt chứng tỏ bản thân, và có ít vướng bận hơn – đơn cử như con cái hay các khoản nợ thế chấp. Những nhân tố này giúp việc thử những điều điên khùng trở nên dễ dàng hơn đối với họ.

{ CHƯƠNG 23 }
Những lời nói dối của giới kỹ sư

> **Lập trình ngày nay là cuộc đua giữa những kỹ sư phần mềm cố sống cố chết tạo ra những chương trình lớn hơn và dễ tới mức gã ngốc cũng dùng được, trong khi đó, Universe lại cố tạo ra những gã ngốc tốt hơn và lớn hơn. Tính đến thời điểm này, Universe vẫn đang thắng.**
>
> ~ RICK COOK*

Dù tôi có sùng bái các kỹ sư thì họ vẫn thường xuyên nói dối. Có lẽ nói dối là cần thiết để hình thành nên những sáng tạo tuyệt vời, vì nhiều người nói với bạn rằng bạn không thể làm được điều bạn muốn hoặc điều đó không được mọi người mong muốn. Chỉ cần bạn biết họ đang nói dối thì bạn vẫn sẽ ổn.

1. "Tôi chẳng biết gì về marketing". Đây là lời nói dối về sự khiêm tốn giả tạo. Nói vậy, nhưng người kỹ sư lại nghĩ như sau: "Tôi chẳng biết gì về marketing, nhưng điều đó sao có thể so với điều tôi đang làm chứ? Tôi có

https://thuviensach.vn

thể làm cả kỹ thuật và marketing. Tôi chỉ hi vọng những vị thạc sỹ quản trị kinh doanh có thể tạo nên điều gì đó tương xứng với những đoạn mã của tôi". Tuy nhiên, đừng lo lắng nhiều về lời nói dối này, vì nó sẽ tự điều chỉnh khi kỹ sư bỏ lỡ hết hạn chót này tới hạn chót khác, và nhận ra rằng anh ta có những vấn đề lớn hơn.

2. "Chúng tôi chuẩn bị kiểm tra bản beta". Đây là một lời khẳng định vô nghĩa vì khi nào bạn kiểm tra bản beta không phải là vấn đề, vấn đề là khi nào bạn giới thiệu bản beta đã được kiểm tra đó. (Hạn chót không thể thay đổi cho việc giới thiệu bản beta là "trước khi bạn hết tiền".)

Ngày trước, *alpha* được dùng với nghĩa "Mọi đặc tính đều được thực thi dù không nhất thiết phải hoạt động tốt cả". *Beta* được dùng với nghĩa "Không có thêm lỗi lặp đi lặp lại nào". Ngày nay, beta có nghĩa là "Chỉ cần có thể vượt qua được ngày giao hàng mà chúng ta đã hứa với nhà đầu tư là chúng ta đã hoàn thành".

3. "Tôi sẽ giảng giải về mã để người tiếp theo có thể hiểu điều tôi đã làm". Đây là lời nói dối về những ý định tốt. Người kỹ sư có ý định giảng giải về đoạn mã, nhưng khi kế hoạch thất bại, các vấn đề ưu tiên sẽ thay đổi. Câu hỏi đặt ra cho những người quản lý trở thành "Các ông muốn tôi giảng giải về đoạn mã hay hoàn thành nó sớm hơn?" Hãy đoán xem câu trả lời là gì. May mắn là việc thiếu những lời giảng giải thường không thành vấn đề, vì đoạn mã tồi đến mức cần phải được viết lại trong vòng một năm.

4. "Kiến trúc của chúng tôi có thể mở rộng". Đây là lời nói dối mà tôi thích nghe nhất. Thông thường, một người kỹ sư chưa bao giờ tạo ra một sản phẩm sẽ nói câu này sau khi tạo ra một kiểu mẫu trong Visual Basic. Toàn bộ lời nói dối sẽ là thế này: "Kiến trúc của Google không thể so sánh với kiến trúc của tôi được. Họ có thể hỗ trợ 25 triệu nghiên cứu cùng lúc nhưng chúng tôi sẽ dễ dàng ứng phó với con số một tỷ". May mắn là trong hầu hết các trường hợp, sự tiếp nhận sản phẩm diễn ra chậm hơn nhiều so với dự đoán "thận trọng" của các vị CEO, vì vậy mà sự so sánh này không bao giờ trở thành một vấn đề.

https://thuviensach.vn

5. “Đoạn mã hỗ trợ mọi tiêu chuẩn của ngành kinh doanh”. Điều này hầu như là đúng, chỉ trừ một điều nho nhỏ: “Đoạn mã này hỗ trợ mọi tiêu chuẩn của ngành kinh doanh mà tôi đồng ý”. Người kỹ sư đã đưa ra một quyết định cá nhân là phớt lờ những tiêu chuẩn mà anh ta không thích – chẳng hạn như những tiêu chuẩn được Microsoft phổ biến. Đối với người kỹ sư, đó chẳng phải vấn đề gì to tát vì khách hàng sẽ không bao giờ biết.

6. “Chúng tôi có một hệ thống và một cơ sở dữ liệu báo lỗi hiệu quả”. Tuy nhiên, giả định đằng sau thiết kế về hệ thống và cơ sở dữ liệu báo lỗi đó là chẳng có lỗi nào trong đoạn mã đó, vì thế chẳng có nhiều để báo cáo và lập cơ sở dữ liệu. Nói chung, nếu số lỗi nhiều nhất được ghi nhận không vượt quá con số 1.000 thì có nghĩa là công ty đó không kiểm tra kỹ lỗi.

7. “Chúng tôi có thể làm việc này nhanh hơn, rẻ hơn và tốt hơn với một đội lập trình thuê ngoài ở Ấn Độ”. Những kỹ sư bình thường thường không nói lời nói dối này mà chỉ có những giám đốc phụ trách công nghệ. Bằng cách nào đó, những người nghe câu này sẽ hiểu thành lập trình viên nào ở Ấn Độ cũng đều tốt, nhanh và rẻ cả, còn lập trình viên nào ở Mỹ cũng kém cỏi, chậm chạp và đắt đỏ cả. Điều này, đơn giản chỉ là không đúng.

8. “Các trang beta của chúng tôi đều thích nó”. Trong 25 năm kinh nghiệm làm việc trong ngành công nghệ, tôi chưa từng nghe nói một công ty nào báo cáo các trang beta của công ty đó lại không thích sản phẩm của mình. Có ba lý do cho điều này: Thứ nhất, các trang beta rất có tiếng nên không thể nhận phần mềm bản tung ra trước, nên họ không muốn nói bất cứ điều gì tiêu cực. Thứ hai, hầu hết các trang beta đều không sử dụng tới các phần mềm. Thứ ba, hầu hết các trang beta đều không muốn mang hình ảnh khắt khe vì chỉ trích sản phẩm mới của một công ty nào đó. Làm vậy là điều không được xã hội chấp nhận, cũng giống như nói với một người là con của anh ta/cô ta rất xấu vậy.

9. “Lần này chúng tôi đã đúng”. Điều đáng sợ trong lời nói này là người kỹ sư thật sự tin vào nó. Vấn đề là ở chỗ cái “lần này” đó đã xảy ra hết lần này tới lần khác rồi. Tôi có niềm tin mãnh liệt vào những kỹ sư và tin rằng

https://thuviensach.vn

về lâu về dài họ sẽ làm đúng. Chính vì cái về lâu về dài đó mà chúng tôi đều chết cả.

10. "Đoạn mã này tồi tới mức viết linh tinh còn nhanh hơn gỡ lỗi cho nó". Lập trình viên nào cũng nói như vậy về đoạn mã mà lập trình viên khác viết ra. Và có người còn nói điều này với cả những phiên bản được viết lại.

11. "Tôi thích nghĩ về kiến trúc, nhưng tôi có thể viết mã". Điều này có nghĩa là lập trình viên đó không thể viết được mã. Và có lẽ cũng không thể thiết kế được một công trình kiến trúc tốt nữa.

12. "Nó hoạt động trên máy của tôi". Và "máy của tôi" có lẽ là chiếc máy tính duy nhất trên thế giới này mà nó hoạt động.

13. "Tất nhiên tôi có thể bỏ viết mã để điều hành công việc kinh doanh". Đây là những lời cuối rất nổi tiếng của bất kỳ người kỹ sư nào chuyển sang làm doanh nhân. Điều đó có nghĩa là anh ta (hoặc cô ta) chẳng thể bỏ viết mã, cũng chẳng thể điều hành được công việc kinh doanh.

14. "Ngay cả mẹ tôi cũng có thể điều chỉnh màn hình". Tất nhiên, mẹ bạn có bằng tiến sỹ công nghệ thông tin của trường MIT cơ mà.

Tôi thích những lời nói dối của các kỹ sư vì ba lý do. Thứ nhất, lời nói dối của họ chứng tỏ sự thờ ơ trẻ con của họ đối với cách thức vận hành thực sự của một công ty. Thứ hai, các kỹ sư thật sự tin tưởng vào những lời nói dối mà họ nói ra. Bạn không thể nói như vậy về các doanh nhân, những nhà đầu tư mạo hiểm hay các luật sư. Thứ ba, hầu hết những lời nói dối họ nói ra đều không phải không thật – chúng chỉ được nói "sớm" và cuối cùng sẽ thành thật. Nếu bạn là một kỹ sư, giờ bạn đã biết bạn đang làm điều gì một cách vô thức. Còn nếu bạn đang làm việc với những người kỹ sư thì giờ bạn đã biết khi nào họ nói dối bạn.

https://thuviensach.vn

Sự thật về marketing

Mọi người đều muốn trở thành phó giám đốc marketing vì như vậy bạn có thể làm được những điều thú vị: cởi quần áo và nô đùa với những người xinh đẹp, tạo ra những chiến dịch marketing thú vị, lái những chiếc xe ô tô của Đức và đâm chích những phần trên cơ thể bạn. Giá mà đấy là sự thật về marketing. Chính xác hơn, marketing là quá trình thuyết phục mọi người rằng họ cần sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Việc đó chẳng đơn giản thế đâu. Phần này sẽ trình bày sự thật về marketing.

{ CHƯƠNG 24 }
Những cách ngu ngốc cản trở sự tiếp nhận của thị trường

Không phải công việc mà chính lo lắng mới là nhân tố giết chết con người. Không phải sự quay vòng làm hỏng máy móc mà chính là ma sát.

~ HENRY WARD BEECHER*

Trong một thế giới hoàn hảo, bạn tạo ra một sản phẩm tuyệt vời tới mức việc marketing chẳng quan trọng, và việc marketing của bạn tuyệt vời tới mức sản phẩm của bạn chẳng thành vấn đề. Nhưng đây không phải thế giới hoàn hảo. Thực tế là marketing rất quan trọng – dù rằng nó có thể chỉ mang lại rất nhiều điều tốt (hoặc tổn hại). Phần này của cuốn sách cung cấp các cách giúp việc marketing của bạn tốt hơn để tạo đà cho thành công.

Chương này là tập hợp những cách ngớ ngẩn và ngu ngốc mà các công ty vẫn cản trở sự tiếp nhận của sản phẩm và dịch vụ của họ trong thế giới thực. Tôi phải thừa nhận rằng tôi cũng phạm phải những sai lầm này – thực tế, đó chính là lý do tại sao tôi biết những sai lầm này là (a) ngớ ngẩn, (b) ngu ngốc và (c) có hại đối với vấn đề tiếp nhận.

https://thuviensach.vn

1. Đăng ký ngay lập tức, bắt buộc. Việc yêu cầu người sử dụng mới đăng ký và cung cấp một chút thông tin là yêu cầu hoàn toàn hợp lý – chỉ cần làm sau khi đã thu nhận người đó. Hầu hết các trang mạng đều yêu cầu đăng ký ngay từ bước đầu tiên và điều này đã đặt một rào cản trước sự tiếp nhận. Công ty có thể hỏi tên và địa chỉ email nhưng không được yêu cầu điều đó cho tới tận sau này.

2. URL dài không tưởng. Khi bạn muốn gửi cho mọi người một đường dẫn URL, trang thường tạo ra một đường dẫn có độ dài 70 ký tự hoặc hơn! Khi bạn cắt, dán và gửi email đường dẫn URL này, lại phải thêm đoạn đứt đoạn, vì thế mà mọi người khó có thể kích vào nó để đến được địa chỉ dự kiến. Chẳng hạn, đoạn URL cho tin bán bàn chơi bi-a trên trang Costco có độ dài 300 ký tự. Không hiểu Costco đang bán bao nhiêu mẫu bàn bi-a nữa? Như Steve Jobs vẫn nói "Phải có cách tốt hơn".

3. Windows không tạo ra URL. Đã bao giờ bạn muốn chỉ mọi người tới một trang mà trang đó lại không có URL chưa? Bạn có một cửa sổ mở mà bạn muốn nói với mọi người, nhưng bạn lại phải viết một bài luận giảng giải cách thức mở lại cửa sổ đó. Có người nào ở công ty quyết định rằng cửa sổ đó không muốn đường dẫn đến, đường link và lượng truy cập thêm không? Đây là lập luận tốt nhất tôi có thể nghĩ để không sử dụng khung.

4. Thiếu chức năng tìm kiếm. Một số trang không cho phép người dùng tìm kiếm. Điều này không thành vấn đề đối với các trang đơn giản khi sơ đồ trang đầy đủ, nhưng hiếm khi được như vậy. Nếu trang của bạn có sơ đồ nhiều hơn một tầng, có lẽ cần phải có ô tìm kiếm.

5. Thiếu cách chia sẻ kinh nghiệm. Thật khó để tạo ra được một sản phẩm, dịch vụ hay một trang web khiến người dùng thấy bị thôi thúc, muốn chia sẻ nó. Nếu bạn làm được điều đó, thật xấu hổ khi không có cách nào đơn giản để mọi người truyền cho nhau những câu nói về điều họ thích. Lần tới khi bạn ghé thăm một trang web, hãy tìm nút "Chia sẻ" hay "Gửi cho bạn bè" và những nút có chức năng tương tự.

6. Giới hạn liên lạc qua email. Đừng hiểu sai ý tôi: Tôi sống và chết bằng email, nhưng cũng có nhiều khi tôi muốn gọi điện tới một công ty nào

https://thuviensach.vn

đó, hoặc thậm chí là gửi thư qua đường bưu điện. Nhiều công ty chỉ cho phép mọi người gửi email qua mẫu có sẵn trên web. Tại sao các công ty không gọi trang đó là "Đừng liên lạc với chúng tôi" và ít nhất cũng thành thật đi? Nhiều công ty thậm chí còn không kê ra được một cách để liên lạc với họ nên tôi đoán là ở công ty đó hẳn có những người còn ngớ ngẩn hơn nữa kia.

7. Thiếu thông tin và danh sách email. Khi mọi người quan tâm tới công ty của bạn, họ sẽ muốn nhận được thông tin về sản phẩm và dịch vụ. Cần phải đơn giản nhất có thể – nghĩa là bạn cung cấp cả địa chỉ email và dẫn liệu RSS cho nội dung và thư báo PR.

8. Yêu cầu gõ lại địa chỉ email. Thế còn các công ty internet có vốn đầu tư của nhà đầu tư mạo hiểm, đang chờ lấy bằng sáng chế muốn bạn chia sẻ nội dung nhưng lại yêu cầu bạn gõ lại địa chỉ email của bạn bè bạn thì sao?

Tôi có khoảng 8.000 địa chỉ email trên Entourage. Tôi sẽ không gõ lại chừng ấy địa chỉ email vào một cuốn sổ địa chỉ mà các công ty cấy ghép vào sản phẩm của họ. Nếu không còn gì khác, các công ty có thể sử dụng công cụ tuyệt vời từ Plaxo hoặc cho phép nhập văn bản vào sổ địa chỉ chán ngán tôi vừa nhắc đến ở trên. Bạn cho rằng khi nào sẽ xuất hiện định dạng tiêu chuẩn cho việc chuyển hóa các thông tin liên lạc?

9. Tên đăng nhập không được chứa ký tự @. Nói cách khác, tên đăng nhập không thể là địa chỉ email của bạn được. Tôi là thành viên của hàng trăm trang mạng khác nhau. Tôi không thể nhớ được tên đăng nhập của mình là kawasaki, gkawasaki, guy-kawasaki hay kawasaki3487. Nhưng tôi biết địa chỉ email của mình là gì, vậy nên, hãy để tôi được sử dụng email làm tên đăng nhập.

10. Tên đăng nhập và mật khẩu phân biệt kiểu chữ. Tôi biết là việc phân biệt kiểu chữ hoa, chữ thường ở tên đăng nhập và mật khẩu giúp tăng tính bảo mật hơn, nhưng điều đó cũng khiến người ta dễ đánh sai hơn. Trong rất nhiều bản demo, vị CEO của công ty không thể đăng nhập vào tài khoản của ông ấy/bà ấy được chỉ vì không gõ đúng dạng chữ trong tên đăng nhập và mật khẩu của mình.

https://thuviensach.vn

11. Nhận xét mâu thuẫn. “Nhận xét trung lập” là một nghịch lý. Nếu công ty của bạn đang cố trở thành một tổ chức hợp thời, phá tan lầm tưởng và chống lại thói đạo đức giả, thì công ty bạn nên để tất cả mọi người đều được nhận xét.

12. Mã xác nhận không thể đọc được (CAPTCHA*). Đừng hiểu sai ý tôi: Tôi không ủng hộ những cỗ máy tạo tài khoản và gửi thư rác. Có hệ thống xác nhận là điều tốt, nhưng nhiều hệ thống quá sẽ khó đọc: chữ thường với chữ hoa, I với 1 và 0 với O. Giả thuyết của tôi là công nghệ đó được gọi là CAPTCHA vì nó kìm kẹp con người trong chuỗi những cố gắng vô tận chứng minh với một cỗ máy rằng bạn là con người.

13. Email không có chữ ký. Trong thuật ngữ chuyên môn của email, *chữ ký* là một đoạn văn bản được chèn tự động vào mỗi bức thư điện tử bạn gửi đi. Thông thường, nó bao gồm tên, địa chỉ email, số điện thoại và trang web. Điều này rất hữu ích nếu có ai đó muốn nhấc điện thoại lên và gọi cho bạn, hoặc ghé thăm trang web của bạn mà không cần phải hỏi những thông tin đó.

Bạn dùng danh sách này và kiểm tra kỹ lưỡng để đảm bảo việc tìm, mua và sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không có trở ngại gì.

{ CHƯƠNG 25 }
Trò chơi thương hiệu

> **Cái tên chúng ta đặt cho một vật định hình thái độ của chúng ta đối với vật đó.**
>
> ~ KATHERINE PATERSON*

Bạn có biết *volvo* là một từ gốc Latin có nghĩa là “tôi lăn” không? Vậy nên, tên của nhà sản xuất ô tô an toàn nhất thế giới có nghĩa là “Tôi lăn”. Tôi sẽ không bao giờ nhìn một chiếc Volvo mà không nghĩ tới điều châm biếm này.

https://thuviensach.vn

Đây là những gợi ý cho việc đặt tên một công ty hay một sản phẩm. Quan tâm hàng đầu của hầu hết mọi người là tên miền đó có còn hay không. Tuy nhiên, còn có rất nhiều điều khác cần phải để tâm đến.

- **Hãy bắt đầu với những chữ cái đầu trong bảng chữ cái.** Hãy tưởng tượng: Bạn mua một gian hàng trong một hội chợ thương mại lớn như Comdex. Danh sách các gian hàng trong sơ đồ chỉ dẫn được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái. Bạn sẽ muốn được xuất hiện ở phần trước hay phần sau của sơ đồ đó? Thử tưởng tượng một cảnh khác xem nhé: Một nhà đánh giá phân tích hàng tá các loại sản phẩm. Cô ấy liệt kê những sản phẩm đó theo thứ tự bảng chữ cái. Bạn thích sản phẩm của mình nằm ở phần đầu hay phần cuối của danh sách đó hơn?
- **Hãy tránh những tên bắt đầu bằng chữ X và Z.** Điều này có vẻ đã được lặp đi lặp lại, nhưng đó là công cụ chọc giận yêu thích của tôi. Những chữ tệ nhất để bắt đầu tên công ty hay sản phẩm của bạn chính là X và Z. Thứ nhất, cả hai từ đều nằm ở cuối bảng chữ cái. Thứ hai, chúng đều khó đọc, khó đánh vần. “Xin vui lòng điền vào mẫu Zerox (hay Xerox) này”. “Hãy cùng kiểm tra gian hàng Zilinx (hay Xilinx)”.
- **Hãy chọn những từ có khả năng trở thành động từ.** Những tên tuổi vĩ đại thường biến thành động từ. Chẳng hạn như Xerox (may mắn là nó đã đánh bại được chữ X), Google, Digg và Stuff It. Từ có khả năng trở thành động từ thường có không quá ba âm tiết và “nghe kêu”. Chúng cần phải khớp với những cụm từ như “Tại sao chúng ta không… nó?” Hay “Mình sẽ… nó”. (Bạn có biết “Kawasakied” đã xuất hiện trong từ điển tiếng lóng không? Không tin, bạn cứ Google từ “Kawasakied” mà xem.)
- **Nghe có vẻ khác biệt.** Nhanh nào, nhanh nào: Các công ty sau làm gì? Claris. Clarin. Claria. Clarium. Clarins. Claritin. Thật khó để có thể nhớ được họ bán đồ trang điểm, thuốc nghẹt mũi hay bị tiêu diệt bởi Apple. Những tên tuổi vĩ đại nghe đã thấy sự khác biệt. Vì thế, đánh vần những cái tên đó cũng khác.

https://thuviensach.vn

- **Cụ thể hóa lôgic**. Dẫn chứng tốt nhất của việc đặt tên vật/ việc theo cách lôgic là theo cách tiếp cận của những nhân vật thông minh trong Pokémon. Bạn không cần phải là một đứa trẻ để xác định xem Geodude và Lickitung* trông như thế nào. Có thể nói điều tương tự về những cái tên như Tenaris, Abaxis và Ceradyne không? Nghe khác + đánh vần khác + cụ thể hóa lôgic = một cái tên đáng nhớ. Đây là một bài kiểm tra tốt: Nếu bạn nói tên công ty hay sản phẩm của bạn cho 10 người lạ, liệu có được một nửa số người nghe đoán được bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực nào không?
- **Tránh chung chung và thường thấy**. Nếu bạn đặt cho công ty hay sản phẩm của mình một cái tên chung chung, thường thấy, người ta sẽ không bao giờ tìm thấy nó trên Google, Download.com và VersionTracker, Yahoo! Đơn cử, nếu bạn đặt tên công ty là Water (nước) và sản phẩm của bạn là Word (từ), mọi người sẽ phải mất một thời gian đáng kể sử dụng công cụ tìm kiếm để tìm những từ đó trong khi bạn cần họ phải tìm thấy chúng dễ dàng nhất vào lần đầu bạn ra mắt sản phẩm.
- **Tránh tính xu thế**. Thành thật mà nói, chúng ta đã phạm phải một sai lầm lớn khi bắt đầu cái gọi là Dự án công nghệ gara. Chúng ta gọi nó là "gara.com". Đúng vậy, với một chữ G thường. Đó đơn giản là sa đà vào sự giản dị và ghen tị với eBay. Chúng tôi cũng có một câu khẩu hiệu ấn tượng "Chúng tôi rót tiền vào bạn, chứ không phải vào tên của chúng tôi". Đuôi .com cũng là một sai lầm, vì "chấm com" trở nên đồng nghĩa với "không có mô hình kinh doanh". Nếu bạn nghĩ có một xu hướng tuyệt vời trong việc đặt tên đang tiếp diễn, thì lời khuyên của tôi dành cho bạn là hãy tránh xu hướng đó ra.

Việc bạn kiểm tra tên miền trước rồi sau đó mới áp dụng những lời khuyên này hay ngược lại không quan trọng. Nhưng hãy thực hiện cả hai vì điều hành một công ty lớn hay một sản phẩm tuyệt vời với một cái tên vớ vẩn thực sự là một hành động ngu ngốc.

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 26 }
Nghệ thuật tạo dựng thương hiệu

Hãy nói cho tôi nhãn rượu whisky mà Grant uống. Tôi muốn gửi một thùng rượu đó cho những vị tướng quân khác của mình.

~ ABRAHAM LINCOLN*

Trong thế giới thực, bạn không có những nguồn lực vô tận, bạn không có một sản phẩm hoàn hảo và bạn không bán sản phẩm ra một thị trường ngày càng phát triển mà không có sự cạnh tranh. Bạn cũng không phải đấng toàn năng, nên bạn không thể áp đặt suy nghĩ của mọi người về thương hiệu mà bạn giới thiệu. Theo những giả định này, hầu hết các công ty đều cần mọi sự giúp đỡ mà họ có thể nhận được về mặt thương hiệu. Và dưới đây là những vấn đề mấu chốt đối với quá trình "bí hiểm" này.

- **Theo đuổi tầm cao.** Hãy thiết lập thương hiệu của bạn dựa vào những điều kiện tích cực, ví dụ như "đem lại ý nghĩa", "mang lại điều tốt đẹp", "thay đổi thế giới" hay "mang lại " – chứ đừng thiết lập thương hiệu dựa trên sự cạnh tranh. Hãy nghĩ về điều này: Lần cuối bạn mua một sản phẩm để làm tổn hại sự cạnh tranh của một công ty là khi nào? (Ngoài những người dùng Macintosh ra.) Nếu bạn muốn thắng trong cuộc cạnh tranh của mình, hãy thiết lập một thương hiệu trên tầm, nhưng đừng cố thiết lập một thương hiệu dựa trên khát khao ngớ ngẩn của bạn là phải thắng trong cuộc cạnh tranh.
- **Tạo ra một thông điệp.** Thật khó để có thể tạo ra và truyền bá một thông điệp thương hiệu; tuy nhiên, nhiều công ty lại cố tạo dựng nhiều thông điệp vì họ sợ bị lép vế và muốn thâu tóm toàn bộ thị trường. "Máy tính của chúng tôi được sản xuất để dành cho các công ty nằm trong danh sách *Fortune* 500. À, đúng rồi, nó còn được sản xuất cho các khách hàng tại gia nữa". Hãy đối mặt với sự thật đi nào, Volvo

https://thuviensach.vn

không thể đánh đồng an toàn *với* bóng bẩy và Toyota không thể đánh đồng tiết kiệm *với* xa hoa được. Bạn chỉ có thể chọn cho mình một thông điệp, gắn bó với thông điệp đó ít nhất là một năm nếu nó có vẻ hứa hẹn sau đó mới thử một thông điệp khác. Nhưng bạn không thể thử vài thông điệp cùng một lúc hoặc cứ vài tháng lại thay đổi thông điệp.

- **Nói tiếng Anh.** Không nhất thiết phải là tiếng Anh, nhưng đừng nói tiếng địa phương. Nếu tuyên ngôn định vị của bạn sử dụng bất cứ từ viết tắt nào thì nhiều khả năng là (a) hầu hết mọi người sẽ không hiểu được thương hiệu của bạn, và (b) thương hiệu của bạn sẽ không tồn tại được lâu. Chẳng hạn, "máy đọc MP3 tốt nhất" cứ cho là mọi người hiểu "MP3" và "máy đọc" có nghĩa gì đi thì 10 năm nữa, ai biết MP3 còn quan trọng nữa không. Không phải là phân biệt về tuổi tác, nhưng có một cách hay để kiểm tra là hãy hỏi cha mẹ của bạn xem họ có hiểu tuyên ngôn định vị của bạn có nghĩa là gì không – giả sử cha mẹ bạn không phải là giáo sư trong lĩnh vực khoa học máy tính đấy nhé!
- **Làm bài kiểm tra ngược.** Đã bao lần bạn đọc được đoạn mô tả sản phẩm như thế này rồi: "Phần mềm của chúng tôi có thể phát triển được, mang tính bảo mật cao, dễ dàng sử dụng và nhanh"? Các công ty sử dụng các tính từ này như thể không có công ty nào khác khẳng định sản phẩm của họ là có thể phát triển được, có tính bảo mật cao, dễ dàng sử dụng và nhanh vậy. Hãy kiểm tra xem đối thủ của bạn có sử dụng những từ trái nghĩa với những tính từ mà bạn sử dụng hay không. Nếu không thì có nghĩa là phần mô tả của bạn vô dụng. Chẳng hạn, tôi chưa bao giờ nghe một công ty nói sản phẩm của họ có hạn chế, đầy lỗi, khó sử dụng và chậm cả.
- **Tạo thác thông điệp.** Hãy giả sử rằng bạn đã phác thảo được một thông điệp thương hiệu hoàn hảo. Như người Nhật nói "Mazel tov"[*]. Giờ hãy tạo thác thông điệp trong khắp tổ chức của bạn. Phòng marketing của rất nhiều công ty cho rằng một khi họ cho đăng tải trên báo chí hoặc tiến hành quảng cáo, cả thế giới sẽ hiểu được thông điệp đó. Chưa chắc cả công ty đã hiểu được, chứ đừng nói tới cả thế giới.

https://thuviensach.vn

Hãy bắt đầu từ ban giám đốc xuống các nhân viên ở quầy lễ tân và hãy đảm bảo là tất cả các nhân viên đều có thể hiểu được thương hiệu của công ty.

- **Kiểm tra sự phản hồi.** Bạn biết thông điệp bạn gửi đi, nhưng lại thực sự không thể biết thông điệp mà mọi người nhận được là gì. Đây là một "khái niệm" mới: Bạn nên hỏi ngược họ về thông điệp mà bạn đã gửi để biết nó thực sự được họ dịch ra như thế nào, có đúng hay không. Dù sao thì những gì bạn nói chưa chắc đã là những gì mọi người nghe được.
- **Hãy tập trung vào PR chứ đừng tập trung vào quảng cáo.** Nhiều công ty đã tốn hàng triệu đô la trong nỗ lực xây dựng thương hiệu thông qua quảng cáo. Quá nhiều tiền còn tệ hơn quá ít, vì khi bạn có rất nhiều tiền, bạn sẽ tiêu tốn rất nhiều vào những việc ngớ ngẩn như công ty thương mại Super Bowl. Thương hiệu được gây dựng dựa trên những gì mọi người nói về bạn chứ không phải dựa trên những gì bạn nói về bản thân. Người ta chỉ nói tốt về bạn khi (a) bạn có sản phẩm tuyệt vời và (b) bạn khiến mọi người khen về sản phẩm.

Giờ hãy lùi lại một chút và hãy tự hỏi mình câu hỏi trị giá 64.000 đô la này: "Nếu không tiêu tốn một đồng nào cho marketing, liệu mọi người có thể biết đến thương hiệu của chúng ta và hiểu được thương hiệu đó đại diện cho cái gì không?" Vì thế giới marketing thực sự là: Vì bạn không có nguồn ngân quỹ marketing khổng lồ nên bạn phải phụ thuộc vào người "tạo dựng" thương hiệu. Suốt cả thập kỷ, Apple đã cố biến thương hiệu Macintosh đại diện cho quyền năng bằng tất cả tiền tài của họ. Suốt cả thập kỷ, người tiêu dùng vẫn tin rằng thương hiệu Macintosh có nghĩa là dễ sử dụng. Cuối cùng, bạn sẽ trôi dạt theo điều đang diễn ra và bạn sẽ phải cám ơn vì bất cứ thứ gì cũng đều có chút trôi dạt.

{ CHƯƠNG 27 }
Định hình hay bị định hình

https://thuviensach.vn

Vấn đề càng quan trọng và càng liên quan mật thiết tới nhu cầu và mong ước của chúng ta, chúng ta càng dễ phạm sai lầm trong việc thiết lập khuôn khổ cho việc phân tích.

~ STEPHEN JAY GOULD*

George Lakoff là giáo sư Khoa Ngôn ngữ học của Đại học California – Berkeley, và là tác giả của cuốn sách có tên *Don't Think of an Elephant* (Đừng nghĩ về một con voi), NXB Chelsea Green, 2004. Cuộc phỏng vấn của ông với đài *UC Berkeley News* (vào ngày 27 tháng Mười năm 2003) đã giải thích tại sao những người thuộc Đảng Cộng hòa lại là những người giỏi "định hình", còn những người thuộc Đảng Dân chủ lại là những người kém cỏi.

Có một bài học hữu ích về marketing trong công việc của Lakoff : Hoặc bạn định hình sản phẩm của mình hoặc sẽ có ai đó định hình cho bạn. Và bạn sẽ không nắm quyền kiểm soát nếu có ai đó định hình sản phẩm đó. Đây là cách để quản lý:

- **Thành thật với chính mình.** Việc định hình cần phải thể hiện được bạn đại diện cho cái gì – ngược với điều mà nghiên cứu thị trường cho bạn biết. Phải nói rằng, nếu bạn chỉ là một tên đạo nhạc thì đừng nghĩ việc tự gọi mình là nhà cách mạng có thể thay đổi được bất cứ điều gì. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không ra gì thì bạn cần phải điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ chứ không phải thay đổi công cuộc marketing hay thương hiệu.
- **Tránh công kích trực diện.** Khi định hình một cuộc cạnh tranh, cụm từ quan trọng nhất là "giả vờ khen". Mục tiêu là phải định hình cuộc cạnh tranh của bạn theo cách không chỉ trích nặng nề, nhưng thông minh và gay gắt. Chẳng hạn, Microsoft đã định hình thành công Macintosh hàng năm trời bằng cách mô tả nó là một chiếc máy tính dễ sử dụng chứ không phải mạnh mẽ.

https://thuviensach.vn

- **Song hành với những giá trị cốt lõi.** Khi định hình bản thân, hãy lưu tâm tới những giá trị cốt lõi phổ biến.
- **Đi trước một bước.** Tốt hơn hết là nên tấn công trước để định hình cuộc cạnh tranh cả về sản phẩm và dịch vụ của bạn. Các công ty sau phải phản ứng với những gì bạn đã làm – nói cách khác, họ phải làm việc trong mô hình bạn tạo ra và phải tìm cách thoát khỏi chiếc hố sâu đó. Hãy tưởng tượng nếu Mercedes đi bước đầu tiên bằng cách định hình Lexus là "dòng xe siêu sang từ người làm nên Corolla". Định hình của Toyota "tốt như Mercedes nhưng giá chỉ bằng một nửa" chắc hẳn đã kém hiệu quả hơn.

Định hình là một trong những chức năng mạnh và thú vị nhất của marketing, vì thế tôi hi vọng bạn sẽ thử. Sau một thời gian, có thể bạn sẽ thấy chán với công việc định hình sản phẩm và dịch vụ và bạn sẽ chuyển sang chính trị. Vì vậy, có thể một ngày nào đó, Lakoff sẽ viết về bạn.

{ CHƯƠNG 28 }
Thị trường giới trẻ toàn cầu

Lỗi của giới trẻ là tin rằng thông minh là sự thay thế cho kinh nghiệm, trong khi lỗi của người già là tin rằng kinh nghiệm là sự thay thế cho thông minh.

~ LYMAN BRYSON*

Kathleen Gasperini là đồng sáng lập và phó chủ tịch cấp cao của Label Networks. Công ty của bà đã giúp các thương hiệu hàng đầu như Công ty máy tính Apple, Verison Wireless, Pepsi, Vans, Levi Strauss và Burton Snowboards hiểu được văn hóa của giới trẻ trên thế giới. Bài phỏng vấn dưới đây có thể giúp bạn hiểu được các xu hướng, marketing cho giới trẻ và giới trẻ ảnh hưởng tới marketing như thế nào.

H: Phương pháp nghiên cứu các xu hướng của bà là gì?

https://thuviensach.vn

Đ: Phương pháp của chúng tôi độc đáo ở chỗ chúng tôi tìm đến những môi trường của giới trẻ, chẳng hạn như các địa điểm mua sắm, các quán cà phê, các khu thương mại, các con phố, các khu vực thể thao các lễ hội âm nhạc và chúng tôi nói chuyện với các bạn trẻ trong những cuộc phỏng vấn trực tiếp. Chúng tôi tạo ra những công cụ và phương pháp nghiên cứu không dây độc quyền giúp chúng tôi có thể di chuyển và thâm nhập những địa điểm đó.

Vì chúng tôi cùng ở đó với họ – cùng hít bụi, cùng chịu nắng, chịu mưa – nên mới có thể giành được niềm tin của họ và các bạn trẻ thường nói cho chúng tôi biết tại sao họ lại phản ứng, hành xử theo cách mà họ vẫn làm. Chúng tôi ghi lại những điều đó bằng hình ảnh và trong một vài trường hợp là bằng phim ảnh. Ngoài ra, những đội nghiên cứu thực địa của chúng tôi đều xuất thân từ những nhóm này và hiểu được ngôn ngữ, âm nhạc, thời trang và cảm nhận chung của đối tượng trên thị trường.

Những nhóm nghiên cứu thực địa của chúng tôi cũng có thể có những hình xăm như những người mà họ đang nói chuyện cùng, nhưng họ thường già dặn hơn so với đối tượng mục tiêu và rất có nghiệp vụ báo chí. Chúng tôi cũng sử dụng chương trình phân tích số liệu truyền thống cho việc phân tích các dữ liệu chính, nhưng cũng thêm vào những phân tích của riêng mình dựa trên các kết quả nghiên cứu, các dữ liệu lịch sử cũng như những hiểu biết của chúng tôi và trực giác của khách hàng trẻ.

Phương pháp lấy mẫu đại diện của chúng tôi dựa trên phương pháp lấy mẫu đại diện tiêu biểu, cũng như dựa vào dữ liệu điều tra dân số quốc gia giống như nhóm quản lý của chúng tôi. Chúng tôi đã xác định được cách để nắm bắt các dữ liệu rất mơ hồ bằng nhiều ngôn ngữ và chuyển dữ liệu về tiếng Anh.

H: Tại sao MySpace và Facebook lại thu hút nhiều người trẻ như vậy?

Đ: Sức hút nằm ở chỗ các trang đó tạo điều kiện cho sáng tạo, giao tiếp và khám phá phát triển. Hãy tìm đoạn video “MySpace: The Movie” trên Youtube.com xem. Nó thật thông minh vì đã giải quyết vấn đề cập nhật hồ sơ cũng như “bạn bè” của bạn.

https://thuviensach.vn

Sự nổi tiếng của những dịch vụ này có những hệ quả marketing quan trọng. Chẳng hạn, MySpace là cách tuyệt vời để tìm kiếm những bản nhạc mới, đó là một nhân tố chính giải thích tại sao giới trẻ lại tìm đến nó. Nó còn là một ví dụ đặc trưng cơ bản. Nội dung có liên quan đến khách hàng có nghĩa là ai đó làm như vậy "chỉ vì như thế thôi". Bạn không thể đòi hỏi tính xác thực và đáng tin hơn thế.

Các thương hiệu chỉ cố tỏ ra như vậy không bao giờ được như vậy – dù rằng video quảng cáo tivi Sony Bravia với những quả bóng sặc sỡ nảy lên nảy xuống trên đường phố San Francisco rất hay vì nó khiến bạn quên đi mục đích thực sự của quảng cáo là gì. Điều này tương tự như tác động của quảng cáo iPod đời đầu với những số liệu đen sì nhảy múa vậy.

Với những người sử dụng MySpace để quảng cáo sản phẩm – đĩa CD, áo phông, hình dán – nó có "độ tin cậy" vì cần phải nỗ lực để cập nhật hồ sơ của bạn và kết "bạn". Hãy xem nó đã làm gì với những anh chàng Fall Out Boy* đến từ Midwest, Mỹ và Arctic Monkeys* ở nước Anh: Những ban nhạc vô danh tiểu tốt đã trở thành những ban nhạc có tên tuổi. Những ban nhạc như My Chemical Romance* và Black-Eyed Peas* đều đưa các video mới lên MySpace chứ không đưa lên MTV. Và nó sẽ đi khắp thế giới.

H: Vậy thú vui nhất thời của giới trẻ kéo dài được bao lâu?

Đ: Điều đó còn phụ thuộc vào nhóm giới trẻ đó ở nước nào và độ tuổi là bao nhiêu, nhưng nhìn chung giới trẻ thường không xem cái gì là thú vui nhất thời. Đó chỉ là điều hiển nhiên phải xảy ra lúc đó mà thôi. Cảm nhận thích thú của một đứa trẻ 15 tuổi chỉ được khoảng ba năm.

Nếu có gì trở thành "kinh điển" thì nó phải mang tính lâu dài hơn và dễ trở thành một phần trong phong cách sống của giới trẻ hơn.

Trong tất cả các nghiên cứu toàn cầu của mình, chúng tôi đều đưa ra một câu hỏi liên quan tới vấn đề quá tải thông tin: "Bạn có thấy có quá nhiều thông tin được đưa đến cho bạn không?" Những bạn trẻ ở Mỹ, Canada và Nhật Bản trả lời là không. Có thể giới trẻ cũng muốn nhiều hơn nữa… họ

https://thuviensach.vn

háu đói. Bạn cũng có thể nhận ra điều này trong nghiên cứu về Trung Quốc của chúng tôi.

Nhưng kết quả ở các nước châu Âu lại rất khác biệt. Ở Anh, họ thấy quá tải, bội thực, không thể "tiêu hóa" hết được; ở Đức cũng có cảm giác tương tự. Có vẻ họ không muốn thay đổi quá nhiều. Ngược lại, ở Tây Ban Nha, nói chung họ thiếu thông tin và không cảm thấy quá tải. Người Ý giống người Tây Ban Nha ở điểm này. Khái quát lại thế này: Trung Quốc và Nhật Bản là những người lạc quan và thích hướng tới tương lai; Tây Âu đắm chìm trong lịch sử, còn người Mỹ không quá khứ, cũng không tương lai – mà là hiện tại.

H: Nói chung, làm thế nào một công ty có thể xây dựng lòng tin với những người trẻ?

Đ: Không có giải pháp mầu nhiệm nào cả vì mỗi thị trường lại có một dòng ảnh hưởng khác nhau. Nhìn chung, quan trọng là phải trở thành một phần phong cách sống của giới trẻ và phải là nhiều hơn một thứ cho mỗi khía cạnh trong cuộc sống của họ – điều này sẽ mang lại sức hút lớn hơn cho công ty. Nếu bạn có thể xuôi theo dòng ảnh hưởng thì bạn có thể dễ dàng xây dựng lòng tin hơn. Tôi cho bạn hai ý tưởng: Thứ nhất, hãy kết hợp với âm nhạc và các nghệ sỹ; tài trợ cho các ban nhạc đang và sẽ xuất hiện và nắm bắt được chuyện gì đang diễn ra trong văn hóa nhỏ của rất nhiều dòng âm nhạc mới.

Thứ hai, có một cơ hội duy nhất để làm được điều gì đó thật sự tốt đồng thời xây dựng được lòng tin. Giới trẻ thường ủng hộ những thương hiệu biết cho lại sau khi nhận, và họ càng tôn trọng hơn những nhà hoạt động vì môi trường danh tiếng. Điều này có nghĩa là có một cơ hội tuyệt vời để tiếp cận giới trẻ ở mức độ bình dân và đáng tin cậy bằng cách đáp lại thịnh tình dành cho "lẽ thiện" của họ.

H: Giới trẻ sẽ mua sắm như thế nào trong vòng hai năm tới?

Đ: Trực tuyến – nhiều hơn, vì đến cửa hàng mua những gì mình muốn đối với giới trẻ mà nói có nhiều hạn chế. Họ cũng rất có ý thức về vấn đề giá cả

https://thuviensach.vn

và sẽ tìm kiếm những vụ mua sắm tốt nhất, mà điều này làm trực tuyến sẽ dễ dàng hơn. eBay là cửa hàng "tìm kiếm" trôi nổi mới.

H: Bà có phân tích gì cho những phân khúc sau đối với giới trẻ?

Đ: Điện thoại di động: Xu hướng là hướng tới sự kết hợp "nhiều trong một" lại với nhau. Đó là một thế hệ điện thoại di động. Con người có thể tạo ra chiếc điện thoại di động chất lượng cao, đa chức năng như gửi văn bản, hình ảnh, video, có thể truy cập internet, chơi trò chơi và là một thiết bị tương đương chiếc máy nghe nhạc MP3. Đó sẽ là thương hiệu mà mọi người hướng tới. Người ta bàn luận rằng Apple làm việc này. Nếu thế thì họ không chỉ tham gia vào ngành công nghiệp máy tính và công nghệ âm nhạc mà còn cạnh tranh trong thị trường điện thoại. Và nó sẽ thay đổi đáng kể ngành này.

Âm nhạc: Đây là một cơ hội phát triển tuyệt vời. Có sự kết hợp phong cách mà giới trẻ hoàn toàn hưởng ứng.

Thời trang: Thời trang theo sau âm nhạc và văn hóa đường phố – theo chiều từ dưới lên trên. Nó không giống như thời trang sang trọng, thứ thời trang mang nặng tính "từ trên xuống".

Thể thao: Môn thể thao của thế giới là bóng đá, nhưng người Mỹ rõ ràng là không chuộng môn thể thao này cho lắm. Thể thao hiện nay rất hỗn loạn, do đó ảnh hưởng từ thể thao cũng bị tác động.

Gasperini đã dạy tôi rằng xu hướng là điều thú vị: Đuổi theo nó, nó biến mất nhanh hơn. Tạo ra nó, nó chống đối 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.

{ CHƯƠNG 29 }

Bài học từ phòng trưng bày nghệ thuật của Tam

Nếu bạn muốn thành công thực sự, hãy đầu tư vào bản thân để có được những kiến thức cần thiết nhằm tìm ra nhân tố độc nhất của

https://thuviensach.vn

bản thân. Khi bạn tìm thấy nhân tố đó và tập trung vào nó, bền gan bền chí, thành công của bạn sẽ nảy nở.

~ SIDNEY MADWED*

Trong một lần đến Hồng Kông, tôi đã ghé thăm chợ Stanley, một khu chợ lớn (chẳng có liên quan gì tới Stanley Cúp). Xin được nhắc bạn rằng đó là một kiốt nếu so với khu chợ Grand ở Istanbul, nhưng nó lại chật kín các cửa hàng. Hầu hết các cửa hàng đều bán mỗi thứ một tí: áo phông, giày dép, đồ điện tử và đồ da – cùng rất nhiều thứ khác.

Sau một tiếng đồng hồ ở đó, tôi đã mua một vài thứ từ một cửa hàng duy nhất: Phòng trưng bày nghệ thuật của Tam. Cửa hàng này tập trung vào làm "giấy chứng nhận" (chiếc tem với các nhân vật Trung Quốc được dùng để chứng tỏ cá tính của một người). Bạn cung cấp một từ tiếng Anh và nhân viên sẽ làm tờ chứng nhận cho bạn với hình những nhân vật Trung Quốc. Tôi đã học được một bài học ở phòng trưng bày của Tam, bài học được xem là quan trọng nhất trong quá trình xây dựng thương hiệu:

Nhất nghệ tinh – Thạo một việc thôi.

Các cửa hàng khác bán quá nhiều thứ khiến cho việc đưa ra quyết định trở nên khó khăn hơn. Tất nhiên, phải mất một thời gian bạn mới có thể xác định được "một việc" đó là việc gì (như tôi được biết, phòng trưng bày của Tam cũng bắt đầu bằng việc bán rất nhiều thứ), nhưng hãy kiên trì theo đuổi chỉ một việc thôi. Điều này có lẽ còn quan trọng hơn cuộc cạnh tranh của bạn.

https://thuviensach.vn

Sự thật về bán hàng và thuyết phục

Dù có rất nhiều người không đồng tình với tôi nhưng tôi vẫn cho rằng "bán hàng giải quyết được mọi vấn đề". Lý do là vì, chỉ cần bạn có doanh số thì tiền sẽ chảy vào, mà chỉ cần có tiền chảy vào thì (a) bạn sẽ có thời gian để chỉnh sửa đội hình, công nghệ và kế hoạch marketing của mình, (b) báo chí không có gì nhiều để nói vì khách hàng đã đem lại nguồn thu cho bạn và (c) nhà đầu tư sẽ để bạn được yên vì họ không muốn đem vận rủi đến cho thành công của bạn. Phần này "giải quyết" vấn đề bán hàng và quảng bá. Tôi nhóm cả quảng bá vào với bán hàng vì đó là dạng thức thuần túy nhất của bán hàng – nghĩa là, khiến mọi người mua sản phẩm và dịch vụ của bạn nhiều nhất có thể.

{ CHƯƠNG 30 }
Nghệ thuật bán hàng

> **Hãy tưởng tượng rằng mỗi người bạn gặp đều có một dấu hiệu gì đó quanh cổ ngụ ý rằng "Hãy khiến tôi cảm thấy mình quan trọng". Nếu vậy, bạn sẽ không chỉ thành công trong bán hàng, mà còn thành công cả trong cuộc sống.**
>
> ~ MARY KAY ASH*

Đã bao giờ bạn nghe thấy từ LGG chưa? Đó là từ viết tắt của Luôn Gần Gũi. Đành rằng bạn luôn phải cố tạo ra một vụ buôn bán nhưng bạn có thể làm hơi quá – hay nói chính xác hơn là thiếu tinh tế và khiến mọi người phản kháng lại nỗ lực của bạn. Quả thực, cách bán hàng tốt nhất phải là mang tính lặp đi lặp lại và tồn tại lâu dài, nhưng đừng tự huyễn hoặc mình: hoặc là bán được hoặc là không. Chương này sẽ giải thích về nghệ thuật bán hàng.

https://thuviensach.vn

- **Hãy bán, đừng tạo điều kiện cho việc mua.** Một chiếc iPod được mua vì người ta bước vào cửa hàng Apple với dự định mua nó. Họ vốn đã đưa ra quyết định. Tuy nhiên, sản phẩm và dịch vụ của hầu hết các tổ chức đều được bán, chứ không phải được mua. Nếu bạn không có một sản phẩm giống như iPod, bạn cần phải liên lạc trực tiếp, mặt đối mặt và nhiệt tình. Quảng cáo không thể làm được việc này, do đó, với hầu hết các tổ chức, phương pháp tốt nhất là tổ chức hội thảo, để các quan chức cấp cao của công ty thuyết trình và thuyết phục.
- **Cho khách hàng ít thông tin hơn.** Đây là suy nghĩ đi ngược lại trực giác: Những người mua hàng có ít thông tin về sản phẩm là những người vui vẻ hơn so với những người có nhiều thông tin. Những nhà nghiên cứu ở Đại học Kinh doanh Tippie đã rút ra kết luận này sau khi tiến hành một nghiên cứu thăm dò ý kiến của mọi người về sôcôla và nước rửa tay. Một nhóm được đưa rất nhiều thông tin, còn một nhóm được đưa ít thông tin hơn. Với mỗi một sản phẩm, nhóm được đưa ít thông tin hơn đều lạc quan về sản phẩm vì điều đó giúp họ dễ có suy nghĩ mơ mộng hơn. Có lẽ, nếu được đưa nhiều thông tin hơn, người ta sẽ khó có thể lừa gạt bản thân hơn. Đối với vấn đề thông tin về sản phẩm, nhiều hơn chưa chắc đã là tốt – đặc biệt là khi bạn có một sản phẩm không tuyệt vời lắm.
- **Hãy để khách hàng tương lai nói.** Nếu khách hàng tiềm năng sẵn sàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, họ sẽ nói với bạn điều gì có thể đến gần họ. Tất cả những gì bạn cần làm là (a) để họ nói lên nhu cầu, (b) im lặng, (c) lắng nghe và (d) giải thích tại sao sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có thể đáp ứng được nhu cầu của họ (nếu quả thực là như vậy). Hầu hết những người bán hàng không làm được điều này, vì (a) không được chuẩn bị để hỏi những câu hỏi hay, (b) quá ngu ngốc, không biết đường ngậm miệng lại và (c) không biết rõ về sản phẩm và dịch vụ của mình để biết liệu chúng có đáp ứng được nhu cầu của khách hàng không.

https://thuviensach.vn

- **Phá vỡ, sau đó dựng lại.** Lý thuyết của việc "phá vỡ, sau đó dựng lại" là nếu bạn trót đưa một thành tố không đáng có hoặc không liên quan vào tỉ lệ chuyển đổi của mình thì bạn có thể thêm vào lời kêu gọi mua hàng, khách hàng sẽ dễ dàng chấp nhận lời đề nghị của bạn. Về mặt lý thuyết, sự phá vỡ giúp trung lập tư duy phê phán và khiến người ta dễ dàng đồng tình hơn. Quan điểm này là kết quả của một nghiên cứu bán thẻ nhớ cho hội từ thiện theo kiểu gõ cửa từng nhà, được thực hiện bởi Barbara Davis và giáo sư Eric Knowles. Khi họ nói với mọi người tám thẻ có giá là ba đô la, tỉ lệ thành công của họ là 40%. Nhưng khi họ nói với mọi người tám thẻ có giá là 300 xu và nói thêm "có thể thương lượng" thì có tới 80% số người được giới thiệu mua thẻ của họ.
- **Tránh sử dụng thông tin liên quan đến giới tính.** Ellie Parker và Adrian Furnham của khoa Tâm lý học thuộc Đại học College, London, khẳng định rằng quảng cáo trong các chương trình tivi với nội dung liên quan đến giới tính không hiệu quả bằng những quảng cáo không có nội dung đó.
- **Cho phép dùng thử.** Con người vốn thông minh. Nếu bạn cung cấp cho họ các thông tin chính xác, họ sẽ là người đánh giá tốt nhất về khả năng thích hợp của sản phẩm và dịch vụ của bạn. Bạn không nên bắt ép họ trở thành khách hàng. Gợi ý của tôi là hãy cho phép họ được dùng thử sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn để họ tự đưa ra quyết định. Nếu cần thiết, bạn có thể nói: "Tôi nghĩ bạn là người thông minh. Vì tôi nghĩ bạn là người thông minh, nên tôi sẽ để bạn dùng thử sản phẩm của tôi xem nó có hiệu quả với bạn không. Tôi hi vọng là nó có hiệu quả với bạn và chúng ta có thể làm ăn với nhau được". Do đó, hãy làm bất cứ điều gì cần thiết để mọi người có thể tải bản dùng thử phần mềm của bạn, dùng thử trang web của bạn, lái thử ô tô của bạn, ăn thử ở nhà hàng của bạn hoặc sử dụng một dịch vụ từ nhà thờ của bạn.
- **Tạo bước đầu tiên an toàn, dễ dàng.** "Những người bán hàng không thành công đã gây khó khăn cho khách hàng tiềm năng trong việc tiếp nhận sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Chính tôi cũng phạm phải lỗi này

https://thuviensach.vn

– chẳng hạn, yêu cầu các công ty trong danh sách *Fortune* 500 thải toàn bộ những chiếc máy sử dụng hệ điều hành MS-DOS để thay bằng một cơ sở hạ tầng IT mới dựa trên những chiếc Macintosh. Thủ thuật ở đây là phải làm cho việc tiếp nhận sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn trở nên đơn giản và an toàn nhất có thể, để khách hàng có thể chuyển sang mua hàng. Có một cách hiệu quả để làm được như vậy, đó là cung cấp dịch vụ đặt mua để khách hàng không cần phải mua nhiều một lúc, mà có thể mua đều đặn hàng tháng.

Nói về tầm quan trọng của bán hàng, bạn có thể tin tôi ngay hoặc sau này cũng được, nhưng "bán hàng có thể giải quyết được mọi vấn đề". Đây là bài học mà hầu hết các doanh nhân và ông chủ doanh nghiệp nhỏ đều đã học được – thường là theo cách khó khăn và tốn tiền của nhà đầu tư. Nếu bạn có thể tin tôi và làm chủ được nghệ thuật tạo mưa tiền, bạn sẽ học được điều đó theo cách đơn giản.

{ CHƯƠNG 31 }
Nghệ thuật phân phối

Các tín đồ không ai thiếu thốn cả, bởi những người có ruộng hay nhà đều bán đi, bán được bao nhiêu tiền cũng đem đến đặt dưới chân các sứ đồ, rồi tùy theo sự cần dùng của mỗi người mà phát cho họ.

~ SÁCH CÔNG VỤ CÁC SỨ ĐỒ 4:35

Trong nền kinh tế kỹ thuật số mà chúng ta đang sống, phân phối không phải là hậu cần, quản lý dây chuyền cung ứng hay luân chuyển hàng hóa. Các công ty ngày nay tập trung vào "sự lan truyền kiểu virus", "nhãn cầu" và thấy cần phải định nghĩa lại khái niệm *phân phối* thành "thuyết phục các công ty có nhiều thứ để mất để giúp các công ty với nhiều thứ có được".

https://thuviensach.vn

Với hầu hết các doanh nhân, phân phối có nghĩa là cõng trên lưng một tổ chức khác với nhiều động lực hơn. Thực tế ảnh hưởng tới nhiều quyết định và hành động, vì thế hãy nắm bắt nó.

- **Tách phân phối khỏi sự lan truyền kiểu virus.** Phân phối không giống sự lan truyền của virus. *Lan truyền kiểu virus* miêu tả một sản phẩm cuốn hút tới mức người ta tình nguyện trở thành người sử dụng nó. Chẳng hạn, nếu ai đó gửi cho bạn một bản PDF, bạn sẽ chẳng có lựa chọn nào khác ngoài việc cài đặt Acrobat Reader.

Ngược lại, phân phối đòi hỏi các công ty phải biến sản phẩm của mình hiện hữu trước mắt người tiêu dùng tiềm năng. Điều này có thể có hoặc có thể không tạo nên hiện tượng tình nguyện sử dụng. Một sản phẩm lan truyền kiểu virus có thể không cần phải phân phối, còn một sản phẩm được phân phối có thể không có đặc tính lan truyền như virus. Lấy một dẫn chứng về y học, một người bị bệnh viêm gan sống một mình ở giữa đại dương không thể làm lây lan virus được, còn một người bị bệnh không truyền nhiễm thì không thể lây bệnh được ngay cả khi người đó ở giữa Mumbai trong suốt cuộc hành trình.

- **Định rõ trách nhiệm.** Mục tiêu cuối cùng là phân phối tốt sản phẩm có tính lan truyền kiểu virus. Hãy hiểu rõ các vai trò ở đây: Nhiệm vụ của kỹ sư là tạo ra các sản phẩm có tính lan truyền kiểu virus. Nhiệm vụ của bộ phận phát triển kinh doanh, marketing hay bán hàng là tìm đúng đối tác phân phối và ký kết hợp đồng. Sau đó, nhiệm vụ của kỹ sư là tích hợp các sản phẩm. Rồi nhiệm vụ của bộ phận phát triển kinh doanh, marketing hay bán hàng là đảm bảo thế giới biết về đối tác phân phối của công ty. Tất cả các bộ phận cần mô tả rõ ràng và thực hiện những nhiệm vụ này vì một sản phẩm có khả năng lan truyền như virus với một chiến dịch marketing có khả năng lan truyền như virus có sự khác biệt.

https://thuviensach.vn

- **Tuân theo luật của những con số lớn.** Đặc tính quan trọng nhất của một đối tác phân phối tốt là phải có hàng triệu khách hàng, hàng triệu người truy cập vào website hay bất cứ thứ gì có thể giúp được bạn. Đúng là khách hàng và lượng truy cập của họ chưa chắc đã là khách hàng hoàn hảo; bạn chỉ có thể có được một lượng nhỏ người sử dụng sản phẩm, nhưng tỉ lệ phần trăm nhỏ của một tỉ lệ lớn cũng là một con số lớn, vì vậy đừng nghĩ nhiều quá.
- **Tập trung vào doanh thu.** Tiền đến, những thứ vớ vẩn sẽ biến mất. Dù đối tác có nói gì đi chăng nữa thì một hợp đồng phân phối tốt cũng luôn đưa đến kết quả là tạo ra tiền. Nếu bạn nghe thấy hoặc sử dụng những từ như *chiến lược* hay *ý thức thương hiệu* nhiều hơn so với từ *doanh thu* thì có lẽ kênh phân phối của bạn dở ẹc. Nhưng nếu đối tác của bạn có thể kiếm được tiền thì sẽ có hợp đồng.
- **Tìm kiếm một người khác.** Viễn cảnh đúng đắn dành cho đối tác phân phối là: Cả hai hãy cùng tạo ra tiền. Tất nhiên, điều đó không phải là "Làm thế nào chúng ta có thể kiếm ra hàng núi tiền và đem đến cho đối tác?" Tôi chưa bao giờ gặp trường hợp chỉ có một bên đối tác kiếm tiền. Hoặc là tất cả cùng làm ra tiền, hoặc là chẳng ai kiếm được đồng nào.
- **Hãy nướng chiếc bánh lớn hơn – chứ đừng cắt chiếc bánh cũ theo kiểu khác.** Lý do tốt nhất để ký kết hợp đồng phân phối là mở rộng quy mô thị trường cho cả hai bên theo cách nhanh nhất. Chẳng hạn, 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 rất nhiều cho cả hai.
- **Đôi khi phải lướt qua phần tinh túy.** Có những trường hợp chiếc bánh không to hơn, mà chỉ là bạn để lại tiền trên bàn cho đối tác thu về – như lượng truy cập đem lại nguồn tiền trên một trang web nổi tiếng chẳng hạn. Lướt qua cũng có thể phát huy tác dụng, nhưng một hợp đồng như vậy thì hiếm khi cần thiết.

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 32 }
Nghệ thuật truyền bá

Hãy cho tôi 100 nhà truyền giáo không sợ gì khác ngoài tội lỗi, không khao khát gì khác ngoài trở thành Thần thì tôi sẽ chẳng mảy may quan tâm xem họ là con chiên hay thầy tu; chỉ riêng điều đó cũng đủ làm rung chuyển cánh cổng địa ngục và tạo ra một thiên đường trên trái đất.

~ JOHN WESLEY*

Một thực tế khác là bạn không thể tự mình làm được mọi việc, nên thật tuyệt khi khách hàng của bạn trở thành những người truyền bá và giúp đưa các thông tin tốt đi khắp nơi. Bạn có thể khoe khoang mọi điều mà bạn thích về đối tác, về ý thức thương hiệu, về hình ảnh của tập đoàn, nhưng cũng có thể bạn sẽ làm cho nhiều người tin, mà cũng có thể không.

Nếu cứ mỗi lần có người hỏi "Làm thế nào tôi có thể truyền bá được sản phẩm của mình?" tôi lại nhận được một đô la thì có lẽ tôi đã không phải làm việc và đi chơi khúc côn cầu mỗi ngày. Câu trả lời đơn giản được gọi là "Cái chạm tay vàng của Guy". Bạn có thể nghĩ điều này có nghĩa là "Bất cứ thứ gì Guy chạm vào đều biến thành vàng". Giá mà đúng là như vậy. Hiểu đúng ra phải là "Bất cứ thứ gì bằng vàng, Guy đều chạm vào".

Hãy nhớ kỹ điều này: Chìa khóa của sự truyền bá tuyệt vời là sự sáng tạo tuyệt vời. Thật dễ – điều tất yếu – để tạo xúc tác cho quá trình truyền bá một sản phẩm tuyệt vời. Thật khó và gần như không thể tạo chất xúc tác cho một sản phẩm không ra gì. (Suy cho cùng, truyền bá bắt nguồn từ một từ gốc Hy Lạp có nghĩa là "mang đến tin tốt lành" chứ không phải "tin vớ vẩn".) Câu hỏi quan trọng là "Đặc tính của một sản phẩm hay một dịch vụ sáng tạo là gì?" Câu trả lời là cần phải nghĩ DICEE:

https://thuviensach.vn

- **Deep – Sâu sắc.** Sản phẩm tuyệt vời phải sâu sắc. Nó không được phép hỏng một vài đặc tính hay một vài chức năng chỉ sau một vài tuần sử dụng. Những người sáng tạo ra nó đã phải tiên đoán xem bạn sẽ cần gì một khi bạn tăng tốc. Khi yêu cầu của bạn phức tạp hơn, bạn khám phá ra rằng mình không cần một sản phẩm khác.
- **Intelligent – Thông minh.** Đơn cử như việc Panasonic tạo ra một chiếc đèn pin sử dụng ba cục pin. Điều này giúp nhân ba khả năng vận hành pin của bạn. Lợi ích của sản phẩm có thể rất rõ ràng khi bạn nhìn thấy nó, nhưng ai đó đã phải "đau đầu" mới tạo ra được.
- **Complete – Hoàn thiện.** Một sản phẩm tuyệt vời không chỉ là một thứ vật chất gì đó. Phải tính đến việc cung cấp tài liệu, rồi dịch vụ khách hàng, còn phải có cả hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn và phát triển bên thứ ba, xây dựng cộng đồng trực tuyến. Một sản phẩm tuyệt vời phải đem lại một trải nghiệm tổng thể cho người sử dụng – đôi khi còn phải bất chấp cả công ty tạo ra sản phẩm đó.
- **Elegant – Tinh tế.** Một sản phẩm tuyệt vời phải có những điểm chung tinh tế với người sử dụng. Mọi thứ đều vận hành theo cách bạn nghĩ. Sản phẩm tuyệt vời không được chống lại bạn – mà phải khích lệ bạn. Nói một cách ẩn dụ, bạn mang nó về nhà, cắm điện và nó hoạt động. Bước đầu tiên là phải dùng nó chứ không phải tìm kiếm hướng dẫn sử dụng trực tuyến để học cách sử dụng.
- **Emotive – Gây xúc động.** Sản phẩm tuyệt vời kích thích bạn hành động. Nó sâu sắc, thông minh, hoàn thiện và tinh tế nên mới thôi thúc được mọi người chia sẻ. Những người đó không nhất thiết phải là nhân viên hay cổ đông của công ty sản xuất ra nó. Họ chia sẻ tin tốt để giúp đỡ người khác, chứ không phải để giúp bản thân.

Nếu bạn tạo ra được một sản phẩm DICEE thì phần khó nhất của quá trình truyền bá đã được hoàn thành. Từ nền tảng đó, bạn có thể xây dựng một cách tiếp cận mang tính truyền bá cho sản phẩm, dịch vụ hoặc công ty bạn bằng cách tuân thủ những gợi ý sau.

https://thuviensach.vn

- **Yêu mục tiêu.** *Người truyền bá* không đơn thuần chỉ là một chức danh; mà là một cách sống. Điều đó có nghĩa là người truyền bá vô cùng yêu thích sản phẩm và xem đó là một cách để đem "tin tốt" đến cho mọi người. Tình yêu đối với mục tiêu là yếu tố quan trọng thứ hai quyết định sự thành công của một người truyền bá sản phẩm – thứ hai chỉ sau chất lượng của chính mục tiêu đó. Dù người đó có tuyệt vời, vĩ đại, tài ba tới đâu, nhưng nếu anh ta không yêu thích mục tiêu của mình thì sẽ không thể là một người truyền bá tốt cho sản phẩm đó được.
- **Tìm kiếm thuyết không thể biết (bất khả tri) và phớt lờ thuyết vô thần.** Thông thường, hoặc là sẽ hiểu và thích một sản phẩm chỉ trong vòng 10 phút, hoặc người ta sẽ chẳng hiểu và chẳng thích sản phẩm đó chút nào. Nếu họ không hiểu gì sau 10 phút, hãy thôi làm điều ngu ngốc và hãy tránh xa họ ra, vì thật khó để cải đạo một người sang một thứ tôn giáo mới khi mà anh ta tin một loại tôn giáo khác. Cải đạo cho một người không có tôn giáo sẽ dễ hơn nhiều.
- **Xác định nỗi đau.** Dù sản phẩm của bạn có tính cách mạng tới đâu, cũng đừng miêu tả nó bằng cách sử dụng những từ kiêu ngạo, hoa hòe hoa sói như "cách mạng", "đổi hệ" hay "tạo cầu". Macintosh không được xác định là mẫu hình thứ ba trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân; thay vào đó, nó được định nghĩa là công cụ giúp tăng hiệu quả công việc và tính sáng tạo của một người với một chiếc máy tính. Người ta không mua "cuộc cách mạng". Họ mua "aspirin" để giảm đau hoặc "vitamin" để bổ sung cho cuộc sống.
- **Học cách trình bày phần giới thiệu.** Một người truyền bá không thể trình bày một phần giới thiệu tuyệt vời chính là minh chứng cho một nghịch lý. Đơn giản một người không thể là người truyền bá được nếu anh ta không thể giới thiệu được sản phẩm. Nếu một người không thể thúc đẩy cảm xúc của tất cả mọi người dưới hàng ghế khán giả thì người đó chỉ nên ở vị trí kinh doanh hoặc marketing thôi.

https://thuviensach.vn

- **Phớt lờ phả hệ.** Những người truyền bá giỏi không tự hào. Họ không tập trung vào những người có chức danh quan trọng hay những người nổi tiếng. Thành thật mà nói, họ sẽ gặp và giúp bất cứ người nào. Như thế thì giống nhân viên quản lý dữ liệu hay thư ký hơn là giám đốc công nghệ thông tin CIO.
- **Không được nói dối.** Rất đơn giản, nói dối là trái với đạo đức. Nó cũng khiến người ta lao tâm khổ tứ hơn, vì một khi đã nói dối, lại cần phải giữ bí mật lời nói dối. Nếu một người luôn nói thật, sẽ chẳng có gì phải giữ bí mật hết. Người truyền bá biết việc của mình, nên họ không bao giờ phải nói dối để che đậy sự thiếu hiểu biết của mình.
- **Hãy nhớ những người bạn của bạn.** Hãy đối tốt với những người bạn gặp trên đường đi lên, vì rất có thể bạn sẽ còn gặp họ trên đường đi xuống. Khi một người truyền bá đã đạt được thành công, anh ta không được có suy nghĩ là mình sẽ không bao giờ cần tới những người đó nữa. Một trong những người dễ mua một chiếc Macintosh nhất là một người sở hữu một chiếc Apple II. Một trong những người dễ mua một chiếc iPod nhất là một người sở hữu một chiếc máy Macintosh. Một trong những người dễ mua một chiếc iPhone nhất là một người sở hữu một chiếc iPod. Và cứ như vậy…
- **Hãy thưởng cho họ.** Như bạn sẽ thấy khi đọc các phần sau, tôi không cổ súy cho việc trả ơn cho những người truyền bá. Tuy nhiên, tôi ủng hộ những món quà "thưởng" thường xuyên và chu đáo hay những quà tặng có logo của các bạn trên đó, chẳng hạn như áo phông, túi xách, cốc, bút, miếng dán và những món quà khác. Giá trị về mặt tiền tệ của những món quà này thường không quá 100 đô la, nhưng chúng thường được giữ bên họ trong một thời gian dài.

Ý nghĩ cuối cùng: Nhiều công ty đã cố tìm cách để thưởng về mặt tài chính cho người truyền bá. Trước khi làm như vậy, hãy xem xét nghiên cứu của giáo sư Kathleen Vohs ở Đại học Minnesota thuộc Minneapolis. Bà cùng các đồng nghiệp của mình đã khéo léo khuyến khích phân nửa số đối tượng

https://thuviensach.vn

nghiên cứu nghĩ về tiền – chẳng hạn, bằng cách cho họ đọc một bài luận có đề cập tới tiền hay để họ ngồi đối diện với một tấm poster có hình của nhiều loại tiền khác nhau – trước khi đặt họ vào một tình huống xã hội.

Trong một thí nghiệm, những người nghiên cứu đã đưa cho các tình nguyện viên một câu hỏi khó và bảo họ có thể yêu cầu giúp đỡ vào bất cứ lúc nào. Những người được nhắc về tiền đã chờ lâu hơn 70% so với những người không được nhắc. Những người nghĩ tới tiền trung bình chỉ mất nửa thời gian để giúp người đã nhờ họ giải quyết vấn đề liên quan tới câu chữ và nhặt được ít bút chì cho người làm rơi chúng hơn.

Đây có thể là suy luận của riêng tôi, nhưng tôi tin rằng nghiên cứu này có ám chỉ quan trọng, đi ngược lại trực giác và thậm chí là gây bối rối về việc truyền bá. Nếu một công ty đem tiền bạc vào mối quan hệ có khả năng truyền bá giữa họ với khách hàng – chẳng hạn, nếu Apple, Harley-Davidson và TiVo trả tiền cho khách hàng để họ nói lời hay về sản phẩm của công ty – thì công ty đó chỉ có thể tạo ra rào cản chứ không thể khuyến khích họ được.

Hãy nhớ rằng truyền bá là quá trình thuyết phục mọi người tin vào điều bạn làm và không nên đòi hỏi phải được đền đáp. Trên thực tế, việc đền đáp còn khiến cho nó giống như bạn phải trả tiền cho họ để họ sử dụng sản phẩm của bạn và người mà bạn trả tiền đó giống như người bán hàng vậy.

{ CHƯƠNG 33 }
PR tự mình làm

Nếu chỉ còn một đô la cuối cùng, tôi sẽ để dành cho quan hệ công chúng.

~ BILL GATES

Thêm sự thông thái của Glenn Kelman: Ông tin rằng hầu hết các công ty đều quá phụ thuộc vào bộ phận PR của mình. Ông phản đối mạnh mẽ tới mức chấp bút, viết nên giải pháp thay thế cho việc sử dụng một hãng PR.

https://thuviensach.vn

Lời khuyên của ông, được chính ông giảng giải ở bên dưới là "Đừng thuê hãng nào, hãy tự mình làm lấy".

Không ai biết Charlemagne có biết đọc hay không vì luôn có một cố vấn đọc to cho ông nghe. Vua mà phải tự tay làm bất cứ việc gì thì cũng bị xem là một sự sỉ nhục. Nỗi sợ tương tự cũng khiến các doanh nhân tài ba, có thể đọc viết rõ ràng thuê những nhà báo. Ai lại muốn mạo hiểm để rồi trông mình như kẻ ngốc chứ?

Kết quả là, hiếm có người nào trong giới công nghệ từng thử tự mình nói chuyện với một nhà báo.

Điều đó quả là quá tệ. Một ngày, biên tập viên mảng công nghệ của một tờ báo đã nói với tôi rằng: "Bây giờ thật khó có thể gặp được các doanh nhân. Chỉ luôn gặp được người làm PR cho họ thôi". Hàng tá doanh nhân đột nhiên nghĩ ai sẽ là người kể lại câu chuyện của họ đây. Vậy là tất cả họ đều có "cơ quan thông tấn". Vì thế, điều tôi đang khuyến cáo không phải là cách quản lý một hãng truyền thông, mà là một điều cấp tiến hơn: đừng thuê bất cứ hãng truyền thông nào. Dưới đây là những lý do tại sao nên làm vậy.

1. Sự thật sẽ khiến bạn tự do. Hết lần này tới lần khác, nhà báo luôn bảo khách hàng của họ chọn những thông điệp đã được đồng ý trước để tránh sai lầm, nhưng điều này đồng nghĩa với việc bạn sẽ chẳng bao giờ nói bất cứ điều gì sâu sắc hay tự phát. Có thể công ty của bạn có hai khách hàng rưỡi. Thế thì sao? Nếu bạn đang đọc cuốn sách này, có lẽ bạn đang không đổ thuốc độc xuống sông hay bán thuốc lá cho trẻ vị thành niên. Hãy để GE và Philip Morris thuê các hãng truyền thông. Nếu bạn bị "lột trần" hoàn toàn cho cả thế giới nhìn thấy, có thể sẽ xuất hiện một vài "mụn cơm", nhưng sẽ có nhiều người làm ăn với bạn hơn. Một khi bạn cảm thấy thoải mái với điều đó, bạn đã sẵn sàng tự mình đối phó với cánh báo giới.

2. Rolodex đã lên mạng. Hầu như tất cả các phóng viên đều công khai địa chỉ email của mình và nhiều người còn có cả blog. Bạn cũng có thể sử dụng LinkedIn và Jigsaw. Vấn đề là ở chỗ bạn hoàn toàn có thể giao thiệp với các nhà báo mà không cần một người PR. Thường thì chỉ cần một lời nhắn chân tình của một doanh nhân cũng đủ để bắt đầu cuộc đối thoại. Hãy

https://thuviensach.vn

chọn một điều hay ho nào đó mà một nhà báo đã viết và nói lên cảm nhận thực sự của bạn. Hãy lập danh sách năm điều mà công ty bạn đã học được trong sáu tháng đầu tiên. Hãy gợi ý ý tưởng cho một câu chuyện nhưng phải ngắn gọn. Điều đó đồng nghĩa với việc sẽ có nhiều điều từ bạn hơn là từ nhà báo. Thú vị là ở chỗ bạn sẽ được nghe lại.

3. Làm ầm ĩ. Khi đề xuất một câu chuyện, hãy cân nhắc phản ứng của Michael Jordan khi được hỏi sẽ đánh cược bao nhiêu cho môn đánh gôn: "Bất cứ thứ gì khiến bạn hốt hoảng". Nếu không có kịch tính, sẽ chẳng có câu chuyện nào hết. Hầu hết những người làm báo đều hoảng sợ trước một câu chuyện xác thực với những nhân vật có thực và một kết thúc không đoán trước được, vì vậy, không nhà báo nào được phép bước vào trung tâm dữ liệu của bạn trong ngày khai trương, nếu không họ có thể giả làm khách hàng để trà trộn vào hội nghị khách hàng. Là một doanh nhân, bạn sẽ thấy thoải mái với nguy cơ hơn là với một nhà báo. Và bạn sẽ không đạt được thành công của một doanh nghiệp mới hình thành nếu không chấp nhận rủi ro hết lần này tới lần khác.

4. Ngay cả bài báo không hay cũng chưa chắc đã là không hay. Có lần tôi đã bị trưng lên trên một tờ tạp chí kinh doanh quốc gia trong bộ dạng đang mặc đồ lót và có những hành động kỳ cục. Thật kinh khủng, tôi đã gục mặt xuống giường cả tiếng đồng hồ sau khi đọc bài báo đó. Và bạn biết không? Nó không tệ đến mức thế. Đừng bao giờ cằn nhằn với nhà báo về hình ảnh minh họa, hãy tránh những tiêu đề câu chuyện có vẻ quá chú ý đến vẻ đẹp của mình, và cũng đừng lo lắng nếu bạn có phạm phải một vài sai lầm.

5. Đi một mình. Thật khó để có thể tiến được một bước nếu bố bạn đưa bạn đến một cuộc hẹn, hay khó có thể tỏ ra hối lỗi về những cây hoa hải đường của hàng xóm khi mà mẹ bạn cứ đứng kè kè ở sau lưng bạn. Thật khó có thể liên lạc với một nhà báo khi luôn có một người làm truyền thông ở ngay bên cạnh. Thường thì bạn cần một khoảng không vô tư để có thể nói lên suy nghĩ thực sự của mình. Chỉ cần mang theo một cuốn sổ tay để ghi lại bất cứ việc nào cần làm và bạn sẽ ổn thôi.

https://thuviensach.vn

Đam mê + thành thạo = tín nhiệm. Một người làm truyền thông không bao giờ có được niềm đam mê đối với dự án của bạn, và người đó cũng không bao giờ có nhiều câu chuyện muôn màu về khách hàng như bạn được.

6. Dành thời gian. Hầu hết các doanh nhân đều nói họ không có thời gian để tự mình làm PR. Tất nhiên là phải mất một lúc để gửi thông cáo báo chí cho hàng trăm nhà báo. Nhưng không hiểu sao, điều đó không phát huy tác dụng. Hãy tập trung vào một vài ý tưởng lớn rồi bạn có thể tự mình nói cho họ biết. Hãy sử dụng tiện ích đọc tin và những cảnh báo của Google để theo dõi tin tức trong ngành cũng như những lần công ty đề cập đến. Việc truyền đạt câu chuyện của công ty theo cách dễ tiếp nhận, cuốn hút là một trong những công việc quan trọng nhất của bạn.

7. Hãy thuê một nhân viên, chứ không phải một hãng truyền thông. Khi bạn cần giúp đỡ, hãy thuê một nhân viên chứ đừng thuê một hãng truyền thông. Điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn không quan tâm tới báo chí. Và nếu bạn có điều kiện thì việc thuê một nhân viên còn đáng giá hơn thuê một người thầu khoán. Bạn muốn có một người có thể làm đến nơi đến chốn và mê mải với điều bạn đang làm vì anh ta tin vào điều đó mà không khuấy đảo toàn bộ nhân viên và ban quản lý đứng đầu một hãng truyền thông.

Bạn cần tìm gì ở người nhân viên này? Người làm PR tệ nhất thường coi khinh nhà báo, vì anh ta tin nhà báo hoặc có thể dễ dàng khuấy đảo hoặc có thể làm trầm trọng hơn khi họ không thể. Ba câu hỏi quan trọng nhất cần hỏi khi phỏng vấn một người làm truyền thông là “Ai là nhà báo yêu thích của bạn trong giới báo chí?”, “Tại sao bạn lại yêu thích họ?” – để bạn có thể tìm được người thực sự quan tâm tới mánh khóe của nghề làm báo – và “Lấy ví dụ về một câu chuyện đặc trưng mà bạn đã từng kể?” – để bạn có thể tìm được người có hứng thú với các ý tưởng.

Ngoài ra, hãy yêu cầu họ viết một đoạn. Cũng như bất cứ vị trí nào khác, giá trị của trí tuệ, của nỗ lực và của sự tinh tế thường bị xem nhẹ. Quan trọng nhất là đừng thuê bất cứ người giả mạo nào. Tất nhiên, bạn cũng cần

https://thuviensach.vn

phải xác định rõ là người làm PR không hẳn đã là người quản lý một hãng truyền thông.

Nhờ có Kelman bạn đã có những thông tin để có thể tự mình làm PR. Bạn có thể chọn thuê một người hay một hãng làm PR, nhưng lời khuyên của Glenn vẫn có thể ứng dụng được vì bạn càng đưa nhiều thông tin cho hãng làm PR xử lý, kết quả bạn nhận được sẽ càng tốt hơn.

