

ir Chowdhury • 22 QUY LUẬT BẤT BIẾN TRONG XÂY DỰNG NHÃN HIỆU • 22 Immutable Laws Of Branding, Al Ries & Laura Ries • NHỮNG TAY TIẾP THỊ ĐỀU NÓI XẠO • All Marketers are Liars, Seth Godin • XÂY DỰNG MỘT MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TÍCH CỰC • Building a High Morale Workplace, Anne Bruce - XÂY DỰNG ĐỂ TRỞ LẠI • Built to Last, Jim Collins & Jerry I. Porras • LỜI THÚ TỘI CỦA MỘT SÁT THỦ KINH TẾ • Confessions of an Economic Hit Man, John Perkins • ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC • How to Become a Rainmaker, Jeffrey J. Fox • JACK - THẲNG THẦN TỬ ĐÁY LÒNG • Jack - Straight from the Gut, Jack Welch & John A. Byrne • QUY TẮC SỐ 1 • Rule #1, Phil Town • KINH NGHIỆM CỦA STARBUCKS • The Starbucks Experience, Joseph A. Michelli • KHỞI THUẬT • The Art of the Start, Guy Kawasaki • 21 NGUYÊN TẮC VÀNG CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO • 21 Irrefutable Laws of Leadership, Stephen Covey • SỨC MẠNH CỦA 6 SIGMA - The Power Of Six Sigma, Subir Chatterjee

TINH HOA QUẢN TRỊ ①

Khám phá những xu thế, ý tưởng và phương pháp quản trị kinh doanh mới nhất – ALPHA BOOKS biên soạn

y I. Porras • LỜI THÚ TỘI CỦA MỘT SÁT THỦ KINH TẾ • Confessions of an Economic Hit Man, John Perkins • ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC • How to Become a Rainmaker, Jeffrey J. Fox • JACK - THẲNG THẦN TỬ ĐÁY LÒNG • Jack - Straight from the Gut, Jack Welch & John A. Byrne • QUY TẮC SỐ 1 • Rule #1, Phil Town • KINH NGHIỆM CỦA STARBUCKS • The Starbucks Experience, Joseph A. Michelli • KHỞI THUẬT • The Art of the Start, Guy Kawasaki • 21 NGUYÊN TẮC VÀNG CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO • 21 Irrefutable Laws of Leadership, Stephen Covey • SỨC MẠNH CỦA 6 SIGMA - The Power Of Six Sigma, Subir Chatterjee • QUY LUẬT BẤT BIẾN TRONG XÂY DỰNG NHÃN HIỆU • 22 Immutable Laws Of Branding, Al Ries & Laura Ries • NHỮNG TAY TIẾP THỊ ĐỀU NÓI XẠO • All Marketers are Liars, Seth Godin • XÂY DỰNG MỘT MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TÍCH CỰC • Building a High Morale Workplace, Anne Bruce - XÂY DỰNG ĐỂ TRỞ LẠI • Built to Last, Jim Collins & Jerry I. Porras • LỜI THÚ TỘI CỦA MỘT SÁT THỦ KINH TẾ • Confessions of an Economic Hit Man, John Perkins • ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC • How to Become a Rainmaker, Jeffrey J. Fox • JACK - THẲNG THẦN TỬ ĐÁY LÒNG • Jack - Straight from the Gut, Jack Welch & John A. Byrne • QUY TẮC SỐ 1 • Rule #1, Phil Town • KINH NGHIỆM CỦA STARBUCKS • The Starbucks Experience, Joseph A. Michelli • KHỞI THUẬT • The Art of the Start, Guy Kawasaki • 21 NGUYÊN TẮC VÀNG CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO • 21 Irrefutable Laws of Leadership, Stephen Covey • SỨC MẠNH CỦA 6 SIGMA - The Power Of Six Sigma, Subir Chatterjee

MỤC LỤC

[21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo](#)

[Sức mạnh của 6 Sigma](#)

[22 quy luật bất biến trong xây dựng nhãn hiệu](#)

[Những tay tiếp thị đều nói xạo](#)

[Xây dựng một môi trường làm việc tích cực](#)

[Xây dựng để trường tồn](#)

[Lời thú tội của một sát thủ kinh tế](#)

[Đề trở thành người bán hàng xuất sắc](#)

[Jack – Thằng thần từ đáy lòng](#)

[Quy tắc số 1](#)

[Kinh nghiệm của Starbucks](#)

[Khởi thuật](#)

Về loạt sách Tinh hoa Quản trị

Trong thế giới kinh doanh hiện đại, tất cả chúng ta, đặc biệt những ai đang đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, quản lý đều phải đối mặt với những thách thức lớn trong điều hành công việc – tôi vẫn thường gọi đó là thế tiến thoái lưỡng nan. Chúng ta muốn và buộc phải học hỏi, cập nhật khối lượng thông tin khổng lồ đang ngày càng tăng để bắt kịp với trào lưu, xu thế của thời đại, nắm bắt những phương pháp mới, chiến lược mới để đưa vào doanh nghiệp... Nhưng chúng ta lại quá bận rộn với những công việc thường ngày, hàng núi giấy tờ, tài liệu, email, thư từ cần xử lý, liên miên những cuộc gặp, báo cáo, dự họp hội nghị... Một trong những hoạt động cập nhật tri thức, chiến lược, phương pháp mới là đọc các cuốn sách về quản trị. Nhưng việc đó cũng không hề đơn giản. Hầu hết những nhà quản lý, giám đốc tôi gặp gỡ đều than thở không đủ thời gian để đọc sách. Mỗi năm, với hàng nghìn cuốn sách quản trị kinh doanh xuất bản trên thế giới và hàng trăm cuốn xuất bản tại Việt Nam, không mấy ai có đủ thời gian đọc chúng. Trong khi đó, để đọc và lĩnh hội một cuốn sách, trung bình phải mất 1 - 2 tháng, nghĩa là một năm chúng ta không đọc được quá 10 cuốn sách. Nhưng liệu có cách nào rút ngắn khoảng thời gian trung bình này xuống còn 1 tuần, 1 ngày, thậm chí là 1 giờ không?

Đáp ứng mong muốn sử dụng tối ưu quỹ thời gian eo hẹp đó, Alpha Books cho ra mắt bộ sách “Tinh hoa Quản trị” bao gồm các bài tóm tắt những cuốn sách kinh doanh hay nhất trên thế giới về nhiều chủ đề: lãnh đạo, quản lý, bán hàng, chiến lược, nhân sự... nhằm giúp độc giả tiếp cận được đa dạng những khía cạnh trong quản trị được biên soạn từ nhiều nguồn thông tin.

Đây là lần đầu tiên dạng sách tóm tắt về chủ đề quản trị kinh doanh này được xuất bản tại Việt Nam, vì vậy chúng tôi rất mong nhận được các ý kiến đóng góp, góp ý của các độc giả để sách ngày càng hoàn thiện.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Hà Nội, tháng 8/2009

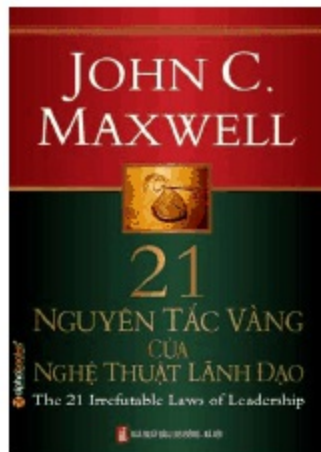
Nguyễn Cảnh Bình

CÔNG TY SÁCH ALPHA

21 NGUYÊN TẮC VÀNG CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

*Tuân theo các nguyên tắc này
và mọi người sẽ đi theo bạn*

(21 Irrefutable Laws of Leadership)



Tác giả: John Maxwell
Nhà xuất bản: Thomas Nelson
Năm xuất bản: 1998
Số trang: 226

Dịch giả: Đinh Việt Hòa
NXB Việt Nam: Alpha Books &
LĐXH
Năm xuất bản: 2008
Số trang: 328

21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Năm 1985, **John Maxwell** thành lập Tập đoàn INJOY, một tập đoàn gồm ba công ty riêng biệt với 200 nhân viên, cung cấp các nguồn lực và dịch vụ giúp mọi người phát huy tiềm năng cá nhân và tiềm năng lãnh đạo. Bên cạnh việc xây dựng một tổ chức thành công, John còn là tác giả của gần 60 cuốn sách, trong đó có hai cuốn bán chạy nhất theo *New York Times* bình chọn là *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo) và *Failing Forward* (Thất bại để tiến lên). Được mệnh danh là chuyên gia hàng đầu của Mỹ về nghệ thuật lãnh đạo, John sinh ra ở miền trung bang Ohio 55 năm về trước. Ông được thừa hưởng bản năng lãnh đạo tuyệt vời và được cha là Melvin Maxwell huấn luyện về nghệ thuật lãnh đạo từ rất sớm.

Từ năm 1995, John dành toàn bộ thời gian viết sách, diễn thuyết và tư vấn. Mỗi năm, ông diễn thuyết trực tiếp cho hơn 350.000 người. Nổi tiếng là một diễn giả năng động, ông thường xuyên được mời diễn thuyết về chủ đề lãnh đạo cho rất nhiều tập đoàn và tổ chức kinh doanh của Mỹ. Ông còn được đánh giá là một trong những diễn giả được trả phí cao nhất thế giới.

John Maxwell đã hai lần tới Việt Nam giảng dạy và nói chuyện tại Thành phố Hồ Chí Minh theo chương trình của tập đoàn giáo dục quốc tế ITD. Tên tuổi của ông đã được đông đảo các nhà lãnh đạo và quản lý ở Việt Nam biết đến và học hỏi.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Nguyên tắc là những quy luật chung áp dụng cho mọi nền văn hóa, mọi thể hệ và mọi tình huống. Từ những kinh nghiệm đúc kết của bản thân và của nhiều nhà lãnh đạo khác, John Maxwell đã khám phá ra 21 Nguyên tắc vàng trong nghệ thuật lãnh đạo.

Trong mỗi chương sách, Maxwell mô tả một nguyên tắc mà mọi người đều có thể học và áp dụng để gặt hái thành công trong công việc, thể thao, những mục tiêu cá nhân và để trở thành nhà lãnh đạo thực thụ. Những ví dụ minh họa thực tế về cách áp dụng đúng/sai mỗi nguyên tắc giúp cuốn sách gần gũi, dễ tiếp cận hơn.

I. NGUYÊN TẮC GIỚI HẠN

Khả năng lãnh đạo quyết định cấp độ hiệu quả của mỗi người

Điểm mấu chốt

Có thể ví giới hạn năng lực lãnh đạo của mỗi người như chiếc nắp đậy. Chỉ có kiến thức, nỗ lực và khả năng quản lý hiệu quả mới đưa chúng ta tiến xa được. Nếu chiếc nắp đậy ở quá thấp, khả năng thành công cũng thấp. Như vậy, điểm mấu chốt là chúng ta không chỉ nỗ lực để đạt tới thành công mà còn nỗ lực để nâng tầm năng lực lãnh đạo của bản thân. Kết quả: hiệu quả nhân lên cùng với khả năng thành công lớn hơn cho người lãnh đạo cũng như cho công ty.

Những tấm gương

Trước khi Ray Kroc tiếp quản công việc nhượng quyền thương mại, Mc Donald chỉ là một doanh nghiệp sinh lời dưới sự điều hành hiệu quả của hai anh em Dick và Maurice Donald. Hai anh em nhà Donald đã hết sức nỗ lực và họ là thiên tài

trong việc chăm sóc khách hàng và tổ chức chế biến, song họ lại không phải là những nhà lãnh đạo. Bởi vậy, họ đã không thể phát triển hoạt động kinh doanh nhượng quyền. Khi đó, Kroc đã gây dựng một đội ngũ lãnh đạo, và phát triển McDonald thành chuỗi cửa hàng toàn cầu như hiện nay.

Steve Jobs của hãng máy tính Apple cũng là một tài năng xuất sắc, người đã đưa bản thân và công ty lên tầm cao mới.

Lời gợi ý

Khi một công ty, một đội thể thao, một nhà thờ, hay thậm chí một quốc gia đang gặp trục trặc, hãy xem lại người lãnh đạo. Rất có thể chiếc nắp đậy kia đang ở mức thấp.

2. NGUYÊN TẮC ẢNH HƯỞNG

Thước đo chính xác nhất của khả năng lãnh đạo là tầm ảnh hưởng

Điểm mấu chốt

Câu danh ngôn ưa thích của John Maxwell là: “Nếu bạn nghĩ bạn đang là người dẫn lối, nhưng chẳng ai đi theo bạn cả thì thực ra bạn chỉ đang đi dạo mà thôi”. Nghệ thuật lãnh đạo là nghệ thuật gây ảnh hưởng; không tạo ra ảnh hưởng, chẳng ai có thể lãnh đạo được.

Những tấm gương

Công nương Diana và Mẹ Teresa là hai trong số những người có ảnh hưởng nhất trong lịch sử. Cả hai đều có khả năng tạo ra sự biến đổi và thu hút sự chú ý của cả thế giới. Công nương Diana ban đầu chỉ là một diễn giả gây quỹ từ thiện, nhưng cô còn gây nhiều ảnh hưởng hơn sau khi không còn danh vị vợ Hoàng tử Charles. Bằng những ảnh hưởng của mình, cô đã thu hút sự chú ý của cả thế giới vào các vấn đề như nghiên cứu bệnh AIDS và cấm sử dụng mìn.

Có thể kể tên một số nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng khác như Maurice Saatchi, cựu Tổng giám đốc của Saatchi & Saatchi; Lee Iacocca, cựu Tổng giám đốc kiêm Chủ tịch của Chrysler; và Bill Hybels, mục sư cấp cao của nhà thờ cộng đồng Willow Creek - nhà thờ lớn nhất Bắc Mỹ.

Năm bí mật về nghệ thuật lãnh đạo:

1. Bí mật về quản lý: hoạt động quản lý duy trì hướng đi. Hoạt động lãnh đạo lại làm thay đổi hướng đi của tổ chức theo con đường tích cực.

2. Bí mật về chủ doanh nghiệp: Người ta có thể mua thứ mà một người đang bán, nhưng họ không cần nhất trí với cách lãnh đạo hay tầm nhìn của anh ta.

3. Bí mật về kiến thức: Sự ưu việt về trí tuệ không phải lúc nào cũng bằng với trình độ lãnh đạo.

4. Bí mật về sự tiên phong: Người đi đằng trước không phải lúc nào cũng là người lãnh đạo.

Người lãnh đạo là người có tầm nhìn khiến mọi người đều muốn đi theo.

5. Bí mật về cương vị: Maxwell trích câu nói của Stanley Huffty: “Cương vị không làm nên nhà lãnh đạo; chính là nhà lãnh đạo tạo nên cương vị”.

3. NGUYÊN TẮC TIẾN TRÌNH

Năng lực lãnh đạo phát triển dần dần, không phải ngày một ngày hai

Điểm mấu chốt

Việc đầu tư để trở thành một nhà lãnh đạo cũng không khác gì cách chúng ta đầu tư vào thị trường chứng khoán. Không ai ngay lập tức trở thành nhà lãnh đạo. Dù có năng khiếu thiên bẩm, người lãnh đạo vẫn phải không ngừng hun đúc những kỹ năng lãnh đạo. Nghệ thuật lãnh đạo bao hàm nhiều khía cạnh, trong đó có sự tôn trọng, kinh nghiệm, kỷ luật và tầm nhìn. Để trở thành nhà lãnh đạo tài ba, cần phải phát huy những khía cạnh này. Và để làm được điều đó, cần có thời gian.

Những tấm gương

Nhà lãnh đạo thành công luôn là một học trò siêng năng – không ngừng hoàn thiện và tích lũy những kỹ năng đã có. Jimmy Carter là một nhà lãnh đạo như vậy. Ông không ngừng phát triển năng lực lãnh đạo của mình và giờ đây đã được cả thế giới kính trọng trong vai trò là người dẫn dắt tổ chức Habitat for Humanity (Tổ chức hỗ trợ gia cư).

Tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt và nhà vô địch quyền anh hạng nặng Joe Frazier cũng là hai ví dụ tiêu biểu cho những thành công có được từ sự kiên trì, chuẩn bị sẵn sàng và không ngừng học hỏi.

4. NGUYÊN TẮC HÀNG HẢI

Bất cứ ai cũng có thể lái tàu, nhưng cần có một người lãnh đạo vạch ra hải trình cho nó.

Điểm mấu chốt

Nguyên tắc hàng hải bao hàm việc nhìn thấy đường đi phía trước, vạch ra kế hoạch để đi tới đích, và giữ vững mục tiêu của mình. Người lãnh đạo là người nhìn thấy những gì xa nhất trong tương lai, và chứng tỏ được mình là người phù hợp nhất dẫn dắt mọi người tới đích. Người hoa tiêu trước tiên cần vạch ra được tầm nhìn, sau đó dự tính được những gì cần có để đạt được tầm nhìn này, hành trình đó cần có những ai tham gia hành trình, và những trở ngại có thể vấp phải.

Những tấm gương

Nhà thám hiểm người Na Uy - Roald Amundsen là người dẫn đầu nhóm thám hiểm đầu tiên đến Nam cực. Nhờ tài định hướng của Roald Amundsen, nhóm đã thành công.

Ông đã vạch ra những chiến lược hết sức tỉ mỉ trong việc tập hợp đội ngũ xuất sắc nhất, trang bị cho mỗi thành viên những thiết bị tốt nhất, dự tính và chuẩn bị cho mọi người xử lý mọi tình huống có thể xảy ra. Nhờ đó, nhóm của ông đã đạt tới mục tiêu với rất ít trở ngại.

Trái lại, nhóm của Robert Falcon Scott, cũng với mục tiêu trở thành nhà chinh phục Nam cực đầu tiên, đã thất bại và phải chịu những hậu quả nghiêm trọng do lên kế hoạch kém và công tác lãnh đạo sai lầm.

Những ví dụ khác có thể kể đến là Chủ tịch công ty General Electric - Jack

Welch và chính John Maxwell, người đã dẫn dắt giáo đoàn của mình thấu suốt tầm nhìn trong quá trình xây dựng nhà thờ.

Lời gợi ý

Việc định hướng đòi hỏi sự nghiên cứu, thu thập ý kiến từ những người bình thường cho đến các chuyên gia giàu kinh nghiệm, sự cân bằng giữa tư duy tích cực với thực tế, và có chiến lược dẫn tới thành công.

Những chiến lược này có thể gói gọn là “Kế hoạch đón đầu”:

- Đề trước lịch trình hành động
- Đặt ra mục tiêu
- Điều chỉnh các thứ tự ưu tiên
- Công bố nhân sự nòng cốt
- Dành thời gian để kế hoạch được chấp nhận
- Tập trung hành động
- Dự tính những trở ngại
- Luôn hướng tới thành công
- Xem lại kế hoạch mỗi ngày.

5. NGUYÊN TẮC E. F. HUTTON

Khi nhà lãnh đạo thực thụ lên tiếng, mọi người sẽ lắng nghe

E.F. Hutton là một công ty dịch vụ tài chính nổi tiếng với khẩu hiệu: “Khi E.F. Hutton nói, mọi người đều lắng nghe.” Dù ở cấp bậc nào, người làm lãnh đạo cũng

phải là người có uy lực khiến mọi người phải lắng nghe. E.F. Hutton của một nhóm có thể tập hợp sức mạnh tập thể cho một nhiệm vụ nào đó. Người lãnh đạo cần là một E.F. Hutton – người mà cả nhóm phải tuân theo, hoặc là người có thể xác định được E.F. Hutton cho một nhóm, và biết cách khai thác uy lực của người đó để hoàn thành công việc.

Những tấm gương

Mẹ Teresa với hình dáng bé nhỏ và mềm yếu, lại tiềm tàng sức mạnh khiến các nhà lãnh đạo thế giới phải lắng nghe. Ngoài việc thành lập một tổ chức toàn cầu, bà còn có thể trình bày những bài diễn thuyết hết sức gay gắt mà lẽ ra sẽ tạo sự thù địch trong thánh giá nếu diễn giả là một nhà lãnh đạo ít được nể trọng hơn. Tuy nhiên, mẹ Teresa luôn nhận được sự kính trọng từ mọi người; khi bà nói, mọi người đều ngồi xuống, yên lặng và chăm chú lắng nghe.

Lời gợi ý

Một gợi ý để xác định E.F. Hutton – người lãnh đạo thực thụ – trong nhóm của bạn là hãy chọn người mà mọi người sẽ trông cậy vào khi có một câu hỏi được đưa ra. Sau đây là một số đặc điểm khác:

Nhà lãnh đạo danh nghĩa	Nhà lãnh đạo thực thụ
Phát biểu trước	Phát biểu sau
Cần sự ảnh hưởng của người lãnh đạo thực sự mới có thể hoàn thành công việc	Chỉ cần tầm ảnh hưởng của bản thân để hoàn thành công việc
Chỉ ảnh hưởng đến những nhà lãnh đạo danh nghĩa khác	Ảnh hưởng tới bất cứ ai liên quan

Bảy khía cạnh chính biểu hiện năng lực lãnh đạo:

1. Tính cách – Họ là ai
2. Các mối quan hệ – Họ biết ai
3. Kiến thức – Họ biết gì

4. Trục giác – Họ cảm thấy gì
5. Kinh nghiệm – Họ đã trải qua những gì
6. Thành công quá khứ – Họ đã đạt được gì
7. Năng lực – Họ có thể làm gì.

6. NGUYÊN TẮC NỀN TẢNG

Sự tin tưởng là nền tảng của nghệ thuật lãnh đạo

Điểm mấu chốt

Nguyên tắc nền tảng bao hàm việc gây dựng nên nền tảng của sự tin tưởng, yếu tố không thể thiếu của nghệ thuật lãnh đạo.

Những tấm gương

Trong chiến tranh Việt Nam, Tổng thống Johnson và Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Robert McNamara đã vi phạm Nguyên tắc nền tảng khi lừa dối người dân Mỹ. Điều này đã làm người dân mất lòng tin, hậu quả là sự nghiệp chính trị cũng như danh tiếng của họ đều sụp đổ.

Lời gợi ý

Có thể đạt được và duy trì sự tin tưởng bằng:

1. Những thành công quá khứ của người lãnh đạo
2. Năng lực, các mối quan hệ và tính cách của người lãnh đạo
3. Khả năng ứng phó với những sai lầm của người lãnh đạo

4. Khả năng đặt lợi ích của những người dưới quyền và cả tổ chức lên trên cá nhân mình.

7. NGUYÊN TẮC TÔN TRỌNG

Mọi người ta luôn đi theo nhà lãnh đạo giỏi hơn mình

Điểm mấu chốt

Nguyên tắc tôn trọng biểu hiện khi một người bị thôi thúc đi theo ai đó giỏi hơn mình. Con người có bản năng nhận ra và đi theo người lãnh đạo đúng đắn.

Những tấm gương

Thất học, thất nghiệp, và vẻ ngoài không mấy ấn tượng nhưng Harriet Tubman lại là một nhà lãnh đạo đáng kính bởi bà can đảm, mạnh mẽ, và đã giúp hàng trăm người thoát khỏi cảnh nô lệ. Mọi người đi theo bà bởi tài lãnh đạo của bà.

Huấn luyện viên bóng rổ Dean Smith và chính John Maxwell cũng có thể minh họa cho nguyên tắc này. Họ tạo được sự nể trọng và trung thành ở cấp dưới.

8. NGUYÊN TẮC TRỰC GIÁC

Nhà lãnh đạo đánh giá mọi thứ dưới lăng kính lãnh đạo

Điểm mấu chốt

Người lãnh đạo giỏi không thể chỉ dựa vào số liệu thực tiễn mà cần phải có trực giác. Họ cần phải có bản năng nhìn thấy trước những thay đổi và vạch kế hoạch ứng phó với chúng. Trực giác này có thể là bẩm sinh hoặc có được thông qua rèn luyện, và nó luôn là sự kết hợp giữa năng lực vốn có với các kỹ năng cần thiết.

Những tấm gương

Khi Steve Jobs trở lại hãng Apple, ông bắt đầu đưa ra những quyết định lớn chủ yếu dựa trên trực giác của một nhà lãnh đạo. Bước tiến chiến lược hợp tác với kẻ thù truyền kiếp Bill Gates là một quyết định mang tính trực giác chứa đựng nhiều rủi ro. Tuy nhiên, quyết định đó đã đem lại thành công, giúp đẩy mạnh hoạt động kinh

doanh và nâng cao giá trị cổ phiếu của Apple trên thị trường.

Lời gợi ý

Trực giác cần dựa trên:

1. Tình huống
2. Các xu hướng
3. Các nguồn lực
4. Yếu tố con người
5. Yếu tố cá nhân

Ba cấp độ trực giác trong lãnh đạo:

1. Những người sẵn có trực giác
2. Những người có trực giác nhờ rèn luyện
3. Những người không bao giờ nắm bắt được trực giác

9. NGUYÊN TẮC HẤP DẪN

Bạn thu hút những người giống mình

Điểm mấu chốt

Người lãnh đạo thu hút những người có cùng đặc điểm. Mọi người có xu hướng kết giao với những người tương đồng về:

- Thái độ
- Thế hệ
- Hoàn cảnh
- Trình độ
- Kinh nghiệm sống
- Năng lực lãnh đạo

Những tấm gương

Tổng thống Mỹ John F. Kennedy là một người theo đuổi chủ nghĩa lý tưởng trẻ tuổi, và ông thu hút những người tương đồng. Adolf Hitler, với vai trò lãnh đạo có tầm ảnh hưởng lớn, cũng cuốn theo những kẻ có cùng quan điểm mục ruỗng. Tính cách của hai nhà lãnh đạo này đã thu hút những người tương đồng với họ.

Lời gợi ý

Việc thu hút nhân lực với những tính cách, hoàn cảnh và trình độ nhất định cho tổ chức không đơn giản chỉ phụ thuộc vào quá trình tuyển dụng. Điều đó phụ thuộc lớn vào mẫu người và mẫu nhà lãnh đạo.

10. NGUYÊN TẮC KẾT NỐI

Người lãnh đạo chạm tới trái tim trước cái bắt tay

Điểm mấu chốt

Bằng bản năng, nhà lãnh đạo lớn theo biết được điều gì dẫn tới thành công: phải chiếm được lòng của mọi người. Có như vậy, mọi người mới hành động theo bạn. Nhà lãnh đạo sở hữu sức mạnh đó sẽ có thể kết nối với từng cá nhân cũng như toàn thể nhân loại.

Những tấm gương

Elizabeth Dole là một nhà lãnh đạo có năng lực kết nối, một nhà ngoại giao

khéo léo giỏi tạo lập quan hệ với người nghe. Trong các chiến dịch vận động, bà biểu hiện sự gần gũi và cởi mở với thính giả; thu hút và truyền cảm hứng cho họ.

Nghệ sĩ và chính trị gia Sonny Bono, CEO (Tổng giám đốc điều hành) hãng hàng không Southwest Herb Kelleher, và cựu tổng thống Mỹ Ronald Reagan đều là những người biết cách lấy tình cảm của mọi người trước khi yêu cầu họ hợp tác. Họ có sức mạnh kết nối phi thường.

Lời gợi ý

Cổ ngữ có câu, “Đề dẫn đường cho bản thân, hãy dùng trí tuệ; đề dẫn đường cho người khác, hãy dùng trái tim.” Câu nói này đã diễn tả bản chất của Nguyên tắc kết nối.

II. NGUYÊN TẮC THÂN TÍN

Tiềm năng của nhà lãnh đạo được quyết định bởi những người thân cận nhất

Điểm mấu chốt

Sức mạnh của những người thân tín xung quanh người lãnh đạo quyết định tiềm năng của người ấy. Dù giỏi đến đâu, thì nhà lãnh đạo cũng có những giới hạn của mình. Những người thân tín nhất sẽ giúp mở rộng giới hạn đó. Do vậy, nhà lãnh đạo cần phải tạo dựng quanh mình những người giỏi bằng cách thuê họ và phát triển họ.

Những tấm gương

John Maxwell đã dựa vào một nhóm những người thân tín giỏi để lãnh đạo và quản lý công ty. Những người bạn thân và gia đình cũng giúp ông đạt được những mục tiêu của mình.

Lời gợi ý

Mỗi công ty đều có một đội ngũ nòng cốt. Người lãnh đạo nên đưa những người như sau vào đội ngũ nòng cốt, thân tín:

I. Người có tiềm năng – Người có thể tự nâng cao giá trị

bản thân

2. Người có thái độ tích cực – Người có thể nâng cao tinh thần cho toàn tổ chức
3. Người có giá trị cá nhân – Người có thể giúp nhà lãnh đạo phát huy năng lực
4. Người có khả năng nuôi dưỡng – Người có thể giúp những người khác phát huy năng lực
5. Người có khả năng đã được chứng minh – Người thúc đẩy những người thúc đẩy người khác.

12. NGUYÊN TẮC CHIA SẺ QUYỀN LỰC

Chỉ những người lãnh đạo tự tin mới trao quyền cho người khác

Điểm mấu chốt

Nhà lãnh đạo giỏi là người biết phát hiện ra những tài năng, bồi dưỡng họ, trao cho họ nguồn lực, quyền và trách nhiệm, rồi để họ tiến bước thành đạt. Trái lại, nhà lãnh đạo sẽ vi phạm nguyên tắc này nếu kìm nén các thành viên nhóm, và tạo những rào cản khiến họ không thể vượt qua.

Những tấm gương

Abraham Lincoln là một nhà lãnh đạo hết sức tự tin, đến mức ông không ngại khi chọn các thành viên nội các rất khác biệt có thể gây trở ngại cho ông. Không những trao quyền cho họ, ông còn gánh trách nhiệm cho những sai sót của họ.

Lời gợi ý

Có một số lý do thường khiến nhà lãnh đạo vi phạm nguyên tắc này:

- Mong muốn an toàn cho vị trí bản thân
- Ngại sự thay đổi
- Thiếu tự trọng

Nâng đỡ người khác cũng là nâng đỡ chính mình. Mình muốn thành đạt, hãy giúp người khác thành đạt.

13. NGUYÊN TẮC TÁI TẠO

Cần có một nhà lãnh đạo để sản sinh ra một nhà lãnh đạo

Điểm mấu chốt

Một nhà lãnh đạo thành công là kết quả từ sự dẫn dắt của những nhà lãnh đạo khác. Để dẫn dắt và nâng đỡ được những nhà lãnh đạo, cần phải có một nhà lãnh đạo. Để tiếp tục dẫn dắt những người lãnh đạo khác, bản thân nhà lãnh đạo cũng cần trở nên giỏi hơn. Và dẫn dắt những người lãnh đạo khác nên là việc ưu tiên số một đối với nhà lãnh đạo.

Những tấm gương

Trong suốt những năm đương nhiệm, Chủ tịch General Electric - Jack Welch đã dẫn dắt ít nhất 20 CEO cho các công ty hàng đầu tại Mỹ - một bằng chứng cho thấy khả năng sản sinh ra những nhà lãnh đạo tài ba của ông.

Lời gợi ý

Hãy dành thời gian với những người lãnh đạo giỏi nhất mà bạn tìm thấy. Nhớ rằng nhà lãnh đạo cần có những khả năng sau để có thể phát huy tiềm năng của những nhà lãnh đạo khác:

- Nhìn thấy toàn cảnh
- Thu hút những nhà lãnh đạo có triển vọng

- Tạo một môi trường phát triển

14. NGUYÊN TẮC TIN CẬY

Mọi người tin tưởng nhà lãnh đạo trước khi tin tưởng đường lối của người đó

Điểm mấu chốt

Nguyên tắc tin cậy được hiểu như sau: “Người lãnh đạo nhận ra hoài bão trước khi tìm đến những người khác.

Những người khác tìm đến người lãnh đạo trước, rồi mới nhận ra hoài bão.” Uy tín của người lãnh đạo là yếu tố hết sức quan trọng.

Những tấm gương

Mahatma Gandhi đã dạy cho người dân Ấn Độ biết giành lấy tự do. Ông dạy họ về bạo lực cách mạng thay cho những cách thức phản kháng thụ động. Mahatma Gandhi đã thành công bởi dân chúng tin tưởng ủng hộ ông, và do đó đi theo đường lối của ông.

15. NGUYÊN TẮC CHIẾN THẮNG

Nhà lãnh đạo là người tìm ra con đường tới đích cho cả tập thể

Điểm mấu chốt

Nhà lãnh đạo không thể chấp nhận thua cuộc. Vì thế, họ luôn lập kế hoạch để giành thắng lợi, và tiến hành kế hoạch đó bằng mọi cách.

Những tấm gương

Abraham Lincoln, Winston Churchill, Franklin Roosevelt, và Nelson Mandela là những vị tổng thống đã làm mọi việc để giành thắng lợi. Họ không bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu và họ không ngừng chiến đấu bằng toàn bộ sức lực. Không có lựa chọn nào khác ngoài chiến thắng. Không có phương án B. Chính quan điểm đó đã tác động tích cực đến tình hình thế giới hiện nay.

Ba yếu tố tạo nên chiến thắng:

1. Tâm nhìn kiên định
2. Kỹ năng đa dạng
3. Một nhà lãnh đạo luôn hướng tới thắng lợi và giúp mọi người phát huy tiềm năng

16. NGUYÊN TẮC ĐỘNG LỰC

Động lực là người bạn tốt nhất của một nhà lãnh đạo

Điểm mấu chốt

Để lái một con tàu, trước hết bạn phải đẩy nó về phía trước. Điều này diễn tả chính xác Nguyên tắc động lực. Động lực là một nguồn năng lượng mạnh mẽ tạo nên thay đổi.

Những tấm gương

Thầy giáo Jaime Escalante là tấm gương đã chiến đấu hết mình chống lại những tiêu cực trong học đường và tạo ra một nguồn động lực lớn cho sự phát triển ngôi trường của ông. Nhờ tài lãnh đạo và động lực mạnh mẽ từ Jaime Escalante, ngôi trường đã trở thành một trong ba trường dẫn đầu toàn nước Mỹ.

Lời gợi ý

“Chỉ người lãnh đạo mới tạo nên được động lực. Những người ủng hộ tiếp nhận động lực đó. Còn những người quản lý chỉ có thể duy trì động lực khi nó đã được tạo ra”.

17. NGUYÊN TẮC ƯU TIÊN

Người lãnh đạo hiểu rằng không phải mọi công việc đều cần phải hoàn thành.

Điểm mấu chốt

Sắp xếp thứ tự ưu tiên luôn là việc người lãnh đạo phải làm để tập trung và đạt tới những mục tiêu định trước. Khi sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các công việc, người lãnh đạo có thể dùng Nguyên lý Pareto 80/20 hoặc tự trả lời những câu hỏi sau:

1. Điều gì là cần thiết?
2. Điều gì đem lại lợi ích lớn nhất?
3. Điều gì đem lại phần thưởng lớn nhất.

Những tấm gương

Norman Schwarzkopf, Lee Iaccoca, Roald Amundsen, và Jack Welch đều là những người hiểu rõ Nguyên tắc ưu tiên. Họ nhận ra những việc không cần thiết phải hoàn thành. Điều này khiến họ đạt tới mục tiêu đã định.

I8. NGUYÊN TẮC HY SINH

Người lãnh đạo phải biết từ bỏ để tiến lên

Điểm mấu chốt

Lãnh đạo và thành công đều có giá của nó. Người lãnh đạo thường xuyên gặp những tình huống đòi hỏi họ phải hy sinh những quyền lợi cá nhân cho những mục đích khác, như lợi ích của tổ chức. Làm lãnh đạo cần có sự công hiến. Thường thì cương vị càng cao, sự cống hiến càng lớn.

Những tấm gương

Lee Iaccoca đã cống hiến hết mình cho công ty Chrysler bằng việc giảm mức lương năm của mình xuống 1 dollar. Sau đó, ông đã đề nghị các vị trí quản lý khác chấp nhận cắt giảm 10% lương. Không lâu sau đó, Chrysler đã xoay chuyển tình thế công ty trong bối cảnh kinh tế không thuận lợi.

Vua Martin Luther còn trả một cái giá cao hơn; ông đã cống hiến cả cuộc đời theo đuổi giấc mơ của mình và tìm thấy niềm vui trong đó.

19. NGUYÊN TẮC THỜI CƠ

Thời cơ hành động quan trọng ngang với bản thân hành động và mục tiêu hành động

Điểm mấu chốt

Thành công chắc chắn sẽ đến khi người lãnh đạo hành động đúng đắn và đúng thời điểm. Chỉ cần hành động sai lầm hoặc không đúng thời cơ, hệ quả sẽ khôn lường.

Những tấm gương

Vụ việc Watergate và cuộc chiến tranh Việt Nam đã gây nên tình trạng mất lòng tin của người dân Mỹ vào các chính trị gia đương thời. Jimmy Carter, vốn vô danh trên chính trường lúc bấy giờ, đã giành được lợi thế và chiến thắng trong cuộc đua vào Nhà trắng. Bốn năm sau, nước Mỹ lâm vào bất ổn an ninh, kinh tế, xã hội và chính trị. Lúc này, Jimmy Carter lại không thể tái đắc cử. Trong cả hai tình huống, ta đều nhận thấy Nguyên tắc thời cơ.

Lời gợi ý

Mỗi hành động của người lãnh đạo sẽ đi theo một trong bốn chiều hướng sau:

1. Hành động sai lầm vào thời điểm sai lầm dẫn tới thảm họa
2. Hành động đúng đắn nhưng sai thời điểm dẫn tới trở ngại
3. Hành động sai lầm vào đúng thời điểm là một sai lầm.
4. Hành động đúng đắn vào đúng thời điểm đem lại thành công.

20. NGUYÊN TẮC BÙNG NỔ

Muốn nhân bội tiềm lực, hãy đầu tư vào những người lãnh đạo

Điểm mấu chốt

Khi đầu tư vào những cá nhân thông thường, tốc độ tăng trưởng chỉ bằng với số người đó. Nhưng nếu các nhà lãnh đạo được đầu tư, lợi ích sẽ nhân bội, và bạn sẽ đạt được thành công lớn nhất.

Những tấm gương

Nhà lãnh đạo quan tâm đến việc dìu dắt những nhà lãnh đạo khác là người muốn người khác thành công, biết nhìn vào điểm mạnh của người khác, biết ứng xử với từng cá nhân và đầu tư thời gian cho họ.

21. NGUYÊN TẮC DI SẢN

Giá trị lâu bền của một nhà lãnh đạo được tính bằng những gì người đó để lại

Điểm mấu chốt

Nguyên tắc này đòi hỏi công tác lãnh đạo hướng tới cả hiện tại và tương lai. Qua việc tạo nên văn hóa lãnh đạo, việc chuẩn bị cho những thay đổi trong tổ chức, và việc lên kế hoạch chu đáo cho sự chuyển tiếp, người lãnh đạo có thể để lại một di sản lâu bền.

Những tấm gương

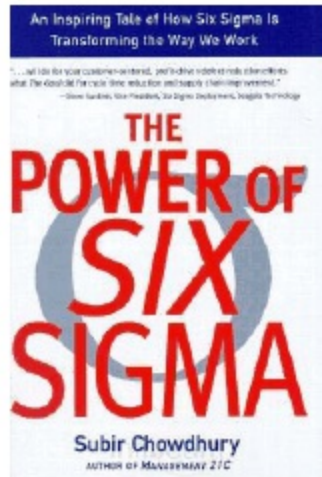
Roberto Goizueta được xếp vào hàng những nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới. Trong cương vị Chủ tịch kiêm CEO của hãng Coca-Cola, ông đã cùng cố bộ máy công ty và nhân giá trị thương mại của công ty từ 4 tỷ dollar lên tới 150 tỷ dollar. Khi ông đột ngột qua đời, Coca-Cola vẫn tiếp tục làm ăn phát đạt. Đây chính là lời khẳng định khả năng lãnh đạo của Goizueta. Ông đã để lại một di sản về nghệ thuật lãnh đạo.

Lời gợi ý

Giá trị lâu bền của một nhà lãnh đạo được tính bằng những gì người đó để lại.

SỨC MẠNH CỦA 6 SIGMA

Một câu chuyện đầy cảm xúc về việc 6 Sigma đã thay đổi cách làm việc của chúng ta
(The Power Of Six Sigma)



Tác giả: Subir Chowdhury
Nhà xuất bản: Kaplan Business
Năm xuất bản: 2001
Số trang: 144

Sức mạnh của 6 Sigma

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Subir Chowdhury là tác giả của nhiều cuốn sách bestseller như: *The Power of Six Sigma* (Sức mạnh của 6 Sigma) và *Design for Six Sigma* (Thiết kế cho 6 Sigma). Cuốn *Management 21C* (Quản lý trong thế kỷ XXI) của ông là cuốn sách hàng đầu về kinh doanh của nhà xuất bản Financial Times, được Amazon.com bình chọn là Cuốn sách hay nhất về kinh doanh của năm 1999 và được dịch ra hơn mười ngôn ngữ khác nhau.

Subir Chowdhury còn là Chủ tịch Hội đồng Quản trị, kiêm Giám đốc Điều hành của Tập đoàn Tư vấn ASI và là cố vấn trong lĩnh vực quản lý chất lượng. Ông từng tư vấn cho các tổng giám đốc và các nhà lãnh đạo cao cấp trong nhóm 100 công ty lớn nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn. Ông đã nhận được nhiều giải thưởng quốc tế về

lãnh đạo trong ngành quản lý chất lượng và những đóng góp to lớn cho nhiều ngành công nghiệp trên toàn thế giới. Phần lớn các trường cao đẳng và đại học chuyên ngành khoa học kỹ thuật và quản trị kinh doanh trên toàn thế giới đều sử dụng sách của ông trong chương trình giảng dạy của mình.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

6 Sigma là một triết lý về quản lý có thể thay đổi triệt để cách bạn xử lý những sai lỗi trong quá trình làm việc. Nó tập trung loại bỏ những sai lỗi và hướng dẫn cách cải thiện toàn bộ quá trình điều hành công việc.

JOE VÀ LARRY

Một ngày nọ, Joe thấy mình trong văn phòng đang gói ghém đồ đạc vào thùng các tông sau khi bị cho nghỉ việc. Lo âu và vẫn trong trạng thái bị sốc, không thể tin vào sự thật, Joe hình dung về một tương lai ảm đạm của anh cùng gia đình. Lật qua một chồng các danh thiếp thu được trong nhiều năm, anh tình cờ thấy danh thiếp của Larry, đồng nghiệp cũ hồi anh mới khởi nghiệp. Anh quyết định gặp Larry và nói chuyện trong bữa ăn trưa. Những gì diễn ra sau đó là một cuộc trò chuyện cởi mở giữa hai người đàn ông về việc sử dụng một triết lý quản lý có tên là 6 Sigma và cách thức triết lý này có thể cải thiện chất lượng cũng như loại bỏ những sai hỏng trong quá trình làm việc để đảm bảo lợi nhuận cao hơn.

6 sigma là gì?

6 *Sigma* (Σ) là một đơn vị thống kê và là một triết lý quản lý. Sigma là một chữ cái Hy Lạp, dùng trong toán học để biểu thị độ lệch chuẩn, là đại lượng dùng để xác định mức độ tốt hay xấu trong hoạt động của một quá trình. Nói cách khác, nó cho biết có bao nhiêu lỗi mà một công ty phạm phải trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ.

Mặt khác, số 6 trong 6 Sigma thể hiện cấp độ hoàn hảo mà mỗi công ty đạt được. 1 Sigma có nghĩa là cứ một triệu cơ hội thì 700.000 phế phẩm xảy ra, tức là tỷ lệ thực hiện đúng là 30%. 2 Sigma thì khá hơn với hơn 300.000 lỗi trong một triệu cơ hội. Hầu hết các công ty đạt mức khoảng từ 3 đến 4 Sigma, tương ứng xấp xỉ 67.000 - 6.000 lỗi trong một triệu cơ hội. Nếu đạt 3.8 Sigma thì bạn đã đạt được tỷ lệ thực hiện đúng là 99%.

Theo Larry:

Hầu hết mọi người sẽ cho rằng không thể là tốt hơn mức 3,8 Sigma hay làm đúng ngay 99%. Nhưng hoá ra thậm chí 1% lỗi cũng có thể làm số lỗi đáng kể. Nếu chỉ làm đúng 99% thì mỗi giờ sẽ có 20.000 thư bị thất lạc, 5.000 cuộc phẫu thuật không thành công mỗi tuần, và bốn vụ tai nạn mỗi ngày ở những sân bay lớn.

Điều gì làm cho 6 Sigma hay đến vậy?

6 Sigma giúp mọi người hiểu được vai trò cụ thể và cấu trúc rõ ràng về nhiệm vụ của họ. Và nó đem lại hiệu quả tốt nhất khi tất cả mọi người cùng tham gia, từ CEO đến những người trong phòng văn thư. “Thực tế là các dự án 6 Sigma thường do đội ngũ cấp trung của doanh nghiệp thực hiện.”

Larry cho rằng:

Với bóng đá, bạn có hai cách để chiến thắng. Cách thứ nhất là chọn lối chơi đẹp mắt hơn với những đường chuyền dài, chạy tốc độ và truy cản dứt khoát. Những điều đó sẽ để lại ấn tượng mạnh. Nhưng bạn cũng có thể thắng cuộc chơi bằng cách phạm lỗi ít hơn: ít bị phạt hơn, ít vụng về và ít bị chặn hơn. Cách này có thể không ngoạn mục như những trận đấu lớn, nhưng nó lại rất quan trọng để đem lại chiến thắng cuối cùng. Và vấn đề là, muốn chơi đẹp mắt hơn, bạn cần những cầu thủ giỏi lối chơi ngoạn mục, nhưng bất cứ ai cũng có thể tập trung vào việc phạm ít lỗi hơn.

Các công ty cũng như vậy. Họ có thể kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách đưa ra các phát minh lớn, thuê một số ngôi sao thực thụ hay mua các công ty khác. Những thứ đó chỉ là tiền đề. Nhưng các công ty thành công cũng tập trung vào việc không phạm lỗi: không lãng phí thời gian hoặc vật tư, không mắc lỗi trong việc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ, không tùy tiện trong những công việc mà họ đang làm tốt nhất.

Hai nhận thức sai lầm về 6 Sigma

1. Nội dung và mục đích cuối cùng của 6 Sigma là cải thiện chất lượng. Với 6 Sigma, chất lượng được cải thiện là phương tiện để đạt tới mục đích cuối cùng, chứ không phải là mục đích cuối cùng.

Mục tiêu của 6 Sigma không chỉ đơn thuần là cải thiện chất lượng vì chất lượng, mà là làm cho khách hàng hài lòng hơn và do đó đem lại nhiều tiền hơn cho

công ty. Nếu bạn cải thiện chất lượng nhưng khách hàng vẫn không hài lòng hoặc mất tiền thì bạn đã đi lệch hướng.

2. Hầu hết các công ty nghĩ rằng cải thiện chất lượng sẽ tốn tiền. Nhưng các công ty thực hiện 6 Sigma thì nghĩ khác. Họ biết rằng chất lượng tiết kiệm tiền bạc bởi vì sẽ có ít đồ phế phẩm, ít chi phí bảo hành, ít hoàn trả lại tiền hơn. Và làm được tất cả những điều đó sẽ làm ra tiền nhiều hơn.

Mọi người đều cố gắng giảm thiểu phế phẩm và loại bỏ sai sót. Vậy 6 Sigma có gì mới?

Cách đặt vấn đề của 6 Sigma là hoàn toàn mới. Đó không chỉ là một sáng kiến về chất lượng mà là một triết lý quản lý, bao hàm rất nhiều thứ chứ không chỉ là tỷ lệ sai hỏng. Thay vì chỉ loại bỏ những sản phẩm hỏng, 6 Sigma cố gắng giải quyết gốc rễ nguyên nhân TẠI SAO những sản phẩm xấu lại xuất hiện. Nó không cố gắng kiểm soát vấn đề mà tìm cách loại bỏ chúng.

Làm thế nào xác định được vấn đề ngay từ đầu?

Vì mục tiêu của 6 Sigma là làm cho khách hàng hài lòng hơn và tăng lợi nhuận, các nhà quản lý sử dụng triết lý 6 Sigma để xác định các vấn đề của công ty bằng cách khoanh vùng các vấn đề dựa trên ý kiến phản hồi của khách hàng. Từ đó, quay về xem xét nguồn gốc của vấn đề. Sau khi xác định xong các vấn đề, các nhà quản lý 6 Sigma chọn một vấn đề cụ thể nào đó để giải quyết và nó sẽ trở thành “dự án” mà họ thực hiện.

Bạn chọn vấn đề nào?

Nhà quản lý 6 Sigma sẽ chọn ra vấn đề khó giải quyết nhất để xử lý. Anh ta sẽ chọn vấn đề tốn kém nhất, có khả năng cải thiện nhiều nhất và tiết kiệm. Khi đã xác định được vấn đề và biến nó thành “dự án”, một nhóm các nhà quản lý cấp cao nhất, cấp trung, và nhân viên hỗ trợ sẽ được chọn ra để thực hiện dự án.

