

NHÀ LÃNH ĐẠO • 21 Indispensable Qualities of a Leader, John Maxwell • AI BẢO VỢI KHÔNG THỂ KHIẾU VŨ? • Who Says Elephants Can't Dance, Louis V. Gerstner, Jr • TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG • The Wisdom of Crowds, James Surowiecki • CHIẾN THẮNG • Winning, Jack Welch • SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY • The Six Thinking Hats, Edward De Bono • 8 PHẪM CHẤT CỦA CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO • 8 Patterns of Highly Effective Entrepreneurs, Brent Bowers • AI LẤY MIẾNG CHÈ CỦA TÔI? • Who Moved my Cheese?, Spencer Johnson • QUẢN LÝ THỜI GIAN • Managing Time, Julie-Ann Amos • DẠY CON LÀM GIÀU • Rich Dad, Poor Dad, Robert T. Kiyosaki • ĐÁNH BEAT THE WALL • Beating the Street, Peter Lynch • CUỘC CHIẾN SỰ NGHIỆP • Career Warfare, David F. Foran • MARKETING DOANH NGHIỆP • Enterprise Marketing Management, Dave Sullivan

TINH HOA QUẢN TRỊ ②

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

DẠY CON LÀM GIÀU • Rich Dad, Poor Dad, Robert T. Kiyosaki • CHIẾN THẮNG THE STREET • Beating the Street, Peter Lynch • CUỘC CHIẾN SỰ NGHIỆP • Career Warfare, David F. Foran • MARKETING DOANH NGHIỆP • Enterprise Marketing Management, Dave Sullivan • 21 PHẪM CHẤT VÀNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO • 21 Indispensable Qualities of a Leader, John Maxwell • AI BẢO VỢI KHÔNG THỂ KHIẾU VŨ? • Who Says Elephants Can't Dance, Louis V. Gerstner, Jr • TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG • The Wisdom of Crowds, James Surowiecki • CHIẾN THẮNG • Winning, Jack Welch • SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY • The Six Thinking Hats, Edward De Bono • 8 PHẪM CHẤT CỦA CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO • 8 Patterns of Highly Effective Entrepreneurs, Brent Bowers • AI LẤY MIẾNG CHÈ CỦA TÔI? • Who Moved my Cheese?, Spencer Johnson • QUẢN LÝ THỜI GIAN • Managing Time, Julie-Ann Amos • DẠY CON LÀM GIÀU • Rich Dad, Poor Dad, Robert T. Kiyosaki • ĐÁNH BEAT THE WALL • Beating the Street, Peter Lynch • CUỘC CHIẾN SỰ NGHIỆP • Career Warfare, David F. Foran • MARKETING DOANH NGHIỆP • Enterprise Marketing Management, Dave Sullivan • 21 PHẪM CHẤT VÀNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO • 21 Indispensable Qualities of a Leader, John Maxwell • AI BẢO VỢI KHÔNG THỂ KHIẾU VŨ? • Who Says Elephants Can't Dance, Louis V. Gerstner, Jr • TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG • The Wisdom of Crowds, James Surowiecki • CHIẾN THẮNG • Winning, Jack Welch • SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY • The Six Thinking Hats, Edward De Bono • 8 PHẪM CHẤT CỦA CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO • 8 Patterns of Highly Effective Entrepreneurs, Brent Bowers • AI LẤY MIẾNG CHÈ CỦA TÔI? • Who Moved my Cheese?, Spencer Johnson • QUẢN LÝ THỜI GIAN • Managing Time, Julie-Ann Amos • DẠY CON LÀM GIÀU • Rich Dad, Poor Dad, Robert T. Kiyosaki • ĐÁNH BEAT THE WALL • Beating the Street, Peter Lynch • CUỘC CHIẾN SỰ NGHIỆP • Career Warfare, David F. Foran • MARKETING DOANH NGHIỆP • Enterprise Marketing Management, Dave Sullivan

TINH HOA QUẢN TRỊ (II)

Khám phá những xu thế, ý tưởng và phương pháp quản trị kinh doanh mới nhất

Alpha Books biên soạn

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

Dạy con làm giàu

Phương pháp làm giàu

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Robert T. Kiyosaki là một nhà đầu tư, doanh nhân, tác giả sách selfhelp, diễn giả đầy sức thuyết phục. Tên tuổi của Kiyosaki gắn với bộ sách nổi tiếng *Rich Dad, Poor Dad* (Cha giàu, cha nghèo) gồm 15 cuốn, đã bán ra 26 triệu bản trên toàn thế giới. Trong số đó, ba cuốn *Rich Dad Poor Dad* (Cha giàu Cha nghèo), *Rich Dad's CASHFLOW Quadrant* (Kim tứ đồ tiền bạc của Cha giàu), and *Rich Dad's Guide to Investing* (Chỉ dẫn đầu tư của cha giàu) từng được xếp vào số 10 cuốn sách bán chạy nhất trên *The Wall Street Journal*, *USA Today* và *New York Times*. Năm 2001, ông xuất bản cuốn *Rich Kid Smart Kid* (Trẻ thông minh, trẻ giàu có) nhằm giúp cha mẹ dạy con cái quan niệm về tài chính của họ. Ông cũng sáng tạo ra trò chơi “Cashflow” dành cho người lớn và trẻ em cùng với nhiều đĩa chương trình “Rich Dad”.

Cả bộ sách “Cha giàu Cha nghèo” đã trở thành một hiện tượng xuất bản ở Việt Nam và góp phần làm thay đổi suy nghĩ của các bạn trẻ 8X trong việc kiếm tiền và làm giàu.

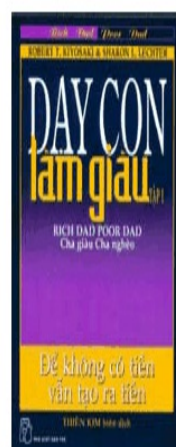
Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

HIỂU BIẾT VỀ TÀI CHÍNH = ĐỘC LẬP VỀ TÀI CHÍNH

Một câu chuyện có thực về hai người cha – một người là giáo sư có học vấn cao và người kia chưa học hết lớp tám. Người cha học vấn cao chẳng để lại được gì cho gia đình, còn người cha ít học trở thành một trong những người giàu nhất Hawaii, để lại cho con trai cả một đế chế. Một người cha nghèo nói rằng: “Ta không mua nổi cái đó”, còn người cha giàu hỏi: “Làm thế nào ta có thể mua được cái này?”

Người cha giàu dạy hai cậu con trai những bài học vô giá về tiền bạc bằng cách

DẠY CON LÀM GIÀU
Để không có tiền vẫn tạo ra tiền
(Rich Dad, Poor Dad)



Tác giả: Robert T. Kiyosaki
Nhà xuất bản: Warners Books
Năm xuất bản: 2000
Số trang: 207

Dịch giả: Thiên Kim
NXB Việt Nam: Trẻ
Năm xuất bản: 2008
Số trang: 180

cho chúng học thông qua những trải nghiệm: Sử dụng trí óc và thời gian để làm giàu như thế nào; Tự giải thoát khỏi vòng luẩn quẩn nghèo khó; Học cách để nắm lấy cơ hội, tạo ra giải pháp và “nghĩ đến việc kinh doanh của riêng mình.”

Hãy học cách để khiến tiền làm việc cho bạn và không trở thành nô lệ của nó.

NHỮNG CÂU NÓI THÔNG THÁI CỦA NGƯỜI CHA GIÀU:

Bạn nghĩ mình là ai thì bạn sẽ là người đó.

- Công việc chỉ là giải pháp ngắn hạn cho một vấn đề dài hạn
- Một nô lệ được trả lương cao thì vẫn chỉ là một nô lệ
- Tại sao lại phải leo lên một cái thang thẳng tiền của doanh nghiệp trong khi bản thân bạn có thể sở hữu cái thang đó?

LỜI TƯ DUY TÍCH CỰC:

“Có hai ngã đường cùng chia lối, và tôi –

Tôi sẽ chọn ngã ít người phiêu lãng

Vì nó đã làm nên bao điều khác thường.”

–**Robert Frost, *Ngã đường mọi người không chọn***

TỔNG QUAN

Lý do để dạy cho mọi người về tài chính bắt nguồn từ một thực tế là ngày nay việc làm ngày càng trở nên bấp bênh. Thậm chí là sau nhiều năm vất vả, người nghèo và cả giới trung lưu có thể vẫn không dành dụm đủ tiền để dưỡng già hay lo cho con cái ăn học đại học. Vậy tại sao lại phải làm việc cho một tập đoàn, chính phủ hay ngân hàng suốt cuộc đời? Hãy đánh thức khả năng tài chính trong con người bạn, để giành độc lập và tự do về tài chính!

Bài học 1: Người giàu không làm việc vì tiền

Năm 9 tuổi, Robert Kiyosaki và cậu bạn thân là Mike đã xin cha của Mike (Người cha giàu) dạy họ cách kiếm ra tiền. Sau 3 tuần phủ bụi những thùng hàng trong nhà kho của người cha giàu với tiền công 10 xu mỗi tuần, Kiyosaki muốn nghỉ việc. Người cha giàu chỉ ra đó đúng là những vấn đề đã xảy ra với các nhân viên của ông.

Một số người nghỉ việc vì không được trả lương hậu hĩnh. Những người khác thì coi đó là cơ hội để học hỏi điều gì đó mới mẻ.

LÀM VIỆC ĐỂ HỌC HỎI

Sau đó người cha giàu lại để hai cậu bé tiếp tục làm việc và lần này không được trả gì cả. Điều đó buộc hai cậu phải nghĩ ra cách để kiếm tiền, bắt đầu công việc kinh doanh. Cơ hội đến với hai cậu khi tìm thấy những cuốn truyện tranh bỏ đi trong cửa hàng. Và thế là kế hoạch kinh doanh đầu tiên được hình thành. Hai cậu bé mở một thư viện truyện tranh và thuê em gái Mike trông coi thư viện với giá 1 đô-la một tuần. Rất nhanh sau đó, hai cậu kiếm được 9,5 đô-la một tuần mà không cần phải đích thân có mặt và quản lý thư viện, còn bọn trẻ thì có thể đọc bao nhiêu truyện tranh tùy thích chỉ với vài xu.

Bài học 2: Tại sao phải dạy con về tài chính?

Người ta không dạy điều này ở trường học.

Khoảng cách ngày càng lớn giữa người giàu và người nghèo bắt nguồn từ hệ thống giáo dục lỗi thời. Hệ thống này dạy con người trở thành những người làm thuê giỏi chứ không phải những người chủ giỏi. Hệ thống trường học cũ kỹ cũng không cung cấp được thế hệ trẻ những kỹ năng tài chính căn bản mà những người giàu có sử dụng để làm giàu. Hãy tìm hiểu về những lựa chọn của bạn và vận dụng kiến thức này để làm tăng tài sản của bạn.

Trong thời đại của những triệu phú tức thì, vấn đề không phải là bạn kiếm được bao nhiêu tiền mà là bạn giữ được bao nhiêu tiền và làm cho nó sinh sôi nảy nở như thế nào.

Những bước để thoát khỏi “rat race” (vòng luẩn quẩn):

1. Điều đầu tiên, hiểu được sự khác biệt giữa tài sản và tiêu sản.

Tài sản	Tiêu sản
Bất động sản	Thế chấp
Cổ phiếu	Các khoản vay
Trái phiếu	Thẻ tín dụng
Ngân phiếu	
Sở hữu trí tuệ	

Người nghèo có những khoản chi phí hàng ngày, giới trung lưu mua những tiêu sản mà họ cho rằng đó là tài sản (như nhà cửa, xe hơi), còn người giàu thì xây dựng

một nền móng vững chắc gồm những tài sản tạo ra thu nhập.

Giới trung lưu tự thấy họ gặp khó khăn liên miên về tài chính. Khoản thu nhập chính của họ là lương, và khi tiền lương tăng thì thuế và chi phí cũng tăng. Vì vậy mà xuất hiện cụm từ “the rat race” (vòng luẩn quẩn). Họ coi ngôi nhà như là tài sản chủ yếu thay vì đầu tư vào những tài sản tạo ra thu nhập.

Người giàu ngày càng giàu có hơn bởi họ ngày càng có thêm nhiều tài sản và những khoản đầu tư mang lại thu nhập nhiều hơn, vượt xa những chi phí mà họ phải trả.

Những lý do tại sao nhà cửa không phải là tài sản mà là tiêu sản:

1. Con người làm việc hầu hết cả cuộc đời để trả tiền mua một ngôi nhà (món nợ 30 năm)
2. Chi phí bảo quản và sử dụng
3. Thuế bất động sản
4. Giá trị nhà cửa có thể suy giảm
5. Thay vì đầu tư vào những tài sản tạo ra thu nhập, bạn lại phải chi nhiều khoản tiền cho ngôi nhà của bạn

Bạn mất đi:

1. **Thời gian** để làm tăng giá trị những tài sản khác.
2. **Phần vốn** có thể dùng để đầu tư thay vì phải trả cho những chi phí trực tiếp liên quan đến ngôi nhà
3. **Chi phí học tập** giúp cho bạn trở thành một nhà đầu tư sành sỏi.

Nếu muốn mua một ngôi nhà thì trước tiên bạn hãy tạo ra dòng tiền mặt bằng cách mua tài sản tạo ra thu nhập đủ chi trả cho ngôi nhà đó.

Ví dụ về tài sản thực gồm có:

- Những căn hộ cho thuê
- Bất động sản

- Những công việc kinh doanh không cần bạn phải đích thân có mặt. Bạn chỉ cần thuê người quản lý.

Thời gian trung bình để giữ tài sản trước khi bán đi để thu được giá trị lớn hơn:

1 năm, áp dụng với:

- Cổ phiếu (những công ty nhỏ và mới thành lập là những nơi đầu tư có lợi)
- Trái phiếu
- Các khoản quỹ

7 năm, áp dụng với:

- Bất động sản
- Ngân phiếu
- Quyền sở hữu trí tuệ
- Những vật có giá trị tạo ra thu nhập

Tóm lại, những bước quan trọng để có thể thoát ra khỏi “vòng luân quân” gồm có:

1. Hiểu được sự khác nhau giữa tài sản và tiêu sản
2. Tập trung mọi nỗ lực vào việc mua những tài sản tạo ra thu nhập
3. Tập trung giữ cho tiêu sản và chi phí ở mức tối thiểu
4. Hãy nghĩ đến việc kinh doanh của chính mình

Bài học 3: Hãy nghĩ đến việc kinh doanh của chính mình

Tiếp tục giữ công việc hiện tại nhưng hãy bắt đầu nghĩ đến việc kinh doanh của chính mình.

Kiyosaki bán máy photocopy để hưởng tiền hoa hồng từ hãng Xerox. Với những khoản thu nhập đó, anh mua bất động sản. Trong vòng ba năm, thu nhập từ bất động sản đã lớn hơn những khoản thu nhập anh có được từ Xerox.

Sau đó anh rời công ty và dành toàn bộ thời gian cho việc kinh doanh của mình. Anh biết rằng để nhanh chóng thoát khỏi “vòng luẩn quẩn”, anh cần làm việc chăm chỉ hơn, bán nhiều máy photocopy hơn và nghĩ đến việc kinh doanh của riêng mình.

Đừng chi hết tiền lương của bạn. Hãy tạo dựng một danh mục các tài sản tốt và sau này bạn có thể chi tiêu khi những tài sản này mang lại thu nhập lớn hơn.

Bài học 4: Lịch sử của thuế và sức mạnh của tập đoàn

Thuế thu nhập bắt đầu được áp dụng tại Anh từ năm 1874, và tại Mỹ vào năm 1913. Kể từ đó những gì khởi nguồn là một kế hoạch chỉ đánh thuế đối với người giàu thì rốt cuộc lộ ra lại là đánh thuế giới trung lưu và người nghèo.

Người giàu có một vũ khí bí mật để bảo vệ họ khỏi những khoản thuế cao. Đó gọi là tập đoàn. Đó không phải là một tòa nhà với tên công ty và logo in trên bảng đồng. Một tập đoàn chẳng qua chỉ là một tài liệu pháp lý trong cặp tài liệu của luật sư đã được đăng ký với cơ quan của chính phủ. Các tập đoàn giúp người giàu có lợi thế lớn từ thuế và tránh được kiện tụng. Đó chính là một cách hợp pháp để bảo vệ sự giàu có, và người giàu đã dùng cách này để giàu thêm. Hãy tự nghiên cứu và tìm hiểu xem những bộ luật về thuế mang lại cho bạn những lợi thế gì.

Quy tắc vàng:

HÃY TRẢ CHO MÌNH TRƯỚC NHẤT

Người cha giàu nói rằng việc trả cho mình trước nhất sẽ khiến ta tạo ra nhiều nguồn thu nhập hơn để có thể trả cho những chi phí của mình. Đó là một quy tắc đơn giản hoạt động như sau:

Người giàu với các tập đoàn	Những người làm công cho các tập đoàn
Kiểm tiền	Kiểm tiền
Chi tiêu	Nộp thuế
Nộp thuế	Chi tiêu

Những thành phần quan trọng của IQ tài chính:

Để giúp học hỏi các kỹ năng về tài chính; người cha giàu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc học:

- 1. **Kế toán.** Nó giúp ta có khả năng đọc hiểu các bản kê tài chính. Khi mua doanh nghiệp hay tài sản, bạn cần nhanh chóng biết được vị thế tài chính của

công ty định mua. Rất nhiều người đã trưởng thành cũng không biết làm thế nào để cân đối một bảng cân đối kế toán. Về lâu dài, kiến thức này sẽ đem lại lợi ích cho bạn và công việc kinh doanh của bạn.

2. Chiến lược đầu tư. Kỹ năng này sẽ được củng cố thêm nhờ kinh nghiệm. Hãy nói chuyện với các nhà đầu tư và quan sát cách thức tham gia cuộc chơi của họ. Khi còn nhỏ, Kiyosaki và Mike đã dành nhiều giờ để tham dự các cuộc họp của người cha giàu với những người môi giới, kế toán và luật sư.

3. Đặc tính của thị trường. Hiểu được quy luật cung cầu. Không một chủ doanh nghiệp nào có thể kinh doanh mà không hiểu những quy luật cơ bản của thị trường này. Bill Gates đã nhìn thấy những gì mà người ta cần. Hãy mở rộng đôi mắt để đón nhận cơ hội. Hãy nhìn những gì bán được và ai là người mua chúng.

4. Luật pháp. Kiyosaki khuyên bạn hãy làm bất cứ điều gì để phát triển công việc kinh doanh trong khuôn khổ luật pháp. Hãy nắm rõ các quy định pháp luật về kế toán, tập đoàn, chính quyền và quốc gia.

Bài học 5: Người giàu tạo ra tiền

Sự tự tin cộng với IQ tài chính cao chắc chắn có thể kiếm về cho bạn nhiều hơn là chỉ tiết kiệm một chút mỗi tháng.

Hãy tận dụng thời gian và tìm những thương vụ tốt nhất

Ví dụ: Trong những năm đầu của thập niên 1990 nền kinh tế trở nên rất tồi tệ. Những ngôi nhà từng đáng giá 100.000 đô-la nay chỉ bán được với giá 75.000 đô-la. Kiyosaki đã đến các tòa án xử lý phá sản và mua những ngôi nhà như thế chỉ với giá 20.000 đô-la. Anh bán lại chúng với giá 60.000 đô-la và thu lãi 40.000 đô-la. Sau sáu tháng giao dịch như vậy, anh ta đã lời 190.000 đô-la và chỉ mất có 30 giờ làm việc.

Người cha giàu đã giải thích rằng có **hai kiểu nhà đầu tư**

1. Những người mua các mục đầu tư có sẵn.

Đó là khi bạn gọi điện cho một đại lý bán lẻ, một công ty bất động sản, một người môi giới chứng khoán hay người lập kế hoạch tài chính và rót tiền vào những khoản đầu tư có sẵn. Đó là một cách đầu tư đơn giản và nhanh gọn.

2. Nhà đầu tư chuyên nghiệp.

Tự tạo ra mục đầu tư của riêng bạn. Xây dựng một giải pháp và ráp các mảnh cơ hội lại với nhau. Người cha giàu khuyến khích kiểu đầu tư này.

Bạn cần phát triển được ba kỹ năng chính để có thể trở thành một nhà đầu tư chuyên nghiệp, tức là biết cách:

- Tìm ra cơ hội mà người khác bỏ lỡ
- Kêu gọi vốn
- Tập hợp được những người thông minh

Tìm ra những cơ hội mà người khác bỏ lỡ

Học cách xác định những “mỏ vàng” ẩn giấu trong các phi vụ kinh doanh. Ví dụ: Việc kinh doanh thực thụ của McDonald không phải là hamburger. Đó là cửa hàng miễn phí *ẩn dưới* mỗi đặc quyền kinh doanh tại mỗi nút giao thông quan trọng trong các thành phố lớn trên toàn thế giới, đó mới chính là sự giàu có thực thụ của người chủ sở hữu.

LUÔN LUÔN CÓ RỦI RO. Bạn cần phải học cách để xoay sở với những rủi ro này thay vì tránh né chúng.

Bài học 6: Hãy làm việc để học hỏi - Đừng làm việc vì tiền

Cuộc phiêu lưu của tác giả

Sau khi tốt nghiệp đại học, Robert Kiyosaki tham gia Hải quân. Ông học cách lái máy bay vì yêu thích. Ông cũng học cách lãnh đạo quân đội, một phần quan trọng trong đào tạo về quản lý. Sau đó ông chuyển sang làm việc cho Xerox, nơi ông học được cách khắc phục nỗi sợ bị từ chối. Ý nghĩ phải đến gõ cửa từng nhà để bán máy photocopy đã làm ông sợ hãi. Nhưng rồi ông đã trở thành một trong 5 người bán hàng giỏi nhất công ty, thậm chí có lúc là người số 1. Khi đã đạt được mục tiêu – vượt qua được nỗi xấu hổ và sợ hãi – ông rời khỏi công ty và bắt đầu nghĩ đến việc kinh doanh của chính mình.

Hãy học các kỹ năng như PR, tiếp thị và quảng cáo. Hãy làm thêm một công việc nữa nếu có thể học hỏi nhiều từ công việc đó.

Sự khác biệt trong giáo dục

Trường học đào tạo những chuyên gia. Các chuyên gia trở nên chuyên môn hóa đến mức họ không thể làm việc trong những lĩnh vực khác và luôn lo lắng giữ công

việc. Hãy nhớ rằng bạn có thể có một nghề nghiệp, tức là, hãy học cách trở thành phi công nếu muốn bay nhưng đồng thời hãy nghĩ đến việc kinh doanh của mình.

Người giàu chuẩn bị cho thế hệ sau bằng cách dạy cho người thừa kế về mọi khía cạnh của việc quản lý kinh doanh. Họ chuyển những người này từ hết bộ phận này sang bộ phận khác để hiểu được mối quan hệ giữa các phòng ban với nhau. Lúc này, vấn đề quan trọng không phải là sự chuyên môn hoá, mà là những bài học bổ ích rút ra từ mỗi lĩnh vực và hiểu được công ty như một tổng thể.

Người cha giàu đã chuẩn bị cho Kiyosaki và Mike theo cách như vậy. Mike sau đó sẽ tiếp quản đế chế của người cha giàu với những nhà hàng, cửa hàng tiện ích, và một công ty xây dựng. Kiyosaki tạo ra đế chế riêng của mình với bất động sản, các sản phẩm mới và tài liệu đào tạo.

Ba kỹ năng quản lý chính

1. Quản lý dòng tiền
2. Quản lý các hệ thống (kể cả thời gian dành cho gia đình và cho bản thân)
3. Quản lý nhân sự

5 trở ngại đối với việc trở nên độc lập về tài chính

1. **Sự lo sợ.** Đừng chọn cách chơi an toàn và cố bám víu những gì mà bạn cho là an toàn. Nếu không tiến lên và suy nghĩ lớn hơn thì bạn cũng sẽ không thể kiếm được nhiều hơn.

2. **Sự hoài nghi.** Đừng nghe theo lời khuyên của những người không làm những việc bạn dự định.

Hãy lắng nghe bản thân và những người nhắm tới mục tiêu giống bạn.

3. **Sự lười biếng.** Tham lam là tốt và nó đánh bại sự lười biếng. Hãy nghĩ đến tự do và số tiền bạn có được nhờ những giờ làm thêm. Hãy thay đổi cách suy nghĩ của bạn. Thay vì nói: “Tôi không thể mua nổi vật đó”, hãy tự hỏi: “Làm thế nào tôi có thể mua được vật đó?” Hãy thay đổi tư duy để tạo ra giải pháp.

4. **Những thói quen xấu.** Nên biến những thói quen chi tiêu thành thói quen tiết kiệm và đầu tư.

5. **Tính kiêu ngạo.** Đừng nghĩ rằng bạn biết tất cả những điều cần biết về tiền

bạc. Hãy lắng nghe người khác. Hãy tham gia các buổi hội thảo hữu ích.

Mười bước để đánh thức khả năng tài chính thiên bẩm của bạn:

- 1. Tìm một lý do cao hơn thực tế – một giấc mơ lớn.** Hãy nghĩ về tự do, về lối sống mà bạn quản lý thời gian của mình. Hãy nghĩ về những gì mà bạn không muốn, chẳng hạn: “Tôi không muốn trở thành người làm thuê.”
- 2. Sử dụng sức mạnh của việc lựa chọn, hàng ngày.** Bạn có thể chọn xem MTV, hay CNBC. Đó là cách bạn chọn để sử dụng thời gian và năng lượng mỗi ngày để mang lại thành công tài chính về lâu dài.
- 3. Chọn bạn cho cẩn thận.** Cần chọn những người bạn biết tập trung và hướng tới hoàn thành mục tiêu của họ. Hãy chọn cho mình những người bạn có nhiều điều để bạn học hỏi.
- 4. Nắm vững một công thức** rồi hãy học một công thức mới, và hãy học thật nhanh.
- 5. Hãy trả cho mình trước tiên.** Hãy luyện tập tính kỷ luật bản thân bằng cách giữ các chi phí ở mức thấp. Những người thuê nhà có thể trả cho các chi phí của bạn nếu bạn cho thuê những căn hộ hay kho bãi chẳng hạn. Tiết kiệm để đầu tư và tạo ra tiền bạc nhiều hơn, khỏi phải trả hóa đơn.
- 6. Hãy trả lương hậu hĩnh cho những người môi giới.** Các luật sư, kế toán, những người môi giới chứng khoán và nhà đất cần có thêm động lực để làm việc cho bạn chăm chỉ hơn. Nếu họ kiếm được nhiều tiền hơn thì bạn cũng kiếm được nhiều hơn. 3-7% là một khoản khích lệ thỏa đáng.
- 7. Hãy làm một người tặng quà đa đo.** Đó là khái niệm ẩn sau ROI (Tỷ suất thu nhập trên đầu tư). Hãy đầu tư, sau đó lấy lại vốn ban đầu khi khoản đầu tư đã kiếm được tiền cho bạn.
- 8. Mua xa xỉ phẩm sau cùng.** Hãy chờ cho đến khi thu nhập từ những tài sản đang tăng của bạn đủ cho phép bạn mua xe hơi. Hãy chờ tài sản tăng lên trước. Giới trung lưu thường mua chịu xa xỉ phẩm trước.
- 9. Hãy tìm cho mình một người hùng.** Khi chơi gôn, bạn có thể tưởng tượng mình là Tiger Woods. Khi làm kinh doanh, bạn có thể tự hỏi “George Soros đã làm gì nếu ông ấy ở vị trí của mình bây giờ?”
- 10. Hãy dạy và bạn sẽ được học.** Cũng giống như trong tiền bạc, tình yêu hay

tình bạn. Nếu bạn cho mà không mong được nhận lại, bạn sẽ nhận được nhiều hơn.

Theo Kiyosaki, người Nhật tin vào ba sức mạnh vĩ đại:

1. Thanh gươm (Vũ khí)
2. Trang sức (Tiền bạc)
3. Tấm gương (Tự ý thức)

Có giá trị nhất trong ba thứ kể trên là tấm gương, tức là hiểu bản thân mình. Không thấu hiểu bản thân, bạn sẽ không thể có định hướng trong cuộc sống và kinh doanh.

Những việc phải làm

1. Hãy ngừng làm những việc bạn đang làm. Hãy quay lại đánh giá tình hình của bạn. Dừng những việc không tiến triển lại và tìm kiếm những cái mới để làm.
2. Hãy tìm kiếm những ý tưởng mới.
3. Hãy hành động. Tìm ai đó đã làm những việc mà bạn muốn làm. Mời họ ăn trưa và xin họ lời khuyên.
4. Hãy đến các lớp học và mua băng ghi âm.
5. Hãy ra rất nhiều giá. Tìm một vụ giao dịch có lợi, một việc kinh doanh đúng đắn cũng như một cuộc hẹn hò. Bạn phải tiếp cận thị trường, nói chuyện với nhiều người, trả nhiều giá, thương lượng, phản đối và chấp thuận. Có những người chỉ ngồi nhà chờ điện thoại reo thay vì ra ngoài và tham gia những cuộc hẹn như vậy.
6. Hãy dạo một vòng quanh hàng xóm của bạn và tìm kiếm những cơ hội giao dịch bất động sản có lợi.
7. Hãy mua một chiếc bánh và cắt nó thành nhiều miếng nhỏ. Con người chỉ mua những gì trong khả năng chi trả, vì thế mà họ suy nghĩ hạn hẹp. Hãy nghĩ lớn hơn. Điều này cần thiết đối với đất đai và những khoản đầu tư khác.
8. Hãy học từ lịch sử. Colonel Sanders đã mất mọi thứ ở độ tuổi 60 và bắt đầu

xoay sở với công thức món gà rán. Bill Gates đã trở thành người giàu có trước tuổi 30.

HÀNH ĐỘNG LUÔN ĐÁNH BẠI SỰ TRÌ TRỆ.

Đánh bại Phố Wall

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Peter Lynch sinh năm 1944, năm 1965 tốt nghiệp Đại học Boston, năm 1968 nhận bằng MBA của Học viện Wharton thuộc Đại học Pennsylvania. Năm 1969 ông trở thành nhà nghiên cứu của Công ty quản lý Fuda; từ năm 1977 làm Giám đốc Quỹ Fidelity Megallan.

Peter Lynch được mệnh danh là “nhà quản lý tiền số một trên thế giới”. Ông đã phát triển Fidelity Magellan Fund từ 20 triệu đô-la năm 1977 lên đến mức 14 tỷ đô-la năm 1990.

Ngoài *Đánh bại Phố Wall*, Lynch còn là tác giả của hai cuốn sách: *One up on Wall Street* (Trên đỉnh Phố Wall – Alpha Books xuất bản 2007) và *Learn to Earn* (Học để kiếm tiền). *Đánh bại Phố Wall* tập hợp các bài viết xung quanh cuộc tranh luận về chứng khoán trên Tạp chí *Barron*. Nếu như *Trên đỉnh Phố Wall* nghiêng về lý thuyết thì *Đánh bại Phố Wall* lại nghiêng về các vấn đề thực hành trong đầu tư.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Ban đầu, phương pháp của Lynch sẽ khiến các nhà đầu tư thấy kỳ lạ bởi nó thật sự rất đơn giản, đến mức hầu hết những nhà đầu tư không chuyên cũng có thể sử dụng hiệu quả. Lynch không sử dụng những chương trình máy tính phô trương, chọn cổ phiếu hay tối ưu hóa các chứng khoán theo biên độ. Magellan lựa chọn các công ty để đầu tư dựa trên đánh giá riêng của chính công ty, và các nhà quản lý của Megallan cố hết sức tránh đầu tư vào bất cứ lĩnh vực nào mà đa số các chuyên gia phân tích Phố Wall cho là có lợi.

Trong *Đánh bại Phố Wall* Lynch đã đưa ra lập luận chi tiết về quá trình phân tích của mình và tổng kết thành những quy tắc hài hước có tên “*Những quy tắc của*

Tài chính & Đầu tư

ĐÁNH BẠI PHỐ WALL (Beating the Street)



Tác giả: Peter Lynch
Nhà xuất bản: Simon & Schuster
Năm xuất bản: 1994
Số trang: 332

Dịch giả: Nguyễn Phương
NXB Việt Nam: Alpha Books &
LĐXH
Năm xuất bản: 2009
Số trang: 500 (dự kiến)

Peter”. Hãy dành thời gian thưởng thức và khám phá rất nhiều điều thú vị xuyên suốt trong tác phẩm này.

NGUYÊN TẮC 1

Khi bạn thấy công việc choán hết thời gian cho gia đình, thì đó là dấu hiệu cho thấy cuộc sống của bạn đang bất ổn.

Nguyên tắc này xuất hiện trong phần Giới thiệu của cuốn sách, trong đó ông kể về sự bận rộn của mình, về sự hối tiếc vì không thể dành thời gian cho gia đình từ khi ông nắm giữ hàng nghìn cổ phiếu.

NGUYÊN TẮC 2

Những quý ông yêu thích trái phiếu không biết mình đang mất đi điều gì.

Đây là nguyên tắc được trích trong mục hỏi đáp của bài viết “Sự khác biệt giữa cổ phiếu và trái phiếu” trên Tạp chí Barron, trong đó Lynch chỉ ra trái phiếu là khoản đầu tư có giá trị thấp so với cổ phiếu.

NGUYÊN TẮC 3

Không bao giờ đầu tư vào một ý tưởng mà bạn không thể diễn đạt.

Các học sinh lớp 7 của một trường tiểu học của Mỹ đã tiến hành một dự án nghiên cứu xã hội về chứng khoán. Những đứa trẻ này phải tự nghiên cứu và chọn mua những chứng khoán để tạo thành một danh mục đầu tư ảo. Sau đó chúng sẽ gửi những chứng khoán này tới cho Lynch, và rồi vừa ăn pizza trong phòng ăn của Fidelity vừa trình bày ý tưởng về danh mục đầu tư của mình bằng cách vẽ ra biểu đồ cho từng loại cổ phiếu. Lynch rất thích cách này bởi nó giúp minh họa nguyên tắc là chỉ nên đầu tư vào những gì ta hiểu. Danh mục đầu tư của lũ trẻ bao gồm các nhà máy sản xuất đồ chơi, miếng dán bóng chày, các nhà sản xuất quần áo, các cửa hàng, Playboy Enterprises (một vài nhóm bé trai chọn công ty này), nước giải khát Coke và các chứng khoán cùng loại. Điều này cho thấy danh mục đầu tư không hướng vào các ngành công nghiệp mạo hiểm hay những doanh nghiệp chứa đựng nhiều rủi ro, mà các nhà đầu tư sẽ tập trung vào những cổ phiếu chắc chắn với mức lợi nhuận lớn.

Danh mục đầu tư của họ sẽ đem lại mức thu nhập 69.6% thay vì mức chung là 26.08% khi đầu tư vào chỉ số S&P 500 vào năm 1990-1991.

NGUYÊN TẮC 4

Không thể biết trước tương lai qua tấm gương chiếu hậu.

Chương 2 của cuốn sách bàn về “nỗi lo cuối tuần”, thời điểm các nhà học giả luôn băn khoăn với hàng nghìn lý do tại sao nền kinh tế lại tụt tệ và cho rằng đó không phải thời cơ đầu tư chứng khoán thích hợp. Ông thấy mình có lỗi khi nằm trong ban cố vấn kinh tế uy tín mà không thể đưa ra dự đoán hoặc làm tốt hơn những thành viên khác để có thể giải thích vì sao thị trường lại sụp đổ.

Ông cũng nhấn mạnh rằng không ai trong danh mục đầu tư của Barren, thậm chí cả các chuyên gia đầu tư, các nhà quản lý đáng kính đứng đầu các quỹ lớn dám nói rằng sẽ tìm thời điểm thích hợp để đầu tư. Lynch tán thành quan điểm xem xét giá trị của chính cổ phiếu hơn là dựa vào những bản phân tích vô ích để dự đoán tình trạng của nền kinh tế và ảnh hưởng của nó tới giá cổ phiếu. Thị trường sụp đổ khi các cổ phiếu được định giá quá cao và tình trạng này sẽ không lặp lại cho tới khi các cổ phiếu lại được định giá quá cao lần nữa. Quan điểm này tương tự như câu châm ngôn “mua khi ảm đạm, bán khi huy hoàng”. Khi cổ phiếu có chiều hướng giảm thì đó là lúc thích hợp để mua vào.

NGUYÊN TẮC 5

Trả tiền để Mã Hữu Hữu⁽¹⁾ mở đài là một việc làm vô nghĩa.

Trái phiếu và trái phiếu quỹ. Lynch suy nghĩ vì sao mọi người lại đầu tư vào trái phiếu quỹ với phí quản lý cao, trong khi bất cứ một kẻ ngốc nghếch nào cũng có thể tới gặp người môi giới hoặc Ngân hàng Dự trữ Liên bang để mua kỳ phiếu kho bạc kỳ hạn 3 năm hay trái phiếu chính phủ ngắn hạn T-Bill với mệnh giá từ 5.000 đô-la hoặc các kỳ phiếu khác giá 1.000 đô-la. Khoản thu từ đầu tư trực tiếp sẽ tốt hơn từ đầu tư quỹ bởi T-bill dù thế nào vẫn là T-bill. Hơn nữa không phải làm gì để quản lý hay nghiên cứu loại trái phiếu ngắn hạn này. Trái phiếu quỹ rất phổ biến ở Mỹ nhưng Lynch không sao giải thích được hiện tượng này.

NGUYÊN TẮC 6

Tìm một quỹ đầu tư tốt cũng bằng thời gian chọn một cổ phiếu tốt.

Vào thời điểm Lynch viết cuốn sách này thì tại Mỹ số lượng quỹ tương hỗ còn nhiều hơn số lượng các công ty đã được niêm yết. Phần lớn các nhà quản lý quỹ đều là những người ăn theo Phố Wall hơn là tự mình tiến hành nghiên cứu nghiêm túc về thị trường. Mặc dù lập luận về quỹ đầu tư cho rằng khi bạn tin tưởng giao tiền của mình cho nhà đầu tư chuyên nghiệp thì họ sẽ dành thời gian nghiên cứu thị trường nhiều hơn, tuy nhiên mức độ phân tích của hầu hết các quỹ đều rất hời hợt và phần lớn đều có xu hướng căn cứ vào sự biến động của chỉ số Jones. Các quỹ này với mức

phí gia nhập đất đỏ không hơn gì các quỹ thông thường. Một quỹ từ trên trời rơi xuống được xếp hạng cao trong vòng một năm có thể là do một vài yếu tố ăn may hoạt động rất tốt trong năm đó, nhưng sẽ rớt mạnh vào năm sau. Trong quá trình đầu tư một cách dè dặt, hầu hết các nhà quản lý đều mua cổ phiếu đang được mua ở mức giá cao và tránh đầu tư vào những ngành ít được quan tâm. Lynch đưa ra một số lời khuyên để tìm được một quỹ tốt, tuy nhiên quan điểm chính của ông vẫn là đa số các loại quỹ đều đáng bỏ đi. Thời gian để tìm được một quỹ tốt tương đương với thời gian tìm mua một cổ phiếu tốt và bởi thế có lẽ khi có nhiều quỹ hơn cổ phiếu thì cũng sẽ nhiều nghiên cứu hơn.

NGUYÊN TẮC 7

Sự phung phí của công ty tỷ lệ thuận với độ miễn cưỡng chia lợi nhuận cho cổ đông.

Những công ty phát đạt thường rất tàn tiện. Họ cố gắng tối đa hóa lợi nhuận bằng cách điều hành hiệu quả và cố gắng hết sức cho mỗi hoạt động. Những công ty tự mua những tòa nhà chọc trời tuyệt đẹp với đài phun nước trong nhà, bể toilet mạ vàng, trả những khoản lương hậu hĩnh không liên quan gì tới hiệu quả làm việc cho những viên quản lý, mua phi cơ đắt tiền, tung ra nhiều chiến dịch quảng cáo rầm rộ nhằm đánh bóng hình ảnh công ty, thay đổi cái tên cũ nhạy cảm bằng một cái tên mới thật kêu và các hoạt động quá đà khác không phải là những công ty bạn muốn bỏ tiền của đầu tư. Với Lynch, những hành vi như thế chỉ chứng tỏ rằng cung cách quản lý của công ty chỉ mang tính phô trương chứ không cố gắng đem về lợi nhuận tốt nhất cho các cổ đông. Một trong số những khoản đầu tư thành công nhất của Lynch là vào các công ty hoạt động theo chu kỳ trong những ngành công nghiệp khó khăn. Những công ty này sau khi các đối thủ cạnh tranh lần lượt phá sản, chỉ còn lại một mình một thị trường, các khoản tín dụng được thắt chặt nhằm đảm bảo họ sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh với mức giá thấp nhất trên thị trường.

NGUYÊN TẮC 8

Khi lãi suất trái phiếu chính phủ dài hạn cao hơn 6% trở lên so với mức cổ tức của S&P 500, thì hãy bán cổ phiếu và mua trái phiếu.

Lynch gợi ý rằng nguyên tắc này là chiến lược bảo tồn giá trị đi ngược trào lưu, ông lập luận khi tình thế như vậy xảy ra ta nên hưởng thụ khoản đầu tư không rủi ro của trái phiếu, đó là khoản sinh lợi khi thị trường cổ phiếu bị mất giá. Đó là thời điểm cho thấy trái phiếu tốt hơn cổ phiếu nhưng đó chỉ là trường hợp ngoại lệ duy nhất trong khẳng định của Lynch rằng cổ phiếu luôn tốt hơn trái phiếu.

NGUYÊN TẮC 9

Không phải tất cả các cổ phiếu thường đều “thường” như nhau.

Sự tấn công trực diện vào biện pháp việc lựa chọn cổ phiếu hiệu quả trên thị trường. Chương này viết về sự phân phối tài sản trong Magellan, Lynch chỉ ra rằng trong khi quỹ này có hơn 1 tỷ đô-la đầu tư vào hơn 1.400 cổ phiếu thì rất nhiều trong số chúng là những khoản đầu tư nhỏ, những công ty tốt nhưng quá nhỏ để một tổ chức lớn như Magellan sở hữu được nhiều. Những cổ phiếu tốt thật sự không hề giống nhau. Cổ phiếu ưa thích của ông chiếm một tỉ lệ lớn trong danh mục đầu tư so với những cổ phiếu khác, nhưng những cổ phiếu đó được giữ lại bởi vì đó là những công ty lớn, chỉ quá nhỏ so với một đơn hàng trị giá 100 triệu đô-la. Rất nhiều công ty nhỏ này bị các quỹ đầu tư phớt lờ bởi họ chỉ quan tâm đến những cổ phiếu nổi tiếng chứ không muốn tìm hiểu về một mã chứng khoán chưa được biết đến nhiều. Điều này đã tạo cơ hội cho các nhà đầu tư cá nhân mua được những cổ phiếu giao dịch với giá rất thấp, thường là thấp hơn so với giá trị ghi trên sổ sách. Bạn sẽ không bao giờ tìm được cổ phiếu của Newscorp giao dịch thấp hơn giá trị sổ sách nhưng những thương vụ mua bán như vậy thực ra lại khá dễ thực hiện đối với những công ty nhỏ. Lynch không hoàn toàn cho rằng các quỹ đầu tư phớt lờ các cổ phiếu nhỏ không hoàn toàn là vì không thể thực hiện được những giao dịch lớn mà chủ yếu là bởi các nhà quản lý quỹ không muốn đứng mũi chịu sào mà thôi. Cho dù có một cổ phiếu rất xấu nhưng sẽ không có một quản lý quỹ bị sa thải vì mua vào cổ phiếu IBM đơn giản là vì IBM đã làm thị trường thất vọng chứ không phải vì sai lầm của người quản lý.