{ CHƯƠNG 34 }
Từ chính miệng báo chí

Vận may chỉ đồng hành với người nào dám mạo hiểm.

~ VIRGIL*

Adam Lashinsky phụ trách mảng công nghệ cao ở Thung lũng Silicon cho tờ *Fortune*. Ông làm việc với một số công ty và hãng PR nổi tiếng nhất trên thế giới. Quan điểm về cách làm việc với báo chí của ông giúp những người làm marketing có cách kiểm tra thực tế cuối cùng.

H: Làm cách nào ông biết nên chọn cái gì để đưa lên?

Đ: Tôi phân thành hai loại cơ bản: điều tôi muốn đưa lên và điều họ muốn tôi đưa lên – "họ" là những biên tập viên của tôi. Tôi theo sát những diễn biến trong thế giới công nghệ cao, suy nghĩ xem điều gì khiến tôi quan tâm và làm theo cảm nhận của mình. Sau đó, tất nhiên, khi New York muốn gì, tôi cung cấp thứ đó. Điều mà tôi rất thích là sự đa dạng.

H: Nếu có – thì khi nào là thời điểm thích hợp để một công ty tổ chức họp báo?

Đ: Thích hợp là khi giới thiệu một sản phẩm quan trọng, khi đưa ra một tin tức quan trọng hay khi giới thiệu một CEO mới. Quan trọng là phải đưa ra được điều gì đó nếu không thì đừng làm phiền họ, vì hầu hết nhà báo không thích tham dự những buổi họp báo chỉ có những sự kiện hậu trường mà chẳng có tin tức thật sự nào.

https://thuviensach.vn

H: Mỗi ngày có bao nhiêu công ty hay hãng PR chào mời ông?

Đ: Hai hoặc ba.

H: Sai lầm thường thấy nhất mà các công ty hay hãng PR vẫn mắc phải khi giới thiệu ông là gì?

Đ: Sai lầm lớn nhất là không biết gì về *Fortune*. Bạn phải biết tôi quan tâm tới điều gì và gọi điện hỏi trực tiếp tôi không phải là cách để biết điều đó. Bạn sẽ nghĩ những công ty và hãng PR này ít ra cũng phải đọc những bài báo gần đây nhất của tôi. Thế có phải là đòi hỏi quá đáng lắm không?

H: Ngược lại, ông sẽ miêu tả thế nào về một bài giới thiệu hoàn hảo?

Đ: Bài giới thiệu hoàn hảo phải liên quan tới một tập đoàn lớn với một câu chuyện tuyệt vời, nhiều kịch tính và có đề xuất tạo cơ hội phỏng vấn tất cả những người có liên quan trong tập đoàn đó. Nói một cách ngắn gọn, bài giới thiệu hiệu quả phải được tiếp cận ở cấp độ cao, có cốt truyện liên quan tới độc giả của tôi, chứ không chỉ liên quan tới khách hàng của công ty PR đó.

H: Quà cáp và những quà biếu như bánh kẹo, quần áo, hoa quả và những lời mời tới những bữa tiệc hào nhoáng có ý nghĩa gì với ông không?

Đ: Với tôi, những điều này không có ý nghĩa nhiều lắm. Nếu chế độ ăn không được ngon miệng, thỉnh thoảng tôi cũng nhận đồ ăn và thường đem áo phông về để mặc lúc chạy bộ hay để làm khăn lau. Chỉ thế thôi. Tôi đến dự các bữa tiệc vì khách mời ở đó nhiều hơn là vì chất lượng của địa điểm. (Ghi chú: Trong chương "Nghệ thuật truyền bá", tôi có gợi ý tặng quà cho những người truyền bá. Lý do là vì nó phát huy tác dụng với những người truyền bá mà không có tác dụng với những người như Adam là vì Adam luôn nhận những thứ ông không quan tâm đến.)

H: Điều ngớ ngẩn nhất mà một công ty hay hãng chịu trách nhiệm PR cho công ty đó từng làm để thu hút sự chú ý của ông là gì?

Đ: Cộng tác viên PR đại diện cho Salesforce.com gây chú ý vì đã gửi tất cả những điều vớ vẩn có thể tưởng tượng được dưới gầm trời này. Nó trở thành một câu chuyện mua vui trong làng báo. Bạn có thể đi khắp văn phòng

https://thuviensach.vn

của *Fortune* và xem bóng đá cũng như tất cả những thứ linh tinh khác và nói "Đúng vậy, tôi cũng có thứ đó".

H: Lượng độc giả trực tuyến gia tăng có làm ông thay đổi phong cách đưa tin của mình không?

Đ: Không, thật ra là không. Nó chỉ thay đổi khái niệm hài lòng tức thời. Tôi biết rằng các công ty sẽ nhìn thấy điều tôi viết gần như cùng lúc với lúc tôi viết.

H: Nếu một công ty nhận được những bài báo tiêu cực thì công ty đó nên làm gì?

Đ: 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 những sản phẩm tồi. Đó là hai chuyện hoàn toàn khác nhau.

H: Ông đánh giá chuyên gia PR (từ tốt nhất tới tệ nhất) của các tổ chức sau như thế nào: Apple, Microsoft , Google, Yahoo!, chính quyền Bush và Tổ chức giải phóng Palestine PLO?

Đ: Tôi sẽ không động chạm tới vấn đề này. Tôi vẫn còn phải làm việc nhiều với những người này – trừ chính quyền của tổng thống Bush và Tổ chức giải phóng Palestine. Đôi khi người ta vẫn nói với tôi những việc không được dùng để đăng lên báo. Ở đây cũng vậy: tôi sẵn sàng chia sẻ chuyện này với bạn, chứ không phải với độc giả của bạn!

Nếu bạn sử dụng một hãng PR, hẳn bạn đã nhận ra nhiều điều Adam nói trái ngược với điều mà các công ty và các hãng truyền thông vẫn làm. Tôi biết nhiều hội viên hội nhà báo – và tôi có thể khẳng định rằng mình cũng là một nhà báo – và tôi có thể nói rằng những gì Adam nói là sự thật. Kết hợp sự thông tuệ của Kelman và Lashinsky, chúng ta sẽ có một công thức đơn giản: Hãy xác định xem bạn có một câu chuyện thực sự hay không, hãy xác định xem câu chuyện đó có liên quan tới thành viên nào của làng báo, và hãy làm sao để báo chí có thể tiếp cận những nhà lãnh đạo cấp cao của bạn. Việc này không có gì phức tạp cả.

https://thuviensach.vn

Sự thật về truyền thông

Kinh doanh là hoạt động tập trung hướng ngoại. Nó đòi hỏi bạn phải kết nối với những người khác bằng cách sử dụng email, những bài thuyết trình, hội thảo và blog. Mỗi một phương thức kết nối này đều là một kỹ năng mà doanh nhân cần phải thành thạo. Khi những nhà tư vấn nói với bạn rằng bạn cần phải được đào tạo đặc biệt để thành thạo những kỹ năng này thì đừng tin họ. Tất cả những gì bạn cần làm là đọc hết phần này của cuốn sách và rèn luyện chúng trong khoảng 20 năm.

{ CHƯƠNG 35 }
Người gửi email hiệu quả

> **Sự tồn tại của bình phun lửa chứng tỏ rằng đôi lúc, đôi chỗ có đôi người tự nói với bản thân rằng "Bạn biết đấy, tôi muốn phun lửa vào những người này nhưng lại không đủ gần để làm được việc đó".**
>
> ~ GEORGE CARLIN*

Chúng ta bắt đầu với một cuộc thảo luận về email vì nó là dạng thức liên lạc hay được sử dụng nhất trong kinh doanh. Nó cũng là nguyên nhân gây ra rắc rối cho sự tồn tại của tôi. Chương này sẽ trình bày cách khiến email trở nên hiệu quả và hữu dụng hơn.

- **Phác thảo dòng tiêu đề.** Dòng tiêu đề là cửa sổ vào "tâm hồn" thông điệp của bạn. Trước tiên, nó phải giúp thông điệp của bạn vượt qua bộ lọc thư rác, vì thế hãy bỏ qua bất cứ thứ gì liên quan đến tình dục và những lời mời chào tiết kiệm tiền đặc biệt. Thứ hai, nó cần phải truyền đạt được thông điệp được cá nhân hóa cao. Đơn cử như, "Yêu trang blog của bạn", "Yêu cuốn sách của bạn" và "Bạn là ông già trượt ván

https://thuviensach.vn

giỏi” luôn có tác dụng đối với tôi. Thứ ba, nó phải thú vị, nhưng đừng hứa hẹn quá nhiều, chỉ cần đủ để người ta đọc thông điệp thôi.

- **Hạn chế số lượng người nhận.** Thông thường, bạn càng gửi email cho nhiều người, sẽ càng có ít người hồi âm và càng ít người chịu thực hiện bất cứ hành động nào mà bạn yêu cầu. Điều này tương tự như hội chứng Genovese (hay “hiệu ứng người ngoài cuộc”): Năm 1964, báo chí đưa tin có 38 người chỉ đứng nhìn khi Kitt y Genovese bị giết hại. Nếu bạn định yêu cầu một nhóm đông người làm điều gì đó, thì ít nhất hãy sử dụng chế độ ẩn người nhận (BCC) trong email; điều đó không chỉ giúp người nhận nghĩ họ là người quan trọng, mà bạn cũng không phải chất đầy cả một danh sách địa chỉ email hay cũng sẽ không vô tình tiết lộ địa chỉ email của mọi người.
- **Đừng VIẾT HOA TẤT CẢ CÁC CHỮ.** Có lẽ bây giờ mọi người đều đã biết điều này, nhưng vẫn xin được nhắc lại: Văn bản được viết dưới dạng chữ hoa được hiểu là QUÁT MẮNG trong email. Dù bạn không quát mắng, thì việc đọc một văn bản toàn chữ viết hoa cũng khó hơn, vì thế hãy giúp người nhận thư bằng cách sử dụng cách viết tiêu chuẩn.
- **Ngắn gọn.** Độ dài lý tưởng cho một bức thư điện tử là 5 câu. Mức độ nội dung lý tưởng là một ý tưởng. Nếu bạn đang yêu cầu một điều gì đó hợp lý từ một người nhận biết điều, hãy giải thích đơn giản bạn là ai trong một hoặc hai câu, rồi đi thẳng vào “yêu cầu”. Nếu không hợp lý thì đừng đòi hỏi làm gì. Một lý do khác cho việc nên viết ngắn gọn là bạn không bao giờ biết bức thư của mình sẽ “hạ cánh” ở đâu – có thể là bất cứ nơi nào, chỗ cấp trên cho tới người đại diện.
- **Hạn chế tệp tin đính kèm.** Bạn thường nhận được bao nhiêu bức email có câu “Xin vui lòng đọc thư đính kèm”? Sau đó bạn mở tài liệu đính kèm và đó là một bản Word với một thông điệp được trình bày bằng ba đoạn văn mà có lẽ có thể dễ dàng được sao chép và dán vào thư. Hoặc tệ hơn là, có người tin rằng vì cách bán thức ăn dành riêng cho chó trên mạng của anh ta thật độc đáo, ấn tượng và hiệu quả nên bạn sẽ muốn nhận được một bài giới thiệu có dung lượng 10MB của

https://thuviensach.vn

anh ta. Vì có rất nhiều người mở thư từ điện thoại thông minh, nên gửi các tệp tin đính kèm khi không cần thiết là một dấu hiệu rõ ràng của việc thiếu thông tin.

- **Đừng bịa ra những câu hỏi không thể trả lời được.** Nhiều người hỏi những câu không thể trả lời được. Chẳng hạn, “Bạn nghĩ sao về vụ kiện R.I.A.A?”, “Steve Jobs là kiểu người gì?”, “Bạn có cho rằng đây là thời điểm thích hợp để mở công ty không?” Câu hỏi yêu thích của tôi thường bắt đầu thế này: “Tôi vẫn chưa nghĩ nhiều tới việc này, nhưng bạn nghĩ sao về…?” Nói cách khác, người gửi chưa nghĩ kỹ và muốn chuyển trách nhiệm sang cho người nhận. Cứ mơ đi.

Nếu câu hỏi của bạn chỉ thích hợp cho bác sỹ tâm lý, cho người mẹ hay người bạn đời của bạn thì hãy chỉ hỏi họ thôi chứ đừng hỏi ai khác. Khi nhận được những thông điệp kiểu này, tôi thường rơi vào trạng thái hoảng sợ: Không trả lời có được không? Nhưng rồi người đó sẽ nghĩ tôi là một người kiêu căng ngạo mạn. Tôi có nên đưa ra một câu trả lời qua loa và giải thích rằng câu hỏi đó thuộc dạng không thể trả lời không? Hay tôi nên cẩn thận phác ra một nội dung mùi mẫn nhằm thăm dò thêm thông tin và viết một bức thông điệp dài dòng kéo dài tới hai tuần? Thường thì tôi sẽ chọn cách trung lập.

- **Xin phép.** Nếu bạn phải đưa ra những câu hỏi không thể trả lời hay phải đính kèm một tệp tin thì trước tiên hãy xin phép. Bức thư đầu tiên có thể là “Liệu tôi có thể giới thiệu qua để giải thích lý do tôi lại liên lạc với bạn không?” Hay “Liệu tôi có thể gửi cho bạn phần giới thiệu để bạn biết công ty chúng tôi đang làm gì không?”
- **Trích dẫn ngược.** Ngay cả khi email gửi qua gửi lại chỉ trong thời gian tính bằng giờ, cũng cần trích dẫn lại đoạn văn bản mà bạn đang trả lời. Có thể giả định rằng người mà bạn đang trao đổi cũng có khoảng 50 cuộc trò chuyện bằng email cùng một lúc. Nếu bạn chỉ trả lời bằng một câu đơn giản “Vâng, tôi đồng ý”, thì đa phần bạn sẽ buộc người nhận

https://thuviensach.vn

phải bới tung mục thư đã xóa để xác định xem bạn đồng ý việc gì. Tuy nhiên, cũng đừng “chép”. “Chép” là trích lại toàn bộ nội dung thư và trả lời từng dòng một, thường là mang tính tranh luận cao. Như thế thật nhỏ mọn, nếu không muốn nói là quá trẻ con, nên đừng cho là bạn phải trả lời mọi vấn đề.

- **Sử dụng loại chữ đơn giản.** Tôi ghét email dạng HTML. Tôi cũng dùng thử một thời gian, nhưng nó chỉ gây rắc rối trong việc nhận và gửi thôi. Tất cả những kiểu chữ màu sắc, cầu kỳ này chỉ khiến tôi muốn nôn. Hãy khắc cốt ghi tâm điều này: Hãy nói điều cần nói theo cách đơn giản và ngắn gọn nhất có thể. Nếu bạn không thể làm vậy có nghĩa là bạn chẳng có điều gì đáng nói cả.
- **Kiểm soát URL của bạn.** Tôi không biết một số công ty có vấn đề gì, nhưng những đoạn mã URL mà họ tạo ra có hàng tá chữ và số. Với tôi, những đoạn mã URL 32 ký tự này có khả năng kết hợp với nhau gần bằng số lượng nguyên tử có trong vũ trụ này. Nếu bạn chuyển tiếp một đoạn mã URL và nó tràn cả xuống dòng tiếp theo thì việc nhấn vào đó có lẽ không có tác dụng gì. Nếu bạn thực sự muốn ai đó kích vào đó thành công, hãy chuyển sang xem xét trục trặc do việc sử dụng công cụ tối ưu hóa trực tuyến như SnipURL để rút ngắn lại.
- **Thư giãn.** Đây là nguyên tắc mà tôi đã phá vỡ rất nhiều lần, và mỗi lần như vậy tôi lại cảm thấy hối hận. Khi ai đó gửi cho bạn một email sục sôi lửa giận, bạn chỉ muốn trả đũa ngay. Làm như vậy, bạn sẽ chỉ khiến tình hình càng thêm tồi tệ thôi. Có một cách phản ứng hay là hãy chờ 24 tiếng trước khi trả lời. Một cách còn tốt hơn nữa là đừng bao giờ nói trong thư những gì bạn không thể nói trực tiếp. Cách tốt nhất là không trả lời, cứ để cho người gửi băn khoăn không biết thư của anh ta có qua được bộ lọc thư rác không, hay là nó không đáng được trả lời. Nói chung, chỉ có kẻ ngốc mới chơi với lửa, nếu bạn biết tôi định nói gì.
- **Thêm phần chữ ký.** Chữ ký là đoạn văn bản được thêm tự động vào tất cả các thư gửi đi từ hòm thư của bạn. Phần chữ ký này cần có tên, chức danh, tên tổ chức, địa chỉ email, trang web và số điện thoại của

https://thuviensach.vn

bạn. Điều này đặc biệt có tác dụng nếu bạn nhờ cậy ai đó. Sao phải làm khó họ bằng cách bắt họ xác định danh tính, nhân thân của bạn, hay buộc họ phải nhấc điện thoại và gọi cho bạn chứ? Và thường tôi còn sao chép và dán chữ ký của mọi người để đưa vào mục ghi nhớ cuộc hẹn.

- **Đừng bao giờ gửi chuyển tiếp thứ gì mà bạn cho rằng hài hước, thú vị.** Điều đáng nói ở đây là thời điểm bạn nhận được nó thì người mà bạn chuyển tiếp tới cũng đã nhận được nó nên điều vốn hài hước giờ lại trở nên chán ngắt. Tuy nhiên, tôi đã có công thức Neiman Marcus cho cookie* rồi.

Những gợi ý phía trên có thể giúp bạn sử dụng thuận tiện và hiệu quả hơn dạng thức thường thấy nhất trong giao tiếp kinh doanh. Quan trọng hơn, nếu làm đúng, những gợi ý đó còn có thể khiến mục người nhận email của bạn cũng trở nên hiệu quả và hữu dụng hơn.

{ CHƯƠNG 36 }
Nghệ thuật thuyết trình

Xá Lợi Tử,
Sắc bất dị không
Không bất dị sắc
Sắc tức thị không
Không tức thị sắc
Thọ, Tưởng, Hành, Thức diệc phục như thị*

~ TÂM KINH

Tất cả hãy cùng tán dương Garr Reynolds nào! Ông đã viết một cuốn sách dành cho những người muốn có bài thuyết trình tuyệt vời: *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery (Voices that Matt er)* (Nghệ thuật thuyết trình: Những ý tưởng đơn giản về thiết kế và truyền tải –

https://thuviensach.vn

Tiếng nói quan trọng), NXB New Riders Press, 2008. Tôi đã đề nghị ông chia sẻ mọi điều trong cuộc phỏng vấn này để bạn có thể làm chủ nghệ thuật thuyết trình.

H: Xin hỏi cách tiếp cận nghệ thuật thuyết trình là gì?

Đ: Thật ra, nghệ thuật thuyết trình là một cách tiếp cận, chứ không phải một phương pháp. Ngày nay, có rất nhiều phương pháp và cách thức để thuyết trình được tốt. Cốt lõi nhất, nghệ thuật thuyết trình là cách tiếp cận bài thuyết trình thận trọng, đơn giản và tự nhiên, phù hợp với lứa tuổi mà đề cương tư duy, truyện kể và lối tư duy bằng não phải là những thành tố quan trọng đối với phân tích, lập luận và tranh cãi.

H: Làm thế nào chúng tôi đạt tới mức bài thuyết trình nào cũng được tiếp nhận?

Đ: PowerPoint và Keynote là hai công cụ khá đơn giản, nhưng mọi người vẫn quá chú trọng vào những công cụ đó. Nếu người ta muốn học cách làm các trang chiếu tốt hơn thì họ cần phải đọc những cuốn sách hay về thiết kế đồ họa và truyền thông hình ảnh để cải thiện khả năng đọc hình ảnh của mình. Nói đến vấn đề thiết kế hình ảnh phù hợp, có một lỗ hổng trong giáo dục của chúng ta. Chẳng hạn, rất ít người được đào tạo bài bản về thiết kế bảng biểu và biểu đồ, v.v… Bậc thầy vĩ đại Edward Tuft e đã viết rất nhiều sách về đề tài này.

Có nhiều lý do. Trước tiên, thuyết trình thật tốt không phải dễ dàng. Trên thực tế, còn khó là đằng khác. Đó chính là lý do tại sao chúng ta thấy những bậc thầy thuyết trình – và những người giao tiếp giỏi nói chung – lại đáng nể đến vậy. Tất cả những người đó đều rất hiếm. Nhiều người chuyên nghiệp cũng không luyện tập nhiều và chỉ làm theo cách thức thông thường "như những người khác" thay vì làm hiệu quả.

H: Vậy thì PowerPoint và Keynote là một phần của vấn đề hay một phần của giải pháp?

Đ: Chẳng nghi ngờ gì, PowerPoint ít nhất đã từng là một phần của vấn đề vì nó đã tác động tới cả một thế hệ. Đáng ra hồi những năm 90, nó phải xuất

https://thuviensach.vn

hiện cùng với một mẩu giấy cảnh báo và một loạt những hướng dẫn thiết kế. Nhưng đổ lỗi cho PowerPoint cũng là một lời ngụy biện – nó chỉ là một phần mềm, không phải là một phương pháp. Như Seth Godin nói, đúng là những mô hình và những mẫu trước kia có lẽ đã đưa hầu hết chúng ta – những người cũng chẳng biết gì hơn – tới con đường "PowerPoint thực sự tồi tệ". Nhưng ngày nay chúng ta đã biết nhiều hơn và có thể tạo ra những bài thuyết trình hiệu quả ngay cả khi sử dụng những phiên bản cũ của PowerPoint – thường là bằng cách bỏ qua hầu hết các đặc tính của nó.

Cuối cùng, vấn đề còn lại chỉ là kỹ năng và nội dung trình bày. Mỗi trường hợp mỗi khác và một vài bài thuyết trình tốt nhất thậm chí còn không có một trang chiếu nào. Suy cho cùng, vấn đề là phải hiểu rõ nội dung trình bày và thiết kế hình ảnh để có thể củng cố và hỗ trợ cho thông điệp bằng lời của bạn.

H: Nói tóm lại, điều gì khiến một bài thuyết trình thành công?

Đ: Nếu bạn muốn làm thế nào để thuyết trình tốt hơn, hãy đọc cuốn *Made to Stick* (Tạo thành công), NXB Random House, 2007 của Chip Health và Dan Health. Anh em nhà Health đã khám phá ra rằng thông điệp và ý tưởng đáng nhớ, thôi thúc và thành công có 6 điểm chung: đơn giản, bất ngờ, chính xác, cụ thể, gợi cảm xúc và các câu chuyện. Hãy tự đánh giá bài thuyết trình của mình dựa trên các đặc điểm này, vậy là bạn đang trên đường tiến tới phác thảo một bài thuyết trình thành công rồi đấy.

H: Cụ thể một chút, ông nghĩ điều gì khiến những bài thuyết trình của Steve Jobs tuyệt vời đến vậy?

Đ: Steve Jobs khiến nó có vẻ đơn giản. Ông ấy thoải mái và nhẹ nhàng. Điều đó tác động tới khán giả, khiến họ cũng thấy thoải mái. Những ý chính của ông luôn được đánh giá cao trên "thang đo thành công" của anh em nhà Health. Còn nữa, Steve thường thuyết trình theo kiểu như đang nói chuyện, và dù trước mỗi sự kiện, ông vẫn luyện tập rất nhiều, nhưng những lời ông nói ra không hề như đọc theo kịch bản. Steve sử dụng các trang chiếu để kể lại một câu chuyện, và ông tương tác với khán giả theo cách tự nhiên, hiếm khi ông quay lưng lại phía họ vì những chiếc máy ghi hình ở phía trước sẽ

https://thuviensach.vn

chiếu cả những hình ảnh như vậy cũng như trang chiếu tiếp theo lên màn hình lớn. Steve sử dụng những hình ảnh, ngôn từ của chính ông cùng với dáng điệu tự nhiên để kể lại câu chuyện của mình. Những hình ảnh ông sử dụng không "áp đảo" ông, nhưng chúng vẫn là phần quan trọng của bài nói. Steve còn dùng thử phần mềm của chính mình. Có bao nhiêu CEO có thể làm được điều đó? Điều này còn khó hơn việc thuyết trình, nhưng ông vẫn làm tốt.

H: Ông có nghĩ rằng Bill Gates biết những bài thuyết trình của ông ấy không được tốt cho lắm, nhưng vẫn chẳng bận tâm không? Hay là ông ấy chẳng hề biết chúng dở?

Đ: Ai mà biết được? Bill hoàn toàn đối lập với Steve về mặt phong cách. Trước kia, chúng tôi vẫn thường nói: "Hãy làm giống Steve, và giống Bill ít thôi". Vấn đề là, Bill có vẻ rất hấp dẫn và rất được yêu thích, nhưng ông lại luôn phải đánh vật với việc trình bày những ý chính. Những trang chiếu khủng khiếp đằng sau ông thường chẳng giúp được gì. Bill là một người xuất sắc, không phải vì những phần mềm của ông mà chủ yếu là vì lòng nhân từ và công việc với quỹ tài trợ của ông. Sẽ rất tuyệt nếu một người xuất sắc như Bill có thể trở thành một người thuyết trình xuất sắc. Những ý chính ông trình bày trong triển lãm điện tử gia dụng CES đã tốt hơn – không tuyệt vời, nhưng đã tiến bộ. Có lẽ Bill sẽ bỏ phương pháp "chết vì PowerPoint" mà ai cũng quen đó trong tương lai.

H: Ông có gợi ý gì cho số trang chiếu, độ dài của bài thuyết trình tính bằng phút và kích cỡ chữ không?

Đ: Điều đó thực sự phụ thuộc vào rất nhiều thứ, nhưng có lẽ tôi sẽ giới thiệu với các bạn phương pháp 10/20/30. Tôi đặc biệt thích giới hạn 20 phút của phương pháp này. Có rất nhiều kiểu tình huống thuyết trình và số lượng trang chiếu thực cùng với thời gian trình bày có thể rất khác nhau, tùy thuộc vào hoàn cảnh và phương pháp cụ thể. Tuy nhiên, người nghe chẳng có chút ý niệm nào về việc bạn có bao nhiêu trang chiếu. Khi họ bắt đầu đếm trang chiếu, vậy là bạn đã thất bại. Khi không có câu chữ, tôi hạn chế nói về các trang chiếu, nhưng khi xuất hiện, chúng cần phải đủ lớn và phải bổ sung cho

https://thuviensach.vn

lời thuyết trình. Người ta đến không phải để đọc, mà đến để nghe. Diễn giả nào cũng có thể đọc các luận điểm. Nhưng khán giả lại muốn *nghe* câu chuyện của bạn, chứ không muốn đọc nó.

H: Một bài thuyết trình nên sử dụng bao nhiêu hiệu ứng trong trang chiếu?

Đ: Thật hay là PowerPoint và Keynote có nhiều lựa chọn hiệu ứng, nhưng mọi người cần tập hạn chế sử dụng hiệu ứng. Tôi khuyến khích sử dụng không quá hai hoặc ba kiểu hiệu ứng chuyển động trong mỗi bài thuyết trình, và không nên sử dụng hiệu ứng cho tất cả các trang chiếu.

H: Ông nghĩ một người nên tập trình bày bài thuyết trình bao nhiêu lần?

Đ: Bạn phải nói thử toàn bộ bài thuyết trình ít nhất ba hoặc bốn lần và nói thử ba phút đầu khoảng mười lần hoặc hơn. Bạn cũng cần phải nói như thật trước những khán giả thực sự, chẳng hạn như đồng nghiệp, những người có thể đóng góp cho bạn những ý mang tính xây dựng. Ở một chừng mực nào đó, thuyết trình hay cũng giống như viết hay; bạn phải cắt gọt và loại bỏ những gì không cần thiết. Nhưng vì đã quá quen với tài liệu đó nên chúng ta khó có thể nhận ra điều gì hay, điều gì dở hay điều gì cứ lặp đi lặp lại, v.v…

Đó chính là lý do tại sao bạn không thể nói thử mỗi một lần. Bạn cần phải nói thử trước mặt những người khác để trải qua cảm giác căng thẳng, đối mặt với những cái nhìn vô hồn từ người nghe, v.v… Bạn càng nói thử nhiều, những nỗi sợ không tên càng nhanh chóng biến mất. Nỗi sợ càng mất đi nhiều, bạn sẽ càng trở nên tự tin hơn. Khi tự tin hơn, bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn, và sự tự tin của bạn sẽ tỏa sáng. Điều đặc biệt là bạn không thể giả vờ tự tin được, nhưng bằng cách luyện tập, bạn sẽ thực sự trở thành một diễn giả tự tin. Nhưng cũng không nên nói thử quá nhiều. Bạn muốn bài thuyết trình của mình tự nhiên và trôi chảy, chứ không phải học thuộc như một cái máy. Thường thì ba hoặc bốn lần nói thử là có thể giúp bạn rồi.

H: Điều quan trọng nhất mà một người có thể làm để nâng cao bài thuyết trình của anh ta là gì?

https://thuviensach.vn

Đ: Hãy tắt máy tính đi, lấy vài tờ giấy và một cây bút chì rồi tìm một chỗ nào đó yên tĩnh. Hãy nghĩ tới khán giả. Họ cần gì? Điều bạn muốn nói mà họ cần phải nghe là gì? Hãy xác định điều gì quan trọng và điều gì không. Bạn không thể đề cập được hết mọi thứ trong một bài nói chuyện chỉ kéo dài 20 phút – thậm chí là trong cả hai giờ đồng hồ. Vấn đề với hầu hết mọi bài thuyết trình là người ta thường cố nhồi nhét vào đó quá nhiều thứ.

Lần "lánh đời tiện nghi" với giấy, bút hay bảng trắng này là lúc bạn có thể định hình ý tưởng và phác chúng lên giấy. Sau khi ý tưởng và cấu trúc cơ bản đã rõ ràng, bạn có thể mở phần mềm và bắt đầu chuyển tải câu chuyện của mình dưới dạng các trang chiếu.

Nếu máy tính có "dở chứng", không hoạt động trong lúc bạn đang thuyết trình thì vẫn phải tiếp tục. Việc bạn làm trong giai đoạn "lánh đời tiện nghi" và tránh xa máy tính sẽ giúp mọi thứ trở nên rõ ràng trong đầu, vì vậy bạn hoàn toàn có thể tiếp tục mà không cần chiếc Macintosh đang gặp sự cố kỹ thuật. Nếu bạn yêu cầu khán giả chờ đợi để bạn sửa cho máy tính hoạt động trở lại có nghĩa là bạn đã khiến họ khó chịu, bực mình và như thế là bạn đã "tiêu đời" rồi. Hãy tiếp tục coi như không có sự cố kỹ thuật đó.

Cùng với tinh thần của *Nghệ thuật thuyết trình*, tôi chỉ muốn kết thúc chương này bằng năm từ: **Ít hơn là nhiều hơn.**

{ CHƯƠNG 37 }
Làm thế nào để được cả hội trường đứng dậy vỗ tay?

Đừng nói cho tới khi bạn có thể tiến bộ trong im lặng.

~ NGẠN NGỮ TÂY BAN NHA

Thuyết trình và giới thiệu sản phẩm là công việc đáng sợ, nhưng vẫn còn chưa đáng sợ bằng nói trước đông đảo khán giả. Khi tôi bắt đầu diễn thuyết trước đám đông vào khoảng năm 1986, tôi sợ chết khiếp đi được. Phần là vì

https://thuviensach.vn

làm việc cho bộ phận do Steve Jobs quản lý thật đúng như bị "KHỦNG BỐ TINH THẦN" nghiêm trọng: Làm thế nào bạn có thể so được với Steve chứ? Tôi phải mất 20 năm mới thoải mái với việc diễn thuyết trước đám đông và chương này sẽ giảng giải về những điều tôi đã học được. Tôi không hài lòng với việc bạn qua được việc diễn thuyết. Tôi muốn bạn được cả hội trường đứng dậy vỗ tay cơ.

- **Phải có điều gì đó thú vị để nói.** Đây là 80% của trận chiến. Nếu bạn có điều gì đó thú vị để chia sẻ thì sẽ dễ dàng hơn nhiều để có một bài diễn thuyết tuyệt vời. Nếu không có gì để nói thì đừng nên nói nữa. Hãy kết thúc cuộc thảo luận đi. Tốt hơn là từ chối cơ hội để không ai biết bạn chẳng có gì để nói, chứ đừng nói để rồi tự mình chứng minh điều đó.
- **Loại bỏ phần giới thiệu chào hàng.** Mục tiêu của những ý chính là cung cấp thông tin và đem lại niềm vui cho người nghe. Hiếm khi điều này đem lại cơ hội cho bạn giới thiệu sản phẩm, dịch vụ hay công ty. Chẳng hạn, nếu bạn được mời nói chuyện về tương lai của ngành âm nhạc số, bạn không nên nói về chiếc máy MP3 đời mới nhất mà công ty bạn đang bán.
- **Khách hàng hóa.** Trong năm phút đầu tiên, hãy cho khán giả của bạn biết rằng bạn biết họ là ai, và bạn sẽ làm chủ được cả bài phát biểu còn lại. Tất cả những gì cần làm là nghiên cứu trước một chút để nắm bắt xu hướng, sức cạnh tranh và những vấn đề mấu chốt mà khách hàng đang phải đối mặt. Tôi đặt nặng vấn đề khách hàng hóa hơn hầu hết các diễn giả khác. Khi diễn thuyết cho Hewlett -Packard, tôi cho họ thấy những chiếc máy in và máy fax HP ở văn phòng và ở nhà của tôi. Khi diễn thuyết cho S. C. Johnson, tôi cho họ xem hình những chiếc máy dọn nhà và những chiếc hộp tôi mua từ công ty. Khi đi diễn thuyết ở nước ngoài, tôi thường đến địa điểm đó trước một ngày, và đi thăm thú đó đây. Sau đó, tôi cho họ xem ảnh những nơi mà tôi đã đi thăm.

https://thuviensach.vn

- **Tập trung vào tính giải trí.** Nhiều bậc thầy huấn luyện diễn thuyết không đồng tình với điều này, nhưng mục tiêu của diễn thuyết là đem lại niềm vui cho khán giả. Nếu mọi người thoải mái, bạn có thể sơ suất một vài thông tin cũng không sao. Nhưng nếu bài nói chuyện của bạn quá chán, thì dù có bao nhiêu thông tin cũng chẳng thể biến nó thành bài nói chuyện tuyệt vời được. Nếu phải chọn giữa giải trí và cung cấp thông tin cho khán giả, tôi sẽ chọn giải trí – hãy biết rằng, thông tin cũng sẽ đến ngay sau đó.
- **Mặc đẹp hơn.** Bố tôi là một chính trị gia ở Hawaii. Ông cũng là một diễn giả rất giỏi. Khi tôi bắt đầu diễn thuyết, ông cho tôi một lời khuyên: Không bao giờ mặc thấp hơn khán giả một bậc. Có nghĩa là, nếu họ mặc com-lê thì bạn cũng phải mặc com-lê. Mặc không đẹp bằng có nghĩa là bạn đang truyền đi một thông điệp: "Tôi thông minh/giàu có/giỏi giang hơn anh. Tôi có thể lăng mạ anh, chẳng coi anh ra gì và anh chẳng thể làm được gì". Cách này khó có thể khiến khán giả thích bạn được.
- **Đừng xem nhẹ sự cạnh tranh.** Đừng bao giờ xem nhẹ tính cạnh tranh trong bài diễn thuyết, vì điều đó chứng tỏ rằng bạn đang lợi dụng thái quá đặc quyền chú ý của khán giả.
- **Kể chuyện.** Cách tốt nhất để thư giãn khi diễn thuyết là kể chuyện. Bất cứ chuyện gì. Chuyện về tuổi thơ, về con cái, về khách hàng, về những điều bạn đã đọc được. Khi bạn kể chuyện, bạn đắm mình vào đó. Bạn không còn "diễn thuyết" nữa, chỉ đơn giản là bạn đang giao tiếp. Diễn giả giỏi là người kể chuyện giỏi, diễn giả vĩ đại kể chuyện để hỗ trợ cho thông điệp của họ.
- **Truyền bá trước với khán giả.** Câu này đúng hay sai: Khán giả muốn bài nói chuyện của bạn thật hay. Câu trả lời là: đúng. Khán giả không muốn thấy bạn thất bại – sao họ lại muốn lãng phí thời gian nghe để bạn thất bại chứ? Cách để gia tăng sự quan tâm của khán giả đối với thành công của bạn là truyền bá với khán giả trước buổi nói chuyện. Hãy gặp mọi người. Hãy nói chuyện với họ. Hãy để họ trao đổi với

https://thuviensach.vn

bạn, đặc biệt là những người ở một vài hàng ghế đầu. Sau đó, khi ở trên bục diễn thuyết, bạn sẽ nhìn thấy những khuôn mặt thân thiện này. Sự tự tin sẽ tăng lên. Bạn sẽ thấy thư thái và bạn sẽ trở nên tuyệt vời.

- **Hãy nói ở phần mở đầu của một sự kiện.** Nếu được lựa chọn, hãy tham gia phần mở đầu của một chương trình. Đó là thời điểm khán giả sảng khoái, lanh lợi hơn. Họ sẽ dễ dàng lắng nghe hơn, dễ cười với những câu chuyện đùa của bạn và chăm chú hơn. Vào ngày thứ ba của một chương trình hội thảo ba ngày, khán giả đã mệt mỏi và tất cả những gì họ nghĩ tới chỉ là về nhà. Thật khó để có thể diễn thuyết vào lúc đó – sao lại phải gia tăng thử thách bằng cách lôi khán giả ra khỏi trạng thái chán nản cơ chứ?
- **Hãy yêu cầu một phòng nhỏ.** Nếu được lựa chọn, hãy chọn phòng nhỏ nhất để diễn thuyết. Nếu đó là một phòng lớn, hãy yêu cầu phòng có thiết kế kiểu phòng học – có nghĩa là có bàn, ghế – chứ không phải phòng kiểu rạp hát. Phòng chật chội là phòng tình cảm hơn. Có 200 người trong một căn phòng có sức chứa 200 người vẫn tốt hơn là có 500 người trong căn phòng có sức chứa 1.000 người. Bạn muốn mọi người nhớ "Đó chỉ là một căn phòng có chỗ đứng".
- **Lúc nào cũng luyện tập và nói.** Điều này dù khó chịu nhưng lại hữu ích. Quan điểm của tôi là phải tập trình bày ít nhất 20 lần mới thành thạo được. Bạn có thể nói 19 lần cho chú chó của bạn nghe nếu thích, nhưng nhất định phải nói đi nói lại. Chẳng có đường tắt nào dẫn đến Carnegie Hall* cả. Như Jascha Heifetz* nói "Nếu tôi không tập một ngày thì chỉ có tôi biết. Nếu tôi không tập hai ngày, những nhà phê bình của tôi sẽ biết ngay. Nhưng nếu tôi không tập ba ngày, tất cả mọi người đều có thể nhận ra".

Phải mất 20 năm tôi mới đạt được đến trình độ này. Tôi hi vọng bạn sẽ mất ít thời gian hơn. Một phần lý do giải thích tại sao tôi lại mất nhiều thời gian như thế là vì không có ai giảng giải cho tôi biết về nghệ thuật diễn thuyết cả, và tôi thì lại quá ngốc để tự mình tìm kiếm. Bây giờ, mục tiêu của

https://thuviensach.vn

tôi là mỗi lần tôi bước lên bục diễn thuyết thì tất cả mọi người đều phải đứng đậy tán thưởng. Quan trọng hơn, tôi hi vọng mình sẽ là một trong số những khán giả sẽ đứng dậy và vỗ tay tán thưởng bài diễn thuyết của bạn.

{ CHƯƠNG 38 }

Diễn thuyết như một nghệ thuật biểu diễn

Điều gì tạo nên một buổi trình diễn hay?

Khả năng hát hoặc biểu diễn sao cho đôi tai cảm nhận được nội dung và ảnh hưởng của tác phẩm.

~ CARL PHILIPP EMANUEL BACH*

Hát và nói có nhiều điểm chung: mục tiêu chính của cả hai đều là lôi kéo khán giả lắng nghe bạn. Doug Lawrence là ca sỹ chuyên nghiệp và giám đốc sản xuất âm nhạc, người huấn luyện, đào tạo thuyết trình. Doug đã đến, theo đúng nghĩa đen của từ này, nhà hát Carnegie Hall. Vì sự nghiệp biểu diễn chuyên nghiệp của anh, tôi đã hỏi anh một vài mẹo diễn thuyết và đây là điều anh đã cung cấp cho tôi:

- **Khởi động với một chiếc khăn tắm.** Ca sỹ thường "luyện thanh" trong phòng khách sạn trước khi tới phòng thu hay đi biểu diễn. Họ làm việc này bằng cách hò hét vào chiếc khăn tắm.
- **Chỉ cần nói "Uuuuuu!".** Một trong những cách tốt nhất để chuẩn bị giọng là bạn hãy giả tiếng còi báo động "uuuuu" từ tông thấp nhất tới tông cao nhất có thể và ngược lại. Lặp đi lặp lại vài lần. Âm thanh khó chịu này giúp làm mỏng và mềm dây thanh quản hơn để bạn có thể dễ dàng nói hoặc hát.
- **Mấp máy môi.** Việc luyện âm – bất cứ âm nào – qua môi khiến môi mấp máy sẽ giúp nới lỏng bộ phận phát âm: lưỡi, môi và cơ vòm họng.

https://thuviensach.vn

Khi bạn mệt và giọng đã khàn, bạn nghĩ mình không thể tiếp tục được nữa thì hãy làm thử việc này. Nó sẽ có tác dụng kỳ diệu đấy.

- **Ăn nhẹ, ăn thức ăn giàu protein.** Nếu bạn phải ăn trước một buổi thuyết trình lớn (ca sỹ thích xuất hiện trong hình ảnh gầy và mảnh hơn), hãy ăn những thứ tạo năng lượng chứ đừng ăn những thứ giàu carbon hydrate. Ca sỹ luôn tiệc tùng sau buổi diễn!
- **Dành ra ba tiếng tỉnh táo.** Ca sỹ thường chợp mắt vào buổi chiều trước khi biểu diễn, nhưng họ luôn dành ra ít nhất ba tiếng để đầu óc tỉnh táo và để tìm lại giọng. Để trở về trạng thái tỉnh táo còn mất nhiều thời gian hơn mặc quần áo.
- **Bỏ qua trà.** Trà là một chất sẽ khiến giọng bạn nhỏ xuống. Thay vào đó, hãy uống nước ấm – nước ấm giúp giọng bạn mềm mại như da em bé vậy.
- **Cho hàm được nghỉ.** Nếu bạn dùng hàm để nói, giọng bạn sẽ khản đặc. Hàm không dùng để hát và cũng không dùng để nói. Đừng cố định hình từ bằng cách nuốt từ, vì bạn sẽ mệt khủng khiếp chỉ trong vòng vài phút. Hãy sử dụng răng, lưỡi và để dành hàm vào việc xử lý bữa ăn ngon sau khi bạn nói.
- **Tiếp xúc với khán giả.** Trước mọi buổi hòa nhạc, diễn thuyết và hội thảo, tôi luôn gặp gỡ một đám đông, đặt ra những câu hỏi và cho họ thấy tôi mừng vì họ đã đến. Điều này không phải lúc nào cũng khả thi trong thế giới thực, nhưng đó là một cách tạo dựng sự gắn kết với mọi người và loại bỏ lo lắng, bồn chồn vốn là một phần tự nhiên của việc "diễn".
- **Yêu cầu chú ý.** Xương ức hay ngực bạn phải ưỡn về phía trước và đối diện với khán giả nếu bạn muốn thể hiện uy quyền. Có thể bạn muốn giả vờ mình là một con gà trống đang khoe mẽ, hoặc giả bạn đang cố dọa nạt một con gấu. Phần xương ức chùng xuống = kẻ thất bại, xương ức ưỡn cao = người chiến thắng!

https://thuviensach.vn

- **Gầm gừ.** Nếu mọi người không nghe thấy tiếng bạn, họ sẽ không lắng nghe bạn. Hãy thêm vài âm mũi vào giọng nói nhưng vẫn cười. Gầm gừ là âm mũi bạn tạo ra khi nói hoàn toàn bằng mũi thay vì bằng miệng. Nó tạo ra bội âm với tốc độ 2.800 vòng mỗi giây.
- **Cắn nhẹ vào lưỡi.** Nếu miệng bạn trở nên khô khốc khi đang diễn thuyết, hãy cắn nhẹ vào lưỡi. Các ca sỹ Opera vẫn thường sử dụng cách này để tiết nước bọt giúp miệng bớt khô.
- **Kiểm tra âm thanh trước khi nói.** Một người thẩm âm tốt sẽ giúp điều chỉnh thiết bị phù hợp với giọng và đặc tính giọng của bạn. Nếu bạn thấy thoải mái với mic cầm tay thì hãy sử dụng nó. Hãy nói sát vào mic, mọi người sẽ nghe rõ hơn. Nếu bạn xoay đầu, hãy nhớ xoay mic theo. Mic kẹp ve áo cũng hoạt động tốt, nhưng với những diễn giả có giọng nhẹ nhàng hơn thì chúng khá phiền hà. Mic vòng qua tai là lựa chọn tốt nhất. Nếu bạn diễn thuyết và biết nơi diễn thuyết có hỗ trợ công nghệ này hãy mua lấy một cái thật tốt và đem nó theo.
- **Luôn sử dụng mắt.** Điệu bộ, cử chỉ là công cụ hữu ích trong thuyết trình, nhưng đôi mắt mới là tất cả! Nếu bạn không thể thu hút mọi người bằng đôi mắt, cuối cùng bạn sẽ mất đi sự chú ý của họ. Mắt bạn luôn nói cho mọi người biết bạn có tin vào điều mình đang nói hay không! Hãy nhìn khắp phòng, chọn một vài người làm điểm ngắm và nhìn thẳng vào họ. Điều đó có thể khiến họ hơi khó chịu, nhưng nó lại giúp bạn tập trung vào những cá thể tạo nên đối tượng khán giả. Tiếp tục nhìn những người khác nữa – bên phải, bên trái, ở giữa. Nếu mọi cách đều không được thì hãy nhìn từng người như thể bạn rất mực yêu họ – như thể họ là mẹ bạn hay con bạn vậy.
- **Di chuyển ra khỏi vị trí trung tâm để trình bày luận điểm của bạn.** Khi đến điểm mấu chốt trong bài thuyết trình, bạn thực sự muốn mọi người chú ý, vậy thì hãy di chuyển sang phải, sang trái của vị trí bạn vẫn ngồi nói. Điều này luôn khiến mọi người phải nhìn bạn. Ngược lại, nếu bạn là một người thường xuyên di chuyển, hãy đứng im một lúc – điều đó cũng có tác dụng tương tự.

https://thuviensach.vn

- **Yên lặng.** Nếu bạn thực sự muốn được mọi người chú ý, hãy đột nhiên yên lặng. Nó sẽ khiến những người ầm ĩ sợ chết khiếp, tôi dám khẳng định khán giả sẽ chú ý. Các ca sỹ vẫn luôn sử dụng trò này. Đó là hiệu ứng "nghe được cả tiếng nước chảy".
- **"Nhấn mạnh" một số từ nhất định bằng cách tạm dừng hoặc nhắc đi nhắc lại.** Nếu bạn thực sự muốn nhấn mạnh một điểm nào đó, hãy nói chậm lại, dừng ở đó và nói từ hoặc cụm từ mà bạn muốn mọi người nghe nhất với độ nhấn đã được tính toán vào từng từ một. Việc thay đổi phong cách đột ngột sẽ gây chú ý. Bạn cũng có thể nhắc đi nhắc lại một từ hoặc một cụm từ trước khi trình bày luận điểm quan trọng. Chẳng hạn: "Bạn có biết (tạm dừng) bạn có biết (tạm dừng) bạn có biết điều tôi muốn bạn nhớ là…" Các bài hát vẫn có đầy những đoạn lặp đi lặp lại đấy thôi, đó là một kiểu nhấn mạnh có ý nghĩa!
- **Mạo hiểm và chấp nhận tổn thương.** Hãy nói hoặc làm điều gì đó hoàn toàn khác với tính cách của bạn. Hãy nhái giọng chuột Mickey hay Barry White khi kể chuyện cười hay nói điều gì đó hài hước, gây sốc. Dù tính bạn hài hước hay kín đáo thì việc đó cũng khá thú vị. Trò này làm sinh động hóa hầu hết các chủ đề nghiêm túc.
- **Lên giọng.** Việc lên giọng trong một vài giây sẽ tạo cảm giác cấp bách. Nó thể hiện đam mê của bạn đối với vấn đề trình bày và giúp thanh quản mệt mỏi của bạn được nghỉ ngơi. Giọng thấp có tác dụng thư giãn cả phòng, giọng cao có tác dụng làm tăng sự chú ý của khán giả.
- **Biết khi nào là lúc phải rời khỏi khán phòng.** Bạn không cần phải là thiên tài mới biết mình đã nói quá lâu. Hãy thường xuyên kiểm tra "thước đo thuyết trình" của bạn để biết mọi người có còn lắng nghe bạn không. Hãy thay đổi bất cứ điều gì nếu bạn bắt đầu mất kiểm soát với đám đông. Nếu mọi cách đều thất bại, hãy dừng nói, cám ơn họ và rời khỏi khán phòng. Mọi người sẽ yêu quý bạn vì bạn biết khi nào nên dừng hơn là vì nội dung tuyệt vời mà bạn đã trình bày về chủ đề đó!
- **Sử dụng Hỏi & Đáp như phần cuối của bài thuyết trình.** Các ca sỹ luôn chuẩn bị tâm lý cho phần cuối chương trình, vì điều này khiến

https://thuviensach.vn

khán giả có cảm giác đặc biệt và khiến họ nghĩ bạn thích họ hơn những khán giả mà bạn đã từng tiếp xúc. Chức năng của hỏi và đáp cũng giống như phần biểu diễn cuối chương trình. Bạn có thể nghĩ bạn đã nói cho họ những điều cần biết, nhưng những câu hỏi thường tiết lộ những điều quan trọng mà bạn đã bỏ sót trong phần nội dung. Nếu có cơ hội làm việc này, hãy sử dụng nó làm công cụ để giải quyết những điều bạn bỏ sót trong bài nói chuyện của mình, và làm hài lòng khán giả bằng sự thanh lịch và sự vô tư của bạn.

- **Đừng khiến khán giả "bội thực".** Hãy tạo ra sự thú vị, nhưng cũng phải biết cách sử dụng những khoảnh khắc yên lặng, nói nhẹ nhàng và xuống giọng. Bất cứ người thuyết trình nào cũng có thể nói cho bạn biết mẹo để buổi diễn thực sự tuyệt vời là khiến khán giả đến với bạn. Bạn càng theo sau họ, bạn càng đẩy họ ra xa. Khi mọi người dõi theo Steve Jobs, họ cứ nghĩ họ biết ông chuẩn bị làm gì, nhưng ông đã lôi cuốn họ cho tới khi họ không thể chịu được, buộc họ phải đến với ông.
- **Luyện tập và luyện tập.** Đó là cách tôi đến với nhà hát Carnegie Hall! Khi có thể, hãy nhớ lại nội dung thuyết trình theo cách ca sỹ nhớ lời bài hát. Hãy nhớ, càng tập nhiều, bạn càng dễ làm cho bài nói chuyện của mình cuốn hút và tươi mới.

Tôi chỉ muốn nhấn mạnh một trong những ý của Doug: sử dụng một chiếc mic tốt. Vài năm trước, tôi có mua cho mình một chiếc mic Countryman E6i. Nó là một trong những loại mic vòng qua tai. Có hai lợi ích của việc mua cho mình một chiếc mic Countryman. Thứ nhất, đó là một chiếc mic tuyệt vời. Thứ hai, đội âm thanh – hình ảnh sẽ biết bạn ý thức được mình đang làm gì và sẽ chăm sóc bạn tốt hơn.

{ CHƯƠNG 39 }
Làm thế nào để thành Thần GIỚI THIỆU?

https://thuviensach.vn

Biểu diễn là đứng dậy trong trạng thái trơ trụi và từ từ xoay người lại.

~ ROSALIND RUSSELL*

Hai lần một năm, những lãnh đạo cao cấp đến từ 70 công ty lại thực hiện chương trình giới thiệu 6 phút về sản phẩm của họ cho đối tượng khán giả là những nhà đầu tư mạo hiểm, nhà phân tích và nhà báo. Sự kiện này, về mặt lôgic, được gọi là GIỚI THIỆU. Đó là một sự kiện tuyệt vời, đặc biệt nếu bạn hiểu chuyện gì đang diễn ra: doanh nhân làm như họ không cần vốn, còn nhà đầu tư lại tỏ vẻ không cần doanh nhân.

Chương này có vẻ là dành cho 70 người sẽ chịu trách nhiệm phần giới thiệu cùng với 140 vị phó giám đốc marketing và lãnh đạo bộ phận PR, những người sẽ tham dự buổi giới thiệu. Cứ coi như là 300 người hoặc đại loại thế. Nhưng thực ra, nó còn được dành cho bất cứ ai cần phải có một bản giới thiệu hay, vì thực tế đây là kỹ năng cần thiết để tăng được vốn, bán được hàng, thu hút được báo chí và tuyển dụng được nhân tài.

- **Tạo ra sản phẩm đáng để giới thiệu.** Nếu bạn muốn là một thần giới thiệu, hãy tạo ra một sản phẩm tuyệt vời để giới thiệu. Nếu bạn tạo ra một thứ xoàng xĩnh, thì dù có vượt qua được người gác cổng của buổi giới thiệu, bạn cũng chỉ dừng lại ở đó thôi. Tôi biết giới thiệu là một cơ hội PR tốt, nhưng nếu không giới thiệu, sẽ chỉ có bạn biết mình đã tạo ra một thứ xoàng xĩnh thôi. Còn nếu bạn vẫn cố tình giới thiệu thì cả thế giới này sẽ biết điều đó.
- **Hãy mang gấp đôi mọi thứ.** Có một thứ cần phải nhân đôi: thiết bị. Chẳng may thiết bị hỏng vào buổi tối trước ngày giới thiệu, nên hãy mang theo hai, thậm chí có thể ba chiếc máy tính, điện thoại, USB, bất cứ thứ gì bạn sẽ dùng trong buổi giới thiệu. Không được phép có sai sót về mặt thiết bị, cũng như máy chiếu và hệ thống âm thanh trong buổi giới thiệu, những thứ thuộc trách nhiệm chuẩn bị của người giới thiệu.

https://thuviensach.vn

- **Tổ chức trước.** Bạn không bao giờ được bừa bãi, lộn xộn trong một buổi giới thiệu – chẳng hạn như tìm thư mục và tệp tin trong ổ cứng loạn lên. Bạn phải dành ra hàng tuần để chuẩn bị cho sáu phút này; nếu không chuẩn bị trước, bạn sẽ hoàn toàn mất phương hướng.
- **Giảm thiểu nhân tố ngoài tầm kiểm soát.** Bạn cho rằng mình sẽ truy cập được Internet trong suốt buổi giới thiệu? Đúng, nhưng dù sao vẫn cần có phương án dự phòng. Tất nhiên là khách sạn có đường mạng riêng, nhưng có đến vài trăm người trong số khán giả cũng sử dụng đường mạng đó. Tốt hơn hết hãy tạo đường truy cập internet ảo cho máy chủ của bạn bằng cách sử dụng một máy chủ tại chỗ. Bạn không cần phải trưng ra hệ thống thật. Suy cho cùng, đó vẫn là buổi giới thiệu thôi mà.
- **Giới thiệu ngay.** Bạn chỉ có sáu phút, nên hãy bắt đầu giới thiệu ngay trong vòng 30 giây. Chẳng ai quan tâm về nguồn gốc công ty bạn hay việc bạn có một bằng tiến sỹ về khoa học nhận thức của trường Stanford. Họ đến để xem sản phẩm giới thiệu chứ không phải để nghe chuyện đời mình. Tin tôi đi, nếu phần giới thiệu của bạn tốt, họ sẽ săn đón bạn để được nghe toàn bộ câu chuyện. Nếu phần giới thiệu của bạn không ra gì thì việc bạn có giành giải thưởng Nobel cũng chẳng quan trọng.
- **Bỏ chuyện cười và chuyện châm biếm.** Nếu bạn thắc mắc chuyện cười của mình có buồn cười không thì xin được trả lời là không. Có rất ít người đủ hài hước ở buổi giới thiệu để kể chuyện cười. Hầu hết khán giả đều muốn diễn giả thành công, nên họ sẽ cười cả những câu chuyện cười dở nhất. Tuy nhiên, khán giả trong buổi giới thiệu này lại chỉ muốn bạn thất bại vì ở đó chỉ toàn những người cực kỳ ích kỷ hoặc làm việc trực tuyến qua BlackBerry. Thế có nghĩa là bạn có những khán giả không nhiệt tình và không quan tâm chú ý. Đó là đám đông quá cứng nhắc để nghe chuyện cười và chuyện châm biếm.
- **Thực hiện một mình.** Có thể bạn cho rằng sẽ thú vị hơn nếu hai người đồng sáng lập cùng giới thiệu. Và điều đó sẽ cho cả thế giới biết hai

https://thuviensach.vn

người ăn ý ra sao. Một người giới thiệu đã khó, nếu để hai người giới thiệu theo kiểu tương tác còn khó hơn gấp bốn lần. Nếu bạn muốn "song ca", hãy đến quán hát karaoke.

- **"Làm việc cuối cùng trước".** Tôi mượn câu này của bạn tôi, Peter Cohan, người đã dạy tôi cách để có được bài giới thiệu tuyệt vời. Ý anh, và tôi cũng tán thành, đó là bạn có khoảng một phút để thu hút khán giả, vậy nên đừng đi từ thấp tới cao. Hãy bắt đầu với "sốc và hoảng" – những điều tuyệt vời nhất mà sản phẩm của bạn có thể làm được. Mục tiêu là ăn sâu vào tâm trí mọi người.

Khi đã tạo được ấn tượng, hãy quay trở lại và chỉ cho họ "như thế nào". Đây là một cú nốc ao: Không chỉ "cái gì" ấn tượng, mà cả "như thế nào" cũng có thể gây ấn tượng được. Đúng hay sai khi nói: Điều gì bạn nói cũng tạo ấn tượng với khán giả? Câu trả lời là: sai; điều khán giả nhìn thấy chứ không phải nghe thấy mới là điều gây ấn tượng cho họ.

- **Bỏ biệt ngữ.** Người tham dự buổi giới thiệu có thể nghĩ họ rất giỏi và thành thạo công nghệ. Có thể đúng là như thế, nhưng những từ chuyên ngành, biệt ngữ hiếm khi gây ấn tượng với mọi người. Khả năng nói đơn giản và dễ hiểu mới là cách tốt nhất để gây ấn tượng. Có thể bạn có sản phẩm phần mềm doanh nghiệp tốt nhất thế giới, nhưng đối tác thiết bị tiêu dùng của công ty vốn đầu tư mạo hiểm trong mơ của bạn cũng đang ngồi ở hàng ghế khán giả. Nếu người đó không hiểu phần giới thiệu của bạn, họ sẽ không nói tốt về bạn với đối tác của họ.
- **Không nhận câu hỏi nào cho tới khi kết thúc.** Không nhận bất cứ câu hỏi nào trong suốt thời gian giới thiệu, vì giới hạn thời gian chỉ có sáu phút. Tuy nhiên, trong một vài trường hợp, bạn vẫn muốn trả lời các câu hỏi trong lúc giới thiệu. Đừng làm vậy. Như vậy là quá mạo hiểm. Bạn không thể biết khán giả sẽ hỏi gì. Làm thế có thể khiến bạn rơi xuống vực thẳm mà không bao giờ có thể ngóc đầu dậy được.

https://thuviensach.vn

- **Hãy kết thúc bằng đỉnh điểm của sự ngạc nhiên.** Bạn muốn bắt đầu ở trên cao. Bạn cũng muốn kết thúc ở trên cao. (Tuy nhiên, nếu phải chọn, tôi thà bắt đầu ở trên cao hơn là kết thúc ở trên cao.) Đây là mẹo diễn thuyết của Steve Jobs, ông luôn có nhiều hơn một tuyên bố tuyệt vời trong chiếc túi kỳ diệu của mình. Điều này vô cùng đúng đắn: Mục tiêu là kết thúc như quảng cáo dao Ginsu: "Xin hãy chờ, còn có nhiều hơn…" Và khi bạn đã thực sự kết thúc bằng một đỉnh điểm gây ngạc nhiên này, hãy để lại màn hình trống không thôi. Hãy cho khán giả thời gian để họ nhớ mãi điều đó.

Tôi đã đưa lời khuyên này cho rất nhiều công ty. Tôi cũng biết có hàng ngàn người đã đọc lời khuyên này trên mạng nhưng phần giới thiệu của hầu hết mọi người vẫn chẳng ra gì. Đó là vì họ nghĩ lời khuyên này chỉ áp dụng cho "ông lớn" không có sản phẩm đột phá, đang chờ bằng sáng chế hay phải thay đổi mô hình và không phải những người có khả năng trình bày một cách tự nhiên. Có lẽ bạn cũng nghĩ như vậy. Bạn sai rồi. Và bạn sẽ phải học điều đó theo một cách khó khăn đấy.

{ CHƯƠNG 40 }
Để thành công trong buổi hội thảo

Con người hò hét đòi tự do để thể hiện bản thân và để biết mình có giá trị. Nhưng khi được đáp ứng những yêu cầu này, họ lại trở nên sợ hãi.

~ ROBERT C. MURPHY*

Tại bất cứ buổi hội thảo nào cũng luôn có khoảng ba diễn giả chính và 25 chuyên viên tư vấn hội thảo, vậy nên làm người tư vấn sẽ có khả năng nhiều hơn làm diễn giả chính. Một cuộc hội thảo nhìn qua thì có vẻ dễ. Có khoảng bốn, hoặc năm chuyên viên ở đó – toàn những người mà bạn nghĩ là bạn thông minh hơn – và hội thảo cũng chỉ kéo dài 60 phút. Sao nó có thể khó

https://thuviensach.vn

được chứ? Nhưng ở đây tiềm ẩn một vấn đề: Ai cũng nghĩ hội thảo đơn giản nên họ không xem trọng nó. Đây là điều bạn nên làm nếu bạn muốn là người mà ai cũng tìm đến nói chuyện sau một cuộc hội thảo.

- **Biết chủ đề:** Nếu bạn được mời tới một buổi hội thảo về an ninh mạng và bạn không biết nhiều về chủ đề đó thì bạn nên từ chối. Tôi không quan tâm cơ hội đó tuyệt vời tới đâu. Nếu bạn không biết, thì đừng bao giờ cho khán giả biết bạn mù mờ như thế nào.
- **Kiểm soát phần giới thiệu về bản thân.** Sai lầm đầu tiên là hầu hết những khách mời tham gia hội thảo đều cho rằng người điều hành hội thảo đã có tiểu sử chính xác và cập nhật của họ. Nhiều khả năng là người điều hành hội thảo hoặc chẳng biết gì về bạn, hoặc đã lên Google tìm kiếm thông tin về bạn và in ra một bản tiểu sử hoàn toàn không chính xác. Trước khi buổi hội thảo bắt đầu, hãy đưa cho người điều hành một mẩu giấy có khoảng ba câu miêu tả về bạn và bảo người đó đọc nguyên văn như thế.
- **Nói to.** Khoảng cách thích hợp giữa môi bạn và chiếc mic là khoảng 3-5cm. Bạn đang ngồi. Bạn bị gập người. Không hướng ra phía trước. Vậy thì hãy ngồi gần vào mic hơn và nói to lên. Hãy tưởng tượng có một ông già 51 tuổi đeo máy trợ thính, như tôi chẳng hạn, đang ngồi ở đằng sau.
- **Giải trí, chứ đừng chỉ đưa ra thông tin.** Cũng giống như trong phần nói chính, mục tiêu của bạn là giải trí chứ không phải đưa ra thông tin. Bạn càng hài hước thì càng có nhiều người nghĩ bạn thông minh, vì cần phải có một bộ óc thông thái mới có thể hài hước được. Tôi sẽ nói tới mức có một cuộc chiến thân thiện với người điều hành hội thảo hoặc những chuyên viên hội thảo khác. Hãy để nó diễn ra tự nhiên. Hãy để nó trở nên thú vị. Hãy nghĩ hội thảo là một cuộc đối thoại thân thiện, tình cảm trước mặt 500 người bạn thân nhất của bạn.
- **Hãy nói sự thật, đặc biệt là khi nó đã hiển nhiên.** Nếu bạn may mắn và có người điều hành hội thảo giỏi, người đó sẽ cố dồn bạn vào chân

https://thuviensach.vn

tường với những câu hỏi khó, khiến bạn lúng túng. Đây là một việc tốt, vì nó đem lại một cơ hội để (a) cười đùa và (b) thể hiện bạn là người được nhiều người "ngắm bắn". "Sự thật sẽ đem lại cho bạn niềm hân hoan vui sướng". Nếu tất cả mọi người đều biết sự thật, đừng cố né tránh. Sẽ tốt hơn khi nói: "Tôi chọn điều sửa đổi số năm*". Điều đó sẽ đem lại tiếng cười.

- **Trả lời câu hỏi, nhưng đừng tự giới hạn mình bởi câu hỏi đó.** Khi được hỏi, hãy trả lời câu hỏi đó (trừ khi bạn phải chọn giải pháp số năm). Hãy trả lời câu hỏi một cách nhanh nhất, sau đó có thể thoải mái điều chỉnh cuộc đối thoại theo hướng bạn muốn. Chẳng hạn, giả sử người điều hành hội thảo hỏi bạn "Ông/Bà có nghĩ điện thoại di động sẽ sớm bị virus tấn công không?" Hoàn toàn ổn khi trả lời "Có, tôi nghĩ đây là một vấn đề, nhưng vấn đề thực sự là sự thiếu hụt những chiếc vỏ điện thoại tốt", nếu đó là điều bạn thực sự muốn nói tới.
- **Đơn giản, ngắn gọn, rõ ràng.** Giả sử bạn tham dự một buổi hội thảo gồm toàn các chuyên gia và người điều hành hội thảo cũng là một chuyên gia. Người điều hành hội thảo đưa ra một câu hỏi. Bạn nghĩ bạn đang trả lời người điều hành hội thảo và tất cả những chuyên gia khác, vậy là bạn xổ ra một tràng hỗn hợp những chữ cái. Thật là một sai lầm lớn. Khán giả là khán giả. Họ không phải là người điều hành, cũng không phải những chuyên viên tham gia hội thảo. Hãy biến những vấn đề kỹ thuật phức tạp thành đơn giản, ngắn gọn và rành mạch, như thế là bạn đã thể hiện mình (a) không ích kỷ và (b) là một ngôi sao.
- **Giả vờ quan tâm.** Đây là một trong những điểm khó khăn nhất. Giả sử một chuyên viên tham gia hội thảo khác cũng trả lời bằng một thuật ngữ dài ngoằng, nhàm chán. Bạn muốn rút chiếc điện thoại BlackBerry ra, hoặc là thể hiện sự chán nản. Đừng làm thế. Hãy cứ giả vờ quan tâm, vì lúc bạn thể hiện sự chán nản, một phó nháy nào đó có thể chộp được, hoặc một người quay phim nào đó có thể quay cận cảnh và gương mặt bạn sẽ hiện lên màn hình rộng của buổi hội thảo. Bạn sẽ

https://thuviensach.vn

không phải đối mặt với chuyện đó nếu bạn có thể thể hiện sự chân thật giả tạo.

- **Không bao giờ nhìn người điều hành hội thảo.** Người điều hành hội thảo đưa ra các câu hỏi, nhưng họ chỉ là người đại diện cho khán giả. Khi bạn trả lời, đừng nhìn người điều hành hội thảo. Hãy nhìn khán giả vì họ không muốn nhìn thấy một bên đầu của bạn đâu. (Nhân tiện, cho bạn biết, một người điều hành hội thảo giỏi không nhìn bạn – mà sẽ khiến bạn không nhìn anh ta/cô mà chỉ nhìn khán giả.)
- **Không bao giờ được nói "Tôi đồng ý với chuyên gia trước".** Người điều hành hội thảo thường hỏi nhiều chuyên gia cùng một câu hỏi. Nếu bạn không phải là người đầu tiên trả lời câu hỏi, thường bạn rất muốn nói: "Tôi đồng ý với những gì người đồng nghiệp của tôi vừa nói". Đó là một câu trả lời ngu ngốc. Hãy nghĩ ra một điều gì đó khác và nếu bạn không đủ nhanh chân để làm được việc này, thì đừng tới dự một buổi hội thảo. Ít nhất cũng phải nói được câu "Tôi nghĩ câu hỏi đó đã có câu trả lời rồi. Vì khán giả, chúng ta hãy tiếp tục đi".

Hội thảo là một cơ hội để bạn nổi bật trong cuộc cạnh tranh vì bạn được ngồi cạnh bốn, năm người cùng một lúc. Hãy nhớ thật kỹ những gợi ý này và bạn sẽ làm tốt thôi – đặc biệt là khi hội thảo đó có một người điều hành giỏi, người mà tôi sẽ miêu tả trong chương tiếp theo.

{ CHƯƠNG 41 }
Làm thế nào để trở thành người điều hành hội thảo giỏi?

Chân thành, ngắn gọn, ổn định chỗ ngồi.

~ FRANKLIN D. ROOSEVELT*

https://thuviensach.vn

Đã bao lần bạn được theo dõi một buổi hội thảo vừa thú vị vừa có nhiều thông tin? Câu trả lời của bạn có lẽ chỉ là một con số rất nhỏ và đó là lỗi của người điều hành hội thảo. Trên thực tế, điều hành một buổi hội thảo khó hơn việc điều hành một buổi trình bày những điều then chốt. Điều hành một buổi hội thảo là phải làm những việc này:

- **Đại diện khán giả.** Trước tiên và quan trọng nhất, trách nhiệm của người điều hành hội thảo là phải làm cho những chuyên viên hội thảo đem lại niềm vui và cung cấp thông tin cho khán giả. Người điều hành được gọi là người điều hành vì vai trò của anh ta/cô ta là đảm bảo chỉ có một mức độ vừa phải những điều vớ vẩn và những bài chào hàng trong buổi hội thảo. Người điều hành giỏi là người bênh vực khán giả để đòi được sự thật, sự hiểu biết và sự khúc chiết. Khi một chuyên viên hội thảo chào hàng hay nói dối, bạn buộc phải "quất" cho ông ta/bà ta tơi tả trước mặt khán giả.
- **Khiến cho tất cả mọi người đều có vẻ thông minh.** Trách nhiệm quan trọng thứ hai của người điều hành hội thảo là làm cho những chuyên viên hội thảo đều có vẻ thông minh. Không phải là làm cho bản thân anh ta có vẻ thông minh hay thu hút mọi sự chú ý. Người điều hành hội thảo có thể khiến chuyên viên trông có vẻ thông minh bằng hai cách: Thứ nhất, đặt cho họ những câu hỏi khiến họ thể hiện được trí tuệ. Thứ hai, đúc rút phần tinh túy bằng cách nói lại, tóm lược hoặc xác nhận điều mà các chuyên viên vừa nói. Người điều hành hội thảo giỏi chỉ chiếm 10% thời gian của cả buổi hội thảo mà thôi – anh ta/cô ta là "cánh tay vô hình" chứ không phải là ngôi sao.
- **Đừng để chuyên viên chuẩn bị thái quá.** Chuyên viên càng được chuẩn bị trước, họ sẽ càng nhàm chán. Nếu bạn đưa trước tất cả các câu hỏi, nhiều chuyên viên sẽ chuẩn bị sẵn những câu trả lời đã được phác thảo kỹ lưỡng, sáo rỗng – trong trường hợp tệ nhất, họ thậm chí còn giao cho người phụ trách PR của mình chuẩn bị. Số lượng câu hỏi

https://thuviensach.vn

nhiều nhất bạn có thể cung cấp cho họ là hai hoặc ba câu, để họ thấy thoải mái và có cảm giác "đã được chuẩn bị", dù bạn có hỏi những câu hỏi đó hay không.

- **Chính bạn hãy chuẩn bị trước.** Người điều hành hội thảo cần chuẩn bị nhiều hơn chuyên viên tham gia hội thảo vì họ cần dồn chuyên viên bằng một loạt những câu hỏi về những vấn đề nóng hay những vấn đề đang gây tranh cãi gần đây trong ngành công nghiệp. Thật khó để làm được như vậy trong một khoảng thời gian ngắn, do đó hãy chuẩn bị trước những câu hỏi bằng cách sử dụng nhiều nguồn tra cứu khác nhau. Nếu bạn không có hiểu biết đủ rộng về ngành nghề đó để khuấy động bầu không khí, tốt nhất là hãy từ chối lời mời làm người điều hành buổi hội thảo đó.
- **Không bao giờ được để chuyên viên sử dụng PowerPoint hay Keynote.** Ngay cả khi chuyên viên là CEO hay là người giành giải thưởng Nobel, cũng không bao giờ cho phép họ có một bài giới thiệu "ngắn gọn" bằng PowerPoint. Nếu một người có thể, tất cả những chuyên viên khác cũng muốn được như vậy. Như thế, buổi tọa đàm sẽ vấp phải một vấn đề kỹ thuật liên quan đến việc kết nối rất nhiều máy tính xách tay với máy chiếu, hoặc không sẽ là vấn đề phải tích hợp quá nhiều phần trình bày vào làm một. Ngay cả trong trường hợp bạn giải quyết được hết những vấn đề kỹ thuật đó thì việc trình bày giới thiệu này vẫn chỉ là thứ đồ bỏ, vậy nên hãy quên ngay nó đi.
- **Không bao giờ được để chuyên viên sử dụng thiết bị hỗ trợ.** Giả sử tất cả mọi người đều chấp nhận nguyên tắc không- PowerPoint, nhưng có một chuyên viên lại nảy ra một ý tưởng thông minh là chiếu một đoạn video giới thiệu "ngắn gọn" về tập đoàn/công ty/tổ chức của anh ta/cô ta. Một lần nữa, câu trả lời là "Không được". Thành thật mà nói, nếu một chuyên viên cần có video hay phần thuyết trình PowerPoint thì có lẽ chuyên viên đó không có khả năng ăn nói lưu loát để xuất hiện trong một buổi tọa đàm như thế này, do đó hãy loại người đó ra khỏi danh sách mời nếu bạn có thể.

https://thuviensach.vn

- **Cho phép chuyên viên giới thiệu về bản thân trong vòng 30 giây.** Người điều hành hội thảo không nên đọc tiểu sử của từng chuyên viên, vì anh ta/cô ta có thể (a) đọc sai điều gì đó (tôi không biết mình là người Phần Lan cho tới khi được giới thiệu là "Guy Kawolski"); (b) đưa thông tin sai: "Ồ, ông/bà không tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard, mà chỉ tham gia khóa tập huấn một tuần ở đó"; hoặc (c) không nhấn mạnh được một vài điểm quan trọng trong lý lịch của chuyên viên.
- **Phá vỡ liên hệ bằng mắt với chuyên viên.** Hãy nhìn chuyên viên, đặt câu hỏi, sau đó quay sang nhìn khán giả. Đừng tiếp tục duy trì liên hệ bằng mắt với chuyên viên, vì bạn muốn họ nói trực tiếp với khán giả, chứ không phải với người điều hành hội thảo. Còn nữa, đừng ngại khi nhắc chuyên viên nói to lên hoặc ngồi sát micro hơn.
- **Gắn kết khán giả.** Người điều hành hội thảo nên dành ra khoảng 30% thời lượng của buổi hội thảo để chuyên viên trả lời các câu hỏi từ khán giả. Nếu dành nhiều thời gian hơn, khán giả sẽ hết các câu hỏi hay, hỏi xoáy, hỏi chất lượng. Còn nếu ít hơn, khán giả sẽ có cảm giác họ không được tham gia. Tuy nhiên, đừng suy nghĩ phải chấp nhận cả những câu hỏi ngớ ngẩn của khán giả và những câu trả lời không ra gì của chuyên viên. Luôn chuẩn bị sẵn những câu hỏi hay để sử dụng trong trường hợp không ai trong khán giả có câu hỏi nào. Hoặc, nếu bạn có thể "phím" trước vài câu hỏi cho khán giả thì càng tốt hơn.
- **"Bật lại".** Người điều hành hội thảo có thể nhận được điểm A+ nếu anh ta/cô ta có thể đặt chuyên viên vào "thế cứng họng". Chẳng hạn, nhiều nhà đầu tư mạo hiểm có thái độ "Chúng tôi biết quả bong bóng chấm-com sẽ vỡ, nên chúng tôi rất thận trọng về việc đầu tư vào cái gì". Người điều hành hội thảo có thể giành được giải thưởng nếu anh ta/cô ta có thể nhanh chóng "bật lại": "Vậy tại sao ông/bà lại đầu tư vào trang discountdogfood.com?" Tôi biết điều này mâu thuẫn với yêu cầu người điều hành hội thảo phải làm cho chuyên viên "có vẻ thông minh", nhưng điều hành hội thảo là một nhiệm vụ phức tạp.

https://thuviensach.vn

Tôi hi vọng bạn có cơ hội được điều hành một vài buổi hội thảo hoặc tọa đàm trong sự nghiệp của mình. Bạn sẽ thấy điều hành hội thảo cũng là việc đáng làm như họp trình bày vấn đề chủ chốt, nhưng thử thách thì khác nhau. Họp trình bày là về việc bạn có thể làm. Hội thảo là về việc bạn khiến chuyên viên có thể làm. Chỉ cần nhớ mục tiêu của bạn là đem lại niềm vui và cung cấp thông tin cho khán giả. Hầu hết các cuộc hội thảo đều không hoàn thành được mục tiêu này.

{ CHƯƠNG 42 }
Nghệ thuật dùng blog

Blogger (dt): Người chẳng có gì để nói viết cho người chẳng có gì để làm.

~ GUY KAWASAKI

Mãi tôi mới dùng blog vì tôi nghĩ việc đó có vẻ kiêu căng thế nào ấy: "Ý kiến của tôi quan trọng tới mức hàng ngày mọi người đều muốn biết tôi nghĩ gì về mọi thứ". Cũng phải mất đến ba năm để quen, nhưng giờ tôi đã là một tín đồ của blog, và tôi sẽ nói cho bạn biết tại sao. Ở mức độ cá nhân, blog là phương tiện biểu đạt và sáng tạo. Thực tình mà nói, nếu chẳng có ai ngoài chú chó của bạn đọc blog bạn viết thì việc viết blog vẫn đáng.

Ở mức độ công việc, blog là vũ khí marketing và truyền thông. Blog nhanh, rẻ và nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Bạn có thể sử dụng blog để tiếp cận khách hàng tiềm năng, xây dựng thương hiệu, tạo sự hỗ trợ và xây dựng cộng đồng. Bạn cũng có thể sử dụng blog để giúp đỡ người khác bằng cách giới thiệu sách hoặc sản phẩm của họ, rồi họ cũng sẽ giúp đỡ bạn.

Cũng như những nghệ thuật khác, cũng có các thủ thuật và bài tập giúp bạn sử dụng blog hiệu quả hơn. Dưới đây là những nguyên tắc dẫn đường cho việc viết blog của tôi.

https://thuviensach.vn

- **Hãy nghĩ blog là "sách" chứ không phải "nhật ký".** Trước tiên, hơi triết lý một chút: Hãy coi blog của bạn là một sản phẩm. Khi viết nhật ký, bạn viết những suy nghĩ và cảm xúc tự phát. Bạn không có ý định cho người khác đọc. Ngược lại, khi viết sách, ngay từ ngày đầu tiên bạn đã nghĩ tới việc chia sẻ.
- **Trả lời người tí hon.** Giờ bạn đã nghĩ blog của mình là một sản phẩm, hãy tự hỏi xem đó có phải là một sản phẩm tốt không. Cách kiểm tra hữu ích là hãy tưởng tượng có một anh chàng tí hon đang ngồi trên vai bạn và đọc những gì bạn viết. Mỗi lần bạn viết một bài cho blog, anh ta sẽ hỏi "Rồi sao? Ai sẽ đọc chứ?" Nếu bạn không thể trả lời anh chàng tí hon có nghĩa là bạn không có một blog hay sản phẩm tốt. Theo kinh nghiệm của người đi trước: Thật khó để bán những chuyện tào lao, nên hãy chắc chắn bạn có điều gì đó đáng nói. Nếu không thì hãy viết nhật ký và giữ riêng cho mình.
- **Thu thập các đường dẫn để liên kết.** Đây là điều tôi ước gì mình đã làm ngay từ ngày đầu tiên, nhưng lúc đó tôi hoàn toàn phớt lờ điều này. Nếu có thể làm lại, tôi sẽ tìm tất cả những blog thú vị chia sẻ về những chủ đề tương tự. Sau đó, tôi sẽ liên kết với tất cả những blog đó và chắc chắn Technorati* sẽ tìm ra blog của tôi để cộng đồng blogger sẽ biết là tôi tồn tại.
- **Tin sốt dẻo.** Có một hệ thống danh giá rất thú vị trong blog. Giả sử blogger A tìm thấy một bài báo không có tiếng tăm gì và đăng nó lên blog của anh ta/cô ta. Blogger B đọc bài báo đó trên blog của blogger A và liên kết với nó. Tuy nhiên, blogger B không chỉ liên kết với bài báo, mà còn liên kết với blogger A để "vinh danh" anh ấy/cô ấy vì đã tìm ra bài báo đó. Điều này có nghĩa là nếu bạn đăng tin sốt dẻo lên blog của mình, các blogger khác sẽ liên kết với bạn.
- **Cảm ơn và phản hồi lại với những người để lại nhận xét.** Chỉ có tốt trở lên khi bạn đọc và trả lời tất cả những lời bình luận trên blog của mình. Điều đó khiến những người bình luận quay trở lại blog của bạn.

https://thuviensach.vn

Họ có cảm giác mình là một phần của cộng đồng, và điều đó khuyến khích họ thông tin cho nhiều người đọc blog của bạn hơn.