Ai làm cái gì?

Một trong những yếu tố quan trọng nhất của 6 Sigma là vai trò của mỗi thành viên trong nhóm đảm nhiệm giải quyết vấn đề hay hoàn thành dự án. Bất cứ huấn luyện viên bóng đá giỏi nào cũng sẽ nói: Mỗi một cầu thủ trong đội phải có một vai

trò cụ thể, rõ ràng, chịu trách nhiệm khi không hoàn thành và được khen thưởng khi thực hiện tốt công việc của mình. Và điều đó cũng tương tự với nhóm 6 Sigma, bao gồm những thành viên sau:

1. Vành đai đen (Black belt) – là người quan trọng nhất trong nhóm, có nhiệm vụ điều hành dự án và là nhân tố trọng tâm của dự án. Một điểm đáng chú ý, Vành đai đen là một quản lý cấp trung chứ không phải quản lý cấp cao. Họ sẽ làm việc với đội ngũ quản lý cấp cao cho đến nhân viên phòng văn thư để đảm bảo dự án thành công.
2. Phụ trách điều hành – Là quyền lực chính đứng sau việc áp dụng triết lý 6 Sigma. Người phụ trách điều hành thường là nhà quản lý cấp cao do CEO chỉ định làm nhiệm vụ giám sát và hỗ trợ toàn bộ dự án. Anh ta lựa chọn các thành viên trong nhóm.
3. Phụ trách triển khai – do Phụ trách điều hành lựa chọn, người này lãnh đạo, cam kết, và áp dụng 6 Sigma cho dự án.
4. Phụ trách dự án – giám sát các Vành đai đen bằng cách giúp đỡ bỏ các trở ngại, tạo ra các hệ thống hỗ trợ và đảm bảo có đủ tiền để hoàn thành công việc.
5. Vành đai đen chuyên gia (Master Black Belts) – vai trò này được thực hiện bởi những nhà tư vấn bên ngoài, họ đến và làm việc với vai trò chuyên gia về 6

Sigma của công ty. Họ sẽ dạy cho các ứng cử viên Vòng đai đen của toàn công ty về các điểm mấu chốt của 6 Sigma.

6. Vòng đai xanh (Green Belts) – hỗ trợ Vòng đai đen hoàn thành dự án. Họ cũng phải được đào tạo về 6 Sigma như Vòng đai đen để tất cả mọi người cùng hiểu rõ vấn đề.

NĂM BƯỚC THỰC HIỆN 6 SIGMA

Bước 1: Xác định vấn đề

Điều quan trọng nhất trong việc xác định vấn đề không chỉ đơn giản là tập trung vào kết quả hay sản phẩm cuối cùng mà là vào cả quá trình tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ. Hãy vẽ sơ đồ của quy trình đó để bạn có thể dễ dàng nhận biết mối quan hệ của từng bước với nhau. Đôi khi đó là chỗ có vấn đề - không phải ở rằng mà là ở các kẽ răng. Hơn nữa, xác định các vấn đề có thể là một khâu mấu chốt trong bước này. Hãy tập hợp dữ liệu về vấn đề để xác định rõ ràng nó là gì và làm thế nào để xử lý tốt nhất. Điều quan trọng là phải xác định được các vấn đề tiêu tốn nhiều tiền của công ty nhất hoặc gây ra nhiều rắc rối nhất.

Bước 2: Đánh giá

Đánh giá các *khả năng* của quá trình – có nghĩa là cái gì có thể thực hiện được – bằng cách tính toán xem có bao nhiêu cơ hội sai hỏng mà một quá trình hay thao tác cụ thể có thể gây ra. Trong thuật ngữ bóng chày, điều này tương đương với việc theo dõi xem bao nhiêu cơ hội sai lỗi một cầu thủ có thể mắc đứng sai vị trí hay tranh bóng trái phép. Từ đó, Vòng đai đen tính toán xem có bao nhiêu lỗi đã mắc phải, cái đó được gọi là tần số xuất hiện của lỗi. Đo số cơ hội mắc lỗi. Sau đó hoàn thành việc so sánh bằng cách tính tỷ lệ phần trăm của vấn đề đó ở các đối thủ cạnh tranh. Trong toàn bộ quá trình đo lường, xác định xem “cái gì là tối quan trọng ảnh hưởng tới chất lượng” hay CTQ - những yếu tố đóng góp phần lớn cho sự thành

công của một quá trình. Tạo một phép đo số học đánh giá chính xác về vấn đề hay có thể chuyển thể vấn đề dưới dạng những con số, là chìa khoá dẫn đến thành công của dự án.

Bước 3: Phân tích

Phân tích các con số để tìm xem các quá trình thực hiện tốt hoặc tồi ra sao, so sánh với cái có khả năng xảy ra và cái các đối thủ đang làm. Những câu hỏi lớn nảy sinh trong quá trình này - Tại sao lại những lỗi này lại bị mắc phải và giải quyết chúng thế nào.

Bước 4: Cải thiện

Sau khi đã xác định các vấn đề dưới dạng các con số, hãy tiến hành những thay đổi cần thiết để cải thiện những vấn đề cụ thể này. Chú ý rằng tiếp cận các vấn đề về mặt số học và tạo ra một cơ sở tiêu chuẩn để cải thiện là việc hết sức quan trọng bởi nó cho phép bạn đánh giá mức độ cải thiện đã thực hiện được.

Bước 5: Kiểm soát

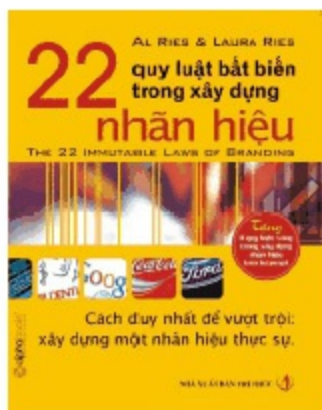
Các Vành đai đen tiến hành các biện pháp đo lường nhằm giữ những biến số chủ yếu trong giới hạn mới của chúng hoặc cố định chúng ở mức độ an toàn, để duy trì quy trình đã được cải thiện. Các vành đai đen chuyên gia sẽ giám sát các biến số này và kiểm tra để đảm bảo rằng chúng hợp lệ và đúng cách.

Tóm lại: Để khắc phục một vấn đề, chúng ta cần Xác định vấn đề, Đánh giá vị trí hiện tại của bạn, Phân tích nguyên nhân nảy sinh vấn đề, Cải thiện tình hình, và Kiểm soát quy trình mới để đảm bảo nó đã được khắc phục.

22 QUY LUẬT BẤT BIẾN TRONG XÂY DỰNG NHÃN HIỆU

*Làm thế nào biến một sản phẩm hay dịch vụ thành
nhãn hiệu tầm cỡ thế giới*

(22 Immutable Laws Of Branding)



Tác giả: Al Ries and Laura Ries
Nhà xuất bản: Harper Paperbacks
Năm xuất bản: 2002
Số trang: 272

Dịch giả: Minh Hương, Khánh Chi,
Tường Vân
NXB Việt Nam: Alpha Books &
Tri Thức
Năm xuất bản: 2007
Số trang: 378

22 quy luật bất biến trong xây dựng nhãn hiệu

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Al Ries là một trong những nhà chiến lược marketing nổi tiếng khắp thế giới. Ông là tác giả và đồng tác giả của nhiều quyển sách bán chạy nhất về marketing như: *The 22 Immutable Laws of Marketing* (22 quy luật bất biến của Marketing), *The 22 Immutable Laws of Branding* (22 quy luật bất biến trong xây dựng nhãn hiệu), *Positioning: The Battle for Mind* (Định vị: cuộc chiến giành vị trí trong tâm trí khách hàng), *Focus* (Tập trung để khác biệt), *Marketing Warfare* (Cuộc chiến Marketing), *The Origin of Brands* (Nguồn gốc nhãn hiệu), *The Fall of Advertising and The Rise of PR* (Quảng cáo thoái vị, PR lên ngôi), v.v...

Sau khi tốt nghiệp Đại học Depaw, Al Ries làm việc ở phòng quảng cáo của tập

đoàn General Electric. Sau đó ông thành lập đại lý quảng cáo của riêng mình ở New York mang tên Ries Cappiello Colwell. Đại lý này về sau phát triển thành Công ty Tư vấn Marketing, Trout & Ries.

Năm 1994, ông cùng con gái, **Laura Ries**, thành lập công ty Ries & Ries đặt trụ sở tại Atlanta, chuyên tư vấn chiến lược marketing. Laura Ries đã tốt nghiệp trường Đại học Northwestern và cùng cha điều hành công ty. Công ty Ries & Ries đã tư vấn cho nhiều công ty danh tiếng nằm trong danh sách Fortune 500 cũng như tham gia tổ chức hội thảo khắp nơi trên toàn thế giới.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Dành cho bất cứ ai muốn xây dựng cho mình một nhãn hiệu, *22 quy luật bất biến trong xây dựng nhãn hiệu* trích dẫn những câu chuyện thực tế của một số nhãn hiệu nổi tiếng như Starbucks, Body Shop đến Microsoft, Amazon, và Yahoo. Sách được viết bằng ngôn ngữ sáng rõ, đơn giản, với các chương trình bày dễ hiểu. Đây là một cuốn sách cơ bản và quan trọng dành cho những người có ý định xây dựng một nhãn hiệu đặc trưng cho một dòng sản phẩm hay một nhãn hiệu nổi tiếng, dù cho đó là sản phẩm được bán trực tiếp hay qua Internet.

I. QUY LUẬT MỞ RỘNG NHÃN HIỆU

Sức mạnh của một nhãn hiệu tỷ lệ nghịch với quy mô của nó

Nếu muốn xây dựng một nhãn hiệu mạnh trong tâm trí người tiêu dùng, bạn cần cô đọng nhãn hiệu đó chứ không phải là mở rộng nó.

Đưa mọi thứ vào tên nhãn hiệu sẽ làm suy yếu sức mạnh của cái tên đó. Hãy lấy Chevrolet làm ví dụ. Chevrolet từng là một công ty hàng đầu trong ngành sản xuất ô tô. Công ty này đã mở rộng thêm các nhãn hiệu xe Corvet, Camaro, Caprice, Lumina, v.v... và rất nhiều nhãn hiệu khác. Người ta còn không biết chính xác Chevrolet là gì nữa. Điều gì sẽ xảy ra khi bạn mở rộng dòng sản phẩm thành quá nhiều loại? Bạn sẽ dần mất đi thị phần.

Năm 1988, American Express chiếm 27% thị phần. Sau đó, công ty này mở rộng quy mô bằng cách tung ra các loại thẻ Senior, Student, Membership Miles, Optima, và một loạt các thẻ khác. Chính vì thế, mà giờ đây thị phần của nó chỉ còn 18%.

2. QUY LUẬT THU HẸP TRỌNG TÂM

Một nhãn hiệu trở nên mạnh hơn khi được thu hẹp trọng tâm

Đã từng có lúc đâu đâu cũng có những quán café nhỏ, bạn chỉ cần bước chân ra đường là có đủ mọi thứ từ đồ ăn sáng, trưa, tối đến xúc xích, bánh kẹp, kem và tất nhiên là cả café. Cho đến một ngày, Howard Schultz có một ý tưởng đơn giản mà tuyệt vời là: tại sao lại không chỉ tập trung vào bán những loại café ngon nhất? Cho đến nay giá trị của Starbucks Corp. trên thị trường chứng khoán đã lên tới 8.7 tỷ đô-la.

Schultz tập trung vào kinh doanh café, nhưng không có nghĩa là họ chỉ cung cấp một loại café, mà có đến 30 loại khác nhau.

Câu chuyện thành công tất cả những “đế chế” sau có được đều là nhờ quy luật thu hẹp trọng tâm:

- Hãng Toys ‘R’ Us đã thu hẹp trọng tâm ban đầu là một siêu thị dành cho trẻ em cung cấp đầy đủ quần áo, đồ chơi, thức ăn, và tã giấy thành một cửa hàng chuyên bán các loại đồ chơi.
- Subway chỉ chuyên bán mì sandwich.

Để xây dựng được một nhãn hiệu đặc trưng cho một dòng sản phẩm, cần tuân theo 5 bước cơ bản sau:

- Thu hẹp trọng tâm
- Dự trữ hàng nhiều
- Mua rẻ

- Bán rẻ
- Chiếm ưu thế về dòng sản phẩm

3. QUY LUẬT QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Nhãn hiệu ra đời là nhờ Quan hệ công chúng chứ không phải quảng cáo

Anita Roddick đã xây dựng The Body Shop thành một nhãn hiệu lớn mà không hề cần đến quảng cáo. Bà sử dụng quan hệ công chúng bằng cách đưa ra các ý kiến về môi trường, người bản địa và thử nghiệm trên động vật. Nhờ đó, các bài báo, tạp chí và những cuộc phỏng vấn trên đài phát thanh và truyền hình đã biến The Body Shop thành một nhãn hiệu lớn.

Bạn tạo quan hệ công chúng như thế nào?

Cách tốt nhất là: hãy là người đầu tiên. Band-Aid, Charles Schwab, CNN, Compaq, Domino's, ESPN, Heineken, Hertz, Intel, Gà rán Kentucky, v.v... là những nhãn hiệu lớn và là những nhãn hiệu đầu tiên đại diện cho dòng sản phẩm của họ, do đó trở thành những nhà phát minh của những dòng sản phẩm đó.

Quan hệ công chúng thường xếp thứ 2 sau quảng cáo, nhưng ngày nay chính nó lại xây dựng nhãn hiệu, còn quảng cáo chỉ để duy trì nhãn hiệu đó.

Hầu hết các công ty đều phát triển chiến lược xây dựng nhãn hiệu với quảng cáo là phương tiện truyền thông chính. Nhưng họ đã sai lầm. Đầu tiên, chiến lược phải được xây dựng dựa trên quan điểm quan hệ công chúng.

4. QUY LUẬT QUẢNG CÁO

Quảng cáo duy trì sức mạnh nhãn hiệu

Sau khi đã sử dụng quan hệ công chúng để tạo ra nhãn hiệu, bạn cần thay đổi

chiến lược từ sử dụng quan hệ công chúng sang quảng cáo. Nếu các quốc gia đều có ngân sách quốc phòng thì một nhãn hiệu hàng đầu cần có ngân sách quảng cáo giống như là ngân sách quốc phòng vậy. Ngân sách quảng cáo là để đảm bảo cho khách hàng không bị phân tâm bởi sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Quảng cáo giữ cho một nhãn hiệu hàng đầu luôn ở vị trí số 1, và khi bạn là số 1 khách hàng sẽ tiếp tục chọn lựa nhãn hiệu của bạn. Ví dụ như Coca-Cola, Heinz, Budweiser, Visa, Goodyear.

Hãy dùng quảng cáo để duy trì vị trí đứng đầu trong ngành của bạn.

5. QUY LUẬT VỀ TỪ NGỮ

Một nhãn hiệu phải nỗ lực làm chủ một từ nào đó trong tâm thức người tiêu dùng Volvo sở hữu từ “an toàn”. Mercedes sở hữu từ “sang trọng”. BMW thì sở hữu từ “lái xe” và niềm vui thú lái xe .

Kleenex là một loại giấy ăn, hay đôi khi con người ta vẫn nói “Tôi cần một Q-Tip”, “cho tôi một bản Xerox” và “Hãy đưa cho tôi một cuốn băng Scotch”. Những nhãn hiệu này sở hữu những từ ngữ đại diện cho dòng sản phẩm đơn giản bởi vì chúng là những nhãn hiệu đầu tiên.

Federal Express sở hữu từ gì? Dĩ nhiên là “trong một đêm” (Overnight) rồi.

Để xây dựng thành công nhãn hiệu “uy tín” cho một sản phẩm hoặc một dịch vụ , bạn cần phải:

- Đẩy giá sản phẩm hay dịch vụ cao hơn giá của đối thủ cạnh tranh.
- Phải tìm ra một từ mã hóa cho từ “uy tín”. Giống như việc Mercedes sử dụng từ “kỹ thuật”

6. QUY LUẬT TÍN NHIỆM

Yếu tố then chốt quyết định thành công của một nhãn hiệu chính là lời tuyên bố

về độ tin cậy Lời tuyên bố về độ tin cậy là lời tuyên bố khiến khách hàng phản ứng một cách tích cực. Người ta tin rằng “Coca-cola mới là thức uống thực sự, còn mấy thứ đồ uống khác chỉ bắt chước thôi.” Một nhãn hiệu có thể nhấn mạnh uy tín của nó để xây dựng quan hệ công chúng.

Sau đây là những ví dụ về việc sử dụng sự tín nhiệm:

- Act: phần mềm giao tiếp bán chạy nhất
- Asahi: Nhãn hiệu số 1 của Nhật Bản

7. QUY LUẬT CHẤT LƯỢNG

Chất lượng là quan trọng, nhưng chỉ mỗi chất lượng thì không đủ xây dựng nhãn hiệu

Coca-cola có thể bán chạy hơn Pepsi, nhưng trong những cuộc kiểm tra khẩu vị với những người uống thử bị bịt mắt thì hầu hết mọi người lại thích vị của Pepsi hơn. Liệu bút của Montblanc có tốt hơn của Cross?

Không có mối liên hệ nào giữa thành công trong thị trường với thành công trong việc kiểm tra so sánh giữa các nhãn hiệu.

Chất lượng tồn tại trong tâm trí của người mua. Nếu muốn xây dựng một nhãn hiệu mạnh, bạn phải xây dựng được một nhận thức mạnh về chất lượng trong tâm thức người tiêu dùng.

Xây dựng nhãn hiệu dựa trên nhận thức về chất lượng:

- Nhãn hiệu có một cái tên ấn tượng hơn sẽ vươn lên hàng đầu.
- Nhãn hiệu có giá cao làm cho những người giàu có

tâm lý hài lòng là đã mua được nhãn hiệu cao cấp.

- Nhãn hiệu có thêm một vài thứ bù đắp cho mức giá cao hơn. Bút Montblanc to hơn. Đồng hồ Rolex nặng hơn và có tay đeo độc đáo. Haagen Dazs có thêm nhiều chất béo từ sữa. Chivas Regal có rượu Whisky lâu năm hơn.

Hãy xây dựng chất lượng cho nhãn hiệu của bạn, thu hẹp trọng tâm, kết hợp với một cái tên hay hơn và một mức giá cao hơn, rồi bạn sẽ có một nhãn hiệu chất lượng.

8. QUY LUẬT DÒNG SẢN PHẨM

Một nhãn hiệu hàng đầu nên thúc đẩy cả dòng sản phẩm, chứ không chỉ riêng nhãn hiệu

Trước Sloichnaya, không hề có thị trường vodka đắt đỏ. Trước Domino, không hề có thị trường giao bánh Piza tại nhà. Và trước Rollberblade, người ta không thấy đâu là thị trường cho giấy trượt băng.

Cách thức để trở thành nhãn hiệu đầu tiên cho một dòng sản phẩm mới và sau cùng trở thành người dẫn đầu thị trường chính là thu hẹp trọng tâm và bắt đầu một thứ gì đó hoàn toàn mới.

- Đưa nhãn hiệu ra thị trường theo cách khiến cho công chúng nhận thức được rằng đó là nhãn hiệu đầu tiên, hàng đầu, tiên phong, và nguyên bản.
- Thúc đẩy thị trường cho cả dòng sản phẩm mới.

Thị phần của một nhãn hiệu dẫn đầu sẽ không bao giờ vượt ngưỡng 50%. Vì thế, đừng tốn sức đối đầu với các nhãn hiệu cạnh tranh, mà hãy đầu tư với các dòng sản

phẩm cạnh tranh.

9. QUY LUẬT TÊN HIỆU

Về lâu về dài nhãn hiệu không là gì khác hơn là một cái tên

Đặt tên cho một nhãn hiệu mới là điều quan trọng nhất mà bạn phải quyết định.

Xerox là tên của nhãn hiệu máy photocopy cho giấy thường đầu tiên. Đó là một cái tên ngắn gọn, độc đáo và hàm ý công nghệ cao.

Thực tiễn cho thấy việc đặt tên một nhãn hiệu chung cho nhiều loại sản phẩm của một số công ty Châu Á, ví dụ như Samsung, Mitsubishi hay Hyundai, là một kiểu “tự sát” tập đoàn. Tên nhãn hiệu không nên bao hàm mọi thứ, từ pin cho đến thiết bị không gian. Tên nhãn hiệu chỉ *nên* dành cho một thứ duy nhất. Đó là lý do tại sao Xerox lại thành công đến vậy. Người ta thường nói “Hãy làm cho tôi một bản copy Xerox”. Có lẽ các giám đốc điều hành người châu Á nên làm một bản copy Xerox chương này để hiểu được tầm quan trọng của việc đặt những cái tên duy nhất.

10. QUY LUẬT MỞ RỘNG

Cách dễ nhất để huỷ diệt một nhãn hiệu là gắn tên nó lên mọi thứ

Ngành công nghiệp sản xuất bia có khuynh hướng mở rộng dòng sản phẩm như thể không còn có ngày mai nữa. Có Budweiser, Bud Lite, Bud Dry, Bud Ice, Miller Lite, Miller Draft Light, Miller Genuine Draft, Miller Reserve Amber Ale, Coors, Coors Light, Coors Extra Gold, v.v...

Một nhãn hiệu lớn, mạnh nên chiếm thị phần là 50%. Những nhãn hiệu có dòng sản phẩm mở rộng như Budweiser, Marlboro và IBM chỉ chiếm những thị phần tương ứng là 30% hoặc ít hơn.

Nếu bạn đang mất dần thị trường, hãy giữ nguyên vị trí của mình và tung ra nhãn hiệu thứ 2. Nếu không thì cứ giữ nguyên những gì đã đạt được và tiếp tục xây dựng cho nhãn hiệu của bạn.

II. QUY LUẬT PHƯỜNG HỘI

Để xây dựng một dòng sản phẩm, một nhãn hiệu nên biết hoan nghênh các nhãn hiệu khác

Sự lựa chọn kích thích nhu cầu. Lượng tiêu thụ Coca cola tăng lên khi công chúng nhận thấy có hai loại Coca-cola đang giành giật vị trí trong tâm trí mình. Mỗi dòng sản phẩm dường như đều do hai nhãn hiệu lớn thống trị. Nhãn hiệu thứ ba thường không có vai trò gì. Không một nhãn hiệu nào có thể thôn tính toàn bộ thị trường trừ khi nó là nhãn hiệu độc quyền.

12. QUY LUẬT KHÁI QUÁT

Một trong những con đường nhanh nhất dẫn đến thất bại là đặt cho nhãn hiệu một cái tên khái quát chung chung

Trước đây, những cái tên như Standard Oil, General Motor hay American Airlines vẫn có hiệu quả là bởi chúng cần phải nghe lớn lao và bao hàm được một phạm vi rộng. The National Biscuit Company là công ty bánh quy đầu tiên của quốc gia. General Electric là công ty điện đầu tiên, v.v...

Những nhãn hiệu này vẫn tồn tại được mặc dù tên của chúng rất khái quát, chung chung là bởi chúng là những nhãn hiệu xuất hiện đầu tiên. Hãy nhớ rằng việc gọi nhớ tên nhãn hiệu mang đặc điểm âm thanh nhiều hơn là hình ảnh. Starbucks dễ nhớ hơn Seattle's Best. Blockbuster Video dễ nhớ hơn General Video Rental. "Intel inside" là một cái tên hay nhưng "Intelligent chip inside" lại là một cái tên dở.

13. QUY LUẬT CÔNG TY

Nhãn hiệu là nhãn hiệu. Công ty là công ty. Chúng có sự khác biệt.

Tên của nhãn hiệu hầu như luôn được nhắc đến trước tên công ty. Người tiêu dùng mua nhãn hiệu chứ không mua công ty. Cách tốt nhất để tránh nhầm lẫn là

dùng kiểu chữ to cho tên nhãn hiệu và chữ nhỏ cho tên công ty, nhưng nếu tên nhãn hiệu và tên công ty giống nhau thì tốt rồi. Coca-cola do Công ty Coca-cola sản xuất. Tuy nhiên nếu công ty bạn không lớn như Coca-cola trong dòng sản phẩm của bạn, hãy áp dụng quy tắc sau: Luôn luôn in tên nhãn hiệu to hơn, tên công ty nhỏ hơn và in ở dưới đáy hay sau bao bì cho mục đích thương mại.

14. QUY LUẬT NHÃN HIỆU PHỤ

Những thành quả của xây dựng nhãn hiệu có thể bị các nhãn hiệu phụ phá huỷ

Nhà thiết kế thời trang tên tuổi Donna Karan cho ra nhãn hiệu DKNY nhằm tiếp thị sản phẩm may mặc thông thường và rẻ tiền. Sau đó là quần áo trẻ em DKNY, trang phục nam DKNY đã làm nhạt dần nhãn hiệu Donna Karan.

Holiday Inn – tên một nhãn hiệu hàng đầu về khách sạn/ nhà nghỉ, muốn gia nhập thị trường khách sạn cao cấp, liền phát triển Holiday Inn Crowne Plaza. Vấn đề là khách hàng của Holiday Inn lại lầm lẫn. Họ phản ứng lại: “Giá thế này thì quá đắt đối với một Holiday Inn”. Cuối cùng công ty đành phải đổi tên chuỗi khách sạn cao cấp thành Crowne Plaza.

Nhãn hiệu phụ trong trường hợp này sẽ huỷ diệt bản chất của nhãn hiệu chính. Nhãn hiệu chính của bạn đã hình thành một ý niệm trong tâm thức người tiêu dùng, còn với nhãn hiệu phụ, bạn có thể muốn chuyển tới người tiêu dùng một thông điệp hoàn toàn khác vì họ đâu biết rằng bạn đang nhắm tới một thị trường khác.

15. QUY LUẬT CÁC NHÃN HIỆU CHỊ EM

Tung ra thị trường một nhãn hiệu thứ hai đúng lúc và đúng chỗ

Mấu chốt để có một “gia đình” nhãn hiệu thành công là mỗi một nhãn hiệu phải có đặc điểm độc đáo của riêng nó:

Wrigley có một loạt các nhãn hiệu kẹo cao su:

- Bib Red (vị quế)
- Doubemint (nhiều bạc hà)
- Extra (không đường)
- Freedent (không dính vào răng)
- Juicy Fruit (có vị trái cây)
- Spearmint (có vị bạc hà)
- Winterfresh (làm thơm mát)

Time Inc. cũng có một loạt các ấn phẩm như:

- *Time* (Thời báo)
- *Fortune* (Tài sản)
- *Life* (Đời sống)
- *Sport Illustrated* (Báo ảnh thể thao)
- *Money* (Tiền tệ)
- *People* (Nhân vật)
- *Entertainment Weekly* (Giải trí hàng tuần)

Cũng như chị em trong mọi gia đình, việc duy trì bản sắc riêng cho mỗi nhãn hiệu là đặc biệt quan trọng. Để thương hiệu được vững bền, khi lựa chọn chiến lược chị em, các nhà quản lý cần ghi nhớ những nguyên tắc sau:

- Tập trung vào một lĩnh vực sản phẩm chung.
- Chọn một thuộc tính để phân khúc, có thể là giá cả, độ tuổi, tầng lớp, giới tính, hay thị hiếu. Hãy tránh mọi sự trùng lặp, giữ cho mỗi nhãn hiệu thật độc đáo và đặc biệt.
- Tạo được sự khác biệt rõ ràng giữa các nhãn hiệu.
- Đặt những cái tên khác nhau.
- Chỉ đưa ra nhãn hiệu chị em mới khi bạn tạo được một dòng sản phẩm mới. Không nên đưa ra những nhãn hiệu mới chỉ để cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ hiện tại. Cách đó không bao giờ có hiệu quả.
- Hãy kiểm soát tối đa “gia đình” nhãn hiệu của bạn. Hẳn bạn không muốn thấy bất cứ cuộc chiến nào giữa các chị em và cũng không muốn có một gia đình các nhãn hiệu giống nhau.

16. QUY LUẬT KIỂU DÁNG

Logo của nhãn hiệu nên được thiết kế cho vừa mắt - vừa cả hai mắt

Kiểu dáng lý tưởng cho logo là theo phương nằm ngang. Tại sao lại thế? Bởi vì mắt chúng ta nằm ngang cạnh nhau. Với các doanh nghiệp bán lẻ, logo nằm ngang sẽ chiếm ưu thế hơn so với các logo kiểu thẳng đứng. Logo của bạn phải dễ đọc và có kiểu chữ hay phong chữ phù hợp thể hiện được cá tính của nhãn hiệu. Rất nhiều nhãn hiệu nổi tiếng trên thế giới sử dụng cách viết chữ in đơn giản để thể hiện logo.

Tuy nhiên sức mạnh của nhãn hiệu là ở cái tên chứ không phải là ở kiểu chữ. Mobil sử dụng một logo đơn giản với một chữ O màu đỏ để làm cho nó dễ nhìn thấy hơn.

Cho dù chọn kiểu chữ nào, bạn cũng phải nhớ rằng sức mạnh của nhãn hiệu là ở cái tên và ý niệm hình thành trong tâm trí của khách hàng.

17. QUY LUẬT MÀU SẮC

Một nhãn hiệu nên dùng màu sắc đối lập với màu sắc của nhãn hiệu cạnh tranh chính

Có năm loại màu cơ bản: đỏ, cam, vàng, xanh lục và xanh dương. Những màu trung tính gồm: đen, trắng, và xám. Cách tốt nhất là nên sử dụng một trong năm màu cơ bản hơn là pha trộn hoặc sử dụng các màu trung gian. Màu đỏ dường như di chuyển về phía bạn, trong khi xanh dương lại là màu ít trịnh trọng hơn. Nếu muốn truyền đạt sự tính bền vững, hãy chọn xanh dương. Màu đỏ là màu đại chúng và rất thu hút sự chú ý.

Màu trắng thể hiện sự thuần khiết. Màu đen thể hiện sự xa hoa. Xanh dương là màu của sự dẫn đầu. Màu đỏ tía có ý nghĩa hoàng gia. Xanh lá cây là màu của môi trường và sức khỏe. Không nên chọn màu sắc đặc trưng cho nhãn hiệu chỉ dựa vào sắc thái tình cảm. Màu phù hợp nhất thông thường là màu có tính biểu tượng tốt nhất cho dòng sản phẩm.

Vậy màu sắc có tầm quan trọng như thế nào đối với một nhãn hiệu? Bạn có để ý thấy làm thế nào người ta ngay lập tức biết được khi hộp Tiffany treo trên cây thông? Làm thế nào người ta biết được đó là dịch vụ chuyển phát FedEx khi còn cách cả cây số?

Hãy quan sát những màu sắc gắn với các tên tuổi như Caterpillar, United Parcel Service và Coca-cola. Nếu không nhận thức được màu sắc là một phần quan trọng của nhãn hiệu thì bạn đang rơi vào tình trạng không thể phân biệt màu sắc rồi đấy.

18. QUY LUẬT BIÊN GIỚI

Không có biên giới nào cho việc xây dựng nhãn hiệu toàn cầu. Một

nhãn hiệu không nên biết đến biên giới.

Các công ty tin tưởng mạnh mẽ vào hai điều:

- Thị phần các nhãn hiệu của họ không thể chỉ tăng trong phạm vi quốc gia
- Họ cần có “đất” để phát triển hơn
- Giải pháp hoàn hảo để đạt được cả hai mục tiêu trên là xây dựng một nhãn hiệu toàn cầu
- Giữ cho nhãn hiệu thu hẹp trọng tâm trong phạm vi quốc gia
- Tiến ra toàn cầu.

Ở bất kỳ thành phố lớn nào, người ta cũng có thể tìm thấy Coca-cola, Malboro, Philips, Levis... và nhiều thành phố khác cũng bắt đầu giống như thế. Trong nhận thức của mọi người, mỗi quốc gia đều có những đặc trưng riêng. Thường thì rượu tốt là từ Pháp, đồng hồ thì ở Thụy Sĩ, đồ điện tử thì của Nhật Bản, và quần áo cao cấp thì từ Italy.

Để có một nhãn hiệu thành công trên thế giới, nhãn hiệu của bạn cần phải là đầu tiên và sản phẩm của bạn cần phù hợp với đặc trưng của quốc gia xuất xứ.

Corona được biết đến là bia của Mexico; Toyota, Honda hay Nissan là những nhãn hiệu toàn cầu mang đặc trưng của Nhật Bản. Microsoft, Intel và Compaq là của Mỹ. Dom Perignon, Perrier-Jouet và Chateau Mouton- Rothschild là những nhãn hiệu toàn cầu của Pháp. Và Gucci, Versace và Armani là các nhãn hiệu toàn cầu với đặc trưng của Italy.

Ba nhãn hiệu quần Jeans hàng đầu đều có tên tiếng Anh nhưng không có nhãn hiệu nào là của Mỹ. Replay và Diesel là của Italy. Còn Big Star là của Pháp.

Nếu muốn phát triển được nhãn hiệu cho thị trường toàn cầu, bạn nên dùng tiếng Anh, hay ít nhất nghe giống tiếng Anh. Và đừng quên rằng có những từ có ý

nghĩa trong tiếng Anh lại gây phản cảm trong tiếng Pháp hoặc tiếng Trung. Hãy tạo ra một thông điệp mang tính toàn cầu phù hợp với nhiều thứ ngôn ngữ khác ngoài tiếng Anh.

19. QUY LUẬT NHẤT QUÁN

Xây dựng một nhãn hiệu không chỉ trong ngày một ngày hai. Thành công được đánh giá sau mấy chục năm, chứ không chỉ vài năm

Nhãn hiệu phải vượt qua được thách thức của thời gian. Chúng cần phải đủ mạnh để không bị biến đổi theo những xu hướng nhất thời hay những biến động trong thị trường. Hãy xem xét trường hợp của Coca-cola. Nhãn hiệu này đã lớn mạnh qua hàng chục năm kể từ khi ra đời tại Atlanta, Georgia. Coca-cola sẽ vẫn là một nhãn hiệu mạnh bất chấp sự phát triển của những loại đồ uống tốt cho sức khỏe, nước đóng chai, và các loại nước giải khát khác. Điều mang lại hiệu quả lớn nhất chính là tính nhất quán theo thời gian. Volvo vẫn là chiếc xe an toàn từ 35 năm nay. BMW vẫn là chiếc xe mà mọi người muốn lái 25 năm rồi. Nhãn hiệu của bạn phải trụ vững được từ năm này qua năm khác và phục vụ cho nhiều thế hệ khách hàng.

20. QUY LUẬT THAY ĐỔI

Các nhãn hiệu có thể thay đổi, nhưng không thường xuyên và việc này phải được thực hiện thật cẩn thận Bạn có thể thay đổi nhãn hiệu khi:

- Nhãn hiệu yếu thế hay không thể tồn tại
- Bạn muốn giảm giá để gia tăng giá trị cho người tiêu dùng
- Nhãn hiệu của bạn nằm trong lĩnh vực chậm phát triển và cần có một thời gian dài để thay đổi.

Trước đây, Citycorp từng có 80% tài khoản là của các doanh nghiệp và 20% là của cá nhân.

Hiện nay, hai con số này đã đảo vị trí cho nhau. Việc chuyển hướng trở thành ngân hàng dành cho cá nhân đang diễn ra dần dần và cái tên Citicorp bị lãng quên một cách rất tự nhiên. Bây giờ chúng ta quen thuộc với nhãn hiệu Citybank hơn.

21. QUY LUẬT TỬ VONG

Không có nhãn hiệu nào sống mãi. Một cái chết êm ái thường là giải pháp tốt nhất.

Các công ty sẽ chi hàng triệu đô-la để cứu vãn một nhãn hiệu đang chết dần chết mòn. Đôi khi để nó mất đi một cách tự nhiên lại là điều tốt hơn. Một nhãn hiệu nổi tiếng không còn ý nghĩa gì (hay chỉ đại diện cho những thứ đã quá lỗi thời) sẽ không còn giá trị sử dụng. VHS bây giờ đã là lỗi thời bởi sự ra đời của công nghệ kỹ thuật số.

Kodak đang cố gắng chuyển sang lĩnh vực kinh doanh máy ảnh kỹ thuật số, nhưng có thể sẽ thất bại. Thay vì tung ra một nhãn hiệu mới, công ty đang thử nghiệm một lĩnh vực mới với nhãn hiệu Kodak. Tuy nhiên, người chiến thắng trong một dòng sản phẩm mới luôn là một nhãn hiệu mới mang tính cách mạng, chứ sẽ không phải là Kodak. Những gì Kodak cần làm là tung ra một nhãn hiệu hoàn toàn mới.

22. QUY LUẬT ĐẶC THÙ

Khía cạnh quan trọng nhất của một nhãn hiệu là tính chất đặc thù của nó

Nhãn hiệu là gì? Là một danh từ riêng mà bạn có thể dùng để thay thế cho một danh từ chung:

- Thay vì gọi bia nhập khẩu, có thể gọi một chai

Heniken

- Thay vì hỏi mua một chiếc đồng hồ Thụy Sĩ đắt tiền, bạn có thể hỏi mua một chiếc Rolex
- Thay vì hỏi mua một chiếc xe an toàn, bạn có thể yêu cầu một chiếc Volvo
- Thay vì hỏi mua một động cơ chạy xe, bạn có thể yêu cầu một chiếc BMW

Nhãn hiệu là gì? Đó là một khái niệm hay một ý tưởng đặc biệt mà bạn tạo được trong tâm trí khách hàng. Nó đơn giản như thế mà cũng chỉ khó đến thế mà thôi.

MỞ RỘNG:

11 QUY LUẬT VÀNG TRONG XÂY DỰNG NHÃN HIỆU TRÊN INTERNET

I. QUY LUẬT CHỈ MỘT (CÁI NÀY HOẶC CÁI KIA)

Internet có thể là môi trường kinh doanh hay phương tiện truyền thông, nhưng không phải là cả hai.

- Yahoo không phải là một sản phẩm trí óc của CNN hay bất kỳ kênh tin tức nào.
- Amazon.com không phải được sinh ra từ Barnes & Noble hay từ những hiệu sách cụ thể nào đó.
- Ebay không được tạo ra từ Christies hay Sotheby's

- American Online không phải do ATT, Microsoft hay Cablevision xây dựng.

Nếu muốn xây dựng một nhãn hiệu trên Internet thì không nên coi Internet là phương tiện truyền thông mà là môi trường kinh doanh. Còn nếu bạn chỉ định dùng Internet làm phương tiện truyền thông thì hãy sử dụng nhãn hiệu hiện tại của bạn.

Làm thế nào bạn biết được Internet là môi trường kinh doanh hay phương tiện truyền thông cho nhãn hiệu của bạn? Hãy tự đặt các câu hỏi như sau:

- Nhãn hiệu vô hình hay hữu hình? Đối với các sản phẩm hữu hình, Internet là một phương tiện truyền thông. Với những sản phẩm vô hình thì Internet là môi trường kinh doanh (chẳng hạn ngân hàng, bảo hiểm, hay môi giới chứng khoán, v.v...)
- Có phải nhãn hiệu thời trang hay không? Nếu là nhãn hiệu thời trang thì Internet là phương tiện, còn nếu không thì nó là môi trường kinh doanh. Rất khó bán một đôi giày qua Internet vì nó còn phải vừa cỡ chân từng người.
- Sản phẩm có nhiều lựa chọn hay không? Nếu sản phẩm có nhiều lựa chọn thì Internet là môi trường kinh doanh. Ví dụ như sách chẳng hạn. Chẳng có doanh nghiệp bán lẻ nào có thể sở hữu lượng sách nhiều như Amazon.
- Giá thấp có phải là yếu tố cơ bản quyết định việc mua

hàng không? Nếu đúng là vậy thì Internet là môi trường kinh doanh, như eBay chẳng hạn.

- Chi phí vận chuyển có phải là một yếu tố đáng kể trong giá sản phẩm không? Nếu thế thì Internet lại là phương tiện truyền thông mà thôi. Không thể bán thành công hàng tạp phẩm trên Internet được.

2. QUY LUẬT TƯƠNG TÁC

Không có sự tương tác, Website và nhãn hiệu của bạn sẽ chẳng đi đến đâu cả.

Nếu muốn xây dựng một nhãn hiệu trên Internet, bạn cần xây dựng được một nhãn hiệu mới được thiết kế riêng cho phương tiện truyền thông mới mẻ này.

Các website tốt nhất có khả năng tương tác rất cao. Tại Amazon.com, bạn có thể đánh giá sách và viết những lời bình ngắn gọn.

Các website bán vé máy bay trực tuyến ứng dụng rất tốt tính tương tác. Bạn có thể đặt vé với nhiều mức phí, các loại chuyến, ngày giờ, các điều kiện kèm theo và nhận được giá ngay lập tức.

Các khóa học MBA trực tuyến trên trang CapellaUniversity.com cũng ứng dụng rất tốt khả năng tương tác trên Internet.

3. QUY LUẬT TÊN CHUNG

Nụ hôn thần chết dành cho một nhãn hiệu trên Internet là một cái tên chung

Có quá nhiều danh từ chung được sử dụng làm tên nhãn hiệu trên Internet. Bạn cần phải thiết kế được một cái tên Riêng bằng một danh từ Riêng. Trên Internet, nếu không có một cái tên hấp dẫn, dễ nhớ với mọi người khi tìm kiếm thì nhãn hiệu của bạn sẽ “tiêu đời”.

4. QUY LUẬT TÊN RIÊNG

Tên nhãn hiệu đứng biệt lập trên Internet, nên phải có một cái tên hay.

- Tên nhãn hiệu nên ngắn và dễ viết
- Tên nhãn hiệu phải đơn giản
- Tên nhãn hiệu phải gợi được sự liên tưởng tới dòng sản phẩm
- Tên nhãn hiệu phải độc đáo
- Tên nhãn hiệu nên có vần điệu (Bed, Bath & Beyond, Big Bertha, Coca-cola)
- Tên nhãn hiệu phải dễ đọc
- Tên nhãn hiệu nên gây sốc
- Tên nhãn hiệu cần được nhân cách hoá. Nếu là một CEO muốn nhãn hiệu của mình nổi tiếng thì bạn cũng phải trở thành một người nổi tiếng. Hầu hết những nhãn hiệu nổi tiếng đều gắn với những CEO danh tiếng.

5. QUY LUẬT ĐỘC NHẤT

Bằng mọi giá, tránh trở thành nhân vật thứ hai của một dòng sản phẩm.

Nếu muốn đối đầu với Amazon hay Yahoo trên Internet, bạn phải tạo ra một

dòng sản phẩm hoàn toàn mới cho nhãn hiệu của mình và trở thành người dẫn đầu.

Hãy quay trở lại những quy luật cơ bản về xây dựng nhãn hiệu và thu hẹp trọng tâm.

6. QUY LUẬT QUẢNG CÁO TRÊN INTERNET

Quảng cáo ngoài Internet sẽ thu hút được sự chú ý lớn hơn là trên Internet.

Tại sao Yahoo! lại quảng cáo trên truyền hình?

- Các nhãn hiệu mạnh trên Internet đều được xây dựng nhờ quảng bá rầm rộ trên báo và tạp chí.
- Đài phát thanh là một phương tiện hoàn hảo để quảng cáo nhãn hiệu Internet vì nó cũng là một phương tiện truyền thông “vô hình”.

7. QUY LUẬT CỦA CHỦ NGHĨA TOÀN CẦU

Mạng Internet sẽ phá vỡ tất cả các rào cản, các ranh giới và biên giới.

Khi tung ra một nhãn hiệu Internet, hãy tìm cách làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn phù hợp với nhận thức của mọi người về quốc gia của bạn.

Bạn có sử dụng tiếng Anh cho trang web hay dịch trang web ra nhiều ngôn ngữ khác nhau không? Yahoo! có tới 23 ngôn ngữ khác nhau dành cho các quốc gia. Xu hướng chung của thế giới là sử dụng tiếng Anh.

Chủ nghĩa toàn cầu biến ý tưởng “Phương tiện là thông điệp” của Marshall McLuhan thành hiện thực. Và thực tế thì Internet đúng là như vậy.

8. QUY LUẬT THỜI GIAN

Hãy làm đi. Bạn phải là đầu tiên. Phải hành động nhanh. Phải tập trung.

Hãy là nhãn hiệu đầu tiên xâm chiếm tâm trí của khách hàng. Nhanh hay là chết. Yahoo !, Amazon và eBay đều là những nhãn hiệu đầu tiên và vẫn là những nhãn hiệu hàng đầu cho tới ngày nay.

Liệu Microsoft có là nhãn hiệu hàng đầu hay không nếu Bill Gate không bỏ trường Harvard để phát triển hệ điều hành cho máy tính cá nhân đầu tiên trên thế giới? Hãy tận hưởng. Bây giờ chính là lúc để bạn trình làng một công ty mới trên Internet dựa trên một khái niệm hay một ý tưởng mới.

9. QUY LUẬT HƯ ẢO

Sai lầm lớn nhất là tin rằng ta có thể làm mọi thứ.

Xerox không thể lặp lại thành công với máy photocopy trong lĩnh vực máy tính.

Kodak đã mất trọng tâm khi cố gắng tham gia dòng sản phẩm máy chụp ảnh lấy ngay.

Polaroid cũng thất bại khi cố gắng sử dụng kiểu phim truyền thống cỡ 35mm.

Năm chiến lược cơ bản cho nhãn hiệu dẫn đầu trong bất kỳ dòng sản phẩm nào:

- Giữ cho nhãn hiệu có trọng tâm
- Làm tăng thị phần
- Mở rộng thị trường
- Trở thành nhãn hiệu toàn cầu
- Thống trị dòng sản phẩm

10. QUY LUẬT PHÂN TÁCH

Mọi người đều nói về hợp nhất nhưng chỉ có điều ngược lại xảy ra.

Người ta nghĩ rằng Internet sẽ hợp nhất với TV thành WEBTV. Nhưng điều này đã không xảy ra. Nokia 9110 Communicator đã thất bại bởi nó là một đồ vật nặng, dù bạn có thể gọi điện và sử dụng những tính năng khác (như gửi fax, kết nối Internet) thì nó vẫn cứ là quá cồng kềnh.

Bạn sẽ không cắt tóc và giặt là quần áo tại cùng một địa điểm, thậm chí là bạn cũng chẳng cắt tóc và làm móng tại cùng một nơi.

Đề tồn tại thì tốt hơn là hãy phân chia ra chứ không nên quy tụ lại. Những dịch vụ hay sản phẩm gồm mọi thứ trong một sẽ chẳng làm được gì cả.

II. QUY LUẬT BIẾN ĐỔI

Cuộc cách mạng Internet sẽ làm biến đổi mọi khía cạnh của cuộc sống.

Sau đây là một vài dự đoán:

- Danh bạ bằng giấy sẽ hết thời
- Những cuốn catalogue bằng giấy sẽ đổi mặt với một tương lai không chắc chắn
- Những tập sách quảng cáo công phu nhiều màu sắc sẽ hiếm dần
- Quảng cáo phân loại sẽ được chuyển lên Internet
- Dịch vụ bưu điện không phải chuyển nhiều thư nữa
- Tất cả các dịch vụ tài chính đều chuyển lên Internet
- Kinh doanh chuyên phát bưu kiện sẽ phát triển mạnh mẽ vượt bậc

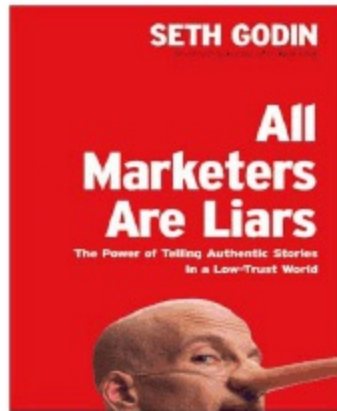
- Bán lẻ trên Internet trở thành một trò chơi giá cả
- Bán lẻ ngoài Internet sẽ trở thành một trò chơi dịch vụ
- Các công cụ tìm kiếm trên Internet sẽ bớt quan trọng hơn
- Internet sẽ thay đổi nhiều mặt trong ngành điện thoại
- Sẽ có những bước nhảy vọt nhanh chóng trên Internet. Kiếm tiền trên Internet không đơn giản.

Vấn đề tiếp theo là thuế. Lướt web không thể miễn phí mãi.

NHỮNG TAY TIẾP THỊ ĐỀU NÓI XẠO

Năng lực kể những câu chuyện xác thực trong một thế giới thiếu niềm tin

(All Marketers are Liars)



Tác giả: Seth Godin
Nhà xuất bản: Portfolio
Năm xuất bản: 2005
Số trang: 208

Những tay tiếp thị đều nói xạo

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Seth Godin là tác giả viết sách, là nhà kinh doanh và chuyên gia môi giới tài chính. Ông là tác giả của sáu cuốn sách bán chạy nhất trên toàn thế giới, là người đã làm thay đổi cách tư duy về tiếp thị và cách làm việc.

Permission Marketing (Tiếp thị xin phép) nằm trong top 100 các cuốn sách bán chạy nhất trong năm trên trang Amazon.com, là cuốn sách kinh doanh hay nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn và liên tục trong bốn tháng nằm trong danh sách best-seller trên tạp chí *Business Week*.

