

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

TINH HOA QUẢN TRỊ ③

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

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

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!

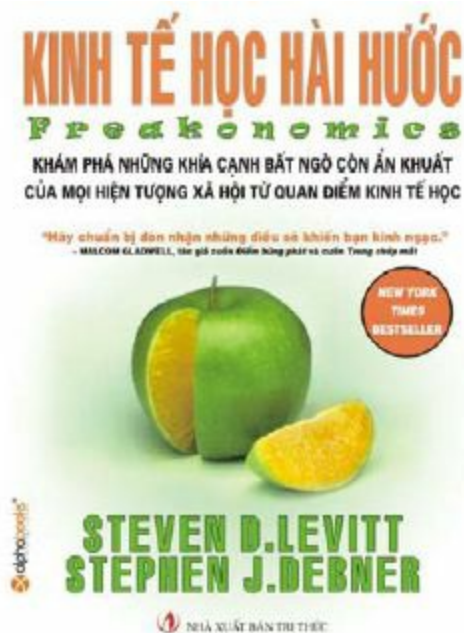
Hà Nội, tháng 8/2009

Nguyễn Cảnh Bình

KINH TẾ HỌC HÀI HƯỚC

Khám phá những khía cạnh ẩn khuất của mọi hiện tượng xã hội từ quan điểm kinh tế học

(Freakonomics)



Tác giả: Steven D. Levitt & Stephen J. Dubner

Nhà xuất bản: Harper Perennial

Năm xuất bản: 2009

Số trang: 352

Dịch giả: Huyền Trang

NXB Việt Nam: Alpha Books & Tri thức

Năm xuất bản: 2007

Số trang: 304

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Steven D. Levitt là nhà kinh tế học người Mỹ xuất chúng, nổi tiếng với các nghiên cứu về tội phạm, đặc biệt là về mối liên kết giữa việc phá thai được hợp pháp hóa và tỷ lệ tội phạm. Được nhận huy hiệu John Bates Clark vào năm 2003, Levitt hiện là giáo sư kinh tế học tại Đại học Chicago và là giám đốc Trung tâm nghiên cứu Becker về lý thuyết giá Chicago tại Trường kinh doanh sau đại học Chicago. Năm 2006, Levitt được tạp chí Time bầu chọn là một trong “100 người kiến tạo thế giới”.

Stephen J. Dubner sinh trưởng tại thành phố New York, tốt nghiệp trường Appalachian State University. Ông là tác giả của rất nhiều bài viết đăng trên các tờ báo lớn như *New York Times*, *The New Yorker*, v.v... Ngoài ra, ông còn là tác giả và đồng tác giả của một số cuốn sách bestseller như: *Turbulent Souls* (Những tâm hồn

nổi loạn) và *Confessions of A Hero-Worshiper* (Lời tự thú của một người sùng bái anh hùng).

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Vào những năm 1990, tình trạng tội phạm tại Mỹ tăng mạnh và các chuyên gia dự đoán chúng sẽ còn tăng đột biến. Nhưng sau đó, tỷ lệ tội phạm lại đột nhiên giảm xuống. Các chuyên gia cho rằng điều đó có được là nhờ bùng nổ kinh tế và các quy định về kiểm soát súng chặt chẽ hơn. Nhưng các giả định này không hề đúng. Lý do thật sự lại bắt nguồn từ sự hợp pháp hóa việc phá thai 20 năm trước. Vì thế những đứa trẻ đáng lẽ được sinh ra trong các môi trường xấu có nhiều khả năng trở thành tội phạm khi lớn lên, đã không được chào đời.

Đây chính là vấn đề mà nhà kinh tế học Steven D. Levitt và nhà báo Stephen J. Dubner đề cập đến trong cuốn sách *Kinh tế học hài hước*. Cuốn sách nhìn nhận thế giới và cách thức vận hành của nó bằng cách khám phá những điều ẩn khuất đằng sau mọi hiện tượng xã hội. Nó thách thức các nhận thức thông thường và chứng minh chúng thường sai lệch. Nó nêu lên những câu hỏi mới lạ và thú vị mà hầu hết các nhà kinh tế học thậm chí còn ít khi nghĩ tới, chẳng hạn như: Nếu những kẻ buôn thuốc phiện có nhiều tiền đến thế thì tại sao chúng vẫn sống cùng mẹ? Hoặc cái gì nguy hiểm hơn, khẩu súng hay bể bơi?

MẶT KHUẤT CỦA MỌI ĐIỀU

Levitt là một nhà kinh tế học trẻ, tài năng, rất giỏi đưa ra những câu hỏi bất ngờ và thú vị giúp khám phá nhiều điều mới mẻ về cách thức vận hành thật sự của thế giới. Bằng cách sử dụng kinh tế học và các công cụ của kinh tế học để xử lý dữ liệu, Levitt cùng với Dubner đã lột bỏ được lớp vỏ bọc bề mặt của cuộc sống hiện đại để nhìn thấy những gì ẩn giấu bên dưới và chỉ ra cho chúng ta thấy cuộc sống thậm chí còn thú vị hơn nhiều so với những gì chúng ta vẫn nghĩ.

Đối với Levitt, đạo lý biểu thị cho cách mà con người muốn thế giới vận hành, còn kinh tế học biểu thị cách thế giới thật sự vận hành. Do đó, trước tiên cuốn sách sẽ đưa ra năm hiểu biết căn bản dưới góc nhìn của kinh tế học.

Một là: *Động cơ là hòn đá tảng của cuộc sống hiện đại.* Và thấu hiểu chúng, là chìa khóa đúng đắn để giải quyết mọi câu đố, từ tội ác bạo lực cho đến gian lận thể thao và hên hò qua mạng.

Hai là: *Những nhận thức thông thường lại thường sai lệch.* Mặc dù chúng ta thường coi những giải thích và lý thuyết của các chuyên gia như chân lý, nhưng chúng lại thường không hề khoa học. Chẳng hạn, tội ác không bùng phát vào những

năm 1990, chỉ có tiền thì không đủ để thắng cử, và – ngạc nhiên chưa – uống tám ly nước một ngày chưa bao giờ cho thấy có lợi ích gì đối với sức khỏe.

Ba là: *Những ảnh hưởng lớn lao lại thường bắt nguồn từ những nguyên nhân không mấy liên quan, thậm chí là tiêu cực gây nên. Chẳng hạn, tỷ lệ tội phạm giảm không phải là do bất cứ nỗ lực gần đây nào của cảnh sát mà là do luật phá thai đã được thông qua 20 trước đó.*

Bốn là: *Các “chuyên gia” – dù là chuyên gia tội phạm học hay chuyên gia bất động sản – đều sử dụng lợi thế thông tin của họ để phục vụ lợi ích của mình. Tuy nhiên, họ có thể thua trong chính trò chơi của mình. Và đối mặt với Internet, lợi thế thông tin của họ đang thu hẹp lại từng ngày – bằng chứng là giá của quan tài và bảo hiểm nhân thọ, cùng với những thứ khác, ngày càng giảm.*

Năm là: *Biết rõ cần đo lường cái gì và đo lường như thế nào khiến một thế giới phức tạp trở nên đơn giản hơn. Điều này có nghĩa là, mặc dù thế giới hiện đại hỗn độn và dường như không thể đoán trước được, chúng ta vẫn có thể hiểu được nó nếu chúng ta xem xét các dữ kiện theo đúng cách.*

ĐỘNG CƠ LÀ HÒN ĐÁ TẢNG THỨC ĐÃY CUỘC SỐNG HIỆN ĐẠI

Động cơ đơn giản là một phương tiện thúc đẩy con người làm nhiều điều tốt và ít điều xấu hơn. Ngay từ thời thơ ấu, chúng ta đều học cách đáp lại các động cơ khuyến khích, bao gồm cả tích cực lẫn tiêu cực. Nếu đạt điểm cao ở trường, bạn sẽ được thưởng một chiếc xe đạp mới. Nếu vi phạm lệnh cấm, bạn sẽ bị phạt. Nếu làm tốt các bài kiểm tra SAT⁽¹⁾, bạn sẽ đỗ vào một trường đại học danh tiếng. Nếu bị đuổi khỏi trường đại học, bạn sẽ không tìm được việc làm tốt. Nếu làm tốt công việc, bạn sẽ được thăng chức.

Góc rẽ của kinh tế học là nghiên cứu các động cơ về cách thức con người giành lấy những gì họ muốn hoặc cần có, đặc biệt là khi những người khác cũng muốn hoặc cần có những thứ đó.

Có ba mặt cơ bản của một động cơ: mặt kinh tế, xã hội và chuẩn mực đạo đức. Thông thường một động cơ đơn giản nhất cũng bao gồm cả ba mặt này. Chẳng hạn như chiến dịch chống hút thuốc lá. Việc thu thêm 3 đô-la tiền “thuế tội lỗi” cho gói thuốc lá là một động lực kinh tế mạnh mẽ chống lại việc mua thuốc lá. Thêm vào đó, việc cấm hút thuốc ở tất cả các nhà hàng và nơi công cộng khác là một động lực xã hội. Đồng thời, việc chính phủ tuyên bố rằng các phân tử khủng bố kiếm tiền nhờ buôn bán thuốc lá chợ đen là một động lực mang tính đạo đức chống lại việc hút thuốc.

NHỮNG NHẬN THỨC THÔNG THƯỜNG LẠI THƯỜNG SAI LỆCH

Mọi người thường than vãn rằng xã hội hiện đại ngày nay có quá nhiều tội phạm và rằng “những ngày xưa tươi đẹp” thanh bình hơn. Nhưng điều này khác xa sự thật nếu bạn xem xét một khoảng thời gian dài. Thống kê cho thấy, tỷ lệ tội phạm ngày nay thấp hơn nhiều so với thế kỷ XVIII và XIX hay thậm chí là so với những năm từ 1900 – 1950.

Và một lần nữa, đó là do tác động của động cơ. So với những thời kỳ trước, ngày nay chúng ta có nhiều động cơ kinh tế, xã hội và đạo đức chống lại việc phạm tội hơn. Chúng ta có những động lực kinh tế (mất việc làm và thu nhập nếu bị đi tù), động lực xã hội (nỗi sợ bị coi là tội phạm dưới con mắt của người khác), và động lực đạo đức (không muốn làm một việc bị coi là sai trái).

Hoặc hãy xem xét một nhận thức thông thường cho rằng các vụ bầu cử thường được mua bằng tiền. Song, nếu nhìn vào số liệu về các ứng cử viên chạy đua trong nhiều cuộc tranh cử thì bạn sẽ thấy tổng số tiền mà các ứng cử viên chi tiêu không đóng vai trò quan trọng. Vấn đề thật sự quan trọng là hiện tại một ứng cử viên chi bao nhiêu tiền; và ứng cử viên đó là người thế nào trong con mắt của các cử tri.

NHỮNG ẢNH HƯỞNG LỚN LAO LẠI THƯỜNG BẮT NGUỒN TỪ NHỮNG NGUYÊN NHÂN KHÔNG MÁY LIÊN QUAN, THẬM CHÍ LÀ TIÊU CỰC

Chúng ta đã biết rằng lý do chính khiến tình trạng tội phạm giảm là do sự hợp pháp hóa việc phá thai. Một ví dụ khác là việc tạo ra chất cocaine hỗn hợp vào những năm 1970.

Trước đó, những tiến bộ về dân quyền đã tạo nên chuyển biến lớn giúp cải thiện cuộc sống người Mỹ da đen – xét trên phương diện chăm sóc sức khỏe, giáo dục, cơ hội việc làm, v.v... Nhưng khi cocaine hỗn hợp (một dạng rẻ tiền hơn của cocaine nguyên chất) được điều chế, thì các băng nhóm da đen đường phố đã trở thành người phân phối chúng.

Cocaine hỗn hợp đã kéo lùi tiến trình phát triển của người Mỹ da đen tới 10 năm. Tỷ lệ chết trẻ lại một lần nữa tăng mạnh sau khi đã giảm nhiều năm, và làn sóng tội phạm trong cộng đồng da đen cũng tăng lên. Trên phạm vi quốc gia, cocaine hỗn hợp đã góp phần làm tăng làn sóng tội phạm trên toàn nước Mỹ.

CHUYÊN GIA SỬ DỤNG LỢI THẾ CỦA HỌ ĐỂ PHỤC VỤ MỤC ĐÍCH RIÊNG

Hãy xem xét ví dụ về những người môi giới bất động sản. Bạn thuê một người môi giới để bán nhà cho bạn vì nghĩ rằng người đó sẽ biết cách bán nhà tốt hơn bạn và giúp bạn bán được giá cao nhất có thể.

Tuy nhiên, những người môi giới bất động sản cũng là con người và họ phản ứng trước động cơ. Khi bán nhà thay bạn, người môi giới sẽ cố gắng bán với mức giá tốt đầu tiên có được (chứ không phải tốt nhất có thể). Bởi số tiền hoa hồng của anh/chị ta sẽ không thay đổi mấy nếu sau đó ngôi nhà được bán với mức giá cao hơn một chút. Anh/chị ta chỉ muốn kết thúc giao dịch nhanh nhất có thể để chuyển sang vụ khác. Nhưng nếu tự bán nhà của mình thì người môi giới sẽ giữ căn nhà lâu hơn, chờ đến khi được giá nhất mới bán.

Điều này cũng lý giải tại sao một nghiên cứu y học lại cho thấy các bác sỹ sản tại các khu vực có tỷ lệ sinh giảm thường hay tiến hành mổ đẻ. Đó là vì khi công việc ngày càng khó khăn, các bác sỹ sẽ cố gắng tìm cách kiếm thêm tiền bằng những thủ tục tốn kém hơn cho bệnh nhân.

Quy tắc này cũng lý giải tại sao một vài thợ sửa xe không tiến hành sửa chữa và để cho những chiếc xe hơi vượt qua các cuộc kiểm tra. Đó là vì họ biết khi làm vậy, họ sẽ được bù đắp bằng việc chủ những chiếc xe đó sẽ phải mua xe mới.

VỀ VẤN ĐỀ GIAN LẬN: GIÁO VIÊN PHỔ THÔNG VÀ CÁC ĐÔ VẬT SUMO CÓ ĐIỂM GÌ CHUNG?

Một trong những câu hỏi Levitt đặt ra là: Ai gian lận và tại sao? Các nghiên cứu của Levitt chỉ ra thậm chí cả những người có vẻ trung thực nhất, hoặc những người dường như có ít cơ hội để gian lận nhất lại thường xuyên gian lận vì động cơ của họ. Đây chính là điểm chung giữa giáo viên phổ thông và các đô vật Sumo.

Gian lận trong các kỳ kiểm tra tiêu chuẩn

Trong một nghiên cứu về hệ thống trường học công Chicago, Levitt đã phát hiện ra một tỷ lệ đáng kể các giáo viên giúp học sinh của họ vượt qua các kỳ kiểm tra tiêu chuẩn. Tại sao họ làm vậy? Đó là bởi hệ thống giáo dục Mỹ sẽ trao thưởng cho các trường học và giáo viên có nhiều học sinh đạt điểm cao.

Theo chính sách “Không đưa trẻ nào ở lại lớp” của hệ thống giáo dục Mỹ, những học sinh bị điểm thấp trong các kỳ kiểm tra tiêu chuẩn sẽ phải học lại một năm. Thêm nữa, trường nào có điểm thấp có thể bị cắt giảm quỹ hoạt động hoặc đóng cửa, và giáo viên có học sinh bị điểm thấp có thể bị giáng cấp hoặc sa thải. Ngược lại, những trường đạt điểm cao trong các kỳ kiểm tra sẽ được đầu tư nhiều hơn và các giáo viên có học sinh đạt điểm cao có thể được thăng chức hoặc được thưởng

tiền.

Nhưng làm thế nào để phát hiện liệu các giáo viên có gian lận không? Levitt và Dubner đã tập hợp một cơ sở dữ liệu gồm các bài làm kiểm tra của các học sinh từ lớp 3 đến lớp 7 trong các năm từ 1993 đến 2000. Cơ sở dữ liệu này nghiên cứu tới gần 30.000 học sinh mỗi khóa, hơn với 700.000 bộ câu trả lời, và gần 100 triệu câu trả lời đơn lẻ.

Sau đó, họ lọc ra các kiểu câu trả lời bất thường trong một lớp nào đó, chẳng hạn nhóm các câu trả lời giống nhau, đặc biệt cho các câu hỏi khó, hoặc một học sinh đưa ra câu trả lời đúng cho một câu hỏi khó, nhưng lại bỏ qua những câu hỏi dễ. Cuộc nghiên cứu đã tìm ra những kiểu câu trả lời bất thường như vậy và đưa ra một giả thuyết là có thể khi chấm bài làm kiểm tra một số giáo viên đã sửa các câu trả lời của học sinh.

Để kiểm nghiệm lại giả thuyết đó, học sinh của các giáo viên bị nghi ngờ là gian lận được yêu cầu làm lại bài kiểm tra cùng với một nhóm các học sinh đã làm tốt bài kiểm tra mà không bị nghi là đã được sửa bài. Kết quả là: những học sinh không bị nghi ngờ gian lận vẫn làm bài giống như cũ hoặc tốt hơn, trong khi những học sinh có giáo viên bị nghi gian lận làm bài tệ hơn nhiều.

Đấu vật Sumo

Đấu vật Sumo là một lĩnh vực khác được phát hiện là có khả năng dễ xảy ra gian lận nhất. Sumo là môn thể thao hàng đầu tại Nhật, được coi là thiêng liêng và đáng tự hào. Nhưng các động cơ trong Sumo lại khiến nó có khả năng bị gian lận cao. Mỗi đô vật Sumo cần phải duy trì được một mức xếp hạng ảnh hưởng tới số tiền anh ta kiếm được, các đặc ân được hưởng và tiếng tăm của anh ta.

Để duy trì mức xếp hạng, đô vật cần phải thắng ít nhất 8/15 trận hàng năm. Vào ngày cuối của giải đấu, một vài đô vật sẽ có số điểm 7-7, nghĩa là có 7 lượt thắng và 7 lượt thua, và họ cần phải thắng ở lượt cuối cùng để duy trì được xếp hạng.

Thật thú vị là những đô vật có số điểm 7-7 lại thường có tỷ lệ chiến thắng đến 80% so với các đô vật có điểm 8-6 hay 9-6, mặc dù nếu xét trên thành tích trước đó, kỳ vọng giành chiến thắng của họ chỉ dưới mức 50%. Như thế có thể nghĩ có những dấu hiệu không bình thường ở đây. Tất nhiên, người ta có thể lập luận rằng các đô vật có số điểm 7-7 nỗ lực nhiều hơn để chiến thắng bởi họ có nhiều lợi ích hơn.

Tuy nhiên, nếu nhìn vào tỷ lệ thắng - thua của cùng các đô vật đó trong lần thi đấu tiếp theo, ta sẽ thấy các đô vật có số điểm 7-7 chỉ thắng 40% trong lần thi đấu với cùng đối thủ. Lời lý giải logic nhất cho hiện tượng này là giữa các đô vật đã có

một thỏa thuận, kiểu như: anh để tôi thắng lần này, tôi sẽ để anh thắng lần tới.

Tuy nhiên, giả thuyết này đã luôn bị các quan chức quản lý môn Sumo tại Nhật phủ nhận và chưa từng có đồ vật nào bị phạt vì gian lận.

SỰ THẬT VỀ LÒNG TRUNG THỰC

Trong khi các nghiên cứu của Levitt chỉ ra rằng con người gian lận ngay cả khi khó có thể chứng minh được điều đó, thì ông cũng khẳng định rằng có một tỷ lệ lớn những người không gian lận. Lòng trung thực của con người được thể hiện trong câu chuyện của Paul Feldman – người đàn ông kinh doanh bánh vòng. Feldman bán bánh vòng thông qua một hệ thống danh dự: Anh để các khay đựng bánh vòng trong một văn phòng cùng với một hộp thu tiền. Khi lấy một chiếc bánh, mọi người cần bỏ 1 đô-la vào hộp.

Mặc dù những người bạn kinh tế học của Feldman nói rằng cách bán hàng đó sẽ không bao giờ hiệu quả nhưng thực tế Feldman nhận thấy tỷ lệ thanh toán đạt xấp xỉ 87%. Điều này chỉ ra rằng không phải tất cả mọi người đều trả tiền bánh, nhưng có đến 87% người đã trả tiền.

Feldman cũng nhận thấy tỷ lệ thanh toán tại các văn phòng nhỏ cao hơn các văn phòng lớn, có thể là do tại văn phòng nhỏ, những người không trả tiền sẽ dễ bị phát hiện hơn (điều này khẳng định lại lần nữa về động cơ đạo đức chống lại việc không trả tiền).

Feldman cũng khám phá ra là các thành viên ban quản trị có xu hướng ít trung thực trong việc trả tiền hơn các nhân viên cấp dưới. Đặt bánh vòng ở ba tầng khác nhau (tầng dành cho ban quản trị, hành chính và phòng bán hàng), Feldman nhận thấy tầng ban quản trị có tỷ lệ trả tiền thấp hơn hai tầng kia. Điều này có thể là do các thành viên ban quản trị cho rằng họ có quyền sở hữu các thứ (bao gồm cả những chiếc bánh vòng) hoặc có thể là bởi ngay từ đầu gian lận đã là cách thức để họ đạt được vị trí trong ban quản trị.

ĐẢNG 3K - KU KLUX KLAN - GIỐNG NHƯNG NGƯỜI MÔI GIỚI BẤT ĐỘNG SẢN NHƯ THẾ NÀO?

Đảng 3K (Ku Klux Klan) và những người môi giới bất động sản có một điểm chung: cả hai đều sử dụng thông tin để có quyền lực đối với người khác.

Đảng 3K được thành lập ngay sau cuộc Nội chiến để khẳng định sự ưu việt của người da trắng, lúc đầu là để chống lại người da đen, sau đó là để chống lại cả người da đen, người Do thái và các chủng tộc khác. Đảng 3K lớn mạnh trong thập kỷ đầu

của thế kỷ XX, khi động lực thống nhất quốc gia trở nên mạnh mẽ hơn sự phân biệt chủng tộc. Đảng 3K lớn mạnh sau chiến tranh, khi nỗi sợ hãi chiến tranh được thay thế bởi lo lắng về sự không chắc chắn của nền kinh tế.

Điều gì cuối cùng đã làm cho Đảng 3K suy tàn? Đó chính là thông tin. Về cơ bản, Đảng 3K có được quyền lực và sức thu hút là do nó là một tổ chức bí mật. Nó có những khẩu lệnh bí mật, những cái bắt tay bí mật, và chỉ những thành viên mới biết nhau. Trong khi rất nhiều người nói về Đảng 3K thì họ chỉ biết rất ít về nó.

Stetson Kennedy – một người ủng hộ việc chống phân biệt chủng tộc, đã tìm ra cách triệt phá Đảng 3K hoàn toàn bằng cách khám phá bí mật của Đảng 3K. Kennedy gia nhập thành viên vào Đảng 3K, nắm bắt mọi bí mật của đảng này, và phát hiện ra rằng 3K về cơ bản là một nhóm những người ít được đào tạo và có thu nhập thấp. Những người này cần một nơi để trút bỏ nỗi thất vọng của họ và đôi khi là để có lý do được ở ngoài suốt đêm.

Biết được điều này, Kennedy tiết lộ mọi thứ ông biết về Đảng 3K cho các nhà văn sáng tác truyện tranh Siêu nhân. Sau đó một bộ truyện ra đời, mô tả các Siêu nhân chiến đấu với Đảng 3K, và sử dụng các khẩu lệnh, mã lệnh, v.v... bí mật của đảng này. Rất nhanh chóng, trẻ em trên toàn nước Mỹ đều biết mọi thứ về Đảng 3K và điều đó đã biến một tổ chức bí mật trở thành trò chơi con trẻ. Các thành viên của Đảng bị bẽ mặt, bức tức và thôi không tham gia các cuộc họp của Đảng nữa. Tổ chức bí mật đó đã trở thành trò khôi hài và không còn sức hút cũng như quyền lực đối với họ nữa.

Những người môi giới bất động sản cũng hoạt động theo cách thức tương tự. Bạn thuê họ vì nghĩ họ có thể giúp bạn bán được nhà với mức giá cao nhất. Nhưng những người môi giới cũng sử dụng các ngôn từ và thông tin được mã hóa để phục vụ cho lợi ích của bản thân họ. Lợi ích trước hết của người môi giới là bán được ngôi nhà của bạn càng nhanh càng tốt. Thế nên, họ sẽ không có ý định chờ đợi để bán được với mức giá cao nhất. Trên thực tế, họ có thể tiết lộ cho người mua tiềm năng về mức giá thấp nhất mà bạn có thể chấp nhận để nhanh chóng bán được nhà.

Đồng thời, có một mẫu số chung trong cách thức mà những người môi giới sử dụng để tiếp thị các ngôi nhà. Khi người môi giới nói ngôi nhà được “bảo quản tốt”, bạn có thể ngầm hiểu rằng đó là một cách nói tốt về ngôi nhà của bạn. Thế nhưng, thật sự thì “bảo quản tốt” lại là một mật mã cho những người mua tiềm năng biết rằng ngôi nhà đã cũ nhưng vẫn chưa thật sự xuống cấp.

Những mật mã khác được người môi giới sử dụng để đánh giá thấp ngôi nhà một cách tinh vi và ngụ ý để người mua mua rẻ bao gồm: “rộng rãi”, “kỳ lạ”, “hàng xóm tốt” và rất nhiều tính từ nước đôi khác.

Nếu người môi giới thật sự muốn nói rằng ngôi nhà rất tốt và yêu cầu một mức giá bán cao hơn, họ sẽ sử dụng những từ như “vững chắc”, “đồ gỗ tốt”, “sành sỏi” hoặc “đỉnh cao”, hoặc các từ khác mô tả cụ thể hơn về ngôi nhà.

TẠI SAO NHỮNG TÊN BUÔN MA TÚY VẪN SỐNG CÙNG MẸ?

Nhận thức thông thường là những nhận thức đơn giản, thuận tiện, dễ chịu và làm người ta thoải mái. Nhận thức thông thường gắn liền với mối quan tâm hoặc lợi ích riêng của chúng ta và là nhận thức ít rắc rối và dễ được công nhận nhất.

Tuy nhiên, rất nhiều nhận thức thông thường thực chất lại sai lệch, và thường xuất phát từ những người được gọi là các chuyên gia hay những người ủng hộ thù địch nhằm mục đích quảng cáo và từ các kênh truyền thông bán tin tức. Các hệ thống đó đã sản sinh ra những lời nói dối như: cứ mỗi giây lại có 45 người Mỹ vô gia cư qua đời; một phần ba phụ nữ là nạn nhân của bạo hành; hoặc nước súc miệng Listerine giúp chữa hôi miệng.

Trước khi có Listerine, người ta không quan tâm đến hôi miệng và cũng không coi đó là một vấn đề. Nghiên cứu thực tế cũng chỉ ra rằng chỉ có 1/8 phụ nữ là nạn nhân của nạn bạo hành. Và nếu có 45 người vô gia cư chết mỗi giây thì nước Mỹ sẽ có 1,4 tỷ người vô gia cư chết mỗi năm, trong khi dân số Mỹ lúc ấy chỉ là 225 triệu người.

Một câu chuyện khác được hàng ngũ cảnh sát Mỹ thù địch là những kẻ buôn thuốc phiện được trang bị những vũ khí tối tân nhất và có rất nhiều tiền mặt trong túi. Nhưng nếu bạn nhìn vào các khu nhà nơi cocaine hỗn hợp thường được bán, bạn sẽ thấy những kẻ buôn ma túy vẫn sống ở nhà cha mẹ chúng. Nếu có nhiều tiền đến vậy thì tại sao chúng lại phải làm thế?

Sudhir Venkatesh là một nhà xã hội học đã sống cùng một băng nhóm da đen trẻ tại Chicago trong nhiều năm. Do biết và hiểu được cách sống của chúng, Venkatesh đã viết rất nhiều cuốn sách về việc buôn bán thuốc phiện của các băng nhóm.

Phối hợp cùng nhau, Levitt và Venkatesh đã khám phá ra rằng tổ chức hoạt động của băng nhóm này gần giống với tổ chức của McDonald's, hoặc với bất kỳ tổ chức của tập đoàn nào khác tại Mỹ. Điểm giống nhau ở đây là băng nhóm cũng hoạt động giống như một kim tự tháp với một số ít người chiếm phần lớn số tiền thu được và số đông còn lại chỉ kiếm được rất ít trong khi phải làm phần lớn những công việc nguy hiểm nhất.

BÍT TẮT NYLON VÀ COCAINE HỖN HỢP GIỐNG NHAU Ở ĐIỂM

NÀO?

Năm 1939, Dupont cho ra đời sản phẩm bút tất nữ làm bằng sợi nylon. Trước đó, trên thị trường chỉ mới có loại bút tất làm bằng vải lụa rất đắt và khó đi, khiến hầu hết phụ nữ đều không đủ điều kiện để mua. Sự ra đời của bút tất nylon đã giúp cho phụ nữ có thể đeo tất suốt cả ngày.

Sự việc cũng xảy ra tương tự với cocaine hỗn hợp. Vào những năm 1970, cocaine là thứ thuốc phiện cao cấp nhất. Nhưng nó cũng là thứ đắt nhất, vì thế chỉ rất ít người nghiện thuốc phiện có tiền mua. Rồi cocaine hỗn hợp được tạo ra, đơn giản bằng cách nấu hỗn hợp gồm một lượng nhỏ cocaine với xô-đa nung chảy và nước.

Việc pha chế cocaine hỗn hợp diễn ra đồng thời với hiện tượng dư thừa cocaine ở Colombia. Và một người Nikaragoa gan dạ có tên Oscar Danilo Blandon đã tìm ra cách lợi dụng được cả hai việc đó để kiếm tiền. Blandon đã mua một lượng lớn cocaine và bán cho nhiều băng nhóm da đen để họ biến chúng thành cocaine hỗn hợp và bán trên các đường phố.

Chẳng mấy chốc, cocaine hỗn hợp đã trở thành thứ ma túy phổ biến nhất tại Mỹ. Cocaine hỗn hợp rẻ, tạo cảm giác rất mạnh nhưng không kéo dài lâu khiến khách hàng luôn trở lại để mua thêm.

THUỐC PHIỆN VÀ SỰ KÉO LÙI TIẾN TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA NGƯỜI DA ĐEN

Trước khi có cocaine hỗn hợp, cộng đồng người da đen tại Mỹ đã đạt được những bước tiến lớn trên các phương diện: quyền công dân, sức khỏe, cơ hội và quyền lực kinh tế. Nhưng cocaine hỗn hợp đã gây nên những ảnh hưởng tàn phá mạnh mẽ đối với cộng đồng người da đen. Khi cocaine hỗn hợp thâm nhập vào các khu người da đen, tỷ lệ chết trẻ và tình hình phạm tội đều tăng mạnh trong các cộng đồng này.