- **Nhờ giúp đỡ.** Nếu bạn cung cấp thông tin có giá trị trên blog của mình, đừng ngại nhờ độc giả giúp đỡ. Trong một thế giới hoàn hảo, bạn cung cấp điều gì đó giá trị trên blog của mình và độc giả sẽ muốn đền ơn bạn bằng cách lan truyền những thông tin đó.
- **Bạo gan.** Không phải tôi bảo bạn chủ tâm bôi nhọ blogger khác, nhưng nếu bạn không thể nói lên suy nghĩ của bản thân trên chính blog của mình thì tốt hơn bạn nên từ bỏ đi. Đây là điều kỳ diệu về blog: Ngay cả khi ném đá bạn, người ta vẫn liên kết với trang của bạn.
- **Khiến cho việc gia nhập trở nên đơn giản.** Cho phép mọi người truy cập blog của bạn bằng nhiều cách khác nhau như định dạng tập tin hay nhận tin bài qua email. Điều này không khác với việc phân phối sản phẩm thực thông qua các kênh phân phối chút nào.

https://thuviensach.vn

Sự thật về "Đánh lừa"

Từ "*đánh lừa*" có một phần ẩn phía sau. Hầu hết mọi người đều nghĩ "đánh lừa" là dùng thủ đoạn quỷ quyệt, lời nói tâng bốc hay mưu mẹo gian dối để có được điều bạn muốn. Phần ẩn phía sau tốt hơn và tích cực hơn của khái niệm đó là "được việc bằng cách tạo ra những tình huống đôi bên cùng có lợi". Tôi không chắc người tốt sẽ làm xong trước, nhưng "kẻ lừa đảo" thì chắc chắn. Phần này giải trình sự thật về việc cần làm để đạt được điều bạn muốn bằng cách cho người khác điều *họ* muốn.

{ CHƯƠNG 43 }
Tâm lý học về thuyết phục

Cuộc sống được tạo nên không phải bởi những hi sinh hay trọng trách vĩ đại mà từ những điều nhỏ nhặt, trong đó nụ cười, lòng tốt và những nghĩa vụ nho nhỏ khi được tạo thành thói quen chính là điều chiến thắng và có tác dụng nuôi dưỡng trái tim cũng như bảo toàn sự thư thái.

~ HUMPHREY DAVY

Tài liệu tốt nhất để học cách "đánh lừa" người khác là tác phẩm của tiến sỹ Robert Cialdini, giảng viên khoa tâm lý học của Đại học bang Arizona. Cuốn sách của ông, *Infl uence: Science and practice* (Ảnh hưởng: Khoa học và thực hành), NXB Allyn & Bacon, 2000, là cuốn sách cần phải đọc đối với bất kỳ ai muốn thành công. Chắc chắn tôi sẽ ngạc nhiên nếu việc đọc cuốn sách đó không khiến bạn trở thành một người (kinh doanh) tốt hơn. Cuộc phỏng vấn tiến sỹ Cialdini dưới đây đem lại cái nhìn tổng quan về quan niệm và nghiên cứu của ông.

H: Ông định nghĩa thế nào về ảnh hưởng?

https://thuviensach.vn

Đ: Ảnh hưởng là tạo ra thay đổi theo một cách nào đó. Có thể là thay đổi về thái độ, về nhận thức hoặc hành động. Nhưng trong tất cả các trường hợp, chúng ta không thể chứng tỏ ảnh hưởng cho tới khi có thể chứng minh rằng mình đã thay đổi được ai đó.

H: Ai là người có ảnh hưởng?

Đ: Tất cả chúng ta đều có tiềm năng trở thành người có ảnh hưởng, dù rằng một số người trong chúng ta tận dụng điều đó tốt hơn những người khác.

H: Chúng ta làm điều đó như thế nào?

Đ: Khả năng gây ảnh hưởng không đơn giản là sinh ra đã có. Chúng ta có thể học để trở nên thành công hơn với nó. Suốt nhiều thế kỷ, khả năng gây ảnh hưởng và thuyết phục được xem như một nghệ thuật, nhưng còn có cả một ngành khoa học về nó. Và đã là khoa học thì nó có thể được truyền dạy. Nó có thể được học. Nên tất cả chúng ta đều có tiềm năng trở nên có ảnh hưởng hơn.

H: Có cần quan tâm tới vấn đề đạo đức nào khi dùng ảnh hưởng để khiến người khác nói "có" không?

Đ: Vì những nguyên tắc của ảnh hưởng có thể có tác động mạnh trong việc tạo ra thay đổi ở người khác, nên chúng ta cần phải xem xét trách nhiệm đạo đức của mình trong quá trình đó. Người bị ảnh hưởng phải được lợi từ thay đổi bạn đã tạo ra. Chúng ta có thể làm việc này bằng cách khai thác một hoặc nhiều hơn một trong số sáu nguyên tắc phổ biến của ảnh hưởng:

- **Đáp lại.** Người ta sẽ trả lại bạn đúng kiểu đối xử mà họ đã nhận được từ bạn.
- **Khan hiếm.** Mọi người sẽ cố chớp lấy cơ hội hiếm có hoặc đang ít dần đi mà bạn mang lại cho họ.
- **Có uy tín.** Hầu hết mọi người sẽ bị bạn thuyết phục khi họ thấy bạn có hiểu biết và uy tín trong vấn đề đó.

https://thuviensach.vn

- **Cam kết.** Mọi người sẽ cảm thấy cần làm theo yêu cầu của bạn nếu yêu cầu đó nhất quán với điều họ đã công khai cam kết thực hiện trước sự hiện diện của bạn.
- **Yêu quý.** Người ta sẽ dễ dàng nói có với yêu cầu của bạn tùy theo mức độ họ biết và quý bạn. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên ở đây cả.
- **Sự đồng tâm nhất trí.** Mọi người sẽ dễ dàng nói có với yêu cầu của bạn hơn nếu bạn có thể chứng minh cho họ thấy là cũng có nhiều người đồng ý giống họ.

Vì có sáu lựa chọn để tạo ảnh hưởng tới người khác không có nghĩa là ai cũng có thể sử dụng chúng. Trên thực tế, trong một nghiên cứu, tôi đã phát hiện ra ba kiểu người gây ảnh hưởng. Đó là người gây ảnh hưởng kiểu lộn xộn, người gây ảnh hưởng kiểu láu cá và người gây ảnh hưởng kiểu thám tử.

Người gây ảnh hưởng kiểu lộn xộn là người lóng ngóng với việc sử dụng cơ hội theo cách có lợi, hoặc vì họ không biết những nguyên tắc đó là gì, hoặc không biết cách vận dụng chúng cho hợp lý. Những người này thường "đánh rơi bóng" khi bước vào quá trình gây ảnh hưởng.

Ngược lại, người gây ảnh hưởng kiểu láu cá lại biết rất rõ những nguyên tắc gây ảnh hưởng và cách vận dụng. Nhưng họ lại áp dụng vào những tình huống mà chúng không thể tồn tại tự nhiên được. Ví dụ một nhân viên kinh doanh giả vờ làm một người có quyền hành trong một hệ thống máy tính để câu kéo khách mua hàng. Cách tiếp cận này sẽ có hiệu quả trong thời gian ngắn nhưng lại không phát huy tác dụng về lâu dài vì chỉ có bên bán có lợi. Khách hàng, người bị lừa mua sản phẩm không thích hợp sẽ không hài lòng và nhiều khả năng sẽ không quay lại nữa.

Người gây ảnh hưởng kiểu thám tử thông minh hơn người gây ảnh hưởng kiểu lộn xộn, đạo đức hơn người gây ảnh hưởng kiểu láu cá, và nhìn chung là thành công hơn so với hai người kia. Họ tiếp cận cơ hội gây ảnh hưởng như một nhà thám tử, quan sát để khám phá và chỉ sử dụng những nguyên tắc thực sự có trong tình huống, do đó sẽ dễ lái mọi người tới việc nói đồng ý một cách đúng đắn.

https://thuviensach.vn

Nguyên tắc có điểm mạnh và điểm yếu riêng. Biết những nguyên tắc gây ảnh hưởng nào có sức mạnh nhất vẫn chưa đủ. Chúng ta cần phải tự rèn luyện bản thân để áp dụng thích hợp nguyên tắc cho từng tình huống. Bằng cách đó, chúng ta đảm bảo một sự trao đổi mà cả hai bên cùng có lợi.

H: Xin ông lấy một ví dụ về việc ứng dụng một trong những nguyên tắc gây ảnh hưởng này theo cách hiệu quả, có đạo đức và có tác dụng lâu dài.

Đ: Hãy chọn nguyên tắc đầu tiên mà tôi đưa ra: sự đáp lại. Người ta muốn đối xử lại theo đúng cách mà họ đáng được nhận. Với người quản lý, nguyên tắc này đơn giản là một mỏ vàng. Chúng ta đều biết giá trị của thái độ tích cực và các mối quan hệ cá nhân ở nơi làm việc. Giờ hãy nghĩ tới những thuận lợi đối với một người quản lý hiểu được nguyên tắc đáp lại trong quá trình đạt được những mục tiêu đó. Vì người ta trả lại những gì họ nhận được, thế nghĩa là bạn có thể tăng mức độ về số lượng của những gì bạn muốn nhận từ đồng nghiệp và nhân viên bằng cách cho đi trước. Nếu bạn muốn tạo cảm giác tin tưởng, hãy thể hiện nó trước. Nếu bạn muốn nuôi dưỡng tinh thần hợp tác, hãy hợp tác trước. Bằng cách làm trước, bạn sẽ đúc khuôn cho kiểu quan hệ công việc mà bạn muốn.

Tôi đã tiến hành một vài nghiên cứu tại sân bay ở Mỹ để biết một tổ chức cụ thể, Hare Krishnas*, sử dụng nguyên tắc này như thế nào để mọi người đưa tiền cho họ khi chẳng biết chút gì về tổ chức này hoặc không đặc biệt thích tổ chức này. Tổ chức Hare Krishnas đã áp dụng chiến thuật phát huy tác dụng cực kỳ hiệu quả. Trước khi họ kêu gọi bạn đóng góp, họ đưa cho bạn một thứ. Đó có thể là một cuốn sách, một bông hoa. Trong hầu hết các trường hợp sinh lãi, họ tiến đến, đưa cho bạn một bông hoa và đính một bông hoa lên ve áo bạn, và bạn nói “Tôi có yêu cầu thứ đó đâu. Đây, nhận lại hoa đi”. Và những người của tổ chức Hare Krishnas sẽ nói “Ôi, không, không. Đó là quà chúng tôi tặng bạn. Tuy nhiên, nếu bạn muốn đóng góp một vài đô la cho những việc tốt đẹp trong cộng đồng thì điều đó sẽ được đánh giá rất cao”.

Tôi đã quan sát họ làm việc một ngày ở sân bay O’Hare. Và điều tôi thấy là một bằng chứng tuyệt vời cho sức mạnh của nguyên tắc này: Mọi người

https://thuviensach.vn

cảm thấy nếu họ được nhận, họ sẽ không thể cứ thế bước đi mà không cho lại cái gì. Điều đó đi ngược lại với tất cả những gì chúng ta được dạy. Hãy nhớ cha mẹ, thầy cô đã nói gì với chúng ta "Không được chỉ biết nhận mà không cho lại". Chúng ta nghĩ ra rất nhiều những cái tên "cay nghiệt" để gọi những người nhận mà không cho lại. Chúng ta gọi họ là kẻ ăn mày, kẻ cướp hoặc như ai đó ở một buổi hội thảo mà tôi chia sẻ nói đó là đồ con nít. Chẳng ai muốn bị nghĩ là chưa chín chắn hay là người ăn mày hoặc kẻ ăn cướp. Điều mà Krishnas học được là nếu họ có thể khiến một người chấp nhận điều gì đó thì người đó sẽ cảm thấy có trách nhiệm phải cho lại.

Điều mà Krishnas đang làm là đưa cho mọi người thứ mà họ không muốn, thứ chẳng có giá trị gì với họ, để đổi lấy thứ có giá trị: tiền của họ. Và điều đó đã mang lại thành công ngay lập tức cho Krishnas và cũng khiến họ gặp thất bại về lâu dài. Bạn có biết là họ đã tuyên bố phá sản ở Mỹ không?

H: Tại sao?

Đ: Vì một khi người ta gặp phải kiểu người thủ đoạn này – kiểu lợi dụng nguyên tắc gây ảnh hưởng này, họ sẽ không muốn gặp lại người đó nữa. Nếu người ta tin rằng mình nhận được thứ gì đó giá trị thì họ sẽ cảm thấy bạn đáng được nhận lại thứ gì đó. Bạn đã thiết lập một mối quan hệ với họ – mối quan hệ dẫn tới chuyển đổi, lặp lại công việc làm ăn, quảng cáo truyền miệng, v.v… Và mối quan hệ đó là đòn bẩy tích cực cho lợi nhuận tương lai.

H: Ông định nghĩa thế nào là gây ảnh hưởng kiểu có đạo đức?

Đ: Tiếp cận gây ảnh hưởng theo cách đạo đức là tìm một hoặc nhiều hơn một trong số sáu nguyên tắc chúng ta đã nhắc tới. Hãy tìm một thứ mà mọi người xem trọng, trao nó cho họ, và họ sẽ muốn trao lại bạn thứ gì đó cũng có giá trị. Họ muốn đáp lại việc đó. Nếu họ thấy bạn đã làm được một việc tốt, thì họ sẽ muốn thiết lập mối quan hệ với bạn – mối quan hệ lâu dài.

Để tôi lấy cho bạn một ví dụ có thể kết thúc phần thảo luận của chúng ta về tính đáp lại này. Chúng ta vẫn thường nói bóng gió: Người ta thường cảm thấy mắc nợ người đã cho họ cái gì đấy và thông tin là một trong những thứ bạn có thể cho lại họ.

https://thuviensach.vn

Giả dụ bạn có một khách hàng làm chủ một doanh nghiệp xe vận tải, hoặc có một cửa hàng giặt khô. Bạn đọc một bài viết trên báo hoặc tạp chí về việc ngành vận tải hoạt động ra sao, hay ngành công nghiệp giặt khô vận hành như thế nào ở một thành phố khác. Bạn cần cắt bài viết đó ra và gửi cho khách hàng đó. Đó là một cách để nói "Này, tôi nghĩ bạn quan tâm tới nó. Có một vài thông tin tốt cho bạn đấy".

Lúc này, như một hệ quả, người đó sẽ biết hai điều về bạn. Thứ nhất, bạn quan tâm đến anh ta. Thứ hai, bạn quan tâm đến việc cải thiện công việc kinh doanh của anh ta. Vậy thì nguyên tắc đáp lại nói gì? Tôi phải quan tâm tới việc cải thiện công việc kinh doanh của anh ta.

Chúng ta nên gọi sáu nguyên tắc ảnh hưởng của Cialdini là sáu ma thuật, vì chúng có tác dụng và sức mạnh. Hãy cùng xem những nguyên tắc này được ứng dụng như danh sách kiểm tra đào tạo bán hàng như thế nào:

- **Đáp lại.** Nếu bạn quan tâm tới khách hàng, khách hàng sẽ quan tâm tới bạn.
- **Khan hiếm.** Bán thứ mà mọi người coi là không có nguồn cung lớn luôn dễ dàng hơn.
- **Uy tín.** Khách hàng sẽ tin tưởng bạn nếu bạn là người hiểu biết.
- **Cam kết.** Nếu khách hàng cam kết một đơn hàng hoặc yêu cầu thì họ chắc chắn sẽ thực hiện.
- **Yêu quý.** Đã bao giờ bạn mua thứ gì từ người mà bạn không thích chưa? Và đã bao giờ bạn từ chối người mà bạn thích chưa?
- **Đồng tâm nhất trí.** Sẽ dễ kết thúc một thương vụ hơn khi mọi người đều mua sản phẩm của bạn.

Tôi thích những chia sẻ của Cialdini. Tôi hi vọng mình đã thuyết phục được bạn đọc cuốn *Infl uence* (Ảnh hưởng) và cuốn sách mới đây của ông, *Yes! 50 Scientifi cally proven ways to be persuasive* (Vâng! 50 cách thuyết phục đã được khoa học chứng minh).

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 44 }
Nghệ thuật xây dựng cộng đồng

Không nghi ngờ gì việc một nhóm nhỏ những người có suy nghĩ, có cam kết có thể thay đổi cả thế giới. Trên thực tế, đó là việc duy nhất từng xảy ra.

~ MARGARET MEAD*

Xây dựng cộng đồng là một trào lưu thời thượng thời gian gần đây, nhưng không phải lúc nào cũng như thế. Nhiều công ty đã coi khách hàng và người hâm mộ là đối tượng gây phiền toái. Cách nhìn nhận này thật sai lầm – nó hoàn toàn đối lập với quan điểm đáp lại của Cialdini. Ít nhất là thất bại trong việc tận dụng một nguồn lực có thể giúp công ty trong các khâu bán hàng, hỗ trợ và truyền bá. Mục đích của chương này là trình bày về cách tạo dựng một cộng đồng.

- **Tạo ra một điều gì đó đáng để xây dựng một cộng đồng xung quanh.** Đây là cụm từ được nhắc đi nhắc lại trong cuốn sách của tôi: Điểm mấu chốt để truyền bá, bán hàng, giới thiệu và xây dựng cộng đồng chính là sản phẩm tuyệt vời. Quả thực, nếu bạn tạo ra được một sản phẩm hay dịch vụ tuyệt vời thì dù có cố bạn cũng không ngăn được sự hình thành của một cộng đồng xung quanh sản phẩm đó. Ngược lại, sẽ rất khó để xây dựng một cộng đồng xung quanh một thứ vớ vẩn, xoàng xĩnh, tầm thường dù bạn có cố thế nào đi chăng nữa. Mẹo rất hiệu quả là: Một khi bạn đã có một cộng đồng, hãy để họ nói cho bạn biết làm thế nào để cải tiến sản phẩm bằng cách cho họ mang kỹ sư của bạn ra "mổ xẻ". Kiểu phản hồi này là một trong những giá trị lớn nhất của cộng đồng.
- **Xác định và tuyển dụng ngay những "thằn lằn sấm".** Hầu hết các công ty đều rất dở: Họ đã mất cả tháng để rồi sau đó lại thấy ngạc nhiên

https://thuviensach.vn

– “Chưa bao giờ nghe nhắc đến họ. Ý bạn là có một nhóm người đã hình thành quanh sản phẩm của chúng tôi sao?” Nếu bạn có một sản phẩm tuyệt vời thì hãy hành động ngay: Hãy tìm cho mình những người được xem là “thằn lằn sấm” và nhờ họ xây dựng cho bạn một cộng đồng. Trên thực tế, nếu bạn không thể tìm được những người truyền bá tự nguyện cho sản phẩm tức là có thể bạn chưa tạo ra sản phẩm tuyệt vời. Tuy nhiên, nếu đó là một sản phẩm tuyệt vời thì chỉ riêng việc nhờ những khách hàng này giúp bạn cũng là một sự tâng bốc.

- **Chỉ định một “quán quân” lãnh trách nhiệm xây dựng cộng đồng.** Chắc chắn là có nhiều nhân viên muốn xây dựng một cộng đồng, nhưng ai sẽ là người coi đây là nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu trong danh sách các việc cần làm của anh ấy/cô ấy, vừa sáng thức dậy đã nghĩ ngay tới nhiệm vụ này? Có một cách khác để nhìn nhận vấn đề này là “Ai sẽ chấp nhận bị đuổi việc nếu không xây dựng được một cộng đồng?” Một cộng đồng cần một quán quân – một nhân vật có tiếng và có nguồn cảm hứng – từ trong chính công ty để gánh vác cộng đồng. Do đó, hãy thuê một người chưa có bằng MBA và chỉ định rõ vị trí đó là quán quân cộng đồng. Đây là một khoản hời “mua một được hai”: một người chưa có bằng MBA và một cộng đồng tuyệt vời.
- **“Đưa ra cho mọi người thứ gì đó để bàn tán”.** Các cộng đồng không thể chỉ ngồi quanh quẩn và viết những bức thư tình cho vị CEO của bạn, tâng bốc ông ấy/bà ấy tuyệt vời thế nào. Điều này có nghĩa là sản phẩm của bạn cần phải được làm theo yêu cầu khách hàng, có thể mở rộng và phát triển được.
- **Tạo ra một hệ thống mở.** Không công ty nào độc quyền về cách gia tăng giá trị cho sản phẩm và nhiều cộng đồng được hình thành để lấp chỗ trống đó. Tất cả những gì công ty cần làm là cung cấp thông tin và công cụ cần thiết. Chẳng hạn, Adobe đã làm điều này với phần mềm Photoshop và Apple đã làm với Macintosh và cuối cùng là iPhone.

https://thuviensach.vn

Người ta càng tạo ra nhiều phần bổ trợ, ứng dụng tiện ích (add-ons) và các sản phẩm phụ trợ thì càng tốt – cho cả người tiêu dùng và công ty.

- **Đón nhận phê bình.** Hầu hết các công ty đều cảm thấy yêu quý và trân trọng các cộng đồng khi những cộng đồng này vẫn tiếp tục nói những điều tốt đẹp về họ, mua sản phẩm của họ và không bao giờ phàn nàn điều gì. Tuy nhiên, thời điểm cộng đồng nói bất cứ điều gì tiêu cực, công ty lại trở mặt và rút hết những hậu thuẫn dành cho cộng đồng. Đây là một việc làm ngu ngốc. Một công ty không thể kiểm soát được cộng đồng của mình. Thực tế, công ty càng đón nhận, thậm chí tán dương những lời phê bình, chỉ trích thì sợi dây ràng buộc với cộng đồng càng bền chặt hơn.
- **Khuyến khích đàm luận.** Định nghĩa về "đàm luận" là trao đổi bằng lời. Từ khóa ở đây là "trao đổi". Bất cứ công ty nào khuyến khích xây dựng cộng đồng cũng nên tham gia vào quá trình trao đổi quan điểm và ý tưởng. Ở cấp độ cơ bản nhất của việc xây dựng cộng đồng, trang web của bạn phải có một diễn đàn để khách hàng có nơi tham gia đàm luận, trao đổi với nhau cũng như với nhân viên công ty. Liên quan đến việc xây dựng cộng đồng, CEO của bạn cũng tham gia vào các sự kiện cộng đồng. Điều này không có nghĩa là bạn để cho cộng đồng điều hành công ty, nhưng bạn cũng nên lắng nghe điều họ nói.
- **Quảng cáo sự tồn tại của cộng đồng.** Nếu bạn có ý định xây dựng một cộng đồng, đừng nhấu nhẹm nó đi. Cộng đồng của bạn nên được xem là một phần không thể thiếu trong nỗ lực marketing và bán hàng.

Cộng đồng là một điều tốt đẹp. Nó giúp bảo vệ bạn trước cái nóng và cái lạnh của thị trường, tạo sức mạnh cho nhân viên và đại lý. Nó mang lại cách tạo vốn thông minh, bán hàng tự do, marketing và cả sự hỗ trợ nữa. Hãy làm theo những lời gợi ý này và bạn sẽ hiểu ý tôi là gì.

{ CHƯƠNG 45 }

https://thuviensach.vn

Nghệ thuật dịch vụ khách hàng

Quan tâm tới người khác tới mức coi vấn đề của họ cũng là vấn đề của mình là bước khởi đầu cho sự phát triển đạo đức thực sự của một người.

~ FELIX ADLER*

Hai lời khuyên trong chương trước là đón nhận chỉ trích và khuyến khích đàm luận. Hai khái niệm này là điểm cốt lõi của dịch vụ khách hàng ấn tượng. Mục đích của chương này là cung cấp thêm thông tin về nghệ thuật dịch vụ khách hàng tuyệt vời.

1. Bắt đầu từ đỉnh. Thái độ của CEO đối với dịch vụ khách hàng quyết định chất lượng dịch vụ mà công ty cung cấp. Nếu CEO cho rằng khách hàng là đối tượng phiền toái thì công ty sẽ cung cấp dịch vụ khách hàng không ra gì. Nếu CEO nghĩ khách hàng là tài sản quý báu thì công ty sẽ cung cấp dịch vụ tuyệt vời. Nếu bạn không phải là CEO thì hoặc là hãy thay đổi suy nghĩ của CEO, hoặc là hãy thôi việc, hoặc là hãy học cách sống chung với sự xoàng xĩnh – hãy chọn theo đúng thứ tự đó.

2. Đặt khách hàng vào tầm kiểm soát. Dịch vụ khách hàng tốt nhất có được khi ban quản trị có thể cho phép nhân viên đặt khách hàng vào tầm kiểm soát. Điều này đòi hỏi hai bước nhảy vọt về niềm tin: thứ nhất, tin khách hàng để không lợi dụng tình huống; thứ hai, tin nhân viên để đưa ra quyết định sáng suốt. Nếu bạn có thể thực hiện những bước nhảy vọt này thì chất lượng dịch vụ khách hàng sẽ tăng lên; nếu không thì… chẳng có gì khó chịu hơn làm việc cho một công ty có quan điểm có điều gì đó đang "đi ngược lại chính sách của công ty đó".

3. Chịu trách nhiệm cho những sai lầm của bạn. Công ty dám chịu trách nhiệm cho những sai lầm của mình sẽ thu được tiếng tốt cho dịch vụ khách hàng, vì họ nhận thức được vấn đề là do lỗi của họ và họ có trách nhiệm phải sửa lỗi. Hầu hết các công ty đều nhận ra "có vấn đề xảy ra", nhưng vấn đề chỉ càng trầm trọng hơn khi họ phủ nhận đó là lỗi của họ và

https://thuviensach.vn

không chịu trách nhiệm. Đây là lúc bạn nghe thấy mọi người nói "đó là nguyên tắc đạo đức".

4. Đừng đổ lỗi cho người khác. Đây là mặt trái của việc chịu trách nhiệm. Chẳng hạn, khi một chương trình máy tính không hoạt động, những người bán hàng đổ lỗi "Là do phần mềm hệ thống của Apple". "Do ứng dụng của Microsoft ". "Do định dạng PDF của Adobe". Công ty có dịch vụ khách hàng tuyệt vời không đổ vấy cho người khác mà tìm giải pháp, bất kể đó là lỗi của ai và làm hài lòng khách hàng. Giống như mẹ tôi vẫn thường nói, trích lời của Eldrige Cleaver*, "Hoặc bạn là một phần của giải pháp, hoặc bạn là một phần của vấn đề". (Nhân tiện, thường thì công ty sử dụng vốn thị trường lớn nhất là công ty có lỗi.)

5. Đừng buộc tội người đưa tin. Các công ty có dịch vụ khách hàng tuyệt vời không "bắn" người đưa tin. Người chỉ ra lỗi có thể là một khách hàng, một nhân viên, một đại lý hay một nhà tư vấn. Vấn đề không phải là khiến người đưa tin giữ im lặng, mà là giải quyết vấn đề để người đưa tin không bao giờ phải đưa lại tin đó một lần nữa.

6. Đừng hoang tưởng. Một trong những lời bào chữa thường thấy nhất cho vấn đề dịch vụ tồi là "Sẽ thế nào nếu tất cả đều làm như vậy?" Ví dụ, trích dẫn câu chuyện thường được kể, có lẽ là chuyện bịa về một khách hàng đem trả một chiếc lốp cho Nordstrom* dù Nordstrom không hề bán lốp: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tất cả mọi người bắt đầu trả lốp xe cho Nordstrom? Tuy nhiên, trường hợp xấu nhất hiếm khi là trường hợp phổ biến. Sẽ có những người lợi dụng, nhưng thường thì mọi người đều biết điều cả.

7. Thuê đúng người. Nói trắng ra, dịch vụ khách hàng không phải công việc dành cho tất cả mọi người. 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. Điều này không phải ứng viên nào cũng có thể làm được. Trách nhiệm của công ty là phải tìm được người phù hợp với công việc này, vì đó sẽ là một kinh nghiệm tồi tệ đối với cả nhân viên và khách hàng khi bạn thuê những người không có định hướng về dịch vụ.

https://thuviensach.vn

8. Hứa ít, làm nhiều. Mục tiêu là làm hài lòng khách hàng. Chẳng hạn, các tấm biển trên đường của khu Disneyland cho bạn biết thời gian chờ cho mỗi điểm đều cố tình tăng thời gian lên. Khi bạn phải chờ ít thời gian hơn so với thời gian thông báo trên tấm biển, bạn sẽ thấy vui. Hãy tưởng tượng nếu tấm biển đó đăng thông tin thời gian giảm đi thì bạn sẽ giận dữ vì Disneyland nói dối bạn.

9. Tích hợp dịch vụ khách hàng vào dòng chính. Hãy cùng xem: Nhân viên kinh doanh đem lại khoản tiền khổng lồ cho công ty. Nhân viên marketing làm những việc thú vị, hài hước. Kỹ sư: Bạn để họ một mình trong cái hang tối. Bộ phận kế toán chỉ biết cắt giảm tiền lương. Thế còn dịch vụ khách hàng? Họ xử lý những người giận dữ khi có việc gì đó không ổn và lúc nào cũng có việc gì đó không ổn. Dịch vụ khách hàng là nhân tố quan trọng quyết định danh tiếng của công ty, vậy nên, đừng xem nó là con quái vật chỉ biết ngốn lợi nhuận.

10. Đừng chào hàng với khách hàng. Đừng bao giờ chào hàng với khách hàng trừ khi họ gọi điện tới phòng kinh doanh. Khi khách hàng gọi tới dịch vụ khách hàng hoặc hỗ trợ kỹ thuật, họ thường không có tâm trạng để nghe chào hàng. Nếu bạn chào bán thứ gì đó, bạn sẽ có nguy cơ đánh mất khách hàng, vì vậy chắc chắn không nên đòi hỏi khách hàng bỏ thêm tiền để giải quyết những vấn đề mà họ cho rằng đó là do lỗi của công ty. Thậm chí cũng đừng nghĩ tới việc giới thiệu thêm những sản phẩm hiệu quả mà miễn phí khác như một cách thể hiện bạn đánh giá cao việc làm ăn với họ.

11. Sử dụng thủ tục vận hành, không dùng kịch bản có sẵn. Có lẽ bạn đã gọi tới ít nhất vài công ty và biết người đại diện cho công ty đó đang đọc kịch bản có sẵn – điều đó thật sự khiến người ta khó chịu và chắc chắn không dành riêng cho một cá nhân nào. Hãy xây dựng các thủ tục vận hành tiêu chuẩn cho những điều thông thường, chẳng hạn như hủy và trả lại sản phẩm để đảm bảo công việc được thực hiện nhưng đừng bao giờ dạy cho những người đại diện của bạn đọc lời có sẵn từ những kịch bản.

12. Sử dụng người trực tổng đài. Hãy sử dụng con người, chứ đừng dùng những hệ thống như PBX* (nhấn phím 1 để mua hàng, nhấn phím 2 để

https://thuviensach.vn

thanh toán…). Hãy đào tạo để các tổng đài viên có thể trả lời những câu hỏi cơ bản (ví dụ như làm thế nào tôi có thể đăng ký được?), thu thập thông tin về các vấn đề, tiếp nhận số vé hay ID chuyển đến và tìm người đại diện thích hợp nhận và trả lời cuộc gọi. Nếu nhất định phải sử dụng hệ thống PBX, hãy giữ nó ở mức chỉ có ba hoặc bốn lựa chọn thôi và phải có một lựa chọn kết nối ngay với nhân viên trực tổng đài.

13. Sử dụng hệ thống gọi lại. Một vài công ty có hệ thống gọi lại, với hệ thống này, họ đưa ra lựa chọn gọi lại cho bạn vào một thời điểm đã được cài đặt sẵn thay vì để bạn phải giữ máy chờ. Lần đầu tiên gặp một trong những hệ thống này, tôi đã hơi ngần ngại, nghĩ rằng có lẽ mình đã mất lượt, nhưng nó thực sự hiệu quả, và kể từ đó tôi đã thích hệ thống kiểu này.

14. Cho khách hàng biết chuyện gì đang diễn ra. Khách hàng có lẽ chẳng bao giờ hỏi bạn đang làm gì. Hãy cho họ biết chuyện gì đang diễn ra khi bạn đang thực hiện, chẳng hạn như bạn đang kiểm tra tài khoản của họ hay đang tìm kiếm vấn đề. Mở rộng khái niệm này ra thì bạn có thể đăng thông tin về việc ngừng hoạt động của hệ thống ngay trên trang web của bạn để mọi người không cần phải gọi tới hỏi chuyện gì đang xảy ra. Hãy thành thật: Hãy nói cho họ biết nếu có vấn đề và nguyên nhân gây ra vấn đề đó, khi nào dịch vụ khách hàng sẽ được khôi phục lại và bạn sẽ làm gì để ngăn chặn chuyện đó xảy ra lần nữa.

15. Khiến khách hàng cảm thấy họ quan trọng. Hãy đào tạo nhân viên của bạn để họ làm cho khách hàng cảm thấy mình là những người quan trọng. Nếu khách hàng đưa ra một gợi ý, người đại diện phải ghi lại và cho khách hàng biết mình đã ghi lại gợi ý của họ. Đừng ngần ngại làm những việc như nói lời trân trọng hoặc những lời đại để như “vì ông/bà/anh/chị là khách hàng thân thiết nên chúng tôi có thể làm việc này cho ông/bà/anh/chị”. Thường khi gọi tới dịch vụ khách hàng, khách hàng đang trong tâm trạng khó chịu, vì vậy hãy cố làm cho họ thấy dễ chịu hơn.

16. Theo dõi. Sự khác biệt lớn nhất giữa một dịch vụ khách hàng chấp nhận được và một dịch vụ khách hàng tuyệt vời là bộ phận dịch vụ khách hàng thường xuyên theo dõi yêu cầu của khách hàng và theo dõi tốt tới đâu.

https://thuviensach.vn

Hãy gọi điện hoặc gửi email cho khách hàng về kết quả những điều họ không hài lòng hoặc yêu cầu của họ. Nếu khách hàng gọi đến vì một vấn đề và bạn tin rằng vấn đề đó đã được giải quyết thì hãy gọi điện hoặc gửi email hỏi xem hướng giải quyết đó có khiến họ hài lòng không.

Điều nực cười về dịch vụ khách hàng là hầu hết mọi người đều biết nó có ảnh hưởng quan trọng như nào tới danh tiếng của công ty, nhưng các công ty lại đầu tư tiền của cho dịch vụ khách hàng ít hơn cho kinh doanh và marketing. Điều nực cười hơn nữa là chẳng điều nào trong số những điều tôi vừa liệt kê ra kia là đặc biệt đắt đỏ cả. Giờ bạn đã biết phải làm gì, làm như thế nào và làm thế rẻ ra sao, vậy thì bạn chẳng có lý do gì để biện hộ cho một dịch vụ khách hàng không ra gì nữa.

{ CHƯƠNG 46 }
Nghệ thuật trò chuyện

Xu nịnh là nói với người khác đúng điều mà anh ta nghĩ về bản thân mình.

~ DALE CARNEGIE*

Lời khuyên của Guy

Theo Susan RoAne*, "nữ hoàng trò chuyện", thì "Vấn đề không phải là bạn biết gì hay bạn biết ai, mà là ai biết bạn". Tôi thích cách phân biệt này. Chắc chắn bà biết vì bà đã viết một cuốn sách về trò chuyện: *How to work a room: Your essential guide to savvy socializing* (Làm sao để làm chủ căn phòng: Hướng dẫn cần thiết cho bạn để hiểu biết về hòa nhập xã hội), NXB Collins, tái bản năm 2007.

Trò chuyện, kết nối hay bất cứ từ nào mà bạn muốn dùng là một kỹ năng quan trọng để thu hút mọi người. Đầu tiên là những lời khuyên của tôi, sau

https://thuviensach.vn

đó là những lời khuyên của Susan.

1. Hiểu mục tiêu. Trong cuốn sách *The Frogand the Prince* (Con ếch và hoàng tử), Công ty mạng con ếch và hoàng tử, 2003, tác giả Darcy Rezac đã có định nghĩa hay nhất về trò chuyện: "Khám phá bạn có thể làm gì cho một người nào đó". Trong này ẩn chứa 80% cuộc chiến: Những người giỏi trò chuyện muốn biết họ có thể làm gì cho bạn chứ không phải bạn có thể làm gì cho họ. Nếu bạn hiểu được điều này thì phần còn lại sẽ không phải suy nghĩ gì cả.

2. Ra ngoài. Trò chuyện là một môn thể thao tương tác. Bạn không thể thực hiện việc đó một mình từ văn phòng thông qua chiếc điện thoại hay máy tính được. Có thể bạn không thích, nhưng hãy bắt mình phải tới tham dự các buổi hội thảo, hội nghị và các buổi hội chợ thương mại.

3. Đặt ra những câu hỏi hay, sau đó hãy lắng nghe. Dấu hiệu của một người biết đối thoại không phải là bạn có thể nói thật nhiều mà là bạn có thể khiến người khác nói thật nhiều. Do đó, người giỏi trò chuyện là người lắng nghe giỏi chứ không phải người nói giỏi. Hãy hỏi những câu hỏi nhẹ nhàng như "Bạn làm gì?", "Bạn từ đâu đến?", "Điều gì đưa bạn đến sự kiện này?" Sau đó hãy lắng nghe. Buồn cười là bạn sẽ được nhớ tới như một người thú vị.

4. Hé lộ đam mê của bạn. Chỉ nói về mỗi vấn đề kinh doanh thì thật nhàm chán. Người trò chuyện giỏi biết cách hé lộ đam mê của anh ta. Người trò chuyện giỏi dẫn dắt câu chuyện bằng đam mê của mình. Đam mê khiến bạn trở thành một người thú vị – bạn sẽ gây ấn tượng vì bạn là người duy nhất không nói về bộ chip 802.11 trong buổi hội thảo không dây. Trong trường hợp bạn chưa từng gặp tôi, để tôi nói cho bạn biết, đam mê của tôi là lũ trẻ, là Macintosh, là đồng hồ Breitling, là ảnh kỹ thuật số và khúc côn cầu.

5. Đọc ngấu nghiến. Để trở thành một người trò chuyện giỏi, bạn cần phải đọc ngấu nghiến – và không phải chỉ đọc mỗi *EE Times, PC Magazines* và *Wall Street Journal* thôi đâu. Bạn cần có kiến thức nền sâu rộng để có thể tiếp nhận luồng thông tin đa dạng trong suốt cuộc trò chuyện. Ngay cả khi

https://thuviensach.vn

bạn là một người không sôi nổi, nhiệt tình thì ít nhất bạn cũng có thể là người hay đọc và có thể nói về rất nhiều đề tài khác nhau.

6. Theo đuổi. Khi được hỏi, tôi đã đưa danh thiếp cho hàng ngàn người trong các chương trình hội thảo. Tôi nhận thấy một điều: Trong 100 người chỉ có một người sử dụng thông tin đó để liên lạc với tôi. Người trò chuyện giỏi thường theo đuổi và liên lạc trong vòng 24 giờ. Có thể chỉ là một bức thư ngắn: "Rất vui được gặp ông. Tôi hi vọng chúng ta có thể làm gì đó cùng nhau. Hi vọng trang blog của ông vẫn chạy tốt. Tôi rất thích chiếc đồng hồ Breitling của ông. Tôi có hai vé xem trận chung kết Cúp Stanley nếu ông muốn tới xem". Hãy thêm ít nhất là một thông tin có thể chứng tỏ cho người nhận biết không phải họ đang nhận được một bức thư gửi cho tất cả mọi người.

7. Làm cho việc liên lạc trở nên đơn giản. Có một điều trớ trêu là nhiều người muốn trở thành người trò chuyện giỏi lại không làm cho việc liên lạc với họ được dễ dàng. Họ không mang theo danh thiếp, hoặc danh thiếp lại không có số điện thoại và địa chỉ email. Thậm chí nếu họ có cung cấp thông tin này thì nó lại ở dưới dạng chữ màu xám, cỡ chữ là 6. Điều này thật tuyệt nếu bạn trò chuyện với các bạn tuổi vị thành niên, nhưng nếu bạn muốn những người lớn tuổi, giàu có, nổi tiếng và có quyền lực gọi điện hay gửi email cho bạn, tốt hơn hết là bạn nên sử dụng cỡ chữ to hơn để họ có thể đọc được thông tin trên danh thiếp của bạn.

8. Giúp đỡ. Một trong những niềm vui lớn nhất đời tôi là giúp đỡ người khác; tôi tin rằng trên trời có một bảng ghi nghiệp lớn. Thần linh sẽ theo dõi, ghi lại những điều tốt bạn đã làm, và vị Thần đặc biệt vui mừng khi bạn giúp đỡ mà không trông chờ người nhận phải đáp lại. Tấm bảng đó luôn hoàn lại. Bạn có thể đoán tôi có niềm tin mạnh mẽ vào việc giúp đỡ lại những người đã từng giúp đỡ bạn.

9. Yêu cầu đáp lại sự giúp đỡ. Người trò chuyện giỏi luôn giúp đỡ. Người trò chuyện thú vị cũng luôn giúp đỡ trả lại. Người trò chuyện tuyệt vời yêu cầu đáp lại sự giúp đỡ. Bạn có thể thấy hơi khó hiểu: Để người ta nợ mình chẳng phải tốt hơn sao? Câu trả lời là không vì để ai đó có cảm giác

https://thuviensach.vn

mắc nợ bạn là đã đặt áp lực quá đáng lên mối quan hệ. Bất cứ người tao nhã, lịch sự nào cũng cảm thấy có tội khi "bị" mắc nợ. Bằng cách yêu cầu và nhận sự giúp đỡ đáp lại, bạn đã xóa nợ, giải phóng áp lực và thiết lập một chu trình cho và nhận hoàn toàn mới.

Lời khuyên của Susan

Susan đã thật tử tế khi gửi cho tôi những lời khuyên ý nghĩa về trò chuyện của bà. Tôi đã nhận và tôi vui mừng đón chờ cơ hội được giúp đỡ trở lại.

1. Nghĩ cơ học, đừng kỹ thuật số. Chúng ta vẫn phải tương tác với mọi người, dù thời đại kỹ thuật số đã đem đến cho chúng ta rất nhiều cách để giữ liên lạc bằng công nghệ. Chúng ta phải biết cách gặp gỡ, trà trộn vào đám đông, bắt chuyện và kết nối với những người khác trong thế giới cơ học ở cả cuộc sống cá nhân và sự nghiệp. Bạn có thể dùng tin nhắn nhanh (Instant Message), nhắn tin, viết thư hay sử dụng Twitter, nhưng bạn vẫn có thể được mời tới những bữa tiệc văn phòng hay lễ cưới của người anh họ và bạn phải nói chuyện trực tiếp.

2. Chuẩn bị cho mọi sự kiện. Giờ chúng ta đã có rất nhiều nguồn trực tuyến để tìm hiểu về một sự kiện, hiệp hội công ty hay tổ chức. Hãy ghi lại những tin tức lấy được từ trang web, những người được nhấn mạnh hay những tin được lưu ý. Hãy xác định ai là người bạn cần gặp và ai là người bạn muốn gặp. Hãy nhờ người chủ trì sự kiện hoặc người quản lý mạng lưới của bạn giới thiệu bạn với người đó.

3. Xác định xem bạn có điểm gì chung với những người khác ở sự kiện đó. Khi bạn tìm thấy điểm chung, cả hai sẽ đều cảm thấy thoải mái hơn. Nếu bạn thay đổi sự tập trung của mình và nghĩ tới việc khiến người khác thấy thoải mái với bạn thì họ sẽ thấy thế.

4. Chuẩn bị bài giới thiệu bản thân. Hãy sẵn sàng giới thiệu bản thân nếu không có "ủy ban chào đón". Đó chỉ là một câu nói bảy đến chín giây, chứ không phải là một bài nói như cái máy trong 30 giây, và hãy gắn nó với

https://thuviensach.vn

sự kiện để những người khác biết tại sao bạn lại ở đó. Điều đó sẽ giúp họ biết phải nói gì với bạn.

5. Đọc ngấu nghiến. Điều này có nghĩa là các trang blog, các tờ báo trực tuyến, thậm chí là cả những tờ báo in cổ lỗ ngày xưa. Mọi trang của tờ báo đều cung cấp tin tức, thông tin, đánh giá, nhìn nhận và cả những câu chuyện phiếm (kiểu trò chuyện có thông tin) có thể trở thành đề tài cho cuộc đối thoại của bạn. Viết lại ba đến năm điều để bạn có thứ để nói khi có thời gian. Cũng đừng quên đọc các tập san về kinh doanh và tạp chí. Chắc nhiều người đã đọc bài báo thú vị đó trên *Fast Company, Forbes* hay *O*. Nếu họ không đọc, bạn có thể đánh dấu nó và bắt đầu cuộc nói chuyện thôi. Xem tivi cũng được, tôi vẫn thường trích lời Jon Stewart của chương trình *The Daily Show!*

Ngoài ra, hãy ghé thăm Truemors.com mỗi ngày. Điều này sẽ giúp bạn trở thành một người trò chuyện hay hơn, vì bạn sẽ là người nắm bắt được những thông tin mới nhất trong các lĩnh vực được lựa chọn. Điều này sẽ khiến bạn trở thành ông vua hoặc nữ hoàng của những cuộc nói chuyện nhỏ.

6. Tiếp cận với người đứng một mình. Không có ai, kể cả những CEO lại muốn đứng một mình trong căn phòng đầy người. Điều đó tạo cảm giác thật ngớ ngẩn.

7. Chỉ cần mỉm cười và nói "Xin chào". Theo nghiên cứu, đây là những cách mở đầu tốt nhất. Trong lúc chúng ta chờ một điều cực kỳ hay ho xuất hiện trong đầu mình rồi biến thành lời nói thì người mà chúng ta muốn gặp chắc đã đi tới phía khác của căn phòng rồi. Tùy thuộc vào độ tuổi và số lượng người, từ "ô, này" cũng có thể là một câu chào hiệu quả.

8. Tạo ra những câu chuyện nho nhỏ. Quá nhiều người trong chúng ta cho rằng phải nói những điều quan trọng, to tát, sâu sắc và xem một câu chuyện nho nhỏ là một điều vớ vẩn. Sai rồi. Chú của nhà văn Michael Korda, nhà sản xuất phim Sir Alexander Korda đã nói: "Chán nhất là một người không có cả một câu chuyện nho nhỏ để nói". Những câu chuyện nho nhỏ là cách để chúng ta tìm hiểu về mối quan tâm, sở thích, kinh nghiệm và những mối quan hệ chung.

https://thuviensach.vn

9. Lắng nghe, lắng nghe và lắng nghe. Mọi người thường nói cho chúng ta về mối quan tâm của họ. Nếu chúng ta lắng nghe và thôi toan tính nói điều gì tiếp theo, thôi phác thảo danh sách những mặt hàng hay thôi quảng cáo bản thân, chúng ta sẽ trở thành những người nói chuyện hơn. Tôi sẽ thật tắc trách nếu không nhắc bạn điều này: Chúng ta sẽ không thể tập trung được nếu tai đang nghe nhạc từ chiếc iPod, hoặc tay đang cầm chiếc điện thoại BlackBerry hay Treo hoặc đang chờ một cuộc gọi Bluetooth. Thực ra, làm bất cứ việc nào trong số những việc vừa nhắc trên đây đều gửi đi một thông điệp và thông điệp đó không có lợi cho bạn sau này.

10. Đi bất cứ đâu với chủ ý vui vẻ. Mọi người thường muốn được ở cạnh những người thú vị, hài hước, lạc quan và vui vẻ.

Kết hợp những lời khuyên của cả tôi và Susan, bạn có thể đạt được danh hiệu người nói chuyện đẳng cấp thế giới. Đó là một kỹ năng có ích cho tất cả các chức năng của việc bắt đầu và xây dựng một tổ chức, từ tuyển dụng nhân sự tới thu hút vốn và bán hàng.

{ CHƯƠNG 47 }
Nghệ thuật lôi kéo

Xu nịnh là mầm mống của thương lượng.

~ LORD CHANDOS*

Một trong những quan niệm sai lầm lớn nhất về bán hàng, chào hàng và tìm kiếm đối tác – về cơ bản là bất cứ lúc nào bạn muốn tìm một người làm cho bạn một việc gì đó – là bạn nên lôi kéo những người có chức danh thật kêu về. Đôi khi chúng ta cần phải làm như vậy và chúng ta sẽ sớm đề cập về vấn đề đó, nhưng khả năng lôi kéo những người không có chức danh kêu nhưng vẫn có thể khiến thế giới vận hành tốt còn hiệu quả hơn nhiều.

Một người bạn của tôi làm việc ở sân bay quốc tế O'Hare đã kể cho tôi nghe một câu chuyện để chứng minh cho luận điểm này. Anh ấy nhìn thấy

https://thuviensach.vn

một hành khách hét vào mặt một nhân viên bán vé. Tuy nhiên, nhân viên bán vé vẫn rất bình tĩnh. Sau khi chuyện ồn ào qua đi, bạn tôi đã hỏi cô nhân viên đó là làm thế nào cô có thể giữ được bình tĩnh như vậy và cô đã trả lời rằng: "Đơn giản thôi. Ông ta sẽ tới Paris, nhưng hành lý của ông ta lại đang tới Sydney".

1. Hiểu động lực. Dù thích hay không, đây cũng là cách vận hành của thế giới: Nếu bạn muốn thứ gì đó, bạn cần phải tử tế với một người (giả dụ, cứ gọi người đó là Biff đi) có thể cho bạn thứ đó. Vấn đề không phải là bạn có quyền lực hơn, nổi tiếng hơn, giàu có hơn, xinh đẹp hơn hay học thức hơn. Biff mới là người có sức mạnh, vậy nên hãy xử lí vấn đề. Trở lại với câu chuyện người bán vé máy bay, thật chẳng ích gì khi lăng mạ một người có thể giúp bạn. Trong tình huống đó, chẳng có điều gọi là thu hút. Bạn chỉ lôi kéo khi bạn muốn có thứ gì đó.

2. Hiểu nhu cầu của họ. Bạn nên thử làm người bán vé máy bay, tiếp viên hàng không, thư ký, lễ tân, bồi bàn hoặc nhân viên dịch vụ khách hàng một ngày. Rồi bạn sẽ biết rằng họ không được trả nhiều tiền để chịu đựng những chuyện vớ vẩn của bạn và họ cũng đang phải giải quyết một loạt những vấn đề của riêng họ: xe hỏng, con ốm, chồng (hoặc vợ) không vui ở nhà và có thể còn có cả một ông sếp đáng ghét nữa. Những người này muốn làm tốt công việc của mình, muốn kiếm sống và cũng muốn hạnh phúc giống như bạn thôi. Từ khóa ở đây là *đồng cảm*. Nếu bạn có thể cảm thông cho họ, bạn sẽ có thể thành công hơn trong việc giải quyết với họ.

3. Hãy trở nên quan trọng. Nếu bạn muốn được đối xử như một khách hàng quan trọng thì hãy làm một khách hàng quan trọng. Có nghĩa là, luôn sử dụng máy bay của một hãng, luôn ăn ở cùng một nhà hàng và luôn chơi khúc côn cầu ở một sân. Nếu bạn dàn trải khắp nơi thì chẳng có gì ngạc nhiên khi bạn không được xem trọng. Tôi chỉ ăn tại ba nhà hàng ở Thung lũng Silicon: Gombei, Juban và Buck's. Tôi có thể có chỗ vào bất cứ thời gian nào ở ba nhà hàng này – nhưng chỉ ở ba nhà hàng này mà thôi. Tôi bay với hãng United 75 đến 100 lần một năm. Họ chăm sóc tôi đặc biệt. Tôi bay

https://thuviensach.vn

bằng Air Canada một lần một năm. Họ cho tôi ngồi khoang hạng chót, giữa hai đứa bé lúc nào cũng kêu khóc. Cuộc sống là thế đấy!

4. Khiến họ cười. Một cánh cửa sẽ mở ra trong 30 giây đầu bạn tương tác với Biff . Trong khoảng thời gian ngắn ngủi đó nếu bạn có thể khiến anh ta cười, bạn sẽ khiến mình khác biệt với 95% những người mà anh ta đã từng gặp. Như thế, bạn sẽ có nhiều khả năng được ngồi dãy ghế sát lối đi ở giữa hơn, sẽ có một cuộc hẹn với ông chủ, sẽ có một bàn ngoài trời, hoặc sẽ được hướng dẫn tận tình từng bước một về cách in một văn bản dạng Word.

Việc bắt đầu một cuộc nói chuyện bằng một câu đơn giản "Ngày hôm nay của anh/chị thế nào?" có thể phá tan được tảng băng ngăn cách hai người. Bạn biết và anh ta/cô ta cũng biết là thực sự bạn chẳng quan tâm tới việc ngày hôm đó của anh ta/cô ta thế nào, nhưng ít nhất, bạn cũng lịch sự khi hỏi điều đó. Điều đó khiến bạn khác biệt với những người thô lỗ.

5. Đừng tìm cách mua chuộc, dụ dỗ. Đừng cố mua cho một người một bó hoa, một hộp kẹo hay một chiếc thẻ iTunes Gift Card. Trên thực tế, mặt bất lợi nhiều hơn hẳn mặt thuận lợi, vì có vẻ như bạn đang xúc phạm Biff bằng cách ám chỉ rằng có thể mua chuộc được anh ta. Chỉ cần chân thành và cư xử hợp lý, như thế đã là đủ rồi.

Tôi không cổ súy cho việc mua chuộc nhưng một khi đã làm như vậy thì cách tốt nhất để thể hiện thái độ của bạn là những món quà lịch sự nhưng không đắt tiền. Như mẹ tôi (và Wilson Minzner) vẫn thường nói "Hãy đối tốt với những người bạn gặp trên đường đi lên, vì bạn sẽ còn gặp lại họ trên đường đi xuống".

6. Không bao giờ than phiền. Giả sử bạn không có được điều mình muốn, bạn có nên tìm tới cấp trên của Biff và than phiền không? Cách này hiếm khi có hiệu quả. Giả sử Biff là một người có năng lực nên anh ta sẽ không bị sa thải vì những lời cằn nhằn của bạn. Về phương diện lịch sử thì cay nghiệt hiếm khi hiệu quả bằng ngọt ngào. Hãy kiên nhẫn và chấp nhận sự biện hộ của Biff bằng sự cảm thông, tận tâm và hài hước chứ đừng bao giờ than phiền về anh ta.

https://thuviensach.vn

7. Tăng điểm nghiệp. Trên trời có một bảng nghiệp. Nó ghi lại bạn đã đạt được bao nhiêu điểm và đã dùng bao nhiêu điểm. Do đó, khi bạn có cơ hội giúp đỡ người khác, hãy giúp đỡ và giúp với niềm hoan hỉ. Bạn sẽ ghi được điểm và một ngày nào đó, lòng tốt của bạn sẽ trở về với bạn. Tuy nhiên, phải nhớ là bạn cần tích lũy những điểm này trước khi bạn cần chúng – bạn không thể ăn gian được đâu.

8. Chấp nhận điều không thể thay đổi được. Đôi khi có những việc không được như ý muốn: không còn chỗ ở giữa lối đi, không còn bàn ngoài trời và ông chủ không muốn nói chuyện với bất cứ nhân viên kinh doanh nào. Nếu gặp phải trường hợp đó, hãy im lặng và tiếp tục với cuộc sống của mình. Đừng đánh giá mình quá cao và tin rằng hãng hàng không sẽ làm hài lòng bạn bằng cách đòi lại tất cả những chỗ ngồi ở giữa lối đi của những người khác. Cuộc sống rất ngắn ngủi, nên đừng tốn thời gian buồn vì những điều như thế.

{ CHƯƠNG 48 }
Nghệ thuật mua chuộc

Xu nịnh là loại tiền giả mà nếu không có sự tự cao tự đại đã chẳng có sự lưu thông.

~ FRANCOIS DE LA ROCHEFOUCAULD*

Nghệ thuật hỗ trợ cho thuyết phục (lôi kéo) là mua chuộc. Đôi khi tình huống đòi hỏi phải như thế – dù tôi ước gì điều này đúng ít hơn. Làm quá lộ liễu, mua chuộc sẽ phản tác dụng. Làm quá kín đáo, bạn lại không nhận được điều bạn muốn. Nếu phải sử dụng tới biện pháp mua chuộc, bạn cần mua sao cho đúng. Sự mua chuộc hoàn hảo bao gồm những yếu tố sau:

- **Uy tín.** Dù bạn có giỏi mua chuộc tới đâu, nhưng nếu không đáp ứng được các yêu cầu cho công việc, vị trí, buổi phỏng vấn hay bất cứ điều

https://thuviensach.vn

gì khác thì cũng chẳng có tác dụng gì, vì vậy bạn cần xứng đáng với điều bạn đòi hỏi.

- **Đồng cảm.** Ai có thể từ chối một vở kịch tình cảm nho nhỏ chứ? "Xin hãy giúp chúng tôi… chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ đang cố vượt qua chuyện đó". Thực ra, tôi sẽ nói cho bạn biết ai có thể từ chối chuyện này: những kẻ cứng đầu, không đáng để mua chuộc.
- **Ích lợi.** Những người mua chuộc giỏi nhất là những người đem lại lợi ích cho cả hai bên. Bạn không chỉ nhận được thứ gì đó mà bạn cũng cho đi thứ gì đó. Hoặc, nếu bạn ở trong tình thế không thể cho đi ngay được, hãy thể hiện là bạn sẽ cung cấp thứ gì đó có giá trị trong tương lai. Những vụ mua chuộc lớn đều là những đề xuất đôi bên cùng có lợi.
- **Biết ơn.** Nếu bạn cố để đạt được điều gì đó, hãy thể hiện lòng biết ơn đối với điều bạn đã có. Điều này có tác dụng hơn nhiều so với việc than phiền và đổ tiếng xấu. Bạn hiếm khi có thể dùng dùi cui ép ai giúp bạn được.
- **Nghĩa vụ.** Như chúng ta đã học từ Robert Cialdini, tác giả cuốn *Ảnh hưởng*, người mà tôi đã phỏng vấn trong phần trước, nếu ai đó làm cho bạn việc gì, bạn phải có thôi thúc muốn làm điều gì đó trả ơn cho họ. Nếu bạn đã làm điều gì đó tốt cho tôi, sao tôi có thể không làm điều gì đó tốt cho bạn chứ?
- **Tính lưu động.** Nếu bạn định nhờ ai đó làm gì, hãy biến nó thành một nỗ lực không ma sát. Có lẽ bạn chỉ có sự ăn may thôi nên cứ cho là câu trả lời là đồng ý, vậy thì hãy cung cấp các mục hành động.
- **Xu nịnh.** Có thể bạn sẽ cho rằng đây là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình mua chuộc, nhưng không phải như vậy. Đó là vì hầu hết những người mà bạn mua chuộc đều đã thường xuyên được nghe những lời xu nịnh (hoặc xứng đáng hoặc không), nên đừng biến nó thành phần trọng tâm trong bài nói của bạn. Một câu hỏi mở đầu đã là đủ rồi, sau đó hãy tập trung vào những lý do tại sao người đó nên giúp đỡ bạn.

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 49 }
Làm thế nào để mua chuộc blogger?

Đặt nó trước mặt họ, ngắn gọn để họ có thể đọc, rõ ràng để họ có thể đánh giá, sống động để họ có thể nhớ, và trên tất cả, chính xác để họ có thể được soi đường bởi ánh sáng của nó.

~ JOSEPH PULITZER*

Viết blog đã giáng một cú vào đầu PR truyền thống. Trước đây, người ta thường cho rằng báo chí hay gây nên những chuyện lùm xùm. Nhưng ngày nay thì ngược lại, chuyện lùm xùm mới khiến báo chí tốn giấy mực. Ngày xưa cuộc sống thật đơn giản: Bạn mua chuộc *Wall Street Journal*, một trong những phóng viên của họ viết bài về sản phẩm của bạn và chuyện ồn ào bắt đầu. Nhưng nhà báo không còn là người tạo ra những vụ ồn ào nữa, thay vào đó, họ chỉ phản ứng lại với nó: "Mọi người đều bàn tán về Facebook. Chắc chắn phải có gì đó trong chuyện này, mình phải viết một bài về nó mới được". Chương này diễn giải những thủ thuật để "lôi kéo" blogger.

1. Làm bạn với càng nhiều blogger càng tốt. Như bạn đã đọc rồi đấy, việc tập trung vào những người có tầm ảnh hưởng là một chiến lược mơ hồ. Sự hỗ trợ của nhiều blogger với những mối quan hệ vừa phải còn hiệu quả hơn sự hỗ trợ của một vài blogger tên tuổi với những mối quan hệ lớn. Và chưa biết chừng, một vài blogger vô danh này có thể trở thành những blogger tên tuổi trong tương lai.

2. Tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ tuyệt vời. Cần phải hiểu một điều quan trọng về tính dân chủ hóa của việc tạo ra vụ lùm xùm: Blogger không mấy bao dung với những điều vớ vẩn. Có thể dễ dàng nói rằng bạn theo đuôi các blogger, nhưng có vẻ như họ sẽ thích sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Điều quan trọng nhất bạn có thể làm để thu hút họ là tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ DICEE.

https://thuviensach.vn

3. Trích dẫn và kết nối. “Kết nối là dạng thức chân thành nhất của xu nịnh”. Sự bắt chước không còn ngồi ở vị trí ngai vàng nữa. Thật khó để xử tệ với một người, một công ty, một sản phẩm hay một dịch vụ có kết nối với blog của bạn. Cá nhân tôi chưa từng gặp một người kết nối với blog của tôi mà tôi không thích.

4. Hãy ngọt ngào với họ. Ít nhất, hãy đọc trang của blogger. Nhiều người làm thị trường bắt đầu bằng một bài chào hàng chung chung tới mức blogger có thể nói anh ta/cô ta thậm chí còn không đọc blog. Ngoài đọc ra, bạn còn có thể gửi cho blogger những bức thư với những thông điệp quan tâm chu đáo sau, nhưng chỉ gửi khi nó đúng là như vậy:

- “Không ngày nào là tôi không đọc blog của bạn”.
- “Sao bạn không xuất bản blog của bạn thành sách?”
- “Bạn có thể dễ dàng chia các bài viết hàng ngày của mình thành một vài phần vì chúng có quá nhiều nội dung”.
- “Tôi đã chuyển tiếp blog của bạn cho rất nhiều bạn bè của tôi”.
- “Hầu như ngày nào tôi cũng “cày xới” blog của bạn”.

5. Tặng quà. Nếu bạn không để ý, xin được nhắc bạn là hầu hết các blogger không kiếm được nhiều tiền từ nỗ lực viết blog của họ. Vì vậy, hàng mẫu các sản phẩm của bạn, áo phông, chiếc bút có thể dùng để tặng cho các blogger, cũng giống như tặng cho những người truyền bá sản phẩm của bạn. Tôi không nói là bạn có thể mua được các blogger bằng những thứ đó, nhưng bạn có thể dễ dàng khiến họ thấy vui. Xét về mặt chi phí thì quà cho blogger là một trong những khoản đầu tư marketing tốt nhất (dù nó không hiệu quả đối với nhà báo, như nhà báo Adam Lashinky của tờ *Fortune* giải thích lúc trước).

6. Phản ứng nhanh. Đây là nguyên tắc thông thường hay bị vi phạm nhất: Nếu bạn muốn lan truyền chuyện ồn ào thì bạn phải trả lời các cuộc điện thoại và email của blogger. Bạn hoạt động theo lịch trình của họ chứ

https://thuviensach.vn

không phải họ hoạt động theo lịch trình của bạn, vì vậy hãy quen với việc đó đi. Tất nhiên, nếu bạn là Steve Jobs thì bạn có thể tạo ra các nguyên tắc, nhưng trước khi đạt đến đẳng cấp đó, bạn cần tuân thủ luật chơi.

7. Sử dụng súng trường, đừng dùng súng ngắn. Bất cứ công ty nào trải thảm bom blogger sẽ bị bắn. Hậu quả cũng tương tự nếu bạn gửi một bức thư nhờ giúp đỡ cho cho hàng tá người cùng một lúc. Không những cách tiếp cận này thất bại, mà blogger còn kết luận rằng bạn xứng đáng bị đá cho một phát. Công việc của bạn là phải xác định chính xác người bạn có liên quan tới. Cộng đồng blogger không có nhiệm vụ phải phân loại những gã vớ vẩn các bạn.

8. Làm bạn với tình huống. Ai cũng có thể vui vẻ, thân thiện, dễ gần khi mọi chuyện suôn sẻ. Những vấn đề khó khăn sẽ nảy sinh khi tình huống xấu đi: công ty của bạn làm ăn thua lỗ, hoặc blogger viết điều gì đó tiêu cực (dù đúng dù không) về công ty bạn. Khi chuyện này xảy ra, một số công ty lại dựng lên rào cản và đưa ra ý kiến bảo thủ – thật là một sai lầm lớn.

9. Hãy là nguồn. Hãy đối mặt với điều này: Sẽ có những lúc công ty của bạn không đáng để được người ta viết bài. Đừng bỏ cuộc. Thay vào đó, hãy "trả trước" và giúp blogger viết bài bằng cách xem mình như nguồn thông tin, giới thiệu họ với những nguồn khác và đưa ra những phân tích sâu sắc. Lần tới, có thể bạn sẽ là chủ đề của bài viết trên blog chứ không chỉ là nguồn tham khảo nữa.

10. Giữ liên lạc. Giả sử bạn thành công và sản phẩm của bạn được rất nhiều blogger chú ý. Điều này không có nghĩa là bạn có thể dừng lại; thay vào đó, hãy tiếp tục duy trì các mối quan hệ vì sẽ có lúc bạn cần đến chúng. Dù bạn không được chú ý thì cũng giữ mối quan hệ đó cho lần tới khi bạn cần sự giúp đỡ. Lôi kéo không phải là một trường hợp có thể xảy ra, mà là một quá trình.

11. Giới thiệu với phóng viên thông qua blog của họ. Khó có thể tiếp cận trực tiếp với cánh phóng viên khi thông tin liên lạc của họ chỉ là info@newsweek.com. Khả năng email của bạn đến được tay phóng viên đó là bằng không. Tuy nhiên, nhiều phóng viên cũng có trang blog cá nhân và

https://thuviensach.vn

có thể tiếp cận họ thông qua những trang blog này dễ dàng hơn là thông qua hòm thư công việc của họ.

Sự tiến triển của những chuyện lùm xùm tạo sự chú ý của báo chí khiến nhiều người làm marketing hoảng sợ. Dù vậy, bạn cũng nên quen dần với điều đó, vì ồn ào kiểu blog sẽ ngày càng có sức mạnh và báo chí sẽ ngày càng suy yếu. Nếu bạn muốn tối đa hóa công cuộc marketing của mình, bạn sẽ cần làm chủ nghệ thuật mua chuộc blogger.

{ CHƯƠNG 50 }
Nghệ thuật hợp tác

> **Tình bạn là một tên gọi khác của việc trở thành đồng minh với những hành động điên rồ và những rủi ro của người khác. Sự chia sẻ của riêng chúng ta về đau khổ đã là quá đủ rồi: Sao lại phải trở thành tình nguyện viên cho nỗi đau khổ của người khác chứ?**
>
> ~ THOMAS JEFFERSON*

Trong suốt thời kỳ "chấm com" 1998 – 2000, "*đối tác*" đã trở thành một động từ khi nhiều doanh nghiệp mới hình thành không có mô hình kinh doanh và họ phải tìm kiếm để "được hợp tác" với các công ty lớn. Điều hợp lôgic là nếu một công ty được hợp tác với Microsoft hay IBM, công ty đó sẽ thành công.

Bây giờ, bất cứ lúc nào một doanh nhân sử dụng từ *đối tác* như một động từ, tôi lại nghe thành "Mối quan hệ vớ vẩn sẽ không thể tăng được doanh thu". Tuy nhiên, tôi không phải là một anh chàng nhỏ con giận dữ, vậy nên với tinh thần cải thiện thứ đã trở thành một quá trình thiếu sót, thì đó chính là nghệ thuật hợp tác.

- **Hợp tác vì những "lý do bảng tính".** Hầu hết các công ty hình thành mối quan hệ đối tác vì lý do sai lầm: để làm vừa lòng CEO của họ, báo

https://thuviensach.vn

chí và những nhà phân tích. Thật là ngu ngốc. Lý do đúng đắn cho việc thiết lập mối quan hệ đối tác là để tăng doanh thu hoặc giảm chi phí. Đây là một bài kiểm tra nhanh: Nếu có đối tác thì bạn có phải làm lại mô hình bảng tính của các dự án tài chính của mình không? Nếu câu trả lời là không thì việc hợp tác đó chẳng có tác dụng gì. Bạn có thể tán dương "tầm nhìn", "uy tín" và "sự chấp nhận", nhưng nếu bạn không thể định lượng được mối quan hệ đối tác đó thì tốt hơn hết là đừng thiết lập làm gì.

- **Xác định mục tiêu và sự chuyển giao.** Nếu mục tiêu chính của một mối quan hệ là để chuyển giao lý do bảng tính thì việc thực hiện sẽ phụ thuộc vào sự hình thành mục tiêu và chuyển giao, chẳng hạn như doanh thu gia tăng, chi phí thấp hơn, thâm nhập thị trường mới và sản phẩm cũng như dịch vụ mới. Cách duy nhất để xác định một mối quan hệ đối tác có hiệu quả không phải là trả lời những câu hỏi mang tính định lượng như "Có thêm bao nhiêu phần mềm được tải xuống khi hai trang web của chúng ta liên kết với nhau?"
- **Đảm bảo những người quản lý ở cấp giữa và nhân viên cũng thích thương vụ này.** Hầu hết các mối quan hệ đối tác đều được hình thành khi hai CEO gặp mặt tại một sự kiện lãng phí thời gian của ngành. Điều tiếp theo mà bạn biết là họ bịa ra rằng "báo chí và những nhà phân tích sẽ thích" mối quan hệ hợp tác đó và bước tiếp theo là yêu cầu người làm PR phác thảo một thông cáo. Có mối quan hệ hợp tác nào hiếm khi phát huy tác dụng không? Mối quan hệ hợp tác hiệu quả khi nhận được sự ủng hộ của cả những người quản lý ở cấp giữa và nhân viên của cả hai tổ chức. Quả thực, mối quan hệ đối tác tốt nhất xảy ra khi những người quản lý ở cấp giữa và nhân viên có thể kết hợp với nhau để tạo thành một mối quan hệ hợp tác chuẩn thực tế, không liên quan tới tầng lớp quản lý trên cùng cho tới khi mọi chuyện đã hoàn thành.
- **Nêu bật điểm mạnh, nhưng đừng che giấu điểm yếu.** Các công ty hình thành hầu hết các quan hệ đối tác để che giấu những yếu điểm tương ứng. Chẳng hạn, Apple và DEC đã hình thành một mối quan hệ

https://thuviensach.vn

đối tác như vậy vào những năm 80. Điểm yếu của Apple là thiếu một chiến lược chuyển giao dữ liệu. Điểm yếu của DEC là thiếu một chiến lược máy tính cá nhân. Vậy là hai công ty cố phỏng đoán tình hình từ những gì họ nghe, nhìn và thấy được. Cuối cùng, những gì họ phỏng đoán đều không đúng, vì chiến lược chuyển giao dữ liệu của DEC không giúp được gì cho Apple, và chiến lược máy tính cá nhân của Apple cũng chẳng giúp được gì cho DEC. Sự hợp tác giữa Apple và Intel tốt hơn, vì nó được hình thành dựa trên điểm mạnh của mỗi công ty. Khả năng thiết kế những thiết bị gia dụng tuyệt vời của Apple và khả năng xây dựng những con chip tốc độ cao, ít tốn năng lượng của Intel. Và quan hệ hợp tác này hiển nhiên có "lý do bảng tính" cho cả hai bên.

- **Ký các thương vụ đôi bên cùng có lợi.** Một mối quan hệ hợp tác hiếm khi diễn ra công bằng. Kết quả là, thường thì bên mạnh hơn sẽ o ép bên yếu hơn. Còn bên yếu hơn, vì đối tác của mình, sẽ bực bội chấp nhận những thương vụ đó để cố đạt được điều họ muốn. Một ý tưởng tồi. Một nghiệp chướng xấu. Một cách vận dụng không hay. Nếu quan hệ hợp tác là một thương vụ bên thắng – bên bại thì sẽ không hiệu quả vì những bức tường bê tông và những hàng rào thép gai không thể giữ được một mối quan hệ hợp tác với nhau. Về lâu dài, hạt oán giận được gieo từ lúc khởi đầu mối quan hệ hợp tác sẽ lớn lên thành một đám cỏ tàn phá khổng lồ.
- **Thêm điều khoản rút lui.** Bất kể thương vụ có vẻ tuyệt vời đến đâu, cũng nên thêm một điều khoản rút lui để cả hai bên đều có thể chấm dứt quan hệ hợp tác một cách khá dễ dàng. Điều này có vẻ đi ngược lại trực giác, nhưng nếu các công ty biết họ có thể để vuột mất thứ gì đó, họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn để khiến nó thành công. Có được điều này là vì điều khoản rút lui dễ dàng có thể tăng thêm động lực: "Tốt hơn là chúng ta nên làm cho tốt thương vụ, vì chúng ta cần những người đó và họ cũng có thể ra đi". Thành thật mà nói, nếu tất cả những gì ràng buộc một mối quan hệ đối tác là một văn bản pháp lý, thì có lẽ nó (quan hệ

https://thuviensach.vn

đối tác đó) đã không hiệu quả. Thật khó có thể coi việc tuân theo giao kèo là một mô hình thúc đẩy người lao động.

- **Hỏi phụ nữ.** Đàn ông có những tật xấu di truyền cơ bản nhưng ở đây tôi chỉ quan tâm tới một điều: khao khát hợp tác (động từ nhé) với bất cứ thứ gì chuyển động. Họ không quan tâm tới tính thực tế và những hệ quả lâu dài. Nếu có thứ gì đó chuyển động, đàn ông muốn "hợp tác" với thứ đó. Ngược lại, phụ nữ không có thứ tật xấu di truyền này. Khi bạn hình thành ý tưởng về một quan hệ đối tác, đừng bận tâm hỏi xem đàn ông nghĩ gì vì đa phần họ sẽ trả lời đó là một ý tưởng hay ho. Thay vào đó, hãy hỏi phụ nữ và bạn sẽ có được một vài nhận định sâu sắc về việc quan hệ hợp tác đó có ý nghĩa hay không.
- **Chờ làm luật.** Đừng sử dụng email hay thư để bắt đầu thương lượng. Sau khi bạn gần đạt được các điều khoản thương lượng – kết quả của rất nhiều các cuộc gặp, các cuộc điện thoại và các bức thư điện tử – hãy phác thảo một hợp đồng. Bạn có thể làm việc này vào cuối quá trình vì bạn muốn họ có sự chuẩn bị về mặt tâm lý. Nếu bạn bắt đầu quá trình phác thảo đó quá sớm, có nghĩa là bạn đang đòi hỏi những điều quá đáng và đòi hỏi trì hoãn công việc "bới lông tìm vết". Nhân tiện, nếu bạn xin tư vấn luật quá sớm, bạn sẽ giết chết quá trình đó. Cách tốt nhất để đối phó với những luật sư là nói với họ đơn giản thế này: "Đây là điều tôi muốn làm. Giờ hãy làm sao để chúng tôi không phải vào tù khi làm điều đó".

Thật không may, việc trở thành đối tác của một công ty lớn, dù theo những điều khoản tốt nhất, cũng giống như việc mắc kẹt ở giữa bụng con trăn. Những thủ thuật này sẽ giúp bạn tạo dựng được một mối quan hệ đối tác hiệu quả nếu có một quan hệ như thế. Bước tiếp theo là phải hiểu được các công ty lớn thường nói dối bạn ra sao và đó chính là chủ đề của chương tiếp theo.

{ CHƯƠNG 51 }

https://thuviensach.vn

Mười điều nói dối hàng đầu của đối tác

Bất cứ đồng minh nào không có ý định bắt đầu một cuộc chiến thì đồng minh đó là vô dụng và vô nghĩa.

~ ADOLF HITLER*

Bạn có cảm giác sắp bị một con trăn nuốt chửng không? Để ngăn hàm răng đó tiến lại gần bạn, hãy lắng nghe những lời nói dối này và hãy xem chúng như những dấu hiệu cảnh báo nếu bạn nghe thấy.

1. "Chúng tôi muốn làm việc này vì lý do chiến lược". Điều này đồng nghĩa với "Tôi chẳng có ý niệm gì về việc tại sao chúng ta lại làm việc này. CEO của tôi gặp CEO của bạn trong một buổi hội thảo vớ vẩn nào đó và bảo tôi nói chuyện với các bạn". Lý tưởng nhất, điều mà đáng ra bạn được nghe phải là "Chúng tôi nghĩ có thể kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách hợp tác với các bạn". Nói cách khác, công ty lớn chỉ muốn làm việc này vì những lý do khôn khéo, rắn chắc mà thôi.

2. "Ban quản trị của chúng tôi thực sự muốn làm việc này". Có hai cách để hiểu câu này. Thứ nhất, bạn có một sản phẩm tuyệt vời, công ty lớn muốn có nó và thế là "đời lên tiên". Thứ hai, công ty lớn là kẻ mù mờ, tuyệt vọng. Theo kinh nghiệm thì nếu bạn không chắc 110% về điều thứ nhất, thì sẽ là điều thứ hai. Vậy thì bạn cần đặt dấu hỏi về hiệu quả của mối quan hệ hợp tác này với tất cả mọi người trong tổ chức.

3. "Chúng ta có thể tiến rất nhanh". Điều này có nghĩa là cho tới giờ, rất ít người trong tổ chức được thông tin về ý tưởng này. Vì càng nhiều người can dự, mầm mống tranh cãi càng sớm bắt đầu, tiến trình sẽ càng chậm lại nếu không muốn nói là đảo lộn. Cũng có thể đây không phải là một lời nói dối vì "rất nhanh" có nghĩa là 9 đến 12 tháng theo quan điểm của công ty lớn.

4. "Bộ phận pháp lý của chúng tôi không phải là vấn đề". Nói cách khác, bộ phận pháp lý này vẫn chưa nhìn thấy đề xuất hợp tác. Có hai kiểu bộ phận pháp lý trong các công ty lớn: một loại trả lời "không" như một cái

https://thuviensach.vn

máy khi được hỏi "Chúng ta có thể làm việc này không?", và một loại trả lời "không" như một cái máy khi được hỏi "Chúng ta có thể làm việc này không?".

5. "Nhóm kỹ sư thật sự rất thích nó" hoặc "Đội marketing thực sự rất thích nó". Những lời nói dối này có nghĩa tương ứng là nhóm kỹ sư chưa từng nhìn thấy nó và đội marketing cũng vậy. Nhưng có thể nhìn vào mặt tích cực của vấn đề: Một khi vượt qua cửa ải marketing, cửa ải kỹ sư và cửa ải pháp lý thì chỉ còn lại cửa ải kế toán thôi.

6. "Chúng tôi muốn tính toán thời gian công bố quan hệ hợp tác của chúng ta cùng với sự ra mắt phiên bản sản phẩm mới". Đây là lời nói dối có ý tốt. Đáng tiếc, điều đó có nghĩa là cánh cổng mở cửa quan hệ đối tác của bạn phụ thuộc vào khả năng tung ra sản phẩm mới của công ty lớn. Cầu Chúa phù hộ cho bạn.

7. "Lo lắng lớn nhất của chúng tôi là liệu các anh có thể sắp xếp được không". Về mặt kỹ thuật, đây không phải là một lời nói dối. Họ *có* lo lắng về chuyện này – đúng như họ cần phải thế – vì đội của bạn trước giờ chưa bao giờ chuyển hàng và bạn chỉ có sáu tháng tiền mặt trong ngân hàng. Điều đó đơn giản là khả năng cân bằng *của họ* cũng sẽ khiến *bạn* lo lắng vì các công ty lớn với các nguồn lực vô tận thường không cần phải giao hàng.

8. "Chúng tôi muốn máy chủ của các bạn chịu trách nhiệm về hầu hết các đoạn mã và chức năng". Bản thân điều này không phải một lời nói dối. Đó là một sự thừa nhận đáng sợ rằng sản phẩm của công ty lớn được giữ cạnh nhau bằng dây chằng, băng dính và kẹo cao su, do đó, tạo ra bất kỳ thay đổi nào cũng có thể khiến nó vỡ tung. Đón nhận đối tác hợp tác: Một trong những điều bạn sẽ học được là hoàng đế không có mã.