Unleashing the Ideavirus (Phát tán virus ý tưởng) là cuốn sách điện tử phổ biến nhất từng được viết. *The Big Red Fez* (Chiếc mũ đuôi seo màu đỏ) là cuốn sách điện

tử số 1 (trên toàn thế giới) có mặt hơn một năm trên trang Amazon trước khi chính thức được xuất bản vào năm 2002. *Survival is not enough* (Tồn tại thôi chưa đủ) nằm trong danh sách bán chạy nhất ở Đức, Anh và Mỹ. *Purple Cow* (Con bò tía) là sách bán chạy trên *New York Times* và *Wall Street Journal*. *Free Prize Inside* (Phần thưởng hào phóng bên trong) từng lọt vào top 50 sách bán chạy nhất của Amazon và thời báo *New York*. *All Marketers are Liars* (Những tay tiếp thị đều nói dối) nằm trong top 100 sách bán chạy nhất của Amazon.com và đã đem lại nguồn hứng khởi cho blog của chính cuốn sách này.

Ngoài ra, Seth còn là một diễn giả nổi tiếng. Ông được tạp chí *Successful Meetings* bầu chọn là một trong 21 diễn giả của thế kỷ XXI.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Ngày nay điều gì hỗ trợ cho việc bán hàng? Liệu đó có phải là do giá cả? Do hàng hóa đáp ứng nhu cầu khách hàng? Hay đặc điểm và lợi ích của sản phẩm là những yếu tố quyết định việc mua hàng của người tiêu sử dụng? Theo Seth Godin thì không một yếu tố nào ở trên đúng cả.

Khách hàng mua sản phẩm khi họ thích câu chuyện tiếp thị về sản phẩm ấy. Một chuyên gia tiếp thị thành công phải có khả năng kể những câu chuyện khiến khách hàng muốn tin. Đó phải là những câu chuyện phù hợp với thị hiếu và khuyến khích được người dùng nói về sản phẩm. Khi câu chuyện của chuyên gia tiếp thị chân thực và nổi trội, sản phẩm sẽ tự khắc sẽ bán được.

NHỮNG NỘI DUNG NỔI BẬT

Kể chuyện là một phương pháp truyền thông được sử dụng để làm nổi bật ý nghĩa của các hiện tượng tự nhiên như các mùa hay bệnh tật. Các chuyên gia tiếp thị không sáng tạo ra những câu chuyện mà họ chỉ kể lại chúng từ năm này qua năm khác để bán các sản phẩm, dịch vụ và ý tưởng.

Godin cho rằng các nhà tiếp thị và khách hàng đều có mưu đồ trong màn nói dối hay công việc kể chuyện này. Nhà tiếp thị kể chuyện, còn khách hàng tự lừa dối mình để mua những câu chuyện ấy.

Vậy điều gì làm nên một câu chuyện hay? Đó chắc chắn phải có sự:

- Chân thực
- Hứa hẹn
- Tin cậy
- Tinh tế
- Diễn biến nhanh
- Hợp lý
- Không quá đại chúng
- Không tự mâu thuẫn
- Thống nhất với quan điểm chung

I. CHUYÊN GIA TIẾP THỊ CŨNG PHẢI CÓ TRÁCH NHIỆM

Từ khi tiếp thị mang ý nghĩa là sự truyền bá những ý tưởng thì chúng đã có ảnh hưởng cả tiêu cực lẫn tích cực tới khách hàng và thậm chí toàn xã hội. Các nhà tiếp thị khi kể chuyện phải luôn nhận thức được trách nhiệm của mình đối với xã hội.

2. TIẾP THỊ HIỆN TẠI VÀ TƯƠNG LAI

Trước kia người tiếp thị bán những loại hàng hóa phù hợp nhu cầu của khách hàng bằng cách quảng bá các yếu tố khách quan và thực tế như giá cả và các tính năng của sản phẩm. Ngày nay, các chuyên gia tiếp thị nhắm tới mong muốn của khách hàng nhiều hơn là nhu cầu của họ. Mong muốn là những thứ con người thêm muốn xuất phát từ cảm tính như một đôi giày Puma giá 125 đô-la hay một

chiếc Porsche Cayenne 80.000 đô-la.

Trong thời đại vàng của truyền hình, tiếp thị là việc mua 60 giây quảng cáo, tận dụng khoảng thời gian ít ỏi để kể một câu chuyện đơn giản nhằm tạo ra nhu cầu.

Nhưng ngày nay, điều này không còn đơn giản nữa. Tiếp thị vẫn là một công cụ rất hữu hiệu nhưng đã trở nên phức tạp và mang tính thách thức hơn rất nhiều.

Bước 1: Xem xét quan điểm

Quan điểm cá nhân là hệ thống niềm tin, các giá trị, quy tắc, giả định và khuynh hướng của một người dưới ảnh hưởng của gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và các kinh nghiệm. Ở mỗi người, sự kết hợp các ảnh hưởng trên là khác nhau nên có rất nhiều các quan điểm đa dạng và khác biệt.

Quan điểm tác động tới điều gì?

1. Sự quan tâm của khách hàng – liệu họ chú ý hay phớt lờ bạn?
2. Khuynh hướng, quan niệm của khách hàng
3. Tính bản địa – việc lựa chọn hình thức truyền thông, giọng điệu, ngôn từ, màu sắc, hình ảnh, phong chữ đều ảnh hưởng tới sự quan tâm và khuynh hướng của khách hàng.

Sức mạnh của vỏ bọc

Tiếp thị không chỉ nhằm làm thay đổi quan điểm của khách hàng mà quan trọng hơn là nó biết sử dụng những vỏ bọc hợp lý. Vỏ bọc là một yếu tố (chẳng hạn như ngôn từ, hình ảnh và các tương tác) trong một câu chuyện của chuyên gia tiếp thị phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Một vỏ bọc hoàn hảo sẽ khiến khách hàng

mua ý tưởng, sản phẩm hay dịch vụ người tiếp thị đang rao bán.

Theo Godin, “Với những thị hiệu khác nhau, cần những vỏ bọc khác nhau”.

Nhiệm vụ của chuyên gia tiếp thị là xác định thị hiệu của khách hàng và đưa ra một câu chuyện với vỏ bọc phù hợp với thị hiệu ấy. Câu chuyện tiếp thị của Starbucks, Fast Company hay Porsche Cayenne trở thành những câu chuyện thành công nhất nhờ chạm đến những thị hiệu chưa từng được nhắc tới trước đây.

Khi một câu chuyện với vỏ bọc phù hợp đã đi vào tiềm thức của một khách hàng thì người này sẽ kể câu chuyện ấy cho một khách hàng khác. Cứ lần lượt như vậy, người này kể cho người kia và khi đó những khách hàng trao đổi và bàn luận với nhau về câu chuyện đó có thể được tập hợp thành một cộng đồng.

Thị hiệu của cộng đồng

Nhiều người có thể có chung một quan điểm, thị hiệu. Đó có thể là các nhà nghiên cứu môi trường, những người uống trà, người hâm mộ cuộc đua Nascar, mẹ các cầu thủ bóng đá, người tin vào UFO hay cả những nhà lý luận... Tuy nhiên điều này không có nghĩa là cả cộng đồng đều có chung một quan điểm.

Godin đã thay từ “cộng đồng” bằng từ “thị trường”. Các cá nhân trong một cộng đồng có thể có một số quan điểm giống hoặc gần giống nhau, cũng có thể có những quan điểm khác nhau. Điều khiến những cá nhân này trở thành cộng đồng là bởi họ trò chuyện và ảnh hưởng lẫn nhau.

Thị hiệu quan trọng nhất

Thị hiệu này được gọi là suy nghĩ của người đi đầu, hay người sử dụng đầu tiên. Các khách hàng này không chỉ mua những câu chuyện của bạn mà còn kể lại chúng cho người khác. Chính họ đã mang lại thành công lớn nhất cho những câu chuyện người tiếp thị kể.

Bước 2: Con người chỉ chú ý tới những cái mới, và sau đó đưa ra phỏng đoán

Về bản chất, con người chỉ nhận thấy những thay đổi. Có thể hình dung điều này qua ví dụ về loài ếch. Chúng chỉ bắt được mồi bằng cách nhận biết con mồi đang chuyển động. Tương tự như vậy, khách hàng chỉ để ý đến sự vật nào đó khi chúng

phá vỡ trạng thái cân bằng.

Chúng ta tuân theo những bước thông thường như sau:

Tìm kiếm kết quả hoặc sự trùng hợp

1. Đưa ra các dự đoán dựa trên sự suy luận
2. Căn cứ vào sự mâu thuẫn về nhận thức

Bước 3: Bắt đầu câu chuyện bằng ấn tượng đầu tiên

Thông thường, khách hàng đưa ra quyết định rất nhanh chóng căn cứ vào rất ít hoặc hoàn toàn không có các dữ kiện. Đây là khả năng chúng ta được thừa hưởng từ tổ tiên - những người phải đưa ra những quyết định nhanh chóng vì sự sinh tồn. Hiện tượng này cũng xảy ra khi chúng ta đi phỏng vấn xin việc, hẹn hò chớp nhoáng hay thậm chí cả trong việc bầu chọn các chính trị gia.

Hiện tượng “Ấn tượng ban đầu” là yếu tố rất quan trọng đối với các chuyên gia tiếp thị. Điều này có nghĩa là một khi khách hàng đã tin vào điều gì đó thì rất khó có thể thay đổi.

Vấn đề đặt ra là làm thế nào để bắt đầu kể chuyện khi ấn tượng đầu tiên xuất hiện. Điểm tiếp xúc đầu tiên không chỉ là qua chương trình quảng cáo truyền thanh hay truyền hình mà còn có thể thông qua hệ thống điện thoại, một địa điểm hợp lý, một bảng hiệu bắt mắt hay thậm chí là việc giao tiếp với trung tâm cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng. Nếu có bất cứ sai sót nào trong những khâu này thì câu chuyện sẽ thất bại. Đó là lý do vì sao tính xác thực, thống nhất và chặt chẽ của câu chuyện lại quan trọng đến vậy.

Bước 4: Chuyên gia tiếp thị thành công là người kể những câu chuyện mà khách hàng tin

Tội đồng lừa dối giữa người tiếp thị và khách hàng nằm ở chỗ khách hàng muốn tin vào những điều dối trá mà họ tự tạo ra trong suy nghĩ của mình. Việc tin tưởng ấy làm họ cảm thấy thỏa mãn về sản phẩm họ ao ước, về ý tưởng họ mua và thậm chí

cả về ứng cử viên họ bỏ phiếu ủng hộ.

Ở một quốc gia phát triển thì trong cuộc chiến giành cơ giữa nhu cầu và mong muốn, phần thắng luôn nghiêng về phía mong muốn. Đó là lý do vì sao khách hàng mua nước đóng chai trong khi vòi nước uống có ở khắp mọi nơi. Đó là chính là mong muốn chứ không phải nhu cầu.

Dẫn chứng minh họa: những câu chuyện xung quanh vấn đề thị hiếu

Trường hợp của Banquet Crock Pot Classics là một ví dụ cổ điển về việc tạo vỏ bọc đúng với thị hiếu. Theo đó khách hàng tin rằng nấu ăn ở nhà mặc dù mất thời gian hơn nhưng lại tốt hơn cho cả gia đình. Mặc dù những đặc điểm của sản phẩm mâu thuẫn với tuyên bố về sản phẩm nhưng câu chuyện ở đây là sản phẩm này sẽ giúp làm vơi đi cảm giác có lỗi của rất nhiều người Mỹ luôn bận rộn và chỉ biết phụ thuộc vào những bữa tối hâm lại bằng lò vi sóng.

Những phẩm chất tinh tế

Vì mọi người đều biết các chuyên gia tiếp thị đều là những tay nói xạo cho nên điều quan trọng là không được khoe khoang khoác lác, mà tốt hơn là dùng những lời gợi mở. Những bằng chứng thực tế là không đủ, mà bạn phải làm khách hàng có khả năng *khám phá*.

Kỳ vọng là động cơ của sự nhận thức

Khi khách hàng tự kể những câu chuyện thì cũng là lúc tự họ tạo nên kỳ vọng. Điều này đúng với những kỳ vọng cho rằng:

- Mua sắm tại các cửa hàng thương hiệu Ralph Lauren cũng đáng công đi lại
- Món sushi thượng hạng giá 300 đô-la ở quán Masa tại New York là ngon nhất thế giới

- Giàn loa sinh viên Harvard bán ở U-Haul là đồ ăn cấp nên đương nhiên phải bán giá rẻ
- Thức ăn hữu cơ thực sự bổ dưỡng và mua những đồ ăn này là góp phần cứu trái đất
- Đừng bao giờ bận tâm về sự thực. Khách hàng cần mua những lời nói xạo này.

Điều quan trọng: Chuyện bịa hay lừa đảo

Câu chuyện do người tiếp thị kể chỉ phát huy hiệu quả khi khách hàng thực sự nhận thấy được lợi ích mình mong muốn từ sản phẩm. Khi một đôi giày Puma giá 125 đô-la thực sự khiến người đi nó trông thật sành điệu và cảm thấy thoải mái, hay một chiếc ly thủy tinh thực sự khiến người thưởng thức thấy rượu ngon hơn thì câu chuyện mới có hiệu quả.

Câu chuyện của các nhà tiếp thị về hãng xe Mercedes được xác thực bởi chính trải nghiệm của khách hàng, đó là nhờ nhà sản xuất của hãng này đã gắn câu chuyện của họ với những chi tiết thượng hạng có thật.

Lừa đảo là giả

Hãng Cadillac, Nestlé, Phillip Morris hay McDonald's là các nhãn hàng quảng cáo thông qua những câu chuyện nhưng lại không thực hiện lời hứa hẹn của những câu chuyện đó. Kết cục của những lời nói dối đó là những cái chết thương tâm và những vấn đề liên quan tới sức khỏe khác đã khẳng định rằng việc đưa ra các câu chuyện phải đi kèm trách nhiệm.

Chúng ta không nên khiến khách hàng hối tiếc vì đã đặt lòng tin vào những câu chuyện ta kể. Nếu không, họ sẽ nghi ngờ và trở nên tức giận. Niềm tin một khi đã mất thì rất khó hoặc sẽ mất rất nhiều thời gian để lấy lại.

Bước 5: Chuyên gia tiếp thị với sự chứng thực

Trong một cuốn sách trước đó, Godin đã viết về “con bò tía”. Đó là thuật ngữ chỉ một sản phẩm hay một trải nghiệm đáng nhớ mà khách hàng tự nguyện chứng thực chúng một cách nhiệt thành. Ông cho rằng mục tiêu của mọi chuyên gia tiếp thị là có một con bò tía. Nếu chỉ quảng cáo thổi phồng mà không gắn với hàng hóa và dịch vụ có chất lượng thực sự thì khó có thể tạo nên một con bò tía.

Mỗi bức tranh đều kể một câu chuyện

Những câu chuyện chỉ phóng đại chứ không thay thế được con bò tía.

Ta cùng xét ví dụ về việc Toyota Prius kể một câu chuyện cho những người mong muốn được cảm thấy và trông sang trọng. Bằng cách tạo ra chiếc chìa khóa sang trọng, các kỹ sư sản xuất của hãng tin tưởng rằng câu chuyện đã được thể hiện ở sản phẩm và thực sự câu chuyện ấy đã phát huy tác dụng.

Mấu chốt ở đây là kể một câu chuyện và đảm bảo rằng mọi điểm tiếp xúc khách hàng đều củng cố cho câu chuyện đó. Chẳng hạn, một nhà hàng nên chứng tỏ câu chuyện của mình thông qua thực đơn, đội ngũ nhân viên và cách bài trí nhà hàng. Godin đã so sánh hai nhà hàng có thật như sau:

- Nhà hàng Soy Luck Club ở New York đã được chủ nhân của mình chứng thực khi tìm kiếm những khách hàng có cùng chung quan điểm với mình.
- Nhà hàng Cold Stone Creamery cũng có một câu chuyện được chứng thực thông qua những cửa hàng đầu tiên được mở ra. Tuy nhiên, khi đã mở rộng thương hiệu thông qua nhượng quyền thì việc chứng thực của hãng đã bị phá bỏ do chậm trả lương cho nhân viên vốn là những người không hề tin vào câu chuyện ấy.

Sự kết hợp của các giác quan giúp thuyết phục khách hàng khó tính

Tiếp thị là một nghệ thuật thuyết phục không chỉ thông qua một mà phải là nhiều giác quan khác nhau. Godin ví câu chuyện ta kể như một bản giao hưởng, đó là sự hòa âm của nhiều nốt nhạc. Ông cho rằng chúng ta cần nhìn vào những câu chuyện tiếp thị thành công từ nhiều lĩnh vực, nhiều ngành khác nhau để tìm ra được cách kể và chứng thực câu chuyện của mình.

Sau đây là một số điểm nhấn nên có trong câu chuyện:

- Một lối tắt
- Một phép màu
- Tiền bạc
- Sự thành công về mặt xã hội
- Sự an toàn
- Cái tôi/bản ngã
- Sự hài hước
- Sự hài lòng
- Đẳng cấp
- Cạnh tranh trong một thế giới nói xạo

Cách thức để cạnh tranh là kể một câu chuyện khác hoàn toàn câu chuyện của đối thủ. Nếu câu chuyện của đối thủ cạnh tranh về chiến lược giá thấp hơn thì bạn sẽ có nguy cơ lao vào một cuộc chiến mất mát nếu sử dụng cùng câu chuyện này. Bởi vậy tốt hơn là bạn chọn một câu chuyện khác để kể (chẳng hạn như sự tiện lợi, tốc độ hay sức khỏe).

Hãy là người đầu tiên kể câu chuyện đó

Trong cuộc chạy đua vào ghế tổng thống giữa ứng cử viên Kerry và ứng cử viên Bush, đảng của ông Bush đã đưa ra câu chuyện về tính hay thay đổi để chống lại Kerry và ông này đã bị đánh bại. Kerry đã cố cứu vớt chiến dịch tranh cử bằng cách lập luận tính hay thay đổi đó là sự linh hoạt, nhưng mọi cố gắng đã quá muộn khi câu chuyện đã được kể trước.

Tìm kiếm đúng cộng đồng

Thách thức lớn nhất là tìm được một cộng đồng là những người tin vào câu chuyện của bạn. Lấy ví dụ trường hợp của nhãn hiệu giải khát 7-Up. Họ đã tìm kiếm được một cộng đồng những người uống nước có ga đều muốn tìm một sản phẩm thay thế Coke hay Pepsi.

Chia rẽ nhóm khách hàng

Cũng có lúc đối thủ cạnh tranh đã đi trước bạn khi kể một câu chuyện đáng tin cho một nhóm khách hàng cụ thể. Khi đó, điều cần thiết phải làm là chia rẽ nhóm khách hàng đó.

Bạn phải tìm được chỗ khuyết trong nhóm đó và mang đến cho họ một câu chuyện hoàn toàn khác với câu chuyện họ đã được nghe. Đó chính là trường hợp của nhà hàng Masa, một nhà hàng hướng tới nhóm khách hàng thích ăn tối bằng món sushi và họ đã bán thành công câu chuyện của mình về loại sushi “thượng hạng” và “ngon nhất” thế giới.

Biện pháp khác để phát triển

Một cách chia rẽ khác có thể áp dụng là đưa ra một câu chuyện hoàn toàn khác nhắm tới quan điểm bổ sung của cộng đồng. Đối với cộng đồng người mua xe đạp, họ có quan điểm thường trực rằng tốc độ là yếu tố quan trọng nhất đối với quyết định mua xe. Công ty xe đạp Mỹ có tên Trek đã nhắm đến cùng cộng đồng đó và tạo vỏ bọc cho chiến dịch của họ bằng câu chuyện hướng tới một quan điểm mới về sự tiện nghi. Những người mua xe trẻ đã mua câu chuyện này.

Nét đặc biệt ? Con bò không rời tòa nhà.

Kể chuyện không phải là sáng tác ra một câu chuyện. Con bò cần thiết phải đặc

biệt để có thể được coi là “có màu tía”. Nó cũng cần phải thật đáng chú ý để có thể thúc đẩy người mua kể cho người khác nghe về nó.

Điều này không phải là làm giả con bò mà nó phải tồn tại, gây ấn tượng và đúng với câu chuyện của bạn.

Điểm mấu chốt: Thu hút sự ủng hộ của khách hàng Việc kể chuyện sẽ có khả năng thành công cao khi câu chuyện được kể cho những người nghe đang phân vân thay vì kể cho người đã xác định rõ nhu cầu. Hãy tìm ra những điều mạo hiểm và gây tranh cãi trái ngược với sự an toàn và nhàm chán. Khái niệm về sự mâu thuẫn trong nhận thức phát huy rất tốt trong việc thu hút sự quan tâm của khách hàng.

Khi kể chuyện không mấy đem lại hiệu quả

Godin luôn tránh những điểm chung chung như:

- Nhỏ: Khi không có đủ thời gian bàn về mọi dữ liệu, thì một câu chuyện ngắn cũng có thể thu hút được sự quan tâm của mọi người.
- Lớn: Người tiếp thị phóng đại hoặc đang ở đỉnh cao thường kể câu chuyện lớn khẳng định sản phẩm, dịch vụ hoặc ý tưởng của họ là tốt nhất hoặc là lớn nhất.
- Trung bình: Đừng mong đơn đặt hàng ùn ùn kéo tới khi bản thân câu chuyện đã tự tạo ra ranh giới. Câu chuyện phải phá được những giới hạn.

Phần bổ sung 1: Những bậc thầy kể chuyện và những người đang cố gắng nắm bắt nghệ thuật này

Kể chuyện không phải là một điều đơn giản. Một khi đã bắt đầu kể, ta phải tiếp tục kể mãi. Jackson Diner đã thành công trong việc thu hút mọi người tới ăn thử

thức ăn Ấn Độ. Câu chuyện nhanh chóng lan ra và có mặt trên tạp chí *Zagat Survey Restaurant Guide* và bây giờ nhà hàng này lúc nào cũng chật cứng.

Những bậc thầy kể chuyện

Sau đây là một số nhà kể chuyện bậc thầy:

Nissan Armada và the Mitsubishi Montero đã dùng câu chuyện “Uy lực chiếc SUV của tôi” với hình ảnh hôm lớp được nói rộng.

Avalon Organic Botanicals tiếp tục câu chuyện rằng các sản phẩm hữu cơ rất tốt cho Trái đất.

Hãng tin Fox News kể cho người nghe về câu chuyện “công bằng và bình đẳng” hướng tới nhóm khán giả cho rằng mình không được các phương tiện truyền thông khác tôn trọng.

Vệ tinh truyền hình Sirius đã có thể nhấn mạnh những đặc tính kỹ thuật vượt trội của mình, nhưng thay vào đó họ lại tập trung vào câu chuyện về Howard Stern và nhờ vậy đã giành được sự ủng hộ của cả những thính giả hâm mộ lẫn không hâm mộ Howard Stern.

Blue Nile: với câu chuyện “Bạn đủ thông minh để mua được kim cương giá rẻ”, doanh số sản phẩm nhẫn đính hôn của Blue Nile đã vượt qua doanh số hãng Tiffany.

Wilco là nhóm nhạc rock giành được rất nhiều sự ủng hộ của khán giả bằng cách cung cấp miễn phí các bài hát qua trang web Napster, qua đó thể hiện quan điểm rằng người sử dụng Napster không phải là kẻ ăn cắp nhạc. Một quan điểm khác nhóm nhạc này muốn nói đó là các fan của Napster là những người yêu âm nhạc thực sự. Hành động này chính vì thế đã gia tăng doanh số đĩa phát hành của nhóm Wilco.

Truyền thông cổ

Câu chuyện hãng sản xuất khinh khí cầu Goodyear kể đã lỗi thời trong khi đó câu chuyện về sự an toàn đã làm cho khách hàng của hãng Michelin ngày càng thích thú.

Phần bổ sung 2: Những nốt nhạc mới

Godin đã kết thúc cuốn sách của mình với những khái niệm như sau:

Sức lan truyền

Virus phát tán ý tưởng là yếu tố làm nên những câu chuyện tiếp thị thành công. Đó là câu chuyện được truyền từ tai người này tới người khác. Bởi thế, việc tìm được nhóm khách hàng để lan truyền virus ý tưởng của bạn là điều sống còn để kể chuyện thành công.

Thay đổi quan điểm

Có một châm ngôn cho rằng: “Không có gì mãi bền lâu, thứ gì rồi cũng sẽ thay đổi”. Cần nhớ rằng người mua sản phẩm đầu tiên cũng có thể là người đầu tiên vứt bỏ sản phẩm đó vì một câu chuyện mới. Thị trường luôn chuyển động, quan điểm của khách hàng cũng thay đổi, bởi vậy sản phẩm, dịch vụ và ý tưởng cũng phải thay đổi.

Những câu chuyện cổ khó mà chết được

Câu chuyện rằng chất vải cotton rất tự nhiên và tốt cho sức khỏe đã trở thành quan điểm cứng nhắc. Trên thực tế thì chất cotton có thể gây hại cho khách hàng cũng như môi trường, tuy nhiên thực tế này lại khó có thể thay đổi quan điểm lỗi thời trên.

Lý giải thất bại

Có bốn nguyên nhân giải thích cho sự thất bại của một sản phẩm mới tung ra thị trường:

1. Không được chú ý
2. Được chú ý nhưng người mua không muốn dùng thử
3. Người mua đã dùng thử nhưng không quyết định sử dụng

dụng sản phẩm

4. Người mua thích sản phẩm nhưng không kể cho bạn bè họ.

Một câu chuyện hay phải làm thế nào để tránh không xảy ra bốn trường hợp trên. Tiếp thị là một nhiệm vụ rất phức tạp. Lúc này con bò tía của bạn phải thật đặc biệt, và bạn phải sẵn sàng kể, kể lại hoặc thậm chí thay đổi câu chuyện để truyền đạt được thông điệp của mình.

Phép nghịch hợp

Những hình ảnh đối lập có thể có hai mặt. Nó có thể thu hút sự chú ý và mang lại thành công. Hoặc nó cũng có thể gây ra mâu thuẫn và khiến câu chuyện tiếp thị trở nên khó tin. Đối với Starbucks Soy Decaf Latte, nó đã phát huy hiệu quả bằng cách xác định quan điểm của một nhóm nhỏ có hai quan điểm trái ngược nhau.

Quan điểm lo sợ

Nỗi sợ là điều phi lý nhưng mọi người đều có. Thách thức ở đây là tạo ra những câu chuyện nắm bắt kịp thời nỗi lo sợ này bằng cách nói rằng “Tôi có thể bảo vệ bạn” Chuyện chỉ là chuyện, không phải thực tế.

Trong thế giới tiếp thị ngày nay, chúng ta không giải quyết các nguyên nhân mà quan trọng hơn là các xúc cảm. Tiếp thị không phải công việc chia sẻ thực tế, mà là công việc kể chuyện.

XÂY DỰNG MỘT MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TÍCH CỰC

(Building a High Morale Workplace)



Tác giả: Anne Bruce
Nhà xuất bản: McGraw-Hill
Năm xuất bản: 2002
Số trang: 159

Xây dựng một môi trường làm việc tích cực

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Qua nhiều năm, Anne Bruce đã đúc kết được rất nhiều kinh nghiệm từ các tác giả có các tác phẩm bán chạy nhất trong các lĩnh vực như hành vi con người, cách thức lãnh đạo, và động lực, cảm hứng. Cô là một chuyên gia có uy tín, một diễn giả, và một chuyên gia đào tạo trong lĩnh vực phát triển con người và phát triển cá nhân.

Các cuốn sách của Anne, như *Perfect Phrases for Documenting Employee Performance Problems* (Các cụm từ hoàn hảo để ghi lại quá trình làm việc của nhân viên), *Building a High Morale Workplace* (Xây dựng một môi trường làm việc tích cực), *How to Motivate Every Employee* (Làm thế nào để tạo động lực cho nhân viên), *Leaders - Start to Finish: A Road Map for Developing and Training*

Leaders At All Levels (Nghệ thuật lãnh đạo, từ khởi đầu đến hoàn thiện: Quy trình phát triển và đào tạo lãnh đạo các cấp), và *Motivating Employees* (Tạo động lực cho nhân viên), đã truyền cảm hứng cho hàng nghìn người và đã được dịch ra hơn mười thứ tiếng khác nhau trên toàn thế giới.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Là một quản lý, bạn cần biết cách làm thế nào để giúp nhân viên của mình làm việc nhiệt tình, phát huy hết khả năng và hào hứng trong công việc. Những nhân viên có tinh thần làm việc cao luôn thực hiện công việc tốt hơn những người buộc phải đi làm chỉ vì cần tiền để thanh toán các khoản chi phí thường ngày.

Để tạo dựng một tinh thần làm việc tốt tại công sở, bạn cần xây dựng môi trường làm việc thú vị gây cảm hứng cho nhân viên. Tác giả và diễn giả xuất sắc - Anne Bruce sẽ chỉ cho bạn thấy cách thức đơn giản để làm được điều đó. Bạn sẽ biết cách làm thế nào để có mối quan hệ tốt với nhân viên, làm thế nào để nhận được sự phản hồi từ họ và làm thế nào để lấy lại tinh thần cho nhân viên. Nếu bạn là một nhà quản lý luôn muốn tìm ra cách thức để phát triển công ty mình thì hãy tham khảo cuốn sách này.

I. KINH DOANH KHÔNG CÒN GIỐNG NHƯ NHỮNG GÌ CHÚNG TA ĐÃ BIẾT

Các nhà quản lý cuối cùng cũng nhận thấy rằng một công sở với tinh thần làm việc cao cũng quan trọng không kém dịch vụ khách hàng tốt và các sản phẩm chất lượng cao. Tuy nhiên, tạo ra một môi trường như vậy không hề đơn giản, bởi vì chúng ta đang sống trong một thế giới luôn thay đổi và không ai dám chắc mình sẽ không bị đào thải.

Tinh thần chỉ có thể tốt khi người ta cảm thấy thoải mái. Vì vậy, bạn nên xây dựng một tập thể giúp mọi người cảm thấy thoải mái về bản thân. Bạn cũng nên tạo điều kiện giúp nhân viên rèn luyện đầy đủ vì điều này sẽ giúp họ tự tin hơn trong công việc. Một cách thức khác để tạo tinh thần làm việc tốt cho các nhân viên là chia sẻ những kinh nghiệm bổ ích và những cảm nghĩ tích cực của mình.

Dưới đây là các cách thức khác để xây dựng tinh thần làm việc cho nhân viên:

- Trao thưởng cho nhân viên khi họ làm việc tốt hơn mong đợi của bạn.
- Trao quyền cho nhân viên.
- Lắng nghe những khúc mắc của nhân viên và giải quyết chúng càng sớm càng tốt.
- Nắm bắt những nhu cầu về tình cảm của nhân viên.
- Đối xử tốt với nhân viên.
- Cổ vũ tinh thần làm việc của nhân viên.
- Đối xử với nhân viên như một con người, không phải là người làm công.
- Xây dựng một tập thể chứ không chỉ đơn thuần một công ty.

2. TÁC ĐỘNG CỦA TOÀN CẦU HÓA LÊN TINH THẦN LÀM VIỆC

Quá trình toàn cầu hóa cũng có ảnh hưởng tới tinh thần làm việc của nhân viên. Nếu các nhân viên của bạn phân tán ở nhiều nơi trên thế giới thì việc thúc đẩy tinh thần làm việc còn khó khăn hơn.

Dưới đây là một số mẹo để tạo tinh thần tập thể cho nhân viên:

- Giải thích cho nhân viên hiểu giá trị công việc mà họ

đóng góp cho công ty.

- Giao tiếp thường xuyên và tìm cách nuôi dưỡng sự nhiệt tình trong công việc của nhân viên dù ở họ xa thế nào.
- Sử dụng tính hài hước của mình.
- Khuyến khích sự đổi mới chung.
- Không dung túng cho sự tự mãn.

3. GIỮ LẠI NHỮNG NHÂN VIÊN CÓ THỂ GIÚP DOANH NGHIỆP PHÁT TRIỂN

Những người lao động trong độ tuổi từ 20 đến 30 sẽ không làm việc cố định ở một nơi cho đến khi nghỉ hưu. Chắc chắn họ sẽ muốn tìm kiếm những cơ hội tốt hơn để phát triển. Là nhà quản lý, điều duy nhất bạn có thể làm là cố gắng giữ lại những nhân viên chủ chốt càng lâu càng tốt.

Giữ lại những nhân viên giỏi nhất là cách tối ưu giúp duy trì tinh thần làm việc của nhân viên. Dưới đây là một số cách thức giúp bạn giữ chân nhân viên:

- Giải thích rõ ràng và dạy nhân viên cách thức làm việc
- Giúp nhân viên tìm những vị trí mới trong công ty
- Đối xử với nhân viên theo cách mà họ muốn
- Tư vấn cho tất cả nhân viên
- Tham gia vào các buổi tụ họp sau giờ làm việc của

nhân viên

- Đảm bảo nhân viên luôn cảm thấy vui vẻ
- Nhớ tên của tất cả nhân viên
- Xác định rõ ràng những kỳ vọng của mình
- Tiến hành các cuộc phỏng vấn và sử dụng thông tin để cải thiện.

Bốn bước để thuê được nhân viên tốt

Thuê được những nhân viên thích hợp quan trọng không kém việc giữ chân các nhân viên giỏi. Dưới đây là bốn bước để làm điều này:

1. Thuê người có thái độ tốt và đào tạo để họ có kỹ năng làm việc
2. Đừng thuê với ý nghĩ rằng ứng viên của bạn có thể thay đổi
3. Đánh giá hành vi trong tương lai của ứng viên dựa trên những hành vi trước đó.
4. Mô phỏng công việc

4. THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG ĐỂ NÂNG CAO

TINH THẦN

Bạn nên làm tất cả những gì có thể để cải thiện môi trường làm việc trong công ty, việc này không hề tốn kém. Cách tốt nhất để thay đổi môi trường làm việc của bạn là thay đổi những hành vi nơi công sở và cải thiện cách thức các lãnh đạo giao tiếp và đối xử với nhân viên. Nói cách khác, bạn phải yêu quý nhân viên của mình. Nếu thực hiện được điều đó, họ sẽ yêu thích nơi họ làm việc.

Dưới đây là một vài gợi ý để thay đổi môi trường làm việc cho nhân viên:

- Tôn trọng nhân viên của bạn
- Thể hiện sự quan tâm, chăm sóc tới gia đình của họ
- Nếu bạn không biết nhu cầu của nhân viên là gì, hãy hỏi họ
- Đào tạo đầy đủ cho nhân viên

Thiết kế lại công việc

Hãy nhớ rằng các nhân viên luôn muốn làm những công việc thú vị có thể phát huy tối đa tài năng của họ. Do đó, bạn phải giúp họ tìm được những công việc có thể thỏa mãn mong muốn đó. Công việc có thể sẽ trở nên buồn tẻ, vì vậy nhiệm vụ của bạn là thiết kế lại các công việc này cho phù hợp với nhu cầu của nhân viên.

Dưới đây là một vài gợi ý và thủ thuật để thực hiện được điều đó:

- Hãy giữ cho công việc đa dạng và phát huy được nhiều tài năng
- Giải thích cho nhân viên về tầm quan trọng và mục đích của công việc

- Trao nhiều trách nhiệm cho nhân viên chứ không chỉ nhiều công việc hơn
- Khích lệ nhân viên gần gũi hơn với khách hàng
- Để các nhân viên tự do mơ ước và phát triển.

5. TRIỆT TIÊU NHỮNG THỨ TIÊU CỰC

Bạn có thể đo mức độ tinh thần làm việc của nhân viên. Thực ra, cách tốt nhất để xác định tinh thần làm việc trong công ty của bạn có cao và tích cực không là hỏi những người đang trực tiếp làm việc ở đó. Cách phù hợp nhất để đo lường tinh thần làm việc của nhân viên là tiến hành khảo sát. Bằng cách này, bạn sẽ phát hiện kịp thời những nguy cơ có thể nảy sinh.

Ba kẻ thù lớn nhất đối với tinh thần làm việc

Ba đối tượng có thể phá hỏng tinh thần làm việc của nhân viên bao gồm:

1. Nỗi sợ hãi
2. Gọi lại những lần thất bại
3. Thái độ nhạo báng

Bảy bước để tạo dựng được các nhân viên làm việc hiệu quả

1. Xác định rõ ý nghĩa của hiệu quả làm việc

2. Khích lệ các nhân viên, khiến họ tin vào ý tưởng cải thiện hiệu quả làm việc của mình
3. Nêu rõ phạm vi trách nhiệm của mỗi nhân viên
4. Văn bản hóa tất cả các thỏa thuận và lập một kế hoạch hành động
5. Quan sát xem mọi người đang làm gì và nêu ngay ý kiến
6. Cần nêu cụ thể nhân viên có thể được gì khi đạt mục tiêu
7. Giúp các nhân viên hoạch định nghề nghiệp và đáp ứng nhu cầu của họ.

6. CÁI GIÁ ĐẮT CỦA VIỆC TINH THẦN LÀM VIỆC THẤP: SÁU THÁCH THỨC VÀ SÁU CÔNG CỤ

Khi tinh thần làm việc đã xuống quá thấp, công ty sẽ phải trả một cái giá rất đắt. Bạn phải sẵn sàng cho sáu vấn đề thường gặp nhất trong tinh thần làm việc và tìm cách giải quyết phù hợp.

Sáu vấn đề và các giải pháp tương ứng bao gồm:

1. *Lời đồn*. Đề đối phó với lời đồn đại, bạn cần phải:
 - a. Cung cấp thông tin cho nhân viên nhanh chóng và thường xuyên

b. Hỏi nhân viên những điều họ muốn biết và nói cho họ nghe.

c. Giảm thiểu thiệt hại

d. Sử dụng sự hóm hỉnh và hài hước để chống lại các tin đồn

e. Sửa chữa những thông tin sai lệch và đưa ra đầy đủ dẫn chứng

1. *Chống đối.* Để giải quyết sự chống đối, bạn nên:

a. Giải quyết các vấn đề công khai và trung thực

b. Cố gắng hiểu được quan điểm và cảm nghĩ của nhân viên

c. Chia sẻ hiểu biết

d. Lắng nghe và giải đáp mọi thắc mắc

e. Đừng bao giờ tranh cãi và không nên nói quá nhiều về ý kiến của bản thân

f. Để nhân viên biết chính xác cái mà họ đang mong đợi

1. *Những người hay than vãn và phàn nàn.* Dưới đây là một vài mẹo nhỏ để giải quyết vấn đề này

a. Biết lắng nghe và thông cảm

b. Đối xử với những người hay phàn nàn như những người trưởng thành

c. Cho các nhân viên biết bạn có ý định tìm hiểu rõ vấn đề

1. *Các rắc rối cá nhân:* Để giải quyết rắc rối này bạn nên:

a. Thể hiện quan điểm cá nhân của bạn

b. Hãy nhớ rằng các vấn đề cá nhân là một lĩnh vực tế nhị

c. Nói rõ và trung thực lý do triệu tập cuộc họp

d. Giúp đưa ra các lựa chọn giải quyết vấn đề

e. Trung thực và thẳng thắn về những hậu quả có thể xảy ra nếu tình trạng đó tiếp diễn

f. Giữ thể diện cho nhân viên của mình và tạo cơ hội cho họ sửa đổi

1. *Thái độ che giấu khuyết điểm:* Khi gặp trường hợp này, bạn nên:

a. Bắt đầu bằng việc tự đánh giá bản thân

b. Rèn rũa kỹ năng đối xử với người khác của bạn

c. Xây dựng mối quan hệ cá nhân với nhân viên

d. Giúp nhân viên có thái độ che giấu cảm thấy muốn

chia sẻ

e. Kiểm soát tốt mọi việc và giữ bình tĩnh

f. Khuyến khích tinh thần tự chịu trách nhiệm

1. *Nguồn tài nguyên ít đi và/hoặc nhu cầu tăng lên.* Nếu công ty bạn phải đối mặt với tình trạng này, bạn phải:

a. Lắng nghe nhân viên của mình

b. Khiến các nhân viên phải suy nghĩ và hành động

c. Hãy thực tế khi đề ra hiệu quả và mục tiêu làm việc

d. Tổ chức chúc mừng thắng lợi và thành quả

e. Kỳ vọng nhiều hơn ở nhân viên và cũng trả công xứng đáng hơn cho họ.

7. CÁC NGUYÊN NHÂN CHÍNH DẪN ĐẾN TINH THẦN LÀM VIỆC KÉM

Rất nhiều trường hợp tinh thần làm việc thấp có nguyên nhân từ nhà quản lý. Tin tốt là một vài nhà quản lý đã nhận thức được tầm quan trọng của việc truyền đạt ý nghĩa và giá trị đến các nhân viên.

Nếu muốn mình là giải pháp chứ không phải là nguyên nhân, bạn phải hiểu rằng mỗi nhân viên đều có cách xác định mức độ thành công khác nhau. Bạn nên tôn trọng sự khác biệt này. Tóm lại, không phải ai cũng muốn nhận nhiều trách nhiệm hơn.

Sau đây là một vài mẹo nhỏ và thủ thuật để giải quyết vấn đề này:

- Tạo cho nhân viên cảm giác làm chủ
- Cung cấp công cụ làm việc cho các nhân viên khi họ cần
- Nhớ rằng những giá trị của doanh nghiệp có thể giúp gây dựng và duy trì tinh thần làm việc
- Phản hồi tích cực khi nhân viên đạt được thành công
- Giải thích cho các nhân viên tác động trực tiếp của những nỗ lực của họ đến thành công của công ty.

8. NHÂN VIÊN MUỐN VÀ CẦN MỘT NHÀ QUẢN LÝ BIẾT QUAN TÂM

Không nên cho rằng bạn đã biết các nhân viên của mình muốn và cần cái gì. Đầu tiên bạn phải đánh giá tình hình bằng cách hỏi trực tiếp nhân viên hoặc sử dụng phiếu điều tra. Dù bạn tin hay không thì một bản đánh giá các nhu cầu của nhân viên sẽ tiết kiệm được nhiều thời giờ, tiền của và doanh thu.

Tuy nhiên, có một điểm chung cho tất cả các nhân viên. Họ cần một người quản lý biết quan tâm. Các nhân viên cần biết rằng họ có quan trọng với bạn. Dưới đây là một vài cách để bạn thể hiện sự quan tâm của bạn:

- Lắng nghe
- Tôn vinh, ghi nhận và ca ngợi
- Đưa ra và coi trọng những phản hồi trung thực
- Truyền sự tự tin

9. KHÔI PHỤC TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC THỜI ĐIỂM NHẠY CẢM - CẦN LÀM GÌ KHI KHỦNG HOẢNG XẢY RA

Trong khủng hoảng luôn có cả rủi ro và cơ hội. Khi khủng hoảng xảy ra, bạn phải có khả năng khôi dậy tinh thần làm việc của nhân viên càng sớm càng tốt. Bạn phải chuẩn bị trước mọi thứ vì bạn sẽ không bao giờ biết được khi nào sẽ phải đối mặt với khủng hoảng nơi công sở.

Quy trình khắc phục ba bước là công cụ hữu hiệu mà Tổ chức kiểm soát khủng hoảng quốc tế (Crisis Management International) đã sử dụng:

1. Kể những câu chuyện và chia sẻ cảm xúc
2. Tạo sự “bình thường hóa”
3. Cung cấp thông tin và giáo dục

10. KHƠI GỢI HY VỌNG, LÒNG TIN, SỰ TRUNG THỰC VÀ NIỀM TIN VÀO MỘT NGÀY MAI TƯƠI SÁNG

Trong quá khứ, tầm quan trọng của hy vọng, lòng tin, và sự trung thực ở nơi làm việc chưa bao giờ được công nhận. Ngày nay, những nhà quản lý đã nhận ra rằng bằng cách trên, họ có thể rút ngắn khoảng cách giữa nhân viên và công ty, đồng thời gia tăng hiệu quả làm việc của họ. Hy vọng có thể là một vũ khí tối ưu của bạn khi phải đối mặt với tình trạng tinh thần làm việc thấp. Bằng hy vọng bạn có thể xây

dựng lòng kiên trì ở nhân viên ngay cả khi tương lai phía trước có vẻ ảm đạm.

Bạn cũng phải coi lòng tin là một mối quan tâm chính trong quản lý. Bạn phải cho các nhân viên biết rằng họ đáng tin cậy và bạn tin điều đó.

Dưới đây là **12 nguyên lý của hy vọng và lòng tin** sẽ dẫn đường cho bạn:

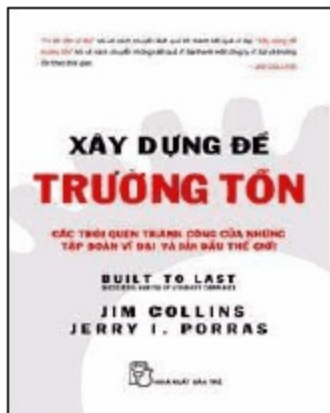
1. Thể hiện sự tôn trọng
2. Nghĩ trước khi nói
3. Không được thất hứa
4. Trung thực
5. Hành động
6. Dừng bao giờ lợi dụng người khác
7. Biết tận dụng tài năng của người khác và trả thù lao xứng đáng
8. Coi trọng các tư tưởng và quan điểm khác
9. Thừa nhận rằng hy vọng và sự tin cậy luôn xuất phát từ cả hai phía
10. Giữ vững lòng trung thành trong bạn và trong các nhân viên của bạn
11. Tin vào các khả năng và cố gắng giữ hy vọng bằng mọi giá
12. Hãy là một người đáng tin và hành động đúng đắn.

Lòng trung thành cũng là một yếu tố mà bạn cần nuôi dưỡng ở nơi làm việc. Các nhân viên phải tin rằng thời gian mà họ dành cho công việc sẽ tạo ra một động lực và nhiệm vụ lớn hơn. Các nhân viên của bạn cũng phải có lòng tin con người cũng như lời nói của cấp trên.

Qua tất cả những điều này, niềm tin vào các cơ hội lớn có thể được phát triển. Bạn có thể khích lệ các nhân viên của mình lạc quan hướng đến một tương lai tươi sáng hơn.

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

*Các thói quen thành công của
những tập đoàn vĩ đại và dẫn đầu thế giới*
(Built to Last)



Tác giả: **Jim Collins, Jerry I.**

Porras

Nhà xuất bản: **HarperBusiness**

Năm xuất bản: **2004**

Số trang: **332**

Dịch giả: **Nguyễn Dương Hiến**

NXB Việt Nam: **NXB Trẻ**

Năm xuất bản: **2007**

Số trang: **548**

Xây dựng để trường tồn

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Jim Collins là học giả nghiên cứu rất nhiều các công ty lớn có bề dày lịch sử để tìm hiểu cách thức phát triển, duy trì hoạt động vượt trội của các công ty này và cách chúng đi từ tốt đến vĩ đại. Sau hàng thập kỷ nghiên cứu, Jim là tác giả và đồng tác giả của bốn cuốn sách, trong đó cuốn sách kinh điển *Built to Last* (Xây dựng để trường tồn) nằm trong danh sách bán chạy nhất của tờ *Business Week* trong hơn 6 năm và *Good to Great* (Từ tốt đến Vĩ đại) được *New York Times* bình chọn là bestseller. Những nghiên cứu của Jim Collins đã được đăng trên rất nhiều báo và tạp chí nổi tiếng: *Fortune*, *The Economist*, *Fast Company*, *USA Today*, *Industry Week*, *Business Week*, *Newsweek*., *Inc* và *Harvard Business Review*.

Jerry Porras là diễn giả xuất sắc và là giảng viên tài năng. Là đồng tác giả cuốn

Xây dựng để trường tồn – một trong 20 cuốn sách quản trị kinh doanh có ảnh hưởng lớn nhất theo đánh giá của *Forbes*. Ông đồng thời là giáo sư nghiên cứu hành vi và thay đổi của tổ chức, Emeritus tại Đại học Stanford.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Xây dựng để trường tồn viết về các công ty nhìn xa trông rộng. Đó là các tổ chức lớn và kiên trì đã thịnh vượng qua những khoảng thời gian dài với nhiều vòng đời sản phẩm và một số thế hệ lãnh đạo. Các tác giả trình bày kết quả của sáu năm đào sâu nghiên cứu những điều đã làm nên các công ty thành công tốt bậc, trong đó bao gồm cả những tập quán và thói quen của họ. Bảy nguyên lý vĩnh cửu của các công ty nhìn xa trông rộng bao gồm: *Là người làm chủ thời gian, chứ không chạy theo thời gian; Luôn dùng “và”, không dùng “hoặc”; Hơn cả lợi nhuận; Thực hiện điều mình đã nói; Giữ giữ cái cốt lõi – Thúc đẩy sự tiến bộ; Quá trình không có điểm kết; và Xây dựng tâm nhìn.*

BỐI CẢNH

Collins và Porras trình bày các kết quả của một dự án nghiên cứu sáu năm tại Trường Kinh doanh cho sinh viên tốt nghiệp Đại học Stanford, sử dụng mô hình nghiên cứu so sánh để đối chiếu theo hiệu quả hoạt động của 18 công ty nhìn xa trông rộng và các công ty cạnh tranh. Các tác giả đưa ra những hướng dẫn mấu chốt để xây dựng một tổ chức thịnh vượng lâu dài vượt xa thế kỷ XXI.