Trên quy mô lớn hơn, cocaine hỗn hợp đã góp phần đẩy lên làn sóng phạm tội rộng khắp trên nước Mỹ cho đến tận giữa những năm 1990, khi nó bị ngăn chặn bởi một nguyên nhân không mong đợi là luật phá thai.

THỨ GÌ NGUY HIỂM HƠN: KHẨU SÚNG HAY BỂ BƠI?

Hầu hết các bậc cha mẹ đều không giữ một khẩu súng trong nhà bởi họ sợ nó có thể làm hại đến con cái mình. Tuy nhiên, một vài cha mẹ lại nghĩ rằng chẳng có gì hại nếu có bể bơi tại nhà.

Tuy nhiên, số liệu lại chỉ ra rằng cứ 11.000 bể bơi tại nhà ở Mỹ thì lại có 1 trẻ bị chết đuối. Với một đất nước có 6 triệu bể bơi tại nhà thì điều này có nghĩa là sẽ có

khoảng 550 trẻ dưới 10 tuổi bị chết đuối mỗi năm.

Trong khi đó, tỷ lệ trẻ bị bắn chết là 1 trẻ/1 triệu khẩu súng. Ở một đất nước có khoảng 200 triệu khẩu súng thì điều này có nghĩa là sẽ có khoảng 175 trẻ dưới 10 tuổi bị bắn chết bằng súng mỗi năm.

Điều này cho thấy một sự thật là những nguy cơ đe dọa con người lại khác xa so với những nguy cơ thật sự giết chết con người. Nói một cách đơn giản, một vài nguy cơ gây nhiều sợ hãi hơn những nguy cơ khác. Chẳng hạn, một vụ tấn công khủng bố gây sợ hãi nhiều hơn so với bệnh tim, mặc dù bệnh tim lại làm nhiều người chết hơn. Một cái bể bơi thì ít gây sợ hãi hơn một khẩu súng.

Nói cách khác, mọi người nhìn nhận nguy cơ như sau: Nguy cơ = mối nguy hiểm + mức độ gây tổn thương. Nếu mối nguy hiểm cao nhưng mức độ gây tổn thương lại thấp thì con người có xu hướng không phản ứng quá mạnh, chẳng hạn như đối với bệnh tim. Nếu mối nguy hiểm thấp nhưng mức độ gây tổn thương lại cao, chẳng hạn như các vụ tấn công khủng bố thì con người có xu hướng phản ứng hơi thái quá.

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN NHỮNG BẠC PHỤ HUYNH TUYỆT VỜI?

Đã có rất nhiều cuốn sách và các bài nghiên cứu đề cập và phổ biến kiến thức về kỹ thuật làm cha mẹ tốt nhất cho con trẻ. Không có một câu trả lời duy nhất cho vấn đề này, nhưng Levitt đã tìm ra mối quan hệ cốt lõi thú vị giữa kết quả học tập của trẻ (ví dụ điểm thi) và môi trường gia đình của trẻ.

Tóm gọn lại, điểm thi của trẻ có mối quan hệ chặt chẽ hoặc bị ảnh hưởng mạnh (tích cực hoặc tiêu cực) bởi tám yếu tố trong đời sống gia đình của trẻ, gồm:

- Cha mẹ của trẻ có trình độ (tích cực)
- Cha mẹ của trẻ có vị trí kinh tế - xã hội cao (tích cực)
- Khi sinh con đầu lòng, mẹ của trẻ ở tuổi 30 hoặc cao hơn (tích cực)
- Đứa trẻ có mức cân nặng thấp (tiêu cực)
- Cha mẹ trẻ nói tiếng Anh ở nhà (tích cực) • Đứa trẻ được nhận nuôi (tiêu cực vì những cha mẹ cho con nhận nuôi thường có chỉ số IQ thấp)
- Cha mẹ trẻ tham gia hội phụ huynh - giáo viên (tích cực)
- Đứa trẻ có rất nhiều sách tại nhà (tích cực)

Những yếu tố khác không liên quan tới điểm thi tốt, những yếu tố không thể hiện là có ảnh hưởng tới kết quả học tập của trẻ bao gồm:

- Gia đình trẻ không bị sút mẻ
- Cha mẹ trẻ gần đây đã chuyển tới một khu dân cư tốt hơn
- Mẹ của trẻ không làm việc từ lúc trẻ được sinh ra cho đến khi học mẫu giáo
- Trẻ tham gia chương trình Head Start (khởi đầu thuận lợi)
- Cha mẹ trẻ thường xuyên dẫn trẻ đi tham quan bảo tàng
- Trẻ thường xuyên xem tivi
- Cha mẹ đọc sách cho trẻ đều đặn hàng ngày

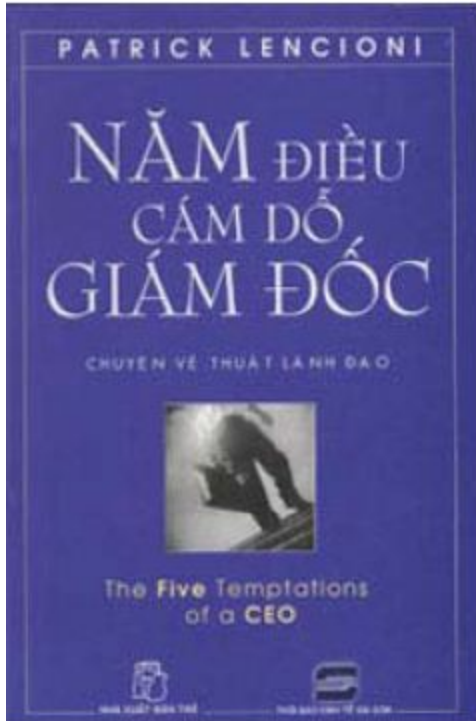
Nếu để ý hơn, bạn sẽ thấy danh sách đầu tiên mô tả đặc tính con người của cha mẹ. Danh sách thứ hai mô tả những việc mà cha mẹ làm. Những bậc cha mẹ được đào tạo tốt, thành công và khỏe mạnh có xu hướng có những đứa con học tốt ở trường. Việc họ có dẫn con đi tham quan các bảo tàng, đọc sách cho con nghe hàng ngày, cho chúng xem tivi hay không dường như không có ảnh hưởng gì.

Điều này có thể cho thấy rằng người ta đã đánh giá quá cao các kỹ năng làm cha mẹ. Việc bạn làm gì không mấy quan trọng bằng việc bạn là ai.

Tỏa sáng trong lãnh đạo

NĂM ĐIỀU CẢM DỔ GIÁM ĐỐC

(The Five Temptations of a CEO)



Tác giả: **Patrick Lencioni**

Nhà xuất bản: **Jossey Bass**

Năm xuất bản: **2002**

Số trang: **134**

Dịch giả: **Nguyễn Văn Phú**

NXB Việt Nam: **Trẻ**

Năm xuất bản: **2005**

Số trang: **152**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Patrick Lencioni là người sáng lập và chủ tịch của hãng tư vấn quản lý The Table Group. Sau khi thành lập hãng vào năm 1997, Lencioni đã trở thành một trong những chuyên gia hàng đầu nước Mỹ về phát triển nhóm điều hành.

Trong quá trình đào tạo và tư vấn cho hàng trăm CEO và các lãnh đạo, Lencioni đã để ý quan sát những hành vi cư xử cơ bản của họ để xây dựng nền móng cho các lý thuyết ban đầu của ông về nghệ thuật lãnh đạo.

Cuốn sách đầu tiên của ông, *The Five Temptations of a CEO* (Năm điều cảm dỗ giám đốc), xuất bản năm 1998 bán rất chạy và giúp ông trở thành người đi đầu của xu hướng truyện hư cấu về kinh doanh. Hai năm sau, vào mùa thu năm 2000, ông hoàn thành cuốn sách thứ hai là truyện hư cấu về lãnh đạo, *The Four Obsessions of an Extraordinary Executive* (Bốn nỗi ám ảnh của nhà quản trị tài ba). Sau đó, cuốn sách được mong đợi *The Five Dysfunctions of a Team* (Năm rối loạn chức năng ở một nhóm lãnh đạo) xuất bản vào mùa xuân năm 2002 đã làm phong phú thêm

“Bộ sưu tập về Lãnh đạo” của Lencioni. Cuốn truyện hư cấu mới nhất của ông là *Death by Meeting* (Chết vì hội họp) được xuất bản tháng 2 năm 2004.

Các học thuyết về lãnh đạo của Lencioni còn được in trong nhiều ấn phẩm khác, đáng chú ý nhất là *Harvard Business Review* (Tập chí Kinh doanh Harvard) nêu lên lý thuyết gốc của Pat về các giá trị doanh nghiệp (07/2002). Ngoài ra còn nhiều ấn phẩm khác như *Leader to Leader* (Từ lãnh đạo đến lãnh đạo) của Tổ chức Drucker, *California CEO* (Giám đốc điều hành California), *Excellent Management* (Sự điều hành hoàn hảo), *Association Management* (Quản lý hiệp hội), *Human Resource Executive* (Điều hành nhân lực), v.v...

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Điều hành một công ty không nhất thiết phải thật phức tạp, và làm giám đốc điều hành cũng là một việc đơn giản. Đúng là các nhà lãnh đạo thường gặp phải rất nhiều khó khăn và thách thức, nhưng cuối cùng họ đều đạt được điều mình mong muốn. Rắc rối chỉ xảy ra khi CEO từ chối hoặc không thể tập trung vào căn nguyên gây nên vấn đề. Họ thường trở nên bối rối trước những vấn đề nhỏ vì không thể cưỡng lại năm cảm dỗ mà nhà lãnh đạo nào cũng phải đối mặt.

Tác giả sử dụng một câu chuyện hư cấu để thể hiện những cảm dỗ có hữu ở con người, chúng tạo nên các rào cản đến với thành công. Có một số thời điểm các CEO không thể vượt qua được những cảm dỗ ấy, điều này cũng dễ hiểu vì CEO cũng là con người. Cuốn sách này giúp xua đi mọi sự mơ hồ khiến các vị giám đốc không đạt được mục tiêu – chỉ dẫn họ tránh xa những cám dỗ của năm cảm dỗ.

CÂU CHUYỆN HƯ CẤU

Andrew O'Brien, CEO của hệ thống Trinity đang gặp rắc rối. Ngày mai là tròn một năm anh được bổ nhiệm vị trí này, tuy nhiên sẽ không có lễ tổ chức kỷ niệm nào. Thay vào đó, anh phải tham dự buổi họp ban lãnh đạo và chịu trách nhiệm về kết quả của năm tài khóa. Anh không mong đợi được ủng hộ vì trong năm vừa rồi anh làm việc không hiệu quả lắm.

Cảm giác chán nản, Andrew ở lại văn phòng đến nửa đêm, điều anh chưa từng làm kể từ khi trở thành CEO. Cuối cùng, anh quyết định về nhà tìm niềm an ủi và động viên của vợ và những đứa con trước buổi họp ngày mai. Vì cây cầu trên đường về nhà đang bị chặn để sửa chữa, anh quyết định bắt taxi về nhà.

Đi bộ qua hai tòa nhà đến ga Bay Area Rapid Transit, anh lên tàu và gặp Charlie, một người đàn ông đứng tuổi trông có vẻ giống một người quản gia. Dù đang cảm thấy kiệt sức và rối bời, Andrew đã bị cuốn vào một cuộc nói chuyện kỳ lạ với người

đàn ông lớn tuổi đó. Ông này dường như biết được điều đang làm phiền lòng vị giám đốc và còn có vẻ như biết được cả nguyên nhân của nó.

Một cách miễn cưỡng, Andrew nói về những vấn đề anh đang gặp phải. Người đàn ông lắng nghe và thẳng thắn nói với Andrew rằng anh đã thất bại. Ông không bị rối trí bởi những thứ Andrew cho rằng phức tạp khiến cho khó biết được công việc có thành công hay không.

Andrew đã rất kinh ngạc khi phát hiện ra rằng gốc rễ nguyên nhân dẫn đến tình cảnh hiện tại của anh lại chính là từ những “giải pháp” anh sử dụng để giải quyết một vài vấn đề không mấy dễ chịu. Thấy được sự hoang mang của Andrew, Charlie đã chỉ ra năm cái bẫy mà các CEO thường gặp phải.

Trong lúc đang tranh luận sôi nổi, có ba người đàn ông gồm một người cao, một người hói và một người hào hoa tham gia vào câu chuyện. Dường như biết được câu chuyện giữa Andrew và Charlie, ba người đàn ông góp thêm ý kiến của mình.

Khi cuộc tranh luận kỳ lạ kết thúc, Andrew và Charlie cùng xuống tàu và hai người tiếp tục câu chuyện của mình. Đột nhiên, Charlie nhảy lên một chiếc xe buýt chạy qua, để mặc Andrew ngỡ ngàng kêu ông trở lại. Âm thanh kế tiếp Andrew nghe là tiếng còi tàu, và anh thấy mình đang ngồi trên tàu. Anh đã mơ về toàn bộ câu chuyện với Charlie và ba người đàn ông lạ mặt. Nhưng những bài học từ giấc mơ đó là thật và vẫn còn trong tâm trí anh.

NĂM CÁM DỖ ĐỐI VỚI MỘT CEO

1. Đặt địa vị lên trên thành tích

Cám dỗ đầu tiên là cám dỗ khó vượt qua nhất. Một vài vị CEO có thiên hướng đặt địa vị lên trên thành tích – thước đo thật sự của thành công. Họ chỉ chăm chú leo càng cao càng tốt trên nấc thang sự nghiệp, chứ không cố gắng cống hiến cho công ty. Dĩ nhiên, không có gì là sai khi các nhà điều hành tự hào về những cột mốc đạt được trong sự nghiệp riêng, nhưng họ không nên quên rằng mục đích của chức vụ này là đem lại nhiều thành tích cho công ty.

Rất dễ hiểu là Charlie đã thất vọng khi Andrew nói rằng ngày tuyệt vời nhất trong sự nghiệp là ngày anh được bổ nhiệm thành CEO. Hãy thử tưởng tượng xem sự thể sẽ thế nào khi tổng thống Mỹ nói mục tiêu lớn trong sự nghiệp của ông ta là được đắc cử, chứ không phải làm nên những điều có ý nghĩa cho đất nước với vị thế quyền lực của mình.

Charlie đồng tình với quan điểm của Andrew rằng phần lớn các CEO đều để bản

ngã của mình thúc đẩy họ hoàn thành kết quả. Tuy nhiên, nếu CEO chỉ chú trọng vào địa vị của mình thay vì lợi ích công ty, họ sẽ làm việc ít hơn và dành nhiều thời gian hơn vào việc tận hưởng niềm vui được bổ nhiệm.

Phần lớn các CEO không đặt kết quả lên vị trí đầu tiên trong danh mục ưu tiên của họ. Điều này làm giảm giá trị của công ty. CEO có xu hướng khen thưởng những nhân viên làm được việc có lợi cho họ, chứ không phải những người có đóng góp cho công ty.

2. Đặt danh tiếng lên trên trách nhiệm

Ngay cả khi vị giám đốc không quá chú trọng vào địa vị của mình, anh ta vẫn có thể thất bại trong việc đóng góp cho công ty nếu tránh né hoặc từ chối yêu cầu nhân viên chịu trách nhiệm. Vì sợ sẽ không được mọi người yêu quý, người điều hành sẽ không còn hiệu quả nữa vì anh ta không thể thực hiện được các chính sách đòi hỏi trách nhiệm và tính tự chịu trách nhiệm cao.

CEO phải nói rõ anh ta muốn gì ở nhân viên và yêu cầu họ chịu trách nhiệm cho thành công hay thất bại. Trách nhiệm của CEO là nhắc nhở các nhân viên đang trì trệ và, đầu là không mấy dễ chịu, cảnh báo họ về hậu quả nếu không làm việc hiệu quả cho công ty. CEO thường chấp nhận sa thải nhân viên để tránh phải nói rằng công việc của họ không được ổn lắm.

Andrew nhận ra rằng anh đã đột ngột sa thải một nhân viên tên là Terry vì ông ta không đáp ứng được các yêu cầu đã được mô tả rõ ràng. Trước đó, khi Terry gặp sự cố trong ý tưởng quảng cáo và không chế tạo được loại chì theo yêu cầu, Andrew đã nói chuyện với Terry một cách chung chung, vòng vo về những việc không mấy dễ chịu mà không hề nói cụ thể và rõ ràng về vấn đề.

Khi mọi việc tệ hơn, Andrew âm ỉ không nói chuyện với Terry về trách nhiệm và hậu quả. Anh cũng không nói với Terry rằng ông sắp bị mất việc. Andrew hy vọng rằng rồi mọi việc sẽ tốt đẹp hơn. Nhưng ba tháng sau, doanh thu vẫn bị chững lại và Terry cho đăng một mục quảng cáo dở tệ trên tờ *USA Today*. Bị các thành viên trong hội đồng quản trị phản nản, Andrew không còn lựa chọn nào khác là để Terry ra đi.

Andrew thừa nhận rằng anh đã không cảnh báo cho Terry vì Terry nhiều hơn anh 10 tuổi. Hơn nữa, Terry lại luôn ủng hộ những khi Andrew phải chịu áp lực. Lý do cuối cùng là do Terry được cho là biết nhiều về marketing hơn Andrew.

Charlie chỉ ra rằng mặc dù Terry đã thất bại trong việc marketing lần này, nhưng ông ta bị sa thải dựa trên những tiêu chí của Andrew. Sợ rằng không được nhân

viên yêu quý, Andrew đã làm cho mọi chuyện khó giải quyết hơn.

3. Đảm bảo rằng mọi quyết định đều chính xác

Một CEO cần vượt qua nỗi lo sợ sẽ đưa ra những quyết định sai lầm. Để tránh sai lầm, một vài CEO có xu hướng chờ đợi cho đến khi họ thu thập đủ thông tin xác đáng trước khi đưa ra quyết định sáng suốt. Tuy nhiên, vì thông tin luôn bị giới hạn nên các CEO cũng không thể đưa ra quyết định. Các chính sách giúp công ty đạt được mục tiêu không được đề ra nên không có tác dụng. Khi không có các chính sách rõ ràng thì không thể yêu cầu mọi người chịu trách nhiệm.

Vậy CEO cần những thông tin gì để đưa ra quyết định? Những yếu tố đơn giản nhưng quan trọng như phương hướng, mục tiêu, vai trò và trách nhiệm của những người trong công ty có thể giúp đưa ra quyết định. Đó là những yếu tố vẫn được các trường dạy kinh doanh cũ coi là quan trọng, nhưng được một vài giám đốc đề cao quá mức.

Không có tầm nhìn, nhiệm vụ, giá trị và mục tiêu, công ty vẫn có thể duy trì hoạt động nhưng không thể phát triển được. Một CEO ngại mắc sai lầm sẽ không thể thúc đẩy mọi người có sáng kiến. Thiếu đi dũng khí chấp nhận mạo hiểm, thành tích của CEO sẽ chẳng có gì đáng kể ngay cả trong điều kiện tốt nhất.

Tự bào chữa cho mình, Andrew cho rằng không thể có một đáp án dễ dàng. Nhưng Charlie vẫn lại rằng chẳng ai cho là sẽ có những đáp án dễ dàng. CEO được trả lương rất cao để tìm ra giải pháp và mang lại ích lợi cho công ty. Nếu không có hướng dẫn và mục tiêu cụ thể, không thể đòi hỏi có trách nhiệm được. Và như vậy, nếu thành công có được cũng chỉ nhờ may mắn.

Những CEO coi trọng bản thân đều biết rằng không được phép mắc sai lầm. Chừng nào sự thiếu chắc chắn chưa ngăn cản các CEO tiến lên trước, thì các CEO không nên sợ chỉ trích hoặc cảm thấy tội lỗi. Cùng với thời gian, các CEO sẽ mắc ít sai lầm hơn cho đến khi họ có thể đưa ra những quyết định sáng suốt ngay cả khi thiếu thông tin.

Thêm vào đó, nếu những thông tin sau này cho thấy CEO đã sai, anh ta hoàn toàn có thể sửa chữa thành một quyết định sáng suốt với lời giải thích rõ ràng. Chấp nhận mạo hiểm mắc sai lầm là một phần trong công việc của các CEO. Lòng tự trọng của CEO có thể bị tổn thương nếu họ phạm sai lầm nhưng điều đó không quan trọng bằng việc lợi ích của công ty bị tổn hại do họ không dám mạo hiểm đưa ra quyết định.

4. Tránh xung đột bằng mọi giá

Ai cũng mong muốn có sự hòa hợp. Thật dễ hiểu và có lý khi tránh gây tranh cãi và bất đồng trong công ty. Nhưng nếu những tranh luận tích cực về ý tưởng bị không chế, CEO sẽ mất đi cơ hội lắng nghe những nhận xét có giá trị từ nhóm của mình. Như vậy, CEO phải tự đưa ra quyết định mà không tham khảo được thêm nhiều ý tưởng thú vị từ mọi người.

Trong các cuộc họp nhân viên, một vài CEO thường tránh để nhân viên cấp dưới tham gia quá nhiệt tình dẫn đến tranh cãi, như vậy có thể gây ra những cảm giác khó chịu. Để duy trì sự ôn hòa, các ý tưởng thường bị lờ đi và những vấn đề có thể được giải quyết bằng việc trao đổi ý kiến một cách hiệu quả vẫn bị để đấy.

Những xung đột tích cực có thể mang lại lợi ích. Khi tất cả mọi người cùng đặt các tấm card lên bàn, công ty biết được việc gì cần làm và trách nhiệm của mỗi thành viên trong công việc đó. Xác định được mục tiêu và trách nhiệm, CEO có thể đưa ra quyết định dựa trên những gì đã được thảo luận.

Quyết định hợp lý nhất chỉ có thể có được sau khi mọi đề xuất và khả năng được xem xét. Các nhân viên cấp dưới có thể có nhiều đóng góp hơn nếu được phép nêu lên và bảo vệ ý kiến của mình. Càng có nhiều phản hồi xác đáng, cơ hội có được một quyết định tối ưu càng lớn.

Những cuộc họp ồn ào, nơi có nhiều tranh cãi về ý tưởng luôn giúp công ty đi đúng hướng. Mâu thuẫn luôn xuất hiện trong các cuộc họp, dù công khai hay kín đáo. Các cuộc họp yên bình, nơi mọi người không bày tỏ bất đồng mà chỉ giữ trong lòng, sẽ khiến công ty chỉ dậm chân tại chỗ. Có hòa thuận đấy, nhưng công ty không thể phát triển được.

5. Đặt sĩ diện lên trên lòng tin

Phần lớn các CEO sẽ do dự khi phải bộc lộ sự yếu mềm của mình trước nhân viên cấp dưới. Thật khó cho các CEO mở lòng và mất mặt, và để tin tưởng những nhân viên mà họ được trả lương để lãnh đạo. Các CEO giỏi thì khác, họ không ngại để mọi người thấy điểm yếu của mình. Trái lại, họ còn mong muốn nhân viên giúp mình khắc phục được những điểm yếu đó. Một vị CEO tốt tự tin vào khả năng của mình và không sợ mất thể diện nếu phạm sai lầm. Họ biết rằng thành tích chung của công ty là thước đo sự thành công, chứ không phải vẻ bề ngoài luôn luôn đúng của mình.

Để đạt được thành công, CEO cần chiếm được lòng tin của nhân viên. Và trước khi khiến nhân viên đặt lòng tin vào mình và cảm thấy thoải mái với mình, CEO cần tin tưởng và không ngại mất mặt trước nhân viên. Khi mọi người tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ không để bụng những gì đã xảy ra và sẽ nói lên ý kiến của mình một

cách đầy hứng khởi.

Tin tưởng là chìa khóa trao đổi ý kiến hiệu quả. Nhờ có lòng tin, tranh cãi về các vấn đề sẽ được giảm thiểu và không dẫn đến các mâu thuẫn cá nhân. Một khi giải quyết được mâu thuẫn, có thể xác định được mục tiêu rõ ràng, nâng cao trách nhiệm và tính tự chịu trách nhiệm để đạt được thành tích tốt cho công ty.

CEO giỏi là những người không lo bị mất thể diện bởi họ biết những gì họ nhận được từ việc tin tưởng người khác là rất hữu ích. Đôi khi họ cũng gặp phải những cám dỗ này và vượt qua được.

LỜI KHUYÊN DÀNH CHO CÁC CEO

Câu chuyện hư cấu trên đã nói đến năm cám dỗ, một vài trong số đó dường như không phải là cám dỗ mà chỉ là những xu hướng tự nhiên. Tuy nhiên, chúng đều không tốt cho các CEO hay nhà quản lý, điều hành nói chung. Để đạt được thành công, các vị giám đốc nên có năm hành vi để vượt qua những cám dỗ tương ứng:

- *Tập trung vào thành tích, chứ không phải vào địa vị cá nhân.* Một vị giám đốc thật sự sẽ thấy rằng bản thân mình thất bại khi công ty không đạt được mục tiêu đề ra. Nếu công ty thành công, những giám đốc tuyệt vời sẽ không quan tâm đến việc được nêu công. Thay vào đó, họ nghĩ đến những mục tiêu mới cần hoàn thành. Họ cảm thấy hài lòng với chính mình khi đạt được thành tích.
- *Làm việc để chiếm được sự tôn trọng của nhân viên chứ không phải cảm tình của họ.* Một lẽ tự nhiên là con người không thấy dễ chịu khi không chiếm được cảm tình của người khác, nhưng sẽ là nguy hiểm cho các CEO khi không nhận thấy rằng các nhân viên phải chịu trách nhiệm với hành vi và nhiệm vụ của mình. Họ phải hoàn thành nhiệm vụ của bản thân để công ty đạt được kết quả tốt.
- *Đừng sợ mắc sai lầm.* Người điều hành tốt sẽ thà mạo hiểm tiến hành công việc còn hơn ngồi đợi đến khi chắc chắn họ có thể đưa ra một quyết định đúng đắn. Họ sợ làm trì trệ công việc chỉ vì tính thiếu quyết đoán của mình hơn là sợ bị mất thể diện. Nếu đưa ra quyết định sai lầm, họ có thể sửa chữa, nhưng họ không thể bù đắp lại thiệt hại của công ty nếu không đưa ra quyết định.
- *Chấp nhận – và thậm chí khuyến khích tranh luận giữa nhân viên.* Tất cả các ý kiến đều phải được nêu ra và thảo luận. Điều này sẽ làm mọi việc trở nên rõ ràng, giúp đặt ra được mục tiêu và đường lối thực hiện. Nhờ đó, CEO có thêm nhiều ý tưởng cũng như dũng khí để đưa ra quyết định với sự đồng thuận từ các nhân viên của mình.

- *Mở lòng và tin cậy không phải là điểm yếu; đó là chìa khóa để chiếm được lòng tin và sự tôn trọng của nhân viên. Gốc rễ cho giải pháp của các vấn đề cơ bản là lòng tự trọng. Thăng thấn, không khoe khoang điểm mạnh, là liệu pháp cho cảm dỗ số 5.*

Có được lòng tin giúp giám đốc tự tin trao đổi ý tưởng một cách hào hứng và say mê. Mâu thuẫn tích cực, thay vì sự hòa hợp tiêu cực, giúp làm sáng tỏ mọi điều và giúp CEO đưa ra quyết định. Mục tiêu và nhiệm vụ rõ ràng giúp CEO tự tin giao trách nhiệm cho nhân viên. Nhờ đó, giúp đạt được những thành tích đề ra – thước đo cho sự thành công dài lâu của CEO.

ĐÁNH GIÁ

Các CEO vẫn có khả năng thất bại ngay cả khi đã tránh được năm cảm dỗ trên, đó là do những nhân tố vượt ngoài tầm kiểm soát của họ như tính cạnh tranh và áp lực thị trường.

CEO có thể kiểm tra được điểm yếu của họ qua năm cảm dỗ trên. Vậy những điểm yếu đó là gì? Cái nào yếu nhất? Họ có thể tìm ra điểm yếu của mình bằng cách trả lời các câu hỏi sau:

- Bạn có thấy bản thân mình thất bại khi công ty không đạt được mục tiêu đề ra?
- Bạn có luôn tìm cách leo lên nấc thang cao hơn không?
- Bạn có thấy khó chịu khi không được nêu công mặc dù đã hoàn thành tốt công việc hay không?
- Bạn có phải là bạn của nhân viên?
- Bạn có sợ đưa ra những phản hồi tiêu cực không?
- Bạn có luôn đòi hỏi sự chính xác không?
- Bạn sẽ đưa ra quyết định dựa trên thực tế hay cố gắng đợi thu thập thêm thông tin?
- Bạn có thích tranh cãi với đồng nghiệp không?
- Bạn thích một cuộc họp ôn hòa hay một cuộc họp âm ỉ?
- Những tranh cãi trong buổi họp có làm bạn phiền lòng không?
- Bạn có thấy khó khăn khi thừa nhận mình sai không?

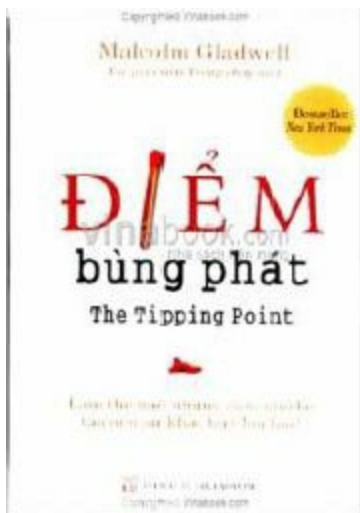
- Bạn có cố gắng che giấu điểm yếu với đồng nghiệp?
- Bạn có lo sợ người khác đang rình rập vị trí của bạn không?

ĐIỂM BÙNG PHÁT

Làm thế nào những điều nhỏ bé

tạo nên sự khác biệt lớn lao?

(The Tipping Point)



Tác giả: **Malcolm Gladwell**

Nhà xuất bản: **Abacus**

Năm xuất bản: **2001**

Số trang: **279**

Dịch giả: **Nguyễn Văn Tân, Nguyễn Trang**

NXB Việt Nam: **Alpha Books & NXB Lao động**

Năm xuất bản: **2007**

Số trang: **368**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Malcolm Gladwell sinh năm 1963, tốt nghiệp cử nhân bộ môn lịch sử tại trường Đại học Toronto năm 1984 và từng là phóng viên của tờ *Washington Post* và *The New Yorker*.