9. "Chúng tôi đang tạo ra một đội đa chức năng để đảm bảo thành công của dự án này". Điều này có nghĩa là chẳng có người nào chịu trách nhiệm cho sự thành công của quan hệ hợp tác này, cũng chẳng có ai để đổ lỗi cả. Thay vào đó, bạn muốn công ty lớn xác định một người đứng đầu cho quan hệ đối tác. Một người chịu trách nhiệm bao giờ cũng tốt hơn cả một nhóm đa chức năng.

https://thuviensach.vn

10. “Tôi chuẩn bị nghỉ, nhưng tôi đã tìm được một người giỏi đảm nhận vai trò của tôi trong dự án này”. Giờ quán quân của bạn đang tách ra và người vẫn tranh cãi chống lại chuyện hợp tác này sẽ chịu trách nhiệm thực thi nó. Bạn sẽ phải sửa chữa cây cầu nối và một vài việc truyền bá quan trọng. Chúc bạn có được sức mạnh.

Bất chấp những lời cảnh báo này, các quan hệ đối tác vẫn phát huy tác dụng. Đặc tính quan trọng cần phải tập trung vào là cả hai tổ chức sẽ cùng tăng doanh thu và giảm chi phí – hay còn gọi là những lý do liên quan tới bảng tính. Chỉ cần như vậy, quan hệ đối tác sẽ hiệu quả.

https://thuviensach.vn

Sự thật về cạnh tranh

Vào một thời điểm nào đó, bạn sẽ phải cạnh tranh với các tổ chức khác. Thực ra, nếu bạn không phải cạnh tranh với bất kỳ ai trong một thời gian dài, điều đó có thể đồng nghĩa với việc bạn đang cố phục vụ cho một thị trường không tồn tại. Trong sự nghiệp của mình tôi đã phải cạnh tranh với IBM và Microsoft , cũng như rất nhiều doanh nghiệp mới hình thành khác khi trở thành CEO. Phần này bao gồm những bài học tôi học được trong khi làm cả những điều đúng và sai.

{ CHƯƠNG 52 }
Nghệ thuật trụ vững

Mục đích của thi đấu không phải là để đánh gục người khác, mà là để làm nổi bật điều giỏi nhất của mỗi cầu thủ.

~ WALTER WHEELER*

Có độc giả đã từng hỏi tôi: "Doanh nhân nên trả lời thế nào khi được hỏi điều gì khiến công ty của ông trụ vững?" Bạn vẫn luôn phải đối mặt với câu hỏi này trong quá trình thu hút vốn, nhưng nó cũng có thể bắt nguồn từ những nhân viên tiềm năng, đối tác và cả khách hàng. Nó là trọng tâm của vấn đề cạnh tranh trên thị trường.

Câu hỏi có vẻ đơn giản này là một trong những câu hỏi khó nhất mà một doanh nhân phải trả lời. Muốn có câu trả lời tốt cần có sự kết hợp của trí tuệ sáng suốt, may mắn, nhanh nhạy, khiêm nhường, chân thật và tự phụ. Đồng thời, đó cũng thường là câu hỏi mẹo để xem bạn là người thế nào. Trước tiên, đây là những câu tệ nhất bạn có thể trả lời:

- **"Bằng sáng chế khiến chúng tôi trụ vững".** Hãy tiếp tục đi và hãy lưu những tấm bằng sáng chế đó lại, vì có thể một ngày nào đó bạn đạt

https://thuviensach.vn

được thành công lớn, từ đó sẽ có thời gian và nguồn lực để kiện tụng. Tuy nhiên, kết quả giá trị nhất của một tấm bằng sáng chế là thường gây được ấn tượng cho cha mẹ bạn và chiếm giữ một không gian trên hồ sơ MySpace của bạn. (Ngoại lệ cho nguyên tắc này là công nghệ vi sinh, thiết kế chip, các công ty thiết bị y tế, những ngành nghề mà bằng sáng chế thực sự có giá trị.)

Chắc chắn là bằng sáng chế không thể giúp doanh nghiệp mới hình thành trụ vững được, vì bạn không có thời gian và tiền bạc để theo đuổi trận chiến với một công ty cỡ Microsoft. Tất nhiên, cứ vài năm bạn lại nghe nói Microsoft phải trả cho một công ty nào đó 10 triệu đô la, nhưng kiện Microsoft không phải là một chiếc lược kinh doanh khả thi.

- **"Chúng tôi là những người duy nhất có thể làm được việc này".** Đây là dấu hiệu chứng tỏ cho các nhà đầu tư biết bạn ngờ nghệch, thậm chí còn chẳng biết cách sử dụng Google. Rất hiếm khi có chuyện độc quyền về hiểu biết hay thực hiện kỹ năng. Điều này chẳng khác gì Terrell Owens tuyên bố anh ta là cầu thủ bắt bóng duy nhất có thể giúp một đội bóng bầu dục giành được giải Super Bowl*, vì thế hãy bỏ qua ảo tưởng vĩ đại đó đi.
- **[Đối thủ cạnh tranh tên tuổi] không cạnh tranh với chúng tôi, đơn giản là họ sẽ phải mua của chúng tôi".** Nói về ảo tưởng vĩ đại, điều này còn tệ hơn cả ảo tưởng của Terrell Owens. Tán thành học thuyết cho rằng điều khiến công ty bạn trụ vững là điều đối thủ cạnh tranh tiềm năng của bạn sẽ mua lại sẽ đặt bạn vào sảnh chính của bảo tàng những người ngớ ngẩn.

Giờ bạn đã biết không nên nói gì và đây là danh sách 10 điều không những nên nói mà nên tin tưởng.

1. "Chúng tôi biết không có "viên đạn thần" nào giúp chúng tôi trụ vững được". Đây là cách tuyệt vời để mở đầu cho câu trả lời của bạn. Nó thể hiện bạn dày dạn kinh nghiệm và hiểu cách vận hành của thế giới. Một

https://thuviensach.vn

nhà đầu tư sành sỏi sẽ thở phào nhẹ nhõm, còn nhà đầu tư non kém chắc chắn sẽ muốn gọi cho mẹ anh ta.

2. "Chúng tôi đã nộp hồ sơ cấp bằng sáng chế nhưng chúng tôi biết không thể coi bằng sáng chế như một yếu tố quan trọng của việc trụ vững được". Đây là cách "xử lý" bằng sáng chế hoàn hảo nhất: Bạn nộp hồ sơ cấp bằng sáng chế để một ngày nào đó có thể sử dụng chúng làm công cụ pháp lý; tuy nhiên, bạn cũng nhận ra cho tới những ngày thanh bình đó, bạn sẽ phải đấu tranh bằng nhiều thứ vũ khí khác nhau trong một trận chiến được gọi là thị trường chứ không phải pháp lý.

3. "Chúng tôi có x-tháng trước khi bắt đầu và điều chúng tôi đang làm là rất khó. Quan trọng nhất là tạm thời chúng tôi có sự dẫn dắt. Điều đó khó tới mức chẳng có mấy công ty muốn làm mình mất tập trung bằng cách thử điều chúng tôi đang làm". Điều này chứng tỏ bạn dẫn đầu thị trường, nhưng theo cách "có đầu mối" (ngược với mù mờ, không có đầu mối), đủ để biết sự dẫn đầu đó không tồn tại mãi. Thêm nữa, nhà đầu tư cũng muốn tin họ là người đi đầu.

4. "Trước đây chúng tôi đã từng tạo dựng việc như thế". Điều này chứng tỏ ở phía bạn có lợi thế: Bạn đã từng làm việc này thì ngay cả khi những người khác đang làm, bạn cũng có thể làm tốt hơn và nhanh hơn.

5. "Chúng tôi đã tích lũy được hàng tấn tài liệu liên quan đến tên miền, vì ngày trước những người sáng lập của chúng tôi đã bán cho những khách hàng này". Giờ bạn đang nói bạn đã có thông tin trong đĩa với những địa chỉ liên lạc đã được xác minh và những tên tuổi đã được chứng thực. Điều này sẽ trở nên thú vị đấy.

6. "Chúng tôi đã từng làm việc ở [công ty có tên tuổi], nên chúng tôi biết đó sẽ không phải là một đối thủ. Trên thực tế, chúng tôi rời công ty đó để thành lập công ty này vì ban quản trị công ty cũ đó từ chối khai thác thị trường béo bở này". Điều này là một ưu đãi: thông tin nội bộ có thể tin tưởng được về một đối thủ cạnh tranh tiềm năng đáng lo ngại và là một cách khác để khẳng định sự tinh thông về tên miền.

https://thuviensach.vn

7. “Chúng tôi không biết mình có phải là công ty duy nhất đang làm hay có thể làm điều này không, nhưng chúng tôi đã ký kết với những khách hàng quan trọng như [thêm tên những ông lớn có tiếng nhất mà bạn thực sự có thể hợp tác] để họ sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Điều đáng nói ở đây là sử dụng thông tin bên ngoài để khẳng định điều bạn đang làm.

8. “Chúng tôi tìm đến các bạn vì chúng tôi tin rằng việc được hậu thuẫn bởi một công ty như của các bạn sẽ khiến các công ty khác không muốn đầu tư cho các công ty cạnh tranh với chúng tôi. Chúng tôi cũng biết rằng các bạn có một Rolodex đẳng cấp thế giới cũng như có khả năng tiếp cận với những nhân vật tài năng nhất”. Bạn cần phải nói điều này với vẻ mặt nghiêm trang vì nó là một yếu tố có khả năng lôi kéo, mà nhà đầu tư thì lại muốn bị lôi kéo.

9. “Chúng tôi hi vọng sẽ có cạnh tranh vì chúng tôi không làm việc theo kiểu giàu nhanh chóng nhờ mánh lới thu hút. Đây là công việc thực sự mà chúng tôi nghĩ là sẽ phát triển”. Điều này giống như tiếng nhạc đối với đôi tai của nhà đầu tư: Một thị trường lớn có sự cạnh tranh sẽ đánh bại một thị trường không tồn tại.

10. “Đây là một cuộc đua và chúng tôi sẽ làm việc như điên để đạt tốc độ có thể cất cánh được. Đó là điều quan trọng nhất”. Điều này rất hay. Lý do khiến một công ty không thể bị đánh bại chính là điều giúp nó đạt đến độ chiếm lĩnh được một thị trường rộng lớn và trở thành biểu tượng của thị trường (kiểu như video online: YouTube), của khu vực (DVD thuê: Netfl ix) hay nhiệm vụ (tìm kiếm: Google). Và thành quả này làm cho tất cả những điều vớ vẩn mà bạn tạo ra có thể trở nên không hiệu quả, nếu không muốn nói toạc ra là buồn cười.

Một điểm quan trọng cuối cùng: Những lời biện giải này chỉ có tác dụng đối với những người thực sự tin tưởng vào điều họ đang làm. Nếu một người không tin thì có lẽ bạn có nói gì cũng chẳng thể thuyết phục anh ta về khả năng trụ vững của bạn. Hoặc thành thật mà nói, khả năng trụ vững là lý do duy nhất giải thích tại sao anh ta không quan tâm. Nếu rơi vào trường hợp

https://thuviensach.vn

này, hãy cứ tiếp tục với nhận định rằng đạt được thành công là phần thưởng ngọt ngào nhất.

{ CHƯƠNG 53 }
Nghệ thuật cạnh tranh

> **Nếu có đối thủ nào của tôi bị chết chìm, tôi sẽ cắm một cái ống hút vào miệng họ.**
>
> ~ RAY KROC*

Tôi không chắc "sự bảo vệ tốt nhất là tấn công phù hợp" có đúng với thể thao không, nhưng nó đúng với kinh doanh. Nếu bạn thường xuyên sáng tạo và phục vụ khách hàng, bạn sẽ khiến cuộc cạnh tranh của mình mất cân bằng. Tuy nhiên, các công ty thất bại vì coi chiến thắng trong cạnh tranh quan trọng hơn chăm sóc khách hàng – với tất cả sự tôn trọng dành cho Ray Kroc. Ngược lại, khi các công ty bị ám ảnh bởi mục tiêu theo đuổi điều tuyệt vời, họ thường đạt tới mức độ tuyệt vời mới. Dưới đây là cách để đạt được điều thứ nhất, tránh được điều thứ hai.

- **Biết bản thân.** Trước khi bạn khiến cuộc cạnh tranh trở nên điên cuồng, bạn cần phải hiểu công ty của bạn đại diện cho cái gì. Nếu không, bạn sẽ chỉ thành công trong việc khiến mình phát điên mà thôi.
- **Biết khách hàng.** Bước thứ hai là phải thực sự hiểu khách hàng muốn gì ở bạn. Có một điều mà hiếm khi khách hàng muốn làm là giúp bạn cạnh tranh điên cuồng. Điều đó nằm trong đầu *bạn*, chứ không phải trong đầu khách hàng. Thêm một điều nữa: Một công ty tốt là một công ty biết lắng nghe khách hàng nói họ muốn gì. Công ty giỏi biết đoán định nhu cầu khách hàng – thậm chí trước khi khách hàng biết họ muốn gì.

https://thuviensach.vn

- **Biết đối thủ.** Bước thứ ba là phải thực sự hiểu đối thủ cạnh tranh. Bạn không thể khiến đối thủ cạnh tranh phát điên nếu bạn không hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của họ. Bạn nên trở thành khách hàng của đối thủ bằng cách mua sản phẩm và dịch vụ của họ. Tôi chưa bao giờ thật sự hiểu làm khách hàng của Microsoft thì như thế nào cho tới khi tôi mua một chiếc máy tính Sony Vaio và sử dụng hệ điều hành Windows. Tất nhiên, tôi đã đọc rất nhiều phân tích so sánh và đánh giá, nhưng những thứ đó không thể so được với kinh nghiệm thực tế.
- **Tập trung vào khách hàng.** Đây là điều khiến hầu hết mọi người đều ngạc nhiên: Cách tốt nhất để khiến cuộc cạnh tranh trở nên điên cuồng là không làm bất cứ điều gì. Cách tốt nhất là để bạn thành công, vì thành công của bạn hơn bất cứ hành động nào sẽ khiến đối thủ cạnh tranh của bạn phát điên. Và cách để bạn đạt được thành công không phải là việc làm gì đó *cho* cuộc cạnh tranh mà là làm gì đó *cho* khách hàng. Do đó, với hầu hết các công ty, mấu chốt của việc khiến cuộc cạnh tranh trở nên điên cuồng là sáng tạo hướng ngoại, dịch vụ hướng ngoại và giá hướng ngoại.
- **Biến khách hàng thành những người truyền bá.** Có vài điều có thể khiến đối thủ cạnh tranh phát điên hơn, đó là nhóm khách hàng "thằn lằn sấm" không được trả tiền để trở thành những người truyền bá cho một công ty. Tôi đã trình bày chi tiết về chủ đề này trong chương "Nghệ thuật truyền bá", nhưng cơ bản là thế này: Tạo ra một sản phẩm hoặc một dịch vụ tuyệt vời, đặt nó ở đó, rồi xem ai phải lòng nó, hãy dang tay đón họ (họ sẽ chạy đến với bạn), và hãy chăm sóc họ. Chỉ đơn giản thế thôi.
- **Tạo quả thiện bằng cách hành thiện.** Hành thiện tự nó đã có phần thưởng tương xứng, nhưng đôi khi bạn có thể tạo quả thiện và hành việc thiện cùng một lúc. Ví dụ, nếu bạn làm chủ một chuỗi các cửa hàng bán đồ gia dụng, bạn có thể giúp xây dựng lại một cộng đồng sau một thảm họa tự nhiên. Bạn chắc chắn sẽ nhận được nhiều quan tâm từ công chúng và sẽ tạo được sợi dây liên kết với cộng đồng. Điều này sẽ

https://thuviensach.vn

khiến cuộc cạnh tranh của bạn sôi động. Và bạn sẽ làm được điều gì đó tốt!

- **Biến đối thủ cạnh tranh thành đồng minh.** Có một cách để loại bỏ cuộc cạnh tranh của bạn, đó là hướng nó ra khỏi công việc kinh doanh. Một cách khác là biến đối thủ của bạn thành đồng minh.
- **Đấu trí với họ.** Nếu bạn làm tất cả những điều tích cực, tốt đẹp này thì cũng chẳng sao khi "chơi đùa" với đối thủ cạnh tranh của bạn một chút – nghĩa là cố tình đấu trí với họ. Dưới đây là một vài ví dụ để truyền cảm hứng cho bạn:
    - Hannibal* đã từng yêu cầu quân lính của mình buộc rất nhiều chổi lên sừng của gia súc. Nửa đêm, quân lính của ông châm lửa đốt và kẻ thù của Hannibal nghĩ rằng có hàng nghìn quân lính đang tiến về phía chúng.
    - Chuỗi cửa hàng đồ gia dụng trong nước được mở ngay cạnh cửa hàng đồ gia dụng lâu năm. Sau một thời gian chán nản và hoang mang, người chủ cửa hàng nảy ra một ý tưởng rất thông minh. Ông cho đặt ở trước cửa hàng mình tấm biển có dòng chữ: "LỐI VÀO CHÍNH".
    - Khi ngân hàng Security Pacific sáp nhập với ngân hàng Bank of America, nhiều chi nhánh của ngân hàng Security Pacific đã phải đóng cửa. Ngân hàng First Interstate đã thuê rất nhiều xe tải và đậu ở rất nhiều chi nhánh đang đóng cửa của Security Pacific. Nhân viên ngân hàng First Interstate trong những chiếc xe tải đó đã giúp người dân mở tài khoản mới khi họ ra khỏi chi nhánh ngân hàng Security Pacific.
    - Năm 1986, hãng hàng không Anh đã thực hiện chương trình khuyến mại, dành 5.200 chỗ cho du lịch vào ngày 10 tháng Sáu. Hãng hàng không Virgin Atlantic thì lại đăng một quảng cáo với nội dung: "Chính sách của Virgin vẫn luôn khuyến khích bạn bay tới London ít nhất có thể. Vậy nên, chúng tôi khuyến khích bạn

https://thuviensach.vn

bay với hàng không Anh vào ngày 10 tháng Sáu này". Chương trình khuyến mại của hãng hàng không Anh đã được báo chí đưa tin rất nhiều, nhưng hầu hết các tin đều có đề cập tới mẩu quảng cáo hài hước của hãng Virgin. Hãng hàng không Anh đã phải tốn hơn Virgin rất nhiều để được báo chí nhắc đến như vậy.

- Một cửa hàng Goodyear ở Chatt anooga, Tennessee, đã phải đối mặt với một tình huống khó khăn: họ muốn đặt hai biển Goodyear. Tuy nhiên, luật địa phương quy định chỉ được đặt một biển. Không chùn bước, người quản lý của cửa hàng đã ghép chữ Goodyear thành thảm. Thanh tra thành phố xem đây là một sự vi phạm luật, tuy nhiên người dân lại ủng hộ cửa hàng, vì thế chính quyền thành phố đã phải nhượng bộ.

Tôi thích những câu chuyện về những công ty khiến người khác "phát điên" này, nhưng tôi không muốn bạn nghĩ những hành động kiểu này là chìa khóa của việc cạnh tranh điên cuồng. Trên hết, hãy tập trung vào việc làm khách hàng hài lòng để bạn có thể thành công.

{ CHƯƠNG 54 }

Làm thế nào để duy trì được sự tỉnh táo?

Tôi ghét ủng hộ thuốc phiện, rượu bia, bạo lực hay gàn dở cho bất cứ ai, nhưng những điều đó đều có tác dụng đối với tôi.

~ HUNTER S. THOMPSON*

Mặt khó của việc cạnh tranh điên cuồng là làm sao để duy trì được "sự tỉnh táo" của bản thân. Mục đích của chương này là nhằm giúp bạn tránh bị cuộc cạnh tranh của bạn làm cho phát điên. Không phải 10 – mà chỉ là năm điều, vì chìa khóa để duy trì trạng thái tâm lý bình thường là giữ cho mọi chuyện đều đơn giản.

https://thuviensach.vn

- **Làm hài lòng khách hàng.** “Sự bảo vệ tốt nhất là cách tấn công phù hợp”. Nếu bạn tiếp tục làm hài lòng khách hàng, đối thủ của bạn khó có thể động đến bạn được. Có hai lý do giải thích tại sao điều này lại đúng. Thứ nhất, bạn sẽ thành công với việc khiến cho đối thủ của bạn phát điên, chứ không phải ngược lại. Thứ hai, bạn sẽ bận bịu tới mức chẳng có thời gian để lo lắng về sự nhàm chán mà đối thủ cạnh tranh đang cố làm với bạn.
- **Đừng cho rằng cái gọi là “thông tin hoàn hảo” có tồn tại.**

Trước những cảnh báo của Google và những dịch vụ thu thập thông tin khác, các công ty bắt đầu giả định là có một thế giới thông tin hoàn hảo tồn tại như một kết quả của công nghệ này. Họ cho rằng vào thời điểm đối thủ đưa ra một sản phẩm, một dịch vụ hay một quan hệ đối tác mới, toàn bộ thị trường sẽ đều nhận được thông tin đó và đều thích nó. Trên thực tế, chỉ có bạn, đối thủ của bạn và các máy chủ của Google biết điều gì đã được đưa ra. Bằng cách phản ứng thái quá, bạn có thể vô tình làm vấn đề trầm trọng hơn.

- **Uống một liều thuốc thư giãn.** Đừng bao giờ để đối thủ thấy bạn toát mồ hôi. Thay vào đó, hãy tiếp tục tập trung vào làm hài lòng khách hàng. Tất nhiên bạn không nên chỉ trích và thổi bùng lên sự thù địch, vì như thế có lẽ bạn sẽ làm điều ngu ngốc. Trong câu chuyện về chàng thủy thủ Sinbad, có một phần kể lại chuyện các thủy thủ của ông đã dùng đá ném lũ khỉ trên cây dừa để làm chúng tức giận dùng những quả dừa ném lại họ. Đó chính xác là điều mà những thủy thủ đói khát đó muốn lũ khỉ làm để họ có dừa ăn.

Tất nhiên, điều này không có nghĩa là bạn nên phớt lờ đối thủ của mình. Bạn cần phải biết về họ càng nhiều càng tốt. Nếu đối thủ của bạn đấm bạn một phát, bạn nên nhớ cú đấm đó, và sau này hãy trả lại họ nhiều hơn. Đừng để đối thủ của bạn thấy bạn đổ mồ hôi vì họ sẽ tự tin và mạnh mẽ hơn nhờ sự căng thẳng của bạn.

https://thuviensach.vn

Còn một lần nữa bạn nên uống thuốc thư giãn: khi đối thủ của bạn đấm bạn và bạn hoàn toàn chẳng thể làm được gì. Trong trường hợp này, như mẹ tôi vẫn thường nói với tôi: "Đừng lo lắng về điều bạn không thể thay đổi được. Hãy tập trung vào điều bạn có thể".

- **Gán điều tiêu cực cho đối thủ.** Khi F. W. Woolworth mở cửa hàng đầu tiên, một đối thủ của ông – người đã hoạt động vài năm trong ngành – đã treo một tấm biển có dòng chữ: VẪN NƠI NÀY 50 NĂM QUA. Rất ấn tượng, phải không? Trừ việc Woolworth sau đó đã cho đặt tấm biển ghi: TUẦN CŨ, KHÔNG HÀNG CŨ. Bài học là phải tìm ra được điều tiêu cực cốt yếu mà bạn có thể gán cho đối thủ của mình. Có lẽ, lần tới họ sẽ để bạn yên.
- **Hành động như một người điên.** Đúng, điều này hoàn toàn trái ngược với việc uống thuốc thư giãn để kiềm chế. Tôi có thể nói gì? Tôi là một người phức tạp. Để tiếp tục chủ đề khiến cho đối thủ để bạn yên, một chiến lược hiệu quả là thuyết phục họ đừng tấn công bạn vì bạn có thể làm điều cực kỳ điên cuồng. Hãng hàng không Virgin chính là minh chứng cho hành vi này. Ai muốn lao vào cuộc chiến với một hãng hàng không dùng xe máy và xe limousine để đưa hành khách tới sân bay, cung cấp dịch vụ mát-xa, chăm sóc móng tay trên máy bay và chấp nhận khách hàng thân thiết của hãng đối thủ cạnh tranh? Hầu hết các công ty có lý trí đều kết luận rằng sẽ thông minh hơn khi không dính vào một đối thủ điên cuồng.

Cuối cùng, nếu bạn muốn duy trì sự tỉnh táo và thậm chí là phát triển thịnh vượng thì hãy tập trung vào việc làm thế nào để công ty của bạn trở nên tốt hơn thay vì làm cho công ty đối thủ yếu đi. Ray Kroc, nhà sáng lập của McDonald, người có thể đặt một ống hút vào miệng một đối thủ đang chết chìm, cũng nói:

> Cách tham gia cạnh tranh của tôi là cách tích cực. Củng cố sức mạnh của bạn, nhấn mạnh chất lượng, dịch vụ, sự trong sạch và giá trị của

https://thuviensach.vn

bạn, tự khắc đối thủ của bạn sẽ mệt mỏi và tìm cách rút lui.

https://thuviensach.vn

Sự thật về tuyển dụng và sa thải

Với hầu hết mọi người, tuyển dụng và sa thải là ma thuật. Rất ít người được đào tạo cách tuyển dụng – chúng ta thường phụ thuộc vào bản năng. Cũng rất ít người được đào tạo cách sa thải – thay vào đó, chúng ta bị khiến cho tin rằng công ty không bao giờ phạm sai lầm khi thuê người và luôn phát triển nhân viên một cách đúng đắn, vậy nên bạn không bao giờ phải sa thải bất cứ ai. Sự thực là tuyển dụng và sa thải đều là những quá trình khó khăn và phần này sẽ giúp bạn giỏi cả hai "kỹ năng" này hơn.

{ CHƯƠNG 55 }
Nghệ thuật tuyển dụng

Nhà thờ tuyển những người đã từng được nhào nặn và tôi luyện trước khi được gột rửa.

~ JOHN WESLEY

Tờ *Washington Post* đã thuyết phục nghệ sỹ violin đẳng cấp thế giới Joshua Bell biểu diễn như một nghệ sỹ đường phố để xem có bao nhiêu người sẽ dừng lại nghe tiếng đàn của ông và bao nhiêu người sẽ cho tiền. Bell đã chơi bản nhạc *Partita cung D thứ cho độc tấu violin* của nhà soạn nhạc thiên tài Johann Sebastian Bach bằng cây đàn violin do Antonio Stradivari chế tạo trị giá 3,5 triệu đô la.

Tóm tắt nhé: Đây là một thí nghiệm liên quan tới một nhạc sỹ hàng đầu, chơi một bản nhạc của một nhà soạn nhạc thiên tài, bằng một cây đàn của một bậc thầy làm đàn, ở nhà ga tàu điện ngầm của thủ đô Washington vào lúc 7:51, trong vòng 45 phút vào một buổi sáng thứ Sáu khi có khoảng 1.097 khách bộ hành qua lại. Trước khi tôi nói cho bạn biết kết quả, bạn nghĩ chuyện gì đã xảy ra?

https://thuviensach.vn

a. Ông sẽ khiến ga tàu điện ngầm phải đóng cửa vì tất cả mọi người đều dừng lại và họ không chịu rời ga cho tới khi ông biểu diễn xong; hoặc

b. Khoảng 1.096 người không biết ông là ai. Ông nhận được 32 đô la và mấy xu tiền lẻ.

Câu trả lời là mọi người không nhận ra ông và ông không được thưởng. Thực tế là con người đánh giá về chất lượng dựa vào bối cảnh và ý kiến của những người còn lại. Hoặc, có lẽ nó minh họa cho điều xảy ra với những người mà lúc nào xung quanh cũng là những chính trị gia, nhà vận động hành lang và luật sư.

Tuyển dụng là một nghệ thuật và chương này giải thích yếu tố nào giữ vai trò làm trội hơn nghệ thuật này.

- **Phớt lờ điều không liên quan.** Đây là vấn đề của câu chuyện Joshua Bell. Thường thì trên giấy tờ, trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc của một ứng viên là hai điều có liên quan tới nhau, nhưng thực tế lại không phải vậy. Liệu một phó chủ tịch cấp cao từ Microsoft , có bằng tiến sỹ về khoa học máy tính có phải là một nhân viên lý tưởng cho một doanh nghiệp mới hình thành? Không cần thiết – anh chàng này đã làm việc cho một công ty có 60 tỉ đô la tiền mặt và 95% thị phần, và mỗi sáng thức dậy anh ta không phải lo lắng về đối thủ hay khách hàng mà chỉ biết nghĩ tới vụ chống độc quyền của Bộ Tư pháp Hoa Kỳ. Mặt ngược lại cũng đúng: Ứng viên không có lai lịch hoàn hảo có thể là một viên ngọc thô.
- **Thuê người "bị truyền nhiễm".** Các tổ chức thường tìm kiếm những ứng viên với "đúng" trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc. Tôi muốn thêm – hoặc thậm chí là trừ – một phẩm chất thứ ba: Ứng viên đó có bị lây nhiễm tình yêu sản phẩm của bạn không? Vì mọi học vấn, mọi kinh nghiệm làm việc trên thế giới này đều không quan trọng nếu ứng viên đó không "hiểu nó" và yêu nó. Ngược lại, một người mang trang sức cũ như tôi có thể thành công trong lĩnh vực công nghệ nếu anh ta hấp thụ được tình yêu sản phẩm.

https://thuviensach.vn

- **Thuê người giỏi hơn bạn.** Trong bộ phận Macintosh, chúng tôi có câu nói: "Cầu thủ loại A thuê cầu thủ loại A; cầu thủ loại B thuê cầu thủ loại C" – có nghĩa là người tuyệt vời lại thuê người tuyệt vời. Ngược lại, người không giỏi thường thuê những ứng viên không giỏi được như họ, để họ có thể thấy hơn những người đó. (Nếu bạn tiếp tục trượt trên danh sách nghiêng đó, bạn sẽ nhanh chóng kết thúc với những người loại Z và sẽ được gọi là bùng nổ người ngốc. Tiếp sau đó sẽ là tình trạng giãn thợ.) Mới đây tôi tin rằng chúng tôi đã sai – cầu thủ loại A phải thuê cầu thủ loại A+, chứ không chỉ là cầu thủ loại A. Nó có thể khiến bạn mất tự tin, nhưng đó là cách duy nhất để xây dựng một đội nhóm tuyệt vời.
- **Kiểm tra trực giác của bạn hai lần.** Vấn đề của trực giác là người ta chỉ nhớ khi trực giác của họ đúng. Trên thực tế, trực giác của họ có thể cũng sai nhiều như đúng. Lời khuyên của tôi là hãy hỏi tất cả các ứng viên cùng một câu hỏi và ghi chép lại cẩn thận. Thậm chí bạn có thể tiến hành cuộc phỏng vấn đầu tiên qua điện thoại để có thể không đánh giá ứng viên qua vẻ bề ngoài. Đặc biệt, những nhà sáng lập thường tin họ có "cảm nhận trực giác" về ứng viên khá đúng nên họ thường tiến hành những buổi phỏng vấn không theo cấu trúc nào và mang tính chủ quan cao và kết quả là họ thường có những quyết định vớ vẩn về việc thuê người.
- **Đặt ra thách thức.** Đừng cho rằng tất cả mọi người đều tìm kiếm một công việc đơn giản để làm. Những người giỏi nhất luôn tìm kiếm những công việc tuyệt vời, mà công việc tuyệt vời lúc nào cũng gắn liền với những thách thức lớn lao. Do đó, đừng sợ đặt ra thách thức để thu hút một ứng viên. Khi Steve Jobs tuyển dụng John Sculley vào vị trí CEO của Apple, ông đã nói thế này: "Anh muốn dành cả phần đời còn lại của mình để bán nước đường, hay anh muốn một cơ hội thay đổi cả thế giới?" Cũng có thể mọi việc không diễn ra đúng như Steve dự định, nhưng quan điểm của tôi vẫn có giá trị.

https://thuviensach.vn

- **Kiểm tra người xác nhận độc lập.** Bao nhiêu người trong chúng ta từng kiểm tra những người xác nhận mà ứng viên cung cấp? Tôi biết tôi có kiểm tra. Chúng ta còn có thể ngu ngốc hơn thế này không? Điều này thường xảy ra vì chúng ta không kiểm tra kỹ trực giác của bản thân: Chúng ta thích ứng viên đó, nên chỉ gọi tới những địa chỉ mà ứng viên đó cung cấp bởi vì chúng ta không muốn nghe là chúng ta thích người ngốc. Hãy làm như tôi nói, đừng làm như tôi làm: Kiểm tra người xác nhận độc lập – ít nhất là một người mà ứng viên đó đã từng làm việc cho và một người đã từng làm việc cho ứng viên đó.
- **Sử dụng mọi vũ khí của bạn.** Một khi đã tìm được ứng viên hoàn hảo, hãy sử dụng mọi vũ khí bạn có, không phải chỉ mỗi lương để giành được ứng viên. Chẳng hạn, điểm cuốn hút của bộ phận của bạn và chất lượng của nhân viên (ai mà không muốn làm việc với những người thông minh, thành công chứ?) cũng là vũ khí quan trọng. Về kho vũ khí này, hãy hỏi ban giám đốc và ban cố vấn của bạn để dùng ảnh hưởng của họ nhằm ký kết được với ứng viên. Và cuối cùng, nhắc tới cơ hội có được một bản CV đẹp vì làm việc với một tổ chức lớn như của bạn.
- **Gặp tất cả những người đưa ra quyết định.** Một ứng viên hiếm khi tự mình đưa ra quyết định. Có thể còn có vài người góp phần tạo nên quyết định đó. Những người hiển nhiên nhất là người bạn đời hoặc những người quan trọng khác, còn con cái, đồng nghiệp và bạn bè thường chỉ đóng một vai trò nào đó thôi. Với những người Mỹ gốc châu Á, cha mẹ thường đóng một vai trò quan trọng vì người gốc Á thường cố gắng để làm vui lòng cha mẹ họ. Trong buổi phỏng vấn, có thể hỏi đơn giản: “Ai sẽ giúp bạn đưa ra quyết định?” Và sau đó, hãy xem bạn có thể khiến họ (cha mẹ ứng viên) cũng vui lòng không.
- **Thư đề nghị.** Một sai lầm thường thấy mà nhiều tổ chức phạm phải là sử dụng thư đề nghị như điểm khởi đầu của quá trình thương lượng. Điều này rất mạo hiểm vì bạn không biết phản ứng đầu tiên khi ứng viên nhận được thư là gì. Chẳng hạn, nếu ứng viên là một người Mỹ gốc Á, anh ta/cô ta có thể cho mẹ mình xem và mức lương đề xuất quá

https://thuviensach.vn

thấp của bạn có thể khiến bà ấy thất vọng. Sau đó, bà ấy sẽ nói với ứng viên đó là hãy quên tổ chức của bạn đi, vì điều đó là sự hổ thẹn với gia đình họ. Thư đề nghị khẳng định điều mọi người đã đồng ý. Đó là bước cuối cùng của quá trình chứ không phải bước đầu tiên.

- **Đừng cho rằng bạn đã làm được.** Công ty công nghệ Garage có lần đã tuyển dụng một nhân viên ngân hàng đầu tư (lỗi #1) từ một công ty lớn (lỗi #2). Sau vài tuần trao đổi và vài lần đưa ra đề nghị và trả lời, anh ta đã chấp nhận một vị trí của chúng tôi. Anh ta thậm chí còn làm việc cho chúng tôi vài ngày, sau đó anh ta gọi điện báo ốm. Khuya ngày hôm sau, anh ta gửi cho tôi một bức email nói rằng anh ta đã chấp nhận lời đề nghị từ một khách hàng cũ của ngân hàng đầu tư trước kia anh ta làm. Tôi đã học được một bài học đáng giá: Đừng bao giờ cho rằng việc tuyển dụng của bạn đã thành công. Thành thật mà nói, bạn cần phải tuyển dụng mọi nhân viên mỗi ngày, vì mỗi tối họ về nhà, bạn có thể không bao giờ gặp lại họ nếu bạn không giữ được ngọn lửa yêu thích.

Tuyển dụng là một trong những dạng thức đơn giản nhất của truyền bá, vì bạn phải làm sao để người ta tin tưởng và đánh cược cả cuộc đời họ làm việc cho công ty bạn. Điều này còn quan trọng hơn việc chỉ dùng thử sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Với những gì bạn học được trong chương này, cùng với một sản phẩm hoặc dịch vụ tuyệt vời, bạn có thể tuyển được bất cứ người nào mà bạn muốn.

{ CHƯƠNG 56 }
Tuyển dụng trong thế giới thực

TÂN BINH (dt): Người khác dân thường ở bộ đồng phục và khác quân lính ở dáng đi.

~ AMBROSE BIERCE

https://thuviensach.vn

Craig James là giám đốc công nghệ của eMolecules. Ông đã đọc chương trước và cung cấp cho tôi một vài gợi ý về nghệ thuật tuyển dụng. Craig đã làm việc trong ngành hóa học với các nhà hóa học và các cơ sở dữ liệu hóa học trong suốt sự nghiệp của mình, bao gồm cả việc quản lý dự án quang phổ kế số lượng lớn, chi phí thấp khi làm việc ở HP Scientifi c Instruments (giờ là Agilent) và là giám đốc kỹ sư chủ chốt cho Accelrys.

Tôi có may mắn được tham gia đội tuyển dụng của Hewlett - Packard, đội có tỉ lệ thành công cao nhất công ty (đánh giá dựa trên tỉ lệ giữ người và biểu hiện của những người mà chúng tôi đã tuyển). Đội trưởng của chúng tôi đã dạy tôi những điều mà anh không nhắc đến một chút nào trong chương viết về tuyển dụng, vì anh thảo luận những điều mà anh cố học, chứ không phải làm thế nào để học được. Đó mới là nghệ thuật tuyển dụng thực sự. Chúng tôi xem phỏng vấn như bất cứ một dự án nào khác, cũng có đội trưởng và mỗi người phụ trách một vai trò riêng. Mọi cuộc phỏng vấn đều theo kế hoạch như dự án.

- **Người giới thiệu.** Nhiệm vụ của người này là chào đón ứng viên, dẫn anh ta đi tham quan cơ sở vật chất (nếu phù hợp), giải thích quá trình phỏng vấn và giới thiệu những người mà ứng viên sẽ gặp và trả lời những câu hỏi ban đầu. Phần này mất khoảng 20 phút.
- **Người phỏng vấn kỹ thuật lần #1.** Nhiệm vụ của người này là hỏi, vặn vẹo về những chủ đề kỹ thuật. Đây là phần phỏng vấn khó khăn nhất trong ngày và được thiết kế để đánh giá ứng viên có năng lực về mặt kỹ thuật hay không. Những vấn đề, thường là vấn đề thực tế mà cả đội đang phải đối mặt sẽ được đem ra hỏi và người trả lời phỏng vấn phải thể hiện được năng lực thông qua việc trả lời. Ứng viên phải trả lời những câu hỏi cơ bản về lĩnh vực chuyên môn của anh ta, chẳng hạn, kỹ sư điện phải giải quyết được những vấn đề liên quan tới mạch điện, tìm lỗi trong sơ đồ mạch điện, v.v… Phần phỏng vấn này thường khiến ứng viên hoảng sợ. Mất khoảng một tiếng.

https://thuviensach.vn

- **Quản lý dự án.** Người quản lý chịu trách nhiệm thuê người tiến hành phỏng vấn những vấn đề không liên quan tới kỹ thuật, nhưng vẫn tập trung vào công việc cụ thể: Ứng viên có cảm thấy mình phù hợp với công việc? Ứng viên có quan tâm tới công việc không? Ứng viên có thể hỏi những câu hỏi về dự án, v.v… Phần này mất 45 phút tới một tiếng.
- **Ăn trưa.** Quản lý dự án cùng với một thành viên đội dự án trò chuyện, hỏi han, tán gẫu về lai lịch, trường lớp… của ứng viên.
- **Nhân sự.** Bộ phận nhân sự trình bày về những thuận lợi của công ty, v.v…, hỏi người xác nhận thông tin ứng viên đưa ra, trả lời các câu hỏi của ứng viên về công ty, v.v… phần này mất khoảng 30 phút.
- **Phỏng vấn kỹ thuật lần #2.** Cũng như kỹ thuật lần #1 nhưng thường bớt căng thẳng hơn. Đào sâu hơn vào những thành tích cụ thể của ứng viên, hỏi ứng viên về những thành tích tốt nhất cũng như những thất bại đáng buồn nhất. Yêu cầu ứng viên miêu tả chi tiết một dự án và "xoáy sâu" vào sự giải thích của ứng viên. Điều này đặt ứng viên vào lãnh thổ riêng, nơi ứng viên có thể tỏa sáng. Phần này mất khoảng một tiếng.
- **Người giới thiệu (trở lại).** Những câu hỏi tiếp theo, giải thích những điều tiếp theo, cám ơn ứng viên. Phần này mất 15 đến 20 phút.

Chúng tôi cũng sắp xếp các cuộc phỏng vấn sao cho với mỗi lần tuyển dụng, mọi ứng viên đều được phỏng vấn trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể (thường là chỉ trong một tuần). Điều đó giúp chúng tôi có được sự so sánh tốt giữa các ứng viên với nhau và cũng để chúng tôi có thể thông báo cho ứng viên biết kết quả cuối cùng trong một khoảng thời gian ngắn.

Vào cuối ngày phỏng vấn, cả đội sẽ nhóm họp. Đội trưởng sẽ yêu cầu từng thành viên lần lượt đưa ra đánh giá và ý kiến của mình. Sau đó là thảo luận. Thật ngạc nhiên là sự đồng thuận luôn xuất hiện – tôi không thể nhớ có lần nào chúng tôi phải băn khoăn có nên tuyển hay không. Thường thì, nếu có một người nói không thì kết quả sẽ là không.

Quan trọng là bạn phải giữ đúng những thành viên thực hiện phỏng vấn đó trong đội phỏng vấn của mình. Càng ngày họ sẽ càng giỏi việc này hơn,

https://thuviensach.vn

họ sẽ hiểu nhau hơn và kinh nghiệm chung của họ sẽ giúp họ có một cái nhìn tổng thể và những điểm tương đồng để thảo luận. Nếu một thành viên trong đội không giỏi việc đó, hãy loại anh ta ra và tìm một người nào đó có trực giác cần thiết để đưa vào đội. Và chỉ vì bạn là ông chủ không có nghĩa là bạn phải nằm trong đội phỏng vấn!

Điều gây tò mò ở những cuộc phỏng vấn của chúng tôi là: Chúng tôi rất khắt khe với ứng viên (đặc biệt là phần phỏng vấn kỹ thuật), nhưng thay vì phản đối, các ứng viên lại đồng loạt bị ấn tượng và muốn làm việc cho chúng tôi. Họ biết rằng nếu họ gia nhập vào công ty chúng tôi có nghĩa là họ sẽ gia nhập vào tập đoàn R & D hàng đầu.

Tôi đã từng là ứng viên trong những cuộc phỏng vấn mà có vẻ như những người phỏng vấn tôi thậm chí còn không hiểu nhau; câu hỏi của họ chồng chéo lên nhau, họ bỏ qua rất nhiều vấn đề đáng ra phải hỏi tôi, v.v… Tôi đã từ chối lời mời của họ.

Có rất nhiều kiến thức trong những lời khuyên của Craig, vì vậy hãy thêm vào quá trình phỏng vấn của bạn một số cấu trúc. Bạn sẽ khám phá ra quá trình càng quy củ, cẩn thận thì bạn càng thu hút được nhiều ứng viên tốt hơn cho công ty của mình.

{ CHƯƠNG 57 }
Mười ba câu hỏi với Libby Sartain, người đứng đầu Yahoo!

> **Với tôi, một người đến từ nhà tù Sing Sing hay Đại học Harvard cũng như nhau cả thôi. Chúng tôi thuê người, chứ không phải thuê quá khứ của người đó.**
>
> ~ MALCOLM S. FORBES*

Libby Sartain là người chịu trách nhiệm chỉ đạo nguồn nhân lực toàn cầu của Yahoo!, quản lý và phát triển nguồn nhân lực này. Trước khi gia nhập

https://thuviensach.vn

Yahoo! vào tháng Tám năm 2001, Sartain là “phó giám đốc nhân lực” ở hãng hàng không Southwest. Trong bài phỏng vấn này, bà đã giải thích thực tế nhìn nhận về quá trình tuyển dụng của một công ty công nghệ lớn vào khoảng năm 2006.

H: Vào một thời điểm cụ thể, bà đã cố gắng tuyển dụng cho bao nhiêu vị trí?

Đ: Con số chính thức của chúng tôi luôn dao động, nhưng nếu phải tính trung bình, tôi sẽ nói là khoảng 1.000 cho mỗi lần và tổng là khoảng 2.500 mỗi năm.

H: Trung bình, vỡi mỗi vị trí bà nhận được bao nhiêu hồ sơ?

Đ: Trong vài năm qua, mỗi năm chúng tôi nhận được khoảng 120.000 hồ sơ. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu với tỉ lệ chọi là 50-1, nhưng khi chúng tôi rút gọn lại, chỉ còn những ứng viên thật sự đủ tiêu chuẩn thì con số đó là 10 cho mỗi vị trí.

H: Làm thế nào một ứng viên có thể vượt qua được “vòng gửi xe” đó?

Đ: Sai lầm lớn nhất mà ứng viên thường mắc phải là gửi một bộ hồ sơ nhưng không nói nó được dùng để xin vào vị trí cụ thể nào. Với rất nhiều hồ sơ và nhà tuyển dụng phải tìm hồ sơ cho vị trí tuyển dụng ngày hôm nay thì rất có thể họ sẽ bị bỏ qua. Vì thế, tốt nhất là chỉ ứng tuyển vào một hoặc hai vị trí còn trống và hoàn toàn phù hợp với những kỹ năng của bạn. Cũng rất tốt nếu được “ai đó” trong công ty giới thiệu, nhưng phải đảm bảo “ai đó” là người có thể bảo lãnh cho bạn và công việc của bạn.

H: Điều gì khiến một bản sơ yếu lý lịch và một bức thư xin việc “lọt” vào mắt bà?

Đ: Trong thư xin việc hay bản tóm tắt khi bạn chuyển qua các trang tìm việc trực tuyến như Hot Jobs, chúng tôi muốn thấy bạn thể hiện tính cách của mình. Bạn có thể trình bày ngắn gọn bạn là ai, bạn có thể đóng góp gì và tại sao chúng tôi nên tuyển bạn… nhưng nét cá tính đặc biệt của bạn cần được “lộ” ra.

H: Bà sợ nhìn thấy gì trong một bản lý lịch?

https://thuviensach.vn

Đ: Tôi sợ nhìn thấy một bản lý lịch không nói cho tôi biết bạn đã từng làm ở đâu và đã đạt được thành tích gì khi làm ở đó. Nhiều người thiên về viết những câu khẳng định khả năng, nhưng hầu hết đều không quan tâm tới việc cho biết họ phát triển những khả năng mà họ tuyên bố là họ có đó ở đâu và như thế nào. Nói quá nhiều về công việc và kinh nghiệm cũng phản lại bạn. Và khi bạn nhìn thấy nhiều lý lịch như những người tuyển dụng của chúng tôi "phải" nhìn, bạn sẽ thấy sự "quá" này là điều vô cùng rõ ràng.

Điều này nghe lạ ở Thung lũng Silicon, nhưng tôi cũng muốn nhìn thấy một sự ổn định. Nếu thấy một người chỉ làm một việc trong khoảng hai năm hoặc ít hơn, chuông báo động trong đầu tôi sẽ reo lên. Tôi băn khoăn không biết ứng viên đó có xé vụn cơ hội được chào đón của họ không.

H: Lý lịch có độ dài hơn một trang có ảnh hưởng gì tới cơ hội của ứng viên không?

Đ: Chúng tôi xem lý lịch bằng điện tử, nên số trang không phải là vấn đề. Lý lịch có thể ngắn gọn, nhưng nếu chúng có độ dài hai trang, hoặc ba trang… và, chỉ thế thôi. Hơn ba trang là quá nhiều.

H: Bà đánh giá trình độ, kinh nghiệm và sự nhiệt tình như đặc điểm cần có của ứng viên như thế nào?

Đ: Bạn cần phải có cả, nhưng nhiệt tình có vẻ hợp với tôi. Tôi tìm kiếm những người có thể hòa hợp với văn hóa của chúng tôi, và những người đó phải thông minh, hài hước, thân thiện và say đắm với điều chúng tôi đang làm.

H: Tiêu chí của bà khác với các công ty khác ở Thung lũng Silicon, chẳng hạn như Apple hay Google như thế nào?

Đ: Chúng tôi mang tới một cơ hội khác biệt. Chúng tôi thường mang lại cho ứng viên nhiều kinh nghiệm khác nhau vì chúng tôi có nhiều sản phẩm, dịch vụ và lượng người dùng lớn nhất trên thế giới. Mọi người chọn chúng tôi vì chúng tôi đem đến cho họ một vai trò phù hợp với mối quan tâm và mục tiêu của họ. Họ cũng thực sự thích việc họ có thể chuyển sang một lĩnh

https://thuviensach.vn

vực khác trong tương lai, vì thế họ thích khả năng phát triển sự nghiệp của họ.

H: Một ứng viên nói muốn giúp Yahoo! thắng Google sẽ như thế nào?

Đ: Chúng tôi yêu quý những người muốn giúp chúng tôi giành chiến thắng trước đối thủ cạnh tranh, và chúng tôi có đối thủ ở mọi sản phẩm và dịch vụ mà chúng tôi đưa ra. [Đây là câu nói của phòng nhân sự "Đó là điều tốt".]

H: Làm thế nào ứng viên có thể gia tăng khả năng có một cuộc phỏng vấn tuyệt vời?

Đ: Hãy chuẩn bị! Ít nhất bạn cũng nên tìm hiểu thông tin trên mạng công ty và ngành nghề/sản phẩm bạn định làm việc. Bạn phải biết bạn có thể mang lại gì cho chúng tôi, và bạn có thể cáng đáng công việc. Một lần nữa, chúng tôi muốn thấy cá tính của bạn.

H: Liệu một người học chuyên ngành lịch sử nghệ thuật, không có hiểu biết về công nghệ có thể làm việc ở Yahoo! không?

Đ: Tất nhiên là có, nhưng không phải là một công việc về công nghệ. Chúng tôi có những nhân viên học về lịch sử nghệ thuật làm việc ở nhiều khu vực khác nhau, như lướt mạng, kinh nghiệm người dùng và thiết kế, marketing, thậm chí có thể là làm về nhân sự. Ở mức độ đó, sẽ tốt hơn nếu bạn đã có chút kinh nghiệm ở công ty trước.

H: Nếu một ứng viên không nhận được thông tin phản hồi thì vào thời điểm nào người đó nên thử liên lạc – hay đơn giản cứ "gửi và cầu nguyện" thôi?

Đ: Cầu nguyện có thể cũng có tác dụng, nhưng tôi cho rằng ứng viên đó phải luôn kiểm tra nếu không nghe thấy gì. Nhưng nếu họ nhận được một hồi âm nói rằng chúng tôi đã tìm được một ứng viên khác thì họ nên tìm việc khác.

H: Theo tỉ lệ phần trăm tương đối thì ứng viên dành cho vị trí không phải giám đốc ở công ty bà đạt được thành công là bao nhiêu?

Đ: Ứng viên được tìm thấy từ trang việc làm của Yahoo! – 30%.

https://thuviensach.vn

Ứng viên được nhân viên của Yahoo! giới thiệu – 30%.

Người tuyển dụng trong nội bộ Yahoo! liên lạc với ứng viên (tức là, ứng viên đó không tìm đến) – 20%.

Những chuyên gia "săn đầu người" của Yahoo! liên lạc với ứng viên (nghĩa là người đó không tìm đến) – 2%.

Chuyển từ nhà thầu hoặc tạm thời – 10%.

Hot Jobs và các trang khác – 7%.

Vào thời điểm diễn ra cuộc phỏng vấn này, tức là năm 2006, Yahoo! vẫn chưa nổi tiếng như Google, nên bạn có thể giả định sẽ còn khó hơn để có thể được phỏng vấn hay có được một công việc ở một nơi như Google hay bất cứ công ty đình đám nào khi bạn đọc cuốn sách này. Giờ bạn đã biết mình phải đối mặt với chuyện gì và cần phải chuẩn bị ra sao rồi đấy.

{ CHƯƠNG 58 }

Định hướng nghề nghiệp cho thế kỷ này

Chẳng bao giờ là quá muộn để trở thành người bạn đáng ra phải thế.

~ GEORGE ELIOT*

Penelope Trunk là tác giả của cuốn *Brazen Careerist: The New Ruler for Success* (Người tham danh vọng trơ tráo: Những nguyên tắc mới để thành công), NXB Business Plus, 2007. Bà cũng là ký giả của tờ *Boston Globe*. Trước đó, bà là giám đốc phần mềm, và sau đó đã thành lập hai công ty. Bà đã từng tiến hành phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO), đã từng sáp nhập và phá sản. Trước đó, bà là cầu thủ bóng chuyền bãi biển chuyên nghiệp. Tôi thêm phần phỏng vấn bà vào vì bà đã đưa ra những lời khuyên hoàn toàn khác biệt so với những cố vấn xin việc khác.

H: Cần bao nhiêu tiền để có thể hạnh phúc?

https://thuviensach.vn

Đ: Khoảng 40.000 đô la. Không quan trọng bạn có mấy đứa con hay bạn sống ở thành phố nào – đó là những điều nhỏ nhặt – vì mức độ hạnh phúc của một người phụ thuộc chủ yếu vào mức độ lạc quan và chất lượng mối quan hệ của họ. Chỉ cần bạn có đủ tiền dành cho thực phẩm và chỗ ở, mức độ lạc quan của bạn sẽ cho biết bạn hạnh phúc tới mức nào.

H: Có năng lực quan trọng hơn hay đáng yêu quan trọng hơn?

Đ: Người ta thường thà làm việc với người không có năng lực nhưng đáng yêu còn hơn làm với người có năng lực nhưng không đáng yêu. Hầu hết mọi người sẽ tán thành khi đọc điều này. Chính người không đáng yêu là người hình thành nên những tranh luận trong đầu họ.

Nhưng còn hơn thế nữa. Trong công việc, nếu bạn không đáng yêu, mọi người sẽ bắt đầu nghĩ là bạn kém năng lực hơn. Vậy nên, hãy thôi suy nghĩ là bạn có thể leo lên bằng chỉ số IQ của mình vì bạn không thể. Bạn còn cần chỉ số thông minh xúc cảm nữa. Đối với vấn đề thành công lâu dài thì kỹ năng xã hội, ngay cả với những thiên tài cũng quan trọng như trí thông minh.

H: Khi nào thì tôi nên đòi tăng lương?

Đ: Có lẽ là không bao giờ. Mức tăng lương trung bình là 4%. Liệu điều đó có thay đổi cuộc sống của bạn theo cách nào đó có ý nghĩa không? Ngoài ra, ai đó đang đẩy bạn lên con đường thăng tiến của họ, nhưng đó không nhất thiết là con đường tốt nhất của bạn. Vì thế, hãy tập trung vào đích đến thay vì những con đường mà người khác tạo ra cho bạn.

Tăng lương là điều quá cũ rồi, thay vì để những điều ngớ ngẩn đó quyết định phần thưởng ở nơi làm việc của bạn thì hãy xác định xem điều gì thực sự quan trọng: đào tạo, huấn luyện, thời gian linh động, bất cứ điều gì có nghĩa hơn 4% tiền lương tăng thêm. Tất cả những điều này đều có thể thực sự cải thiện cuộc sống và sự nghiệp của bạn.

H: Là người có hiểu biết ở vài lĩnh vực hay người hiểu biết chuyên sâu về một lĩnh vực thì sẽ là con đường trở thành lãnh đạo?

https://thuviensach.vn

Đ: Ở Hollywood, cách tốt nhất để được giao bất cứ vai trò gì trong ngành là trở thành một chuyên gia – anh chàng hài hước, cô nàng khó tính, anh hùng hành động – nổi tiếng vì giỏi nhất một việc gì đó, sau đó sử dụng sức mạnh ngôi sao đó để mở rộng ra. Điều tương tự cũng đúng trong kinh doanh.

Công việc không đòi hỏi chuyên môn là công việc ở mức độ thấp. Để thăng tiến, bạn cần phải giỏi việc gì đó và bạn phải cho mọi người biết điều bạn không làm. Không ai giỏi tất cả mọi việc. Ngay cả khi mục tiêu của bạn không phải là trở thành lãnh đạo, thì bạn cũng nên trở thành chuyên gia. Khi bạn muốn nghỉ năm tháng để đi bộ ở Tây Tạng, nếu bạn có thể dễ dàng được thay thế, bạn sẽ bị thay thế. Nhưng nếu bạn có kỹ năng mà khó có thể thay thế được thì công việc của bạn vẫn sẽ ở đó chờ bạn cho tới khi bạn quay về.

H: Tôi có thể làm gì với những chỗ trống trong lý lịch của tôi khi tôi đi du lịch hoặc không thể tìm được một việc làm?

Đ: Hãy nói về chúng. Khoảng thời gian trống đó chỉ thực sự tệ khi bạn dành cả ngày nằm khểnh trên ghế sô pha xem phim hoạt hình. Nhưng nếu bạn xem phim hoạt hình để chuẩn bị cho công việc tiếp theo là xây dựng chương trình cho trẻ em thì bạn lại có vẻ rất tập trung và chuyên tâm. Vẫn cùng chiếc tivi đó, vẫn cùng chiếc ghế sô pha đó nhưng câu chuyện lại hoàn toàn khác. Người ta không muốn nghe câu chuyện đời bạn. Đây là tin mừng cho những người có việc liên quan tới ghế sô pha. Trong hầu hết các trường hợp, bạn thường học được điều gì đó trong khoảng thời gian trống. Hãy kể lại câu chuyện tuyệt vời về điều bạn đã học được, nơi bạn sẽ đến và chỗ trống của bạn sẽ không bị săm soi nữa. Bỏ bớt một số chi tiết không phải là nói dối mà là để kể lại câu chuyện hay.

H: Việc lấy bằng MBA hay một kiểu bằng cấp cao hơn nào đó có phải là cách sử dụng thời gian và tiền bạc tốt khi tôi không thể tìm được một công việc không?

Đ: Không. Nếu bạn không tìm được việc, hãy nghĩ tới việc đầu tư vào thứ gì đó như ăn mặc đẹp hơn, hay lý lịch đẹp hơn hay tìm thầy học để cải thiện những kỹ năng xã hội còn yếu kém. Đây là những nguyên nhân khiến mọi

https://thuviensach.vn

người không tìm được việc. Thay vì trở lại trường học, hãy xác định xem tại sao bạn không tìm được việc, vì có thể đó là điều mà bằng cấp không thể giải quyết được.

Cao học thường khiến giảm khả năng có thể được nhận vào làm việc của bạn, chứ không phải là tăng. Chẳng hạn, một người có bằng cao học về khoa học nhân văn chắc hẳn có cơ hội cứu sống Titanic tốt hơn là công việc giảng dạy chính thức.

Nếu bạn không vào học trường quản trị kinh doanh hàng đầu ngay từ lúc bắt đầu sự nghiệp, thì bạn không nên bỏ dở việc đi làm để học lấy bằng. Hãy theo học lớp buổi tối vì bạn sẽ không phải bù khoản thiệt hại thu nhập vì một tấm bằng nữa.

Luật là một trong những bằng sau đại học duy nhất giúp bạn dễ xin việc hơn. Đáng tiếc là nó lại giúp bạn dễ xin việc hơn trong ngành nghề khiến người khác không hạnh phúc. Luật vinh danh chủ nghĩa hoàn hảo, mà chủ nghĩa hoàn hảo lại là nhân tố nguy cơ của thất vọng. Luật sư ít có quyền kiểm soát công việc và thời gian của họ, vì họ luôn phải làm theo lời khách hàng và thường xuyên phải làm việc với những khách hàng gặp phải những vấn đề mà họ không thể giải quyết được. Hai đặc tính trong công việc này – thiếu kiểm soát đối với khối lượng công việc và khả năng thỏa hiệp để đạt đến mục tiêu đã được đề ra là hai nguyên nhân lớn nhất gây ra mệt mỏi.

H: Độ dài lý tưởng của một bản lý lịch là bao nhiêu?

Đ: Vẫn là một. Lý lịch là tài liệu marketing chứ không phải bản tóm tắt cuộc đời bạn, vì vậy mỗi dòng nên nói về một thành tích. Thành tích của bạn càng đáng ngạc nhiên, càng phải ít liệt kê. Chẳng hạn, nếu bạn có thể viết "Truyền bá Macintosh và biến nó thành một trong những thương hiệu được yêu thích nhất trên thế giới" thì bạn không cần bất cứ "viên đạn" marketing hay kinh doanh nào khác trong bản lý lịch của mình.

Nếu bạn hoàn toàn không biết và bạn nghĩ mình có một bảng thành tích ngoạn mục và có liên quan dài hai trang giấy, hãy cân nhắc tới việc người quản lý chịu trách nhiệm tuyển dụng chỉ lướt qua một bản lý lịch 10 giây để

https://thuviensach.vn

đánh giá và họ chỉ tìm khoảng 10 từ khóa. Việc lướt qua 10 từ khóa đó chắc chắn chỉ "trong" một trang giấy mà thôi.

Vì vậy, nếu bạn có quan hệ thân thiết với người quản lý chịu trách nhiệm tuyển dụng, và bạn biết ông ta sẽ xem cả hai trang, nếu không đừng nghĩ tới chuyện gửi chúng. Và nếu bạn đã có quan hệ thân thiết tới vậy thì có lẽ bạn đã được gọi phỏng vấn ngay cả khi bản lý lịch của bạn chẳng ra gì.

H: Tôi nên chuẩn bị như thế nào cho một cuộc phỏng vấn?

Đ: Phỏng vấn là một bài kiểm tra bạn có thể học. Vì thế, hãy nhớ câu trả lời cho khoảng 50 câu hỏi thường gặp. Hầu hết những người phỏng vấn đều yêu cầu những chênh lệch tiêu chuẩn cho những câu hỏi tiêu chuẩn và luôn có câu trả lời đúng cho những câu hỏi này.

Dù bạn có là ai chăng nữa, câu trả lời cho câu hỏi "Điểm yếu của bạn là gì?" vẫn là câu chuyện đáng nhớ về việc điểm yếu của bạn ảnh hưởng tới công việc như thế nào – trong một tình huống cụ thể – và bạn đã vượt qua nó ra sao. Hầu hết các câu trả lời khác của bạn cũng là những câu chuyện. Điều đó có nghĩa là bạn cần phải tạo nên chúng trước khi đi phỏng vấn. Những câu chuyện về cuộc đời bạn. Danh sách cuộc sống của bạn thì không. Phải làm sao để được nhớ nếu bạn muốn được tuyển.

Có một cách chuẩn bị khác, đó là tới phòng tập ngay trước khi đi phỏng vấn. Chẳng quan trọng nếu bạn chưa từng tới phòng tập – dù rằng bạn nên làm vậy, vì những người thường xuyên tập thể dục thường thành công hơn trong sự nghiệp. Bạn cần đến đó ngay trước cuộc phỏng vấn vì người ta thường đánh giá bạn đầu tiên là ở vẻ ngoài (xem mặt mà bắt hình dong), và nếu bạn thực hiện bài tập nâng vật nặng bằng lưng và cơ bụng, bạn sẽ đứng thẳng hơn trong cuộc phỏng vấn. Điều này sẽ khiến bạn trông tự tin hơn và bước qua một nửa cuộc chiến trong việc bị đánh giá qua vẻ bề ngoài.

H: Chiến lược đúng đắn cho lần đầu tìm việc sau khi tốt nghiệp đại học là gì?

Đ: Đừng quá đặt nặng công việc đầu tiên của bạn. Bạn sẽ có nhiều công việc nữa. Hầu hết mọi người đều có 8 công việc trước khi bước sang tuổi 30,

https://thuviensach.vn

và điều đó cũng là bình thường. Gần như không thể biết việc nào phù hợp với bạn cho tới khi bạn bắt đầu thử. Vì vậy hãy cho mình quyền được thử thật nhiều. Và đừng quá quan trọng việc tìm được một công việc "tâm hồn". Để đỗ lại ở một công việc tuyệt vời, bạn không cần biết ý nghĩa của cuộc sống, chỉ cần biết ý nghĩa của làm việc chăm chỉ.

H: Có phải chỉ những kẻ thất bại mới ở nhà sau khi tốt nghiệp đại học?

Đ: Ở một mức độ nào đấy, thật điên khi không quay về nhà, đó chính là lý do vì sao 50% sinh viên tốt nghiệp lại làm như vậy. Do đó, trở về ngôi nhà của cha mẹ là một bước thông minh hướng tới việc tìm một công việc phù hợp với bạn, vì công việc lúc mới ra trường không thể đảm bảo các chi phí thuê nhà, trả nợ khoản tiền vay đi học và phí bảo hiểm – tất cả những loại chi phí đang tăng nhanh hơn lương. Nếu bạn không phải lo lắng về việc trả tiền thuê nhà, bạn có thể chờ công việc phù hợp và nhận một công việc rất phù hợp nhưng tiền lương lại rất ít. Sự gia tăng của loại hình công việc thực tập không lương nhưng lại có danh tiếng là điểm giao hoàn hảo với xu hướng trở về nhà.

H: Tôi nên làm gì nếu tôi làm việc cho một gã tồi?

Đ: Nghỉ việc. Tôi biết có những ví dụ kinh điển của Bob Sutt on (giáo sư Đại học Stanford, người đã viết các câu chuyện về những gã tồi, tài liệu của ông sẽ xuất hiện trong phần sau của cuốn sách này) về những gã tồi đáng kính như Steve Jobs, nhưng tôi băn khoăn về người cam chịu kia. Chả lẽ người đó không tìm được một nơi nào khác để làm việc, để không phải làm cho một gã tồi như thế sao?

Vẫn làm công việc đó chỉ khiến bạn trông thật tệ thôi. Người ta sẽ thắc mắc tại sao bạn lại chịu đựng chuyện đó. Và thành thật mà nói, bạn cũng nên tự hỏi mình điều đó. Như thế chẳng khác gì một người vợ bị bạo hành. Người vợ ở lại vẫn luôn biện hộ cho mối quan hệ đó bằng việc cô giải quyết thế nào, nhưng với tất cả mọi người thì rõ ràng cô ấy nên bỏ người chồng đó. Vấn đề ở đây là sự thiếu hụt trong nhận thức cá nhân.

https://thuviensach.vn

Chín lầm tưởng lớn nhất về nơi làm việc

Tôi rất thích bài phỏng vấn của Penelope, tới mức tôi đã hỏi xin bà thêm một ít tài liệu. Và đây là danh sách của bà về chín lầm tưởng lớn nhất về nơi làm việc.

1. "Bạn sẽ hạnh phúc hơn nếu có được công việc bạn thích". Mối liên hệ giữa công việc và hạnh phúc của bạn đã được nói quá lên. Đúng ra, nhân tố quan trọng nhất là mức độ lạc quan và các mối quan hệ cá nhân của bạn. Nếu bạn là một người bi quan, một công việc tuyệt vời cũng không thể khiến bạn hạnh phúc được. Ngược lại, nếu bạn có những người bạn và một gia đình tuyệt vời, có thể bạn vẫn sẽ hạnh phúc dù rằng bạn ghét công việc của mình – hãy tưởng tượng một người thu gom rác đang yêu.

2. "Nhảy việc có thể làm tổn hại bạn". Nhảy việc là một trong những cách tốt nhất để duy trì đam mê và phát triển cá nhân trong sự nghiệp. Và đây là một tin vui cho những người nhảy việc – như tôi đã nói lúc trước, hầu hết mọi người sẽ qua tám việc trong độ tuổi từ 18 đến 30. Điều này có nghĩa là hầu hết những người trẻ đều là những người nhảy việc. Hãy cưỡi lên con sóng này và tự mình thử thật nhiều việc.

3. "Bị thành kiến – trở ngại ngầm về thăng tiến cá nhân vẫn tồn tại". Chuyện bị thành kiến – trở ngại ngầm cho thăng tiến cá nhân đã qua rồi, không phải vì người ta đã phá vỡ được nó, mà vì người ta không còn *quan tâm* nữa. Cuộc sống phía trên sự thành kiến đó là những tuần hàng trăm giờ làm việc cho ai đó và không có thời gian dành cho bạn bè và gia đình. Và không chỉ có phụ nữ là người nói không với chiếc thang đi lên đó, đàn ông cũng vậy. Người ta muốn cá nhân hóa thành công cho bản thân, chứ không muốn trèo lên bậc thang của người nào khác. Vì thế, nếu không ai trèo lên đỉnh, sẽ chẳng có thành kiến nào giữ bất kỳ ai ở dưới.

4. "Sự lèo lái trong văn phòng là nói xấu sau lưng". Những người lèo lái trong văn phòng hiệu quả nhất là những người đặc biệt tử tế. Lèo lái trong văn phòng là nhằm giúp mọi người đạt được điều họ muốn. Điều này có nghĩa là bạn phải dành thời gian để xác định điều mà ai đó quan tâm và sau đó là nghĩ tới việc làm thế nào bạn có thể giúp anh ta hay cô ta đạt được

https://thuviensach.vn

điều đó. Tai bạn lúc nào cũng phải "dỏng lên" để biết khi nào bạn có thể giúp. Nếu làm được điều này, bạn không cần phải dùng vũ lực hoặc thao túng họ. Sự quan tâm chân thành của bạn sẽ truyền cảm hứng cho mọi người giúp bạn khi bạn cần.

5. "Làm việc thiện và bạn sẽ làm tốt". Thứ nhất, chẳng ai biết bạn đang làm gì nếu bạn không nói cho họ. Vì thế, khi bạn làm việc tốt, hãy để cho mọi người biết. Chẳng điên rồ chút nào khi tự tán dương thành tích của mình – chỉ điên khi nghĩ là có ai đó sẽ làm việc đó cho bạn. Còn nữa, nếu bạn làm việc tốt, nhưng bạn là một gã khốn, thì mọi người sẽ chỉ đánh giá việc tốt của bạn dưới mức trung bình. Vì thế, bạn có thể nói rằng việc tốt đó chỉ thực sự có ý nghĩa nếu những đồng nghiệp của bạn thấy hứng thú với việc nghe thông tin đó.

6. "Bạn cần một bản lý lịch đẹp". Chỉ có 10% công việc bắt nguồn từ một bản lý lịch. Hầu hết mọi người tìm được việc thông qua tác động đòn bẩy từ mạng lưới của họ. Một khi bạn có mối quan hệ, người ta sẽ nhìn lý lịch của bạn để chắc chắn không có lá cờ đỏ* nào. Vì thế bạn cần một bản lý lịch có năng lực và một mạng lưới xuất sắc.

7. "Những người có mạng lưới tốt là những người giỏi xây dựng mạng lưới". Chỉ cần tử tế, quan tâm chân thành tới người mà bạn gặp, và giữ liên lạc với người mà bạn thích. Điều này sẽ tạo ra một nhóm người sẵn sàng giúp đỡ bạn vì họ biết và trân trọng bạn. Hãy sử dụng LinkedIn để tận dụng mạng lưới của những người này, và bạn đã có cho mình một mạng lưới mạnh chỉ bằng cách đơn giản là giao du với những người mà bạn thích.

8. "Làm việc chăm chỉ và điều tốt đẹp sẽ đến". Ai cũng có thể làm việc 70 tiếng một tuần. Điều đó không có nghĩa là bạn đang làm tốt công việc. Vì thế, ở đây có một ý tưởng: Làm sao để bạn không phải là người làm việc chăm chỉ nhất. Hãy nghỉ trưa thật lâu. Hãy hoàn thành công việc của bạn thật sớm. Nghĩ lớn đòi hỏi thời gian, không gian và tính linh động. Dành thời gian để nghĩ sẽ khiến bạn trở nên có giá trị hơn.

9. "Tạo ra thương hiệu tỏa sáng về bạn". Chẳng có công thức kỳ diệu nào để có một sự nghiệp tuyệt vời trừ việc là chính mình. Biết mình là ai và

https://thuviensach.vn

khiêm tốn để hiểu được một điều rằng tìm hiểu bản thân là một cuộc hành trình không bao giờ kết thúc. Hãy tìm ra cách làm điều bạn thích và bạn sẽ là người cực giỏi làm việc đó. Hãy đem cái tôi thực sự, tính bản thiện của bạn đến với mọi người, và bạn sẽ có một mạng lưới lớn. Những người nổi lên như lãnh đạo là những người có độ tin cậy đáng nể cho phép họ tạo dựng những mối quan hệ ý nghĩa với một phạm vi rộng. Tin cậy là công cụ để thay đổi thế giới bằng cách làm việc tốt.

Điều cốt lõi trong thông điệp của Penelope là: Bạn chính là người chịu trách nhiệm cho sự nghiệp và hạnh phúc của mình. Không ai (và không công ty nào) có thể trao cho bạn một sự nghiệp hay một cuộc sống tốt đẹp hết. Nhưng tận dụng triệt để suy nghĩ của họ có thể giúp bạn có được cả hai.

{ CHƯƠNG 59 }
Chín câu hỏi dành cho doanh nghiệp mới thành lập

> **Tất cả những người đã lão luyện trong một nghề nào đó đều là người hay hoài nghi khi có liên quan tới lĩnh vực ấy.**
>
> ~ GEORGE BERNARD SHAW

Hầu hết những thông tin về tìm việc đều tập trung vào việc tạo ấn tượng và làm hài lòng công ty. Chúng ta hãy cùng thảo luận xem một ứng viên nổi trội nên hỏi doanh nghiệp tư nhân mới thành lập nhờ sự hỗ trợ của các quỹ mạo hiểm điều gì trước khi chuyển sang "vô tận và xa hơn nữa", như Buzz Lightyear* vẫn nói. Lưu ý: Đây là trật tự chính xác về cách làm việc này. Trước tiên, nhận lời mời làm việc, sau đó hãy hỏi các câu hỏi sau.

1. Công ty còn lại bao nhiêu cổ phiếu đang lưu hành? Hầu hết các công ty đều đưa ra một con số lớn đến mức khiến bạn lóa mắt. Suy cho cùng, 100.000 cổ phiếu nghe có vẻ là một con số lớn – đặc biệt là khi công ty chào bán lần đầu với giá 20 đô/ cổ phiếu, và sau đó tăng vù vù lên tới 400

https://thuviensach.vn

đô/cổ phiếu, như bạn sẽ được dẫn dắt để tin là điều đó sẽ thành sự thật. Vậy là 40.000.000 đô. Bạn có thể mua được cả ngôi nhà của Larry Ellison với số tiền đó!

Số lượng quyền chọn* dành cho bạn chỉ là một con số vô nghĩa trừ khi bạn biết tổng số cổ phiếu là bao nhiêu. Khi đó, bạn có thể tính toán phần trăm của công ty mà số cổ phiếu của bạn đại diện – và đó mới là điều có ý nghĩa. Chẳng hạn, 100.000 cổ phiếu trên tổng số 1.000.000 cổ phiếu sẽ tốt hơn nhiều so với 250.000 cổ phiếu trên tổng số 10.000.000 cổ phiếu.

Bạn có thể hỏi đơn giản là bạn sẽ nhận được bao nhiêu phần trăm, nhưng điều đó có vẻ hơi thô, và một số người có thể hiểu sai sự thô đó thành thiếu thiện chí. Tuy nhiên, chỉ vì bạn biết số phần trăm bạn nhận được của công ty, không có nghĩa là bạn được tự huyễn hoặc bản thân với suy nghĩ mình quan trọng hay giá trị như thế nào.

Đây là một vài gợi ý của Guy cho một doanh nghiệp mới hình thành đã kêu gọi vốn từ quỹ đầu tư mạo hiểm lần một ở khoảng 1-3 triệu đô, với không quá 15 nhân viên. Đừng cố đeo đuổi mức cao nhất, vì còn có nhiều lựa chọn khác để xem xét, trong đó có lương, tiền thưởng, vị trí địa lý và quan trọng hơn cả là giá trị theo cảm nhận của bạn.

Kỹ sư cấp cao: 0,3 – 0,7%

Kỹ sư cấp trung: 0,2 – 0,4%

Giám đốc sản xuất: 0,2 – 0,3%

Kiến trúc sư: 1,0 – 1,5%

Phó chủ tịch: 1,5 – 3,0%

CEO: 5,0 – 10%

Thêm một điều về những con số này: Khi công ty lớn mạnh – và có lẽ là thu hút được thêm nhiều vốn – con số phần trăm của bạn sẽ giảm đi. Sở hữu một con số phần trăm nhỏ của một công ty lớn còn hơn là sở hữu một con số phần trăm lớn của một công ty nhỏ. Ngoài ra, công ty còn có thể đưa thêm nhiều cổ phiếu cho những nhân viên có giá trị.

https://thuviensach.vn

2. Tỉ lệ chi tiêu hàng tháng là bao nhiêu? Tỉ lệ chi tiêu như thường được hiểu là dòng tiền ròng. (Trong hầu hết các trường hợp, "ròng" thậm chí còn không cần phải nhắc đến, vì không có doanh thu). Bạn muốn câu trả lời cho câu hỏi này phải ở dạng tiền mặt, chứ không phải một bảng tính lợi nhuận trên giấy, chiếu lệ, vớ vẩn – trừ khi bạn có thể trả tiền thuê nhà với khoản lợi nhuận trên giấy đó của bạn.

3. Có bao nhiêu tiền mặt trong ngân hàng? Đây là một câu hỏi thẳng thắn. Giờ hãy lấy câu trả lời này và đem nó chia cho tỉ lệ chi tiêu hàng tháng. Điều này sẽ nói cho bạn biết còn bao lâu nữa công ty sẽ hết tiền. Nếu câu trả lời là con số thấp hơn sáu tháng, hãy cẩn trọng, trừ khi công ty đã ký hợp đồng huy động vốn vòng tiếp theo. Nếu không, hãy giả định rằng nó sẽ mất ít nhất sáu tháng trước khi kết thúc một vòng huy động vốn khác.

4. Khi nào công ty đạt được dòng tiền dương? Bạn nên hỏi câu hỏi này, vì có lẽ bạn sẽ nhận được câu trả lời là còn đến vài tháng tiền mặt nữa và vòng huy động vốn tiếp theo đang "có vẻ tốt đẹp". Nếu câu trả lời được tính bằng năm thì việc bạn ký kết hợp đồng chỉ càng gia tăng nguy cơ, vì nhà đầu tư mạo hiểm không phải là những người kiên nhẫn, trung thành. Rủi ro cao hơn cũng không sao – phải mất nhiều năm mới xây dựng được một công ty rực rỡ – nhưng bạn nên biết bạn chuẩn bị "lao đầu" vào cái gì.

5. Khi nào hàng được giao? Đây cũng là một cách khác để hỏi về dòng tiền dương. Hiển nhiên, dòng tiền dương trước khi giao hàng là điều không thể, nhưng nếu công ty nói dòng tiền mặt dương sẽ nhanh chóng xuất hiện sau khi giao hàng thì hoặc có gì đó đáng nghi, hoặc ban quản trị là những người mù mờ, không biết gì. Lời khuyên của tôi là hãy cộng thêm sáu tháng vào ngày "trường hợp xấu nhất", vì chẳng có ai giao hàng đúng hạn bao giờ.

6. Tôi có thể nói chuyện với một nhà đầu tư bên ngoài nào đó về ban giám đốc được không? Nếu nhà đầu tư bên ngoài thực sự suy nghĩ tích cực về công ty như bạn được nghe nói (và giả sử bạn là ứng viên sáng giá cho vị trí ở cấp cao), thì công ty sẽ đồng ý với điều này. Nếu không thì hoặc nhà đầu tư đang "mệt", hoặc bạn không phải là người quan trọng đến thế. Trên

https://thuviensach.vn

thực tế, nếu bạn là siêu sao, bạn sẽ không cần phải hỏi vì ban quản trị sẽ nhờ thành viên hội đồng có tên tuổi gọi trực tiếp cho bạn.

7. Tôi có thể nói chuyện với vài trang chạy thử sản phẩm được không? Câu hỏi này là một cách xác thực khác: Có lẽ công ty đã thêu dệt nên câu chuyện về việc có tất cả bao nhiêu trang thử nghiệm thích sản phẩm của họ. (Trong sự nghiệp của tôi, công ty nào cũng nói với tôi là các trang thử nghiệm của họ đều "thích sản phẩm".) Nếu bạn nhận được câu trả lời là bạn không thể liên hệ với họ, thì có nghĩa là hoặc công ty không muốn làm phiền khách hàng tương lai (điều này có vẻ hợp lý), hoặc bạn không quan trọng (điều này là có thể). Tất nhiên, thậm chí còn có thể là vì sản phẩm đó rất tệ, vì thế công ty sợ, không muốn cho bạn nói chuyện với các trang thử nghiệm. Thật tốt nếu biết đó có phải là vì lý do cuối cùng hay không.

8. Nhà đầu tư được "ưu tiên thanh toán" bao nhiêu trước khi cổ đông thường nhận được bất cứ thứ gì? Giả sử công ty đã huy động được 25 triệu đô và ưu tiên thanh toán cũng chỉ là 25 triệu đô (con số này có thể là bội số của 25 triệu đô, tùy thuộc vào cách nhà đầu tư thương thảo các điều khoản đầu tư). Điều này có nghĩa là nhà đầu tư nhận lại 25 triệu đô trước khi nhân viên nhận được bất cứ thứ gì. Nếu công ty làm ra thấp hơn hoặc bằng 25 triệu đô, thì nhân viên chẳng được gì. Nếu số ưu tiên thanh khoản lớn, thì quyền chọn của bạn chẳng có giá trị gì.