Các công ty nhìn xa trông rộng và các công ty cạnh tranh được liệt kê dưới đây:

Công ty nhìn xa trông rộng Công ty cạnh tranh

3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
General Electric	Westinghouse
Hewlett Packard	Texas Instruments
IBM	Burroghs
Johnson & Johnson	Bristol Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer

Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamber	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

BẢY NGUYÊN LÝ VĨNH CỬU CỦA CÁC CÔNG TY NHÌN XA TRÔNG RỘNG

Nguyên lý đầu tiên: Là người làm chủ thời gian, chứ không chạy theo thời gian

Các công ty nhìn xa trông rộng không được sinh ra từ những ý tưởng lớn hay các nhà lãnh đạo cuốn hút – như những câu chuyện hoang đường thường được dạy trong các trường kinh doanh, hay theo cách suy nghĩ thông thường và các công ty chạy theo thời gian. Thay vào đó, các công ty làm chủ thời gian tập trung vào việc củng cố tổ chức, bước vững chắc tại từng thời điểm như một chiếc đồng hồ tích tắc, trong khi lãnh đạo của họ chú tâm vào việc thiết kế một thể chế lâu dài chứ không tự biến mình thành những người có cuộc sống cá nhân tốt đẹp hơn, nổi tiếng hơn và có uy tín hơn.

Việc tạo ra và xây dựng các công ty nhìn xa trông rộng không đòi hỏi phải có các ý tưởng lớn

Những người sáng lập ra công ty nhìn xa trông rộng Hewlett Packard, Bill Hewlett và Dave Packard đầu tiên đã quyết định thành lập một công ty rồi sau đó mới xác định được họ sẽ làm gì và bán gì. Do đó, sản phẩm đầu tiên của họ là một ổ đĩa đồng hồ kính viễn vọng, các vòi phun vệ sinh tự động, v.v...

Điều này cũng tương tự với Sony. Khi sáng lập công ty vào tháng 8/1945, Masaru Ibuka không hề có ý tưởng sản phẩm cụ thể nào. Chỉ sau khi thành lập xong công ty, Ibuka và bảy công nhân đầu tiên đã mới có một buổi tranh luận để quyết định sẽ bán sản phẩm gì.

Sam Walton cũng bắt đầu mà không có ý tưởng lớn nào mà chỉ với ham muốn được làm việc cho chính mình và niềm say mê công việc kinh doanh bán lẻ. Vì vậy, Sam đã bước vào kinh doanh với một cửa hàng bách hóa tổng hợp mang tên Ben Franklin tại một thị trấn nhỏ ở Arkansas.

J. Willard Marriott muốn kinh doanh nhưng không hề có ý tưởng rõ ràng là kinh doanh cái gì. Procter & Gamble khi đó chỉ là một nhà sản xuất xà phòng và nền đơn giản.

Merck khởi sự là một công ty nhập khẩu các hóa chất từ Đức.

Theo thời gian, các doanh nghiệp này đã thực hiện bước chuyển từ thiết kế và bán sản phẩm sang kiến thiết tổ chức bằng cách tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc sáng tạo ra những sản phẩm lớn.

Một ban lãnh đạo cuốn hút không làm nên một công ty nhìn xa trông rộng

Những công ty nhìn xa trông rộng như 3M, P & G, Sony, Boeing, Hewlett-Packard và Merck trước đây không hề có các nhà lãnh đạo cuốn hút. Nếu một công ty có một nhà lãnh đạo cuốn hút thì tốt, nhưng nếu không thì công ty đó vẫn hoàn toàn có thể trở thành doanh nghiệp biết nhìn xa trông rộng giống như các doanh nghiệp nêu trên.

William McKnight của 3M được miêu tả là một quý ông, biết lắng nghe, khiêm tốn, giản dị, kín đáo, trầm tĩnh, thận trọng, nhẹ nhàng và nghiêm túc. Các ngài Procter và Gamble thì cứng rắn, nghiêm túc, chính xác, dè dặt, và thậm chí vô cảm. Giám đốc điều hành của Boeing Bill Allen nhút nhát hiếm khi thấy cười. Masaru Ibuka của Sony dè dặt, thận trọng và sống nội tâm. George W. Merck là một hình mẫu của sự thận trọng. Tất cả đều không có phong cách lãnh đạo cuốn hút. Tuy nhiên họ là các nhà lãnh đạo được tôn trọng và kiên trì trong xây dựng doanh nghiệp.

Nguyên lý 2: Luôn dùng “Và”, không dùng “Hoặc”

Một khả năng độc đáo của các công ty nhìn xa trông rộng là có thể quản lý tốt hai nghịch lý. Ví dụ, các công ty thành công cố gắng làm thật tốt trong cả ngắn và dài hạn. Còn các công ty khác thì đấu tranh giữa lợi nhuận và các mục tiêu ngoài lợi nhuận.

Trong một bài nói chuyện với công ty, David Packard đã tuyên bố rõ rằng Công ty Hewlett-Packard phải được quản lý “đầu tiên và trên hết để đóng góp cho xã hội” và công việc chính là “thiết kế, phát triển và sản xuất những thiết bị điện tử tốt nhất cho sự tiến bộ của khoa học và sự thịnh vượng của nhân loại”. Mặt khác, ông cũng nói rõ rằng vì lợi nhuận tạo điều kiện cho Hewlett-Packard theo đuổi các mục tiêu lớn hơn, nên “bất kỳ ai không chấp nhận rằng lợi nhuận là một trong những mục tiêu quan trọng nhất của công ty sẽ không có chỗ trong ban điều hành của công ty bây giờ và cả trong tương lai.”

Nguyên lý 3: Hơn cả lợi nhuận

Mặc dù theo đuổi việc kiếm tiền, nhưng đó chỉ là một trong những mục tiêu của các công ty nhìn xa trông rộng và không phải là mục tiêu lớn nhất. Các công ty này được chỉ dẫn bởi một hệ tư tưởng cốt lõi, các giá trị nền tảng và một khả năng phán đoán mục tiêu và sứ mệnh lớn hơn việc kiếm tiền đơn thuần. Đáng ngạc nhiên là, theo cách này họ lại kiếm được nhiều tiền hơn các công ty hoàn toàn vì lợi nhuận.

Năm 1935, rất lâu trước khi các tuyên bố về giá trị trở thành một của các công ty, George Merck II đã nhấn mạnh: “(Chúng ta) là những công nhân trong ngành được thôi thúc bởi lý tưởng về các tiến bộ của dịch vụ y tế và dịch vụ cho nhân loại.” Năm mươi sáu năm sau, vào năm 1991, Giám đốc điều hành của Merck là P. Roy Vagelos nói: “Trên tất cả, chúng ta hãy nhớ rằng thành công của doanh nghiệp chúng ta có nghĩa là chiến thắng chống lại bệnh tật và cứu giúp nhân loại.”

Không có gì ngạc nhiên khi ngày nay Merck trở thành công ty dược phẩm Mỹ lớn nhất tại Nhật Bản. Ngay sau Chiến tranh thế giới thứ 2, Merck đã cung cấp streptomycin miễn phí cho Nhật Bản để loại bỏ căn bệnh lao đang giết chết hàng nghìn người Nhật. Thực ra, do lớn lên trong Chiến tranh thế giới thứ 2, rất nhiều nước không đủ khả năng sản xuất thuốc, nhưng Merck đã tự coi mình “trong ngành kinh doanh bảo vệ và cải thiện đời sống con người”. Vagelos đã chỉ ra rằng “kết quả lâu dài của các hoạt động như thế luôn không rõ ràng nhưng bằng cách nào đó, chúng luôn được đền đáp xứng đáng”. Không phải tất cả các công ty nhìn xa trông rộng đã có một hệ tư tưởng cốt lõi liền mạch ngay từ ngày đầu thành lập. Nhiều trong số đó ban đầu chỉ tập trung vào việc khởi động công ty và hệ tư tưởng cốt lõi chỉ trở nên rõ ràng khi công ty đã phát triển.

Nguyên lý 4: Thực hiện điều mình đã nói

Vai trò là hình mẫu của hệ tư tưởng và các giá trị cốt lõi là quan trọng tương đương, nếu không nói là quan trọng hơn cả chính nội dung của hệ tư tưởng đó.

Các công ty nhìn xa trông rộng tuân theo những điều sau đây khi thể chế hóa hệ tư tưởng cốt lõi:

1. Thường kỳ tán thành và phát biểu công khai về hệ tư tưởng cốt lõi.
2. Các công ty nhìn xa trông rộng thực hiện hệ tư tưởng trên toàn bộ công ty bằng cách truyền bá và sự giáo dục về hệ tư tưởng; chọn ban lãnh đạo và ban điều hành theo hình mẫu của hệ tư tưởng; và cố gắng tìm kiếm sự liên kết giữa các mục tiêu, chiến lược thiết thực và thiết kế tổ chức theo hệ tư tưởng cốt lõi.

Các công ty nhìn xa trông rộng hiểu rằng hệ tư tưởng cốt lõi là sự tổng hợp của những điều thiết yếu và các nguyên lý lâu dài của tổ chức không bao giờ thỏa hiệp được với các lợi ích kinh tế và các mục tiêu ngắn hạn. Hệ tư tưởng cốt lõi này bao gồm các giá trị chủ yếu của tổ chức và ý thức của nó về mục tiêu, chúng là lý do cơ bản cho sự tồn tại chứ không phải là việc kiếm tiền đơn thuần.

Nguyên lý 5: Gìn giữ cái cốt lõi – Thúc đẩy sự tiến bộ

Các công ty nhìn xa trông rộng được chuẩn bị để thay đổi mọi thứ ngoại trừ hệ tư tưởng cốt lõi. Điều bất khả xâm phạm của các công ty nhìn xa trông rộng là triết lý cơ bản của nó về việc kinh doanh.

Các công ty nhìn xa trông rộng hiểu rằng hệ tư tưởng cốt lõi đối lập với hoạt động của công ty ở chỗ hoạt động có thể thay đổi theo thời gian và có thể bao gồm các chính sách, thủ tục và tập quán. Ví dụ: “Dịch vụ cho khách hàng là trên hết” là một phần cố định của hệ tư tưởng cốt lõi của Nordstrom nhưng các nhạc công piano ở hành lang thì có thể thay đổi. “Tôn trọng sáng kiến cá nhân” là hệ tư tưởng cốt lõi của 3M trong khi nguyên tắc 15% cho phép các công nhân được dành 15% thời gian cho các lợi ích mà họ chọn có thể thay đổi; “Hơn cả sự mong đợi của khách hàng” là hệ tư tưởng cốt lõi của Wal-Mart, trong khi đó các nhân viên tiếp tân đứng chào đón khách hàng tại cửa trước công ty là một hoạt động không mang tính cốt lõi có

thể thay đổi.

Hệ tư tưởng cốt lõi và mong muốn phát triển không ngừng của một công ty nhìn xa trông rộng gắn liền với nhau. Sau đây là những cách để vừa giữ gìn hệ tư tưởng cốt lõi vừa thúc đẩy quá trình phát triển công ty:

1. *Phát triển một BHAG (Big, Hairry, Audacious Goal – Mục tiêu đầy thách thức và tham vọng) rõ ràng và thuyết phục.* Một BHAG là một mục tiêu, không phải là một lời phát biểu. Một BHAG phải táo bạo và thú vị để thúc đẩy sự phát triển. Cuối cùng, một BHAG phải phù hợp với hệ tư tưởng cốt lõi của công ty.

Ví dụ: BHAG

**Công ty nhìn xa trông rộng:
General Electric**

**Công ty cạnh
tranh:
Wesinghouse**

Trở thành công ty số 1 hoặc số 2 tại mọi thị trường chúng ta có mặt và cách mạng hóa công ty để có tốc độ và sự nhanh nhẹn của một doanh nghiệp nhỏ.

Chất lượng
Toàn diện
Lãnh đạo Thị
trường
Dẫn đầu Công
nghệ
Toàn cầu
Phát triển tập
trung
Đa dạng hóa

Mỗi khi đạt được các BHAG, các công ty thường dừng lại hoặc buông xuôi. Biện pháp ngăn ngừa là phải có các BHAG tiếp theo.

1. *Tạo văn hóa đam mê:* Các công ty nhìn xa trông rộng không có tầng lớp nửa vời. Chỉ những ai phù hợp với hệ tư tưởng cốt lõi của công ty nhìn xa trông rộng mới thấy đó là một nơi tuyệt vời để làm việc. Các công ty nhìn xa trông rộng cũng biết rõ họ đại diện cho cái gì, họ muốn đạt được gì và họ cần ai để đạt được điều đó. Do đó, đơn giản là họ không có chỗ cho những người không sẵn sàng hoặc không thể hòa nhập với văn hóa và các tiêu chuẩn cao của họ.

Các công ty nhìn xa trông rộng thể hiện mạnh mẽ các hành động say mê sau đây.

Ví dụ: Nordstrom

- Giữ tư tưởng một cách nhiệt thành: Dịch vụ khách hàng tuyệt vời
- Sự truyền bá: Sử dụng các câu chuyện mang tính anh hùng ca, các khẳng định hùng hồn.
- Đáp ứng nghiêm khắc: Mọi người thường là hoặc hòa nhập rất tốt với công ty và hệ tư tưởng của nó hoặc hoàn toàn không hòa nhập được. Ví dụ, tại Nordstrom, những nhân viên hòa nhập được với văn hóa của Nordstrom nhận được nhiều sự ủng hộ như tăng lương, các phần thưởng và sự ghi nhận còn những người không hòa nhập, nhận được điểm xấu và các hình phạt.
- Chủ nghĩa ưu việt tạo ra ý thức thuộc về một cái gì đó đặc biệt và vượt trội. Ví dụ, tại Nordstrom, những người giỏi nhất sẽ trở thành những Người dẫn đầu hay một Ngôi sao.

3. Hãy thử nhiều thứ và giữ lại những thứ hiệu quả.

Các công ty nhìn xa trông rộng thực hiện các bước phát triển tối ưu bằng cách thử nghiệm, thí nghiệm, tận dụng cơ hội. Thành công thu được là sản phẩm của một quá trình kiên trì, chứ không hẳn nhờ lập kế hoạch chiến lược tỉ mỉ.

Ví dụ, 3M hiểu rằng những điều lớn lao bắt nguồn từ những việc nhỏ. Do đó công ty đã không chọn lựa các cải tiến hoàn toàn dựa trên quy mô thị trường, mà hoạt động dựa trên một nguyên tắc đơn giản là “không thị trường, không sản phẩm cuối cùng nào là quá nhỏ để bị coi thường” nên 3M cho phép thử nghiệm rất nhiều. Điều đó giúp nhanh chóng nuôi dưỡng những thứ nhỏ có thể phát triển thành những thứ lớn lao.

Các công ty nhìn xa trông rộng làm gì để khuyến khích các cải tiến?

1. Nhanh chóng thử nghiệm. Nắm bắt cơ hội, thử nghiệm và thử làm cái mới. Nếu cái này thất bại, thử cái khác.
2. Chấp nhận việc mắc lỗi. Một công ty nhìn xa trông rộng khoan dung với các lỗi lầm nhưng không tha thứ cho các tội lỗi.
3. Thực hiện từng bước nhỏ. Sẽ dễ dàng hơn nhiều để tha thứ cho các thử nghiệm thất bại khi chúng đơn thuần là các thử nghiệm, chứ không phải là thất bại có hệ thống của công ty.
4. Trao cho mọi người quyền hạn họ cần. Các công ty nhìn xa trông rộng phân quyền nhiều hơn và cho phép quyền chủ động lớn hơn.
5. Xây dựng cơ chế đồng hồ quả lắc. Áp dụng cơ chế và các chính sách để kích thích và củng cố các biện pháp cải tiến.
6. Không bao giờ quên gìn giữ hệ tư tưởng cốt lõi trong khi thúc đẩy quá trình cải tiến.

4. *Xây dựng đội ngũ quản lý “cây nhà lá vườn”.* Các công ty nhìn xa trông rộng tin tưởng vào việc xúc tiến từ bên trong, chỉ đưa những người đã dành thời gian đáng kể sống cùng hệ tư tưởng cốt lõi của công ty lên các vị trí cao cấp. Đó chính là một phần của việc gìn giữ hệ tư tưởng cốt lõi đồng thời loại bỏ tư tưởng cho rằng nội bộ công ty không thể tạo ra những ý tưởng mới hay những thay đổi đáng kể.

Nguyên tắc dẫn đường là đầu tư phát triển đội ngũ quản lý và lên kế hoạch cho sự tiếp nối lâu dài để bước chuyển tiếp từ thế hệ nay sang thế hệ kế tiếp được tiến hành suôn sẻ. Mấu chốt ở đây là bồi dưỡng và khuyến khích những người trong nội bộ công ty có năng lực tạo ra sự thay đổi lành mạnh và tiến bộ mà vẫn giữ được hệ tư tưởng cốt lõi của công ty.

5. Không bao giờ là đủ tốt cả. Các công ty nhìn xa trông rộng rất nghiêm khắc và đòi hỏi cao ở bản thân. Họ chủ yếu chú trọng vào việc chiến thắng bản thân. Họ tuân thủ một quá trình liên tục nghiêm khắc, tự hoàn thiện bản thân với mục tiêu làm việc tốt hơn và tốt hơn nữa, cả trong tương lai để thúc đẩy sự phát triển.

Các công ty nhìn xa trông rộng có các cơ chế mạnh mẽ để loại bỏ thói tự mãn và sự hài lòng, đồng thời tạo ra sự không thỏa mãn để thúc đẩy các thay đổi và hoàn thiện trước khi môi trường xung quanh đòi hỏi. Ví dụ, khách sạn Marriott có một danh sách các cơ chế thúc đẩy sự hoàn thiện như:

- Các báo cáo về danh mục dịch vụ khách hàng (GSI)
- Các đánh giá năng lực nhân viên hàng năm
- Các phần thưởng động viên nhân viên (dựa trên dịch vụ, chất lượng, vệ sinh và hiệu quả chi tiêu)
- Chương trình chia sẻ lợi nhuận cho nhân viên
- Các chương trình phát triển đội ngũ quản lý và nhân viên
- Trung tâm đào tạo toàn diện
- Những người mua và các thanh tra ảo đóng vai các khách hàng. Dịch vụ tốt được thưởng 10 đôla/ hóa đơn còn dịch vụ tồi bị phạt một thẻ “Oods” và phải đào tạo lại nhân viên.

Nguyên lý 6: Hiểu rằng việc trở thành một công ty nhìn xa trông rộng là một quá trình không có điểm kết thúc

Đây là năm chỉ dẫn để trở thành một công ty nhìn xa trông rộng:

1. Hãy vẽ một bức tranh toàn cảnh: Một công ty nhìn xa trông rộng giống như một công trình nghệ thuật vĩ đại. Tất cả các mảnh ghép phối hợp cùng với nhau để tạo nên một hiệu ứng tổng hợp và duy trì sự vĩ đại lâu dài.
2. Đề ý đến những việc nhỏ: Chú ý tới các việc nhỏ và các chi tiết cốt lõi của công ty và của công việc kinh doanh. Chính những việc nhỏ tạo nên ấn tượng lớn và gửi đi những tín hiệu đầy sức mạnh.
3. Tập trung sức lực, đừng phân tán: Đặt các mảnh và các chi tiết củng cố lẫn nhau vào đúng vị trí để tạo nên một cú huých mạnh.
4. Hãy bơi theo dòng của bạn dù bạn đang bơi ngược dòng thủy triều: Hãy kiên định với hệ tư tưởng đã xác định của công ty, thậm chí nếu nó không đúng với các thực tiễn kinh doanh thông thường.
5. Loại bỏ những sự lệch quỹ đạo: Xác minh và sửa lại những thứ sai lệch có thể đẩy công ty trệch khỏi hệ tư tưởng cốt lõi hay cản trở quá trình.

6. Giữ vững các yêu cầu chung khi đầu tư vào các phương pháp mới: Một công ty phải có hệ tư tưởng cốt lõi để trở thành công ty biết nhìn xa trông rộng. Nó phải nỗ lực không ngừng để đạt được sự tiến bộ và cuối cùng, nó phải được tổ chức vững chắc để bảo tồn hệ tư tưởng cốt lõi và thúc đẩy sự phát triển.

Nguyên lý 7: Xây dựng tầm nhìn

Các công ty nhìn xa trông rộng xây dựng tầm nhìn của họ dựa trên hệ tư tưởng cốt lõi và một tương lai có thể hình dung được. Để duy trì tầm nhìn, các tổ chức này tạo ra các liên kết chiến lược và có tổ chức để giữ gìn hệ tư tưởng cốt lõi và thúc đẩy sự phát triển hướng tới tương lai đã hình dung.

Các yếu tố của hệ tư tưởng cốt lõi

1. Các giá trị cốt lõi - là nguyên lý chỉ dẫn vĩnh cửu của một công ty nhìn xa trông rộng, nó có giá trị thực chất và tầm quan trọng đối với mọi thứ trong tổ chức. Ví dụ, giá trị cốt lõi của Disney là sức tưởng tượng và sự lành mạnh được tạo ra từ niềm tin thực sự của công ty và không chạy theo thị hiếu thị trường và môi trường xung quanh, không chạy theo sự cạnh tranh hay hứng thú nhất thời của đội ngũ quản lý.
2. Mục đích cốt lõi: là lý do cơ bản, sâu xa của tổ chức để tồn tại chứ không chỉ dừng lại ở việc kiếm tiền. Ví dụ, Disney: Mang niềm vui đến cho mọi người.

Phải thấu hiểu hệ tư tưởng cốt lõi và mục đích cốt lõi

1. Nó không được tạo ra hay áp đặt, mà phải được khám phá từ trong chính tổ chức.
2. Các giá trị và mục đích cốt lõi không phải là kết quả của một bài tập rèn luyện ngôn từ. Một công ty có thể có hệ tư tưởng cốt lõi chảy tràn trong công ty mà không cần một câu khẩu hiệu phát biểu nó.
3. Hệ tư tưởng cốt lõi không đồng nghĩa với khả năng cốt lõi. Khả năng cốt lõi là các khả năng đặc biệt tốt của doanh nghiệp, trong khi hệ tư tưởng cốt lõi giải thích lý do công ty tồn tại.

Các yếu tố của tương lai đã hình dung

1. Mục tiêu thách thức và đầy tham vọng (BHAG) có tầm nhìn: Một mục tiêu có tầm nhìn mất khoảng 10 - 30 năm để hoàn thành.
2. Mô tả sinh động: Một mô tả rục rờ, hấp dẫn và cụ thể về những gì phải làm để đạt được BHAG. Điểm then chốt là phải chuyển hóa được tầm nhìn từ từ ngữ thành hình ảnh để tạo ra những hình ảnh trong tâm

trí mọi người.

Cách để tạo ra BHAG có tầm nhìn

1. Phát triển một BHAG định lượng và định chất được

- Wal-Mart năm 1990: Trở thành công ty trị giá 125 tỷ đô trong năm 2000. (BHAG định lượng)
- Boeing năm 1950: Trở thành công ty chi phối trong ngành thương mại hàng không và đưa thế giới đến với kỷ nguyên phản lực (BHAG định chất)

1. Sử dụng BHAG theo phương pháp David và Goliath

- Philip Morris trong những năm 1950: Đánh bại công ty thuốc lá số một thế giới RJR
- Nike trong những năm 1960: Đè bẹp Adidas

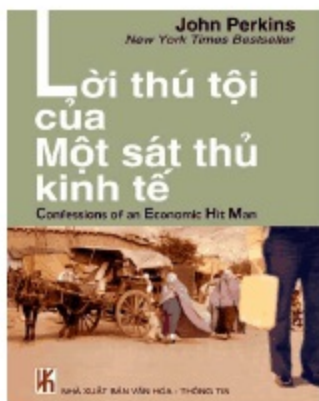
1. Sử dụng phương pháp hình mẫu tiêu biểu bằng cách nhìn vào người dẫn đầu

- Đại học Stanford trong những năm 1940: Trở thành Harvard của phía Tây

1. Sử dụng biến đổi nội bộ - hiệu quả cho các doanh nghiệp lâu đời hay quy mô lớn

- General Electric trong những năm 1980: Trở thành số một hoặc số hai tại mọi thị trường mà chúng ta có mặt và cách mạng hóa công ty để có sức mạnh của một công ty lớn kết hợp với sự tinh gọn và nhanh nhạy của một công ty nhỏ.

LỜI THÚ TỘI CỦA MỘT SÁT THỦ KINH TẾ (Confessions of an Economic Hit Man)



Tác giả: **John Perkins**
Nhà xuất bản: **Berbett-Koehler**
Năm xuất bản: **2004**
Số trang: **250**

Dịch giả: **Lê Đồng Tâm**
NXB Việt Nam: **Văn hóa - Thông tin**
Năm xuất bản: **2006**
Số trang: **344**

Lời thú tội của một sát thủ kinh tế

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

John Perkins đã sống bốn cuộc đời khác nhau: cuộc đời của một sát thủ kinh tế (EHM); cuộc đời của một giám đốc điều hành một công ty năng lượng thay thế, người được thưởng công vì đã không để lộ ra quá khứ sát thủ kinh tế của mình; cuộc đời của một chuyên gia văn hóa bản địa và Saman giáo⁽¹⁾, một nhà giáo, nhà văn đã dùng chuyên môn của mình để thúc đẩy sinh thái học và sự bền vững trong khi vẫn tiếp tục tôn trọng lời thề giữ im lặng về cuộc đời sát thủ kinh tế của mình; và cuộc đời của một nhà văn, trong quá trình kể lại câu chuyện thực về những vụ giao dịch phi thường thời còn là một sát thủ kinh tế, đã phơi bày ra thế giới đầy rẫy mưu mô và đồi bại đang biến nước Mỹ trở thành một đế chế toàn cầu ngày càng bị nhiều người trên hành tinh khinh bỉ.

Khi sự kiện ngày 11 tháng 9 năm 2001 xảy ra, John đã vén bức màn bí mật về cuộc đời sát thủ kinh tế của mình, bất chấp những đe dọa và mua chuộc, để viết nên

Lời thú tội của một sát thủ kinh tế. Ông tin rằng mình có trách nhiệm chia sẻ những hiểu biết của người trong cuộc về vai trò của chính phủ Mỹ, của các tổ chức “viện trợ” đa quốc gia, và các tập đoàn đã góp phần đưa thế giới đến chỗ mà một sự kiện khủng khiếp như vậy có thể xảy ra.

Các tác phẩm của John Perkins bao gồm *Shapeshifting* (Biến hình), *The World Is As You Dream It* (Thế giới như bạn mơ ước), *Psychonavigation* (Định hướng tâm lý), *The Stress-Free Habit* (Thói quen không stress), và *Spirit of the Shuar* (Tâm hồn người Shuar). Cuốn sách mới nhất của ông là *The Secret History of American Empire* (Lịch sử bí mật Đế chế Hoa Kỳ) được Alpha Books xuất bản năm 2008

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Trong cuốn sách, Perkins khắc họa rõ nét cách thức mà Hoa Kỳ dọn đường để trở thành một siêu cường trên thế giới thông qua những dự báo kinh tế bịp đối với các nước kém phát triển hơn và sự thao túng của những nhà lãnh đạo bị tha hóa. Được thuê làm chuyên gia kinh tế của một trong những công ty công trình ăn rơ với kế hoạch này, nhiệm vụ của Perkins là vẽ ra các dự báo nhằm thuyết phục các nước thế giới thứ ba vay hàng tỷ đô-la từ Ngân hàng Thế giới để xây dựng cơ sở hạ tầng, những khoản tiền khiến các nước này bị chôn vùi trong nợ nần dài lâu. Khi không thể trả nợ đúng hạn, các nước nghèo sẽ bị buộc vào những món nợ không chỉ về tiền bạc. Với tâm lý đền ơn nhưng không đúng chỗ, họ sẽ bị ép phải “trả ơn” bằng những ưu đãi khác có lợi cho nước Mỹ như: trở thành các căn cứ quân sự, những lá phiếu tại Liên Hợp quốc, hay cho phép tiếp cận nguồn dầu mỏ và các tài nguyên khác. *Lời thú tội của một sát thủ kinh tế* phơi bày cuộc sống của những kẻ xâm lược thời hiện đại và cách thức họ sử dụng để dọn đường cho sự bành trướng của “đế chế” Hoa Kỳ thông qua việc bóc lột các nước thuộc thế giới thứ ba.

1963 – 1971: SỰ RA ĐỜI CỦA MỘT SÁT THỦ KINH TẾ

Không phải lúc nào John Perkins cũng quen với cuộc sống của một người giàu có và quyền lực. Anh xuất thân từ tầng lớp bình dân, là con trai của một giáo sư ngôn ngữ học và một giáo viên dạy tiếng Latinh cấp ba ở Hanover, bang Hampshire. Cha mẹ anh không thể biết rằng anh sinh ra là để gạt hái những thành tựu lớn trong đời.

Cha mẹ Perkins luôn túng thiếu nhưng họ chưa bao giờ tự coi mình là nghèo. Họ quyết tâm cho con trai ăn học bằng mọi giá, và thế là Perkins tới Tilton, trường dự bị đại học dành cho con nhà giàu nơi cha anh đang dạy học. Các bạn cùng lớp Perkins xuất thân không giống anh – họ sinh ra trong những gia đình giàu có, những người sở hữu nhiều biệt thự và hẹn hò với các cô gái thượng lưu. Thật không may, Perkins đã phải rất chật vật để hòa nhập.

Thay vì phản kháng với bố mẹ vì đã gửi mình tới một ngôi trường mà anh không thể hòa nhập với các bạn, chàng trai trẻ Perkins chọn cách vượt trội trong các môn học và hoạt động ngoại khóa. Nhờ đó, anh được trao học bổng của hai trường đại học danh tiếng – Brown và Middlebury. Anh chọn trường thứ hai, nơi sau này anh gặp hai người có ảnh hưởng sâu sắc đến cuộc đời mình. Một trong hai người đó là Farhad, con trai của một vị tướng người Iran lúc đó là cố vấn trực tiếp cho vua Ba Tư. Farhad đã dạy cho Perkins những kỹ năng xã hội mà sau này anh đã áp dụng vào sự nghiệp Sát thủ kinh tế của mình: uống rượu, tiệc tùng, hòa nhập, và bất chấp chính quyền. Lối sống tự do và bất cần này đã làm Perkins bị tước học bổng và Farhad sớm bị đuổi khỏi trường Middlebury. Cả hai rời trường và quyết định tới sống tại một căn hộ ở Boston, nơi Perkins nhận làm việc tại một tòa báo địa phương, tờ *Sunday Advertiser*.

Người quan trọng thứ hai mà Perkins cố gắng được gặp trước khi rời trường là Ann, vợ anh cũng là người bạn gái từ thời thơ ấu của anh. Sau khi họ kết hôn, chú Frank của Ann, người làm việc cho Cơ quan An ninh Quốc gia (NSA), đã giúp Perkins trốn đi lính bằng cách thuyết phục anh thi tuyển vào NSA. Khi trúng tuyển, John và Ann vội vã đăng ký vào Quân đoàn Hòa bình (Peace Corps). Ngay sau đó, cả hai được phái tới Ecuador.

Cùng với lời chúc phúc của chú Frank, đôi vợ chồng lên đường tới đất nước Nam Mỹ. Frank khuyến khích Perkins học tiếng Tây Ban Nha địa phương và phải thành thạo thứ tiếng đó, nói rằng sau này sẽ cần đến. Ông cũng ngụ ý rằng khả năng nói tiếng Tây Ban Nha sẽ có ích khi John quyết định gia nhập các liên đoàn của NSA. Cũng tại Ecuador, Perkins gặp người đã dẫn dắt anh trở thành một Sát thủ kinh tế, hay như họ tự gọi mình là EHM. Einar Greve, lúc đó là Phó chủ tịch Liên hợp Ehas T. Main (MAIN), đáp máy bay tới Ecuador năm 1970. Einar tìm gặp Perkins, vì ông biết người đàn ông trẻ đã qua các kỳ thi sát hạch của NSA, và khuyến khích anh thi tuyển vào MAIN. Công việc kinh doanh chủ yếu của MAIN là thi công công trình, và một trong các khách hàng lớn nhất của tập đoàn là Ngân hàng Thế giới đang cần chuyên gia kinh tế. Cụ thể hơn, họ cần các chuyên gia kinh tế có thể đưa ra các dự báo để xác định tính khả thi và quy mô của các dự án thiết kế, thi công công trình mà MAIN sẽ ký hợp đồng. Ở tuổi 26 và lại chưa có bằng đại học, đây quả là một đề nghị hấp dẫn, thậm chí là béo bở đối với bất kỳ ai. Bị cám dỗ bởi cơ hội lớn, Perkins

nhận việc mà không có bất kỳ ý niệm rõ ràng nào về thứ mà anh đang dấn thân vào.

Để chuẩn bị cho công việc, Perkins đi học một khóa cấp tốc về kinh tế và dành nhiều giờ trong thư viện công cộng Boston để tìm hiểu về đất nước mà anh sẽ tới và đưa ra đánh giá. Trên hết, anh trải qua một đợt tập huấn đặc biệt với Claudine, người mà anh chỉ biết với tư cách là cố vấn cho MAIN. Đợt tập huấn này là tuyệt mật, mọi cuộc gặp gỡ đều được giữ kín, thậm chí cả vợ Perkins cũng không được cho biết.

Claudine chuẩn bị cho Perkins trở thành hạt nhân đầu tiên trong đội ngũ Sát thủ kinh tế của Mỹ. Bà ta hé lộ vài mục tiêu trong công việc của một Sát thủ kinh tế: anh phải đánh giá các khoản nợ quốc tế khổng lồ mà một phần trong đó sẽ được rút trở lại cho MAIN và các công ty khác cùng lĩnh vực kinh doanh. Anh phải làm phá sản các nước đó bằng cách đề nghị họ những khoản cho vay mà họ không bao giờ có thể hoàn lại, để từ đó họ sẽ vĩnh viễn phải mang nợ những người cho vay. Những nước mắc nợ này sau đó sẽ trở thành đối tượng dễ dàng để đòi hỏi, trong đó bao gồm cả việc trở thành căn cứ quân sự, cho những lá phiếu Liên Hợp Quốc và tiếp cận dầu mỏ cùng các tài nguyên khác. Một sát thủ kinh tế, như Claudine giải thích, là người được trả lương hậu để lừa đảo các nước khác và hỗ trợ nước Mỹ trở thành một đế chế toàn cầu.

Perkins sau đó được cử đến Indonesia với tư cách là thành viên của một đội gồm 11 người nhằm tiến hành nhiệm vụ như Claudine đã mô tả. Tại đây, Perkins mới vỡ lẽ sự thật về công việc của mình: làm ra những dự báo bịp nhưng phải đủ thuyết phục để Indonesia đầu tư vào các cơ sở hạ tầng thúc đẩy ngành công nghiệp dầu mỏ và năng lượng. Quả là viên thuốc đắng khó nuốt trôi, và Perkins cần câu trả lời cho những câu hỏi của mình. John hỏi các đồng nghiệp và họ đã cho anh biết các quan điểm khác nhau về mục đích công việc mà cả nhóm đang thực hiện. Rõ ràng, việc trở thành một phần trong âm mưu này xuất phát từ động cơ cá nhân và lòng tham, vì thế trong thâm tâm, Perkins cảm thấy anh chẳng làm được gì để giúp được những đất nước nghèo khó ấy.

Nhưng anh cũng cảm thấy mình không còn sự lựa chọn nào ngoài việc tuân theo yêu cầu của các ông chủ và thực hiện nhiệm vụ. Suy cho cùng, anh cũng đã cam kết với công ty này. Cương lĩnh của công ty đã nói rõ “một khi anh đã gia nhập, anh phải theo suốt cuộc đời”. Dự báo của anh đã thành công, và Indonesia đồng ý vay một khoản nợ để xây dựng cơ sở hạ tầng, một việc làm khiến đất nước này tiếp tục lún sâu vào nợ nần trong nhiều năm sau đó.

Do đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, năm 1972 anh được thăng chức trưởng nhóm kinh tế học. Lãnh đạo của Perkins cảm thấy anh đang nỗ lực hết mình cho

công việc, song thực tế Perkins dốc sức vào làm việc để quên đi bản chất xấu xa của công việc. Đó là cách anh đương đầu với những việc mà mình không thích, cũng như trước đây anh từng đạt thành tích xuất sắc ở ngôi trường mà anh cảm thấy mình không phù hợp.

1971 – 1975: NGƯỜI THẨM TRA

Chức vụ mới của John cho phép anh được gặp gỡ các nhân vật lãnh đạo quan trọng như chủ tịch Ngân hàng thế giới, Robert McNamara. Anh sát cánh cùng các chính trị gia nổi tiếng và trở nên thân thiết hơn với nhóm giật dây trong ngành của mình. Sau đó, anh được giao nhiệm vụ tới Panama để thực hiện một trong những dự án lớn nhất của MAIN vào thời điểm đó: thuyết phục nước này để Mỹ nắm quyền kiểm soát kênh đào Panama.

Perkins kết bạn với tổng thống Panama và cũng là một nhà lãnh đạo có uy tín, Omar Torrijos. Torrijos được rất nhiều người dân trong nước yêu mến vì sự ủng hộ chính nghĩa dân tộc. Ông cũng là người tiên hành xây dựng tầm nhìn về một nước Panama độc lập và thịnh vượng. Torrijos đã khai sáng cho Perkins về chủ nghĩa đế quốc của chính phủ Mỹ. Ông cũng biết những người như Perkins phải làm nhiệm vụ gì, do đó ông đề nghị một kế hoạch mà không chỉ nước Mỹ mà cả Panama cũng có lợi. Kế hoạch thực sự đã thuyết phục Perkins bởi anh biết rằng đó là điều nên làm.

Panama đồng ý xây dựng các cơ sở hạ tầng đó với đối tác là MAIN, nhưng với điều kiện MAIN và chính phủ Mỹ không bắt họ phải từ bỏ quyền kiểm soát kênh đào Panama. Trong nhiều năm, Perkins đảm bảo cho kế hoạch được tiến hành như đã thỏa thuận và điều đó củng cố mối quan hệ của anh với Torrijos.

Năm 1973, một lần nữa Perkins được thăng chức.

Anh tiếp tục xây dựng “đế chế” cùng MAIN, đi tới khắp nơi trên thế giới trong khi tiến hành các nghiên cứu về châu Á, Mỹ Latinh và Trung Đông.

Một năm sau, anh được cử tới Ả Rập Xê-út với vai trò quan trọng là thuyết phục Hoàng gia Ả Rập đầu tư hàng tỷ đô-la thu từ dầu mỏ vào chứng khoán của Mỹ để cho phép Bộ tài chính Mỹ được sử dụng lợi tức từ các khoản đầu tư này để thuê các công ty Mỹ thực hiện các dự án xây dựng ở Ả Rập Xê-út. Các dự án như hệ thống điện và nước, đường cao tốc, hệ thống xử lý rác thải, cảng biển, v.v... sẽ được xây dựng tại quốc gia sa mạc này mà theo các đánh giá giả mạo của John là sẽ có lợi cho tất cả. Để đổi lại, chính phủ Mỹ hứa hẹn rằng họ sẽ đảm bảo cho Hoàng gia tiếp tục thống trị Ả Rập Xê-út, một đảm bảo mà cho tới nay nước Mỹ vẫn thực hiện. Thành công của Sát thủ kinh tế ở đất nước này đã trở thành hình mẫu cho các dự án EHM trong

tuong lai.

1975 – 1981

Vì liên tục thành công trong quá trình công tác tại MAIN, Perkins được kết nạp hội viên vào năm 1975 – hội viên trẻ nhất từng có tên trong lịch sử công ty. Anh cũng được thăng chức Giám đốc kinh tế và quy hoạch khu vực.

Chức danh mới mở ra nhiều cánh cửa cho Perkins, và anh nhanh chóng được mời đến giảng bài tại các trường đại học danh tiếng, bao gồm cả Harvard. Chức vụ mới cũng cho phép anh công bố những bài báo có ảnh hưởng, qua đó càng chứng tỏ sự hiểu biết về kinh tế học của anh. Song trong khi tiếp tục tiến xa trong sự nghiệp, Perkins ngày càng hiểu rõ hơn về sự thật xấu xa đằng sau tập đoàn đã cho anh sự giàu có và quyền lực. Trong khi tiến hành công việc ở Iran, anh tình cờ gặp gỡ Shah - vị cố vấn già của vua Ba Tư, người bị trục xuất khỏi xã hội văn minh. Anh học được rằng luôn có hai mặt của cùng một câu chuyện và rằng dù cho các kế hoạch của nước Mỹ có khôn ngoan đến đâu thì sự thật khắc nghiệt cũng sẽ tìm đến và hủy diệt tất cả. Tại Colombia, qua những người bạn đáng tin cậy đã sống nhiều năm ở đó, anh phát hiện ra những người dân địa phương mà hầu hết là nông dân, những người bị quy cho cái tội khủng bố và buôn bán ma túy thực chất chỉ là các nông dân đang cố gắng bảo vệ gia đình và nhà cửa trước những người như anh, những kẻ mang đến sự tàn phá cho vùng đất của họ.

Trong một chuyến công tác, Perkins có một cơ hội gặp gỡ tình cờ khác lần này là với người bạn học cũ. Farhad sống ở Iran và đã nghe rất nhiều về Perkins với tư cách là nhà kinh tế học thành công. Tuy nhiên, Farhad khuyên bạn mình hãy rời khỏi Iran thật nhanh bởi đất nước này sắp sửa rơi vào tình trạng hỗn loạn. Hôm sau, Farhad và Perkins bay tới Rome để gặp cha của Farhad, vị tướng người Iran trước đây làm cố vấn riêng cho vua Ba Tư. Cha của Farhad dự đoán rằng vua Ba Tư sẽ không giữ được ngôi lâu và ông sẽ sớm bị hất cẳng. Vị tướng già cũng đổ lỗi cho các chính sách một phía của Mỹ, những nhà lãnh đạo bị tha hóa, và các chính quyền chuyên chế đã kích động thù hằn đối với các nước Trung Đông. Ông dự đoán rằng nếu chính phủ Mỹ tiếp tục những mục tiêu ích kỷ của họ thì tình hình sẽ càng thêm tồi tệ. Quả đúng như vậy, vua Ba Tư chạy trốn khỏi đất nước năm 1979 và người dân Iran tấn công Sứ quán Mỹ, bắt theo 52 con tin.

Tất cả những sự kiện đó ám ảnh Perkins. Những hiểu biết của anh về một nước Mỹ luôn cố gắng phủ nhận sự thật là nó đang tiến hành xây dựng một đế chế toàn cầu bằng con đường chủ nghĩa đế quốc giờ đây đã được khẳng định. Anh bị giằng xé, trở nên chán nản và mệt mỏi với cái vòng tuần hoàn độc ác mà anh cũng là một

phần trong đó, nơi anh tiếp tục làm cho những kẻ giàu càng trở nên giàu hơn và những người nghèo thì ngày một nghèo đi. Năm 1980, sau nhiều lần cân nhắc, anh đi đến quyết định cuối cùng: rời khỏi MAIN.

Khi ra đi, anh cố gắng thận trọng để không gây ra những xáo động lớn, ra đi càng im lặng và nhẹ nhàng càng tốt. Anh không muốn những người ở lại trong công ty suy nghĩ không tốt về mình, và anh sợ rằng nếu họ phát hiện ra anh đã không còn hứng thú với công việc đầy vụ lợi ấy, họ sẽ theo dõi anh và gia đình. Sau nhiều năm thao túng và phá hoại kinh tế, John cảm thấy sợ hãi những con người đã từng cho anh sự giàu có, quyền lực và các đặc ân; cái anh muốn là tránh xa những điều đó và sống một cuộc sống bình yên.

Anh buộc phải thề giữ bí mật bởi anh biết quá nhiều về hoạt động của MAIN cũng như các chi tiết về công việc của mình tại MAIN. Một thời gian, Perkins giữ lời thề im lặng của mình. Vào lúc đó, thế giới anh bỏ lại sau lưng đã kịp gây ra những sự kiện chấn động, càng khẳng định quyết định rũ bỏ mọi liên hệ với tập đoàn của anh là đúng đắn.

Chưa đầy một năm sau, anh nhận được lời chào mời làm nhân chứng chuyên môn của MAIN, và được tự đề nghị mức lương. Anh chấp nhận công việc và sau đó được chỉ định tới các công ty cung ứng điện của Mỹ tìm kiếm các đơn đặt hàng của các công ty cung cấp dịch vụ công cộng để xây dựng các nhà máy điện mới. Mặc dù không có mối liên hệ trực tiếp nào với Nam Mỹ, John vẫn theo dõi các sự kiện diễn ra ở đó vì anh có những sợi dây tình cảm mạnh mẽ với vùng đất này.

Năm 1981, Tổng thống Ecuador - Jaime Roldós, người đang vận động cho diễn đàn chống lại nước Mỹ, qua đời trong một tai nạn máy bay. Sự kiện bất ngờ này đã gây nhiều xáo trộn cho đất nước quê hương ông, và tổn thất đối với chiến dịch của ông quả là không thể khắc phục được. Ngay sau đó, Tổng thống Panama Omar Torrijos người đã đàm phán thành công vấn đề kênh đào Panama với tổng thống Mỹ Jimmy Carter trả lại toàn quyền kiểm soát vùng kênh đào vào tay người dân Panama, cũng chịu số phận tương tự. Một vụ đâm máy bay đầy bí ẩn đã cướp đi mạng sống của ông vào ngày 31 tháng 7 năm 1981.

Theo suy đoán của Perkins, cả hai cái chết đều có bàn tay của CIA nhúng vào. Sau đó, trong cuốn sách về cuộc đời mình, anh bày tỏ quan điểm rằng đã có hành động gian trá gây ra cái chết của hai con người vĩ đại ấy. Anh dành tặng cuốn sách của mình cho hai vị tổng thống.

Tới lúc này, Perkins nhận ra mình không bao giờ còn muốn là một phần trong thế giới hỗn loạn đó nữa. Anh kết hôn với người vợ thứ hai, Winifred, lúc đó là chuyên gia về kế hoạch môi trường của MAIN và là con gái của kiến trúc sư trưởng

tại Bechtel. Cha của Winifred cũng là người chịu trách nhiệm thiết kế và xây dựng các thành phố ở A-rập Xê-út theo cuộc thương lượng năm 1974 của MAIN.

1981 ĐẾN NAY

Năm 1982, Perkins thành lập công ty riêng, Independent Power Systems Inc. (IPS). Công ty chuyên về sản xuất điện bằng phương pháp thân thiện với môi trường.

Perkins tìm nguồn vốn đầu tư cho đứa con tinh thần bằng cách tận dụng các mối quan hệ mà anh có được thời đại học cũng như các mối quan hệ trong những năm tháng làm một nhân vật chính trị. Những mối quan hệ đó giúp anh trốn thuế và tránh được các chính sách của chính phủ nhằm tạo thuận lợi cho công ty bước vào thị trường tài chính. Cũng trong năm đó, con gái đầu lòng của anh, Jessica, ra đời.

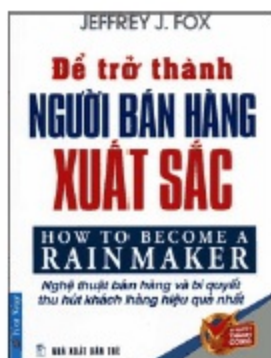
IPS không được trù tính là một nỗ lực lâu dài. John Perkins bán lại công ty vào năm 1989, thời điểm bắt đầu cuộc khủng hoảng năng lượng ở Mỹ. Trong khoảng thời gian đó, anh bắt tay vào ghi chép tỉ mỉ về công việc của mình tại MAIN, về việc anh trở thành một sát thủ kinh tế như thế nào cũng như tác động của những phá hoại về kinh tế mà anh đem đến cho các nước thuộc thế giới thứ ba và các nước đang phát triển. Anh đã trì hoãn việc viết hồi ký nhiều năm trời, e sợ trước những mối đe dọa đối với bản thân và gia đình. Anh cũng được hỏi lộ để giữ im lặng. Qua nhiều năm, Perkins vẫn theo dõi các sự kiện mà anh cho là hậu quả để lại từ công việc trước kia của mình: cuộc xâm lược Panama của nước Mỹ, việc giam cầm hậu duệ của tổng thống Torrijos - Noriega, và nhiệm vụ bắt thành của các sát thủ kinh tế ở I-rắc, dẫn tới chiến tranh vùng Vịnh lần thứ nhất.