NGUYÊN TẮC 10

Không bao giờ quay đầu nhìn lại khi bạn đang lái xe trên xa lộ.

Nguyên tắc này bắt nguồn từ chuyến nghiên cứu của ông tại Châu Âu, khi ô tô chạy với vận tốc 200km/h, qua gương chiếu hậu ông nhìn thấy vài gã lái xe Mercedes đang bám ngay sau xe cách bộ hãm xung chưa đầy 8cm. Hẳn những cảnh tượng như vậy để lại ấn tượng rất sâu đậm cho các nhà đầu tư.

NGUYÊN TẮC 11

Cổ phiếu tốt nhất để mua có thể chính là thứ bạn đã có.

Rất nhiều cổ phiếu trước đây vốn chỉ là những vụ mua vào nhỏ nhất của Magellan nhưng sau đó đã trở thành cổ phiếu nắm giữ chính. Thông thường không cần chạy quanh để tìm một cổ phiếu hoàn hảo, bởi có thể bạn đã đưa nó vào danh mục đầu tư và khi đó hãy mua vào thêm mã chứng khoán đó. Quay lại với Nguyên tắc 9, số lượng các công ty thật sự phát triển là hữu hạn. Bởi thế khi đã sở hữu cổ phiếu của một công ty tốt thì nên mua thêm thay vì tìm kiếm những mã khác.

NGUYỄN TẮC 12

Biện pháp chắc chắn để tận dụng một cổ phiếu là chờ khi giá của cổ phiếu đó giảm mạnh.

Giống nhiều nhà đầu tư chứng khoán sớm thành công, Lynch dường như cảm thấy Chúa cho ông miễn dịch khỏi sự biến động của thị trường. Ông nhớ tới cuộc khủng hoảng 1978 và 1987 đã giúp ông thức tỉnh về vấn đề ai mới là chủ thật sự. Quan điểm này nhắc nhở mọi người về vụ sụt giảm chỉ số Sanford vào giai đoạn thị trường giá lên. Đôi khi may mắn lại mang mặt nạ rất xấu.

NGUYỄN TẮC 13

Không bao giờ đánh cược vào sự phục hồi của một cổ phiếu đang chết.

Nguyên tắc này đề cập đến ý tưởng mua một thứ gì đó chỉ vì nó đang giảm giá. Nếu đó là một cổ phiếu mới thì cần điều tra, xem xét cẩn thận từng thương vụ mua bán, nếu tình thế thay đổi thì phải bỏ ngay mã đó. Theo lời Lynch thì mất tiền vào chứng khoán không có gì là xấu hổ. Chỉ đáng xấu hổ khi giữ một cổ phiếu hoặc thậm chí tệ hơn là mua thêm vào khi các mã cổ phiếu ấy đang giảm giá trị.

NGUYỄN TẮC 14

Bạn thích cửa hàng của công ty nào thì rất có thể bạn sẽ yêu cổ phiếu của công ty đó.

Một trong những kỹ thuật chọn cổ phiếu yêu thích của Lynch là đưa vợ và các con đi mua sắm tại trung tâm thương mại. Ở đó ta có thể biết chuỗi cửa hàng nào đang làm ăn tốt trước khi bản báo cáo thường niên được tung ra. Rất nhiều chuỗi cửa hàng nhượng quyền không được thị trường chứng khoán chú ý tới, thậm chí ngay cả khi đã được niêm yết. Để có thể tiến hành kiểu nghiên cứu này, Lynch cho các cô con gái tiền và quan sát nơi chúng tới mua hàng. Phần lớn đó đều là những cửa hàng thời trang giảm giá như thời trang Gap (một thương hiệu quần jean khá nổi tiếng ban đầu chỉ là một cửa hàng nhỏ), thông thường thanh thiếu niên đều mua mặt hàng này với số lượng khá lớn. Lynch rất có cảm tình với những loại cổ phiếu này, phương thức bán lẻ phát triển đặc biệt nhanh chóng chỉ sau vài năm xuất hiện được Lynch gọi là “Túi mười gang” (Ten-bagger) – loại cổ phiếu có giá trị tăng liên tục 1.000% hoặc cao hơn. Các con còn giúp ông bằng cách cho ông biết loại nước uống nào đang thịnh hành, nhờ vậy ông chú ý tìm kiếm những công ty nhỏ sản xuất ra các sản phẩm được ưa chuộng tương tự như vậy. Ngay sau khi quay lại văn phòng, ông thường xuyên kiểm tra tỷ lệ P/E và mức dư nợ nhờ đó mà Lynch biết dừng đầu tư vào cổ phiếu của “The Body Shop” bởi tỷ lệ 40 + PE là quá cao so

với mức mong muốn của ông cho dù mã cổ phiếu này tăng trưởng rất nhanh. Rõ ràng đầu tư vào những lĩnh vực này hơn hẳn mua các sòng bạc hay các ngành công nghệ mang tính đầu cơ.

NGUYÊN TẮC 15

Việc các thành viên nội bộ mua vào là một dấu hiệu tốt.

Khi những người quản lý mua một lượng lớn cổ phiếu bằng tiền của cá nhân họ thì có nghĩa là họ cảm thấy giá trị của công ty đang bị đánh giá thấp hoặc sắp có một sự kiện lớn xảy ra.

NGUYÊN TẮC 16

Trong kinh doanh, cạnh tranh không bằng thống trị toàn diện.

Chương này có tên “Hoa nở trên sa mạc” nói về cảm tình của Lynch với một số công ty thật sự tốt trong những ngành công nghiệp đang rất khó khăn. Vấn đề khi đầu tư vào những ngành tốt là nó thu hút sự quan tâm của nhiều người, ai cũng muốn có một phần của chiếc bánh ấy và thậm chí trong những ngành công nghiệp thu lợi nhuận cao thì cuộc cạnh tranh cũng kết thúc khốc liệt đến mức thậm chí những người đầu tư lớn trong những ngành thuận lợi cũng có thể mất tiền bởi những nhà đầu tư bỏ giá thấp. Nhận định của Yogi Berra về một nhà hàng nổi tiếng ở bãi biển Miami rằng “Vì quá nổi tiếng nên không còn ai muốn tới nhà hàng đó” đã miêu tả chính xác điều Lynch muốn nói. Thực tế Lynch rất thích đầu tư vào những ngành công nghiệp khó khăn như hàng không, thép, lốp xe và dệt may. Dĩ nhiên Lynch không mua mọi mã cổ phiếu mà chỉ tìm cổ phiếu nào có chi phí hoạt động thấp nhất. Khi thị trường trở nên khó khăn hơn, hầu hết các đối thủ cạnh tranh sẽ rút lui, để lại một thị phần khổng lồ mà không ai muốn tranh giành. Do có chi phí hoạt động rất thấp, các công ty đó vẫn có lãi ngay cả vào những năm tồi tệ. Nếu một ngày những ngành này trở nên phát triển trong khi các nhà sản xuất chi phí thấp này không phải cạnh tranh với bất cứ đối thủ nào thì mặc nhiên chúng sẽ có tiềm năng bùng nổ tăng trưởng. Những công ty này cần nắm vững Nguyên tắc 7. Họ cũng nên nhớ rằng có thể thu hút các nhà đầu tư chỉ đơn giản bằng một chiếc bánh sandwich thơm ngon chứ không cần đến những buổi tiệc tùng xa hoa. Hoặc họ cũng có thể thu hút các nhà đầu tư bằng hoạt động thực chất của công ty đơn giản bằng một chiếc điện thoại đen với dòng chữ “hãy nhắc tôi lên” ở ngay sảnh nhà máy, các quản lý và nhân viên được trả mức lương tương đương với mức lợi nhuận của công ty và những người không phải là thành viên của công đoàn cũng đấu tranh vì lợi ích của công nhân, còn bản thân công nhân cũng thấy thoải mái hơn vì mức lương được trả cao hơn, tấm bảng vinh danh những công nhân xuất sắc được treo trên tường thay vì lơ lửng trong phòng họp trang trí màu mè.

Để minh họa về việc những ngành rất tốt lại có thể tạo ra mức lợi nhuận rất thấp như thế nào, chúng ta hãy cùng phân tích ngành hàng không. Vì mức lợi nhuận thấp, hàng không không phải là ngành tốt để đầu tư. Tuy nhiên, đây không phải là cách mọi người luôn nghĩ. Khi công nghệ phát triển tạo ra chiếc Jumbo Jet đầu tiên thì có vẻ đây là thời cơ thích hợp để đầu tư vào ngành này. Điều đó càng được khẳng định khi số lượng hành khách sử dụng dịch vụ này tăng lên đáng kể. Thế nhưng, đáng lẽ cổ phiếu hàng không phải là cổ phiếu tăng trưởng nhanh nhất thì thực tế chúng vẫn bị chững lại. Doanh số vé bán khổng lồ đã kéo theo rất nhiều hãng mới được thành lập. Cùng với giá nhiên liệu tăng cao đã khiến cuộc cạnh tranh trong ngành thật thảm khốc. Kết quả là, vận chuyển hàng không bị xem là ngành thoái rữa và tiếng tăm của ngành này không hề xuất phát từ thực tế kinh doanh mà lại từ những cuộc cạnh tranh trong nội bộ ngành.

NGUYÊN TẮC 17

Khi các tiêu chí khác tương đương, hãy đầu tư vào những công ty có báo cáo thường niên ít màu mè nhất.

Những công ty làm ăn “khiêm tốn” lại vẫn thường thống trị những ngành đem lại nhiều lợi nhuận. Lynch luôn khen ngợi những công ty không phung phí tiền bạc và cả những bản báo cáo thường niên hợp lý. Không có thiện cảm với những công ty trốn thuế cùng những bản báo cáo hào nhoáng hay những quảng cáo thái quá, Lynch luôn thích những công ty có mức tăng trưởng ổn định, không bị những tay môi giới Phố Wall nhòm ngó cho tới khi giá cổ phiếu tăng lên 10 lần. Một số công ty mà Lynch yêu thích thậm chí không có cả hình minh họa trong báo cáo, chỉ đơn giản là một văn bản đen trắng ghi rõ các khoản chi tiêu và chiến lược phát triển. Lynch cảm thấy những công ty này hoạt động vì cổ đông chứ không phải vì lợi ích cho riêng mình. Các công ty như vậy thà mua lại cổ phiếu và tăng lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu (chỉ số EPS) còn hơn phung phí tiền bạc vào những trò phù phiếm.

NGUYÊN TẮC 18

Hãy mua vào khi ngay cả các chuyên gia phân tích cũng đã chán nản.

Thế nào là một thị trường hiệu quả? Lynch thích những ngành không nằm trong tầm ngắm của Phố Wall, bởi đó mới thật sự có những món hàng hời. Các tập đoàn khổng lồ có trăm nhà phân tích nghiên cứu từng bước đi của họ. Vì quá nổi tiếng nên những tập đoàn này thường được mua với tỷ số P/E không hợp lý. Đó là xu hướng chung của thị trường là mua những cổ phiếu quen thuộc hơn là mua những cổ phiếu tốt. Các công ty cho vay và tiết kiệm lớn một thời của Mỹ đã trở nên ế ẩm bởi một số doanh nghiệp mua vào nhiều cổ phiếu và sau đó gặp rắc rối lớn với những khoản vay khổng lồ do đầu cơ bất động sản. Kết quả là một loạt thất bại xảy

ra xoá tan hình ảnh của toàn bộ ngành này. Đa số các nhà môi giới đều ngừng trông đợi vào S&Ls và gần như tất cả những nhân viên môi giới này đều bán tháo cổ phiếu của mình. Tuy vậy, đối với Peter Lynch thì đó lại là thuận lợi, ông nhận thấy tất cả các hoạt động của Christopher Skase vào những năm 1980 xét về tổng thể không hề gây hại cho ngành này và không làm ảnh hưởng tới lợi nhuận của rất nhiều công ty thời bấy giờ. Bởi vậy mà Lynch đã mua lại được những công ty có lịch sử huy hoàng với mức cổ tức rất cao và chỉ cần đợi cho tới khi tình hình lắng xuống và Phố Wall lại để mắt tới ngành này. Warren Buffet cũng rất thích sử dụng chiêu này, ông mua cổ phiếu của American Express sau vụ scandal gian lận tài chính dẫn tới tình trạng bán tháo mã cổ phiếu của hãng tại AMEX. Nếu sự kiện này không gây ảnh hưởng lâu dài tới thu nhập của công ty này thì chắc chắn họ sẽ không bị phá sản và đương nhiên đó sẽ là thời cơ thích hợp để mua được một món hời.

NGUYÊN TẮC 19

Nếu không phải là người đầu tư lướt sóng hay một thi sĩ muốn tìm vợ giàu thì đừng bao giờ bị quan.

Chương này trình bày chiến lược của Lynch với cổ phiếu chu kỳ. Cổ phiếu chu kỳ có thể là cách thu lời tốt với điều kiện mua được tại mức giá thấp nhất, giúp ta có cơ hội mua được những cổ phiếu giá thấp hơn chứ không phải mất công suy nghĩ tại sao cổ phiếu chu kỳ lại dễ bị thua lỗ.

Khi cổ phiếu chu kỳ bị nền kinh tế chèn ép thì nó sẽ không thể sụt dưới mức giá thấp nhất. Tỷ lệ P/E cũng được Lynch nhắc tới khi bàn về loại cổ phiếu này, ông cho rằng thời điểm tốt nhất để mua loại cổ phiếu này là khi tỷ lệ P/E đạt mức cao nhất bởi các nhà đầu tư Phố Wall thường mua vào loại cổ phiếu này và bán giảm giá khi đạt mức cao nhất trước thị trường. Khi một cổ phiếu chu kỳ có hệ số PE thấp nhất cùng với mức thu lợi nhuận kỷ lục sau nhiều năm thì thị trường sẽ có xu hướng tụt dốc. Nếu loại cổ phiếu này có mức P/E cao cùng với mức thu nhập rất thấp thì giá của cổ phiếu đó chắc chắn sẽ tăng bởi mức thu nhập trên mỗi cổ phiếu sẽ bằng hoặc gần bằng mức thấp nhất.

NGUYÊN TẮC 20

Cũng giống như con người, các công ty thay đổi tên bởi một trong hai lý do: hoặc sáp nhập hoặc hy vọng công chúng quên đi các thất bại trước kia.

Chương này đề cập tới các lợi ích đặc biệt là đối với những nhà cung cấp năng lượng hạt nhân tạm thời bị đình chỉ (như trường hợp của công ty GPU – General Public Utilities một thời sở hữu nhà máy nguyên tử Three Mile Island) hay các ứng

dụng năng lượng khác như của công ty Consolidated Edison (công ty này chịu thua lỗ nặng nề do cuộc khủng hoảng giá dầu vào những năm 1970) trong khi đó những nhà điều hành chính phủ lại từ chối không cho những công ty này đẩy gánh nặng giá lên vai người tiêu dùng. Mặc dù các nhà điều hành chính phủ là những gánh nặng thật sự đối với những lợi ích nhưng họ lại là những thiên thần hộ mệnh luôn cố gắng ngăn chặn tình trạng phá sản. Chừng nào người dân còn cần điện chừng đó chính phủ sẽ không cho các công ty tăng giá. Bởi thế mà lợi ích đạt được sẽ cao nhất với mức giá được nhiều bên chia sẻ, tuy nhiên xét về mặt tổng thể thì sau những chiến dịch quảng cáo kèm thêm mức hỗ trợ là không đáng kể và thường chỉ phát huy tác dụng vào vài năm sau khi tung ra quảng cáo.

Lynch trích dẫn lời của một số nhà phân tích về bốn giai đoạn sụp đổ và phục hồi như sau :

Giai đoạn 1: Khủng hoảng. Khi giá nhiên liệu vượt qua mức giá trần hay xảy ra một tai nạn thảm khốc nào đó và hậu quả là một loạt chiến dịch giảm giá thì lợi ích ghi trên sổ sách có thể giảm từ 20% tới 30% trong vòng 2 năm. Những người coi lợi ích giống như loại cổ phiếu thượng hạng có mức giá thấp an toàn sẽ bị sốc thật sự nếu danh mục đầu tư mười năm mới bị kiểm tra một lần của họ rơi đúng vào thời điểm này.

Giai đoạn 2: Quản lý khủng hoảng. Nguồn ngân sách eo hẹp được sử dụng đến và mức cổ tức bị giảm hoặc có thể bị cắt bỏ. Chi phí được cắt giảm tới mức sao cho công ty có thể sống sót qua cuộc khủng hoảng. Vào thời điểm đó thì giới đầu tư Phố Wall sẽ không quan tâm gì đến loại cổ phiếu này và đương nhiên giá cổ phiếu sẽ vẫn bị giữ ở mức thấp.

Giai đoạn 3 : Ổn định tài chính. Công ty giờ đây đã gọn nhẹ nhất có thể thu được lợi nhuận từ các khoản tiền mặt khách hàng trả. Giá cổ phiếu vào thời điểm này có thể tăng gấp đôi và bán ở mức 60% tới 70% giá ghi trên sổ sách trong khi vẫn thể hiện có giá trị cao trong mắt những nhà đầu tư tiềm năng.

Giai đoạn 4: Phục hồi. Công ty này một lần nữa có thể thu lợi và trả cổ tức cho các cổ đông. Cổ phiếu của họ giờ được bán bằng 100% giá ghi trên sổ sách. Từ thời điểm này công ty hoạt động ra sao hoàn toàn phụ thuộc vào việc nhà quản lý có cho phép họ chuyển chi phí sang cho khách hàng hay không và nguồn vốn nhận được từ thị trường vốn là bao nhiêu, bởi vốn là điều kiện cần thiết giúp công ty có thể mở rộng.

NGUYÊN TẮC 21

Nữ hoàng bán gì, ta mua nấy.

Khi chính phủ ở các quốc gia dân chủ tiến hành cổ phần hóa các công ty nhà nước, họ thường đưa ra những điều kiện hấp dẫn đảm bảo với các cổ đông rằng công ty sẽ hoạt động có lãi. Nhiều quốc gia trên thế giới như Anh, Mexico, Pháp, Hy Lạp, Chile, Hồng Kông và thậm chí cả Mỹ (hầu hết các công ty lớn ở Mỹ đã được tư nhân hoá) thì cổ phiếu được phát hành lần đầu ra công chúng – IPO thường xuyên được mua hết. Thông thường những cổ phiếu này được chào ở mức giá thấp hơn giá trị sổ sách với lộ trình chi trả hấp dẫn.

TỔNG KẾT 26 NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG ĐẦU TƯ

1. Đầu tư rất hấp dẫn và thú vị. Nhưng nếu chỉ yêu thích mà không bỏ thời gian nghiên cứu thì bạn sẽ gặp rủi ro.
2. Quan điểm đầu tư phải là của chính mình, không phải là quan điểm của các chuyên gia chứng khoán Phố Wall. Bạn có thể làm tốt hơn những chuyên gia nếu biết nghiên cứu đầu tư vào những ngành, những công ty mình hiểu rõ.
3. Hơn ba thập kỷ qua, những đám đông các nhà đầu tư chuyên nghiệp là kẻ thống trị thị trường chứng khoán. Nhưng trái ngược với niềm tin thông thường, nhà đầu tư nghiệp dư có thể chiến thắng thị trường dễ dàng hơn nếu biết phớt lờ đám đông.
4. Cổ phiếu là hình ảnh đại diện của mỗi công ty, trước khi đầu tư hãy tìm hiểu kỹ về công ty đó.
5. Thông thường, nếu chỉ sau vài tháng hoặc vài năm ta không thể tìm thấy mối liên hệ nào giữa thành công của một công ty với giá cổ phiếu của công ty ấy trên thị trường chứng khoán. Nhưng trong dài hạn thì mối liên hệ ấy là 100%. Chính đây là chìa khóa để kiếm tiền. Phải kiên nhẫn và chỉ mua cổ phiếu các công ty thành công, làm ăn có lời.
6. Hãy biết mình có gì, tại sao phải có nó. Cổ phiếu “nuôi” là động lực để tiến lên.
7. Bán xa thì hầu như luôn trượt
8. Nuôi cổ phiếu cũng giống như nuôi con, đừng nuôi nhiều nếu không thể chăm sóc chu đáo. Một nhà đầu tư bán thời gian có thể theo sát từ 8-12 công ty và bán những cổ phiếu này khi điều kiện cho phép. Nhưng chú ý, đừng bao giờ đầu tư vào quá 5 công ty trong danh mục của mình.

9. Nếu không tìm được cổ phiếu nào hấp dẫn thì hãy gửi tiền vào ngân hàng cho đến khi tìm thấy đối tượng thích hợp.

10. Đừng bao giờ đầu tư nếu không hiểu tình hình tài chính của công ty ấy. Cổ phiếu thua lỗ nhiều nhất là của những công ty có bản cân đối tài chính tồi. Trước khi mạo hiểm vùng tiền hãy nghiên cứu thật kỹ bản cân đối tài chính xem công ty có khả năng trả nợ không.

11. Tránh mua cổ phiếu nóng trong những ngành đang nóng. Những công ty lớn trong những ngành “nguội lạnh” không tăng trưởng mới tiềm ẩn thành công lớn.

12. Đừng vội đầu tư vào những công ty nhỏ trước khi chúng kinh doanh có lời.

13. Nếu định đầu tư vào những ngành khó khăn, hãy mua cổ phiếu của những công ty có năng lực ổn định hoặc đợi cho tới khi ngành có dấu hiệu phục hồi.

14. Nếu đầu tư 1.000 đô-la, tất cả những gì bạn có thể mất là 1.000 đô-la, nhưng nếu kiên nhẫn bạn có thể thu về 10.000 đô-la hoặc thậm chí 50.000 đô-la. Một cá nhân trung bình có thể tập trung đầu tư vào một vài công ty tốt, trong khi các nhà quản lý quỹ lại phải đầu tư dàn trải. Sở hữu quá nhiều cổ phiếu sẽ khiến bạn mất lợi thế tập trung. Kẻ chiến thắng chỉ cần đầu tư có trọng điểm.

15. Trong mỗi ngành, mỗi vùng miền của một quốc gia, những nhà đầu tư nghiệp dư có óc quan sát luôn có thể tìm thấy những công ty phát triển lớn mạnh trước những nhà đầu tư chuyên nghiệp

16. Sự xuống điểm của thị trường chứng khoán chỉ là chuyện bình thường như một trận bão ở Colorado. Nếu đã chuẩn bị tinh thần thì bạn không cần lo lắng. Biết đâu sự sụt giá cổ phiếu là cơ hội để mua thêm các công ty tốt mà đám đông đang ồ ạt bán ra thị trường do hoảng sợ.

17. Ai cũng có khả năng kiếm tiền từ cổ phiếu. Nhưng không phải ai cũng có gan chơi cổ phiếu. Nếu bạn dễ dàng bán tất cả cổ phiếu khi hoảng sợ thì bạn không nên đầu tư làm gì.

18. Lúc nào ta cũng có điều phải lo nghĩ. Tránh nỗi “lo sợ cuối tuần” và bỏ qua những dự đoán xấu trên bản tin chứng khoán. Chỉ bán cổ phiếu khi các điều kiện kinh doanh cơ bản của công ty bạn mua đang xấu dần chứ không phải bán vì lý do thị trường chứng khoán sụt điểm hoặc ngay cả sụp đổ.

19. Không ai có thể dự đoán tỷ lệ lãi suất, xu hướng trong tương lai của nền

kinh tế hay thị trường chứng khoán. Loại bỏ mọi suy đoán đó và chỉ tập trung vào tình hình thực tế của công ty bạn đang đầu tư

20. Nếu nghiên cứu 10 công ty, bạn sẽ chọn được 1 công ty có khả năng tốt hơn mong đợi. Nếu nghiên cứu 50, bạn sẽ chọn được 5. Trên thị trường chứng khoán bao giờ cũng có nhiều bất ngờ thú vị, đó là những công ty có thành tích bị Phố Wall bỏ qua.

21. Đầu tư mà không nghiên cứu cũng không khác gì chơi bài không nhìn quân bài mà vẫn thắng.

22. Thời gian luôn đứng về phía bạn nếu bạn có trong tay cổ phiếu của những công ty hàng đầu. Hãy kiên nhẫn chờ đợi bởi nếu bạn bỏ lỡ mất cổ phiếu của Wal-Mart trong 5 năm đầu thì đó vẫn là cổ phiếu tốt để mua trong 5 năm tới. Thời gian chỉ chống lại nếu bạn chỉ giữ cho mình những lựa chọn.

23. Nếu có gan chơi chứng khoán mà không có thời gian hay không có ý định làm bài tập về nhà thì hãy đầu tư vào các quỹ tương hỗ. Đây là một ý tưởng hay để đa dạng hóa đầu tư. Bạn nên có trong tay cổ phiếu của vài quỹ như vậy, đó là những quỹ có nhiều kiểu đầu tư chẳng hạn tăng trưởng, các giá trị, các công ty lớn, các công ty nhỏ... Đầu tư vào sáu quỹ có cùng kiểu đầu tư không phải là đa dạng hóa đầu tư.

24. Thuế lãi vốn sẽ đánh vào những nhà đầu tư chuyển đổi quá nhiều từ quỹ này sang quỹ khác. Nếu bạn đầu tư vào một hoặc một vài quỹ làm ăn tốt thì đừng bỏ chúng một cách tùy hứng, mà hãy giữ chặt lấy chúng.

25. Trong các thị trường chứng khoán lớn trên thế giới, thị trường Mỹ có doanh thu xếp thứ 8 trong thập kỷ vừa qua. Bạn có thể tận dụng lợi thế của những nền kinh tế phát triển nhanh bằng cách đầu tư tài sản vào một quỹ nước ngoài có nhiều thành tích tốt.

26. Trong dài hạn, danh mục đầu tư với những cổ phiếu hay chứng chỉ quỹ tương hỗ được chọn lựa kỹ sẽ luôn hiệu quả hơn danh mục đầu tư chỉ có trái phiếu hay tài khoản tiền gửi. Nhưng danh mục đầu tư với những cổ phiếu lựa chọn sai lầm sẽ còn tệ hơn cả tiền dưới chiếu.

Cuộc chiến sự nghiệp

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

F.D'Alessandro là bậc thầy về xây dựng thương hiệu. Chính ông đã cải tổ công ty *John Hancock* thành một trung tâm cung cấp các dịch vụ tài chính lớn mạnh, đưa công ty trở thành công ty đại chúng, và thu xếp vụ sáp nhập với công ty tài chính *Manulife*. Ở tuổi 50, David F.D'Alessandro là Chủ tịch HĐQT kiêm Giám đốc điều hành trẻ nhất trong lịch sử phát triển của John Hancock. Đưa việc kinh doanh lên đến đỉnh cao chỉ thông qua marketing là hiện tượng hiếm có trong ngành bảo hiểm nhưng ông đã làm được điều đó.

David là nhà lãnh đạo thẳng thắn và luôn đề cao tính hiệu quả của công việc, đồng thời đặt trọn niềm tin vào marketing. Ông bắt đầu sự nghiệp với vị trí phó chủ tịch phòng truyền thông của tập đoàn; chiến dịch quảng cáo đầu tiên của ông là “Cuộc sống thực, Những câu trả lời thực” đã được đánh giá rất cao, mở ra những hướng phát triển mới mẻ, và khiến doanh số bán hàng tăng vọt.

Tiếp sau thành công cuốn sách này, ông đã viết tiếp cuốn *Cuộc chiến Thương hiệu* mà Alpha Books cũng đã xuất bản ở Việt Nam. Với những nhìn nhận tinh tường về lợi thế của thương hiệu, nội dung ngắn gọn và sự hài hước của mình, ông đã hướng dẫn phương thức xây dựng một văn hóa kinh doanh đặt thương hiệu lên hàng đầu, trên tất cả các nhân tố liên quan khác.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Trong một thế giới với nền kinh tế biến động không ngừng, liệu bạn có luôn thực hiện được các mục tiêu đã đề ra, giành được những gì bạn mong muốn? Bạn có thực sự nổi bật hơn so với đối thủ cạnh tranh và đồng nghiệp không? Bạn có muốn phát triển sự nghiệp và kiếm được những khoản tiền xứng đáng không?

Chiến lược Nhân sự

CUỘC CHIẾN SỰ NGHIỆP

10 nguyên tắc để xây dựng và bảo vệ thành công một thương hiệu cá nhân
(Career Warfare)



Tác giả: David F.D. Alessandro
Nhà xuất bản: McGraw-Hill
Năm xuất bản: 2003
Số trang: 216

Dịch giả: Bùi Quang Dũng
NXB Việt Nam: Alpha Books &
Tri thức
Năm xuất bản: 2006
Số trang: 304

Dù bạn là một nhà quản lý giàu kinh nghiệm, một doanh nhân hay chỉ đơn thuần là nhân viên, cuốn sách này sẽ chỉ ra cho bạn con đường tốt nhất để đi đến thành công, thực hiện được những mục tiêu cá nhân và mục tiêu sự nghiệp; vượt trội so với đối thủ cạnh tranh và tạo ra sự khác biệt với những người xung quanh. David F.D'Alessandro chỉ cho bạn cách thức để trở nên nổi bật giữa đám đông bằng cách xây dựng “thương hiệu cá nhân” và cho bạn những bài học giá trị trên con đường gây dựng danh tiếng.

THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN LÀ GÌ?

Bạn cần ý thức một điều rằng: không phải cứ làm việc chăm chỉ và hoàn thành nhiệm vụ là sẽ có được thành công. Để thành công trong kinh doanh và sự nghiệp, bạn phải có khả năng khiến mình nổi trội hơn so với mọi người xung quanh: bạn cần phát triển, xây dựng và bảo vệ danh tiếng của mình.

Chính những phẩm chất đạo đức và tính cách của bạn sẽ quyết định bạn có được thăng tiến như mong đợi, được nhận mức lương hoặc vào đúng ngành kinh doanh như mong muốn hay không. Công việc đơn giản và quan trọng nhất bạn phải làm để có thể thăng tiến là đặt nền móng cho danh tiếng của riêng mình. Điều này sẽ được thực hiện thông qua việc xây dựng thương hiệu bản thân.

Xây dựng thương hiệu bản thân chính là cách bạn quản lý sự nghiệp và việc kinh doanh của mình. Chính phương thức giao thiệp là phương tiện giúp bạn trở nên đặc biệt. Bằng việc sử dụng những phẩm chất này, bạn sẽ tạo được sự khác biệt so với đồng nghiệp và giành được thành công.

NGUYÊN TẮC THỨ NHẤT: HÃY CỐ GẮNG VƯỢT QUA CÁI BÓNG CỦA CHÍNH MÌNH

Trở ngại lớn nhất của việc gây dựng thương hiệu bản thân là cái tôi của chính bạn. Muốn có một thương hiệu cá nhân hấp dẫn, bạn cần có lòng tự trọng và phải biết tôn trọng những người xung quanh. Bạn phải có khả năng nhìn nhận được giá trị của sự đồng tình và cách mọi người đánh giá bạn. Hãy cố gắng xem xét bản thân theo cách nhìn của những người khác. Hãy nhớ: Cách nhìn nhận và đánh giá của họ có trọng lượng hơn bạn nghĩ.

Đừng quên rằng bất cứ điều gì bạn nói và làm đều thể hiện con người bạn. Mọi người đánh giá bạn dựa trên việc quan sát các hành động của bạn. Vì thế bạn không thể xây dựng danh tiếng tốt nếu không có khả năng nhìn nhận bản thân theo cách những người xung quanh nhìn nhận bạn.

Gây sự chú ý

Khiến những người giữ chức vụ cao trong công ty chú ý đến bạn không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng đây là một bước đi quan trọng trong quá trình xây dựng thương hiệu bản thân. Dưới đây là một số cách để được chú ý:

- Đề xuất một vài thứ mà công ty chưa có. Cung cấp những ý tưởng, quan điểm mới, những giải pháp cần thiết cho công ty.
- Trở thành người cung cấp nguồn thông tin mới thiết yếu cho hoạt động của nhóm và của công ty.
- Hãy gắn liền thương hiệu của bản thân với những thứ danh tiếng và có giá trị. Khi đó, tất yếu bạn cũng sẽ tất yếu trở nên có giá trị. Ví dụ như việc biết rõ nhiều nhà hàng sang trọng, thiết lập quan hệ với những nhóm thích hợp. Hãy nhớ rằng việc “chọn bạn mà chơi” có thể sẽ mang lại cho bạn kỳ tích.

Phát triển danh tiếng

Làm cho mình được chú ý là bước đầu tiên. Sau đó bạn cần phải phát triển thương hiệu bản thân (chính là danh tiếng của bạn). Chính thương hiệu ấy sẽ là động lực mang lại cho bạn thành công. Đây là những phẩm chất chủ yếu nhất để có danh tiếng tốt:

1. Kiếm được doanh thu cho công ty
2. Luôn nói sự thật
3. Thận trọng và khôn ngoan: Luôn biết chính xác khi nào cần nói, khi nào thì nên giữ im lặng.
4. Khiến mọi người mong muốn làm việc cho bạn. Trở thành con người của quần chúng và có tiếng là công bằng.

Hãy nhớ, để xây dựng thành công thương hiệu cá nhân bạn cần:

1. Phải biết tự ý thức. Luôn ghi nhớ rằng những việc bạn làm, những điều bạn nói phản ánh rất nhiều về con người bạn. Mọi người đánh giá bạn dựa trên những điều đó.
2. Được những người quan trọng chú ý đến.

3. Chúng tôi được bạn là người đi nhiều hiểu rộng.

NGUYÊN TẮC 2: DÙ MUỐN HAY KHÔNG THÌ SẾP CŨNG LÀ ĐỒNG TÁC GIẢ THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN

Bạn phải biết và chấp nhận sự thật rằng khi mới bắt đầu sự nghiệp, chính ông chủ của bạn mới là người thu được phần lớn lợi ích từ những ý tưởng mà bạn đóng góp, những khoản doanh thu mà bạn kiếm về... Đây chính là cách làm việc của bất kỳ công ty nào. Đừng tìm cách chống lại hệ thống quyền lực này. Thay vào đó, hãy học cách sống chung và thích nghi với nó.

Ông chủ của bạn có quyền năng quyết định việc nâng bạn lên hay hạ bạn xuống. Ông ta là người quyết định xem bạn sẽ nhận được bao nhiêu tiền lương, sẽ có được những kinh nghiệm gì, và những thành tích của bạn sẽ được ghi nhận ra sao. Chính vì vậy, bạn phải học cách duy trì mối quan hệ tốt với sếp của mình.

Các ông chủ luôn muốn ba điều từ bạn:

1. *Lòng trung thành.* Hãy luôn trung thành với ông chủ và công ty mình. Đừng bao giờ nói xấu về sếp với đồng nghiệp hay người quản lý họ. Điều này tạo tiếng xấu không trung thành.

2. *Đưa ra những lời khuyên tốt.* Đừng đồng ý hay phản đối chỉ để theo ý ông chủ. Hãy nhìn sự việc một cách toàn diện và cân nhắc trước khi nói. Hãy đưa ra lời khuyên trước khi sếp có quyết định chính thức, và đừng đưa ra khi mọi sự đã rồi theo kiểu phê phán sếp. Hãy xây dựng danh tiếng là người có lời khuyên đáng tin cậy.

3. *Đánh bóng thương hiệu bản thân cho sếp.* Hãy để mọi người biết đến bạn như một người mang lại tiếng tốt cho sếp. Việc này không chỉ khiến sếp chú ý đến bạn mà mọi người trong công ty cũng ghi nhận phẩm chất này của bạn.

Hai điều bạn mong muốn từ sếp mình:

1. *Tin tưởng:* Nếu bạn trung thành với sếp, anh ta sẽ tin tưởng bạn. Ông chủ của bạn có thể cho bạn cơ hội đổi đời: thăng tiến, tăng lương, cơ hội tham gia bộ máy quản lý hay trách nhiệm cao hơn trong công ty.

2. *Sự trao đổi công bằng:* Nếu bạn tạo điều kiện cho sếp thu lợi từ những ý

tướng của bạn, bạn sẽ không bị thiệt thòi. Sếp của bạn sẽ trả lại cho bạn những thứ giá trị không kém, có thể là tiền thưởng cao hơn, ghi nhận trước tập thể những nỗ lực của bạn, cơ hội và kinh nghiệm để phát triển các kỹ năng, cơ hội để tạo chỗ đứng trong công ty, v.v...

NGUYÊN TẮC 3: HÃY ĐẨY SẾP XUỐNG GHẾ SÔPHA

Không phải ông chủ nào cũng sẵn sàng giúp bạn. Tốt hơn hết là bạn nên biết rõ tính cách của ông chủ mình, để lường trước những thuận lợi và khó khăn anh ta có thể gây ra cho việc xây dựng thương hiệu của bạn.

Về cơ bản, có bảy kiểu tính cách khác nhau của các ông chủ. Đó chưa phải là tất cả, nhưng là những nét phổ biến nhất.

1. *Người đứng đầu công ty gia đình.* Họ cư xử như thể bạn là con cháu, luôn đòi hỏi nhiều hơn mức cần thiết và hành động như thể bạn nợ ơn họ rất nhiều. Bạn cần hiểu rằng hầu như mọi hành vi, cử chỉ hay việc tốt nào họ làm cho bạn đều không xuất phát từ lòng tốt thật sự mà đó chỉ là cách họ đánh bóng tên tuổi bản thân. Nếu bạn làm việc tốt, họ sẽ khiến bạn tin rằng điều đó là nhờ họ mới có được. Tuy nhiên, nếu bạn làm hỏng việc, hãy chuẩn bị tinh thần bị phê bình trước toàn thể công ty.

2. *Người có vấn.* Đây là kiểu ông chủ lý tưởng nhất. Cả bạn và sếp của mình đều có thể tận dụng điểm mạnh của nhau. Thành công của bạn cũng chính là thành công của anh ta. Anh ta hiểu rằng khi bạn có thêm các kỹ năng và kinh nghiệm thì danh tiếng của cả hai đều tăng lên. Luôn có sự trao đổi công bằng giữa những ý tưởng và những lời khen tặng. Một có vấn thật sự sẽ đảm bảo để danh tiếng của bạn sẽ lớn lên cùng danh tiếng của chính anh ta.

3. *Kẻ lười biếng.* Những ông chủ kiểu này không muốn bạn làm bất cứ điều gì khác ngoài việc chăm lo cho anh ta. Nếu biết cách cư xử với mẫu ông chủ này, bạn có thể biến những điểm yếu của anh ta thành cơ hội gây dựng danh tiếng cho bản thân. Vì phải chịu trách nhiệm đảm bảo tiếng tăm cho của sếp, bạn sẽ có cơ hội gặp những người có chức vụ cao, xây dựng một cơ sở thông tin cần thiết và quan trọng cho bạn và công ty. Hơn thế nữa, bạn sẽ có những cơ hội thử thách bản thân với nhiều nhiệm vụ khó khăn hơn.

4. *Người bị ghét bỏ.* Ông sếp này là người có tính cách dị biệt và bị mọi người trong công ty ghét bỏ. Cách đối phó thích hợp nhất trong trường hợp này là tìm kiếm và liên kết đồng minh (nhưng đừng bao giờ để lộ) với những người ở

ngoài vòng kiểm soát của anh ta. Bạn hãy tạo danh tiếng là một người luôn trung thành với lợi ích của công ty, là người hết mình vì công ty.

5. *Kẻ lợi dụng một chiều.* Trong trường hợp lý tưởng, các sếp phải ghi nhận và có những khen thưởng xứng đáng với nỗ lực bạn bỏ ra. Tuy nhiên, loại ông chủ này chỉ biết quan tâm đến lợi ích của cá nhân anh ta, lợi dụng những ý tưởng của bạn mà không hề nghĩ đến việc đền đáp. Tất cả những gì anh ta muốn bạn làm là đánh bóng tên tuổi cho anh ta. Nếu muốn xây dựng một thương hiệu thành công và sự nghiệp xán lạn cho bản thân, bạn nên tránh xa những ông chủ kiểu này và tìm kiếm cơ hội phát triển khác.

6. *Người kém tự tin.* Kiểu ông chủ này lúc nào cũng lo lắng cho địa vị của mình. Anh ta không nói tốt hay khen thưởng bạn, thậm chí không cho bạn cơ hội thể hiện mình với mọi người vì lo ngại bạn sẽ nổi bật hơn anh ta. Mẫu ông chủ này sẽ không để cho bạn xây dựng thương hiệu cá nhân vì anh ta sẽ không cho phép bạn làm bất cứ điều gì.

7. *Ông chủ “biết tuốt”.* Kiểu sếp này tin rằng mình không bao giờ sai. Vì cho rằng mình luôn đúng nên bạn đương nhiên phải làm theo mọi điều anh ta nói. Mẫu ông chủ này không cho bạn cơ hội phát triển và nghĩ cho mình. Anh ta chẳng có gì để bạn học hỏi cả. Hãy tránh xa mẫu người này vì bạn không thể xây dựng thương hiệu bản thân khi làm việc cùng anh ta.

Bốn loại quyền năng bạn có để chống lại mẫu ông chủ muốn ngăn cản việc xây dựng thương hiệu cá nhân của bạn.

1. Khả năng tiên liệu và tránh tai họa. Tìm hiểu danh tiếng của ông chủ tương lai từ trước. Đừng nhận làm việc cho người nào không thể giúp bạn xây dựng thương hiệu bản thân.

2. Khả năng thôi việc.

3. Khả năng gây ấn tượng với những người có quyền lực khác.

4. Khả năng tác động trở lại danh tiếng của anh ta theo đúng cách mà anh ta đang làm với bạn vào thời điểm nào đó.

NGUYÊN TẮC 4: HÃY HỌC CÁCH ỨNG XỬ

Hành vi cư xử phù hợp vô cùng quan trọng đối với việc xây dựng và phát triển

thương hiệu cá nhân vì hai lý do:

1. Nó sẽ thể hiện rằng bạn thuộc về thế giới của những nhà quản lý kỳ cựu.
2. Nó thể hiện sự quan tâm và tôn trọng của bạn dành cho mọi người xung quanh. Đây là phẩm chất không thể thiếu của những nhà lãnh đạo hàng đầu.