9. Có vấn đề về sở hữu trí tuệ hay vụ kiện nào đang dang dở không? Đây là câu hỏi của người giữ nhà. Nói một cách nhẹ nhàng, điều đó có nghĩa là tôi muốn biết quyền sở hữu trí tuệ của công ty có rõ ràng và thông suốt không, và rằng không có bất cứ vụ kiện nào có thể đánh bại công ty. Nếu bạn không hỏi, đừng trông chờ công ty sẽ tự nguyện cung cấp những thông tin này trong quá trình tuyển dụng.

Cuối cùng là một lời nhắc nhở: Những người quản lý có thể dịch những câu hỏi này thành bằng chứng cho thấy bạn thiếu "niềm tin" hoặc bạn không có khả năng hiểu được "bức tranh toàn cảnh". (Cần phải nhắc lại: Phải nhận lời mời làm việc trước, rồi hãy hỏi những câu hỏi này.) Mặt khác, bạn có thể gây ấn tượng với những người quản lý bằng hiểu biết của bạn về cách vận

https://thuviensach.vn

hành thực sự của doanh nghiệp mới hình thành và tổ chức tài chính. Chào mừng bạn đến với thế giới phức tạp và mâu thuẫn của các doanh nghiệp mới thành lập!

{ CHƯƠNG 60 }
Làm thế nào để xin được việc qua mạng việc làm trực tuyến (Craigslist)*?

Khi điền thông tin vào lá đơn xin việc là lúc hầu hết mọi người đạt đến trạng thái gần nhất của sự hoàn hảo.

~ KHUYẾT DANH

Nhiều người sử dụng các sàn trực tuyến để mua và bán những đồ bỏ đi. Các công ty, đặc biệt là các công ty mới hình thành, cũng sử dụng nó như một nguồn tuyệt vời để tuyển dụng vì có rất nhiều người yêu thích công nghệ, yêu thích rủi ro đọc nó. Khi đăng một quảng cáo tìm người biên tập ảnh cho trang cá nhân, tôi đã rút ra được vài bài học mà bạn có thể ứng dụng được nếu bạn muốn dùng craigslist để tìm việc.

- **Nộp hồ sơ thật nhanh.** Tôi đăng thông tin lúc 11:19 tối thứ Năm, ngày 2.8. Phản hồi đầu tiên tôi nhận được là 31 phút sau đó. Ngày hôm sau tôi nhận được thêm 15 phản hồi nữa. Như vậy, có 43% phản hồi sau ngày đầu tiên. Vì thế, nếu bạn chần chừ vài ngày, người đăng thông tin tuyển dụng trên craigslist có khi đã tìm được người phù hợp cho vị trí đó rồi. Trên thực tế, tìm việc cũng là một công việc, vì thế đừng có nghỉ tìm kiếm vài ngày (ví dụ như hai ngày cuối tuần chẳng hạn).
- **Viết một bức thư xin việc ứng tuyển vị trí.** Hai người chỉ đính kèm lý lịch trong phản hồi của họ. Tôi trả lời lại một người và nói rằng anh ta nên viết một bức thư xin việc. Anh ta sao chép và dán lại đoạn miêu tả

https://thuviensach.vn

công việc của tôi, tôi đoán vậy, để nói cho tôi biết anh ta muốn ứng tuyển vào vị trí nào. Không cần phải nói cũng biết cả hai ứng viên đều không được đánh giá cao. Tôi không biết những nhà tuyển dụng khác thì thế nào, nhưng điều kinh khủng nhất tôi không thể chịu được chính là sự lười biếng.

- **Tiến tới cơ hội.** Phần lớn các ứng viên đều là những họa sỹ thiết kế, những nhiếp ảnh và những người chỉnh sửa ảnh có bằng cấp chuyên nghiệp. Phản hồi của tôi với 31 ứng viên đầu tiên (những người đủ sốt sắng để viết thư xin việc) là một bài kiểm tra yêu cầu tìm hình ảnh minh họa cho năm câu chuyện ví dụ. 84% số người nhận đã ngay lập tức hoàn thành bài kiểm tra.
- **Nộp hồ sơ tốt.** Bạn nên nắm bắt ngay cơ hội, vì nếu vị trí đó đã tuyển được người thì thường bạn chẳng còn gì để làm. Tuy nhiên, ba người chúng tôi thuê lại nộp hồ sơ vào ngày thứ năm và thứ bảy sau khi ra đề. Đơn giản, họ đã chọn được những bức hình mà chúng tôi thích nhất – có nghĩa là hoặc "khẩu vị" của chúng tôi giống nhau, hoặc họ xác định được điều chúng tôi thích, cả hai điều đó đều có ý nghĩa đối với tôi.
- **Nộp hồ sơ thật tốt.** Người được xem là ứng viên thích hợp nhất đã làm được điều mà không người nào khác làm: Anh không chỉ chọn được những bức hình rất đẹp, mà còn sửa lại kích thước bức hình thành 140 x 150 pixel. Đây là kích thước chuẩn của những bức hình mà chúng tôi sử dụng trên trang của mình. Như vậy là anh ta đã xác định được kiểu hình mà chúng tôi thích và kích thước hình mà chúng tôi đã sử dụng.

Một số ứng viên khác giải thích về việc không sửa kích thước hình như thế này: "Những bức hình này không đúng kích thước ảnh trên trang của ông, nhưng tôi nghĩ ông chỉ muốn kiểm tra thị hiếu của tôi, chứ không kiểm tra khả năng sửa lại kích thước ảnh của tôi". Thực sự, chúng tôi cũng muốn xem một ứng viên có phải là một người theo chủ nghĩa hoàn hảo không. Hầu hết các công ty đều muốn tìm thấy một ứng viên hơn hẳn, vượt trội so với những người khác, vì thế, hãy trở thành ứng viên đó bằng cách nộp hồ sơ

https://thuviensach.vn

thật tốt. Hãy tự hỏi mình câu hỏi đơn giản này: “Nếu mình là người tuyển dụng cho vị trí này, điều gì sẽ khiến mình ấn tượng?”

- **Đừng ngu ngốc.** Tôi từng đề cập trong một quảng cáo là: đặc biệt cần tìm chuyên gia về Macintosh, nhất là người có thể sử dụng nhiều ứng dụng. Một người đã viết lại cho tôi “Thành thật mà nói, tôi chưa bao giờ nghe nói tới FlySketch, Skitch hay MarsEdit, Ecto hay Qumana”. Thành thật không phải lúc nào cũng là cách tốt nhất: Hoặc đừng đề cập tới sự thiếu hiểu biết của bạn, hoặc dành ra 10 phút để xác định xem những ứng dụng này có thể làm gì. Kết luận của tôi từ phản hồi của ứng viên đó là: anh ta là một người lười, và lười không phải là một đặc tính được nhắc tới trong phần miêu tả công việc.

Nếu bạn là một ứng viên tìm việc trên sàn trực tuyến, giờ bạn đã biết cần phải làm gì.

{ CHƯƠNG 61 }
Làm thế nào để không thuê người qua mạng việc làm trực tuyến?

Tuyển người cho cuộc hành trình mạo hiểm. Lương ít, rét cóng, những tháng dài hoàn toàn tăm tối, nguy hiểm thường xuyên, không chắc an toàn. Nếu thành công sẽ được kính trọng và nổi tiếng.

~ ERNEST HERY SHACKLETON*

Sau khi đọc bài viết của tôi về cách để tìm được việc trên sàn trực tuyến, bạn tôi, Danny Kay, đã gửi cho tôi một đường dẫn minh họa điều nhà tuyển dụng đã làm sai trên craigslist – một mạng tuyển dụng rất lớn. Tôi đã rất

https://thuviensach.vn

ngạc nhiên với dẫn chứng này, dẫn chứng có nguồn từ bộ phận biên tập của craigslist ở New York:

Chúng tôi tìm kiếm một người tài năng, nhiệt tình, tháo vát, có kinh nghiệm/kỹ năng về thiết kế web và thiết kế in. Tối thiểu 1-2 năm kinh nghiệm chuyên môn và liệt kê cụ thể về công việc đã làm là yêu cầu bắt buộc đối với mọi ứng viên.

Yêu cầu:

Tốt nghiệp đại học chuyên ngành thiết kế web/đồ họa với hai năm kinh nghiệm thiết kế web/đồ họa trong cả phát triển/thiết kế trang web và báo in.

Hồ sơ, tài liệu đặc biệt chứng tỏ kỹ năng thiết kế đồ họa, phối màu cũng như các dự án web đầy đủ chức năng.

Sử dụng thành thạo các phần mềm Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe ImageReady và Macromedia Dreamweaver.

Có kinh nghiệm lập trình HTML, CSS và có kiến thức cơ bản về JavaScript.

Có kinh nghiệm về InDesign và/hoặc QuarkXPress, và hiểu rõ về những yêu cầu, đặc điểm và khái niệm của thiết kế sản xuất in ấn.

Có kinh nghiệm sử dụng Macromedia Flash và có hiểu biết về ngôn ngữ lập trình được xây dựng trong fl ash (actionscript).

Phải là người có chí tiến thủ, có thể làm việc độc lập và theo nhóm.

Làm việc trên nền PC.

Kinh nghiệm giám sát.

Lương: tương xứng với kinh nghiệm.

Tôi cá họ trả 15-20 đô/giờ dựa vào câu: “Lương: tương xứng với kinh nghiệm”. Thông báo tuyển dụng này có nghĩa là “Chúng tôi nghĩ mình có thể thuê được người tuyệt vời nào đó, và chúng tôi sẽ thuê một người vớ vẩn với giá rẻ chứ không thuê người giỏi với giá đắt để rồi có nguy cơ đảo lộn hệ thống tiền lương ngoài tầm với của chúng tôi”.

https://thuviensach.vn

Còn nữa, tôi không nghĩ là Russell Brown, chuyên gia hàng đầu thế giới về sản phẩm Adobe, có thể đủ tiêu chuẩn cho vị trí này, vì công ty đang tìm kiếm một người hiểu được cả công việc sản xuất in và công việc sản xuất web, đã tạo được một cái gọi là "hồ sơ, tài liệu đặc biệt", và phải thành thạo tới bảy ứng dụng và ba ngôn ngữ (lập trình). Bạn có thể làm 20 năm cũng không đạt được trình độ uyên thâm này.

Như vậy là thông tin công việc được đăng tuyển kia cơ bản là một sai lầm. Nó cách xa thực tế, vì thế nó sẽ đe dọa hoặc khủng bố những con cá nhỏ (nghĩa là những người vừa bắt đầu sự nghiệp), và những con cá lớn (tức là những người thực sự có đủ bằng cấp) thì hoặc là không đọc craigslist, hoặc là sẽ "ngửi thấy mùi vấn đề": "Lương: tương xứng với kinh nghiệm".

Đây là lời khuyên của tôi dành cho các nhà tuyển dụng:

- **Bán.** Hầu hết các quảng cáo muốn-được-giúp-đỡ đều tập trung vào việc mua, chứ không phải việc bán – nghĩa là, bằng cấp của ứng viên cần phải đáp ứng được yêu cầu, và họ cần phải vượt qua được các rào chắn. Tuy nhiên, trong cuộc chiến giành giật người tài, đây là một sự chậm tiến. Chẳng hạn, quảng cáo này nên đề cập tới những điều như "làm việc cùng với những nhà thiết kế nổi tiếng" hay "những dự án thú vị cho Disney, Apple và Audi".
- **Dùng đúng công cụ.** Craigslist có lẽ không phải là nơi thích hợp nhất cho các vị trí cấp cao và các ứng viên cao cấp ở các công ty danh tiếng. Creativeheads.net, Creativecircle và I.D là những địa chỉ tốt hơn. Tuy nhiên, craigslist là nơi tuyệt vời cho những ứng viên bắt đầu tìm việc và những nhà tuyển dụng độc lập.
- **Viết chính xác phần miêu tả công việc cho tên việc chính xác.** Đừng cố dụ dỗ các ứng viên bằng những lời hứa hẹn về cơ hội và trách nhiệm nhiều hơn mức thực tế công việc đó có thể đem lại. Và cũng đừng tự huyễn hoặc bản thân: Nếu quảng cáo đó đem lại một ứng viên còn hơn cả mức mong đợi, bạn có thực sự mở rộng công việc ấy ra không?

https://thuviensach.vn

- **Nêu yêu cầu về kinh nghiệm phù hợp với công việc.** Nếu bạn có một công việc ở mức mới bắt đầu thì hãy viết các đặc điểm ở mức mới bắt đầu. Nếu bạn có một công việc ở mức độ trung hoặc cao cấp, thì hãy viết thêm các tiêu chuẩn yêu cầu, chẳng hạn như bốn hoặc năm năm kinh nghiệm. Đáng tiếc là hầu hết các quảng cáo tìm người đều đưa ra những yêu cầu phi thực tế cho vị trí tuyển dụng.
- **Tha cho những người trẻ tuổi.** Trong quá khứ của những nhân viên tuyệt vời có hình ảnh những quản lý đã rộng lòng với họ. Có thể họ không có bằng cấp hay kinh nghiệm làm việc lý tưởng – chẳng hạn như một người chế tác trang sức. Quan trọng hơn những vẻ bên ngoài là những điều ở trong trí não, trong tâm hồn và trong thái độ của ứng viên.

Người mô tả hầu hết những đặc điểm công việc và quảng cáo chắc chắn là người chưa bao giờ đi xin việc. Hoặc có thể họ vẫn còn tức giận những thứ họ đã phải bỏ ra để có được công việc hiện nay của mình. Nếu chúng ta thay đổi điều này và bạn chỉ đơn giản là miêu tả lại điều bạn thực sự muốn gì và bạn thực sự sẽ trả gì thì sao? Có lẽ bạn sẽ có một công ty mạnh hơn.

{ CHƯƠNG 62 }

Hiệu quả nỗ lực của Carol Dweck*

Người di chuyển, không tiến về đằng trước thì thụt về phía sau.

~ JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Tiếp tục phát triển từ vấn đề tuyển và được tuyển, nếu bạn quản lý bất kỳ ai, hoặc nếu bạn làm cha mẹ (một dạng thức của quản lý con người), thì bạn sẽ thấy thích công trình của giáo sư tâm lý thuộc Đại học Stanford, Carol Dweck. Trong vòng 30 năm, bà đã nghiên cứu tại sao lại có những người xuất sắc, còn người khác thì không. (Gợi ý: Câu trả lời không phải là “tài năng được Chúa ban tặng”. Bà cũng là tác giả cuốn sách *Mindset: The New*

https://thuviensach.vn

Psychology of Success (Nếp tư duy: Tâm lý học mới về thành công), NXB Random House, 2006.

Bà tin rằng con người có lối tư duy hoặc theo kiểu "phát triển" hoặc theo kiểu "ổn định". Những người có lối tư duy kiểu phát triển sẽ nhìn nhận cuộc đời như một chuỗi những cơ hội và thách thức để cải thiện. Những người có lối tư duy kiểu ổn định lại tin rằng họ "mắc kẹt" trong vai trò hoặc là người tốt, hoặc là người xấu. Vấn đề nằm ở chỗ những người tốt tin rằng họ không cần phải làm việc chăm chỉ, còn những người xấu lại cho rằng làm việc chăm chỉ chẳng thay đổi được điều gì. Đây là lời khuyên của Dweck:

- Hãy lắng nghe điều bạn nói với con mình, hướng tới thông điệp về cách suy nghĩ mà bạn gửi đi.
- Thay vì khen con thông minh hay tài năng, hãy tập trung vào cách làm của trẻ.
- Khi con bạn bày bừa hoặc gây rắc rối, hãy nói những lời chỉ trích mang tính xây dựng – tức là những lời giúp trẻ hiểu làm cách nào để giải quyết được vấn đề, chứ đừng la mắng hay bào chữa cho trẻ.
- Chú ý tới mục tiêu bạn đặt cho con; có tài năng thiên bẩm không phải là một mục tiêu, nhưng phát triển kỹ năng và hiểu biết thì đúng là một mục tiêu.
- Tuy nhiên, đừng lo lắng về việc tán dương tính tốt vốn có của con bạn. Dweck nói, để trẻ biết về cơ bản chúng là người tốt và cha mẹ chúng yêu thương chúng vô điều kiện là điều rất quan trọng. "Vấn đề nảy sinh khi cha mẹ khen ngợi con theo cách khiến chúng nghĩ rằng chúng ngoan, chúng đáng được yêu chỉ khi chúng cư xử đúng theo những cách khiến cha mẹ hài lòng".

Công trình nghiên cứu của Dweck cũng giải thích cho xu hướng đi xuống không gì thay đổi được của rất nhiều công ty lớn:

https://thuviensach.vn

- Giai đoạn 1: Doanh nghiệp mới thành lập của bạn có "độ nóng". Nó tạo ra thứ gì đó tuyệt vời và đem lại doanh thu. Do đó, nó có thể cuốn hút những người giỏi giang nhất, sáng láng nhất và tài năng nhất. Quả thực, việc được nhận vào làm ở những công ty "nóng" là một "bằng chứng" tốt, chứng tỏ họ là những cầu thủ loại A và A+.
- Giai đoạn 2: Đáng tiếc là nhân viên bắt đầu phát triển lối tư duy ổn định, rằng họ là những người giỏi nhất và họ nghĩ thành công tiếp tục là một điều hiển nhiên. Vấn đề nảy sinh vì tài năng thuần túy chỉ có tác dụng khi mọi chuyện đơn giản. Khi mọi chuyện trở nên khó khăn, phức tạp hơn thì sự khó khăn, phức tạp đó sẽ nghiền nát tài năng.
- Giai đoạn 3: Lúc này mọi người không mạo hiểm nữa, vì thất bại có thể ảnh hưởng tới hình ảnh giỏi giang nhất, sáng láng nhất, tài năng nhất của họ. Khi họ thực sự thất bại, họ phủ nhận điều đó, hoặc đổ lỗi thất bại đó cho bất cứ điều gì, miễn không phải là do thiếu sót, sai lầm của họ, vì thế họ sửa chữa, giải quyết được rất ít vấn đề.

Và hãy nhớ lời tôi, đây là mở đầu cho sự kết thúc, vì thế hãy chú ý tới lời khuyên của Dweck, và hãy tập trung vào phẩm chất mang lại hiệu quả chứ không phải sự thông minh mang tính bẩm sinh của nhân viên.

{ CHƯƠNG 63 }
Nghệ thuật cắt giảm nhân sự

Bạn sẽ không có được người giỏi nếu bạn cho một nửa số lực lượng lao động nghỉ chỉ vì một năm không sáng sủa của nền kinh tế và sau đó lại gọi họ đi làm.

~ KEN IVERSON*

Tôi hi vọng bạn không bao giờ phải cắt giảm hay sa thải nhân viên, nhưng sự thực là bạn chắc chắn sẽ phải làm như vậy khi sự nghiệp của bạn phát triển lên. Nếu bạn đang bĩu môi ("Guy này, ông chẳng biết gì cả. Chúng tôi

https://thuviensach.vn

không bao giờ tinh giản, vì chúng tôi phát triển rất nhanh và tôi sẽ không bao giờ phạm phải sai lầm trong việc tuyển người”) thì bạn chính là độc giả mục tiêu của tôi đấy.

- **Chịu trách nhiệm.** Cuối cùng, chính CEO là người quyết định cắt giảm, vì thế đừng đổ lỗi cho ban giám đốc, điều kiện thị trường, đối thủ cạnh tranh hay bất cứ thứ gì khác. Hiệu quả nhất, CEO chỉ nên nói một cách đơn giản: “Tôi đã quyết định. Đây là điều chúng ta sẽ làm”. Nếu bạn không có dũng khí làm điều đó, đừng làm CEO. Lúc này chính là lúc công ty cần một người lãnh đạo hơn bao giờ hết và những người lãnh đạo phải biết chấp nhận trách nhiệm.
- **Cắt sâu và cắt một lần.** Ban quản lý thường tin rằng mọi chuyện sẽ nhanh chóng tốt đẹp trở lại, vì thế họ thường quyết định cắt một số lượng nhỏ trong khi chờ điều kỳ diệu xảy ra. Nhưng thường thì điều kỳ diệu không thành hiện thực, và kết cục là công ty lại phải cắt giảm nhiều lần nữa. Nếu được lựa chọn, bạn nên cắt giảm mạnh và chấp nhận rủi ro phải tuyển lại nhân sự. Cắt giảm nhiều lần là điều kinh khủng đối với tinh thần của những nhân viên chưa bị cho nghỉ việc.
- **Hành động nhanh.** Một giờ sau khi ban quản lý của bạn thảo luận nhu cầu cắt giảm, toàn công ty sẽ biết có điều gì đó đang diễn ra. Một khi mọi người “biết” sắp có chuyện cắt giảm, vấn đề năng suất sẽ sụt giảm như đá lăn từ đỉnh dốc xuống. Hoặc là bạn cắt giảm hoặc là bạn không – tuyệt đối tránh tình trạng “xem xét”.
- **Dọn nhà.** Cắt giảm là một cơ hội để cắt hợp đồng với những nhân viên “mấp mé” mà không cần phải phân biệt giữa những người có biểu hiện yếu kém và những vị trí mà bạn đang loại trừ. Điều đó tốt cho nhân viên này vì anh ta không bị vết nhơ với việc bị sa thải. Cuối cùng, điều đó tốt cho những nhân viên còn trụ lại vì họ sẽ thấy là bạn biết ai làm việc hiệu quả và ai không.
- **“Con ông cháu cha”.** Hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều thích thuê bạn bè, bạn của bạn hoặc người quen, họ hàng. Khi chuyện cắt giảm xảy ra,

https://thuviensach.vn

nhân viên sẽ chờ xem chuyện gì sẽ xảy ra với những con ông cháu cha này. “Họ sẽ thoát khỏi vụ cắt giảm, hay là họ sẽ phải ra đi? Việc có ô dù hay có năng lực, việc nào quan trọng hơn ở cái công ty này?” Hãy đảm bảo những con ông cháu cha này sẽ bị loại nếu họ xứng đáng.

- **Chia sẻ nỗi đau.** Khi mọi người xung quanh bạn mất việc, bạn cũng có thể chia sẻ nỗi đau. Hãy giảm chi tiêu của mình. Trên thực tế, vị trí càng cao, số phần trăm chi tiêu phải giảm càng lớn. Hãy chọn một văn phòng nhỏ hơn. Hãy đổi sang dùng xe của công ty. Hãy chuyển trợ lý riêng của bạn sang vị trí có thể tạo ra doanh thu. Hãy ở nhà trọ. Hãy bán vé chỗ ngồi trong phòng riêng ở trận đấu bóng. Hãy đem chiếc màn hình phẳng 30 inch của bạn cho nhân viên lập trình, người có thể sử dụng nó để sửa lỗi nhanh hơn. Hãy làm gì đó, dù nó có mang tính biểu tượng đến đâu.
- **Thể hiện sự nhất quán.** Tôi không thể hiểu tại sao các công ty có thể tuyên bố họ phải cắt giảm chi phí nhưng sau đó lại có thể trả những gói lương đền bù thôi việc sáu tháng tới một năm. Bạn có thể nghĩ rằng nếu họ muốn duy trì tiền mặt, họ sẽ trả gói lương đền bù nhỏ hơn. Thông thường, có ba lý do giải thích cho các gói lương đền bù hào phóng:
    - Tổng chi phí cắt giảm nhân sự, dù là với các gói bồi thường vẫn rẻ hơn so với việc giữ người không hạn định và chúng ta cũng không muốn bất cứ vụ kiện nào.
    - Chúng ta có rất nhiều tiền mặt, vì thế bảng cân đối tài chính của chúng ta rất mạnh, nhưng chúng ta cần phải giảm nhân sự để bảng chi phí và lợi nhuận của chúng ta trông đẹp hơn.
    - Phố Wall (hay nhà đầu tư của bạn) trông chờ những hành động quyết liệt, vì thế chúng ta cần phải làm việc này để chứng minh cho các nhà phân tích thấy là chúng ta đã làm việc cần làm để trở thành một nhà lãnh đạo.

Chẳng lý do nào trong số những lý do này có ý nghĩa cả. Nếu bạn cần phải cắt giảm nhân sự để giảm chi phí (và duy trì tiền mặt), thì hãy trả những

https://thuviensach.vn

gói bồi thường tối thiểu, cắt giảm chi phí tối đa bạn có thể, duy trì tối đa tiền mặt có thể, và đối phó với tội lỗi của bạn theo cách khác. Đó phải là một câu chuyện nhất quán, chứ không thể là một cái gì khác.

- **Đừng xin lòng thương hại.** Đôi khi người quản lý quá đà trong việc thể hiện cho những người bị anh ta cho tạm nghỉ (hoặc sa thải) biết việc đó khó khăn với anh ta thế nào. Điều này khiến tôi nhớ lại một định nghĩa cũ về sự trơ tráo: Một cậu nhóc giết chết bố mẹ mình, rồi dám xin tòa khoan hồng vì cậu ta là một đứa trẻ mồ côi! Người phải chịu đựng khó khăn là người bị cho nghỉ, chứ không phải người quản lý.
- **Hỗ trợ.** Thường thì người bị cho tạm nghỉ không phải là người có lỗi. Đúng hơn, đó là lỗi của cấp quản lý trên cùng. Do đó, về mặt đạo đức, bạn phải có nghĩa vụ cung cấp các dịch vụ tư vấn tìm việc, hỗ trợ viết lý lịch và giúp đỡ tìm việc. Có những công ty chuyên hỗ trợ người lao động trong quá trình "quá độ" này, vì thế hãy sử dụng những công ty đó.
- **Đừng để mọi người tự chọn.** Ở Apple, trong những ngày đen tối của những năm cuối thập kỷ 80 có một chuyện hài thế này: Chúng tôi tuyên bố là những nhân viên nào muốn bỏ việc thì đến một cuộc họ_p lớn. Những người muốn ở lại công ty thì không nên tham dự buổi họp đó. Sau đó, chúng tôi để những người không dự buổi họp ra đi, còn giữ lại những người muốn bỏ việc – vì những người sau là những người đủ thông minh để biết chúng tôi đang ở trong tình trạng xấu hoặc họ có cơ hội tốt hơn ở đâu đó.

Điểm mấu chốt ở đây là nếu bạn để mọi người chọn tạm nghỉ hoặc nghỉ hưu, bạn có thể sẽ mất những người tốt nhất. Việc quyết định cho ai tạm nghỉ là một quyết định chủ động. Đừng để việc này lại cho may rủi.

- **Chỉ cho họ cánh cửa.** Hầu như không có ngoại lệ, tất cả những gì bạn nên làm là để họ hoàn thành nốt ngày, có thể là tuần làm việc của họ.

https://thuviensach.vn

(Quan điểm của tôi là thứ Sáu là ngày tốt nhất để cho nghỉ, vì nó giúp người ta có hai ngày cuối tuần để giải tỏa.) Việc chỉ cho họ cánh cửa có vẻ không được nhân đạo cho lắm, nhưng điều đó tốt hơn cho cả người ra đi và người ở lại.

- **Tiến về phía trước.** Hãy để mọi người nói lời tạm biệt, sau đó ra đi. Đây chính là thời điểm lãnh đạo có ý nghĩa. Trong những lúc khó khăn, bạn buộc phải chia tách một số anh em ra khỏi cánh đàn ông, và một số chị em ra khỏi cánh phụ nữ. Sau đợt cắt giảm, nhân viên sẽ chỉ còn băn khoăn về những điều này:
    - Tội lỗi: "Tại sao mình thoát được đợt cắt giảm còn đồng nghiệp của mình thì không?"
    - Tương lai của công việc: "Liệu mình còn sống sót sau vòng tiếp theo nếu lại có đợt cắt giảm nữa không?"
    - Tương lai của công ty: "Liệu công ty có tồn tại được không?"

Vì vậy bạn hãy đặt ra – hoặc nhấn mạnh lại – các mục tiêu, giải thích điều mọi người cần làm để được ở lại, và tiếp tục, vì cách tốt nhất để tiến về phía trước sau đợt cắt giảm là phải trở lại với công việc.

Ngay sau đợt cắt giảm, có thể bạn muốn tránh xa văn phòng, tắt điện thoại, không trả lời email và né tránh tất cả mọi người. Đây là những hành động tệ nhất bạn có thể làm. Lúc này là lúc bạn cần phải truyền động lực cho mọi người bằng cách đi quanh. Nhân viên cần nhìn thấy bạn, nói chuyện với bạn, và cần sự giúp đỡ cũng như lời khuyên của bạn. Họ không muốn nghĩ lãnh đạo của họ đang lẩn trốn trong một cái hang nào đó. Vẻ mặt anh hùng mà bạn thể hiện có thể là giả vờ, nhưng đó là một sự giả vờ quan trọng.

{ CHƯƠNG 64 }
Nghệ thuật sa thải

https://thuviensach.vn

Sẽ chẳng có chuyện gì xấu xảy ra với chúng ta. Nếu chúng ta bị sa thải, đó không phải là một thất bại, chỉ là sự đánh giá lại nghề nghiệp giữa chừng.

~ P. J. O'ROURKE*

Cắt giảm nhân sự dù rất khó chịu cũng dễ dàng hơn việc phải sa thải nhân viên, vì cắt giảm chỉ xảy ra vào những thời điểm xấu, và không phải chỉ có một người "chịu trận". Ngược lại, sa thải có thể xảy ra cả trong thời điểm tốt lẫn thời điểm xấu, và nó thường liên quan tới một cá nhân hơn.

Trong sự nghiệp của mình, tôi đã phải sa thải nhân viên vài lần và tôi ghét mọi điều liên quan tới quá trình đó. Tôi không biết mình làm việc đó có tốt không, nhưng tôi đã nghĩ rất nhiều về việc nên làm như thế nào. Và đây là cách tốt nhất của tôi về nghệ thuật sa thải.

- **Hỏi ý kiến tư vấn của những người công bằng.** Ngay khi bạn có nghi ngại về một người nào đó, hãy nói chuyện với một hoặc hai người có thể cho bạn những đánh giá công minh: Người đó có thực sự có lỗi? Cô ta có phải là người giơ đầu chịu báng không? Những người yêu cầu sa thải cô ta có tốt hơn không? Trong sự nghiệp của tôi, tôi may mắn có được ba người luôn đưa ra ý kiến khách quan về những vấn đề như thế này. Cả ba người đều là phụ nữ, vì phụ nữ thường giỏi chuyện này hơn cánh đàn ông.
- **Xin tư vấn chuyên nghiệp.** Nếu bạn quá giỏi trong việc sa thải nhân viên thì đó là một dấu hiệu xấu vì điều này có nghĩa là bạn phải làm việc đó quá thường xuyên. Ngay khi bạn nghĩ cần phải sa thải một người nào đó, hãy xin ý kiến tư vấn từ một người hiểu luật lao động. Thường thì là người phụ trách nhân sự, nhưng cũng có thể nhờ tư vấn luật bên ngoài nếu bạn không có người phụ trách nhân sự.
- **Lắng nghe tâm hồn bạn.** Bạn nên có khả năng giải thích chính xác điều bạn nghĩ. Có phải là lỗi của bạn không? Có phải bạn đã phạm phải

https://thuviensach.vn

sai lầm và tuyển nhầm người? Liệu đây có phải là một nhiệm vụ bất khả thi? Bạn có thiết lập mục tiêu rõ ràng, có đặt ra các công cụ và đào tạo để đạt được những mục tiêu đó? Nếu việc kinh doanh thuận lợi, liệu chúng ta có phải thảo luận vấn đề này không? Câu hỏi đáng chú ý nhất mà bạn có thể trả lời là: *Bạn và những người yêu cầu sa thải nhân viên đó có đang đánh giá kết quả làm việc của anh ta/cô ta dựa trên ý định của bạn?*

Chẳng hạn, bạn có đánh giá kết quả kinh doanh của anh ta/cô ta căn cứ vào ý định chuyển hàng đúng thời hạn của bạn không? Trong một thế giới hoàn hảo, bạn làm ngược lại: Đánh giá ý định của nhân viên dựa trên kết quả của bạn. Trong thế giới thực, bạn cần phải đánh giá kết quả của người đó dựa trên kết quả của bạn. Thật không may, những người duy nhất luôn nhận được lợi ích từ việc nghi ngờ này là những người yêu cầu chấm dứt hợp đồng với anh ta/cô ta.

- **Cho họ cơ hội thứ hai.** Tôi không quan tâm nếu bạn có sống ở một đất nước "theo ý muốn", nơi bạn có thể chấm dứt hợp đồng với bất kỳ ai vào bất cứ thời điểm nào hay không vì vẫn cứ là phi đạo đức khi sa thải một người mà không giúp họ hiểu được họ cần phải cải thiện điều gì và cho họ cơ hội để làm việc đó.

Lý do biện giải cho việc này là: "Chẳng có ai bị sa thải quá sớm cả. Đừng trì hoãn một quyết định khó khăn vì mọi người sẽ bắt đầu thắc mắc tại sao bạn lại giữ kẻ ngốc như vậy ở bên mình. Đáng ra bạn phải sa thải anh ta từ lâu rồi".

Tôi cũng tin vào học thuyết "sa thải nhanh chóng" này cho tới khi tôi thấy một nhóm quản lý hành động như thể những con cá piranha* tấn công một con bê bị nhỡ chân rơi xuống nước khi họ xem xét vấn đề sa thải một nhân viên. Không ai muốn cho người nhân viên đó cơ hội để thay đổi tình hình. Thật may là CEO đã nói đỡ, và đã giữ người nhân viên đó lại; kết quả là người đó đã trở thành một người có những đóng góp to lớn.

https://thuviensach.vn

Có ba vấn đề với việc sa thải quá nhanh: thứ nhất, có thể không phải do lỗi của người nhân viên đó mà mọi chuyện không được suôn sẻ. Thứ hai, người nhân viên đó có thể cải thiện bản thân. Và thứ ba, dù một số nhân viên có thể hoan hỉ, nhưng những người thông minh sẽ nghĩ "Vậy ra đây là cách làm việc của công ty này. Không có cảnh báo gì hết. Nếu không được nhiều người yêu chuộng thì bạn sẽ bị loại sớm".

- **Lưu mọi thứ dưới dạng văn bản.** Lý tưởng là bạn đã sẵn có tài liệu theo dõi hiệu quả công việc của nhân viên, nhưng vào thời điểm bạn nghĩ họ có thể bị sa thải, hãy bắt đầu lưu các tài liệu chi tiết. Có hai lý do để làm việc này. Thứ nhất, nói thẳng ra, là để bảo vệ chính bạn. Thứ hai, việc viết ra buộc bạn phải gạn lọc suy nghĩ của mình. Khi bạn đọc những gì mình vừa viết, bạn sẽ nhận thức rõ là mình có đang làm điều đúng đắn hay không.
- **Tự mình làm.** Có thể bạn là người tuyển người đó. Ngay cả khi bạn được "thừa hưởng" anh ta từ người nào đó thì bạn cũng là người quản lý anh ta. Vì vậy bạn là người phải sa thải anh ta. Đây là điều bạn không thể ủy thác hay trốn tránh được. Tổ chức một cuộc họp ngắn (tối đa 15 phút), một đối một và nói cho người đó biết quyết định của bạn. Hãy bình tĩnh và sáng suốt nhất có thể. Đừng thay đổi cách tiếp cận của bạn kể cả khi (hay chính xác hơn là đặc biệt khi) người đó có không bình tĩnh và không được chừng mực cho lắm.

Nếu bạn gặp khó khăn lớn khi sa thải một người, có lẽ bạn chưa bao giờ giao tiếp đủ nhiều với anh ta/cô ta. Và nếu bạn chưa bao giờ giao tiếp với anh ta/cô ta, thì có lẽ bạn là một phần lý do của sự kém hiệu quả ở người đó, và bạn nên sa thải bản thân mình trước.

- **Kiên định.** Đừng bao giờ đi tới buổi đối thoại "cuối cùng" với suy nghĩ nếu mọi chuyện tốt đẹp, bạn sẽ không sa thải người đó. Hãy quyết định và sau đó thực thi. Nếu bạn bị thuyết phục để từ bỏ ý định đó, nhiều

https://thuviensach.vn

khả năng là bạn sau này sẽ sa thải người đó. Tuy nhiên, đừng nhầm lẫn giữa kiên định với xấu tính. Bạn nên kiên định trong quyết định nhưng phải tử tế trong cách truyền đạt và thực thi quyết định đó.

- **Đừng để cảm giác áy náy dắt mũi.** Chẳng hạn, một yêu cầu thông thường là chứng thực công việc. Đừng hứa bất cứ điều gì như vậy chỉ vì bạn cảm thấy có lỗi. Bộ phận nhân sự của bạn có thể làm được việc này – ví dụ như thông tin về thời gian làm việc – nhưng đó là tất cả những gì bạn nên cam kết thực hiện. Bạn luôn có thể quyết định làm nhiều hơn về sau, nhưng bạn không thể làm ít hơn những gì bạn đã cam kết.
- **Chỉ cho họ cánh cửa.** Ngày bạn sa thải người nào đó nên là ngày cuối cùng người đó ở văn phòng. Điều này đúng với sa thải hơn với cắt giảm. Chẳng được gì khi để một người đã bị sa thải lảng vảng khắp nơi trong vài ngày hay vài tuần, và sẽ có nhiều thứ để mất: tinh thần suy sụp, phá hoại và trộm cắp. Như thế là cho người đó cơ hội thu thập đồ đạc cá nhân, dữ liệu từ máy tính của họ và lấy chìa khóa, xóa tài khoản và thay đổi mật khẩu.
- **Đừng làm "nạn nhân" mất thể diện.** Có ba lý do để làm việc này. Thứ nhất, đó là một điều tuyệt vời để làm và bạn muốn thể hiện cho những nhân viên ở lại thấy rằng bạn là người lịch sự. Thứ hai, bạn có thể chĩa mũi nhọn của thanh kiếm "nghiệp báo" vào mình trong lần tới. Thứ ba, người bạn sa thải có thể sẽ trở thành người chịu trách nhiệm thu mua ở (công ty) khách hàng lớn nhất của bạn.

Lý tưởng nhất là để tình huống này không bao giờ xảy ra. Đáng ra bạn phải tạo ra được một công việc hợp lý và phải tuyển đúng người cho công việc đó. Bạn phải thiết lập và truyền đạt những mục tiêu đúng đắn. Bạn cần phải đưa ra các công cụ, các định hướng và cần phải đào tạo. Có lẽ, có một số lỗi thuộc về bạn. Đã quá muộn khi chuyện đó xảy ra, nhưng không là quá muộn khi ngăn chặn chuyện này ngay từ đầu, vì thế hãy soi gương thật kỹ, thật lâu.

https://thuviensach.vn

Sự thật về làm việc

Lúc đầu, các công ty giống như một tờ giấy trắng, như mặt sân băng sau khi được làm nhẵn bằng máy Zamboni, hay dốc trượt tuyết đã được chuẩn bị sẵn: Chẳng có gì ngoài cơ hội và con đường tiến lên cùng một cơ hội làm điều có nghĩa và thay đổi thế giới. Rồi thực tế về công việc bắt đầu xuất hiện. Xây dựng một tổ chức thành công là điều khó khăn – thực ra là cực kỳ khó khăn. Phần này xem xét phiên bản thế giới thực của vấn đề làm việc.

{ CHƯƠNG 65 }

Làm sao để không bị bóp nghẹt?

Hãy cẩn thận với thứ bạn đem ra tưới tắm cho giấc mơ của mình. Nếu bạn dùng sự lo lắng và sợ hãi để tưới cho nó, bạn sẽ tạo ra cỏ dại có thể bóp nghẹt cuộc sống của bạn.

~ LÃO TỬ*

Tôi đã từng theo học một lớp khúc côn cầu, mỗi buổi học lại bắt đầu với việc tất cả chúng tôi đứng đối diện với những tấm ván và trượt lùi khi hướng dẫn viên thổi còi. Chúng tôi phải dừng lại khi có hồi còi thứ hai. Sau đó, hướng dẫn viên sẽ nhóm chúng tôi theo độ dài đoạn đường chúng tôi đã trượt được trong khoảng thời gian giới hạn.

Thầy hướng dẫn đã cố phân nhóm mọi người theo mức độ kỹ năng tương đương để có một môi trường học hiệu quả hơn. Tuy nhiên, tôi đã bắt bẻ thầy là những người ở nhóm chậm hơn (như tôi chẳng hạn) chỉ học được một điều là chúng tôi không giỏi và đầu chúng tôi chỉ toàn những suy nghĩ tiêu cực. Về mặt lý thuyết, kết quả sẽ là trong suốt buổi học còn lại, biểu hiện của chúng tôi còn kém hơn cả mức đáng ra chúng tôi có thể thể hiện được. Tất nhiên là thầy đã phớt lờ lập luận có phần “sáng láng” của tôi.

https://thuviensach.vn

Vấn đề ở đây là bằng cách tạo ra ý thức hệ về khuôn mẫu, bạn có thể đặt một "gánh nặng nhận thức tăng cường" lên người khác. Những suy nghĩ tiêu cực và khó chịu tạo thành một sức nặng gây ảnh hưởng và phá hoại hiệu quả. Bạn nghĩ chuyện gì sẽ xảy ra khi (không phải là nếu) bạn phải nghe nói là bạn không biết cách điều hành một công ty? Doanh nhân – cũng như những người muốn trở thành cầu thủ môn khúc côn cầu – nên để ý tới khái niệm khoa học bóp nghẹt và tác động của những khuôn mẫu tiêu cực.

Dưới đây là ba cách để tránh bị bóp nghẹt.

- **Tránh người tiêu cực.** Nếu bạn nghĩ tới điều người khác nói về bạn, rất có thể bạn sẽ trở thành vì thế đơn giản là hãy tránh xa những người này. Nếu bạn không thể tránh được họ thì hãy phớt lờ họ. Cách tốt nhất để tránh và phớt lờ những người tiêu cực là lao vào sáng tạo để tạo ra sản phẩm và phục vụ khách hàng của bạn.
- **Kích thích những khuôn mẫu tích cực.** Tích cực có thể nâng cao hiệu suất. Chẳng hạn, doanh nhân có thể viện dẫn ra những khuôn mẫu tích cực như đôi bạn yêu công nghệ và không phải là những doanh nhân "đã được chứng thực" nhưng lại có thể thành lập nên những công ty như Apple, Yahoo!, Google, YouTube và Facebook. Có lẽ đây là một trong những lý do mà Thung lũng Silicon được mệnh danh là nơi dành cho những người trẻ thành lập công ty: Khuôn mẫu thần đồng là một khuôn mẫu rất tích cực ở đây.
- **Định hình hoặc tái định hình bản thân.** Chúng ta đã học được điều này từ tiến sỹ George Lakoff trong phần trước. Bạn không cần phải hợp tác với kẻ "đạo nhạc". Bạn có thể xác định bản thân mạnh mẽ hơn, là "người cải cách âm nhạc" chẳng hạn – hay là mẹ, là bố, là vợ, là chồng, là người trí thức, là lập trình viên, là người phát triển thị trường… bất cứ điều gì có ý nghĩa.

Trở lại vấn đề chơi khúc côn cầu kém của tôi, tôi không theo học lớp đó nữa; chỉ là tôi phớt lờ ông thầy hướng dẫn khi ông ta nói rằng tôi chẳng khá

https://thuviensach.vn

hơn chút nào, và tôi xác định mình là người 54 tuổi xuất sắc nhất bắt đầu chơi khúc côn cầu ở Thung lũng Silicon. Tiện đây, có thêm một cách để không bị bóp nghẹt: Đừng bao giờ thử. Nghĩa là, đừng bao giờ thử thành lập một công ty, tạo ra một sản phẩm hay chơi khúc côn cầu. Nhưng nếu lựa chọn đó hấp dẫn bạn, có lẽ bạn đã chẳng đọc cuốn sách này.

{ CHƯƠNG 66 }
Những kẻ nổi loạn nơi công sở

Quản lý một công ty quảng cáo không phải là chuyện chơi.

Sau 14 năm kinh nghiệm, tôi đi đến kết luận là người ở trên cao nhất chỉ có một trách nhiệm chính: tạo ra một môi trường để những người sáng tạo, bất tuân quy tắc có thể làm việc có ích.

~ DAVID OGILVY*

Polly LaBarre là đồng tác giả (cùng với Bill Taylor) của cuốn *Mavericks at work: Why the most original minds in business win* (Những kẻ nổi loạn nơi công sở: Tại sao những bộ não độc đáo nhất lại giành chiến thắng). Những chiến lược, những thủ thuật và những lời khuyên trong cuốn sách *Những kẻ nổi loạn nơi công sở* được đúc rút từ việc tiếp cận sâu sát các công ty có tầm nhìn tiến bộ. Những công ty nổi loạn này đang thu hút hàng triệu khách hàng, tạo ra hàng ngàn công ăn việc làm và đem lại hàng tỉ đô la doanh thu.

Taylor còn là đồng sáng lập và biên tập viên xây móng cho tạp chí Fast Company. LaBarre là biên tập viên cao cấp ở Fast Company trong tám năm, và là một trong những phóng viên xuất sắc nhất viết về chủ đề doanh nhân và marketing. Trong bài phỏng vấn này, bà cho chúng ta biết sự thật về sáng tạo nơi công sở.

H: Khác biệt giữa một người nổi loạn và một gã khốn là gì?

Đ: Người nổi loạn rất khác biệt, rất góc cạnh và rất độc lập về mặt tinh thần, tới mức phong cách hay thông điệp cá nhân của anh ta có thể không

https://thuviensach.vn

cuốn hút được tất cả mọi người. Nhưng điểm khác biệt chính xác nhất là đây: Người nổi loạn được định nghĩa bởi sức mạnh và tính độc đáo trong ý tưởng của họ. Họ nổi bật so với đám đông vì họ đại diện cho điều gì đó độc nhất. Hơn nữa, họ nổi loạn – chống lại hiện trạng, không nể nang gì những tinh hoa trong ngành – và thường đem lại lựa chọn hấp dẫn cho doanh nghiệp.

Người nổi loạn có thể khá hiếu chiến, nhưng họ không nổi loạn mà không có lý do, và đây là sự khác biệt quan trọng nhất. Cảm quan về mục đích của họ không chỉ là khác biệt có tác động mạnh (hãy nhớ tới nỗ lực dân chủ hóa bầu trời của hãng hàng không Southwest), nó còn có tác dụng kích thích và công phá (hãy nghĩ tới tuyên bố độc đáo của HBO: "Đó không phải là TV, mà là HBO").

Đừng nhầm lẫn một cam kết kiên định của người nổi loạn với một lý tưởng và đừng nhầm sự thiếu kiên nhẫn đối với hiện trạng của họ với chủ nghĩa cá nhân và tính ham hố quyền lực đặc trưng của nhiều CEO và nhà tài phiệt danh tiếng. Trên thực tế, người nổi loạn lại khiêm tốn, nhún nhường.

H: "Người nổi loạn khiêm tốn?" Điều đó nghe có vẻ mâu thuẫn về mặt ngôn từ.

Đ: Chỉ vì bạn có cái nhìn sắc bén không có nghĩa là bạn cần phải có cách tiếp cận bạo lực để theo đuổi nó. Đôi khi, những người sáng tạo với những thay đổi chiến lược hấp dẫn nhất lại chọn cách quảng bá chúng nhẹ nhàng chứ không ồn ào, ầm ĩ.

H: Nổi loạn là sinh ra đã có hay cần rèn luyện mới được?

Đ: Có lẽ là có một chút bẩm sinh, có một chút nuôi dưỡng. Chúng tôi viết cuốn sách này để nuôi dưỡng "mầm nổi loạn" trong mọi doanh nhân. Có người bừng bừng nhiệt huyết mỗi sáng thức dậy đều nhìn vào gương và nói "Hôm nay mình sẽ hành động vì công việc như mọi khi" không?

Chúng ta ai cũng muốn tạo dấu ấn, bước tiến trên con đường của riêng mình và chứng tỏ bản thân với cả thế giới. Chỉ là một vài người trong chúng ta cần được khích lệ trên con đường đó nhiều hơn những người khác.

https://thuviensach.vn

H: Giới tính có ảnh hưởng gì tới sự nổi loạn không?

Đ: Một vài trong số những người nổi loạn có khả năng truyền cảm hứng và hiệu quả nhất mà chúng tôi biết lại là phụ nữ. Hơn nữa, vương quốc nổi loạn nói chung có may mắn là không có bóng dáng những người đàn ông đóng bộ hào nhoáng, những người đã o ép phụ nữ trong một thời gian khá lâu. Những người nổi loạn kết nối và giành chiến thắng trên cơ sở cảm nhận sâu sắc và thấu hiểu mục đích, bất kể vấn đề có là gì.

H: Làm thế nào người nổi loạn có thể sống sót, chưa nói tới phát triển, trong một công ty thương mại lớn, danh tiếng, tràn ngập những thạc sỹ quản trị kinh doanh?

Đ: Đáng ra, câu hỏi hay hơn phải là: Các công ty thương mại lớn, danh tiếng, tràn ngập những thạc sỹ quản trị kinh doanh sẽ sống sót như thế nào, chưa nói tới phát triển thịnh vượng, nếu không có sự đóng góp lành mạnh của những người nổi loạn? Nhưng hãy để tôi trả lời câu hỏi của bạn. Chúng ta chạm trán rất nhiều người nổi loạn trong các công ty truyền thống lớn. Có vẻ tất cả đều có chung hai chiến lược tồn tại:

Họ giải quyết những vấn đề tồn đọng "khó nhằn" của tổ chức mà không đánh mất lòng trung thành với tổ chức đó. Họ là kiểu câu hỏi mà mọi CEO cần phải đặt ra. Chẳng hạn, Jane Harper đã hỏi IBM "Tại sao những người tuyệt vời lại muốn làm việc ở đây?" Và Larry Huston, hiện là phó chủ tịch ủy ban sáng tạo của Procter & Gambler, đã tranh luận "Mô hình kinh doanh hiện tại cho R & D* đã bị hỏng. Làm cách nào P & G có thể tự mình xây dựng mọi khả năng khoa học cần thiết?"

Những người nổi loạn không chỉ đặt ra câu hỏi, họ hành động. Chúng ta chứng kiến chuyện đó hết lần này tới lần khác: Họ cứ bắt đầu – thường là không có ngân sách hoặc không được cho phép chính thức – bằng cách thiết kế một thử nghiệm xung quanh câu hỏi của họ. Jane Harper đã tung ra Extreme Blue, đã dành hai năm để đi xin và vay mượn các nguồn lực cho tới khi tác động của chương trình trở nên rõ ràng.

https://thuviensach.vn

Những người nổi loạn tìm kiếm những người tương đồng và những người "đồng chí" ở bên ngoài ranh giới công ty. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, những người nổi loạn thường tâm đầu ý hợp khi họ gặp được những người nổi loạn khác. Họ là những người xây dựng mạng lưới, học hỏi tuyệt vời và luôn luôn tìm kiếm tinh thần ủng hộ và phát sinh ý tưởng của những người anh em.

H: Sự khác biệt giữa sáng tạo nguồn mở và lắng nghe khách hàng là gì?

Đ: Quan niệm nguồn mở chỉ đơn giản là bạn không cần phải có đủ thông minh để có tất cả các câu trả lời; bạn chỉ cần thông minh đủ để mời những người khác vào chơi trong hố cát của mình. Eric von Hippel gọi đây là sáng tạo theo người dùng, và Tim O'Reilly gọi nó là kiến trúc đóng góp. Thực sự thì đó là "tận dụng" đam mê chung.

Nếu bạn muốn tạo dựng mối quan hệ tình cảm, lâu bền với khách hàng, hãy tạo ra cảm giác sở hữu và đóng góp chung giữa những khách hàng. Khi bạn mời mọi người tham gia vào định hình sản phẩm và đặc điểm của công ty bạn, cho họ cơ hội chia sẻ ý kiến với nhau, họ sẽ càng tin tưởng vào điều công ty bạn đang làm.

Chẳng hạn, công ty nước giải khát Jones Soda là công ty có trụ sở ở Seattle, nhắm tới đối tượng có độ tuổi từ 12 tới 24 với những sản phẩm có hương vị như Fufu Berry, Blue Bubblegum, WhoopAss và loại nước uống đặc biệt cho kỳ nghỉ như Brussels Sprout với Prosciutt o. Khi Peter van Stolk thành lập công ty, ông nhận ra rằng thế giới không còn cần một loại nước soda nào khác, nhưng tất cả mọi người lại cần một thứ gì đó để gắn kết với nhau. Điều đó buộc cả nhóm phải nghĩ về thiết kế của công ty theo cách khác biệt.

Tất cả những gì họ làm là chia sẻ thương hiệu với khách hàng của họ. Một vấn đề quan trọng đối với nhận diện thương hiệu một sản phẩm đóng gói như soda là bao bì. Jones đã bàn giao vấn đề đó cho khách hàng bằng cách mời họ gửi những bức ảnh để in trên nhãn sản phẩm. Sau khoảng một năm, Jones đã nhận được khoảng bốn triệu bức ảnh từ khách hàng; sau đó, mọi người sẽ bỏ phiếu để chọn hình nào sẽ được in lên nhãn sản phẩm.

https://thuviensach.vn

Khách hàng cũng gửi những câu tục ngữ, cách ngôn và những thông điệp mà sau này đều được dùng làm những câu may mắn in dưới nắp sản phẩm. Năm 2004, Jones tung ra trang web có tên gọi Jones Independent Music (Âm nhạc độc lập của Jones), nơi các ban nhạc có thể đăng tải hình ảnh, bài hát, tiểu sử và thông tin liên lạc của mình. Khách hàng của Jones có thể tải miễn phí các giai điệu, đánh giá các bài hát và ban nhạc, tạo ra danh sách nhạc để chia sẻ với người khác. Mỗi tháng lại có khoảng 20 ban nhạc xuất hiện trên nhãn chai của Jones.

Tại sao một công ty nước giải khát soda lại cung cấp dịch vụ âm nhạc? Một lần nữa, thông điệp chưa bao giờ là bán soda, mà là tạo ra thương hiệu kết nối khách hàng. Tất cả những điều này đâu đơn thuần chỉ là lắng nghe khách hàng. Đó là chia sẻ thương hiệu với khách hàng. Jones không phải thuyết giáo cho khách hàng về giá trị thương hiệu của nó; thay vào đó, nó đã giải phóng năng lượng và tính sáng tạo của khách hàng để đem lại những giá trị cho thương hiệu. Jones đang nỗ lực biến soda thành một nền tảng để tương tác xã hội.

{ CHƯƠNG 67 }

Mười hai điều cần học trong năm học này

> **Sự khác biệt giữa trường học và trường đời? Ở trường học, bạn được dạy một bài học trước, sau đó mới phải làm bài kiểm tra. Còn ở trường đời, bạn được làm một bài kiểm tra trước rồi nó mới dạy bạn một bài học.**
>
> ~ TOM BODETT*

Mỗi mùa hè, gia đình tôi lại dành kỳ nghỉ của cả gia đình trong khuôn viên Đại học California ở Santa Barbara. Môi trường ở đây khiến tôi có cảm hứng viết về những điều sinh viên nên học để chuẩn bị cho cuộc sống sau khi tốt nghiệp. Với tôi, có vẻ như trường học thường chỉ dạy những điều trái ngược với điều được xem là cần thiết trong thế giới thực.

https://thuviensach.vn

Có lẽ ở trong trường, sinh viên có nhiều thời gian và không có tiền, nên những bài luận, những bức thư điện tử và những bài thuyết trình dài không phải là vấn đề. Tuy nhiên, những người ở trong thế giới thực có rất nhiều tiền (hoặc ít nhất cũng là nhiều hơn) nhưng họ lại không có thời gian. Đây là những điều tôi ước gì mình đã được học ở trường trước khi tốt nghiệp.

1. Cách nói chuyện với ông chủ. Ở trường đại học, bạn có nhiệm vụ phải mang các vấn đề tới gặp giảng viên trong giờ hành chính và bạn chia sẻ kinh nghiệm đưa ra một giải pháp. Trong thế giới thực, bạn có nhiệm vụ phải mang giải pháp tới cho ông chủ của mình qua email, trong hành lang hay trong một cuộc nói chuyện chỉ kéo dài vẻn vẹn năm phút. Thông thường, ông chủ của bạn hoặc đã biết vấn đề là gì, hoặc không muốn biết về nó. Vai trò của bạn là cung cấp câu trả lời, chứ không phải đặt ra câu hỏi. Dù tin hay không, trong thế giới thực, người nào làm được, họ làm. Người nào không làm được thì chia sẻ với những người không làm được.

2. Cách sống sót qua một cuộc họp. Chịu đựng một cuộc họp nhàm chán, kéo dài và chẳng có mục đích gì chính là một kỹ năng sinh tồn quan trọng. Có ba cách chính để thực hiện được điều này: Thứ nhất, coi hầu hết những gì bạn sẽ nghe là thứ vớ vẩn, tầm thường và là một phần của trò chơi. Điều này sẽ giúp bạn không phát điên. Thứ hai, hãy tập trung vào điều bạn muốn hoàn thành trong cuộc họp và phớt lờ tất cả những điều khác. Một khi bạn có được điều bạn muốn, hãy tách bạn "ra khỏi cơ thể mình", thả lỏng và thưởng thức buổi biểu diễn. Thứ ba, hãy thề với bản thân rằng một ngày nào đó bạn sẽ thành lập một công ty, và cuộc họp của bạn sẽ không diễn ra như thế này.

3. Cách điều hành một cuộc họp. Một ngày nào đó bạn sẽ phải điều hành một cuộc họp. Khi đó, điều đầu tiên bạn cần phải học là: Đừng lên lịch họp nếu không cần thiết. Mục đích chính của cuộc họp là đưa ra quyết định, chứ không phải để chia sẻ kinh nghiệm hay để cảm thấy ấm áp và thoải mái. Bạn cần học năm điều quan trọng về việc điều hành một cuộc họp: (1) Hãy bắt đầu đúng giờ, kể cả khi chưa có đủ mọi người, vì như vậy, lần tới buổi họp sẽ bắt đầu đúng giờ với đầy đủ thành phần tham dự. (2) Mời ít nhất có

https://thuviensach.vn

thể số lượng người tham dự cuộc họp. (3) Lên chương trình chính xác cho điều gì sẽ xảy ra tại cuộc họp. (4) Kết thúc đúng giờ để tất cả mọi người có thể tập trung vào những vấn đề có liên quan. (5) Gửi email cho tất cả những người tham dự cuộc họp để khẳng định lại quyết định và tổng kết các hoạt động. Có nhiều mẹo giúp bạn điều hành tốt đẹp một cuộc họp, nhưng nếu bạn làm được năm điều này, bạn đã đi trước 90% (dân số) thế giới rồi.

4. Cách tự mình xác định bất cứ điều gì. Được trang bị Google, sổ tay hướng dẫn dạng PDF và sự tự lực, bạn hãy ép bản thân học cách tự mình xác định bất cứ điều gì. Không có giờ hành chính, không có trợ giảng và cũng chả có nhóm học nào trong thế giới thực. Thực tế, thế giới thực là một quá trình học độc lập, cô đơn, kéo dài, vì thế hãy chấp nhận nó.

5. Cách thương lượng. Đừng tin những gì bạn nhìn thấy trên các chương trình truyền hình thực tế về thương lượng và làm việc nhóm. Chúng đều là những thứ vớ vẩn cả. Phương pháp duy nhất có hiệu quả trong thế giới thực bao gồm năm bước: (1) Chuẩn bị cho cuộc thương lượng bằng cách "biết mình". (2) Xác định điều bạn thực sự mong muốn. (3) Xác định điều bạn không quan tâm. (4) Xác định điều mà bên kia thực sự muốn. (5) Tạo ra một kết quả đôi bên cùng có lợi để tất cả mọi người đều vui vẻ. Bạn sẽ trở thành bậc thầy thương lượng nếu bạn làm được việc này.

6. Cách tạo một cuộc nói chuyện thân mật. Nhìn chung, "Xin chào" không thực sự hiệu quả trong thế giới thực. "Ông/Bà/ Anh/Chị làm gì đấy ạ?" có thể tạo ra một phản ứng dẫn dắt tới một cuộc nói chuyện tốt. Nếu bạn lắng nghe nhiều hơn nói chuyện, bạn sẽ (thật trớ trêu) không chỉ được coi là người biết nói chuyện mà còn là người nói chuyện thông minh. Đôi khi cuộc sống lại bí ẩn thế đấy!

7. Cách để giải thích điều gì đó trong 30 giây. Thật đáng tiếc, nhiều trường không có thang máy, nếu không sinh viên hẳn đã biết cách giải thích điều gì đó trong thời gian 30 giây thang máy chạy. Hãy nghĩ tới câu thần chú (3 từ thôi), chứ đừng nghĩ tới câu tuyên bố sứ mệnh (60 từ cơ). Hãy nghĩ thời gian chứ không phải tiền bạc là "món hàng" quan trọng nhất. Hãy nghĩ về phía trước, đừng nhìn xuống chân bạn. Nếu bạn không thể giải thích

https://thuviensach.vn

trong 30 giây để tạo sự thú vị, thì bạn sẽ có một sự nghiệp dài lê thê, chán ngán.

8. Cách viết bản báo cáo dài một trang giấy. Tôi nhớ cái cảm giác phải vật lộn để hoàn thành yêu cầu về số trang tối thiểu của các bài báo cáo trong trường đại học. Cách dòng đôi, cỡ chữ 14 là những thứ đã cứu sống tôi. Sau đó tôi bước vào thế giới thực và gặp những ông chủ chỉ muốn có một bản báo cáo dài một trang giấy. Cái quái gì thế không biết??? Báo cáo tốt nhất trong thế giới thực chỉ dài một trang hoặc ít hơn càng tốt. (Điều tương tự cũng đúng với bản lý lịch, nhưng đó là một chủ đề khác, gây tranh cãi nhiều hơn đối với những người thất nghiệp muốn liệt kê tất cả những lớp ".net" mà họ đã học.)

9. Cách viết một bức email có năm câu. Giới trẻ có lợi thế hơn người già trong vấn đề này, vì người già (như tôi chẳng hạn) được dạy viết những bức thư để in ra trên giấy, ký, nhét vào phong bì và gửi đi. Việc viết một bức thư ngắn là một kinh nghiệm hoàn toàn mới mẻ với họ. Ngược lại, giới trẻ đã quá quen với IM, với chat. Họ đã quá thành thạo về sự ngắn gọn, nhưng dạy một người viết một thông điệp dài sẽ dễ hơn nhiều so với viết một thông điệp ngắn. *Dù b trẻ hay jà, h đặt độ d` cho mot tdiep là nam câu.* (Dù bạn trẻ hay già, hãy đặt độ dài cho một thông điệp là năm câu.)

10. Cách hòa hợp với đồng nghiệp. Thành công trong trường học chủ yếu được quyết định bởi thành tích cá nhân: thứ hạng, điểm số, dự án, v.v… Rất ít hoạt động là nỗ lực nhóm. Và rồi bạn bước vào thế giới thực, nơi bạn càng lên cao trong một tổ chức, thành tích cá nhân càng kém quan trọng. Điều càng ngày càng trở nên quan trọng là khả năng làm việc với những người khác. Bài học quan trọng nhất cần nhớ là: Chia sẻ sự vẻ vang với người khác, vì nước nổi thuyền mới nổi.

Thế còn những kẻ ăn bám (những kẻ cặn bã không làm bất cứ việc gì) thì sao? Ở trường, bạn có thể cho chúng thấy bạn thực sự cảm thấy như thế nào. Nhưng trong thế giới thực thì bạn lại không thể, vì những kẻ ăn bám này thường có cách để leo lên tận đỉnh của nhiều tổ chức và tìm cách trả thù.

https://thuviensach.vn

Giải pháp tốt nhất là cắn răng chịu đựng chúng và cố để không bao giờ chung đội với chúng nữa, còn chỉ trích chúng chẳng có lợi mấy đâu.

11. Cách sử dụng PowerPoint (hoặc Keynote). Tôi đã nhìn thấy trang chiếu PowerPoint của nhiều giáo sư – vai trò làm mẫu của những người này thật kinh khủng. Có lẽ họ nghĩ rằng "Đây là buổi học dài 1 tiếng, mình có thể trình bày mỗi trang chiếu trong một phút, do đó mình cần phải có 60 trang. Ô, mình đã viết hết những đoạn nội dung này trong giáo án của mình rồi, giờ mình sẽ sao chép và dán bản thảo cỡ chữ 12 này sang bài thuyết trình của mình". Có lẽ hệ thống bổ nhiệm chính là nguyên nhân gây ra vấn đề này. Trong thế giới thực, không có cái gọi là hệ thống bổ nhiệm, do đó bạn cần phải giới hạn bản thân ở con số 10 trang chiếu, trình bày trong 20 phút và cỡ chữ 30.

12. Cách để lại lời nhắn thoại. Rất ít người ở bất kỳ độ tuổi nào có thể để lại một lời nhắn thoại tốt. Mục đích của một lời nhắn thoại là đẩy nhanh tiến trình đạt được điều bạn muốn. Một lời nhắn dài sẽ không đưa bạn chạy vèo tới mục tiêu của mình. Hãy nghĩ tới phiên bản tiếng nói của một bức thư năm câu: Độ dài của một tin nhắn thoại là 15 giây.

Có hai mẹo hiệu quả: Thứ nhất, đọc số điện thoại của bạn thật chậm, một lần vào đoạn đầu lời nhắn và một lần nữa vào cuối lời nhắn. Bạn không muốn người nghe phải bật lại lời nhắn thoại của bạn để nghe được số điện thoại của bạn. Thứ hai (và điều này cũng có thể áp dụng cho cả email), luôn phát triển. Đừng bao giờ để lại một lời nhắn kiểu "Gọi lại cho tôi, tôi sẽ nói cho bạn biết chúng ta có thể gặp nhau vào giờ nào". Chỉ cần nói "Thứ Ba, 10 giờ sáng, tại văn phòng của bạn".

Một điều cuối cùng: Mục đích của việc tới trường học không phải là để chuẩn bị cho việc đi làm, mà là chuẩn bị cho việc sống. Làm việc là một phần của sống, và nó đòi hỏi những kiểu kỹ năng này, bất kể công việc mà bạn theo đuổi là gì đi chăng nữa. Tuy nhiên, cuộc sống có nhiều điều hơn là chỉ làm việc, thế nên hãy học những gì bạn thích.

{ CHƯƠNG 68 }

https://thuviensach.vn

“Tại sao người thông minh lại làm điều ngu ngốc?”

Tư duy mạnh che đậy được sự non nớt.

~ TS. MORTIMER FEINBERG và JOHN J. TARRANT*

Tôi kết thúc kỳ nghỉ hè năm 2007 của mình bằng một phát hiện, đó là ổ cứng chiếc MacBook của tôi gần như đã hỏng mặc dù tôi vẫn có thể phần nào truy cập các tập tin, thậm chí có thể gần khởi động được máy. Nhưng tôi đã dành trọn cả mùa hè để “tán tỉnh, ép buộc và nguyền rủa” cái ổ cứng chiếc MacBook của mình.

Câu hỏi trị giá 64.000 đô là “Tại sao tôi lại không sao lưu toàn bộ chiếc MacBook của mình?” Trong suốt ngày cuối tuần bực mình này, tôi đã đọc cuốn sách (theo gợi ý của bạn tôi, Bill Meade) có tên là *Why smart people do dumb things* (Tại sao người thông minh lại làm điều ngu ngốc) của tiến sỹ Mortimer Feinberg và John J. Tarrant, và nó đã trả lời được cho câu hỏi của tôi.

- **Ngạo mạn.** Tự hào đến độ không còn cảm thấy xấu hổ, không còn tin rằng bạn là chủ đề bàn tán của đám đông và không cần sợ “thánh thần”. Ví dụ: Gary Hart dính vào Donna Rice*, vụ việc đã kết thúc cuộc chạy đua cho chức tổng thống của ông, hay hai triệu đô cho một bữa tiệc xa hoa của Dennis Kozlowski*.
- **Kiêu căng.** Bắt nguồn từ từ gốc Latin *arrogare,* có nghĩa là “khẳng định bản thân”. Người kiêu căng tin rằng họ có quyền đòi hỏi bất cứ thứ gì họ muốn – nó “sinh ra” là để dành cho họ. Chẳng hạn, vua David* thấy có quyền với Bathsheba*, vốn là vợ của một trong những người lính của ông. Còn những vị vua David của thời hiện đại cảm thấy có quyền với những chiếc trực thăng và đoàn tùy tùng của tập đoàn để thể hiện rằng những điều họ nói khiến nhiều người choáng váng.

https://thuviensach.vn

- **Tự yêu bản thân.** Tự yêu bản thân tới mức bạn đui mù trước thực tế. Thế giới chỉ tồn tại để mang đến cho bạn sự hài lòng. Ví dụ: Richard Nixon và vụ Watergate*; gia đình nhà Clinton và vụ Whitewater* – thực sự chỉ là những câu chuyện về những cú ngã duyên dáng của các chính trị gia và CEO.
- **Nhu cầu thất bại vô thức.** Nếu bạn cho rằng thất bại là khó thì hãy cố chiến thắng. Những câu hỏi nảy ra trong đầu mọi người khi họ ngấp nghé ngưỡng cửa thành công là: Mình có thực sự xứng đáng giành chiến thắng không? Mình có muốn chịu áp lực phải chiến thắng liên tục trong tương lai không? Liệu mình có thể thực sự kiểm soát được sự thành công không? Có lẽ điều này giải thích tại sao nhiều vận động viên chuyên nghiệp vẫn sử dụng thuốc kích thích ngay cả khi đã chứng kiến đồng nghiệp của mình lụn bại vì chúng.

Hai tác giả tiếp tục thảo luận về sự trưởng thành ("khả năng sử dụng hiệu quả những cảm giác sâu lắng nhất của bản thân") và về điều mà họ gọi là sáu nguyên tắc cơ bản của sự chín chắn.

1. Chấp nhận bản thân. "Bạn đang trên đường trưởng thành nếu bạn có thể bắt đầu đánh giá cao bản thân mà không cần cố trở thành thứ mà bạn không thể trở thành". Những CEO thất bại ở Apple vì họ muốn trở thành những Steve Jobs khác. Họ không thể chấp nhận bản thân, những khả năng cũng như những sai lầm, yếu kém và khác biệt của chính bản thân.

2. Chấp nhận người khác. "Mối quan hệ của bạn với người khác là bài kiểm tra cơ bản về sự trưởng thành của bạn. Nếu bạn không hòa hợp với những người khác thì không phải là vì bạn không đủ thông minh, cũng không phải vì bạn thông minh còn họ thì ngu ngốc. Lý do đơn giản chỉ vì bạn vẫn cần phải trưởng thành trong một vài lãnh địa quan trọng của cái tôi của bạn". Chẳng hạn, ở Thung lũng Silicon vẫn có những công ty được mệnh danh là "chuyên chế tiến sỹ", theo đó, chỉ những người có bằng tiến sỹ mới được giữ những vai trò chủ chốt, còn những người làm kinh doanh, marketing và những bộ phận khác chỉ là cỏ rác.

https://thuviensach.vn

3. Duy trì tính hài hước. “Sự hài hước phản ánh thái độ của bạn với người khác. Người trưởng thành không chỉ sử dụng sự hài hước như chiếc búa quyền lực mà còn như chiếc máy bay san bằng mọi khó khăn”.

4. Chấp nhận những niềm vui đơn giản. “Khả năng phấn khích trước mọi việc ngay cả khi chúng có vẻ bình thường hơn so với những thứ khác – đây là dấu hiệu của một cá tính lành mạnh”.

5. Tận hưởng hiện tại. “Những người trưởng thành không sống dựa trên sự trông chờ. Họ lập kế hoạch cho tương lai, nhưng họ biết họ cũng cần phải sống cho hiện tại. Người trưởng thành nhận ra rằng bảo đảm tốt nhất cho tương lai chính là sử dụng hiệu quả ngày hôm nay”.

6. Chào đón công việc. “Đánh giá cao công việc là một cột mốc đánh dấu sự trưởng thành của con người… Người chưa trưởng thành thường xuyên phải vật lộn với một vài khía cạnh của công việc. Họ bực bội với những bả_n báo cáo, những cuộc họp hay những quan hệ thư từ. Họ để mặc cho sự khó chịu thường xuyên chế ngự thần kinh của họ. Sự hài lòng khi làm một công việc tốt bị che mờ bởi những hạt bụi khó chịu trước những điều nhỏ nhặt trong mắt bạn”.

Trở lại với cái ổ cứng của tôi. Tại sao tôi, một người được xem là thông minh, có hiểu biết về những tệp-tin-khó-thay-thế của máy tính, lại không sao lưu ổ cứng của mình từ trước?”

- **Ngạo mạn:** Tôi không còn sợ ông thần ổ cứng nữa rồi.
- **Kiêu căng:** Tôi “sinh ra” là để được dùng những chiếc ổ cứng không sự cố. Ngay cả khi nó có gặp vấn đề, tôi cũng có đủ quan hệ với một vài công ty để tạo thành một vòng người sẵn sàng giúp đỡ tôi khôi phục nó.
- **Tự yêu bản thân:** Hỏng ổ cứng không thể xảy ra với tôi, Guy Kawasaki. Giờ hãy để tôi trở lại ngưỡng mộ bản thân nào.
- **Nhu cầu thất bại vô thức:** Có lẽ tôi có một nhu cầu vô thức là cứ cho ổ cứng của tôi hỏng để tôi không phải trả lời 700 bức email tồn đọng.

https://thuviensach.vn

Như tôi đã học được từ việc đọc cuốn sách này, dù bạn nói về kinh doanh, chính trị hay chiếc ổ cứng, bạn luôn phải trả giá để trưởng thành.

{ CHƯƠNG 69 }
"Tại sao các công ty thông minh lại làm điều ngu ngốc?"

Thật quá tệ khi ngu ngốc không gây đau đớn.

~ ANTON LAVEY*

Được rồi, người thông minh làm điều ngu ngốc, nhưng bạn có thể nghĩ rằng người thông minh làm việc cùng nhau có nghĩa là một công ty sẽ không làm những điều ngu ngốc? Vì suy cho cùng họ có thể kiểm soát và cân bằng lẫn nhau. Bạn sai rồi, các công ty thường làm một loạt những điều ngu ngốc, từ việc bán những sản phẩm vớ vẩn tới việc vi phạm luật. Ví dụ bắt đầu từ công ty A (Adelphia) tới công ty X (Xerox) với khoảng ngừng ở công ty E (Enron) và G (Global Crossing) ở giữa. May mắn là *Tại sao người thông minh lại làm điều ngu ngốc* cũng giải thích tại sao các công ty thông minh lại làm điều ngu ngốc.

- **Sự đồng thuận.** Sử dụng nhiều bộ não để giải quyết vấn đề có nghĩa là thêm dữ liệu, thêm viễn cảnh, thêm giải pháp có thể, thêm chỉ trích phê bình về những giải pháp đó, và thêm nhiều đầu (và nhiều tay) để thực hiện giải pháp, đúng không?

Có thể, nhưng nhiều người cũng có điều bất lợi: Một khi đã đạt được sự đồng thuận, sẽ khó khăn hơn nếu muốn thay đổi quyết định. Tranh cãi lại vài người là một việc, tranh cãi lại trí tuệ đám đông khó khăn hơn nhiều. Cá nhân bàn lùi, nghi ngại hay không đồng tình lại bị xem là không biết gì, không có thái độ hợp tác và không phải là thành viên của đội.

https://thuviensach.vn

- **Sự tin chắc.** Đồng thuận thò cái đầu xấu xí của nó vào trong quá trình ra quyết định. Tình huống còn có thể tệ hơn khi đi vào thực thi, vì tổ chức có niềm tin vững chắc vào điều họ đang làm. Lúc đó, quyết định được xem là "vị thánh sống" và công ty không thể nhìn thấy thiếu sót nào ở nó.

Niềm tin không phải là điều xấu, và thành thật mà nói nó còn là một thành tố quan trọng của thành công. Vấn đề là phải kết hợp được niềm tin với đôi mắt mở và cái đầu thoáng để giảm thiểu khả năng chắc chắn về điều sai lầm.

- **CEO.** Có một kiểu đồng thuận đặc biệt quyền năng và nguy hiểm: CEO (hay bất cứ vị lãnh đạo cấp cao nào) đưa ra gợi ý về điều họ thích (CEO = Consensus Executive Offi cer – Giám đốc đồng thuận?). Sau đó, sự bất đồng sẽ chuyển thành sự nghiêm trọng của nguy cơ đối với nghề nghiệp. Tuy nhiên, người thông minh không cần phải chuyển sang co vòi nhụt chí chỉ bởi vì CEO thích thứ gì đó, thì sao chứ?

Có thể là mọi người, không quan trọng là thông minh tới đâu, sẽ sắp xếp lại thực tế. Họ không chỉ đơn thuần nghe theo những lời gợi ý ngu ngốc của CEO. Thậm chí, họ còn thực hiện ngay lập tức: Họ nhận được gợi ý, họ sắp xếp lại thực tế trong đầu họ, và rồi kết luận rằng CEO là người đúng. Dù vậy, kết quả cũng vẫn thế thôi.

- **Chuyên gia.** Nếu có bất cứ điều gì mà người thông minh tôn thờ thì đó chính là những người thông minh khác. Chẳng hạn, bạn không biết nhiều về địa lý, vì thế bạn thuê một chuyên viên tư vấn về địa lý, và anh ta nói với bạn rằng trái đất dẹt. Khó có thể đủ mạnh mẽ để không nghe theo một chuyên gia được.

https://thuviensach.vn

Hầu hết các chuyên gia đều gặp khó khăn khi chấp nhận những điều ngạc nhiên nằm ngoài vùng an toàn (ngoài hiểu biết chuyên môn) của họ. Chẳng hạn, nếu bạn đến gặp tôi cùng với một vấn đề về marketing, tôi sẽ luôn nói với bạn rằng truyền bá chính là câu trả lời.

- **Tin tốt lành.** Đối thủ cạnh tranh, khách hàng, chính phủ và những kẻ *chuyên ngốc* (chuyên gia + ngốc nghếch) thường xuyên tấn công công ty. Chính vì chướng ngại vật này mà tin tốt là điều vô cùng cuốn hút – giống như một thứ thuốc gây nghiện bất hợp pháp và nguy hiểm. Nó khiến bạn thèm muốn nhiều tin tốt lành hơn nữa, và bạn sẽ từ chối truyền đạt những tin xấu lên cấp cao hơn. Cuối cùng, nó thậm chí còn có thể khiến bạn từ chối nghe tin xấu luôn. Có bao nhiêu tổng tư lệnh quân đội gặp hiện tượng này đã từng bị thất bại trong lịch sử?
- **Kết quả cao ngất ngưởng.** Kết quả cao ngất ngưởng có thể biện hộ cho mọi phương cách kỳ cục và không thích hợp. Điều này không khác gì việc đòi hỏi sự thanh bình đem lại bạo lực và lộn xộn. Hoặc khao khát kiếm được lợi nhuận (điều được xem là tốt cho khách hàng và các cổ đông) khiến tinh thần đạo đức của công ty bị lệch lạc dù rằng công ty toàn những người thông minh, chân thật nhất. Những công ty đang cố đạt được mục tiêu cao ngất ngưởng có thể bắt đầu tin rằng dùng bất cứ cách nào để đạt được mục tiêu đó đều ổn cả.

Ngoài những gì Feinberg và Tarrant thảo luận, trong suốt sự nghiệp của mình, tôi đã nhận ra ba nhân tố khác cũng khiến các công ty thông minh làm những điều ngốc nghếch.

- **Ngân sách.** Ý tưởng tồn tại dưới dạng niềm tin. Điều đó đã đủ tệ, nhưng việc thực thi ý tưởng cũng lại có đời sống của riêng nó. Điều này được gọi là ngân sách. Đó là một tài liệu thánh, chiếm giữ vị trí của việc quản lý, quan sát, đưa ra quyết định và phân tích trong suốt một

https://thuviensach.vn

năm. Sau đó, những suy nghĩ sai lầm về ngân sách sẽ được xem như nền tảng cơ bản cho việc thực thi trong năm tiếp theo.

- **Sự tham lam.** Bạn hẳn đã nghe tới khái niệm "từ tốt tới vĩ đại" của Jim Collins. Còn có "từ tốt tới tham lam" nữa. Khi một công ty muốn có tất cả, nó thường không để cho các nguyên tắc, các luật lệ và luân thường đạo lý cản đường. Lòng tham đánh bại trí tuệ.
- **Ngạo mạn.** Đây là anh em sinh đôi của sự tham lam. Ngạo mạn xuất hiện khi một công ty tin rằng thành công là quyền Thiên ưu. Ngạo mạn khiến công ty tin rằng nó còn hơn cả luật, vì thế không ai và chẳng gì có thể đánh bại nó. Tham lam tự thân nó có thể đánh bại sự thông minh và nếu bạn lại đắm mình trong ngạo mạn nữa thì thông minh chẳng còn cơ hội nào để bộc lộ mình.

Sẽ thật tắc trách nếu tôi không cung cấp những cách để ngăn chặn hoặc giảm thiểu khả năng công ty thông minh của bạn có thể làm những điều ngu ngốc. Dưới đây là những cách tốt nhất để ngăn cản chuyện đó xảy ra.