Ông là một trong những học giả hàng đầu, tác giả của ba cuốn sách bán chạy nhất theo *New York Times*: *The Tipping Point* (Điểm bùng phát) và *Blink* (Trong chớp mắt), *Outliers* (Những kẻ xuất chúng) – đều đã được Alpha Books xuất bản. Năm 2005, Gladwell được *Time* bầu vào danh sách 100 nhân vật có ảnh hưởng lớn nhất thế giới. Năm 2007, ông nhận giải nhất của Hiệp hội Xã hội Mỹ cho các bài viết về vấn đề xã hội. Các cuốn sách và bài viết của Gladwell thường đề cập các mối liên hệ bất ngờ của các nghiên cứu trong khoa học xã hội và ứng dụng các công trình

nghiên cứu, đặc biệt là trong lĩnh vực xã hội học, tâm lý học và tâm lý học xã hội.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Điểm bùng phát là cuốn sách trình bày những ý tưởng hết sức mới lạ, lôi cuốn và độc đáo, có sức ảnh hưởng tới cách chúng ta nhìn nhận thế giới xung quanh. Các nhà giáo dục, các bậc phụ huynh, người làm marketing, doanh nhân và nhà hoạch định chính sách đều cần đọc cuốn sách này. Nó chỉ cho chúng ta thấy cách thức để những điều nhỏ bé tạo nên sự khác biệt lớn lao.

Cuốn sách là bản phân tích về các chiến lược được con người sử dụng để gây ảnh hưởng và tạo ra hướng đi cho mình. Nó là sự tái khẳng định về năng lực thay đổi và sức mạnh của hành động thông minh. Cuốn sách đã vạch rõ lộ trình cho sự thay đổi với một thông điệp tràn đầy hứa hẹn: chỉ với một chiếc đòn bẩy được đặt đúng chỗ, một cá nhân sáng tạo có thể nâng bổng cả thế giới, hình thành và vận hành được cả tiến trình của các trào lưu xã hội.

BẠN SẼ LÝ GIẢI CÁC HIỆN TƯỢNG DƯỚI ĐÂY NHƯ THẾ NÀO?

Tại sao tỷ lệ tội phạm ở New York lại đột nhiên giảm mạnh vào giữa những năm 1990? Làm thế nào một nhà văn không tiếng tăm lại có thể trở thành tác giả có sách bán chạy nhất? Tại sao thanh thiếu niên lại hút thuốc tràn lan trong khi mọi người đều biết rằng hút thuốc rất có hại cho sức khỏe? Điều gì làm cho chương trình trò chơi truyền hình Sesame Street có thể dạy trẻ học đọc hiệu quả đến vậy? Tại sao Paul Revere lại thành công với lời cảnh báo “truyền khẩu” nổi tiếng của ông về cuộc tấn công của quân Anh?

Làm thế nào mà trong hai năm, Hush Puppies có thể nâng doanh số bán từ 30.000 đôi giày lên tới hơn 1.000.000 đôi, tạo nên trào lưu thời trang trong giới trẻ Mỹ? Hay một hãng giày khác là Airwalk có thể tăng doanh thu từ 16 triệu đô-la lên tới 175 triệu đô-la chỉ trong bốn năm?

Tại sao nhiều chương trình trò chơi truyền hình, phim truyện, sách và sản phẩm lại nổi tiếng còn số khác lại không? Tất cả các hiện tượng này cũng như các hiện tượng bất ngờ khác sẽ được lý giải bằng thuyết Điểm bùng phát.

ĐIỂM BÙNG PHÁT LÀ GÌ?

Cách tốt nhất để hiểu sự xuất hiện của các trào lưu thời trang mới, sự tăng giảm của làn sóng tội phạm, hay sự biến đổi từ những đầu sách không tên tuổi thành tác phẩm bán chạy nhất, sự gia tăng tình trạng hút thuốc lá ở trẻ vị thành niên, hiện tượng truyền khẩu, hay bất kỳ thay đổi bí ẩn nào đánh dấu bước chuyển trong cuộc

sống chúng ta là nghiên cứu chúng dưới góc độ các đại dịch.

Các ý tưởng, sản phẩm, thông điệp và hành vi phát tán mạnh mẽ đúng như các virus truyền bệnh. Cũng giống như việc chỉ cần một người ôm cũng có thể làm khởi phát đại dịch cúm, những kẻ “vô công rồi nghề” có thể khơi dậy làn sóng tội phạm dưới tàu điện ngầm, hay một khách hàng được thỏa mãn có thể giúp một nhà hàng mới mở thu hút đông khách. Chúng chính là các đại dịch xã hội. Và Điểm bùng phát chính là thời điểm mà các đại dịch này lan truyền trên quy mô rộng lớn. Điểm bùng phát là một khoảnh khắc kỳ ảo khi một ý tưởng, xu thế hay hành vi xã hội vượt qua một ngưỡng nhất định và lan ra như ngọn lửa hoang.

Ba đặc tính của một đại dịch:

1. Tính lây lan
2. Những động thái nhỏ có thể gây ra những ảnh hưởng rất lớn
3. Thay đổi không diễn ra từ từ mà bùng phát ở một điểm quan trọng nào đó

Mọi đại dịch đều có các Điểm bùng phát. Thế giới Điểm bùng phát là nơi những điều không thể dự đoán trước lại trở thành có thể, nơi những thay đổi cơ bản xảy ra không chỉ đơn thuần là do may mắn. Nó trái ngược với tất cả dự đoán của chúng ta – thế giới đó rất chắc chắn!

1. BA QUY LUẬT CỦA ĐẠI DỊCH

Các đại dịch bắt nguồn từ

1. Những người truyền tác nhân lây nhiễm
2. Bản thân tác nhân lây nhiễm
3. Môi trường hoạt động của tác nhân lây nhiễm

1. Quy luật thiểu số

Một yếu tố then chốt của các đại dịch là bản chất của người truyền thông điệp. Bản thân thông điệp đó phải có khả năng tiếp tục được lan truyền. Một đôi giày, một lời cảnh báo, một căn bệnh, một bộ phim mới có thể trở nên dễ dàng lây nhiễm và bùng phát nếu nó gắn liền với một mẫu người cụ thể.

Quy luật thiểu số cho rằng những gì chúng ta vẫn coi là trạng thái nội tâm – sở thích và cảm xúc – lại thường bị chi phối mạnh mẽ và khó nhận thấy bởi những tác nhân dường như không mấy liên quan.

2. Yếu tố kết dính

Đối với các đại dịch, nội dung của thông điệp truyền đi cũng đóng vai trò quan trọng. Liệu thông điệp, món ăn, bộ phim hay sản phẩm đó có đáng nhớ không?

3. Sức mạnh của hoàn cảnh

Quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh cho rằng con người nhạy cảm với môi trường của họ nhiều hơn mức chúng ta vẫn hình dung.

2. QUY LUẬT THIÊU SỐ: NGƯỜI KẾT NỐI, NHÀ THÔNG THÁI VÀ NGƯỜI BÁN HÀNG

Thành công của bất cứ loại đại dịch xã hội nào cũng phụ thuộc rất lớn vào sự tham gia của những con người có tài năng xã hội đặc biệt và hiếm có. Quy luật thiếu số cho rằng luôn có những con người khác thường có khả năng khơi dậy và làm bùng phát một đại dịch xã hội.

Ba mẫu người kiểm soát đại dịch truyền khẩu gồm

Người kết nối – chất kết dính của xã hội, họ lan truyền thông điệp.

Nhà thông thái – ngân hàng dữ liệu, họ cung cấp nội dung của thông điệp.

Người bán hàng – nhóm người có kỹ năng thuyết phục những ai còn hoài nghi về những điều họ nghe được.

Người kết nối là những người có khả năng đặc biệt là gắn kết thế giới lại với nhau. Họ liên kết chúng ta với thế giới – chúng ta phụ thuộc vào những người này nhiều hơn mức hình dung. Đại dịch truyền miệng là kết quả hoạt động của những Người kết nối.

Điều gì làm nên một Người kết nối?

1. Họ biết rất nhiều người.
2. Tầm quan trọng của họ nằm ở vị trí của những mẫu người mà họ quen biết.
3. Họ là người mà tất cả chúng ta đều có thể tiếp cận chỉ sau vài bước trung gian bởi vì, họ đã chinh phục thành công những thế giới, những tiểu văn hóa và mọi ngõ ngách. Khả năng thâm nhập sâu rộng vào rất nhiều lĩnh vực khác nhau là một đặc trưng tính cách của họ. Nó là sự kết hợp giữa đam mê khám phá, sự tự tin, khả năng xã hội và nghị lực bản thân.
4. Họ là trung tâm của mọi sự kiện.

Những Người kết nối có khả năng bẩm sinh giúp họ liên kết với những người họ gặp. Họ thấy được khả năng có thể làm quen với tất cả mọi người trong khi hầu hết

chúng ta còn bận rộn với việc chọn xem chúng ta muốn quen biết ai. Những Người kết nối có uy lực khác thường. Chúng ta phụ thuộc vào họ để có thể tiếp cận với những cơ hội và thế giới không thuộc về chúng ta.

Biết rất nhiều người là một loại kỹ năng mà mọi người có thể chủ động thực hiện và rèn luyện để ngày càng trở nên hoàn thiện. Các kỹ thuật đi liền với kỹ năng này chính là chìa khóa giúp chúng ta quen biết hầu hết mọi người.

Những Người kết nối có khả năng tự nhiên, gần như một bản năng trong việc tạo lập những mối quan hệ xã hội. Họ chỉ đơn giản thích mọi người theo một cách chân thành và mạnh mẽ. Họ tìm thấy những hình mẫu của sự quen biết và mối tương tác có thể giúp một người trở nên lôi cuốn. Họ tập hợp mọi người cũng giống như cách người ta sưu tập tem. Họ lưu giữ trong máy tính danh sách tên của những người quen biết.

Điểm mấu chốt của những Người kết nối là nhờ tham gia vào rất nhiều thế giới khác nhau mà họ có thể gắn kết mọi người lại.

Lois Weisberg – Người kết nối – tham gia rất nhiều lĩnh vực khác nhau từ chính trị, kịch, môi trường, nhạc, luật, y học, đường sắt, cho tới chợ trời. Một trong những vai trò trọng yếu mà Người kết nối thực hiện là làm cầu nối giữa rất nhiều thế giới xã hội khác nhau.

Nhà thông thái là người tích lũy kiến thức và sẵn lòng truyền bá kiến thức.

Mặc dù vậy, điều tôi quan trọng về Nhà thông thái là bản thân họ không phải là những người thu thập thông tin bị động. Họ không chỉ cố gắng tìm ra cách mua được sản phẩm tốt nhất, yếu tố khiến họ trở nên khác biệt là mỗi khi phát hiện ra cách thức thu được lợi nhuận, họ đều muốn chia sẻ với người khác. Nhà thông thái là người có thông tin về rất nhiều sản phẩm, giá cả và địa điểm khác nhau. Họ thích trở thành những người giúp đỡ trên thị trường. Họ kết nối mọi người với thị trường và nắm trong tay những thông tin nội bộ. Nhà thông thái là những người có tính xã hội cao.

Paul Revere không chỉ là một “Người kết nối” mà còn là một “Nhà thông thái” thu thập nhiều thông tin về người Anh.

Người bán hàng là những người đầy sức lôi cuốn đến mức họ có thể truyền cảm xúc của mình đến người khác mà không cần nói gì hoặc chỉ cần quảng cáo rất ngắn gọn.

Điều gì làm nên sức ảnh hưởng sâu sắc của Người bán hàng?

Những điều nhỏ nhặt cũng có thể tạo nên sự khác biệt đáng kể không kém gì những điều to lớn.

Những thông điệp không lời còn quan trọng hơn những thông điệp bằng lời. Cách chúng ta biểu đạt sự việc có thể còn quan trọng hơn nội dung biểu đạt.

Sự thuyết phục lại thường đạt được hiệu quả theo những phương thức chúng ta không coi trọng.

Điều gì làm nên khả năng thuyết phục mạnh mẽ?

Nó còn hơn cả tài hùng biện. Còn hơn cả sự tinh tế, ẩn dụ, và những gì không nói ra.

Nó chính là một hình thức phản ứng siêu tâm, một khả năng sinh lý học cơ sở mà bản thân chúng ta hầu như không nhận thức được. Để có được uy lực và sức thuyết phục, chúng ta phải có khả năng kéo người khác theo nhịp điệu của mình, làm chủ các mối tương tác, dẫn dắt cuộc đối thoại theo ý muốn, và tạo được sự đồng thuận. Người bán hàng biết rõ khi nào thì đám đông cùng chuyển động, đồng ý hay im lặng. Không ai cưỡng lại nổi sức lôi cuốn của Người bán hàng. Họ có thể tạo dựng lòng tin và mối quan hệ nhanh chóng hơn hầu hết mọi người.

Những người giỏi biểu đạt tình cảm và cảm xúc có khả năng lan truyền cảm xúc vượt xa người khác. Chúng ta luôn có những người truyền cảm xúc và có những người đặc biệt dễ tiếp nhận cảm xúc. Người truyền cảm xúc là những người có khả năng biểu đạt tốt hơn.

Bắt chước cũng là một trong những cách để chúng ta lan truyền cảm xúc. Nếu bạn thấy người khác cười thì hầu như là bạn cũng sẽ cười đáp lại.

3. YẾU TỐ KẾT DÍNH SESAME STREET, BLUE'S CLUES VÀ NHỮNG VIRUS GIÁO DỤC

Thời đại thông tin đã tạo nên vấn đề về chất kết dính. Đơn giản là bởi chúng ta không thể nhớ tất cả những gì chúng ta nghe thấy, đọc hay xem được. Nhưng luôn có những cách đơn giản để tăng cường hay đưa chất kết dính vào một thông điệp. Các nhà sáng tạo chương trình giáo dục truyền hình cho trẻ em – Sesame Street và Blue's Clues – đã phát huy được tiềm năng của loại chất kết dính này.

1. Thành công của Sesame Street là do nó biết cách làm cho truyền hình trở nên hấp dẫn hơn. Nguyên lý của Sesame Street là: nếu bạn chú ý thật nhiều vào cấu trúc và cách trình bày tài liệu của bạn, thì bạn có thể tăng cường chất kết dính nhiều hơn.

2. Blue's Clues sử dụng các yếu tố kết dính của Sesame Street và cố gắng làm cho nó thậm chí trở nên hấp dẫn hơn.

Ý tưởng đầu tiên: Sẽ có nhiều trẻ em thích xem những chương trình kích thích trí thông minh và tăng cường thể chất hơn vì chúng dễ nhớ và có ý nghĩa hơn.

Ý tưởng thứ 2: Trẻ em học hỏi thông qua sự lặp đi lặp lại. Tuy nhiên, không phải lúc nào chúng cũng thích sự lặp lại. Mọi thứ trẻ xem đều phải đủ độ phức tạp để mỗi sự lặp lại đều mang đến một mức độ thấu hiểu sâu hơn. Đồng thời, chương trình không nên quá phức tạp đến nỗi khiến chúng không hiểu được và thấy thất vọng.

Luôn có những cách đơn giản để liên kết thông tin sao cho ở những hoàn cảnh phù hợp nó có lời cuốn mạnh mẽ mọi người. Tất cả những gì bạn phải làm là tìm ra cách đó.

4. SỨC MẠNH CỦA HOÀN CẢNH (PHẦN 1) BERNIE GOETZ VÀ SỰ TĂNG GIẢM LÀN SÓNG TỘI PHẠM Ở NEW YORK

Vụ bắn giết dưới đường tàu điện ngầm liên quan tới Goetz và bốn thanh thiếu niên da đen đã trở thành biểu tượng của một thời điểm đen tối trong lịch sử New York. Đó là thời điểm nạn tội phạm của thành phố đã đạt đến mức trở thành một đại dịch.

Quy luật thiếu sót đề cập tới mẫu người đóng vai trò trọng yếu trong việc lan truyền thông tin. Các chương trình Sesame Street và Blue's Clues đề cập tới vấn đề về chất kết dính, nó cho thấy để khơi mào cho một đại dịch thì các ý tưởng cần phải dễ nhớ và có thể thúc đẩy hành động. Chúng ta đã xem xét những người lan truyền ý tưởng và đặc trưng của những ý tưởng thành công.

Quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh cũng quan trọng không kém hai quy luật trên. Các đại dịch rất nhạy cảm với các điều kiện và hoàn cảnh về thời gian và địa điểm xảy ra của chúng.

Quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh cho rằng chúng ta rất nhạy cảm với những thay đổi của hoàn cảnh. Và những thay đổi về hoàn cảnh có khả năng làm bùng phát một đại dịch vượt xa mức chúng ta hình dung.

Tội phạm là hệ quả tất yếu của tình trạng mất trật tự. Lý thuyết Cửa sổ vỡ phát biểu rằng một chiếc cửa sổ bị vỡ không được sửa chữa sẽ khiến người qua đường cho rằng không có ai trông coi ngôi nhà. Trong một thành phố, những vấn đề nhỏ như vẽ tranh đường phố, mất trật tự công cộng, và ăn xin trộm cắp cũng tương tự

như các cửa sổ bị vỡ. Chúng là lời mời chào cho những tội phạm nghiêm trọng.

Theo lý thuyết về đại dịch thì tội phạm có tính chất lây nhiễm – nó có thể bắt nguồn từ một chiếc cửa sổ bị vỡ và lan truyền ra toàn bộ cộng đồng. Tuy nhiên, Điểm bùng phát của đại dịch này lại không phải là một mẫu người cụ thể nào; nó là cái gì đó mang tính vật chất như những bức vẽ đường phố. Động lực khiến ai đó tham gia vào một loại hành vi cụ thể không đến từ một mẫu người cụ thể mà đến từ đặc tính của môi trường.

Những hành vi phạm tội nhỏ lẻ, dường như không mấy tác động đến chất lượng cuộc sống lại chính là những Điểm bùng phát của vấn nạn tội phạm bạo lực. Lý thuyết Cửa sổ vỡ và quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh là một và chúng giống nhau. Cả hai đều dựa trên giả thuyết cho rằng có thể dập tắt hoặc bùng phát một đại bằng cách tác động đến những chi tiết rất nhỏ của hoàn cảnh.

Quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh cho rằng tội phạm – khác xa so với những người hành động vì những lý do căn bản, mang tính bản chất và sống trong thế giới của chính họ – thực chất là người rất nhạy cảm với môi trường của họ. Họ là người phớt lờ mọi loại gợi ý, và bị thúc đẩy phạm tội dựa trên nhận thức về những gì xung quanh Quy luật này cho rằng hành vi là một chức năng của hoàn cảnh xã hội.

Quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh cũng cho rằng những thứ nhỏ bé mới thật sự có tác động quan trọng. Theo đó, để xử lý nạn tội phạm, chúng ta không cần phải giải quyết những vấn đề to lớn. Vụ bắn nhau giữa Goetz và bốn thanh niên da đen không mấy liên quan đến bệnh lý tâm thần cũng như xuất thân và tình trạng nghèo đói của họ. Tất cả những gì chúng ta phải xử lý là các bức vẽ trên tường và tình trạng mất trật tự tại các khu tàu điện ngầm.

Bản chất của Quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh là: trạng thái bên trong chúng ta chính là kết quả của hoàn cảnh bên ngoài.

Chúng ta cần nhớ rằng những thay đổi nhỏ của hoàn cảnh có thể rất quan trọng trong việc làm bùng phát các đại dịch, bất chấp sự thật đó dường như phủ nhận một vài giả định về bản chất con người vẫn được tin tưởng sâu sắc.

Hoàn cảnh có vai trò rất quan trọng. Những nhân tố nhỏ và riêng biệt của hoàn cảnh có thể tạo nên những Điểm bùng phát. Và chúng ta có khả năng thay đổi Điểm bùng phát này. Chúng ta có thể sửa chữa những chiếc cửa sổ bị vỡ, xóa sạch những bức tranh đường phố và thay đổi những dấu hiệu mời gọi tội phạm. Chúng ta không chỉ có thể hiểu được tội phạm mà còn có thể ngăn chặn nó.

Những nghiên cứu về nạn phạm tội của trẻ vị thành niên cho thấy trẻ sống trong

một cộng đồng tốt nhưng có gia đình trực trặc ít phạm tội hơn trẻ sống trong một gia đình hòa thuận nhưng lại ở một cộng đồng xấu. Theo Quy luật Sức mạnh của hoàn cảnh thì trẻ em chịu tác động rất lớn từ môi trường bên ngoài. Đặc điểm của thế giới vật chất và xã hội ngay sát chúng ta – những khu phố chúng ta đi qua, những người chúng ta gặp – đều ảnh hưởng lớn tới việc chúng ta là ai và hành động như thế nào. Rốt cục, không chỉ hành vi phạm tội nghiêm trọng mới nhạy cảm với yếu tố hoàn cảnh mà mọi hành vi của chúng ta đều nhạy cảm với chúng. Chúng ta dễ trở thành người tốt khi sống ở một khu phố sạch sẽ hay trong đường tàu điện ngầm sạch sẽ hơn là ở một khu phố đầy rác và những hình vẽ nham nhở trên tường.

5. SỨC MẠNH CỦA HOÀN CẢNH (PHẦN 2) 150 – CON SỐ KỲ DIỆU

Những nhóm nhỏ, gắn kết chặt chẽ có khả năng khuếch tán tiềm năng đại dịch của một thông điệp hay một ý tưởng.

Là con người, tại mỗi thời điểm chúng ta chỉ có thể xử lý một lượng thông tin nhất định, nếu không ta rất dễ bị rối loạn. Trí tuệ và khả năng xử lý thông tin thô của chúng ta chỉ có hạn. Ngoài ra mỗi chúng ta còn có một dung lượng cảm giác. Tuy nhiên, có lẽ giới hạn tự nhiên thú vị nhất là dung lượng kênh xã hội của con người.

Quy tắc 150 đã cho thấy quy mô của một nhóm là một yếu tố khác nữa trong số những yếu tố hoàn cảnh nhỏ bé có thể tạo ra những khác biệt lớn. Nếu chúng ta muốn các nhóm cộng đồng hoạt động như một chiếc “lò áp” những thông điệp mang tính lây truyền, chúng ta phải giữ quy mô của nhóm dưới Điểm bùng phát 150. Vượt qua Điểm bùng phát này, những trở ngại về cơ cấu tổ chức đối với khả năng tán thành và hành động thống nhất của nhóm sẽ bắt đầu xuất hiện. Một khi vượt qua Điểm bùng phát, các thành viên nhóm sẽ bắt đầu hành xử rất khác nhau như thể họ đã bị chia rẽ và trở nên xa cách.

Những người theo đạo của một nhà thờ đang mở rộng rất nhanh, hay thành viên của một câu lạc bộ xã hội, hay bất cứ ai thuộc một nhóm hoạt động muốn góp phần lan truyền đại dịch về những ý tưởng chung cần phải nhận thức rõ được nguy cơ của việc mở rộng quy mô. Vượt qua ranh giới 150 tuy là một thay đổi nhỏ nhưng lại có thể tạo ra những khác biệt rất lớn.

Về cơ bản, kiểu liên kết ở những nhóm nhỏ là một dạng áp lực đồng cấp⁽²⁾: tức là bạn phải thật quen biết với mọi người, sao cho những gì họ nghĩ về bạn thật sự có tác động đến suy nghĩ của bạn. Áp lực đồng cấp có uy lực lớn vì nó khiến mọi người phải sống đúng theo những gì người khác mong đợi ở họ.

Ưu điểm của Quy tắc 150 là nó cung cấp một cơ chế giúp luồng chảy của những ý

tưởng hay thông tin mới thông suốt khắp tổ chức để đạt tới Điểm bùng phát – lan truyền từ một người hoặc tới toàn bộ nhóm cùng một lúc. Chúng ta có thể khai thác các liên kết về trí nhớ hay áp lực đồng cấp.

Nghịch lý của đại dịch là để tạo ra một chuyển biến mang tính truyền nhiễm thì trước tiên bạn thường phải tạo ra rất nhiều thay đổi nhỏ. Cũng giống như những gì Gore đã làm để trở nên thống nhất, để truyền bá lý tưởng của công ty tới mọi nhân viên của nó, Gore đã phải chia công ty thành những bộ phận nhỏ tự quản.

6. NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP (PHẦN 1) NHỮNG LỜI ĐÒN, GIÀY ĐÉ MỀM VÀ SỨC MẠNH CỦA VIỆC TRUYỀN ĐẠT LẠI THÔNG TIN

Tại sao hãng sản xuất giày thể thao cho môn trượt ván Airwalk lại bùng phát? Airwalk bùng phát chủ yếu là do các chương trình quảng cáo của nó dựa trên các nguyên tắc của việc lan truyền đại dịch. Công ty quảng cáo đã sử dụng những hình ảnh khác lạ – một loạt những bức ảnh cá nhân gây ấn tượng mạnh mẽ, chụp một người sử dụng có những hành động có thể rất kỳ quặc với đôi giày Airwalk của mình. Trong một bức hình, một cô gái trẻ, ăn mặc sành điệu đang soi vào một chiếc giày Airwalk bóng loáng để tô son.

Công ty quảng cáo Lambesis đóng vai trò là Người kết nối, Nhà thông thái và Người bán hàng cho Airwalk. Người kết nối, Nhà thông thái và Người bán hàng chỉ đơn giản lấy ý tưởng và thông tin từ một thế giới rất đặc thù và dịch nó ra một thứ ngôn ngữ mà mọi người có thể hiểu được. Họ là những “dịch giả”. Để lây truyền một ý tưởng, họ biến đổi nó bằng cách bỏ qua những chi tiết không liên quan và phóng đại những chi tiết cần thiết để bản thân thông điệp mang một ý nghĩa sâu sắc hơn.

Sự phân tích tinh vi của quá trình “dịch thuật” này xuất phát từ kết quả nghiên cứu các lời đồn – thông tin có tính lây nhiễm cao nhất trong tất cả các thông tin xã hội.

7. NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP (PHẦN 2) NẠN TỰ VỠ, HÚT THUỐC VÀ LOẠI THUỐC NGĂN CHẶN QUÁ TRÌNH GÂY NGHIỆN

Các nghiên cứu chỉ ra rằng tự tử là hành vi có thể lây nhiễm. Những vụ tự tử sẽ dẫn tới nhiều vụ tự tử hơn. Câu chuyện về các vụ tự tử chính là hình thức “quảng cáo” tự nhiên cho một cách phản ứng cá biệt khi con người gặp rắc rối. Cái chết của những người tự tử được nhiều người biết đến sẽ “cấp phép” cho những người khác được làm tương tự. Nó đóng vai trò Điểm bùng phát trong đại dịch tự tử.

Đại dịch hút thuốc lá cũng bắt đầu theo cách tương tự như đại dịch tự tử. Giống như trong mọi đại dịch khác, một nhóm số ít người đã khơi mào cho đại dịch này.

Đại dịch thanh thiếu niên hút thuốc không chỉ đơn giản phản ánh quy luật thiếu số. Nó còn phản ánh quy luật yếu tố kết dính. Vấn đề là ở chỗ rất nhiều thanh thiếu niên vẫn tiếp tục hút thuốc cho đến khi bị nghiện vĩnh viễn. Trải nghiệm của việc hút thuốc thật ấn tượng và có sức mạnh ghê gớm đối với một số người khiến họ không thể ngừng hút. Thói quen hút chính là chất kết dính.

8. KẾT LUẬN: TẬP TRUNG, THỬ NGHIỆM VÀ TIN TƯỞNG: NHỮNG BÀI HỌC VỀ ĐIỂM BÙNG PHÁT TRONG THỰC TẾ

Bài học thứ nhất

Để bắt đầu một đại dịch, chúng ta phải dồn hết các nguồn lực vào một số ít nhân tố mấu chốt. Quy luật thiếu số chỉ ra rằng những Người kết nối, Nhà thông thái và Người bán hàng là những người khởi phát cái đại dịch truyền miệng. Do đó, nguồn lực của chúng ta phải được dồn cho ba nhóm người này. Lý thuyết Điểm bùng phát đòi hỏi chúng ta phải thay đổi cách chúng ta nghĩ về thế giới.

Bài học 2

Thế giới mà chúng ta muốn có không giống như những gì trực giác của ta mách bảo. Những con người đã khởi phát thành công các đại dịch xã hội không chỉ làm theo những điều mà họ cho là đúng. Họ luôn kiểm chứng tỉ mỉ hành động bằng trực giác của mình. Muốn hiểu được các đại dịch xã hội, trước tiên, chúng ta phải hiểu rằng, quá trình giao tiếp của con người có những quy luật riêng, khác thường và trái ngược hoàn toàn với những gì chúng ta vẫn nghĩ.

Bài học 3

Ấn sau những đại dịch bùng phát thành công là niềm tin sắt đá rằng thay đổi là điều có thể; rằng hành vi và đức tin có thể biến đổi hoàn toàn khi con người đứng trước những động cơ thúc đẩy phù hợp. Điều này đối nghịch với một số giả định thâm căn cố đế nhất của chúng ta về bản thân mình, và về những người sống xung quanh. Chúng ta luôn thích nghĩ về mình như những cá nhân tự chủ, không bị chi phối bởi hoàn cảnh bên ngoài, và rằng việc chúng ta là ai, chúng ta hành động như thế nào là những thứ đã được gen di truyền và tính cách của bản thân mỗi chúng ta mặc định vĩnh viễn.

Bài học 4

Trên thực tế, chúng ta thường phải chịu những tác động rất lớn từ môi trường bên ngoài, từ những hoàn cảnh tức thì mà chúng ta tình cờ xuất hiện trong đó, và từ tính cách của những người đang sống xung quanh chúng ta. Điều đó thể hiện

trong những ví dụ dưới đây:

- Việc cọ rửa hình sơn vẽ trên tường ga tàu điện ngầm đã biến người dân New York thành những công dân tốt hơn hẳn.
- Việc yêu cầu các học sinh trường dòng phải nhanh chân lên đã biến họ trở thành những công dân lạnh lùng trước đau khổ của người khác.
- Hành động tự vẫn của một chàng trai danh gia vọng tộc trên hòn đảo Micronesia đã kích phát một đại dịch tự vẫn kéo dài trong suốt một thập kỷ.
- Đặt một hộp vàng nhỏ ở góc đoạn quảng cáo băng đĩa của Columbia Record Club tình cờ đã dẫn đến việc khách hàng ồ ạt đặt mua băng đĩa qua thư.

Ta có thể hiểu được tại sao những thay đổi mang tính xã hội lại không bền lâu và thường không thể cắt nghĩa nổi, lý do là bởi vì chính bản chất của con người chúng ta cũng như thế.

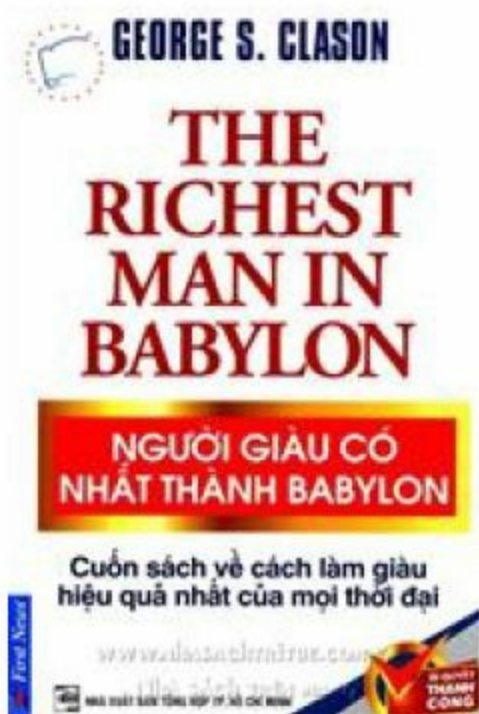
Song nếu thế giới các Điểm bùng phát càng khó xâm nhập, và thường dễ thay đổi, thì chúng ta sẽ càng có nhiều hi vọng tìm ra giải pháp giải quyết tình thế. Chỉ cần thay đổi quy mô của nhóm, chúng ta có thể đẩy nhanh mức độ lĩnh hội ý tưởng mới của họ lên cao. Nếu thay đổi cách truyền đạt thông tin, chúng ta có thể cải thiện đáng kể tính kết dính của thông tin đó. Nếu đơn thuần tìm kiếm và tiếp cận số ít những cá nhân đặc biệt, nắm giữ phần lớn quyền năng xã hội, chúng ta cũng có thể định hình nên toàn bộ quá trình của đại dịch.