Dưới đây là một vài nguyên tắc cơ bản về phép xã giao trong kinh doanh:

1. *Đừng làm việc gì khiến bạn phải xấu hổ.* Hãy suy nghĩ trước khi hành động. Xem xét hậu quả có thể có của những lời nói cũng như việc làm của bạn. Đừng để tên tuổi của bạn gắn với tiếng xấu và trái với phép ứng xử thông thường. Hãy thận trọng khi tạo dựng mối liên hệ giữa danh tiếng của bạn với bất kỳ thứ gì có thể ảnh hưởng xấu tới nó.
2. *Ăn mặc đúng cách và biết cách xử sự trong khi ăn.* Thói quen cá nhân trong việc lựa chọn trang phục và ăn uống có thể ảnh hưởng tới cách mọi người xung quanh nhìn nhận và đối xử với bạn. Muốn thành đạt, bạn phải biết cách ăn mặc và cư xử như một người thành đạt thật sự. Khi đi ăn cùng khách hàng và ông chủ, hãy luôn chú ý thể hiện cung cách ăn uống lịch thiệp và tiến bộ. Những hành động thể hiện sự thiếu hiểu biết sẽ ngăn trở con đường thăng tiến của bạn.
3. *Võ đoán về những người bạn chưa biết có thể là việc làm nguy hại.* Đừng vội xét đoán một con người. Càng nên cẩn thận hơn khi đánh giá người khác chỉ dựa vào vẻ ngoài của họ. Thái độ hóm hỉnh chẳng bao giờ giúp gì được cho bạn.
4. *Cư xử đúng mực trong các sự kiện của công ty.* Những buổi tiệc tại văn phòng, những lễ kỷ niệm thắng lợi, các buổi gặp gỡ bên ngoài công ty, dù vui vẻ nhưng nó vẫn được coi là công việc. Người khác vẫn sẽ đánh giá bạn theo cách bạn cư xử trong những dịp này.
5. *Biết giữ bí mật.* Hãy phân biệt rõ ràng giữa đời sống riêng tư và sự nghiệp. Dù muốn hay không, bạn sẽ luôn được đánh giá dựa trên công ty mà bạn làm và phong cách sống mà bạn chọn lựa. Nếu bạn muốn công khai đời tư của mình, hãy sẵn sàng đón nhận hậu quả.
6. *Hôn nhân cũng rất ảnh hưởng.* Nó sẽ tô điểm cho thương hiệu cá nhân của bạn. Đừng để người bạn đời phàn nàn về những việc bạn làm. Điều này sẽ khiến bạn mang tiếng yếu đuối, vô dụng. Nhưng hãy luôn xử sự với bạn đời của

sếp giống như với chính ông ấy. Hãy tôn trọng và có cách ứng xử đúng mực như khi đang nói chuyện với sếp mình vậy.

7. Lòng kiên nhẫn là một phẩm chất đáng quý. Đừng quá nóng ruột muốn có kết quả ngay. Hãy luôn bình tĩnh và kiên nhẫn trong cách xử lý tình huống và với mọi người. Trước khi nói điều gì, hãy ngừng lại và đánh giá tình huống. Cố gắng nhìn nhận những mối quan tâm của đồng nghiệp của ông chủ hoặc đồng nghiệp của mình và đặt chúng lên trên mối quan tâm của bạn.

Hành vi luôn gắn với sự suy xét, tôn trọng, hiểu biết và kiên nhẫn. Cố gắng học hỏi những nguyên tắc, quy tắc xã giao cần thiết. Nếu biết cư xử đúng cách, bạn sẽ được mọi người chú ý, và điều này rất tốt cho việc xây dựng thương hiệu cá nhân. Bằng cách cư xử và có những hành vi thích hợp, bạn đã tạo dựng được những thói quen kỷ luật phẩm chất rất cần thiết của một người lãnh đạo.

NGUYÊN TẮC 5: KENNY ROGERS RẤT ĐÚNG

Để xây dựng thương hiệu cá nhân, việc nắm bắt được thời cơ thích hợp là vô cùng quan trọng, tuy nhiên cũng còn một yếu tố khác quan trọng không kém là bạn phải xác định rõ thương hiệu của bạn có thể phát triển tại đâu. Bạn cần biết khi nào thì tiếp tục chiến đấu, khi nào thì nên dừng lại.

Dưới đây là một số tình huống bạn nên tránh để không lãng phí thời gian, công sức mà không giúp ích gì cho thương hiệu của bạn:

1. Các công ty gia đình đồng nghĩa là không dành cho bạn. Các công ty được sở hữu và điều hành theo kiểu gia đình trị là một trong những kiểu công ty rất khó thăng tiến lên vị trí cao. Trong những công ty kiểu này, điểm tốt nhất về thương hiệu cá nhân mà bạn có thể có là dòng họ của bạn. Hãy học hỏi tất cả những gì có thể từ một công ty gia đình, tuy nhiên nếu bạn muốn làm lãnh đạo thì hãy tìm một công ty khác.

2. Nếu đất đó đã có chủ, hãy mở cửa hàng ở nơi khác. Nếu bạn muốn đi đây đó, hãy đừng lãng phí thời gian ở một công ty không tạo thuận lợi cho bạn phát triển danh tiếng cá nhân, đó là những công ty có hệ thống quyền lực nhiều khe, thiên vị, bạn sẽ chẳng giành được gì cho dù làm việc tốt đến đâu.

3. Đừng quá mơ hồ. Một nơi khác mà bạn có thể đánh mất cơ hội xây dựng tên tuổi thành công là tại các công ty hợp danh như công ty luật hay kế toán. Đừng giam chân tại đó nếu kinh nghiệm làm việc không giúp ích gì cho việc xây dựng danh tiếng của bạn và tài năng của bạn vượt xa những thành viên ở đó.

Hãy tìm kiếm cơ hội ở nơi khác.

4. *Nếu bạn có tài*, chắc hẳn bạn sẽ phải chịu nhiều áp lực. Các doanh nghiệp đầu tư luôn rất cảnh giác khi bạn tìm cách xây dựng thương hiệu cá nhân mạnh. Bạn có thể học rất nhiều điều từ họ, tuy nhiên họ chỉ muốn đó là sân chơi của riêng mình. Trong trường hợp này, có bốn lý do gây khó khăn cho việc gây dựng danh tiếng:

- a. Mọi thứ đều mang tính cá nhân. Mọi biểu hiện “độc lập” đều đồng nghĩa với việc phản bội.
- b. Mọi doanh nhân đều muốn nắm quyền kiểm soát.
- c. Họ không muốn chia sẻ.
- d. Họ thích chơi trò “lính đồ chơi” với nhân viên của mình.

NGUYÊN TẮC 6: LUÔN LUÔN LÀ MỘT CUỘC TRÌNH DIỄN

Bạn cần nhận thức rằng danh tiếng không thường được tạo nên bởi các sự kiện lớn, đôi khi chính những sự kiện lớn lại làm hỏng danh tiếng của bạn. Cái làm nên danh tiếng chính là cách cư xử hàng ngày trong môi trường kinh doanh, như việc bạn đối nhân xử thế ra sao, cách bạn đưa ra quyết định và thói quen làm việc thế nào, v.v...

Những điều tưởng như nhỏ bé lại có ảnh hưởng rất lớn. Không một phút giây nào là không quan trọng. Bất cứ điều gì bạn làm đều có thể ảnh hưởng tốt hoặc xấu tới danh tiếng của bạn, chính vì thế hãy chú ý tới ấn tượng bạn tạo ra với mọi người trong cuộc sống thường nhật.

NGUYÊN TẮC 7: CHỌN ĐÚNG KẺ THÙ

Khi đang cố gắng gây dựng thương hiệu cá nhân tốt đẹp, việc tỏ ra xác láo hay hiếu chiến là một điều ngốc nghếch. Tuy nhiên, bạn cũng không thể tạo dựng danh tên tuổi cho bản thân nếu không có tiếng nói của riêng mình.

Đôi khi, bạn phải có những ý kiến bất đồng với đồng nghiệp hoặc ông chủ. Đôi khi bạn phải lựa chọn chiến đấu hoặc chống trả. Chương này sẽ chỉ cho bạn cách

thực hiện việc đó mà không gây ảnh hưởng xấu đến danh tiếng của bạn.

Sự thật hiển nhiên là bạn sẽ có những kẻ thù trong sự nghiệp. Càng thành công bạn càng có nhiều kẻ thù. Chiến lược khôn ngoan nhất là tập trung giúp ông chủ của bạn để sống hơn.

Kẻ thù của bạn ít khi đối đầu trực tiếp với bạn, thay vào đó họ sẽ hủy hoại danh tiếng của bạn bằng những lời đàm tiếu ác ý. Đừng để danh tiếng của bạn bị phá hủy dần bởi những điều tiếng xấu, hãy học cách nhận biết các dấu hiệu cho thấy đang có một chiến dịch chống lại sau lưng bạn và dũng cảm chống lại nó. Tìm xem người ta đang nói xấu bạn về điều gì và phản biện lại. Nếu ai đó xem nhẹ uy quyền của bạn hay không trung thành với bạn, bạn không cần phải nhẹ tay hay khoan dung với người này. Hãy đuổi việc người đó.

Một thương hiệu cá nhân tốt nhất bao gồm các phẩm chất: Lịch thiệp, công bằng, khoan dung, tự trọng, và có những hành vi, cung cách đúng mực. Tuy nhiên, một chút tàn nhẫn cũng có thể là điểm tốt cho tiếng tăm của bạn. Danh tiếng của bạn sẽ không bị tổn hại nếu bạn chiến đấu chống lại kẻ thù, nhưng nó sẽ bị ảnh hưởng rất nặng nề nếu bạn đánh mất lòng tự trọng.

NGUYÊN TẮC 8: CỐ GẮNG ĐỪNG ĐỂ BỊ ẢO TƯỢNG NHẤN CHÌM

Khi bạn đã xây dựng thành công thương hiệu cá nhân và vị trí của bạn trong công ty ngày càng quan trọng, đừng quá tự kiêu đến nỗi không để ý tới người xung quanh. Nếu bạn quá tự mãn, bạn sẽ ngủ quên trên chiến thắng. Điều đó không tốt cho phẩm chất của bạn cũng như với sự nghiệp bạn đang ấp ủ.

Dưới đây là 6 gợi ý để tránh những ảo tưởng:

1. Hãy luôn suy nghĩ chín chắn về năng lực bản thân.
2. Hãy sống bên cạnh những người cũng theo chủ nghĩa hoài nghi.
3. Hãy kết bạn với những người có thể nhắc cho bạn biết bạn là con người vì thế hãy giữ chặt đôi chân trên mặt đất.
4. Hãy dành chút cảm thông cho những nạn nhân của bạn.
5. Hãy chơi những trò chơi không quá quý tộc như trò chơi golf, nhớ rằng cuộc sống còn nhiều điều khác ngoài con đường công danh.

6. Hãy nhớ người mang lại tiền tài cho gia đình bạn. Giữ liên lạc với khách hàng và người góp vốn cho công ty.

Luôn ghi nhớ rằng những người có thương hiệu cá nhân vững vàng sẽ luôn nổi bật bởi họ sử dụng chính thành công của mình để kết nối với phần còn lại của thế giới. Nhận được sự ủng hộ của cộng đồng là điều rất cần thiết với bạn.

Ba phương án hiệu quả để tạo dựng thiện chí:

1. Tôn trọng báo giới
2. Làm việc chăm chỉ để mang về thành công cho công ty.
3. Hãy gửi lại những món quà hữu ích cho cộng đồng.

NGUYÊN TẮC 9: CÀNG BAY CAO BẠN CÀNG DỄ BỊ BẮN

Mọi người đều phạm sai lầm. Bạn càng giữ chức vụ cao thì sai lầm bạn phạm càng được nhiều người chú ý. Hãy chấp nhận sự thật rằng trong bất cứ ngành nghề nào, những điều tiếng xấu bao giờ cũng được nhắc đến nhiều hơn những điều tốt.

Đây là các nguyên tắc giúp giảm thiểu tác động tiêu cực từ báo chí, đồng thời tối ưu hóa cơ hội, biến những mối đe dọa thành lợi thế cho bạn:

1. Ngăn chặn không cho tin tức xấu lan xa. Hãy giải thích mọi chuyện trước khi chúng đi quá xa. Mọi người sẽ đánh giá cao thông tin do bạn trực tiếp cung cấp. Thẳng thắn là một ưu thế.
2. Đừng nói dối. Hãy chỉ che đậy hoặc làm giảm bớt vấn đề. Nếu báo chí phát ra điều tiếng xấu về bạn, hãy cố gắng giải thích điều đó theo cách tốt nhất có thể. Hãy nói rõ quan điểm của bạn. Nói dối sẽ làm tổn hại thương hiệu cá nhân bạn đang nỗ lực xây dựng, đồng thời có thể cướp đi niềm tin của mọi người với bạn.
3. Hãy tránh hai loại chuyện có khả năng kích động tiêu cực tới báo chí đó là: Câu chuyện khẳng định (trong đó bạn phải khẳng định những nghi ngờ về thương hiệu bản thân) và câu chuyện “đường tắt” (trong đó bạn sẽ chứng minh rằng một vài điểm trong thương hiệu của bạn là dối trá). Cả hai loại chuyện này đều có thể hủy hoại danh tiếng của bạn.
4. Đừng đổ lỗi sai của mình lên người khác.

5. Đừng tự bào chữa. Hãy hỏi lời khuyên từ những người có cái nhìn thực tế và toàn diện.

6. Đừng để họ thấy bạn lo lắng. Hãy thật thận trọng trước báo giới, điều này sẽ giúp bạn củng cố thương hiệu của mình.

NGUYÊN TẮC 10: AI CŨNG CÓ THỂ TRỞ THÀNH MỘT ĐỐI THỦ; HÃY THỂ HIỆN RẰNG BẠN LÀ MỘT TRONG SỐ ĐÓ

Dưới đây là một vài lời khuyên có thể giúp bạn duy trì động lực cho dù bạn đang ở giai đoạn nào của sự nghiệp:

1. Hãy làm bạn nổi bật hơn hẳn so với đồng nghiệp. Hiển nhiên bạn sẽ luôn được mang ra so sánh với những người xung quanh, vì thế hãy đừng ngại thể hiện những nét độc đáo chỉ có ở riêng bạn.

2. Đừng dễ dàng bỏ cuộc. Đừng chùn bước trước những khó khăn, trở ngại nhỏ nhỏ. Hãy học hỏi từ những sai lầm và biến nó thành cơ hội cho mình.

3. Đừng ngại yêu cầu. Hãy yêu cầu có những cơ hội, thử thách và được thăng tiến.

4. Đừng cho phép ông chủ nghĩ rằng bạn là người dễ bị mua chuộc. Đừng bỏ qua một cơ hội, thử thách lớn để đổi lấy vài đồng tiền thưởng.

5. Hãy luôn sẵn sàng với những vị trí mới.

6. Hãy hứa sẽ làm và hoàn thành những việc khó khăn và mạo hiểm. Thực hiện lời hứa đó.

7. Xây dựng mạng lưới bạn bè tin cậy. Kết bạn với những người có thể tin tưởng, và cho bạn những lời khuyên quý giá.

8. Không khi nào là quá già hay quá nhiều quyền lực để thay đổi thương hiệu cá nhân. Hãy xây dựng thương hiệu hàng ngày và học cách điều chỉnh nó.

9. Đừng lừa lọc, dối trá.

10. Hãy chăm chút cho thương hiệu bạn đang xây dựng từng ngày.

Quản lý marketing doanh nghiệp

Chiến lược Marketing

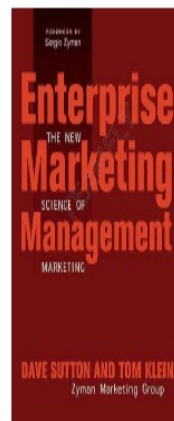
VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Dave Sutton là chủ tịch, CEO của Tập đoàn marketing Zyman, với 20 năm kinh nghiệm tư vấn quản lý và công nghệ. Ông là một chuyên gia và diễn giả thường xuyên về các chủ đề chiến lược thương hiệu, marketing, đổi mới marketing và chiến lược thương mại điện tử. Ông còn là chủ tịch Diễn đàn Kỹ năng lãnh đạo chiến lược. Các bài viết của ông thường xuyên được trích dẫn trên các báo, tạp chí lớn như: *Fortune*, *Forbes*, *eCompany Now*, *Upside*, and the *Chicago Tribune*.

Tom Klein là cố vấn chính của tập đoàn marketing Zyman. Bằng cách kết hợp những kinh nghiệm thu được khi làm việc tại các tập đoàn danh tiếng như Nabisco và Chanel với kinh nghiệm thực tiễn trong mọi cách tân về công nghệ thông tin chính diễn ra trong một thập kỷ qua, ông đã có một tầm nhìn toàn diện về việc thúc đẩy marketing bằng sức mạnh của thông tin doanh nghiệp. Ông thường xuyên diễn thuyết và cộng tác trong việc xuất bản các ấn phẩm marketing và công nghệ.

QUẢN LÝ MARKETING DOANH NGHIỆP

Một ngành khoa học mới về marketing
(Enterprise Marketing Management)



Tác giả: Dave Sutton, Tom Klein
Nhà xuất bản: Wiley
Năm xuất bản: 2003
Số trang: 256

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Cuốn sách về đề tài quản lý marketing doanh nghiệp này cho phép các nhà lãnh đạo doanh nghiệp bắt đầu thay đổi chức năng marketing để thu được kết quả kinh doanh bằng cách áp dụng các nguyên tắc một cách logic và có hệ thống. Cuốn sách cũng trả lời những câu hỏi khó liên quan tới việc triển khai những nguyên tắc cũng như thực hành khoa học trong một doanh nghiệp. Cuốn sách còn thảo luận vấn đề cốt yếu về vị trí của marketing và đưa ra một số hướng tư duy mới về cách kết hợp hài hòa marketing với các bộ phận trong một tổ chức.

QUẢN LÝ MARKETING DOANH NGHIỆP

Cho tới nay, marketing đã né tránh những thay đổi vĩ đại do cuộc cách mạng thông tin mang lại. Thực tế là chúng ta vẫn thấy khoảng cách giữa marketing với các bộ phận còn lại của doanh nghiệp và điều này dẫn đến đình trệ hoạt động bán hàng, bào mòn lòng tin của khách hàng, kết quả quản trị quan hệ khách hàng và đầu tư marketing kém, và trên hết là kết quả tài chính tệ hại. Mặc dù marketing được coi như công cụ định hình chiến lược của công ty, nhưng nó lại trở thành kẻ lạc hậu khi chỉ sử dụng thông tin để bán được nhiều hàng hơn. Phương pháp để xử lý khoảng cách này chính là “Quản lý marketing doanh nghiệp” (EMM).

Nhắc đến “Doanh nghiệp” là bởi vì phương pháp tiếp cận marketing này quan trọng đến mức không thể chỉ dành riêng cho mỗi bộ phận marketing. Để thúc đẩy bán hàng và tăng lợi nhuận cho công ty, thì vấn đề quan trọng hơn là phải biết cách tận dụng mọi nguồn lực, chứ không chỉ dùng những “đòn bẩy” truyền thống của marketing hỗn hợp:

Nhắc đến “Marketing” là bởi vì sau cùng thì phương pháp này vẫn tập trung vào việc tìm hiểu và phát triển thị trường áp dụng những đòn bẩy marketing truyền thống, phân khúc và khác biệt hoá.

Nhắc đến “Quản lý” là bởi vì phương pháp thực tế và dựa trên dữ liệu này đòi hỏi marketing phải có trách nhiệm hơn và tương tác sâu rộng hơn với các bộ phận còn lại của công ty. Khái niệm cái gì làm nên thương hiệu là không thể chỉ được thống nhất giữa một vài người trong một phòng ban nhỏ gọi là marketing. Nó phải được giải phóng và sử dụng bởi tất cả những ai tiếp xúc với khách hàng tư cách đại diện cho thương hiệu đó.

MARKETING KHÔNG PHẢI LÀ MỘT NGHỆ THUẬT MÀ LÀ MỘT KHOA HỌC

Marketing không phải là khoa học trong phòng thí nghiệm hóa học của bạn ở trường trung học. Rất nhiều nhà marketing chọn nghề marketing chính xác là bởi được làm việc với những người sáng tạo nhất trong xã hội – những người viết lời quảng cáo, những người sáng tạo quảng cáo, họa sĩ đồ họa. Những nhà marketing vừa để ý xem mọi thứ trông sẽ như thế nào, vừa chú ý tới ngôn ngữ, hiểu một cách sâu sắc và thích thú với những ẩn dụ văn hóa của họ. Chắc chắn là không có gì sai với điều này cả. Thế nhưng mọi thứ đều có mặt trái của nó. Vai trò của nhà marketing không phải là chỉ tăng bốc hay can thiệp mà không suy nghĩ gì trong một doanh nghiệp sáng tạo. Đầu tiên và trên hết, nhà marketing là doanh nhân, và

đề là một doanh nhân thành công, anh ta phải sử dụng phương pháp khoa học cho tất cả các chiến lược và dự án đang được triển khai.

HÃY QUẢN LÝ THƯƠNG HIỆU NHƯ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH, CHỨ KHÔNG PHẢI NHƯ NHỮNG CHIẾN DỊCH

Thương hiệu không chỉ là các chiến dịch marketing, quảng cáo và trưng bày logo. Đừng quan tâm đến thương hiệu ít hơn so với bộ phận hay phòng ban của bạn. Nếu không đặt thương hiệu ở vị trí trung tâm khi suy nghĩ cũng như quản lý doanh nghiệp, bạn sẽ không bao giờ đạt được kết quả mong muốn. Khi đã quyết định quản lý thương hiệu như quản lý hoạt động kinh doanh, vấn đề cơ bản nhất mà bạn sẽ phải đối mặt là công ty của bạn có thể đã không biết tận dụng những hiểu biết về khách hàng để định vị thương hiệu. Các công ty dường như vẫn ngang ngạnh thích bám vào những phỏng đoán của mình hơn là tìm hiểu rõ những lợi ích thúc đẩy khách mua hàng của họ. Nói cách khác, việc truyền đạt tới khách hàng những lợi ích cụ thể tác động rất lớn tới doanh thu bán hàng. Cần đặt những lợi ích này vào kiến trúc thương hiệu bởi kiến trúc thương hiệu, thể hiện rõ những giá trị công ty tạo ra, cũng như những lợi ích cảm xúc và lợi ích chức năng mà công ty cần truyền thông cho khách hàng để bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn.

QUẢN LÝ THƯƠNG HIỆU CHỨ KHÔNG PHẢI QUẢN LÝ KHÁCH HÀNG

Tăng lượng thông tin về khách hàng để xây dựng một kiến trúc thương hiệu và gắn marketing với các bộ phận còn lại của công ty là bước đúng đắn đầu tiên. Tạo trải nghiệm về thương hiệu có nghĩa là marketing phải phát triển được nội dung, chức năng, và thông điệp cụ thể để có thể tiếp cận từng khách hàng.

HÃY XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CỦA MÌNH

Theo Sir-yo Zyman, “Mọi thương hiệu đều phải có một chiến lược định vị và tất cả những gì bạn làm liên quan tới thương hiệu đó đều phải nhắc đến nó.” Ông khẳng định rằng thương hiệu là tài sản tạo ra giá trị quan trọng nhất cho doanh nghiệp và rằng chúng là những nguồn thực thụ duy nhất doanh nghiệp của bạn khác biệt với đối thủ cạnh tranh và được ưa chuộng hơn.

KIẾN TRÚC CỦA THƯƠNG HIỆU

Kiến trúc thương hiệu, giống như kiến trúc của một tòa nhà, thể hiện được những yếu tố chính của thương hiệu một cách chi tiết và truyền tải những thông điệp cụ thể cũng như những lợi ích quan trọng cho các đối tượng mục tiêu. Kiến trúc thương hiệu thể hiện tính toàn vẹn về mặt cấu trúc của thương hiệu, mô tả cách thức xây dựng và hoạt động của thương hiệu, các thành phần của thương hiệu liên kết với nhau ra sao để mang lại những lợi ích có ý nghĩa cho người tiêu dùng. Dựa trên việc hiểu rõ lý do khách hàng mua và sử dụng sản phẩm, kiến trúc thương hiệu đưa ra phương hướng phối hợp lợi ích cảm xúc và lợi ích chức năng cụ thể để khuyến khích tối đa ý định mua của khách hàng.

NHỮNG ĐỘNG LỰC TẠO RA TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU

Khi đã có khung cơ bản cho kiến trúc thương hiệu, bạn cần tính toán xem mình có thể làm được những gì mà không ai có thể làm được để xây dựng những đặc trưng độc đáo giúp phân biệt bạn với đối thủ cạnh tranh. Những động lực tạo ra tài sản thương hiệu này bao gồm mọi lợi ích mà thương hiệu của bạn có lợi thế hơn so với tất cả những thương hiệu khác trong thị trường. Nếu không có thương hiệu nào có được lợi thế bền vững, bạn sẽ có một cơ hội mở - tức là không ai có đủ khả năng lôi kéo khách hàng của bạn bằng bất cứ cách nào. Đó là một chỗ đứng cao chưa bị chiếm giữ và là mảnh đất bạn cần cố gắng chinh phục.

KIẾN TRÚC CỦA CÁC THƯƠNG HIỆU KHÔNG GIỐNG NHAU

Kiến trúc thương hiệu là một tập hợp những thành phần độc đáo đặc trưng cho mỗi thương hiệu xét trên phương diện cạnh tranh – tức là nó giống như một dấu vân tay, một thứ gì đó không thể sao chép từ thương hiệu không thể sao chép của nhau. Các thương hiệu đa chiều, như bia thông thường chẳng hạn, có nhiều kiến trúc khác nhau hơn là những thương hiệu chỉ mang đến những lợi ích tập trung, như là bia không cồn. Kiến trúc chỉ ra những thành phần khác nhau thể hiện như thế nào khi các cơ hội xuất hiện. Kiến trúc phải thể hiện được động lực mua phù hợp, các động lực tạo ra tài sản và các cơ hội trong nhiều thị trường khác nhau, nhiều phân khúc người tiêu dùng, và mục đích sử dụng.

SỬ DỤNG KIẾN TRÚC THƯƠNG HIỆU NHƯ THẾ NÀO

Các nhà marketing sử dụng kiến trúc thương hiệu như một phương tiện để xây dựng thương hiệu thông qua tất cả các yếu tố của marketing hỗn hợp và qua mọi điểm tiếp xúc khách hàng. Đó là cách duy nhất để đảm bảo tính thống nhất của diện mạo, sức thu hút và tương tác.

Hãy nhớ rằng kiến trúc thương hiệu hình thành cơ sở để phát triển các chiến lược hoạt động: Bạn sẽ xây dựng doanh nghiệp như thế nào để tất cả mọi thứ đều vận hành đúng quỹ đạo xung quanh thông điệp thương hiệu của bạn? Làm thế nào tất cả các bộ phận trong công ty bạn đóng góp cho lợi ích của khách hàng? Kiến trúc thương hiệu là một cuốn sách hướng dẫn để tạo ra những thay đổi trong công ty: cách thức tổ chức, đào tạo và khen thưởng nhân viên; cách thức xây dựng các quy trình bán hàng và dịch vụ; và cách thức áp dụng nhiều công nghệ khác nhau để hỗ trợ cho khách hàng của bạn trong toàn bộ quá trình.

GẮN MARKETING VỚI CÁC BỘ PHẬN KHÁC TRONG DOANH NGHIỆP

Để thực hành quản lý marketing doanh nghiệp, điều quan trọng là không chỉ thực hành việc phát triển kiến trúc thương hiệu. Bạn cũng phải định hình lại tư duy về việc marketing sẽ hoạt động như thế nào cùng với các bộ phận còn lại trong công ty – bán hàng, tài chính, quản lý, dịch vụ, nhân sự, v.v... – để áp dụng kiến trúc thương hiệu.

Hơn nữa, bạn cũng phải chú ý đến vấn đề thông tin về marketing sẽ chuyển tải từ phòng marketing sang các phòng khác như thế nào và ngược lại. Hai nguyên tắc cơ bản trong toàn bộ quá trình định hình như sau:

1. Những lợi ích mô tả trong kiến trúc thương hiệu quan trọng đến mức không thể chỉ giữ lại hoàn toàn trong nội bộ phòng marketing. Chúng phải được chia sẻ với các bộ phận khác trong công ty.
2. Marketing phải dựa vào các bộ phận khác trong công ty để giúp chuyển giao các lợi ích của thương hiệu, đồng thời theo dõi những gì thực hiện được, những gì không thực hiện được. Điều quan trọng là marketing phải được gắn vào dòng thông tin lưu chuyển trong tất cả các bộ phận trong công ty

HÃY NẮM QUYỀN SỞ HỮU TRẢI NGHIỆM THƯƠNG

HIỆU

Đầu tiên, bạn có thể giúp phổ biến sức mạnh và kiến thức về những động lực thúc đẩy ý muốn mua hàng của người tiêu dùng với thương hiệu của công ty cho các bộ phận khác. Nhờ vậy, ngay cả khi người tài xế giao hàng cũng sẽ hiểu rõ thương hiệu của công ty khác biệt như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh. Thứ hai, bằng cách đặt marketing ở một vị trí cao hơn nhằm tạo ra giá trị cho khách hàng, bạn có thể học hỏi và đánh giá được những khoản đầu tư marketing nào đem lại hiệu quả và khoản nào không.

XÁC ĐỊNH NHU CẦU (THÔNG TIN VỀ NHU CẦU)

Nhiệm vụ đầu tiên trong việc xác định các thông số của trải nghiệm thương hiệu là xác định nhu cầu. Bước này bắt đầu trước khi một khách hàng tương tác với công ty của bạn, tại thời điểm khách hàng quyết định có nhu cầu về một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể. Nói một cách chính xác nhất, đó là khi khách hàng nhận thức được nhu cầu và hiểu được sản phẩm hay dịch vụ của công ty đáp ứng được nhu cầu của mình. Các nhà marketing phải suy nghĩ xem làm thế nào để tăng thêm giá trị cho trải nghiệm thương hiệu trong giai đoạn xác định nhu cầu theo những cách như sau:

1. Phát triển một kiến trúc thương hiệu mạnh và truyền đạt được những lợi ích cảm xúc và lợi ích chức năng.
2. Kết hợp với chuỗi cung ứng cho khách hàng để khiến họ tự đặt hàng tiếp hoặc xác định nhu cầu của mình.
3. Cung cấp thông tin bán hàng cho các cộng sự để phát triển mạng cộng tác bán hàng rộng khắp.

ĐÁNH GIÁ CÁC LỰA CHỌN

Khi khách hàng đã xác định được nhu cầu, thì bạn cần quyết định xem đáp ứng nhu cầu đó thế nào. Bạn cần chuyển sang yếu tố thứ hai trong trải nghiệm thương hiệu bởi khách hàng tiềm năng của bạn bắt đầu đánh giá các lựa chọn. Một nhà marketing phải xem xét bổ sung giá trị như thế nào vào trải nghiệm thương hiệu trong giai đoạn đánh giá lựa chọn này?

1. Tiếp tục truyền đạt những lợi ích khác biệt mà thương hiệu của bạn mang lại, dựa trên kiến trúc thương hiệu.

2. Biên soạn và cung cấp thông tin mua hàng so sánh chi tiết về sản phẩm và dịch vụ. Thực hiện phân tích và so sánh thay cho khách hàng, nếu có thể, nhớ định vị các đối thủ cạnh tranh vì lợi ích của mình.
3. Cung cấp các công cụ định hình sản phẩm và dịch vụ có thể giúp khách hàng lựa chọn hay quyết định từ nhiều nhà cung cấp.
4. Đưa ra các lựa chọn mở rộng dựa trên những lần mua hàng trước. Nói cách khác, sử dụng những gì bạn biết về đặc điểm mua hàng trước đây của khách hàng để đề nghị sản phẩm mới.
5. Cung cấp các công cụ định hình tương tác để xác định và lựa chọn được đúng sản phẩm và dịch vụ
6. Xúc tiến các hoạt động bán hàng bên ngoài dựa trên những thông tin mua hàng trước đây kết hợp với thông tin chi tiết từ phía khách hàng.
7. Xây dựng khả năng bán hàng chéo cho nhân viên bán hàng để giúp khách hàng hiểu được những sản phẩm hay dịch vụ nào hay được mua cùng nhau hoặc có thể kết hợp với nhau để tạo ra khả năng độc đáo hay đáp ứng được nhu cầu riêng biệt.

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU CHI TIẾT

1. Xây dựng một mục tiêu ở mức cao, phù hợp với mục tiêu của thương hiệu.
2. Đánh giá trải nghiệm thương hiệu hiện tại thật chi tiết đối với từng yếu tố.
3. Phát triển các giả thuyết cải thiện trải nghiệm thương hiệu, đưa đến những kết quả cụ thể (tất nhiên là cả doanh số bán hàng).
4. Làm cho các giả thuyết hợp lý hơn – tập trung vào việc hoàn thành những tiêu chuẩn cốt yếu.
5. Nâng cao tính hợp lý của các giả thuyết để xây dựng kế hoạch chi tiết cho việc trải nghiệm thương hiệu.
6. Lập kế hoạch triển khai có tính đến những khó khăn có thể xảy ra/ những giá trị thay đổi.

GẮN MARKETING VỚI QUẢN LÝ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG (CRM)

Nếu bạn đang tiến hành hoặc đang cân nhắc việc áp dụng một giải pháp CRM, bạn cần phải bắt đầu bằng việc tìm lời giải đáp cho hai câu hỏi khó sau đây:

1. Làm thế nào bạn tận dụng được tất cả những điểm tiếp xúc khách hàng để bán được nhiều hơn?
2. Giải pháp CRM của bạn đổi theo mỗi thông điệp tới khách hàng như thế nào, hiệu quả của nó ra sao?

Marketing là làm tất cả những gì để tiến tới bán được hàng kể cả khi chưa có thỏa thuận nào cả. Marketing là để bán được nhiều hơn, bán cho nhiều người hơn, bán được thường xuyên hơn, thu được nhiều tiền hơn, và bán hàng hiệu quả hơn.

TỪ MARKETING CHÉO ĐẾN BÁN HÀNG CHÉO

Hầu hết các công ty đều hiểu được giá trị của việc bán chéo và tiềm năng của các kỹ thuật CRM; nhưng vấn đề quan trọng là phải kết hợp được chúng với nhau. Để có thể tạo ra được khả năng bán chéo và biến những khả năng này thành kết quả của marketing chéo, các công ty cần phải thay đổi lối tư duy, và thậm chí là cả cấu trúc công ty, để phát huy tiềm năng marketing chéo khi tiếp xúc với khách hàng.

SỬ DỤNG NHỮNG PHƯƠNG TIỆN MỚI CHO HOẠT ĐỘNG THƯƠNG HIỆU

Để sử dụng được các phương tiện mới, cần thực hiện những bước sau đây:

1. Phát triển một kiến trúc thương hiệu kết hợp được các thuộc tính, các lợi ích chức năng và lợi ích cảm xúc.
2. Hình thành được cá tính của thương hiệu. Điều này sẽ thực hiện được khi bạn quyết định thực hiện một chương trình marketing và cần phải trả lời được những câu hỏi về các yếu tố đó theo lối diễn đạt của mình – nghiêm túc, kỳ dị, nịnh nọt, hay một vài phương pháp khác. Cá tính của thương hiệu sẽ là những mô tả về khía cạnh con người của của thương hiệu. Mô tả này sẽ hình thành

nên đặc điểm chung cho các hoạt động marketing.

3. Xác định được các yếu tố của trải nghiệm thương hiệu và xây dựng được kế hoạch chi tiết để tiến hành trải nghiệm thương hiệu. Kế hoạch này phải tính đến cả những kênh mà khách hàng sử dụng để tiếp xúc với công ty của bạn. Ví dụ, nếu khách hàng tiếp xúc với bạn qua nhà phân phối thì trong mô hình của bạn phải thể hiện được sự có mặt của nhà phân phối này.

4. Khi đã có kế hoạch chi tiết, hãy tính toán xem bạn phải làm thế nào để tiếp tục đưa những phương tiện mới tới nhiều khách hàng hơn và tiếp tục truyền đạt được những lợi ích có thể kích thích ý muốn mua hàng của khách hàng.

VỮ KHÍ BÍ MẬT CỦA BẠN

Các phương tiện mới thể hiện cách thức hấp dẫn nhất để thử làm một nhà marketing. Tất cả các công ty đều có thể bắt tay ngay vào thực hiện và thử nghiệm cách sử dụng những phương tiện mới để tăng doanh thu bán hàng, tạo ra những lợi ích gắn với kiến trúc thương hiệu và giành được những kết quả tốt đẹp trong mọi tình huống.

ĐIỀU CHỈNH DỰA TRÊN TRẢI NGHIỆM THƯƠNG HIỆU

Sau đây là các bước điều chỉnh hoạt động marketing dựa trên những trải nghiệm thương hiệu:

Bước 1: Đảm bảo tất cả mọi người đều hiểu mục đích

Nếu mọi người trong công ty không hiểu thương hiệu đang tiến tới đâu và chính xác là bạn muốn khách hàng nghĩ gì, cảm nhận và làm gì với thương hiệu của bạn thì bạn không thể đạt được mục tiêu kinh doanh. Hãy dành thời gian giúp tất cả mọi người đều tham gia vào các hoạt động liên quan tới marketing.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch chi tiết cho trải nghiệm thương hiệu

Nói chung, khách hàng tiếp xúc với doanh nghiệp của bạn là để xác định nhu cầu của họ, đánh giá những lựa chọn, mua sản phẩm hoặc dịch vụ, sử dụng những sản phẩm và dịch vụ này và được hỗ trợ. Tại mỗi giai đoạn kể trên, họ đều trải nghiệm thương hiệu của bạn. Mục tiêu là để xác định được những lợi ích chủ yếu từ kiến trúc thương hiệu – những khía cạnh kích thích mong muốn mua hàng mà bạn biết – cho đến mỗi giai đoạn trải nghiệm thương hiệu.

Bước 3: Xây dựng những bản tóm tắt thiết kế mô hình kinh doanh và tranh thủ được sự hợp tác của các bên liên quan

Hình thành các nhóm có chức năng chéo để thiết kế mô hình kinh doanh dựa trên quan điểm của khách hàng – có sử dụng kế hoạch chi tiết cho trải nghiệm khách hàng. Cố gắng đưa những bên liên quan ngoài công ty tham gia vào, đặc biệt là những người góp phần trong kế hoạch mở rộng công ty và thường xuyên tiếp xúc với khách hàng của bạn. Những người này có ảnh hưởng đáng kể đến trải nghiệm thương hiệu nhưng có thể nghĩ rằng họ không có tiếng nói gì trong cách bạn định vị sản phẩm và dịch vụ của mình trên thị trường.

Bước 4: Xây dựng cơ cấu tổ chức để hỗ trợ mô hình kinh doanh

Ở bước này, bạn phải sẵn sàng xây dựng cơ cấu tổ chức – cấp bậc các vị trí, cơ cấu báo cáo, khoảng thời gian và những cách sắp xếp cần thiết để hỗ trợ cho việc tiến hành tạo trải nghiệm thương hiệu cho khách hàng một cách ổn định.

MARKETING LÀ ĐẦU TƯ

Các công ty như Coca-cola, Starbucks và Ritz-Carlton trở thành những công ty hàng đầu trong lĩnh vực của họ bởi họ coi marketing chính là đầu tư, chứ không phải chi phí. Hơn nữa, họ phân tích chặt chẽ những lựa chọn đầu tư của mình và áp dụng những phương pháp quản lý đầu tư đã được kiểm nghiệm, ví dụ phân tích ROI (Return on Investment – thu nhập từ đầu tư), để đánh giá những sáng kiến hay chiến dịch marketing.

MARKETING DỰA TRÊN HOẠT ĐỘNG

Bằng cách áp dụng lý thuyết chi phí dựa trên hoạt động cho marketing, bạn có thể xây dựng được một quy trình chặt chẽ để đánh giá những hoạt động marketing nào có giá trị. Đổi lại, bạn có thể sử dụng những thông tin này để phát triển một quy trình ra quyết định dựa trên thực tế cho việc tiến hành đầu tư marketing.

TỐI ƯU HÓA HIỆU QUẢ CỦA NHỮNG KHOẢN ĐẦU TƯ MARKETING ĐỂ TẠO RA DOANH THU CÓ LỢI NHUẬN

Sau đây là những bước để tối ưu hóa hiệu quả của những khoản đầu tư marketing:

Bước 1: Đảm bảo tính liên kết với chiến lược mà đầu tư marketing hỗ trợ

Mặc dù chiến lược là khá rõ ràng đối với giám đốc marketing, nhưng thường lại không rõ ràng trong cả tổ chức hoặc thậm chí là với cả nhân viên marketing chịu trách nhiệm với những chi tiết trong một hoạt động đầu tư marketing cụ thể. Tạo ra tính liên kết nói trên có thể giúp tránh được những khoản đầu tư không phù hợp với chiến lược, hay lãng phí tiền bạc.

Bước 2: Xác định cần tiến hành đầu tư marketing vào đâu trong kế hoạch chi tiết cho trải nghiệm thương hiệu

Xây dựng một chương trình đầu tư marketing, tạo hồ sơ đầu tư và thu nhập từ đầu tư marketing và xây dựng các chỉ số phi tài chính.

Bước 3: Triển khai quy trình hay hệ thống đánh giá tiến trình thử nghiệm trước khi hoàn thành

Nói cách khác, để có thể trả lời câu hỏi: “Chúng ta có bán được nhiều hơn nữa không?”, bạn phải chấp nhận “ở trong bóng tối” cho đến khi có được những hệ thống quản lý đầu tư marketing đúng đắn. Các hệ thống này không cần phải tiêu tốn những khoản đầu tư tiền triệu về công nghệ thông tin.

21 phẩm chất vàng của nhà 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

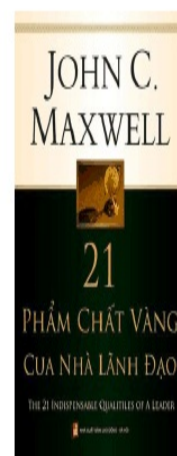
Lãnh đạo là cả một nghệ thuật. Để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, bạn phải bắt đầu nỗ lực hoàn thiện bản thân. Với những giai thoại minh họa cho các phẩm chất

Tỏa sáng trong lãnh đạo

21 PHẨM CHẤT VÀNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Trở thành mẫu nhà lãnh đạo mà mọi người muốn đi theo

(21 Indispensable Qualities of a Leader)



Tác giả: John Maxwell
Nhà xuất bản: Thomas Nelson
Năm xuất bản: 1999
Số trang: 160

Dịch giả: Hà Quang Hùng
NXB Việt Nam: Alpha Books & L&XH
Năm xuất bản: 2008
Số trang: 182

của nhiều nhà lãnh đạo vĩ đại nhất thế giới, đây là cuốn sách “phải đọc” đối với các doanh nhân, nhà quản lý hay giám đốc điều hành, bởi cuốn sách mang lại những bài học quý báu nhằm hướng bạn tới khả năng hoàn thiện vai trò lãnh đạo của mình.

1. TÍNH CÁCH

- Hoàn cảnh khó khăn buộc nhà lãnh đạo phải lựa chọn. Họ lựa chọn theo những giá trị của bản thân, ngay cả khi lựa chọn đó có thể để lại hậu quả tiêu cực.
- Để phát triển tính cách, lời nói của bạn cần phải đi đôi với hành động. Hành động của bạn sẽ thể hiện được tính nhất quán đó.
- Tính cách là một lựa chọn. Tất cả chúng ta đều có những tài năng đặc biệt và mặc dù chúng ta không thể chọn gia đình hay con cái, chúng ta vẫn có thể lựa chọn thái độ cũng như cách thức hành động khi phải đối mặt với thử thách.
- Những dấu hiệu của một tính cách yếu kém là: tính tự cao tự đại, tình trạng đơn độc, thiếu thận trọng, và ngoại tình.
- Một người có cá tính sẽ không giấu giếm hay thỏa hiệp.
- Hãy chịu trách nhiệm với những gì mình và thành thật xin lỗi những người mà bạn mắc lỗi.
- Hãy xây dựng lại tính cách sau khi đối diện với những hành động đã xảy ra.