- **Nghiền nát ngạo mạn và tham lam.** Lời khuyên này được đặt trực tiếp lên đôi vai của người CEO. Người ngạo mạn và tham lam sẽ thu hút và tuyển dụng những người ngạo mạn và tham lam. Giả sử không ngạo mạn và tham lam, nhưng bạn lại chẳng phải là CEO. Vậy thì, ít nhất cũng đừng thuê những người ngạo mạn và tham lam trong lĩnh vực của bạn.
- **Trì hoãn sự đồng thuận.** Đôi khi, càng tiến nhanh, bạn càng ít nhận biết được điều gì. Đặc biệt, CEO không nên vội vàng trong việc đưa ra quyết định, vì hầu hết các nhân viên đều không nghi ngờ, vặn vẹo gì CEO. Khó có thể chống lại ban quản lý, vì hình ảnh quyết đoán rất quyến rũ. Bạn nên đợi cho tới khi bạn có đủ thông tin và phân tích để đưa ra một quyết định được công bố thực sự.
- **Chuộng sự đa dạng.** Đơn giản, hãy tin và hành động theo cách có thể thuyết phục nhân viên rằng sự khác biệt trong quan điểm và sự đa dạng

https://thuviensach.vn

trong suy nghĩ là điều tốt. Thành thật mà nói, một vài người bắn tính lại tốt cho công ty. Và cũng đừng bắn người mang tin xấu tới, vì họ chỉ đang làm đúng phận sự của mình – và đang giúp bạn đấy.

- **Nêu vấn đề.** Nếu bạn nằm trong ban quản trị, thật không thông minh khi nói "Hãy bịt lỗ hổng này trong công ty chúng ta", và coi như nó đã được giải quyết về mặt pháp lý. Bạn có thể nói "Hãy bịt lỗ hổng này trong công ty chúng ta bằng cách chỉ sử dụng những biện pháp hợp pháp, có đạo đức và hợp lý".
- **Trao vương miện.** Khi nhân viên đi khắp nơi và nói "Chúng ta cần phải làm việc đó theo cách này vì Bill/Steve/Carly muốn nó được làm theo cách này", thì bạn đã rơi vào rắc rối. Điều đó có nghĩa là nhân viên đang đưa ra những quyết định dựa trên điều họ nghĩ sẽ khiến "nhà vua" hài lòng – mà đáng ra phải là điều gì đó vì lợi ích của khách hàng, của nhân viên và cổ đông. Những CEO giỏi là người biết đặt vương miện lên đầu khách hàng, chứ không phải đầu chính họ.
- **Hạn chế chuyên gia cho những lĩnh vực hạn hẹp.** Đừng sử dụng chuyên gia để tạo ra bản đồ chiến lược hay kế hoạch hàng năm, trừ khi bạn muốn những thạc sỹ quản trị kinh doanh chưa bao giờ điều hành bất cứ một thứ gì lớn hơn cái quán rượu nho nhỏ trong trường quyết định định mệnh của bạn.
- **Hãy hỏi tin xấu.** Đừng cho rằng tin xấu sẽ tự tìm đến bạn – bạn cần phải tìm nó. Bạn nên dành ra một khoảng thời gian đặc biệt để nghe ngóng những tin xấu. Nghe khi nó còn là tin xấu sẽ tốt hơn nhiều khi nghe nó là tin khủng khiếp.
- **Xem ngân sách như một bản hướng dẫn làm việc.** Đừng đặt ra những chính sách cứng nhắc. Nếu ngân sách của bạn không thay đổi trong cả năm, thì hoặc bạn là người sáng suốt (có lẽ có nhiều cách dễ dàng hơn để kiếm tiền nếu bạn là người sáng suốt), hoặc bạn là người chẳng biết gì.

https://thuviensach.vn

Đây là một chủ đề khiến người ta thấy chán nản, vì thế đây là lời giải thích của một "nhà kinh tế học Enron*" có thể khiến bạn ngạc nhiên trước khi chúng ta chuyển sang vấn đề những kẻ ngốc ở chương sau.

> Bạn có hai con bò. Bạn bán ba con trong số đó cho công ty đã niêm yết của bạn, sử dụng thư tín dụng được anh rể bạn mở ở ngân hàng, sau đó thực hiện trao đổi nợ để có thể nhận lại tất cả bốn con bò, với khoản khấu trừ thuế cho năm con. Quyền sở hữu sữa của sáu con bò được chuyển qua một trung gian sang một công ty ở Cayman Island, vốn là tài sản bí mật của một cổ đông lớn, người đã bán toàn quyền của bảy con bò lại cho công ty niêm yết của bạn. Báo cáo thường niên của Enron nói rằng công ty sở hữu tám con bò và có quyền mua thêm một con nữa.

{ CHƯƠNG 70 }
Nguyên tắc không khiếm nhã

Chỉ cần vào một buổi tối bạn hành động như một kẻ khiếm nhã thì dù bạn có thể không nhớ nhưng chúng tôi lại nhớ rất rõ.

~ ROBERT LORENC

Chương này đi sâu hơn vào trí tuệ của Bob Sutt on. Cuốn sách của Sutt on, *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't* (Nguyên tắc không khiếm nhã: Tạo dựng môi trường làm việc văn hóa và sống sót được trong môi trường không văn hóa), NXB Business Plus, 2007 là sự định hướng chính xác để hiểu, chống lại và đặc biệt không trở thành một người khiếm nhã. Tôi đủ tư cách để đưa ra nhận định này vì (a) tôi đã từng là người khiếm nhã và (b) tôi đã từng là nạn nhân của sự khiếm nhã.

Bước đầu tiên là phải nhận ra ai là người khiếm nhã. Trang blog của Sutt on đưa ra một phương pháp. Nó được gọi là bài kiểm tra Starbucks. Bài

https://thuviensach.vn

kiểm tra ấy như thế này: Nếu bạn nghe thấy ai đó ở Starbucks yêu cầu “cà phê có một chút hương đậu nành, hương vani, cappuccino gừng xay, đá với một gói Sweet’n Low và NutraSweet”, thì bạn đang được mục sở thị một gã khiếm nhã quái đản. Không phải sự kết hợp này là cần thiết – chỉ là người đó đang cố quảng cáo, khoe mẽ mình là một người khiếm nhã quái đản mà thôi.

Phương pháp thứ hai có thể sử dụng là danh sách một tá những điều xấu xa trong hoạt động hàng ngày của kẻ khiếm nhã:

1. Xúc phạm người khác
2. Xâm lấn nơi cư trú cá nhân của người khác
3. Liên hệ cá nhân khi không được mời
4. Đe dọa và khủng bố, cả bằng lời nói và không phải bằng lời nói
5. Những câu chuyện châm biếm và trêu chọc người khác được sử dụng như hệ thống truyền tải sự xúc phạm
6. Email coi thường
7. Sỉ nhục thân thế nhằm làm bẽ mặt nạn nhân
8. Làm người khác thấy xấu hổ trước đám đông hoặc có hành động khiến họ giảm giá trị thân thế
9. Ngắt lời người khác một cách thô lỗ
10. Tấn công hai mặt
11. Cái nhìn xấu xa
12. Đối xử với người khác như thể họ là vô hình

Phương pháp thứ ba – dù không đáng tin, không có cơ sở khoa học cũng không công bằng nhất nhưng lại thú vị nhất – là tìm trên Google tên một người (hay một nghề nghiệp) cộng với “khiếm nhã”. Việc này đem lại một vài kết quả rất thú vị:

Steve Ballmer: 8.860

https://thuviensach.vn

Terrell Owens: 21.200

Guy Kawasaki: 6.850

Luật sư: 280.000

Donald Trump: 61.800

Làm thế nào để không trở thành một người khiếm nhã?

Câu hỏi đầu tiên trị giá 64.000 đô là: “Làm thế nào để không trở thành một người khiếm nhã?” Tôi đã sưu tập được một danh sách gồm 11 câu trả lời hàng đầu như sau:

1. Không được khiến người khác cảm thấy bị áp lực, bẽ mặt hay xem thường. Nếu bạn thấy bản thân mình gây ra những ảnh hưởng này thì đã đến lúc cần phải thay đổi hành vi, bất kể bạn có nghĩ gì về bản thân đi chăng nữa.

2. Xin lỗi nếu bạn hành động như một người khiếm nhã. Tôi đã phát hiện ra là sự đáng ghét của việc xin lỗi còn vượt xa sự dễ chịu tạm thời của việc hành động như một người khiếm nhã. Do đó, hành động như một người khiếm nhã chẳng có mấy sức hút đối với tôi vì tôi ghét cái việc sau đó là phải xin lỗi.

3. Đối mặt với quá khứ. Quá khứ là điều đoán định tốt nhất đối với các ứng xử trong tương lai. Chẳng hạn, hồi đi học bạn có phải kẻ chuyên đi bắt nạt người khác không? Nếu cha mẹ và anh chị em của bạn là những người khiếm nhã, có lẽ bạn đã bị lây ”căn bệnh” này. Việc biết mình là một người khiếm nhã là bước đầu tiên hướng tới việc thay đổi.

4. Không được đối xử tệ với những người không có quyền như bạn. Một trong những dấu hiệu chắc chắn nhất của một kẻ khiếm nhã là đối xử với những người làm dịch vụ như thư ký, hầu bàn, tiếp viên hàng không… theo cách đê hèn.

https://thuviensach.vn

5. Phản đối việc trở thành người khiếm nhã ngay từ đầu. Thời điểm dễ nhất để tránh trở thành một người khiếm nhã là thời điểm bắt đầu. Đừng nghĩ rằng bạn có thể làm "điều bạn phải làm" để phù hợp (với ai đó, cái gì đó) và có thể thay đổi sau. Điều đó sẽ không xảy ra đâu.

6. Tránh xa những người khiếm nhã. Đừng sợ khi phải tránh xa một tình huống xấu. Khó có chuyện bạn sẽ thay đổi được một người khiếm nhã thành một người tốt, nhiều khả năng là bạn sẽ bị "tha hóa" tới mức độ giống như họ.

7. Xem hành động như một người khiếm nhã là một loại bệnh có thể lây truyền. Nếu bạn lịch sự, khi bạn ốm, bạn nên tránh liên lạc để không lan truyền bệnh. Vì thế, nếu bạn hành động như một người khiếm nhã, bạn không chỉ làm ảnh hưởng tới bản thân mà còn đang dạy cho mọi người rằng làm một người khiếm nhã cũng không sao.

8. Tập trung vào giải pháp đôi bên cùng có lợi. Trẻ con (lớn hay bé) đều nghĩ rằng thế giới là một trò chơi có tổng bằng không (được, mất ngang nhau). Nếu một đứa trẻ khác đang chơi với búp bê Dora thì bạn không thể chơi được. Khi con người lớn hơn, họ nên nhận ra rằng cuộc sống không cần phải là một định đề thắng – thua, trừ khi bạn là một người khiếm nhã.

9. Tập trung vào những cách khiến bạn không tốt hơn, cũng không xấu hơn so với người khác. Việc cho rằng mình là người thông minh hơn, nhanh nhạy hơn, xinh đẹp hơn hay hài hước hơn người khác chỉ biến bạn thành một kẻ khiếm nhã mà thôi. Nghĩ mình không tốt hơn, cũng không tệ hơn người khác sẽ giúp bạn giữ được thái độ khiêm nhường.

10. Tập trung vào những cách giúp bạn giống chứ không phải khác mọi người. Nếu bạn tập trung vào cách giúp bạn và những người khác có cùng mục tiêu, khao khát và đam mê thì bạn sẽ ít có cơ hội trở thành một người khiếm nhã. Sao bạn có thể đối xử với một người tương tự như bạn bằng thái độ khinh bỉ được chứ?

11. Hãy nói với bản thân "Mình đã có đủ mọi thứ (tiền bạc, đồ chơi, bạn bè, ô tô, bất cứ thứ gì) rồi". Sự bất mãn và ghen tỵ là những nhân tố

https://thuviensach.vn

chính khiến bạn trở thành một người khiếm nhã. Nếu bạn hạnh phúc, chẳng có lý do gì để giẫm đạp lên người khác.

Làm thế nào để đối phó với kẻ khiếm nhã?

Giả sử bạn không phải là một người khiếm nhã, nhưng bạn lại phải đối mặt với những kẻ khiếm nhã. Bạn có thể làm gì? Đây là câu hỏi trị giá 64.000 đô mà Sutt on đã trả lời.

- **Hi vọng vào điều tốt nhất nhưng đoán trước điều tệ nhất.** Một trong những mặt khó chịu nhất của việc đối phó với những kẻ khiếm nhã là họ khiến bạn thất vọng, khiến bạn băn khoăn về giá trị nhỏ nhất của con người. Giảm bớt kỳ vọng của bạn có thể giúp làm giảm đi sự thất vọng. Tuy nhiên, đừng chỉ giảm mỗi kỳ vọng của bạn, nếu không bạn sẽ mắc phải tính hay nhạo báng (và có lẽ cũng biến thành một kẻ khiếm nhã). Hãy tiếp tục hi vọng vào điều tốt nhất.
- **Phát triển sự thờ ơ và lãnh đạm.** Sutt on có lẽ là tác giả duy nhất có hiểu biết và dũng khí nói lãnh đạm và thờ ơ có thể là một điều tốt trong môi trường làm việc. Tôi diễn đạt điều này theo cách khác: Hãy đón nhận khó khăn và đối đầu với nó. Cuộc sống không công bằng đâu.
- **Tìm kiếm những chiến thắng nhỏ.** Những chiến thắng nho nhỏ có thể giúp bạn tiếp tục. Hầu hết những kẻ khiếm nhã đều tự hào vì nắm quyền kiểm soát tất cả và thống trị toàn bộ. Bất cứ chiến thắng nào, dù có nhỏ tới đâu cũng có thể giúp bạn bước tiếp. Đảm bảo là những thành công nho nhỏ có thể dẫn tới chiến thắng trong một trận chiến.
- **Hạn chế phơi bày bản thân.** Bạn nên làm những gì có thể để tránh gặp và tương tác với những người khiếm nhã. Điều này liên quan tới việc tìm kiếm và xây dựng một sự "an toàn, ủng hộ và đúng mực" (theo cách nói của Sutton).
- **Vạch trần họ.** Trong blog của mình, Sutton đã đề cập đến số liệu quản lý sự khiếm nhã của Marge. Điều này liên quan tới hệ thống 4 điểm, từ

https://thuviensach.vn

0 tới 3. Marge là ông chủ, sẽ chấm điểm cho những người có cách cư xử như người khiếm nhã, và giơ một, hai hay ba ngón tay tùy theo quy định này:

1 = Bạn là một người bình thường, thỉnh thoảng đòi quyền lợi của mình trong một vấn đề mà bạn có đam mê nhưng bạn có thể kiểm soát bản thân theo cách không đối đầu trong hầu hết mọi trường hợp.

2 = Bạn có thể kiên định khẳng định mình theo cách không đối đầu và thỉnh thoảng cũng có thể là kẻ khiếm nhã, nhưng sau đó bạn lại cảm thấy thật kinh khủng về điều đó. Bạn có thể xin lỗi hoặc không (nhưng có lẽ bạn sẽ phải thú nhận sự ăn năn, hối hận của mình với một ai đó).

3 = Bạn "trước sau như một" là một kẻ khiếm nhã và bạn hoặc không nhận ra điều này hoặc chỉ đơn giản là rất thích thú với nó.

0 có nghĩa bạn là người rất tốt, nhưng rất thờ ơ. Không ai có thể nói một lời chống lại bạn và cũng không có ai từng nghĩ tới việc gọi bạn là một kẻ khiếm nhã.

Nếu bạn an toàn trong vị trí của mình thì việc tìm đến những kẻ khiếm nhã là một cách tốt để đối phó với họ.

- **Hợp lại với nhau và vạch trần họ.** Có thể bạn không an toàn trong vị trí của mình, vì thế bạn không thể đơn thương độc mã vạch trần một người khiếm nhã. Trong trường hợp này, hãy hợp sức lại với những nhân viên khác và sau đó mới vạch trần anh ta. Nếu chỉ có một người phàn nàn thì chuyện lại khác, nhưng khi có tới vài người cùng phàn nàn thì họ sẽ là bạn của bạn. Như mẹ tôi thường nói "Khi có ba người nói con đã say thì con nên bắt xe về nhà", vì thế hãy hợp sức với vài người để cùng phơi bày kẻ khiếm nhã.
- **Tiết giảm và giáo dục lại.** Chiến lược này đòi hỏi người khiếm nhã mà bạn đang phải đối mặt không phải là một người khiếm nhã "kinh niên" hay "trắng trợn". Điều đó có nghĩa là xử lý hành vi khiếm nhã bằng sự

https://thuviensach.vn

bình tĩnh (thay vì hành vi tương tự hay sợ hãi) và cố giáo dục lại người đó về cách anh ta cư xử.

Thêm một điều nữa về người khiếm nhã: Đứng lên chống lại họ không làm bạn sợ hãi. Khi tôi còn là một nhân viên ở Apple, tôi có tham dự một cuộc họp giữa một lãnh đạo cấp cao của Apple và một công ty quảng cáo cho Apple. Người đại diện hãng quảng cáo chiếu một đoạn quảng cáo truyền hình mới và nói rằng anh ta sẽ đưa một bản sao cho tôi và vị lãnh đạo cấp cao kia. Vị quản lý cấp cao của Apple nói với người đại diện hãng quảng cáo là không cần phải đưa cho tôi. Tôi liền hỏi "Ông đang nói rằng ông không tin tưởng tôi?" Vị quả_n lý cấp cao của Apple đã trả lời: "Đúng". Và tôi đã đáp lại: "Không sao, vì tôi cũng không tin tưởng ông." Bạn biết gì không? Ngày hôm sau mặt trời vẫn mọc và gia đình tôi vẫn yêu thương tôi.

{ CHƯƠNG 71 }
Sếp của bạn có phải là kẻ khiếm nhã?

Tình yêu là thứ vớ vẩn. Tình cảm cũng là thứ vớ vẩn. Tôi là một hòn đá, là một gã tồi. Tôi là một kẻ khiếm nhã không biết quan tâm và tôi tự hào về điều đó.

~ CHUCK PALAHNIUK*

H: Cần bao nhiêu ông sếp để có thể bắt vít được một chiếc bóng đèn?

Đ: Một. Ông ta sẽ giữ chiếc bóng đèn và chờ vũ trụ quay tròn quanh ông ta.

Ở mức độ cơ bản, việc xác định sếp bạn có phải một kẻ khiếm nhã hay không là điều đơn giản: Sếp của bạn có thô lỗ không? Những ông sếp khiếm nhã thường bắt mọi người phải chờ đợi, họ quát tháo và la mắng mọi người, họ hạ thấp phẩm giá của mình. Họ nghĩ họ có thể thoát khỏi điều này vì họ *phải* thoát khỏi điều này, vì cả xã hội phải chịu đựng những điều vớ vẩn từ những người giàu có và nổi tiếng.

https://thuviensach.vn

Tôi đã lạc đề nhưng tôi vẫn thường băn khoăn điều gì xảy ra trước: Người đó vẫn luôn là một kẻ khiếm nhã hay việc hoàn thành được điều gì đó tuyệt vời (có thể là nhờ may mắn) có nghĩa là mọi người sẽ phải chịu đựng những hành vi vớ vẩn? Chỉ chắc chắn một điều: Không phải người khiếm nhã nào cũng làm được những việc tuyệt vời, thế nên không có quan hệ nhân quả ở đây.

Sếp của bạn là một kẻ khiếm nhã nếu ông ta:

- **Nghĩ rằng quy tắc, luật lệ dành cho ông ta phải khác.** Chẳng hạn, chỗ đậu xe cho người tàn tật phải thực sự dành cho người tàn tật *cộng với ông ta* vì thời gian của ông ta vô cùng quý giá nên ông ta không thể đi bộ thêm 15m được.
- **Không hiểu sự khác biệt giữa một vị trí tạo nên một con người và một con người tạo nên một vị trí.** Một vị phó chủ tịch mua lại một công ty truyền thông lớn là một hợp đồng lớn, nhưng quyền lực của ông ta và cả khả năng hành động như một người khiếm nhã sẽ biến mất nếu không có chức danh này. Người khiếm nhã thường không hiểu rằng vị trí hiện tại của họ có thể đem lại cho họ những đặc quyền tạm thời.
- **Đòi hỏi người quản lý.** Điều này có nghĩa tương đương với một người trợ lý riêng, một thư ký cuộc hẹn, một người chăm sóc quan hệ công chúng và lái xe riêng. Tất nhiên, nếu người khiếm nhã không có vị trí/tiền bạc/địa vị, ông ta có thể tự trả lời điện thoại, tự đặt các cuộc hẹn, tự làm việc với báo giới và tự lái xe.
- **Đòi hỏi hoàn thành những yêu cầu đặc biệt để có thể hạnh phúc/có hiệu quả/năng suất.** Chẳng hạn, để thực hiện một buổi diễn thuyết, ông ta cần một nhãn hiệu nước suối đặc biệt từ miền nam nước Pháp. Hành động này chỉ là yêu sách.
- **Quan hệ với mọi người vì những gì họ có thể làm cho ông ta.** Nói cách khác, người "tốt" có thể làm rất nhiều việc cho ông ta. Người "xấu" cũng không phải là không có ích. Người xấu trở thành người tốt

https://thuviensach.vn

bằng cách thể hiện rằng anh ta có thể giúp sếp của bạn theo một vài cách nào đó.

- **Đánh giá người khác dựa trên thang giá trị của ông ta, chứ không phải thang giá trị của nhân viên hay xã hội.** Người khiếm nhã cho rằng điều họ xem là quan trọng cũng là điều mà tất cả mọi người nên xem là quan trọng. Ví dụ, sếp có thể chỉ xem trọng những thành tích chuyên nghiệp và thành quả tài chính, vì thế người nào đó "chỉ là" người bố hoặc người mẹ với sự quan tâm dành hết cho gia đình là người có giá trị kém.
- **Đánh giá kết quả của nhân viên theo ý muốn cá nhân.** Người khiếm nhã hiếm khi rút ngắn quá trình vì họ đánh giá ý định của họ ("Tôi định xem xét bản báo cáo hàng quý của anh/chị") nhưng lại đánh giá nhân viên chỉ dựa trên kết quả ("Cậu không hoàn thành phần mềm đúng thời hạn"). Thay vào đó, người sếp nên đánh giá kết quả của chính mình, sau đó so với kết quả của nhân viên và không bao giờ được trộn lẫn kết quả với ý muốn cá nhân.
- **Yêu cầu bạn làm điều mà ông ta không làm.** Đây là một bài kiểm tra có chủ đích. Sếp của bạn có yêu cầu bạn bay bằng vé thường còn ông ta bay bằng vé hạng nhất không? Ông ta có yêu cầu bạn làm việc vào cuối tuần trong khi ông ta đi chơi khúc côn cầu không? Tôi hoàn toàn ủng hộ việc sử dụng thời gian hiệu quả của sếp (ví dụ như không cần phải tự mình gửi bưu kiện ở Federal Express), nhưng chẳng phải sếp bạn sẽ làm được điều gì đó có ích cho công ty hơn nếu ông ta làm điều mà ông ta yêu cầu bạn phải làm sao?
- **Gọi cho nhân viên vào bất cứ thời gian nào trong ngày.** Việc gọi điện khẩn cấp khoảng một lần trong một năm thì có thể chấp nhận được nhưng nếu thường xuyên hơn thì sếp của bạn đúng là một kẻ khiếm nhã. Hạnh phúc của ông ta không phải là vấn đề thời gian 24/7 của bạn. Bạn có quyền được hưởng thời gian, không gian và cuộc sống của riêng bạn.

https://thuviensach.vn

- **Tin rằng cả thế giới chỉ ở đó để bảo vệ bà ta khi bà ta phải đối mặt với sự chỉ trích hoặc thậm chí là bị lãng quên.** Chẳng hạn, những người dùng blog không viết về bà ta vì họ ghen tị. Thành thật mà nói, nhiều khả năng là bà ta không đáng được viết, đúng như cộng đồng những người dùng blog đã kết luận. Người sếp này cần phải học được rằng "không phải lúc nào mọi người cũng xoay quanh bà ta".
- **Làm suy giảm hoặc tạm dừng sự tiến triển sự nghiệp của bạn.** Một người có thể bỏ qua hoặc phớt lờ 10 vấn đề trước, nhưng đây là điều tệ nhất một người sếp khiếm nhã có thể làm. Thường thì đó là vấn đề về sự thuận tiện: "Sao anh/chị có thể bỏ tôi? Tôi cần anh/chị". Để làm được điều này, một ông chủ sẽ đi tới đỉnh điểm của sự khiếm nhã. Chúa không đưa bạn xuống trái đất này để (bạn) làm cho cuộc sống ông chủ của bạn tốt đẹp hơn, vì thế đừng ngần ngại từ bỏ người chủ kìm hãm sự phát triển của bạn.

Những kẻ thoái hóa về mặt tinh thần vẫn đang điều hành nhiều nơi làm việc và đã đến lúc cần phải đứng lên. Hầu hết sự xấu xa được điều chỉnh theo hướng từ cấp trên xuống cấp dưới, vì thế trước khi nhận việc kiểm tra trước. Suy cho cùng, tránh vẫn dễ hơn là chữa.

Để làm được điều này, tôi đề xuất là bạn nên kiểm tra thông tin về người sếp tương lai của mình khi ông ta kiểm tra lý lịch của bạn. Tôi không nói là bạn hãy hỏi ông ta một danh sách chứng thực (bạn có thể thử nhưng điều đó có thể đồng nghĩa với việc bạn sẽ không nhận được công việc đó).

Thay vào đó, hãy dùng danh sách tham khảo của LinkedIn để kiểm tra. Đầu tiên, hãy tìm kiếm để xác định xem bạn có mối quan hệ chung với ông ta không. Nếu có, hãy tìm hiểu thêm từ những người bạn tin tưởng. Thứ hai, hãy sử dụng công cụ kiểm tra chứng thực để tìm ra những người đã từng làm việc với ông ta trong quá khứ.

Công cụ này hay ở chỗ ông ta thậm chí còn không cần phải là thành viên của LinkedIn. Bạn chỉ cần nhập tên công ty và số năm làm việc của ông ta,

https://thuviensach.vn

LinkedIn sẽ cho bạn biết trong mạng lưới của bạn có ai đã từng làm việc ở công ty đó.

Khi đã xác định được người có thể kiểm tra xác thực được, bạn phải biết điều gì cần hỏi. Đây chính là lúc Badass Bob Sutt on xuất hiện. Ông đã chuẩn bị danh sách câu hỏi này cho bạn.

- **Hôn trên và đá dưới.** "Vị sếp tương lai phản ứng như thế nào trước phản hồi từ người ở vị trí cao hơn và thấp hơn? Bạn có thể cung cấp những dẫn chứng từ kinh nghiệm của bạn không?" Một đặc điểm của người khiếm nhã là họ thường hạ phẩm giá của những người ít có uy quyền hơn họ trong khi ra sức bợ đỡ cấp trên.
- **Không thể nhận lỗi.** "Vị sếp tương lai có chấp nhận chỉ trích hoặc khiển trách khi mọi chuyện trở nên khó khăn không?" Hãy thận trọng với người thường xuyên chỉ trích nhưng chính họ lại không thể tiếp nhận một lời chỉ trích lành mạnh.
- **Dễ cáu.** "Bạn thấy vị sếp tương lai mất bình tĩnh trong trường hợp nào?" Đôi khi giận dữ cũng mang lại hiệu quả, thậm chí giận dữ còn phát huy tác dụng khi thỉnh thoảng được sử dụng, nhưng nếu đưa ra thông điệp quá thường xuyên có thể tạo ra một không khí không thoải mái ở nơi làm việc. Những người đồng nghiệp có sợ bước vào cùng một thang máy với người này không?
- **Tiếng xấu.** "Kiểu nào miêu tả đúng nhất về vị sếp tương lai: đưa ra uy tín vô cớ, xác định uy tín đúng đắn hay tin rằng mỗi người nên là nhà vô địch?" Câu hỏi này mở ra một cánh cửa để thảo luận liệu ai đó có ý định nhận hết tiếng tốt về mình và không chịu thừa nhận đóng góp của mọi người trong đội không.
- **Ảnh hưởng gây nhức nhối.** "Những người cộng tác trước nói gì về cách làm việc với vị sếp tương lai?" Người khiếm nhã thường có thói quen tiêm nhiễm những mâu thuẫn xấu xa và bất thường. Thế giới có

https://thuviensach.vn

vẻ sẵn sàng cam chịu những kẻ khiếm nhã có tài, nhưng điều đó không có nghĩa là *bạn* cũng phải cam chịu.

- **Người bịa đặt.** Vị sếp tương lai là kiểu người gửi email nào? Hầu hết những người khiếm nhã đều không thể kìm nén bản thân khi viết email: nói xấu người khác, một tay che cả bầu trời, bịa đặt chuyện để che đậy khiếm khuyết của bản thân. Nghi thức xã giao khi viết email là cửa sổ tâm hồn của một người.
- **Xuống tinh thần.** "Kiểu người nào cảm thấy khó khăn khi làm việc với người sếp tương lai? Kiểu người nào có vẻ làm việc tốt với người sếp tương lai?" Hãy chú ý tới những câu trả lời cho rằng những người "có ý chí mạnh mẽ" hoặc "năng nổ" có vẻ làm việc tốt nhất với vị sếp đó vì những người khiếm nhã thường khiến những người xung quanh họ có cảm giác bị giảm năng lượng.
- **Do dự.** "Vị sếp tương lai có chia sẻ thông tin để tất cả mọi người đều được lợi không?" Xu hướng "giữ tiền trước ngực" – nghĩa là do dự, không muốn chia sẻ thông tin – là dấu hiệu chứng tỏ người này xem đồng nghiệp như đối thủ cạnh tranh, cần phải đánh bại để họ có thể tiến về phía trước.
- **Đội quân một người.** "Liệu mọi người có nhận vị sếp tương lai vào nhóm của họ không?" Đôi lúc, có một người khiếm nhã trong đội cũng có cái lợi nhưng điều đó sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu những người đồng nghiệp từ chối làm việc cùng ông ta. Hãy sử dụng câu hỏi này để quyết định xem lợi ích của việc có ông chủ tương lai trong nhóm của bạn có thắng được những hành vi khiếm nhã của ông ta không.
- **Cấu trúc mở.** "Vị sếp tương lai sẽ phản ứng thế nào khi có một cuốn *Nguyên tắc không khiếm nhã* xuất hiện trên bàn làm việc của ông ta?" Hãy cẩn thận nếu câu trả lời là "Vớ vẩn!"

Có thể bạn cho rằng chỉ có mình bạn nghĩ sếp của bạn là người khiếm nhã. Nếu vậy, tôi tặng bạn "Thuyết thông tin hoàn hảo về người khiếm nhã của Kawasaki". Thuyết ấy thế này: Nếu bạn nghĩ sếp của mình là người

https://thuviensach.vn

khiếm nhã thì hầu hết mọi người cũng nghĩ như vậy. Hiếm khi có chuyện bạn nghĩ ai đó là một người khiếm nhã mà mọi người lại nghĩ đó là một người tuyệt vời.

{ CHƯƠNG 72 }
Mười bảy điều nói dối hàng đầu của các CEO

> **Tôi không buồn vì anh nói dối tôi, tôi buồn vì từ bây giờ tôi không thể tin tưởng anh được nữa.**
>
> ~ FRIEDRICH NIETZSCHE*

Trong khi khái niệm những ông chủ khiếm nhã còn mới mẻ trong suy nghĩ của chúng ta thì đây là danh sách những lời nói dối hàng đầu của các CEO. Glenn Kelman của Redfin đã giúp tôi biên soạn danh sách những lời nói dối trong thế giới thực của những người ở vị trí cao trong công ty. Nếu bạn là CEO, bạn nên tiến hành kiểm tra với danh sách này.

1. "Làm việc cùng nhau, chúng ta sẽ đạt được mục tiêu". Nói cách khác, đây là những mục tiêu mà CEO quyết định sẽ khiến hình ảnh của ông ta trở nên tốt đẹp hơn. Rất ít người quản lý tin rằng những mục tiêu này có thể đạt được, hơn nữa chính họ là những người sẽ phải hoàn thành những mục tiêu này. Cụm từ "làm việc cùng nhau" đó có nghĩa là CEO quyết định và nhân viên thực hiện.

2. "Đây giống như một doanh nghiệp mới hình thành vậy". Điều này có nghĩa là nơi này thiếu sự giám sát, tiền đang cạn kiệt, sản phẩm chậm tiến độ, nhà đầu tư bỏ cuộc và nhân viên được trả lương thấp hơn tỉ lệ bình quân của thị trường. Hoặc đó có thể là công ty được đầu tư, có ý nghĩa và đang thành công. Hãy kiểm tra thật tỉ mỉ.

3. "Dự án của cậu sẽ là công trình chủ chốt được báo cáo trực tiếp cho tôi". Điều này có nghĩa là chẳng còn ai khác ở cấp độ quản lý quan tâm

https://thuviensach.vn

tới ý tưởng này. Vị CEO này có thể bảo vệ bạn như ám chỉ trong lời nói dối này hoặc bạn có thể sẽ phải chiến đấu cả đời chống lại những kẻ có thái độ hiếu chiến, tiêu cực khi vị CEO đó chuyển sang một ý tưởng quan trọng tiếp theo nào đó.

4. "Tôi muốn làm điều này nhưng hội đồng quản trị không cho phép tôi làm". Đây là một lời bao biện. Người CEO giỏi sẽ nói với hội đồng điều ông ta đang làm. Ông ta không tìm kiếm sự cho phép – tha thứ thì có thể nhưng sự cho phép thì không. Vì thế, lời tuyên bố này có nghĩa là một trong hai việc sau: Người CEO không thực sự cố gắng hết sức để việc gì đó được thông qua hoặc hội đồng đang mất niềm tin vào ông ta.

5. "Tôi kỳ vọng bạn sẽ xác định được chuyện này". Đây là một lời khen thái quá, nửa đùa nửa thật. Lẽ ra nó có nghĩa là "Tôi tin bạn tới mức tôi biết bạn có thể làm được điều này". Đôi khi nó cũng có nghĩa là như vậy. Tuy nhiên phần lớn nó có nghĩa là vị CEO đó chẳng có đầu mối nào và đang cầu nguyện rằng bạn có thể cứu được ông ta.

6. "Kênh bán hàng của chúng ta có vẻ tốt". Điều đó có nghĩa là phó chủ tịch phụ trách kinh doanh dựa vào giám đốc kinh doanh khu vực, giám đốc kinh doanh khu vực lại dựa vào đại diện kinh doanh khu vực để đưa ra dự báo vì người CEO không muốn mình để lại hình ảnh xấu trước ban giám đốc.

7. "Chúng ta sẽ nhanh chóng có lãi". Sau khi dựa vào tổ chức kinh doanh và "nó đã phát triển một kênh bán hàng tuyệt vời", người CEO có thể dự đoán "chắc chắn" mức lợi nhuận. Tuy nhiên, ông ta không bao giờ kiểm tra thông tin từ giám đốc tài chính (CFO). Nếu công ty không có lãi, dù sao thì đó cũng là lỗi của phó giám đốc phụ trách kinh doanh hoặc giám đốc tài chính.

8. "Giá cổ phiếu không quan trọng, điều quan trọng là xây dựng một công ty tuyệt vời". Rất ít CEO có tầm nhìn thực sự có ý này khi nói như vậy. Tuy nhiên, bạn không làm việc cho một trong số những người đó. Nếu một người có thể nhận được một câu trả lời thành thật của CEO thì chắc chắn câu trả lời đó sẽ cho bạn biết họ thích giá cổ phiếu cao hơn là một công

https://thuviensach.vn

ty tuyệt vời. Rất ít người có dũng khí xây dựng một công ty tuyệt vời và tin rằng giá cổ phiếu tăng cao là hệ quả tất yếu của điều đó.

9. "Tôi chưa bao giờ làm việc với một nhóm nào tốt hơn". Đây có thể là một tuyên bố nhằm thúc đẩy tinh thần một cách chính đáng khi nó không thường xuyên được sử dụng. Tuy nhiên, nếu CEO thốt lên câu này nhiều hơn một lần sau năm năm tới mười năm và bạn biết có những kẻ thực sự ngốc trong nhóm đó (thường được bảo vệ bởi chính người CEO đó) thì bạn biết ông ta đang chơi bạn.

10. "Tôi cởi mở với những ý tưởng mới". Vị CEO này chắc hẳn mới đọc một cuốn sách của một bậc thầy quản lý. Chắc chắn ông ta cởi mở với những ý tưởng của chính mình. Có lẽ ông ta cũng cởi mở với những ý tưởng mới của những nhà tư vấn mà ông ta đã phải bỏ ra 10.000 đô/ngày để thuê. Có thể ông ta đã đọc được một ý tưởng mới trên một trang blog nào đó, nhưng ông ta có cởi mở với những ý tưởng mới của những nhân viên bình thường, những người thực sự biết làm cách nào để giải quyết vấn đề của công ty không?

11. "Tôi muốn nghe sự thật, tôi không muốn có những người xu nịnh quanh mình". Có thể điều này là thật: Ông ta không muốn những người đàn ông xu nịnh ở quanh mình – hoặc có thể ông ta muốn những người phụ nữ xu nịnh. Nhưng câu nói này cũng có thể là ông ta kiêu ngạo tới mức ông ta tin rằng mình luôn đúng, vì thế chẳng có gì để bất đồng ý kiến cả. Nhưng nhiều khả năng nhất là ông ta đang nói dối và ông ta muốn mọi người luôn đồng ý với mình.

12. "Đến đúng thời điểm, tôi sẽ vui vẻ bước sang một bên". Chắc chắn rồi, với một khoản chấm dứt hợp đồng trị giá 10 triệu đô, ai lại không vui vẻ bước sang một bên kia chứ?

13. "Đây là cách chúng tôi đã làm nó ở (tên công ty trước mà ông ta đã bị sa thải) và nó đã có tác dụng". Và đó chính xác là lý do tại sao công ty đó lại để ông ta ra đi. Và đó cũng là lý do vì sao những nhân viên ở công ty trước đó lại hân hoan đến thế khi tin ông ta bị sa thải được lan truyền. Và đáng tiếc là, đó cũng chính là lý do vì sao ban giám đốc của công ty này lại

https://thuviensach.vn

thuê ông ta: vì ông ta là một lãnh đạo cấp cao có thể dùng được và ban giám đốc nghĩ rằng sản phẩm công nghệ của công ty bạn nên được bán như thuốc tẩy quần áo.

14. "Tôi không cần hiểu hết những thứ vớ vẩn mới có thể trở thành CEO tốt được". Chính xác. Khách hàng của bạn không thông minh đến thế. Nhân viên, đại lý và đối tác của bạn cũng không. Người CEO chỉ cần đứng sừng sững ở đó, mái tóc hoa râm và đưa tay cho mọi người hôn vào chiếc nhẫn của ông ta.

15. "Tôi không cần phải tập bài phát biểu của mình trước". Ông ta sẽ không đánh giá phản ứng của khán giả vì chiếc limo đang đợi để đưa ông ta đi. Ông ta sẽ chỉ hỏi những người cố vấn của mình, Trixie và Biff , xem họ nghĩ ông ta đã phát biểu như thế nào. Và họ sẽ nói với ông ta rằng quả thực hoàng đế có bộ quần áo rất đẹp.

16. "Chúng ta là công ty tập trung vào khách hàng". Giá mà CEO thêm vào ba từ còn thiếu: "trong quý này". Vì quý tới công ty sẽ tập trung vào sáng tạo. Và quý sau đó, sẽ là công ty phát cuồng vì sáu sigma*. Và quý sau đó, công ty sẽ tập trung vào sản xuất những con bò có màu tím; quý sau đó nữa có thể sẽ tập trung vào công việc truyền bá (tùy thuộc vào việc người CEO đọc cuốn sách của tôi hay của Seth trước).

17. "Tôi có thể làm việc từ xa và vẫn giữ được ngôi nhà của mình trên sân gôn ở Carmel". Người CEO sẽ sống và chết với công ty. Nếu có điều gì cần, ông ta nên có mặt ở đó hơn bất kỳ ai.

Còn hơn cả những lời nói dối, đây là bốn điều mà một CEO nên nói:

1. "Tôi không biết."
2. "Cám ơn."
3. "Hãy làm điều gì đúng."
4. "Đó là lỗi của tôi."

https://thuviensach.vn

Tuy nhiên, trong tất cả những lần tương tác với hàng tá CEO, tôi không thể nhớ có bao nhiêu người trong số họ từng dùng sự thông thái này.

{ TRẮC NGHIỆM }

Chỉ số năng lực kinh doanh của bạn là gì?

> **Tôi tin rằng kiểm tra thành tích của sinh viên để xem sinh viên đó có đạt được một vài tiêu chí do giáo viên đưa ra hay không là ngược lại hoàn toàn với ý nghĩa của liệu pháp học tập quan trọng.**
>
> ~ CARL ROGERS*

Chúng ta sắp đi tới phần cuối của cuốn sách. Phần cuối cùng sẽ "giải quyết" vấn đề sự thực về làm việc tốt, nhưng trước khi đi tới đó, đây là một bài "kiểm tra" thực sự để xác định "chỉ số năng lực kinh doanh" của bạn. Ý định là kiểm tra kiến thức của bạn về đề tài kinh doanh, chứ không phải kiểm tra xem bạn là một doanh nhân giỏi như thế nào, vì chẳng có cách nào có thể làm được việc đó. Do đó, được điểm cao không có nghĩa là bạn sẽ trở thành Steve Jobs tiếp theo và điểm thấp không có nghĩa là bạn không thể trở thành Steve Jobs. Điều này khiến bài kiểm tra chỉ số năng lực kinh doanh cũng đáng tin như bài kiểm tra chỉ số thông minh, nhưng nó không thể ảnh hưởng tới việc có được kiến thức làm việc tốt của một doanh nhân thực sự.

1. Công ty của bạn đang tạo ra một sản phẩm phần mềm mới.

Trưởng nhóm lập trình vừa cho bạn xem bản chạy thử và hứa rằng sẽ hoàn thành sản phẩm này trong sáu tháng. Bạn nên giả định rằng nó thực sự sẽ được hoàn thành trong:

a. 3 tháng

b. 6 tháng

c. 12 tháng

d. 18 tháng

https://thuviensach.vn

e. Ngay sau khi hết tiền

2. Khi bạn thành lập một công ty mới, bạn không nên sợ chia tách mọi người bằng một sản phẩm hay dịch vụ mới thông qua một cuộc họp.

a. Đúng

b. Sai

3. Bằng sáng chế là cách chính để công ty bạn không bị đánh bại và có thể chống lại những thách thức của đối thủ cạnh tranh.

a. Đúng

b. Sai

4. Nền tảng của một thương hiệu thành công là:

a. Marketing hiệu quả

b. Khách hàng có khả năng truyền bá

c. Quảng cáo trên diện rộng

d. Gói sản phẩm cuốn hút

e. Sản phẩm hoặc dịch vụ xuất sắc

5. Cuối cùng, ai định vị một sản phẩm hoặc dịch vụ, tạo thành cách mà khách hàng sẽ nhìn nhận nó?

a. Công ty tạo ra sản phẩm đó

b. Hãng quảng cáo của công ty đó

c. Bộ phận PR của công ty

d. Chính bản thân khách hàng

e. Báo chí và những nhà phân tích trong ngành

6. Nếu bạn muốn công ty của mình thành công, quan trọng nhất là phải đạt được mục tiêu nào?

a. Là nhà sản xuất với chi phí thấp nhất

b. Là thương hiệu nổi tiếng nhất

c. Là công ty thu lợi lớn nhất

https://thuviensach.vn

d. Là nhà cung cấp duy nhất thứ gì đó mà mọi người thực sự mong muốn

e. Có cơ sở dữ liệu khách hàng lớn nhất

7. Khi giới thiệu cho những nhà đầu tư tiềm năng, bạn nên duy trì bài thuyết trình của mình ở độ dài bao nhiêu trang chiếu?

a. 0 – 5

b. 10 – 15

c. 30 – 40

d. 1

e. 60

8. Với điều kiện là những nhà sáng lập sở hữu quá nửa công ty, họ mới có quyền kiểm soát công ty.

a. Đúng

b. Sai

9. Hãy chọn một câu có nghĩa là đầu tư mạo hiểm không quan tâm tới công việc kinh doanh của bạn.

a. “Ngay lúc này bạn vẫn còn quá non trẻ.”

b. “Chúng tôi không có chuyên gia trong lĩnh vực này.”

c. “Nếu bạn tìm được những nhà đầu tư khác, hãy quay lại tìm chúng tôi.”

d. “Hãy quay lại tìm chúng tôi sau khi bạn đã chuyển hàng.”

e. Tất cả các câu trên.

10. Phần nào của bản kế hoạch kinh doanh là quan trọng nhất?

a. Các dự án tài chính

b. Tiểu sử của những người quản lý

c. Phân tích cạnh tranh

d. Phần tóm tắt dự án

e. Mô tả sản phẩm

https://thuviensach.vn

11. Hơn bất cứ thứ gì khác, bạn không muốn mô hình kinh doanh của mình:

a. Cụ thể

b. Đơn giản

c. Độc nhất

d. Có khả năng thay đổi

e. Đã được chứng minh

12. Bạn cần kiểm tra giả định nào dưới đây khi thành lập một công ty?

a. Số lượng cuộc gọi chào hàng một nhân viên kinh doanh có thể thực hiện được

b. Tỉ lệ chuyển đổi đối tượng tiềm năng thành khách hàng

c. Độ dài của chu trình kinh doanh

d. Số lượng hỗ trợ kỹ thuật cần thiết cho mỗi sản phẩm bán đi

e. Tất cả những điều trên

13. Một công ty tự cải thiện tình hình nên tránh cách quản lý nào?

a. Quản lý dòng tiền mặt thay cho lợi nhuận

b. Cố gắng tuyển dụng một nhóm quản lý cấp cao đã được chứng minh

c. Định vị chống lại người dẫn đầu trong ngành

d. Xây dựng một dự báo từ dưới lên trên

e. Thu nhanh và trả chậm

14. Nhiều công ty sừng sỏ như Microsoft , General Electric và 3M có các dòng sản phẩm vừa phổ quát vừa khác loại, nhưng nực cười là họ lại bắt đầu với việc tập trung vào một dòng sản phẩm cụ thể.

a. Đúng

b. Sai

15. Bạn mới gặp những người đại diện của một đơn vị tiềm năng. Đó có thể là một đại lý lớn và cũng có thể là người giúp tạo dựng danh tiếng cho

https://thuviensach.vn

công ty của bạn trong ngành. Tuy nhiên, họ sợ phải làm việc với các doanh nghiệp mới xây dựng. Cách tốt nhất để thuyết phục được họ là:

a. Nhờ nhà đầu tư doanh nghiệp nổi tiếng thế giới gọi điện cho khách hàng của bạn

b. Sắp xếp một cuộc gặp giữa CEO của công ty bạn với người mua đó

c. Đề nghị thực hiện thí điểm với mức chiết khấu cao

d. Nói với khách hàng rằng bạn sẽ liên lạc lại với họ ngay khi công ty bạn đã chứng tỏ được chỗ đứng trên thị trường

e. Để mẹ bạn chứng thực tính cách hộ bạn

16. Trong 60 giây đầu tiên của bài thuyết trình, bạn nên:

a. Cung cấp thông tin tiểu sử cá nhân

b. Khẳng định quy mô thị trường bạn đang hướng tới

c. Tóm tắt dự án tài chính của bạn

d. Tóm tắt sự hình thành của sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn

e. Giải thích công ty bạn làm gì

17. Khi lựa chọn những nhân viên đầu tiên cho doanh nghiệp mới hình thành, đâu là nhân tố quan trọng nhất cần xem xét?

a. Trình độ học vấn của ứng viên

b. Kinh nghiệm làm việc của ứng viên

c. Tình yêu ứng viên dành cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn

d. Sự sẵn sàng của ứng viên để làm việc vì cổ phiếu thay vì tiền lương.

e. Quan hệ cá nhân của ứng viên với bạn

18. Tại sao không bao giờ nên cho nhân viên quyền mua cổ phiếu thay vì lương?

a. Làm như vậy là đặt giá ngầm cho cổ phiếu của bạn

b. Có thể phải mất một thời gian dài để thu hút vốn cho doanh nghiệp, vì thế nhân viên có thể tích lũy được một lượng lớn cổ phiếu

https://thuviensach.vn

c. Điều này bị luật pháp cấm

d. a và b

e. a, b và c

19. Mục đích của việc gửi một lá thư mời làm việc cho ứng viên là:

a. Tạo ra điểm khởi đầu cho cuộc thương lượng

b. Chứng tỏ rằng công ty rất nghiêm túc về lời mời đó

c. Khẳng định điều mà cả hai bên đã đồng ý bằng lời

d. Tạo ra dấu ấn kiểm tra cho phòng nhân sự

e. Tất cả những điều trên

20. Lý do tốt nhất để hình thành một mối quan hệ hợp tác là:

a. Tăng doanh thu hoặc giảm chi phí

b. Gây sự chú ý đối với nhà phân tích

c. Thu hút được những bài viết của báo giới

d. Làm đối thủ cạnh tranh sợ hãi

e. Tạo ấn tượng đối với nhà đầu tư tiềm năng

21. Lý do để đặt một điều khoản rút lui trong hợp đồng hợp tác là:

a. Tạo điều kiện cho bạn thoát ra khỏi một thương vụ không ra gì

b. Để luật sư của bạn vui

c. Tạo điều kiện cho cả hai bên làm việc thoải mái

d. Vì tất cả các hợp đồng đều có điều khoản kiểu này

e. Không có lý do nào trong số các lý do trên

22. CEO của công ty bạn nói với bạn rằng ông ta và vị CEO của một công ty khác đã đồng ý trở thành đối tác của nhau. Là phó giám đốc phụ trách đối tác chiến lược, nhiệm vụ đầu tiên của bạn là:

a. Liên hệ với bộ phận phụ trách PR của cả hai công ty để điều phối tuyên bố

https://thuviensach.vn

b. Liên hệ với phó chủ tịch phụ trách marketing của cả hai công ty để điều phối tuyên bố

c. Gặp gỡ những người quản lý bậc trung và những cá nhân đóng góp trong công ty – những người sẽ làm cho mối quan hệ hợp tác này phát huy hiệu quả

d. Cẩn thận nghiên cứu công ty kia để quyết định cách hợp tác tốt nhất với họ

e. Bắt đầu phác thảo bản kế hoạch giới thiệu sản phẩm hợp tác ra thị trường

Đáp án: 1.c; 2.a; 3.b; 4.e; 5.d; 6.d; 7.b; 8.b; 9.e; 10.d; 11.c; 12.e; 13.b; 14.a; 15.c; 16.e; 17.c; 18.d; 19.c; 20.a; 21.c; 22.c.

Điểm số của bạn có nghĩa gì:

- **0 – 5.** Điểm của bạn thấp nên bạn chỉ có thể sử dụng một chút kiến thức về chủ đề kinh doanh thôi. Tuy nhiên, đừng thấy chán nản hay tìm đến chương trình đào tạo thạc sỹ quản trị kinh doanh vì điểm số này không có nghĩa là bạn không thể trở thành một doanh nhân tuyệt vời.
- **6 – 16.** Bạn biết vừa đủ để biết bạn thiếu những gì. Nếu bạn có đam mê với ngành kinh doanh, bạn đã sẵn sàng cho thành công rồi đó.
- **17 – 22.** Điểm số của bạn cao, giờ bạn đã có thể bắt tay vào làm chứ không cần phải học nữa.

https://thuviensach.vn

Sự thật về làm điều thiện

Phần cuối của cuốn sách này giải thích sự thật về làm việc tốt. Phần này được đưa vào cuốn sách vì tôi tin rằng vào giai đoạn cuối cuộc đời của mỗi người, bạn sẽ được đánh giá, không phải bằng việc bạn kiếm được bao nhiêu tiền, bạn sở hữu bao nhiêu ngôi nhà, càng không phải bạn viết được bao nhiêu cuốn sách. Thay vào đó, bạn được đánh giá thông qua mức độ bạn đã làm thay đổi thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn như thế nào.

{ CHƯƠNG 73 }
Doanh nghiệp xã hội

Một khi thay đổi xã hội bắt đầu thì không thể đảo ngược được nữa. Bạn không thể không giáo dục một người đã học đọc. Bạn không thể hạ nhục một người có cảm giác tự hào. Bạn không thể đàn áp một người không còn biết sợ nữa. Chúng ta đã nhìn thấy tương lai và tương lai là của chúng ta.

~ CÉSAR CHÁVEZ*

David Bornstein là tác giả cuốn sách *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas* (Làm thế nào để thay đổi thế giới: Doanh nhân xã hội và Sức mạnh của những ý tưởng mới), NXB Oxford University Press, tái bản năm 2007. Quả không sai khi Nelson Mandela* nói cuốn sách này là cuốn sách "khai sáng và tràn trề hi vọng". Cuộc phỏng vấn này giải thích khái niệm doanh nghiệp xã hội và làm thế nào loại hình doanh nghiệp đặc biệt này lại có thể thay đổi thế giới.

H: Có điểm khác biệt cơ bản nào giữa những người sáng lập doanh nghiệp xã hội và doanh nghiệp vì lợi nhuận không?

Đ: Điều đó còn phụ thuộc vào ý "cơ bản" của anh là gì. Về mặt khí chất, kỹ năng, nỗ lực, cách họ đặt câu hỏi và nghĩ tới vấn đề, những người sáng

https://thuviensach.vn

lập doanh nghiệp xã hội và doanh nghiệp vì lợi nhuận đều là những kiểu người khá giống nhau. Chúng ta thấy càng ngày càng có nhiều doanh nhân xã hội sử dụng loại hình kinh doanh này để đạt được những mục tiêu của họ. Vì thế, doanh nhân xã hội không cần phải điều hành một doanh nghiệp phi lợi nhuận và trong tương lai, bạn sẽ thấy có nhiều doanh nghiệp xã hội vì lợi nhuận hơn, cũng như rất nhiều mô hình kết hợp hợp pháp khác.

Sự khác biệt thật sự nằm ở điều những người sáng lập đó tìm cách tối đa hóa. Điều gì là động lực chính phía sau việc xây dựng doanh nghiệp của bạn, bất kể dạng thức của nó có là gì đi chăng nữa? Bạn có đang cố phát triển thuốc phiện để chữa những loại bệnh gây đau đớn cho phần đông những người nghèo ở các nước đang phát triển như Victoria Hale đang làm với One World Health không, hay bạn đang cố chiếm lĩnh thị trường thế giới đối với mặt hàng giày vải và đồ lót thời trang? Những doanh nhân vì lợi nhuận xây dựng mọi thứ. Doanh nhân xã hội chủ yếu tìm thấy động lực từ những thôi thúc đạo đức. Họ tìm cách đáp lại những nhu cầu khẩn thiết. Câu hỏi tại sao mới là câu hỏi tối quan trọng.

H: Có sự khác biệt cơ bản nào giữa những người làm việc cho một doanh nghiệp vì lợi nhuận mới hình thành và doanh nghiệp xã hội mới khởi nghiệp không?

Đ: Sự khác biệt lớn nằm ở chỗ những người làm việc cho doanh nghiệp mới hình thành tập trung vào việc tạo ra thay đổi cho xã hội ít bị thôi thúc bởi ham muốn kiếm thật nhiều tiền vì đó không phải là điều họ thường quan tâm. Nếu bạn thành công như một hiện tượng, bạn không trở nên giàu có – mà bạn thay đổi được thế giới. Sự khác biệt này có chút liên hệ nào đó với hệ thống thứ bậc về giá trị, chi phối quyết định của con người và điều họ cảm thấy cần phải hoàn thành để có được hạnh phúc cũng như thấy dễ chịu về bản thân hoặc để giành được sự công nhận của những người sở hữu lòng tự tôn và sự ngưỡng mộ mà họ đang tìm kiếm.

H: Trong thế giới vì lợi nhuận, bạn ghi điểm bằng doanh thu bán hàng. Làm thế nào bạn ghi được điểm trong thế giới không vì lợi nhuận?

https://thuviensach.vn

Đ: Rất khó khăn, vì tất cả đều là táo, là đào, là mận. Trong kinh doanh, bạn có thể so sánh dấu hiệu tài chính của các công ty nếu họ bán cà phê hay ô tô. Làm sao bạn có thể so sánh thành công của một tổ chức giúp người tàn tật sống độc lập hơn và đề cao cuộc sống hơn với thành công của một tổ chức giúp làm giàu cho cuộc sống sau khi học của những trẻ em có thu nhập thấp? Không có một tiêu chuẩn so sánh duy nhất nào có thể so sánh được doanh thu hay lợi ích trong kinh doanh, nhưng trong các ngành kinh doanh phụ như tiếp cận đại học, tiếp cận chăm sóc sức khỏe hay ủng hộ môi trường – rõ ràng là có một vài tổ chức đạt được nhiều ảnh hưởng hơn từ mỗi đồng đô la họ tiêu xài hơn so với những tổ chức khác.

Nó không chỉ đơn giản là đặt các con số vào bảng tính và thực hiện phép tính. Nhưng bằng cách kết hợp các số liệu được xem xét kỹ càng và phân tích hoàn toàn có thể đưa ra những đánh giá hợp lý, đáng tin về việc tổ chức nào đang làm tốt nhất công việc của mình và tổ chức nào nên đạt mức tăng trưởng vốn với mức chi phí thấp hơn.

Nói tóm lại, đó thực sự không phải là điểm khác biệt mà nhiều nhà đầu tư và tổ chức xếp hạng vẫn làm theo trực giác trong kinh doanh. Nhà đầu tư nhìn vào nhiều điều mơ hồ – tinh thần đồng đội, sự nhiệt tình, chất lượng giải quyết vấn đề, sự nỗ lực, thiện chí, tiềm năng phát triển – để đưa ra quyết định. Bạn cũng có thể làm điều tương tự với các doanh nhân xã hội.

H: Làm thế nào doanh nhân xã hội có thể thu hút được người tài khi họ không có lương cao, không có quyền mua cổ phiếu?

Đ: Bằng cách cho họ có cơ hội làm việc phù hợp với tài năng, sự quan tâm và giá trị của mình. Bằng cách truyền cảm hứng cho họ về viễn cảnh thay đổi thế giới, trở thành một phần của điều gì đó lớn lao hơn bản thân họ. Chúng ta cần phải nghĩ tới giả định đằng sau câu hỏi này, giả định có tên là mọi người tìm cách tối đa hóa số tiền mà họ kiếm được. Tất nhiên, tất cả chúng ta đều quan tâm tới việc thực hiện. Nhưng những lựa chọn mà mọi người tìm kiếm mỗi ngày – trở thành giáo viên, có con, đem tiền đi làm từ thiện – chứng tỏ một điều rằng chúng ta là những sinh vật phức tạp, được thôi thúc bởi rất nhiều thứ khác nhau.

https://thuviensach.vn

Chúng ta cũng đang ở trong một thời điểm cực kỳ thú vị. Với tất cả sự tự do và giàu có của lựa chọn, dường như chúng ta bị ám ảnh bởi việc phải kiếm tìm hạnh phúc. Mỗi ngày dường như là một cuốn sách được in ra để tập trung vào cách chúng ta có thể khiến bản thân mình hạnh phúc. Hầu hết chúng ta ngày nay đều giàu có hơn so với ông bà của mình, nhưng rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta vẫn chẳng hạnh phúc hơn, thậm chí, thực sự còn không hạnh phúc bằng. Đứng đầu danh sách những điều khiến người ta cảm thấy hạnh phúc và viên mãn là được làm công việc bạn cảm thấy nhiều thử thách và có ý nghĩa sâu sắc cùng với những người đồng nghiệp mà bạn tôn trọng và quan tâm tới. Doanh nghiệp xã hội đem lại điều này.

H: Đó có phải lý do tại sao nhiều doanh nhân nổi tiếng lại chuyển sang doanh nghiệp xã hội không?

Đ: Doanh nhân chuyển sang doanh nghiệp xã hội với cùng những lý do mà nhiều người khác trong xã hội cũng đang chuyển sang lĩnh vực này: Họ tìm thấy các cơ hội mới để giải quyết vấn đề theo những cách sáng tạo. Ở góc độ cá nhân, họ có nhiều quyền lực hơn để hiểu được và giải quyết những vấn đề tốt hơn so với trong quá khứ. Họ nhận thấy một nhu cầu cực kỳ lớn là phải giải quyết những vấn đề mà không được giải quyết bởi các thể chế truyền thống, dù là doanh nghiệp, chính phủ hay các tổ chức phi lợi nhuận và họ đã sống qua giai đoạn được miêu tả là "thất bại của thành công" – sự tích lũy phi thường của sự giàu có và tài sản sở hữu sau hơn 50 năm chỉ để lại cho người ta cảm giác không thỏa mãn và luôn trống rỗng.

Khi Bill Gates tuyên bố ông sẽ rời khỏi Microsoft để điều hành tổ chức của mình, ông đã nói rõ ràng rằng không phải ông nghỉ hưu, mà là đặt lại thứ tự ưu tiên của mình. Tại sao? Là vì thông qua cuộc hành trình nghiên cứu thế giới đang phát triển, ông đã mặt đối mặt với những con người đang phải chịu đựng đau khổ, đang chết dần chết mòn và ông không chịu nổi điều đó. Ông nhận ra rằng ông có thể có giá trị hơn với thế giới bằng cách giúp phát triển các loại vắc-xin chống lại căn bệnh thế kỷ AIDS hay bệnh sốt rét, hoặc mở rộng khả năng tiếp cận hệ thống chăm sóc sức khỏe so với việc giúp tạo ra một vài công cụ phần mềm nữa, nếu chỉ vậy thì ông cũng chỉ có

https://thuviensach.vn

giá trị như những công cụ đó mà thôi. Nhiều người cũng đang có kết luận tương tự. Nó gần như là một sự tỉnh thức toàn cầu.

Tôi là ủy viên hội đồng của một tổ chức có tên là Hawaiian Islands Ministry và một trường Montessori có tên là trường quốc tế Bowman. Từ kinh nghiệm của chính bản thân, tôi có thể nói với bạn rằng doanh nhân xã hội và doanh nhân vì lợi nhuận có cùng những thách thức: Xác định mục đích của tổ chức, thu hút vốn, định vị, xây dựng thương hiệu và tuyển người. David nói đúng, vì thế hãy sử dụng những gì ông cung cấp ở đây và hãy thay đổi thế giới.

{ CHƯƠNG 74 }
Chuyển tiếp từ công ty sang thế giới phi lợi nhuận

Đồng cảm không phải là sự thay thế cho hành động.

~ DAVID LIVINGSTONE*

Richard Stearns là chủ tịch của tổ chức Tầm nhìn thế giới (World Vision). Đây là tổ chức "từ thiện Cơ Đốc về cứu trợ và phát triển với tôn chỉ giúp đỡ trẻ em và cộng đồng của chúng trên khắp thế giới, tận dụng mọi tiềm năng của mình trong nỗ lực giải quyết căn nguyên của nạn đói nghèo". Ông là chủ tịch, giám đốc điều hành của tập đoàn Lenox với doanh thu hàng năm hơn 500 triệu đô. Ông tham gia và trở thành chủ tịch của tổ chức Tầm nhìn thế giới vào năm 1998. Cuộc phỏng vấn ông dưới đây đem đến một cái nhìn sâu sắc về sự chuyển tiếp từ tập đoàn sang thế giới phi lợi nhuận và những bài học có thể học được từ một tổ chức tăng được hàng tỉ đô la mỗi năm.

H: Ông có mức lương với gần bảy con số và cả một tập đoàn Jaguar*, vậy mà ông lại chuyển tới một nơi với mức lương giảm đi 75%. Tại sao ông lại bỏ tập đoàn vào năm 1998 sau hơn 23 năm để điều hành một tổ chức từ thiện Cơ Đốc quốc tế?

https://thuviensach.vn

Đ: Đó không phải là điều nằm trong kế hoạch của tôi. Vào thời điểm đó, tôi thậm chí còn không muốn công việc ấy. Tôi là một người quyên tiền cho Tầm nhìn thế giới đã được 15 năm, trải qua một loạt những tình huống, hoàn cảnh, có một nhóm người tiếp cận tôi, phỏng vấn và mời tôi đảm nhận vị trí đó. Là một người theo đạo Cơ Đốc, tôi thấy mình không thể nói không được.

H: Sự điều chỉnh lớn nhất dành cho vai trò mới của ông là gì?

Đ: Có rất nhiều điều phải thay đổi. Những chuyến công cán bây giờ có nghĩa là uống thuốc, là tiêm vì bệnh vàng da, sốt rét, thương hàn, viêm gan. Trước kia tôi thường đi lại giữa London, Paris và Milan, dùng những bữa tối hàng nghìn đô la với những người đứng đầu các công ty bán các mặt hàng cao cấp khác. Giờ tôi đến thăm những con người tuyệt vọng ở những nơi như Ethiopia, Ấn Độ, Peru và Uganda. Giờ tôi hay xuất hiện ở những nơi như bãi rác, nhà thổ và các trại tị nạn hơn là ở những khách sạn năm sao.

H: Điểm khác biệt và tương đồng lớn nhất giữa điều hành một tập đoàn lớn và một tổ chức phi lợi nhuận lớn là gì?

Đ: Cả hai đều là doanh nghiệp với chi phí, doanh thu và điểm cốt yếu. Cả hai đều có marketing, kinh doanh, tài chính, công nghệ thông tin, nhân sự, chiến lược… Có lẽ khác biệt lớn nhất là có những cuộc sống đã được thay đổi – tiền chỉ là một phương tiện để đạt được mục đích đó. Cổ đông của chúng tôi là những người nghèo, và những nhà từ thiện là những người giúp công việc của chúng tôi trở thành có thể (thực hiện được).

H: Mỗi năm Tầm nhìn thế giới quyên được bao nhiêu tiền?

Đ: Tính ở khắp nơi trên thế giới thì mỗi năm Tầm nhìn thế giới quyên được khoảng hai tỉ đô la, văn phòng tại Mỹ nơi tôi đứng đầu thì quyên được khoảng một nửa trong số đó.

H: Đây có phải là nguyên tắc 80/20 – 20% số người quyên 80% số tiền – hay tiền quyên được dàn trải hơn?

Đ: Sức mạnh của Tầm nhìn thế giới là chúng tôi được ủng hộ bởi hàng trăm nghìn người tin tưởng, mỗi ngày họ cho chúng tôi một đô để tài trợ cho

https://thuviensach.vn

trẻ em. Những nhà từ thiện lớn của chúng tôi đóng góp không tới 5% tổng số tiền. Đối với một tổ chức phi lợi nhuận, chúng tôi có một danh mục doanh thu rất đa dạng. Khoảng 40% là tiền mặt từ các cá nhân, 30% được chính phủ đài thọ dưới dạng lương thực và tiền mặt và khoảng 30% khác là sản phẩm quyên tặng của các tập đoàn – chúng tôi vẫn gọi là quà từ thiện.

H: Ông đang nỗ lực chấm dứt đói nghèo hay truyền bá đạo Cơ Đốc?

Đ: Là một tổ chức Cơ Đốc, chúng tôi được thúc đẩy bởi cam kết với Chúa là sẽ yêu thương đồng loại và chăm sóc cho những người kém may mắn hơn. Đó chính là lý do tại sao chúng tôi lại làm điều chúng tôi đang làm. Chúng tôi không truyền đạo. Chúng tôi không áp đặt đức tin của mình lên bất cứ ai và chúng tôi cũng không phân biệt người nhận cứu trợ. Nếu những người chúng tôi phụng sự muốn biết tại sao chúng tôi lại ở đó, chúng tôi sẽ nói với họ.

H: Làm thế nào những người hoàn toàn không muốn thay đổi cuộc sống của họ lại có thể tạo ra sự thay đổi trong cuộc sống của người nghèo?

Đ: Để có thể thực sự thay đổi được thế giới, cần phải thay đổi giá trị. Hãy xem xét phong trào đấu tranh vì dân quyền. Phân biệt chủng tộc một thời được chấp nhận rộng rãi ở nước Mỹ. Nhưng ngày này, nó là điều không thể chấp nhận được trong xu hướng văn hóa của chúng ta. Rất ít người trong số chúng ta là những người hoạt động vì dân quyền nhưng chúng ta để giá trị của mình lên tiếng ở công sở, ở trường học và với những quan chức được chúng ta lựa chọn.

Ngày nay chúng ta sống trong một thế giới chấp nhận chuyện đói nghèo cùng cực như chủ nghĩa phân biệt chủng tộc được chấp nhận cách đây 50 năm có lẻ. Chúng ta đều có thể trở thành người quyết định làm điều gì đó để thay đổi thế giới. Chúng ta có thể nói lên tiếng nói của mình, làm công việc tình nguyện và có thể cho đi. Để chấm dứt đói nghèo cùng cực cần phải có tiền, có ý chí chính trị và đạo đức và cần phải có sự chuyển đổi trong hệ thống giá trị của chúng ta. Khi có đủ những người bình thường tiếp nhận vấn đề này, mọi thứ sẽ bắt đầu thay đổi.

https://thuviensach.vn

H: Điều gì khiến ông thức tới tận nửa đêm khi là CEO của Tầm nhìn thế giới?

Đ: Nếu lúc nào tôi cũng nghĩ tới những người đang phải chịu đau khổ ở khắp nơi trên thế giới, tôi sẽ không thể ngủ được. Tôi lo lắng làm sao để giữ được cam kết của chúng tôi với những người nghèo và với những nhà từ thiện. Đó là một trọng trách thiêng liêng.

H: Đâu là rào cản lớn nhất đối với sự xóa đói giảm nghèo?

Đ: Chỉ một từ thôi: Lãnh đạm. Điều rất khó chịu là chúng tôi thực sự có kiến thức và khả năng để chấm dứt sự đói nghèo cùng cực nhất. Thế giới không đủ quan tâm để làm việc đó.

Ngân quỹ hỗ trợ nhân đạo hàng năm của chúng tôi cho cả thế giới này mới chỉ có khoảng 21 tỉ đô. Chúng tôi dùng không tới 0,5% ngân quỹ liên bang của mình để hỗ trợ nhân đạo và chưa tới 2% số tiền quyên góp từ thiện cá nhân được dùng cho những mục tiêu quốc tế. Chính phủ và nhân dân các nước đưa ra lựa chọn dựa trên ưu tiên của họ. Nghèo đói không phải là ưu tiên hàng đầu đối với thế giới.

H: Trở ngại lớn nhất để khiến người giàu quan tâm tới người nghèo là gì?

Đ: Trở ngại lớn nhất là đói nghèo thường không phải vấn đề cá nhân. Nếu con của một người hàng xóm ngay cạnh nhà bạn sắp chết và bạn có thể cứu được đứa nhỏ bằng 100 đô, bạn sẽ chẳng đắn đo suy nghĩ. Nhưng một đứa trẻ ở cách xa hàng vạn dặm bạn chưa từng gặp mặt thì lại là chuyện khác.

Mỗi ngày có khoảng 29.000 trẻ em chết vì những nguyên nhân có thể ngăn chặn được – 29.000! Những đứa trẻ này cũng có khuôn mặt, có tên, cũng có giấc mơ và hi vọng. Cha mẹ các em cũng yêu các em nhiều như chúng ta yêu con cái mình vậy. Chúng ta cần phải biến đói nghèo thành vấn đề cá nhân. Stalin đã từng nói: “Một người chết là một bi kịch, một triệu người chết là một thông tin thống kê”. Chúng ta cần phải nhìn thấy khuôn mặt của một đứa trẻ.

H: Tại sao Tầm nhìn thế giới lại thành công trong việc gây quỹ như vậy?

https://thuviensach.vn

Đ: Bí mật thực sự trong việc gây quỹ của chúng tôi là khái niệm đỡ đầu trẻ em. Chúng tôi cho phép mọi người nhìn thấy mặt của đứa trẻ – chúng tôi khiến đứa trẻ ấy có thật với họ. Gây quỹ để xóa đói giảm nghèo chung chung thật rất khó, nhưng quyên tiền để giúp một đứa trẻ cụ thể sẽ dễ hơn nhiều. Điều đó khiến nó được cá nhân hóa.

Tất nhiên, chúng tôi cũng có những người làm marketing vô cùng thông minh, thực sự quan tâm tới động cơ của họ. Chúng tôi cũng đưa ra một lời đề xuất bán hàng hấp dẫn: 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?

H: Công nghệ có ảnh hưởng thế nào tới công việc của Tầm nhìn thế giới?

Đ: Chưa đủ. Tôi nghĩ chúng tôi đã cào bằng trong việc sử dụng công nghệ và internet để gây quỹ cho động cơ của chúng tôi. Công nghệ có thể làm cho khái niệm trừu tượng và xa vời về nạn đói nghèo toàn cầu này trở nên "thực" hơn. Chúng tôi có thể đưa bạn tới thẳng châu Phi thông qua trang web và cho bạn gặp đứa trẻ bạn bảo trợ. Chúng tôi có thể cho bạn xem buổi lễ mừng của làng khi lần đầu tiên giếng khoan mang nước sạch về, hay khi khánh thành một trường học hoặc một phòng khám bệnh. Chúng tôi đang bắt đầu thí nghiệm với công nghệ để đưa những điều này đến với cuộc sống con người. Có thể một vài người trong số những độc giả của anh có thể giúp chúng tôi.

H: Ông có lời khuyên nào cho người đang đọc cuốn sách này và đang có ý định chuyển từ một công việc ở tập đoàn nào đó sang việc "thay đổi thế giới"?

Đ: Trong số những điều không được báo về đói nghèo toàn cầu, có một xu hướng cho rằng: "Đây không phải là ngành khoa học tên lửa. Người ta đói, chúng ta hãy cho họ ăn." Điều họ không nhận ra là càng lún sâu vào cứu trợ và phát triển, bạn càng nhận ra nó là ngành khoa học tên lửa. Những vấn đề như đói nghèo, bệnh tật là những vấn đề khó giải quyết nhất của con người. Trong 5.000 năm qua, chúng vẫn chưa được giải quyết và chúng sẽ không thể được giải quyết chỉ trong một đêm.

https://thuviensach.vn

Chúng ta cần giải quyết một cách có hệ thống một loạt những vấn đề về xã hội, môi trường, văn hóa, chính trị và tôn giáo. Nhưng tin mừng là chúng ta thực sự có câu trả lời. Giờ chúng ta chỉ cần quyết tâm biến việc xóa đói giảm nghèo trở thành một ưu tiên và kiên trì cho tới khi chúng ta nhìn thấy kết quả. Chúng ta thực sự có thể giải quyết được vấn đề này.

H: Ông muốn Tầm nhìn thế giới được nhìn nhận như thế nào sau 25 năm nữa?

Đ: Tôi muốn Tầm nhìn thế giới là tổ chức hoạt động tốt nhất trong lĩnh vực chúng tôi làm. Nếu người ta nhắc tới chúng tôi như những người đem lại tiếng nói cho người nghèo, người khuyến khích người giàu và có quyền lực hành động hay những người đem lại hi vọng cho những người mắc kẹt trong vô vọng, tôi sẽ cảm thấy hài lòng sâu sắc.

Những gì tôi rút ra được từ cuộc phỏng vấn này là chúng ta nên sử dụng mọi công cụ mình có và đừng vướng vào suy nghĩ, cách mà người nào đó đã làm trong một ngành công nghiệp là cách duy nhất để làm được việc đó.

{ CHƯƠNG 75 }
Những nhận thức muộn mằn của tôi trong cuộc sống

Diễn văn trong buổi lễ trao bằng tốt nghiệp được tạo ra chủ yếu là vì người ta tin rằng những sinh viên đại học không bao giờ có thể gia nhập thế giới cho tới khi họ được trấn an một cách hợp lý.

~ G. B. TRUDEAU*

Những nhận thức muộn mằn I

https://thuviensach.vn

Một số người xây nhà, một số người cung cấp dịch vụ y tế, một số người lại mạo hiểm mạng sống; còn tôi, tôi diễn thuyết để cố làm cho thế giới này trở nên tốt đẹp hơn. Trên thực tế, một trong những niềm vui lớn trong đời tôi là được phát biểu trong buổi lễ trao bằng tú tài và bằng cử nhân. Tôi đã phát biểu bài *Những nhận thức muộn mằn* này sáu lần cho các trường trung học phổ thông và đại học. Đây là bài phát biểu của tôi năm 1995. Tôi hi vọng rằng nó không trấn an bạn.

Việc nói trước các bạn ngày hôm nay đánh dấu một cột mốc trong đời tôi. Năm nay tôi 40 tuổi. Khoảng 22 năm trước, khi còn ngồi trên ghế của các bạn, tôi không bao giờ nghĩ rằng mình sẽ 40 tuổi.

Ý nghĩa của việc làm diễn giả cho các bạn khiến tôi thấy sợ. Thứ nhất, khi một ông diễn giả 40 tuổi phát biểu trong buổi lễ tốt nghiệp của tôi, ông ấy là người cuối cùng tôi sẽ tin. Tôi không có ý định đọc một bài diễn văn nhàm chán khiến các bạn kinh sợ. Bài phát biểu này sẽ ngắn gọn, ngọt ngào và không nhàm chán.

Hôm nay tôi định nói về những nhận thức muộn mằn. Những hiểu biết mà tôi đã tích lũy được trong suốt 22 năm từ nơi các bạn đang đứng tới chỗ tôi đây. Đừng mù quáng tin tôi. Đừng coi những gì tôi nói là "sự thật". Chỉ lắng nghe thôi. Có lẽ những kinh nghiệm của tôi có thể giúp được cho các bạn một chút.

Tôi sẽ trình bày chúng như thể David Lett erman*. Vâng, một ông già 40 tuổi cũng có thể thức quá 11 giờ đêm chứ.

1. Hãy sống phụ thuộc vào cha mẹ lâu nhất có thể

Tôi là một người phương Đông cần cù chăm chỉ ở trường cấp ba và đại học. Tôi đã theo học chương trình đại học từ khi còn học cấp ba và đã có được thành tích. Tôi vội vàng hoàn thành chương trình đại học trong ba năm rưỡi. Tôi không bao giờ đi du lịch hay dành ra một ngày nghỉ ngơi vì tôi nghĩ điều đó không giúp chuẩn bị cho việc đi làm và nó có thể làm chậm lại ngày tốt nghiệp của tôi.

https://thuviensach.vn

Thành thật mà nói, tôi đã sai lầm.

Bạn sẽ làm việc suốt phần đời còn lại của mình, vậy nên đừng vội vã bắt đầu làm gì. Hãy kéo dài sự nghiệp học hành của bạn. Hãy kiểm tra đam mê của bạn dựa trên số tiền của cha mẹ bạn. Hoặc là một xu, hoặc là 25 xu, hoặc là một đô la. Mục tiêu của bạn là nên kéo dài chương trình học đại học trong ít nhất sáu năm.

Hãy trì hoãn càng lâu càng tốt việc không thể tránh khỏi là bước chân vào nơi làm việc và một cuộc sống làm nô lệ cho những kẻ ngốc biết ít hơn bạn nhưng lại kiếm được nhiều tiền hơn bạn. Cha mẹ và ông bà của bạn đã làm việc rất chăm chỉ để bạn và gia đình được như lúc này. Đừng tước mất niềm vui được hỗ trợ bạn của họ.

2. Hãy theo đuổi niềm vui chứ không phải hạnh phúc

Đây có lẽ là bài học khó nhất trong số tất cả những bài cần học. Có vẻ như với bạn, mục đích sống là để được hạnh phúc. Bây giờ có thể bạn sẽ phải hi sinh, học tập và làm việc chăm chỉ nhưng hạnh phúc có thể đoán trước được. Đó là một ngôi nhà xinh. Một chiếc xe đẹp. Những món đồ vật chất tốt.

Hãy nhớ lời tôi, hạnh phúc là phù du và tạm thời. Ngược lại, niềm vui mới là điều không đoán trước được và mãnh liệt hơn. Nó bắt nguồn từ việc theo đuổi những sự quan tâm và đam mê mà không đem lại kết quả hiển nhiên là hạnh phúc.

Việc theo đuổi niềm vui chứ không phải hạnh phúc sau vài năm nữa sẽ được chuyển thành: Hãy học điều bạn thích. Điều này có thể không quen thuộc với cha mẹ bạn. Khi tôi học đại học, tôi đã “thúc đẩy nghiệp vụ bán hàng”. Đây cũng là một điểm đặc trưng của người phương Đông.

Tôi chỉ chú ý vào những lĩnh vực có các cơ hội nghề nghiệp tuyệt vời và tôi chuẩn bị cho những cơ hội đó. Điều này chỉ có nghĩa là bị chết não. Có rất nhiều cách để kiếm sống trong thế giới này, không quan trọng là bạn đã học đúng chương trình hay chưa. Tôi không nghĩ là có người nào đó trong nhóm Macintosh đầu tiên lại có bằng về khoa học máy tính.

https://thuviensach.vn

Những người làm cha làm mẹ, các bạn có trách nhiệm trong lĩnh vực này. Đừng ép con bạn đi theo bước chân bạn hay sống theo giấc mơ của bạn. Bố tôi là một thượng nghị sĩ ở Hawaii. Giấc mơ của ông là trở thành luật sư nhưng ông chỉ học hết trung học phổ thông. Ông muốn tôi trở thành luật sư.

Vì ông, tôi đã theo học trường luật. Vì tôi, tôi đã bỏ học ngay sau đó hai tuần. Tôi xem đây là sự công nhận tuyệt vời cho trí thông minh được thừa hưởng của mình.