Hãy ngắm nhìn thế giới xung quanh ta. Thế giới ấy giống như một cái gì đó bất động, không thể lay chuyển được. Nhưng thực ra không phải vậy. Chỉ cần một cú đẩy dù là nhẹ nhất – vào đúng vị trí thích hợp – thế giới đó sẽ bùng nổ.

NGƯỜI GIÀU CÓ NHẤT THÀNH BABYLON

Cuốn sách về cách làm giàu hiệu quả nhất của mọi thời đại

(The Richest Man in Babylon)



Tác giả: **George S. Clason**

Nhà xuất bản: **Signet/New American Library**

Năm xuất bản: **2002**

Số trang: **160**

Dịch giả: **Hưng Thanh, Trọng Việt**

NXB Việt Nam: **First News & Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh**

Năm xuất bản: **2006**

Số trang: **192**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

George Samuel Clason sinh ra ở Louisiana, Missouri. Ông vào học Đại học Nebraska và phục vụ trong quân đội Mỹ trong suốt cuộc chiến tranh Tây Ban Nha - Mỹ. Sau đó ông tham gia kinh doanh, thành lập công ty Clason Map Company và xuất bản tập bản đồ chỉ đường đầu tiên của Mỹ và Canada.

Năm 1926, Samuel Clason xuất bản cuốn đầu tiên trong loạt sách nổi tiếng về tính tiết kiệm và thành công tài chính – bộ sách *Babylonian Parables* (Những câu chuyện về người Babylon). Với những lời khuyên được viết giản dị và gần gũi như lời răn dạy trong Kinh Thánh, cuốn sách đã trở thành cảm nang gối đầu cho hàng trăm ngân hàng, công ty bảo hiểm, các nhà môi giới đầu tư. Được xem là một trong những tác phẩm có sức khơi nguồn lớn nhất cho việc lập kế hoạch tài chính và tiết kiệm, đây chính xác là cuốn sách mà bạn muốn tận mắt đọc, giới thiệu cho bạn bè

và tặng cho những bạn trẻ mới bước vào ngưỡng cửa cuộc đời.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Cuốn sách về “bảy phương thuốc điều trị những chiếc ví lép” này là một cẩm nang tài chính. Nó mang lại những hiểu biết giúp bạn kiếm tiền, giữ tiền và kiếm lời từ những khoản tiền nhàn rỗi. Với mục đích đó, cuốn sách đưa ta đến xứ sở Babylon – cái nôi của những nguyên lý tài chính cơ bản đã được phát hiện và sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới. Tập hợp những người dân giàu có nhất thời đại, Babylon trở thành thành phố phồn thịnh nhất thời cổ đại. Người dân ở đây đề cao giá trị đồng tiền và có những nguyên tắc tài chính hợp lý để kiếm tiền, giữ tiền và sinh lời từ chính những đồng tiền mình có được.

NHỮNG NGƯỜI DÂN GIÀU CÓ XỨ BABYLON

Trong suốt chiều dài lịch sử, không có thành phố nào rực rỡ như Babylon. Nhắc đến Babylon là nhắc đến sự giàu sang và tráng lệ. Tuy nhiên, những kho báu đầy vàng và đồ trang sức chỉ là sự hư cấu. Mọi người cứ mặc nhiên hình dung Babylon là thành phố thịnh vượng nhờ nằm ở vùng nhiệt đới với bạt ngàn những khu rừng và hầm mỏ giàu tài nguyên thiên nhiên. Sự thật thì không phải như vậy. Babylon nằm bên bờ sông Euphrates trong một thung lũng khô cằn. Thành phố này là một minh chứng sống động về khả năng của con người có thể đạt được những thành tựu vĩ đại, chỉ dựa trên những thứ sẵn có. Tất cả các nguồn lực của thành phố đều do con người phát triển, tất cả sự giàu có của thành phố là do con người tự tạo ra.

BẢY PHƯƠNG THUỐC “ĐIỀU TRỊ” MỘT CHIẾC VÍ LÉP

Dĩ nhiên, sự giàu có của Babylon không phải tự nhiên mà có, mà do trí tuệ của con người mang lại. Đầu tiên, người dân học cách làm giàu rồi làm theo những gì đã học được. Đây là bảy bước hay “phương thuốc” để có được cuộc sống sung túc:

Bước 1: Bắt đầu làm dày chiếc ví của bạn

Cứ kiếm được 10 đồng thì chỉ tiêu 9.

Bước 2: Kiểm soát chi tiêu

Lập kế hoạch chi tiêu sao cho bạn có thể trả cho những nhu cầu thiết yếu, có tiền cho thư giãn giải trí và thỏa mãn những nhu cầu chính đáng mà vẫn để dành được 1/10 khoản tiền kiếm được.

Bước 3: Sinh lời từ khoản tiền của bạn

Đầu tư tiền đẻ sinh lời.

Bước 4: Tránh thất thoát tài sản

Tránh thất thoát tài sản bằng cách chỉ đầu tư vào những nơi an toàn, đầu tư vào chỗ có thể lấy lại được khoản tiền đầu tư khi bạn muốn, và đầu tư vào nơi bạn thu được tiền lời thỏa đáng.

Bước 5: Biến nơi ở của bạn thành một khoản đầu tư sinh lợi

Hãy sở hữu ngôi nhà của chính mình.

Bước 6: Đảm bảo thu nhập trong tương lai

Chuẩn bị trước cho nhu cầu tuổi già và nhu cầu của gia đình.

Bước 7: Tăng khả năng kiếm tiền

Tăng cường học tập và phát triển năng lực, kỹ năng, trở thành một người khôn ngoan và khéo léo hơn, biết tôn trọng bản thân.

NĂM QUY LUẬT VÀNG

1. Quy luật 1

Tiền bạc sẽ háo hức đến và ngày càng tăng với bất kỳ ai biết tiết kiệm ít nhất 1/10 thu nhập để tạo nên tảng cho cuộc sống tương lai của bản thân và gia đình.

2. Quy luật 2

Đồng tiền sẽ lao động chăm chỉ và thỏa mãn người chủ thông thái biết đầu tư vào những nơi có lợi nhuận, đồng thời sinh nhiều lãi.

3. Quy luật 3

Đồng tiền sẽ an toàn trong tay người chủ cẩn trọng biết đầu tư theo những lời khuyên đúng đắn.

4. Quy luật 4

Đồng tiền sẽ rơi khỏi tay những người đầu tư vào những lĩnh vực mà anh ta không nắm rõ hoặc thiếu kỹ năng.

5. Quy luật 5

Tiền sẽ chạy khỏi tay ai ép chúng vào những khoản thu không tương hoặc người nào nghe theo những lời khuyên phù phiếm hay đổ vào những khoản đầu tư thiếu kinh nghiệm và viễn vông.

NHÀ BUÔN LẠC ĐÀ XỨ BABYLON

Trong câu chuyện về nhà lái buôn lạc đà xứ Babylon cổ đại, Dabasir đã tìm thấy chính mình khi phát hiện một sự thật lớn lao, sự thật mà các nhà thông thái đã biết và sử dụng từ rất lâu trước thời đại của ông. Sự thật này đã giúp con người ở mọi thời đại vượt qua mọi khó khăn để tiến tới thành công và sẽ tiếp tục giúp những người có đủ trí thông minh thấy được sức mạnh kỳ diệu của nó. Sự thật đó thuộc về những người đọc dòng chữ: “Chỉ cần có quyết tâm, bạn sẽ tìm được đường đi.”

NHỮNG TẤM BẢNG ĐẤT SÉT TỪ BABYLON

Trong một cuộc khai quật các tàn tích còn lại của Babylon gần đây, người ta đã tìm được 5 tấm bảng đất sét. Sau đây là bản dịch nội dung trên mỗi tấm bảng.

Tấm bảng 1

Giờ đây, khi trăng tròn, tôi, Dabasir, người vừa quay trở về từ kiếp nô lệ tại Syria, với quyết tâm trả hết những món nợ và trở thành người đàn ông đáng kính trọng tại thành phố quê nhà Babylon, khắc lên các tấm bảng ghi lại câu chuyện đời tôi để hướng dẫn và nhắc nhở bản thân thực hiện được nguyện vọng.

Theo lời khuyên thông minh của Mathon – người cho vay vàng, một người bạn tốt của tôi, tôi quyết định thực hiện chính xác theo một kế hoạch mà anh nói sẽ giúp tôi thoát khỏi cảnh nợ nần, trở thành một người đàn ông đáng tôn kính.

Kế hoạch này gồm 3 mục tiêu là hy vọng và mong ước của tôi.

Thứ nhất, kế hoạch giúp tôi giàu có trong tương lai.

Để được như vậy, tôi sẽ luôn giữ lại 1/10 số tiền tôi kiếm được. Mathon đã nói rằng:

“Người đàn ông biết giữ trong ví tiền cả vàng và bạc mà anh ta không được dùng đến là người đàn ông tốt với gia đình và trung thành với nhà vua.

“Người đàn ông không có gì trong ví là người không tốt với gia đình và không trung thành với nhà vua, vì trái tim anh ta cay đắng.

“Bởi vậy, người đàn ông muốn có được thành công phải có tiền dự trữ trong ví,

phải giữ trong trái tim mình tình yêu với gia đình và lòng trung thành đối với nhà vua”.

Thứ hai, kế hoạch nói rằng tôi phải chăm lo đầy đủ cho vợ tôi, người vợ luôn chung thủy đã trở về với tôi từ nhà bố mẹ đẻ. Theo lời Mathon, chăm sóc chu đáo người vợ thủy chung giúp người đàn ông cảm thấy tự tin hơn, có thêm sức mạnh và quyết tâm đạt được mơ ước.

Theo đó, 7/10 số tiền tôi kiếm được sẽ được dùng để thuê nhà, mua quần áo, thức ăn và một chút cho những việc khác để gia đình vẫn có được cuộc sống thoải mái. Nhưng anh vẫn nhắc nhở tôi rằng không nên tiêu quá 7/10 số tiền kiếm được cho những nhu cầu cần thiết trên.

Và điều mang lại thành công cho kế hoạch chính là tôi chỉ được sống bằng khoản tiền đã dự tính đó và không tiêu thêm một đồng nào khác.

Tám bảng 2

Thứ ba, kế hoạch giúp tôi trả được khoản nợ với số tiền tôi kiếm được.

Như vậy, mỗi khi trăng tròn, 2/10 số tiền tôi kiếm được sẽ được chia đều cho những ai đã tin tưởng tôi và những người tôi mắc nợ. Như vậy, chắc chắn tôi có thể trả hết nợ.

Tám bảng 3

Tôi nợ tất cả là 119 đồng bạc và 141 đồng đồng. Vì thấy không thể trả nổi nợ, trong lúc điên rồ tôi đã cho phép vợ quay về nhà cha mẹ đẻ, còn mình thì rời bỏ quê hương, tìm kiếm sự giàu sang ở nơi nào đó. Tất cả chỉ là một tham họa và cuối cùng tôi cũng bị bán làm nô lệ.

Giờ đây, khi Mathon chỉ cho tôi cách trả nợ bằng những khoản tiền nhỏ trích từ thu nhập, tôi đã biết mình ngu ngốc thế nào khi chạy trốn với suy nghĩ nông cạn.

Do đó, tôi đã đến gặp chủ nợ và giải thích với họ rằng tôi chỉ có thể trả nợ bằng số tiền tôi kiếm được và tôi đã dự định trích ra 2/10 số tiền kiếm được để trả nợ từ từ. Và tôi chỉ có thể trả được như thế, không hơn. Như vậy, nếu họ kiên nhẫn, dần dần tôi có thể trả được hết nợ.

Ahmar, người tôi vẫn coi là bạn tốt nhất, đã xỉ vả tôi cay nghiệt, và tôi rời đi trong sự bẽ mặt ê chề. Birejik, một nông dân, yêu cầu tôi trả anh ta đầu tiên vì anh ta đang thật sự cần tiền. Alkahad, chủ nhà trọ không đồng ý và khẳng định rằng sẽ không để tôi yên chừng nào chưa trả hết nợ.

Những người còn lại chấp nhận lời đề nghị của tôi.

Do đó, tôi có thêm quyết tâm thực hiện kế hoạch của mình và thấy rằng trả nợ dễ hơn là trốn nợ. Mặc dù không đáp ứng được hết yêu cầu của chủ nợ nhưng tôi sẽ cố gắng giải quyết ổn thỏa.

Tám bảng 4

Trăng lại tròn. Tôi đã làm việc rất chăm chỉ với tâm trạng thoải mái. Vợ tôi rất ủng hộ dự định trả nợ của tôi. Với số tiền 19 đồng bạc kiếm được trong tháng qua, tôi mua một con lạc đà khỏe mạnh với bốn chiếc chân vững chãi cho Nebatur.

Tôi đã chia số tiền kiếm được theo kế hoạch: 1/10 giữ lại bên mình, 7/10 đưa cho vợ để chi tiêu cho cuộc sống và 2/10 chia ra trả cho các chủ nợ.

Tôi không gặp Ahmar nên để lại tiền gửi vợ anh. Birejik hài lòng đến mức anh cúi xuống hôn tay tôi. Ông già Alkahad cúi kính và giục tôi trả tiền nhanh hơn. Tôi đáp lại ông rằng nếu tôi kiếm thừa ăn và không phải lo lắng gì, tôi có thể trả tiền nhanh hơn. Những người khác cảm ơn và đánh giá cao nỗ lực của tôi.

Nhờ vậy, đến cuối tháng, tôi đã trả nợ được gần 4 đồng bạc, giữ được gần 2 đồng bạc bên mình và không có gì phải phàn nàn nữa. Sau một thời gian dài, trái tim tôi lại đập rộn ràng hơn.

Mặt trăng lại tròn. Tôi đã làm việc rất chăm chỉ nhưng không hiệu quả lắm. Tôi mua được rất ít lạc đà và chỉ kiếm được 11 đồng bạc. Tuy vậy, tôi và vợ vẫn thực hiện theo đúng kế hoạch, chúng tôi không mua thêm quần áo mới và chỉ ăn rau. Tôi lại giữ 1/10 số tiền 11 đồng bạc và đưa cho vợ 7/10 để sinh hoạt. Tôi rất lấy làm lạ khi Ahmar hài lòng với số tiền ít ỏi tôi trả. Birejik cũng phản ứng tương tự. Alkahad nổi cơn thịnh nộ nhưng khi tôi yêu cầu ông trả lại tôi tiền nếu ông không thích thì ông ta giãn ra và làm hòa. Những người khác vẫn tỏ ra hài lòng như lúc trước.

Trăng lại tròn và giờ đây tôi hạnh phúc tột độ. Tôi đã chặn một đàn lạc đà lại và mua rất nhiều con khỏe mạnh, nhờ đó tôi kiếm được 42 đồng bạc. Tháng đó, tôi và vợ mua được rất nhiều quần áo và giày dép, chúng tôi cũng có những bữa ăn thịnh soạn với thịt lợn và thịt gà.

Tôi đã trả được hơn 8 đồng bạc, lần này ngay cả Alkahad cũng không phàn nàn gì.

Thật là tuyệt vì kế hoạch đã giúp chúng tôi trả nợ và còn giúp chúng tôi trở nên giàu có.

Đã ba lần trăng tròn kể từ khi tôi khắc lên tấm bảng này. Mỗi tháng, tôi giữ lại cho mình 1/10 số tiền tôi kiếm được, chỉ tiêu cho sinh hoạt 7/10 dù có lúc kiếm được rất ít. Và mỗi tháng, tôi trả cho chủ nợ 2/10 số tiền kiếm được.

Bây giờ tôi giữ trong ví 21 đồng bạc của chính mình. Tôi ngẩng cao đầu và tự hào bước đi giữa bạn bè.

Vợ tôi trang trí nhà cửa và ăn vận lễ phục. Chúng tôi sống bên nhau rất hạnh phúc.

Kế hoạch này có giá trị vô cùng to lớn. Chẳng phải nó đã giúp một người từng phải làm nô lệ trở thành một người đáng kính đó sao?

Tấm bảng 5

Trăng lại tròn và tôi nhớ rằng rất lâu rồi mình đã không khắc lên tấm bảng. Chính xác là đã 12 tháng trôi qua. Nhưng tôi phải khắc tiếp lên tấm bảng một lần nữa vì hôm nay tôi đã trả hết nợ. Ngày này, tôi cùng vợ tự tổ chức một bữa tiệc linh đình mừng quyết tâm đã được thực hiện.

Rất nhiều chuyện đã xảy ra khi tôi tới nhà chủ nợ trả món nợ cuối cùng mà tôi sẽ nhớ mãi. Ahmar cầu xin tôi tha thứ cho những lời nói không hay trước đây và nói rằng tôi là một trong số những người anh mong muốn được làm bạn nhất.

Sau tất cả mọi chuyện thì ông già Alkahad cũng không đến nổi tệ lắm, ông nói: “Anh đã từng là một mẩu đất sét mềm ai cũng có thể ấn và nặn, nhưng giờ anh đã là một miếng đồng thiếc có thể vượt qua mọi gian lao. Bất cứ khi nào cần vàng hay bạc, hãy đến tìm tôi”.

Ông không phải là người duy nhất đánh giá cao tôi, nhưng những người khác nói về tôi rất khác. Người vợ tốt bụng của tôi nhìn tôi với ánh mắt long lanh có thể khiến bất kỳ người đàn ông nào cũng phải tự hào về chính bản thân.

Cuối cùng thì chính là kế hoạch đó đã mang lại thành công cho tôi. Tôi có thể trả hết nợ và giữ tiền trong ví. Tôi xin giới thiệu nó cho bất kỳ ai muốn tiến lên. Thật sự, nếu kế hoạch đó có thể giúp một người từng phải làm nô lệ có thể trả hết nợ và còn có tiền trong ví thì tại sao nó lại không thể giúp bất kỳ ai tìm lại được tự do?

GẶP MAY

Dù cho ai cũng mong gặp may nhưng nên nhớ một nguyên lý của người Babylon: “Nữ thần may mắn luôn thích những người biết hành động”.

BỨC TƯỜNG BABYLON

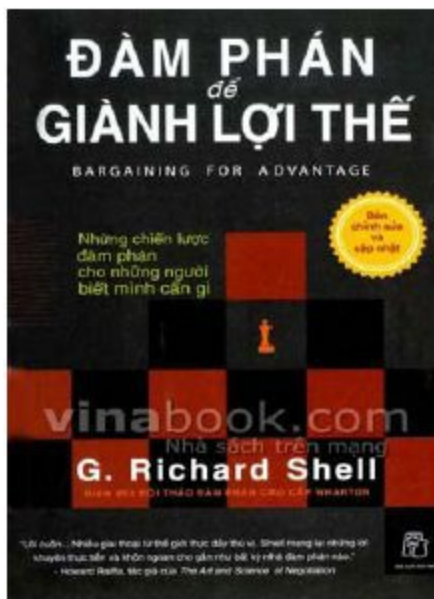
Babylon tồn tại được suốt từ thế kỷ này qua thế kỷ khác là nhờ được bảo vệ kiên cố. Bức tường thành Babylon là một minh chứng hùng hồn cho nhu cầu và khát khao được bảo vệ của con người. Đây là khát vọng tự nhiên của loài người. Từ xưa đến nay, khát vọng được bảo vệ đều rất mạnh nhưng chúng ta đã lập ra các kế hoạch tốt hơn và rộng hơn để đạt được cũng một mục đích. Ngày nay, ngoài bức tường bảo đảm vững vàng, tài khoản tiết kiệm và đầu tư đáng tin cậy giúp chúng ta có thể bảo vệ chính mình tránh được những thảm kịch không mong muốn.

Chiến lược đàm phán

ĐÀM PHÁN ĐỂ GIÀNH LỢI THẾ

*Những chiến lược đàm phán
cho những người biết mình cần gì*

(Bargaining For Advantage)



Tác giả: **G. Richard Shell**

Nhà xuất bản: **Penguin Book**

Năm xuất bản: **2000**

Số trang: **286**

Dịch giả: **Lê Tuyên**

NXB Việt Nam: **Trẻ**

Năm xuất bản: **2009**

Số trang: **404**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

G. Richard Shell là Giáo sư nghiên cứu lĩnh vực pháp luật, đạo đức kinh doanh và quản trị; bằng JD (Tiến sỹ Luật) của Đại học Virginia, 1981; bằng BA của Đại học Princeton, 1971. Ông nghiên cứu về các lĩnh vực: đàm phán, sức mạnh và tầm ảnh hưởng trong các tổ chức; tâm lý thành công, trọng tài thương mại, v.v...

Gần đây ông đảm nhận công việc cố vấn chiến lược về đàm phán và pháp luật cho nhiều khách hàng khác nhau, bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân trong nhiều ngành đa dạng; thiết kế và tổ chức các hội thảo theo yêu cầu khách hàng ở Mỹ và nước ngoài cho General Electric, Johnson & Johnson, Merck & Co., Morgan Stanley, Fannie Mae, Citibank, và Diễn đàn Kinh tế Thế giới, v.v...

Ngoài *Đàm phán để giành lợi thế*, ông còn là tác giả của một số cuốn sách: *The*

Art of Woo (Nghệ thuật thuyết phục), *Make the Rules or Your Rivals Will*; và một số bài viết đăng trên các tạp chí *Journal of Forensic Accounting*, *Management Science*, *Duke Law Journal*...

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Cuốn sách này là bản chỉ dẫn giúp tiến hành đàm phán hiệu quả, nó chỉ ra rằng đàm phán không quá phức tạp song cũng không phải là khả năng trực giác giản đơn. Dù là ai, bạn cũng rất dễ bị trực giác của mình đánh lừa trong những tình huống đàm phán quan trọng. Để khắc phục, bạn cần vứt bỏ những giả định của mình về quá trình đó và đón nhận những ý tưởng mới. Cuốn sách này tiếp cận quá trình đàm phán với phương pháp được gọi là đàm phán dựa trên thông tin. Phương pháp này tập trung vào ba khía cạnh cơ bản trong đàm phán: lập kế hoạch và chuẩn bị chu đáo trước khi bắt đầu, chăm chú lắng nghe để có thể nắm bắt mục đích của đối tác và chú ý tới các “tín hiệu” mà họ phát ra thể hiện qua hành vi trong quá trình đàm phán.

PHẦN I: SÁU CƠ SỞ ĐỂ ĐÀM PHÁN HIỆU QUẢ

Cơ sở thứ nhất: Kiểu đàm phán

Câu chuyện đàm phán

Hai người đàn ông bước vào một phòng hội thảo trên đại lộ Lexington, New York. Bên này bàn là Peter Jovanovich, CEO của Harcourt Brace Jovanovich (HBJ) – hiện đang bên bờ vực phá sản. Là con trai của một trong những người sáng lập công ty, Jovanovich cam kết mạnh mẽ rằng ông sẽ bảo vệ tài sản kế thừa từ gia đình. Phía đối diện là Dick Smith, lãnh đạo có tiếng của General Cinema – một tập đoàn lớn đang tìm kiếm một chỗ đứng vững chắc trong ngành xuất bản. Hai bên đều chuẩn bị rất chu đáo “kịch bản” để mở đầu cuộc đàm phán. Smith là người “tân công”, ông đã chuẩn bị sẵn một bài thuyết trình chi tiết về sức mạnh tài chính và danh tiếng của General Cinema. Nhóm của Jovanovich rất hứng thú với thương vụ này và đã chuẩn bị sẵn sàng cho Jovanovich mọi thứ để đóng vai một “người nghe”. Jovanovich sẽ tỏ ra hứng thú nhưng không vội đưa ra cam kết. Ông không được gõ tay lên bàn hay thể hiện sự cấp thiết của mình.

Smith mở đầu bài thuyết trình với vài lời giới thiệu, nhưng chỉ được vài giây thì Jovanovich cắt ngang. Các cố vấn của HBJ cựa quậy. Điều này không giống như trong kịch bản. Jovanovich đặt một cái hộp nhỏ lên bàn, ngay giữa ông và Smith, và nói: “Cha tôi luôn tặng một chiếc đồng hồ như thế này cho đối tác của mình khi khởi đầu một mối quan hệ làm ăn mới. Điều này thể hiện sự tin tưởng rằng General Cinema là đối tác thích hợp của HBJ.” Đây là một sự thú nhận đầy mạo hiểm, và cả

hai đều biết điều đó.

Và không khí căng thẳng trong phòng đã giảm bớt.

Đàm phán là gì?

Đàm phán là một quá trình giao tiếp tương tác diễn ra khi chúng ta muốn cái gì đó từ một người khác hoặc người khác muốn cái gì đó ở chúng ta.

Năm kiểu đàm phán cơ bản

Đằng sau ma trận với những sự khác biệt về tính cách, các nhà tâm lý học đã phân biệt năm kiểu đàm phán dựa trên cách thức mà mỗi người sử dụng để giải quyết xung đột cá nhân. Theo mức độ căng thẳng giảm dần, năm loại này bao gồm: đối thủ, người giải quyết vấn đề, “người thỏa hiệp”, “người hòa giải” và người “tránh” xung đột. Không một hệ thống phân loại nào là hoàn hảo, nhưng với tiêu chí trên, đây là cách phân loại tốt nhất vì nguy cơ xảy ra xung đột giữa các cá nhân chính là yếu tố dẫn cuộc đàm phán đến “bờ vực” thất bại.

Các kiểu đàm phán của bạn

Mọi cuộc đàm phán đều bắt đầu từ bạn. Cơ sở đầu tiên để tiến hành một cuộc đàm phán hiệu quả chính là kiểu đàm phán của bạn – cách bạn giao tiếp khi đối mặt với một tình huống có chứa đựng mâu thuẫn cá nhân. Bạn có phải một người đàm phán hiệu quả hay không – điều đó phụ thuộc vào việc bạn đánh giá thẳng thắn về các điểm mạnh và điểm yếu của mình trong giao tiếp.

Một số người sử dụng rất linh hoạt các kiểu đàm phán. Họ có thể dễ dàng thích nghi với nhiều kiểu tình huống và “đối thủ” khác nhau. Những người khác thì không. Họ có thể khá mạnh trong các tình huống đòi hỏi “bản năng” cạnh tranh, nhưng lại yếu khi liên quan tới các mối quan hệ. Hoặc, họ có thể mạnh về các kỹ năng hợp tác nhưng lại yếu khi tình huống yêu cầu phải có các thủ thuật cứng rắn.

Nhiều chuyên gia đàm phán đã cố gắng chỉ cho mọi người một kiểu đàm phán đơn giản mà đa năng, song nó thường không hiệu quả hoặc phi thực tế. Trước tiên, bạn phải chỉ ra mình là ai khi đứng ở vị trí một nhà đàm phán và sau đó thực hiện để đạt hiệu quả cao hơn với những kỹ năng mà bạn đã có – chứ không phải cố gắng trở thành một ai đó không phải là bạn.

Bạn nghiêng về khuynh hướng nào khi ngồi vào bàn đàm phán? Bạn có phải là kiểu người hợp tác, cố gắng đáp ứng tất cả các mục đích để mọi người đều cảm thấy hài lòng khi rời bàn đàm phán? Hay bạn thuộc kiểu người thích cạnh tranh, ít quan tâm đến cảm giác của đối tác, chỉ chú tâm đến lợi ích cá nhân?

Dù câu trả lời là thế nào thì nhiệm vụ của bạn khi đứng ở vị trí một nhà đàm phán là phải hiểu được kiểu đàm phán mà bạn ưu tiên sử dụng, xem xét liệu chúng có phù hợp với tình huống đó hay không, đặt lộ trình và nỗ lực hết sức để đạt hiệu quả bằng cách chuẩn bị, xác lập những kỳ vọng cao, lắng nghe đối tác và hành động nhất quán trong quá trình đàm phán.

Đàm phán dựa trên thông tin xuất phát từ giả định rằng bạn sẽ đạt được những kết quả tốt hơn cho bản thân và những người khác – những người phụ thuộc vào bạn – bằng cách không ngừng tìm kiếm thông tin quan trọng về các bên và tình huống đàm phán. Thành công của bạn là nhờ vào việc sử dụng tài tình thông tin trong quá trình đàm phán.

Kiểu đàm phán của bạn: Các bước kiểm tra

- Xác định các kiểu đàm phán bạn ưu tiên sử dụng
- Sẵn sàng chuẩn bị
- Đặt ra những kỳ vọng cao
- Kiên nhẫn lắng nghe
- Đưa ra cam kết nhất quán

Cơ sở thứ hai: Các mục tiêu và kỳ vọng của bạn

Morita và Sony

Năm 1955, Sony – một công ty nhỏ của Nhật Bản – đã tung ra một sản phẩm mới: radio bán dẫn cỡ nhỏ có giá 29,95 đô-la. Sản phẩm này bán rất chạy ở Nhật, nhưng ông Akio Morita, nhà lãnh đạo đầy sinh lực của Sony, lại chưa hài lòng. Ông muốn giới thiệu chiếc radio của hãng Sony vươn tới Mỹ – thị trường tiêu thụ lớn nhất thế giới. Morita đã đến thành phố New York để xem xét liệu có thể thu hút các nhà bán lẻ Mỹ hay không. Ông đã gặp phải một vấn đề: chiếc radio nhỏ gọn này không giống như bất cứ thứ gì người dân Mỹ từng thấy. Tuy nhiên, Morita rất kiên nhẫn và không bao lâu sau, ông đã thu hút được sự quan tâm của Bulova – một trong những tên tuổi lớn trong ngành công nghiệp điện tử lúc bấy giờ. Nhưng Bulova lại đề nghị mua sản phẩm để bán dưới thương hiệu của Bulova. Morita đã liên lạc với ban điều hành ở Nhật để xin chỉ thị. Ban điều hành trả lời ngay lập tức: Hãy quên vấn đề tên thương hiệu và chấp nhận đơn hàng. Morita đã suy nghĩ rất kỹ trong một tuần và tiếp tục đàm phán với Bulova. Ông nói với Bulova rằng ông rất muốn tiến hành thương vụ này nhưng không thể chấp nhận điều kiện bán sản phẩm dưới thương hiệu của Bulova. Giao dịch không thành công và cuối cùng

Morita chỉ nhận được một đơn đặt hàng khiêm tốn từ một nhà phân phối khác của Mỹ. Với nhà phân phối này, Morita vẫn giữ được thương hiệu Sony đối với chiếc radio. Chiếc radio cỡ nhỏ đã thu hút được sự chú ý của công chúng Mỹ với thương hiệu Sony. Sau này, khi nhắc tới các cuộc đàm phán với Bulova, Morita viết: “Tôi đã nói như vậy và cho đến bây giờ tôi vẫn giữ nguyên ý kiến vì đó là quyết định đúng đắn nhất tôi từng đưa ra”.