Perkins cũng dồn tâm sức ủng hộ các tổ chức phi lợi nhuận, và sau này thành lập nên một tổ chức của riêng mình. Anh tin rằng vẫn chưa phải là quá muộn để bù đắp lại các tổn thất gây ra từ thập kỷ trước, và làm như thế có lẽ sẽ giúp lương tâm anh bớt đi cảm giác tội lỗi. Anh bắt đầu tới thăm lại Nam Mỹ, viết sách về những người dân bản địa và mở các diễn đàn Thời đại mới. Anh muốn làm dịu đi hậu quả của những việc đã gây ra thời còn làm một sát thủ kinh tế nhằm tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn cho con gái mình.

Cuối cùng, Perkins nhận được hồi chuông thức tỉnh khủng khiếp nhất. Vụ khủng bố tấn công vào Trung tâm Thương mại Thế giới làm sụp đổ tòa tháp đôi ngày 11/9/2001 có tác dụng như một chất xúc tác đối với John. Nhận ra tình trạng khủng bố dữ dội ấy có liên quan trực tiếp đến những thao túng về kinh tế từ thập kỷ trước, Perkins hiểu rằng thực sự đã đến lúc phải thực thi quyết định giã từ công việc trong

quá khứ, cắt đứt mọi mối liên hệ với cuộc sống của một sát thủ kinh tế. Với quyết tâm sắt đá phải làm những việc đúng đắn, anh quyết định làm lại từ đầu. Đây là lý do tại sao, sau ba lần nỗ lực không thành, cuối cùng anh cũng đã để cho cả thế giới biết được sự thật, đỉnh điểm là việc xuất bản cuốn sách Lời thú tội của một sát thủ kinh tế. Đó là cách anh trở nên trong sạch hơn và cũng là một bước chuộc lỗi cho những sai lầm trong quá khứ, dù rằng sự tha thứ từ nhân dân các nước đã từng bị nước Mỹ làm tổn thương bằng cách đó vẫn còn rất xa vời. Tuy sẽ không có một tòa án nào kết tội Perkins, song anh chính là người đưa đến sự tàn phá cho một số quốc gia đang phát triển, khiến hàng triệu con người lâm vào nghèo đói và đau khổ; anh là thứ vũ khí hủy diệt hàng loạt không giống với bất kỳ loại vũ khí nào khác.

**ĐỂ TRỞ THÀNH
NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC**
Nguyên tắc để kiếm và giữ chân khách hàng
(How to Become a Rainmaker)



Tác giả: Jeffrey J. Fox
Nhà xuất bản: Hyperion New York
Năm xuất bản: 2000
Số trang: 215

Dịch giả: Bích Nga
NXB Việt Nam: First New & Trẻ
Năm xuất bản: 2006
Số trang: 141

Để trở thành người bán hàng xuất sắc

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Jeffrey J. Fox là người sáng lập, đồng thời là Giám đốc điều hành Tập đoàn Fox & Company, một hãng tư vấn marketing hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực phát triển chiến lược marketing, thúc đẩy đổi mới, đào tạo kỹ năng bán hàng, xây dựng thương hiệu... Ông đã được *Tạp chí Sales & Marketing Management* và Hiệp hội chuyên gia Marketing Mỹ công nhận là chuyên gia marketing hàng đầu. Ông cũng là chuyên gia tư vấn rất thành công với nhiều thành tựu xuất sắc, là diễn giả nổi tiếng và tác giả của một số bộ sách best-sellers.

Bộ sách “How to” (∞ Bí quyết) của Jeffrey J. Fox đã được Apha Books xuất bản trong năm 2008 với các cuốn: *Để trở thành CEO xuất sắc*, *Để trở thành ông chủ vĩ đại*, *Để đạt tới đỉnh cao*, *Để kiếm được công việc trong mơ*, *Để kiếm được bội tiền*, *Để trở thành siêu sao marketing* và *Để trở thành nhân viên bán hàng bậc thầy*.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Lấy ý tưởng từ truyền thống của người da đỏ, “Người cầu mưa” là người sử dụng sức mạnh của mình đem mưa tới cho mùa màng bội thu. Trong lĩnh vực bán hàng, “Người cầu mưa” là người đem lại doanh thu cho công ty mình. Họ là người đem lại nguồn sống cho công ty và là người khiến cho chiếc máy đếm tiền phải liên tục rung lên. Sau đây là những quy tắc để trở thành một Người cầu mưa, một người bán hàng có thể kiếm và giữ chân khách hàng.

I. CƯƠNG LĨNH CHO MỘT NGƯỜI CẦU MƯA

- Luôn luôn làm vui lòng khách hàng.
- Đối xử với khách hàng như với bạn thân.
- Lắng nghe để thấu hiểu nhu cầu của khách hàng.
- Trao cho khách hàng thứ họ cần.
- Định giá sản phẩm theo giá trị tiền tệ của nó.
- Chỉ cho khách hàng thấy giá trị tiền tệ của những thứ họ được.
- Dạy khách hàng cách muốn thứ họ cần.
- Tạo sản phẩm theo cách mà khách hàng muốn.
- Trao sản phẩm cho khách hàng khi họ muốn.
- Tặng thêm một chút cho khách hàng, nhiều hơn so với họ mong đợi.

- Gọi nhớ cho khách hàng về giá trị tiền tệ mà họ đã nhận được.
- Cảm ơn mọi khách hàng một cách chân thành và thường xuyên.
- Giúp khách hàng thanh toán cho bạn, như vậy họ sẽ không bối rối và bỏ đi chỗ khác.
- Yêu cầu họ làm lại điều đó.

Luôn trả lời câu hỏi: “Sao tôi nên làm ăn với anh?”. Câu trả lời phải hướng tới thỏa mãn các lợi ích của khách hàng. Bạn phải khiến khách hàng cảm thấy vui lòng hay phải giải quyết được các vấn đề của họ. Tính toán lợi ích kinh tế của từng đồng tiền họ chi ra và chỉ cho họ thấy những hậu quả (dưới dạng tiền) nếu họ không có sản phẩm của bạn. Một cách quen thuộc hơn là thể hiện sinh động việc khách hàng sẽ tiết kiệm được bao nhiêu nếu sử dụng sản phẩm của bạn một cách hiệu quả.

2. TUÂN THỦ LỜI RĂN ĐẦU TIÊN TRONG TIẾP THỊ

Đối xử với khách hàng như với chính bản thân. Đừng bán quá đắt hay cũng đừng hứa xuông với họ. Dịch vụ là then chốt. Hãy đặt mình vào địa vị của khách hàng. Thực hiện mọi lời hứa với khách hàng và tặng thêm một chút cho khách hàng.

3. KHÁCH HÀNG KHÔNG QUAN TÂM ĐẾN BẠN

Đừng kiêu có xin lỗi vì không giao hàng. Khách hàng không muốn nghe lời xin lỗi. Hãy làm rõ và tóm lược những gì họ muốn bạn làm và tìm cách giải quyết vấn đề.

4. LÊN KẾ HOẠCH CHO MỌI CUỘC CHÀO HÀNG

Viết ra giấy những điều bạn định nói. Luyện tập với một đồng nghiệp. Dự đoán trước những phản đối của khách hàng. Thậm chí nếu đó là một cuộc gặp 15 phút với một người ra quyết định thì cuộc gặp 15 phút quan trọng đó phải được lên kế hoạch sao cho từng phút đều hiệu quả. Luyện tập và lên kế hoạch từ nhiều ngày trước khi diễn ra cuộc gặp. Tuy vậy hãy cho phép bạn có thể linh hoạt trong một cuộc gặp mặt chính thức. Nếu khách hàng nói rằng họ sẽ đặt hàng chỉ sau 60 giây trong bài phát biểu dự kiến dài một tiếng của bạn, hãy ngừng ngay bài phát biểu, nhận đơn đặt hàng và lịch sự ra về.

Một cuộc chào hàng thành công có thể đem lại lợi nhuận cho nhiều năm tiếp theo. Sau đây là danh sách của những điều phải làm trước cuộc gặp:

- Viết ra mục tiêu của cuộc gặp
- Chuẩn bị câu hỏi để hỏi khách hàng
- Chỉ cho họ điều gì đó
- Tính trước những lo lắng và phản đối của khách hàng
- Chỉ ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh
- Những lợi ích đối với khách hàng
- Tiếp cận theo giá trị đồng tiền, phân tích lợi nhuận trên vốn đầu tư
- Các chiến lược đối phó với những phản đối của khách hàng
- Kết thúc chiến lược

- Những ngạc nhiên dự tính trước

5. CÂU Ở NHỮNG NƠI CÓ CÁ LỚN

Bạn sẽ có nhiều cơ hội câu được cá hơn nếu đi câu ở hồ nhiều cá. Đừng phí phạm thời gian bán hàng cho một người không phù hợp. Những công ty lớn, những khách hàng thành đạt, những người có nhu cầu cao về sản phẩm của bạn chính là những con cá lớn.

6. CHỈ CHO HỌ THẤY TIỀN!

“Người cầu mua” là người bán tiền. Họ không tập trung vào tất cả những đặc điểm tốt của sản phẩm mà chú trọng nhiều hơn vào việc sản phẩm đó sẽ tiết kiệm được thời gian và tiền bạc cho khách hàng ra sao.

Có thể dẫn ví dụ về số lượng thuốc mà một người bán hàng của một công ty dược phẩm đã cố gắng bán cho các chủ hiệu thuốc, chứ không phải cho từng người mua lẻ. Bằng việc giới thiệu phương thức mua 5 sản phẩm sẽ được tặng 1, hoặc tương đương với số tiền tiết kiệm được là 25 USD, người bán hàng đã khuyến khích các chủ hiệu bán thêm nhiều loại sản phẩm đó. Tiền luôn là yếu tố quyết định.

Người cầu mua có thể là bán được hàng hoặc không. Họ không bao giờ đưa ra lý do bào chữa. Đưa ra 1 hạn ngạch cho dù có nguy cơ nào đó đang rình rập phạm vi trách nhiệm của bạn.

7. CÂU HỎI QUYẾT ĐỊNH THỨ NHẤT

“Tôi có thể hẹn gặp ông không?”

Trước hết, hãy gửi một bức thư ngắn gọn tới khách hàng, trong đó mô tả chi tiết những lợi ích tính bằng tiền cho người đó. Bức thư phải đủ sức thuyết phục để khách hàng chấp thuận nhận cuộc điện thoại sau đó của bạn. Khi đã có thể gọi điện, hãy hỏi ngay câu hỏi quyết định đầu tiên: “Tôi có thể hẹn gặp ông không?” Câu hỏi đó có thể giúp đảm bảo cho bạn có được cuộc hẹn tới 90%.

Luôn chọn vị trí tốt nhất trong nhà hàng. Bạn sẽ muốn ngồi quay lưng vào tường vì bạn không muốn bất cứ thứ gì làm khách hàng của bạn bị sao nhãng.

Đừng uống cà phê vào buổi hẹn. Cà phê chỉ làm bạn phí phạm thời gian. Nó khiến bạn phải mất vài phút quý giá để chuẩn bị và làm bạn bị sao nhãng khỏi công việc.

Bạn hẹn gặp vào bữa ăn trưa không phải để ăn! Bạn đến sân golf không phải để chơi hết mình hay để chiến thắng. Bạn tham gia một buổi tiệc cocktail không phải để thưởng thức tiệc tùng. Bạn ở đó là để bán hàng. Hãy gọi một món đơn giản, dễ ăn và không quá đắt. Nếu bạn không ăn thì cũng không có vấn đề gì. Rất khó có thể vừa ăn vừa ghi chép. Vấn đề không phải là thức ăn mà vấn đề là làm sao để có được buổi hẹn tiếp theo, để có một lời cam kết, một tờ hóa đơn và tiến tới kết thúc vụ giao dịch.

Đừng bao giờ cài bút vào túi áo sơ mi. Bút có thể sẽ chảy mực ra áo của bạn. Đừng mang bất cứ thứ gì có thể làm khách hàng sao nhãng bài chào hàng của bạn. Hãy tắt di động. Cài bút vào cặp sách. Đừng để bất cứ cơ hội nào làm giảm khả năng bán hàng của bạn.

8. CÂU HỎI QUYẾT ĐỊNH THỨ 2

“Liệu ông có muốn xem các số liệu thực tế và tự mình quyết định nếu những thông tin đó hữu ích?”

Bằng việc ưng thuận để tự mình quyết định, khách hàng sẽ loại bỏ khả năng không ra quyết định. Họ sẽ không thể lờ đi những số liệu được bày ra trước mắt. Nếu giải pháp đưa ra đem lại lợi ích cho họ, họ sẽ mua nó.

Người cầu mưa biến những phản đối của khách hàng thành mục tiêu. Đó có thể là màu sắc, kích cỡ hay tiếng ồn của loại động cơ chào bán. Bằng cách nhắc lại những phản đối của khách hàng dưới dạng câu hỏi, bạn có thể đi sâu vào vấn đề thực sự khiến họ phiền lòng. Người cầu mưa biết rằng mọi sự phản đối đều có thể xử lý được. Khách hàng có thể không muốn có cam kết ràng buộc ngay lúc đó, vì thế bạn có thể mời họ dùng thử miễn phí, cho họ thử sẽ chẳng gây hại cho ai cả.

Luôn đưa ra lời gợi ý cho thương vụ tiếp theo. Một người cung cấp thực phẩm cho một bữa tiệc mùa hè có thể sẽ nhắc nhở chủ nhà rằng chỉ còn năm tháng nữa là đến Giáng Sinh. Người cầu mưa luôn luôn tính đến thương vụ buôn bán khả thi tiếp theo ngay khi còn đang thực hiện công việc hiện tại.

Đối xử với mọi người như thể họ là khách hàng tiềm năng. Hãy đối xử với người xén cỏ lịch sự như đối với một vị chủ tịch ngân hàng. Bạn sẽ chẳng bao giờ

biết rằng liệu nhân viên tiếp tân bạn gặp hôm nay lại có thể trở thành phó giám đốc công ty vào ngày mai. Đừng tạo thêm những kẻ thù không cần thiết. Ai cũng thích những người bán hàng tự tin và vui vẻ. Hãy đối xử với mọi người như thể họ là khách hàng tiềm năng của bạn. Ai cũng đều có thể giúp bạn hay có thể hại bạn.

Chú ý đến dấu hiệu mua hàng lớn nhất. Khi khách hàng đồng ý gặp bạn thì đó chính là dấu hiệu mua hàng lớn nhất. Hầu hết những người ra quyết định không có thời gian tiếp nhân viên bán hàng. Vì vậy, một cuộc hẹn gặp chào hàng chính là dấu hiệu mua hàng lớn nhất. Họ có vấn đề và bạn bán giải pháp cho vấn đề đó. Có mặt đúng giờ và đừng bao giờ để lỡ cuộc hẹn đó.

9. CÂU HỎI QUYẾT ĐỊNH THỨ 3

“Đúng thế, đó là một nhãn hiệu có tiếng. Ông có muốn biết những điểm khác biệt của chúng tôi không?” Khi khách hàng đề cập là giá của công ty ABC rẻ hơn của bạn. Đừng nhắc lại tên đối thủ đó. Hãy vạch ra những điểm khác biệt về chi phí dài hạn cho khách hàng. Bạn không cần phải tốt hơn đối thủ, chỉ cần khác biệt.

Bằng cách nào hiệu trưởng trường dự bị đại học dành cho nam sinh có thể bán ý tưởng của mình cho các bậc phụ huynh? Vị hiệu trưởng đó nhấn mạnh vào điểm khác biệt của trường mình so với các trường nữ sinh khác. Không có nữ sinh nghĩa là các nam sinh sẽ ít bị sao nhãng việc học hành hơn, nhờ đó có thể chuẩn bị tốt hơn cho kỳ thi đại học. Những người cầu mua bán những thứ khác biệt.

Gọi điện lại cho mọi cuộc gọi. Những người cầu mua biết rằng gọi điện lại là phép lịch sự cơ bản. Họ không bao giờ quá bận đến nỗi không thể gọi lại một cú điện. Với những công nghệ và giao tiếp di động ngày nay, bạn không có lý do gì để không gọi điện lại cho khách hàng. Ghi nhớ bài học trong mọi cuộc bán hàng. Nếu phải mất 10 cuộc điện thoại để có được một thương vụ thì đừng chỉ lên kế hoạch cho 8 cuộc. Hãy học cách tính tỉ lệ số cuộc gọi để kết thúc thương vụ. Nếu một nhà xuất bản mời 100 người tới dự buổi ra mắt một cuốn sách, có thể anh ta chỉ bán được hai cuốn. Để bán được 10 cuốn thì bạn cần mời tới 500 người.

Người cầu mua không lên kế hoạch cho một chuyến đi 30 dặm với lượng xăng chỉ đủ cho 20 dặm.

Thận trọng với việc quản lý thời gian và phạm vi bán hàng. Đó là khái niệm cũ về phương thức bán hàng gõ cửa từng nhà. Nó gợi nhớ tới những ngày bán hàng phi tập trung. Bạn không cần phải đi lòng vòng gõ cửa từng nhà với hy vọng bán được hàng nữa. Bạn chỉ cần ghé thăm những khách hàng tiềm năng, tập trung thời gian cho một số ít người có khả năng đem lại số tiền lớn hơn.

Luôn uống thử rượu trước khi cho người khác uống. Đừng bao giờ phỏng đoán về những thứ mà mình có thể tự kiểm tra. Kiểm tra lại máy chiếu trước khi bắt đầu thuyết trình. Kiểm tra micro trước khi phát biểu. Phải đảm bảo rằng website công ty vẫn hoạt động tốt khi bạn giới thiệu nó cho một nhà đầu tư tiềm năng. Kín đáo kiểm tra mọi thứ trước khi công khai bán bất cứ sản phẩm nào.

Dám trở thành người câm. Một câu hỏi đã được chuẩn bị kỹ từ trước sẽ khiến khách hàng phải nói và bạn sẽ có thêm nhiều thông tin phục vụ cho công việc. Một người cầu mua biết cách đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm về khách hàng và cuối cùng, anh ta sẽ trở thành người bán hàng được trả lương cao nhất công ty.

Luôn tiến hành phân tích những lợi nhuận trên vốn đầu tư. Hãy làm một phép toán và chỉ cho khách hàng thấy sản phẩm của bạn sẽ đem lại lợi nhuận cho công ty như thế nào. Lợi nhuận trên vốn đầu tư càng lớn thì càng hấp dẫn khách hàng. Nó còn giúp khách hàng dựa vào số liệu phân tích đó để thuyết phục về giải pháp cho những người có quyền quyết định khác ở công ty họ.

Luôn chú ý lắng nghe. Lắng nghe và cảnh giác đối với những thông tin chính yếu sẽ đem lại thắng lợi cho việc bán hàng. Đừng nói cho đến khi khách hàng đã nói xong. Ghi chép lại. Đừng nghĩ về việc mình sẽ phải nói gì tiếp theo. Tắt điện thoại di động. Người cầu mua không chú ý đến bất kỳ ai ngoài khách hàng đang đứng trước mặt họ.

Thực hành phương pháp “bóc hành”. Điều này có nghĩa là người cầu mua phải tiếp cận được nhu cầu cốt lõi nhất của khách hàng. Bóc từng lớp và hỏi thường xuyên những câu hỏi “vì sao” và “như thế nào” để đến được nhu cầu cốt lõi đó. Nếu bạn không quan tâm đến câu trả lời thì đừng hỏi.

Hãy thành thật. Nếu bạn không quan tâm đến đứa con mới sinh của khách hàng, con vật nuôi hay bộ gậy chơi golf của họ thì đừng đặt câu hỏi về những thứ đó. Bạn chỉ phí phạm thời gian bán hàng quý báu của mình. Khách hàng đánh giá cao những người đi thẳng vào vấn đề. Chỉ hỏi những câu hỏi liên quan đến việc bán hàng.

Không bao giờ được nói “đang bận họp”. Bạn không phải đang trong kỳ nghỉ. Bạn đang di chuyển. Bạn không có mặt ở văn phòng hoặc đang gặp gỡ khách hàng. Người cầu mua không bao giờ là “đang bận họp” cả. Họ có thể đang ở nơi làm việc, đang đi chụp hình, đang di chuyển, đang phát biểu tại một hội thảo, nhưng không bao giờ là “đang bận họp”. Phải luôn có ai đó túc trực, ví dụ như trợ lý của bạn, để có thể nghe điện và cung cấp thông tin chính xác khi bạn vắng mặt tạm thời.

Thuyết trình để thể hiện, kết thúc để kiếm tiền. Đừng phụ thuộc vào một bài thuyết trình lôi cuốn để bán hàng. Cũng đừng nghĩ rằng một tập sách quảng cáo trình bày đẹp có thể giúp bạn bán hàng. Người cầu mưa sử dụng những thứ đó như công cụ, còn việc bán hàng thực sự là sử dụng kỹ năng để giúp khách hàng ra quyết định.

Lời khuyên cho người trông trẻ. Người trông trẻ bán cho khách hàng một buổi tối thư giãn và một căn nhà gọn gàng. Một người mẹ cho cô con gái nhận trông trẻ hai lời khuyên: Không cần biết đưa trẻ phiền nhiễu như thế nào, khi bố mẹ chúng về nhà, con phải nói rằng mọi việc đều ổn thỏa. Thứ hai, dọn dẹp nhà cửa gọn gàng hơn một chút so với lúc con nhận nhà.

Người cầu mưa làm công việc của mình, không phàn nàn, và tặng thêm một chút cho khách hàng.

10. CÂU HỎI QUYẾT ĐỊNH THỨ 4

“Còn điều gì khiến ông chán chừ không?”

Người cầu mưa phải biết khéo léo khi sản phẩm mẫu chuẩn bị được thử nghiệm. Đừng bao giờ trình diễn thử sản phẩm khi chưa đạt được một cam kết mua nếu cuộc thử nghiệm thành công. Người cầu mưa là người có được cam kết mua hàng trước khi trình diễn sản phẩm mẫu.

Người cầu mưa đưa ra lời đề nghị để đạt được điều họ muốn

- Trước khi bạn đưa ra một mẫu hàng thử, phải có sự đồng ý dùng thử.
- Trước khi bạn giới thiệu sản phẩm, đầu tiên phải đạt được cam kết mua nếu sản phẩm thử chứng tỏ nó đúng như những gì đã tuyên bố.
- Trước khi đưa ra tập tài liệu giới thiệu, bạn phải có một cuộc hẹn.

- Trước khi tặng một mức chiết khấu, phải có thỏa thuận bán số lượng lớn.
- Trước khi mời khách hàng uống nước, phải hẹn được họ một bữa tối khác.
- Trước khi ưu đãi cho khách hàng, phải được thanh toán đúng hạn.
- Trước khi đưa ra một giải pháp, bạn phải được trả tiền.

Bán hàng vào chiều thứ Sáu. Thời gian thích hợp nhất để gọi cho các khách hàng có quyền quyết định là sau ba giờ chiều thứ Sáu. Đó là bởi con người thường có xu hướng cảm thấy thoải mái hơn, bớt cảnh giác và thường nghĩ đến những kế hoạch cuối tuần hơn. Những ngày thứ Sáu khiến khách hàng có cảm giác muốn tạm gác mọi việc qua hết cuối tuần.

Những cuộc chào hàng vào đầu buổi sáng cũng rất tốt. Lúc đó sẽ ít bị làm phiền hơn và sự đồng thuận của khách hàng vào buổi sáng sớm bất thường chính là một dấu hiệu mua hàng lớn.

Nói chuyện làm quen vào cuối buổi chào hàng. Bạn có thể nhận xét về một bức họa đẹp trên đường ra thang máy. Nhưng nếu bạn chỉ có vài phút để chào hàng và bán được hàng thì đừng lãng phí vài phút quý báu đầu tiên vào những câu chuyện làm quen đó.

Bốn bước để tiến tới bán được hàng:

- Kiểm một lời giới thiệu tới người có quyền quyết định từ cấp trên hay người tham vấn.
- Đặt trước cuộc hẹn.
- Gặp mặt trực tiếp.

- Đạt cam kết mua hàng hay cam kết cho hành động liên quan trực tiếp đến việc mua hàng. Đừng gọi tới những người chưa hề biết bạn là ai. Không có một khách hàng bận rộn nào lại phí phạm thời gian để làm hài lòng ai đó chưa hẹn trước với họ cả. Trình bày cả chuỗi. Bán mất xích đầu tiên. Nếu khách hàng đã đồng ý bước đầu tiên, họ sẽ mua cả một chuỗi, trừ khi bạn cố tình tách nó ra.

Người cầu mua biết rằng phép cư xử cơ bản là rất quan trọng khi chào hàng. Với bất cứ ai và vào bất cứ thời điểm nào, họ cũng đều có phép cư xử phù hợp. Cách cư xử tồi là dấu hiệu của việc không được dạy dỗ tốt.

- Không nói khi trong miệng vẫn còn thức ăn.
- Không ho hay hắt hơi trong buổi gặp.
- Hãy chắc chắn là bạn ăn mặc phù hợp.
- Đảm bảo rằng tay, xe và các sản phẩm mẫu của bạn đều sạch sẽ.
- Đầu tóc gọn gàng.
- Đề nghị được cầm hộ những vật nặng.
- Đứng dậy khi có người lớn tuổi hơn hay phụ nữ tiến vào phòng.
- Nói “làm ơn” và “cảm ơn”.

II. CÂU HỎI QUYẾT ĐỊNH THỨ 5

“Sao ông không thử xem?”

Điều này cho phép mọi người không bị ràng buộc bởi một lời cam kết. Đôi khi cần hỏi câu hỏi quyết định này, bạn có thể tiến tới sự đồng thuận cuối cùng và bán được một đơn hàng lớn.

Tin nhắn thoại đáng yêu

- Để thế sẵn sàng nếu khách hàng nhắc máy.
- Nói rõ ràng.
- Đầu tiên phải giới thiệu bản thân.
- Nói rõ mục đích của cuộc gọi.
- Nói rõ lợi ích và giá trị tính ra tiền.
- Gợi ý một khung thời gian trong giới hạn cho buổi gặp mặt.
- Cho họ số điện thoại của bạn và đừng đọc nhanh quá. Luôn nói cả mã vùng trước khi đọc số.

Cảm ơn khách hàng và nhấn rằng nếu họ không thể trả lời điện thoại, bạn sẽ gọi lại sau.

Hãy là người mặc đẹp nhất mà bạn gặp hôm nay. Nhưng cũng đừng quá đà. Trang phục của bạn phải thể hiện sự tự tin, thành đạt, tính chuyên nghiệp và quan tâm đến chi tiết. Nó phải thể hiện rằng bạn tôn trọng khách hàng mà bạn chuẩn bị gặp.

Vì sao cuộc gặp bữa sáng lại có thể “đem mưa” tới cho bạn

- Các khách hàng biết rằng cuộc gặp vào bữa sáng là một sự đầu tư đặc biệt về thời gian. Nó là dấu hiệu tích cực cho việc mua hàng.
- Bữa sáng đỡ tốn kém hơn bữa trưa và bữa tối.
- Bữa sáng tiết kiệm thời gian cho khách hàng.

Điểm hẹn nên thuận đường đi làm của khách hàng.

- Cuộc gặp vào bữa sáng ít bị hoãn lại hơn. Những gián đoạn trong ngày vẫn chưa bắt đầu.
- Đừng rời khỏi nhà hàng cùng với khách hàng. Hãy để họ ra về trong yên tĩnh và riêng tư.
- Cuộc gặp vào bữa sáng là cách khởi động nhanh chóng ngày bán hàng của bạn, rất lâu trước khi những người khác bắt đầu.

Đây là danh thiếp của tôi

- Danh thiếp không được trông đáng yêu hay quá lộn xộn. Đơn giản là đẹp. Nó phải hướng tới sự sang trọng, nhã nhặn. Tông màu kem luôn luôn đẹp.

- Tấm danh thiếp được gọi là danh thiếp bởi mục tiêu của nó là giúp bạn có thể gặp các khách hàng tiềm năng.
- Người cầu mưa trao danh thiếp khi muốn xin một lời giới thiệu hay lời chỉ dẫn cho việc kinh doanh trong tương lai.

12. CÂU HỎI QUYẾT ĐỊNH THỨ 6

“Chúng ta đã đề cập đến tất cả các vấn đề ông quan tâm chưa nhỉ?”

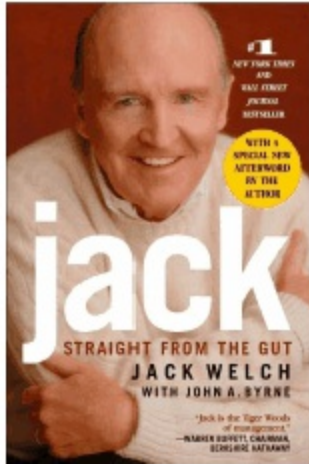
Người cầu mưa hỏi những câu hỏi mà người khác mong muốn họ được hỏi.

Mười việc cần làm ngày hôm nay:

- Gửi một bản báo cáo chép tay.
- Cắt và gửi một bài báo đáng quan tâm.
- Nói chuyện với một khách hàng hài lòng và hỏi họ xem bạn có thể giúp ai khác nữa.
- Gửi một món quà cảm ơn tới người đã giới thiệu bạn.
- Gửi danh thiếp cho người có ảnh hưởng.
- Gửi thư tới người biên tập tờ tạp chí khách hàng của bạn vẫn hay đọc.

- Chèn thêm 15 người vào danh sách gửi thư của bạn.
- Để lại một lời nhắn thoại hấp dẫn.
- Đặt một cuộc hẹn gặp mặt.
- Gọi cho một khách hàng mà hai năm rồi bạn chưa nói chuyện.

JACK - THẮNG THẦN TỪ ĐÁY LÒNG (Jack - Straight from the Gut)



Tác giả: Jack Welch, John A. Byrne
Nhà xuất bản: Warner Books, Inc.
Năm xuất bản: 2001
Số trang: 451

Jack – Thắng thần từ đáy lòng

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ:

Jack Welch, sinh ra tại Salem, Massachusetts nhận bằng cử nhân Công nghệ hoá học tại đại học Massachusetts năm 1957 và bằng thạc sỹ, tiến sỹ công nghệ hoá học Đại học Illinois.

Ông gia nhập GE năm 1960 và được bầu làm phó chủ tịch năm 1972 và phó tổng giám đốc năm 1979. Năm 1981, ông là vị chủ tịch thứ 8 và CEO trong một công ty với lịch sử 121 năm. Ông nghỉ hưu vào mùa thu năm 2001.

Welch là cựu chủ tịch và thành viên của Hội đồng kinh doanh và Viện hàn lâm Công nghệ quốc gia và là thành viên tổ chức Business Roundtable (Bàn tròn kinh doanh).

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Cựu giám đốc điều hành General Electric (GE) - Jack Welch đã để lại cho chúng ta rất nhiều bài học về quản lý và lãnh đạo. Từ khởi đầu khiêm tốn là một đứa trẻ hăng hái trong một lớp học nghề tại Salem, năm 1980, ông đã trở thành Giám đốc điều hành của GE và 20 năm sau luôn là người đứng đầu. Trong cuốn sách này, Jack Welch gợi nhắc lại những khó khăn ông đã gặp phải trong quá trình chinh phục đỉnh cao khi mà từ ngoài nhìn vào người ta có thể cho rằng những việc đó rất dễ dàng.

I. NHỮNG NĂM ĐẦU ĐỜI

Grace Welch là người có ảnh hưởng sâu sắc nhất đến cuộc đời con trai bà. Bà đã dạy con giá trị của những cuộc thi, biết hài lòng với chiến thắng và đứng lên sau thất bại. Phong cách lãnh đạo của Jack Welch cũng chịu sự ảnh hưởng của mẹ: cứng rắn và năng nổ, nhiệt tình và hào phóng. Nhiều quan điểm lãnh đạo của ông – khắc phục khó khăn để giành chiến thắng, thúc đẩy mọi người bằng nhiều cách, từ động viên thân mật đến gây sức ép, mở rộng mục tiêu và luôn giám sát mọi người làm việc – tất cả những bài học này đều từ mẹ của ông.

Jack là một người làm công siêng năng, luôn làm việc nhiều giờ liền và chưa bao giờ bỏ một ngày làm việc nào. Ông luôn mong chờ giây phút lại được leo lên chuyến tàu mà ông luôn nghĩ về nó như của riêng mình. Ông thích chào hỏi quần chúng và gặp gỡ những người thú vị. Từ khi sáu tuổi, mỗi ngày Jack Welch đã đọc rất nhiều tin tức sự kiện và thể thao từ những mảnh báo mà cha ông mang về nhà. Đọc báo mỗi tối đã trở thành thói quen suốt đời của ông.

Ông đến Đại học Massachusetts mà không biết mình thực sự muốn gì. Ông là người đầu tiên trong gia đình học tới đại học. Vì thế, ông không có tấm gương nào để noi theo, nhưng ông có một người bác làm kỹ sư tại trạm phát điện, vì thế đối với ông, trở thành kỹ sư dường như là tốt nhất. Ông cũng quyết định đến đại học Massachusetts vì ở đó khả năng đua tranh có thể dễ dàng khiến ông tỏa sáng hơn là đến Dartmouth hoặc Columbia.

Jack Welch vào làm việc tại GE ngày 17/10/1960. Ông nhanh chóng cảm thấy chán nản bộ máy quan liêu ở đây đến nỗi nó đã suýt khiến ông phải thôi việc chỉ ngay một năm sau đó. Năm 1961, ông được tăng thêm 1.000 đô-la tiền lương. Jack cảm thấy rất sung sướng cho đến khi ông phát hiện ra những người khác cũng nhận được như vậy. Jack cảm thấy chắc chắn rằng ông xứng đáng nhận được nhiều hơn mức tăng “tiêu chuẩn” đó. Cảm thấy như bị mắc kẹt dưới đáy của một tổ chức lớn,

ông bắt đầu tìm kiếm công việc khác.

Nhiều người nghĩ rằng việc phân biệt đối xử có thể bào mòn đi ý tưởng rất hay về làm việc nhóm. Nhưng theo Jack Welch, bạn có thể xây dựng được những nhóm hùng mạnh bằng việc đối xử khác biệt với từng cá nhân. Những nhóm thành công đều bắt nguồn từ việc phân biệt đối xử, khen thưởng những việc làm xuất sắc và loại bỏ những người yếu kém nhất, luôn đấu tranh để nâng cao năng lực.

Năm 1963, sang năm thứ 3 làm việc tại công ty, Jack tỏ ra cáu gắt với cả xưởng sản xuất. Lúc đó ông 28 tuổi, là người quản lý nên ông phải chịu trách nhiệm. Đó cũng là lần đầu tiên ông gặp Charlie Reed – người đã mang phương thức Socrates vào việc giải quyết những điều bất thường.

Khi mọi người mắc lỗi, kỷ luật là điều cuối cùng cần làm. Cần phải bảo toàn lòng tự trọng cho họ. Chồng chất thêm gánh nặng trong khoảng khắc yếu mềm có thể đẩy một nhà lãnh đạo giỏi vào trạng thái sợ hãi. Họ bắt đầu mất tự tin và bị sâu vào hố đen nghi ngờ.

Năm 1964, sau khi được thăng chức sớm và được thưởng 3.000 đô, Jack tổ chức tiệc cho tất cả nhân viên tại nhà mới trên đại lộ Cambridge. Ngay sáng thứ hai sau đó, ông đã mua một chiếc ô tô mui trần và cảm thấy mọi thứ thật tuyệt diệu. Ông cũng mua một bộ vét mới và thích được gọi là “tiến sỹ Welch”, ông đã khá hài lòng với bản thân.

Vào một ngày mùa xuân, lần đầu tiên ông thấy mọi điều không còn rất tuyệt diệu nữa, sau đó một cái vòi phun nước bị rò rỉ và dầu đen bản đã bắn lên bộ vét của ông và làm hỏng lớp sơn trên chiếc xe mới của ông. Nó đã đánh thức ông, đưa ông trở lại thực tại.

Năm 1969, tiến sỹ Jack Welch được cất nhắc lên làm quản lý chung và ông đã sẵn sàng trở thành một nhà kinh doanh chứ không chỉ là một kỹ sư nữa. Khi một phóng viên tới phỏng vấn ông cho tạp chí của công ty *Monogram*, gọi ông là “tiến sỹ Welch” và ông đã đáp lại – “Cứ gọi tôi là Jack”.

Không quan tâm đến việc những người lãnh đạo cũ có thể cảm thấy thế nào, ông rất hãnh diện vì nhóm của mình đã phá kỷ lục về lợi nhuận và doanh số bán hàng, và rằng công việc kinh doanh chất dẻo đã lớn mạnh hơn cả mười năm trước ngay trong năm đầu tiên ông lên nắm quyền điều hành.

Trong khoảng thời gian này, công nghiệp chất dẻo đã trở thành một ngành nóng. Rất nhiều nhà tiên đoán tin tưởng rằng đây sẽ là một ngành công nghiệp có tốc độ phát triển nhanh nhất trong suốt thập niên tiếp theo, thậm chí còn hơn cả

công nghiệp máy tính và điện tử.

Những chiến dịch quảng cáo tiếp thị chất dẻo Welch tiến hành có vẻ mới mẻ đối với mọi người. Nó được quảng cáo giống như thương hiệu bột giặt Tide. Họ thuê cả St. Louis Cardinal và cầu thủ bóng chày Bob Gibson để tạo sức hút cho sản phẩm. Thậm chí họ còn có cả những nhà bình luận để ngợi khen sản phẩm chất dẻo của họ tại thành phố Detroit trong những buổi phát thanh vào giờ cao điểm. Xuất hiện nhiều trên báo là hình ảnh Dennis McLain, lúc bấy giờ là cầu thủ bóng chày huyền thoại, người chiến thắng 30 trận liên tiếp, ném một quả bóng về phía Jack Welch khi ông đang ở trong một bãi đậu xe và giữ một tấm nhựa Lexan.

Tất cả những chiến dịch này đã thu hút sự chú ý vì nó là một chiến lược tiếp thị khác lạ trong ngành công nghiệp chất dẻo. Đến năm 1970, những dự đoán khoe khoang thậm chí đã tăng gấp đôi, nhưng ông cũng phải trả giá cho điều đó. Ông bắt đầu vấp phải nhiều vây cánh có địa vị cao trong tập đoàn.

Khi tiếp tục những thay đổi của mình, ông bị coi như một kẻ nổi loạn. Roy Johnson, người đứng đầu phòng nhân sự của GE luôn nhìn nhận Jack xứng đáng được cất nhắc nhưng việc bổ nhiệm của ông lại chứa nhiều mạo hiểm hơn bình thường.

Năm 1971, Jack Welch chuyển sang làm lãnh đạo bộ phận luyện kim và hóa học. Công việc này đã mang đến cho ông nhiều thử thách mới. Việc đầu tiên ông làm là xem lại toàn bộ nhóm của mình. Ông cũng là người đầu tiên thừa nhận mình khá hấp tấp trong việc loại bỏ nhân công trong những ngày mới nhậm chức. Đó là việc làm khó khăn và hà khắc nhất, nó không dễ dàng chút nào. Ngày 15/12/1980, cuối cùng thì Jack Welch cũng trở thành giám đốc điều hành. Quả là một chặng đường dài và khắc nghiệt để đạt được điều này. Cựu giám đốc điều hành Reg Jones đánh giá mọi người theo một cách khác. Điều này xảy ra vì Reg có đủ dũng cảm để tiến cử một người luôn đối ngược với những gì được coi là chuẩn mực lãnh đạo lúc bấy giờ.

2. XÂY DỰNG MỘT TRIẾT LÝ

Năm 1980, giống như nhiều công ty công nghiệp khác của Mỹ, GE trở nên nguyên tắc và rất quan liêu. Công ty được điều hành bởi hơn 25.000 quản lý – trung bình mỗi người có 7 báo cáo - trong hệ thống với cả tá cấp độ từ thấp nhất đến văn phòng giám đốc điều hành.

Trong môi trường như vậy, Welch có một quyết tâm mạnh mẽ chống lại sự quan liêu và “hòa hợp bề ngoài” của nó. Bầu không khí bên ngoài có vẻ như thỏa mãn tất cả mọi người nhưng lại tiềm ẩn sóng gió sôi sục ở bên trong.

Welch cũng rất ghét thói ra vẻ lãnh đạo xuất chúng của các nhà quản lý ở GE, một minh chứng là Elfun Society, câu lạc bộ quản lý nội bộ hoạt động như một nhóm mạng lưới công việc, một "lối đi riêng" của bộ máy quản lý. Tại một trong số các cuộc gặp gỡ, Welch đã nói với các thành viên của Elfun Society rằng câu lạc bộ này là một tổ chức đang theo đuổi một chương trình nghị sự cũ, hoàn toàn không có giá trị gì cho một GE của tương lai, phát triển nhanh hơn, mới mẻ hơn mà ông đang cố gắng xây dựng.

Khi bị thách thức phải thay đổi, các thành viên của Elfun đã nắm lấy cơ hội này. Giờ đây, câu lạc bộ quản lý hùng mạnh trước kia đã trở thành đội quân tình nguyện cộng đồng của GE với số lượng thành viên là 42.000 người.

Jack Welch thừa nhận rằng lần đầu tiên ông đến phố Wall với tư cách giám đốc điều hành thật sự là một quả bom tấn. Trong bài nói chuyện dài 20 phút của mình, ông đã trình bày về những gì ông cho là nên làm để công ty có thể tồn tại lâu dài. Ông khẳng định GE sẽ trở thành số một hoặc số hai trong mọi lĩnh vực mà công ty kinh doanh. Đó là một chiến lược mà ông cam kết rằng công ty của ông sẽ thực hiện với toàn bộ sự cố gắng, đó là chiến lược sẽ làm thay đổi bộ mặt của GE mãi mãi.

Jack Welch có sở trường phác họa những ý tưởng của mình lên giấy, loại giấy gì, bất kỳ lúc nào và bất kỳ ở đâu. Trong một buổi tối ngồi cùng vợ là Carol, ông đã phác thảo ý tưởng ngay trên tờ giấy ăn.

Bản thảo có ba vòng tròn: dịch vụ, công nghệ cao, và là nòng cốt. Rất nhiều các công ty con của GE cũng được liệt kê bên trong và bên ngoài các vòng tròn. Vài tuần sau, Welch đã chốt lọc, mở rộng, và chia sẻ mô hình của ông với mọi người. Các bộ phận bên trong vòng tròn là những đơn vị dịch vụ, kỹ thuật hoặc sản xuất cốt lõi, là nền tảng của GE.

Những bộ phận ở ngoài vòng tròn cần được chinh đốn lại, bán đi hoặc đóng cửa. Những đơn vị này làm ăn kém hiệu quả, thị trường kém phát triển, hoặc chỉ đơn giản là không phù hợp với chiến lược đề ra.

Ý tưởng trung tâm của quan điểm này là từ nhà quản lý tài ba Peter Drucker. Drucker đề xuất sử dụng một câu hỏi rất đơn giản khi nhìn nhận về doanh nghiệp của bạn: "Nếu bạn chưa thật sự làm kinh doanh thì bạn có gia nhập nó bây giờ không? Và nếu câu trả lời là không thì bạn sẽ làm gì tiếp theo đây?"

Trong hai năm đầu thực hiện chiến lược trên, GE đã bán đi 71 doanh nghiệp và dây chuyền sản xuất, thu về khoảng hơn 500 triệu đô-la Mỹ. Mặc dù món tiền thu được từ việc làm này tương đối nhỏ, nhưng nó có mục đích. Khi GE bán đi một doanh nghiệp đang làm ăn chật vật, và nhận ra rằng lợi nhuận trên sổ sách cũng

như tiền mặt, công ty sẽ có khả năng động để tái đầu tư hoặc sắp xếp lại một doanh nghiệp khác có tiềm năng lớn mạnh hơn.

Khi Welch trở thành giám đốc điều hành, ông mong đợi một sự lớn mạnh vững chắc có được từ chính việc làm này. Đó cũng là sự phát triển vượt bậc trong tầm nhìn của Welch khi điều hành GE, ông và các lãnh đạo của GE đã điều hành các doanh nghiệp, chứ không phải kiểm soát từ chúng. Việc tính toán không sinh ra tiền bạc mà chính việc điều hành mới làm ra tiền.

Năm 1980, nền kinh tế Mỹ rơi vào suy thoái, tỷ lệ lạm phát cao và giá năng lượng cũng tăng vọt. Giữa cuộc khủng hoảng này, GE vẫn đứng vững với doanh thu thuần đạt trên 1,5 tỷ đô-la và doanh thu bán hàng là 25 tỷ đô. Có thể thấy Jack Welch đã lường được vấn đề từ rất sớm.

Tầm nhìn phải là số một hoặc số hai của Welch đã loại bỏ 118.000 người khỏi bảng lương của GE. Việc làm này đã khiến ông mang biệt danh là “Neutron Jack”- kẻ loại bỏ mọi người để công ty đứng vững.

Welch cũng thường đầu tư hàng triệu đô-la vào việc theo đuổi những thứ có vẻ không sinh lợi như: đổi mới các trụ sở công ty, và chủ yếu là nâng cấp trung tâm phát triển quản lý Crotonville.

Welch đáp lại những lời chỉ trích bằng việc nhấn mạnh rằng thực tế công việc kinh doanh là một chuỗi những điều trái ngược:

Bỏ ra hàng triệu đô để xây dựng những công trình chẳng để làm gì, trong khi lại đóng cửa các nhà máy kém cạnh tranh nhưng vẫn làm ra sản phẩm. Cả hai việc làm này đều cần thiết để trở thành một nhà cạnh tranh hàng đầu thế giới. Nếu không làm như vậy, GE không thể thuê và giữ được những người giỏi nhất mà vẫn bảo đảm là một nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ giá rẻ.

Trả lương cao nhất trong khi chi phí cho tiền lương lại là thấp nhất. GE phải có được những người giỏi nhất trên thế giới, do đó phải trả lương xứng đáng cho họ, nhưng công ty không thể giữ những người không cần thiết. GE cần có những người giỏi hơn để vẫn có được năng suất cao từ số ít những người đó.

Quản lý dài hạn nhưng “ăn” ngắn hạn. Siết chặt chi phí cho tiêu dùng trong tương lai có thể tiết kiệm tiền trong một quý, một năm, hoặc có lẽ hai năm và việc này không khó. Mơ mộng về tương lai mà không thực hiện trong hiện tại lại là dễ dàng nhất trong tất cả. Welch nhận thấy rằng bài kiểm tra thực sự đối với một nhà lãnh đạo là phải cân bằng giữa viễn cảnh công ty trong tương lai và tình hình hoạt động hiện thời của nó.

Cần “cứng” để trở nên “mềm”. Đưa ra những quyết định cứng rắn về nhân sự và nhà xưởng là điều kiện tiên quyết để có quyền thảo luận về những giá trị “mềm” như sự vượt trội và tổ chức giàu kiến thức. Những điều này chỉ có nghĩa trong môi trường có nền tảng là hoạt động sản xuất.

GE luôn tìm kiếm và bồi dưỡng những người xuất sắc, theo như niềm mong mỏi của Jack Welch là biến con người thành sức mạnh nòng cốt của GE. Bí quyết thành công của GE trên lĩnh vực này là một hệ thống tuyển chọn và bồi dưỡng những người tài giỏi.

Trong một công ty với hơn 300.000 lao động và 4.000 quản lý cao cấp, GE rất cần một cơ cấu hợp lý, để tất cả mọi công nhân đều biết và hiểu những luật lệ của cuộc chơi. Trung tâm của quá trình này là quy trình kiểm tra nhân sự. Bao gồm việc kiểm tra nhân sự cả ngày với phần mềm Session C tại tất cả các doanh nghiệp chính, kiểm tra lại Session C bằng hội nghị truyền hình trong hai giờ và sử dụng Session C-II, chương trình này sẽ khẳng định lại và thông qua lần cuối những hoạt động đã làm.

Đó là cấu trúc chính. Ở GE, còn có việc kiểm soát không thành văn và không chính thức trong phòng ăn trưa, trên hành lang, và trong mọi buổi họp công việc. Tất cả những cố gắng lấy con người làm trung tâm cả chính thức và không chính thức này đều được nỗ lực thực hiện nhằm phân biệt những quản lý và nhân viên giỏi nhất với những người còn lại.

Tuy nhiên việc phân loại này hoàn toàn không dễ dàng. Qua nhiều năm, công ty đã sử dụng nhiều dạng đường cong và biểu đồ tập trung nhằm phân loại nhân tài, theo tiềm năng và khả năng làm việc.

Cuối cùng Welch đã tìm ra một công cụ phân loại mà ông rất thích – “Đường cong sức bền”.

Mỗi năm, công ty đều yêu cầu các doanh nghiệp thành viên xếp loại các nhà điều hành cấp cao của mình, nhằm buộc các lãnh đạo doanh nghiệp phân loại các quản lý của họ. Họ phải xác định trong công ty mình tên, vị trí làm việc và tiền thưởng của 20% nhân viên xếp ở vị trí hàng đầu, 70% ở giữa, và 10% ở cuối.