2. SỨC HÚT

- Bí mật lớn nằm sau sức hút là tình yêu dành cho cuộc sống. Nhà lãnh đạo có sức cuốn hút không bao giờ nản chí, mà họ ôm trọn cuộc sống bằng cả sự đam mê. Mọi người đều muốn đi theo những người tràn đầy nhiệt huyết.
- Mọi người cũng muốn một nhà lãnh đạo khiến họ cảm thấy hài lòng với bản thân. Nếu bạn đánh giá đúng người khác và chỉ cho họ thấy là bạn muốn giúp họ phát huy tiềm năng, họ sẽ tôn trọng và yêu mến bạn.
- Hãy mang lại niềm hy vọng cho người khác. Đôi khi đó là thứ duy nhất mà người ta bỏ quên.
- Hãy chia sẻ vốn hiểu biết, nguồn lực và thời gian của bạn. Dành ra một giờ để

đến thư viện địa phương kể chuyện cho bọn trẻ. Hãy giảng giải cho những ai muốn đi theo con đường sự nghiệp của bạn.

- Không ai muốn theo một nhà lãnh đạo luôn cho rằng anh ta giỏi hơn bất cứ ai hay không thỏa mãn với chính bản thân. Người ta không thích những nhà lãnh đạo hay buồn rầu và không ổn định, cũng như những nhà lãnh đạo hay chỉ trích, giấu cợt và cầu toàn đến khó chịu.
- Để làm cho mình trở nên cuốn hút hơn, hãy tập trung vào người khác nhiều hơn vào bản thân. Hãy chơi trò tạo ấn tượng đầu tiên. Khi gặp ai đó lần đầu tiên, hãy cố gắng tạo ấn tượng tốt. Đồng thời, hãy đặt ra một mục tiêu lâu dài để chia sẻ về bạn và giúp những người khác phát triển nhân cách cũng như chuyên môn.

3. TẬN TÂM

- Tận tâm là cái phân biệt những người thực hiện với những người chỉ mơ mộng. Thước đo đánh giá duy nhất đối với sự tận tâm là hành động. Sự tận tâm có phần thưởng riêng, mở ra những cánh cửa thành công mà nếu không có nó, những cánh cửa này sẽ mãi đóng im.
- Khi cần sự tận tâm sẽ có những người né tránh, hoặc những người không có mục tiêu sẽ không tận tâm. Những người ưa trì hoãn không biết liệu có thể đạt được mục tiêu hay không, nên họ ngại phải tận tâm. Những người hay bỏ cuộc bắt đầu hướng tới một mục tiêu nhưng lại từ bỏ khi mọi chuyện trở nên khó khăn. Những người dồn hết tâm sức là những người đặt ra mục tiêu, tận tâm với những mục tiêu này và quyết đạt được mục tiêu bằng bất cứ giá nào.
- Hãy đo lường sự tận tâm của bạn bằng cách dành ra một vài giờ để tính toán xem hàng ngày bạn chi tiền bạc, thời gian và công sức vào việc gì. Một cách khác để tận tâm với mục tiêu của mình là hãy công bố những kế hoạch của mình và sau đó bạn sẽ bị thúc đẩy hoàn thành chúng nhiều hơn.

4. KHẢ NĂNG GIAO TIẾP

- Khả năng giao tiếp là bí quyết của một nhà lãnh đạo tài năng. Những người giao tiếp giỏi có thể đơn giản hóa một thông điệp phức tạp để mọi người cùng hiểu. Mọi người cần được kết nối với bạn, và cùng với sức cuốn hút, khả năng giao tiếp là vũ khí mạnh nhất mà nhà lãnh đạo cần có.
- Hãy đơn giản hóa thông điệp của bạn. Hãy tìm hiểu đối tượng giao tiếp của

bạn. Hãy nắm vững khả năng thuyết phục và tìm được sự hưởng ứng.

- Hãy xem xét lại bản ghi nhớ hay lá thư mà bạn viết gần đây. Bạn có thấy chúng rõ ràng không? Bạn có thẳng thắn và đơn giản hóa vấn đề không, hay bạn đã dùng quá nhiều từ thừa thãi? Nếu bạn có thể nói tất cả chỉ trong một dòng thì hãy làm như thế.
- Hãy chú tâm vào những người mà bạn cần giao tiếp. Hãy hiểu vị trí của họ và nghĩ xem dùng cách nào thì phù hợp với họ.

5. NĂNG LỰC

- Để trau dồi phẩm chất, điều đầu tiên bạn phải làm là có trách nhiệm hơn. Điều này có nghĩa là luôn xuất hiện khi mọi người cần đến, cho dù lúc đó bạn đang cảm thấy thế nào.
- Hãy dồn toàn bộ khả năng cho sự tiến bộ không ngừng. Người biết phải làm thế nào luôn có công việc để làm, nhưng người hiểu tại sao sẽ luôn luôn là lãnh đạo.
- Hãy lựa chọn cách thực hiện xuất sắc trong mọi trường hợp.
- Hãy tiến xa hơn.
- Hãy truyền cảm hứng cho mọi người để làm hơn thế và dẫn dắt toàn bộ tổ chức đạt được những thành tích cao.
- Không bao giờ được hài lòng với mức tốt.
- Đừng để mọi việc diễn ra đơn thuần mà hãy khiến chúng diễn ra khi nó thật sự đem lại giá trị.
- Tập trung. Tập trung và Tập trung.
- Xác định lại các tiêu chuẩn và tự yêu cầu bạn nhiều hơn.
- Hãy tìm ba điều bạn có thể làm để cải thiện các kỹ năng chuyên môn của mình và dành thời gian cũng như tiền bạc cho điều đó.

6. CAN ĐẢM

- Can đảm là làm những việc bạn sợ phải làm.

- Can đảm là đứng về phía bạn cho là đúng, ngay cả khi tất cả mọi người đều chống lại bạn.
- Can đảm có sức lan tỏa.
- Sự can đảm trong lãnh đạo thúc đẩy mọi người làm đúng.
- Với lòng can đảm, cuộc sống của bạn sẽ rộng mở hơn. Nỗi sợ hãi hạn chế khả năng của nhà lãnh đạo.
- Hãy rời khỏi vùng an toàn và đương đầu với rủi ro.

7. SÁNG SUỐT

Sự thông minh và sáng suốt của Marie Curie giúp bà hiểu và phát hiện ra nhiều thứ có tác động tích cực lên thế giới của chúng ta. Sự sáng suốt là phẩm chất không thể thiếu của một nhà lãnh đạo khao khát tối đa hóa hiệu quả công việc.

- Sáng suốt là khả năng tìm ra nguồn gốc của vấn đề, giải quyết vấn đề, đánh giá các lựa chọn và cho phép bạn làm tăng cơ hội lên bội phần.
- Phân tích những thành công trước đây của bạn để xem bạn đã tận dụng sức mạnh của sự sáng suốt để xử lý các vấn đề như thế nào.
- Tìm hiểu những người khác nghĩ như thế nào.
- Hãy lắng nghe chính mình.

8. TẬP TRUNG

Tony Gwynn đã dành phần lớn thời gian và nỗ lực để xem lại các cuốn băng về những trận đấu bóng chày của mình. Sự tập trung cao độ vào thành tích đã khiến ông trở thành người đánh bóng hay nhất trong thế hệ ông.

Gwynn đã chơi hơn 300 trận trong tất cả các mùa giải. Những người như ông đã trau dồi một khả năng tập trung mà hầu hết những người khác không biết.

- Tập trung 70% vào những mặt mạnh của bạn.
- Tập trung 20% vào việc học hỏi những cái mới để làm tốt hơn.
- Tập trung 5% vào những lĩnh vực còn yếu kém.

- Ủy thác những phần mà bạn còn yếu kém.
- Hãy làm việc tự lực và dựa trên những điểm ưu tiên.
- Làm việc với đồng nghiệp.
- Những trọng tâm đối lập nhau sẽ chống lại bạn.

9. PHÓNG KHOÁNG

Khi chồng của Elisabeth Elliot bị những thổ dân ở Ecuador giết hại, đáng lẽ bà đã gói ghém đồ đạc và trở về. Nhưng bà đã ở lại với vai trò đại sứ và cuối cùng đã có cơ hội giúp đỡ những người Aucan Indian này, ngay cả hai trong số 7 người đã giết chồng bà.

- Hãy hài lòng với những gì bạn có.
- Đặt con người lên trên hết.
- Đừng để khát vọng sở hữu kiểm soát bạn.
- Hãy coi tiền bạc chỉ là tiềm lực. Hãy dùng nó để hoàn thành những điều có giá trị.
- Hãy phát triển thói quen cho đi.
- Hãy dành tiền bạc cho những điều tồn tại dài lâu hơn bạn.
- Hãy tìm một ai đó tư vấn cho bạn.

10. THẾ CHỦ ĐỘNG

Năm 1947, khi làm công việc quảng cáo ở New York, Lester Wunderman đã bị sa thải không có lý do. Lester hiểu rằng ông có thể học được rất nhiều từ người lãnh đạo của hãng, Max Sackheim, vì vậy ông tiếp tục báo cáo về văn phòng và làm việc mà không cần trả lương. Sau một tháng, Sackheim lại thuê lại Wunderman vì ông đã chứng tỏ được óc sáng tạo đặc biệt và lòng yêu thích thật sự với công việc. Ông đã trở thành một trong những người làm quảng cáo thành công nhất của thế kỷ, là cha đẻ của nghề tiếp thị trực tiếp.

- Nhà lãnh đạo giỏi biết mình muốn gì. Họ không chờ đợi người khác hành động.

- Nhà lãnh đạo giỏi tự khích lệ mình hành động và tìm ra động lực cho riêng mình.
- Nhà lãnh đạo giỏi chấp nhận mạo hiểm. Họ biết sự mạo hiểm lớn nhất chính là không làm gì cả.
- Những nhà lãnh đạo giỏi phạm lỗi nhiều hơn. Họ thất bại là để tiến lên phía trước.
- Muốn nuôi dưỡng khả năng sáng tạo, hãy thay đổi tư duy.
- Đừng chờ cơ hội gõ cửa nhà bạn, hãy đi tìm kiếm cơ hội cho mình.
- Hãy thực hiện bước tiếp theo và đừng dừng lại cho đến khi bạn làm tất cả những gì có thể để hoàn thành được điều đó.

11. LẮNG NGHE

Nếu bạn cho rằng lắng nghe không phải là một kỹ năng và không thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo thành công thì hãy xem Oprah Winfrey. Từ một người dẫn talk show của đài truyền hình Chicago, hiện giờ bà là một trong những phụ nữ quyền lực nhất trong ngành công nghệ giải trí. Oprah Winfrey học hỏi được từ những người xung quanh và điều đó giúp bà trở thành một người biết lắng nghe.

- Bạn lắng nghe vì hai mục đích: Để giao tiếp với mọi người và để học hỏi từ họ.
- Hãy lắng nghe những người đi theo bạn, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, và các nhà tư vấn.
- Thay đổi thời gian biểu và dành thời gian lắng nghe những gì mà những người này nói.
- Hãy gặp gỡ mọi người trong lĩnh vực của họ. Tìm những điểm chung.
- Hãy lắng nghe để biết được những điều không được nói ra. Hãy biết tiếp thu.

12. ĐAM MÊ

- Đam mê là bước đầu tiên để hoàn thành công việc. Khát vọng lớn sẽ mang lại kết quả lớn.
- Khát vọng làm tăng sức mạnh ý chí. Nếu bạn khao khát điều gì đó, bạn sẽ tìm được sức mạnh để đạt được điều đó.

- Đam mê biến đổi bạn. Khi tìm được đúng niềm đam mê, bạn làm việc hiệu quả hơn, tận tụy hơn một.
- Đam mê biến những điều không thể thành có thể. Một nhà lãnh đạo có đam mê và kỹ năng sẽ tiến rất xa và đạt được những điều lớn lao.
- Bạn có đam mê nhiệt huyết thế nào với cuộc sống và công việc của mình?
- Hãy quay trở về với niềm đam mê ban đầu. Có thể bạn đã đi lệch hướng và cần phải tập trung trở lại.
- Những hoạt động nào khiến bạn mê mải hết giờ này qua giờ khác như một đứa trẻ?
- Hãy kết giao với những người có niềm đam mê, vì đam mê có sức lan tỏa. Hãy dành thời gian ở bên họ để họ có thể truyền cảm hứng cho bạn.

13. THÁI ĐỘ TÍCH CỰC

Thomas Edison phải trải qua hàng nghìn lần thử nghiệm để tìm ra vật liệu phù hợp cho bóng đèn sợi đốt, nhưng ông không coi đó là những thất bại. Những người chỉ mấp mé thành công không nhận ra điều đó đơn giản vì họ từ bỏ sau lần thử thứ 99, trong khi lần thứ 100 nhẽ ra có thể sẽ ghi tên họ vào lịch sử. Hãy duy trì một thái độ tích cực nếu bạn muốn đạt được những điều vĩ đại. Tất cả chúng ta sẽ ra sao nếu ngày nay không có bóng đèn của Edison?

- Bạn có thể lựa chọn thái độ cho mình.
- Thái độ quyết định hành động của bạn.
- Những người bạn lãnh đạo là những tấm gương phản chiếu thái độ của bạn.
- Duy trì một thái độ tích cực luôn tốt hơn là tìm lại thái độ đó.
- Hãy nuôi dưỡng thái độ bằng những nguồn tài liệu tích cực và tạo động lực. Hãy đọc những cuốn sách và nghe những cuốn băng khích lệ. Hãy trở thành một người tư duy tích cực.
- Hãy hoàn thành mục tiêu mỗi ngày. Hãy tiến những bước nhỏ tới mục tiêu lớn và tự nhiên điều này sẽ nuôi dưỡng thái độ tích cực trong bạn.
- Hãy viết điều đó lên tường. Đặt ở nơi mà bạn có thể nhìn thấy mỗi ngày.

14. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Sam Walton của Wal-Mart là một nhà lãnh đạo xuất sắc có thể giải quyết những vấn đề và tạo ra thay đổi chứ không chịu buông xuôi. Ông đã đối mặt với mọi thử thách và trong khi những hãng bán lẻ khác còn mãi phẫn nản về cạnh tranh thì Walton giải quyết những vấn đề của mình một cách bền bỉ và sáng tạo.

- Dự tính những khó khăn có thể xảy ra.
- Chấp nhận sự thật.
- Nhìn toàn diện.
- Mỗi thời điểm chỉ giải quyết một vấn đề.
- Đừng từ bỏ mục tiêu chính ngay cả khi bạn đã cùng đường.
- Hãy tìm hiểu căn nguyên vấn đề và giải quyết chúng.
- Xây dựng phương pháp.
- Hãy tìm cho mình những người có khả năng giải quyết vấn đề.

15. CÁC MỐI QUAN HỆ

- Điều này có thể tạo dựng hay làm tiêu tan sự nghiệp cũng như cuộc sống cá nhân của bạn.
- Hiểu con người là một việc hết sức quan trọng trong lãnh đạo.
- Con người hay ích kỷ, họ muốn cảm thấy mình đặc biệt và cần được khuyến khích.
- Hãy yêu mến mọi người.
- Hãy giúp đỡ mọi người.
- Hãy cố gắng làm một điều gì đó cho bạn bè và đồng nghiệp.
- Hãy hàn gắn mối quan hệ rạn nứt.

16. TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

- Hãy làm việc chăm chỉ hơn mức bình thường. Kéo dài thời gian làm việc. Làm việc ít nhất 8 giờ mỗi ngày có nghĩa là bạn mới chỉ dừng lại ở mức tồn tại.
- Hãy tiến xa hơn.
- Hãy nỗ lực tiến tới sự ưu tú, xuất sắc và phẩm chất.
- Hãy cho đi bất kể trong tình huống nào.
- Hãy tiếp tục dù khó khăn đến đâu. Hãy yêu cầu sự trợ giúp nếu cần.
- Hãy chấp nhận những gì chưa đủ tốt.
- Hãy tìm kiếm những công cụ tốt hơn: tham gia các lớp học, đọc sách, tìm một nhà tư vấn.
- Hãy làm bất cứ điều gì để hoàn thành công việc.

17. SỰ VỮNG VÀNG

Nhà lãnh đạo không vững vàng:

- Không thể tạo ra sự vững vàng cho người khác. Họ không thể truyền đạt những gì mà mình không biết
- Nhà lãnh đạo không vững vàng lấy đi từ mọi người nhiều hơn những gì cho đi.
- Họ hạn chế những nhân viên xuất sắc nhất và cảm thấy những người này là mối đe dọa.
- Họ kìm hãm cả tổ chức.

Để trở thành nhà lãnh đạo vững vàng hãy:

- Hiểu chính bản thân mình.
- Làm mọi người tin tưởng.
- Nhận sự giúp đỡ nếu bạn không thể tự khắc phục được sự thiếu vững vàng.

18. KỶ LUẬT TỰ GIÁC

- Người đầu tiên bạn cần lãnh đạo là chính bạn.
- Hãy xây dựng và làm theo những ưu tiên của mình.
- Hãy làm cho lối sống có nguyên tắc trở thành mục tiêu của bạn.
- Hãy thách thức khả năng tự bao biện của bạn.
- Hãy để phần thưởng lại cho đến khi hoàn thành công việc.
- Hãy tập trung vào kết quả.

19. TINH THẦN PHỤC VỤ

- Một nhà lãnh đạo thực thụ phục vụ mọi người.
- Hãy đưa trước cho mọi người chương trình của bạn.
- Hãy tự tin phục vụ.
- Hãy đề xuất sự phục vụ cho những người khác.
- Những nhà lãnh đạo trung thành không quá chú tâm đến địa vị của bản thân.
- Nhà lãnh đạo thực thụ phục vụ bằng cả tình yêu.
- Hãy thực hiện những việc tốt nho nhỏ cho mọi người.
- Hãy quan tâm đến nhân viên như những con người.
- Hãy đăng ký những công việc tình nguyện.

20. HAM HỌC HỎI

- Hãy chữa trị căn bệnh thành tích của bạn. Một vài người ngừng phát triển sau khi đã đạt được mục tiêu. Hãy tiếp tục và đưa ra những mục tiêu mới sau khi đã hoàn thành những mục tiêu ban đầu.
- Hãy vượt qua thành công của bạn, đừng tự mãn.
- Hãy sẵn sàng hi sinh để đạt được thành công.
- Hãy đánh đổi lòng kiêu hãnh của bạn. Hãy nuôi dưỡng mong muốn và từ bỏ tính tự phụ.

- Đừng bao giờ phạm một lỗi hai lần. Nếu bạn không học hỏi, bạn sẽ tiếp tục phạm lại lỗi đó.
- Hãy thử điều gì đó mới mẻ.
- Hãy học tập hết khả năng.
- Hãy quan sát cách bạn đối phó với những sai lầm.

21. TÂM NHÌN

- Tương lai thuộc về những người có thể nhìn thấy những khả năng trước khi nó hiện hữu rõ ràng.
- Tâm nhìn xuất phát từ bên trong.
- Tâm nhìn được rút ra từ kinh nghiệm của bạn.
- Tâm nhìn sẽ đáp ứng được những nhu cầu khác.
- Tâm nhìn giúp bạn tập hợp được nguồn lực.
- Hãy lắng nghe tiếng nói trong thâm tâm bạn
- Nếu bạn nóng lòng muốn thay đổi thế giới của mình, hãy làm điều đó
- Bạn cần một đội ngũ thực thi tầm nhìn của bạn.
- Hãy viết ra tầm nhìn của bạn. Xem xét xem nó có đáng để theo đuổi không và một khi quyết định theo đuổi, hãy dồn toàn bộ khả năng để thực hiện điều đó.

Ai bảo voi không thể khiêu vũ?

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Louis V. Gerstner, Jr. là Chủ tịch hội đồng quản trị của tập đoàn IBM từ tháng 4 năm 1993 cho đến khi nghỉ hưu vào tháng 12 năm 2002. Ông giữ chức vụ CEO của IBM từ năm 1993 cho đến tháng 3 năm 2002. Tháng 1 năm 2003, ông đảm nhận vị trí Chủ tịch của tập đoàn cổ phần tư nhân đa quốc gia *The Carlyle Group* trụ sở tại Washington, DC.

Trước khi gia nhập IBM, Gerstner từng có bốn năm làm Chủ tịch và CEO cho RJR Nabisco. Tiếp đó là 11 năm làm việc tại American Express, nơi ông giữ vị trí Giám đốc công ty mẹ, và Chủ tịch kiêm CEO của công ty con lớn nhất. Trước đó, Gerstner từng làm Giám đốc công ty tư vấn quản lý McKinsey & Co., Inc. mà sau này ông quay lại tham gia vào năm 1965.

Là người gốc vùng Mineola, New York, Gerstner đã nhận bằng kỹ sư xây dựng của Trường đại học Dartmouth năm 1963 và bằng thạc sĩ của Trường kinh doanh Harvard năm 1965. Ông là thành viên Viện Hàn lâm Kỹ thuật Mỹ (NAE), thành viên Viện Hàn lâm Nghệ thuật và Khoa học Mỹ (AAAS), ngoài ra ông còn nhận được nhiều bằng tiến sĩ danh dự từ nhiều trường đại học của Mỹ.

Gerstner hiện là giám đốc công ty Bristol-Myers Squibb và là thành viên ban cố vấn hãng DaimlerChrysler và Sony. Ông cũng đang làm phó Chủ tịch HĐQT của Memorial Sloan-Kettering Cancer Center (Trung tâm nghiên cứu điều trị ung thư), thành viên Hội đồng quản trị của Council on Foreign Relations (Hội đồng quan hệ quốc tế Mỹ), thành viên của The Business Council (Hội đồng kinh doanh Mỹ), và là thành viên của America-China Forum (Diễn đàn Mỹ-Trung).

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Chiến lược & Tâm nhìn

AI BẢO VOI KHÔNG THỂ KHIÊU VŨ?

Dẫn dắt một doanh nghiệp lớn vượt qua những thay đổi lớn

(Who Says Elephants Can't Dance)



Tác giả: Louis V. Gerstner, Jr.

Nhà xuất bản: Harper Collins

Năm xuất bản: 2002

Số trang: 292

Đầu thập kỷ 1990, tập đoàn IBM (International Business Machines) đang trên đà xuống dốc thê thảm. Năm 1992, giá cổ phiếu IBM rớt từ 43 đô-la xuống còn 12 đô-la. Doanh thu từ sản phẩm máy tính lớn System/390 ở mức thấp chưa từng có. Chi nhánh IBM tại Châu Âu, Trung Đông và Châu Phi (EMEA) báo cáo tổng biên lợi nhuận giảm từ 56% vào năm 1990 xuống còn 38% vào năm 1992.

Tin tức thời sự trên cả báo chí và truyền hình đều dự đoán một cái chết không tránh khỏi của gã khổng lồ IBM. Charles Morris và Charles Ferguson cùng cho ra đời cuốn sách *Computer Wars* (Những cuộc chiến máy tính) trong đó trích rõ lời phát biểu của Bill Gates cho rằng IBM “sẽ sụp đổ trong bảy năm tới.” *Wall Street Journal* lại đưa tin, “IBM sẽ không bao giờ thống trị ngành công nghiệp máy tính nữa.”

Nhưng rồi Louis V. Gerstner, Jr. xuất hiện. Và quả thật, từ đó IBM không bao giờ như xưa nữa.

NHÌN LẠI CHẶNG ĐƯỜNG IBM

IBM được Thomas J. Watson, Sr. thành lập vào đầu thế kỷ XX. Ban đầu, IBM đơn thuần là tập hợp một số công ty nhỏ, với các dây chuyền sản phẩm gần như không liên quan với nhau, từ máy cắt bơ cho đến máy đánh chữ. Dù vậy, cần nhớ rằng từ những bước đi đầu tiên, IBM đã là nhà tiên phong trong lĩnh vực điện toán.

Năm 1956, CEO mới của IBM là Thomas Watson Jr. đã đặt bộ phận cho IBM với việc phát triển sản phẩm System/360, thế hệ máy tính lớn (Mainframe) hết sức thành công của IBM. Trước khi S/360 ra đời, IBM sản xuất và bán máy tính tùy theo công nghệ khách hàng sở hữu. Mỗi hệ thống có loạt thiết bị ngoại vi riêng biệt và không thể dùng cho các hệ thống khác, cho dù những chiếc máy được sản xuất bởi cùng một công ty. Do đó, khi khách hàng muốn nâng cấp hệ thống, họ phải bỏ hoàn toàn hệ thống cũ và mua một hệ thống mới. Hệ thống S/360 đã thực hiện một cuộc cách mạng, ứng dụng mạch tích hợp (tiền thân của chip bán dẫn ngày nay). Mạch tích hợp giúp máy nâng cao hiệu suất, tính ổn định và hạ thấp chi phí. Công nghệ này cũng cho phép xây dựng cả một thế hệ máy tính, có khả năng thay thế cho nhau, bao gồm cả những thiết bị ngoại vi.

S/360 là một bước đi tốn kém với chi phí lên tới 5 tỷ đô-la (ở thập niên 1960!). IBM đã bước vào những lĩnh vực kinh doanh mới, trong đó có ngành công nghiệp bán dẫn. Các phần mềm ứng dụng, ngôn ngữ lập trình và hệ điều hành cũng phải được phát triển. Lực lượng bán hàng cần có kiến thức về công nghệ, đủ khả năng hỗ trợ khách hàng trong việc cải tiến các chức năng như hệ thống kế toán, tiền lương và kiểm kê.

Đầy rủi ro, nhưng khi vừa xuất xưởng, S/360 đã được khách hàng chào đón. Từ 1965 đến 1985, doanh thu hãng đã tăng thêm 14%. Tổng biên lợi nhuận đạt 60%. S/360 thành công tới mức Bộ Tư pháp Mỹ đã khởi kiện chống độc quyền đối với IBM vào năm 1969. Dù đầu những năm 1980 vụ kiện đã lắng xuống, thành công của IBM cũng trở thành thất bại của IBM.

NGƯỜI CẦM LÁI

Lou Gerstner Jr. bắt đầu sự nghiệp tại IBM vào ngày 1/4/1993. Tại thời điểm đó, IBM đang trong cảnh làm ăn thua lỗ, và nhiều người cho rằng việc vực dậy IBM là một điều kỳ diệu. Và điều kỳ diệu đó mang tên Lou.

Những ưu tiên bước đầu:

Những nhiệm vụ ưu tiên trong 90 ngày đầu tiên của Lou gồm có:

- Ngừng thâm hụt tiền mặt.
- Đảm bảo IBM đạt lợi nhuận trong năm 1994 để cho cả thế giới và đội ngũ nhân viên biết rằng IBM vẫn vững mạnh.
- Phát triển và triển khai chiến lược khách hàng trọng điểm trong năm 1993 và 1994.
- Hoàn thành quá trình tinh giảm nhân lực vào đầu Quý III.
- Phát triển chiến lược kinh doanh trung hạn.

Trong vài tuần đầu tiên sau khi nhậm chức, Lou đã tập trung tiến hành một số cuộc họp với đội ngũ nhân viên, ban điều hành cấp cao và các cổ đông. Có thể hiểu được rằng các cổ đông lúc này đều rất giận dữ bởi giá cổ phần đã rớt hơn một nửa so với giá gốc 43 đô-la vào năm 1987. Cả các chuyên gia trong ngành và các phương tiện thông tin đại chúng đều không tin tưởng vào khả năng của Gerstner. Đây chính là lúc phải hành động.

Cứu hệ thống mainframe

Những cuộc họp đầu tiên của Lou bao gồm buổi thảo luận với Nick Donofrio, người đang phụ trách kinh doanh sản phẩm S/390. Mối lo ngại lớn bấy giờ là S/390 đã mất thị phần đáng kể vào tay Hitachi, Fujitsu và Amdahl. Sản phẩm mainframe của IBM lúc đó đắt hơn 30-40% so với các đối thủ cạnh tranh. Hệ thống S/390 đang được tận dụng hết mức có thể.

Quyết định đầu tiên của Lou là ngừng bám víu vào S/390. Quyết định thứ hai là thay đổi kiến trúc của S/390: chuyển từ công nghệ lưỡng cực sang công nghệ CMOS và cắt giảm chi phí mà không ảnh hưởng tới lợi nhuận.

Đây là một dự án cực kỳ phức tạp nhưng chính là một thành công của các thầy phù thủy kỹ thuật hãng IBM. 1 tỷ đô-la đầu tư vào đầu những năm 1990 đã đem lại khoản thu khổng lồ 19 tỷ đô-la từ năm 1997 đến cuối năm 2001.

Chiến lược chăm sóc khách hàng “Operation Bear Hug”

Lou đã triển khai chiến lược chăm sóc khách hàng “Operation Bear Hug” nhằm gây dựng lại lòng tin của khách hàng đối với IBM. Đó làm biến đổi văn hóa đầu tiên mà Lou mang lại cho IBM trong suốt sự nghiệp của ông tại IBM. Ông yêu cầu mỗi người trong số 50 nhà quản lý cấp cao đến thăm ít nhất năm khách hàng và lấy ý kiến của họ về sản phẩm họ đang sử dụng.

Nếu có trục trặc gì, một bản báo cáo 2 trang sẽ được chuyển tới cho Lou và những người có khả năng xử lý vấn đề. Khách càng cần biết rằng họ chính là mối quan tâm hàng đầu trong hướng phát triển của bất kỳ sản phẩm nào từ IBM.

Giải thể hội đồng quản lý

Sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp thứ hai có thể kể tới là việc giải thể Hội đồng quản lý (MC). Hội đồng quản lý này nắm giữ quyền lực tối cao của IBM, bao gồm sáu thành viên là những người đưa ra tất cả các quyết định trọng đại trong công ty. Lou ủng hộ quan điểm một người phải chịu trách nhiệm cho hành động của chính người đó, và ông cho rằng Hội đồng quản lý đi ngược với quan điểm trên. Vào tháng 4 năm 1993, hội đồng bị giải thể.

NGĂN DÒNG MÁU CHẢY (VÀ GIỮ VỮNG TÂM NHÌN)

Một trăm ngày lãnh đạo đầu tiên của Lou đã qua đi. Thời báo *USA Today* đưa một tin không mấy lạc quan về ngày cột mốc này. Lou đã tạo ra những thay đổi đáng kể cho công ty, nhưng rõ ràng không ai nghĩ rằng thế là đủ. Đã đến lúc phải đưa ra những quyết định lớn và hành động quyết liệt.

Kéo các công ty con xích lại gần nhau

Giữa thập kỷ 1980, xu hướng chung là một công ty chỉ chuyên về một hoặc hai lĩnh vực của công nghệ thông tin. Nếu bạn thiết kế cơ sở dữ liệu, bạn chỉ làm việc với cơ sở dữ liệu. Nếu bạn phát triển hệ điều hành, bạn chỉ tập trung vào nó. Cách thức này đem lại cho khách hàng một lựa chọn kinh tế hơn so với việc mua toàn bộ

hệ thống, đồng thời đảm bảo các công ty con luôn có phần trong chiếc bánh lớn. Là một tập đoàn khổng lồ mở rộng ở nhiều châu lục, IBM cũng bị cuốn theo xu hướng đó, đến mức người ta đã đặt tên mới cho “bộ phận máy in” và “bộ phận thiết bị lưu trữ” của IBM.

Tuy vậy, Lou tin rằng ở giữa tất cả những nhà cung cấp linh kiện máy tính, vẫn sẽ cần một người nào đó làm công việc tích hợp cả hệ thống, đảm bảo các mảnh ghép có thể kết hợp và trở nên hữu dụng. Ông chắc chắn rằng IBM có vị thế hoàn hảo để làm công việc của “người nào đó”. Trước quyết định có thể là quan trọng nhất trong cả sự nghiệp, Lou đã chọn con đường hợp nhất toàn bộ IBM.

Tiết kiệm chi phí và tăng vốn

Giám đốc tài chính Jerry York và đồng sự đã phát hiện ra IBM phải bỏ ra 42 cent để thu về 1 đô-la, trong khi các đối thủ chỉ cần 31 cent. Khi nhân lên với tổng doanh thu, chi phí của IBM lên tới 7 tỷ đô-la. Đó là một vấn đề!

Một chương trình cắt giảm chi phí ồ ạt được triển khai. Hai mươi tư đơn vị thuộc IBM từng có hệ thống kiểm kê, kế toán, phân phối riêng biệt. Hiện nay, IBM chỉ có một Giám đốc Thông tin duy nhất. Số trung tâm dữ liệu được giảm từ con số 155 xuống còn 16. Ba mươi một hệ thống liên lạc đã được thống nhất về một mối. Hàng hecta đất đã bị bán, bao gồm văn phòng và các tòa nhà không được sử dụng hoặc sử dụng kém hiệu quả. Tổng kết lại, IBM đã tiết kiệm được 9.5 tỷ đô-la trong khoảng 1994-1998.

Tiết kiệm thôi chưa đủ, IBM còn cần tăng vốn. IBM đã bán hầu hết những tài sản không cần thiết và không sinh lợi. Hầu hết máy bay riêng của tập đoàn bị bán, kể đó là các trung tâm đào tạo đất tiền, và một bộ sưu tập nghệ thuật độc đáo. Loral Corporation đã mua lại Federal Systems Company - một đơn vị chuyên thực hiện giao dịch với chính phủ Mỹ của IBM với giá 1.5 tỷ đô-la. Tới năm 1996, IBM đã hoàn thành quá trình tinh giảm.

Giữ vững tầm nhìn

Ngày 27 tháng 7 năm 1993, một cuộc họp báo được tổ chức để tuyên bố về tương lai của IBM. Trong cuộc họp báo này, Lou đã đưa ra một trong những lời phát biểu đáng nhớ nhất của ông: Hẳn có nhiều người suy đoán khi nào tôi sẽ vạch ra tầm nhìn cho IBM, và tôi xin phép nói cho mọi người biết rằng vào lúc này tầm nhìn là thứ cuối cùng mà IBM cần đến.

Thực chất là IBM đã sẵn có một tầm nhìn. Cái cần là những hành động. Cần phải đưa ra những quyết định chiến lược căn bản và tập trung lấy lại sự ổn định cho

hãng, đồng thời vạch chiến lược phát triển nhằm xây dựng vị thế độc tôn của IBM trong ngành.

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO

Để vực lại và duy trì một công ty lớn như IBM, mỗi vị trí lãnh đạo đều phải được chọn lựa kỹ lưỡng. Sau khi Hội đồng quản lý bị giải thể, Hội đồng điều hành liên hiệp đã được thành lập. Hội đồng điều hành có nhiệm vụ phối hợp trong việc điều hành các công ty thành viên của IBM. Cùng lúc, IBM cũng thành lập Hội đồng quản lý toàn cầu để thúc đẩy liên lạc giữa các công ty của IBM trên toàn thế giới.

Ban Giám đốc mới cũng được thành lập. Trước thời của Lou, Ban Giám đốc có 18 thành viên với 4 thành viên bên trong tập đoàn. Năm 1993, số thành viên Ban Giám đốc giảm xuống 12 người, để dễ quản lý hơn. Số người ngoài tập đoàn được mời tham gia cũng được tăng lên nhằm mở rộng tầm nhìn kinh doanh. Các thành viên mới bao gồm Chuck Knight, Chủ tịch kiêm CEO của Emerson Electric Co., Chuck Vest, Giám đốc của MIT, và Alex Trotman, Chủ tịch kiêm CEO of Ford Motor Co. Một số thành viên khác cũng đều là Giám đốc, Chủ tịch hay CEO của nhiều công ty khác nhau.

Đồng thời với việc tái cơ cấu hệ thống quản lý cấp cao, Lou cũng mở rộng kết nối tới lực lượng nhân viên của IBM. Tiếng nói của nhân viên IBM phải được nghe thấy. Lou đã tận dụng sức mạnh của hệ thống liên lạc nội bộ để nghe ngóng từ mọi phía. Nhờ đó, IBM đã sẵn sàng tiến bước.

TẠO MỘT CÔNG TY TOÀN CẦU

IBM là một công ty khổng lồ với tổng giá trị lên tới con số 86 tỉ đô-la vào năm 2001. Hoạt động tại hơn 160 quốc gia, IBM gần như không thể có được chiếc hóa đơn giống nhau từ các đơn vị thành viên. Có nhiều công ty thành phần lớn mạnh với các chi nhánh sản xuất trải khắp thế giới. Mỗi công ty như vậy đều canh giữ miếng đất của mình, sản xuất sản phẩm theo ý mình, không nhất thiết phải theo nhu cầu khách hàng. Hệ thống quản lý cục bộ tại Châu Á - Thái Bình Dương khác so với hệ thống ở Mỹ. Có thể thấy sự rối loạn ở trong rất nhiều sản phẩm của IBM. Sản phẩm ở Mỹ không phải lúc nào cũng có mặt ở các khu vực khác.

Ned Lautenbach, khi đó là CEO các chi nhánh bán hàng IBM ngoài Mỹ, đã nhận trách nhiệm xây dựng một tổ chức hướng tới khách hàng toàn cầu. Từ cơ sở khách hàng hiện có, danh sách 11 lĩnh vực đã được đưa ra. Mỗi công ty thành phần được giao phụ trách một lĩnh vực, bất kể vị trí địa lý. Ý tưởng toàn cầu hóa tổ chức này

không dễ dàng được tất cả hưởng ứng, nên phải sau 3 năm, nó mới được tiếp nhận đầy đủ.

KHÔI PHỤC THƯƠNG HIỆU

Abby Kohnstamm, người được Lou chỉ định vị trí Giám đốc Tiếp thị tập đoàn vào tháng 6 năm 1993, đã tiến hành nghiên cứu về chỗ đứng của thương hiệu IBM. Kết quả cho thấy, khách hàng vẫn tin tưởng vào sản phẩm IBM, coi đó là một sản phẩm công nghệ chất lượng cao. Đây là lúc cần đưa thương hiệu IBM lớn mạnh hơn. Để phát đi một thông điệp rõ ràng đến toàn thế giới, thông điệp đó phải đến từ một IBM hợp nhất. Các công ty thành phần đã cắt giảm ngân sách quảng cáo, bao gồm các đại lý quảng cáo cá nhân và các quảng cáo theo ý muốn nhất thời. Tất cả công việc quảng cáo trên toàn cầu của IBM đã được giao cho Ogilvy & Mather, một hãng chuyên về hoạt động quảng cáo toàn cầu. Cả O&M và IBM đều có những mục tiêu song song: IBM đang đặt cược tương lai vào khả năng của O&M và O&M cũng đang đặt cược số phận vào khả năng của IBM.

TÁI THIẾT TRIẾT LÝ LƯƠNG THƯỜNG

Tom Watson, Jr. có một quan điểm cố hữu về lương thưởng là: lương thưởng gồm phần lớn là tiền lương định kỳ; lương định kỳ thì hầu như đều giống nhau; và chú trọng vào các lợi ích. Cơ chế này thể hiện quan điểm gia trưởng trong văn hóa IBM, thể hiện thông điệp rằng chia sẻ và công bằng quan trọng hơn hiệu suất làm việc. Điều này khiến nhân viên dễ hài lòng với chủ nghĩa bình quân; dù tốt hay dở, họ đều được trả lương như nhau.

Dưới thời Lou, chế độ lương thưởng của IBM đã được thay đổi. Hiệu suất là yếu tố được chú trọng; nếu không làm việc tốt, bạn không được trả lương bằng những đồng sự khác. Dưới thời Tom Watson, không bao giờ có chuyện lương thưởng gồm cổ phần. Nhưng hiện giờ lương thưởng theo cổ phiếu đã trở thành yếu tố then chốt trong chính sách lương dành cho ban điều hành của IBM. Đội ngũ điều hành không được phép sở hữu cổ phiếu trừ khi bỏ tiền của mình vào, đây là kế hoạch khẳng định thêm quan điểm rằng thành công hay thất bại của IBM sẽ ảnh hưởng tất cả mọi người, chứ không chỉ bản thân công ty.

CHIẾN LƯỢC

Cuối năm 1993, cuộc chiến lớn đầu tiên của IBM mang tên tinh giảm bộ máy công ty, đã thắng lợi. Năm 1994, IBM đã đánh cược vào hai ván bài. Thứ nhất là

khách hàng sẽ đánh giá cao các công ty có thể đưa ra các giải pháp. Các giải pháp này bao gồm việc tích hợp hàng ngàn mảnh ghép công nghệ có trên thị trường và biến chúng thành những hệ thống hữu dụng cho nhiều doanh nghiệp. IBM tin rằng trong những năm sắp tới, bước tiến lớn của công nghệ thông tin sẽ do dịch vụ quyết định, chứ không do công nghệ quyết định. Thứ hai là mô hình điện toán mạng, mô hình không chỉ dựa trên các máy tính cá nhân đơn lẻ. Mạng Internet lúc đó chưa được nhìn nhận là mạng IT lớn nhất, nhưng những bộ óc sáng tạo đã bắt đầu bàn về “xa lộ thông tin” này, một hệ thống mạng băng thông rộng kết nối mọi ngôi nhà, công sở và trường học.

Giờ là lúc xem ván bài nào sẽ thắng lợi.

XÂY DỰNG MỘT HỆ THỐNG KINH DOANH PHẦN MỀM VỐN ĐÁ LỚN NHẤT THẾ GIỚI

Microsoft luôn được xem là hãng cung cấp phần mềm lớn nhất, nhưng trên thực tế, IBM bán nhiều phần mềm hơn cả Microsoft vào năm 1993. Sự hiểu lầm này có thể bắt nguồn từ thực tế là trước đây IBM không bao giờ tự coi mình là một công ty phần mềm. IBM luôn tập trung vào kinh doanh phần cứng. Mỗi bộ phận phần cứng đều cần hệ điều hành để hoạt động, và IBM đơn thuần tích hợp hệ điều hành đó hoặc bán kèm như là tính năng bổ sung.

Cuộc chiến thứ hai của IBM, củng cố công việc kinh doanh phần mềm, được chỉ đạo bởi John Thompson chỉ đạo – người đang điều hành Server Group của IBM lúc đó. Nhiệm vụ của John không hề đơn giản. Ông phải tích hợp tất cả phần mềm IBM có thành một chương trình có thể quản lý được. Một lực lượng bán hàng lành nghề mới phải được đưa vào cuộc. Bốn nghìn phần mềm khác nhau của IBM phải được sắp xếp và kết hợp để tạo nên một vài thương hiệu với tính năng chuyên biệt. Một lượng tiền của lớn phải được đổ vào việc kinh doanh và tiếp thị phần mềm.

IBM xác định nó sẽ đứng ở vị trí của một “người trung gian”, người cung cấp cơ sở dữ liệu hay các hệ thống quản lý phần mềm. Với phần gốc là Microsoft có thị phần hệ điều hành lớn nhất và phần ngọn là các công ty như SAP và PeopleSoft cung cấp các phần mềm ứng dụng. Lou đã thấy trước rằng một công ty tích hợp có thể lấp đầy khoảng cách giữa hai hệ thống phần mềm này sẽ có tiềm năng phát triển rất lớn. Tới năm 1995 và những năm sau đó, IBM chú trọng viết lại các phần mềm đã có, cho phép các phần mềm IBM không chỉ có khả năng hoạt động trên hệ thống mạng, mà còn tương thích với các hệ thống khác như Sun, Hewlett Packard và Microsoft.