Mục tiêu: Nếu không nắm bắt, bạn sẽ không bao giờ bắn trúng mục tiêu

Trong tác phẩm *Alice lạc vào xứ thần tiên* của Lewis Carroll, khi đi đến ngã tư đường, cô bé Alice hỏi chú mèo Cheshire: “Mèo ơi, cho ta hỏi ta nên đi đường nào?” Chú mèo hỏi lại: “Bạn định đi về đâu cơ?”, “Ta cũng chẳng biết nữa” – Alice nói. “Vậy thì đi đường nào cũng thế thôi!” – chú mèo trả lời. Để trở thành một người đàm phán hiệu quả, bạn phải xác định được nơi bạn muốn tới – và tại sao như vậy. Điều đó có nghĩa là bạn phải gắn với các mục tiêu cụ thể và hợp lý. Điều đó cũng có nghĩa là cần phải dành thời gian để biến các mục tiêu đơn giản của bạn thành các kỳ vọng xác thực và phù hợp. Vậy điều gì tạo nên khác biệt giữa một mục tiêu đơn giản và một kỳ vọng xác thực? Về cơ bản, chỉ có một thứ quan trọng, đó là thái độ của bạn. Mục tiêu là thứ chúng ta nỗ lực đạt được và thường vượt xa so với những thành quả đạt được trong quá khứ, chẳng hạn như mục tiêu đầu tư, mục tiêu giảm cân hay mục tiêu trong thể thao. Chúng ta đặt ra mục tiêu để có định hướng cho bản thân, song chúng ta không quá ngạc nhiên hay thất vọng nếu không đạt được chúng.

Bạn thật sự muốn gì?

Việc đặt ra mục tiêu là rất cần thiết đối với quá trình chuẩn bị đàm phán, vậy bạn nên thực hiện thế nào? Hãy áp dụng các bước đơn giản sau:

1. Suy nghĩ kỹ lưỡng về những điều bạn thật sự muốn – và nhớ rằng tiền chỉ là một phương tiện, chứ không phải là tất cả.
2. Đặt ra một mục tiêu lạc quan – nhưng phải hợp lý.
3. Mục tiêu cần cụ thể.
4. Cam kết. Ghi lại mục tiêu của bạn và nếu có thể, hãy thảo luận mục tiêu đó với người khác.
5. Đưa mục tiêu của bạn vào cuộc đàm phán.

Các mục tiêu và kỳ vọng

Bước quan trọng đầu tiên trong khâu chuẩn bị là đưa ra các mục tiêu cụ thể và hợp lý. Tại sao mục đích rõ ràng và sự lạc quan lại rất quan trọng trong đàm phán?

Thứ nhất, khi đã xác định được phương hướng dựa trên mục tiêu rõ ràng và mang tính thách thức, bạn sẽ có động lực hơn. Phần trực giác trong bộ não của bạn – phần làm việc và học hỏi “âm thầm” trong khi bạn thực hiện những hoạt động thường ngày – sẽ trở thành một cộng sự đầy sức mạnh và một người giải quyết khó khăn. Bạn sẽ tập trung hơn, kiên trì hơn và hướng tới thành công. Khi đó, bạn sẽ có khả năng đưa ra những lập luận đáng giá và các ý tưởng mới về cách thức để đạt được điều bạn muốn. Bạn cũng sẽ tránh được những cảm bầy thông thường – chẳng hạn như quá tập trung vào việc chạm đích sớm. Cách thức “tập trung vào mục tiêu” giúp bạn có được lợi thế đáng kể so với những người trung bình – họ có xu hướng chú ý đến kết quả cuối cùng hơn so với bất cứ điểm đàm phán đơn lẻ nào.

Thứ hai, sự rõ ràng sẽ giúp bạn thể hiện tự tin và kiên quyết với đối tác. Bạn sẽ truyền tải được thông điệp rằng bạn đặt ra những kỳ vọng cao vào bản thân và cả thương vụ này. Có lẽ không biểu hiện nào có thể tạo ra sự khác biệt trong đàm phán bằng cảm giác tự tin, lòng tự trọng và sự cam kết – khởi nguồn từ những người biết mình muốn gì và tại sao mình theo đuổi điều đó.

Cơ sở thứ ba: Các tiêu chuẩn và chuẩn mực đáng tin cậy

Cùng với sức mạnh mà các mục tiêu rõ ràng mang lại, đàm phán đòi hỏi một trong những đặc tính tâm lý cơ bản nhất của con người: yêu cầu cần giữ vững (ít nhất là trong cách nhìn của chúng ta) tính nhất quán và công bằng trong lời nói và hành động.

Các tiêu chuẩn và chuẩn mực

Các lập luận về tiêu chuẩn, chuẩn mực, vị thế và quyền lực là chất xúc tác của một cuộc đàm phán. Mọi người thường không nhượng bộ chỉ vì họ đã đưa ra một tuyên bố không nhất quán hoặc nhận ra rằng bên đối tác có một lập luận xác đáng. Họ nhượng bộ vì sau một hồi cân nhắc kỹ lưỡng, họ quyết định rằng sự nhượng bộ đó nằm trong chiến lược và giúp họ tiến đến mục tiêu nhanh hơn. J. P. Morgan đã đúc rút cô đọng quan điểm này: “Thường có hai nguyên nhân khiến mọi người hành động – một lý do tốt và một lý do thực tế.”

Hãy đặt ra một cách thức khác: Một lập luận hợp lý củng cố cho vị thế của bạn là một chiếc vé thông hành khiến yêu cầu của bạn trở thành chính đáng và thu hút sự chú ý của đối tác. Nhưng chỉ riêng các lập luận thì có rất ít khả năng đạt được thành công trong đàm phán. Yêu cầu của bạn cũng phải nằm trong phạm vi năng lực và mối quan tâm của đối tác, đồng thời cách truyền đạt tiêu chuẩn mà bạn muốn áp dụng phải thuyết phục. Rốt cuộc, chỉ có hai yếu tố xác định được đúng giá của một thứ gì đó: việc người mua sẵn sàng trả và việc người bán sẵn sàng chấp nhận.

Đạt được lực đòn bẩy thông thường: Các bước tiến hành

- Khảo sát các tiêu chuẩn và chuẩn mực thích hợp. Xác định các tiêu chuẩn và chuẩn mực mà đối tác cho là hợp lý.
- Chuẩn bị các lập luận và dữ liệu hỗ trợ.
- Dự đoán các lập luận mà đối tác có thể đưa ra.
- Chuẩn bị cho mình một vị thế đàm phán và đoán trước vị thế của đối tác.
- Nếu cần thiết, hãy đưa ra các lập luận trước một khán giả sẵn sàng lắng nghe.

Cơ sở thứ tư: Các mối quan hệ

Đàm phán luôn hướng tới con người – tới các mục tiêu, nhu cầu và mối quan tâm của họ. Do đó, khả năng tạo dựng và quản lý các mối quan hệ cá nhân của bạn trên bàn đàm phán là cơ sở thứ tư cho một cuộc đàm phán hiệu quả. Các mối quan hệ cá nhân tạo ra một mức độ tin cậy và sự tự tin giữa những người đàm phán – giúp xoa dịu căng thẳng và giao tiếp thoải mái hơn. Yếu tố mối quan hệ là một biến số quan trọng trong khả năng của bạn, giúp bạn thành công với vai trò nhà đàm phán. Dưới đây là một vài mẹo nhỏ giúp bạn thu được nhiều lợi ích nhất từ các mối quan hệ mỗi khi bạn tiến hành đàm phán.

Yếu tố mối quan hệ: Các bước tiến hành

- Tiếp cận và tạo dựng sự tín nhiệm thông qua các mạng lưới mối quan hệ.
- Tạo dựng các mối quan hệ công việc trên bàn đàm phán với các thủ thuật nhỏ như: tặng quà, tỏ thiện ý, minh bạch hay nhượng bộ.
- Tránh nhân nhượng và những cạm bẫy trong mối quan hệ như: tin tưởng quá nhanh, để người khác làm bạn cảm thấy tội lỗi, lẫn lộn giữa công việc kinh doanh với tình cảm riêng tư.
- Luôn tuân theo “Quy tắc nhân nhượng”.
- Hãy là một người đáng tin cậy.
- Công bằng với những ai công bằng với bạn.
- Khi các bên đối tác đối xử với bạn thiếu công bằng, hãy cho họ biết điều đó.

Cơ sở thứ năm: Các mối quan tâm của đối tác

Đối tác

Việc xác định xem đối tác quan tâm điều gì nghe có vẻ đơn giản, song điều đó lại trở nên khó khăn bởi chính thái độ thường thấy ở chúng ta về đàm phán. Hầu hết mọi người đều có xu hướng cho rằng nhu cầu của người khác mâu thuẫn với nhu cầu của chính mình. Họ cũng hạn chế tầm nhìn của mình đối với các vấn đề mà bản thân họ băn khoăn, quên mất rằng đối tác thường có vấn đề riêng dựa trên quan điểm cá nhân.

Các nhà đàm phán xuất sắc nhất biết cách vượt qua các giả định này bằng cách không ngừng tìm hiểu động lực thật sự của đối tác. Trên thực tế, một nghiên cứu cho thấy họ dành thời gian tìm hiểu về thế giới của đối tác nhiều gấp bốn lần so với các nhà đàm phán bình thường.

Lời khuyên ở đây rất đơn giản: Hãy tìm ra các mối quan tâm chung thúc đẩy các nhà đàm phán của phía đối tác đồng ý với đề nghị của bạn, còn trong trường hợp họ nói “không”, hãy tìm hiểu lý do tại sao. Việc này sẽ cung cấp cho bạn danh mục các bước cần tiến hành trong một cuộc đàm phán. Hãy dẫn dắt họ bằng những lĩnh vực mà cả hai cùng có điểm chung, sau đó thăm dò và cố gắng thỏa mãn lần lượt các yêu cầu của phía đối tác bằng các nhượng bộ với mức chi phí thấp nhất bạn có thể đưa ra. Làm như vậy, khi đề cập tới những lĩnh vực mà bạn có các xung đột đáng kể và khó giải quyết, bạn đã có được đà cần thiết để duy trì cuộc đối thoại.

Tìm hiểu các mối quan tâm của đối tác: Các bước thực hiện

- Xác định ai là người ra quyết định.
- Đáp ứng các mối quan tâm của đối tác như thế nào nhằm giúp bạn đạt được mục tiêu?
- Tại sao đối tác lại nói “không”?
- Những lựa chọn nào với mức chi phí thấp có thể giúp loại bỏ các phản đối của đối tác?

Cơ sở thứ sáu: Tầm ảnh hưởng

Tầm ảnh hưởng

Tầm ảnh hưởng là một yếu tố quan trọng trong đàm phán. Một bên gần như không có gì để mất trong trường hợp thương vụ đổ bể thường là bên có đủ khả năng để quyết định những vấn đề đàm phán quan trọng theo cách của họ. Bạn có thể tăng tầm ảnh hưởng của mình thông qua nhiều động thái khác nhau, bao gồm: tìm ra

những lựa chọn khác nhau để đạt được mục tiêu từ bàn đàm phán, nắm quyền kiểm soát đối với những thứ đối tác cần, tạo dựng sự liên minh, sắp xếp tình huống sao cho phía đối tác sẽ bị mất thể diện nếu không đi đến thỏa thuận, thể hiện cho nhà đàm phán khác thấy bạn có sức mạnh đánh bại họ, v.v...

Hãy lưu ý tới những quan niệm sai lầm thường thấy về tầm ảnh hưởng. Thậm chí những người có ít sức mạnh cũng có thể gây ảnh hưởng trong những trường hợp nhất định. Tầm ảnh hưởng là một yếu tố động phụ thuộc nhiều vào nhận thức. Cuối cùng, bạn có thể đạt được quyền lực trong một tổ chức bằng cách thể hiện sự cam kết đầy nhiệt tình, thay vì tỏ thái độ dửng dưng, bàng quan. Đó chỉ là mặt trái của cách thức mà tầm ảnh hưởng tác động đến hầu hết mọi giao dịch trên thương trường.

Hãy tự hỏi, bên nào sẽ chịu nhiều tổn thất nhất nếu giao dịch không thành công? Thời gian quan trọng đối với bên nào hơn? Tôi có thể tăng thêm các lựa chọn của mình hoặc hạ thấp đối tác? Tôi có thể nắm quyền kiểm soát đối với những thứ đối tác cần? Tôi có thể ràng buộc đối tác bằng các quy chuẩn có lợi cho mình? Tôi có thể tạo dựng sự liên minh để củng cố vị thế của mình?

PHẦN II: QUÁ TRÌNH ĐÀM PHÁN

Bước 1: Chuẩn bị chiến lược

Chuẩn bị

Chuẩn bị chu đáo là một khâu quan trọng trong quá trình đàm phán. Đầu tiên, hãy sử dụng Ma trận tình huống. Bạn nên xác định tình huống mà bạn phải đối mặt. Chiến lược nào sẽ phù hợp nhất để giải quyết tình huống đó?

Tiếp theo, bạn cần kết hợp các phân tích tình huống của bạn với việc bạn hiểu mình có thiên hướng lựa chọn kiểu đàm phán nào để xác định xem làm thế nào bạn có thể đàm phán vấn đề một cách tốt nhất. Nếu về cơ bản bạn không có khả năng đối đầu, bạn sẽ rất khó thành công trong một Giao dịch, trừ phi bạn đang đàm phán với một người cũng giống như bạn. Nếu bạn là người thích cạnh tranh, bạn có khả năng sẽ thiếu một vài sự khéo léo cần thiết để giải quyết một tình huống. Mọi quan hệ – tình huống đòi hỏi có tài ngoại giao tốt.

Thứ ba, hãy cố gắng hình dung đối tác nhìn nhận tình huống đó như thế nào. Liệu họ có coi trọng mối quan hệ không? Liệu kết quả của cuộc đàm phán có quan trọng với họ như với bạn không? Các phân tích về tình huống sẽ giúp bạn dự đoán được các chiến lược mà đối tác có thể sử dụng.

Cuối cùng, hãy kết hợp thông tin mà bạn đã thu thập được về tình huống với sáu cơ sở ở trên để xây dựng một kế hoạch đàm phán cụ thể. Sử dụng kế hoạch này để tạo một danh sách các câu hỏi cho đối tác trong giai đoạn đầu cuộc đàm phán để kiểm định các giả thuyết của bạn.

Nếu tất cả những việc này có vẻ quá nhiều so với lượng thời gian mà bạn có, hãy nhớ rằng thậm chí bạn chỉ cần dành vài phút xem xét lại sáu cơ sở và Ma trận tình huống trước khi bắt đầu đàm phán – điều đó cũng sẽ tạo ra những lợi ích đáng kể. Trên thực tế, nghiên cứu chỉ ra rằng bước quan trọng nhất để trở thành một nhà đàm phán thành công là thiết lập thói quen chuẩn bị. John Wooden, huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại, từng đúc kết một câu nói kinh điển: Thất bại ở bước chuẩn bị là chuẩn bị để nhận thất bại.

Bước 2: Trao đổi thông tin

Quá trình trao đổi thông tin

Quá trình trao đổi thông tin là bước quan trọng đầu tiên trong giai đoạn tương tác của các cuộc đàm phán. Nhìn chung, nó bao gồm ba mục đích. Thứ nhất, các bên cùng thiết lập một cuộc nói chuyện cởi mở bằng cách tạo ra không khí mang tính riêng tư và thân thiện, phù hợp với tình huống. Thứ hai, họ cần xác định mối quan tâm và các vấn đề sẽ đàm phán, đồng thời chia sẻ thông tin về quan điểm của họ đối với các vấn đề đó. Cuối cùng, họ cần đưa ra những tín hiệu liên quan đến tầm ảnh hưởng của họ.

Việc trao đổi thông tin cần được xử lý phù hợp với những tình huống khác nhau. Tình huống càng liên quan nhiều đến mối quan hệ, các bên càng thận trọng. Trong tình huống Giao dịch, mọi người có thể sử dụng những tuyên bố dứt khoát và thẳng thắn liên quan đến các vấn đề đàm phán. Trong khi đó, đối với tình huống Mối quan hệ thì nỗ lực thiết lập quan hệ lại có thể là yếu tố quan trọng nhất. Đối với nhiều nền văn hóa trên thế giới, việc thiết lập quan hệ rộng rãi là điều kiện tiên quyết của mọi cuộc đàm phán, bất kể trong hoàn cảnh nào.

Khi giai đoạn trao đổi thông tin ban đầu kết thúc là lúc bước vào giai đoạn đàm phán, khi một trong hai bên đưa ra một đề nghị mở đầu hợp lý, cụ thể mà đòi hỏi hai bên phải có phản hồi qua lại.

Trao đổi thông tin: Các bước tiến hành

- Thiết lập quan hệ
- Thu nhận thông tin về các mối quan tâm, các vấn đề và quan điểm

- Đưa ra tín hiệu thể hiện tầm ảnh hưởng

Bước ba: Mở đầu đàm phán và đưa ra nhượng bộ

Nhượng bộ

Khi bạn bước vào giai đoạn mở đầu và nhượng bộ, hãy nhớ rằng chiến thuật hay chiến lược của bạn phải được xác định dựa trên ba yếu tố chính: tình huống, tầm ảnh hưởng, kiểu đàm phán của bạn và đối tác.

Bốn góc trong Ma trận tình huống đều có một chiến lược nhân nhượng tối ưu: cạnh tranh đối với các tình huống Giao dịch, thỏa hiệp đối với các tình huống Mỗi quan hệ, và giải quyết vấn đề dựa trên mối quan tâm đối với trường hợp Mối quan tâm cân bằng. Thỏa hiệp là một công cụ hữu hiệu – cho dù nó không phải là một chiến lược được ưa thích – trong cả ba tình huống trên.

Khi tầm ảnh hưởng của bạn giảm đi, bạn cần phải mềm dẻo trong cách tiếp cận vấn đề. Và khi tầm ảnh hưởng gia tăng, nhu cầu cần thỏa hiệp lại giảm – cho dù bạn nằm trong tình huống nào.

Lời khuyên dành cho những người thỏa hiệp: Khi hai nhà đàm phán dễ thỏa hiệp làm việc với nhau, họ không cần phải có các chiến thuật nhân nhượng. Họ chỉ đơn giản là hợp tác với nhau ở mức cao nhất có thể để giải quyết vấn đề của mỗi bên. Cả hai có thể sẽ nỗ lực hơn để đạt được mục tiêu. Chỉ cần phương pháp tiếp cận đơn giản và đi thẳng vào vấn đề là đã đủ giúp họ kết thúc cuộc đàm phán thành công.

Và đây là lời khuyên dành cho những người thích cạnh tranh: Khi bạn làm việc với một nhà đàm phán cũng thích cạnh tranh, thì nguy cơ dẫn đến bế tắc là rất cao. Bạn cần nhớ rằng bạn ở đó để giao dịch chứ không phải để tranh phần thắng trong một cuộc chiến. Hãy tìm kiếm các giải pháp hữu nghị, trung lập để xoa dịu mọi căng thẳng trong đàm phán.

Bước bốn: Kết thúc đàm phán và giành lợi thế

Giai đoạn cuối cùng của đàm phán là kết thúc và giành được cam kết, tạo ra một vài thách thức đáng kể. Trong nhiều tình huống mang tính cạnh tranh, một số áp lực tâm lý mạnh, bao gồm tình trạng thiếu hiệu quả và quá chú tâm vào quá trình, có thể khiến đối tác hoang mang, khi tốt hơn hết là đưa ra một quyết định bình tĩnh và hợp lý hơn.

Tuy nhiên, sự trì hoãn cũng tạo ra những rủi ro. Đối tác có thể có tầm ảnh hưởng thật sự và tìm kiếm vụ giao dịch khác. Tính kiên quyết cũng có thể dẫn đến bế tắc.

Mặc dù sự bất đồng thường thúc đẩy các bên sáng tạo hơn trong việc tìm kiếm giải pháp, nhưng nó cũng có thể đưa các thương vụ và các mối quan hệ vào ngõ cụt. Vì vậy, cách bạn kết thúc đàm phán đòi hỏi cần phải đánh giá tình hình, chứ không chỉ khẳng khái với các mục tiêu đã đặt ra.

Cuối cùng, các cuộc đàm phán sẽ chưa được hoàn thành cho đến khi các bên đạt các cam kết đảm bảo được thực hiện. Chỉ riêng các thỏa thuận thôi thì chưa đủ, trừ phi các mối quan hệ và lòng tin giữa hai bên đạt đến độ sâu sắc và vững chắc. Bí quyết tạo cam kết rất đơn giản: Hãy đặt ra tình huống mà đối tác sẽ mất một cái gì đó nếu không thực hiện.

Đàm phán với quỷ dữ mà không đánh mất linh hồn: Đạo đức trong đàm phán

Rất nhiều cuộc đàm phán phải đối mặt với những vấn đề khó xử về đạo đức. Chúng ta không thể trốn tránh thực tế rằng mảnh khoe lừa bịp là một phần của đàm phán. Và chúng ta cũng không thể chối cãi về việc người ta coi trọng phẩm chất chính trực trong các vụ đàm phán với đối tác trên bàn đàm phán. Các nhà đàm phán hiệu quả rất coi trọng tính chính trực. Trong khi đó, những nhà đàm phán hạng xoàng lại không coi trọng điều đó.

Làm thế nào bạn có thể điều hòa hai yếu tố trái ngược này? Khi xét đến các vấn đề đạo đức, có ba trường phái: trường phái lừa bịp, trường phái mơ mộng và trường phái thực dụng. Tuy vậy, tốt hơn hết là hãy làm theo những quy tắc mà bạn đã kiểm nghiệm. Rõ ràng đạo đức trong đàm phán là vấn đề của bạn. Nhưng hãy nhớ: Các nhà đàm phán coi trọng tính chính trực được coi là hành động nhất quán, sử dụng một hệ thống giá trị cá nhân mà họ có thể – nếu cần thiết – để giải thích và bảo vệ những giá trị khác.

Kết luận: Trở thành một nhà đàm phán hiệu quả

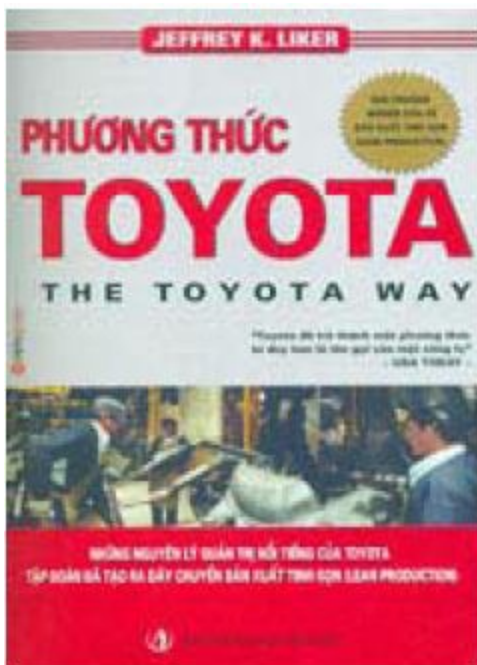
Tính cách và kiểu người là các biến số quan trọng trong các cuộc đàm phán. Càng hiểu rõ bản thân, bạn càng tận dụng được điểm mạnh và bù đắp điểm yếu của mình tốt hơn. Hơn thế, việc hiểu mình sẽ giúp bạn “đọc” được kiểu người và tính cách của đối tượng mà bạn đối mặt.

Tuy nhiên, đừng quá dựa dẫm vào các khuôn mẫu, cho dù là về giới tính hay loại hình văn hóa. Những nhận định của bạn về người khác trên bàn đàm phán là yếu tố sống còn để đạt được thành công. Cách tốt nhất để có được những nhận định đó là đưa ra câu hỏi, lắng nghe và thu thập thông tin đáng tin cậy để xác định họ thật sự là ai.

PHƯƠNG THỨC TOYOTA

Những nguyên lý quản trị nổi tiếng của Toyota – tập đoàn đã tạo ra dây chuyền sản xuất tinh gọn

(The Toyota Way)



Tác giả: **Jeffrey K. Liker**

Nhà xuất bản: **McGraw-Hill**

Năm xuất bản: **2004**

Số trang: **279**

Dịch giả: **Trương Khanh, Sỹ Huy, Hắc Hải**

NXB Việt Nam: **Alpha Books & Tri thức**

Năm xuất bản: **2008**

Số trang: **591**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Jeffrey K. Liker là Giáo sư khoa Kỹ sư công nghiệp và vận hành thuộc Đại học Michigan. Ông là giám đốc Chương trình Quản lý Công nghệ Nhật Bản (JTMP) và là đồng giám đốc Chương trình chứng nhận phát triển sản phẩm tinh gọn (Lean Certificate) của Đại học Michigan. Liker là tác giả và đồng tác giả của hơn 65 bài báo và 5 cuốn sách. Nội dung của cuốn *Phương thức Toyota* được trích đăng trên *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review* và nhiều ấn phẩm hàng đầu khác. Ông cũng là người biên tập đề tài nghiên cứu *Becoming Lean: Experiences of U.S. Manufacturers* (Trở nên tinh gọn: Kinh nghiệm của các nhà sản xuất Mỹ), đoạt giải Shingo về nghiên cứu sản xuất năm 1998. Ông là nhân vật chủ chốt của Optiprise, công ty tư vấn về quản lý chuỗi cung cấp và về Loan, là chuyên gia tư vấn

về sản xuất tinh gọn cho các tập đoàn hàng đầu như: GM, Ford, PPG Industries, Johnson Controls, Tenneco Automotive, Framatome Technologies, v.v...

Liker đã sang Việt Nam nói chuyện và giảng về TPS theo lời mời của ITD năm 2008.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Lần đầu tiên Toyota được thế giới chú ý vào thập niên 1980 là khi người tiêu dùng bắt đầu nhận thấy ô tô của hãng bền hơn và ít phải sửa chữa hơn so với ô tô của Mỹ. Ngày nay, hãng là doanh nghiệp sản xuất ô tô thu được nhiều lợi nhuận hơn bất cứ nhà sản xuất nào trên thế giới, luôn sản xuất những chiếc ô tô chất lượng cao, sử dụng ít giờ lao động, có ít hàng tồn kho hơn. Cho tới nay, Toyota luôn thúc đẩy sản xuất, phát triển sản phẩm và cải tiến phương thức sản xuất.

Phương thức Toyota giải thích về nguyên lý quản trị và triết lý kinh doanh đằng sau thành công của Toyota. Cuốn sách bàn về cách tiếp cận phương pháp Sản xuất tinh gọn (được biết đến với tên gọi Hệ thống Sản xuất Toyota) và 14 nguyên lý đã giúp Toyota đạt được chất lượng và sự vượt trội. Cuốn sách cũng giải thích cách thức bạn có thể áp dụng các nguyên lý đó để cải thiện các quy trình trong doanh nghiệp của mình, đồng thời cắt giảm được chi phí hoạt động và sản xuất.

SỨC MẠNH ĐẲNG CẤP QUỐC TẾ CỦA PHƯƠNG THỨC TOYOTA

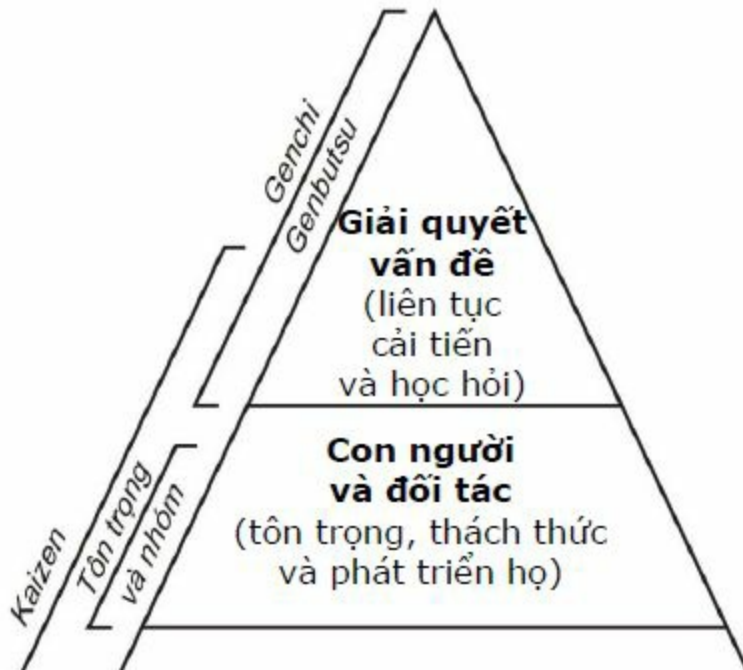
Phương thức Toyota: Sử dụng trình độ hoạt động vượt trội làm vũ khí chiến lược

Toyota đã phát minh ra Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS) và phương pháp Sản xuất tinh gọn vào thập niên 1940 và 1950. Công ty chú trọng vào việc loại bỏ thời gian và vật liệu lãng phí trong mọi bước của quá trình sản xuất (từ khi còn là nguyên liệu thô cho tới khi trở thành thành phẩm).

Kết quả của phương pháp này là một quá trình đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh chóng và linh hoạt, vào bất cứ thời điểm nào, với chất lượng cao nhất và giá thành hợp lý nhất. Toyota thúc đẩy hoạt động sản xuất bằng cách:

1. Giảm bớt sự lãng phí về thời gian và tài nguyên
2. Xây dựng chất lượng cho các hệ thống sản xuất
3. Tìm ra các giải pháp đáng tin cậy và giá thành thấp thay thế cho công nghệ mới đắt tiền
4. Hoàn thiện các quy trình kinh doanh
5. Xây dựng văn hóa học hỏi để không ngừng tiến bộ

Mô hình 4P của Phương thức Toyota



Bằng cách nào Toyota có thể trở thành hãng sản xuất hàng đầu thế giới?

Toyota đã phát triển Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS) từ sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Trong khi Ford và GM sử dụng phương pháp sản xuất hàng loạt và hệ thống quản lý tài nguyên chặt chẽ với quy mô tương ứng, Toyota lại phải đương đầu với những điều kiện kinh doanh rất khác biệt. Thị trường của Toyota rất nhỏ nhưng hãng lại phải sản xuất đa dạng mẫu mã trên cùng một dây chuyền sản xuất nhằm thỏa mãn nhu cầu khác nhau của khách hàng. Giải pháp là cần làm cho các quá trình sản xuất trở nên linh hoạt. Đó là lý do dẫn tới sự ra đời của TPS.