3. Thách thức điều đã biết và tiếp nhận điều chưa biết

Một trong những sai lầm lớn nhất trong đời là chấp nhận điều đã biết và từ chối điều chưa biết. Trên thực tế, bạn nên làm ngược lại hoàn toàn: Thách thức điều đã biết và tiếp nhận điều chưa biết.

Hãy để tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện ngắn về đá. Vào cuối những năm 1800, có một ngành công nghiệp đá thịnh vượng ở Đông Bắc. Các công ty sẽ cắt những tảng đá từ những sông, hồ đóng băng và đem bán chúng ra khắp thế giới. Chuyến tàu lớn nhất là 200 tấn được chở tới Ấn Độ. Chỉ có 100 tấn còn chưa tan chảy khi tới nơi nhưng thế cũng đủ để đem lại một khoản hời rồi.

Tuy nhiên, những người lấy đá lại bị các nhà máy đá gạt ra khỏi ngành công nghiệp này. Không cần phải cắt và vận chuyển đá nữa vì các công ty đã có thể cắt nó ở bất cứ thành phố nào, vào bất cứ mùa nào.

Các nhà máy sản xuất đá lại bị các công ty sản xuất tủ lạnh gạt ra khỏi ngành công nghiệp này. Nếu sản xuất đá ở các nhà máy được xem là thuận tiện thì hãy tưởng tượng sẽ còn tốt hơn như thế nào khi có thể làm đá và tạo ngăn lạnh ở mỗi nhà.

Bạn có thể nghĩ rằng những người lấy đá sẽ nhìn thấy những điểm thuận lợi của việc làm đá và tiếp nhận công nghệ này. Tuy nhiên, tất cả những gì họ có thể nghĩ chỉ là những điều mọi người đã biết: cưa tốt hơn, kho chứa tốt hơn và vận chuyển tốt hơn.

Sau đó bạn có thể nghĩ rằng những người làm đá sẽ nhìn thấy những thuận lợi của chiếc tủ lạnh và tiếp nhận công nghệ này. Sự thật là những

https://thuviensach.vn

người lấy đá không thể tiếp nhận những điều mới và chuyển từ lĩnh vực của họ sang lĩnh vực khác.

Hãy thách thức điều đã biết và tiếp nhận điều chưa biết, hoặc bạn sẽ giống như những người lấy đá và những người làm đá.

4. Hãy học nói một ngoại ngữ, chơi một loại nhạc cụ và một môn thể thao

Hãy học một ngoại ngữ. Tôi đã học tiếng Latin khi còn học cấp ba vì tôi nghĩ tiếng Latin có thể giúp tăng vốn từ cho tôi. Nó quả là đã giúp tôi nhưng hãy tin tôi khi tôi nói với bạn rằng thật khó để có thể nói chuyện bằng tiếng Latin ở bất cứ một nơi nào ngoại trừ Vatican. Tiếng Latin đã chứng tỏ nó rất có giá trị nhưng một ngôn ngữ sống động cũng rất tốt.

Hãy học cách chơi một loại nhạc cụ. Sợi dây liên kết duy nhất giữa tôi với âm nhạc ngày nay là tên tôi được đặt theo tên Guy Lombardo*. Tin tôi đi, sẽ hay hơn nếu tôi được đặt theo tên người anh của Guy là Carmen. Việc chơi được một loại nhạc cụ sẽ thuộc về kĩ năng của tôi bây giờ và mãi mãi. Nếu không, tôi phải mua đĩa CD ở Tower.

Tôi chơi bóng bầu dục. Tôi yêu bóng bầu dục. Bóng bầu dục là môn thể thao của bậc đại trượng phu. Tôi chơi ở vị trí hàng vệ giữa – một trong những vị trí nam tính nhất trong một trận đấu nam tính. Nhưng bạn cũng nên học chơi một môn thể thao khác như khúc côn cầu, bóng rổ hay tennis. Đó là một môn thể thao bạn có thể chơi khi bạn đã đến tuổi an dưỡng.

Khi bạn 50 tuổi, sẽ rất khó để có thể tập hợp được 22 người trong một sân vận động để chơi bóng bầu dục, cũng như để có một cuộc nói chuyện bằng tiếng Latin nhưng tất cả những người mặc bộ đồ tennis trắng vẫn có thể chơi tennis được. Và tất cả những người yêu thích bóng bầu dục vẫn có thể ngồi quanh chiếc tivi và cùng nhau uống bia.

5. Tiếp tục học

Học là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Tôi đã từng nghĩ rằng việc học sẽ chấm dứt khi tôi nhận tấm bằng tốt nghiệp nhưng sự thật không phải thế. Bạn không bao giờ được ngừng học hỏi. Thực tế, khi bạn ra trường

https://thuviensach.vn

rồi, việc học càng trở nên dễ dàng hơn vì lúc đó càng dễ nhận ra tại sao bạn cần phải học.

Hiện tại, bạn đang học trong một môi trường được cơ cấu, có tính chất chuyên môn dựa trên số tiền của cha mẹ bạn. Nhưng đừng nhầm lẫn trường học với việc học. Bạn có thể đến trường mà không học được cái gì. Bạn cũng có thể học được vô vàn điều hay mà không cần tới trường.

6. Học cách yêu thích bản thân hoặc thay đổi bản thân cho tới khi bạn có thể yêu thích chính mình

Tôi biết một phụ nữ 40 tuổi đã từng bị nghiện. Cô ấy là mẹ của ba đứa con. Cô ấy nói mình bắt đầu nghiện khi hút thuốc phiện hồi học cấp ba.

Người phụ nữ này nói với tôi rằng cô ấy bắt đầu hút thuốc phiện vì cô ấy ghét chính bản thân mình khi cô ấy tỉnh táo. Cô ấy không thích thuốc phiện – chỉ là cô ấy ghét bản thân. Thuốc phiện không phải là nguyên nhân, dù cô ấy nghĩ nó có thể là giải pháp.

Cô ấy đã thay đổi cuộc sống của mình chỉ sau khi nhận ra rằng mình đang trượt dốc. Hãy giải quyết vấn đề của bạn. Hãy sửa chữa cuộc sống của bạn. Khi đó bạn sẽ không cần phải sử dụng thuốc phiện. Thuốc phiện không phải là giải pháp, cũng không phải vấn đề.

7. Đừng kết hôn quá sớm

Tôi kết hôn năm 32 tuổi. Đó là độ tuổi thích hợp. Cho tới khi bạn chừng đó tuổi, bạn có thể không biết mình là ai. Bạn cũng có thể không biết mình sẽ cưới ai.

Tôi không biết một người nào kết hôn quá muộn nhưng tôi biết rất nhiều người kết hôn quá sớm. Nếu bạn quyết định kết hôn, hãy ghi nhớ là bạn cần phải chấp nhận người đó đúng như anh ta/cô ta hiện thời.

8. Chơi để thắng và thắng để chơi

Chơi để thắng là một trong những điều hay nhất bạn có thể làm. Nó giúp bạn hoàn thiện tiềm năng của mình. Nó giúp bạn cải thiện thế giới và nâng cao kỳ vọng cho tất cả mọi người.

https://thuviensach.vn

Nếu bạn thua thì sao? Hãy đảm bảo bạn thua khi đang cố gắng làm một điều gì đó rất lớn, rất quan trọng. Avinash Dixit, một giáo sư kinh tế học ở trường Princeton và Barry Nalebuff , một giáo sư kinh tế và quản trị học tại trường Tổ chức và quản lý Yale đã nói như thế này: “Nếu bạn sắp thất bại, bạn cũng có thể thất bại ở một nhiệm vụ khó khăn. Thất bại khiến người khác hạ kỳ vọng của họ dành cho bạn trong tương lai. Sự nghiêm trọng của vấn đề này phụ thuộc vào những gì bạn nỗ lực”.

Trong dạng thức đơn giản nhất, thắng trở thành một phương tiện, không phải một mục đích để cải thiện bản thân và sự cạnh tranh của bạn.

Thắng cũng là một phương tiện để chơi lại. Cuộc sống không thử thách có thể không đáng sống nhưng cuộc sống chưa được sống thì không đáng để kiểm nghiệm. Phần thưởng cho sự chiến thắng – tiền bạc, sức mạnh, sự hài lòng và sự tự tin – không nên lãng phí.

Do đó, ngoài việc chơi để chiến thắng, bạn còn có một nhiệm vụ thứ hai quan trọng hơn đó là: tranh đua một lần nữa với chiều sâu, bề ngang và chiều cao mà tâm hồn bạn có thể với tới được. Suy cho cùng, đối thủ lớn nhất chính là bản thân bạn.

9. Tuân thủ điều tuyệt đối

Tuy nhiên, chơi để thắng không có nghĩa là chơi bẩn. Càng lớn bạn càng nhận ra mọi thứ thay đổi theo chiều hướng từ tuyệt đối sang tương đối. Khi bạn còn rất trẻ, nói dối, trộm cắp, cướp giật là tuyệt đối sai. Khi bạn lớn hơn và đặc biệt khi bạn đi làm, bạn sẽ bị thôi thúc bởi hệ thống để nghĩ theo cách tương đối. “Mình đã kiếm được nhiều tiền hơn”, “Mình có chiếc xe đẹp hơn”, “Mình đi nghỉ ở nơi tốt hơn.”

Tệ hơn là: “Mình không trốn thuế nhiều như đối tác của mình”, “Mình chỉ mới uống một vài chén. Mình có dùng cocain đâu”, “Mình không lót đường cho báo cáo của mình nhiều như người khác.”

Điều này hoàn toàn sai. Hãy giữ gìn và tuân thủ điều tuyệt đối càng nhiều càng tốt. Nếu bạn không bao giờ nói dối, lừa lọc hay ăn trộm, bạn sẽ không bao giờ phải nhớ mình đã nói dối ai, ăn trộm cái gì hay lừa lọc như thế nào.

https://thuviensach.vn

Có những điều tuyệt đối đúng và tuyệt đối sai.

10. Sống vui với gia đình và bạn bè trước khi họ ra đi

Đây là nhận thức quan trọng nhất, không cần phải giải thích nhiều. Tôi sẽ nhắc lại: Hãy sống vui với gia đình và bạn bè trước khi họ ra đi. Chẳng có gì – tiền bạc, sức mạnh hay danh tiếng – có thể thay thế cho gia đình và bạn bè của bạn hay có thể đem họ về với bạn khi họ đã mất đi. Niềm vui lớn nhất của chúng ta là con cái và tôi đoán rằng con cái sẽ mang lại niềm vui lớn nhất trong đời bạn – đặc biệt nếu chúng tốt nghiệp đại học trong bốn năm.

Và bây giờ, tôi sẽ cho các bạn thêm một hiểu biết nữa vì có lẽ hôm nay tôi đã lấy của cha mẹ các bạn hàng nghìn đô la rồi. Đó là một điều tôi ghét phải thừa nhận lắm.

Thông thường, khi bạn càng già, bạn càng nhận ra rằng cha mẹ bạn đã đúng. Càng ngày – bạn càng trở thành người giống cha mẹ bạn. Tôi biết tất cả các bạn đều sẽ nói "Đúng vậy". Hãy nhớ lời tôi.

Hãy nhớ 10 điều này. Nếu chỉ một trong số đó giúp được một người trong số các bạn thì bài phát biểu này của tôi đã thành công.

1. Hãy sống phụ thuộc vào cha mẹ lâu nhất có thể.
2. Hãy theo đuổi niềm vui chứ không phải hạnh phúc.
3. Thách thức điều đã biết và tiếp nhận điều chưa biết.
4. Hãy học nói một ngoại ngữ, chơi một loại nhạc cụ và một môn thể thao.
5. Tiếp tục học.
6. Học cách yêu thích bản thân hoặc thay đổi bản thân cho tới khi bạn có thể yêu thích chính mình.
7. Đừng kết hôn quá sớm.
8. Chơi để thắng và thắng để chơi.
9. Tuân thủ điều tuyệt đối.

https://thuviensach.vn

10. Sống vui với gia đình và bạn bè trước khi họ ra đi.

Những nhận thức muộn mằn II

Đã 13 năm kể từ khi tôi chia sẻ những nhận thức muộn mằn đó. Trong suốt những năm này, đã có rất nhiều chuyện xảy ra. Tôi có bốn người con, hai trong số đó đã được nhận nuôi ở Guatemala. Tôi đã viết chín cuốn sách, tính cả cuốn này. Tôi đã thành lập bốn công ty và đã hai lần làm việc tại Apple. Tôi đã "cuốn theo chiều gió" 2.720.000 km bằng hãng hàng không Mỹ: Đó là một dấu hiệu xấu khi một nhân viên nhập cư nói với bạn rằng: "Không còn một chỗ trống nào trong hộ chiếu của ông cả, ông cần phải làm một cuốn hộ chiếu mới." Nhưng tôi vẫn là người chồng 1.0 cưới một người vợ 1.0.

Có thể bạn nghĩ rằng tôi đã học được điều gì đó ngoài 10 điều nhận thức kia và quả đúng như vậy. Do đó, đây là những nhận thức muộn mằn bổ sung mà tôi sẽ cho vào bài phát biểu trong một buổi lễ tốt nghiệp trong tương lai.

1. Mọi việc không bao giờ tốt hoặc xấu như chúng có vẻ thế. Khi tôi làm việc ở Apple từ 1983 tới 1987, công ty đã trải qua những thăng trầm, thăng kỳ diệu và trầm thảm thương. Giao Macintosh là một nốt thăng. Lần giãn thợ đầu tiên của Apple sau đó vài năm là một nốt trầm. Nhưng tôi nhận ra rằng khi mọi việc có vẻ tuyệt vời, vẫn có rất nhiều vấn đề mà mọi người chọn cách phớt lờ. Rồi tôi nhận thấy trong suốt những ngày đen tối, mọi việc cũng không tệ đến mức đó: vẫn có hàng nghìn khách hàng mua Macintosh, những người phát triển khá hạnh phúc và hầu hết nhân viên đều không bị ảnh hưởng bởi chuyện giãn thợ. (Một số nhân viên thậm chí còn nghĩ giãn thợ là một cách tốt để "dọn nhà".) Vì thế, tôi đã học được cách kiềm chế sự lạc quan cũng như bi quan vào lúc tuổi già.

2. Người ta hành động theo cách tên họ của họ gợi lên. Chẳng hạn, tôi có một anh bạn tên là Will Mayall. Anh đã giúp tôi tất cả những việc liên quan tới kỹ thuật. Khi tôi hỏi anh có thể khiến trang web hay trang blog của tôi làm điều gì đó không, phản ứng đầu tiên của anh luôn là "Mình có thể"

https://thuviensach.vn

và chỉ sau đó hai tiếng, anh đã làm xong. Do đó, "có thể làm tất cả" (may all). Tương tự, tôi có anh bạn tên là Jean-Louis Gassée (*đọc là gas-sây*). Anh là một người hài hước – luôn sử dụng những ẩn dụ để giải thích bất cứ điều gì. Anh ta là một loại khí đốt cho mọi điều anh ấy nói, vậy là "gas say". Rồi thì Kawasaki: những đồng đội trong đội bóng trung học của tôi bảo tôi là "bò sệ mông."

3. Nếu bạn nghĩ ai đó là một người khiếm nhã thì tất cả những người khác cũng nghĩ như thế. Khi tôi gặp ai đó mà tôi không thích, tôi tự hỏi đó là do lỗi của tôi hay của người đó. Có thể tôi đã hiểu sai cô ta, còn người khác thì ngưỡng mộ và tôn trọng cô ta. Sau khi điều tra, tôi đã hình thành nên nguyên tắc thông tin hoàn hảo về người khiếm nhã, nghĩa là nếu bạn nghĩ ai đó là người khiếm nhã, nhiều khả năng tất cả những người khác cũng nghĩ như vậy. Hiếm khi có sự bất đồng về người khiếm nhã. Tuy nhiên, điều tương tự không đúng với những người tốt. Nếu bạn nghĩ ai đó là người tốt, bạn không nên mặc định rằng tất cả những người khác cũng nghĩ như vậy.

4. Cuộc sống quá ngắn để đối phó với những người khiếm nhã. Tiếp tục về những kẻ khiếm nhã… Giờ tôi đã 51 tuổi, đã sống quá nửa đời người. Ở cái tuổi này, tôi không còn đủ thời gian để thích nghi với những người khiếm nhã – thành thật mà nói, còn không đủ thời gian để quan tâm tới những người tôi yêu quý. Tại sao phải lãng phí thời gian với những người bạn không thích? Vì thế, dù khách hàng, đối tác hay đại lý của bạn có tuyệt vời đến đâu chăng nữa, cũng đừng cho người đó một phần cuộc sống của bạn. Những người khiếm nhã không chỉ làm lãng phí thời gian của bạn, họ còn làm hỏng tâm hồn bạn với quãng thời gian bạn dành cho những người mà mình thích.

5. Doanh nhân luôn giao hàng chậm một năm và trong bản dự báo "bảo thủ" của họ kết quả thường cao gấp 10 lần. Tôi đã từng làm việc với những doanh nhân chưa có nhiều kinh nghiệm và với những doanh nhân có những thành tích tuyệt vời ở các công ty tên tuổi. Kinh nghiệm, tuổi tác, giới tính và trình độ học vấn – chẳng có gì quan trọng. Doanh nhân thường giao hàng chậm một năm và kết quả tài chính của họ thường thấp hơn 90%

https://thuviensach.vn

so với dự báo “bảo thủ” của họ. Điều này không hẳn đã là tệ – thậm chí có lẽ còn cần thiết đối với doanh nhân để họ biết họ vớ vẩn thế nào nhưng đó lại là cách vận hành của công việc.

6. Đánh giá người khác bằng ý định của họ và đánh giá bản thân bằng kết quả. Nếu bạn muốn được yên bình trong thế giới này, bạn nên làm như sau: Khi bạn đánh giá người khác, hãy nhìn vào điều họ dự định làm. Khi đánh giá bản thân, hãy xem điều bạn thực sự đạt được. Thái độ này giúp bạn giữ được sự khiêm nhường. Ngược lại, nếu bạn đánh giá người khác bằng kết quả của họ (thường thiếu hụt) và đánh giá bản thân bằng ý định (thường được xem là kiêu ngạo) thì bạn sẽ được xem là người nhỏ nhen, xấu tính và hay cáu giận.

7. Bạn không cần phải trả lời mọi email. Tôi luôn có cảm giác thôi thúc phải trả lời mọi email. Đôi lúc, đơn giản là tôi không thể trả lời email được trong hàng tuần liền và tôi cảm thấy như phát điên. Tuy nhiên, có đôi ba lần tôi làm mất hết những lá thư được gửi đến, vì tôi sao chép nhầm tập dữ liệu, vì dữ liệu bị lỗi hay máy tính bị hỏng hoàn toàn và tôi thấy rất sợ trước viễn cảnh hàng trăm người sẽ không nhận được phản hồi của mình và họ sẽ nổi giận. Có thể họ sẽ nghĩ: “Guy cho rằng anh ta đã là người nổi tiếng, quan trọng nên không còn cần phải trả lời email nữa”. Trong nhiều tuần, tôi đã chuẩn bị tinh thần để đón nhận những bức thư cuồng nộ, nhưng bạn biết chuyện gì đã xảy ra không? Chẳng có gì cả. Không có một bức thư chửi rủa nào. Tôi đã rất ngạc nhiên. Nhưng tôi vẫn thấy bị thôi thúc với việc phải trả lời email.

8. Đừng yêu cầu người khác làm điều bạn sẽ không làm. Đây là bài kiểm tra cuối cùng đối với mọi cuộc xúc tiến thương mại, chiến dịch marketing, thiết kế kỹ thuật và chỉ đạo nhân viên. Trên thực tế, nó cũng có sức mạnh như nguyên tắc Vàng (“Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn người khác đối xử với mình” hay “Người nào có tiền, người ấy có quyền.”)

Nếu bạn không muốn làm việc gì, đừng yêu cầu người khác làm điều đó.

https://thuviensach.vn

Thông thường, mỗi năm tôi nhận được một nhận thức muộn mằn. Tôi cho rằng đó là một tỉ lệ khá tốt. Đây là nhận thức muộn mằn quan trọng nhất dành cho bạn: Gia đình đem lại cho tôi niềm vui lớn hơn tất cả. Tôi không nhận ra điều này khi còn trẻ. Khi đó, tôi cứ nghĩ rằng kiếm tiền, mua xe, có được quyền năng và danh tiếng (dù rằng không phải tôi đã có tất cả những điều này) mới là mục tiêu của đời mình. Nhưng bây giờ hàng ngày tôi đều cảm thấy hạnh phúc vì đã có một người vợ và bốn đứa con.

{ KẾT LUẬN }

Danh sách kiểm tra tính xác thực

Nếu bạn muốn trở thành một nhà khảo cổ học giỏi, bạn nên bước ra khỏi thư viện!

~ INDIANA JONES trong *Indiana Jones và vương quốc sọ người*

Trong thực tế, không ai có thể thực hiện tất cả những lời khuyên ở cuốn sách này, vì thế tôi xin được cung cấp một danh sách gồm 10 điều quan trọng nhất. Thành công không đơn giản như danh sách này, nhưng chúng sẽ đặt bạn vào đúng con đường để đạt được thành công.

1. Bạn có tạo ra điều gì có ý nghĩa không?
2. Sản phẩm của bạn có tạo ra đường phát triển mới không?
3. Sản phẩm của bạn có sâu sắc, thông minh, hoàn thiện, tinh tế và gây xúc động không?
4. Bạn có một câu “thần chú” cho điều bạn làm không?
5. Bạn có một bài giới thiệu dài 10 trang chiếu, với cỡ chữ không nhỏ hơn 30, được trình bày trong khoảng 20 phút không?
6. Bạn có tìm ra cách nào để đưa sản phẩm của bạn ra thị trường mà không cần ngân quỹ không?

https://thuviensach.vn

7. Bạn có giúp đỡ người không thể giúp bạn không?
8. Bạn có thể thuyết phục bất cứ khán giả nào với phần trình bày giới thiệu sản phẩm của bạn không?
9. Bạn có tuyển một ứng viên “không hoàn hảo” yêu thích điều bạn làm, cũng như người giỏi hơn bạn không?
10. Bạn có yêu cầu mọi người làm những điều bạn cũng sẽ làm không?

Đây là những điều bạn cần phải làm để có thể làm bất cứ điều gì bạn muốn. Tôi hi vọng, nói như Henry David Thoreau, cuốn sách này là “cuốn sách thực sự có giá trị” giúp bạn thay đổi thế giới.

GUY KAWASAKI

https://thuviensach.vn

Henry David Thoreau (1817 – 1862): Triết gia, thi sĩ, nhà tiểu luận người Mỹ. Hanukkah: Một lễ hội truyền thống kéo dài 8 ngày của người Do Thái. Mẹ Teresa (1910 – 1997): Một nữ tu Công giáo người Albania, là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác ái ở Calcutta, Ấn Độ, năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà chăm sóc người nghèo, người bệnh tật, trẻ mồ côi, người hấp hối, trong khi hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ và đến các quốc gia khác. Albert Schweitzer (1875 – 1965): Tiến sĩ, bác sĩ, nhà triết học, thần học người Đức. Ông đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1952 vì đã có công lớn trong giúp đỡ người châu Phi, bất chấp gian khổ, bệnh tật. Auschwitz: Trại giam giữ tù nhân khét tiếng tàn bạo của Đức quốc xã. Leonard Bernstein (1918 – 1990): Huyền thoại của nhạc cổ điển Mỹ. Ông được xem là nhạc trưởng vĩ đại, một pianist hoàn hảo, đồng thời là một trong số những nhà soạn nhạc xuất sắc nhất nước Mỹ. Holocaust: Tên gọi nạn tàn sát khoảng 6 triệu người Do Thái và nhiều nhóm thiểu số khác ở châu Âu và Bắc Phi do phát xít Đức và các nước cùng phe gây ra trong Thế chiến thứ hai. Duomo Pieta: Nhà thờ Duomo của Ý được xây dựng vào thế kỉ 14, bên trong có bức tượng Pieta – một tuyệt tác bằng đá cẩm thạch của kiến trúc sư vĩ đại Michelangelo (1475 – 1564). Dylan Thomas(1014 – 1953): Nhà thơ nổi tiếng nước Anh. Johann Sebastian Bach (1685 – 1750): Nhà soạn nhạc thiên tài người Đức. Inuit: Một tộc người sống ở vùng Bắc Mỹ, gần Bắc Cực, trên đảo Groenland, tại eo biển Bering. Camillo: Một tên gọi khá phổ biến của người Ý. Model-T: Mẫu xe xe hơi nổi tiếng của công ty Ford, được tung ra thị trường lần đầu tiên vào năm 1908 và chấm dứt sản xuất vào năm 1927 với hơn 15 triệu chiếc đã được bán ra. Đây là dòng xe hơi đầu tiên tiếp cận với giới bình dân, được xem là sản phẩm mở ra thời đại xe hơi cho thế giới và được bình chọn là “mẫu xe của thế kỷ”. Kipbi: Một loại bài phổ biến ở các nước nói tiếng Anh, có thể chơi được từ 2 đến 4 người. 1. Cán kịch là một thể loại kịch truyền thống của Trung Quốc. ∗ Mary Kay Ash (1918 – 2001): Nữ doanh nhân người Mỹ, người sáng lập nên hãng mỹ phẩm Mary Kay – ND. ∗ John Wesley (1703 – 1791): Nhà thần học, nhà truyền giáo và là nhà sáng lập Phong trào giám lý – ND. ∗ Virgil (70 TCN – 19 TCN): Tên thường gọi của Publius Vergilius Maro, nhà thơ

https://thuviensach.vn

lớn của La Mã cổ đại, người sáng tạo ra thể loại thơ sử thi – ND. ∗ Walter Wheeler (1841 – 1907): Cầu thủ bóng chày người Anh – ND. ∗ Super Bowl: Giải vô địch của Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia, hiệp hội hàng đầu của bóng bầu dục Mỹ kể từ năm 1967. Trong hầu hết các năm qua, Super Bowl là chương trình được theo dõi nhiều nhất trong các chương trình phát sóng của truyền hình Mỹ. Ngày đấu chung kết của giải Super Bowl không chỉ là một trong những sự kiện thể thao lớn nhất mà bây giờ được coi như ngày lễ của Hoa Kỳ – ND. ∗ Ray Kroc (1902 – 1984): Một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất thế giới do tạp chí Times bình chọn. Năm 1955, được thừa kế một công ty quy mô nhỏ McDonald's, Kroc đã xây dựng, phát triển nó trở thành thương hiệu thức ăn nhanh nổi tiếng nhất thế giới. Chính sự thành công của tập đoàn này không chỉ mang lại cho ông lợi nhuận lớn với hơn 500 triệu USD mà còn giúp Ray Kroc được biết đến với danh hiệu bất hủ Vua hamburger – ND. ∗ Hannibal (247 TCN – 183 TCN): Một tướng lĩnh và nhà chiến thuật quân sự người Carthage. Chữ "Hannibal" nghĩa là "niềm vui của thần Baal" (vị thần chủ của người Carthage), còn dòng họ "Barca" của ông có nghĩa là "tia chớp". Ông được công nhận là một trong những vị tướng và nhà chiến thuật tài ba nhất trong lịch sử quân sự thế giới. Ông cũng được biết đến với một câu nói nổi tiếng: "Chúng ta sẽ hoặc tìm, hoặc tạo ra một con đường" – ND. ∗ Hunter S. Thompson: Nhà báo Mỹ nổi tiếng với thể loại phóng sự – ND. ∗ Hare Krishnas: Tên đầy đủ là The International Society for Krishna Consciousness, là một tổ chức tôn giáo của đạo Hồi, được thành lập ở thành phố New York năm 1966 – ND. ∗ Margaret Mead (1901 – 1978): Nhà nhân loại học người Mỹ và là diễn giả thường xuyên xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng những năm 60 và 70 – ND. ∗ Felix Adler (1851 – 1933): Nhà nghiên cứu đạo đức, chính trị và xã hội người Do Thái và là một nhà cải cách xã hội. Ông là người tạo nên Phong trào văn hóa đạo đức và được xem là một trong những người có ảnh hưởng nhất tới phong trào Chủ nghĩa Do Thái nhân văn – ND. ∗ Eldrige Cleaver (1935 – 1998): Thành viên lãnh đạo của Đảng Báo Đen và tác giả của cuốn sách Soul on Ice – ND. ∗ Nordstrom: Chuỗi cửa hàng bách hóa do gia đình Nordstrom thành lập năm 1901 tại Seattle, Washington, Hoa Kỳ,

https://thuviensach.vn

đặt dịch vụ khách hàng lên làm tôn chỉ cao nhất – ND. ∗ PBX (Private Branch Exchange): Có nghĩa là tổng đài điện thoại nội bộ, là một mạng điện thoại riêng được sử dụng trong phạm vi một công ty – ND. ∗ Dale Carnegie (1888 – 1955): Tên đầy đủ là Dale Breckenridge Carnegie, là nhà văn, nhà thuyết trình người Mỹ, nổi tiếng với cuốn sách How to win friends and influence peope (Đắc nhân tâm) được viết năm 1936, một cuốn sách thuộc hàng bán chạy nhất và được biết đến nhiều nhất cho đến tận ngày nay – ND. ∗ Susan RoAne: Nhà văn, diễn giả hàng đầu thế giới người Mỹ – ND. ∗ Lord Chandos: Nhân vật hư cấu trong tác phẩm The Letter of Lord Chandos (Bức thư của Lord Chandos) của tác giả Hugo von Hofmannsthal – BT. ∗ Francois de La Rochefoucauld (1613 – 1680): Nhân vật thuộc đời thứ sáu của dòng họ La Rochefoucauld. Ông lưu danh hậu thế với tư cách nhà văn, nhà triết học với những chiêm nghiệm nhân sinh được đúc kết thành những câu danh ngôn bất hủ – BT. ∗ Joseph Pulitzer (1847 – 1911): Chủ bút báo New York World New York World, là người đề xuất giải Pulitzer – giải thưởng được trao cho nhiều lĩnh vực, trong đó quan trọng hơn cả là báo chí và văn học – ND. ∗ Thomas Jefferson (1743 – 1826): Tổng thống thứ 3 của Hoa Kỳ, là người dự thảo bản Tuyên ngôn độc lập năm 1776 và người thiết lập nên trường đại học Virginia – ND. ∗ Adolf Hitler (1889 – 1945): Người đứng đầu chế độ phát xít Đức, gây nên cuộc chiến tranh thế giới thứ Hai – ND. ∗ Ambrose Bierce (1842 – 1914): Nhà báo, nhà phê bình văn học, cây bút truyện ngắn người Mỹ. Vì quan điểm nhạo báng cũng như sự sôi nổi trong vai nhà phê bình, ông được đặt biệt hiệu “Bitter Bierce” (Bierce chua cay). Ông nổi tiếng đến mức người ta nói rằng ý kiến ông về bài báo hay bài thơ có thể bắt đầu hay kết thúc sự nghiệp của một tác giả – ND. ∗ IPO (Initial Public Offering): Phát hành lần đầu (cổ phiếu) ra công chúng – ND. ∗ Philip Gilbert Hamerton (1834 – 1894): Tác giả chuyên viết sách “học làm người”, là tác giả cuốn Human Intercourse – ND. ∗ MySQL: Hệ quản trị cơ sở dữ liệu mã nguồn mở phổ biến nhất thế giới và được các nhà phát triển rất ưa chuộng trong quá trình phát triển ứng dụng vì MySQL là cơ sở dữ liệu tốc độ cao, ổn định, dễ sử dụng, có tính khả chuyển, hoạt động trên nhiều hệ điều hành, cung cấp một hệ thống lớn các hàm tiện ích rất mạnh – ND. ∗

https://thuviensach.vn

Dorothy Sarnoff: Nữ diễn giả hàng đầu người Mỹ – ND. ∗ Dorothy Parker (1893 – 1967): Nhà thơ, nhà phê bình, nhà văn người Mỹ nổi tiếng với tài hóm hỉnh và châm biếm – ND. ∗ Jane Wagner: Nhà viết kịch, nhà văn, một trong những tác giả của loạt truyện Chicken Soup for the Soul – ND. ∗ Oracle: Tên của một hãng phần mềm, một hệ quản trị cơ sở dữ liệu phổ biến trên thế giới. Hãng Oracle ra đời vào những năm 70 của thế kỷ XX tại Hoa Kỳ – ND. ∗ Sun: Một công ty sản xuất phần mềm, bóng bán dẫn và máy tính được thành lập năm 1983, có trụ sở tại Thung lũng Silicon – ND. ∗ Larry Ellison (1944 –): Đồng sáng lập và CEO của hãng phần mềm doanh nghiệp lớn Oracle, là một tỷ phú vượt lên số phận – ND. ∗ Morgan Stanley: Ngân hàng đầu tư, một công ty chứng khoán có trụ sở chính tại Hoa Kỳ, được thành lập năm 1935. Đây là một trong những thể chế tài chính lớn nhất của thế giới, phục vụ những nhóm đối tượng là chính phủ, tổ chức tài chính khác và cá nhân – ND. ∗ McKinsey & Company: Công ty tư vấn nổi tiếng, được săn đón và thành công bền vững. Đội ngũ chuyên gia chiến lược ưu tú của công ty đã đào tạo được nhiều CEO hàng đầu thế giới – ND. ∗ Anton Chekhov (1860 – 1904): Nhà viết kịch người Nga nổi tiếng và có ảnh hưởng lớn trên thế giới với thể loại truyện ngắn – ND. ∗ Evelyn Waugh (1903 – 1966): Là một nhà văn người Anh. Ông viết tiểu thuyết, tự truyện và sách du lịch. Ông là tác giả cuốn tiểu thuyết nổi tiếng Brideshead Revisited (Thăm lại Brideshead) đã được đạo diễn Julian Jarrold chuyển thể thành phim – ND. ∗ Walt Mossberg (1947 –): Cây bút công nghệ của tạp chí The Wall Street Journal, người có rất nhiều năm làm việc trong lĩnh vực viết về công nghệ và là người sắp đặt cho cuộc gặp mặt lịch sử giữa Steve Jobs và Bill Gate năm 2008 – ND. ∗ TechCrunch: Blog công nghệ nổi tiếng nhất thế giới – ND. ∗ Fox Interactive: Một đơn vị của tập đoàn News Corporation bao gồm giải trí, tin thời sự, thể thao trên Internet – ND. ∗ CalIPERS: Hệ thống hưu trí công chức California. Cơ quan phụ trách hưu trí và các khoản phúc lợi y tế cho các công chức của bang California – BT. ∗ Steve Wozniak (1950 –): Kỹ sư máy tính người Mỹ và là người đồng sáng lập nên công ty máy tính nổi tiếng Apple – ND. ∗ Hewlett-Packard: Viết tắt là HP, là tập đoàn công nghệ thông tin lớn nhất thế giới tính theo doanh thu, được thành lập

https://thuviensach.vn

năm 1939 tại Palo Alto, Hoa Kỳ và hiện có trụ sở tại Cupertino, bang California, Hoa Kỳ – ND. ∗ Tickle.com: Trang web cho phép mọi người đánh giá cá tính và chính bản thân mình thông qua các bài test [mà phần lớn] có căn cứ khoa học nhằm tìm hiểu về hành vi con người. Tickle được Monster mua lại năm 2004 với giá khoảng 100 triệu đô la – ND. ∗ Paul Graham (1964 –): Lập trình viên, nhà đầu tư mạo hiểm, Paul nổi tiếng với việc sáng lập nên Viaweb (sau này Yahoo mua lại đổi thành Yahoo! Store) và sáng lập của Y-Combinator – quỹ đầu tư mạo hiểm chỉ dành cho việc đầu tư vào các ý tưởng mới. Cùng với Guy Kawasaki (tác giả cuốn sách này), Paul Graham được biết đến như là một trong hai tượng đài sống trong thế giới khởi nghiệp công nghệ. Những bài học cùng lời khuyên của ông luôn luôn là kim chỉ nam cho bất kì một công ty nào muốn khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ – ND. ∗ Ann Winbald: Nữ lập trình có ảnh hưởng nhất trong thế giới công nghệ – ND. ∗ Adobe: Một tập đoàn phần mềm máy tính của Hoa Kỳ có trụ sở chính đặt tại San Jose, California, Hoa Kỳ, được John Warnock và Charles Geschke thành lập vào tháng 12 năm 1982 – ND. ∗ Xerox: Một công ty dịch vụ kỹ thuật trị giá 8,54 tỉ bảng Anh và là một trong những thương hiệu được công nhận ngay lập tức trên thế giới – ND. ∗ Sequoia Capital: Tên một công ty quỹ đầu tư nổi tiếng ở Mỹ – ND. ∗ Herbert Hoover (1874 – 1964): Tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ, là một kỹ sư mỏ nổi tiếng và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo. Ông là người đã xúc tiến hiện đại hóa nền kinh tế dưới thời hai tổng thống Warren Harding và Calvin Coolidge – ND. ∗ Ezra Pound (1885 – 1972): Nhà thơ, dịch giả, nhà phê bình người Mỹ, một đại diện xuất sắc của trào lưu văn học Anh Mỹ hiện đại nửa đầu thế kỷ XX. “Trong số những người còn sống, ông là người đã làm nhiều nhất để đánh thức những khát khao mới mẻ trong thơ ca”, theo lời nhà thơ Carl Sandburg – ND. ∗ Doanh nhân nội tại: những người khởi nghiệp từ công ty đang hoạt động – BT. ∗ George Bernard Shaw (1856 – 1950): Nhà soạn kịch người Anh gốc Ireland đoạt giải Nobel văn học năm 1925 – ND. ∗ Con bò hái ra tiền (cash cow): Ý chỉ sản phẩm nổi tiếng – ND. ∗ Hai gã ở gara: Ý chỉ Steve Jobs và Steve Wozniak, hai người đồng sáng lập Apple – ND. ∗ MIT: Học viện công nghệ Massachusetts, Hoa

https://thuviensach.vn

Kỳ – ND. ∗ John Milton (1608 – 1674): Nhà thơ, soạn giả, nhà bình luận văn học người Anh. Ông nổi tiếng với bài thơ “Thiên đường đã mất” (Paradise Lost), “Thiên đường trở lại” (Paradise Regained) và Areopagitica – bài luận lên án sự kiểm duyệt – ND. ∗ Biến công nghệ thành sản phẩm – ND. ∗ William Shakespeare (1564 – 1616): Nhà thơ, nhà soạn kịch thiên tài người Anh – ND. ∗ Wendy: Tên đầy đủ là Wendy’s Old Fashioned Hamburgers, là một hệ thống nhà hàng ăn nhanh nổi tiếng về hamburger – ND. ∗ César Chávez (1927 – 1993): Công nhân, nhà lãnh đạo người lao động, nhà hoạt động vì dân quyền người Mỹ. Ông là người đồng sáng lập Hiệp hội người lao động nông trại quốc gia Hoa Kỳ – ND. ∗ Nelson Mandela (1918 –): Tổng thống Nam Phi từ 1994 – 1999 và là tổng thống đầu tiên được bầu cử dân chủ theo phương thức phổ thông đầu phiếu. Trước khi trở thành tổng thống, ông là nhà hoạt động chống chủ nghĩa phân biệt chủng tộc và là người đứng đầu phái vũ trang của Đảng quốc đại (ANC). Ông cũng là người nhận được giải thưởng Nobel Hòa bình năm 1993 – ND. ∗ David Livingstone (1813 – 1873): Nhà truyền giáo người Scotland thuộc Hội truyền giáo London và là nhà thám hiểm khám phá khu vực Trung Phi. Ông là người châu Âu đầu tiên nhìn thấy thác Victoria. David Livingstone là nhân vật thứ 98 trong số 100 người Anh vĩ đại nhất thuộc mọi thời đại theo kết quả một cuộc bầu chọn được đài BBC tiến hành năm 2002 – ND. ∗ Jaguar (báo đốm): Hãng sản xuất xe ô tô hạng sang của Anh được thành lập năm 1922, có trụ sở tại Whitley, Coventry, Vương quốc Anh – ND. ∗ G. B. Trudeau: Đã theo dõi và tìm hiểu 40 năm của nền văn hóa Mỹ qua sáu cuộc chiến tranh và tám chính quyền tổng thống – BT. ∗ David Letterman: Người dẫn chương trình truyền hình và một diễn viên hài. Ông phụ trách chương trình Trò chuyện đêm khuya trên kênh truyền hình CBS. Năm 1996, ông được bình chọn là một trong 50 ngôi sao truyền hình nổi tiếng mọi thời đại – ND. ∗ Guy Lombardo (1902 – 1977): Nghệ sỹ violin nổi tiếng người Mỹ gốc Canada – ND. ∗ Lão Tử: Nhân vật chính yếu trong triết học Trung Quốc, sống vào khoảng thế kỷ thứ 6 TCN, được coi là người đã viết Đạo đức kinh (cuốn sách của Đạo giáo có ảnh hưởng lớn), và được công nhận là khai tổ của Đạo giáo – ND. ∗ David Ogilvy (1911 – 1999): Được mệnh danh

https://thuviensach.vn

là cha đẻ của ngành quảng cáo – ND. ∗ R & D: Hoạt động nghiên cứu và phát triển – BT. ∗ Tom Bodett (1955 –): Tác giả, diễn viên lồng tiếng, người dẫn chương trình truyền thanh nổi tiếng người Mỹ – ND. ∗ Mortimer Feinberg và John J. Tarrant: Đồng tác giả cuốn sách “Tại sao người thông minh lại làm điều ngu ngốc” – BT. ∗ Gary Hart và Donna Rice: Được coi là một trong những vụ bê bối tình ái nổi tiếng trong lịch sử Mỹ giữa ứng cử viên hàng đầu cho vị trí tổng thống của đảng Dân chủ, Gary Hart với Donna Rice – ND. ∗ Dennis Kozlowski: CEO của công ty Tyco International Ltd, bị kết tội vào ngày 17/6/2005 về tội gian lận công quỹ và phải nhận hình phạt 25 năm tù – ND. ∗ Vua David: Chàng trai chăn cừu khôn ngoan, đã đánh bại gã khổng lồ Goliah để từ địa vị thấp hèn trở thành vị vua danh tiếng với những chiến công lẫy lừng. ∗ Bathsheba: Con gái của Eliam, vốn là vợ của Uriah xứ Hittite, sau lấy vua David. ∗ Watergate: Vụ bê bối chính trị đã khiến tổng thống Nixon phải tuyên bố từ chức. Nixon là tổng thống duy nhất của nước Mỹ phải rời khỏi chiếc ghế quyền lực khi chưa hết nhiệm kỳ – ND. ∗ Whitewater: Cuộc điều tra bất động sản liên quan đến gia đình tổng thống Bill Clinton, tuy nhiên kết luận đưa ra là Clinton không dính líu gì trong vụ tai tiếng này – ND. ∗ Anton Lavey (1930 – 1997): Người sáng lập của giáo hội Satan. Ông từng tuyên bố không có những cảm hứng như Hữu thần – ND. ∗ Enron Corporation: Được thành lập vào năm 1985, với doanh thu lên đến 101 tỷ USD trong năm 2000. Họ từng là tập đoàn năng lượng hùng mạnh nhất của Mỹ, hoạt động ở trên 40 nước và hậu thuẫn mạnh mẽ cho Tổng thống Bush. Thế nhưng, qua nhiều vụ làm ăn man trá, hối lộ, hiện nay các khoản nợ lên đến 15 tỷ USD và công ty hoàn toàn mất khả năng chi trả – ND. ∗ Chuck Palahniuk: Tác giả của nhiều tiểu thuyết đã được chuyển thể thành phim, trong đó có tiểu thuyết Đối đầu hay chết mòn (được dựng thành bộ phim Fight Club) được xem là cuốn sách gối đầu giường của những nhà phê bình văn chương về vấn đề mâu thuẫn xã hội trong thế giới hậu hiện đại – ND ∗ Friedrich Nietzsche (1844 – 1900): Nhà triết học người Phổ, không được đánh giá cao trong thời đại của ông, nhưng đầu thế kỷ XX, ông đã được giới trí thức ở Đức, Pháp và Anh công nhận. Nietzsche là người có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới thuyết hiện sinh,

https://thuviensach.vn

chủ nghĩa hậu hiện đại, phân tâm học và nhiều tư tưởng theo sau đó – ND. ∗ Sáu sigma: Hệ thống bao gồm các công cụ và chiến lược nhằm nâng cao quá trình hoạt động do hãng Motorola phát triển đầu tiên vào năm 1985. Mục đích của sáu sigma là nâng cao chất lượng của quá trình cho ra thành phẩm bằng cách nhận diện và loại bỏ những nguyên nhân gây lỗi và khuyết tật, giảm thiểu tối đa độ bất định trong sản xuất và hoạt động kinh doanh – BT. ∗ Carl Rogers (1902 – 1987): Được biết đến là một trong những người đặt nền tảng cho việc nghiên cứu liệu pháp tâm lý và được vinh danh vì những cống hiến tiên phong của ông trong cách tiếp cận nhân văn có tầm ảnh hưởng sâu rộng trong tâm lý học. Rogers được xem là một trong sáu nhà tâm lý học kiệt xuất nhất của thế kỷ XX và được xếp thứ hai sau Sigmund Freud – ND. ∗ Dwight D. Eisenhower (1890 – 1969): Tướng 5 sao trong lục quân Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 34 từ năm 1953 đến 1961 – ND. ∗ Robert W. Sarnoff (1918 – 1997): Chủ tịch của NBC và RCA – tập đoàn truyền thông và radio của Mỹ – BT. ∗ Wayne Gretzky: Danh thủ khúc côn cầu – ND. ∗ Waterfall Forecast: Mô hình được các chuyên gia sử dụng để phân tích các hạng mục chính để xác định lỗ, lãi và cân bằng doanh thu – ND. ∗ Don Marquis (1878 – 1937): Nhà văn, nhà báo người Mỹ – BT. ∗ Alexa: Công ty chi nhánh của Amazon.com, chuyên cung cấp thông tin về lưu lượng truy cập đến các website – BT. ∗ Johann Wolfgang Von Goethe (1749 – 1832): Được coi là một trong những vĩ nhân của nền văn chương thế giới. Ông là một nhà thơ, nhà viết kịch, tiểu thuyết gia, nhà văn, nhà khoa học, họa sỹ của Đức. Tác phẩm kịch thơ Faust của ông là một trong những đỉnh cao của nền văn chương thế giới – ND. ∗ Lydia Sigourney (1791 – 1865): Nhà thơ nữ người Mỹ nổi tiếng trong những năm đầu và giữa thế kỷ XIX. Bà thường được nhắc đến như “nữ sỹ ngọt ngào của Hartfold” – ND. ∗ Alain Van Der Heide (1970 –): Họa sỹ thiết kế có nhiều đóng góp cho các địa danh thương mại và công cộng khắp nơi trên thế giới – ND. ∗ Bán cứng: Dựa vào nỗi lo sợ, lòng tham của người mua để họ ra quyết định mua một cách nhanh chóng. Tuy nhiên vì mục đích là tăng doanh số tỉ lệ thuận với thiệt hại cho khách hàng nên “bán cứng” bị liệt vào danh sách “chơi không đẹp” trong marketing – BT. ∗ Martin Veitch: Cây bút công nghệ khởi nghiệp từ tạp chí

https://thuviensach.vn

PC Week. Các bài viết của anh thường xuyên xuất hiện trên The Wall Street Journal phiên bản châu Âu, BBC News Online, CFO và the Guardian, và nhiều tạp chí danh tiếng khác – ND. ∗ Henry Ward Beecher (1813 – 1887): Nhà cải cách xã hội, diễn giả nửa cuối thế kỷ 19 – ND. ∗ CAPTCHA: Chuỗi ký tự mà thành viên phải điền vào khi mở tài khoản, là một dạng sắp đặt chữ đầu của Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart (Phép thử Turing công cộng hoàn toàn tự động để phân biệt máy tính với người), được Đại học Carnegie Mellon cố gắng đăng ký thương hiệu nhưng đã bị bác bỏ. Đây là quá trình máy tính yêu cầu người dùng hoàn tất một kiểm tra đơn giản mà máy tính có thể dễ dàng tạo ra và đánh giá nhưng không thể tự giải nó được. Vì máy tính không thể giải được CAPTCHA, nên đối tượng nào nhập đúng chuỗi ký tự đó sẽ được coi là con người – ND. ∗ Katherine Paterson (1932 –): Nhà văn Mỹ chuyên viết truyện cho thiếu nhi – ND. ∗ Geodude và Lickitung: Hai nhân vật trong phim hoạt hình Pokémon – BT. ∗ Abraham Lincoln (1809 – 1865): Tổng thống thứ 16 của Hoa Kỳ. Ông là một trong những người đã thiết lập Đảng Cộng hòa năm 1854, lãnh đạo Hoa Kỳ vượt qua cuộc khủng hoảng và chấm dứt chế độ nô lệ – ND. ∗ Mazel tov: Từ thường được dùng để chúc tụng trong trường hợp hoặc sự kiện vui vẻ, có nghĩa tương đương “good luck” (chúc may mắn) hay “Congratulations” (chúc mừng) – ND. ∗ Stephen Jay Gould (1941 – 2002): Một trong những tác giả dòng sách khoa học phổ thông có lượng người đọc đông đảo nhất thời ông. Phần lớn thời gian, ông giảng dạy sinh học ở đại học Harvard – ND. ∗ Lyman Bryson (1888 – 1959): Nhà giáo dục, cố vấn truyền thông cho đài CBS – ND. ∗ Fall Out Boy: Nhóm nhạc rock của Mỹ được thành lập năm 2001 và được xếp hạng thứ 93 trong số những nghệ sỹ xuất sắc nhất từ năm 2000 đến năm 2010 do Billboard bầu chọn – ND. ∗ Arctic Monkeys: Nhóm nhạc rock của Anh được thành lập năm 2002 và là một trong những ban nhạc nổi danh nhờ Internet. Arctic Monkeys được xem là ban nhạc thay đổi cách thức hình thành cũng như marketing của các nhóm nhạc thời đại mới – ND. ∗ My Chemical Romance: Ban nhạc rock của Mỹ từng được đề cử giải thưởng Âm nhạc Mỹ và giải Grammy, được thành lập năm 2001, gồm các thành viên Gerard Way, Mikey Way, Frank Iero, Ray

https://thuviensach.vn

Toro và Bob Bryar – ND. ∗ Black-Eyed Peas: Ban nhạc rap, pop, hip hop đến từ Los Angeles, Mỹ. Ban nhạc đã từng 6 lần giành giải thưởng Grammy cho ban nhạc thể hiện pop hay nhất, thể hiện rap hay nhất, video âm nhạc thời lượng ngắn hay nhất trong các năm 2005, 2006, 2007 và 2010 – ND. ∗ Sidney Madwed (1948 –): Tác giả, diễn giả người Mỹ chuyên viết và diễn thuyết về vấn đề sử dụng người trong các công ty, thể chế, tổ chức – ND. ∗ Peter Drucker (1909 – 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại, là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng, trong đó có cuốn Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21. Những đóng góp của ông được đánh giá rất cao, tạp chí Financial Times (Thời báo tài chính) đã bình chọn ông là một trong bốn nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates) – ND. ∗ John F. Kennedy (1917 – 1963): Tổng thống thứ 35 của Hoa Kỳ. Ông là chính khách trẻ tuổi nhất từng đắc cử Tổng thống Hoa Kỳ – ND. ∗ Rick Cook (1944 –): Một nhà báo, một tin tặc máy tính và là cây bút nổi danh vì sự hài hước của mình – ND. ∗ George Carlin (1937 – 2008): Tác gia, nhà phê bình xã hội và diễn viên hài người Mỹ đã từng 5 lần giành giải thưởng Grammy danh giá cho các album hài của ông – ND. ∗ Cookie: Những phần dữ liệu nhỏ có cấu trúc được chia sẻ giữa trang web và trình duyệt của người dùng, được lưu trữ dưới những tệp dữ liệu nhỏ dạng văn bản (dung lượng dưới 4k). Chúng được các trang tạo ra để lưu trữ/truy tìm/nhận biết các thông tin về người dùng đã ghé thăm trang và những vùng mà họ đi qua trong trang – ND. ∗ Dịch nghĩa: Này Xá Lợi Tử, sắc chẳng khác gì không, không chẳng khác gì sắc, sắc chính là không, không chính là sắc, Thọ, Tưởng, Hành, Thức cũng đều như thế – BT. ∗ Carnegie Hall: Nhà hát lớn ở thành phố New York, Mỹ, nơi thường tổ chức các buổi hội thảo, diễn thuyết của những diễn giả hàng đầu thế giới – ND. ∗ Jascha Heifetz (1901 – 1987): Được xem là nghệ sĩ violin vĩ đại nhất của mọi thời đại – ND. ∗ Carl Philipp Emanuel Bach (1714 – 1788): Nhà soạn nhạc nổi tiếng người Đức – ND. ∗ Rosalind Russell (1907 – 1976): Nữ diễn viên nổi tiếng người Mỹ – ND. ∗ Robert C. Murphy (1926 – 2000): Luật sư, từng giữ chức Chánh án tòa án tối cao Maryland từ năm 1972 đến năm 1996

https://thuviensach.vn

– ND. ∗ Điều luật quy định người bị bắt có quyền giữ im lặng – ND. ∗ Franklin D. Roosevelt (1882 – 1945): Tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, là gương mặt trung tâm của các sự kiện thế giới giữa thế kỷ XX khi ông lãnh đạo Hoa Kỳ suốt thời gian có cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu và chiến tranh thế giới – ND. ∗ Technorati: Tên đầy đủ là Technorati Media, do Dave Sifry thành lập có trụ sở chính ở San Francisco, California, Hoa Kỳ. Sản phẩm của Technorati Media là technorati, một công cụ tìm kiếm internet dùng để tìm blog, cạnh tranh với Google, Yahoo! và IceRocket. Tính đến tháng 4 năm 2007, Technorati có phụ lục gồm 75 triệu trang blog – ND. ∗ Malcolm S. Forbes (1919 – 1990): Doanh nhân người Mỹ, người sáng lập nên tạp chí Forbes – ND. ∗ George Eliot (1819 – 1880): Bút danh của nữ nhà văn người Anh Mary Anne Evans. Bà là một trong những nhà văn tiên phong của thời đại Victoria. Những tiểu thuyết của bà phản ánh đời sống trung lưu tại miền nông thôn nước Anh, nổi tiếng với những mô tả hiện thực đơn giản, tình cảm, tâm lí. Bà sử dụng bút danh nam cho các tác phẩm để đảm bảo rằng tác phẩm của bà được chú trọng, để mình không bị coi là một nhà văn lãng mạn đơn thuần – ND. ∗ Red flag: Nghĩa đen là cờ đỏ, ám chỉ hoặc báo động mối nguy sắp tới – ND. ∗ Buzz Lightyear: Tên một nhân vật hoạt hình trong bộ phim Toy Story (Câu chuyện đồ chơi) – ND. ∗ Quyền chọn (options): Một loại chứng khoán phát sinh, thể hiện quyền được chọn bán hoặc mua một loại cổ phiếu nào đó – BT. ∗ Craigslist: Một cộng đồng trực tuyến có tính năng phong phú, nơi mua bán, trao đổi các sản phẩm dịch vụ, các quảng cáo tìm việc và có cả các mục cá nhân, với 4 tỉ lượt truy cập mỗi tháng – ND. ∗ Ernest Henry Shackleton (1874 – 1922): Nhà thám hiểm người Ireland gốc Anh, là người dẫn đầu bốn cuộc thám hiểm đến châu Nam Cực – ND. ∗ Carol Dweck: Giáo sư tâm lý thuộc Đại học Stanford, người đã tiến hành nghiên cứu trên hơn 400 học sinh tiểu học ở khắp nước Mỹ trong suốt một thập kỷ để rút ra kết luận: khen ngợi, nhấn mạnh hay chú trọng sự nỗ lực của trẻ sẽ giúp cải thiện tính kiên trì cũng như kết quả công việc trẻ làm hơn nhiều so với khen trẻ thông minh – ND. ∗ Ken Iverson: Giám đốc điều hành đã biến một công ty gần phá sản vào những năm 60 của thế kỷ trước thành công ty sản xuất thép lớn nhất và thành công nhất ở Mỹ – ND. ∗

https://thuviensach.vn

P. J. O’rourke: Nhà báo, nhà châm biếm chính trị người Mỹ nổi tiếng, được so sánh ngang với Mark Twain về độ hài hước – ND. ∗ Piranha: Loài cá nước ngọt ở Nam Mỹ chuyên tấn công và ăn thịt các động vật sống – ND. 1. Henry David Thoreau (1817 – 1862): Nhà văn, nhà thơ, sử gia và triết gia người Mỹ – ND. 1. Thung lũng Silicon: Nơi có hàng ngàn tập đoàn công nghệ, trong đó có cả các công ty nằm trong danh sách Forbes 500 – ND. 2. Frank Sinatra (1915 – 1998): Một ca sỹ, diễn viên người Mỹ từng đoạt giải Oscar cho nam diễn viên phụ xuất sắc nhất cho bộ phim From Here to Eternity – ND. 3. Macintosh: hay Mac, là một dòng sản phẩm máy tính cá nhân của hãng Apple – BT. (1) Masterwort: Một loại cây lâu năm có tên khoa học là Peucedanum ostruthium, rễ của nó có công dụng kháng khuẩn, lợi tiểu, giảm đau và tăng cường miễn dịch. (2) Gypsywort: Một loài cây lâu năm có tên khoa học là Lycopus europaeus, có công dụng chữa lành các vết thương và giảm sốt. (3) Motherwort (Leonurus cardiaca): Một loại thảo mộc lâu năm, được sử dụng như một vị thuốc trong y học cổ truyền, có tác dụng ngăn ngừa nhiễm trùng tử cung ở phụ nữ, giúp an thần và tăng cường sức khỏe tim mạch. (4) Nguyên văn “Jack-o’-lantern”, dịch sát từng chữ có nghĩa là “Jack cầm lồng đèn” – chính là chiếc lồng đèn làm bằng củ cải hay bí ngô trong dịp lễ Halloween. Theo thần thoại Ireland, có một anh chàng tên Jack rất lém lỉnh, rắn mắt, chỉ thích đi lừa người khác. Gặp ai gã cũng lừa, đến quỷ cũng chẳng chừa. Một lần Jack lừa một con quỷ trèo lên cây sau khi nó định lừa Jack để lấy cướp linh hồn. Quỷ trèo lên cây rồi, Jack khắc hình thánh giá quanh thân cây. Quỷ không thể trèo xuống vì nó rất sợ hình chữ thập, thế là quỷ bắt đầu van xin. Nó thề sẽ không bao giờ cướp linh hồn Jack nữa nếu gã chịu xóa hết các hình thánh giá trên cây để nó leo xuống. Khi Jack chết, thiên đường không mở cửa cho gã bởi quá khứ toàn đi lừa người, thế là gã lủi thủi đi xuống địa ngục.Nhưng khi tới cổng địa ngục, quỷ nhận ra Jack và nhớ tới thỏa thuận khi xưa nên Jack không được vào trú ngụ. Thế là linh hồn của Jack chẳng còn nơi định cư và cứ quanh quẩn chẳng biết đi về đâu. Cứ phải quờ quạng trong đêm tối, Jack xin quỷ chút lửa để soi đường. Cuối cùng quỷ thương tình ném cho anh chàng hòn than lấy từ bếp lửa địa ngục không bao giờ tắt. Và Jack lấy một củ cải đem khoét

https://thuviensach.vn

rỗng thành hình mặt quỷ, bên trong đặt hòn than. Và cứ thế mà Jack mãi lang thang trong lằn ranh thực-hư, giữa thiên đường và địa ngục, với chiếc lồng đèn trên tay... Sau này vào thế kỷ 19 khi người Ireland di cư đến Mỹ thì củ cải được thay thế bằng bí ngô và hình tượng ấy đến giờ đã trở thành biểu trưng của lễ Halloween trên khắp toàn cầu. 99. Tức Yeltsin. 100. Cháu Thành Cát Tư Hãn, từng chỉ huy quân Mông Cổ tiến đánh châu Âu, thống trị nước Nga vào thế kỷ XIII và lập ra quốc gia Kim Trướng. 101. Ta phải nói thêm rằng với thỏa thuận Belovezh do Yeltsin ký, lãnh thổ nước Nga bị mất đi nhiều hơn nhiều so với hòa ước Brest "sỉ nhục". (Chú thích của tác giả). 102. Tên các tướng chỉ huy quân Bạch vệ chống lại nhà nước Xô viết trong những năm nội chiến (1917-1923). 103. Người đã sáp nhập Crimea vào lãnh thổ Nga năm 1783. 104. Người đã ra lệnh xây dựng pháo đài Groznaya, sau này là thành phố Grozny, thủ phủ Chechnya sau khi nhậm chức Tư lệnh quân đội Nga ở Gruzia. 105. G. E. Burbulis (sinh năm 1945): từng giữ các chức vụ Quốc vụ khanh Liên bang Nga, Phó Thủ tướng thứ nhất, Quốc vụ khanh thuộc Tổng thống Nga. Tốt nghiệp khoa triết học Đại học Tổng hợp Ural. 106. Vợ Yeltsin. 85. Tên những Dân ủy Nội vụ (ngành công an) dưới thời Stalin. 86. Thành phần Ủy ban gồm: Chủ nhiệm Ủy ban kiểm tra đảng thuộc Trung ương Đảng Cộng sản Liên Xô N. M. Shvernik (chủ tịch Ủy ban), Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng nước CHXHCN Xô viết Gruzia G. D. Dzhavakhishvili (thay cho Bí thư thứ nhất Trung ương Đảng Cộng sản Gruzia V. P. Mzhavanadze bị "ốm đột ngột"), Bí thư thứ nhất Thành ủy Moskva Đảng Cộng sản Liên Xô, P. N. Demichev, Chủ tịch Ủy ban an ninh quốc gia Liên Xô A. N. Shelepin và Chủ tịch Xô viết Moskva N. I. Dygai (Đưgai). (Chú thích của tác giả). 87. Câu nói trên được Pushkin đặt vào miệng Mozart trong tác phẩm bi kịch Mozart và Salieri của ông. 115. Khodynka: vụ giẫm đạp chen nhau nhận quà trong ngày đăng quang của Sa hoàng tại bãi Khodyn ngày 18 (30 theo lịch mới) tháng 5 năm 1896, khiến cho hơn 1300 người chết và hàng ngàn người bị thương. Sau đó Sa hoàng vẫn tiếp tục chương trình dạ hội, khiêu vũ. Tsusima (Đối Mã): đảo của Nhật Bản giáp eo Triều Tiên và eo Tsusima, thông giữa biển Nhật Bản và biển Hoa Đông, nơi xảy ra trận hải chiến Nga-Nhật (1905) với thất bại nặng nề

https://thuviensach.vn

của quân Nga. Ngày Chủ nhật đẫm máu 9 (22)-1-1905: quân đội Sa hoàng đàn áp đoàn biểu tình ở Saint Petersburg, làm hàng trăm, thậm chí gần một ngàn người chết, vài trăm người bị thương. Vụ thảm sát Lena: vụ bắn giết công nhân bãi công ở mỏ vàng gần sông Lena (Siberia) ngày 4 (17)-4-1912 làm khoảng 270 người chết và 250-500 người bị thương. 116. Thượng phụ giáo chủ Tikhon sinh năm 1865, mất năm 1925. 117. Tên thật là Minei Gubelman (1878-1943), ủy viên UBTƯ, có thời kỳ là Bí thư ĐCS Liên Xô. Nhà tư tưởng về tôn giáo của ĐCS Liên Xô, thi hành chính sách vô thần, chống tôn giáo mạnh mẽ. 91. Đô đốc quân Bạch vệ thời nội chiến sau Cách mạng Tháng Mười ở Nga, bị xử tử năm 1920. 92. Thỏa ước xóa bỏ Liên Xô, thành lập Cộng đồng các quốc gia độc lập do ba nhà lãnh đạo Nga (Yeltsin), Belarus (Shushkevich) và Ukraina (Kravchuk) ký ngày 8-12-1991. 93. E. D. Stasova (1873-1966): ủy viên Trung ương ĐCS Nga (1918-1920), sau làm việc ở Quốc tế Cộng sản. Tro cốt được an táng trên tường thành Kremli. L. A. Fotieva (1881-1975): thư ký riêng của Lenin (1918-1924). 94. Tên này được đặt theo kiểu Đức, phiên theo tiếng Anh là Saint-Petersburg (thành phố Thánh Pyotr/Peter). Đến năm 1914 đổi sang tên kiểu Nga là Petrograd. Thời kỳ 1924-1991 mang tên Leningrad. 95. Tạp chí Luận chứng và sự kiện. 70. Nhà văn Nga (1891-1926), chính ủy sư đoàn Chapaev, tác giả tiểu thuyết Chapaev đã dịch ra tiếng Việt (Sa-pa-ép). 71. Chúng tôi cũng muốn nhắc để các độc giả hiện nay nắm được chức vụ của các nhà lãnh đạo đó: I. V. Stalin - Tổng bí thư UBTƯ ĐCS Nga (Bolshevik), N. I. Bukharin - Tổng biên tập báo Sự thật, M. I. Kalinin - Chủ tịch BCHTƯ Liên Xô (về mặt danh nghĩa là nguyên thủ quốc gia), L. B. Kamenev và A. I. Rykov - Phó Chủ tịch Hội đồng dân ủy (Phó Thủ tướng) Liên Xô, L. D. Trotsky - Dân ủy phụ trách quân đội và hải quân kiêm Chủ tịch Hội đồng quân sự cách mạng Liên Xô. Bukharin và Kalinin là Ủy viên dự khuyết BCT UBTƯ ĐCS, những người còn lại là Ủy viên chính thức BCT. Vắng mặt trong cuộc họp là hai ủy viên BCT UBTƯ ĐCS: Chủ tịch Ban chấp hành Quốc tế Cộng sản G. Ye. Zinoviev (ai cũng biết là ông phát biểu ủng hộ đề nghị ướp xác) và Chủ tịch Hội đồng trung ương các công đoàn toàn liên bang M. P. Tomsky. (Chú thích của tác giả). 72. Nay thuộc Ukaina. 73. Nay thuộc Estonia. 74. Pantaleon

https://thuviensach.vn

(khoảng 275-khoảng 303), sinh ở Nicomedia (nay thuộc Thổ Nhĩ Kỳ), làm nghề thầy thuốc, bị hoàng đế La Mã xử tử vì theo đạo. Athos là tên bán đảo ở Đông Hy Lạp, nơi có ngọn núi cùng tên và 20 tu viện. 82. Một điều thú vị là L. B. Krasin, người năm 1924 chịu trách nhiệm giám sát công tác ướp xác Lenin, năm 1887 đã tốt nghiệp trường trung học này. Liệu Krasin có đoán trước được rằng thi hài Vladimir Ilyich giờ lại nằm trong tòa nhà ngôi trường quê hương của ông ở Siberia không! (Chú thích của tác giả). 83. Trong những năm 1990 nguyên phó giáo sư I. Zbarsky, người trước đó đã nhiều lần khẳng định rằng thi hài Lenin đặt trong Lăng là ‘một báu vật của dân tộc‘, rằng việc gìn giữ thi hài của Người là chiến công của nền khoa học Xô viết, nhưng nay lại đưa ra những tuyên bố theo chiều hướng khác hẳn: rằng, thi hài Lenin trên Quảng trường Đỏ là ‘biểu tượng của một thời bạo quyền‘, việc gìn giữ thi hài là một hành động dã man ‘không phù hợp với truyền thống của các dân tộc văn minh‘, và ông ta, tức I. Zbarsky, chưa bao giờ yêu quý Lenin (báo Sự thật thanh niên ra ngày 23 tháng 2 năm 2000) và rằng phải ‘đem chôn‘ Lenin. Trong thời gian Chiến tranh Vệ quốc vĩ đại, vị phó giáo sư mới 30 tuổi này, trong khi các bạn đồng trang lứa đang chiến đấu ngoài mặt trận với bọn phát xít, đâu có dám kêu gọi ‘chôn cất‘ Lenin, vì nếu thế thì anh ta chắc chắn phải ra mặt trận. Suốt cuộc chiến tranh anh ta trốn trong hậu phương ở một nơi xa tít, dưới sự che chở ấp ủ của người cha, hay nói một cách hình tượng là nấp sau thi hài Lenin. Năm 1942 thậm chí anh ta còn gia nhập Đảng Cộng sản Nga (Bolshevik). Tính cách vô đạo đức phát lộ đến mức kinh tởm của một kẻ cơ hội thấy rõ trong những lời bộc bạch của ông ta hiện nay. ‘Tôi luôn luôn phải nói trái lòng mình, –kẻ cơ hội đó thú nhận, –làm công việc tuyên truyền và thậm chí là thành viên cấp ủy đảng‘ (I. Zbarsky, Mục tiêu số 1, trang 191). Lenin từng là thần tượng, nguồn nuôi sống, tạo ra đời sống sung túc, danh vọng và phần thưởng cho I. Zbarsky. Chính trong Phòng thí nghiệm của Lăng, I. Zbarsky đã trưởng thành và định hình thành nhà khoa học. Nhưng khi thời thế đổi thay, Lenin bị công kích, bôi nhọ thì I. Zbarsky, lúc này đã trở thành viện sĩ, lại chạy sang với chủ mới. Hành động đó gọi là đào ngũ trong chiến đấu. (Chú thích của tác giả). 84. Dạng phòng truyền thống để sinh viên sinh hoạt, hội họp.

https://thuviensach.vn

58. Từ Mavzoley (Lăng trong tiếng Nga) bắt nguồn từ tên gọi vua Mausolus. Lăng mộ ông vua này được xây dựng ở Halicarnassus (Tiểu Á) bởi các kiến trúc sư Pythis và Satyrus vào giữa thế kỷ IV trước Công nguyên (Chú thích của tác giả). 59. Thời điểm viết những ký ức này là vào năm 1937 (Chú thích của tác giả). 60. Bela Kun (1886-1938): một trong những người sáng lập ĐCS Hungary và lãnh đạo nước Cộng hòa Xô viết Hungary (1919), tham gia Ban lãnh đạo Quốc tế cộng sản. Bị Stalin xử bắn ở Nga. 61. Nguyên văn: Vasily Blazhennyi (Chân phước Vasily), chuyển sang tiếng Anh là Saint Basil [the Blessed]. 62. Hiện nay lá cờ được lưu giữ tại các kho tàng của chi nhánh Bảo tàng Lịch sử quốc gia là "Bảo tàng V. I. Lenin" ở Moskva. (Chú thích của tác giả). 63. Các mô hình thu nhỏ của tòa Lăng thứ hai được lưu giữ tại các kho tàng của chi nhánh Bảo tàng lịch sử quốc gia là "Bảo tàng V. I. Lenin" và của Bảo tàng nghiên cứu khoa học kiến trúc quốc gia mang tên A. V. Shchusev ở Moskva. (Chú thích của tác giả). 64. Giấy vẽ cao cấp khó tẩy xóa, đặt theo tên nhà công nghiệp sản xuất giấy người Anh J. Whatman. 65. Tên viết tắt Liên bang Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Xô viết (Liên Xô) bằng tiếng Nga. 66. Bia đá trên mộ Napoléon ở Paris cũng được làm bằng đá thạch anh của vùng Karelia. (Chú thích của tác giả). 67. Tham gia ban giám khảo là các kiến trúc sư nổi tiếng nhất: L. N. Benua, I. V. Zholtovsky, I. I. Rerberg, I. A. Fomin, V. A. Shchuko, A. B. Shchusev và nhiều người khác nữa. (Chú thích của tác giả). 68. Kích thước của nó là 185 × 220 cm2. (Chú thích của tác giả). 69. Bộ chữ cái Arập vào những năm đó được dùng ở nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Xô viết Azerbaijan. (Chú thích của tác giả). 107. Trụ sở Xô viết Tối cao Liên bang Nga (nghị viện cũ), nay là trụ sở Chính phủ Nga. Còn gọi là Nhà Trắng. 97. Nay là Istaravshan, thuöåc Tajikistan. 98. Nay là Turkmenbasy, thuộc Turkmenistan. 1. Lời bài hành khúc cánh mạng Các đồng chí, can đảm đi đều bước của Leonid Radin (Radin). 2. Lời ca trong vở opera Sông Đông êm đềm, nhạc I.I. Dzerzhinsky, lời thơ của L.I. Dzerzhinsky. 3. Ý nói khẩu hiệu Tự do, Bình đẳng, Bác ái. (Các chú thích đều của người dịch và Ban biên tập tiếng Việt, trừ khi có ghi chú khác). 4. 1797: năm diễn ra chính biến củng cố nền cộng hòa Pháp sau khi phái hữu nắm quyền. 1830: năm Cách mạng, liền sau đó Louis-Phillippe lên ngôi vua.