Giữa năm 1995, IBM mua lại tập đoàn Lotus Development Corp. Hệ thống phần mềm Lotus Notes lấp đầy chỗ trống về kinh nghiệm middleware (phần sụn) của IBM, và mở ra xu hướng điện toán cộng tác. Chín tháng sau, IBM mua lại hệ thống Tivoli Systems. Những thương vụ này giúp IBM đạt được vị trí ngày nay trong vai trò công ty phần mềm hàng đầu.

MỞ CỬA KINH DOANH

Bộ phận Nghiên cứu rất được IBM chú trọng. Cần lưu ý rằng IBM sở hữu một trong những hệ thống phòng nghiên cứu khoa học tốt nhất thế giới, nhưng họ đã không thể chuyển các nghiên cứu thành thứ có thể tiêu thụ hay sinh lời được. Câu trả lời phần lớn ở sự thiếu kết hợp của IBM với các nhà cung cấp khác, và do IBM chưa tách rời được việc sản xuất mainframe, khi đó vẫn là nguồn thu lớn nhất của công ty. Hầu hết cơ sở dữ liệu của IBM vẫn chỉ do IBM sở hữu. Điều này cần phải thay đổi.

IBM bắt đầu cấp phép công nghệ của mình cho các hãng thứ ba. Tuy không thật sự tạo doanh thu, việc này cho phép một phần thị trường lớn hơn của nhà sản xuất thiết bị gốc (OEM) tiếp cận các công nghệ IBM. Bước tiến này là một thắng lợi lớn, đem lại khoản lợi 500 triệu đô-la cho IBM vào năm 1994. Từ việc cấp phép, IBM bắt đầu bán các thành phần công nghệ riêng lẻ cho các công ty máy tính khác. Nhờ đó, IBM bước chân vào thị trường bán các thành phần công nghệ, cho thấy IBM nghiêm túc trong vai trò nhà cung cấp công nghệ. Vi điện tử khi đó đã trở thành một xu thế lớn, với các công ty chuyên thiết kế chip điện tử cho hàng triệu thiết bị máy móc. Và IBM đã bắt đầu thu được thành công từ việc kinh doanh ngoài ngành máy tính.

GỠ RỐI VÀ ĐẦU TƯ TRỌNG TÂM

IBM không thể cung cấp mọi thứ cho tất cả mọi người. Và quyết định cắt giảm phát triển phần mềm ứng dụng đã được đưa ra. SAP, JD Edwards và PeopleSoft có tiềm năng đem lại cho IBM nhiều doanh thu phần cứng hơn nếu IBM ngừng cạnh tranh với họ và thay vào đó hỗ trợ các ứng dụng bên ngoài tương thích với phần cứng IBM. Quyết định này dựa trên ý tưởng khái quát là hầu hết khách hàng chỉ việc mua phần mềm và sau đó hỏi nhà cung cấp hệ thống máy nào họ cần sử dụng.

IBM đã ký một vài hợp đồng đối tác với các nhà sản xuất phần mềm, đầu tiên là Siebel Systems. Trong vài năm tiếp theo, 180 hợp đồng đối tác khác đã được thiết lập, đẩy IBM lên vị trí dẫn đầu về tích hợp hệ thống. Lou quyết định từ bỏ mạng dữ liệu của IBM, bán lại cho gã khổng lồ viễn thông AT&T với giá 5 tỷ đô-la, bởi ông

cho rằng đây là lĩnh vực IBM không bao giờ đánh bại được các đối thủ. IBM cũng ngừng bán máy tính cá nhân cho khách hàng trong các cửa hàng bán lẻ, và thay vào đó là bán sản phẩm thông qua tổng đại lý và các website. Tất cả đều hướng tới chiến lược của IBM: trở thành người tích hợp.

SỰ NỔI LÊN CỦA THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

IBM đã khởi xướng thuật ngữ “e-business” (thương mại điện tử) để báo hiệu rằng Internet là nơi làm việc thật sự. Là nhà cung cấp middleware (phần sụn), IBM ở vị trí hoàn hảo để phát triển các ứng dụng mạng dựa vào Internet. Dịch vụ lưu trữ Web được phát triển cùng với một chiến dịch nâng cao nhận thức khách hàng về giá trị thực của Internet. IBM cho rằng 5 tỷ đô-la tiền đầu tư vào thương mại điện tử đã không uổng phí; lợi ích đem lại cho thương hiệu và vị thế trên thị trường của IBM là không thể tính hết được.

VĂN HÓA

Nghĩ tới IBM, người ta nghĩ ngay tới những bộ đồ xanh và áo sơ-mi trắng. Tom Watson, Sr. đã đặt nền móng cho ba yếu tố văn hóa IBM: 1. Vượt trội trong mọi công việc; 2. Dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất; 3. Tôn trọng yếu tố cá nhân. Chắc hẳn dưới thời của ông, các nguyên tắc này đã là đủ. Nhưng khi các công ty và tập đoàn thay đổi, cần có sự thay đổi về văn hóa doanh nghiệp. Lou hiểu rằng sự chuyển dịch văn hóa sẽ là một trong những thách thức lớn nhất của mình.

Nhiều nỗ lực đã được thực hiện nhằm lấy lại niềm tin của người IBM vào năng lực của họ. Ngoài ra, Lou muốn nhấn mạnh vào khách hàng và thị trường, không phải chú trọng vào vị trí lớn hay nhỏ. Nhiều hạng mục bị loại bỏ và các ấn phẩm cũng bị ngừng. Mọi quan tâm được đặt vào khả năng làm việc nhóm, cũng như trách nhiệm và tính đáng cậy. Thuật ngữ chuyên môn của IBM được thay đổi theo hướng dễ hiểu và thân thiện với khách hàng hơn. Công tác lãnh đạo được tái tổ chức, đội ngũ lãnh đạo và điều hành được xem xét lại theo một tiêu chuẩn mà Lou gọi là Năng lực lãnh đạo IBM.

Các yếu tố văn hóa cơ bản của IBM được bổ sung bằng các nguyên tắc sau:

1. Thị trường là động lực đằng sau mọi việc chúng ta làm.
2. Về cốt lõi, chúng ta là một công ty công nghệ với cam kết hàng đầu là chất lượng.

3. Hai thước đo chính của thành công là sự hài lòng của khách hàng và giá trị cổ đông.
4. Chúng ta hoạt động theo cách thầu khoán, với bộ máy hành chính tối thiểu và không ngừng tập trung vào năng suất.
5. Chúng ta không bao giờ rời mắt khỏi mục tiêu chiến lược.
6. Chúng ta suy nghĩ và hành động với nhịp độ khẩn trương.
7. Những con người xuất sắc và công hiến sẽ làm được mọi thứ, đặc biệt khi họ kết hợp trong một đội.
8. Chúng ta luôn lắng nghe nhu cầu của tất cả nhân viên, và của các cộng đồng mà chúng ta tham gia.

BÀI HỌC ĐÚC KẾT

Bài học về trọng tâm

- Việc kinh doanh thông thường hàng ngày không tạo nên những phép lạ. Những doanh nghiệp hay nhà điều hành muốn thành công cần có những đặc tính sau:
 - Có sự tập trung
 - Vượt trội trong triển khai
 - Có đủ đội ngũ lãnh đạo
- Hoạt động thiếu trọng tâm thường là đặc điểm của các công ty bình thường. Bất cứ công ty nào đều có lợi thế trong ngành kinh doanh chính của nó. Đánh mất trọng tâm cũng là đánh mất những lợi thế đó. Điểm trọng tâm này phải là nền tảng xây dựng các chiến lược kinh doanh và quá trình tiến hành chúng.
- Một chiến lược tốt xuất phát từ những phân tích cạnh tranh trung thực. Các chiến lược tốt cần phải chi tiết, và các nguồn lực phải được phân phối tới những phần quan trọng nhất trong chiến lược.

Bài học về quá trình triển khai

- Hoàn thành nhiệm vụ là kỹ năng ít được đề cao nhất của một nhà lãnh đạo, nhưng đây cũng là phần quan trọng trong một chiến lược tốt. Chiến lược tốt mà thiếu hành động cụ thể thì cũng thành vô dụng.
- Kỳ vọng khác với nghiên cứu. Mọi người chỉ nể trọng những nhà lãnh đạo biết tìm tòi, nghiên cứu. Nếu bạn muốn triển khai một chiến lược thành công, hãy đảm bảo bạn đã điều tra mọi khía cạnh quá trình triển khai.
- Hiệu quả triển khai dựa trên ba yếu tố sau: các chu trình tâm cỡ thế giới, chiến lược rõ ràng, và văn hóa coi trọng hiệu quả làm việc.

Bài học về nghệ thuật lãnh đạo

- Những tổ chức lớn không phải được quản lý mà họ được lãnh đạo. Họ đi lên nhờ động lực của những cá nhân với đam mê chiến thắng. Những nhà lãnh đạo hàng đầu tạo nên văn hóa coi trọng hiệu quả. Họ đặt ra các mục tiêu, đánh giá kết quả và đảm bảo cấp dưới có trách nhiệm với hành động và quyết định của họ. Họ có mặt ở mọi góc ngách công ty, xắn tay áo và tự tay giải quyết các vấn đề.
- Nghệ thuật lãnh đạo nằm trong sự đam mê, có thể bao gồm; đam mê về công việc, đam mê về khách hàng, đam mê về sản phẩm
- Người lãnh đạo tạo cảm hứng cho mọi người. Người quản lý, khách hàng, nhà nghiên cứu và tất cả những người khác trong cơ quan phải thấy được niềm đam mê đó để khiến họ hăng say hơn với công việc.
- Người lãnh đạo nhất thiết phải là một con người chính trực.

VOI CÓ THỂ KHIÊU VŨ

Rất nhiều người ta cho rằng các công ty nhỏ hoạt động tốt hơn các công ty lớn. Họ nói các công ty nhỏ phản ứng nhanh hơn và hiệu quả hơn. IBM là ví dụ phủ định hoàn toàn quan điểm trên. Không quan trọng là kiến có thắng được voi hay không. Nếu voi có thể nhảy, kiến cũng nên liệu đường tránh xa.

Vẫn còn nhiều việc phải làm với IBM khi mỗi ngày trôi qua lại có thêm nhiều thay đổi. Người tiếp bước Lou Gerstner cũng có nhiều việc cần thực hiện. Dù sao thì cho tới nay, IBM vẫn đang đứng vững.

Trí tuệ đám đông

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

James Surowiecki là nhà báo, viết cho Trang tài chính của tờ *The New Yorker*. Tác phẩm của ông đã xuất hiện trên các tờ *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Wired* và *Slate*. Trước khi trở thành phóng viên tài chính, James Surowiecki từng theo học tiến sỹ ngành lịch sử tại Đại học Yale.

Năm 2004, ông xuất bản cuốn *Trí tuệ đám đông*, trong đó lập luận rằng trong một số hoàn cảnh, một nhóm đông đảo tỏ ra thông minh hơn những nhóm nhỏ, tinh hoa, và chính trí tuệ tập thể đã định hình các quốc gia, xã hội, nền kinh tế và doanh nghiệp.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

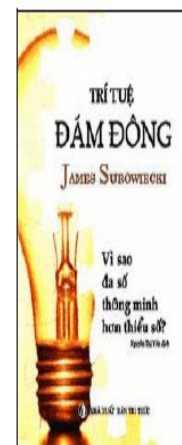
Xã hội phương Tây đề cao sức mạnh ý chí của từng cá nhân riêng lẻ, nhưng trong những tình huống nhất định, các nhóm lại thật sự có thể đưa ra những quyết định đúng đắn hơn cả người thông minh nhất trong nhóm. Mặc dù các cá nhân trong một đám đông đều rất khác biệt, độc lập và không tập trung, nhưng những quyết định của họ khi được tập hợp lại thì lại có sự thống nhất đáng ngạc nhiên. Do vậy, sức mạnh của các nhóm có thể được sử dụng để tìm ra những câu trả lời chưa có lời giải và xác định cách thức phối hợp hành vi và hợp tác trong mọi lĩnh vực đời sống xã hội. Những hoạt động hàng ngày của chúng ta, chính phủ và nền kinh tế của chúng ta đều chịu sự tác động từ sức mạnh của đám đông, và khi mọi việc xảy ra không như mong muốn thì thường do một trong những yếu tố then chốt của một đám đông thông minh đã bị thiếu mất hoặc không thể bộc lộ rõ ý kiến.

Trong cuốn *Trí tuệ đám đông*, nhà báo James Surowiecki đã khám phá hệ quả của ý tưởng những đám đông lớn thông minh hơn một vài cá nhân kiệt xuất, cho dù họ có tài giỏi đến thế nào.

Góc nhìn khám phá

TRÍ TUỆ Đám ĐÔNG

Vì sao Đa số thông minh hơn Thiểu số
(The Wisdom of Crowds)



Tác giả: James Surowiecki
Nhà xuất bản: Anchor
Năm xuất bản: 2006
Số trang: 336

Dịch giả: Nguyễn Thị Yến,
Trần Ngọc Hiếu
NXB Việt Nam: Tri thức
Năm xuất bản: 2008
Số trang: 386

NHỮNG ĐIỀU BẠN HỌC ĐƯỢC TỪ BÀI TÓM TẮT NÀY:

- Làm thế nào một nhóm với cấu trúc hợp lý có thể trả lời được những vấn đề về nhận thức và đưa ra câu trả lời tốt nhất hay hợp lý nhất.
- Bằng cách nào các thành viên của đám đông – người đi mua sắm, người đi tàu điện ngầm – phối hợp hành vi của họ với nhau, biết rằng những người khác cũng đang làm những hành động tương tự.
- Những kẻ tư lợi vẫn hợp tác ngay cả khi logic cho thấy không có lý do gì để làm vậy ra sao.
- Các nhóm nhỏ không hiệu quả trong việc đưa ra quyết định bằng một đám đông như thế nào, ngay cả khi nhóm đó bao gồm toàn các chuyên gia.
- Các công ty lớn có thể thực hiện lời hứa phân quyền như thế nào?
- Làm thế nào những người chơi không hoàn hảo, phi lý trí trên thị trường vẫn có thể phân phối nguồn lực hiệu quả.
- Làm thế nào những cử tri không có thông tin vẫn có thể bầu cho người sẽ đưa ra những quyết định vì quyền lợi của người dân.

PHẦN MỘT: TRÍ TUỆ TẬP THỂ

Tập hợp đám đông

Năm 1906, nhà khoa học người Anh – Francis Galton đã quan sát một cuộc thi đoán cân nặng tại một hội chợ gia súc. Người dân đánh cược về cân nặng của con bò sau khi đã được làm thịt và pha loãng. Những người bán thịt, nông dân và cả những người không chuyên đều mua vé và tham gia đoán.

Galton đã mượn lại các tấm vé sau cuộc thi và tính mức đoán trung bình của 787 vị khách – sự thông thái tập thể. Đám đông đó đã đoán con bò nặng 1197 pound (khoảng 544 kg). Sau khi được làm thịt và pha loãng, con bò cân nặng là 1198 pound (khoảng 544,5 kg). Galton phát hiện ra rằng, trong những tình huống nhất định, các nhóm lại đặc biệt thông minh và thường giỏi hơn những người giỏi nhất trong số đó, đặc biệt là nếu ý kiến của các cá nhân được kết hợp lại và tính trung bình. Tuy nhiên, cũng có thể một nhóm không tốt bằng từng người riêng lẻ, và một vài cá nhân nếu càng được khích lệ lại càng sáng suốt hơn, như là đối với thị trường chứng

khoán. Mặc dù vậy, rất hiếm khi người đó thường xuyên có được các quyết định chính xác như nhóm.

Những người chơi trong Game show

Trong show truyền hình *Ai là triệu phú*, người chơi phải trả lời các câu hỏi với bốn sự lựa chọn. Họ có thể lựa chọn sự trợ giúp là loại bỏ đi hai câu trả lời sai, gọi cho người thân hay hỏi ý kiến khán giả. Những người chơi thông minh thường đúng 65%, còn khán giả tại trường quay lại đúng đến 91%.

Những câu trả lời về vấn đề nhận thức cũng có thể không hoặc chưa có. Ví dụ như:

Trong vòng 21 ngày sau vụ nổ tàu con thoi Challenger năm 1986, giá cổ phiếu của Morton Thiokol đã giảm mạnh hơn so với ba công ty khác cùng tham gia thiết kế con tàu. Sáu tháng sau đó, nguyên nhân vụ nổ đã được phát hiện ra là từ phần bịt chống thấm trên các tên lửa phóng do Thiokol chế tạo.

Google sắp xếp các trang web theo trật tự những trang liên quan nhiều nhất tới phân tra cứu của bạn.

Thị trường Điện tử Iowa (IEM), gồm 800 người mua và bán loại hàng hóa giao sau dựa trên kết quả bầu chọn khác nhau, thường chính xác hơn thăm dò ý kiến quốc gia.

Những thị trường hàng hóa giao sau như IEM hiện có ở những biên lai của phòng bán vé Hollywood, tin tức và thể thao. Chúng có hiệu quả bởi chúng có những đặc tính cơ bản – sự đa dạng, độc lập, phi tập trung – những đặc tính then chốt để có được những tiên đoán sáng suốt.

Sự khác biệt tạo khác biệt

Ransom E. Olds bắt đầu bán xe hơi từ năm 1899 và trở nên phát đạt nhờ bán xe Olds: chiếc xe dành cho tầng lớp trung lưu. Nhờ có hoạt động tiếp thị tốt, ông đã bán được nhiều xe hơn bất cứ hãng sản xuất xe nào của Mỹ vào năm 1903. Olds có các đối thủ là hàng trăm công ty sản xuất ô tô. Do không có một tiêu chuẩn nào, nên các công ty rao bán cả một dãy những chiếc xe với kích cỡ, hình dáng và máy phát điện khác nhau. Đến cuối thập kỷ đó, hầu hết các đối thủ đều trở nên mờ nhạt, chỉ còn lại những tên tuổi cách tân như Cadillac và Ford. Trước Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, Olds đã được bán cho General Motors.

Lịch sử của các ngành công nghiệp mới cũng tương tự – quá dư thừa lựa chọn trong thời gian đầu và chiến thắng thuộc về những người biết lựa chọn công nghệ

đúng đắn. Nghe có vẻ không hiệu quả, nhưng sự **đa dạng về ý tưởng** cho phép tạo ra sự khác biệt đầy ý nghĩa giữa các ý tưởng ban đầu, không chỉ là những thay đổi nhỏ của cùng một khái niệm. Hệ thống đó có hiệu quả khi nó có thể phát hiện ra kẻ bại trận và sớm loại bỏ những kẻ đó.

Tuy nhiên, tạo ra một loạt đa dạng các giải pháp khả thi thôi thì chưa đủ. Đám đông còn cần phải biết phân biệt giữa cái tốt và cái dở. Sự đa dạng làm tăng những triển vọng, và giúp nhóm giải quyết vấn đề tốt hơn. Trên thực tế, việc tập hợp toàn những người thông minh lại thành một nhóm chưa chắc đã là ý kiến hay, bởi những người này thường có các kỹ năng giống nhau. Đưa thêm những người không giỏi bằng nhưng có các kỹ năng khác biệt lại có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của nhóm. Một nhóm với những kiến thức và kỹ năng khác nhau thường luôn tạo ra nhiều quyết định sáng suốt hơn một hay hai chuyên gia.

Những nhóm đồng nhất, đặc biệt là những nhóm nhỏ, lại thường là nạn nhân của việc “tư duy nhóm”. Họ trở nên gắn kết với nhau hơn, lệ thuộc vào nhau hơn và tách biệt với những ý kiến ngoài nhóm. Họ dần bị thuyết phục rằng ý kiến của nhóm mới là đúng và sẽ duy lý hóa những ý kiến phản bác khác, họ tin rằng sự bất đồng quan điểm là vô ích và không thể xảy ra.

Vịnh Con Lợn

Chính quyền Kennedy đã lên kế hoạch và tiến hành chiến dịch xâm lược Cuba mà không hề bàn bạc với những người đang nghi ngờ khả năng thành công của nó. Những người lên kế hoạch cho chiến dịch đó chính là những người cho rằng chiến dịch có thể thành công. Vài người cho rằng nên cẩn thận thì lại im lặng, không ai tham khảo ý kiến của CIA hay tổ đặc trách các vấn đề Cuba của Bộ Ngoại giao Mỹ.

Cả nhóm chính quyền đã phớt lờ những thông tin cơ bản như sự yêu mến của nhân dân đối với Fidel Castro, sức mạnh của quân đội Cuba và thậm chí là kích thước của hòn đảo này. Chính quyền Kennedy thậm chí còn tự thuyết phục mình rằng cả thế giới sẽ tin rằng Mỹ chẳng xâm lược nước nào cả.

Sự Bất chúc, Thác thông tin và sự Độc lập

Một đặc điểm then chốt khác để có quyết định sáng suốt là tư duy độc lập – không tách biệt nhưng phải khá độc lập với những ảnh hưởng của người khác. Tư duy độc lập khiến cho những sai lầm không bị liên kết với nhau và tăng khả năng đưa thêm thông tin mới cho nhóm thay vì những thông tin cũ. Thậm chí đối với cả những người có thành kiến hay vô lý, nếu họ độc lập, họ sẽ không thể khiến cho cả nhóm trở nên ngu ngốc.

Rất khó để có thể duy trì tính độc lập bởi học hỏi là quá trình mang tính xã hội. Con người càng tiếp xúc nhiều với nhau thì quyết định của một nhóm càng ít có khả năng là sáng suốt hơn. Sau đây là một vài cách các nhóm có thể tự hủy hoại mình:

- **Bằng chứng xã hội** – Người ta thường có xu hướng cho rằng nếu rất nhiều người đang cùng làm một việc nào đó, ắt hẳn phải có lý do. Đó là lý do tại sao đám đông ngày càng có tầm ảnh hưởng khi nó càng lớn mạnh.
- **Tâm lý bầy đàn** – Con người chạy theo đám đông bởi như vậy ít rủi ro hơn là làm việc gì đó cấp tiến rồi có thể thất bại thảm hại.
- **Thác thông tin** – Con người với những thông tin khác nhau, phần lớn là thông tin không đầy đủ, đưa ra những quyết định theo kiểu nối tiếp nhau bởi họ nghĩ rằng mình đang học hỏi điều gì đó từ tấm gương của người khác. Khi con người ngừng tin tưởng vào kiến thức riêng của mình thì “thác” đó sẽ ngừng cung cấp thông tin. Họ đưa ra quyết định dựa trên cái họ nghĩ rằng người đi trước đã biết, thay vì kiến thức của riêng mình.

Những tính toán phức tạp

Bất chấp những cạm bẫy trên, việc bắt chước người khác thay vì thực hiện các tính toán phức tạp trước mỗi hành động lại là phản ứng hợp lý cho những giới hạn của chính chúng ta. Nếu được sử dụng tốt, nó sẽ trở thành công cụ mạnh để truyền bá nhanh chóng những ý tưởng tốt. Tuy vậy, con người phải sẵn sàng ngừng bắt chước người khác và học hỏi cho chính mình khi đã thu được những lợi ích đủ lớn. Sự bắt chước thông minh phụ thuộc vào một chuỗi các lựa chọn và thông tin ban đầu và vào sự sẵn sàng của tối thiểu là vài người đưa ra ý kiến của mình trước nhóm.

Con đường lát ngang Fever

Hầm Erie được hoàn thiện năm 1825 nhằm mục đích phục vụ giao thương giữa các thành phố lớn, nhưng lại không giúp ích gì cho người dân ở những thành phố nhỏ. George Geddes đã thấy được sự thành công của những con đường tà vẹt ở Canada – những tấm ván gỗ được đặt trên hai hàng gỗ – và ông nghĩ rằng đó chính là một giải pháp. Đây chắc chắn là một sự cách tân tốt, nhưng chưa chắc nó hiệu quả về mặt chi phí cho những doanh nghiệp tư nhân được cấp vốn từ tiền lệ phí cầu đường. Geddes cho rằng một con đường thông thường sẽ sử dụng được trong tám năm, như vậy tạo ra lợi nhuận trên vốn đầu tư khá tốt.

Vào năm 1846, Geddes đã thuyết phục đảo Salina, New York xây dựng đường tà vẹt và loại đường này đã lan ra khắp cả bang và qua cả vùng Trung Tây. Trong vòng

một thập kỷ, có 352 công ty xây dựng đường tà vẹt ở New York và hơn 1.000 công ty ở nước Mỹ.

Không may là đường tà vẹt chỉ sử dụng được trong bốn năm chứ không phải là tám năm. Đến cuối năm 1850 thì rõ ràng là những con đường này không có hiệu quả và khi kết thúc cuộc Nội chiến thì hầu hết chúng đã bị dỡ bỏ. Vào năm đầu tiên khi đường tà vẹt đang thành công, người ta thấy một giải pháp. Khi càng xây thêm nhiều, tính hợp pháp của chúng ngày càng bị thắt chặt và niềm mong ước cân nhắc các giải pháp khác bị thu hẹp. Khi tin tưởng vào những thông tin phụ thuộc, người ta đã phải mất nhiều năm trước khi nhận ra những điểm yếu cơ bản của loại đường này, và việc tin tưởng vào kiến thức của riêng mình lại hợp lý hơn.

Ghép các mảnh lại với nhau

Cơ quan tình báo Mỹ là một tập thể những nhóm thật sự độc lập, phân quyền – những điều kiện lý tưởng để một nhóm có được những quyết định sáng suốt. Tuy vậy, vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001 đã để lộ ra những thiếu sót. Chỉ với lượng thông tin mà các cơ quan tình báo nắm giữ, chẳng có gì đáng ngạc nhiên là khi nhìn lại những dữ liệu từ trong quá khứ lại không hề thấy được bất kỳ một lời cảnh báo nào. Nhưng thực tế là các cơ quan tình báo đã không tiên liệu trước được bất kỳ một hành động tấn công khủng bố nào từ năm 1993 cho đến 2001. Quốc hội đã nhận ra rằng sự phân quyền mà không có sự kết hợp và thiếu thông tin chia sẻ cho nhau chính là một phần của vấn đề.

Hình thức phân quyền đã trở nên vô cùng phổ biến trong giới kinh doanh từ 15 năm qua. Người ta cũng đề cao các mạng xã hội, như là Napster, cho phép con người có thể kết nối và hợp tác với nhau. Để đưa ra được những quyết định sáng suốt, đám đông cần có sự phân quyền.

Điều đó có nghĩa là quyền lực của họ không tập trung hoàn toàn ở một trung tâm đầu não, các quyết định quan trọng được các cá nhân đưa ra dựa trên kiến thức riêng của họ. Sự chuyên môn hóa làm tăng phạm vi và tính đa dạng của các ý kiến và thông tin sử dụng để giải quyết những vấn đề khó khăn. Điểm yếu của sự phân quyền là không có gì đảm bảo cho việc thông tin có thể được truyền đạt đến toàn bộ hệ thống. Thông tin phải được lắp ghép lại với nhau.

Galton đã đếm số phiếu dự đoán cân nặng của con bò để kết hợp chúng lại, và trong thị trường tự do thì cơ chế tập hợp lại thường là mức giá. Nếu không có sự kết hợp, giải pháp tốt nhất một nhóm có thể có là giải pháp của người thông minh nhất trong nhóm, và cũng chẳng có gì đảm bảo là sẽ có giải pháp đó.

Tình báo Mỹ đã sử dụng sai hình thức phân quyền. Hình thức họ sử dụng đúng

là đã đem lại các nguồn thông tin đa dạng và phân quyền, nhưng nó lại không kết hợp các thông tin hay các đánh giá. Kết nối các cơ sở dữ liệu máy tính và thiết lập các thị trường ra quyết định là những cách giúp các cơ quan tình báo Mỹ có thể kết hợp lại một cách hiệu quả hơn.

FutureMAP

FutureMAP là thị trường nơi mọi người có thể mua bán các hợp đồng dựa trên những kỳ vọng về các sự kiện ở Trung Đông và các nơi khác. Đó là một cách để chính phủ có thể kết hợp thông tin từ nhiều nguồn khác nhau.

Một thị trường nội bộ, giới hạn trong khoảng 20 đến 30 người, có thể phá hỏng các chính sách nội bộ bằng cách trao thưởng cho những dự đoán chính xác, chứ không phải là làm hài lòng ông chủ. Thị trường Phân tích Chính sách (PAM) cũng là thị trường tương tự mở cửa cho công chúng.

Khả năng hưởng lợi của con người từ những sự kiện kinh khủng đã tạo ra cơn bão lửa. Đối với các Thượng nghị sĩ Ron Wyden và Byron Dorgan, những người lãnh đạo chiến dịch để mà dập tắt nó, ý định thu thập thông tin từ những người mà tình báo Mỹ có thể chưa nghe đến tên là việc “sỉ nhục” và “thất đức”.

Những lo lắng của họ đã bị đặt nhầm chỗ bởi vì các nhà phân tích của chính phủ Mỹ được trả lương để hàng ngày tìm ra câu trả lời cho những vấn đề tương tự như PAM. PAM không phải là một trò chơi rừng rợn mà nó là một công cụ giúp hiểu rõ hơn về tình hình kinh tế, độ ổn định dân sự và sự chuẩn bị sẵn sàng của các quốc gia Trung Đông.

Sự phối hợp trong một thế giới hỗn loạn

Một vài vấn đề có câu trả lời chính xác – như trường hợp cân nặng của con bò, hay một câu trả lời rõ ràng, như trường hợp dự đoán về các vụ tấn công khủng bố. Những vấn đề về hợp tác xảy ra khi một người phải quyết định không chỉ câu trả lời chính xác cho chính bản thân họ, mà còn là câu trả lời mà mọi người nghĩ là chính xác. Những vấn đề đó không tuân theo các giải pháp rõ ràng và chính xác.

Nhà xã hội học William H. Whyte đã dành rất nhiều thời gian nghiên cứu những con phố và vỉa hè thành phố New York để xem làm thế nào mà nhiều người có thể phối hợp tốt đến vậy. Mặc dù diện tích chật hẹp nhưng người ta vẫn không đâm vào nhau. Chẳng ai bảo ai phải làm thế nào, họ dự đoán hành vi của nhau, giảm hay tăng tốc độ một chút để tránh va phải nhau.

Nhà khoa học xã hội Thomas C. Schelling đã tiến hành các thí nghiệm, trong đó

các cặp đối tượng lựa chọn giữa “đầu” hay là “đuôi” để phù hợp với người cùng cặp. 36 trong 42 người chọn “đầu”. Và khi được yêu cầu nói một con số tích cực, 40% đối tượng đã chọn số “một”.

Schelling tin rằng trong xã hội có những tiêu điểm nổi bật nơi những kỳ vọng của con người đồng quy với nhau. Chúng cho phép con người tìm ra cách thức để có được các kết quả đem lại lợi ích cho tập thể mà không cần phải theo hình thức tập trung.

Những chuẩn mực và quy ước ngầm

Có thể tạo dựng sự phối hợp thông qua các chuẩn mực và quy ước ngầm. Chúng duy trì trật tự và sự ổn định, cho phép những nhóm người khác nhau, không liên quan đến nhau giải quyết được những tình huống nhất định mà không phải lãng phí thời gian suy nghĩ hay phải chịu đựng cảnh chia rẽ.

Có lẽ nên tách biệt những quy ước ngầm khỏi đời sống kinh tế, song chúng vẫn có mặt trong các công ty. Các công ty sa thải nhân viên trong thời kỳ suy thoái thay vì cắt lương đồng loạt. Mặc dù không có ai lãnh đạo hay định hướng nhưng hầu hết các công ty hoạt động trong thị trường tự do đều hợp tác và sử dụng các nguồn lực ở đúng lúc, đúng chỗ. Các nghiên cứu chỉ ra rằng hầu hết các thị trường sẽ điều chỉnh được một mức giá hợp lý giữa người bán và người mua khi những con người có lý trí tiếp cận được đầy đủ thông tin. Tuy vậy, thậm chí các thị trường không hoàn hảo do những người không có thông tin đầy đủ tạo ra cũng có thể đem lại những kết quả gần lý tưởng.

Đến trước, phục vụ trước

“Đến trước, phục vụ trước”, đó là một thói quen đã quá cơ bản đến nỗi chúng ta không hề nghĩ nó là một quy ước. Trên toa tàu điện ngầm, trong rạp chiếu phim, chúng ta giả định rằng đó là cách sắp xếp ghế tốt nhất, thậm chí không cả tính đến giá tiền cho vị trí ngồi đó, người đó muốn ngồi với ai hay về tuổi tác và tình trạng sức khỏe của người đó.

Vào những năm 1980, nhà khoa học xã hội Stanley Milgram đã yêu cầu các sinh viên của mình đi tàu điện ngầm thẳng thắn nhưng lịch sự đề nghị mọi người nhường chỗ. Đáng ngạc nhiên là một nửa số người được hỏi đã nhường ghế của mình, thậm chí không cần một lý do nào. Phần khó khăn nhất không phải là thuyết phục người khác, thay vào đó là lấy hết can đảm để yêu cầu họ ngay từ đầu. Các sinh viên cảm thấy “băn khoăn, căng thẳng và bối rối” khi đứng trước đối tượng. Phần lớn thời gian họ không thể tự mình yêu cầu được. Chuẩn mực “đến trước, phục vụ trước” trong chuyện chỗ ngồi đã ăn sâu đến nỗi sẽ phải mất rất nhiều công sức mới

có thể phá bỏ chúng.

Thuế, tiền boa và lòng tin

Dường như các vấn đề về hợp tác khá giống các vấn đề về phối hợp, nhưng chúng yêu cầu mọi người đều phải có trách nhiệm. Mặc cho hầu hết các cá nhân đều theo đuổi lợi ích riêng của mình, các vấn đề về hợp tác đòi hỏi một nhóm phải mở rộng sự xác định của nó về lợi ích riêng vượt lên trên cả tối đa hóa những nhu cầu ngắn hạn. Chúng còn đòi hỏi lòng tin.

Năm 2003, CEO của Sàn giao dịch Chứng khoán New York, Richard Grasso đã bị đuổi việc do kiếm được quá nhiều tiền – 139,5 triệu đô-la. Ông làm rất tốt công việc của mình nhưng buộc phải từ chức do sự oán giận phi lý của công chúng. Các nhà kinh tế học đã thừa nhận rằng về cơ bản con người chỉ quan tâm đến bản thân mình, và họ sẽ đưa ra những lựa chọn có lợi cho họ mà không quan tâm đến người khác làm gì. Tuy vậy, trên thực tế, con người muốn có được những quyết định công bằng và họ mong đợi một mối quan hệ hợp lý giữa sự hoàn thành với phần thưởng. Mặc dù công chúng chẳng phải trả tờ hóa đơn nào, nhưng họ cảm thấy rằng số tiền Grasso được hưởng là hết sức bất công.

Phản ứng đối với thu nhập của Grasso và những người tham gia trong trò chơi “tối hậu thư” là vô lý, song chúng thể hiện sự sẵn sàng trừng trị hành vi xấu và mở rộng định nghĩa hẹp về lợi ích riêng để phục vụ cho cái lợi chung.

Hành vi thân xã hội

Hành vi thân xã hội khiến cho các xã hội và các tổ chức có thể hoạt động được, bởi chúng không thể chỉ dựa vào các luật lệ hay các hợp đồng. Sự hợp tác thường làm cho mọi người đều có lợi hơn, mặc dù thật hiếm khi có lý do hợp lý để các cá nhân hợp tác với nhau. Mọi người không muốn đóng thuế, nhưng để có thể buộc họ thì phải khiến họ tin rằng hầu hết mọi người cũng làm như vậy. Con người hợp tác với nhau và không lợi dụng lẫn nhau, một phần là bởi họ sẽ còn tiếp tục phải làm ăn, tiếp xúc với nhau. Tuy vậy, chúng ta vẫn đưa tiền boa cho người bồi bàn mà chúng ta sẽ không gặp lại. Để có thể hợp tác hiệu quả, ta phải tin tưởng lẫn nhau.

Không may là con người càng tin tưởng thì họ lại càng dễ bị lợi dụng, vì vậy hầu hết các xã hội thị trường đều phát triển những cơ chế để hạn chế tham nhũng. Cuối cùng, chính Chủ nghĩa Tư bản và các lực lượng thị trường đã cho phép có sự tin tưởng giữa những người xa lạ bị thúc đẩy bởi những lợi ích của trao đổi song phương. Các thị trường có thể nuôi dưỡng cho lòng tham và sự ích kỷ, nhưng con người vẫn thể hiện sự sẵn sàng một cách vô lý nhưng cần thiết sự tin tưởng hợp tác với nhau.

Trò chơi “Tối hậu thư”

Trong một thí nghiệm nổi tiếng về kinh tế học hành vi, người ta đã cho mỗi cặp tham gia 10 đô-la và để họ tự chia với nhau. Người đề xuất sẽ quyết định số tiền được chia thế nào và đưa ra đề nghị với người kia. Người kia có thể chấp nhận đề nghị và cả hai cùng được giữ số tiền đó, hoặc cũng có thể từ chối và cả hai cùng mất số tiền.

Nếu những người chơi có lý trí, người đề xuất có thể giữ 9 đô-la, đưa cho người kia 1 đô-la, người được đề nghị sẽ cầm số tiền đó, bởi nếu từ chối thì họ sẽ chẳng có đồng nào. Nhưng trên thực tế, những lời đề nghị dưới 2 đô-la thường bị từ chối. Người ta thà chẳng có đồng nào còn hơn để người kia được quá nhiều tiền.

Người đề xuất tính trước hành vi đó, bởi nếu là họ thì họ cũng làm tương tự, và lời đề xuất thường là 5 đô-la. Cho dù trò chơi được chơi ở bất cứ nơi đâu trong thế giới phát triển này, con người cũng đều phản ứng như nhau, thậm chí với số tiền lớn.

PHẦN HAI: CÁC VÍ DỤ

Giao thông: Những gì chúng ta có là sự phối hợp thất bại

Năm 2003, thành phố London bắt đầu tính phí những xe đi vào khu trung tâm vào giờ cao điểm. Singapore gắn thẻ điện tử thông minh vào mỗi xe, nó sẽ tính phí ngay khi chiếc xe tiến vào các khu trung tâm buôn bán. Thành phố Mexico cho phép lái xe vào những ngày cụ thể dựa trên biển số xe. Giải pháp tốt nhất để giải quyết tắc nghẽn là xác định phí để người dân trả tiền sử dụng đường dựa trên những điều kiện chính xác như: giao thông, thời tiết và phương tiện của họ. Người Mỹ sẽ chấp nhận phải trả thêm phí tắc nghẽn cho những cuộc điện thoại đường dài hay các chuyến bay vào những ngày giữa tuần, nhưng họ ghét cay ghét đắng cái ý tưởng phải trả thêm tiền khi lái xe vào giờ cao điểm. Họ thà chịu đựng cảnh tắc đường còn hơn để cho ai đó trả tiền để thoát khỏi cảnh tắc nghẽn. Giao thông vốn có tiếng là khó phối hợp.

Những chiếc xe trên đường cao tốc đông nghẹt thường tuân theo những quy tắc đơn giản: không đâm vào xe đằng trước, chuyển làn nếu có thể và lái nhanh hết sức một cách an toàn. Nhưng khi có quá nhiều xe thì các xe không thể tự do chuyển từ làn này sang làn khác hay tăng giảm tốc độ mà không gây ra rắc rối nào. Khi càng nhiều xe đi vào đường cao tốc, những chiếc khác sẽ phải sử dụng đến phanh và một làn sóng xe phanh sẽ diễn ra.

Khi các xe cố chuyển làn để có thể đi nhanh hơn, tốc độ đều đều của làn đã bị biến mất. Giờ thì các xe trong tình trạng di chuyển không ổn định với một tốc độ tương tự nhau nhưng chậm hơn trước rất nhiều. Điều đó tạo ra sự tắc nghẽn giao thông và rất khó có thể thoát ra. Những chiếc xe lái ở phía trên của đám tắc đi chậm hơn những chiếc đang tiến lại từ đằng sau rất nhiều. Tắc đường khiến lái xe căng trọng hơn khi họ cố gắng phối hợp một cách không hoàn toàn chắc chắn. Họ làm tăng khoảng cách giữa các xe, thay đổi làn đường thường xuyên hơn và khiến người khác phải đi chậm lại nhiều hơn.

Giảm tốc và tăng tốc

Rất khó có thể thực hiện sự phối hợp trên đường cao tốc bởi tính đa dạng của các lái xe. Sự đa dạng là tốt đối với quá trình đưa ra quyết định nhưng lại khiến cho việc giải quyết các vấn đề về phối hợp khó khăn hơn. Các thử nghiệm đối với các xe được điều khiển bằng máy tính di chuyển trên một con đường y hệt chỉ ra rằng sự đồng nhất giữa các lái xe chính là giải pháp cho tình trạng ách tắc giao thông. Nếu các xe có thể di chuyển như một khối vững chắc, không thường xuyên tăng hay giảm tốc độ thì hầu như sẽ chẳng còn tình trạng tắc đường.

Khoa học: Sự Cộng tác, Cạnh tranh và Danh tiếng

Các nhà khoa học thường làm việc với nhau theo từng nhóm lớn, cho phép họ có thể kết hợp nhiều loại kiến thức khác nhau. Nó giúp công việc liên quan đến các vấn đề thuộc nhiều ngành học khác nhau được dễ dàng hơn và đảm bảo có sự đa dạng trong các viễn cảnh khác nhau, giúp các nhà khoa học làm việc năng suất hơn. Các nhà khoa học làm việc càng năng suất và càng nổi tiếng thì khả năng họ làm việc cùng nhau càng nhiều hơn. Các nhà khoa học thường không giữ những kiến thức mới cho riêng mình bởi họ biết rằng nó sẽ không được khai thác hết. Họ công bố khám phá của mình để người khác có thể sử dụng và biến chúng thành giả định của người đó. Các nhà khoa học phụ thuộc vào những người tiền nhiệm và đồng nghiệp của họ để có thể làm việc suôn sẻ, để họ có thể xây dựng công việc của mình trên đó.

Nhà khoa học là những người quan tâm tới lợi ích riêng, song họ tìm được cách để lợi ích riêng của họ đem lại lợi ích cho người khác. Họ nhận ra thứ mà họ cho là thú vị, và trong quá trình tìm kiếm sự nổi tiếng cho riêng mình họ đã khiến cho nhóm trở nên thông thái hơn.

Ngày nay, thách thức cho cộng đồng các nhà khoa học là ngày càng có nhiều nghiên cứu khoa học được các công ty tài trợ. Các công ty này thu được nhiều lợi ích kinh tế khi bảo mật thông tin hơn là phân tán nó rộng rãi. Khi các nhà khoa học nổi tiếng làm việc cùng nhau, họ cũng sẽ có một sự chia sẻ không đồng đều về lòng

tin, bởi các nhà khoa học khác dành sự quan tâm cho danh tiếng nhiều hơn là cho công việc. Những vấn đề này đã thách thức sự độc lập của các thành viên trong nhóm.

Sự phối hợp SARS

Tháng 2 năm 2003, Bộ Y tế Trung Quốc thông báo cho Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) về một loại bệnh hoàn toàn mới. WHO đã huy động nỗ lực của toàn thế giới để tìm ra nguồn bệnh. Ngày 17 tháng 3, 11 phòng thí nghiệm nghiên cứu trên toàn thế giới bắt đầu phối hợp với nhau nhằm tìm ra nguồn gốc của căn bệnh tên gọi là SARS. Các phòng thí nghiệm hàng ngày hội thảo với nhau qua truyền hình, tranh luận các kết quả thí nghiệm và đăng các bức ảnh chụp virus được cách ly từ các bệnh nhân SARS. Các phòng thí nghiệm khác nhau cùng làm việc với cùng những mẫu giống nhau, nhờ đó tăng nhanh tốc độ và hiệu quả công việc.