TPS vay mượn nhiều ý tưởng từ nước Mỹ. Ý tưởng cốt lõi của *nguyên tắc tức thời* (JIT) xuất phát từ khái niệm “hệ thống kéo”, được lấy cảm hứng từ các siêu thị của Mỹ. Trong “hệ thống kéo”, mỗi chủng loại hàng hóa khác nhau chỉ được bổ sung khi mỗi loại hàng hóa còn trên kệ với đi trông thấy. Có nghĩa là việc bổ sung hàng hóa là do tiêu dùng quyết định.

Áp dụng vào hoạt động sản xuất của Toyota thì điều đó có nghĩa là công đoạn 1 trong quá trình sản xuất sẽ không sản xuất linh kiện cho đến khi công đoạn sau nó (công đoạn 2) sử dụng hết linh kiện mà nó (công đoạn 1) cung cấp. Ở Toyota, mỗi công đoạn của quá trình sản xuất đều được chỉ báo đi kèm (*kanban*). Tín hiệu báo cho biết công đoạn trước đang cần phải bổ sung vật tư sản xuất. Điều này tạo nên một sức kéo khiến liên tục phải xem xét ngược lại chu trình sản xuất.

Công ty cũng học hỏi từ nhà chiến lược chất lượng hàng đầu của Mỹ, W. Edwards Deming. Ngoài việc định nghĩa khách hàng theo phạm vi rộng bao gồm khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài, ông cũng khuyến khích Toyota phải tiếp nhận phương pháp giải quyết vấn đề có hệ thống, cái sau này đã trở thành nền tảng cho sự cải tiến liên tục (*Kaizen*⁽³⁾).

Trái tim của Hệ thống Sản xuất Toyota: Tổng quan về việc loại bỏ sự lãng phí

Trọng tâm của TPS là giảm thiểu thời gian dành cho các hoạt động không đem lại giá trị gia tăng bằng cách bố trí các vật liệu và công cụ càng gần dây chuyền lắp ráp càng tốt.

Các hình thức lãng phí chủ yếu trong quá trình kinh doanh hoặc sản xuất bao gồm:

1. Sản xuất thừa
2. Thời gian chờ
3. Vận chuyển hoặc chuyên chở không cần thiết
4. Gia công quá mức cần thiết hoặc không chính xác
5. Tồn kho quá mức
6. Chuyên động thừa
7. Khiếm khuyết
8. Không khai thác sức sáng tạo của người lao động

14 NGUYÊN LÝ CỦA PHƯƠNG THỨC TOYOTA

Nguyên lý 1: Ra các quyết định quản lý dựa trên một triết lý dài hạn, dù phải hy sinh các mục tiêu tài chính ngắn hạn.

Thông điệp của Toyota rất thống nhất: *Làm những điều tốt cho công ty, nhân viên của công ty, khách hàng và toàn xã hội.* Triết lý dài hạn này đã trở thành kim chỉ nam cho công ty trong cuộc hành trình không ngừng nghỉ để đem lại chất lượng và dịch vụ tốt nhất cho các khách hàng, nhân viên công ty và cổ đông.

Các mục tiêu dài hạn phải thay thế cho các mục tiêu hay quyết định ngắn hạn. Làm việc, phát triển và chèo lái cả tổ chức theo một mục đích chung cao cả hơn là chỉ kiếm tiền. Sứ mệnh triết lý này là nền tảng cho mọi nguyên lý khác.

Toyota nhắm tới việc làm hài lòng khách hàng. Công ty tin tưởng rằng một khách hàng hài lòng sẽ quay trở lại và đem đến nhiều cơ hội kinh doanh hơn thông qua việc giới thiệu khách hàng mới. Theo đó, công ty đã đem lại giá trị cho khách

hàng, xã hội và nền kinh tế.

Một trong những chìa khóa thành công của Toyota là triết lý tính tự lực và tinh thần trách nhiệm. Điều này được thể hiện rõ khi công ty mạo hiểm dấn vào ngành công nghiệp xe hơi sang trọng. Thay vì mua một công ty đã sản xuất xe hơi sang trọng, Toyota sáng tạo ra một dòng xe sang trọng của riêng mình – dòng xe Lexus – tự mình bắt tay vào làm để học hỏi và hiểu được đặc tính của một chiếc xe hơi sang trọng.

Nguyên lý 2: Tạo ra một chuỗi quy trình liên tục làm bộ lộ sai sót

Hệ thống sản xuất hàng loạt mà nhiều nhà sản xuất áp dụng thường dẫn tới sản xuất quá nhiều, do đó hàng trong kho bị ứ đọng và tốn nhiều diện tích nhà xưởng để lưu trữ. Hệ thống sản xuất tinh gọn của Toyota đã thiết kế lại quy trình làm việc để đẩy nhanh việc vận chuyển nguyên liệu và thông tin.

Nhằm tối ưu hóa dòng nguyên liệu để gia tăng tốc độ, Toyota giảm số lượng sản xuất của mỗi lượt và áp dụng các đơn vị công việc được nhóm theo sản phẩm thay vì quá trình. Dòng quy trình liên tục/luồng một sản phẩm đã liên kết quá trình và con người lại với nhau, do đó bất kỳ vấn đề gì xảy ra cũng được giải quyết nhanh chóng.

Lợi ích của luồng một sản phẩm:

1. Có chất lượng
2. Thật sự linh hoạt
3. Năng suất cao hơn
4. Giải phóng mặt bằng
5. Nâng cao an toàn lao động
6. Nâng cao tinh thần
7. Giảm chi phí lưu kho

Nguyên lý 3: Sử dụng “hệ thống kéo” để tránh sản xuất quá mức

Hệ thống kéo dựa vào ý tưởng bổ sung hàng trong kho dựa trên nhu cầu mỗi ngày của khách hàng, chứ không phải dựa trên một hệ thống máy tính tự động theo dõi lượng tồn kho. Việc này đòi hỏi phải có một hệ thống linh hoạt dựa trên nhu cầu khách hàng.

Nguyên tắc tức thời (JIT) cung cấp cho khách hàng đúng thứ mà họ cần, đúng thời điểm và đúng số lượng mà họ yêu cầu. Bổ sung nguyên phụ liệu theo yêu cầu tiêu dùng chính là nguyên tắc căn bản của JIT. Bạn chỉ cần tích trữ số lượng nhỏ mỗi mặt hàng và thường xuyên nhập kho theo số lượng mà khách hàng thật sự đã

mua hết.

Nguyên lý 4: Bình chuẩn hóa lượng công việc (*heijunka*)

Một mô hình sản xuất theo đơn đặt hàng nghiêm ngặt có thể tạo ra rất nhiều nguy cơ: làm gia tăng hàng tồn đọng, tổng chi phí, dịch vụ và chất lượng thấp hơn, v.v... Để giải quyết vấn đề này, Toyota đi đến một kế hoạch bình chuẩn hóa lượng sản xuất.

Quy trình này không tạo ra các sản phẩm theo đúng đơn đặt hàng của khách hàng, mà lấy tổng lượng đơn đặt hàng trong một khoảng thời gian, dàn đều chúng và sản xuất đều một lượng như nhau mỗi ngày.

Lợi ích của việc bình chuẩn hóa kế hoạch:

1. Khả năng linh hoạt trong việc sản xuất ra thứ mà khách hàng cần ngay tại thời điểm yêu cầu
2. Giảm bớt rủi ro không bán được hàng
3. Sử dụng cân bằng lao động và máy móc

Nguyên lý 5: Xây dựng văn hóa bán hàng để giải quyết vấn đề và để đạt được chất lượng ngay từ ban đầu

Chất lượng dành cho khách hàng phải là động lực đối với triết lý của bất kỳ công ty nào. Chất lượng cần phải được xây dựng ngay trong công ty và các quy trình sản xuất. Việc xây dựng một thiết bị cảnh báo sớm trong dây chuyền hoặc thiết bị sản xuất sẽ giúp xử lý kịp thời các vấn đề, từ đó giúp giảm chi phí và đem lại hiệu quả cao hơn so với việc tìm và khắc phục các vấn đề về chất lượng sau khi đã là thành phẩm.

Bạn cũng nên xây dựng một hệ thống hỗ trợ có khả năng giải quyết nhanh chóng các vấn đề và đưa ra được các biện pháp đối phó. Việc phát triển nguyên tắc dừng chu trình để xây dựng chất lượng (tự kiểm lỗi) hoặc sử dụng kiểm soát ngược và kiểm chứng lỗi để giải quyết trực tiếp về lâu dài sẽ củng cố năng suất và lợi nhuận.

Nguyên lý 6: Chuẩn hóa các nghiệp vụ là nền tảng của sự cải tiến liên tục cùng việc trao quyền cho nhân viên

Chuẩn hóa là nền tảng của việc liên tục cải tiến, đổi mới, phát triển và chất lượng. Không thể củng cố bất cứ quá trình nào trước khi nó được chuẩn hóa. Tương tự, chất lượng cũng được đảm bảo thông qua các quy trình được chuẩn hóa để duy trì tính thống nhất trong quá trình và sản phẩm.

Trong khi tiến hành chuẩn hóa, điều quan trọng là phải tạo được sự cân bằng giữa việc cung cấp cho nhân viên các quy trình chắc chắn và việc tạo điều kiện cho họ được tự do đổi mới và sáng tạo. Các tiêu chuẩn phải đủ cụ thể để đem lại những nguyên tắc chỉ đạo hữu ích, đồng thời phải đủ khái quát để thể hiện tính linh hoạt.

Nguyên tắc 7: Quản lý trực quan để không có trục trặc nào bị che khuất

Sử dụng nguyên tắc 5S để loại bỏ sự lãng phí:

1. Phân loại (Sort): Chỉ giữ lại những gì cần thiết và loại bỏ những gì không dùng đến
2. Trật tự (Straighten): Mỗi thứ đều có chỗ của nó và phải ở đúng chỗ đó
3. Thanh lọc (Shine hoặc Cleanliness): Quy trình làm sạch thường giữ vai trò là dạng kiểm định nhằm phát hiện các khiếm khuyết hoặc các điều kiện bất thường có thể ảnh hưởng đến chất lượng
4. Tiêu chuẩn hóa hay đề ra các nguyên tắc (Standardize): Phát triển các cơ chế và thủ tục để duy trì và giám sát ba nguyên tắc nêu trên
5. Giữ vững (Sustain): Duy trì một môi trường làm việc ổn định là một quá trình liên tục cải tiến

Nguyên lý 8: Chỉ áp dụng các công nghệ tin cậy, đã được kiểm chứng toàn diện để phục vụ cho các quy trình và con người của công ty

Việc thích ứng với các công nghệ mới phải phù hợp với con người, quy trình sản xuất và các giá trị của công ty. Hãy giới thiệu công nghệ mới sau khi nó đã được kiểm chứng toàn diện.

Trước khi thông qua bất cứ một công nghệ mới nào, phải phân tích những ảnh hưởng mà nó có thể gây ra đối với các quy trình hiện tại của công ty. Nếu nó làm gia tăng giá trị cho quy trình sản xuất hiện tại, công ty sẽ tiếp tục phân tích xem liệu nó có mâu thuẫn với triết lý hay các nguyên tắc hoạt động của mình không. Nếu có bất cứ mâu thuẫn nào, Toyota sẽ không chấp nhận nó.

Việc áp dụng công nghệ mới phải được thông qua quá trình đồng thuận, phân tích và lên kế hoạch của tất cả các nhân viên và cổ đông công ty.

Nguyên lý 9: Phát triển các nhà lãnh đạo – những người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý của tổ chức và truyền đạt nó lại cho người khác

Phát triển các nhà lãnh đạo từ bên trong tổ chức hơn là thuê từ bên ngoài.

Việc thay đổi phong cách mỗi khi có một lãnh đạo mới về sẽ tạo ra những bối rối trong công ty vì đột nhiên nhân viên phải thích nghi với các “quy định” mới. Việc này cũng không thật sự tạo ra sự phát triển có chiều sâu hay phát huy lòng trung thành của nhân viên công ty. Một nhà lãnh đạo giỏi phải am tường nghiệp vụ đến từng chi tiết để có thể là người thầy tốt nhất khi truyền đạt văn hóa công ty.

Nguyên lý 10: Phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc có thể tuân thủ triết lý của công ty

Toyota sử dụng các lý thuyết tạo động lực để thúc đẩy và truyền cảm hứng cho nhân viên phát huy sở trường.

1. Tháp nhu cầu Maslow: Trước tiên thỏa mãn các nhu cầu thấp hơn, sau đó là các nhu cầu cấp cao, như lòng tự trọng, sự tự khẳng định.
2. Lý thuyết về làm giàu công việc của Herzberg: Cung cấp các yếu tố an sinh qua sự an toàn trong công việc và tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn (chính sách xoay vòng nghiệp vụ, việc phản hồi về cách thức làm việc...).
3. Phong cách quản lý khoa học của Taylor: Yêu cầu phải chọn lọc một cách khoa học và tạo ra những công việc đã được chuẩn hóa cũng như đào tạo và khen thưởng căn cứ vào thành tích công việc. Toyota tuân thủ tất cả các nguyên tắc lãnh đạo ở cấp nhóm thay vì cấp cá nhân dựa trên mức độ tham gia của nhân viên.
4. Thuyết hiệu chỉnh hành vi: Kêu gọi phải hiệu chỉnh hành vi. Luồng công việc liên tục của Toyota giúp rút ngắn thời gian chỉ đạo và thu được phản hồi nhanh. Các vấn đề được giải quyết nhanh chóng và lãnh đạo công ty thường xuyên đi sâu đi sát để củng cố tinh thần làm việc của nhân viên.
5. Thuyết đặt mục tiêu: Đòi hỏi phải xác lập được các mục tiêu cụ thể, phù hợp, khả thi và có tính thách thức. Toyota xác lập các mục tiêu thỏa mãn những tiêu chuẩn trên thông qua *hoshin kanri* (triển khai chính sách).

Nguyên lý 11: Tôn trọng mạng lưới đối tác và các nhà cung cấp bằng cách thử thách họ và giúp họ tiến bộ

Đối xử với đối tác và nhà cung cấp như một phần doanh nghiệp của bạn, đặt ra các mục tiêu mang tính thách thức và hỗ trợ họ đạt được chúng. Điều này chứng tỏ bạn đánh giá cao họ.

Nguyên lý 12: Đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình (*Genchi Genbutsu*)

Suy nghĩ và phát biểu dựa trên dữ liệu được bản thân bạn kiểm chứng. Hãy đích thân đi xem xét vấn đề để có cái nhìn sâu sát hơn.

Nguyên lý 13: Ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện

Quá trình đạt được sự đồng thuận giúp mở rộng việc tìm kiếm các giải pháp và thực thi quyết định nhanh chóng hơn.

Với Toyota, cách thức đi đến quyết định cũng quan trọng như chất lượng của quyết định đó. Đừng vội vã đưa ra quyết định mà không tính đến mọi cơ sở lập luận, các giải pháp thay thế và tham khảo ý kiến của những người sẽ chịu ảnh hưởng của quyết định đó một khi nó được áp dụng. Khi đã lựa chọn một giải pháp, hãy truyền đạt và thực thi nó tới mọi cấp một cách nhanh chóng nhưng thận trọng.

Cần xem xét kỹ lưỡng 5 yếu tố chính trong quá trình ra quyết định.

Nguyên lý 14: Trở thành một tổ chức biết học hỏi bằng việc không ngừng tự phê bình (*Hansei*) và cải tiến liên tục (*Kaizen*)

Thiết lập một quy trình nhằm giám sát và cải tiến liên tục. Khi bạn đã xây dựng được một quy trình chuẩn và ổn định, hãy sử dụng các công cụ cải tiến liên tục để tìm ra nguyên nhân căn bản của những yếu kém và áp dụng các biện pháp khắc phục.

Xây dựng một quy trình đòi hỏi ít nhất (hoặc nếu có thể là không đòi hỏi) hàng lưu kho. Điều này giúp dễ dàng phát hiện và khắc phục sự lãng phí về thời gian và tài nguyên.

Bảo vệ tri thức ngành bằng cách phát triển đội ngũ nhân viên ổn định, thăng cấp từ từ, liên tục học hỏi và thận trọng trong việc trao quyền kế nhiệm. Đào tạo nhân viên trở thành lãnh đạo công ty và xử lý công việc hiệu quả. Tiến cử nhân lực trong tổ chức.

Chuẩn hóa quy trình ưu việt nhất đối với mỗi dự án và mỗi lãnh đạo mới.

ÁP DỤNG PHƯƠNG THỨC TOYOTA VÀO TỔ CHỨC CỦA BẠN

Sử dụng phương thức Toyota để thay đổi các tổ chức dịch vụ và kỹ thuật

Phát triển và thực hiện Sơ đồ chuỗi giá trị trong các hội thảo kaizen

Giai đoạn 1: Chuẩn bị hội thảo

1. Xác định rõ phạm vi
2. Xây dựng mục tiêu

3. Lập sơ đồ hiện trạng sơ bộ
4. Thu thập tài liệu liên quan
5. Trình bày sơ đồ hiện trạng sơ bộ tại phòng làm việc của nhóm

Giai đoạn 2: Hội thảo kaizen

1. Ai là khách hàng?
2. Phân tích hiện trạng
3. Phát triển tầm nhìn tình hình tương lai
4. Thực hiện
5. Đánh giá

Giai đoạn 3: Sau hội thảo – Thay đổi và cải tiến liên tục

1. Xem lại tình trạng các mục hành động mở từ kế hoạch dự án
2. Xem lại các thước đo nhằm đảm bảo việc cải tiến đang được thực hiện
3. Thảo luận các cơ hội cải tiến khác
4. Tiếp tục cải tiến quy trình

Xây dựng một doanh nghiệp học hỏi tinh gọn theo phong cách của Toyota

13 thủ thuật để chuyển công ty của bạn thành một doanh nghiệp tinh gọn

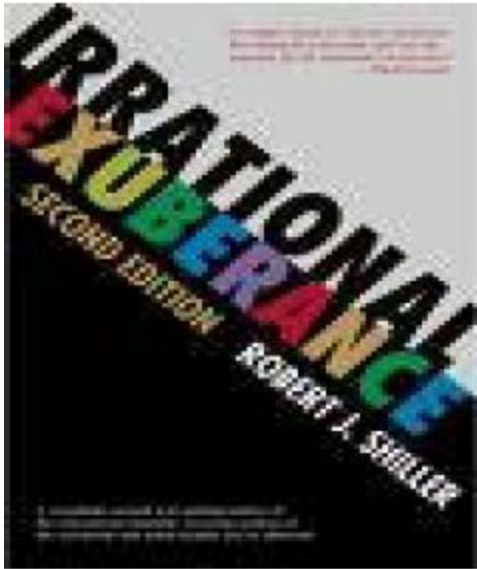
1. Khởi động với hệ thống kỹ thuật, sau đó nhanh chóng thay đổi văn hóa công ty
2. Học bằng thực hành trước, sau đó mới học qua lớp huấn luyện
3. Khởi động các chương trình tiên phong về chuỗi giá trị để diễn giải sự tinh gọn như là một hệ thống và cung cấp mô hình mẫu
4. Dừng việc hoạch định chuỗi giá trị để phát triển tầm nhìn cho tương lai và giúp mọi người định vị
5. Sử dụng các buổi huấn luyện thực hành về kaizen để dạy và tạo ra những thay đổi nhanh chóng
6. Tổ chức xoay quanh các chuỗi giá trị
7. Bắt buộc thực hiện
8. Một cuộc khủng hoảng có thể châm ngòi cho một phong trào tinh gọn, nhưng không phải là điều kiện cần để thay đổi toàn bộ một công ty
9. Biết nhận định đâu là cơ hội lớn để mang về lợi nhuận
10. Sắp xếp lại các chỉ số theo quan điểm về chuỗi giá trị
11. Dựa vào nền tảng của công ty để tìm ra lối đi riêng
12. Thuê mướn hoặc bồi dưỡng những nhà lãnh đạo tinh gọn đồng thời phát triển

một cơ chế kế nhiệm

3. Sử dụng chuyên gia để đào tạo và đem lại kết quả nhanh chóng

TĂNG TRƯỞNG PHI LÝ

(Irrational Exuberance)



Tác giả: **Robert J. Shiller**

Nhà xuất bản: **Princeton University Press**

Năm xuất bản: **2005**

Số trang: **304**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Robert J. Shiller là nhà kinh tế học nổi tiếng. Ông tốt nghiệp Đại học Michigan năm 1967, thạc sĩ của MIT năm 1972, là Giáo sư Kinh tế học thuộc Đại học Yale.

Cuốn sách *Irrational Exuberance* (Tăng trưởng phi lý) của ông nằm trong danh sách best-seller của *New York Times*. Trước đó, chủ đề của cuốn sách đã được Shiller triển khai bằng một loạt bài nghiên cứu công bố trên các tờ báo chuyên ngành, đáng chú ý nhất là bài viết trên tờ *American Economic Review* năm 1981.

Là người tiên phong trong nghiên cứu tài chính hành vi, ông đã tổ chức nhiều cuộc hội thảo về lĩnh vực này cùng với Richard Thaler, Giáo sư thuộc Đại học Chicago. Ông cũng là tác giả cuốn *Macro Markets* (Các thị trường vĩ mô) – đoạt giải thưởng Paul A. Samuelson của TIAACREF.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Cuốn sách này đề cập tới hành vi của các thị trường đầu cơ, tính dễ bị tổn thương của con người khi vấp phải sai lầm và tính bất ổn của hệ thống tư bản. Cuốn sách cố gắng đi sâu tìm hiểu sự thay đổi trong quá trình tư duy của những người mà hoạt động của họ có sức ảnh hưởng tới thị trường.

Cuốn sách chỉ ra rằng những người sáng suốt nhất cũng có thể mắc sai lầm khi

phán đoán về con người – trong cả lĩnh vực bất động sản và thị trường chứng khoán – do sự cả tin, bỏ qua các chi tiết và quá tin tưởng vào các phán đoán của người khác.

Tác giả đưa ra những luận điểm chi tiết chứng minh rằng sự thay đổi thái độ, lòng tin phi lý và trọng tâm chú ý là những yếu tố đặc biệt quan trọng trong đời sống kinh tế của chúng ta, bởi vì chúng gây ra những biến đổi có ảnh hưởng cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Tác giả cũng mở rộng thảo luận về hoạt động đầu cơ vào bất động sản và thị trường chứng khoán.

Ngày nay, hoạt động đầu tư vào bất kỳ thị trường vốn nào trong nền kinh tế đều không ổn định, vì nó phụ thuộc vào những ảnh hưởng của con người – được gọi là “tăng trưởng phi lý”, khái niệm do Allan Greenspan, cựu Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Mỹ đưa ra – nhằm mô tả hành vi của các nhà đầu tư trên thị trường chứng khoán.

PHÂN TÍCH MỞ ĐẦU

Mở đầu bằng lời giới thiệu rất ngắn gọn về thị trường chứng khoán và bất động sản, cuốn sách cho chúng ta thấy những biến động đáng kể gần đây trong các thị trường này và giúp chúng ta có được cái nhìn tổng thể về các xu hướng của chúng.

Sơ lược về thị trường chứng khoán và bất động sản

Trước đây, do ảnh hưởng của tâm lý thị trường, các thị trường đã được nâng giá đến mức cao một cách phi lý và không bền vững. Tăng trưởng phi lý là một thuật ngữ chính xác mô tả những gì xảy ra khi các thị trường đi chệch hướng.

Tăng trưởng phi lý là nền tảng tâm lý của một bong bóng đầu cơ. Bong bóng đầu cơ là một trạng thái mà trong đó tin tức về việc tăng giá đã thúc đẩy sự hăng hái của nhà đầu tư nhanh chóng lan truyền từ người này sang người khác, từ nhóm người này sang nhóm người khác, làm cho bong bóng ngày càng trương phình cho đến khi bùng nổ.

Năm 2000, thị trường đạt đến mức đỉnh, lịch sử chưa bao giờ được chứng kiến cơn bùng nổ thị trường cổ phiếu nào lớn hơn thế, nhưng không lâu sau đó nó đã sụp đổ. Thậm chí cho đến nay, thị trường vẫn không thể phục hồi đạt tới mức đỉnh đó (mặc dù xét trên phương diện lịch sử, thị trường vẫn đạt mức tăng trưởng cao).

- Tâm lý con người đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến thị trường chứng khoán và các thị trường khác, như thị trường bất động sản.
- Cần phải nhận thấy rằng cơn đầu cơ giá nhà đất đã lan truyền mạnh mẽ trên quy

mô quốc gia và quốc tế hơn bao giờ hết. Biến động về giá nhà đất – đó là dấu hiệu phản ánh sự thay đổi trong những kỳ vọng của công chúng về giá trị của bất động sản – từ đó mà cơn đầu cơ nổi lên.

CÁC YẾU TỐ CẤU TRÚC GÂY RA CÁC BONG BÓNG THỊ TRƯỜNG

Các yếu tố khiến thị trường biến động:

1. **Sự trỗi dậy của các nhà tư bản và xã hội sở hữu** – Các nền kinh tế trên thế giới đang có xu hướng phát triển theo con đường của các nước phương Tây, các giá trị tài sản cá nhân có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống con người.
2. **Văn hóa và chính trị thay đổi theo hướng đề cao thành công kinh doanh** – Các nền văn hóa trên toàn thế giới đề cao các doanh nhân thành công thậm chí còn hơn cả các nhà khoa học hay nhà văn tài năng. Việc đầu tư vào thị trường chứng khoán đang lên rõ rệt là con đường làm giàu nhanh chóng.
3. **Công nghệ thông tin hiện đại** – Việc sử dụng công nghệ mới đã tạo nên kỳ vọng lớn lao về sự tiến bộ của công nghệ và không nghi ngờ gì, đó là một yếu tố kích thích tinh thần lạc quan về công nghệ và thị trường chứng khoán.
4. **Chính sách tiền tệ hỗ trợ và vai trò của Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Greenspan** – Alan Greenspan và các ngân hàng trung ương nhìn chung đều hỗ trợ cho sự tăng trưởng của thị trường chứng khoán và theo sau đó là cơn bùng nổ giá bất động sản. Họ không thắt chặt chính sách tiền tệ để kiểm soát hoạt động thị trường. Kiểu chính sách tiền tệ tự do này đã được rất nhiều ngân hàng trung ương áp dụng kể từ sau đó.
5. **Cơn bùng nổ và suy giảm dân số Mỹ, cùng những ảnh hưởng rõ nét đối với thị trường** – Cơn “bùng nổ trẻ sơ sinh” sau Chiến tranh thế giới thứ hai do sự thịnh vượng hậu chiến tranh, theo sau đó là cơn suy giảm dân số do tỷ lệ sinh tự nhiên giảm – kết quả đã tạo nên sự khác biệt trong nhận thức của công chúng, gây ảnh hưởng đến giá trị thị trường chứng khoán theo những cách thức khác nhau, mặc dù về cơ bản là tích cực.
6. **Phương tiện truyền thông mở rộng về tin tức kinh doanh** – Các đài truyền hình, báo chí và các phương tiện truyền thông tương tự đã bắt đầu ồ ạt đưa tin về tin tức kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của công chúng về thế giới kinh doanh. Điều này cũng thúc đẩy các thị trường bắt đầu hoạt động liên tục để theo kịp nhu cầu gia tăng về các sản phẩm tài chính.
7. **Các dự báo lạc quan của giới phân tích** – Tại thời điểm các cơn bùng nổ đạt mức đỉnh, do có mối quan hệ mật thiết với các công ty, cùng với thực tế là rất nhiều người trong số họ được các công ty bảo lãnh chứng khoán thuê nên rất ít nhà phân tích đưa ra lời khuyên bán cổ phiếu, mà thay vào đó là kiên trì nắm giữ cổ phiếu cho dù hành động đó có thật sự đáng làm hay không.
8. **Mở rộng các kế hoạch hưu trí** – Với các kế hoạch này, nhân viên có cơ hội

đóng góp vào tài khoản hưu trí, như tài khoản 401 (k), và số tiền này sẽ được đầu tư vào cổ phiếu, trái phiếu và các tài khoản thị trường tiền tệ. Về bản chất, điều này không có hại – nó là sự chuẩn bị cho tương lai – nhưng nó lại tạo ra các nhu cầu về cổ phiếu với những lý do không thỏa đáng.

9. **Phát triển các quỹ tương hỗ** – Các quỹ này đã phát triển mạnh mẽ và tập trung sự chú ý của công chúng vào thị trường. Dư luận công chúng cho rằng việc đầu tư vào quỹ tương hỗ là vững chắc, thuận tiện và an toàn (mặc dù điều này có thể còn gây tranh cãi) và điều này đã khuyến khích nhiều người đầu tư vào các quỹ tương hỗ.
10. **Lạm phát suy giảm và tác động của ảo tưởng tiền tệ** – Trong nhiều năm qua, lạm phát của Mỹ đang dần được cải thiện và đã gây ảnh hưởng to lớn đến nhận thức của mọi người về sức khỏe của nền kinh tế. Lạm phát cao được xem là một dấu hiệu của sự xáo trộn kinh tế, còn lạm phát thấp thì ngược lại – mặc dù điều này có thể không đúng. Người ta vẫn cho rằng tỷ lệ lạm phát thấp nghĩa là nền kinh tế đang phát triển tốt, trong khi điều này chưa hẳn đúng.
11. **Mở rộng khối lượng thương mại** – Các chi phí thương mại giảm đã thu hút nhiều người tham gia và hoạt động kinh doanh giờ đây được thực hiện cả ngày lẫn đêm, do đó thu hút sự chú ý của công chúng nhiều hơn.
12. **Các cơ hội mạo hiểm gia tăng** – Các cơ hội mạo hiểm hiện đang gia tăng, ảnh hưởng lớn đến cách con người nhìn nhận về việc chấp nhận rủi ro trong các lĩnh vực khác. Có lẽ ngày nay con người đã thổi phồng những dự đoán về khả năng gặp may của mình và do đó họ không cân trọng bằng các thể hệ trước.

KHUÉCH ĐẠI CÁC CƠ CHẾ

Ảnh hưởng của các nguyên nhân cơ bản này đã được gia tăng bằng việc khuếch đại các cơ chế hoạt động chậm trễ. Điều này làm cho mối quan hệ giữa các yếu tố này và sự vận động thực tế của thị trường trở nên không rõ ràng.

Một trong những cơ chế như thế là vòng phản hồi hoặc bong bóng đầu cơ. Đây là thuật ngữ khoa học phản ánh những gì được coi là một vòng luẩn quẩn hoặc sự dự đoán tự hoàn thành.

Hai loại thuyết phản hồi giải thích cho hiện tượng này:

1. Thuyết phản hồi dựa trên những kỳ vọng thích ứng – phản hồi xảy ra vì việc tăng giá làm người ta kỳ vọng về việc tăng giá cao hơn.
2. Thuyết phản hồi dựa trên sự tự tin của nhà đầu tư – phản hồi xảy ra vì nhà đầu tư tự tin hơn bởi từng có hiện tượng tăng giá trong quá khứ.