Những người không đáp ứng được kỳ vọng sẽ phải ra đi. Dù việc làm này không dễ nhưng nó cần thiết. Việc phân loại này đã đẩy năng lực sản xuất lên ngày càng cao, làm tăng năng suất chung của công ty trong một quá trình đòi hỏi từng người phải chịu trách nhiệm về chính hành động của mình.

Jack Welch đặt ra khái niệm “Không biên giới” nhằm xóa bỏ mọi rào cản vô

hình của bộ máy hành chính. Không chỉ khen thưởng những người đưa ra ý kiến hay, mà còn cả những người đã phát hiện và phát triển nó. Việc làm này đã khuyến khích các lãnh đạo chia sẻ phần thưởng ý tưởng của họ với cả đội thay vì sở hữu toàn bộ. Hành động này khiến mỗi công nhân và lãnh đạo của GE thức tỉnh với mục tiêu “Không ngừng tìm ra cách tốt hơn mỗi ngày” (Finding a Better Way Everyday) – cụm từ này đã trở thành câu khẩu hiệu của các nhà máy và văn phòng của GE trên toàn thế giới.

Năm 1992, Jack Welch thảo luận với các lãnh đạo của GE về cách phân loại được các quản lý của GE dựa trên khả năng hoàn thành doanh số, mà vẫn bảo đảm các tiêu chuẩn của công ty bao gồm cả tiêu chuẩn không biên giới. Ông đã miêu tả bốn kiểu nhà quản lý:

1. **Loại A:** Những người thực hiện được các cam kết tài chính hoặc các cam kết khác và cùng chung các chuẩn mực về giá trị.
2. **Loại B:** Những người không thực hiện cam kết và không chia sẻ những chuẩn mực giá trị của công ty.
3. **Loại B:** Những người không hoàn thành cam kết nhưng lại chia sẻ được các chuẩn mực giá trị của tổ chức. Loại này có thể được tạo cơ hội lần thứ 2 hoặc thứ 3, chỉ cần trong môi trường khác.
4. **Loại D:** Những người thực hiện được tất cả các cam kết, đạt doanh số nhưng không chia sẻ các chuẩn mực giá trị. Loại này thường bắt buộc mọi người phải làm việc chứ không khơi được cảm hứng. GE không thể giữ những nhà quản lý loại này.

3. NHỮNG NGƯỜI THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

Jack Welch, theo như ông tự đánh giá, đã không chú trọng lắm tới việc định hướng toàn cầu cho GE trong nửa đầu thập niên 1980, bằng cách giảm thiểu các bộ phận quốc tế riêng biệt của công ty và đặt các giám đốc điều hành từng công ty con của GE phải có trách nhiệm với những hoạt động mang tính toàn cầu của mình.

Trong suy nghĩ của Welch, không có khái niệm về một công ty toàn cầu. Các công ty không thể toàn cầu mà chỉ các hoạt động kinh doanh toàn cầu. Những năm đầu thập niên 1990, GE đã thúc đẩy sự phát triển toàn cầu của mình bằng những cuộc sáp nhập và liên minh, và bằng cách phân công những người giỏi nhất của mình thực hiện công việc này.

Thật vậy, bằng việc chuyển hai trong số những nhà điều hành tài giỏi nhất của công ty sang các vị trí lãnh đạo hoạt động toàn cầu vào năm 1991, GE đã khẳng định việc đó có nghĩa là kinh doanh toàn cầu. Hiện nay GE đang rất ưu tiên cho việc toàn cầu hóa.

Trong nhiều năm, Jack Welch không phải là người ủng hộ “phong trào chất lượng”, ông cho rằng các chương trình chất lượng đã được hô hào mạnh mẽ trên khẩu hiệu nhưng kết quả thực hiện được lại chẳng là bao. Tuy nhiên, chủ đề về chất lượng đã trở thành vấn đề được rất nhiều công nhân của GE quan tâm cho đến năm 1995, đó là vấn đề được minh chứng bằng các số liệu của ngành.

Hầu hết các công ty đều có tỷ lệ hàng hỏng là khoảng 35.000 trên một triệu đơn vị hàng hóa, khoảng 3% tổng sản phẩm sản xuất được tại thời điểm đó.

Nghĩa là mỗi tuần có khoảng 5.000 sản phẩm không đúng, 20.000 thư thất lạc trong một giờ, hàng trăm nghìn liều thuốc sai mỗi năm. Nói một cách khác, thực tế là những gì vốn được coi là tỷ lệ hàng hỏng có thể chấp nhận được đã mang lại những kết quả không thể chấp nhận được.

Jack Welch muốn GE đạt được tiêu chuẩn chất lượng Sáu Sigma. Nghĩa là tỷ lệ hàng hỏng và sai sót trong các dịch vụ thấp hơn 3,4 trên 1 triệu đơn vị tính, hoặc tỷ lệ hoàn hảo phải là 99,99966%. Nhưng tiêu chuẩn Sáu Sigma còn vượt ra ngoài các số liệu và việc kiểm soát chất lượng đơn thuần.

Cuối cùng thì nó đã khiến các nhà lãnh đạo trở nên giỏi hơn với việc đưa ra các công cụ để suy xét các vấn đề khó khăn. Cốt lõi của tiêu chuẩn Sáu Sigma là giúp toàn bộ công ty tập trung vào khách hàng.

Ngay lập tức, Welch đã vận động các nhà điều hành của GE hướng tới mục tiêu

đạt được tiêu chuẩn Sáu Sigma như là một thành công to lớn. Ông yêu cầu họ hãy đưa những người giỏi nhất thành những người lãnh đạo đạt tiêu chuẩn Sáu Sigma, nghĩa là tách họ ra khỏi công việc khoảng hai năm để đào tạo họ thành những “Vành đai đen” (Black Belts) của chiến lược và thực hiện tiêu chuẩn Sáu Sigma.

Công ty cũng đào tạo được hàng nghìn “Vành đai xanh” (Green Belts) để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong môi trường làm việc hàng ngày, sử dụng những quan niệm và công cụ của tiêu chuẩn Sáu Sigma.

Với năng lực của mình, GE đã ủng hộ tiêu chuẩn Sáu Sigma cùng với hệ thống khen thưởng của mình, thay đổi kế hoạch trả lương thưởng để 60% lương thưởng của một người có được dựa trên tài chính và 40% là kết quả theo tiêu chuẩn Sáu Sigma.

Thưởng bằng quyền mua cổ phiếu cũng được thực hiện cho những nhân viên được đào tạo trở thành Vành đai đen, vừa là để thưởng cho các nhân viên thực hiện Sáu Sigma tốt nhất, vừa để phát hiện ra những liên kết yếu nhất trong công ty. Cho tới năm 1998, không có công nhân nào của GE lên làm quản lý mà không qua đào tạo ít nhất là trở thành Vành đai xanh.

Việc này đã ngay lập tức cho kết quả. Chỉ tính riêng trong năm đầu tiên, công ty đã tiết kiệm được 150 triệu đô-la và đến năm 1999 là 1,5 tỷ đô-la.

Mặc dầu Jack Welch thừa nhận rằng ông đã chậm nhận ra sức mạnh và những cơ hội từ Internet, nhưng khi nhận thấy rồi thì ông đã dốc toàn lực và đưa GE bước vào Kỷ nguyên số.

Một buổi chiều, vợ ông đang cắm cúi vào chiếc laptop và nói với ông về việc thông tin trên mạng đã nói gì về khả năng chia tách cổ phiếu của GE và kế hoạch tiếp theo của ông. Bà chỉ cho ông bảng tin nhắn của GE trên Yahoo!, và ông đã bị thu hút bởi những gì mọi người đang bàn tán về công ty. Ngay tức khắc ông đã bám vào đó và biết ngay là ông đang kết nối với một công nghệ có ảnh hưởng mạnh mẽ tới GE, dù cho lúc đó ông hầu như không chắc chắn là bằng cách nào.

Trong không gian “dot.com” của những năm cuối thập niên 1990, nhiều người đã nhanh chóng bỏ đi những công ty lớn và lâu đời để quay sang với những người bắt đầu kinh doanh Internet. Jack Welch nhận ra rằng thực tế mọi người chỉ đơn giản là mua bán hàng hóa qua Internet như là họ đã làm 100 năm trước từ những chiếc xe bò. Điểm khác duy nhất chính là ở công nghệ.

Việc mua bán trở nên nhanh hơn, mang tính chất toàn cầu hơn và có sự phân chia sâu sắc trong doanh nghiệp. GE nhìn thấy những cơ hội mà Internet mang lại

trên ba mảng: bán hàng, làm hàng và mua hàng.

4. NHÌN LẠI PHÍA SAU VÀ HƯỚNG VỀ PHÍA TRƯỚC

Không có một công thức nào để trở thành một giám đốc điều hành. Mỗi người sẽ làm việc đó một cách khác nhau, không có gì là đúng hoặc sai. Không có công thức kỳ diệu nào để tìm ra những gì là nên làm trong mọi trường hợp. Tuy nhiên, Jack Welch đã tìm ra những điều giúp ông lãnh đạo GE trong nhiều năm. Một vài trong số đó là:

1. **Giữ vững tính chính trực.** Tạo cho mình tính chính trực và không bao giờ được nao núng trong bất cứ trường hợp nào. Mọi người có thể không đồng tình với suy nghĩ Welch trong mọi vấn đề, nhưng họ luôn biết những suy nghĩ đó là thẳng thắn và chân thành. Không bao giờ có hai con đường, chỉ có duy nhất là con đường thẳng mà thôi.
2. **Xây dựng bản sắc cho công ty của bạn.** Một tổ chức sẽ có bản sắc từ người đứng đầu – họ làm việc chăm chỉ đến đâu và có bao nhiêu người chịu ảnh hưởng từ họ.
3. **Tối đa hóa năng lực trí tuệ của công ty.** Vai trò quan trọng của một giám đốc điều hành là làm sao để thu hút toàn bộ trí lực của nhân viên vào cuộc chơi. Không có gì quan trọng hơn là thu hút được những ý kiến hay nhất của từng người rồi trao đổi mở rộng với

người khác.

4. **Đặt con người lên hàng đầu, chiến lược đứng thứ hai.** Sắp xếp đúng người đúng việc còn quan trọng hơn nhiều so với phát triển chiến lược. Không có người lãnh đạo phù hợp để sở hữu và phát triển chiến lược nghĩa là lý luận đúng nhưng kết quả lại khá tầm thường.
5. **Đề cao sự thoải mái.** Quan liêu bóp nghẹt; thoải mái giải phóng. Tạo ra một không khí thoải mái là một lợi thế cạnh tranh. Đó không phải là việc gọi tên trống không, đỗ xe không đúng chỗ hay ăn mặc xuồng sã, mà là việc đảm bảo để ai cũng có tầm quan trọng và họ biết điều đó.
6. **Tự tin.** Tính kiêu ngạo là kẻ giết người, và ít tham vọng cũng giống như thế. Tuy nhiên, người có đủ sự tự tin cần thiết sẽ là người chiến thắng. Người đủ tự tin sẽ có đủ dũng cảm để mở cửa, chào đón những thay đổi và những ý tưởng mới bất chấp chúng từ đâu tới.
7. **Luôn luôn khen ngợi.** Dù bạn đang trao cho ai quyền mua cổ phiếu, tăng lương hoặc chỉ đơn giản là tình cờ gặp ai đó ở hành lang, hãy luôn cho họ biết họ đang đứng ở đâu.
8. **Lưu tâm đến văn hóa của bạn.** Khi công ty của bạn hợp sức với một công ty khác thông qua mua bán và

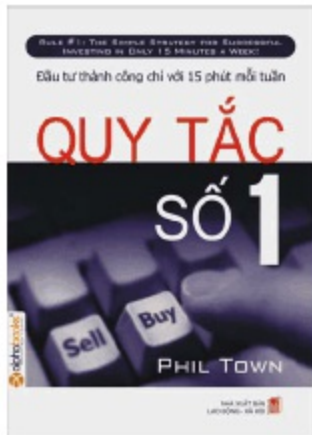
sáp nhập, hãy thiết lập một nền văn hóa mới cho liên minh mới này để giảm thiểu những lộn xộn và trù trệ gốc mọi cản trở việc thực hiện mục tiêu của bạn.

9. **Nhận thấy những lợi ích của tốc độ.** Bằng việc tác động mạnh mẽ lên nhân viên, các nhà máy và các khoản đầu tư, mà Jack Welch có thể thoát ra khỏi đống công việc ùn tắc ngay từ sớm trong sự nghiệp của ông tại GE. Ông chưa bao giờ hối tiếc vì hành động nhanh chóng.
10. **Hãy quên đi con số Không.** Những lợi ích của các doanh nghiệp quy mô nhỏ như: sự nhanh nhẹn, tốc độ và giao tiếp dễ dàng, thường dễ bị mất đi ở những công ty lớn. Tách riêng các dự án nhỏ và giữ chúng độc lập với xu thế chủ đạo là điều nên làm vì bằng cách tập trung vào từng dự án, từng doanh nghiệp nhỏ, những người có liên quan sẽ hoạt động mạnh mẽ hơn, mạo hiểm hơn và được hỗ trợ bởi các nguồn tài nguyên thích hợp.

QUY TẮC SỐ 1

Đầu tư thành công chỉ với 15 phút mỗi tuần!

(Rule #1)



Tác giả: **Phil Town**

Nhà xuất bản: **Random House**

Business Books

Năm xuất bản: **2007**

Số trang: **320**

Dịch giả: **Đoan Trang, Đỗ Hoà,
Thủy Linh**

NXB Việt Nam: **Alpha Books &
LĐXH**

Năm xuất bản: **2007**

Số trang: **464**

Quy tắc số 1

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ:

Phil Town là một triệu phú tự tạo dựng nên sự nghiệp và là nhà diễn thuyết về đầu tư nổi tiếng nhất nước Mỹ.

Trong cuốn sách *Quy tắc số 1* (tháng 3/2006, tái bản tháng 8/2007) ông đã miêu tả chi tiết Quy tắc số 1 về chiến lược tài chính cá nhân để bất kỳ ai, ngay cả những người lần đầu đầu tư cũng có thể hiểu và làm giàu.

Phil Town là một công dân điển hình mặc dù học vấn và nguồn lực của ông hạn chế hơn hầu hết mọi người.

Là một học sinh trung bình ở trường phổ thông, phải sau rất nhiều cố gắng ông mới tốt nghiệp được Cao đẳng. Trong những năm làm việc đầu tiên, Phil Town cho

biết ông “thường phải chịu khổ để kiếm sống”, làm những công việc như đào hào và bơm xăng dầu. Town đã mất ba năm rưỡi trong quân đội, sau khi trở về từ cuộc Chiến tranh Việt Nam, ông làm công việc hướng dẫn khách qua sông ở Mỹ.

Trôi dạt qua California, Utah, và Idaho, ông sống trong cảnh nghèo khổ bằng tiền lương từ mùa làm hướng dẫn viên và lương trợ cấp thất nghiệp, sống trong lều gỗ gần Flagstaff, Arizona.

Cuộc đời Phil Town thay đổi khi tình cờ gặp một người khách tốt bụng và am hiểu tài chính đã chỉ dẫn cách thức đầu tư thành công là sử dụng quy tắc số 1 của Warren Buffet: Đừng để mất tiền! Trong năm năm, Town đã kiếm được 1 triệu đô-la từ 1.000 đô-la đầu tư ban đầu và nhanh chóng trở thành triệu phú.

Phil Town thường xuyên xuất hiện trên các bục diễn thuyết lớn, hàng năm ông diễn thuyết cho hơn 500.000 người về Quy tắc số 1. Cùng với các chuyên gia giàu có như David Bach, Barbara Corcoran, Loral Langemeier, ông là vị khách thường xuyên trên chương trình “Bên trong nhà Triệu phú” của CNBC, và thường xuyên xuất hiện trên chương trình MSNBC “Doanh nghiệp của bạn”.

BỐI CẢNH

Đa số người Mỹ đều bị kẹt trong các quỹ đầu tư tương hỗ có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến các làn sóng thị trường. Họ đa dạng hóa các khoản đầu tư để giảm thiểu rủi ro và đầu tư theo kiểu này để mong kiếm được lợi nhuận dài hạn. Mặc dù vậy, họ vẫn mất tiền khi thị trường xuống giá.

Tuy nhiên, sự kết hợp giữa công nghệ, vốn và chiến lược đang tạo nên một cuộc cách mạng trong đầu tư vào chính thời điểm mà các nhà đầu tư nhỏ cần nó nhất. Nhờ Internet, con người dễ dàng tiếp cận thông tin và nắm được khối lượng thông tin lớn hơn trước rất nhiều, cũng như có thể tham gia hay rút khỏi các thị trường nhanh chóng hơn bao giờ hết.

TẠI SAO BẠN NÊN ĐỌC CUỐN SÁCH NÀY

Cuốn sách này là một cẩm nang đơn giản để có thể kiếm được ít nhất 15% lợi nhuận trên thị trường chứng khoán, mà hầu như không gặp bất kỳ rủi ro nào. Quy tắc số 1 trong đầu tư gần như không hề bị chi phối bởi sự lên hay xuống của thị trường. Quy tắc số 1 là sự kết hợp của chiến lược đầu tư có hiệu quả xác thực và khả năng kiểm soát thị trường tại thời điểm mà các công cụ đầu tư luôn sẵn có đối với

bất cứ ai sử dụng máy tính.

Một nhà đầu tư nhỏ không có đủ 8 tiếng mỗi ngày để tìm hiểu kỹ lưỡng về thị trường có thể áp dụng Quy tắc số 1.

I. NHỮNG ẢO TƯỢNG VỀ ĐẦU TƯ

Để bắt đầu, hãy phân tích một vài ảo tưởng phổ biến ngày nay.

1. **Bạn phải là một chuyên gia thì mới quản lý được tiền.** Điều này sẽ đúng nếu việc học đầu tư rất khó hay việc thu thập thông tin để đưa ra quyết định tốn rất nhiều thời gian. Nhưng ngày nay nhờ mạng Internet, điều đó không còn đúng nữa. Những công cụ tiêu tốn 50.000 đô-la mỗi năm trước kia giờ có thể được mua với giá không đến hai đô-la mỗi ngày và chỉ tốn vài phút mỗi ngày để sử dụng, và chúng thậm chí còn chính xác hơn các công cụ mà nhà quản lý tài chính của bạn sử dụng một năm trước.
2. **Bạn không thể đánh bại thị trường.** Thuyết thị trường hiệu quả (Efficient Market Theory – MT) đã chỉ ra rằng thị trường nói chung và thị trường chứng khoán nói riêng luôn hoạt động hiệu quả. Thị trường điều tiết giá cả của hàng hóa dựa trên giá trị của chúng, chẳng hạn như giá cả của cổ phiếu ở mọi thời điểm đều tương đương với giá của giá trị công ty. Tuy nhiên, vẫn có một số người đã thực sự đánh bại thị trường trong khoảng thời gian dài (sẽ nói ở phần sau).

3. **Cách tốt nhất để tối thiểu hóa rủi ro là đa dạng hóa các loại cổ phiếu và giữ chúng (trong dài hạn).** Không nhất thiết phải làm vậy nếu bạn biết cách đầu tư, nghĩa là bạn phải hiểu Quy tắc số 1 và biết cách tìm được một công ty tốt với mức giá rất hấp dẫn. Như vậy, bạn sẽ không phải chia nhỏ khoản đầu tư của mình vào 50 loại cổ phiếu hay bỏ tiền vào một quỹ đầu tư tương hỗ. Bạn sẽ tập trung vào một số ít các doanh nghiệp mà bạn hiểu rõ; mua vào khi các nhà quản lý quỹ lo sợ và bán ra khi họ tham lam.
4. **Chiến lược đầu tư Trung bình chi phí đô-la (DCA) sẽ bảo vệ bạn.** Không hề. Trung bình chi phí đô-la là chiến lược mua các cổ phiếu hoặc cổ phần các quỹ đầu tư tương hỗ hàng tháng với cùng một số tiền, bất kể giá của cổ phiếu hay quỹ đầu tư tăng hay giảm. Mục tiêu của nó là nhằm giảm thiểu tối đa rủi ro đầu tư bằng cách làm cho giá trung bình trên mỗi đơn vị cổ phiếu thấp hơn. Tuy nhiên, trong đầu tư dài hạn hay khi thị trường đi xuống thì nó không khác gì việc mua và giữ cổ phiếu. Và dù thế nào, bạn cũng phải bỏ ra cùng một lượng tiền mỗi tháng.
5. **Đầu tư vào bất động sản tốt hơn đầu tư vào thị trường chứng khoán.** Điều này không hẳn đúng. Mức tăng trưởng tương đối cao của thị trường bất động sản trong vòng 30 năm qua là khoảng 4%. Trong khi đó, mức lợi nhuận tương đối tốt của một

nhà đầu tư chứng khoán áp dụng Quy tắc số 1 là 15%.

2. QUY TẮC SỐ 1 VÀ BỐN CHỮ M

Tóm tắt quy tắc số 1

Việc bạn biết sẽ kiếm được một khoản tiền từ việc mua cổ phiếu của một doanh nghiệp tốt với một mức giá hấp dẫn chỉ giúp bạn trở thành một người “mua hàng” giỏi. Trong trường hợp đó, đầu tư theo Quy tắc số 1 sẽ chỉ cho bạn 4 bước rõ ràng:

1. Tìm một doanh nghiệp tốt.
2. Biết được giá trị của doanh nghiệp
3. Mua cổ phiếu doanh nghiệp đó với giá rẻ 50%.
4. Lặp lại quá trình cho đến khi giàu có.

Bốn chữ cái M⁽²⁾

Dùng những câu hỏi dưới đây để đánh giá một doanh nghiệp và quyết định xem có đáng để đầu tư hay không:

1. Doanh nghiệp có ý nghĩa với bạn không?

Câu hỏi này dẫn đến 2 câu hỏi khác:

- a) Bạn có muốn sở hữu toàn bộ doanh nghiệp đó không?
- b) Bạn có đủ hiểu về doanh nghiệp để sở hữu toàn bộ nó không?

Bạn sẽ phải suy nghĩ giống như một chủ doanh nghiệp chứ không phải một người đầu cơ cổ phiếu; đây là điều tối quan trọng để trở thành nhà đầu tư theo Quy tắc số 1. Nếu mua toàn bộ doanh nghiệp chứ không phải chỉ là đầu tư cổ phiếu thì

doanh nghiệp đó sẽ trở thành một tài sản cá nhân và bạn sẽ muốn tự hào về những gì bạn sở hữu.

Hãy luôn nhớ quy tắc 10-10 khi mua cổ phiếu của bất cứ doanh nghiệp nào: Tôi sẽ không sở hữu cổ phiếu doanh nghiệp này trong 10 phút trừ phi tôi sẵn sàng sở hữu nó trong 10 năm. Là một nhà đầu tư theo Quy tắc số 1, bạn sẽ chỉ sở hữu cổ phiếu của một vài doanh nghiệp. Vì thế, bạn phải chắc chắn bạn đang đầu tư đúng và sẽ không để mất tiền.

Điều quan trọng ở đây là phải hiểu thấu đáo các doanh nghiệp của bạn cả bên trong lẫn bên ngoài. Bắt đầu tìm kiếm một doanh nghiệp tốt bằng cách tìm hiểu những hình thức kinh doanh mà bạn đã nắm rõ.

Để làm được điều này, hãy hỏi bản thân những câu hỏi sau:

- a. Bạn thích làm gì một cách chuyên nghiệp và làm chỉ để giải trí?
- b. Bạn thực sự giỏi cái gì?
- c. Bạn làm gì để kiếm tiền hay để tiêu tiền?

2. Doanh nghiệp có một “cái hào rộng” không?

Điều tiếp theo bạn muốn biết là liệu tương lai của doanh nghiệp có dự đoán được hay không. Hiển nhiên là bạn muốn một công ty sẽ thành công, một doanh nghiệp sẽ phát triển hàng thập kỷ. Bạn không muốn mua một công ty với tương lai bất ổn. Bạn muốn đầu tư vào một doanh nghiệp có một cái hào, có lợi thế cạnh tranh để bảo vệ doanh nghiệp khỏi các cuộc tấn công từ ngoài và bảo vệ nó trước sự cạnh tranh và tình trạng lạm phát, giống như một cái hào để bảo vệ tòa lâu đài (tất nhiên hào càng rộng càng tốt). Cái hào này cũng phải bền vững, công ty phải làm mọi cách có thể để bảo vệ các lợi ích của nó. Có 5 cái hào bảo vệ:

1. **Thương hiệu:** bạn sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho một sản phẩm nếu tin tưởng nó.
2. **Bí quyết:** một doanh nghiệp có bằng sáng chế hoặc bí mật thương mại sẽ khiến hoạt động cạnh tranh trực tiếp của đối thủ trở nên bất hợp pháp hoặc rất khó

khẩn.

3. **Độc quyền:** một doanh nghiệp kiểm soát độc quyền thị trường sẽ có được khả năng thu một khoản “thuế” của bất cứ người tiêu dùng nào cần loại hàng hóa hay dịch vụ đó.
4. **Khách hàng trung thành:** khi hàng hóa, dịch vụ của một doanh nghiệp trở thành một phần đời sống của khách hàng thì họ sẽ không muốn chuyển sang các công ty khác.
5. **Giá cả:** một doanh nghiệp có khả năng định giá sản phẩm ở mức thấp để không doanh nghiệp nào khác có thể cạnh tranh được.

Ngày nay, nếu một doanh nghiệp có ít nhất một trong số các công cụ bảo vệ trên thì nó sẽ có mặt trong nhóm những con số Ngũ đại (gồm Lợi nhuận trên vốn đầu tư, Doanh thu, Tỷ lệ thu nhập trên cổ phần, Giá trị tài sản, Dòng tiền nhân rồi).

Tất cả những công cụ bảo vệ này tương đương hoặc lớn hơn 10% mỗi năm trong vòng 10 khi bạn cân nhắc đầu tư vào doanh nghiệp:

1. Lợi nhuận từ vốn đầu tư (ROIC): tỷ lệ lợi nhuận mà một doanh nghiệp kiếm được trên khoản tiền mặt đầu tư vào doanh nghiệp; là tỷ lệ phần trăm số tiền thu được trên số tiền đầu tư.
2. Doanh thu (hoặc thu nhập): tỷ lệ tăng của tổng số tiền mà doanh nghiệp kiếm được từ việc bán tất cả các loại sản phẩm của mình.
3. Tỷ lệ thu nhập trên cổ phần (EPS): tỷ lệ tăng của mức lợi nhuận trên cổ phần sở hữu.
4. Giá trị tài sản (hoặc giá trị sổ sách hoặc BVPS): tỷ lệ tăng của những thứ còn lại khi doanh nghiệp chấm dứt hoạt động; khi bán hết mọi thứ và trả hết các

khoản nợ (nếu được chia trên cổ phần thì nó sẽ trở thành giá trị ghi trên sổ sách hay BVPS); quan trọng bởi vì tiền mặt dư thừa có thể được sử dụng để mở rộng thị trường hoặc phát triển sản phẩm mới.

5. Dòng tiền nhàn rỗi (FCF): tốc độ tăng tiền mặt nhàn rỗi và liệu lượng tiền mặt đó có đang tăng cùng với lợi nhuận của doanh nghiệp hay không.

Và về các khoản nợ, áp dụng cho các công ty có số tiền nợ hợp lý, đó là các công ty có thể trả hết các khoản nợ trong vòng ba năm. Chia tổng số nợ dài hạn cho dòng tiền mặt nhàn rỗi hiện tại để xem liệu công ty có thực hiện được hay không.

3. Doanh nghiệp có đội ngũ quản lý hiệu quả không?

Bạn cần phải biết liệu những người điều hành công ty có thực sự phối hợp hành động và có xứng đáng ở vị trí điều hành doanh nghiệp hay không. Bạn đang tìm kiếm các nhà lãnh đạo sống vì công ty, những người đặt ra và muốn đạt được những mục tiêu táo bạo cho công ty. Các nhà lãnh đạo giỏi sẽ quên đi cái tôi cá nhân và hướng vào lợi ích lớn hơn của việc xây dựng công ty lớn mạnh. Rút cục, bạn muốn các nhà lãnh đạo công ty phải:

1. Vì lợi ích của cổ đông: họ phải có những mối quan tâm cá nhân giống như những cổ đông của doanh nghiệp – các cổ đông. Họ phải cung cấp cho cổ đông thông tin chính xác về doanh nghiệp (điều này có thể khó khăn do những người này e ngại đưa ra những thông tin không hay hoặc gây ra vấn đề trước công chúng)
2. Động lực: họ phải thực sự muốn thay đổi thế giới về một vài mặt nhỏ nào đó (mặc dù những thay đổi lớn cũng tốt). Họ phải có một mục tiêu táo bạo hơn nhiều so với một tuyên bố về sứ mệnh. Mục tiêu đó sẽ thúc đẩy họ và mọi động thái về nghề nghiệp (và thậm chí cả những động thái mang tính cá nhân).

Để biết thêm thông tin về Giám đốc điều hành, hãy cân nhắc việc kiểm tra:

1. Hoạt động mua bán của người trong công ty (nếu họ thực sự tận tụy với doanh nghiệp, họ sẽ không xem xét việc bán cổ phiếu của chính họ trong doanh

nghiệp. Mặc dù vậy, bạn phải cẩn thận để không vội đi đến kết luận nếu và khi điều này xảy ra).

2. Lương thưởng (họ có thể được trả hậu hĩnh nhưng không nên trả bằng tiền).

Và có một cách tuyệt vời để kiểm tra xem đội ngũ quản lý và/hoặc Giám đốc điều hành có thực sự tốt hay không là xem xét những con số cốt lõi của họ, nhất là những con số Ngũ đại của họ. Bạn có thể tin tưởng họ nhiều hơn là chỉ những lời khoa trương. (Nếu công ty vừa có một năm hoạt động kém thì cần kiểm tra xem liệu Giám đốc Điều hành có nhận thức được điều đó trong thư gửi hàng năm đến các cổ đông hay không). Nếu anh ta không thừa nhận, đừng lên thuyền cùng anh ta).

4. Doanh nghiệp có biên an toàn lớn không?

Cách áp dụng thực tiễn hoạt động đầu tư theo Quy tắc số 1 là mua cổ phiếu giá trị 1 đô-la chỉ với giá 50 cent. Điều này là có thể, thậm chí là được ao ước, vì đôi khi giá trị của một doanh nghiệp không tương đương với mức giá nó đang được bán (mức đánh giá hiện tại về doanh nghiệp trên thị trường). Nó gần giống với việc đợi giá theo bảng chào hàng⁽³⁾ – là mức giá thực của thị trường, nhưng khác xa so với việc đợi một chiếc xe sang trọng đang bán chạy giảm giá trước khi bạn mua một cái. Mua cổ phiếu các doanh nghiệp theo một cách tương tự nhau: tìm một vài doanh nghiệp bạn thích và đáp ứng các tiêu chí chặt chẽ này, sau đó kiên trì đợi cho đến khi bạn có cơ hội mua chúng rẻ hơn mức giá theo bảng chào hàng. Về mặt kỹ thuật, điều này có nghĩa là trước tiên bạn cần xác định được mức giá theo bảng chào hàng, sau đó tìm ra mức giá với biên an toàn, bằng nửa giá theo bảng chào hàng. Sau đó, đợi cho đến khi cổ phiếu đạt đến giá này trước khi bạn mua. Để tính toán giá theo bảng chào hàng:

1. Trước hết bạn cần những con số sau:

a. Tỷ lệ thu nhập trên cổ phần hiện tại (EPS): được công bố trên hầu hết các website tài chính.

b. Ước tính tốc độ tăng Tỷ lệ thu nhập trên cổ phần – một trong những con số Ngũ đại.

c. Ước tính PE tương lai – bội số của EPS. Chúng ta phải xác định cho một công ty nhất định một khoảng thời gian là mười năm kể từ bây giờ và xác định giá trị của nó tại thời điểm đó. Đây là một bội số để đổi từ con số tỷ lệ thu nhập trên cổ phần thành con số giá trên cổ phần.

d. Tỷ lệ lãi tối thiểu có thể chấp nhận được: 15% một năm. Đây là mức đủ cao để bảo đảm làm phát hợp lý, thuế thu nhập và rủi ro giao tiền cho người khác nhưng không quá cao đến nỗi bạn không thể tìm được một doanh nghiệp tốt với mức giá phù hợp mang lại lợi nhuận cao.

2. Sau đó bạn cần:

a. Tăng tỷ lệ thu nhập trên cổ phần hiện tại theo mức tăng EPS ước tính trong mười năm để đạt được mức EPS tương lai.

b. Nhân EPS tương lai với PE tương lai để có được giá thị trường trong tương lai.

c. Rút bớt giá thị trường trong tương lai bằng tỷ lệ lãi thu hồi tối thiểu chấp nhận được mỗi năm, điều này sẽ giúp bạn biết được mức giá theo bảng chào hàng của bạn.

3. BIẾT THỜI ĐIỂM PHÙ HỢP ĐỂ BÁN

Nói tóm gọn, thời gian phù hợp để bán cổ phiếu một doanh nghiệp theo lý thuyết là không bao giờ có. Mục tiêu cuối cùng là mua cổ phiếu một công ty tốt với mức giá phải chăng đến nỗi bạn sẽ không bao giờ bán nó và nó sẽ tiếp tục làm bạn trở nên giàu có trong suốt cuộc đời còn lại! Một doanh nghiệp tốt được định nghĩa là doanh nghiệp phải có thể dự đoán được là đem lại lợi nhuận (xem phần thảo luận trước). Nhưng chúng ta phải nhớ rằng, mọi thứ sẽ thay đổi theo thời gian và thậm chí những khoản đầu tư sinh lợi nhất của chúng ta có thể sẽ không đem lại lợi nhuận trong năm đến mười năm nữa. Điều này giải thích tại sao chúng ta phải kiểm tra xem các công ty hoạt động như thế nào so với các tiêu chí chúng ta đã đưa ra. Nếu và khi một doanh nghiệp không còn hoạt động tốt, chúng ta phải bán nó và tiếp tục với doanh nghiệp khác:

- I. Khi nó không còn là một doanh nghiệp tốt theo các tiêu chuẩn của Quy tắc số 1, do sự tấn công từ bên ngoài bởi đối thủ cạnh tranh đang xoay sở để phá bỏ cái hào bảo vệ, hoặc do một người từ bên trong công ty - Giám đốc Điều hành hay nhà quản lý cao cấp – những người không tiếp tục làm việc để cải thiện công

ty nữa.

2. Khi giá thị trường cao hơn mức giá theo bảng chào hàng.

Khi có ý định nghỉ hưu, tốt nhất là bạn chỉ bán những gì bạn cần cho cuộc sống và giữ doanh nghiệp với số tiền còn lại. Đừng bao giờ bán tất cả cổ phiếu của bạn trong một công ty trừ phi vì những lý do đã đề cập ở trên.

4. BÁM VÀO MỘT ĐIỂM TỰA

Vì chúng ta chỉ là những con người bình thường nên không thể tránh khỏi mắc sai lầm. Sau đây là những gì cần làm nếu và khi bạn mắc sai lầm với Quy tắc số 1 và việc đầu tư của bạn liên tục làm tiêu hao tiền bạc thay vì tạo ra tiền. Chúng ta phải “bám vào một điểm tựa” từ thị trường để ngăn không cho nó làm chúng ta thất bại. Trong khi một nhà đầu tư thực sự giỏi chỉ đơn giản là lấp lỗ trống bằng việc làm ra nhiều tiền hơn bằng việc đầu tư ngắn hạn, đây là những gì chúng ta có thể làm để giải quyết vấn đề:

1. Hiểu về cổ phiếu. Cổ phiếu tăng vì một và chỉ một lý do: vì có nhiều lượng tiền muốn mua hơn là muốn bán (tăng theo nhu cầu). Do vậy, thậm chí một doanh nghiệp đang bán với giá thấp hơn 50% giá theo bảng chào hàng của nó thì giá vẫn có thể xuống thấp hơn trong ngắn hạn nếu các nhà quản lý quỹ tiếp tục bán cổ phiếu của doanh nghiệp đó cho dù việc này là không nên.
2. Hiểu cách diễn giải hành vi của các nhà quản lý quỹ, là những người gần như là lái các con tàu trên thị trường, các động thái của họ lớn và dễ thấy.
3. Sử dụng bộ Ba công cụ sau để biết được hướng chuyển động của mọi, nhờ đó bạn sẽ có thể quyết định làm gì:
 - a. MACD (chỉ số dao động trung bình hội tụ và khuếch tán) có thể là chỉ số phù hợp nhất cho thấy những thay đổi xu hướng đáng kể của một loại cổ phiếu. Nó xem xét nhiều mức thay đổi giá trung bình, thường là trong thời gian ngắn, để cho thấy khi nào áp lực về đà phát triển đang trở nên mạnh mẽ hơn theo hướng đi lên hoặc đi xuống. Nói cách khác là khi các nhà đầu tư lớn đang tháo lui.
 - b. Sự ngẫu nhiên: một công cụ về đà phát triển theo dõi việc mua và bán vượt mức của một loại cổ phiếu (mua vượt mức xảy ra khi một đơn vị lớn bán ra và

các đơn vị khác mua vào, điều này tạo ra nhiều áp lực khiến giảm giá). Các đơn vị khác tham gia vào lại làm đẩy giá thậm chí xuống còn thấp hơn. Công cụ ngẫu nhiên sẽ giúp chúng ta thấy và cho ta biết nên mua.

c. Dao động trung bình: công cụ này theo dõi mức giá trung bình trong một khoảng thời gian cụ thể. Nó làm trung hòa đỉnh điểm dao động với đáy giá dao động hàng ngày và giúp các nhà đầu tư dễ nhận thấy xu hướng giá cả.

Quan trọng là cần nhận thấy rằng những công cụ này sẽ không tạo ra tiền cho bạn trừ phi bạn biết giá trị của doanh nghiệp mà bạn đang mua. Vì vậy, hãy sử dụng Bốn chữ M đã thảo luận ở trên.

5. PHÁ BỎ RÀO CẢN

Trước khi bạn đầu tư theo Quy tắc số 1, bạn phải hành động để phá những rào cản sau:

1. Nợ khó đòi: Khoản nợ từ người tiêu dùng của bạn, tiền vay với lãi suất cao để mua những thứ không tạo ra thu nhập hay có thể tăng giá trị, chẳng hạn như các sản phẩm tiêu dùng. (Nợ lành mạnh là tiền vay với lãi suất thấp và được sử dụng để tạo ra mức lợi nhuận cao).
2. Thuế thu nhập: sử dụng thủ thuật né tránh thuế chính phủ nhằm trì hoãn các khoản thuế
3. Đa dạng hóa quá mức: như đã đề cập ở trên, tập trung bằng cách mua một vài ít các doanh nghiệp có ý nghĩa đối với bạn.
4. Nhà quản lý của bạn: tại sao lại thuê một ai đó quản lý tiền của bạn khi bạn sắp có những kiến thức về tài chính (hoặc gần đạt được điều đó)?
5. Nỗi sợ: cách duy nhất để vượt qua nỗi sợ bị thua lỗ là tin rằng bạn sẽ không thua lỗ. Số tiền tối thiểu bạn có thể tạo ra là không và đó là số tiền tối thiểu bạn đầu tư ban đầu.

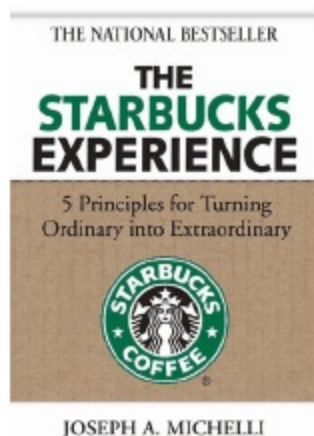
6. LẦN MUA ĐẦU TIÊN THEO QUY TẮC SỐ 1

Dưới đây là các bước thực hiện để bạn tiến hành mua lần đầu tiên theo Quy tắc số 1.

1. Mở một tài khoản môi giới: người môi giới đóng vai trò rất quan trọng giúp cho việc mua và bán mọi thứ dễ dàng hơn; họ cho bạn biết về những gì người ta sẵn sàng chi tiền để mua một thứ nào đó, đảm bảo cả hai bên phải làm gì để hoàn thành giao dịch và làm cho giao dịch đó trở nên dễ dàng hơn.
2. Mua cổ phiếu: người môi giới sẽ lấy tiền ra khỏi tài khoản của bạn, mua số cổ phiếu bạn đã định rõ và giữ các chứng nhận về cổ phiếu cho đến khi bạn bán số cổ phiếu đó.
3. Đặt lệnh giới hạn, lệnh dừng và lệnh cắt lỗ trong trường hợp bạn muốn mua một loại cổ phiếu đang tăng giá. Bạn phải thực hiện việc này để tránh phải trả nhiều hơn giá lẽ ra phải trả.
4. Mua cổ phiếu của một doanh nghiệp.
5. Sử dụng Ba công cụ và kiểm tra các Công cụ mỗi ngày vào những thời gian nhất định.

KINH NGHIỆM CỦA STARBUCKS

*5 nguyên tắc để biến những điều đơn giản
thành phi thường*
(The Starbucks Experience)



Tác giả: Joseph A. Michelli, Ph.D

Nhà xuất bản: McGraw-Hill

Năm xuất bản: 2006

Số trang: 208

Kinh nghiệm của Starbucks

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Tiến sỹ Joseph A. Michelli là một diễn giả có tiếng trên thế giới, một nhà tâm lý học về tổ chức, và cố vấn kinh doanh. Ông được mô tả là người “có khả năng nắm bắt được những điều sẽ diễn ra trên thế giới, có khả năng khích lệ mọi người và các doanh nghiệp hướng tới những điều phi thường.”

Tiến sỹ Michelli nổi tiếng với một số cuốn sách bán chạy nhất về những nguyên tắc kinh doanh bền vững. Ngoài ra, ông cũng từng là người dẫn chương trình của một chương trình phát thanh hàng ngày tại Colorado trong hơn 10 năm.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Từ rất nhiều năm nay, câu chuyện về Starbucks, chuỗi cửa hàng café với cái tên của một người Mỹ đã trở thành một phần quen thuộc trong cuộc sống của nhiều người. Starbucks đã được tạp chí *Fortune* công nhận là một trong những công ty đáng ngưỡng mộ nhất trên toàn thế giới. Và điều này đã được phản ánh ở giá trị đầu tư vào công ty của các cổ đông: tính từ năm 1992 tới nay, cổ phiếu của công ty đã tăng lên một cách đáng kinh ngạc là 5.000%

Thành công của công ty nằm ở khả năng tạo nên những trải nghiệm cá nhân cho khách hàng, sự trung thành của khách hàng, kích thích tăng trưởng trong kinh doanh, tạo ra lợi nhuận, và tạo động lực cho nhân viên - tất cả đều được thực hiện đồng bộ.

Kinh nghiệm của Starbucks bàn về sự kết hợp độc đáo giữa những kỹ năng sẵn có với triết lý thúc đẩy con người ẩn sau thành công của Starbucks. Tác giả Joseph Michelli đã tiếp cận đội ngũ nhân viên và nguồn lực của Starbucks và phát hiện ra rằng thành công của công ty có được là nhờ những người làm việc ở đây – “những thành viên” và những trải nghiệm đặc biệt mà họ tạo ra cho mỗi và mọi khách hàng.

Tiến sỹ Michelli đã sử dụng những câu chuyện đời thực, những giai thoại khiến mọi người phải trầm trồ thán phục, và các chiến lược từng bước nhằm cô đọng triết lý làm việc của Starbucks vào năm nguyên tắc chính yếu giúp người đọc học được từ những người giỏi nhất và trở thành người giỏi nhất.

NGUYÊN TẮC 1: BIẾN NÓ THÀNH CỦA RIÊNG MÌNH

Ban lãnh đạo công ty mong muốn nhân viên phải toàn tâm toàn ý với công việc mà họ đang làm thay vì chỉ qua quýt cho xong. Ban quản trị cấp cao phải tìm cách để mọi thành viên thể hiện toàn bộ niềm đam mê cũng như tài năng của họ hàng ngày, trong khi vẫn đảm bảo được rằng những khác biệt của từng cá nhân sẽ hoà hợp tạo thành một trải nghiệm chung tốt đẹp cho tất cả khách hàng của công ty.

Phải thừa nhận rằng có thể sẽ rất khó khăn để tìm được sự cân bằng giữa hai nhiệm vụ lãnh đạo quan trọng – nhưng đôi khi lại trái ngược này. Tuy nhiên với nguyên tắc “Biến nó thành của riêng mình”, Starbucks đã nỗ lực tạo ra một mô hình khích lệ thành viên ở tất cả các cấp cùng dồn sức sáng tạo và lòng tận tâm vào công việc cũng như tạo cảm hứng cho khách hàng bằng những cách thức kỳ diệu.

Cấu trúc này được gọi là “5 cách thể hiện” và được tóm gọn trong một cuốn sách

nhỏ có tên là *Green Apron Book* (Cuốn sách về chiếc tạp dề màu xanh):

1. Hãy hoan nghênh

- Tại Starbucks, “hoan nghênh” là cách đón tiếp khách hàng cơ bản để tạo một sự khởi đầu tích cực, là nền tảng tạo ra một môi trường thoải mái và ấm áp. Điều này giúp nhân viên xây dựng mối quan hệ gắn bó với khách hàng.
- Thực chất, “Hoan nghênh” được định nghĩa là “tạo cho mọi người một cảm giác thân thuộc”. Các nhân viên cần phải làm mọi thứ có thể để tạo ra một nơi khiến mọi người cảm thấy được ưu ái, một nơi mang lại một ngày tươi sáng hơn, ít nhất là chỉ trong khoảnh khắc.
- Chào đón mọi người bằng cách gọi tên của họ và nhớ những họ lần ghé thăm chỉ là một điều nhỏ nhặt nhưng lại có giá trị rất lớn. Khách hàng sợ bị coi như một người khách như bao người khác; họ muốn mọi người nhận ra mình nhờ những điểm độc đáo, đặc trưng của riêng họ.

2. Hãy chân thật

- Ở Starbucks, chân thật có nghĩa là “kết nối, khám phá, và hưởng ứng”. Tập trung vào ba nhân tố này trong mỗi lần tiếp xúc với khách hàng sẽ cải thiện chất lượng mối quan hệ.
- *Kết nối*. Dịch vụ tuyệt vời bắt nguồn từ mong muốn và nỗ lực đáp ứng vượt cả mong đợi của khách hàng. Rất nhiều khách hàng đã chia sẻ cảm xúc tuyệt vời khi được nhân viên Starbucks chào đón nồng nhiệt. Bản sắc độc đáo của mỗi nhân viên giúp họ có những cách thức đặc biệt để kết nối với người khác.
- *Khám phá*. Thành công trong kinh doanh đòi hỏi phải khám phá nhu cầu của từng người và hoàn cảnh riêng của họ. Khám phá là một yếu tố thiết yếu để tạo ra một mối liên kết giữa chân thật và độc đáo. Cần phải xác định được đâu là những nhu cầu và phẩm chất đặc biệt của mỗi khách hàng.
- *Hưởng ứng*. Rất nhiều doanh nghiệp đã cố gắng đạt được hai yếu tố đầu tiên, nhưng họ không luôn thực hiện theo những gì đã học được. Nhân viên của Starbucks không chỉ lắng nghe khách hàng mà còn hành động ngay dựa trên những gì nghe và học được từ những trải nghiệm của khách hàng cho những lần tiếp xúc trong tương lai.

3. Hãy ân cần

- Nhân viên của Starbucks hiểu rõ nhu cầu của mình và quan tâm đến nhu cầu của những nhân viên khác, của khách hàng, khách hàng tiềm năng, của những nhà phê bình, những đồng sự, những cổ đông khác, và thậm chí cả môi trường xung quanh – tóm lại là toàn thể những con người cũng như sự vật mà Starbucks tác động đến.
- Ở cấp độ doanh nghiệp, “ân cần” có nghĩa là tìm hiểu về cuộc sống ổn định lâu dài của nhân viên và những người thân của họ – đồng thời lưu tâm đến khả năng đáp ứng của trái đất đối với những nhu cầu đang hiện hữu trên nó.
- Sự ân cần, chu đáo cần phải trở thành một phần trong văn hóa của công ty. Các nhà lãnh đạo phải ưu tiên cho sự ân cần và khích lệ sự ân cần trong nhân viên.

4. Hãy am tường

- Am tường ở đây nghĩa là gì? Nhân viên của Starbucks luôn được khích lệ yêu thích những gì họ làm và chia sẻ với người khác.

- Các nhân viên được khuyến khích nâng cao khả năng chuyên môn về cà phê và dịch vụ khách hàng. Khi nhân viên có thêm kiến thức công việc thì nỗ lực của họ sẽ luôn đem lại thêm những giá trị mới. Ngoài ra, khi họ được cung cấp nhiều thông tin hơn thì những giá trị của họ đối với doanh nghiệp, sự tự tin và ảnh hưởng đối với người khác cũng tăng lên.
- Ban quản lý cấp cao của Starbucks cũng cung cấp những cơ hội đào tạo chính thức để nâng cao kiến thức về cà phê giúp đem đến những nhận thức cá nhân cho khách hàng, đồng thời khuyến khích nhân viên tham gia các khoá đào tạo như vậy.