Đến ngày 21 tháng 3, các nhà khoa học của trường Đại học Hồng Kông đã cách ly một nguồn gần như chính xác. Cùng ngày, các nhà khoa học thuộc Trung tâm Phòng ngừa và Kiểm soát bệnh (CDC) – Mỹ, đã cách ly được một virus. Sang đến tuần tiếp theo, các phòng thí nghiệm khác đã phát hiện ra cùng loại virus đó, rồi tiếp đến là các phòng thí nghiệm ở Đức, Hà Lan và Hồng Kông. Đến ngày 16 tháng 4, các phòng thí nghiệm đã tự tin công bố rằng mình đã tìm ra được nguồn gốc căn bệnh. Mặc dù Cynthia Goldsmith thuộc CDC là người đầu tiên phát hiện ra virus nhưng phải mất đến vài tuần hợp tác giữa loài người trên toàn thế giới mới có thể chứng minh được đó chính là virus cần tìm.

Thảm họa *Columbia* và Làm thế nào có thể tổ chức hiệu quả các nhóm nhỏ

Sau khi tàu *Columbia* được phóng vào tháng 1 năm 2003, các nhân viên của NASA đã cố gắng xác định mức độ thiệt hại khi một vài văng bọt bị vỡ và đâm vào tàu quỹ đạo trong quá trình cất cánh. Don McCormack, người hướng dẫn phi công Đội Quản lý Sứ mệnh (MMT) đã nói chuyện với Đội Đánh giá các mảnh vỡ (DAT). Mặc dù không có những bức ảnh đủ rõ để có thể đưa ra kết luận, nhưng DAT vẫn rất lo lắng đến vấn đề này. Tuy nhiên trong buổi họp của MMT, McCormack đã không nêu ra lo lắng đó và trưởng nhóm của MMT, Linda Ham đã cho rằng vì đội không làm được gì trong vấn đề này nên nó không quan trọng lắm. Do Ham đã quyết định là va đập văng bọt là chuyện tầm thường nên MMT đã không thu thập các thông tin cần có, bao gồm cả những bức ảnh để có thể đưa ra ước tính về thiệt hại.

Ngay từ đầu, MMT đã cho rằng câu hỏi liệu văng bọt có thật sự gây thiệt hại nghiêm trọng hay không đã được trả lời. Đội cũng cho rằng những bức ảnh là không cần thiết bởi nó cũng chẳng giúp ích được gì nhiều. Tuy nhiên, thực tế là không một

người lãnh đạo nào hiểu được rõ ràng về tầm quan trọng của hướng giải quyết đó. Ham đã hỏi những câu hỏi được định hình để có được câu trả lời mà cô mong đợi: “Liệu chúng ta có thể nói rằng bất cứ miếng văng bọt nào bị thất thoát cũng sẽ không gây thiệt hại gì về “độ an toàn của chuyến bay” cho tàu quỹ đạo do tỷ trọng không?”

Các nhóm nhỏ đề cao sự đồng lòng hơn là sự bất đồng về quan điểm. Các buổi họp của MMT rõ ràng là thiếu sự tranh luận và ý kiến của số ít người. Những buổi họp đó đã bị định hình quá mức bởi những câu hỏi có sẵn câu trả lời của Ham, không dành chút nỗ lực nào cho những nhận xét bị phản đối từ những người khác. Ở đó cũng có rất ít sự đa dạng về kiến thức và kinh nghiệm, bởi ai cũng làm việc tại NASA từ khi tốt nghiệp. Chỉ một ý kiến khác biệt hay một kỹ năng khác thôi cũng có thể làm cho nhóm sáng suốt hơn.

Ảnh hưởng trực tiếp

Các thành viên trong thị trường hay trong một cuộc cá cược đều lấy phản hồi theo dạng mức giá hay số điểm, nhưng trong những nhóm nhỏ, mọi người lại ảnh hưởng trực tiếp đến nhau. Điều này có thể khiến cho những đánh giá của họ ít kiên định và cực đoan hơn. Thường thì những người nói nhiều hơn là người tạo ra chương trình nghị sự, ngay cả khi họ biết cũng chẳng nhiều hơn. Các nhóm cũng dễ bị tổn thương đối với việc phân cực khi mọi người liên tục so sánh mình với người khác và cố gắng duy trì vị trí tương đối của mình. Khi một nhóm tiến dần theo hướng cực đoan hơn, các thành viên cũng di chuyển cùng với nó để duy trì vị trí tương đối đó của mình, như vậy là cả nhóm cùng di chuyển cùng nhau. Các nhóm nhỏ hiện đang rất thịnh hành trong đời sống và kinh doanh ở Mỹ, tuy nhiên có rất ít tổ chức biết cách khiến cho chúng làm việc có hiệu quả. Sẽ chẳng ích gì nếu họ không thể kết hợp các ý kiến khác nhau và đưa ra quyết định. MMT chưa bao giờ bỏ phiếu về việc cần làm.

Công ty: Gặp ông chủ mới, cũng giống như ông chủ cũ?

Zara là công ty bán lẻ quần áo đã tìm được cách phối hợp những tương tác của nó với các khách hàng hay thay đổi bằng cách điều phối các nguồn lực của công ty. Công ty đã cắt giảm thời gian chờ hàng xuống còn hai tuần thay vì từ sáu cho đến chín tháng như ở các công ty khác trong ngành. Tất cả các giám đốc quản lý kho đều có những thiết bị cầm tay được kết nối với các phòng thiết kế ở Tây Ban Nha. Họ làm báo cáo theo ngày về sản phẩm nào đang được bán và khách hàng thích loại nào. Với 14 nhà máy được tự động hóa cao, Zara đã có những lần chạy vận hành và những bài thử nhỏ sản phẩm của mình với khách hàng, phối hợp với những yêu cầu của họ. Zara không thuê làm bên ngoài, vì vậy công ty hoàn toàn linh hoạt. Họ đã

cố gắng kết hợp các cách truyền thống về kinh doanh, kiểu phối hợp mà chúng ta thường thấy qua những bộ phim gangster của Hollywood:

- *Bố Già, Phần II* – Sự phân cấp từ trên xuống, cho phép một người có thể đưa ra quyết định và cho phép các đầu tư dài hạn. Tuy nhiên những người ở nhóm trên lại trở nên ngày càng tách biệt so với những người trực tiếp sản xuất và thông tin.
- *Heat* – một băng nhóm nhỏ, liên kết chặt chẽ, có sự tin tưởng, sự chuyên môn hóa và có thể thấy được kết quả trực tiếp, ngay lập tức những nỗ lực của nhóm. Tuy nhiên nó lại bị giới hạn bởi những nguồn lực của mình, và một sơ suất hay một sự phản bội niềm tin có thể làm tổn thương toàn bộ băng nhóm.
- *Reservoir Dogs* – Một nhóm tạm thời gồm các chuyên gia tập hợp lại với nhau vì một công việc và đã giải tán. Họ có thể được lựa chọn cẩn thận dựa trên trình độ chuyên môn, nhưng sẽ mất rất nhiều công sức để có thể ghép họ lại với nhau.

Chi phí của việc Phối hợp

Các công ty có thể tồn tại bởi chúng đã cắt giảm chi phí phối hợp các nhóm lớn để hoàn thành mục tiêu. Trong suốt thế kỷ XX, các tập đoàn được sát nhập theo chiều dọc, được phân cấp và tập trung hóa với rất ít sự đa dạng trong đội ngũ các lãnh đạo cao cấp. Bằng miệng, họ thường cho những quyết định mang tính tập trung nhưng thật ra lại có quá nhiều lớp để có sự đồng thuận, tách biệt các lãnh đạo cao cấp với những ý kiến thực. Hệ thống đó không khuyến khích sự tự do của luồng thông tin và làm xuyên tạc sự đền bù so với các phân tích bất đồng và độc lập.

Vào những năm 1990, các công ty đã cố gắng đưa thêm nhân viên vào hệ thống đó nhưng đó vẫn còn là một kết quả bất thường.

Hình thức phi tập trung có thể có hiệu quả khi con người tham gia nhiều hơn, khi họ kiểm soát được môi trường của riêng mình và nó khiến cho quá trình phối hợp dễ dàng hơn. Thay vì phải phụ thuộc vào mệnh lệnh và những lời đe dọa từ trên xuống, các công ty có thể tin tưởng vào nhân viên của mình để tìm ra những cách thức mới hơn, hiệu quả hơn để giải quyết vấn đề. Các công ty thường phải đưa ra các quyết định phức tạp, tuy vậy cũng không nên để chỉ một mình CEO giải quyết. Công ty cần kết hợp sự thông thái của các nhân viên.

Thị trường: Cuộc thi sắc đẹp, sân chơi Bowling và giá cổ phiếu

Phần lớn các nhà đầu tư không muốn bán vội cổ phiếu bởi như vậy là rủi ro cao

hơn, thiệt hại có thể là vô cùng và họ cũng bị bao vây bởi những lời củng cố tiêu cực khi ai cũng muốn giá cổ phiếu tăng cao. Tuy vậy, thước đo cho sự thành công của thị trường chứng khoán không phải là giá cổ phiếu có tăng hay không mà là liệu những tiên đoán có chính xác hay không. Nhóm thường có khả năng chính xác cao hơn khi có sự đa dạng về ý kiến, và những người bán vội lại có thể làm thêm sự đa dạng bởi họ biết về những hành động phi pháp và tham nhũng của công ty.

Những nhà đầu tư thị trường không cần thiết phải là người lý trí. Điều đó không có nghĩa rằng thị trường là hoàn toàn không hoàn thiện. Nó có nghĩa rằng một khi các nhà đầu tư được kết hợp lại thì dù những lựa chọn vô lý cũng có thể tạo ra kết quả hợp lý và thông minh, điều đó có được khi những lựa chọn làm lạc từ “sự lý trí” là ngẫu nhiên. Chỉ có những thói quen hành vi tạo ra những thiên kiến mang tính hệ thống – làm giảm sự đa dạng và tính độc lập – mới có thể gây tổn hại thị trường.

Mặc dù vậy, các thị trường là không hoàn hảo đo sự thông thái tập thể so với các phương pháp khác. Giá cổ phiếu tăng đột ngột so với giá trị thực và bản chất lâu dài của thị trường chứng khoán và những kẻ đầu cơ nghĩa là bất cứ một giá cổ phiếu nhất định nào cũng có thể là sai trong một thời gian rất dài.

Bong bóng và sự sụp đổ

Bong bóng và sự sụp đổ là những ví dụ trong sách giáo khoa về việc quyết định tập thể trở nên sai lầm. Trong một bong bóng, tất cả những điều kiện khiến nhóm trở nên thông minh – sự độc lập, đa dạng, sự đánh giá cá nhân – đều biến mất. Bạn không thấy bong bóng ở những nền kinh tế thật sự. Nếu giá một chiếc tivi đột ngột tăng lên gấp đôi, nó sẽ bị mất đi sự cuốn hút, và không hơn. Nhưng cổ phiếu được mua để rồi lại được bán đi bởi nó tăng về mặt giá trị. Nó khiến cho ý kiến của nhà đầu tư về ý kiến của thị trường trở nên quan trọng, khiến cho giá cổ phiếu phản ánh được một chuỗi những quyết định phụ thuộc. Điều này tự nó không phải là vấn đề. Phần lớn thời gian, thị trường chứng khoán thay đổi vô cùng nhưng lại là sự hòa trộn ổn định của việc ra quyết định một cách phụ thuộc và độc lập.

Bong bóng và sự sụp đổ xảy ra khi sự pha trộn chuyển quá xa sang phụ thuộc, và như vậy rất khó cho những người bên trong bong bóng có thể nhìn thấy. Bong bóng bắt đầu như những nỗ lực hợp logic thu tiền về trong xu hướng kinh doanh đầy quyền lực, nhưng sự cảm dỗ đầu tư cổ phiếu đơn giản là vì những người đang đầu tư vào nó trở nên không thể cưỡng lại được. Có quá nhiều thông tin về những người khác.

Những kỳ vọng cạnh tranh

Các nhóm chỉ sáng suốt khi có sự cân bằng giữa trí tuệ cá nhân và trí tuệ của

nhieu người. Khi những kỳ vọng của con người cạnh tranh nhau, thị trường sẽ ổn định, nhưng trong một bong bóng hay sự sụp đổ, các kỳ vọng lại hội tụ với nhau. Có được sự gợi ý từ đám đông, nhà đầu tư sẽ thấy tầm quan trọng của việc phải độc lập. May mắn là các thị trường không phải lúc nào cũng là bong bóng và ngày càng nhiều nhà đầu tư từ chối mua cổ phiếu chỉ bởi những người khác cũng đang làm như vậy, bong bóng sẽ ít bị thổi phồng lên hơn và thị trường sẽ có cơ hội đưa ra một quyết định thông minh.

Hiệu ứng CNBC

Bong bóng thị trường cổ phiếu những năm 1990 trùng hợp với sự bùng nổ về tin tức tài chính, đặc biệt là từ CNBC. Mạng truyền hình cáp cung cấp đầy rẫy và không ngừng những thông tin về thị trường. Trước khi có CNBC, phần lớn các doanh nhân biết được ý kiến của nhà đầu tư thông qua việc mua bán chịu. CNBC ngày càng được ưa chuộng, tầm ảnh hưởng của nó cũng ngày một rộng, nó đã vô tình di chuyển thị trường thay vì chỉ đưa ra nhận xét. Giá cổ phiếu thường thay đổi trong vòng 15 giây khi một mẫu tin được phát sóng trên truyền hình, vì vậy các nhà đầu tư không phản ứng dựa với nội dung của báo cáo. Họ biết rằng người khác cũng sẽ phản ứng đối với bản tin đó, vì vậy câu hỏi duy nhất đó là ai sẽ di chuyển đủ nhanh.

Tấn công nhà đầu tư bởi những tin tức về việc các nhà đầu tư khác nghĩ gì, CNBC đã thu hút được bản chất phụ thuộc của thị trường chứng khoán, thay cho sự độc lập về quảng cáo.

Dân chủ: Giác mơ về cái lợi chung

Liệu dân chủ có phải là ví dụ của việc ra quyết định một cách thông minh hay chỉ là một cách để con người bày tỏ quyền được làm chủ chính mình? Những người bầu cử là những người tư lợi, cũng như các khách hàng trong một thị trường, vì vậy phiếu bầu của họ không nhất thiết là phục vụ cho cái lợi của mọi người. Trên thực tế, sự tư lợi gợi ra rằng việc bỏ phiếu là vô ích, bởi không lá phiếu nào đáng tin và người chiến thắng không tạo ra được sự khác biệt lắm. Mọi người bỏ phiếu là vì nghĩa vụ, không phải vì tư lợi, và hệ tư tưởng là người tiên báo về thái độ đối với vấn đề tốt hơn là tư lợi.

Một cuộc thăm dò năm 2003 chỉ ra rằng một nửa số người được hỏi không hề biết đã có sự cắt giảm thuế từ năm ngoái. 30% người Mỹ nghĩ rằng thuế An sinh xã hội và thuế y tế là một phần trong hệ thống thuế thu nhập và một phần tư khác lại không hề biết gì. Trong thời kỳ Chiến tranh lạnh, một nửa dân số Mỹ cho rằng Liên Xô là thành viên của NATO. Liệu người Mỹ có thể lựa chọn ra một ứng cử viên có những quyết định sáng suốt khi thiếu thông tin thế không? Nhờ sự thông thái của đám đông, họ có thể.

Cái lợi chung

Dân chủ đại diện khác với sự phân chia lao động. Các chính trị gia chuyên môn hóa và thu nhặt kiến thức để đưa ra những lựa chọn phù hợp và người dân sẽ giám sát họ. Cạnh tranh trong các cuộc bầu cử khiến các chính trị gia có cơ hội đưa ra quyết định đúng đắn hơn. Bỏ phiếu cũng cho phép sự du nhập liên tục các kiến thức trong nước, khiến cho hệ thống đa dạng hơn.

Cái nằm trong sự quan tâm về cái lợi chung có thể có ý nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau. Sự đa dạng đó có thể thật sự biến toàn bộ cử tri thành một hệ thống ra quyết định xuất sắc, thậm chí ngay cả trong trường hợp phần lớn người bỏ phiếu không được thông tin đầy đủ và chính xác. Không có lý do nào để tin rằng đám đông đột ngột trở nên kém cỏi trong vương quốc chính trị. Tuy nhiên, phát triển một tiêu chuẩn để đánh giá thành công hay thất bại là rất khó.

Tạo chính sách trong nền dân chủ không phải là vấn đề về nhận thức, nó là vấn đề về sự hợp tác và phối hợp với những câu trả lời mơ hồ và kém dứt khoát hơn. Nó giúp ta giải quyết hầu hết những vấn đề cơ bản về hợp tác và phối hợp đối với việc sống với nhau thế nào – làm sao để thỏa hiệp và chấp nhận chiến thắng của đối thủ bởi ta nghĩ họ sẽ không phá hủy những thứ mà ta nâng niu, và ta biết ta sẽ có cơ hội khác.

Chiến thắng

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Jack Welch, sinh ra tại Salem, Massachusetts nhận bằng cử nhân Công nghệ hóa học tại Đại học Massachusetts năm 1957 và bằng thạc sỹ, tiến sỹ công nghệ hóa 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 được đánh giá là một trong những CEO thành công nhất nước Mỹ, một huyền thoại về quản lý và lãnh đạo.

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

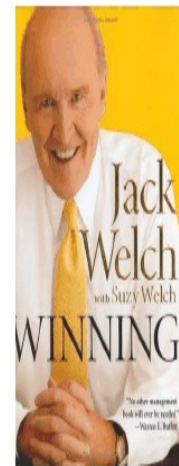
Đã có hàng ngàn câu hỏi gửi tới Jack Welch thắc mắc tại sao ông lại kinh doanh thành công đến vậy. Thậm chí sau khi đã nghỉ hưu, thôi chức Giám đốc điều hành GE, những lời khuyên của ông từ việc làm thế nào để đánh bại các đối thủ cạnh tranh Trung Quốc đến việc xây dựng các chiến lược kinh doanh vẫn luôn được mọi người đón đợi.

Hầu hết các câu hỏi gửi tới ông đều hướng về một mối quan tâm chung: Làm thế nào để chiến thắng?

Đầu tiên và trên hết, cần biết rằng chiến thắng là điều có thể đạt được. Tuy nhiên, bạn cần tìm hiểu xem những yếu tố nào dẫn đến chiến thắng. Cuốn *Chiến thắng* của Jack Welch mang đến cho bạn đọc những chỉ dẫn cần tuân theo, những quy luật cần xem xét, những giả định cần đưa ra và những sai lầm cần tránh.

Tâm nhìn Doanh nhân

CHIẾN THẮNG
(Winning)



Tác giả: Jack Welch
Nhà xuất bản: Harper Collins
Publishers
Năm xuất bản: 2005
Số trang: 384

ĐẲNG SAU VỀ BỀ NGOÀI CỦA MỌI THỨ

Sứ mệnh và giá trị: Có quá nhiều điều mông lung về một vài thứ rất thật

Sứ mệnh và giá trị là hai trong số những ngôn từ được sử dụng nhiều nhất và cũng bị hiểu sai lệch nhiều nhất trong kinh doanh. Dù nỗ lực xây dựng sứ mệnh và giá trị của công ty có lớn đến đâu, hai từ này có một điểm chung là không thu hút được sự chú ý của mọi người ngay khi mới nghe.

Một tuyên bố sứ mệnh và các giá trị phải chân thực. Sứ mệnh phải tuyên bố rõ công ty cần tiến tới những mục tiêu gì và giá trị phải nêu rõ những công việc cụ thể cần làm để đạt được mục tiêu đó.

Sứ mệnh

Một lời tuyên bố sứ mệnh có hiệu quả phải trả lời được câu hỏi: “Làm thế nào để chiến thắng trong kinh doanh?” Đây là một dạng câu hỏi định nghĩa vì nó yêu cầu công ty phải xác định rõ điểm mạnh, điểm yếu của mình để vận hành hiệu quả trong một khu vực thị trường cạnh tranh.

Không có thành công tài chính, các mục tiêu xã hội trên thế giới cũng không thể thành công. Điều này không có nghĩa là tuyên bố nhiệm vụ không thể thật táo bạo hay tham vọng. Trái lại, tuyên bố này còn có thể truyền hứng khởi và tạo động lực cho mọi người.

Cuối cùng, một tuyên bố sứ mệnh tốt phải cân bằng giữa những cái có thể và những cái không thể. Nó hướng mọi người đến lợi nhuận và cho họ thấy mình là một phần của cái gì đó lớn lao và quan trọng. Sứ mệnh phải do ban quản lý công ty đề ra vì nó là thời khắc quyết định đối với các lãnh đạo của công ty.

Giá trị

Giá trị phải cụ thể và chi tiết để người nghe không cần phải hình dung hay suy diễn thêm. Giá trị chính là lệnh xuất phát khiến công ty chuyển động.

Trái với sứ mệnh, giá trị phải do mọi người trong công ty quyết định. Có lẽ sẽ hơi hỗn loạn nhưng chắc chắn là cần thiết. Giá trị là hai từ mà tất cả mọi người trong công ty phải sống theo.

Những điểm quan trọng cần nhớ:

1. Khen thưởng những người biết vun đắp giá trị công ty và trách phạt những

người không tuân theo các giá trị đó.

2. Để đạt được sự thống nhất, sứ mệnh và giá trị công ty cần củng cố và tăng cường lẫn nhau. Nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng rất dễ bỏ sót. Hãy luôn để mắt đến hai vấn đề này.

3. Bạn sẽ không thu được kết quả tốt đẹp nếu sứ mệnh và giá trị công ty không được xác định rõ ràng và chân thực như yêu cầu. Hãy dành thời gian và công sức phác thảo nhiệm vụ và giá trị.

Sự ngay thẳng: Bí mật nhỏ không trong sạch nhất trong kinh doanh

Sự công minh giúp mọi người và mọi việc vận hành nhanh và thuận lợi hơn. Thiếu công minh sẽ không khuyến khích được những ý tưởng hay và những hành động mau lẹ.

Việc mọi người không được thẳng thắn thể hiện ý kiến sẽ ảnh hưởng xấu đến công ty.

Vì sao sự ngay thẳng mang lại chiến thắng? Đầu tiên và trên hết là nó khiến mọi người tương tác với nhau. Nhờ đó, sẽ có thêm nhiều ý tưởng cho công việc hơn. Thứ hai, công trực đẩy nhanh tốc độ làm việc. Một ý tưởng mới được đưa ra sẽ được thảo luận và tiến hành nhanh hơn. Thứ ba, công trực có thể giúp giảm chi phí nhờ cắt giảm những buổi họp không cần thiết và những báo cáo vô nghĩa mà mọi người đều đã biết.

Vậy tại sao chúng ta lại không có thêm nhiều sự ngay thẳng? Bởi vì quá công trực khiến mọi người không thoải mái. Khi còn là trẻ con, chúng ta được dạy là nên nói tránh, nói giảm về những vấn đề khó xử. Nói quá thẳng thắn sẽ khiến người nghe bực tức hoặc trách giận, vì thế tốt nhất là nên tránh điều này.

Rất khó duy trì sự thẳng thắn trong bất cứ nhóm làm việc nào, nhưng đó lại là yếu tố không thể thiếu. Hãy khen thưởng những người có thái độ thẳng thắn. Bạn cần nhớ rằng quá thẳng thắn sẽ rất dễ gặp nguy hiểm. Trên thực tế, nhiều người có thể mất việc vì sự thẳng thắn của mình. Sẽ tốt hơn nếu chính người lãnh đạo làm gương trong vấn đề này. Còn những cuộc đối thoại thẳng thắn có thể diễn ra ở bất kỳ đâu.

Thẳng thắn là tốt bởi nó giúp tháo gỡ các khó khăn. Vì công việc, bạn làm rất nhiều thứ ngay cả những việc không dễ dàng và bày tỏ thái độ thẳng thắn là một trong số những việc đó.

Sự phân biệt: Độc ác hay khôn ngoan? Hãy cố gắng để công bằng và hiệu quả.

Các công ty thành công khi có các nhà quản lý biết nhận định chính xác các công việc kinh doanh và nhân viên có hiệu quả không. Nhà quản lý cần loại bỏ những điểm yếu và phát triển các điểm mạnh. Khi các công việc kinh doanh và nhân viên trong công ty bị đánh đồng như nhau, thì người hứng chịu thiệt hại chính là công ty.

Phân biệt là cách quản lý con người và công việc kinh doanh thông qua phân phối nguồn lực. Nếu đầu tư vào những công việc kinh doanh và dòng sản phẩm tốt nhiều hơn những cơ sở kinh doanh và dòng sản phẩm kém hơn. Khi quản lý nhân viên, bạn cũng nên sử dụng nguyên lý đó.

Người quản lý cần đánh giá nhân viên của mình và đối xử đặc biệt tốt với 20% người làm việc tốt nhất. 70% ở giữa cần được khuyến khích và đào tạo, giúp đỡ thích hợp. 10% còn lại nên để ra đi.

Thật sự thì việc này cũng không tàn nhẫn như mọi người thường nghĩ, vì thông thường những người bị sa thải có khả năng gây dựng một sự nghiệp thành công trong những lĩnh vực khác. Nên nhớ rằng con người hạnh phúc nhất và đạt thành tích cao nhất khi họ được làm đúng sở trường của mình. Trong mọi trường hợp, 10% đó chẳng qua chỉ là mất đi công việc hiện thời của họ. Bạn cũng nên nhớ rằng bạn có trách nhiệm cho mọi người biết các nhận xét về hiệu quả công việc của họ.

Tuy vậy, tại một số công ty, việc đối xử với các nhân viên có thể bị phụ thuộc nhiều vào sự ưu ái hoặc ghét bỏ một vài người nào đó. Những công ty như thế sẽ không tồn tại lâu và sẽ sớm sụp đổ do chính nội bộ công ty. Và lời khuyên cuối cùng. Nếu thiếu sự rõ ràng và minh bạch, sự phân biệt đối xử sẽ chỉ khiến những người bị đánh giá thấp hơn cảm thấy khó chịu.

Tiếng nói và phẩm giá: Tập trung mọi trí tuệ trong trận chiến

Mọi người trên thế giới đều mong muốn có tiếng nói hoặc cơ hội bày tỏ ý kiến của mình và muốn người khác lắng nghe. Cũng như vậy, ai cũng muốn có chân giá trị của bản thân, muốn được tôn trọng trong công việc và cuộc sống.

Mặc dù đó là quyền của bất cứ ai, nhưng mọi chuyện thường không đơn giản trong môi trường làm việc. Ý kiến và quan điểm của nhân viên cấp thấp thường không được lắng nghe. Đôi khi, người quản lý bác bỏ ý kiến của những nhân viên dũng cảm dám lên tiếng. Dần dần, nhân viên chọn cách im lặng vì sợ bị khiển trách.

Bạn cần tạo ra một môi trường làm việc mà mọi người đều có quyền lên tiếng và xây dựng văn hóa cho mọi người biết lắng nghe khi người khác nói. Đây là điều mà mọi công ty đều không thể không làm.

CÔNG TY CỦA BẠN

Lãnh đạo: Đó không phải là về bản thân bạn

Khi bạn giữ vị trí lãnh đạo trong công ty, mọi thứ sẽ thay đổi. Vị trí lãnh đạo đòi hỏi bạn phải có hành vi và thái độ khác biệt. Trước khi đạt được vị trí lãnh đạo, thành công của bạn là *tự trưởng thành*. Giờ đây, khi trở thành lãnh đạo, thành công của bạn lại là *sự trưởng thành của mọi người trong công ty*.

Có 8 quy luật dành cho lãnh đạo:

1. Lãnh đạo phải đảm bảo rằng mọi người không chỉ nhìn thấy mà còn sống và thở với cùng một tầm nhìn chung. Tránh sử dụng biệt ngữ và phải diễn tả tầm nhìn *đơn giản và rõ ràng*. Tốt nhất là bạn nên công bố với tất cả mọi người chứ không nên chỉ nói với trợ lý hay nhân viên trong nhóm bạn.
2. Lãnh đạo là phải đi sâu đi sát, khuyến khích nguồn năng lượng tích cực và sự lạc quan. Thái độ của người lãnh đạo mang tính chất định hướng.
3. Lãnh đạo tạo dựng lòng tin với sự công trực, minh bạch và tín nhiệm. Hãy *chân thực* với tất cả mọi người. Đừng để lãnh đạo chỉ là một chức vị.
4. Lãnh đạo phải dám đưa ra những quyết định khác thường. Bạn ở đây không phải để làm vui lòng mọi người, bạn ở đây để *lãnh đạo*.
5. Lãnh đạo thử nghiệm và thúc đẩy với lòng hiếu kỳ, gần như chủ nghĩa hoài nghi, đảm bảo rằng các câu hỏi đều được trả lời bằng hành động. Hãy luôn đặt *câu hỏi* và đảm bảo rằng bạn đưa ra được các vấn đề thúc đẩy *hành động*.
6. Lãnh đạo nêu gương mạo hiểm và học hỏi để truyền cảm hứng cho nhân viên. Nếu bạn muốn nhân viên trải nghiệm và mở mang đầu óc, hãy *làm gương* và cho họ thấy rằng bạn đang làm.
7. Lãnh đạo tổ chức ăn mừng. *Thừa nhận* những thành tựu nhóm làm được và tổ chức ăn mừng, khen thưởng.

Có nhiều kiểu lãnh đạo khác nhau, nhưng điểm chung tốt đẹp nhất giữa họ là tình yêu và mong ước được chứng kiến nhân viên của mình trưởng thành và thành

công.

Thuê nhân viên: Yếu tố nào tạo nên người chiến thắng?

Thuê được người có năng lực là một việc đầy khó khăn. Quả thật, không có gì quan trọng hơn là tuyển dụng được nhân viên giỏi.

Đây là ba *bài kiểm tra “thử vàng”* bạn cần tiến hành khi thuê ai đó:

1. Kiểm tra tính *trung thực*: khả năng thành thật, biết giữ lời, chịu trách nhiệm về hành động của mình, biết nhận khuyết điểm và sẵn sàng sửa chữa.
2. Kiểm tra *trí thông minh*: tìm kiếm sự hiểu kỳ trí tuệ.
3. Đừng nhầm lẫn học vấn với thông minh. Thay vào đó, hãy kiểm tra độ *trưởng thành* và khả năng chịu áp lực, xem thái độ tận hưởng thành công mà không tỏ ra hợm hĩnh.

Bạn cũng cần phải tiến hành kiểm tra **4-E 1-P⁽¹⁾**. Hãy tìm kiếm:

1. *Năng lượng tích cực*: khả năng phát triển nhờ hành động
2. Khả năng *kích thích* mọi người: với vốn kiến thức sâu rộng về kinh doanh và các kỹ năng thuyết phục tốt.
3. *Tính sắc sảo*: can đảm đưa ra những quyết định khó khăn.
4. *Thực hiện*: khả năng hoàn thành công việc.
5. *Đam mê*: niềm say mê háo hức làm việc.

Cuối cùng, khi tuyển các lãnh đạo cấp cao, cần chú ý những tính cách sau:

1. *Đáng tin cậy*: một lãnh đạo không thể đưa ra những quyết định khó khăn nếu không biết mình là ai và đứng ở lập trường nào.
2. *Khả năng dự đoán các khả năng*: khả năng đặc biệt thấy trước xu thế.
3. *Sức hút có thể quy tụ những người giỏi hơn mình* – để giúp họ đưa ra những quyết định sáng suốt hơn.
4. *Lòng kiên cường với nhiệm vụ nặng nề* – liệu người lãnh đạo có học được từ những sai lầm của mình và tiếp tục phấn đấu?

Quản lý nhân lực: Bạn đã có trong tay những cầu thủ giỏi, bây giờ làm gì tiếp theo?

Khi đã có những cầu thủ giỏi trên sân, bạn cần biết cách phân bổ họ. Đây là sáu nguyên lý cơ bản có thể hữu ích cho bạn:

1. *Nâng cao vị thế của công tác quản lý nhân lực.* Đảm bảo rằng bộ phận quản lý nhân lực có đủ các điều kiện để hỗ trợ ban giám đốc lựa chọn lãnh đạo và tạo dựng sự nghiệp kinh doanh. Giám đốc bộ phận quản lý nhân sự nên là người quan trọng thứ 2 trong công ty.
2. *Xây dựng hệ thống đánh giá khách khứa, không quan liêu.* Nên có cách thức đánh giá con người rõ ràng và đơn giản. Các nhà quản lý nên đánh giá nhân viên ít nhất một năm một lần, bao gồm cả đánh giá yếu tố phát triển.
3. *Tạo lập các cơ cấu hiệu quả* (tiền lương, phần thưởng, đào tạo...) để khuyến khích và giữ chân nhân viên. Thực hiện chính sách có công có thưởng – nhân viên xuất sắc không chỉ được khen mà còn được thưởng tiền.
4. *Đối mặt với các mối quan hệ thân thiết.* Luôn kiên định và thống nhất với lời nói của bạn để giữ được tình đoàn kết trong công ty. Đừng để 20% nhân viên hàng đầu của bạn trở thành người thống trị trong công ty với sự ngạo mạn, bạn phải biết cách kiềm chế cái tôi của họ. Đối với những người có thành tích xuất sắc trong công ty, cần đưa họ trở về trạng thái làm việc bình thường và có thể sa thải nếu họ không thể làm được việc đó. Cuối cùng, cảnh báo các nhân viên thường gây rắc rối cho công ty và sa thải nếu họ không có tiến bộ.
5. *Đừng phớt lờ 70% nhân viên bình thường trong công ty.* Hãy coi họ như trái tim và linh hồn của công ty. Quản lý họ chặt chẽ và tìm kiếm những nhân viên tài năng tiềm ẩn.
6. *Thiết kế sơ đồ tổ chức càng đơn giản càng tốt, mô tả cụ thể các mối quan hệ và trách nhiệm.* Sơ đồ tổ chức càng nhiều tầng cấp càng tốn kém, phức tạp, làm mọi thứ chậm lại là chôn vùi công ty trong quan liêu. Đừng để mọi người phải bối rối không biết ai quản lý mình.

Cho nhân viên thôi việc: Công việc đầy khó khăn

Đôi khi, vì nhiều lý do, nhân viên không thể tiếp tục làm việc trong công ty. Đây là một công việc đầy khó khăn đối với cả nhân viên phải thôi việc lẫn người quản lý đưa ra quyết định.

Nếu nhân viên đó vi phạm điều lệ công ty thì không có gì phải bàn cãi. Nhưng nếu là do suy thoái kinh tế thì vấn đề sẽ phức tạp hơn. Trong trường hợp đó, những nhân viên này cũng như tất cả mọi người đều phải thông cảm cho hoàn cảnh của công ty. Cuối cùng, cho nhân viên thôi việc vì họ không có đóng góp nào cho công ty là vấn đề phức tạp và nhạy cảm nhất, do đó cũng khó khăn nhất. Trong trường hợp này, chỉ có cách là thật kiên định và lạnh lùng buộc nhân viên thôi việc.

Có một vài sai lầm khi sa thải nhân viên:

1. *Buộc thôi việc quá gấp gáp* – điều này sẽ ảnh hưởng đến công việc thường ngày trong công ty.
2. *Không đủ thẳng thắn* – một vài người hoàn toàn không được chuẩn bị khi bị thôi việc, và kết thúc bằng việc gây rối bên ngoài công ty.
3. *Kéo dài quá lâu* – khiến mọi người đều cảm thấy không thoải mái.

Để tránh những sai lầm này, hãy cho mọi người biết năng lực làm việc của họ và tình hình kinh doanh của công ty để tránh gây bất ngờ và xấu hổ.

Thay đổi: Ngay cả những ngọn núi cũng chuyển động

Thay đổi là cần thiết cho mọi doanh nghiệp. Công ty phải có những thay đổi để tiếp tục trong cuộc chơi đi đến chiến thắng.

Để có những thay đổi tích cực, bạn cần thực hiện theo 4 lời khuyên sau:

1. Tiến hành mọi sáng kiến thay đổi với mục tiêu rõ ràng – thay đổi vì cần thay đổi chỉ tốn công sức.
2. Tuyển dụng và thăng chức những người đáng tin cậy – những người thay đổi thật sự là những người dũng cảm và có chí cầu tiến, không ngại nắm bắt lấy cơ hội.
3. Sa thải những người gây cản trở cho dù họ làm việc rất tốt – những người này đang lãng phí thời gian ở một công ty mà họ không cùng chung lý tưởng và gây nhụt chí cho những nhân viên sẵn sàng thay đổi.
4. Tìm kiếm tối đa cơ hội – nắm bắt mọi cơ hội thay đổi, ngay cả khi nó là từ sự bất hạnh của người khác.

QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG – TỪ “ỒI TRỜI ƠI, KHÔNG!” ĐẾN “KHÔNG SAO, CHÚNG TA ỔN CẢ!”

Khủng hoảng là thời kỳ khó khăn cho tất cả mọi người, nhưng người bị ảnh hưởng nặng nề nhất chính là lãnh đạo. Trong thời kỳ khủng hoảng, lãnh đạo chịu trách nhiệm tiến hành những biện pháp lấy lại cân bằng. Họ phải tốn nhiều thời gian và công sức dập tắt khó khăn và vẫn phải tiếp tục như thể chưa có gì xảy ra.

Những biện pháp quản lý thật chặt, công tác tổ chức bên trong công ty tốt và liêm chính là những yếu tố cần thiết để phòng tránh khủng hoảng. Trong trường hợp vẫn có khủng hoảng, hãy ghi nhớ những giả thuyết sau:

1. *Vấn đề này tôi tệ hơn bạn nghĩ* – bạn phải giải quyết vấn đề, vậy nên hãy nghĩ đến trường hợp tồi tệ nhất và bắt đầu tháo gỡ.
2. *Không có gì là bí mật cả* – sớm muộn mọi người cũng sẽ khám phá ra mọi thứ, thế nên tốt nhất là bạn hãy tự mình công bố nó trước.
3. *Mọi người sẽ dõi theo việc bạn và công ty xoay xử với khủng hoảng dưới con mắt tiêu cực nhất* – cách tốt nhất là tự xác định tình hình của bản thân trước khi các phương tiện truyền thông xen vào.
4. *Phải có thay đổi trong quá trình tổ chức và nhân lực* – phải thay đổi một vài điều, đôi khi, phải có ai đó đứng ra chịu trách nhiệm.
5. *Công ty sẽ vẫn tồn tại và vững vàng hơn sau những gì đã xảy ra* – nhưng chỉ khi biết rút ra bài học quý giá.

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH CỦA BẠN

Chiến lược: Tất cả đều nằm trong món nước sốt

Thế nào là một chiến lược? Loại bỏ mọi thứ ồn ào và chiến lược là thứ lắng xuống. Bạn cần phải lựa chọn rõ ràng cách thức cạnh tranh. Cần nhớ rằng bạn không thể là tất cả đối với mọi người. Khi đi đúng hướng, chiến lược tự nó không phải thay đổi nhiều.

Bạn nên nghĩ đến việc giảm thiểu các tiện nghi. Bán ít hàng hóa và dịch vụ hơn, đồng thời hãy tung ra những sản phẩm thật sự khác biệt để thu hút sự chú ý và khiến công ty bạn trở nên độc đáo hơn.

Đây là 3 bước giúp bạn vạch chiến lược:

1. Nghĩ ra một ý tưởng độc đáo cho công ty.
2. Chọn đúng người, đúng việc để phát triển ý tưởng đó.
3. Nghiêm túc tìm ra cách thức tốt nhất để thực hiện ý tưởng, cho dù cách thức đó có phù hợp không, cũng cứ thử tiến hành và cải thiện dần dần.

Quản lý ngân sách: Linh hoạt từ truyền thống

Phần lớn công tác quản lý ngân sách của các công ty không hiệu quả do tiến hành những hoạt động không sinh lời – những hoạt động rất tầm thường.

Cách quản lý ngân sách mới là lập kế hoạch vận hành cho năm kế tiếp với những con số và mục tiêu cụ thể để công ty đạt được. Kế hoạch vận hành có thể thay đổi nếu tình hình thay đổi. Cách quản lý ngân sách truyền thống không làm được như vậy. Điều này giúp công ty phản ứng linh hoạt hơn với những biến động trên thị trường.

Tăng trưởng hữu cơ: bạn muốn bắt đầu một cái gì đó mới mẻ

Tăng trưởng hữu cơ liên quan đến việc bắt đầu một thứ mới trong nội tại một công ty đã được thành lập. Nói thì dễ nhưng thực hiện mới khó, vì nó đòi hỏi các nhà quản lý phải làm ngược lại với một vài bản năng của họ. Thêm nữa, việc này có tính chất mạo hiểm và tốn khá nhiều vốn của công ty.

Một số gợi ý để đạt được tăng trưởng hữu cơ thành công:

1. Đầu tư nhiều vốn ban đầu và cử những người giỏi nhất lên điều hành.
2. Khẳng định tiềm năng và tầm quan trọng của kế hoạch mới.
3. Tiến hành kế hoạch một cách thoải mái.
4. Nếu bạn đang tiến hành một dự án mới, hãy cố hết sức để đạt thành công.

Sáp nhập và mua lại

Sáp nhập và mua lại là những phương thức khác giúp công ty tăng trưởng. Tuy nhiên, chúng cũng có thể rất tồi tệ. Tất cả những gì bạn đã làm có thể đột nhiên trở thành vô nghĩa.

Tuy nhiên, công ty cũng vẫn nên sáp nhập. Đó là cách nhanh chóng để thu thêm nhiều lợi nhuận. Sáp nhập giúp tăng quy mô, mở rộng sản xuất và nguồn khách hàng, đồng thời giúp nâng cao năng lực nhân viên.

Có 7 điều nên tránh khi sáp nhập:

1. *Tin rằng có thể sáp nhập ngang hàng*: không có trường hợp nào như thế này được tiến hành suôn sẻ.
2. *Quá chú trọng vào hoà hợp về chiến lược nhưng lại bỏ qua sự khác biệt về văn hóa* – các công ty có cách kinh doanh rất riêng và thường rất khác nhau, đôi khi còn là đối lập.
3. *Dính vào một “tình huống thù nghịch đảo ngược”* khi công ty thâu tóm nhượng bộ quá nhiều khiến công ty bị thâu tóm chiếm lại thế thượng phong.
4. *Hợp nhất một cách quá dè dặt*: một vụ sáp nhập tốt chỉ nên kéo dài trong khoảng 90 ngày.
5. *Hội chứng thống trị*, khi bên thâu tóm can thiệp quá sâu và thậm chí thế chỗ đội ngũ quản lý, khiến việc tuyển chọn người tài trở nên bất khả thi.
6. *Chi tiêu quá nhiều khiến chi vượt quá thu*.
7. *Kháng cự vô ích và có thể có tác hại xấu*, một người phản đối mối quan hệ hợp nhất thường bị chấm dứt sự nghiệp, hãy ủng hộ việc làm của công ty.