https://thuviensach.vn

1848: năm Cách mạng và nền Cộng hòa thứ hai ra đời. 1871: Napoléon III thoái vị sau khi thua trận trong chiến tranh Pháp-Phổ, dẫn tới sự ra đời của nền Cộng hòa thứ ba. 5. Xem phần phụ lục ở cuối sách. 6. V. A. Soloukhin (1924-1997): nhà văn Nga. Từng làm lính gác Điện Kremli (1942-1945). 7. A. N. Yakovlev (1923-2005): Tiến sĩ khoa học lịch sử, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm khoa học Nga. Từng là lính bộ binh chống phát xít Đức. Nguyên Viện trưởng Viện kinh tế thế giới và quan hệ quốc tế thuộc Viện hàn lâm khoa học Liên Xô, Trưởng Ban Tuyên truyền Trung ương Đảng Cộng sản Liên Xô, Bí thư Trung ương Đảng, ủy viên Bộ chính trị Trung ương Đảng. Ủng hộ mạnh mẽ đường lối cải tổ của Gorbachev. 8. Một hội kín coi nhau là huynh đệ, vốn bắt nguồn từ phường hội của các thợ nề Anh từ thời trung đại (vì thế có tên là freemasonry), sau trở thành một hội đoàn hướng đến lý tưởng cao cả như bác ái, bình đẳng và hoà bình. Các thành viên có đủ các tầng lớp (chính khách, nghệ sĩ, nhà khoa học,...), trong đó có nhiều nhân vật trọng yếu của cuộc cách mạng Pháp. 9. Tức Nicholas/Nikolai II, Nga hoàng cuối cùng, bị chính quyền cách mạng giết chết cùng gia đình năm 1918. 10. Hai nhà cách mạng Pháp: Jean-Paul Marat (1743-1793), bị một nữ thích khách đâm chết, và Honore-Gabriel Mirabeau (1749-1791). 11. Đảo ở Nam Đại Tây Dương, nơi Napoléon bị đày lần thứ hai cho đến khi chết. 12. Ngày chiếm ngục Bastille 14-7-1789, được lấy làm ngày Quốc khánh Pháp. 13. Lễ kỷ niệm 200 năm Cách mạng Pháp được tổ chức năm 1989. 14. Chữ “đỏ” (красный) trong tên gọi Quảng trường Đỏ vốn được dùng theo nghĩa cổ là “đẹp”. Một số thành phố cổ của Nga cũng có các quảng trường chính mang tên “đỏ/đẹp” tương tự. 15. Phong trào của những người Nga lưu vong, chủ yếu là trí thức, thay đổi thái độ từ chỗ chống đối chính quyền Xô-viết sang thừa nhận chính quyền này. Tên gọi “Đổi cột mốc” xuất phát từ tên tờ tạp chí (Smena vekh) của phong trào, xuất bản ở Pari thời kỳ 1921-1922. N. Ustryalov (1890-1937), nhà tư tưởng của phong trào “Đổi cột mốc”, đã quay về Liên Xô năm 1935 sau khi lưu vong, nhưng đến năm 1937 bị kết tội làm gián điệp và bị xử tử. 16. Đại Công tước Moskva, người đã đánh bại quân Tatar (Mông Cổ) trong trận Kulikovo (1380). 90. A. A. Vlasov (1900-1946) trung tướng Liên Xô, bị Đức bắt làm tù binh và hợp tác với Đức chống lại

https://thuviensach.vn

Liên Xô. Sau chiến tranh bị xử tử về tội phản quốc. 109. Khasan: hồ ở vùng Viễn Đông, gần biên giới với Triều Tiên. Khalkhin-Gol (Cáp Lạp Cáp Hà): sông ở vùng biên giới Mông Cổ và Trung Quốc, nơi quân đội Liên Xô cùng quân đội Mông Cổ đã đánh thắng quân Quan Đông của Nhật Bản năm 1939. 114. D. A. Volkogonov (1928-1995): Tiến sĩ sử học, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm khoa học Nga, thượng tướng. Từng làm Viện trưởng Viện lịch sử quân sự thuộc Bộ Quốc phòng Liên Xô nhưng bị mất chức năm 1991 vì "tội bôi đen lịch sử Liên Xô", sau làm cố vấn về quốc phòng cho Tổng thống Nga Yeltsin. Có cha bị xử bắn và mẹ bị lưu đày dưới thời Stalin. Bộ ba tác phẩm viết về Lenin, Stalin và Trotsky được giải thưởng Nhà nước Nga 1996 về văn học nghệ thuật. 111. Tỷ phú Nga (sinh năm 1946), tiến sĩ khoa học kỹ thuật ngành toán, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm Nga. Từng làm Phó thư ký Hội đồng An ninh thời Yeltsin, nhưng đến thời Putin bị kết tội và phải sống lưu vong. 112. Yushenkov (1950-2003) nguyên là đại tá quân đội. Phó tiến sĩ triết học. Một trong những thủ lĩnh của Đảng Nước Nga tự do, đại biểu Đuma quốc gia. Bị ám sát chết. 113. Nước Nga ban đầu được chia thành 89 chủ thể hành chính, nay giảm còn 83 chủ thể. Một chủ thể có thể là một tỉnh, một vùng, một thành phố liên bang, một khu tự trị hay một nước cộng hòa. 96. Karbovanets là đơn vị tiền tệ của Ukraina thời kỳ 1992-1996; manat là đơn vị tiền tệ của Azerbaijan và Turkmenistan. 108. Chúng tôi trích dẫn thông tin báo chí. (Chú thích của tác giả). 17. Gorki (Горки - 'khu đồi nhỏ'): khu dinh thự ở tỉnh Moskva, cách đường vành đai thành phố Moskva khoảng 10 km về phía nam, nơi dưỡng bệnh của Lênin trước khi mất. Sau khi Lênin mất được đổi tên là Leninskiye Gorki và trở thành bảo tàng. Cần phân biệt với Gorky (Горький) là tên cũ của thành phố Nizhny Novgorod từ năm 1932 đến 1990, đặt theo tên của văn hào Maxim Gorky. 18. Thơ Mayakovsky trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin (1924). Bản dịch của Hoàng Ngọc Hiến trong Maiacốpxki, con người, cuộc đời và thơ, NXB Đại học và trung học chuyên nghiệp, 1976. 19. L. B. Kamenev (1883-1936): ủy viên Bộ Chính trị Trung ương Đảng Cộng sản (BCT TƯ ĐCS) Bolshevik Nga và Phó Chủ tịch Hội đồng Dân ủy Nga, từng chủ trì các phiên họp của Bộ Chính trị khi Lenin ốm. Sau này bị Stalin bãi chức, khai trừ khỏi Đảng

https://thuviensach.vn

và bị xử bắn. G. Ye. Zinoviev (1883-1936): ủy viên BCT TƯ ĐCS Bolshevik Nga, Chủ tịch Ban chấp hành Quốc tế Cộng sản (1919-1926). Sau này bị bãi chức, khai trừ khỏi Đảng và bị xử bắn cùng với Kamenev, cùng được phục hồi danh dự năm 1988. M. I. Kalinin (1875-1946): người đứng đầu nhà nước Liên Xô về danh nghĩa trong nhiều năm, với cương vị Chủ tịch Ban chấp hành Trung ương (BCHTƯ) toàn Nga và Liên Xô (cơ quan quyền lực lập pháp tối cao), sau là Chủ tịch Xô viết Tối cao Liên Xô. 20. V. D. Bonch-Bruevich (1875-1955): nhà cách mạng, tiến sĩ khoa học lịch sử, từng làm Chánh văn phòng Hội đồng Dân ủy Nga. 21. Tức Krupskaya, vợ Lenin. 22. A. S. Yenukidze (1877-1937): bạn thời trẻ của Stalin, thư ký Đoàn Chủ tịch BCHTƯ Liên Xô (1922-1935). Sau bị khai trừ Đảng và bị xử bắn. Được phục hồi danh dự năm 1960. 23. F. E. Dzerzhinsky (1877-1926): thủ trưởng đầu tiên của cơ quan an ninh Liên Xô với chức danh Chủ tịch Ủy ban đặc biệt toàn Nga. V. V. Kuybyshev (1888- 1935): ủy viên BCT và Bí thư Trung ương ĐCS Bolshevik Nga, Phó Chủ tịch thứ nhất Hội đồng Dân ủy kiêm Chủ nhiệm Ủy ban Kế hoạch Nhà nước. T. V. Sapronov (1877-1937): từng làm thư ký Đoàn Chủ tịch BCHTƯ toàn Nga và ủy viên Đoàn Chủ tịch kiêm thư ký Hội đồng Trung ương các Công đoàn Liên Xô (đến năm 1924). Sau bị khai trừ Đảng và bị đàn áp, được phục hồi danh dự sau khi chết. Ye. M. Yaroslavsky (1878-1943): ủy viên Trung ương Đảng, ủy viên Ủy ban Kiểm tra Trung ương, viện sĩ, ủy viên ban Biên tập báo Sự thật. 24. Lời bài Hành khúc đưa tang, lời thơ của A. Arkhangelsky, thường sử dụng trong lễ tang cách mạng. 25. G. G. Yagoda (1891-1938): Dân ủy (tức Bộ trưởng) Nội vụ (1934-1936), sau bị Stalin xử tử. 26. B. V. Petrovsky (1908-2004): nhà ngoại khoa, Bộ trưởng Y tế Liên Xô (1965- 1980), viện sĩ Viện Hàn lâm Liên Xô/Nga và Viện Hàn lâm Y học Liên Xô/Nga. 27. Chi tiết hơn về nguyên nhân cái chết của V. I. Lenin được nói trong bài báo của viện sĩ B. Petrovsky “Vết thương và bệnh tình của V. I. Lenin” (báo Sự thật, 25, 26 tháng 11 năm 1990) và trong trả lời phỏng vấn của viện sĩ Viện Hàn lâm Y học Yu. Lopukhin “Bệnh tình và cái chết của V. I. Lenin: bịa đặt và sự thực” (tuần báo Công khai, 18 tháng 10 năm 1990) (Chú thích của tác giả). 28. Trích trong trường ca Vladimir IIyich Lenin của Mayakovsky. 29. Hiện

https://thuviensach.vn

nay viên đạn được lưu giữ tại chi nhánh “Bảo tàng V. I. Lenin” của Bảo tàng lịch sử quốc gia ở Moskva (Chú thích của tác giả). 30. Thị trấn bên bờ vịnh Phần Lan, nơi Lenin ẩn náu tránh sự truy lùng gắt gao của Chính phủ lâm thời. 31. Xin lưu ý rằng những lời nói thể hiện tinh thần lạc quan cách mạng của G. M. Krzhizhanovsky đã trở thành những lời tiên tri: đất nước của Lenin đã trở thành quốc gia mà gần như ai cũng biết đọc biết viết, chấm dứt nạn thất nghiệp, đạt được những đỉnh cao khoa học và kỹ thuật, văn học và nghệ thuật, đã cứu các dân tộc châu Âu khỏi ách phát xít, đã đưa người lên vũ trụ (Chú thích của tác giả). 32. Xin lưu ý đây không phải cơ quan của Đảng Cộng sản Nga (Ủy ban Trung ương) mà là cơ quan quyền lực tối cao về mặt lập pháp của Liên Xô, do Đại hội các Xô viết bầu ra. Từ năm 1938 nó được thay thế bằng Xô viết Tối cao Liên Xô. 33. Thủ đô Gruzia. 34. Tên thật là Ismet Inonu (1884-1973), Pasha là tước hiệu cao quý. Sau này ông là Tổng thống thứ hai của Thổ Nhĩ Kỳ. 35. Nay là ngoại ô phía bắc Paris. 36. Tức La Habana, thủ đô Cuba.ư" 37. Tên gọi cũ của Ulan Bator, thủ đô Mông Cổ. 38. Tên gọi cũ của Oslo, thủ đô Na Uy. 39. Trích trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky, bản dịch của Hoàng Ngọc Hiến (sđd). 40. Trích trường ca của Mayakovsky. 41. Trích trường ca của Mayakovsky. 42. Nay là ga Leninskaya (Chú thích của tác giả). 43. Tức các bộ trưởng. 44. Otzovisty: phái cựu Bolshevik hình thành năm 1908, đòi triệu hồi các đảng viên xã hội dân chủ ra khỏi Đuma quốc gia, chấm dứt hoạt động hợp pháp, làm Đảng Xã hội dân chủ bị tách rời khỏi quần chúng. Năm 1909 nhập vào nhóm “Tiến lên”. 45. Mezhrayontsy: phái đảng viên xã hội dân chủ tồn tại ở Petrograd thời kỳ 1913-1917, gồm nhóm Trôtkit, Menshevik, cựu Bolshevik thỏa hiệp, đa số thành viên nhóm “Tiến lên”. Chủ trương dung hòa hai phái Bolshevik (“Đa số”) và Menshevik (“Thiểu số”) trong một Đảng Xã hội dân chủ “thống nhất”. Đến năm 1917 đa số họ đoạn tuyệt với nhóm Menshevik phòng thủ, trở thành những người Bolshevik. 46. Nhóm trong Đảng Cộng sản Liên Xô năm 1918, gồm N. I. Bukharin, K. B. Radek, G. L. Pyatakov,... chống việc ký hòa ước Brest với Đức, hô hào tiếp tục chiến tranh cách mạng. 47. Detsisty: phái “cơ hội” trong Đảng Cộng sản Liên Xô thời kỳ 1920-1921, giải thích nguyên tắc tập

https://thuviensach.vn

trung dân chủ theo cách đòi có tự do phe phái trong Đảng. 48. Khuynh hướng trong Đảng Cộng sản Liên Xô thời kỳ 1920-1922, gồm A. G. Shlyapnikov,. A. M. Kollontay,... coi công đoàn chứ không phải Đảng Cộng sản là hình thức tổ chức cao nhất của giai cấp công nhân. 49. Trích trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky. 50. Ban đầu Lăng được gọi là hầm mộ (sklep) (Chú thích của tác giả). 51. Chi tiết hơn về việc này xem mục "Kỹ thuật ướp xác hoàn hảo" (Chú thích của tác giả). 52. Dmitriy Ilyich Ulyanov (1874-1943): em trai Lenin; Maria Ilyinichna Ulyanova (1878-1937): em gái Lenin; Anna Ilyinichna Yelizarova-Ulyanova (1864-1935): chị gái Lenin. 53. Lời của bài hát được dùng làm "hành khúc đưa tang" ở Liên Xô trước đây. Phổ thơ của A. Arkhangelsky. 54. Thủ đô Belarus. 55. Tiền thân của Đảng Cộng sản Nga (Bolshevik), sau này là Đảng Cộng sản Liên Xô. 56. Thủ đô Uzbekistan. 57. Thủ đô Azerbaijan. 88. Nhân vật thiếu nhi trong tiểu thuyết Những người khốn khổ của nhà văn Pháp Victor Hugo. 89. xagien = 2,134 m. 110. Nay là Kaliningrad. 75. Những học viên sĩ quan của trường quân sự mang tên BCHTƯ Liên bang Xô viết cũng chịu trách nhiệm tuần tra canh gác Điện Kremli. (Chú thích của tác giả). 76. Nông dân nghèo khổ. 77. Phong trào Hồi giáo ở Trung Á nổi dậy chống chính quyền Xô-viết ngay từ năm 1917 cho đến thập kỷ 1930. 78. Chi tiết hơn về Đội vệ binh danh dự thuộc Lăng Lenin được kể lại trong cuốn sách Những người lính gác ở vị trí gác số 1của A. Abramov. (Chú thích của tác giả). 79. Sau này trường đổi tên thành Trường Đại học Sĩ quan chỉ huy (tức Trường Quân sự) mang tên Xô viết Tối cao CHXHCNXVLB Nga (1958-1993), nay là trường Chỉ huy Quân sự Moskva. 80. Nhắc đến cuộc tranh giành quyền lực giữa tổng thống Yeltsin và Xô-viết Tối cao dẫn đến xung đột vũ trang với phần thắng thuộc về Yeltsin. 81. Bộ trưởng Bộ tuyên truyền thông tin của chế độ Đức quốc xã, nổi tiếng về phương châm cứ lặp đi lặp lại lời nói dối thì người ta sẽ tin. (1) Biểu muội: em họ. (2) Biểu ca: anh họ. (3) "Thái muội": có thể hiểu một cách đơn giản là "nữ lưu manh". (4) Thanh: xanh; xích: đỏ; tạo: đen; bạch: trắng. (1) Zombie: Thây ma sống lại nhờ phù phép. Thú nuôi Zombie là nhân vật trong game "My Pet Zombie". (1) Cùng nhau sát cánh bay cao, ý nói tình cảm nam nữ ân ái, tâm đầu ý hợp, mãi không

https://thuviensach.vn

chia lìa. (2) Đầy đủ là “vĩnh kết đồng tâm”, chỉ vợ chồng ân ái, hòa hợp, bên nhau đến già. (3) Trái ngược với chính khí, gần giống như tà khí. (4) Bài hát “Từ bỏ” - Nhóm nhạc Yêu. (1) Đốc chiến: quan sát và đốc thúc trận đánh. (1) Quạt hòm của Trung Quốc, thường làm bằng gỗ, có thể mở ra, dùng để quạt bếp lò. (2) “Ngự tỷ” là từ dùng để chỉ một cô gái hội tụ nhiều yếu tố: chín chắn, nho nhã, kiên cường, tự tin, điềm đạm, có trí tuệ, bao dung, có khí chất… (1) Tào khang (tao khang): người vợ lấy từ lúc còn nghèo khó, ngoài ra , ngoài ra còn chỉ những thứ vô dụng, bị bỏ đi. (2) Mối quan hệ thân thiết, chân thành, không có bất cứ điều gì giấu giếm đối phương. Nhưng ở đây, ý Nhược Nhất muốn nói là hai người đã từng có những lúc không mảnh vải che thân khi ở trước mặt đối phương. (1) Nương tình khi ra tay. (1) Khí ma sát: Một loại thể khí như sương mù sinh ra khi con người nhập ma, có thể gây ra rối loạn tinh thần, có thể làm giảm tu vi. (1) Người có phong thái tài hoa không ai sánh kịp. (1) Không nói trong khi ăn và ngủ. (1) Vốn là một câu thơ trong bài “Hiệp khách hành” của Lý Bạch, ơ trong bài “Hiệp khách hành” của Lý Bạch, nguyên văn: “Thập bộ sát nhất nhân, thiên lý bất lưu hành”. (1) Tên một huyệt đạo trên mu bàn tay. (1) Vì Mạc Mặc có cách phát âm là “mò mò”, gần âm với từ sờ, đọc là “mō” nên dễ khiến người ta nghe nhầm. (2) Tình yêu giữa nữ và nữ. (1) Mã Cảnh Đào là nam diễn viên Đài Loan, sinh ngày 10212, ảnh Đào là nam diễn viên Đài Loan, sinh ngày 16/02/1962, sau khi tốt nghiệp ngành điện ảnh, anh được mời tham gia nhiều bộ phim truyền hình chuyển thể từ tiểu thuyết Quỳnh Dao như: Tuyết Kha, Cỏ non bên bờ nước sông trong xanh, Mai Hoa tam lộng… (1) Chu Bá Thông (周伯通) là một nhân vật có thật trong lịch sử Trung Quốc, ông sống vào cuối thời Bắc Tống, có ảnh hưởng lớn trong việc sáng lập Toàn Chân giáo. Từ sau năm 157, nhiều người biết đến ông như một nhân vật trong tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung. (2) Hấp tinh đại pháp là một môn võ công trong tiểu thuyết Kim Dung, người sử dụng môn võ công này có thể hấp thụ nội công của đối thủ, biến nội công của đối thủ thành của mình. (1) Đoạn trích trong bài “Giang thành tử” của Tô Thức, nhà thơ đời Tống. (1) Dùng một vật thể để tấn công một thứ gì đó. (1) Ý là đi thuyền ở nơi không có sóng gió mà cũng lật, quá là xui xẻo. (2) Quốc họa hay còn gọi là tranh

https://thuviensach.vn

Trung Quốc, là những bức tranh được vẽ trên lụa, giấy Tuyên Thành, có trục cuốn. Quốc họa là hình thức hội họa truyền thống của dân tộc Hán. Đề tài của các bức quốc họa là con người, sông núi, hoa cỏ, chim chóc… thể hiện sự nhận thức của cổ nhân về tự nhiên, xã hội và các lĩnh vực liên quan như chính trị, triết học, đạo đức… (3) Một loại bút pháp đặc biệt trong thư pháp, giữa nét vẽ có những vết trắng. Phi bạch cũng là một biểu hiện điển hình của sự kết hợp hài hòa giữa hư và thực trong nghệ thuật quan truyền thống của Trung Quốc. (1) Ví với người không khéo ăn nói hoặc người có tính cách lạnh lùng, ít nói. (1) Trình Giảo Kim (??5 2025), tên tự Tri Tiết, là công thần Trình Giảo Kim (??5 2025), tên tự Tri Tiết, là công thần khai quốc nhà Đường, 1 trong 24 công thần Lăng Yên các. Câu này chỉ sự việc bất ngờ xảy ra, nằm ngoài dự liệu. (1) Nguyên văn: kỳ ba, vốn là một loài hoa đẹp quý hiếm, nay thường được dùng để châm chọc những người có hành vi quái đản, khác với người thường. (1) Từ gốc Hán của “rùa đen” là “ô quy”. “Vụ quy” (ù gu) có âm đọc ô quy”. “Vụ quy” (wù guī) có âm đọc gần giống với “ô quy” (wū guī) nên Nhược Nhất nghe nhầm. (1) Xem tinh tượng: xem sự sáng tối và vị trí của các ngôi sao để đoán ượng: xem sự sáng tối và vị trí của các ngôi sao để đoán điềm cát hung họa phúc của người và việc. (2) “Trủng” nghĩa là “mộ”. (1) Trong tiếng Trung, từ “不要脸” (bùyàoliǎn) nghĩa là không biết xấu hổ, nghĩa mặt chữ là “không cần mặt”. (1) Ý nói gục đầu xuống ngủ. (1) Điệt nhi: Cháu. (188) Chỗ này có lẽ tác giả nhầm lẫn 30 thay vì 50, đoạn dưới nhân vật này kể học lớp 7 vào năm 1972 thì hiện nay phải trên 50 tuổi rồi. (189) Chuyển di (transference) là hiện tượng trong trị liệu tâm lý khi bệnh nhân coi người tư vấn tâm lý như một người quen thân của mình, thường là nhân vật chính trong câu chuyện của mình hơn là chỉ là người lắng nghe và trợ giúp để tháo gỡ vấn đề, người bệnh có thể nảy sinh những cảm xúc như đối với nhân vật đồng nhất mà có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của việc điều trị. (190) D. Grossman, Death as a way of life: From Oslo to the Geneva agreement (Tạm dịch: Chết như là một cách sống: từ hiệp định Oslo đến hiệp định Geneva). New York: Picador, 2004, trang 8. (191) Như chú thích 204, trang 7. (192) Như chú thích 204, trang 30. (193) Như chú thích 204, trang 43. (194) Như chú thích 204, trang 44. (195) Lễ

https://thuviensach.vn

hội ngày 25 tháng 3 tưởng nhớ việc Maria được thông báo bà sẽ là mẹ của Chúa Jesus. (196) D. Grossman, To the end of the land, trang 633. (197) R. Cooke, “David Grossman: “I cannot afford the luxury of despair”” (Tạm dịch: David Grossman: Tôi không đủ sức trang trải cho nỗi tuyệt vọng), Observer, 29 tháng tám, 2010. (198) Avraham Balaban, “The unquenchable bereavement of losing a child” (Tạm dịch: Nỗi đau không thể nào nguôi của việc mất một đứa con), Haaretz, 9 tháng 10, 2011. (199) David Grossman, Falling out of time (Tạm dịch: Lạc bước thời gian). Tel Aviv: New Library, 2011, trang 120, 138 – 39. Tiếng Hebrew. (200) Một dạng tù và, được sử dụng với mục đích tôn giáo, trong đó có lễ Yom Kippur của người Do Thái, xuất hiện nhiều trong Kinh Thánh. (201) Moshe Amirav, Jerusalem symdrom: The Palestinian – Israeli battle for the Holy City (Tạm dịch: Hội chứng Jerusalem: cuộc chiến Palestine – Israel giành giật Thành phố Thiêng). Eastbourne: Sussex Academic press, 2009. (202) Oz Almog, The Sabra. (203) Từ gốc: permanent collection, chỉ bộ sưu tập thuộc sở hữu của bảo tàng, thường được trưng bày vĩnh viễn. (204) Nhiếp ảnh gia người Israel, sinh năm 1966. (205) Nghĩa là chỉ trích kịch liệt. (206) Oz Almog, Farewell to “Srulik”: Changing values among the Israel elite (Tạm dịch: Vĩnh biệt “srulik”: những giá trị thay đổi trong giới tinh hoa Israel). Tel Aviv: Zmora-Bitan, 2004. (207) David Brooks, “A loud and promised land” (Tạm dịch: vùng đất hứa ồn ào), New York Times, 16 tháng tư, 2009. (208) A. Falk, Fratricide in the Holy Land. (209) D. Grossman, Death as a way of life. (210) Như chú thích 222, E. Shalit, “The relationship between aggression and fear of annihilation in Israel” (Tạm dịch: Mối quan hệ giữa sự hung hăng và nỗi sợ bị hủy diệt của Israel), Political Spsychology số 15 (1994), trang 415 – 34. O. Grosbard, Israel on the couch. (211) Y. Ezrahi, Rubber bullets., trang 251. (212) D. Grossman, To the end of the land, trang 592. (213) D. Grossman, Falling out of time, trang 99. (214) Dalia Karpel, “He will return (or not)” (Tạm dịch: Anh ấy sẽ trở về (hoặc không)), Haaretz, 2 2 tháng 10, 2002. Tiếng Hebrew. (215) Almog, The sabra. (216) Yaron Peleg, “Heroic conduct: Homoeroticism and the creation of modern, Jewish masculinities” (Tạm dịch: Phẩm chất anh hùng: đồng tính luyến ái và

https://thuviensach.vn

sự tạo thành phẩm chất nam tính của người Do Thái hiện đại), Jewish social studies 13, số 1 (thu 2006), trang 31 – 58. (217) Yoram Kaniuk, 1948, trang 113 – 21. (218) Viết tắt của chứng rối loạn stress sau sang chấn. (219) John Wayne (1907 – 1979): Diễn viên, đạo diễn người Mỹ nổi tiếng với thể loại phim cao bồi. (220) Karpel, sđd. (221) Đài tưởng niệm thực chất là hai hồ nước được xây dựng trên chính vị trí của hai tòa nhà bị đánh sập, nay đã không còn. Kiến trúc sư đặt tên cho hai hồ này như vậy ý nói chúng phản chiếu (reflecting) khoảng trống nơi hai tòa tháp từng hiện diện (absence), nhưng cũng là nơi du khách đến đây để chiêm nghiệm (một nghĩa khác của reflecting, ở đây có phép đa nghĩa) về sự vắng mặt này, cũng là về cái vô thường, cõi chết, biến mất. (222) Dan Senor và Saul Singer, Quốc gia khởi nghiệp: Câu chuyện thần kỳ về nền kinh tế Israel. New York: Twelve, 2009. (223) Almog, The sabra, trang 234. (224) Bruno Boccara, “Policy making and its psychoanalytic underpinnings” (Tạm dịch: Làm chính sách và nền tảng phân tâm học của nó). www.socioanalyticdialogue.org. (1) Tiếng Hebrew là bar mitzvah. Nghi lễ được tổ chức đánh dấu thời điểm trưởng thành cho trẻ em đến tuổi 13. Lễ dành cho bé trai là bar mitzvah (bar nghĩa là con trai), cho bé gái là bat mitzvah. Mitzvah có nghĩa là điều răn. (2) Holocaust: là cuộc diệt chủng do Đức Quốc xã tiến hành và dẫn tới cái chết của khoảng 6 triệu người Do Thái. Một số nhà sử học sử dụng định nghĩa này bao gồm cả 5 triệu nạn nhân không phải Do Thái thiệt mạng vì các cuộc thảm sát của Đức Quốc xã, đưa tổng số nạn nhân lên con số 11 triệu người. (3) Khoảng 45 mét. (4) Thị trấn Do Thái nhỏ. (5) Chỉ vị cứu tinh đến giải phóng dân tộc Do Thái. (6) Lễ Vượt Qua (hay còn gọi là lễ Quá Hải) là lễ quan trọng nhất của người Do Thái, kéo dài một tuần trong khoảng tháng 3 hoặc 4 dương lịch. Lễ được cử hành như một cuộc tưởng niệm nhằm giúp mỗi người sống lại kinh nghiệm của cha ông đã giải phóng mình khỏi ách nô lệ của Ai Cập xưa kia. (7) Năm 1917, ngoại trưởng Anh Arthur Balfour tuyên bố công nhận vùng đất Palestine là đất của người Do Thái. (8) Chỉ những cuộc thảm sát người Do Thái của Nga hoàng. (9) Diaspora: chỉ người Do Thái phải bỏ xứ Israel lang thang phiêu bạt kể từ thế kỷ VI trước Công Nguyên. Ở đây ý nói họ đã quay về Israel. (10) Ngày nghỉ hàng tuần bắt đầu

https://thuviensach.vn

trước lúc mặt trời lặn vào thứ Sáu cho đến trước khi mặt trời lặn vào thứ Bảy. (11) Lễ Đền tội, diễn ra vào tháng thứ 7, ngày thứ 10. (12) Khu chợ người Hồi giáo. (13) Những món ăn của người Hồi giáo. (14) Vì diễn ra ngay vào ngày lễ này nên nó được đặt tên như vậy. (15) Ở đây tác giả chơi chữ, từ gốc college còn có nghĩa lóng là nhà tù, sẽ liên quan đến phần tác giả được "thả" ra ở cuối đoạn này. (16) Người Do Thái được sinh ra ở Israel. (17) Chủ nghĩa Zion là một hình thức của chủ nghĩa dân tộc của người Do Thái và văn hóa Do Thái, ủng hộ một nhà nước quốc gia Do Thái trong lãnh thổ được xác định là vùng đất Israel. Chủ nghĩa Zion ủng hộ người Do Thái phát huy bản sắc Do Thái của họ và chống lại sự đồng hóa người Do Thái vào các xã hội khác cũng như ủng hộ việc trở lại của người Do Thái Israel, như cho người Do Thái được giải thoát khỏi sự phân biệt đối xử chống người Do Thái, trục xuất và bức hại đã xảy ra trong các xã hội khác. (18) Ý chỉ cánh hữu và cánh tả. Sau này tác giả nói rất nhiều về sự tồn tại song song của hai phe này trong bản đồ chính trị Israel. (19) Là phương pháp rút gọn dữ liệu, tìm mối liên quan giữa các biến liên tục, nhóm các biến có liên quan... (20) Hermann Rorschach (1884 - 1922), nhà tâm thần học, nhà phân tâm học nổi tiếng theo trường phái Freud Thụy Sĩ. Ông nổi tiếng với thí nghiệm để đối tượng thí nghiệm quan sát một bức tranh có những vết dầu mực loang đối xứng. Thông qua miêu tả của đối tượng thí nghiệm về bức tranh họ liên tưởng thấy được, người ta rút ra kết luận về tính cách và những ham muốn trong vô thức của họ. (21) Trong trường hợp này nó có nghĩa là "ngay / chính xác là bây giờ". (22) Do Thái Đông Âu. (23) Viết tắt của Weapon of mass destruction: Vũ khí hủy diệt hàng loạt. (24) Tên gọi chung cho cuộc nổi dậy của người Palestine chống người Israel. (25) Phỏng vấn trực tiếp Tom Segev, tháng 8 – 2005. (TG) (26) Phỏng vấn trực tiếp Emanuel Berman, năm 2005. (TG) (27) Martin Fletcher, Walking Israel: A Personal Search for the Soul of a Nation (Tạm dịch: Rong ruổi miền Israel: Cuộc tìm kiếm tâm hồn đất nước của một cá nhân). New York: St. Martin's Press, 2010. (28) Ethan Bronner, "An Israeli Novelist Writes of Pain, Private and Public," (Tạm dịch: Tiểu thuyết gia Israel viết về nỗi đau, cá nhân và công chúng), New York Times, 16 tháng 11, 2010. (29) Một loại rượu nho

https://thuviensach.vn

đỏ. (30) Một dòng người Do Thái hiện chiếm số đông những người Do Thái. (31) R. Cramer, How Israel lost: The four questions (Tạm dịch: Israel đã mất mát như thế nào: bốn câu hỏi). New York: Simon & Schuster, 2004. (32) Viết tắt của Special Weapon And Tactics: Đội chiến thuật và vũ khí đặc biệt, là một đơn vị chiến thuật ưu tú trong các cơ quan thi hành pháp luật, được đào tạo để thực hiện những nhiệm vụ nguy hiểm nằm ngoài khả năng của cảnh sát thông thường. (33) Ý chỉ những người cánh tả tự do, đặc biệt cảm thông và đấu tranh cho những tầng lớp thiệt thòi. (34) David Biale, Power and powerlessness in Jewish history (Tạm dịch: Quyền lực và bất lực trong lịch sử Do Thái). New York: Schocken Books, 1986, tr. 39. (35) Là tổ chức đầu tiên có trách nhiệm về vấn đề nhập cư và tiếp nhận người Do Thái, từ Diaspora đến Palestine. (36) Khoảng 27 mét. (37) Một tổ chức phi chính phủ tại Israel, mục tiêu phản đối và giám sát hoạt động xây dựng các khu định cư của chính quyền Israel. (38) Kiểu hành hình của bọn phân biệt chủng tộc Mỹ với những người da đen. (39) Mũ đàn ông Do Thái đội khi cầu nguyện. (40) Thủ tướng Rabin có một sự nghiệp quân sự lẫy lừng trước khi làm thủ tướng, ông cũng là người đồng nhận giải Nobel hòa bình cùng Shimon Peres và Yasser Arafat. (41) Từ gốc: sociopath, chỉ những người rối loạn nhân cách, chống đối xã hội, có những hành vi bất chấp luật pháp, tập tục, quyền lợi... của xã hội. (42) Thuật ngữ có ý nghĩa khác nhau trong Kinh Thánh và trong đời sống chính trị. Trong Kinh Thánh, từ này biến đổi theo thời gian, chủ yếu về vấn đề biên giới và phạm vi lãnh thổ. (43) Được luật pháp Israel công nhận là ban rabbi tối cao về đời sống tâm linh tôn giáo Do Thái ở Israel. (44) Tiếng Yiddish: Cái mông. (45) C. Kluckhohn và H. A. Murray, Personality in nature, society and culture (Tạm dịch: Tính cách trong tự nhiên, xã hội và văn hóa), New York: Alfred Knopf, 1948. (46) Raphael Patai, The Arab Mind (Tạm dịch: Tâm thức người Ả Rập), Long Island City, N.Y: Hatherleigh Press, 2002. (47) Phỏng vấn trực tiếp Yaron Ezrahi, 12 tháng 8, 2005. (48) Theo www.jewpi.com (49) Từ gốc: computer worm, giống như virus nhưng sức phá hoại lớn hơn, có thể tự tái tạo. (50) Một hình ảnh đối lập lại với bồ câu hòa bình. (51) Ở đây, tác giả áp dụng thuyết về sáu cấp độ khoảng cách trong các mối quan hệ xã hội. Đây là một học thuyết

https://thuviensach.vn

chưa được chứng minh nói rằng thế giới rất nhỏ bé, bất cứ ai trên hành tinh này cũng kết nối với người khác trong một chuỗi liên kết với nhau, xa nhất là cần tới sáu mối trung gian để liên hệ được với nhau. Có thể thấy rõ hơn về thuyết này trong các mạng xã hội như Facebook, Linkdle... (52) David Biale, sđd, 28. (53) Qua nhiều vụ tàn sát, hủy diệt, nhiều người Do Thái đã cải sang đạo khác, một số người thì không. (54) M. Botticini và Z. Eckstein, The chosen few: How education shaped Jewish history, 70 - 1492 (Số ít được lựa chọn: Giáo dục hình thành nên lịch sử Do Thái như thế nào, 70 – 1492). Princeton, N.J.: Princeton University, 2012. (55) B. Beit-Hallahmi, Original sins: Reflections on the history of Zionism and Israel (Tạm dịch: Tội tổ tông: Vài suy nghĩ về lịch sử chủ nghĩa Zion và Israel). Northampton, Mass: Interlink Publishing Group, 1998. (56) Như chú thích 53. (57) Tom Segev, One Palestine, Complete: Jew and Arabs under the British mandate (Tạm dịch: Một Palestine, trọn vẹn: người Do Thái và người Ả Rập dưới chế độ ủy trị củar Anh). New York: Picador, 2001, trang 1. (58) Từ gốc: Mayflower, tên của một chiếc thuyền buồm chở những người theo đạo Ki tô độc lập với Anh giáo từ vùng Trung nước Anh di cư đến Hoa Kỳ để bắt đầu một cuộc sống mới vào năm 1620. Từ đó, cái tên Mayflower được coi là biểu tượng chỉ sự di dân từ châu Âu sang Hoa Kỳ. Nhiều gia đình quyền quý ở Mỹ hiện nay đều mong muốn xem xét tổ tiên mình nằm trong số những người trên con tàu đó. (59) Beit-Hallahmi, sđd, trang 77. (60) Như chú thích 57. (61) George Orwell, nhà văn Anh với những tác phẩm nổi tiếng như Chuyện ở nông trại (Animal Farm) 1984... (62) Theo www.jerusalemofgold.co.il. (63) Moshe Amirav, Jerusalem syndrome: the Palestinian – Israeli battle for the Holy city (Tạm dịch: Hội chứng Jerusalem: cuộc chiến Palestine – Israel giành lại thành phố Thiêng). Eastbourne: Sussex Academic Press, 2009. (64) Tiếng Anh: the facts on the ground. (65) Sergio DellaPergola, “Sergio DellaPergola vs. the author of “Voodoo Demographics”” (Tạm dịch: Sergio DellaPergola vs. tác giả cuốn “Nhân khẩu học voodoo”), Azure Online 27 (Đông năm 2007). (66) Cảng Jaffa. (67) Martin Fletcher, sđd, trang 753. (68) Nurit Gerzt, Captive of a dream: National myth in Israeli culture (Tạm dịch: Truy tìm một giấc mộng:

https://thuviensach.vn

huyền thoại dân tộc trong văn hóa Israel). Tel Aviv: Amoved publishers Ltd,. 1995, bản tiếng Hebrew. (69) Ý nói về Sáng kiến phòng thủ chiến lược được Reagan giới thiệu vào năm 1983, bị đặt tên nhại là Chiến tranh giữa các vì sao, tên một bộ phim nổi tiếng của Mỹ, vì Reagan xuất thân là một diễn viên Hollywood. Đây là một dự án quốc phòng sẽ sử dụng các hệ thống có căn cứ trên không gian và mặt đất để bảo vệ Hoa Kỳ khỏi các cuộc tấn công bằng tên lửa hạt nhân liên lục địa chiến lược và không loại trừ sẽ được phát triển thêm phòng thủ trước khả năng tấn công từ ngoài vũ trụ. (70) Một thành phố cảng ở đồng bằng duyên hải miền nam Israel. (71) Một nhánh Do Thái giáo chính thống, còn có tên tiếng Việt là Hà Tây Đức. (72) Martin Fletcher, sđd, trang 753. (73) Một cuộc thăm hỏi gia đình họ hàng thân thiết vừa có người qua đời. (74) Tiếng Đức, nghĩa là "Đêm của những mảnh vỡ", là cuộc tàn sát người Do Thái diễn ra trên hầu khắp lãnh thổ nước Đức và một phần nước Áo, xảy ra vào đêm mùng 9 rạng mùng 10 tháng 11 năm 1938 (đêm đó, những người công dân Đức được toàn quyền tra tấn, cưỡng hiếp hoặc giết người Do Thái) và diễn ra đến sáng ngày hôm sau, những mảnh vỡ kính rải rác đầy đường phố nơi có những cửa hiệu và chỗ ở của người Do Thái. Đây là khởi đầu của cuộc tàn sát chủng tộc Holocaust. (75) Cộng đồng người Do Thái ở Palestine tiền nhà nước Do Thái. (76) Tom Segev, sđd. (77) Chỉ những nhóm tộc người nói chung ngôn ngữ Semitic, trong đó tiếng Hebrew, tiếng Ả Rập. (78) Avner Falk, Fratricide in the Holy Land: A pschyoanalytic view of the Arab – Israeli conflict (Tạm dịch: Huynh đệ tương tàn trên Đất Thánh: xung đột Ả Rập – Israel nhìn từ phân tâm học). Madison WI: University of Wisconsin Press, 2010. (79) Martin Fletcher, sđd, trang 635. (80) Yael S. Feldman, Glory and Agony: Isaac's Sacrifice and National Narrative (Tạm dịch: Vinh quang và đau đớn: Sự hi sinh của Isaac và câu chuyện dân tộc). Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2010. (81) Hãng hàng không lớn nhất của Israel. (82) Nhà tư bản, nhà đầu tư, nhà bất động sản, ngôi sao truyền hình và là người viết sách nổi tiếng ở Mỹ, hiện đang chạy đua vào chức Tổng thống Mỹ. Trong tay ông hiện có nhiều tòa cao ốc nổi tiếng ở Mỹ. (83) Tạm dịch: Kinneret của tôi. Kinneret là tên biển hồ Galilee. (84) Nằm phía tây nam nước Đức, được bao bọc phía

https://thuviensach.vn

tây và nam bởi thung lũng sông Rhine. (85) Thành phố của Áo, nổi tiếng với những khu phố cổ và những núi được xếp hạng di sản thiên nhiên thế giới. (86) E. Ben-Ari và Y. Bilu, Grasping land: Space and place in contemporary Israeli discourse and experience (Tạm dịch: Vùng đất ham hố: Không gian và nơi chốn trong diễn ngôn và trải nghiệm của người Israel). Albany, N.Y.: State University of New York Press, 1997. (87) Israel Vĩ đại hơn. (88) Sidra DeKoven Erzahi, "To what shall I compare you?: Jerusalem as ground zero of the Hebrew imagination" (Tạm dịch: Ta sẽ so sánh người là gì: Jerusalem như là mảnh đất hoang vu trong trí tưởng tượng Hebrew.). PLMA 122, số 1, (Tháng 1 năm 2007). (89) Avner Falk, sđd. (90) H. Kohut, The analysis of the self (Tạm dịch: Phân tích bản thân). New York: International Universities Press, 1971. (91) Sidra DeKoven Erzahi, sđd. (92) Hay còn được viết là Judah Halevi (1075 - 1141): nhà thơ, nhà vật lý học Do Thái người Tây Ban Nha. (93) Hayyim Nahman Bialik (1873 - 1934): nhà thơ Do Thái, được coi là nhà thơ của dân tộc Israel. (94) Gershon Rivlin, The Temple Mount is in our hand: Report from general Motta Gur (Tạm dịch: Núi Đền trong tay chúng ta: Báo cái của tướng Motta Gur). Tel Aviv: Maarachot, 1973, trang 317, tiếng Hebrew. (95) Y. Erzahi, Rubber bullets: Power and conscience in modern Israel (Tạm dịch: Đạn cao su: Sức mạnh và ý thức trong Israel hiện đại). Berkeley: University of California press, 1998. (96) L. Eisenberg, Traditions and transition in Israel studies (Tạm dịch: Truyền thống và sự dịch chuyển trong nghiên cứu Israel). Albany: State University of New York press, 2003. (97) Theo www.jewpi.com. (98) Tên tiếng Anh: bipolar disorder hay manic-depressive disorder: Người bị chứng này có lúc "high" (manic) nghĩa là vui vẻ quá mức; và có lúc "low" (depression) nghĩa là buồn rầu đến mức tê liệt cơ thể. Ý nghĩ, cách làm việc, xử sự bất thường... nằm ngoài sự kiểm soát của người bệnh và thường gây ra những khó khăn trong công việc cũng như giao tiếp bình thường. Trạng thái "vui" nếu không được chữa trị sẽ trở thành tình trạng hoang tưởng (psychotic). (99) Tom Segev, The seventh million: the Israelis and Holocaust (Tạm dịch: 7 triệu: người Israel và Holocaust). New York: Picador, 2000. (100) Anwar Sadat (1918 – 1981): Tổng thống thứ ba của Ai Cập (1970 –

https://thuviensach.vn

1981). (101) Nhà tâm lý học nổi tiếng sinh ở Áo năm 1913, mất năm 1981. (102) B. Susser và C. Liebman, Choosing Survival: strategies for a Jewish future (Tạm dịch: Lựa chọn sống sót: những chiến lược cho một tương lai Do Thái). Oxford: Oxford University press, 1997. (103) David Grossman, To the end of the land (Tạm dịch: Nơi tận cùng của đất). New York: Knopf, 2010, trang 376. (104) Israel Defense Forces: Lực lượng quốc phòng Israel. (105) Liên thể ái kỷ (narcissism contiuum) đi từ khỏe mạnh đến ổn định, rồi hủy diệt và cuối cùng là bệnh lý. (106) T. Friedman, From Beirut to Jerusalem (Từ Beirut đến Jerusalem). New York: Anchor Books, 1990, trang 126. (107) Tom Segev, One Palestine, complete. (108) Trên đường chạy trốn khỏi Ai Cập, người Do Thái bị những chiến binh Amalek chặn đánh. (109) Tom Segev, One Palestine, complete, trang 292. (110) Tom Segev, One Palestine, complete, trang 291. (111) N. Gertz, Myth in Israel: Captive of a dream (Tạm dịch: Huyền thoại ở Israel: truy lĩnh một giấc mơ). Portlnd, Ore: Vallentine Mitchell, 2000. (112) Một cuộc thảm sát người Do Thái dưới thời Nga hoàng. (113) Tom Segev, One Palestine, compete, trang 325. (114) Oz Almog, The sabra: the creation of New Jew (Tạm dịch: Sabra: Người Do Thái mới). Berkeley: University of California press, 2000. (115) O. Grossbard, Israel on the couch: the psychology of the peace progress (Tạm dịch: Israel trong phòng mạch: tâm lý trong tiến trình hòa bình). New York: State University of New York press, 2000. (116) Nguyên văn: shoot the messenger (giết người đưa tin), một thành ngữ chỉ việc đổ lỗi cho người đưa tin xấu chứ không phải là người gây ra lỗi. (117) Esther là hoàng hậu người Do Thái của vua Ba Tư Ahasuerus. Câu chuyện về việc bà đã cứu dân tộc Do Thái là nền tảng cho một lễ hội truyền thống của người Do Thái, lễ Purim. Ngày mà kẻ thù dự định tuyệt diệt dân Do Thái được lấy làm ngày lễ Purim nhằm tưởng nhớ bà. (118) Y. Erzahi, Rubber Bullets. (119) B. Beit-Hallahmi, sđd. (120) Báo Jerusalem Post, 31 tháng năm, 2010. (121) Yael Shilo, phỏng vấn trực tiếp. (122) Pogram là một cuộc nổi loạn bạo lực nhằm để khủng bố hay tàn sát một nhóm dân tộc hay nhóm người theo đạo thiểu số, đặc biệt là nhằm vàoo người Do Thái. (123) Amos Oz, A tale of love and darkness (Tạm dịch: Chuyện tình và bóng tối). New York: Harcourt, 2003,

https://thuviensach.vn

trang 14.. (124) Kibbutz theo tiếng Do Thái có nghĩa là “tổ hợp” - một hình thức tổ chức kinh tế nông - công nghiệp nông thôn độc nhất vô nhị trên thế giới đang tồn tại ở Israel. (125) Một người học, người tập sự trong ngôi trường Do Thái chính thống giáo. (126) Amos Oz, sđd, trang 485. (127) A. Falk, sđd, trang 247. (128) Gideon Levy, “A (second) passport for every worker” (Tạm dịch: Hộ chiếu (thứ hai) cho mọi công nhân), Haaretz, 2 tháng Sáu, 2011. Tiếng Hebrew. (129) Nguyên là một pháo đài cổ xưa của người Do Thái nằm ở phía tây nam Biển Chết, nay thuộc lãnh thổ Israel. Pháo đài nằm trên vùng đất cao, vách đá thẳng đứng. (130) Y. Kaniuk, Adam Ben Kelev. Tl Aviv: Sifriat Poalim, 1969. Tiếng Hebrew. (131) Richard Strauss (1864 - 1949): Nhà soạn nhạc giao hưởng nổi tiếng người Đức. (132) Ở đây chúng tôi dùng cách cấu tạo từ như Hán gian, Việt gian. (133) Tom Segev. The seventh million, trang 4. (134) Một loại thuốc gây ảo giác. (135) Ka-Tzetnik, Tzofan-Edma. Bnei Brak, Israel: Hakibbutz Hameuchad, 1987, trang 25-26. Tiếng Hebrew. (136) Tom Segev, The seventh million, trang 196. (137) H. Yablonka, The state of Israel vs. Adolf Eichmann (Tạm dịch: Nhà nước Israel và Adolf Eichmann). Tel Aviv: Yediot Ahronot, 2001, trang 49-59. Tiếng Hebrew. (138) Tom Segev, The seventh million, trang 117. (139) Như chú thích 146, trang 97-98. (140) Ý chỉ Đêm kính vỡ. (141) Khái niệm trong triết học và nghệ thuật, là tác động mang tính cảm xúc của bi kịch đối với người xem, thông qua nỗi lo sợ và thương cảm mà bi kịch nảy sinh ra những tác động thanh lọc tâm hồn, tinh thần con người. (142) G. Hausner, The Jerusalem Trial (Tạm dịch: Vụ xét xử tại Jerusalem). Tel Aviv: Beit Lohamei Hagetaot và Hakinnutz Hameuchad, 1980, trang 245, 327. (143) H. Guri, Facing the glass booth: the Jerusalem trial (Tạm dịch: Đối mặt trong buồng kính: Vụ xét xử tại Jerusalem). Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 1962, trang 73. (144) H. Yablonka và O. Cummings, Survivors of the Holocaust: Israel after the war (Tạm dịch: Những nạn nhân sống sót của vụ Holocaust: Israel sau chiến tranh). New York: New York University press, 1999. (145) Một hoạt động ở trường cho trẻ. Trẻ mang đến lớp một đồ vật và kể chuyện về nó. (146) Nghi lễ đánh dấu sự thay đổi địa vị xã hội có trong nhiều tôn giáo, ở đạo Do Thái

https://thuviensach.vn

có thể là lễ Bar Mitzvah. (147) D. Grossman, “The carrier pigeon of the Holocaust” trong Death as a way of life (Tạm dịch: Bồ câu đưa thư trong Holocaust; Chết như là một cách sống). Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 2003, trang 23. Tiếng Hebrew. (148) Steven Erlanger, “New museum, putting a human face on the Holocaust, opens in Israel” (Tạm dịch: Bảo tàng mới trưng bày những khuôn mặt người trong Holocaust, mở cửa ở Israel). New York Times, 16 tháng ba, 2005, A1. (149) Yaron London, phỏng vấn trực tiếp, 2014. (150) Yoram Kaniuk, 1948. Tel Aviv: Miskal – Yedioth Ahronoth Books và Chemed Books, 2010, trang 25. Tiếng Hebrew. (151) Hannah Arendt, Eichmann in Jerusalem (Tạm dịch: Eichmann ở Jerusalem). New York: Penguin Books, 1994, trang 118. (152) Tom Segev, The seventh million, trang 196. (153) D. Ben-Gurion, The revewed state of Israel (Tạm dịch: Nhà nước Israel mới). Tel Aviv: Am Oved, 1969, trang 546. (154) Avraham Shapira, The seventh day (Tạm dịch: Ngày thứ bảy). London: Andre Deutsch, 1970, trang 160. (155) Tom Segev, The seventh million, trang 392. (156) D. Bar-On và O. Selah, “The vicious circle between relating to reality and relating to the Holocaust among young Israelis” (Tạm dịch: Vòng luẩn quẩn giữa liên hệ với thực tế và với Holocaust trong giới trẻ Israel), báo cáo nghiên cứu. Beer Sheva, Israel: Ben-Gurion University, Khoa Nghiên cứu hành vi, 1990, trang 39. (157) Y. Oron, Jewish – Israeli identity (Tạm dịch: Danh tính Do Thái – Israel). Tel Aviv: Kibbutz College School of Education, 1992, trang 58. (158) Gideon Alon, “Begin: If Iraq tries again to build a nuclear reactor, we will act against it” (Tạm dịch: Begin: Nếu Iraq cố xây dựng nhà máy phản ứng hạt nhân một lần nữa, chúng ta sẽ ra tay ngăn chặn), Haaretz, 10 tháng 6 năm 1981, trang nhất. (159) Trại hủy diệt của Đức Quốc xã ở Ba Lan. (160) Trích dẫn trong The seventh million của Tom Segev. (161) D. Grossman, “The carrier pigeon of the Holocaust”, trang 22. (162) O. Grosbard, Israel ong the couch, trang 35. (163) Arendt, Eichmann in Jerusalem. (164) Ghetto: Là từ để mô tả khu vực mà người Do Thái buộc phải sống. (165) Bar-Yosef Yehoshua, “On the Kfar Kassem Incident” (Tạm dịch: Tại sự kiện Kfar Kassem), Davar, 18 tháng 12, 1956, trang 2. Trích dẫn trong The seventh million của Tom Segev. (166) Sự

https://thuviensach.vn

kiện diễn ra vào ngày 16/9/1982. (167) D. Rabikowitz, “You dont kill a baby twice” (Tạm dịch: Bạn không giết hai lần một đứa trẻ), True love. Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 1987, trang 64. (168) Amos Oz, “Mr. Prime Minister, Hitler is already dead” (Tạm dịch: Thưa ngài thủ tướng, Hitler đã chết rồi”), Yediot Ahronot, 21 tháng Sáu, 1982, trang 6. Tiếng Hebrew. (169) Tom Segev, The seventh million, trang 401. (170) Luật chống người Do Thái, được toàn Đại hội biểu quyết, ra đời trong Đại hội Đảng thường niên của Đảng Đức Quốc xã năm 1935 tại thành phố Nuremberg, tuyệt đối cấm người gốc Do Thái không được mang quốc tịch Đức, tuyệt đối cấm những liên hệ hôn phối hay tình cảm giữa người gốc Do Thái và người chủng tộc “Aryens” (người Đức thuần giống). (171) Bar-On và Selah, sđd. (172) Tom Segev, The seventh million, trang 4. (173) Hành hình kiểu Linsơ: Kiểu hành hình man dợ, tàn ác đối với những người da đen châu Mỹ, từng kéo dài khắp các bang của nước Mỹ. (174) Theo www.haaretz.co.il. (175) Từ cảm thán, nguồn gốc tiếng Yiddish, tương đương với Chúa ơi, Trời ơi. (176) Từ cảm thán, tiếng Yiddish, tương đương với Mẹ kiếp, Chó chết. (177) D. Rosenblum, Israeli Blues (Tạm dịch: Những nỗi buồn Israel). Tel Aviv: Am Oved, 1998, trang 95. Tiếng Hebrew. (178) Dina Porat, An Entangled leadership: the Yishuv and the Holocaust 1942 – 1945 (Tạm dịch: Lãnh đạo lúng túng: Yishuv và Holocaust 1942 - 1945). Tel Aviv: Am Oved Publishers, 1987, trang 65 – 66. Tiếng Hebrew. (179) Judd Ne’eman, “The tragic sense of Zionism: Shadow cinema and the Holocaust” (Tạm dịch: Cảm thức bi kịch về chủ nghĩa Phục quốc Do Thái: Shadow Cinema vàHolocaust), Shofar: An Interdisciplinary journal of Jewish studies 24, số 1, (Thu năm 2005) trang 22 – 36. (180) Daniel Boyarin, Unheroic conduct: the rise of heterosexuality and the invention of the Jewish man (Tạm dịch: Thử tìm hiểu sự nổi dậy của chứng dị tính luyến ái và phát minh của người Do Thái). Berkeley: University of California press, 1997. Raz Yosef, Beyond flesh: Queer masculinities and nationalism in Israeli cinema (Tạm dịch: Vượt ngoài xác phàm: Tính nam kỳ quặc và chủ nghĩa dân tộc trong điện ảnh Israel). New Brunswick, N.J., và London: Rutgers University press, 2004 (181) Y. Kaniuk, Adam Ben Kelev, trang 177. (182) Adi Hagin,

https://thuviensach.vn

“Israelis in Germany: Choosing to live in a country with an awful history, but where you can survive” (Tạm dịch: Những người Israel ở Đức: Chọn sống ở một đất nước với lịch sử khủng khiếp nhưng lại là nơi có thể tồn tại), Markerweek, 9 tháng Tám, 2011. Tiếng Hebrew. (183) Don Handelman, Models and mirrors: towards an anthropology of public events (Tạm dịch: Mẫu và gương: theo một thuyết nhân chủng học về những sự kiện đại chúng). Cambridge, Anh: Cambridge University press, 1990. (184) Từ tiếng Anh: the unthought known, là thuật ngữ tâm lý học được nhà tâm lý Christopher Ballos sử dụng lần đầu tiên năm 1987. (185) Y. Ezrahi, Rubber bullets. (186) Yehuda Elkana, “For forgetting” (Tạm dịch: Để mà quên), Haaretz, 2 tháng Ba, 1998. Tiếng Hebrew. (187) Tom Segev, The seventh million, trang 504. (225) Tom Segev, 1967, Israel, the war and the year that transformed the Middle East (Tạm dịch: 1967, Israel, chiến tranh và một năm rung chuyển Trung Đông). New York: Metropolitan Books, Henry Holt, 2005, trang 494. (226) Như chú thích 240, trang 501. (227) Ethan Bronner và Isabel Kershner, “Israel facing a seismic rift over role of women” (Tạm dịch: Người Israel đang phải đối mặt với một cơn chấn động chôn vùi vai trò của phụ nữ), New York Times, 14 tháng Một, 2012. (228) Luật tôn giáo của người Do Thái. (229) Yael S. Feldman, Glory and Agony. (230) Tiếng Aram: Việc trói. (231) A. B. Yehoshua, “From myth to history” (Tạm dịch: Từ huyền thoại đến lịch sử), AJS review, 28 tháng Một, 2004, trang 210. (232) Là người Israel thời xưa, phân biệt với Israel hiện đại. (233) Feldman, Glory and Agony, trang 141. (234) Haim Be’er, “Haesh Vehaetzim”, Al Tishlah Yadkha el Hana’ar. Jerusalem: Keter, 2002, trang 11. Tiếng Hebrew. (235) Jeffrey Goldberg, “Among the Settlers: Will they destroy Israel?” (Tạm dịch: Người định cư: Họ sẽ tiêu diệt Israel?), New Yorker, 31 tháng Năm, 2004. (236) Evyatar Banai, “Avot Ubanim”, NMC Music Ltd., 1997. Tiếng Hebrew. (237) Sigmund Freud, “Remembering, repeating and working-through” (Tạm dịch: Nhớ, lặp lại và giải quyết), Standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud. London: Hogarth press, 1953 – 74, 12, trang 147 – 56. (238) Falk, Fratricide in the Holy Land, trang 19. (239) T. Friedman, www.nytimes.com. (240) D.

https://thuviensach.vn

Grossman, Death as a way of life, trang 41. (241) Avener Falk, Moshe Dayan, the man and the legend: a psychoanalytical biography (Tạm dịch: Moshe Dayan, con người và huyền thoại: tiểu sử phân tâm học). Tel Aviv: Sifriyat Maariv, 1985. Tiếng Hebrew. (242) Feldman, Glory and Agony, 145. (243) Tri thức hóa là một trong những cơ chế phòng vệ tâm lý theo quan điểm của Freud, là quá trình chủ thể tách cảm xúc của bản thân ra khỏi một vấn đề nào đó và tập trung vào trên phương diện tri thức, hiểu biết về vấn đề đó thay vì là tập trung vào thực tế. Trí thức hóa bảo vệ bản thân chống lại sự lo âu bằng cách ngăn chặn những cảm xúc có liên quan đến vấn đề mà chúng ta đang đối mặt. (244) Meduzot, kịch bản và đạo diễn: Etgar Keret. Tel Aviv: Lama Films, 2007. (245) Trong Do Thái giáo, từ này chỉ Chúa, dịch nguyên nghĩa là Danh Chúa. (246) Joseph Hodara, "Does Israel have a future? In-depth and clear" (Tạm dịch: Phân tích sâu sắc và sáng tỏ: Israel có một tương lai?), Haaretz, 20 tháng hai, 2012. Tiếng Hebrew. (247) R. Patai, The Arab Mind (Tạm dịch: Tâm thức Ả Rập). Long Island City, N. Y.: Hatherleigh press, 2002. (248) A. Falk, Fratricide in the Holy Land. O. Grosbard, Israel on the couch. Mira M. Sucharov, The international self: psychoanalysis and the search for Israeli – Palestinian peace (Tạm dịch: Bản ngã phổ quát: phân tâm học và cuộc kiếm tìm hòa bình Israel – Palestine). Albany: State University of New York press, 2006. (249) Kẻ địch thời xưa của người Do Thái ở nam Israel. (250) Sei Rachlevsky, "Netanyahu Must Not Demolish the Strategic Alliance with U.S." (Tạm dịch: Netanyahu không được xóa sổ liên minh chiến lược với Mỹ), Haaretz, 21 tháng Hai, 2012. (251) Ethan Bronner, "Israel Senses Bluffing in Iran's Threats of Retaliation" (Tạm dịch: Israel cảm thấy chuyện lừa gạt trong những cơ trả đũa của Iran), New York Times, 26 tháng Một, 2012. (252) Thomas Friedman, "Bibi and Barack, the Sequel" (Tạm dịch: Bibi và Barack, tiếp theo), New York Times, 3 tháng 12, 2013, www.nytimes.com. (253) Jeffrey Goldberg, "The crisis in US – Israel relations Is officially here," (Tạm dịch: Khủng hoảng Mỹ - Israel chính thức là ở đây), Atlantic, 28 tháng 10, 2014, www.theatlantic.com. (254) Meron Benvenisti, Intimate Enemies: Jews and Arabs in a Shared Land (Tạm dịch: Những kẻ thù thân thiết: Người Do Thái

https://thuviensach.vn

và người Ả Rập ở đất Shared). Berkeley: University of California press, 1995. Shmuel Rosner, “The one-state problem” (Tạm dịch: Vấn đề một nhà nước), New York Times, 6 tháng ba, 2012, latitude.blogs.nytimes.com. (255) Abba Eban (1915 – 2012): nhà ngoại giao, chính trị gia của Israel. (256) Tên gọi khác của hiệp định Oslo. (257) Sucharov, International Self. (258) Thomas L. Friedman, “Lessons from Tahrir Square” (Tạm dịch: Bài học từ quảng trường Tahrir), New York Times, 24 tháng Năm, 2011. (259) Jeffrey Goldberg, “Goldblog is a pro - J Street Blog” (Tạm dịch: Goldblog thân với J Street blog), Atlantic, 28 tháng Ba, 2011. (260) Peter Beinart, The Crisis of Zionism (Tạm dịch: Khủng hoảng chủ nghĩa Phục quốc Do Thái). New York: Times Books, Henry Holt, 2012. (261) Theodore Sasson, The New American Zionism (Tạm dịch: Tân chủ nghĩa Do Thái Mỹ). New York và London: New York University Press, 2014. (262) Là cơ chế tâm lý con người có xu hướng làm ngược lại những điều được yêu cầu. (263) Roger Cohen, “The Goldstone Chronicles” (Tạm dịch: Biên niên sử Goldstone), New York Times, 7 tháng Tư, 2011. 1\. Các chư hầu triều Chu chia ra các tước vị Công, Hầu, Bá, Tử, Nam. Công tước là chư hầu thứ nhất 1\. Nhưỡng Di: Bài xích, đánh các dân tộc Di; Nhưỡng là đánh. 1\. Sào: ổ, nhà ở của người nguyên thuỷ. 2\. Toại là dụng cụ lấy lửa. (Chú ý: tất cả các chú thích trong sách này đều là của người biên soạn). 1\. Đông đạo, đông đạo chủ: Người chủ bữa tiệc, người thết khách. 1\. “Trong ba người cùng đi đường, tất sẽ có người làm thày của ta đó”, “Ôn cái cũ biết được cái mới”. “Biết thì nói biết, không biết thì nói là không biết, thế mới là biết!” 2\. “Có và không đối lập nhau mà sinh ra, khó và dễ đối lập với nhau mà hình thành, dài và ngắn đối lập nhau mà thể hiện ra, cao và thấp đối lập với nhau mà tồn tại”. “Tai họa ư? Hạnh phúc kề sát bên cạnh nó. Hạnh phúc ư? Tai họa tàng ẩn ở bên trong nó”. 3\. Cai trị (dân chúng) phải thuận theo tự nhiên. 4\. Không biết gì và chẳng muốn nói gì. 1\. Chế độ tỉnh điền: trong xã hội nô lệ Trung Quốc, chủ nô phân chia ruộng đất thành những ô vuông hình chữ tỉnh (là cái giếng) để dễ bề trông coi nô lệ lao động. 1\. Khách Khanh: chức quan người nước ngoài. 1\. Ảnh Đô: Nay thuộc phía Bắc huyện Giang Lăng tỉnh Hồ Bắc, là thủ đô của nước Sở. 1\. Trong Tam Tự Kinh Vương Ứng Lâm đời

https://thuviensach.vn

Tống có câu: “Đầu huyền lương, Chùy thích cổ bỉ bất giáo, tự cần khô” nghĩa là Tôn Kinh treo đầu lên xà nhà (để học) Tô Tần lấy dùi đấm vào đùi (để học), người ta không được đi học mà vẫn chăm chỉ chuyên cần (tự học). Cổ đây có nghĩa là dùi. 1\. Đàn sắt: loại đàn cổ có 16 dây và 25 dây. 1\. Bảo Bình Khẩu: Nghĩa là Miệng bình quý 1\. Doanh Chính: Doanh là thắng lợi, là giành được, Doanh chính là giành được chính quyền. 1\. Trúc: loại đàn cổ có 13 dây, giống đàn tranh, dùng thước tre đánh vào dây phát ra âm thanh. 1\. Chữ tỉnh có nghĩa là cái giếng, ô đất ở giữa là của chủ nô phong kiến, 8 ô đất xung quanh là của nông nô, tá điền. 1\. Hoàng Lão chi học: Chỉ học thuyết của Lão Tử (Trang Tử). 2\. Vô vi nhi trị: cai trị dân chúng thuận theo lẽ tự nhiên. 1\. Cưỡi ngựa, bắn tên, ăn mặc như người Hồ, biến việc đánh nhau bằng xe là chính, đổi thành cưỡi ngựa tác chiến là chính. Xem Triệu Ung - hồ phục kỵ xạ, tr 175 đến tr.185, Mưu Lược Gia, tập 5 (Quân sự mưu lược gia). Nxb Công An nhân dân, Hà Nội, 1999. Dương Thu ái biên dịch. (*) Danh thơm thường được dùng để chỉ tên của các cô gái trẻ, Tam Sinh bắt chước các chàng công tử trong sách nên mới hỏi như vậy. (**) Hắc Bạch Vô Thường: Theo truyền thuyết dân gian Trung Quốc, Vô Thường là quỷ, vì vậy còn gọi là Quỷ Vô Thường, Quỷ Vô Thường lại có hai loại: Hắc Vô Thường và Bạch Vô Thường. Nhiệm vụ của Hắc Bạch Vô Thường là bắt giữ các linh hồn, tước đi sinh mệnh con người, đem linh hồn của con người xuống âm phủ, chờ Diêm Vương xử lý. (*) Mối tình đồng tính. (*) Câu này nguyên văn là phân vượn thôi, trong tiếng Trung phân vượn đồng âm với từ duyên phận nên nó cũng được sử dụng với nghĩa duyên phận, nhưng với sắc thái giễu cợt, đùa cợt. (N. d) (*) Trong tiếng Trung, “bạch tửu” (rượu trắng) và “Bạch Cửu” đồng âm. (N. d) (*) Thất khiếu: gồm hai tai, hai mắt, hai lỗ mũi và miệng. (N. d) (*) Bồ tát Địa Tạng: Một vị Bồ tát chuyên cứu độ sinh linh trong địa ngục và trẻ con chết yểu. Có khi Bồ tát Địa Tạng cũng được xem là Bồ tát chuyên cứu giúp người lữ hành phương xa. (*) Thư viện là một hình thức tổ chức giáo dục ở địa phương, xuất hiện vào thời Đường, phát triển ở thời Tống, lúc đầu chỉ do người dân tự thành lập, sau có sự tham gia của triều đình. (*) Trong thời cổ, đàn ông tròn hai mươi tuổi mới được coi là đã trưởng thành. (*) Đốt đàn nấu hạc: Lấy đàn làm củi, nấu chim hạc

https://thuviensach.vn

làm đồ ăn, ý nói phá hoại cái đẹp. (*) Vợ ta. (*) Giám sát việc hành hình. Lá oregano: là một loại lá gia vị mà người Ý hay dùng trong chế biến bánh pizza, spaghetti hoặc làm nước xốt cà chua. (ND) Air Force One là chuyên cơ dành riêng cho các chuyến công du của tổng thống Mỹ. (ND) Yo hablo espanäol: Bạn phải học tiếng Tây Ban Nha. SUV: Kiểu xe thể thao đa chức năng, có thể vượt những địa hình xấu. Trò chơi mà mọi người bày ghế thành vòng tròn, sau đó vừa di chuyển xung quanh vừa nhảy theo nhạc, đến khi nhạc dừng thì mọi người phải ngồi vào ghế, ai không kịp ngồi mà bị người khác tranh mất hết ghế thì bị loại. Những đoạn phim thô, chưa qua chỉnh sửa; hoặc ở đây có thể hiểu là những buổi xem và nhận xét về những đoạn phim đó. Chúng được gọi như vậy là do trong quá trình làm phim, vào cuối ngày, những cảnh quay trong ngày sẽ được tập hợp, chèn thêm âm thanh, rồi in lên phim để hôm sau cho đạo diễn và các thành viên trong đoàn làm phim xem. Loại khóa gồm hai dải băng, một dải chứa hàng nghìn cái móc li ti, một dải chứa hàng nghìn vòng tròn cũng nhỏ không kém. Khi ghép hai dải băng này lại, móc sẽ gắn vào vòng tạo nên một cơ chế giữ hết sức chắc chắn nhưng vẫn rất dễ gỡ ra. Nó xuất hiện trên rất nhiều loại đồ dùng như quai giày, cặp xách, v.v… Nhân vật người mẹ trong phim hoạt hình Gia đình siêu nhân. Nhân vật người con trai út trong phim hoạt hình Gia đình siêu nhân. Disney’s Nine Old Men: những nhà làm phim hoạt hình chủ chốt của Walt Disney, đã tạo ra nhiều bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney như Nàng Bạch Tuyết và bảy chú Lùn, Người đẹp ngủ trong rừng, Pinocchio v.v… Cái tên này do chính Walt Disney đặt cho họ. Viết tắt của kindergarten, tức là mầm non, dành cho trẻ từ 4-6 tuổi Multi-plane camera: một loại máy quay đặc biệt có khả năng tạo ra hiệu ứng không gian ba chiều trong phim hoạt hình, trái ngược với những bức vẽ hai chiều được dùng để sản xuất phim hoạt hình truyền thống. Ingmar Bergman (1918-2007) là đạo diễn nổi tiếng của Đức, được gọi là “người đưa các cơn chấn thương của chúng ta lên màn ảnh”. Các bộ phim của ông có vai trò và ảnh hưởng vô cùng lớn đối với đời sống văn hóa phương Tây thời điểm đó. 1. H. Kaback, “Felix Rohatyn: Thước đo các ban lãnh đạo thời nay,” Giám đốc và ban điều hành, Xuân 2003, trang 20. 2. F. Kocourek, C. Burger và B. Richard, “Quản trị tập đoàn:

https://thuviensach.vn

sự thật cay đắng về hành vi ôn hòa," Chiến lược và kinh doanh, năm 2003, 30, 60. (Chiến lược và kinh doanh do Booz Allen Hamilton xuất bản.) 3. J. Hill và T. Dalziel, "Ban giám đốc và hiệu suất công ty," Báo cáo Học viện Quản trị, tháng 07/2003, trang 385. 4. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, "Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt," Chiến lược và Kinh doanh, năm 2004, 35, 3. 5. Khảo sát Ban điều hành USC/Mercer Delta năm 2003, 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2004, 2005). 6. J. W. Lorsch và D. Nadler, Báo cáo của Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD về Bộ máy Lãnh đạo (Washington, D.C.: Hiệp hội Các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, năm 2004). 7. D. A. Nadler, "Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ,"Giám đốc và ban điều hành, Hè 1998, trang 28-31. 8. J. A. Sonnenfield, "Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời," Harvard Business Review,tháng 09/2002, trang 106. 9. D. A. Bailey và W. E. Knepper, Trách nhiệm của giám đốc và cán bộ doanh nghiệp (Dayton, Ohio: Matthew Bender & Co., năm 2002). 1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2004), trang 7. 2. A. Raghavan, "CEO nói 'Không' với ban lãnh đạo," Wall Street Journal, tháng 01/2005, trang B1. 3. M. Schroeder, "Cải cách doanh nghiệp: Năm đầu tiên: Hãy sống sạch, làm giàu không dễ – giới chỉ trích cho rằng Luật Sarbanes-Oxley đã gây khó dễ cho thị trường chứng khoán, đóng băng sự mạo hiểm, nhưng hiệu quả lại không xứng đáng," Wall Street Journal, ngày 22/07/2003, trang C1. 4. E. Dash, "Kỳ vọng lớn dành cho các giám đốc (và cái giá phải trả)," New York Times, ngày 04/04/2004, trang C10. 5. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart, năm 2004, trang 7. 1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 14. 2. J. R. Engen, "Thời hoàng kim của giám đốc danh dự," Thành viên Lãnh đạo Doanh nghiệp, tháng 01-02/2005, 8(1), 30-32. 3. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 21. 1. Phân tách vai trò CEO/chủ tịch (Portland, Me.: Thư viện Doanh nghiệp, tháng 03/2004.) http://www.thecorporate-library.com/Governance-

https://thuviensach.vn

Research/spotlight-
topics/spotlight/boardsanddirectors/SplitChairs2004.html. Cập nhật tháng 03/2005. 2. C. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, “Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt,” Chiến lược và Kinh doanh, năm 2004, 35, 3. (Chiến lược và kinh doanh do Booz Allen Hamilton xuất bản.) 1. M. Millstein, ”Quy trình quản trị tự điều chỉnh,” Giám đốc và ban điều hành, Xuân 2003, trang 26-31. 2. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 30. 1. D. A. Nadler, “Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ,” Giám đốc và ban điều hành, Hè 1998, trang 28-31. 2. D. A. Nadler, “Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh,” Harvard Business Review, trang 102-111. 3. J. A. Sonnenfield, “Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời,” Harvard Business Review, tháng 09/2002, trang 106. 4. M. Langely, “Những ngày huyên náo cuối cùng của chủ tịch AIG sau 37 năm cai trị,” Wall Street Journal, ngày 01/04/2005, trang 1. 5. K. M. Eisnhart, “Chiến thuật ra quyết định chiến lược,” Sloan Management Review, Xuân 1999, trang 65-72. 1. J. Slywotzky và D. J. Morrison, Các hình mẫu lợi nhuận (New York: Times Business, 1999). 2. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 9. 3. D. A. Nadler, Quán quân thay đổi (San Francisco: Jossey-Bass, năm 1998). 4. P. Plitch, “Đã sẵn sàng chưa?” Wall Street Journal, ngày 24/02/2003, trang R3; J. S. Lublin, “Lợi ích nhiều, trách nhiệm lớn,” Wall Street Journal, ngày 24/02/2003, trang R4. 1. S. Craig and K. Brown, ”Schwab Ousts Pottruck nhậm chức CEO,” Tạp chí Phố Wall, ngày 21/07/2004, trang A1. 2. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold, “Giữ vững trách nhiệm lãnh đạo,” Động lực tổ chức, Hè 1998, trang 7-20. 3. R. E. Berenbeim, Ban điều hành doanh nghiệp: Tuyển chọn, đánh giá và kế nhiệm CEO (Báo cáo số: 1103–95-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 1995), trang 36. 4. C. K. Brancato và D.Hervig, Hội đồng phụ trách lương thưởng: Những phương pháp xây dựng mức lương giám đốc hiệu quả nhất (Báo cáo số: R-1306–01-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2001), trang 33. 5. Berenbeim, Các ban điều hành

https://thuviensach.vn

doanh nghiệp, trang 28. 6. Đánh giá Tổng giám đốc (Los Angeles: Korn/Ferry International/Khoa Kinh doanh – Đại học Nam California), năm 1998, trang 10-11. 7. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold, Ban điều hành doanh nghiệp: Những chiến lược đóng góp giá trị trong hàng ngũ lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001). 1. W. A. Pasmore và R. Torres, ”Lựa chọn CEO kế tiếp: Kế nhiệm là quá trình, không phải một cuộc đua.” Tạp chí Mercer Management, năm 2003, 16, 67-75. 2. Khảo sát Ban điều hành tập đoàn USC/Mercer Delta năm 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2005). 3. “100 ngày đầu tiên: Thách thức mới của CEO,” Mercer Delta Insight, năm 2001. 4. R. Charan, S. Drotter, và J. Noel, Nguồn cung lãnh đạo: Xây dựng một công ty lãnh đạo hiệu quả như thế nào (San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001). 1. M. Langley và I.McDonald, “Vụ phạm pháp của Marsh Averts với CEO mới,” Wall Street Journal, ngày 26/10/2002, trang A1. 2. C. Roux-Dufort, “Vì sao các tổ chức không học hỏi từ khủng hoảng,” Đại học học St. John, Cao đẳng Quản trị Kinh doanh, Báo cáo đánh giá doanh nghiệp, năm 2000, 21(3), 25-30. 1. B. Behan and J. Brant, “Đánh giá việc xây dựng ban điều hành hiệu quả,” NACD Directors Monthly, tháng 06/2004, trang 9-11. Directors Monthly do Hiệp hội các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, Washington, D.C. phát hành; xem http://www.nacdonline.org. 1. M. Quigley và G. Scott, Quản trị bệnh viện và trách nhiệm tại Ontario (Ontario, Canada: Hiệp hội Bệnh viện Ontario, tháng 02/2005), chương 7. 2. Báo cáo tình hình tại văn phòng Tổng Kiểm toán Hạ viện (Canada: Bộ trưởng Công trình công cộng và Công tác Chính phủ, tháng 02/2005), chương 7. 3. G. Bragues, “Nhiệm vụ phân đôi: Dân chủ cổ đông không có chỗ trong thị trường vốn sở hữu: Nhà đầu tư có quyền lựa chọn ví tiền của họ nếu có cơ hội,” National Post, ngày 19/05/2004, trang FP19. 4. J. Kay, “Không bê bối: Trong thế giới Hậu Enron-Worldcom-Hollinger, ban điều hành và các giám đốc sẽ phải chịu sức ép cải cách bản thân,” National Post, ngày 01/04/2004, trang FP11. 5. P. Desmarais, “Kiểm soát là kiểm soát: Áp dụng các đề xuất của giám đốc độc lập vào các công ty sắp cổ phần hóa hiện nay sẽ khiến quyền lợi tài sản bị tấn công và tước đoạt,” National Post, ngày 31/01/2004, trang FP11. 6. G. Fabrikant, “Các gia

https://thuviensach.vn

tộc và doanh nghiệp lớn đã hòa hợp với nhau?” New York Times, ngày 24/04/2005, trang C1. 7. S. Prashad, “Doanh nghiệp gia đình không đảm bảo thành công: Nghiên cứu cho thấy các công ty này thường thất bại ở thế hệ thứ hai hoặc thứ ba,” Toronto Star, ngày 02/09/2004, trang ONT D22. 1. Xếp hạng năng lực quản trị toàn cầu năm 2004 (New York: Governance Metrics International, tháng 05/2005). http://www.gmiratings.com. Truy cập tháng 05/2005. 2. D. Higgs, Đánh giá vai trò và tính hiệu quả của giám đốc cố vấn (Báo cáo Higgs) (London: The Stationery Office, tháng 06/2002), trang 3–23. 3. Hội đồng Báo cáo Tài chính, “Bộ luật Hỗn hợp – Sau một năm,” ngày 13/01/2005. http://www.frc.org.uk/press-/pub0738.html. Cập nhật tháng 03/2005. 4. L. Urquhart, “Inchcape bổ nhiệm Tổng giám đốc trái với khuyến nghị của Higgs,” Financial Times (London), ngày 01/03/2005, trang 25. 5. Báo cáo hoạt động quản trị doanh nghiệp thường niên (London: Ủy ban Cố vấn Nghiên cứu Đầu tư Trợ cấp, năm 2004). 6. L. Tyson, Báo cáo bổ nhiệm và phát triển các giám đốc cố vấn (London: Trường Kinh doanh London, tháng 06/2003). 7. Báo cáo về nữ giới trong FTSE năm 2004 (Cranfield, Bedford, Vương quốc Anh: Khoa Quản trị – Đại học Cranfield, năm 2004). 8. Báo cáo về hiệu quả ban điều hành: Báo cáo khảo sát thường niên nhóm FTSE 100, năm 2004, (London: Independent Audit Limited, năm 2004). 9. B. Hudson, “Đánh giá ban điều hành: Vai trò của chủ tịch,” Chuyên đề phát triển ban điều hành của Mercer Delta, năm 2004, trang 3. 10. Khảo sát chủ tịch độc lập và giám đốc cố vấn (London: Independent Remuneration Solutions, tháng 01/2005). 11. Khảo sát lương thưởng dành cho giám đốc (London: Watson Wyatt, tháng 10/2004). 12. Thù lao cho giám đốc cố vấn theo Thông cáo Higgs (London: PricewaterhouseCoopers, năm 2004), trang 3, http://www.pricewaterhousecoopers.co.uk. Cập nhật tháng 03/2005. 13. Nghiên cứu ban giám đốc thường niên năm 2004 (Los Angeles: Korn/Ferry International, năm 2004).

https://thuviensach.vn

Table of Contents

Lời khen tặng
{ LỜI NÓI ĐẦU 1.0 }
{ LỜI NÓI ĐẦU 2.0 }
{ LỜI GIỚI THIỆU }
Sự thật về khởi nghiệp
- { CHƯƠNG 1 } Lúng túng trong công việc
- { CHƯƠNG 2 } Câu chuyện của chính doanh nhân
- { CHƯƠNG 3 } Nghệ thuật của doanh nhân nội tại*
- { CHƯƠNG 4 } Nghệ thuật thương mại hóa
- { CHƯƠNG 5 } Thần chú cho kẻ ngốc

Sự thật về gây dựng vốn
- { CHƯƠNG 6 } Danh sách mơ ước của nhà đầu tư
- { CHƯƠNG 7 } Nghệ thuật thu hút sự chú ý của nhà đầu tư
- { CHƯƠNG 8 } Nghệ thuật tóm lược kế hoạch kinh doanh
- { CHƯƠNG 9 } Nguyên tắc giới thiệu 10/20/30
- { CHƯƠNG 10 } Tám điều nói dối hàng đầu của nhà đầu tư mạo hiểm
- { CHƯƠNG 11 } 10 điều nói dối hàng đầu của doanh nhân
- { CHƯƠNG 12 } Nghệ thuật thu hút vốn đầu tư từ “nhà đầu tư kiểu đỡ đầu”
- { CHƯƠNG 13 } Kiểm tra năng lực nhà đầu tư mạo hiểm (VCAT)
  - Phần I: Kiến thức nền về công việc
  - Phần II: Kinh nghiệm trực tiếp
  - Phần III: Kiến thức cần có
  - Kết quả

Sự thật về lập kế hoạch và thực hiện
- { CHƯƠNG 14 } Kế hoạch kinh doanh
- { CHƯƠNG 15 } Nghệ thuật viết đề án tài chính
- { CHƯƠNG 16 } Nghệ thuật thực thi

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 17 } Sau trăng mật
Vấn đề: Một người sáng lập không được việc
Vấn đề: Sản phẩm chậm
Vấn đề: Kinh doanh không như dự án
Vấn đề: Nhóm chúng tôi không hòa thuận
Vấn đề: Chúng tôi bị chỉ trích nặng nề bởi báo giới/những nhà phân tích/các trang web cá nhân
Vấn đề: Nhà đầu tư mạo hiểm quản lý vi mô chúng tôi
Vấn đề: Nhà đầu tư mạo hiểm không giúp đỡ gì nhiều
Tại sao bạn vướng vào vấn đề này?
Vấn đề: Chúng tôi sẽ hết vốn trước khi thu hút được thêm
{ CHƯƠNG 18 } Nghệ thuật tự cải thiện tình hình
{ CHƯƠNG 19 } Nghệ thuật họp ban quản trị
{ CHƯƠNG 20 } Tôi đã xây dựng trang web của mình như thế nào?
Sự thật về sáng tạo
{ CHƯƠNG 21 } Nghệ thuật sáng tạo
{ CHƯƠNG 22 } Những lầm tưởng về sáng tạo
{ CHƯƠNG 23 } Những lời nói dối của giới kỹ sư
Sự thật về marketing
{ CHƯƠNG 24 } Những cách ngu ngốc cản trở sự tiếp nhận của thị trường
{ CHƯƠNG 25 } Trò chơi thương hiệu
{ CHƯƠNG 26 } Nghệ thuật tạo dựng thương hiệu
{ CHƯƠNG 27 } Định hình hay bị định hình
{ CHƯƠNG 28 } Thị trường giới trẻ toàn cầu
{ CHƯƠNG 29 } Bài học từ phòng trưng bày nghệ thuật của Tam
Sự thật về bán hàng và thuyết phục

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 30 } Nghệ thuật bán hàng
{ CHƯƠNG 31 } Nghệ thuật phân phối
{ CHƯƠNG 32 } Nghệ thuật truyền bá
{ CHƯƠNG 33 } PR tự mình làm
{ CHƯƠNG 34 } Từ chính miệng báo chí
Sự thật về truyền thông
{ CHƯƠNG 35 } Người gửi email hiệu quả
{ CHƯƠNG 36 } Nghệ thuật thuyết trình
{ CHƯƠNG 37 } Làm thế nào để được cả hội trường đứng dậy vỗ tay?
{ CHƯƠNG 38 } Diễn thuyết như một nghệ thuật biểu diễn
{ CHƯƠNG 39 } Làm thế nào để thành Thần GIỚI THIỆU?
{ CHƯƠNG 40 } Để thành công trong buổi hội thảo
{ CHƯƠNG 41 } Làm thế nào để trở thành người điều hành hội thảo giỏi?
{ CHƯƠNG 42 } Nghệ thuật dùng blog
Sự thật về "Đánh lừa"
{ CHƯƠNG 43 } Tâm lý học về thuyết phục
{ CHƯƠNG 44 } Nghệ thuật xây dựng cộng đồng
{ CHƯƠNG 45 } Nghệ thuật dịch vụ khách hàng
{ CHƯƠNG 46 } Nghệ thuật trò chuyện
Lời khuyên của Guy
Lời khuyên của Susan
{ CHƯƠNG 47 } Nghệ thuật lôi kéo
{ CHƯƠNG 48 } Nghệ thuật mua chuộc
{ CHƯƠNG 49 } Làm thế nào để mua chuộc blogger?
{ CHƯƠNG 50 } Nghệ thuật hợp tác
{ CHƯƠNG 51 } Mười điều nói dối hàng đầu của đối tác
Sự thật về cạnh tranh
{ CHƯƠNG 52 } Nghệ thuật trụ vững
{ CHƯƠNG 53 } Nghệ thuật cạnh tranh
{ CHƯƠNG 54 } Làm thế nào để duy trì được sự tỉnh táo?

https://thuviensach.vn

Sự thật về tuyển dụng và sa thải
{ CHƯƠNG 55 } Nghệ thuật tuyển dụng
{ CHƯƠNG 56 } Tuyển dụng trong thế giới thực
{ CHƯƠNG 57 } Mười ba câu hỏi với Libby Sartain, người đứng đầu Yahoo!
{ CHƯƠNG 58 } Định hướng nghề nghiệp cho thế kỷ này
Chín lầm tưởng lớn nhất về nơi làm việc
{ CHƯƠNG 59 } Chín câu hỏi dành cho doanh nghiệp mới thành lập
{ CHƯƠNG 60 } Làm thế nào để xin được việc qua mạng việc làm trực tuyến (Craigslist)*?
{ CHƯƠNG 61 } Làm thế nào để không thuê người qua mạng việc làm trực tuyến?
{ CHƯƠNG 62 } Hiệu quả nỗ lực của Carol Dweck*
{ CHƯƠNG 63 } Nghệ thuật cắt giảm nhân sự
{ CHƯƠNG 64 } Nghệ thuật sa thải
Sự thật về làm việc
{ CHƯƠNG 65 } Làm sao để không bị bóp nghẹt?
{ CHƯƠNG 66 } Những kẻ nổi loạn nơi công sở
{ CHƯƠNG 67 } Mười hai điều cần học trong năm học này
{ CHƯƠNG 68 } "Tại sao người thông minh lại làm điều ngu ngốc?"
{ CHƯƠNG 69 } "Tại sao các công ty thông minh lại làm điều ngu ngốc?"
{ CHƯƠNG 70 } Nguyên tắc không khiếm nhã
Làm thế nào để không trở thành một người khiếm nhã?
Làm thế nào để đối phó với kẻ khiếm nhã?
{ CHƯƠNG 71 } Sếp của bạn có phải là kẻ khiếm nhã?
{ CHƯƠNG 72 } Mười bảy điều nói dối hàng đầu của các CEO
{ TRẮC NGHIỆM } Chỉ số năng lực kinh doanh của bạn là gì?
Sự thật về làm điều thiện

https://thuviensach.vn

{ CHƯƠNG 73 } Doanh nghiệp xã hội
{ CHƯƠNG 74 } Chuyển tiếp từ công ty sang thế giới phi lợi nhuận
{ CHƯƠNG 75 } Những nhận thức muộn mằn của tôi trong cuộc sống
Những nhận thức muộn mằn I
Những nhận thức muộn mằn II
{ KẾT LUẬN } Danh sách kiểm tra tính xác thực

https://thuviensach.vn