5. Hãy tận tâm

Điều này có nghĩa là hãy tham gia tích cực tại cửa hàng, trong công ty, và trong trong cộng đồng – một thái độ “vâng, tôi sẽ” tại những nơi tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mang tính đột phá của công ty. Cần loại bỏ trạng thái tâm lý “tối thiểu vừa đủ là được”.

- Nhân viên quan sát cửa hàng để tìm ra cách làm thế nào tạo cho khách hàng những trải nghiệm tuyệt vời hơn, để cải thiện tình hình kinh doanh và cải thiện cách thức phục vụ nhằm đáp ứng tốt mọi nhu cầu của khách hàng.
- Người quản lý coi trọng việc lắng nghe và phản hồi

những ý kiến cũng như đề xuất của nhân viên – kết quả là, nhân viên luôn cảm thấy có trách nhiệm đưa ra đề xuất và hoàn thiện ý tưởng về sản phẩm mới dựa trên thông tin thu được từ khách hàng.

- Cuối cùng, cần có sự tham gia tập thể. Điều này có thể thực hiện được bằng nhiều cách, như: tạo ra môi trường giao lưu cộng đồng cho nhân viên để họ tình nguyện tham gia các hoạt động cộng đồng dưới sự ủng hộ và khuyến khích của lãnh đạo Starbucks.

NGUYÊN TẮC 2: MỌI THỨ ĐỀU CÓ Ý NGHĨA

Hoạt động kinh doanh phải cụ thể. Khi các chi tiết bị xem nhẹ hay bỏ qua, thì ngay cả những khách hàng kiên nhẫn nhất cũng có thể thấy nản lòng và những sai lầm tai hại có thể xảy ra. Thêm nữa, chỉ có một số ít các khách hàng không thỏa mãn phàn nàn với ban quản lý – còn hầu hết sẽ chuyển sang mua sản phẩm của công ty khác và kể sự lại nổi bực mình của họ với những người trong nhà, bạn bè và người quen (người ta thường thích kể những trải nghiệm bất mãn hơn những điều dễ chịu). Người lãnh đạo phải hiểu rằng họ cần quan tâm cả những yếu tố “chìm” (không thể thấy được) và những yếu tố bề nổi (có thể nhận thấy) trong trải nghiệm của khách hàng. Trong thế giới kinh doanh, mọi thứ đều có ý nghĩa.

- Đôi khi một chi tiết nhỏ cũng có thể tạo nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Những thứ chỉ đơn giản như một chiếc van nhỏ giá 7 xu cũng làm nên những điều to tát hơn nhiều, biến Starbucks trở thành một doanh nghiệp được nhiều người biết tới.
- Những chi tiết quan trọng nằm ở cả những điều mà

khách hàng nhận ra và không nhận ra.

- Không có cách nào che giấu được chất lượng kém, cuối cùng thì sự thật luôn bị phơi bày.
- Không khí tại cửa hàng, chất lượng sản phẩm, đào tạo (không nên nhặt nhẹo, chiếu lệ hay tầm thường), sự phát triển của văn hóa vui vẻ (một môi trường làm việc vui vẻ và tích cực sẽ tạo ra những nhân viên làm việc năng động và hăng say) cùng với ý thức xã hội có ý nghĩa vô cùng lớn.
- Một “cảm giác Starbucks” không phải chỉ do chất lượng sản phẩm tạo nên mà còn ở không khí xung quanh hoạt động mua café, độ mở của không gian cửa hàng, những bảng thực đơn hấp dẫn, hình dáng quầy thu và còn nhiều thứ khác xung quanh.
- Nghệ thuật bán lẻ café – thực ra là với những thứ khác cũng vậy – không chỉ nằm ở sản phẩm.

Những chi tiết về toàn bộ trải nghiệm, từ khăn ăn cho đến túi đựng café, từ mặt tiền cửa hàng cho đến những chỗ ngồi cạnh cửa sổ đều quan trọng.

- Các chi tiết ảnh hưởng tới sự kết nối cảm xúc (“cái cảm giác được cảm nhận”) mà người khác có với bạn và với nhà hàng hay sản phẩm của bạn.
- Mọi người nên ra ngoài và hỏi xem xuất phát từ

những chi tiết nào mà khách hàng chú ý tới các hoạt động kinh doanh của họ, để biết được chính xác cần phải tập trung vào đâu (tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bất kể điều gì khách hàng không nhìn thấy thì có thể bỏ qua).

- Hãy hiểu rõ tầm quan trọng của mọi thứ, coi trọng mọi chi tiết, và vui đùa trong khi đang làm việc vất vả để đảm bảo rằng bạn đã làm mọi việc tốt nhất có thể.
- Cuối cùng, không chỉ mọi thứ, mà tất cả mọi người đều rất quan trọng.

NGUYÊN TẮC 3: ĐIỀU NGẠC NHIÊN VÀ THÚ VỊ

Ý tưởng đằng sau tầm quan trọng của nguyên tắc này hầu như không phải là mới mẻ. Năm 1912, anh em nhà Rueckheim, những người đã thành công với nhãn hiệu kẹo Cracker Jack, đã biết rằng thêm một chút ngạc nhiên trong mỗi gói kẹo sẽ làm tăng đáng kể sức cuốn hút cho sản phẩm của họ.

- Theo nguồn cảm hứng đó, *sự thú vị* là café được kết hợp với caramen – sản phẩm cơ bản mà khách hàng mua – còn *điều ngạc nhiên* là phần thưởng khách hàng đạt được. Khách hàng vừa muốn sản phẩm có thể đoán được và ổn định, vừa hy vọng có chút gì tốt hơn hoặc có thêm một giá trị nào đó.

- Ngày nay, người ta vẫn hay trông đợi một điều gì đó đặc biệt với mọi trải nghiệm mua hàng, hoặc hy vọng nhận được điều ngạc nhiên nào đó ngay cả trong những trải nghiệm bình thường nhất.
- Khách hàng ngày nay có nhận thức cao hơn và khó làm họ hài lòng hơn trước.
- Tệ hơn, khách hàng ngày càng ham muốn bất tận những món đồ độc đáo và mới lạ với hầu hết mọi thứ họ mua. Hầu như mọi khách hàng đều muốn có những thứ vượt trội và những thứ thời thượng nhất đến mức khiến họ chun mũi lại với tất cả những thứ không đáp ứng được những tiêu chuẩn như vậy.
- Những thứ hiệu quả nhất là những thứ tự nhiên và tự nguyện, không phải do nhân tạo hay gượng ép. Trước hết hãy tìm kiếm nhu cầu rồi sau đó tiến hành đáp ứng nhu cầu một cách tự nhiên và chân thật nhất. Ngạc nhiên có thể là kết quả của một chuỗi những sự kiện đơn giản như đưa ra một chỉ dẫn nhỏ, bước vào rồi lại bước ra và quan sát (tìm hiểu) khi người ta tìm kiếm những thứ khiến họ cảm thấy thích thú.
- Những cố gắng nhằm làm người khác ngạc nhiên có tác dụng lan tỏa. Hãy tìm kiếm những cơ hội thật sự để thực hiện những điều hơn cả mong đợi. Điều này tạo ra một “hiệu ứng lan tỏa” khiến khách hàng kể về bạn và không chỉ thu hút thêm nhiều người khác đến

cửa hàng mà còn khiến những lời tốt đẹp về chất lượng sản phẩm và khả năng dịch vụ của bạn truyền đi xa hơn.

- Sự hứng thú của khách hàng xuất phát từ sự ngạc nhiên cũng như khả năng dự đoán. Bạn cần phải đảm bảo rằng khách hàng tin bạn và nhân viên của bạn cung cấp cho họ những sản phẩm và những trải nghiệm về chất lượng cao cấp và luôn luôn ổn định. Một vài điều ngạc nhiên sẽ khiến khách hàng ấn tượng và quay lại nhiều hơn.
- Khi có biến cố xảy đến, các doanh nghiệp vẫn có thể làm cho khách hàng thích thú bằng cách làm cho mọi thứ diễn ra ổn thỏa. Bạn có thể và nên xem biến cố như những cơ hội không mong muốn (nhưng không phải là hoàn toàn không hoan nghênh) để có thêm kinh nghiệm về khách hàng.
- Thích thú là kết quả của sự cam kết chắc chắn để tạo ra một mối quan hệ thân thiện và đáng tin cậy. Nếu dành thêm thời gian và công sức để làm khách hàng cảm thấy thích thú chứ không chỉ hài lòng, bạn sẽ thu được những kết quả phi thường.

NGUYÊN TẮC 4: HÃY CHẤP NHẬN TRỞ

NGẠI

Có người từng nói: một người chỉ thấy được lợi ích của những lời khen khi biết coi trọng những lời phê bình, và điều này đã được các nhà quản trị của Starbucks ghi nhớ. Coi trọng những chỉ trích là một phần quan trọng trong bí quyết thành công của Starbucks.

Việc chấp nhận trở ngại đòi hỏi một loạt các kỹ năng phức tạp có thể giúp các doanh nghiệp và cá nhân tạo ra các cơ hội kinh doanh và hợp tác khi phải đối mặt với những vấn đề ngoài ý muốn, hoài nghi và sự cạnh tranh. Nguyên tắc này đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải phân biệt được những khách hàng có thành ý giải quyết vấn đề với những khách hàng dường như không bao giờ ngừng phàn nàn hay cảm thấy thỏa mãn. Chấp nhận trở ngại không chỉ dừng ở việc xoa dịu các khách hàng này, mà phải chú tâm tìm hiểu họ – những người không dễ lắng nghe.

- Trong tự nhiên không cái gì có thể phát triển mà không đối mặt với những trở ngại. Các doanh nghiệp cũng tương tự như vậy. Do đó, cách tốt nhất là học cách sống chung với những thách thức – thậm chí là tận dụng thách thức làm lợi thế cho mình.
- Để đối phó hiệu quả với những trở ngại, bạn phải phân biệt được những người thực sự muốn giải quyết vấn đề với những người chỉ muốn phàn nàn.
- Đối với một số vấn đề, tất cả những gì phải làm là lắng nghe. Điều này tạo điều kiện cho những bình luận và những trao đổi mang tính xây dựng.
- Đối với một số trở ngại khác, cần phải có hành động trực tiếp; các nhà quản lý phải biết khi nào thì lắng nghe vẫn là chưa đủ.

- Mặc dù tránh làm phức tạp vấn đề và tránh tiếp xúc với những người hay phàn nàn là một tâm lý rất tự nhiên, nhưng hoan nghênh họ tham gia trao đổi tập trung vào vấn đề ngay từ đầu sẽ tốt hơn nhiều. Như vậy họ có thể nêu lên những điều không hài lòng và biết được thông tin của họ đưa ra lúc nào là tốt nhất.
- Khi những vấn đề chỉ trích được làm dịu thì khách hàng này lại có thể trở thành những người hỗ trợ hăng hái nhất của bạn.
- Phải điều chỉnh những thông tin sai lệch càng nhanh càng tốt. Thông tin sai lệch có thể lan truyền nhanh và trở nên phức tạp hơn khi được truyền đi. Thông tin sai lệch càng lan truyền rộng thì việc giải quyết càng khó khăn và tốn kém.
- Nếu xuất hiện sai sót thì phải chịu trách nhiệm một cách trực tiếp, rõ ràng minh bạch và theo sát cho đến khi hoàn thành việc sửa sai.

NGUYÊN TẮC 5: HÃY ĐỂ LẠI DẤU ẤN CỦA BẠN

Tất cả chúng ta đều kết thúc bằng việc để lại vài dấu ấn trên thế gian. Điểm khác biệt – và cũng là quan trọng nhất – là dấu ấn đó tích cực hay tiêu cực. Chúng ta có cho nhiều hơn nhận không, hay chúng ta nhận nhiều hơn là cho?

Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong giới kinh doanh, nơi mọi hoạt động của nhà

quản lý đều có ảnh hưởng sâu sắc tới các cá nhân và xã hội. Một số nhà lãnh đạo hài lòng với việc đạt tới mục tiêu về sản phẩm và cắt giảm mọi thứ từ lợi ích nhân viên cho tới chi phí vốn. Số khác tin rằng một yếu tố quan trọng đem lại thành công cho doanh nghiệp nằm ở khả năng ảnh hưởng tích cực và mạnh mẽ tới cộng đồng.

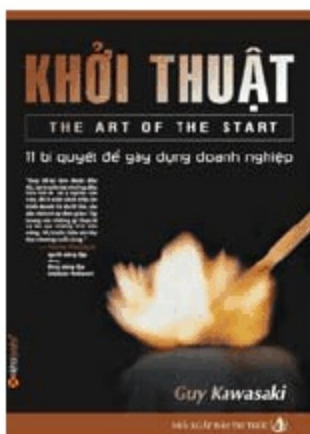
- Những nhà lãnh đạo thành công nhận thấy chìa khóa làm nên sự thành công của họ là để lại dấu ấn tích cực và mạnh mẽ tại cộng đồng mà hoạt động kinh doanh của họ đang diễn ra.
- Rất nhiều nhà điều hành doanh nghiệp ngay từ đầu đã quyết định trở thành những công dân của cộng đồng tốt bởi vì họ hy vọng điều này sẽ cải thiện hoạt động kinh doanh của họ.
- Hầu hết những ai giữ vững cam kết này đều làm như vậy, bởi rõ ràng đó là một hướng đi đúng đắn – mà thực ra đó là cách duy nhất – để tiến hành hoạt động kinh doanh.
- Mọi người muốn có quan hệ làm làm ăn, muốn phục vụ, đầu tư và bảo trợ cho những công ty có trách nhiệm.
- Khi lựa chọn nhà tuyển dụng, các ứng viên có tài và có năng lực ngày càng chú ý đến đạo đức công ty và sự hỗ trợ dành cho cộng đồng.
- Ở những công ty mà sự phát triển cộng đồng là một phần trong mô hình kinh doanh, tinh thần của nhân

viên thường cao gấp ba lần ở những công ty ít quan tâm tới vấn đề này.

- Những nhân viên làm việc trong môi trường phù hợp với các giá trị của cá nhân họ làm việc hiệu quả hơn những nhân viên làm việc trong môi trường không phù hợp.
- Bằng việc tham gia vào các hoạt động cộng đồng, nhân viên có cơ hội xây dựng kỹ năng lãnh đạo và phát triển thành những đội nhóm.
- Giá trị của thương hiệu kinh doanh hoàn toàn phụ thuộc vào niềm tin mà mọi người đặt vào công ty nhằm thực hiện những điều công ty đã cam kết.
- Không nên coi trách nhiệm xã hội của công ty chỉ là ý muốn nhất thời. Thay vào đó, nó cần được coi là con đường mà một doanh nghiệp toàn công nghệ xây đắp nên.
- Tất cả chúng ta có thể thay đổi những điều chúng ta muốn trên thế giới này.

KHỞI THUẬT

11 bí quyết gây dựng doanh nghiệp
(The Art of the Start)



Tác giả: Guy Kawasaki

Nhà xuất bản: Portfolio

Năm xuất bản: 2004

Số trang: 215

Dịch giả: Hoàng Anh, Đào Hằng,
Thu Hương

NXB Việt Nam: Alpha Books &

Tri Thức

Năm xuất bản: 2007

Số trang: 320

Khởi thuật

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Guy Kawasaki là Giám đốc Công ty Garage Technology Ventures, đồng thời phụ trách một chuyên mục của trang *Forbes.com*. Trước đó, ông từng là nhân viên của Apple Computer., Inc, góp phần đem lại thành công cho chiếc máy tính Macintosh.

Guy là tác giả của tám cuốn sách, bao gồm: *The Art of the Start* (Khởi thuật), *Rules for Revolutionaries* (Các quy tắc của những nhà cách mạng), *How to drive your competition crazy* (Cách thức thúc đẩy cạnh tranh), *Selling the dream* (Rao bán ước mơ) và *The Macintosh way* (Cách thức Macintosh). Ông nhận bằng cử nhân tại Đại học Stanford, bằng thạc sỹ từ UCLA, và bằng tiến sỹ danh dự của trường Babson.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Bạn đã có một ý tưởng lớn cho cuộc đời mình nhưng chưa biết bắt đầu từ đâu và như thế nào. Đó cũng là vấn đề mà nhiều doanh nhân gặp phải. Vậy phải làm thế nào để biến ý tưởng trở thành hành động? Với kinh nghiệm kinh doanh 20 năm, tác giả Guy Kawasaki sẽ mang đến những lời chỉ dẫn cụ thể cho bất kỳ ai đang có ý định bắt đầu một việc gì đó. Cho dù đó là mở dịch vụ Internet, xây dựng nhà thờ v.v..., thì *Khởi thuật* cũng sẽ mang đến cho bạn tất cả những gì bạn cần, từ việc huy động vốn đến việc phát triển công ty.

I: KHỞI THUẬT

Có 5 điều quan trọng mà một doanh nhân luôn phải ghi nhớ:

1. **Tạo ra ý nghĩa cho công việc của bạn:** Lý do thuyết phục nhất để bắt đầu một công việc là khiến việc mình làm trở nên có ý nghĩa. Ý nghĩa ở đây không phải là tiền bạc, danh tiếng hay quyền lực, mà là xây dựng một thế giới tốt đẹp hơn, nâng cao chất lượng cuộc sống, sửa chữa những sai trái và giữ cho cái tốt đẹp luôn tồn tại.
2. **Tạo ra câu thần chú:** Thay vì những lời phát biểu về sứ mệnh công việc, hãy dựa trên ý nghĩa công việc của mình và đặt ra một khẩu hiệu hay câu thần chú riêng. Một câu khẩu hiệu được định nghĩa là một dạng các từ ngữ thiêng liêng trong lời cầu nguyện hay các câu thần chú. Có thể lấy một số ví dụ về khẩu hiệu như của Disney “Fun Family Entertainment” (Giải trí gia đình vui vẻ), hay khẩu hiệu của hãng Nike

“Authentic Athletic Performance” (Nguồn cảm hứng sáng tạo cho các vận động viên).

3. **Bắt tay vào việc:** Bắt tay vào sản xuất sản phẩm và dịch vụ và cung cấp tới khách hàng. Hãy quên đi những bản kế hoạch kinh doanh dài dòng hay những dự án tài chính phức tạp. Thay vào đó, hãy tự xây dựng hình mẫu cho chính mình và lập trang web riêng.
4. **Xác định mô hình kinh doanh.** Xác định đối tượng khách hàng và nhu cầu của họ. Hãy thay thế cơ cấu bán hàng hiện tại bằng mô hình hiệu quả hơn, đem lại doanh thu cao hơn.
5. **Lập danh sách MAT:** (Milestones - cột mốc, Assumptions - giả thiết và Tasks - nhiệm vụ). Lập một danh sách những cột mốc bạn cần đạt được, những giả thiết cho mô hình kinh doanh và những nhiệm vụ bạn cần thực hiện để xây dựng tổ chức).

2: NGHỆ THUẬT ĐỊNH VỊ

Với một vị trí thích hợp, bạn có thể thấy được lý do tại sao bạn cần mở công ty, tại sao khách hàng tìm đến công ty bạn và tại sao những người có năng lực lại làm cho công ty này.

Trước khi sử dụng Nghệ thuật định vị, bạn cần trả lời câu hỏi: “Bạn đang làm gì?”. Câu trả lời cho câu hỏi này cần phải cho thấy công ty bạn được đặt ở một tầm cao, đồng thời phải cho thấy chính xác sự khác biệt của công ty bạn so với các đối

thủ cạnh tranh. Chỉ khi đó, bạn mới có thể gửi được thông điệp có sức nặng tới thị trường bạn chọn.

Đặt công ty ở một tầm cao

Một vị trí thích hợp phải đạt được những tiêu chuẩn sau:

- Tích cực
- Hướng tới khách hàng
- Trao quyền cho nhân viên
- Minh bạch và rõ ràng
- Thu hút được đối tượng khách hàng mục tiêu
- Phải chứng tỏ năng lực cạnh tranh chủ yếu của công ty
- Phù hợp với lợi thế công ty và nhu cầu cốt lõi của khách hàng
- Duy trì trong thời gian dài
- Có sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh

Một số mẹo định vị:

- Sản xuất sản phẩm và dịch vụ theo cách thức riêng

biệt nhất có thể.

- Chọn một cái tên ấn tượng cho tổ chức, sản phẩm hay dịch vụ của bạn.
- Mô tả những gì công ty bạn có thể mang tới cho khách hàng bằng ngôn từ đơn giản, dễ hiểu, tránh những biệt ngữ kỹ thuật phức tạp.
- Sử dụng những từ ngữ cụ thể, chính xác, tránh dùng các mỹ từ đã quá nhàm với khách hàng để mô tả điểm khác biệt của công ty bạn so với các đối thủ cạnh tranh. Thay vì nói rằng hệ thống của bạn an toàn, hãy nói rằng hệ thống của bạn chưa từng bị đột nhập.
- Đảm bảo rằng tất cả các thành viên đều thấy được vị thế của công ty.

3: NGHỆ THUẬT CHÀO HÀNG

Đối với một doanh nghiệp, việc chào hàng cũng quan trọng như hơi thở vậy. Không chỉ giúp tăng doanh thu, chào hàng còn là công cụ cần thiết để đạt tới sự đồng thuận, điều mà mọi doanh nhân đều cần.

Sau đây là một số gợi ý mang lại lời chào hàng hoàn hảo:

1. **Giải thích về bạn từ phút đầu tiên.** Mỗi khi chào hàng, hãy luôn nhớ rằng khách hàng đang chờ đợi bạn trả lời câu hỏi: “Công ty của bạn làm gì?”. Hãy luôn trả lời câu hỏi đó ngay những giây phút đầu tiên bắt đầu cuộc trò chuyện.
2. **Trả lời người tí hon.** Tưởng tượng rằng có một người tí hon ở trên vai bạn đang thì thầm câu hỏi: “Vậy thì thế nào?” mỗi khi bạn nói đến một vấn đề nào đó. Luôn nhớ trả lời câu hỏi của người tí hon đó. Để làm vấn đề sáng tỏ hơn,

ngay sau khi trả lời câu hỏi trên, hãy đưa ra ví dụ và cách giải quyết hay dẫn chứng thực tế.

3. **Tìm hiểu đối tượng chào hàng.** Tìm hiểu đối tượng chào hàng trước mỗi buổi gặp mặt xem họ là ai và điều gì quan trọng đối với họ. Bạn cũng nên truy cập vào website của công ty và thu thập các thông tin quan trọng về những người bạn chuẩn bị gặp gỡ.
4. **Quan sát quy luật 10/20/30.** Khi thuyết trình, hãy nhớ quy tắc sau: 10 slides, 20 phút và font chữ 30. 10 slide cần có trong bài thuyết trình bao gồm:

- a. Slide tựa đề
- b. Vấn đề
- c. Giải pháp
- d. Mô hình kinh doanh
- e. Chiến lược quan trọng cần chú ý
- f. Chiến lược tiếp thị và bán hàng
- g. Cạnh tranh
- h. Đội ngũ quản lý
- i. Dự trù tài chính và những số liệu quan trọng
- j. Hiện trạng, tiến trình thực hiện và sử dụng ngân sách

1. **Chuẩn bị kỹ càng.** Luôn nhớ rằng tất cả những gì không diễn ra suôn sẻ đều do lỗi của bạn. Vì vậy, bạn phải chuẩn bị kỹ trước khi làm bất cứ việc gì. Hãy đảm bảo rằng bạn mang theo máy chiếu và các tài liệu tự soạn. Bạn cũng nên mang theo 2 máy tính xách tay và thẻ nhớ đã lưu bài thuyết trình bạn chuẩn bị để đề phòng khi có sự cố.

2. **Chỉ nên để một người thuyết trình.** Trong buổi gặp mặt giới thiệu sản phẩm, CEO nên chịu trách nhiệm thuyết trình đến 80%, những người còn lại trong nhóm chỉ cần 1 hoặc 2 slide nói về chuyên môn sản phẩm.
3. **Thường xuyên giới thiệu sản phẩm.** Cách tốt nhất để quen với việc giới thiệu sản phẩm là thuyết trình thường xuyên. Hãy luyện tập trước các nhân viên, bạn bè và người thân trong gia đình.

4: NGHỆ THUẬT LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Một doanh nhân sẽ sớm nhận ra rằng bản kế hoạch kinh doanh không quan trọng ghê gớm như mọi người thường nghĩ. Tuy nhiên, sự thật là hầu hết các nhà đầu tư, hội đồng cố vấn và những người ra quyết định sẽ luôn yêu cầu bằng được bản kế hoạch kinh doanh.

Tập trung vào phần Tóm lược ý tưởng

Khi viết một bản kế hoạch kinh doanh, sử dụng 10 slide cần có trong bài thuyết trình giới thiệu sản phẩm cho các nhà đầu tư làm khung kế hoạch. Thay vì slide tiêu đề, hãy chuẩn bị một tóm lược ý tưởng, đây sẽ là phần quan trọng nhất trong bản kế hoạch kinh doanh của bạn. Một tóm lược ý tưởng là phần mô tả ngắn gọn và rõ ràng vấn đề bạn muốn giải quyết. Đồng thời, phần tóm lược này cũng nêu ra cách thức bạn muốn giải quyết vấn đề, mô hình kinh doanh và những điểm nhấn của sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Cần lưu ý rằng, tóm lược ý tưởng là yếu tố quyết định việc mọi người có đọc phần còn lại của bản kế hoạch kinh doanh hay không.

Sạch sẽ và rõ ràng

Đây là một số gợi ý giúp bạn viết kế hoạch kinh doanh:

- Không viết quá 20 trang. Bản kế hoạch càng ngắn gọn càng hấp dẫn mọi người.
- Chỉ nên để một người viết toàn bộ bản kế hoạch.

- Đơn giản hoá dự trù tài chính trong hai trang giấy.
- Đưa vào các số liệu quan trọng. Hãy nhớ rằng số lượng về khách hàng, địa điểm bán hàng và đại lý bán hàng của công ty là những thông tin quan trọng đối với nhà đầu tư.
- Cung cấp số liệu chính xác. Báo cáo dòng tiền cho 5 năm đầu tiên là rất quan trọng.

5: NGHỆ THUẬT XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP BẰNG VỐN TỰ CÓ

Hầu hết mọi người đều ngạc nhiên khi biết rằng hai gã khổng lồ là Microsoft và eBay khởi đầu với mô hình kinh doanh dựa trên vốn tự có. Đặc điểm của mô hình này là:

- Nhu cầu vốn khởi nghiệp ít
- Vòng quay bán hàng ngắn (dưới 1 tháng)
- Kỳ hạn thanh toán ngắn (dưới 1 tháng)
- Doanh thu quay vòng
- Tiếp thị bằng miệng

Mô hình kinh doanh bằng vốn tự có nghĩa là bỏ qua những đơn hàng có lợi nhưng lại mất khá nhiều thời gian mới có thể thu được hoặc kéo dài thời hạn trả tiền cho các nhà cung cấp. Việc này đồng nghĩa với giảm số lợi nhuận trên sổ sách, nhưng đối với một doanh nghiệp mới khởi sự, lợi nhuận không quan trọng bằng

quản lý dòng tiền.

Giao hàng rồi mới kiểm nghiệm

Nếu bạn đang đi theo mô hình kinh doanh bằng vốn tự có, thì hiển nhiên là bạn sẽ không có nhiều tiền. Do đó, bạn cần đưa sản phẩm hoặc dịch vụ của mình ra thị trường ngay lập tức. Làm theo cách này, bạn đã lựa chọn sẽ giải quyết các vấn đề của sản phẩm sau này chứ không phải ngay bây giờ.

Ưu điểm của phương pháp này là bạn có thể nhanh chóng thu được tiền mặt và phản hồi thực tế của khách hàng. Tuy nhiên, nếu sản phẩm có vấn đề về chất lượng, hình ảnh công ty bạn sẽ bị xấu đi.

Thật không dễ dàng để đưa ra quyết định này. Nếu bạn cảm thấy bạn có thể để những người bạn yêu quý sử dụng sản phẩm ngay lập tức, hãy đưa nó ra thị trường. Nếu bạn đang thiếu tiền, cũng nên làm theo phương pháp này rồi sau đó xử lý các vấn đề phát sinh.

Các mẹo thực hiện kinh doanh bằng vốn tự có:

Sau đây là một số lời khuyên khi bạn tiến hành kinh doanh bằng vốn tự có:

1. **Quên đi nhóm làm việc “danh tiếng”.** Khi khởi động, bạn luôn phải tính đến khả năng chi trả của mình. Luôn nghĩ đến điều này khi bạn lựa chọn nhóm làm việc. Không nên thuê những người đã có tiếng tăm vì họ sẽ tiêu tốn của bạn phần lớn số tiền bạn có. Thay vào đó, hãy chọn những người trẻ chưa có kinh nghiệm nhưng có tài năng tiềm ẩn và sức làm việc dồi dào.
2. **Tập trung vào chức năng, chứ không phải hình thức.** Không quá chú trọng hình thức khi phải chi tiền. Để tính toán chi tiêu hợp lý, bạn không cần phải thuê một công ty lớn có tên tuổi. Bạn cũng không cần phải mua những chiếc ghế văn phòng giá 700 đô-la khi mà những chiếc ghế rẻ hơn cũng đã đủ tốt rồi.
3. **Bán hàng trực tiếp.** Hãy cố gắng bán hàng trực tiếp cho khách hàng. Chỉ thông qua người bán trung gian khi bạn chắc chắn rằng sản phẩm của bạn sẽ không có lỗi nào. Luôn nhớ rằng, bạn phải tự mình thiết lập sản phẩm.
4. **Làm ngược lại với những công ty hàng đầu.** Khi bạn mới tiến hành kinh doanh bằng vốn tự có, cách khôn ngoan nhất có thể là khiến bạn thật sự khác biệt với các công ty dẫn đầu trong lĩnh vực đó hoặc làm điều ngược lại so với

cách thức thông thường.

5. **Thuê ít nhân viên và sử dụng nguồn lực bên ngoài.** Một công ty có quá nhiều nhân viên sẽ gây ra nhiều vấn đề. Thuê ít nhân viên và sử dụng nguồn lực bên ngoài sẽ hợp lý hơn. Không nên thuê ngoài việc nghiên cứu và phát triển, tiếp thị và bán hàng.
6. **Lập một hội đồng.** Một ban giám đốc luôn có những chỉ dẫn đúng đắn để vận hành công ty. Bạn không cần lo lắng rằng việc thiếu vốn sẽ khiến công ty bạn không thể thu hút được các thành viên hội đồng có chất lượng cao. Chỉ cần sản phẩm của công ty đủ tính sáng tạo, các thành viên hội đồng sẽ tự tìm đến.
7. **Tiết kiệm chi phí.** Tiết kiệm chi phí thuê mặt bằng, mua đồ đạc, máy vi tính và thiết bị văn phòng. Tuy nhiên, hãy chắc chắn rằng bạn đầu tư thỏa đáng vào phát triển sản phẩm, chi phí bán hàng và quảng cáo.
8. **Thực thi.** Thực thi thất bại có thể là cú sốc lớn đối với những doanh nhân làm chương trình khởi động. Để tiến hành thành công, bạn phải:

- Đề ra mục tiêu cụ thể
- Đo lường các bước tiến bộ
- Nâng cao tính tự chịu trách nhiệm
- Khen thưởng người có công
- Nỗ lực đến cùng cho đến khi vấn đề được giải quyết
- Chú trọng đến thực tế thị trường
- Xem xét các yếu tố văn hoá

6: NGHỆ THUẬT TUYỂN DỤNG

Là một doanh nhân, việc tuyển chọn được những người có năng lực làm việc cho công ty là một công việc thú vị và đầy khó khăn.

Khi tiến hành tuyển dụng, bạn không nên để ý đến các yếu tố dân tộc, màu da, học vấn và kinh nghiệm làm việc. Thay vào đó, bạn cần chú trọng vào 3 yếu tố sau:

1. Ứng viên có thể làm những việc bạn cần không?
2. Ứng viên có thật sự tin tưởng vào lý tưởng của công ty không?
3. Ứng viên có những điểm mạnh mà bạn cần không?

Một số lời khuyên tuyển dụng:

1. Thuê những người khá hơn bạn
2. Cần biết rằng có rất ít người thực sự tài năng, đừng để phải hối hận vì quá chú trọng vào giới tính, dân tộc, tuổi tác hay giới tính mà bỏ lỡ mất những nhân viên có năng lực.
3. Bỏ qua những yếu tố sau: kinh nghiệm làm việc trong một tổ chức lớn đã thành công, kinh nghiệm làm việc trong một công ty bị thất bại, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc trong cùng ngành nghề, trong cùng vị trí công việc. Những yếu tố đó không hề quan trọng.
4. Tốt nhất là hãy tuyển những người có những điểm

mạnh ưu việt dù cho họ có những điểm yếu nhất định.

7: NGHỆ THUẬT HUY ĐỘNG VỐN

Một công ty mới khởi nghiệp luôn có nhu cầu tìm vốn từ một nhà đầu tư bên ngoài. Các nhà đầu tư có thể là người có vốn, các tổ chức, bạn bè và người thân trong gia đình.

Mặc dù giới thiệu sản phẩm đóng vai trò chủ lực khi bạn xin vốn đầu tư, nhưng tiềm lực công ty bạn trên thị trường thực tế còn quan trọng hơn nhiều. Sản phẩm và dịch vụ bạn mang lại phải có ý nghĩa và lâu dài.

Một số gợi ý để gây dựng vốn:

1. **Tiến hành kinh doanh.** Cách tìm kiếm nhà đầu tư hiệu quả nhất là bắt tay vào kinh doanh ngay lập tức. Vậy làm thế nào để kinh doanh mà không cần vốn? Hãy tiến hành chương trình khởi động.
2. **Nhờ người giới thiệu.** Hãy nhờ những người hiện đang đầu tư cho công ty bạn, các luật sư, kế toán, các doanh nhân và giáo sư khác giới thiệu bạn với nhà đầu tư tiềm năng. Nhờ vậy, các nhà đầu tư sẽ biết đến bạn qua những người họ tin tưởng.
3. **Trong sạch hoá hoạt động của bạn.** Hãy loại bỏ những điều thiếu minh bạch làm trong hệ thống của bạn. Chúng thường xuất hiện trong tài sản trí tuệ, cấu trúc vốn, ban quản lý, việc cho tặng cổ phiếu và việc tuân thủ quy định.
4. **Công khai mọi việc.** Đừng cố gắng giấu giếm vấn đề khi không thể giải quyết ngay, như vậy sẽ hủy hoại uy tín của bạn.
5. **Cần có một đối thủ.** Tin được hay không ? Nhà đầu tư sẽ không vui khi biết bạn không có đối thủ nào. Điều đó có nghĩa là sản phẩm hay dịch vụ của bạn không có thị trường hoặc đơn giản là bạn quá ngu để biết cách sử dụng công cụ tìm kiếm Google.
6. **Không nên sử dụng những lời nói dối đã quá quen tai.** Đây là một số

những lời quảng cáo khuếch đại thường được sử dụng khi tìm kiếm vốn đầu tư. Tránh lặp lại chúng và cố nghĩ ra một vài thứ gì đó mới mẻ:

- a. “Dự án của chúng tôi rất thận trọng.”
- b. “Tất cả những gì chúng ta cần làm là chiếm 1% thị trường.”
- c. “P&G không còn là đối thủ đáng gờm nữa.”
- d. “Một vài nhà đầu tư đã sẵn sàng đầu tư cho chúng tôi.”
- e. “Những nhân viên chủ chốt sẽ tới làm ngay khi công ty có vốn.”

8: NGHỆ THUẬT HỢP TÁC

Đối tác là một từ phức tạp hơn mọi người vẫn nghĩ. Một mối quan hệ hợp tác tốt có thể giúp thúc đẩy dòng tiền, tăng doanh thu và giảm chi phí, nhưng một đối tác không thích hợp sẽ làm đảo lộn mọi thứ.

Một số gợi ý giúp bạn thiết lập mối quan hệ hợp tác tốt đẹp:

- 1. Đối tác giúp mở rộng quy mô công ty. Đối tác có thể giúp bạn đẩy nhanh việc mở rộng công ty, thiết lập kênh phân phối mới, thúc đẩy phát triển sản phẩm và giảm chi phí.
- 2. Xác định mục tiêu. Các thông tin cần thiết bao gồm: khoản doanh thu tăng thêm, chi phí giảm đi, sản

phẩm và dịch vụ mới, khách hàng mới, thị trường mới, vv...

3. Đảm bảo rằng các nhân viên cấp trung và cấp thấp đều thích đối tác của công ty. Nếu chỉ có ban quản lý cấp cao đánh giá tốt mối quan hệ hợp tác thì chưa đủ. Phải đảm bảo rằng tất cả nhân viên trong công ty đều hiểu, ủng hộ và đóng góp xây dựng quan hệ hợp tác tốt đẹp.
4. Tìm kiếm nhà quán quân. Chọn một người từ mỗi bên giữ chức vụ quán quân bên trong. Phải đảm bảo rằng mục đích lựa chọn quán quân như vậy là để tiến tới thành công phục vụ lợi ích cho quan hệ hợp tác.
5. Tạo mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Cả hai bên hợp tác đều phải có lợi, không nên để một bên có lợi, một bên bị tổn thất.
6. Đừng vội nhờ đến pháp luật. Không nên vội xin tư vấn luật pháp vì các luật sư luôn có sẵn những lý do để khuyên bạn không nên hợp tác. Hãy cùng thỏa thuận và thống nhất các điều kiện kinh doanh trước khi nhờ đến luật sư.
7. Luôn có phương án giải thoát. Việc đảm bảo cả hai bên không bị mắc kẹt vào một mối quan hệ vô ích sẽ thật sẽ có lợi cho cả hai.

9: NGHỆ THUẬT TẠO DỰNG THƯƠNG HIỆU

Chiến lược marketing hỗn hợp 4P cổ điển (sản phẩm - product, địa điểm - place, giá cả - price và khuyến mãi - promotion) có thể tóm lược tương đối chuẩn xác nghệ thuật tạo dựng thương hiệu. Một vài người còn thêm một chữ p-prayer (cầu nguyện) vào danh sách, nhưng tác giả cuốn sách lại thích chữ p trong từ Proselytization (Việc khiến ai từ bỏ tín ngưỡng hoặc tôn giáo của họ để theo một tín ngưỡng hoặc tôn giáo khác) hơn, từ này có nghĩa là khiến cho mọi người chuyển niềm tin của họ vào niềm tin hay học thuyết của bạn.

Đối với doanh nghiệp mới ngày nay, Proselytization là nhân tố chính để tạo dựng thương hiệu. Bạn phải tạo ra một xu hướng khiến mọi người háo hức muốn thử sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Bạn phải làm cho mọi người quảng cáo tên tuổi công ty bạn với những người xung quanh.

Sáng tạo xu thế

Chìa khoá tạo tên tuổi là đặt sản phẩm của bạn bên cạnh những sản phẩm được coi là tiêu chuẩn vàng hay giúp sản phẩm của bạn đạt tiêu chuẩn vàng. Bạn phải tạo ra những sản phẩm hay dịch vụ có ảnh hưởng lớn. Những sản phẩm như vậy phải:

1. Mới mẻ
2. Hiệu quả
3. Khác lạ
4. Có tính đột phá
5. Chiếm được tình cảm khách hàng
6. Có chiều sâu
7. Dễ chịu

8. Được khách hàng ủng hộ

Một số lời khuyên để tạo dựng thương hiệu

1. Giảm thiểu rào cản để được chấp nhận. Sản phẩm và dịch vụ của bạn phải đơn giản nhưng vẫn hiệu quả. Bạn phải làm cho mọi thứ dễ hiểu để khách hàng có thể thấy ngay chức năng cơ bản của sản phẩm và dịch vụ khi được giới thiệu.
2. Tuyển chọn những người “truyền giáo”. Người truyền giáo là người tin vào lý tưởng công ty và những gì bạn làm. Hãy tận dụng khách hàng muốn giúp đỡ bạn và công việc kinh doanh của bạn. Hãy nhờ họ giúp những việc họ có thể làm và tạo mọi điều kiện để họ “truyền giáo” tên tuổi công ty bạn.
3. Nuôi dưỡng cộng đồng. Xác định và tập hợp những khách hàng có hứng thú với những gì bạn làm thành một cộng đồng. Thuê người nuôi dưỡng cộng đồng đó. Đưa cộng đồng đó vào mọi công việc bán hàng và công cụ tiếp thị của bạn. Cho phép thành viên của cộng đồng sử dụng mặt bằng công ty tổ chức các sự kiện và hội thảo.
4. Đặt tính nhân đạo lên cao. Đề cao khách hàng và cố

gắng giúp đỡ những người thiếu may mắn. 5. Tập trung vào công chúng. Để thu hút sự chú ý của công chúng, hãy cố gắng sáng tạo một thứ gì đó có ý nghĩa và mang tới cho mọi người. Kết bạn với cả phóng viên của những tờ báo bạn chưa từng biết đến. Thêm nữa, luôn nhớ rằng bạn cần phải luôn duy trì quan hệ tốt đẹp với giới báo chí.

10: NGHỆ THUẬT “TẠO MƯA”

Người tạo mưa⁽⁴⁾ là người mang lại nhiều thương vụ cho công ty. Bước đầu tiên một “người tạo mưa” phải làm trong một doanh nghiệp mới thành lập là đưa những sản phẩm hoặc dịch vụ đầu tiên của doanh nghiệp ra thị trường. Sau đó, cần tiến hành khảo sát xem chúng bán chạy nhất ở khu vực nào.

Bước tiếp theo cần làm là phải bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ. Luôn nhớ rằng, mọi người sẽ chưa chú ý đến sản phẩm và dịch vụ của một doanh nghiệp mới khởi sự, bởi vậy bạn cần cố gắng vượt qua những rào cản này.

Một số gợi ý để “tạo mưa” hoàn hảo:

- Chọn phương pháp vận hành phù hợp.
- Tìm kiếm nhân tố có sức ảnh hưởng lớn. Đừng để ý đến chức danh, đó không phải là thứ quan trọng.
- Thân thiện với các nhân viên hành chính và thư ký.
- Chú ý đến triển vọng phát triển, chúng sẽ cho bạn biết bạn cần làm gì.

- Mời khách hàng thử nghiệm sản phẩm và dịch vụ của bạn.
- Cho khách hàng cơ hội để dần dần và dễ dàng chấp nhận sản phẩm của bạn
- Đừng lúng túng khi có ý kiến phản đối

II: NGHỆ THUẬT KINH DOANH CÓ ĐẠO ĐỨC (TRỞ THÀNH MENSCH)

Mensch là thuật ngữ tiếng Đức cổ chỉ một người có đạo đức và đáng được ngưỡng mộ. Ở một vài nền văn hoá, đó là sự tôn sùng con người ở mức độ cao nhất. Để trở thành một Mensch, bạn phải giúp đỡ mọi người, làm những điều đúng đắn và có đóng góp cho xã hội.

Một số lời khuyên để trở thành người có đạo đức và đáng ngưỡng mộ:

- Giúp đỡ mọi người mà không đòi hỏi trả ơn.
- Quan sát tinh thần của sự đồng thuận, trả cho những gì bạn có được và tập trung vào những điều quan trọng.
- Đóng góp tiền bạc, thời gian, cố vấn chuyên môn và ủng hộ về tình cảm cho xã hội.

Napoleon Hill (1883 – 1970): Tác giả nổi tiếng người Mỹ với Think and Grow Rich - cuốn sách viết về kinh doanh được đánh giá là hay nhất của mọi thời đại.

Napoleon Bonaparte (1769-1821) còn gọi là Napoleon I - Vị hoàng đế nổi tiếng nước Pháp và là nhà chỉ huy quân sự tài ba.

Tổng thống thứ 16 và là một trong bốn vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông cũng là người chủ trương bãi bỏ chế độ nô lệ ở Mỹ.

Định luật Murphy xuất hiện năm 1949, có nguồn gốc từ một thử nghiệm của không quân Mỹ về tác dụng của quá trình giảm tốc nhanh đối với các phi công. Trong cuộc thử nghiệm, người tình nguyện ngồi trong một xe trượt tuyết có gắn động cơ phản lực và được thắt chặt dây an toàn. Hệ thống điện cực gắn khít vào bộ ghế ngồi, do đại úy Edward A. Murphy thiết kế, sẽ ghi lại phản ứng của họ khi xe dừng đột ngột. Tuy nhiên, người ta đã không ghi được một số liệu nào sau cuộc thử nghiệm tưởng chừng như không có sai sót. Cuối cùng, mọi người phát hiện ra một điện cực bị mắc sai. Khi ấy, Murphy nói rằng: “Nếu có gì đó có thể trục trặc, thế nào cũng có người làm cho nó xảy ra”.

Winston Churchill (1874-1965) - Vị thủ tướng lừng danh của nước Anh trong chiến tranh thế giới thứ II, cũng là một chính khách lỗi lạc trên chính trường quốc tế. Năm 1953, ông được giải Nobel văn học cho những tác phẩm viết về nước Anh và lịch sử thế giới. Năm 2002, đài BBC đã bầu chọn ông vào danh sách 100 người Anh vĩ đại nhất (the 100 Greatest Britons).

Sam Walton (1918-1992) - Người sáng lập mạng lưới trung tâm bách hóa đại hạ giá Wal-Mart, được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ trong các năm 1985-1988. Sam Walton giữ chức giám đốc điều hành kiêm chủ tịch của Wal-Mart cho đến năm 1988, sau đó trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị cho đến những ngày cuối đời.

Edwards Deming (1900-1993) - cha đẻ của học thuyết quản lý chất lượng. Năm 1960, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương Cao quý Hạng hai (Second Order of the Sacred Treasure) do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng.

Abraham Maslow (1908 - 1970) – Nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: nhu cầu sinh lý (tồn tại), nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội (yêu và được yêu), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân.

(1) Trong thần thoại Hy Lạp, Pygmalion là một nhà điêu khắc tài ba. Có lần, Pygmalion chọn một viên đá lớn để tạc tượng một người con gái. Khi làm xong, ông thấy bức tượng của mình quá đẹp nên đem lòng say mê. Pygmalion đã cầu xin nữ thần Aphrodite (Venus) cho tượng đá biến thành người thật. Nữ thần xúc động trước lời cầu xin khẩn thiết ấy nên đã đồng ý. Thế là Pygmalion lấy bức tượng đã hóa thành người làm vợ và hai người sống với nhau hạnh phúc trọn đời.

Ben Feldman (1912-1993) – Một trong những nhân viên bán hàng xuất sắc với doanh thu cao nhất của mọi thời đại. Suốt thời gian làm việc cho Công ty New York Life Insurance từ năm 1942 đến 1993, ông đã bán được 1,8 tỷ đô la tiền bảo hiểm. Ngày nay, kỷ lục bán hàng của ông vẫn chưa bị ai phá vỡ với 100 triệu đô la trong một năm và 20 triệu đô la một ngày. Những năm gần cuối sự nghiệp, tổng số tiền huê hồng ông được hưởng hàng năm là 1 triệu đô la.

Công ty lớn của Mỹ chuyên sản xuất và phân phối những chương trình CD & VCD về những

vấn đề liên quan đến cuộc sống, giúp con người khai thác tối đa năng lực bản thân và vươn đến thành công, hạnh phúc.

'Nguyên tắc Pareto' được đặt theo tên nhà kinh tế học người Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923). Năm 1906, Pareto quan sát thấy 20% dân số Italia nắm giữ 80% tài sản của nước này. Sau đó, ông cũng nhận thấy rằng 20% số cây đậu phụng trong vườn nhà ông đóng góp tới 80% lượng đậu ông thu hoạch mỗi năm. Hai sự kiện này khiến ông suy nghĩ và cho rằng đây không phải là sự trùng lặp ngẫu nhiên mà gần như là một nguyên tắc và ông đã áp dụng nguyên tắc 80-20 này vào rất nhiều lĩnh vực và thấy nhiều kết quả tương đồng.

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn đề chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore's Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ

bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa là tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất căng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất căng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam's Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam

và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mì, nước sốt mì Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald’s. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald’s là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bỏ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là một phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm

1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Không lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino’s Pizza, Little Caesars và Papa John’s.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục

ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính... Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm

một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ

đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyển nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm...

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách

rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra

dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, không chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền không chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

(1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra.

(1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả

1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kỹ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.)

2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002.

3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT.

1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là: Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình.

1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu.

1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tự Kinh)

1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri.

1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp.

1. Bostox Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng.

1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn.

1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D).

1 pyoung = 3,3 m2.

CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc

Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... “siêu quan trọng”.

MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

“Rump” có nghĩa là mông (ở động vật), phao câu (ở chim).

“Rump” đọc là “Răm”.