Sáu sigma: tốt hơn cả đến khám nha sỹ

Sáu sigma là một chương trình quản lý chất lượng giúp nâng cao trải nghiệm cho khách hàng, giảm chi phí và xây dựng đội ngũ lãnh đạo tài năng nhờ giảm thiểu lãng phí và kém hiệu quả. Cũng có thể tiến hành chương trình sáu sigma thông qua tập trung thiết kế sản phẩm và các quá trình sao cho khách hàng có được thứ họ muốn, mua được hàng hóa khi họ cần và khi bạn có thể chuyển hàng. Cách tốt nhất giúp củng cố lòng tin và sự trung thành của khách hàng là đáp ứng được hoặc hơn cả mong đợi của họ.

Chương trình sáu sigma sẽ giúp bạn làm được điều này. Nói một cách ngắn gọn, sáu sigma nghĩa là làm tan biến sự dao động trong mối quan hệ giữa bạn và khách hàng. Sáu sigma giúp làm mất đi sự biến đổi trong cuộc sống hàng ngày, trong những nhiệm vụ đơn giản và bảo đảm rằng các dự án phức tạp đi đúng đường đã định.

SỰ NGHIỆP CỦA BẠN

Kiểm một công việc phù hợp và bạn sẽ không phải kiểm việc lần nữa

Để kiểm được công việc phù hợp, bạn cần lưu ý một số điểm sau:

- Tất nhiên tiền lương là một vấn đề rất quan trọng. Hãy suy tính xem chính xác bạn muốn bao nhiêu tiền rồi từ đó đưa ra quyết định.
- Nếu bạn không thoải mái khi làm việc với các đồng nghiệp hàng ngày, thì công việc đó có thể là một sự tra tấn.
- Nên tìm một công việc mà chắc chắn có thể làm tốt, nhưng công việc đó phải có tính thử thách để vượt qua.
- Nên tìm việc ở công ty đủ danh tiếng để bạn cống hiến thành tích và thành công trong toàn bộ sự nghiệp. Mặc dù vậy, không ít công ty nhỏ lại mang đến cho bạn nhiều kinh nghiệm và uy tín.
- Trong số những công việc tốt nhất, chọn một công việc có địa điểm bạn yêu thích hoặc ít nhất có điều gì đó hấp dẫn bạn, chẳng hạn như khách hàng, cơ hội đi công tác, đồng nghiệp hay chỉ là những thách thức trong công việc. Nếu công việc đó không hề gây hứng thú cho bạn thì dù lương có cao đến mấy cũng đừng nên làm.
- Sau khi thôi công việc đầu tiên, hãy chọn công việc bạn thật sự yêu thích và cảm thấy thoải mái.
- Nếu thấy bế tắc trong vị trí bạn không thật sự muốn làm, hãy cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.
- Nếu công ty cho bạn thôi việc, đừng thất vọng và chán nản. Thay vào đó, hãy chấp nhận việc ra đi, tự tin và lạc quan.

Tìm kiếm cơ hội thăng tiến: Rất tiếc, không có đường tắt!

Làm thế nào để được thăng chức? Chỉ có một cách là bạn phải cố gắng và thật sự muốn phấn đấu. Để được thăng chức, bạn chính là người tạo ra vận may cho mình.

Một số việc nên làm và không nên làm nếu bạn muốn được thăng chức:

Nên làm:

- Làm việc hăng say, vượt trên cả kỳ vọng và cố gắng hoàn thành xuất sắc công việc được giao.
- Tạo lập và giữ gìn mối quan hệ tốt đẹp với cả cấp trên và cấp dưới.
- Trở thành tâm điểm chú ý trong công ty bằng cách lập công trong các dự án lớn hoặc có những sáng kiến đột phá.
- Học hỏi từ những người có kinh nghiệm, nên nhớ rằng không phải lúc nào cũng dễ dàng tìm thấy họ.
- Có thái độ tích cực và truyền hứng khởi cho cả công ty.

Không nên làm:

1. Nhờ cấp trên nâng đỡ bạn. Hãy để mọi người thấy bạn đạt được thành tích bằng chính thực lực của mình, hãy thành thật và ngay thẳng; đừng đặt mục tiêu sự nghiệp quá cứng nhắc.
2. Để sai lầm làm bạn chùn bước. Hãy chấp nhận sai lầm một cách khoan dung và xem đó như là thử thách cho bạn tiếp tục cố gắng.

Vấn đề khó khăn: Một ông chủ tồi

Mọi người đều có quan niệm chung về một ông chủ tồi. Ông chủ tồi là người chỉ cố giành được uy tín, là kẻ bất tài, nịnh trên nạt dưới, không giữ thể diện cho nhân viên, thậm chí làm những việc tệ hại hơn nữa.

Khi có một ông chủ như vậy, bạn không thể chỉ cắn răng chịu đựng. Như thế là bạn hoàn toàn cam chịu. Cần nhớ rằng, đó cũng là vấn đề của bạn và bạn cần tìm cách giải quyết.

Tự vấn mình những câu hỏi sau:

Tại sao ông chủ lại cư xử như một gã ngốc? Đôi khi không thể có câu trả lời rõ ràng (Chỉ đơn giản đó là cách hành xử vốn có của ông chủ). Nhưng sẽ hoàn toàn khác nếu ông chủ chỉ có lối cư xử đó với riêng bạn. Bạn đã làm gì sai sao? Hãy tự mình tìm ra đáp án.

Làm thế nào để ông chủ bị thôi việc? Liệu ông chủ của bạn vẫn tiếp tục làm việc hay sẽ ra đi? Nếu người đó vẫn có thành tích làm việc tốt cho dù cư xử không đúng mực, họ vẫn sẽ tiếp tục làm việc chứ không phải đi đâu cả.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi tố cáo ông chủ? Khi bạn đang chờ đợi, hãy tập trung làm việc của mình đi. Đừng nghĩ đến chuyện tố cáo cấp trên, có đến 90% vụ thất bại rồi.

Tại sao mình vẫn còn làm việc ở đây? Bạn sẽ phải cân nhắc về công việc của mình và xem liệu có đáng tiếp tục làm việc không? Nếu câu trả lời là không, hãy thoải mái rời khỏi công ty.

Cân bằng công việc và cuộc sống: Mọi thứ bạn luôn muốn biết (nhưng e ngại đặt câu hỏi)

Để cân bằng được công việc và cuộc sống là cả một quá trình. Bạn sẽ cân bằng dễ hơn khi bạn biết quan sát và có những trải nghiệm.

Một số gợi ý cho bạn:

- 1. Luôn tư duy khi làm bất cứ việc gì* – Học cách phân chia và tập trung vào những việc cần làm.
- 2. Dũng cảm từ chối những yêu cầu, đòi hỏi không có trong kế hoạch cân bằng công việc - cuộc sống của bạn.* Biết rằng nói “không” là một việc khó khăn nhưng nếu bạn nói “có” với mọi thứ, bạn sẽ mất cân bằng nghiêm trọng.
- 3. Hãy chắc chắn rằng kế hoạch cân bằng cuộc sống-công việc là để phục vụ lợi ích cho chính bạn.*

Có một vài điều bạn cần biết nếu bạn muốn “có tất cả”. Ngoài công việc, hãy nghĩ xem bạn muốn gì từ cuộc sống. Khi làm việc, cố gắng tìm hiểu xem ông chủ của bạn muốn gì, và hãy hiểu nếu muốn thăng chức, bạn phải ưu tiên cho những thứ họ muốn trước.

Tại đây, tại đó và ở mọi nơi: Những câu hỏi thường trực

1. Ứng phó với thị trường Trung Quốc – giảm mạnh chi phí, tránh tuyệt đối sản phẩm lỗi (chứ không chỉ dừng ở giảm lỗi) và biết tận dụng khoảng cách giữa Trung Quốc và các thị trường khác. Hãy đổi mới! Tìm kiếm những thị trường ngách để cạnh tranh. Cuối cùng, cần nhận biết rằng Trung Quốc có thể là một thị trường, một nơi cung cấp linh kiện và thậm chí một đối tác đầy tiềm năng - chứ không chỉ là đối thủ cạnh tranh.
2. Hiến pháp Na-uy quy định rằng một nửa số thành viên trong mỗi ban quản trị phải là nữ giới. Điều này thật nực cười, không phải vì các giám đốc nữ

thường bất tài (trên thực tế thì không phải như vậy) mà là do phân chia như vậy là thiếu tính cạnh tranh.

3. Về Jeff Immert – Jeff là một trường hợp đặc biệt thành công trong tư cách chủ tịch kiêm CEO của hãng GE, ông đã tạo ra những thay đổi đáng kể trong hồ sơ của GE và đặc biệt nhấn mạnh đến sự đa dạng hóa giữa nhiều yếu tố khác nhau.

4. Về tương lai Liên minh châu Âu – rất tốt trong thời gian dài. Sự ủng hộ ngày càng mạnh cho chủ nghĩa tư bản sẽ thúc đẩy sự phát triển ổn định của Liên minh.

5. Về độ thay đổi của ban quản trị theo điều luật Sarbanes-Oxley⁽²⁾ – những điều luật như vậy về cơ bản là tích cực, tuy nhiên bản thân luật pháp sẽ không bao giờ bảo đảm được sự điều hành tốt của ban quản trị. Nhân sự, văn hóa, kiểm soát và đội ngũ quản lý tốt là những yếu tố tạo nên trật tự của một công ty.

6. Về cách đối phó với AIDS ở Tây Phi – Các công ty thành công luôn giúp đỡ các cộng đồng dân cư nơi họ hoạt động, đó là cách một doanh nghiệp tốt cần làm. Họ xây trường học, bệnh viện và nói chung, đền đáp xứng đáng cho cộng đồng xung quanh công ty.

Sáu chiếc mũ tư duy

Tư duy đột phá

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Edward de Bono sinh năm 1933 tại Malta. Ông có bằng thạc sỹ về tâm lý học, sinh lý học và hàm tiến sĩ y khoa, là giáo sư tại các Đại học Oxford, London, Cambridge, Harvard và giáo sư thỉnh giảng tại 52 quốc gia khác nhau.

Edward de Bono là tác giả của gần 70 tác phẩm chuyên khảo về tư duy đặc biệt là các phương pháp tư duy định hướng (lateral thinking). Ngoài ra, Edward de Bono còn cộng tác tư vấn, đào tạo cho nhiều công ty, tập đoàn lớn trên thế giới như IBM, Du Pont, Prudential, AT&T, British Airways, British Coal, NTT (Nhật), Ericsson (Thụy Điển), Total (Pháp), Siemens, và Microsoft.

SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY

Một phương pháp cần thiết trong quản lý kinh doanh

(The Six Thinking Hats)



Tác giả: Edward De Bono
Nhà xuất bản: MICA Management Resources
Năm xuất bản: 1985
Số trang: 207

Dịch giả: Nguyễn Hữu Dũng
NXB Việt Nam: Trẻ
Năm xuất bản: 2008
Số trang: 220

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Mơ hồ là kẻ thù lớn nhất của một lối tư rành mạch. Sự đơn giản chính là chìa khoá. “Khi tư duy rõ ràng và đơn giản, nó trở nên thú vị và hiệu quả hơn.”

Phương pháp Sáu chiếc mũ tư duy rất dễ hiểu và do đó rất dễ sử dụng. Công cụ này có thể sử dụng cho bất cứ quy mô tổ chức nào, dù to hay nhỏ, để tạo ra một môi trường sáng tạo hơn, cải thiện giao tiếp và hướng dẫn mọi người một lối tư duy rõ ràng hơn.

Chiếc mũ là thứ bạn có thể dễ dàng đội lên đầu hoặc bỏ ra. Những chiếc mũ tượng trưng cho việc chúng ta có thể dễ dàng thay đổi cách thức tư duy của mình. Điều tuyệt vời là tất cả chúng ta, từ trẻ em cho đến những giám đốc điều hành cấp cao, đều có thể áp dụng phương pháp này.

GIỚI THIỆU

Chúng ta phải luyện cho trí não chúng ta chỉ làm một việc tại một thời điểm. Cùng một lúc, chúng ta không thể có cả cảm xúc, logic, thực tế, sáng tạo, lẫn tư duy tổ chức. Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy cho phép chúng ta tập trung quá trình tư duy, sàng lọc những ý tưởng và thông tin đầu vào.

Mô hình tư duy dựa trên lập luận của phương Tây chưa đủ để giải quyết tất cả những vấn đề đa dạng mà chúng ta thường xuyên gặp phải trong hầu hết các tổ chức. Để tìm ra con đường mới, một cách tư duy phù hợp hơn, chúng ta cần phương pháp Sáu chiếc mũ hay “tư duy song song.”

Tư duy song song là xem xét một vấn đề trên mọi khía cạnh. Mỗi cá nhân đều có quan điểm riêng về một ý kiến hay vật nào đó. Hãy để mọi người đứng ở bốn phía khác nhau của một ngôi nhà và bạn sẽ thấy mỗi người có một hình ảnh riêng về ngôi nhà.

Tư duy song song tán thành ý kiến cho rằng mọi người phải thử nhìn ngôi nhà theo cùng một hướng. Mục đích không phải là để tranh luận cho đến khi chỉ ra ai là người thắng cuộc, mà là để xem xét mọi khả năng hay mọi khía cạnh của một tình huống.

Khi sử dụng phương pháp tư duy sáu chiếc mũ, tất cả mọi người đều tham gia vào một hoạt động sắm vai tại một thời điểm xác định. Mỗi người đội một mũ màu khác nhau và lần lượt chuyển sang các chiếc mũ màu khác. Chẳng hạn như, phương pháp này cho phép mọi người chỉ tập trung vào những lý luận và phê bình khi đội Mũ xanh lục và đưa ra những giải pháp sáng tạo, hoặc quan điểm lạc quan khi đội Mũ vàng.

Phương pháp tư duy Sáu chiếc mũ là một phương pháp tiết kiệm thời gian bằng cách giảm bớt những cuộc thảo luận dài dòng. Ví dụ, Optus, công ty viễn thông lớn thứ hai Australia thường phải dành bốn tiếng cho một buổi thảo luận quan trọng. Phương pháp sáu chiếc mũ giúp họ đưa ra kết luận chỉ trong vòng 45 phút.

Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ loại bỏ được rào cản lớn nhất đối với tư duy nhanh và hiệu quả - đó chính là cái tôi (hay bản ngã). Thay vì tấn công ý kiến của người khác để thể hiện mình là người thông minh, với phương pháp sáu chiếc mũ, lối tư duy chống đối và đối đầu bị loại bỏ vì khả năng tư duy của bạn sẽ được thể hiện qua việc bạn sử dụng mỗi chiếc mũ hiệu quả như thế nào. Thay vì những cuộc họp chỉ thể hiện cái tôi, các cuộc họp sẽ có tính xây dựng hơn, hiệu quả hơn và diễn ra nhanh hơn.

SÁU CHIẾC MŨ, SÁU MÀU SẮC

Mũ trắng trung tính và khách quan, tập trung vào số liệu, thông tin thực tế.

Mũ đỏ thể hiện tình cảm, cảm nhận.

Mũ đen là chiếc mũ của sự thận trọng. Nó chỉ ra những điểm yếu của một ý kiến.

Mũ vàng tích cực, sáng sủa và lạc quan

Mũ xanh lục thuộc về những ý tưởng mới và sáng tạo.

Mũ xanh dương mát mẻ và giống như bầu trời, cao hơn tất cả mọi thứ. Chiếc mũ này liên quan tới việc điều khiển, tổ chức quá trình tư duy và việc sử dụng các mũ khác.

Trên thực tế, chúng ta gọi tên những chiếc mũ theo màu sắc chứ không bao giờ gọi theo chức năng, chẳng hạn:

“Hãy bỏ chiếc mũ đen ra một lát”.

“Hãy đội những chiếc mũ xanh lục này”.

“Tư duy mũ vàng như thế là được rồi. Hãy đội mũ trắng nào”.

CÁCH SỬ DỤNG MŨ

Dùng riêng lẻ

Có thể dùng mũ để đưa ra một lối tư duy nhất định nhằm định hướng cho một cuộc thảo luận.

Dùng lần lượt

Có thể dùng lần lượt từng mũ một.

Có thể dùng thường xuyên bất kỳ chiếc mũ nào mà bạn muốn.

Cách dùng lần lượt có thể áp dụng cho 2, 3, 4 mũ hoặc nhiều hơn.

Trình tự dùng mũ phải được xác định ngay ở đầu cuộc họp bằng cách sử dụng chiếc mũ xanh dương đầu tiên. Mô tả sơ bộ trình tự rồi thực hiện theo trình tự đó. Có thể có những thay đổi nhỏ tùy thuộc vào dữ kiện đầu vào. Chỉ tăng số lần luân chuyển với những người có nhiều kinh nghiệm với phương pháp tư duy sáu chiếc mũ. Các thành viên có thể chọn mũ trong quá trình thảo luận hoặc để nhà tư vấn chọn giúp.

Hết giờ!

Dành cho mỗi người một phút với mỗi chiếc mũ. Tốt nhất là dành những khoảng thời gian thật ngắn và chỉ kéo dài hơn nếu có nhiều ý kiến. Nếu không ai bổ sung thêm điều gì thì hãy chuyển sang chiếc mũ tiếp theo.

Nên dùng những chiếc mũ xanh dương ở đầu và ở cuối cuộc họp

Mũ xanh dương đầu tiên chỉ ra tại sao chúng ta lại có cuộc họp này, xác định vấn đề, chỉ ra những mục tiêu và kết quả mong muốn đạt được, dự định sử dụng lần lượt các chiếc mũ như thế nào.

Mũ xanh dương cuối cùng phải chỉ ra những điều thu được từ cuộc họp: kết quả, kết luận, kế hoạch, giải pháp và những bước tiếp theo.

Đôi khi bạn có thể đội mũ đỏ vào cuối buổi họp để hỏi mọi người về cảm nghĩ của họ về kết quả của cuộc họp và liệu họ có cảm thấy đã làm tốt hay không.

Mũ Trắng

Tư duy mũ trắng là cách hỏi về thông tin và dữ liệu thực tế để xem xét theo cách trung lập. Chiếc mũ này khuyến khích người tư duy tách biệt đâu là sự thật và đâu là suy diễn.

Có hai lớp sự thật là sự thật được tin (hay sự thật chưa kiểm chứng), và sự thật đã kiểm chứng.

Những sự thật chúng ta không thể kiểm chứng được, tức là những sự thật được tin, có thể được đưa ra trong những phần tư duy mũ trắng, nhưng phải làm rõ rằng những sự thật này là chưa được kiểm chứng.

Nguyên tắc cơ bản cho tư duy mũ trắng là không nên trình bày một điều gì đó ở mức độ cao hơn tình huống thực tế.

Ý kiến cá nhân của bạn có thể không bao giờ được chấp nhận khi áp dụng tư duy mũ trắng nhưng bạn có thể thuật lại ý kiến của một ai đó khác.

Tư duy mũ trắng khuyến khích thái độ trung lập đúng đắn. Không ai được quá đề cao một quan điểm nào, mà chỉ đơn giản là trình bày nó ra mà thôi.

Mục đích của tư duy mũ trắng là phải thực tế.

Những người tư duy mũ trắng có thể trình bày về các giai thoại hay những ví dụ chứng minh.

Tư duy mũ trắng không bao gồm việc đưa ra các ý kiến, trực giác, nhận định dựa trên kinh nghiệm, cảm nhận và ấn tượng.

Những khả năng có thể xảy ra với tư duy mũ trắng bao gồm một khoảng từ “luôn đúng” đến “không bao giờ đúng”. Trong khoảng đó là những phát biểu như “đôi khi, nói chung, thỉnh thoảng, cho là sẽ xảy ra, v.v.”

Tư duy mũ trắng là kỷ luật và định hướng. Người tư duy phải cố gắng trung lập và khách quan hơn trong việc trình bày thông tin.

Mũ Đỏ

Mũ đỏ mang đến cho mọi người cơ hội thể hiện cảm nhận của họ về một tình huống nào đó. Những tình cảm, cảm xúc, trực giác đều nằm trong tư duy mũ đỏ. Lối tư duy này được thực hiện dựa trên cơ sở cá nhân và luôn được áp dụng cho một ý kiến hay tình huống cụ thể. Người tư duy không thể thay đổi ý kiến và không thể nói rằng: “Tôi không có gì để nói” khi được hỏi về những cảm xúc mũ đỏ. Người tư duy có thể sử dụng những từ như *bình thường, không chắc chắn, bối rối, nghi ngờ, hay lẫn lộn*.

Mục đích của mũ đỏ là thể hiện cảm xúc như nó vốn có, chứ không phải để buộc phải đưa ra một nhận định. Trực giác có thể dựa trên những kiến thức về thị trường hay kinh nghiệm sẵn có.

Linh cảm là giả thiết dựa trên trực giác.

Quyết định được đưa ra không chỉ dựa trên trực giác, nhưng những cảm nhận mũ đỏ lại đóng một vai trò quan trọng trong nhiều quyết định kinh doanh lớn.

Mũ đỏ làm cho những cảm giác được công nhận như là một phần quan trọng trong tư duy.

Mũ đỏ khiến cho các cảm xúc trở nên hữu hình và trở thành một phần trong sơ đồ tư duy và cũng là một phần trong hệ thống các tiêu chí lựa chọn lộ trình trên sơ đồ đó.

Mũi đỏ cung cấp một phương pháp thuận tiện cho người tư duy để có thể thay đổi trạng thái cảm xúc theo cách mà thường không thể xảy ra nếu không có phương pháp này.

Với chiếc mũi đỏ, tính chất nghi thức hóa việc biểu lộ cảm xúc đã khiến cho nó ít mang tính cá nhân hơn. Người ta thường dùng tình cảm để tạo dựng những vị thế trong thương lượng.

Đừng bao giờ cố gắng chứng minh hay đưa ra cơ sở logic cho những cảm xúc.

Mũi Đen

Mũi đen là chiếc mũi của sự thận trọng. Đây là chiếc mũi hay được sử dụng nhất trong sáu chiếc mũi. Đó là chiếc mũi của sự tồn tại. Tuy nhiên, lạm dụng mũi đen có thể dẫn tới những chỉ trích không lành mạnh, khiến mọi người chỉ chăm chăm tìm lỗi ở mọi thứ.

Mũi đen chỉ ra những sai sót trong tư duy.

Tư duy mũi đen luôn logic.

Mũi đen chỉ được sử dụng khi có đủ thời gian dành cho tư duy phê phán.

Bạn không thể sử dụng tư duy mũi đen làm gián đoạn các phần tư duy khác.

Mũi đen dùng để nêu ra những khó khăn, trở ngại, rắc rối và nguy cơ.

Nhà tư vấn phải duy trì được kỷ luật sử dụng những chiếc mũi để mọi người không ngắt lời hoặc làm gián đoạn tư duy của nhau.

Một số người thích phê phán nhưng không thể đóng góp gì cho những lựa chọn mang tính xây dựng.

Hãy kiềm chế để không lạm dụng tư duy mũi đen. Thật dễ dàng để phê phán thiết kế của một ngôi nhà, nhưng để đưa ra một thiết kế đẹp hơn thì khó hơn nhiều. Sự phê phán nên đi kèm một lựa chọn thay thế.

Mũi Vàng

Mũi vàng khó đội hơn là mũi đen, bởi não bộ của chúng ta gắn với tư duy mũi đen một cách rất tự nhiên. Mũi đen là chiếc mũi cho phép con người tiến hóa và tồn tại nhờ thận trọng và quản lý được rủi ro. Mũi vàng rất cần thiết bởi nó cung cấp “độ nhạy về giá trị”

Sẽ là lãng phí thời gian nếu bạn cố tỏ ra sáng tạo nhưng lại không công nhận những ý tưởng hay. Không ít người thích chộp lấy một ý tưởng và xé tan nó thành trăm mảnh. Còn mũ vàng tìm kiếm giá trị, do đó ngay cả những ý tưởng không hề hấp dẫn chút nào cũng được công nhận thích đáng.

Trở nên tích cực là một lựa chọn

Tất cả những người thành công đều có một khao khát là làm cho mọi việc diễn ra như ý muốn. Bởi thế mà nảy sinh một điều gọi là lạc quan thái quá, ví dụ như những người suốt đời tin rằng mình sẽ trúng số độc đắc. Điều đó thật ngớ ngẩn. Mũ vàng khơi gợi một sự lạc quan hợp lý. Tư duy mũ vàng là tư duy tìm kiếm những lợi ích có thể có và tìm cách để chứng minh cho những lợi ích đó. Với mũ vàng, mọi người rất thoải mái đưa ra những ý tưởng hay đề xuất riêng. Đây chính là khía cạnh có tính chất xây dựng của mũ vàng.

Mũ vàng đòi hỏi mọi người phải thật sự mong muốn đưa ra những đề xuất, ngay cả khi chúng có vẻ tầm thường.

Tư duy mũ vàng chú trọng vào những đánh giá tích cực.

Tư duy mũ vàng gồm những tư duy từ logic và thực tế, đến những mơ ước, tầm nhìn và hy vọng.

Mũ Xanh Lục

Mũ xanh lục là chiếc mũ của năng lượng, sự phát triển, và những ý tưởng mới. Một khoảng thời gian cụ thể được dành cho tất cả mọi người để nỗ lực sáng tạo. Mỗi người phải đưa ra được một ý tưởng, sẽ không có chuyện một người chịu trách nhiệm nêu ý tưởng trong khi những người khác ngồi chờ để phê phán ý tưởng đó.

Khi đội chiếc mũ xanh lục, tất cả mọi người đều phải đóng góp ý kiến, sẽ không ai yên lặng cả.

Mũ xanh lục khám phá những khả năng.

Mũ xanh lục bao gồm cả những thay đổi.

Mũ xanh lục tìm kiếm giải pháp cho vấn đề từ một góc độ khác.

Tư duy mũ xanh lục đem lại một phương pháp tiếp cận hoàn toàn mới.

Lỗi tư duy định hướng, hay sự gât bó khuôn mẫu phát huy hiệu quả khi người tư duy bỏ đi các khuôn mẫu thay vì làm theo nó, nhờ đó tạo ra được “hiệu ứng

Eureka” “PO” (Provocative Operation – kỹ thuật kích thích) là một kỹ thuật tư duy mũ xanh lục cho phép mọi người suy nghĩ và sử dụng khả năng kích thích. Ví dụ, những chiếc xe PO có thể có bánh xe hình vuông, những máy bay PO có thể hạ cánh lộn ngược. Các giám đốc điều hành PO đều có khả năng tự thăng chức.

Một người quản lý các ý niệm có vai trò và trách nhiệm thu thập, kích thích và định hướng những ý tưởng được đưa ra.

Những ý tưởng sinh ra dưới chiếc mũ xanh lục sau đó sẽ được tập hợp lại và đánh giá dưới chiếc mũ vàng để phát triển thêm, tiếp đó có thể sử dụng mũ đen. Trong bất cứ trường hợp nào, mũ trắng cũng có thể được sử dụng để có được những dữ liệu và thông tin trung lập nhằm hỗ trợ hoặc đánh giá liệu một ý tưởng có hiệu quả hay không. Tư duy mũ đỏ là bước cuối cùng. Hãy hỏi những câu hỏi như: chúng ta có muốn thực hiện ý tưởng này không? Chúng ta có hứng thú hay không?

Mũ Xanh Dương

Mũ xanh dương là chiếc mũ điều khiển. Nó là chiếc mũ chúng ta sử dụng để tư duy về những tư duy. Nó là chiếc mũ “khái quát”. Mũ xanh dương còn là chiếc mũ lập kế hoạch, và phác thảo những gì cần phải đạt được. Mũ xanh dương đề ra chiến lược và giữ kỷ luật để mọi người sử dụng đúng chiếc mũ phù hợp. Nhà tư vấn hay chủ tịch cuộc họp dùng mũ xanh dương. Cuối phần tư duy, người tư duy mũ xanh dương rút ra kết luận, tóm tắt hay quyết định và chỉ ra những bước hành động tiếp theo.

Người tư duy mũ xanh dương phải quan sát những suy nghĩ đang diễn ra, và ghi chép sơ đồ hay lộ trình tư duy mà những người khác trong nhóm đang đi theo. Tóm tắt hay báo cáo cuối cùng nằm trong phần của mũ xanh dương.

Người tư duy mũ xanh dương giống một thợ chụp ảnh ghi lại những tư duy đang diễn ra, hay trong trường hợp này là những suy nghĩ đã được trình bày.

LỢI ÍCH CỦA PHƯƠNG PHÁP TƯ DUY SÁU CHIẾC MŨ

Rút ngắn một nửa thời gian đưa ra quyết định. Rút cục, tất cả những quyết định cuối cùng đều là quyết định hoàn toàn mũ đỏ hay những quyết định mang tính cảm xúc.

Mục đích đầu tiên của phương pháp sáu chiếc mũ là đơn giản hóa tư duy để chúng ta có thể giải quyết một vấn đề tại một thời điểm. Mục đích chính thứ hai là để có được một cơ chế thay đổi dễ dàng. Phương pháp này không đe dọa những “cái

tôi” của mọi người và có thể sử dụng như một trò chơi.

8 phẩm chất của doanh nhân thực thụ

Doanh nhân Thời đại

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Brent Bowers là biên tập viên lâu năm phụ trách mảng doanh nghiệp nhỏ của *New York Times* và nhật báo *Wall Street*. Chuyên mục “In the Hunt” của ông nghiên cứu kỹ lưỡng những thay đổi trong thế giới doanh nghiệp nhỏ và sự đa dạng trong cư dân của nó.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

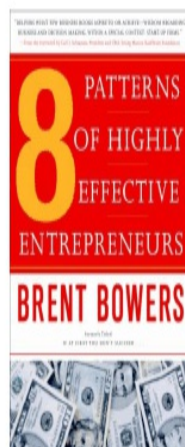
Bạn nghĩ mình là một doanh nhân? Bạn có một tầm nhìn và đam mê theo đuổi nó không? Bạn có tin rằng bạn vừa tình cờ tìm thấy điều quan trọng nhất kể từ khi có Microsoft? Nếu đúng như vậy thì ít nhất tôi cũng có thể nói rằng bạn đang sở hữu một đặc trưng của một doanh nhân. Giống như mọi doanh nhân, bạn nghĩ tới những điều lớn lao. Nhưng bạn chưa phải là một doanh nhân thực thụ. Bạn còn cần thêm nhiều điều hơn nữa bên cạnh một mơ ước lớn lao và một ý tưởng tuyệt vời.

Điều giúp phân biệt các doanh nhân với người khác là ở nỗ lực hành động và thực hiện mơ ước của họ. Họ không chỉ là người biết nói. Họ còn là người thực thi. Điều làm cho họ khác biệt hơn nữa là cách họ thực hiện ước mơ. Chắc chắn là ai cũng có mơ ước, ai cũng có cách riêng để đạt được mơ ước đó, nhưng chính cách thức, thời gian, lý do biến ước mơ thành sự thật mới làm nên các doanh nhân.

Cuốn sách *Tám phẩm chất của doanh nhân thực thụ* nghiên cứu chi tiết về trí tuệ và các thói quen của một số doanh nhân tiêu biểu hiện nay và những yếu tố cần thiết để trở thành một doanh nhân. Nếu bạn tìm thấy những điều này trong chính bản thân thì chào mừng gia nhập hội các nhà doanh nhân.

8 PHẨM CHẤT CỦA DOANH NHÂN THỰC THỤ

(8 Patterns of Highly Effective Entrepreneurs)



Tác giả: Brent Bowers
Nhà xuất bản: Doubleday
Năm xuất bản: 2007
Số trang: 240

NHÌN XA TRÔNG RỘNG

Thứ nhất: các doanh nhân có khả năng phát hiện và nắm bắt cơ hội.

Nếu bạn đọc kỹ mẫu hình đầu tiên, bạn sẽ nhận thấy nó bao gồm hai phần. Thứ nhất là phát hiện cơ hội và thứ hai là nắm lấy cơ hội. Đó là hai điều hoàn toàn khác biệt. Điều đầu tiên là phải nhận ra cơ hội. Điều thứ hai là hành động dựa trên điều đầu tiên. Các doanh nhân luôn thực hiện cả hai việc. Họ nhận ra và họ hành động.

Các doanh nhân có khả năng nhận ra mọi thứ. Họ nhận thấy những thứ đặc biệt từ những điều tưởng chừng như rất bình thường. Chỉ cần lướt qua là họ có thể tìm thấy cơ hội tiềm ẩn. Đối với các doanh nhân, không có những vấn đề rắc rối, chỉ có những cơ hội đang chờ được tháo gỡ.

Bản thân việc tìm ra giải pháp không biến một người thành doanh nhân. Ai cũng có thể tìm ra giải pháp cho mọi vấn đề. Điều làm nên một doanh nhân là khả năng tìm ra những giải pháp khác lạ cho những vấn đề thông thường. Khác lạ ở đây không có nghĩa là phát minh ra một công nghệ mới nào đó, mà là tìm ra một cách làm sáng tạo và đổi mới. Đối với doanh nhân, luôn có nhiều góc nhìn và nhiều cách giải quyết khác nhau đối với một vấn đề.

CÁC DOANH NHÂN LÀ NHỮNG NGƯỜI HOÀN TOÀN TỰ DO

Thứ hai: Các doanh nhân có niềm thôi thúc được gánh trách nhiệm và gắn mình vào trách nhiệm đó, họ có năng khiếu lãnh đạo.

Các nhà doanh nghiệp luôn trung thành với một và chỉ một ông chủ: chính là bản thân họ. Họ không chấp nhận sự áp đặt. Chắc chắn tất cả những người này đều đã từng có thời gian đi làm thuê và thời gian đó hầu hết là để họ khẳng định lại quyết tâm xây dựng sự nghiệp của riêng mình. Họ không thể chịu được việc bị ai đó sai khiến hoặc làm việc dưới một hệ thống không phải của họ. Có phải các doanh nhân mong muốn được gánh vác trách nhiệm? Không, họ cần được gánh trách nhiệm. Nhu cầu này không hẳn là khao khát quyền lực mà là khao khát sự tự do. Họ cần được linh động để làm mọi việc theo cách của mình, theo tốc độ của họ. Do đó, họ cần sự tự do đó để điều khiển cuộc sống và công việc kinh 8 phẩm chất của doanh nhân thực thụ doanh của mình.

Nhu cầu được gánh trách nhiệm không phải do thèm khát quyền lực làm nổi bật khả năng lãnh đạo của các doanh nhân. Họ là những người sinh ra để làm lãnh đạo. Họ lãnh đạo bằng cả lời nói và hành động. Đạo đức và sự chân thật khiến cho họ được kính trọng. Hơn thế, họ không được kính trọng bởi địa vị, cấp bậc, họ được kính trọng bởi chính con người họ.

Người dẫn dắt tập thể

Là những người sinh ra để làm lãnh đạo nên các nhà doanh nghiệp luôn biết làm thế nào để tạo cảm hứng cho các đồng nghiệp và nhân viên của họ. Họ khiến cho mỗi người đều cảm thấy mình quan trọng. Họ thuê những người giỏi, tôn trọng và tạo cho những người này đầy đủ điều kiện làm việc. Họ đánh giá cao lòng trung thành, họ lắng nghe, họ góp ý chứ không chỉ trích.

Kết quả thật tốt đẹp. Họ thu được hai điều. Thứ nhất, vì họ là những nhà lãnh đạo tài ba nên nhân viên không bỏ họ mà đi. Công ty của họ có tỷ lệ thôi việc thấp và nhân viên làm việc tích cực, nhờ đó mà năng suất lao động ngày càng tăng.

Thứ hai, vì biết lắng nghe nên các doanh nhân này cũng học được rất nhiều và có khả năng áp dụng những điều học được vào công việc kinh doanh.

Càng rộng rãi tốt bụng, các doanh nhân này càng không dung thứ cho hiệu quả làm việc kém. Đó là lẽ công bằng. Họ tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho nhân viên bao nhiêu thì cũng mong đợi nhân viên của mình làm tốt công việc bấy nhiêu.

NGƯỢC DÒNG THỜI GIAN

Thứ ba: Những hành động đổi mới bắt nguồn từ thời thơ ấu.

Không có doanh nhân nào được tạo ra trong một sớm một chiều. Và lại có thể tạo ra một doanh nhân không? Một doanh nhân được hình thành thông qua cả quá trình hay nhờ tư chất bẩm sinh?

Đã có những cuộc tranh cãi về việc có tồn tại gen di truyền kinh doanh không. Vì các doanh nhân có thể chứng minh rằng, “điều đó đã ăn vào máu tôi rồi”. Tuy nhiên, giả thiết đối ngược lại cho rằng chính môi trường sống đã hình thành “máu kinh doanh” trong con người. Mặc dù khẳng định không có gen kinh doanh nhưng khoa học cũng phải công nhận rằng có một số tố chất di truyền nào đó quyết định những hành vi nhất định có thể được coi là tố chất kinh doanh. Ví dụ điển hình về đặc điểm di truyền này là khả năng hoạt động tích cực cao.

Tuy nhiên, chỉ riêng các tố chất này không đủ biến 8 phẩm chất của doanh nhân thực thụ một người thành doanh nhân, mà còn phải kể đến tác động của môi trường sống. Những đứa trẻ lớn lên cùng với những tấm gương làm kinh doanh nhỏ, được khuyến khích theo đuổi nhiều hoạt động sáng tạo và được truyền cho tâm lý ưa mạo hiểm, hầu hết đều có xu hướng trở thành doanh nhân. Ngược lại, những đứa trẻ được bao bọc trong một môi trường rất an toàn và đầy đủ, được dạy phải thận

trọng với nguy hiểm, lại có xu hướng lựa chọn sự thanh thản trong tâm hồn.

Dù gì đi nữa thì chắc chắn các doanh nhân được tạo nên bởi kinh nghiệm, mà thường là bắt đầu với kinh nghiệm trong hoạt động bán hàng. Tất cả các doanh nhân đều đã từng trải qua việc bán hàng khi còn trẻ. Họ đã yêu công việc đó và vẫn luôn yêu thích nó.

XOAY SỞ THÁO VÁT

Thứ tư: Tài năng ứng biến.

Các doanh nhân rất lanh lợi. Bất cứ lúc nào, họ cũng có thể dễ dàng thích nghi mọi hoàn cảnh. Đó chính là lợi thế cạnh tranh của họ. Khả năng nhạy bén, lòng kiên nhẫn theo đuổi những điều chưa rõ ràng, cùng với việc không phải ở dưới quyền lãnh đạo của ai đã giúp họ có được những quyết định kinh doanh chính xác. Mọi việc đều là có thể đối với các doanh nhân vì họ không bao giờ nói “Không” hoặc “Không thể”; và điều đó đã mang khách hàng đến cho họ.

Các doanh nhân thể hiện đồng thời cả sự cởi mở và bảo thủ. Họ quyết sống chết với mục tiêu, mục đích của mình nhưng lại sẵn sàng thay đổi chiều hướng ngay khi nhận thấy thực tế đòi hỏi.

Tuy nhiên, bản thân sự lanh lợi của doanh nhân lại tiềm ẩn một nghịch lý. Trong giai đoạn khởi nghiệp, khả năng linh hoạt trong điều hành doanh nghiệp là yếu tố giữ cho công ty tiến lên trong cuộc chơi. Nhưng khi doanh nghiệp đã lớn mạnh, họ trở nên cứng nhắc, quan liêu hơn, phản ứng chậm chạp trước những thay đổi và nhu cầu của người tiêu dùng. Các doanh nhân phải tìm cách khắc phục điều đó, nếu không họ sẽ phải bán đi những gì đã gây dựng nên, phá sản và lại bắt đầu từ đầu.

TÍNH NGOAN CƯỜNG

Thứ năm: Nghị lực phi thường, tràn đầy sinh lực và ngoan cường.

Các doanh nhân là những người dám nghĩ dám làm. Họ 8 phẩm chất của doanh nhân thực thụ luôn đầy nghị lực, không biết mệt mỏi, luôn kiên nhẫn, kiên trì và bền bỉ theo đuổi mục tiêu. Không bao giờ bỏ cuộc, họ luôn đầy ắp năng lượng và tiến nhanh về phía trước.

Đối với một doanh nhân, không có nghỉ ngơi. Mỗi khi một ý tưởng (họ luôn tìm kiếm ý tưởng) nảy ra, họ lại bắt tay thực hiện. Những doanh nhân này không thể

ngồi im một chỗ, họ nhanh chóng trở nên chán nản, mất kiên nhẫn nếu không hoạt động và chỉ làm đi làm lại những việc giống nhau.

TÂM CAO TỰ NHIÊN

Thứ sáu: Lòng nhiệt huyết gắn với ảo tưởng về sản phẩm.

Các doanh nhân tin tưởng mãnh liệt vào sản phẩm của mình. Họ nói về chúng như thể chúng là những đứa con của họ. Họ vững tin rằng ý tưởng này, sản phẩm này, dịch vụ này của họ sẽ làm mưa làm gió trên thế giới. Điều duy nhất hạn chế tầm lớn lao của sản phẩm dường như lại nằm ngay trong những đánh giá đó của chính doanh nhân. Các doanh nhân không bao giờ tự hỏi sản phẩm trí tuệ của họ có lớn lao hay không. Nó luôn là lớn lao. Nhưng liệu chúng đã đủ lớn lao hay chưa? Đó mới là câu hỏi đáng giá.

Có vẻ như các doanh nhân đã để đầu óc mình ở trên mây khi suy nghĩ về tầm lớn lao của sản phẩm của họ. Nhưng không mắc sai lầm, họ sẽ luôn chôn chân dưới mặt đất. Đúng là có lẽ họ đã hơi ảo tưởng về một ngày nào đó công ty của họ sẽ có mặt trong danh sách 500 doanh nghiệp lớn nhất toàn cầu, nhưng mặt khác bạn cũng không thể vươn tới các vì sao nếu thậm chí còn không mơ về điều đó. Đằng sau tất cả những mơ màng và những lời to tát, các doanh nhân luôn tiến hành nghiên cứu về sản phẩm và thị trường của mình. Điều này giúp họ cân bằng với những giấc mơ vĩ đại.

ĐIỀU NÀY CÓ THẬT SỰ HIỆU QUẢ?

Thứ bảy: Không bao giờ hết thực tế.

Điều này nghe có vẻ trái ngược đối với việc luôn lạc quan về sản phẩm của các doanh nhân, nhưng khi kiểm soát và lấy lại cân bằng cho những giấc mơ lớn lao của mình, các doanh nhân sẽ trở nên thực tế. Ngay khi nói: “Rồi nó sẽ trở nên to lớn” thì họ lại luôn tự hỏi: “Liệu nó có thật sự hiệu quả?”.

Doanh nhân rất thực tế. Những giải pháp, phát minh và cải tiến của họ luôn có thể là duy nhất và đáng ngạc nhiên nhưng hơn hết, chúng cũng rất thực tế. Đó là lý do tại sao họ thành công đến vậy.

Một số người có thể tranh luận rằng tính thực tế chống lại quan điểm coi các doanh nhân là những người dám mạo hiểm. Nhưng thực ra, việc mạo hiểm có tính toán đã bổ sung cho tính thực tế của họ. Những doanh nhân giống như đang đánh

bạc nhưng không bao giờ bất cẩn, thiếu thận trọng. Đây chính là lúc thể hiện tính thực tế của họ: trước khi lao vào cuộc chơi và dốc hết mọi thứ mình có, các doanh nhân đã đánh giá được những rủi ro, khả năng và những cơ hội đáng giá hơn cả trăm lần cái họ bỏ ra.