Cũng cần lưu ý rằng nhận thức của công chúng về các bong bóng đầu cơ có thể

góp phần tạo nên một bong bóng. Theo nghĩa này, một bong bóng có thể tồn tại chỉ vì người ta nghĩ là nó tồn tại và muốn tham gia cùng nó trong một thời gian.

Tuy nhiên, phản hồi không xoay chuyển bất ngờ khi các cá nhân nhìn vào việc tăng giá trước đây và làm các phép tính giúp họ điều chỉnh. Những thay đổi trong các kiểu tư duy cũng mang tính văn hóa.

CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA GÂY RA CÁC BONG BÓNG THỊ TRƯỜNG

Hai yếu tố văn hóa đó là phương tiện truyền thông và “các lý thuyết của thời đại mới”.

Phương tiện truyền thông

Phương tiện truyền thông có vai trò quyết định trong việc gây ra các bong bóng thị trường vì chúng giúp phóng đại những câu chuyện gây kích động cho nhà đầu tư. Các phương tiện truyền thông luôn cạnh tranh trong việc tìm kiếm những tin tức hấp dẫn để thu hút khách hàng – sự sống còn của chúng phụ thuộc vào điều đó. Chúng tìm cách tạo ra tranh luận để gây thêm sự chú ý đến chủ đề hoặc câu chuyện mà chúng đang cố đẩy lên. Về cơ bản, phương tiện truyền thông làm cho những biến động về giá đầu cơ lan truyền rộng rãi, chẳng hạn cố gắng làm cho tin tức trở nên thú vị đối với khán thính giả.

Các lý thuyết của “thời đại mới”

Các lý thuyết của thời đại mới xuất hiện tự phát từ thời đại này đến thời đại khác – việc mở rộng thị trường đầu cơ thường rất hay đi kèm với nhận thức phổ biến rằng tương lai sẽ tươi sáng hoặc ít chắc chắn hơn trước. Thuật ngữ “thời đại mới” đã được sử dụng để mô tả những khoảng thời gian như vậy. Các sự kiện kịch tính đòi hỏi phải có những diễn giải kịch tính tương đương và đây chỉ là một ví dụ.

Trong nửa thế kỷ qua, chúng ta đã chứng kiến một vài cơn bùng nổ lớn trên thị trường chứng khoán lớn, kết quả là một số lý thuyết về thời đại mới đã ra đời. Những biến động lớn của thị trường chứng khoán không chỉ xảy ra ở Mỹ; chúng cũng đã xảy ra ở nhiều quốc gia khác. Điều này cho thấy rằng các bong bóng đầu cơ hay các giai đoạn hưng phấn tạm thời của nhà đầu tư đi kèm với các lý thuyết về thời đại mới là chuyện quá bình thường.

CÁC YẾU TỐ TÂM LÝ CÙNG CỐ HÀNH VI THỊ TRƯỜNG

Công chúng dựa phần lớn vào căn cứ tâm lý để xác định giá trị thị trường, bởi lý thuyết về kinh tế và tài chính không định nghĩa rõ ràng về giá trị thị trường thực tế, và công chúng cũng khó có thể xác định được nó.

Các căn cứ định lượng đưa ra chỉ dẫn về các cấp độ hợp lý của thị trường mà một số người có thể sử dụng để quyết định xem thị trường được định giá quá cao hay quá thấp và liệu đó có phải là thời điểm tốt để mua hay không. Họ phải làm việc với những con số tiện ích – những giải đáp mà người ta, thậm chí cả các nhà môi giới chứng khoán, trả lời cho những câu hỏi mơ hồ như: giá trị của cổ phiếu có thể phụ thuộc vào bất kỳ “căn cứ” nào sẵn có hay không – và điều này cũng đúng khi nó áp dụng cho các mức giá thị trường chứng khoán (chẳng hạn, giá này có thể dựa trên mức độ hoặc giá thực tế của các cổ phiếu hiện có).

Các căn cứ đạo đức xác định sức thuyết phục của lý do thúc đẩy mọi người mua cổ phiếu. Đối với tài sản mà họ đã đầu tư hoặc có thể đầu tư trong thị trường, cần phải cân nhắc lý do này hơn so với các lý do khác. Người ta so sánh sức mạnh trực giác hoặc cảm xúc đối với lập luận về việc đầu tư vào thị trường so với sự giàu có của họ và nhu cầu chi tiêu tại thời điểm đó.

Hành vi bầy đàn

Việc thảo luận về một số kết quả quan trọng từ các nghiên cứu tâm lý xã hội và xã hội học có thể giúp chúng ta hiểu tại sao rất nhiều người khác nhau có thể thay đổi ý kiến, quan điểm cùng một lúc. Điều này liên quan đến hành vi bầy đàn. Hành vi bầy đàn xảy ra giữa những người thường xuyên giao tiếp với nhau và kết quả là họ có xu hướng suy nghĩ giống nhau.

Giả sử rằng một phần nguyên nhân dẫn đến con người có các đánh giá giống nhau ở các thời điểm như nhau là do họ có thông tin giống nhau thì ở đây cần xét đến một yếu tố xã hội. Những áp lực xã hội có tác động sâu sắc đến các đánh giá cá nhân. Hầu hết mọi người cảm nhận điều đó một cách theo bản năng khi một nhóm người lớn có thông tin, giả sử phần lớn thông tin của nhóm đó chắc chắn là chính xác, cho dù thông tin họ có giống hệt nhau hay không.

NHỮNG NỖ LỰC CỦA CÁC NHÀ TƯ TƯỞNG NỔI TIẾNG NHẪM HỢP LÝ HÓA CÁC BONG BÓNG THỊ TRƯỜNG

Bất chấp tính hợp lý của lý thuyết về tăng trưởng phi lý và các bong bóng thị trường, một số nhà tư tưởng vẫn khẳng định rằng chúng không quan trọng – bởi ở một khía cạnh nào đó, chúng chỉ là ảo tưởng.

Lý thuyết thị trường hiệu quả

Lý thuyết này cho rằng các thị trường tài chính thật sự hiệu quả là cơ sở chủ đạo cho cuộc tranh luận chống lại sự tăng trưởng và các bong bóng quá mức. Lý thuyết thị trường hiệu quả cho rằng giá tài chính phản ánh chính xác toàn bộ các thông tin

đại chúng ở mọi thời điểm. Giá có thể ở mức quá cao hoặc quá thấp, nhưng theo lý thuyết này thì đây chỉ là sự ảo tưởng.

Từ sự quan sát, một lập luận đơn giản và trực tiếp nhất của lý thuyết này cho rằng ngay cả các nhà đầu tư khôn ngoan nhất dường như cũng khó có thể kiếm được nhiều tiền bằng việc mua thấp và bán cao trên thị trường chứng khoán. Nếu ai đó cho rằng một tài sản hoặc được định giá quá thấp hoặc được định giá quá cao thì họ phải giải thích tại sao sự việc lại vẫn như thế, dù họ đã nỗ lực hết sức. Do đó, theo lý thuyết này thì sự nỗ lực và khôn ngoan chẳng có nghĩa lý gì trong việc đầu tư.

Tuy nhiên, cũng có không ít minh chứng chống lại lý thuyết này. Tất cả các loại sản phẩm tài chính – đặc biệt là chứng khoán – đã, đang và sắp sửa “hiển nhiên” bị định giá sai, chẳng hạn các cổ phiếu Internet. Điều này rõ ràng đã chống lại tính hiệu quả thị trường, đặc biệt khi ai đó nghĩ rằng giả sử các cổ phiếu này là một bộ phận của thị trường thì tổng thể thị trường cũng có thể được định giá quá cao!

NHÀ ĐẦU TƯ “BIẾT” VÀ “KHÔNG BIẾT”

Một lập luận khác nhằm hợp lý hóa sự tăng trưởng phi lý là phần lớn công chúng đã biết rằng giá trị lâu dài của thị trường thật sự lớn hơn họ nghĩ và cũng lớn hơn các chỉ số đã được đưa ra.

Cần lưu ý rằng về cơ bản lập luận này cho rằng: “Thị trường chứng khoán không hiệu quả trong phần lớn thời gian đã hoạt động – nó ở mức quá thấp; nhưng giờ đây thị trường này có thể đã có hiệu quả”, và do đó lập luận này là sự hỗ trợ của lý thuyết thị trường hiệu quả.

Theo lập luận này, công chúng được cho là đã biết rằng các cổ phiếu sẽ luôn tăng giá ngay sau khi chúng bị sụt giá – và không cần đến một nhà kinh tế học để có nhìn thấy sai lầm trong phát biểu này. Lịch sử chỉ ra rằng cổ phiếu có thể đi xuống và không thể vực dậy trong một thời gian, phụ thuộc vào các yếu tố phổ biến hiện thời. Điều này tất nhiên cũng đúng với thị trường bất động sản, chứ không chỉ với thị trường cổ phiếu.

Khi “những sự thật” như vậy không đúng thì nó không thể được gọi là “biết”. Vì khi chúng được chứng minh là sai thì công chúng sẽ lựa chọn để “không biết” tất cả những thứ mà họ cố gắng để “biết” rất nhanh. Thực tế là chính cảm giác rằng mọi người đã biết những sự thật quan trọng và được khai sáng về đầu tư đã xảy ra rất nhiều lần đến nỗi nó có thể được coi là một phần tạo nên sự tăng trưởng phi lý!

NHỮNG LƯU Ý VỀ CÁC BONG BÓNG ĐẦU CƠ DÀNH CHO CÁC NHÀ

ĐẦU TƯ CÁ NHÂN, CÁC THỂ CHẾ VÀ CHÍNH PHỦ

Tất cả chúng ta cần hợp tác với nhau để khắc phục các tác động của sự tăng trưởng phi lý.

Ở cấp độ chính sách

Cần giữ vững các tiêu chuẩn về đạo đức và tư cách nghề nghiệp. Trong lịch sử, đặc biệt là trong các thời kỳ bùng nổ, các tiêu chuẩn đạo đức bị xói mòn theo thời gian cho đến khi xảy ra các vụ bê bối hay sụp đổ, khi đó các chính phủ mới khôi phục các tiêu chuẩn. Vòng tròn sự kiện này phải được đảo ngược.

Các yếu tố mới, gồm tích cực và tiêu cực, của giá trị thị trường sẽ phát triển. Thật khó để dự đoán được các yếu tố đó, song chúng ta cần phải tỉnh táo. Tuy nhiên, cần phải nói rằng một vài trong số các yếu tố đó chắc chắn vẫn sẽ là những khó khăn tiềm ẩn trong tương lai.

Cần giải quyết các vấn đề về sự công bằng và oán hận. Sự phân phối của cải không đồng đều ngày càng tăng và sự oán hận đối với thành công của người giàu dễ có thể trở thành tâm lý chung của công chúng, khiến họ chống lại các doanh nghiệp và doanh nhân.

Các hạn chế đối với sự phát triển (liên quan đến sự ô nhiễm và các vấn đề khác) phải được chia sẻ công bằng giữa các quốc gia giàu và các quốc gia nghèo. Điều này sẽ giúp ngăn chặn sự oán hận trên phạm vi quốc tế chống lại các quốc gia giàu có.

Cải thiện hệ thống an sinh xã hội. Hệ thống này được dựa vào thị trường cổ phiếu – đây là điều cần phải tránh.

Chống lại các bong bóng một cách nhẹ nhàng. Đừng đánh mạnh vào các bong bóng. Chính sách về tỷ lệ lãi suất là công cụ chống lại các bong bóng. Cần phải nhận ra rằng một chính sách mạnh sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế – vì nó không chỉ tập trung vào bong bóng, và do đó có thể có hại hơn là có lợi nếu nó quá mạnh.

Các nhà lãnh đạo phải cố gắng tạo ra sự ổn định. Họ phải cân trọng để không gây ra cơn hoảng loạn.

Các thể chế phải khuyến khích các giao dịch mang tính xây dựng. Phải phát triển các bước sử dụng dịch vụ mới hơn, dễ dàng hơn và thân thiện hơn nhằm lôi kéo mọi người mở rộng các khoản đầu tư và thu hút nhiều người giao dịch thường xuyên nhất có thể nhằm giảm rủi ro.

Công chúng phải được hỗ trợ để bảo vệ trước rủi ro. Cần phải thực hiện điều này để khuyến khích việc quản lý rủi ro phù hợp. Cần mở rộng các khoản đầu tư và chú ý tới những rủi ro hiện hữu khác.

Ở cấp độ cá nhân

Các nhà đầu tư phải đa dạng hóa. Đừng bao giờ đặt tất cả trứng vào một cái giỏ. Giảm việc nắm giữ cổ phiếu và theo đuổi một danh mục đầu tư cân bằng, tránh phụ thuộc vào một mục đầu tư duy nhất.

Đặt ra một kế hoạch hiệu quả cho việc tăng khoản tiết kiệm. Hãy cắt giảm chi tiêu và dành nhiều thu nhập hơn cho việc đầu tư.

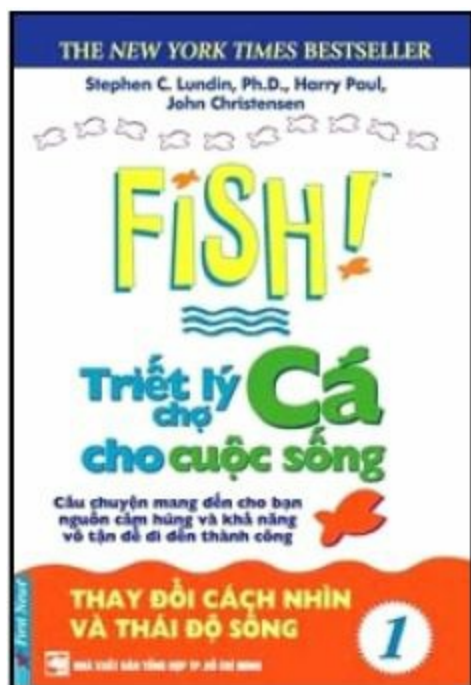
Đặt các kế hoạch hưu trí dựa trên một cơ sở vững chắc hơn. Như đã bàn ở trên, đừng dựa quá nhiều vào thị trường cổ phiếu. Có nhiều lựa chọn đầu tư ít rủi ro hơn. Hãy tìm một vài thứ đảm bảo cho tương lai của bạn trong trường hợp bong bóng cổ phiếu nổ tung.

Bí quyết sống đẹp

TRIẾT LÝ CHỢ CÁ CHO CUỘC SỐNG (tập 1)

Thay đổi cách nhìn và thái độ sống

(Fish! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results)



Tác giả: **Stephen C. Lundin,**

Harry Paul, John Christensen

Nhà xuất bản: **Hyperion, New York**

Năm xuất bản: **2000**

Số trang: **112**

Dịch giả: **Nhiên Hà**

NXB Việt Nam: **First News & Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh**

Năm xuất bản: **2006**

Số trang: **144**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ VÀ BỘ SÁCH

Triết lý chợ cá cho cuộc sống đã thật sự trở thành một hiện tượng toàn cầu trong những năm gần đây. Bộ sách gồm bốn cuốn: *FISH* (Triết lý chợ cá cho cuộc sống – Thay đổi cách nhìn và thái độ sống), *FISH Tales* (Triết lý chợ cá cho cuộc sống – Khơi nguồn cảm hứng và năng lực sáng tạo), *FISH Sticks* (Triết lý chợ cá cho cuộc sống – Tìm kiếm mọi ý tưởng và dám thay đổi) và *FISH for Life* (Triết lý chợ cá cho cuộc sống – Biến ước mơ thành sự thật). Ý tưởng từ những cuốn sách này đã tạo ra điều kỳ diệu trong việc thay đổi môi trường, thái độ, tinh thần làm việc và cách thức phục vụ khách hàng tại các công ty hàng đầu thế giới. Bộ sách là ý

tưởng và sự hợp tác của bộ ba tác giả: Tiến sỹ **Stephen C. Lundin** (nhà sáng tác, đạo diễn phim, có kinh nghiệm quản lý cho nhiều công ty), **John Christensen** (đạo diễn kiêm giám đốc điều hành công ty Chart House Learning) và **Harry Paul** (tư vấn của công ty quản lý Ken Blanchard).

Bộ sách nổi tiếng này đã được các thời báo kinh tế *Wall Street Journal*, *USA Today*, *Business Week*, *New York Times*, *Publishers Weekly* bình chọn là bộ sách bán chạy nhất trong suốt ba năm liền với hơn 4 triệu bản và đã được dịch ra 35 ngôn ngữ. Những ý tưởng mới mẻ, quý báu trong bộ sách đã nhanh chóng lan rộng và đã được áp dụng hiệu quả tại hàng nghìn công ty, tập đoàn lớn ở 28 quốc gia trên thế giới: Microsoft, P&G, Abbott Labs, Ford, 3M, Johnson & Johnson, Prudential, AT&T, Southwest Airlines, Arrow Electronics UK Ltd., AAA, Bristol- Myers Squibb, Estée Lauder Cosmetic Company Japan, Harley- Davidson, Mayo Clinic,... và các tổ chức giáo dục như Viện Quản trị Doanh nghiệp Australia, Tập đoàn Ngân hàng Châu Phi, Trường Đại học Y dược Florida...

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Trên thực tế, nơi bạn đang làm việc có thể không thật sự lý tưởng, vậy đây chính là cách thức giúp bạn yêu thích công việc và biến môi trường làm việc của mình thành một nơi sôi động, hăng hái và lý thú. Qua câu chuyện thú vị về nhân vật Mary Jane Ramirez – nhà quản lý đến từ công ty bảo hiểm tài chính First Guarantee Financial và Lonnie – một người bán cá đến từ chợ cá Pike Place nổi tiếng khắp thế giới tại Seattle. Câu chuyện ngụ ngôn hấp dẫn này dạy chúng ta cách chuyển “bãi rác sinh lực độc hại” (đều có trong mỗi công ty) thành nơi làm việc đem lại giá trị, năng suất và lợi nhuận cho công ty, từ đó tạo ra những công nhân, ông chủ và khách hàng tích cực hơn.

LỰA CHỌN THÁI ĐỘ

Ngay cả khi không được lựa chọn về công việc, bạn vẫn luôn có lựa chọn về cách thức làm công việc đó.

THÁI ĐỘ CỦA BẠN TRONG NGÀY LÀ VUI HAY BUỒN - ĐIỀU ĐÓ TÙY BẠN LỰA CHỌN.

Mary Jane và Dan đã chuyển cả nhà đến Seattle và họ chỉ sống chưa đầy một năm ở vùng quê mới khi bi kịch xảy ra, Dan đột ngột qua đời do chứng phình động mạch. Một mình nuôi con, Mary Jane buộc phải nhận phụ trách một nơi làm việc tệ hại trên tầng ba của First Guarantee Financial với khoản tăng lương và phúc lợi mà công ty trả.

Thách thức đặt ra với Mary chính là phải biến tầng ba – với biệt danh “bãi rác sinh lực độc hại” của công ty – thành một phòng ban kết hợp hoạt động hiệu quả với toàn công ty. Nó là ngọn nguồn của mọi trò lố bịch trong công ty, nơi các cuộc điện thoại không được trả lời và mọi người có thể đếm từng giây để chực lao vào thang máy lúc 4h30 khi ngày làm việc kết thúc.

Trong giờ ăn trưa, khi đang suy nghĩ về vấn đề của tầng ba, Mary Jane tình cờ ra chợ cá Pike Place. Ngay lập tức cô chú ý tới không khí sôi nổi, nhiệt tình giữa những người bán cá và khách hàng. Cô kết bạn với Lonnie – người đã hứa sẽ chỉ cho nhân viên của cô bí quyết thành công ở chợ cá. Bài học đầu tiên: Ngay cả khi không được lựa chọn về công việc, bạn vẫn luôn có lựa chọn về cách thức làm công việc đó. Chúng ta có thể lựa chọn thái độ làm việc.

Lời khuyên thông thái từ chợ cá Pike Place:

- Khích lệ để thay đổi.
- Không bao giờ sợ thất bại. Không làm gì còn rủi ro hơn.
- Mỗi chúng ta đều là một nghệ sỹ. Chúng ta có thể lựa chọn để sáng tạo mỗi ngày như một tác phẩm nghệ thuật. Bạn được sinh ra để ghi lại dấu ấn riêng trên cuộc đời này. Hãy tôn trọng bản năng sáng tạo của bạn. Hãy tin vào bản thân. Sự lựa chọn của bạn cũng đáng tin cậy như chính bạn vậy.
- Không bao giờ ngừng học hỏi và phát triển.
- Trong bạn luôn tiềm ẩn nguồn năng lượng, tài năng và sức mạnh lớn hơn bạn nghĩ.
- Tạo ra động lực và giữ vững niềm tin.

CUỘC SỐNG QUÁ QUÝ GIÁ, ĐỪNG ĐỂ NÓ TRÔI QUA LÃNG PHÍ.

Tại chợ cá Pike Place, nhân vật Wolf là ví dụ điển hình về việc lựa chọn thái độ. Khi đang là một tay đua xe chuyên nghiệp thì anh bị một tai nạn nghiêm trọng.

Wolf đã đắm chìm trong nỗi tiếc suốt một thời gian dài, đến khi bị bạn gái bỏ rơi và bạn bè ngừng gọi điện hỏi thăm, anh mới nhận ra rằng mình phải đưa ra một lựa chọn quan trọng. Anh có thể chọn sống một cuộc đời có ý nghĩa, hoặc anh có thể để cuộc sống trôi qua với hàng loạt cơ hội bị bỏ lỡ. Câu chuyện của Wolf cho thấy chúng ta có thể lựa chọn thái độ hàng ngày và lựa chọn đúng đắn như thế nào.

CHƠI ĐÙA!

Hãy tạo ra một sân chơi vui vẻ. Bạn có thể nghiêm túc trong công việc mà không cần phải quá nghiêm khắc với bản thân.

Mary Jane đã học được điều quan trọng này khi cô đưa hai đứa con đến chợ Pike. Theo lời của Lonnie, thì cốt lõi của ý tưởng là: “Đây là công việc kinh doanh thực thụ để kiếm lời. Nó mang lại tiền lương cho rất nhiều người và chúng tôi kinh doanh rất nghiêm túc, nhưng chúng tôi khám phá ra rằng chúng tôi vẫn có thể nghiêm túc trong công việc mà vẫn có được niềm vui với cách chúng tôi thực hiện công việc kinh doanh. Chúng tôi bán được rất nhiều cá. Chúng tôi đạt doanh số thấp. Chúng tôi hứng thú với công việc dù có thể nó rất nhàm chán. Chúng tôi đã trở thành những người bạn tốt, giống như các cầu thủ trong một đội thắng cuộc. Chúng tôi rất tự hào về những gì chúng tôi làm và cách chúng tôi làm. Và chúng tôi đã trở thành những người nổi tiếng thế giới.”

TẠO NÊN MỘT NGÀY ĐÁNG NHỚ

Hãy tạo ra những kỷ niệm đẹp. Không khí làm việc vui vẻ cho phép chúng ta tìm ra những cách thức sáng tạo để thu hút khách hàng. Hãy tìm cách thu hút họ hòa nhập vào trò vui đùa.

Mary Jane đã quan sát điều này trong cách khách hàng vui vẻ bắt lấy cá từ tay người bán cá. Khách hàng thích trở thành một phần của trò chơi.

CHÚ TÂM VÀO CÔNG VIỆC

Hãy tập trung vào khách hàng và nắm bắt cơ hội giúp đỡ mọi người hết lòng. Điều này cũng giúp ích trong cuộc sống riêng tư của bạn!

Đã bao nhiêu lần bạn phải đứng đợi ở quầy thu ngân của một cửa hàng, trong khi người bán hàng đang mãi nói chuyện điện thoại hay trò chuyện với những người bán hàng khác? Bạn phải luôn chú tâm tới khách hàng. Hãy tỉnh táo. Đừng mơ mộng trong khi làm việc. Trong cuộc sống gia đình, đã bao nhiêu lần bạn viện lý do quá bận đến nỗi không bỏ qua cơ hội đưa con đi chơi công viên? Mary Jane nhận ra rằng sẽ không hiệu quả nếu chỉ kể cho các nhân viên về chợ cá Pike, họ phải tự quan sát nó.

HÃY TÌM CÁCH ĐỂ NHÂN VIÊN CỦA BẠN TỰ KHÁM PHÁ TRIẾT LÝ CHỢ CÁ CỦA CHÍNH HỌ.

Sau một chuyến đi quan sát chợ cá vào bữa trưa, các nhân viên được giao nhiệm vụ nghiên cứu bốn yếu tố chính mà Jane đã phác thảo trên đây. Họ sẽ áp dụng chúng vào bộ phận tầng ba ra sao? Họ làm thế nào họ có thể tạo ra niềm vui và tinh thần nhiệt tình hơn? Họ làm thế nào thu hút được khách hàng hòa nhập vào công việc của mình? Những người buôn cá có thể dạy chúng ta điều gì về việc chú tâm vào khách hàng, tận tụy và hết lòng vì những người xung quanh?

MỌI THỨ CHỈ TỐT HƠN CHO ĐẾN KHI CHÚNG TA LỰA CHỌN ĐƯỢC CÁCH LÀM CHO MỌI THỨ TỐT HƠN.

Mọi người ở tầng ba bắt đầu lao vào hành động. Các nhân viên được chia thành bốn nhóm, mỗi nhóm sẽ thuyết trình về một yếu tố chính. Mỗi bài thuyết trình đều có mục hành động để thực hiện, các nhóm sẽ chịu trách nhiệm tổ chức và họp riêng.

BÁO CÁO CỦA CÁC NHÓM

Nhóm Chơi đùa

Nhóm Chơi đùa thiết kế trò chơi dùng các hình tròn cắt bằng giấy màu và xếp chúng lên sàn, người chơi sẽ nhảy từ vòng tròn này sang vòng tròn khác theo tiếng nhạc. Mỗi hình tròn có ghi sẵn một mục chính trong bài báo cáo của nhóm. Khi nhạc dừng, người đứng trên một hình tròn cụ thể sẽ được yêu cầu đọc những chữ viết trên hình tròn đó. Hai mục chính trong bài báo cáo là danh sách các lợi ích và danh sách các ý tưởng thực hiện.

Lợi ích của việc chơi đùa:

- Những người vui vẻ cư xử tốt với người khác.
- Vui vẻ tạo nên sự sáng tạo.
- Thời gian trôi qua nhanh.
- Vui vẻ có lợi cho sức khỏe.
- Công việc trở thành phần thưởng chứ không chỉ là công cụ để kiếm phần thưởng.

Thực hiện trò chơi đùa ở tầng ba:

- Treo bảng: “Đây là một sân chơi. Hãy coi chừng những đứa trẻ lớn tuổi.”
- Bắt đầu một cuộc thi “trò đùa trong tháng” với bản tin riêng.
- Trang trí thêm nhiều màu sắc và biến môi trường làm việc trở nên hấp dẫn hơn.
- Đặt thêm chậu cây cảnh và bể cá.
- Tổ chức các sự kiện đặc biệt như lẩu hải trong giờ ăn trưa.
- Lập một khu vực hoạt động sáng tạo được gọi là “Hộp cát”.
- Thành lập một hội đồng trò chơi để duy trì các ý tưởng sáng tạo.

Nhóm Tạo nên một ngày đáng nhớ

Nhóm Tạo nên một ngày đáng nhớ trình bày các kết quả từ cuộc nghiên cứu khách hàng mà tầng ba thực hiện:

- Các khách hàng sợ làm việc với chúng ta. Họ gọi chúng ta là những “kẻ mộng

du”.

- Chúng ta đã hoàn thành công việc, nhưng hiếm khi chúng ta đề nghị giúp đỡ khách hàng nhiều hơn nữa. Chúng ta chỉ làm việc theo thời gian quy định và không làm gì hơn nữa.
- Chúng ta thường cư xử với khách hàng như thể họ đang ngáng đường chúng ta.
- Chúng ta thường xuyên trốn tránh trách nhiệm, ùn đẩy khách hàng từ người này sang người khác mà không bao giờ thể hiện nhiệt tình giải quyết vấn đề cho họ. Các khách hàng cười nhạo về những phản hồi hay sự tâng lờ mà chúng ta thể hiện đối với những vấn đề nảy sinh sau 4h. Họ cười về việc chúng ta chạy toán loạn ra thang máy lúc 4h30.
- Các khách hàng nghi ngờ về trách nhiệm của chúng ta đối với doanh nghiệp.
- Người ta đã bắt đầu bàn luận về việc thay thế bộ phận chúng ta bằng một nhà thầu khác.

Sau đó, nhóm Tạo nên một ngày đáng nhớ yêu cầu mọi người lập một danh sách hàng loạt ý tưởng để tạo nên một ngày đáng nhớ. Đây là báo cáo tóm tắt thành công:

Lợi ích của việc tạo nên một ngày đáng nhớ:

- Có ích cho hoạt động kinh doanh.
- Phục vụ khách hàng tốt sẽ mang lại cho chúng ta sự hài lòng. Nó giúp chúng ta quên đi các vấn đề rắc rối và tập trung vào việc tạo những khác biệt tích cực so với các công ty khác. Điều này thật lành mạnh, nó sẽ mang lại cảm giác thoải mái và giúp giải phóng nhiều sinh lực hơn.

Thực hiện việc tạo nên một ngày đáng nhớ:

- Bố trí thời gian từ khoảng 7h sáng đến 6h chiều. Điều này sẽ tốt cho khách hàng và cũng có thể hữu ích đối với những người cần thời điểm bắt đầu khác nhau.
- Một thành viên tập trung nghiên cứu cách thức phục vụ khách hàng. Chẳng hạn, có nên có các nhóm nhỏ phụ trách từng nhóm khách hàng cụ thể không?
- Trao phần thưởng hàng tháng và hàng năm cho hoạt động dịch vụ, dựa trên ý kiến của khách hàng.

- Áp dụng quá trình phản hồi 3600, gồm cả các khách hàng.
- Một “biệt đội” có nhiệm vụ hết lòng phục vụ khách hàng khiến họ ngạc nhiên và hài lòng.
- Mời các khách hàng quan trọng tham dự và vui chơi một lần một tháng.
- Nghiên cứu xem cần làm gì để thực hiện được ý tưởng “khoảnh khắc của sự thật” như Hãng hàng không Scandinavian⁽⁴⁾. Chúng ta phải cố gắng biến mọi giao dịch với khách hàng đều là giao dịch tích cực.

Nhóm Tập trung

Các thành viên trong nhóm thuật lại các câu chuyện của bản thân về tầm quan trọng của sự chú tâm. Trong tiếng nhạc nhẹ nhàng và thư thái, John kể anh ấy đã bỏ qua nhiều dịp đưa cô con gái đi chơi công viên chỉ vì quá bận, còn Janet đã từng không thể giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc, dẫn đến việc mất khách hàng và mất luôn cả công việc.