“Inch”: đơn vị đo chiều dài của Anh, 1 inch = 2.54 cm

“Red” nghĩa là màu đỏ

“Milk” có nghĩa là “sữa”

“Nothing” có nghĩa là “không có gì”, “không gì cả”.

Pound: đơn vị đo khối lượng của Anh, 1 pound = 0.452592 kg.

Nguyên văn: “Where There’s a Will, There’s No Way.” Đây là nói trại từ câu thành ngữ

“Where There’s a Will, There’s A Way” (Có chí thì nên), tác giả hàm ý mỉa mai, chua chát trước hoàn cảnh bất lực của mình.

1 Hình 7.7 đưa ra một ví dụ. Khối lượng khớp lệnh khổng lồ và mức giảm giá mạnh của cổ phiếu Capital One Financial vào đầu tháng 10 năm 1998 mô tả một kỷ lục về khối lượng khớp lệnh lớn. Mức giá thấp nhất cho thấy giá cổ phiếu sẽ đổi chiều đi lên. Khối lượng khớp lệnh thường là dấu hiệu then chốt để chỉ sự chuyển hướng thị trường.

3 Bảng 12.1 xuất hiện ở ví dụ.

(*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng cổ sinh, ...

(*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York.

(1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chất lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR.

(2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe.

(3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm.

(4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York.

1. Lacrosse: Môn thể thao dùng vợt để bắt và ném bóng

1. Carl Lewis: vận động viên điền kinh người Mỹ, đã đạt 4 huy chương vàng tại Olympic Los Angeles (Mỹ) năm 1984 ở các nội dung 100m, 200m, nhảy xa và chạy tiếp sức 4 x 100m.

1. Walt Whitman (1819 - 1892): Nhà thơ, nhà báo, nhà nhân văn, nhà cải cách thơ người Mỹ, tác giả của tập thơ Lá cỏ nổi tiếng

Mạch thượng tang: nghĩa là râu trên ruộng, là tên một khúc từ được chép trong Nhạc phủ thi tập thời Hán, bài hát nói về một cô gái hái râu đã nhanh trí từ chối yêu cầu vô lý của viên thái thú. Tiêu đề này còn ám chỉ tới cuộc gặp gỡ ven bờ ruộng của nhân vật Tang Thanh.

Có nghĩa là đình mười dặm.

Giang Nam Bắc: ý chỉ toàn bộ vùng lưu vực sông Trường Giang.

Ngày mừng Bảy tháng Bảy âm lịch, còn gọi là Thất tịch, là ngày lễ tình yêu của Trung Quốc gắn liền với câu chuyện Ngưu Lang, Chức Nữ. Chức Nữ là cô em út trong bảy nàng tiên, vì bị một người trần là chàng chăn bò Ngưu Lang trộm váy áo khi đang tắm nên đã phải ở lại làm vợ chàng. Nhưng sau đó Thiên Hoàng (Thiên Hậu) đã chia cắt hai vợ chồng họ bằng một dòng sông lớn (dải Ngân Hà) khiến mỗi năm họ chỉ gặp được nhau một lần vào đêm mừng Bảy tháng Bảy. Ở các nước chịu sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, người ta vẫn coi ngày này là ngày lễ tình nhân, bày lễ cầu xin chuyện tình ái được như ý.

Lạc Dương: nằm bên bờ sông Lạc Hà, thuộc đồng bằng trung tâm Trung Quốc

Ba câu này đều trích từ một bài kệ Trung quán luận của Long Thọ thiên sư. Đại ý bài kệ nói về tính không tuyệt đối của vạn vật, không có khởi đầu cũng không có kết thúc.

Hán Vũ Đế: Lưu Triệt (156 TCN - 87 TCN), hoàng đế thứ bảy nhà Tây Hán, trị vì trong khoảng 140 TCN - 87 TCN. Là vị hoàng đế tài ba và có thời gian trị vì lâu thứ ba trong lịch sử Trung Quốc chỉ sau Khang Hy và Càn Long thời Thanh. Dưới triều đại Vũ Đế, uy danh nhà Tây Hán lên đến mức cực thịnh.

Đông Phương Sóc (154 TCN - 93 TCN): học giả nổi tiếng thời Hán Vũ Đế, là người đa mưu túc trí, tinh thông văn sử, nhưng cũng nổi tiếng với tính cách hài hước và tài châm biếm. Ông được vua trọng dụng nhưng không được đề bạt và bị liệt vào dạng lộng thần.

Hôi trong Kiếp Hôi nghĩa là tro bụi.

Kinh Lăng Nghiêm. Phẩm thọ lượng thứ 31.

Phù Tang: tên gọi của nước Nhật Bản thời cổ đại.

Trung Nguyên: chỉ Trung Quốc, theo quan niệm của người xưa, nền văn minh Hoa Hạ là trung tâm của thế giới.

Nguyên văn: “Ngôn hạ vong ngôn nhất thời liễu. Mộng trung thuyết mộng lưỡng trọng hư”.

Trích hai câu trong bài Độc thiên kinh (Độc kinh thiên) của tác giả Bạch Cư Dị. Đại ý: Lời nói khi đã nói ra rồi thì cũng chẳng khác gì mộng trong giấc mộng, tất cả đều là hư ảo.

Nguyên văn: “... Quân tu tảo chiết, nhất chi nùng diễm, mạc đãi quá phương phi. Tứ trương ky, uyên ương chúc tựu dục song phi, khả liên vị lão đầu tiên bạch. Xuân ba bách thảo, hiểu hàn thâm xử, tương đối dục hồng y.”

Nguyên văn: “... Ngũ trương ky, phương tâm mật dữ xảo tâm kỳ. Hợp hoan thụ thượng chi liên lý, song đầu hoa hạ, lưỡng đồng tâm xử, nhất đối hóa sinh nhi. Lục trương ky...”

Cửu trương ky là tên một khúc từ thời Tống, được ghi chép trong Nhạc phủ nhã từ dưới tên tác giả Vô danh thị. Cửu trương ky là chín khung cử, chỉ việc dệt vải. Trong tiếng Trung, ti là sợi, đồng âm với tư là nhớ, người xưa hay dùng việc dệt vải để nói về tình cảm yêu đương nhưng nhớ.

Nguyên văn: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương ước. Đoản tương tư hề, vô cùng tận.” Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường tương tư (Nhớ nhau đằng đẳng) của tác giả Lương Ý Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại). Nguyên tác: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương tư. Trường tương tư hề, vô tận cực.” Dịch thơ: “Bước vào cửa tương tư, mới biết tương tư khổ. Tương tư hoài, dài tương tư. Tương tư dài, dài khôn xiết.” Người dịch: Vũ Ngọc Khánh.

Nguyên văn: “Xuân y. Tổ ti nhiễm tựu dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu

phiến, tông tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thì. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyền tú nhân. Canh dục lũ thành ti thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoạn tràng nhân. Liễm mệ nhi quy, tương tương hảo khứ...”

Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô.

Có nghĩa là ngọc phù tím.

Có nghĩa là cò đầu điếu.

Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả.

Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng.

Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi.

Có nghĩa: gặp là hoảng hốt.

Có nghĩa: đẹp để mê hồn.

Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thủy. Hận bất tương phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương Tích (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác.

Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và nhiều chốn ăn chơi.

Thiếu lâm tự: Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiền tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa “Võ lâm Bắc đầu” - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ.

Đỉnh Vạn Phật: là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m.

Nga Mi: Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát.

Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại.

Có nghĩa là éch gãy đàn.

Lưu thủy: tên một khúc đàn cổ, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy.

Nguyên văn: “Thục tăng bão lục ý. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tẩy lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng.” Nguyên tác Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gãy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu.

Lý Bạch (701-762): nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên

Bá Nha người đất Tấn, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những

người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn thề không chơi nữa. Ở đây ý nói đến tình tri âm tri kỷ.

Sử ký: Hàn Yên là cháu Cung Cao Hầu, lúc còn nhỏ là thư đồng của Hán Vũ Đế, sau được vua sủng ái, trở nên cực kỳ giàu có, ở Trường An dùng vàng làm đạn săn bắn, người nghèo luôn đi sau, đánh giết lẫn nhau để nhặt vàng rơi.

Ngũ Lăng: vùng đất phía Tây kinh thành Trường An thời Hán, Đường, nay là thành phố Tây An phía bắc tỉnh Thiểm Tây. Ở đó có lăng mộ năm vua Hán, về sau tập trung nhiều quan lại quý tộc. “Ngũ lăng niên thiếu” chỉ con nhà giàu sang quyền quý.

Theo Sử ký thì Đặng Thông là bảy tôi yêu quý của Hán Văn Đế, có lần bị thầy bói bảo sau này chết đói, vua nghe được bèn ban cho núi Thục, cho phép tự đúc tiền tiêu, gọi là tiền Đặng Thông.

Bang hội buôn muối Giang Nam.

Trại buôn ngựa miền Bắc.

Vua trên vùng biển phía nam.

Đường Môn: Thường xuất hiện trong tiểu thuyết võ hiệp như một môn phái chuyên dùng độc ở Tứ Xuyên.

Nguyên văn: “Lai thị không ngôn khứ tuyệt tung. Cánh cách Bồng Sơn nhất vạn trùng.” Trích câu đầu và câu cuối của bài Vô đề tứ thủ kỳ 1(Bài đầu trong bốn bài thơ không đề) của tác giả Lý Thương Ẩn (thời Đường). Đại ý: Bài thơ nói về một mối quan hệ tình cảm (không nhất thiết là tình yêu nam nữ) xa cách và nỗi lòng của người bị bỏ lại không biết cách nào tìm kiếm cố tri. Ở đây Vi Trường Ca có ý so sánh với câu chuyện gặp gỡ của Hoa Hòa Thượng với người phụ nữ lạ.

Giờ Ngọ: từ khoảng 11 giờ trưa đến 1 giờ chiều, chính ngọ là lúc giữa trưa.

Hán Dương: thuộc tỉnh Hồ Bắc, phía Đông Nam Trung Quốc, nằm phía tây Trường Giang.

Thạch Thành: tên gọi khác của thành Nam Kinh tỉnh Giang Tô, nằm phía đông Trường Giang.

Nguyên văn: “Thiên địa chi du du”, trích từ câu “Niệm thiên địa chi du du” trong bài Đăng U Châu đài ca (Bài ca lúc lên đài U Châu) của tác giả Trần Tử Ngang (thời Đường).

Nguyên văn: “Lộ đoạn nhân sơ tỉnh”. Trích câu thứ hai trong Bài từ theo điệu Bốc toán tử của tác giả: Tô Thức (thời Tống).

Trong tiếng Trung, “trình” và “thành” đồng âm, đều đọc là “chéng”.

Lăng Châu: địa danh cổ thuộc tỉnh Tứ Xuyên, phía Tây Nam Trung Quốc.

Cúng tuần, còn gọi là tuần thất, tiến hành bảy ngày một lần và lập lại bảy lần. Đêm cúng tuần đầu tiên là đầu thất, đêm cúng tuần cuối (49 ngày) là chung thất, đây là đêm cúng tuần đầu tiên.

Nguyên văn: “Kim phong ngọc lộ nhất tương phùng. Tiệp thắng khước nhân gian vô số.” Trích hai câu trong Bài từ theo điệu Thước kiều tiên của tác giả Tần Quán (thời Tống). Đại ý: Khổ đầu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngưu Lang - Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hần và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ.

Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: “走” (zou).

Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu

trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà.

Nguyên văn: “Xuân thảo mộ hề thu phong kinh, thu phong bãi hề xuân thảo sinh, khi la tất hề tri quán tần, cầm sắt diệt hề khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất ảm hận nhi thôn thanh...” Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều).

Mộng tiêu lộ: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiếm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt.

Nguyên văn: “Thanh mục đồ nhân thiếu. Vắn lộ bạch vân đầu.” Trích từ một bài thơ tương truyền của hòa thượng Bồ Đại thời Tống. Ý của hai câu này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời.

Nguyên văn: “Mỹ nữ yêu thả nhàn, thái tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiễm nhiễm, lạc điệp hà phiên phiên.” Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiếu. 3. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Nguyên văn: “Vân trì nguyệt vận”, trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm.

Nguyên văn: “Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình.” Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cừu (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hưởng (thời Đường).

Nguyên tác: “Dạ hợp hoa khai hương mãn đình”, dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân.

Nguyên văn: “Nhật ký tây khuynh”, trích từ câu “Nhật ký tây khuynh, xa đãi mã phiên” chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc).

Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc.

Nguyên văn: “Tử bất giáo, phụ chi quá”, trích hai câu trong Tam tự kinh.

Kim Đỉnh Vân Hải: biển mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống như chìm trong biển mây.

Nguyên văn: “Giang sơn bất cải tần thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu”, trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ “nhất” thành “bán”, từ một vòng thành nửa vòng. Đây là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đối tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn tại ngàn đời nay. Bối cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bô viết.

Nguyên văn: “Nhân nhân yêu kết hậu sinh duyên, nông chích kim sinh kết mục tiền, nhất thập nhị thì bất ly biệt, lang hành lang toạ chính tùy kiên.” Nguyên tác: Sơn ca (Bài ca trong núi) của tác giả Hoàng Tuân Hiến (thời Thanh).

Nguyên văn: “Phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích một câu trong bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch (thời Đường).

Nguyên tác: “Phù thiên địa giả, vạn vật chi nghịch lý; quang âm giả, bách đại chi quá khách. Nhi phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích toàn bộ câu đầu bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch.

1. Khuôn khổ chiến lược cho nữ doanh nhân, Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003.

2. Trích từ Scotsman, thứ Bảy, ngày 4 tháng 11 năm 2004.

3. Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003, Carter, Mason và Tagg, 2004.

4. Bộ trưởng Rt Hon Jacqui Smith, Bộ Phụ nữ và Quyền Bình đẳng, phát biểu tại Hội nghị Prowess lần thứ hai, tháng 11 năm 2004.

5. Bộ trưởng Công nghiệp, Jacqui Smith, 2004.

1. Ideo: là một công ty thiết kế mà gần như năm nào cũng đoạt được vài giải thưởng trong khuôn khổ giải “Industrial Design Excellence Awards” - IDEA, giải thiết kế công nghiệp uy tín nhất thế giới. Năm ngoái Ideo đã giành được nhiều nhất với tám giải IDEA.

2. Ngày D (D-day): D trong cụm từ này chỉ được các nhà quân sự dùng để chỉ từ Ngày nổ súng của một chiến dịch. Khi một chiến dịch được dự kiến, thông thường người ta không biết đích xác ngày tháng bắt đầu, vì thế tạm đặt là ngày D. Ngày trước đó gọi là D-1, ngày sau đó là D+1, v.v... Điều này rất tiện vì khi có sự xê dịch về mốc thời gian thì tất cả ngày tháng không phải thay đổi. Điều đó cũng xảy ra trong chiến dịch đổ bộ Normandy. D-day của chiến dịch Normandy là ngày 6/6.

1. No Man’s Land: Thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, mô tả vùng đất giữa hai chiến hào của kẻ địch của nhau mà không bên nào mong muốn vượt qua hoặc kiểm soát do nỗi sợ hãi hoặc bị kẻ thù tấn công trong quá trình chiến đấu.

1. Đào tạo chéo (nguyên văn: cross training): Đào tạo nhân viên hiểu biết về hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả chung.

2. Cứu thế quân (Salvation Army), hay còn gọi Đạo quân Cứu thế: Một giáo phái Tin Lành (Evangelical) thuộc cộng đồng Kháng Cách (Protestant), cũng là một tổ chức xã hội với các hoạt động từ thiện.

3. Adrenaline: Một loại hormone được sản xuất ra bởi cơ thể khi bạn sợ hãi, tức giận hay thích thú, nó làm cho nhịp tim đập nhanh hơn và cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại sự nguy hiểm.

(1) Nhân vật gốc ngêch trong truyện cổ tích Anh.

(1) Supply-side dynamic.

(1) Hockey card – một thứ bài ở Mỹ trên đó in hình các cầu thủ khúc côn cầu và các thông tin về họ (ND).

(1) The Godfather: tác phẩm văn học nổi tiếng của Mario Puzo đã được chuyển thể thành phim.

(2) Beemer là tên gọi chung cho xe hơi của hãng xe BMW.

(3) Sam Walton: ông vua bán lẻ ở Mỹ, người thành lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart (ND).

- (4) Cơ sở chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, nơi này thường có phòng tắm hơi - ND.
- (5) Ikea là một hãng của Thụy Điển chuyên bán lẻ đồ trang trí nội thất nổi tiếng thế giới (ND).
- (6) Blue hair ball.
- (7) Young Republicans.
- (8) Hiệp hội Horatio Alger có tên đầy đủ là Hiệp hội Horatio Alger của những người Mỹ lỗi lạc (Horatio Alger Association of Distinguished Americans) được hình thành năm 1947 nhằm vinh danh những thành tựu của các cá nhân người Mỹ xuất sắc và thành đạt mặc dù phải trải qua các nghịch cảnh và cũng với mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục đại học và bậc cao hơn đại học (ND).
- (1) Pavlov là nhà tâm lý học, sinh lý học và bác sĩ người Nga, đã đoạt giải Nobel y học năm 1904. Ông nổi tiếng với định luật về “phản xạ có điều kiện” rút ra từ việc nghiên cứu chức năng dạ dày của chó.
- (1) Tên một loại dược phẩm có chức năng tương tự như thuốc giảm đau Panadol (ND).
- (2) Nhân vật trong tiểu thuyết 101 chú chó đốm của Dodie Smith
- (3) Nhân vật phản diện chính trong phần 4 của bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (ND).
- (4) Trong bản gốc tiếng Anh là “Geisha” (ND).
- (5) Trong thời Cận đại, cộng đồng tín đồ thanh giáo buộc những Kẻ ngoại tình phải thêu lên ngực áo chữ A màu đỏ thắm (chữ A viết tắt của “Adultery”, tức là “ngoại tình”).
- (6) Trận đấu play-off
- (1) Alpha Male là người đàn ông điều khiển hoạt động của một nhóm và người khác phải tuân phục họ dù muốn hay không, bởi lòng kính trọng hoặc quyền lực của họ.
- (1) Beta Male là người cạnh tranh để giành lấy vị trí của Alpha Male, thường thì Beta Male lệ thuộc vào Alpha Male và hành động như thể họ xếp thứ hai sau Alpha Male. Beta Male có thể trở thành một Alpha Male tương lai.
- (2) Thuật ngữ chỉ nhóm chuyên gia cố vấn đưa ra những lời khuyên hoặc ý tưởng về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội.
- (3) MBA: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.
- (4) Chuỗi thức ăn là một dãy gồm nhiều loài sinh vật có quan hệ dinh dưỡng với nhau, loài đứng trước là thức ăn của loài đứng sau.
- (5) Money Man
- (6) Firestarter
- (7) Finder/Minder/Grinder
- (8) Xem phần trước về thuật ngữ “kéo cò”.
- (9) Mud flap
- (10) Pile-on – Người khờ khạo (xem lại phần giải thích thuật ngữ phía trên).
- (11) Wealthy.
- (12) Rich.
- (13) Line of credit.
- (14) Giống Alpha Male, nhưng là nữ giới thay vì nam giới (ND).
- (15) Double Income, No Kids.
- (16) Một quỹ hưu trí ở Hoa Kỳ

(17) Registered Retirement Savings Plan (RRSP) (Hoa Kỳ)

(18) Pardon – tiếng Pháp, đồng thời cùng nghĩa trong tiếng Anh (ND).

(1) Human Right: Quyền con người.

(2) Rule of thumb

Phòng Bầu dục: Văn phòng chính thức của tổng thống Mỹ, nằm ở cánh Tây của Nhà Trắng, được xây dựng năm 1902.

gallon = 3,78 lít

1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có.

2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau.

1. Chuyện gì đến sẽ đến.

2. Mueller của xứ Borneo.

3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas.

4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.

1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia.

2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày.

1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia.

1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.

2. Tỷ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty.

3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu “Tất cả mọi người đều có thể bay”.

1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia.

2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh.

3. Giống chó đốm.

4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia.

1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969.

1. S.W.R.D. Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959.

2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris.

3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler.

4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý.

5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London.

1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương.

2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm.

3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong

suốt thập niên 1960.

1. Tên một loại bia của hãng Castle Lager.
2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen.
3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó.
4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand.
5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây.
6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại.
7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km.

1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh.
2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF).
3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”.
4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley.
5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro.
6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng.

1. Danh hài người Mỹ.
2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách.

1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó.
2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York.
3. Tên một loại bánh ở Malaysia.

- (1). Nguyên văn câu này là 'Rồng mắc cạn thì bị tôm chế giễu' (Người dịch).
- (2). Đây là một kiểu chơi chữ, vì hai chữ 'hoảng sợ' trong tiếng Trung Quốc cũng đồng âm với chữ 'hoàng' tức là màu vàng. Nếu dịch ra tiếng nước ngoài, thì khó lột tả được nét dí dỏm của nó (Người dịch).

- (1). Đây là một trường hợp chơi chữ. Trong chữ Hán, chữ “Trần” là họ Trần và chữ “trầm” là nhấn chìm đều có âm đọc giống nhau là “chén” (nhưng viết khác nhau là và), chữ Hoàng trong họ Hoàng có âm đọc trùng với chữ hoàng trong hoàng đế và , còn chữ thần tướng cũng có âm đọc là chén (Người dịch)

- (1). Nguyên văn: 'Người trông vào áo quần, ngựa trông vào cái yên' (Người dịch).
Tương ứng với câu “Nước đến chân mới nhảy”.

Đậu Nga: tên nhân vật nữ chính trong vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán Khanh, nội dung kể về một người đàn bà bình thường chết oan, khiến trời đất cũng phải rung động.

Adult Video: phim người lớn.

Hatsukashi: tiếng Nhật, dịch ra có nghĩa là “xấu hổ quá đi mất”.

A Đồng Mộc là nhân vật cậu bé robot.

Tiên Ti: Là một dân tộc thiểu số thời cổ, ở vùng Đông Bắc, Nội Mông, Trung Quốc.

Hoa Cỗ: là một điệu múa dân gian, gồm một nam, một nữ, một người gõ thanh la, một người gõ trống, cùng múa.

Trong tiếng Hán, từ 同学 tức bạn học, học trò, được đọc là /tongxue/, và tên của Tiết Đồng 薛桐 đọc là /xuetong/, đọc ngược lại thành /tongxue/, lúc đọc ngược tên của Tiết Đồng và từ “học trò” phát âm giống nhau.

AFC: Liên đoàn bóng đá châu Á.

Mắt mí lót: đôi mắt dài, nhỏ, đuôi mắt hơi xếch, đặc trưng của người Á Đông.

Auguste Rodin: tên đầy đủ là François-Auguste-René Rodin (1840 – 1917) họa sĩ người Pháp, thường được biết đến là một nhà điêu khắc. Ông là điêu khắc gia hàng đầu của Pháp thời bấy giờ và đến nay, tên tuổi của ông được nhắc đến khắp trong và ngoài giới nghệ thuật.

Siberia: nằm ở phía đông nước Nga, trải dài từ dãy núi Ural tới Thái Bình Dương, có thời tiết rất khắc nghiệt và rừng thông Taiga nổi tiếng.

Xúc cốt công: một môn võ trong bộ Cửu Dương Thần Công, tự co rút xương lại cho thân hình bé đi.

Chữ “chảy nước mũi” - 流涕 /liu ti/ đọc hơi giống với chữ 流体 /liu ti/, chỉ khác ở thanh điệu.

Đoán số: một trò chơi truyền thống của Trung Quốc, một người đưa mấy ngón tay biểu thị con số, người khác đồng thời cũng đưa tay ra so giống khác nhau để phân định thắng thua.

Lôi Phong: là người lính tham gia Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc năm 1960, là biểu tượng anh hùng của Trung Quốc, một tấm gương tận tụy, xả thân, quên mình vì Tổ quốc.

“Nảo tàn” là một cách nói rất phổ biến của người Trung Quốc, đặc biệt là dân mạng, dùng để chỉ những người làm những chuyện quái lạ, những chuyện trên Sao Hỏa.

“Tru” và “châu” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Bài tập dưỡng sinh “Lòng biết ơn” là một trong những bài tập thể dục buổi sáng của ngành Cảnh sát Trung Quốc.

Kỷ Jura là một kỷ trong niên đại địa chất kéo dài từ khoảng 200 triệu năm trước. Kỷ Phấn trắng hay kỷ Creta là một đơn vị chính trong niên đại địa chất, bắt đầu từ khi kết thúc kỷ Jura khoảng $145,5 \pm 4,0$ triệu năm trước.

Biển Caspi hay Lý Hải là hồ nước lớn nhất trên thế giới, nằm giữa Nga ở bờ phía bắc và Iran ở bờ phía nam. Đông tây giáp các nước Turkmenistan, Kazakhstan và Azerbaijan. Vì không thông với đại dương nên đây đúng là một hồ nước tuy mang tên “biển”. Hồ này cũng được gọi là biển vì nước hồ có vị mặn của muối.

Zhukovsky (1847-1921): nhà toán học, vật lý học người Nga. Ông là người đặt nền móng cho ngành khí động học Nga.

Lớp Đảng nghiệp dư: trước khi học cảm tình Đảng thì ở Trung Quốc, mỗi một địa phương đều có một lớp học về Đảng, sau mỗi khóa học sẽ tổ chức thi, thi đỗ mới có thể tiếp tục học sang lớp cảm tình Đảng.

Truyện cô tiên Kaguya: thủy tổ của tiểu thuyết Nhật Bản. Không rõ ai là tác giả và ra đời lúc nào, nhưng có thể truyện này đã được một ông quan hay tăng nhân giỏi chữ Hán viết cuối thế

kỷ thứ IX.

Âu Dương Tu (1007 - 1072) có tên tự là Vĩnh Thúc, hiệu “Tuý Ông”, là nhà thơ thời Tống ở Trung Quốc.

Daniel Bernoulli (1700-1782): người đầu tiên xây dựng lý thuyết khí động học, ông đã áp dụng các ý tưởng để giải thích các định luật của Boyle.

Tiết đại thử: một trong hai mươi tư tiết của một năm tính theo Âm lịch, tiết đại thử vào tháng Năm Âm lịch, lúc nóng nhất.

Đàn nhị hồ: một loại đàn dân tộc của Trung Quốc, hơi giống đàn nhị của Việt Nam. Với người Trung Quốc, đàn nhị hồ cũng giống như đàn vĩ cầm của Tây phương, người ta chỉ cần nghe tiếng đàn là có thể cảm nhận sự đẹp đẽ, buồn bã, đau thương và hạnh phúc mà nó có thể khơi dậy từ trong lòng.

Đài Tomato: thuộc đài truyền hình vệ tinh Phương Đông.

Đài Apple: thuộc đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam.

Tiếng Nga: nghĩa là “Tôi yêu em”.

Tôi yêu em / Tôi yêu em đến nay chừng có thể / Ngọn lửa tình chưa hẳn đã tàn phai; / Nhưng không để em bận lòng thêm chút nữa, / Hay hồn em phải gợn sóng u hoài. / Tôi yêu em âm thầm, không hy vọng, / Lúc rụt rè, khi hăm hực lòng ghen, / Tôi yêu em, yêu chân thành, đắm đắm, / Cầu cho em được người tình như tôi đã yêu em. / (Thúy Toàn dịch)

Một thước: khoảng 1/3 mét.

Hãng kem nổi tiếng nhất thế giới của Mỹ.

Câu thơ trong bài Hàm Dương thành đông lâu của tác gia Hứa Hồn. Có nghĩa là: “Mây khe vừa nổi, trời sau gác. Mưa núi sắp qua, gió khắp lầu.” (bản dịch của Diệp Luyến Hoa).

Bugatti Veyron: dòng xe được mệnh danh là “ông hoàng tốc độ”, nổi tiếng thế giới.

Ngôn ngữ trên mạng, “bóc tem” ở đây là chỉ người đầu tiên comment một chủ đề mới trên diễn đàn.

Chủ thớt: ngôn ngữ trên mạng, từ “thớt” ở đây là “thread” (chủ đề), ý chỉ người lập ra chủ đề mới trên diễn đàn.

Sư mẫu và sư công: tên gọi vợ/chồng của sư phụ (người thầy của mình), đây là cách gọi cổ của người Trung Quốc.

Chữ “trượng” có nghĩa là “chồng”.

(12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học.

(13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005

(14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập, NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15

(15): Xem chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, truy cập ngày 20/9/2011

(16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, thứ hai, 29/03/2010

(17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc

tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại <http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes>)

(18): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49

(19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company.

(20): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49

(38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp.

(39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các bằng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát.

40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana Shawish at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/

41. By EmmetStiff
http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/

42. Business visit: FECON by Louis-David uin at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/

(21): Bài viết cho Hội thảo “Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam”, Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajoki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011.

(22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học “Giáo dục Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia”, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108.

(23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320.

(24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19.

(25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48.

(26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108.

(27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb.

Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207.

(28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106.

(29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320.

(30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48.

(31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin xem thêm trong: Hồ Tấn Nhựt, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved)

(32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 “Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội”, Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53.

(34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191.

(1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123.

(2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999.

(3): Eurostat (1999): Forschung und Entwicklung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999

(4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM -Ausgabe, Stand 07/98

(5): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: ein langer Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.

(6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot

(7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press.

(8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research.

(9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13.

(10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland.

(11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: ein langer Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.

Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn “Giáo dục Karl Witte” và áp dụng thành công với con mình.

Nguyên bản “pay envelope”: là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ.

Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình.

Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008.

1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.

1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiện nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Không Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hũu bằng là bậc bèn chí theo đường lành.

* Chúng tôi sử dụng cụm từ “một trong những doanh nghiệp đầu tiên” giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác.

Ashram: một trung tâm nghiên cứu và suy niệm ở Ấn Độ

Kế hoạch Ponzi: kế hoạch đầu tư lừa đảo của Charles Ponzi. Theo đó, nhà đầu tư sẽ nhận được khoản lợi nhuận cao bất ngờ từ tiền của chính nhà đầu tư trước đó thay vì doanh thu từ hoạt động kinh doanh chân chính.

Tập đoàn lớn của Mỹ kinh doanh trong lĩnh vực điện và khí đốt tự nhiên. Năm 2000, Enron là tập đoàn lớn thứ bảy của Mỹ. Thế nhưng sang năm 2001, Enron sụp đổ sau khi nhiều thành viên trong ban lãnh đạo bị cáo buộc mắc sai phạm trong nhiều hoạt động kinh tế và tài chính (theo Columbia Eraychopedia)

Công ty viễn thông của Mỹ: Năm 2002, WorldCom phá sản sau vụ tai tiếng vướng vào một loạt những sai phạm về tài chính kế toán.

Công ty viễn thông của Mỹ cung cấp dịch vụ mạng máy tính toàn cầu.

Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 2002, Adelphia dính vào vụ bê bối nghiêm trọng khi người ta phát hiện ra công ty này chiếm dụng tài chính và hoạt động kế toán mờ ám.

Đòn bẩy (leverage) của công ty môi giới là nguyên tắc mà mỗi công ty môi giới cho phép các thành viên giao dịch với số tiền lớn hơn gấp nhiều lần số tiền mà họ có trong tài khoản. Chính nhờ có Leverage mà các thành viên có thể tham gia vào kinh doanh với số tiền rất nhỏ, thậm chí là 1\$!

Nifty Fifty: một thuật ngữ dùng để chỉ 50 loại cổ phiếu trên thị trường Chứng khoán New York được coi là những cổ phiếu tăng trưởng bền vững cho đến những năm 1960, 1970.

Bán khống (Short sale): là một nghiệp vụ trên thị trường tài chính được thực hiện nhằm mục đích lợi nhuận thông qua giá chứng khoán giảm. Ví dụ: Giả sử công ty XYZ bán cổ phiếu với giá 10 đôla/cổ phiếu. Một người kinh doanh bằng hình thức này sẽ đi vay 100 cổ phiếu của công ty XYZ và bán đi ngay lập tức để thu về 1000 đôla. Nếu giá cổ phiếu của công ty XYZ giảm xuống chỉ còn 8 đôla/cổ phiếu thì anh ta chỉ phải bỏ ra 800 đôla để mua lại 100 cổ phiếu và trả cho công ty XYZ như ban đầu. Như vậy anh ta lãi 200 đôla.

The life of Riley: một loạt chương trình truyền thanh về các tình huống hài hước trong thập niên 1940. “Living the life of Riley” gợi nên một cuộc sống sung túc, thoải mái, thường là dựa trên mồ hôi công sức của người khác.

Men Not Working, and Not wanting Just Any Job.

The Gray Lady: tên hiệu của The New York Times do thời báo này có truyền thống đăng tải các bài viết dài và ít hình ảnh minh họa đi kèm.

Các nhà phê bình thường đề cập tới Ben Bernanke với biệt danh Ben 'trục thẳng' vì trong một bài nói chuyện năm 2002 về hiện tượng giảm phát, ông phát biểu rằng để chống lại nạn giảm phát, ông sẽ dùng trục thẳng bay khắp nước Mỹ để thả tiền xuống đất.

An accommodative Federal Reserve: tác giả muốn đề cập tới chính sách tiền tệ điều chỉnh của Fed, theo đó Fed tăng cung tiền phục vụ cho mục đích cho vay của các ngân hàng.

Boobus Americanus.

Down payment

ARM: adjustable-rate mortgage.

Uncle Sam

Federal National Mortgage Association (FNMA): Hiệp hội vay thế chấp quốc gia.

Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC): Tập đoàn vay mua nhà trả góp liên bang.

Prime loans

Dollar maximums

Government National Mortgage Association (GNMA): trực thuộc Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị (HUD), có nhiệm vụ cung cấp tiền cho các khoản cho vay của Chính phủ dành cho các hộ gia đình có nhu cầu nhưng không đủ khả năng mua nhà.

Pass-through certificates

Home equity lines of credit (HELOCs)

Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới. Ở đây, tác giả sử dụng cách nói hình ảnh, ngụ ý người dân Mỹ dùng các khoản tiền vay để mua hàng tiêu dùng.

Hedge funds

Interest-only loans

Recourse loans

Negative amortization ARM: phân bổ khoản nợ ra để trả dần trong các khoảng thời gian khác nhau, song không trả lãi đủ và đúng thời hạn, khiến số dư nợ tăng lên.

IPO – initial public offerings

Page views

Click-throughs

The National Association of Realtors – NAR

Thảm họa hàng không Hindenberg: Ngày 6 tháng 5 năm 1937, khí cầu Hindenberg đã bốc cháy trong khi cố gắng hạ cánh tại New Jersey, Mỹ. 36 trên tổng số 97 người đã thiệt mạng.

Herbert Morrison: phóng viên đài truyền thanh Hoa Kỳ, nổi tiếng nhờ những bài viết sống động về thảm họa Hindenberg. Câu nói “Ôi, nhân loại” (Oh the humanity) của Morrison đã trở thành câu cửa miệng của người Mỹ.

Baby boom

Nhân vật chính trong cuốn “Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer” của nhà văn Mark Twain.

Thế hệ X (Generation X): Những người sinh ra vào những khoảng thời gian có tỉ lệ sinh cao sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ở Mỹ, thuật ngữ này được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1964, để chỉ thế hệ bùng nổ dân số của nước này. Xem thêm trang 194.

Layaway

Crowding out: Trong kinh tế học, “hiệu ứng chèn ép” xảy ra khi Chính phủ tăng chi tiêu cho khu vực công thông qua việc phát hành trái phiếu, thu bớt vốn tài lực của khu vực tư và có xu hướng đẩy lãi suất thị trường lên cao.

Dow Jones Industrial Average

I Owe You

Congressional Budget Office

Giống với USA – tên tiếng Anh viết tắt của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ (The United States of American).

Electoral College

Staggered senatorial terms

Kế hoạch trọng yếu của Hoa Kỳ do ngoại trưởng Mỹ George Marshall khởi xướng nhằm tái thiết và thiết lập nền móng vững chắc hơn cho các quốc gia Tây Âu, đẩy lui chủ nghĩa cộng sản sau Đại chiến Thế giới thứ hai.

Fiat currency. Ở đây tác giả muốn phân biệt tiền tượng trưng và tiền tệ được đảm bảo giá trị bằng hiện vật.

Inflation risk

Purchasing power risk

Because there’s a bull market somewhere

Bank certificates of deposit (CDs)

Risk tolerance

Investment horizon

Diversification

American depositary receipt: một loại cổ phiếu được mua bán tại thị trường Hoa Kỳ song lại đại diện cho một số lượng cổ phiếu nhất định của một tập đoàn nước ngoài (theo Investopedia)

Là một hệ thống điện tử về giá mua và bán của cổ phần OTC, sản phẩm của Cục báo giá quốc gia (National Quotation Bureau). Khi nhắc đến Pink Sheets người ta còn hiểu là việc mua bán cổ phần OTC.

International

Global

Penny stocks là loại chứng khoán có mệnh giá nhỏ, do các công ty rất nhỏ tung ra thị trường. Ở thị trường tài chính Mỹ, thuật ngữ 'Penny stock' được hiểu là những loại chứng khoán có trị giá thấp hơn 5 đôla/cổ phiếu, và được mua bán bên ngoài những thị trường hối đoái lớn như NYSE, NASDAQ hay AMEX.

The National Association of Securities Dealers.

Property trust.

Current ratio, hay còn được gọi là liquidity ratio, cash asset ratio, hoặc cash ratio.

Quick ratio

Acid-test ratio

Operating profit margin

Net profit margin

Return on equity

Debt to total assets

Long-term debt to total capitalization

Debt to equity (debt ratio)

Fixed-charge coverage

Price to earnings

Price to book value

Price to sales

Dividend payout

Dividend yield

Bản tiếng Anh của cuốn sách này xuất bản vào năm 2007.

Trong hoạt động “carry trade”, các nhà đầu cơ lấy vốn từ một nước có lãi suất thấp và đầu tư vào nước có lãi suất cao hơn rồi thu lợi nhuận từ chênh lệch đó.

Passive foreign investment trust - PFIT

Ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ

Một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ

Business confidence

Alan Greenspan đã giữ chức chủ tịch Fed từ năm 1987 tới năm 2006

Chicken Little: nhân vật hoạt hình đã bị một quả sỏi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sập xuống.

Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lời người dịch.

Mortgage-backed securities

Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ.

Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai.

Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất.

Kế hoạch Marshall hay còn được gọi với cái tên “Kế hoạch phục hưng châu Âu” do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế.

IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng

một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn.

Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin.

Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo.

Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ.

Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim.

Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton.

Producer price index: chỉ số giá sản xuất.

Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng.

Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính xác đến năm 2008 (chú thích của người biên tập).

Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình “Trực tiếp tối thứ bảy” của truyền hình Mỹ.

Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam.

Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla.

“This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank.”

Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng.

TIPS: Treasury inflation protected securities.

Personal Consumption Expenditure

William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970.

IOU nothing

Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775.

(*) μg : microgram = 1 phần triệu gram

(**) mg: miligram = 1 phần ngàn gram

(*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím

(*) Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy

(*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc

(*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh.

(*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chu môi, dã sơn, sơn bút.

(*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế

(*) Đỗ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc.

(*) Ngũ bội tử: là những túi

(*) Một dạng sùng mủ trong ruột và phổi.

Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon),

còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc.

(*) Trĩ mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi.

(**) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc.

(*) Lát sơn trà là sơn trà

(*) Hoa tuyền phúc, tên khoa học là *Inula Japonica* Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô.

(*) Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc.

(**) GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ...

Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao.

1. Theo thuyết vụ nổ tạo ra vũ trụ (N.D).

2. Management Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D).

3. 1 inch = 2,54cm

1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D)

1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D).

1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn... (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát... (nhị chương) (N.D)

2. Hay tam khổ: khổ từ bên trong, khổ từ bên ngoài, khổ do thiên nhiên (N.D).

3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.).

1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedika” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D).

1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thê tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D).

1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woodchuck, marmot hay ground squyrrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa.

1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D).

2. 'Boart' hay 'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D).

3. I-dit (Yiddish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cổ và

có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cổ) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.)

4. Drek là tiếng I-dít, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quây rầy một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là “rác rưởi”. Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đây chính là những viên đá “rác rưởi” mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một “món hời không thể tin được”.

5. Điều này đặt tiền đến nỗi chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng “có chứng chỉ” hay hàng cao cấp.

1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh.

2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khỏe - một dạng bảo hiểm sức khỏe trả tiền trước bao gồm các quyền lợi chăm sóc sức khỏe toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khỏe và phòng ngừa bệnh tật.

3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty.

IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào.

Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói “hãy xuôi theo thời thế.”

Chứng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2

NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ.

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Dao xếp Thụy Sĩ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành “huyền thoại” của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái.

Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico.

Cả hai cuốn sách này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007.

Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại.

Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và

các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến anitam@perrymartel.com.

Địa chỉ trang web của Dennis Smith: www.WirelessJobs.com – địa chỉ e-mail: dennis@wirelessjobs.com

Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang www.realhumanbeing.org. RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail: dhowlett@realhumanbeing.org.

Simon Stapleton - giám đốc kiêm nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là www.simonstapleton.com. Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: simon@simonstapleton.com.

Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của CollegeRecruiter.com, có trang web là www.CollegeRecruiter.com – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học.

Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của RecruitingBlogs.com, Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại www.linkedin.com/in/davemendoza/ hoặc www.sixdegreesfromdave.com.

Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào www.linkedin.com/in/steveduncan/.

Jason Alba là giám đốc điều hành của JibberJobber.com. Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ www.linkedin.com/in/jasonalba/.

Matt Massey là Chủ tịch của drive2 Inc., một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại www.linkedin.com/in/drive2/.

Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng Protus IT Solutions, chủ sở hữu của trang web www.campaigner.com, một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa.

Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising. Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang www.jtdesign.com.

Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của Career Quest, hãy vào trang www.yourcareerquest.com.

Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của Perry-Martel International. Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ www.linkedin.com/in/sfpanyko/.

(*) Đô-la được tính bằng tỷ

1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư

1. Chief executive officer

2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX.

1. Tên gọi tắt của Coca - cola.

2. PAR: Problem - Action - Result

3. Flat organization.

1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới

2. Return on investment

3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996.

1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ

2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush.

3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia

4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California

1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt.

2. Rehabilitation Act

(1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản.

(1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc.

(2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân.

Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các cổ đông và nhân viên trong công ty.

(3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí.

(4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức.

(1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng.

(*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng 100% thu nhập.

(1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần.

(1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa.

(1). Martin Luther King, Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi

và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động.

(2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thánh ca của cuộc đời), Excelsior...

(3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.

(4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mỹ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990.

(5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao.

(6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu “CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới”. .sup .sup

(7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes).

(8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại.

(9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4 TCN, Kautilya, tiếng Việt là “Luận về bốn phận” (một số tác giả nước ngoài dịch là “Khoa học chính trị”).

(10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet.

(11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ

(12). Wal-Mart: “Đế chế” bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962.

(13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seatt le vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của “đại gia” Walmart.

(14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seatt le, Washington, Hoa Kỳ..

(15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California.

(16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seatt le, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ.

(17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất trong lịch sử của môn thể thao gôn chuyên nghiệp/nhà nghề.

(18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism).

(1). Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách “Những kẻ xuất chúng”.

(2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450.

(3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gần bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.

(4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gần bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.

(5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ.

(6). Medicare và Medica: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ.

(7). Nguyên gốc là “buy-cott”. Trước đó, tác giả sử dụng từ “boy-cott” (có nghĩa là “tẩy chay”) để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng “chuộc lỗi” bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lỗi chơi chữ “buy-cott”, để chuyển tải được lỗi chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ “mua chay”.

(8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn “Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai”. .sup

(1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người

Context dependent behavior

Driving While Distracted

Asperger syndrome

Executive skills

Neuroscientists

Jekyll and Hyde Behaviors

Lost and Found

White matter

Gray matter

A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (10¹⁵)

Functional magnetic resonance imaging

Amygdala

Insula

The fight-or-flight response

Plasticity of brain

Hot and cool cognition

Neurotransmitter

Limbic system

Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD)

Positive psychology

Premark Principle

Grandma's Law

1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đôi mới được gọi tắt là một đôi mới.

2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án.

Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được.

6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh.

Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi.

Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ.

Cuốn sách WorldChanging: A User's Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất.

Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế.

Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản.

Dãy số Fibonacci: dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận.

Ô tô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiên liệu thứ hai là điện.

Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau.

FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE), được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000).

1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm.

2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ.

1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo.

1. CPA: certified public accountant.

1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý

2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiền Minh Triết (Phát triển Lục Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong).

3. Phạt Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ẩn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ.

1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ.

1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor.

1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX.

1. Chuối cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ.

1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là “Godot”.

1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson.

2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới.

3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mỹ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên.

4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mỹ.

1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau.

1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn.

1. Chuyên gia marketing và thương hiệu.

4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận.

1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì.

2. Chữ cái đầu của các từ Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn.

3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được.

Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê.

Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.

1. Mã Hữu Hữu: nghệ sỹ cello, nhạc sỹ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa.

(2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm.

(6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó.

(1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ.

(5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyên các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất.

3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – “Thay đổi” và Zen – “Tốt hơn”, nghĩa là “Thay đổi để tốt hơn” hoặc “Cải tiến liên tục”. Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen – Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản.

(4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố kết luận “cái này tốt” hoặc “tôi không thích cái này”.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lý, tráo trở và bất nhân mà triết lý duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức

giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó.

1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND)

2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND)” id=””

1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND).

1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự.

Món đồ chơi trông giống một ống lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn, thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch)

Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Cách gọi khác của ni cô.

Tảng đá.

Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”.

Cách hành văn thời xưa.

Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ.

Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm.

Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau.

Trong tiếng Trung, từ “Cổ lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”.

Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiền tùng, có công hiệu diệt trùng, trị ngứa.

Một hiện tượng mất trí nhớ bất thường mang tính lựa chọn, gọi tắt là chứng lãng quên tâm lý, người bệnh do chịu chấn động quá lớn bởi sự kiện nào đó mà tạm thời không dám nhớ lại một phần hoặc toàn bộ sự việc đã xảy ra.

Thuật ngữ mô tả một trạng thái tâm lý trong đó người bị bắt cóc lâu ngày chuyển từ sợ hãi và căm ghét sang thông cảm và quý mến chính kẻ bắt cóc mình. Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ một vụ án xảy ra năm 1973 tại Stockholm, Thụy Điển.

Tiếng Anh nghĩa là: Trường hợp.

Tổ chức tín dụng thời xa xưa, bắt đầu xuất hiện vào thời nhà Minh, có chức năng giống như ngân hàng ngày nay.

Người phụ nữ trung niên làm công việc nặng nhọc, trong trường hợp này là người kiểm tra trình tiết của các cô nương, nhằm phục vụ việc phá án.

Trong tiếng Trung, chữ “Võ” và chữ “Vô” đọc gần giống nhau.

Đạo bào: Áo khoác dài chấm gót mà đạo sĩ thường mặc.

Tiếng Anh có nghĩa là trường hợp, vụ việc.

Họ Trần trong tiếng Trung phiên âm là Chén, họ Trình phiên âm là Chéng.

Tiếng Anh nghĩa là: Sáng tạo.

Thần trộm.

Tiếng Anh nghĩa là lỗi.

Tiếng Anh nghĩa là: Lạnh đậm, lạnh lùng, điềm tĩnh.

嗨(Hài): Hey và 害(Hài) Hại: Hai từ này phát âm gần giống nhau.

Chỉ những lí lẽ đúng đắn xưa nay, không có gì để bàn cãi, nghi ngờ.

Hiện tượng hồi quang phản chiếu hay còn gọi là hiện tượng bừng tỉnh trước khi chết. Những người bệnh nặng lâu ngày, cơ thể suy yếu đột nhiên tỉnh táo, khỏe mạnh trong một thời gian ngắn, đó chính là dấu hiệu của hiện tượng này.

Ở đây tác giả muốn chơi chữ, trong tiếng Trung, khổ và đắng cùng một từ, phát âm là 'Kǔ'

Nhân yêu: Tiếng Thái gọi là grateai, tiếng Anh gọi là shemale, từ hiện đại dùng để chỉ những người nam giả nữ, nữ giả nam, người giới tính không bình thường.

Chỉ hành động, việc làm của một người là do hoàn cảnh bắt buộc, chứ không phải xuất phát từ nguyện vọng của bản thân người đó.

Câu này xuất phát từ một điển cổ thời Tấn Trung Tông. Trọng thần trong triều là Vương Đôn khởi binh làm loạn, anh họ Vương Đôn là Vương Đạo cùng cả gia tộc bị liên lụy, ở ngoài cung chờ đợi. Vương Đạo xin Chu Bá Nhân nói giúp trước mặt Hoàng đế, Bá Nhân không để ý, nhưng cũng dảng sợ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tâm tôi, chỉ có bằng hữu tốt này.”

Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”.

Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness.

Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia.

Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối.

Công nhân thủ công.

Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch.

Trẻ hư.

Tổng số chữ trong bản thảo gốc.

1 Chú cần cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần không chế Tôn Ngộ Không.
1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ứng vô môi).