THẤT BẠI ĐỂ TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC

Thứ tám: Sở trường coi khó khăn như những cơ hội.

Thất bại là rất cần thiết cho thành công của doanh nhân. Bởi vì đối với họ, thất bại chỉ là một cơ hội khác để học hỏi. Các doanh nhân luôn biết nhìn lại và phân tích những sai lầm của mình. Sau đó họ nạp thêm năng lượng để quay lại cuộc chơi với những đánh giá chính xác hơn và sẵn sàng đón nhận mọi thách thức tiếp theo.

Các doanh nhân thường lấy làm tự hào về những thất bại của mình. Không hẳn là tự hào về thất bại mà là sự vươn lên từ những sai lầm sâu xa nhất đó. Càng ngã đau thì sau đó mọi chuyện lại càng tốt đẹp hơn: có thêm những điều đó ta sẽ có thể nhìn nhận lại xem mình đã xoay sở tốt ra sao trong thất bại.

Ai lấy miếng Pho-mát của tôi?

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Tiến sĩ **Spencer Johnson** là một trong những tác giả nổi tiếng nhất về chủ đề khám phá cuộc sống và lối sống như *One Minute for Yourself* (Một phút cho mình), *The Present: The Gift That Makes You Happy and Successful at Work and in Life* (Hiện tại: món quà mang lại hạnh phúc và thành công trong công việc, cuộc sống), *The Value of Truth and Trust* (Giá trị của chân lý và lòng tin), *The One Minute Mother* (Một phút làm mẹ), *Value of Patience* (Giá trị của lòng kiên trì)... Bằng những triết lý đơn giản, nhưng ý nghĩa và đầy khám phá, các cuốn sách của ông được mọi đối tượng độc giả yêu thích và giúp đem đến thành công cho nhiều người.

Không chỉ được rất nhiều tạp chí, đài truyền hình... hàng đầu như *CNN*, *Today Show*, *Time*, *BBC*, *Business Week*, *New York Times*, *Readers Digest*, *Wall Street Journal*, *Fortune*, *USA Today*... coi là “liều thuốc tinh thần” cho con người trong cuộc sống hiện đại, các tác phẩm của Spencer Johnson còn được đưa vào thảo luận, giảng dạy trong nhiều chương trình đào tạo đại học và sau đại học.

Ngoài lĩnh vực viết sách, Spencer Johnson từng là Giám đốc truyền thông cho Tập đoàn Medtronic, đồng thời là nhà nghiên cứu tâm lý tại Viện Nghiên cứu tổng hợp và là Chuyên viên tư vấn Trung tâm nghiên cứu Nhân học. Hiện nay, ông là Ủy viên Hội đồng tại Đại học Harvard.

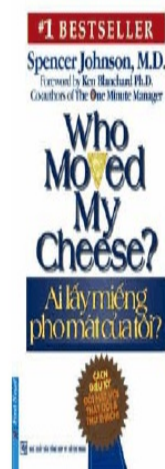
Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Pho-mát là một ẩn dụ về những điều gì bạn muốn có trong đời – cho dù đó là một công việc tốt, một mối quan hệ suôn sẻ, tiền bạc, hay sự thanh thản tinh thần. Pho-mát là thứ mà chúng ta cho rằng sẽ làm chúng ta hạnh phúc và khi hoàn cảnh

Bí quyết sống đẹp

AI LẤY MIÉNG PHO-MÁT CỦA TÔI?

Cách diện kỳ đối mặt với thay đổi và thử thách
(Who Moved my Cheese?)



Tác giả: Dr. Spencer Johnson
Nhà xuất bản: G. P. Putnam's Sons
Năm xuất bản: 1998
Số trang: 96

Dịch giả: Nguyễn Văn Phước,
Phương Anh
NXB Việt Nam: First News &
Tổng hợp TP.HCM
Năm xuất bản: 2008
Số trang: 128

lấy mất chúng, thì mỗi người lại xử sự theo những cách khác nhau. Bốn nhân vật trong câu chuyện ngụ ngôn thú vị này đại diện cho những phần tính cách trong mỗi con người khi đối diện với sự thay đổi. Hãy khám phá xem thay đổi mang lại cho bạn những lợi ích và đưa bạn đến thành công như thế nào.

MÊ CUNG

Bốn nhân vật cùng sống trong một Mê cung, tìm kiếm Pho-mát để nuôi sống bản thân và làm cho chúng hạnh phúc. Mê cung là nơi bạn dành thời gian tìm kiếm điều bạn mong muốn. Đó có thể là tổ chức nơi bạn làm việc, những mối quan hệ bạn có trong cuộc đời, hay cộng đồng nơi bạn đang sống.

NHỮNG PHẦN TÍNH CÁCH TRONG CHÚNG TA

Hai trong số bốn nhân vật có tên Đánh hơi và Nhanh nhẹn là những chú chuột. Chúng đại diện cho những phần đơn giản và mang tính bản năng trong chúng ta. Hai người tí hon mang tên Ủ lì và Chậm chạp đại diện cho những phần phức tạp mang tính con người của chúng ta. Đôi lúc chúng ta giống như chú chuột Đánh hơi – thường ngủi thấy trước được sự thay đổi, hay như chú chuột Nhanh nhẹn – lao vào hành động và nhanh chóng thích nghi. Cũng có thể chúng ta giống như nhân vật Ủ lì – phủ nhận sự thay đổi và chống lại nó bằng nỗi sợ hãi, hay là nhân vật Chậm chạp – học được cách thích nghi đúng lúc khi nhận thấy rằng sự thay đổi sẽ dẫn đến những điều tốt đẹp hơn. Cho dù lựa chọn thái độ nào thì tất cả chúng ta đều có chung một mong muốn là tìm thấy lối đi cho mình trong Mê cung và vượt qua những bước ngoặt thay đổi thành công.

Sự thông thái ẩn chứa trong câu chuyện *Ai lấy miếng Pho-mát của tôi?*

- Lường trước những thay đổi;
- Thích ứng nhanh chóng;
- Tận hưởng sự thay đổi;
- Sẵn sàng thay đổi nhanh chóng và không ngừng; • Pho-mát làm cho ta hạnh phúc;
- Miếng Pho-mát càng quan trọng với bạn thì bạn càng muốn giữ lấy nó;
- Nếu không thay đổi, bạn sẽ bị đào thải;

- Hãy tự hỏi “Bạn sẽ làm gì nếu không e ngại?”;
- Thường xuyên ngủ những miếng Pho-mát để biết khi nào chúng bắt đầu cũ đi;
- Đi theo những con đường mới sẽ giúp tìm thấy những miếng Pho-mát mới;
- Khi vượt qua nỗi sợ hãi của chính mình, bạn sẽ không còn cảm thấy bị trói buộc;
- Tưởng tượng đang thưởng thức những miếng Pho-mát mới, ngay cả khi chưa tìm thấy, sẽ chỉ cho bạn con đường đến với chúng nhanh hơn;
- Càng nhanh chóng bỏ Pho-mát cũ, càng sớm tìm ra Pho-mát mới;
- Tìm Pho-mát trong Mê cung vẫn chắc chắn hơn là giam chân ở những nơi không có miếng Phomát nào;
- Nếu không thay đổi suy nghĩ, bạn sẽ không thể tìm được Pho-mát mới;
- Khi nhận thấy có thể tìm thấy và thưởng thức Pho-mát mới, bạn sẽ thay đổi hành động của mình;
- Kịp thời nắm bắt những thay đổi nhỏ sẽ giúp thích ứng tốt hơn với những thay đổi lớn;
- Hãy đọc những dòng chữ viết trên tường.
- Thay đổi luôn diễn ra. Chúng khiến những miếng Pho-mát cũng phải không ngừng biến đổi theo;
- Hãy di chuyển theo miếng Pho-mát và tận hưởng nó!

Phía sau câu chuyện

Câu chuyện về Pho-mát làm thay đổi cuộc sống của rất nhiều người trên thế giới, câu chuyện ngụ ngôn giản dị này đã giúp bảo toàn sự nghiệp, hôn nhân và cuộc sống của họ. Ví dụ, câu chuyện đã giúp phát thanh viên của NBC-TV Olympic không còn cảm thấy bức tức khi bị chuyển từ đảm nhiệm chuyên mục Điền kinh quen thuộc sang mục Bơi lội và lặn – hai lĩnh vực ông có rất ít kinh nghiệm. Ông nhận ra lãnh đạo của mình đã “lấy đi miếng Pho-mát” và ông đã thích ứng được với điều đó, học hỏi được hai môn thể thao mới và thấy mình tươi mới, trẻ trung hơn. Sớm nhận ra thái độ và năng lực mới của ông, lãnh đạo của ông đã bổ nhiệm ông vào một

vị trí tốt hơn. Từ đó, Charlie tiếp tục tận hưởng ngày càng nhiều thành công và thăng tiến.

MỘT CUỘC HỘI HỌP MẶT

Vào một ngày chủ nhật đầy nắng tại Chicago, một nhóm bạn cùng lớp cũ tụ họp ăn trưa để thăm hỏi cuộc sống của nhau, tất cả đều đã đến từ đêm hôm trước để tham dự buổi họp mặt. Đề tài câu chuyện của họ xoay quanh sự thay đổi và cách mọi người trải qua nó. Michael kể cho cả nhóm nghe câu chuyện *Ai lấy miếng Pho-mát của tôi*.

Ai đã lấy miếng Pho-mát của tôi?

Hàng ngày, bốn nhân vật Ù lì, Chậm chạp, Đánh hơi và Nhanh nhẹn bắt đầu công việc thu lượm và ăn Pho-mát. Mỗi sáng, hai chú chuột và hai người tí hon mặc quần áo, xỏ giày, rời khỏi nhà và chạy quanh Mê cung để tìm kiếm miếng Pho-mát ưa thích của mình.

Một ngày nọ, họ tìm được loại Pho-mát yêu thích ở cuối mê lộ trong Kho Pho-mát C. Mỗi sáng bọn họ lại hướng về Kho Pho-mát C và nhanh chóng thiết lập cho mình một lộ trình riêng.

Hàng ngày, hai chú chuột Đánh hơi và Nhanh nhẹn dậy sớm, luôn đi theo lộ trình quen thuộc. Chúng đến kho, buộc giày lại với nhau và đeo lên cổ để có thể dễ dàng sử dụng khi cần.

Ù lì và Chậm chạp đi theo lộ trình quen thuộc được một thời gian, nhưng sau đó họ bắt đầu dậy muộn hơn, mặc quần áo chậm hơn và đi bộ đến Kho C, luôn đinh ninh rằng Pho-mát đã có sẵn ở đó cho họ. Rồi hai người tí hon này vút giày một chỗ và sống thoải mái ở Kho C. Dần dần, họ trở nên quá tự tin đến mức kiêu căng.

Trái lại, những chú chuột luôn sục sạo quanh khu vực và thấy rằng nguồn Pho-mát đang ngày càng vơi đi.

Một buổi sáng họ phát hiện không còn chút Pho-mát nào trong kho nữa. Những chú chuột không mất thời gian phân tích quá sâu mọi vấn đề, chúng biết rằng đã đến lúc, vì thế chúng tháo giày khỏi cổ, xỏ vào chân và ngay lập tức đánh bạo tiến vào Mê cung để tìm Pho-mát mới.

Ù lì và Chậm chạp tới muộn hơn và nghĩ rằng Phomát vẫn còn ở đó, nhưng họ đã rất kinh ngạc khi phát hiện ra kho Pho-mát trống trơn. Chậm chạp kêu la: “Ai đã lấy Pho-mát của tôi?”

Bởi vì Pho-mát quá quan trọng đối với họ nên hai nhân vật tí hon đã mất rất nhiều thời giờ để quyết định xem phải làm gì. Họ không thể tin được là Pho-mát đã biến mất.

Sau một hồi than vãn, Chậm chạp đề xuất ý kiến:

CÓ LẼ CHÚNG TA NÊN NGỪNG PHÂN TÍCH QUÁ SÂU VỀ TÌNH HÌNH HIỆN TẠI, MÀ HÃY ĐI TÌM PHO-MÁT MỚI

Trong khi Û lì và Chậm chạp lãng phí rất nhiều thời gian để nghiên ngẫm thực tại thì Đánh hơi và Nhanh nhẹn đã tìm thấy một kho đầy ắp Pho-mát mới – Kho Pho-mát N.

Chậm chạp bắt đầu hình dung cảnh cậu ta ném và thưởng thức miếng Pho-mát mới, còn Û lì từ chối không chịu rời Kho Pho-mát C. Chậm chạp cũng bắt đầu nhận ra chính nỗi sợ hãi đã khiến cậu ta không dám rời bỏ Û lì để quay trở lại Mê cung. Cậu ta phác họa trong đầu cảnh tượng cậu lao vào Mê cung và cuối cùng tìm được Phomát mới.

Chậm chạp có thói quen viết những suy nghĩ lên tường để Û lì đọc. Trước khi rời đi, cậu viết “Nếu không thay đổi, cậu sẽ bị đào thải.” Chậm chạp viết những suy nghĩ như thế mỗi lúc đi trong Mê cung, hy vọng Û lì sẽ dừng cảm rời khỏi Kho C và đọc những dòng chữ trên tường.

Chậm chạp đã tìm thấy một ít Pho-mát và khi đi trong Mê cung, cậu đã học được một vài điều cho bản thân:

1. Cần phải từ bỏ nỗi sợ hãi
2. Những gì ở bên ngoài có thể tốt hơn, chứ không chắc là tệ hơn
3. Cần phải tỉnh táo để thấy trước sự thay đổi và lần sau, phải thường xuyên đánh hơi để kiểm tra xem Pho-mát đã cũ chưa.

Và để học được những bài học quan trọng này cậu tự nhủ:

HÃY RA KHỎI VÙNG THOẢI MÁI

Cậu tìm thấy một kho Pho-mát nhưng cái kho đó trống rỗng. Cậu nhận ra là nếu đi sớm hơn, rất có thể cậu đã tìm được một Pho-mát dồi dào ở đây. Vì thế, cậu lại viết lên tường:

4. Càng nhanh chóng bỏ Pho-mát cũ, càng sớm tìm ra Pho-mát mới

Chậm chạp quay lại kho không có Pho-mát để cho Ủ lì một ít Pho-mát mà cậu lượm được dọc đường. Ủ lì từ chối vì cậu ta muốn loại Pho-mát mà cậu thường ăn. Chậm chạp lại quay trở lại Mê cung.

Chậm chạp lại nhận ra rằng:

5. Nỗi sợ hãi hình thành trong ý nghĩ của bạn còn tồi tệ hơn hoàn cảnh thực tế bên ngoài.

NHỮNG ĐIỀU MÀ BẠN LO SỢ KHÔNG BAO GIỜ TỒI TỆ NHƯ BẠN VẪN HÌNH DUNG

6. Khi thay đổi niềm tin cố hữu của mình, bạn cũng sẽ thay đổi được những việc mình làm.

Chậm chạp nhanh chóng tìm thấy Pho-mát mới ở Kho N và gặp lại hai người bạn cũ là chuột Đánh hơi và Nhanh nhẹn, có vẻ như chúng đã ở đó một thời gian vì trông chúng mập mạp hơn.

Trong lúc thưởng thức Pho-mát mới, Chậm chạp suy ngẫm và nhận ra thêm nhiều điều hơn nữa:

1. Cậu đã từng giữ mãi ảo tưởng về những miếng Pho-mát cũ không còn tồn tại.

2. Cậu đã bắt đầu thay đổi khi học cách cười vào những sai lầm của mình, rồi tiếp tục tiến bước.

3. Chuột Đánh hơi và Nhanh nhẹn sống thật đơn giản. Chúng không phân tích quá sâu vấn đề hay phức tạp hóa mọi thứ. Đơn giản là Chúng di chuyển cùng với Pho-mát.

4. Những sai lầm phạm phải trong quá khứ có thể giúp ta lập kế hoạch trong tương lai tốt hơn.

5. Chú ý đến những thay đổi nhỏ để chuẩn bị tốt hơn cho những thay đổi lớn sắp xảy ra.

6. Sự kìm hãm lớn nhất đối với thay đổi nằm ngay trong chính bản thân bạn. Bạn sẽ không có điều tốt đẹp hơn nếu không hề thay đổi.

Ở ĐÂU ĐÓ NGOÀI KIA LUÔN CÓ NHỮNG MIẾNG PHO-MÁT MỚI

Từ đó, mặc dù vẫn còn nguồn Pho-mát, Chậm chạp vẫn thường xuyên đi ra ngoài và khám phá các khu vực khác để tìm hiểu những gì đang diễn ra xung quanh. Cậu biết rằng nhận thức được những lựa chọn thực có cho mình thì sẽ an toàn hơn là tự nhốt mình trong một vùng thoải mái.

Một cuộc thảo luận

Michael kết thúc câu chuyện và nhóm bạn học cũ tụ họp uống nước tại phòng khách khách sạn đêm hôm đó. Mỗi người đều có thể thấy mình giống với một trong bốn nhân vật trong truyện. Nathan chỉ ra rằng “Sự thay đổi diễn ra với tất cả chúng ta.” Cả nhóm cùng thảo luận về mối liên hệ của câu chuyện ngụ ngôn với nghề nghiệp và cuộc sống của họ.

1. Công việc kinh doanh bán lẻ của Nathan đã phải hứng chịu những thay đổi bất ngờ. Chuỗi cửa hàng nhỏ lẻ của họ phải cạnh tranh với hệ thống cửa hàng lớn. Những gã khổng lồ bán lẻ có nguồn hàng dự trữ dồi dào với giá thấp đã khiến cho Nathan phải đóng cửa một số trong chuỗi cửa hàng của anh.

2. Công ty sách bách khoa thư của Jessica đã không chấp nhận thay đổi khi có ý kiến đề xuất bán sách của họ dưới dạng đĩa. Ý tưởng này cho rằng bán đĩa sẽ rẻ hơn khi cập nhật và sản xuất, giá bán sẽ chỉ bằng một phần giá của sách bách khoa thư bìa cứng hiện tại. Công ty của Jessica đã không hề thay đổi, trong khi đối thủ cạnh tranh của họ lại bắt kịp thực tế. Doanh số bán hàng sụt giảm thảm hại, ảnh hưởng nghiêm trọng đến công việc làm ăn của Jessica. Có lẽ đã đến lúc cô phải tiến vào Mê cung và tìm Pho-mát mới.

3. Michael đã vận dụng câu chuyện vào công việc của anh và hỏi từng người trong tổ chức của anh xem họ nghĩ họ giống nhân vật nào: Đánh hơi, Nhanh nhẹn, Ủ lì hay Chậm chạp. Anh nhận thấy mỗi kiểu nhân vật phải được đối đãi theo cách khác nhau.

Những người Đánh hơi có thể đánh hơi được những thay đổi trên thị trường và cập nhật tầm nhìn doanh nghiệp. Họ xác định được những thay đổi cũng như những sản phẩm và dịch vụ mới mà khách hàng mong muốn.

Những người Nhanh nhẹn lại yêu thích hành động, vì thế họ hành động dựa trên tầm nhìn mới của doanh nghiệp. Họ chỉ cần được giám sát để khỏi đi chệch hướng vì quá vội vàng.

Những người U lì muốn được làm việc ở một nơi an toàn và ở nơi mà mọi sự thay đổi đều phải có lý với họ, biến họ thành những người Chậm chạp. Nếu không thay đổi, rốt cuộc rồi họ cũng sẽ bị đào thải.

Những người Chậm chạp ban đầu rất e ngại, nhưng lại sẵn sàng tiếp thu cái mới và dần thích nghi.

1. Richard đã nhận ra gần đây các con ông cũng hành động như nhân vật U lì. Chúng rất giận dữ và không chấp nhận sự thay đổi trong gia đình, từ khi ông chia tay với vợ.
2. Jessica và Cory đều nhận ra đã đến lúc vận dụng câu chuyện Pho-mát mới vào quan hệ tình cảm của họ, nghĩa là thoát ra khỏi tình trạng tồi tệ và thích nghi với những cách hành xử mới để bảo toàn tình cảm vợ chồng.
3. Richard cũng nghĩ có lẽ câu chuyện về Pho-mát mới có thể thay đổi cách anh xử sự trong công việc thay vì tìm công việc khác.
4. Michael kết luận rằng câu chuyện ngụ ngôn về Pho-mát sẽ phát huy tác dụng cao nhất khi mọi người trong công ty đều hiểu về nó, bởi vì một tổ chức chỉ có thể thay đổi khi mọi người trong đó cùng thay đổi. Công ty anh đã tự thúc đẩy mình trở thành Pho-mát tươi mới cho khách hàng, và nhờ đó thu về rất nhiều thương vụ mới. Không những vậy, Michael còn kể lại câu chuyện bỏ ịch này cho các đối tác.

Quản lý thời gian

Phát triển cá nhân

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Julie-Ann Amos từng làm giám đốc nhân lực cho một ngân hàng đầu tư trong bảy năm. Từ thập niên 1990, bà bắt đầu công việc nghiên cứu, tư vấn và viết lách. Bà viết hơn 12 cuốn sách được xuất bản trên 20 nước về chủ đề quản lý và phát triển con người. Bà cũng viết hàng nghìn bài cho các tạp chí, báo, trang web, văn phòng tư vấn, các lĩnh vực tư nhân, công cộng, quân sự, cho các doanh nghiệp lớn và nhỏ. Ngoài ra, bà còn cộng tác với Viện Quản lý Anh và điều hành một nhóm nhỏ gồm những người nỗ lực làm việc nhằm duy trì khả năng phản hồi tốt nhất đối với khách hàng mang lại sự hài lòng cho khách hàng.

QUẢN LÝ THỜI GIAN

Làm gì và làm như thế nào để làm được nhiều việc hơn

(Manage your Time)



Tác giả: Julie-Ann Amos
Nhà xuất bản: Jaico Publishing House
Năm xuất bản: 2006
Số trang: 128

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Ngày nay hầu hết mọi người đều rất bận rộn. Bất kể làm việc gì, con người ngày càng thấy bận bịu bởi công việc và trách nhiệm, dẫn đến tình trạng công việc bắt đầu xâm lấn không gian cuộc sống riêng. Điều này làm giảm thời gian và sức lực họ dành cho những vấn đề và sự kiện ngoài công việc. Mặc dù trong nhiều trường hợp, chúng quan trọng không kém những vấn đề liên quan đến công việc – nếu không muốn nói là quan trọng hơn.

Bạn hoàn toàn có thể học kỹ năng kiểm soát tốt sự bận rộn, lộn xộn để đạt được cả mục tiêu cá nhân cũng như công việc, bất kể khối lượng công việc có chất chồng hay tuần làm việc có dài đến đâu.

Không ai kiểm soát được thời gian khách quan. Những gì bạn có thể quản lý, và cần quản lý chính là *cách sử dụng thời gian của bạn*.

LÝ DO BẠN CẦN CUỐN SÁCH NÀY

Cuốn sách này nhằm mang đến cho độc giả lời khuyên mới mẻ và hợp lý, những gợi ý và chỉ dẫn để quản lý khối lượng công việc bạn cần thực hiện với quỹ thời gian hạn hẹp của mình.

Phương pháp mới này xem xét hai vấn đề “điều bạn làm” và “cách bạn làm”. Bạn sẽ học được sự khác biệt giữa hiệu suất và hiệu quả, giữa tầm quan trọng và sự cấp thiết, và cách sử dụng hiểu biết này để biến thời gian thành đồng minh, chứ không phải kẻ thù của bạn.

LỢI ÍCH CỦA VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN TỐT

Nếu chưa có những kỹ năng quản lý thời gian tốt, bạn cần xây dựng ngay kỹ năng này, vì nó sẽ giúp bạn:

1. Có nhiều thời gian hơn để làm những gì bạn muốn;
2. Tăng cường khả năng sẵn sàng xử lý những vấn đề đột xuất
3. Cải thiện kỹ năng ra quyết định;
4. Cải thiện sức khỏe;
5. Nâng cao năng suất, hiệu suất và hiệu quả của bạn;
6. Sống và làm việc thuận lợi hơn;
7. Cảm thấy thoải mái hơn;
8. Giảm thiểu rủi ro gặp phải;
9. Giảm căng thẳng.

XÁC LẬP CÁC GIỚI HẠN

Điều đầu tiên bạn cần biết rằng thành công của quản lý thời gian hiệu quả là nằm ở việc xác lập các giới hạn, chẳng hạn: xác định việc gì bạn cần dành nhiều thời gian, việc gì có thể giao phó cho người khác và việc gì cần từ chối thẳng thừng.

Những giới hạn này phụ thuộc vào tầm quan trọng của mỗi hoạt động, mỗi người hay mỗi sự kiện đối với bạn, và việc bạn cần dành bao nhiêu tâm sức để giải quyết chúng.

Học cách đặt giới hạn cho những điều dưới đây:

1. Tính sẵn sàng (bạn sẵn sàng để bị quấy rầy, để có mặt khi người khác cần ở mức độ nào?)
2. Thời hạn (bạn dành bao nhiêu thời gian để hoàn thành một việc?)
3. Tầm quan trọng (bạn dành ưu tiên cho mọi việc như thế nào?)
4. Tham gia (Bạn mất bao lâu để tự làm chứ không phải giao cho người khác?)
5. Các tiêu chuẩn (Bạn làm tốt như thế nào?)
6. Tính cấp thiết (Bạn làm nhanh như thế nào?)

Hãy xem xét lần lượt các yếu tố dưới đây và xem cách quản lý thời gian của bạn có thể được cải thiện như thế nào bằng cách xác lập các giới hạn:

	Những suy nghĩ sai lầm	Những suy nghĩ đúng đắn
Giới hạn tính sẵn sàng	Tôi phải dừng những việc đang làm để trả lời điện thoại/ nói chuyện với...	Sự gián đoạn này có thật sự quan trọng hơn những gì tôi đang làm không? Nếu có thì đó là điều nên làm. Nếu không, tôi có thể làm nó sau!
Giới hạn thời hạn	Tôi đã bắt đầu việc này vì vậy có lẽ tôi cũng nên kết thúc nó.	Chỉ vì bạn đã bắt đầu làm việc gì đó không có nghĩa là bạn phải cố chịu đựng để kết thúc nó, đặc biệt là nếu có việc gì quan trọng và khẩn cấp hơn. Bạn có thể từ bỏ việc đó và tiếp tục với những việc mà bạn có thể hoàn thành.
Giới hạn tầm quan trọng	Mọi việc đều quan trọng.	Không phải mọi việc đều quan trọng! Hãy lựa chọn những ưu tiên của bạn và lên kế hoạch thời gian phù hợp.
Giới hạn sự tham gia	Nếu muốn công việc được thực hiện, bạn nên tự làm nó.	Bạn không thể làm tất cả. Chỉ nên tham gia những việc cần bạn thực hiện, và để người khác lo những việc còn lại.
Giới hạn các tiêu chuẩn	Nếu một công việc đáng làm thì nó cần phải được làm thật hoàn hảo.	Một công việc chỉ cần làm đủ tốt là được – nó không cần phải hoàn hảo.
Giới hạn tính cấp	Việc này không thể đợi.	Liệu nó có thể đợi? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không có ở đây để giải quyết? Đó có phải là công việc cấp bách nhất cần làm không? Đây có thực sự là cách sử dụng thời gian tốt nhất lúc này không?

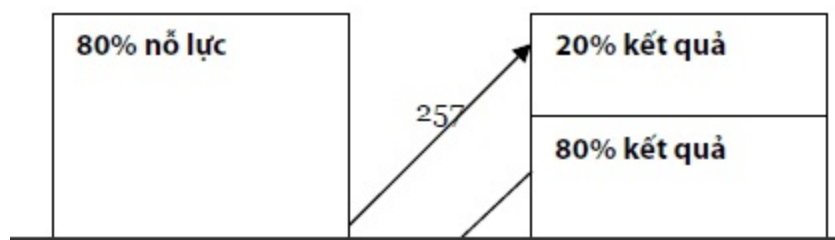
ĐẦU TƯ THỜI GIAN CHO KẾT QUẢ – CHỨ KHÔNG PHẢI CHO NỖ LỰC

Bạn cần sử dụng thời gian của bạn nhằm đạt được điều gì đó. Nếu chỉ đơn giản là cố gắng để bận rộn hoặc cố gắng để luôn tay luôn chân thì sẽ chỉ phản tác dụng và lãng phí sức lực.

Thành công làm cho mọi người cảm thấy vui sướng và thúc đẩy họ làm việc tốt hơn. Mỗi thành công dù là nhỏ nhất cũng đều rất có giá trị, bởi nếu xâu chuỗi với nhau chúng sẽ tạo thành động lực thúc đẩy mọi người hăng say làm việc. Chúng đóng vai trò như những hòn đá tảng giúp đạt được những thành tích lớn hơn.

Tuy nhiên chỉ riêng việc dành nhiều thời gian và nỗ lực hơn, không đảm bảo mang đến thành công.

Quy luật phổ biến minh họa cho điều này là quy luật 80/20 hay nguyên lý Pareto. Quy luật này cho rằng thông thường 80% nỗ lực chỉ đạt được 20% kết quả. Vì vậy, 80% kết quả của bạn đạt được đạt được là nhờ chỉ 20% nỗ lực làm việc của bạn.



Ý nghĩa thực sự của quy luật này là gì? Đơn giản nó nghĩa là hầu hết thời gian và nỗ lực chúng ta bỏ ra nhằm đạt một mục tiêu đều là lãng phí – nó tạo ra rất ít kết quả phục vụ cho việc đạt mục tiêu đó.

Do đó, bạn cần làm việc thông minh và không quá vất vả – bằng cách tập trung vào các khía cạnh hiệu suất cao nhất của công việc, hoặc tạo ra các kết quả cao nhất, và ít tập trung hoặc tránh toàn bộ các khía cạnh có hiệu suất thấp nhất để có thể tạo ra những mức tăng năng suất lớn và rõ rệt.

ƯU TIÊN HIỆU QUẢ VÀ HIỆU SUẤT

Việc quản lý thời gian tốt dựa trên 2 điều: hiệu suất và hiệu quả. Cả hai đều rất quan trọng, nhưng ít người thực sự hiểu sự khác nhau giữa chúng.

Hiệu quả nghĩa là làm được việc, có khả năng đạt được các mục tiêu đề ra. Xét trên phương diện quản lý thời gian, hiệu quả là làm đúng việc.

Còn hiệu suất nghĩa là hoạt động hiệu quả mà ít tiêu hao nguồn lực nhất. Xét trên phương diện quản lý thời gian, hiệu suất là làm việc theo đúng cách.

Bảng dưới đây chỉ ra cách đánh giá hiệu quả và hiệu suất sử dụng thời gian của bạn.

	Hiệu quả	Không hiệu quả
Hiệu suất	• Làm đúng việc theo đúng cách • Làm tốt việc đúng	• Làm tốt việc sai
Không hiệu suất	• Làm đúng việc theo cách sai • Làm không tốt các việc đúng	• Làm không tốt những việc sai

HIỂU BIẾT VỀ TẦM QUAN TRỌNG VÀ TÍNH CẤP THIẾT

Cũng giống như hiệu quả và hiệu suất, chúng ta thường nhầm lẫn về tầm quan trọng và tính cấp thiết.

Khi được đề nghị quyết định cần thực hiện trước những phần công việc nào, mọi người luôn nói họ xét mức độ ưu tiên dựa trên tầm quan trọng VÀ tính cấp thiết của chúng. Nhưng hãy thử nghĩ xem. Liệu một việc quan trọng có đồng nghĩa với việc cấp thiết, và cần phải thực hiện đầu tiên không?

Bạn có thể xem bảng dưới đây để thấy các nhiệm vụ cấp thiết và quan trọng cần các phương pháp xử lý khác nhau. Không có bất cứ nguyên tắc cứng nhắc hay nhanh chóng nào cho việc phải làm gì và làm khi nào. Đơn giản là hãy dựa vào cảm nhận của bạn.

	Cấp thiết	Không cấp thiết
Quan trọng	Những việc quan trọng và cấp thiết cần được làm ngay lập tức, dành đủ thời gian để làm tốt chúng.	Những việc quan trọng nhưng không cấp thiết có thể đợi đến khi bạn có thời gian để làm tốt nó.
Không quan trọng	Những việc cấp thiết nhưng không quan trọng cần làm nhanh để hoàn thành. Nhưng dành ít thời gian nhất có thể cho những việc này.	Những việc không quan trọng và không cấp thiết có thể để đến cuối cùng; ngay cả khi chúng là những việc bạn thích làm nhất.

DANH SÁCH KIỂM TRA

- Sử dụng tối đa thời gian có thể nhắm đến việc đạt được cả hiệu quả và hiệu suất.
- Đừng nhầm lẫn giữa tầm quan trọng và tính cấp thiết.
- Đừng chần chừ. Sự trì hoãn tích cực không giống với sự chần chừ.
- Nắm lấy mọi cơ hội để xác định các nhiệm vụ bạn có thể ủy thác, hoặc đừng tham gia.

XỬ LÝ CÔNG VIỆC GIẤY TỜ VÀ HÀNH CHÍNH

Sắp xếp giấy tờ và các văn bản quan trọng khác nhìn bề ngoài có vẻ đơn giản đến nỗi hầu hết chúng ta làm mà không cần phải nghĩ ngợi gì nhiều. Nhưng mọi người lại thường làm việc này không tốt, vì thế chúng chiếm dụng thời gian quý báu của chúng ta.

Tạo hồ sơ ngày

Hãy chuẩn bị một cái kẹp tài liệu có 2 ngăn đựng riêng. Một ngăn được đánh số từ 1 đến 31, và ngăn kia đánh số từ 1 đến 12, ghi nhãn tương ứng với mỗi tháng trong năm.

Giả sử ngày làm việc bắt đầu từ ngày 1 tháng 1. Bạn nên đặt các ngăn chia 31 số lên trước, sau đó là ngăn chia 12 tháng, bắt đầu từ tháng hai và kết thúc bằng tháng một. Bạn có thể tham khảo cách sắp xếp điển hình dưới đây:

Mỗi khi bạn cần lưu giữ một tài liệu cho một ngày trong tương lai, hãy xếp nó vào ngày thích hợp. Từ 1 – 31 nếu nó cần trong tháng một, và dưới tháng tương ứng nếu nó cần sau tháng một. Mỗi ngày, bạn chỉ cần kiểm tra những thứ lưu trong đó.

Vào cuối tháng, bạn chỉ cần bỏ tất cả các trang của tháng hai và xếp chúng vào ngày tương ứng, và đặt ngăn tháng hai ra sau. Kẹp tài liệu này giúp xoay vòng các giấy tờ công việc một cách hệ thống giúp bạn không bỏ sót điều gì.

Ví dụ về những giấy tờ bạn cần sắp xếp bao gồm:

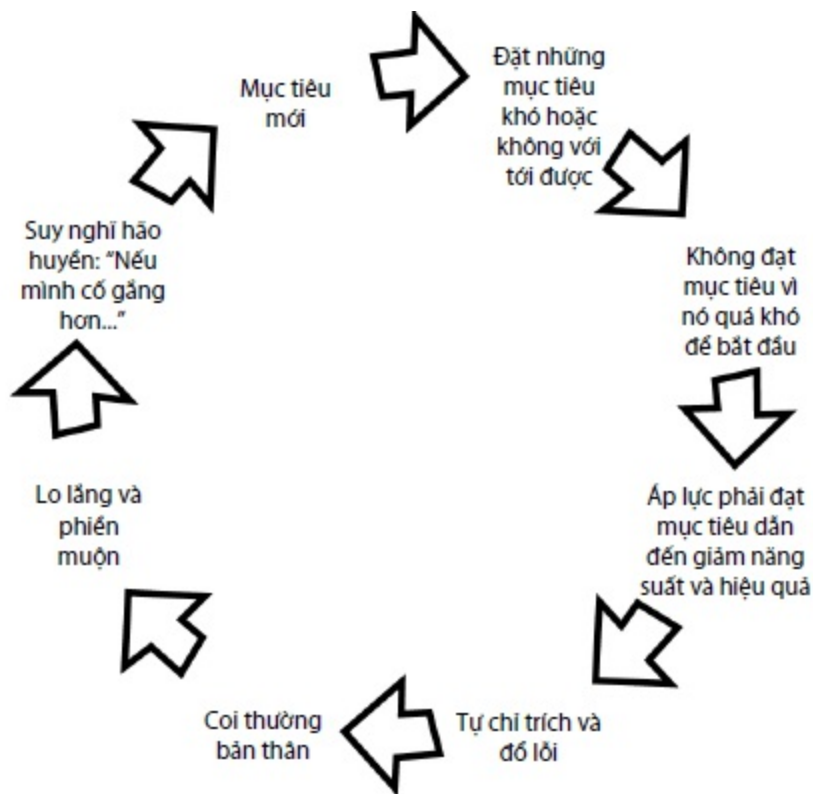
- Chương trình của các cuộc họp;
- Tài liệu bạn được yêu cầu mang đến một cuộc gặp;
- Các lá thư phải trả lời vào một ngày nhất định;
- Các lá thư cần được gửi vào một ngày nhất định;
- Danh sách các việc cần làm trong ngày đó;
- Các bản đồ và các chỉ dẫn đường để đến một cuộc gặp;
- Các ghi chú bạn đã chuẩn bị cho cuộc họp hay buổi gặp mặt;
- Các thư mời xã giao.

Các việc cần làm

- Luôn sắp xếp tài liệu thứ tự ngày tháng mỗi khi có thể;
- Giữ chúng ở vị trí trên cùng của hòm thư và khay đựng tài liệu;
- Cập nhật việc sắp xếp hàng ngày – nó sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian về lâu dài;
- Đặt tên và mã các tệp tài liệu khi có thể (ví dụ: mã màu);
- Phân loại công việc trước khi bạn bắt đầu.
- Lựa chọn những thứ bạn đọc, để bạn có được một vài tài liệu mang theo khi

rời khỏi văn phòng đến một cuộc gặp v.v... Lược bớt trước khi đọc.

- Sử dụng các tệp hồ sơ ngày nếu bạn có thời gian – hay các giấy tờ phát hành theo ngày để xử lý.
- Sử dụng phương pháp sắp xếp thích hợp nhất cho những tài liệu cần được sắp xếp.
- Hãy lưu tâm đến việc sắp xếp của bạn – đừng để nó trở nên không thể quản lý được.



XỬ LÝ VẤN ĐỀ CON NGƯỜI

Thế giới sẽ là một nơi rất đơn giản nếu có thể dễ dàng phân mọi người vào các kiểu người khác nhau và đối xử thích hợp. Thế giới thậm chí còn đơn giản hơn nếu nó chỉ có Đặt những mục tiêu khó hoặc không với tới được Không đạt mục tiêu vì nó quá khó để bắt đầu Áp lực phải đạt mục tiêu dẫn đến giảm năng suất và hiệu quả Tự chỉ trích và đổ lỗi Coi thường bản thân Lo lắng và phiền muộn Suy nghĩ hão huyền: “Nếu mình cố gắng hơn...” Mục tiêu mới những kiểu người và tính cách nhất định. Thật không may, thực tế lại không phải như vậy.

Tuy nhiên, ít nhất trên phương diện quản lý thời gian có hai kiểu người chúng ta

không thể nhầm lẫn, vì họ gây ra phần lớn các vấn đề, và họ ở hai thái cực: *người cầu toàn và người hay trì hoãn*.

Các vấn đề với những người cầu toàn

Cầu toàn có thể là một điều tốt: xã hội có sự chính xác, chú ý đến chi tiết, các tỷ lệ sai sót thấp, v.v... Nhưng nó có thể cản trở sự tiến bộ và công việc của bạn, dẫn tới thiệt hại chung cho công việc của bạn.

Cố gắng trở nên hoàn hảo có thể chặn đứng cảm giác thỏa mãn và hứng thú của bạn. Nó cũng có thể khiến bạn không đạt được gì.

Nhận biết sự cầu toàn

- Lỗi suy nghĩ hoặc là tất cả hoặc không gì cả, chỉ có đen hoặc trắng. Lỗi suy nghĩ này thể hiện niềm tin rằng luôn chỉ có duy nhất một câu trả lời đúng cho mọi vấn đề;
- Sợ bị phản đối;
- Sợ mắc sai lầm;
- Quá nhạy cảm với lời phê bình và ý kiến của những người khác;
- Luôn tìm kiếm sai lầm hay làm lỡ;
- Duy trì quan điểm cứng nhắc về mọi việc;
- Đánh đồng thất bại với vô dụng;
- Kỳ vọng quá nhiều vào người khác;
- Luôn thấy những gì đạt được không bao giờ là đủ;
- Cảm thấy cần phải dành 100% sức lực cho một việc gì đó nếu không nó sẽ thất bại, hoặc một điều gì đó tồi tệ có thể xảy ra;
- Sống với cả núi nguyên tắc: một cuộc sống đầy rẫy những “nên” và “không được”;
- Không bao giờ cảm thấy thỏa mãn với bất kỳ điều gì đã làm;
- Trì hoãn việc hoàn thành công việc để cải thiện hoặc chỉ để làm nó chính xác hơn;

- Đánh giá giá trị bản thân dựa trên suy nghĩ của người khác.

Nhận biết người hay trì hoãn

- Chấp nhận các tiêu chuẩn thấp;
- Dễ bị phân tâm;
- Tiến hành các công việc vặt vãnh và nhỏ nhặt để tránh hoặc trì hoãn những việc quan trọng;
- Hay bị lạc hướng;
- Tảng lờ công việc với hy vọng chúng sẽ biến mất;
- Không quyết đoán;
- Hội chứng “một phút nữa thôi” – thêm một phút nữa, và sau đó tôi sẽ bắt đầu...
- Không phân biệt những nhiệm vụ ít cần ưu tiên với những việc có mức ưu tiên cao;
- Cam kết quá mức: nhận quá nhiều việc;
- Trì hoãn mọi thứ cho đến phút cuối;
- Luôn đòi những điều kiện nhất định trước khi có thể bắt đầu công việc, như một cái bàn sạch, môi trường yên tĩnh, một tách cà phê, v.v...
- Đánh giá thấp nỗ lực hay thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc, mặc dù điều đó hiển nhiên;
- Chờ đợi cho đến khi có hứng.

Những việc cần làm

- Đối xử tế nhị với những người cầu toàn và những người hay trì hoãn nếu bạn phải làm việc với họ;
- Tìm kiếm những dấu hiệu của sự cầu toàn trong chính bản thân;
- Tự vấn bản thân xem liệu cách cư xử như vậy có phù hợp không

- Tìm kiếm những dấu hiệu của sự trì hoãn trong chính bản thân. Và lại tự vấn bản thân cách xử sự như thế có thích hợp không.
- Gợi ý cho mọi người biết rằng bạn không muốn bị làm phiền. Nếu họ vẫn bỏ qua điều đó, sử dụng các biện pháp để giải quyết nhanh chóng sự quấy rầy của họ.
- Hãy nhớ bạn cần phải lịch sự, thậm chí ngay cả khi bạn rất hạn hẹp thời gian, không chào đón và không thân thiện.

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, thì 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, phô 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 ngọc 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 móng (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 tẫn.” 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 thù. 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 thê 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: Khô 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 tấn, 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 lộc: 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 yếu 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 chính 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 băng 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. 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 hữu bằng là bậc bèn chỉ 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 Encyclopedia)

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 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 sồi 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 kỷ 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 tủng, 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 dưng 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).