Mọi người cùng cam kết sẽ luôn chú tâm giúp đỡ người khác và khách hàng của mình. Sẽ không bao giờ hành động không chú tâm, chẳng hạn trả lời hay đọc email trong khi đang nói chuyện điện thoại với đồng nghiệp hoặc khách hàng.

Nhóm Lựa chọn thái độ

Nhóm đưa ra bản báo cáo ngắn gọn và trọng tâm, liệt kê danh sách các lợi ích của việc lựa chọn thái độ.

Bằng cách chấp nhận rằng bạn lựa chọn thái độ của mình, bạn thể hiện trách nhiệm và sự chủ động cá nhân trong việc làm cho tầng ba tràn đầy sinh lực.

Lựa chọn thái độ và hành động như một nạn nhân là hai giải pháp đối lập nhau.

Hy vọng thái độ mà bạn lựa chọn sẽ giúp bạn phát huy tối đa khả năng trong công việc và yêu thích công việc mà bạn làm. Chúng ta có thể không làm được những gì chúng ta muốn tại thời điểm hiện tại, nhưng bất kỳ ai trong chúng ta cũng có thể lựa chọn cách yêu công việc chúng ta đang làm. Chúng ta có thể cống hiến hết sức mình trong công việc. Đó là do chúng ta lựa chọn. Nếu chúng ta có thể làm được như vậy, văn phòng làm việc của chúng ta sẽ trở thành một nơi tràn đầy năng lượng, sự thoải mái và sáng tạo trong một ngành công nghiệp khắc nghiệt.

Thực hiện việc lựa chọn thái độ:

Nhóm phát cuốn sách *Personal Accountability: The Path To A Rewarding work Life* (Trách nhiệm cá nhân: Con đường tới một cuộc sống làm việc thú vị) cho mọi người cùng thảo luận. Ngoài ra, còn các cuốn sách khác như: *Raving Fans* (Thu hút khách hàng thường xuyên), *The 7 Habits of Highly Effective People* (7 thói quen của người thành đạt), *Gung Ho!* (Gung Ho! - Bí quyết phát huy nhiệt huyết nhân viên) và *The Road Less Traveled* (Con đường chẳng mấy ai đi).

Nhóm chuẩn bị một “thực đơn” bao gồm các thái độ. Một mặt viết: “Giận dữ, thờ ơ, đau khổ”, còn mặt kia viết: “Sôi nổi, quan tâm, năng động, thông cảm, sáng tạo”. Trên cùng của “thực đơn” viết: SỰ LỰA CHỌN LÀ CỦA BẠN.

MỘT NĂM SAU

Lonnie và Mary Jane đã rất nỗ lực. Mary Jane được nhận giải thưởng Nữ chủ tịch cho công việc của cô ở tầng ba. Cô chia sẻ giải thưởng này với các thành viên của chợ cá Pike, các nhân viên và với Lonnie.

Tại lối vào của tòa nhà trụ sở của công ty First Guarantee, các yếu tố chuyển biến được khắc trên một tấm bảng với nội dung như sau :

NƠI LÀM VIỆC CỦA CHÚNG TA

Khi bạn bước vào nơi này, làm ơn hãy lựa chọn để biến ngày hôm nay trở thành một ngày tuyệt vời. Đồng nghiệp, khách hàng, các thành viên trong nhóm và bản thân bạn sẽ rất biết ơn điều đó. Hãy tìm thật nhiều cách để được vui vẻ. Chúng ta vẫn có thể nghiêm túc trong công việc mà không phải quá nghiêm khắc với bản thân. Hãy tập trung và chú tâm giúp đỡ khách hàng và thành viên trong nhóm khi họ cần đến bạn. Khi bạn cảm thấy mình thái độ sống của mình đang dần chây ì, hãy thử cách sau: Tìm ai đó cần giúp đỡ – cần một lời nói động viên hay một đôi tai biết lắng nghe – và tạo nên một ngày đáng nhớ.

Ý NGHĨA

Mary Jane mở một trong những tờ báo yêu thích nhất của mình, và đọc bài viết của John Gardner:

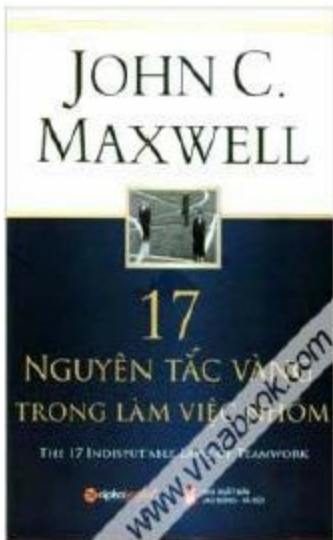
Ý nghĩa không phải là thứ gì đó bạn bất ngờ nắm được, giống như câu trả lời cho một điều bí ẩn hay phần thưởng từ một cuộc truy tìm kho báu. Ý nghĩa là một điều gì đó bạn xây dựng cho cuộc đời mình. Bạn đã xây dựng nó từ quá khứ, từ cảm giác yêu mến và lòng trung thành của mình, từ kinh nghiệm của

loài người mà bạn học được, từ tài năng và sự hiểu biết của chính bạn, từ những điều bạn tin tưởng, từ những điều và những người bạn yêu quý, từ những thứ mà bạn có thể sẵn sàng hy sinh một số thứ khác. Các mảnh ghép của ý nghĩa đều có ở đâu đó. Bạn là người duy nhất có thể xếp chúng thành một hình mẫu của cuộc đời bạn. Hãy để nó là cuộc sống có giá trị và ý nghĩa với bạn. Nếu được như vậy, bạn sẽ cân bằng được giữa thành công và thất bại.

17 NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM

Hãy áp dụng để tăng thêm sức mạnh cho nhóm của bạn

(The 17 Indisputable Laws of Teamwork)



Tác giả: **John C. Maxwell**

Nhà xuất bản: **Thomas Nelson; Workbook**

Năm xuất bản: **2003**

Số trang: **240**

Dịch giả: **Đức Anh**

NXB Việt Nam: **Alpha Books & Lao động – Xã hội**

Năm xuất bản: **2008**

Số trang: **248**

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 vào 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

Xây dựng một nhóm thành công là cả một quá trình. Cuốn sách này cung cấp những nguyên tắc hướng dẫn cho mọi kiểu tổ chức, nhóm, hay gia đình, dựa trên một nguyên lý là làm việc nhóm là vô cùng quan trọng trong bất kỳ nỗ lực nào của con người. Dù bạn là trưởng nhóm hay thành viên trong nhóm, những quy tắc này đều mang lại những hiệu quả rõ rệt cho bản thân bạn, cho cả nhóm và cho cuộc sống của bạn.

1. NGUYÊN TẮC TÂM QUAN TRỌNG

Một là con số quá nhỏ bé để làm nên những điều vĩ đại

Trong lịch sử nhân loại, bất kể làm việc gì, các cá nhân vĩ đại vẫn phải có những nhóm người hỗ trợ cho họ.

Những tư tưởng quan trọng:

- Làm việc nhóm là mấu chốt để đạt được những thành tựu vĩ đại.
- Nhóm có nhiều người hơn, do đó có nhiều tài nguyên, ý tưởng hơn và sức mạnh lớn hơn.
- Nhóm có nhiều triển vọng hơn. Nhiều người vẫn muốn tự làm mọi thứ bởi vì:

1. **Cái tôi.** “Quay nhiều đĩa không làm bạn tài giỏi hơn mà chỉ làm tăng khả năng đánh rơi đĩa của bạn.” Để làm được điều gì đó thật sự to tát, hãy thoát khỏi cái tôi của bạn và sẵn sàng tham gia một nhóm.

2. **Thiếu tự tin.** Những nhà lãnh đạo vững vàng truyền năng lượng cho người khác. Những nhà lãnh đạo thiếu tự tin không thể xây dựng nhóm vì:

- Họ muốn giữ quyền điều khiển hoàn toàn
- Họ sợ bị người có năng lực hơn thay thế

3. **Dại dột.** Một số người đánh giá thấp những khó khăn có thể gặp phải để đạt được những điều lớn lao. Vì thế họ cố gắng thực hiện một mình. Trong một số trường hợp, cũng như leo núi, quyết định như vậy có thể sẽ rất tai hại.

4. **Tính khí.** Một số người không thoải mái thân mật và không nghĩ theo hướng xây dựng nhóm. Họ không bao giờ chấp nhận cộng tác với người khác để đạt được điều gì đó.

2. NGUYÊN TẮC BỨC TRANH TOÀN CẢNH

Mục tiêu quan trọng hơn vai trò

Nếu bạn nghĩ rằng bạn là cả bức tranh thì bạn sẽ không bao giờ nhìn thấy bức tranh toàn cảnh.

Cũng như trong thể thao, sự hoàn hảo của mỗi cá nhân làm nên cái tôi, nhưng chỉ những đội chơi xuất sắc mới giành chức vô địch.

Làm thế nào để trở thành một nhóm thống nhất?

1. Hãy nhìn vào bức tranh toàn cảnh. Bạn phải có một tầm nhìn hay mục tiêu rõ ràng. Trưởng nhóm phải truyền đạt được tầm nhìn này tới các thành viên trong nhóm. Các thành viên trong nhóm chỉ làm việc được với nhau khi hiểu rõ họ đang làm việc để đạt được cái gì.
2. Đánh giá hoàn cảnh.

3. Hãy chỉ ra những nguồn lực cần thiết (thiết bị, cơ sở vật chất, kinh phí, v.v...).
4. Tìm những thành viên phù hợp.
5. Gạt bỏ những chương trình riêng.
6. Hãy bước lên một bậc cao hơn. Điều này có nghĩa là hạ vai trò của bạn xuống dưới thành công của cả nhóm. Cựu Tổng thống Mỹ Jimmy Carter đã làm như vậy khi tham gia Tổ chức Hỗ trợ Gia cư (Habitat for Humanity), cùng làm việc với các tình nguyện viên khác. Khi bạn nhìn thấy bức tranh toàn cảnh một cách rõ ràng, bạn sẽ phục vụ nhóm nhanh chóng hơn.

3. NGUYÊN TẮC PHÙ HỢP

Mọi thành viên đều có chỗ để thể hiện giá trị cao nhất của bản thân

Một ví dụ điển hình cho Nguyên tắc phù hợp là ngoại trưởng Mỹ Colin Powell. Là Ngoại trưởng người Mỹ gốc Phi đầu tiên của Mỹ, ông có một bảng thành tích hoàn hảo khi phục vụ đất nước với vai trò người lính, sỹ quan, vị đại tướng bốn sao, phó cố vấn an ninh quốc gia, và sau đó là cố vấn an ninh quốc gia, là chủ tịch trẻ nhất của Hội đồng Tham mưu trưởng Liên quân Hoa Kỳ. Khi cần chọn một người vào vị trí Bộ trưởng Bộ Ngoại giao, Tổng thống Bush đã đề nghị Colin Powell. Ví dụ này chứng minh khi chọn được đúng thành viên vào đúng vị trí trong nhóm, mọi người đều thu được lợi ích.

Điều gì sẽ xảy ra khi một hay nhiều thành viên không ở đúng vị trí?

1. Lòng quyết tâm bị giảm sút
2. Quy trình bị gián đoạn
3. Sự cạnh tranh chỉ phối nhóm
4. Nhóm không nhận ra tiềm năng của mình

Trong quá trình xây dựng nhóm, chọn được đúng người vào đúng vị trí là một việc rất quan trọng. Những thay đổi trong một nhóm sẽ diễn ra tùy theo vị trí của mọi người:

Sai người, sai vị trí = Sự thoái lui

Sai người, đúng vị trí = Thất vọng

Đúng người, sai vị trí = Nhầm lẫn

Đúng người, đúng vị trí = Tiên bộ

Nhiều người đúng vị trí = Tăng lên gấp bội

Để đặt mọi người vào đúng vị trí nhằm tận dụng tài năng và phát huy tối đa tiềm năng của nhóm, bạn cần ba điều sau:

1. **Hiểu nhóm.** Hiểu tầm nhìn, mục đích, văn hóa và lịch sử của nhóm.
2. **Hiểu hoàn cảnh.** Liệu nhóm đang ở giai đoạn cần điều chỉnh hay xây dựng từ ban đầu hay không.
3. **Hiểu các thành viên.** Đánh giá những kỹ năng, kỷ luật, điểm mạnh, tình cảm và tiềm năng của mỗi cá nhân.

Những hướng dẫn để tìm được sự phù hợp:

- *Hãy chắc chắn.* Muốn phát triển, bạn phải linh hoạt và sẵn sàng chấp nhận thay đổi.
- *Hãy hiểu bản thân.* Dành thời gian để suy nghĩ và khám phá khả năng của mình. Hãy đề nghị người khác nhận xét về bạn. Hãy xác định những điểm yếu của mình.
- *Hãy tin tưởng người lãnh đạo.* Một nhà lãnh đạo tốt sẽ chỉ dẫn cho bạn đi đúng hướng. Nếu bạn không thể tin tưởng người lãnh đạo mình, bạn đang ở sai nhóm.
- *Hãy nhìn vào bức tranh toàn cảnh.* Vị trí của bạn trong nhóm chỉ có ý nghĩa trong toàn cảnh mà thôi.
- *Hãy tin vào kinh nghiệm của bạn.* Hãy học hỏi từ những thất bại và thành công trong quá khứ. Khi bạn khám phá ra vai trò của mình, “trái tim bạn sẽ cất tiếng hát”.

Hãy lấy quân đội Mỹ làm ví dụ cho nguyên tắc này. Tổ chức này dựa vào việc chọn đúng người vào đúng vị trí, nếu có một lỗ hổng nào trong cấu trúc đó thì hậu quả sẽ hết sức tai hại.

Một nơi dành cho tất cả mọi người và ai cũng tìm được vị trí thích hợp cho mình.

Làm thế nào để đi đúng hướng?

- Nếu bạn thấy mình đang không ở đúng vị trí, hãy di chuyển cho đến khi tìm được nơi phù hợp. Hãy lên kế hoạch và thời gian biểu cho sự di chuyển này.
- Nếu bạn không biết mình nên làm gì, hãy tìm hiểu. Cố gắng luôn hướng đến mục đích của cuộc đời bạn. Hãy thử những điều mới mẻ và tích lũy kinh nghiệm.
- Với các nhà lãnh đạo, khi đã biết ai nên ở vị trí nào, hãy khích lệ mọi người bằng cách kéo họ ra khỏi cũi riêng. Điều này sẽ giúp họ hoàn thiện hơn và hiểu được họ thật sự có khả năng làm được những gì.

4. NGUYÊN TẮC ĐỈNH EVEREST

Càng nhiều thách thức thì càng cần làm việc nhóm

Hãy lắng nghe những lời nói thông thái của Sherpa Tenzing Norgay, người đã leo lên đỉnh Everest cùng Edmund Hillary năm 1953:

“Bạn không trèo lên một ngọn núi như Everest bằng cách tự tiến lên phía trước mà bằng cách thi đua với những người đồng hành của bạn. Bạn làm điều đó thật chậm rãi và cẩn thận, bằng tinh thần làm việc nhóm không chút vị kỷ.”

Bạn chinh phục đỉnh Everest của riêng mình như thế nào? Hãy tự hỏi:

1. Mong muốn của tôi là gì ?
2. Nhóm của tôi gồm những ai?
3. Nhóm mà tôi mong muốn sẽ như thế nào?

Chiều kích giấc mơ của bạn bằng quy mô của nhóm bạn.

Nhưng phải nhớ là tập trung vào nhóm chứ không phải ước mơ. Khi bạn tập trung vào nhóm, tự mơ ước biết phải làm gì.

Dạng thử thách	Kiểu nhóm
Thử thách mới	Nhóm sáng tạo
Thử thách gây tranh cãi	Nhóm thống nhất
Thử thách thay đổi	Nhóm nhanh và linh hoạt
Thử thách không dễ chịu	Nhóm tích cực
Thử thách đa dạng	Nhóm bổ sung
Thử thách dài hạn	Nhóm quyết tâm
Thử thách có tầm cỡ	Nhóm có kinh nghiệm

Khi nhóm của bạn không được như mơ ước của bạn, bạn có hai lựa chọn: Từ bỏ nhóm, hoặc phát triển nhóm.

Làm thế nào để phát triển nhóm?

1. Phát triển các thành viên trong nhóm. Xác định xem họ cần gì dựa trên những điều sau:

- Những người mới nhiệt tình cần được hướng dẫn
- Những người học không có ảo tưởng cần được huấn luyện
- Những người toàn diện, thận trọng cần được hỗ trợ
- Những người thực hiện độc lập cần chịu trách nhiệm

2. Bổ sung những thành viên chủ chốt

3. Thay đổi lãnh đạo. Thách thức tại mỗi thời điểm thường quyết định người lãnh đạo phù hợp với thách thức đó.

4. Thay thế những thành viên không hiệu quả.

Đôi khi những thách thức xuất hiện bất thành linh và không có lựa chọn nào khác là phải làm tốt nhất có thể. Đó chính là những gì đã diễn ra với sứ mệnh Apollo 13. Sự sống sót của phi hành gia phụ thuộc vào khả năng làm việc nhóm tốt nhất trong lịch sử của NASA. Thách thức là vừa phải nhận mệnh lệnh và đưa các con tàu thám hiểm mặt trăng quay trở về nhanh nhất vừa phải bảo đảm đầy đủ những điều kiện thiết yếu trên tàu như năng lượng, oxy và nước. Mạng sống của ba phi hành gia đã được bảo toàn. Trong trường hợp này, không có sự lựa chọn nào mang tên thất bại.

Mỗi lần nhóm làm việc của NASA đối mặt với một trở ngại đe dọa bỏ lại phi hành

đoàn trong không gian, tài khéo léo, tinh thần bền bỉ vốn có và sự hợp tác đến khó tin của họ lại giúp họ vượt qua được trở ngại đó.

5. NGUYÊN TẮC CHUỖI LIÊN KẾT

Sức mạnh của nhóm bị ảnh hưởng bởi liên kết yếu nhất trong nhóm

Năm 1989, tàu chở dầu Exxon Valdez bị mắc vào Bligh Reef tại eo biển Hoàng tử William. Dầu loang đã tiêu tốn hàng tỷ đô-la thiệt hại và chi phí cho hoạt động làm sạch, giết chết hàng nghìn con chim biển, rái cá biển, hải cẩu nhỏ, đại bàng và cá voi. Nguyên nhân là một liên kết yếu trong đội ngũ điều khiển – vị thuyền trưởng cầu thả và say xỉn đã phớt lờ quy định của công ty, dẫn đến định vị sai và bỏ lại người phụ việc mệt mỏi quá sức ở trên cầu. Hậu quả là một trong những thảm họa môi trường lớn nhất trong lịch sử đã xảy ra ở Alaska. Công ty Exxon phải đối mặt với công chúng và nghĩa vụ chi trả những khoản tài chính khổng lồ.

Nhóm của bạn không phải là cho tất cả mọi người.

1. Không phải ai cũng sẽ tham gia cuộc hành trình.
2. Không phải ai cũng nên tham gia cuộc hành trình.
3. Không phải ai cũng có thể tham gia cuộc hành trình.

Làm thế nào bạn nhận ra những người thuộc đối tượng dưới đây?

- Họ không thể hòa hợp với mọi người trong nhóm.
- Họ không có tiến triển gì trong phạm vi trách nhiệm của mình.
- Họ không thấy được bức tranh toàn cảnh.
- Họ sẽ không tiếp tục cải thiện những yếu kém cá nhân.
- Họ sẽ không cộng tác với các thành viên còn lại trong nhóm.
- Họ không thể hoàn thành những gì được kỳ vọng.

Một số điều có thể xảy ra nếu trong nhóm có liên kết yếu:

1. Những thành viên giỏi hơn sẽ phát hiện ra thành viên yếu.
2. Những thành viên giỏi hơn phải giúp đỡ thành viên yếu kém trong nhóm.
3. Những thành viên giỏi hơn cảm thấy bức bối với thành viên yếu.
4. Những thành viên giỏi hơn trở nên ít hiệu quả hơn.
5. Những thành viên giỏi hơn sẽ hoài nghi khả năng của người lãnh đạo.

6. NGUYÊN TẮC NGƯỜI ẢNH HƯỞNG

Những nhóm thành công có những thành viên làm được việc

Những người có ảnh hưởng là những người có thể vừa làm tốt việc này vừa hoàn thành cả những việc khác nữa. Lấy Michael Jordan làm ví dụ. Ngoài rất nhiều thành tích chuyên và không chuyên đáng kinh ngạc, những giải thưởng và huy chương, giới bóng rổ nhà nghề còn tôn trọng anh vì tính chính trực và đáng tin cậy.

Về cơ bản, có ba kiểu thành viên nhóm:

1. Những người không muốn trái bóng. Họ không chịu được áp lực cao.
2. Những người muốn trái bóng nhưng không nên giữ bóng.
3. Những người muốn trái bóng và nên giữ bóng.

Tính cách của người có ảnh hưởng:

1. Trực giác nhanh nhạy
2. Cởi mở
3. Say mê
4. Tài năng
5. Sáng tạo
6. Chủ động
7. Có trách nhiệm
8. Rộng lượng
9. Có sức ảnh hưởng

Làm thế nào để trở thành một thành viên tốt hơn trong nhóm?

1. Tìm một cố vấn. Hãy tìm một ai đó có thể triển khai công việc để giúp đỡ bạn.
2. Hãy bắt đầu một kế hoạch phát triển. Tự đặt ra một chương trình phát triển những kỹ năng và tài năng của bản thân.
3. Hãy thoát ra khỏi cõi riêng. Bạn sẽ không thể biết hết khả năng của mình cho đến khi thử vượt qua những gì bạn đã làm được trước đây.

7. NGUYÊN TẮC CHIẾC LA BÀN

Tầm nhìn mang đến phương hướng và sự tự tin cho thành viên trong nhóm sức mạnh và động lực của nhóm

Tầm nhìn lớn sẽ dẫn đến thành công lớn. Tất cả các nhóm đều cần có một tầm nhìn thuyết phục để định hướng. Nhóm không có tầm nhìn là nhóm tẻ nhạt và không có mục đích. Nhóm như vậy sẽ là đối tượng để các thành viên trong nhóm thực hiện những công việc mang tính cá nhân (và đôi khi là ích kỷ). Bởi những việc cá nhân đối lập với nhau nên sẽ bị tiêu phí. Ngược lại, một nhóm có tầm nhìn sẽ tập trung, mạnh mẽ và tự tin biết rõ mình hướng tới điều gì và tại sao lại làm như vậy.

Trách nhiệm của người lãnh đạo là luôn nhắc đi nhắc lại tầm nhìn của nhóm, mặc dù tầm nhìn đó có thể do bất kỳ ai trong nhóm đưa ra.

Trước khi bắt đầu bất kỳ cuộc hành trình nào, một nhóm cần kiểm tra sáu “chiếc la bàn” sau.

1. La bàn Tinh thần (Nhìn lên trên). Những công ty lớn đều được xây dựng dựa trên tính thống nhất chặt chẽ nhất.
2. La bàn Trực giác (Nhìn vào trong). Ngọn lửa đam mê và tin tưởng chỉ cháy từ bên trong.
3. La bàn Lịch sử (Nhìn về phía sau). Hãy phát huy tối đa mọi thành quả mà những nhóm trước trong tổ chức đã đóng góp.
4. La bàn Định hướng (Nhìn về phía trước). Tầm nhìn tạo ra định hướng, mục tiêu mang lại những cái đích cụ thể để phục vụ cho tầm nhìn.
5. La bàn Chiến lược (Nhìn xung quanh). Chiến lược mang lại quy trình hướng

đến tầm nhìn.

6. La bàn Nhìn xa (Nhìn ra xa). Bạn phải có tầm nhìn xa trông rộng để không bị nản lòng bởi những thất bại tạm thời.

Khi bạn có thể nhìn thấy, bạn có thể đạt được.

Mọi người cần biết đến la bàn của nhóm một cách rõ ràng, sáng tạo và liên tục. Hãy sử dụng danh sách sau để kiểm tra xem tầm nhìn mà bạn chỉ ra cho cả nhóm có những đặc điểm:

- Rõ ràng (dễ hiểu)
- Kết nối (với quá khứ, hiện tại và tương lai)
- Mục đích (phương hướng)
- Mục tiêu (đích đến)
- Trung thực (thống nhất và đáng tin cậy)
- Những câu chuyện (mối quan hệ)
- Thử thách (kéo dài tầm nhìn)
- Đam mê (tiếp thêm năng lượng cho tầm nhìn)
- Mô hình (mang lại sự tin cậy cho tầm nhìn)
- Chiến lược (tạo ra quy trình cho tầm nhìn)

8. NGUYÊN TẮC QUẢ TÁO HỎNG

Những thái độ tồi sẽ làm hỏng cả đội

Sự ganh đua trong một nhóm sẽ chỉ làm hỏng cả cuộc chơi của nhóm. Tài giỏi chưa đủ để chiến thắng; muốn làm nên những điều lớn lao, nhóm phải có những người chơi vừa tài năng vừa có thái độ tích cực. Những thái độ tích cực đảm bảo

thành công của một nhóm; ngược lại, những thái độ tiêu cực lại đưa đến thất bại. Sau đây là năm sự thật về thái độ và ảnh hưởng của chúng lên làm việc nhóm:

1. Thái độ có sức mạnh nâng đỡ hoặc phá hủy nhóm.
2. Thái độ trở nên phức tạp khi biểu lộ với người khác. Thái độ của con người có tính lây lan.
3. Thái độ xấu gây ảnh hưởng xấu nhanh hơn thái độ tốt.
4. Thái độ là chủ quan nên khó có thể xác định được một thái độ sai lầm. Một số thái độ xấu có thể làm hỏng cả đội gồm:
 - Không có khả năng thừa nhận hành vi sai trái
 - Ganh tị nhỏ nhặt
 - “Bệnh cái tôi” hay bệnh quá tin vào tầm quan trọng của bản thân
 - Tinh thần phê phán hay soi mói lỗi của mọi thứ
 - Giành toàn bộ công trạng về mình
5. Những thái độ xấu làm hỏng mọi thứ do đó phải được xử lý.

Đầu tiên phải bắt đầu từ chính bản thân mình. Bạn có nghĩ rằng nhóm không thể làm gì nếu thiếu bạn? Bạn có ngấm ngấm tin rằng mọi thành công vừa qua của nhóm chủ yếu là do những nỗ lực của riêng bạn chứ không phải là của cả nhóm? Bạn có giữ công cho mình khi cần phải khen ngợi và chia sẻ cho những thành viên khác trong nhóm? Bạn có cảm thấy khó khăn khi thú nhận mình mắc lỗi? Nếu câu trả lời là “có” cho bất kỳ một câu hỏi nào trên đây thì bạn cần phải xem xét lại thái độ của mình.

9. NGUYÊN TẮC TRÔNG CẬY

Những thành viên trong nhóm phải trông cậy được lẫn nhau khi cần

Vị CEO nổi tiếng Stanley C. Gault từng nói: “Chúng ta không làm việc cho nhau mà chúng ta làm việc với nhau.” Điều này chính là bản chất của sự trông cậy: mong muốn các thành viên trong nhóm cùng làm việc để đạt được mục tiêu chung. Các thành viên nhóm chỉ có thể dựa vào khi thuận lợi không tạo được sự trông cậy.

Công thức cho sự trông cậy:

Tính cách + Năng lực + Sự tận tâm + Nhất quán + Sự gắn kết = Trông cậy

Đáng trông cậy chính là lời khen ngợi tuyệt vời nhất với bất kỳ ai.

Hãy tự hỏi liệu có phải bạn là người hoàn toàn thống nhất, liệu bạn đã thực hiện công việc hết sức xuất sắc, liệu bạn có tận tâm với thành công của nhóm, liệu mọi người có thể luôn trông cậy vào bạn, và liệu những hoạt động của bạn có khiến cả nhóm gắn bó với nhau. Với những người lãnh đạo nhóm, đây là một vài gợi ý do William Cohen đưa ra:

1. Khiến mọi người tự hào được làm thành viên của nhóm.
2. Khẳng định với nhóm rằng họ là những người tuyệt nhất.
3. Khen thưởng bất cứ khi nào có thể.
4. Khuyến khích những phương châm, tên, biểu tượng và khẩu hiệu của tổ chức.
5. Xây dựng giá trị nhóm bằng cách luôn nhìn nhận và đề cao những gì đã làm được.
6. Tập trung vào mục đích chung.
7. Khuyến khích mọi người cùng tham gia vào những hoạt động ngoài công việc.

10. NGUYÊN TẮC ĐÁNH ĐỔI

Nhóm sẽ không phát huy được tiềm năng nếu không biết đánh đổi

Năm 2000, Montgomery Ward and Company, một trong những công ty bán lẻ lâu đời nhất của Mỹ đóng cửa và tuyên bố phá sản. Công ty này đã thua trong trận chiến với Sears do không chấp nhận đánh đổi. Khởi đầu từ một công ty sẵn sàng đánh đổi với phương châm “Đảm bảo hài lòng, nếu không chúng tôi sẽ hoàn trả tiền” thành một công ty quá thận trọng trong việc tạo ra những tiến triển. Ngược lại,

Sears đã mạo hiểm vào các cửa hàng bán lẻ ở những thành phố lớn, chuyển trọng tâm từ khu vực nông thôn sang khu vực trung tâm đô thị. Sears trở thành chuỗi cửa hàng thành công nhất nước Mỹ. Ông chủ của hãng Montgomery Ward đã không sẵn sàng thoát ra khỏi khu vực an toàn, không mạo hiểm và khai phá vùng đất mới.

Sau đây là bốn sự thật về nguyên tắc đánh đổi:

1. Bất cứ ai cũng phải đánh đổi.
2. Đánh đổi mọi lúc.
3. Cái giá phải trả sẽ tăng lên nếu nhóm muốn cải tiến, thay đổi và tiếp tục chiến thắng.
4. Giá để đánh đổi sẽ không bao giờ giảm xuống.

Khi cần áp dụng nguyên tắc đánh đổi, chỉ có hai kiểu nhóm vi phạm: những người không nhận ra cái giá của thành công và những người biết nhưng không sẵn sàng chấp nhận cái giá đó.

Sự hy sinh, dành thời gian, phát triển cá nhân, không ích kỷ là những cái mà chúng ta đánh đổi để có được thành công của nhóm.

11. NGUYÊN TẮC BẢNG ĐIỂM

Nhóm có thể điều chỉnh khi biết vị trí hiện tại của mình

Bảng điểm là tối cần thiết với mọi nhóm:

1. Bảng điểm cần thiết cho việc thông hiểu. Nó cho ta hình ảnh khái quát về cuộc chơi tại một thời điểm xác định.
2. Bảng điểm cần thiết cho việc đánh giá.
3. Bảng điểm cần thiết cho việc ra quyết định.
4. Bảng điểm cần thiết cho việc điều chỉnh.
5. Bảng điểm cần thiết cho việc chiến thắng.

eBay là một ví dụ rõ ràng cho Nguyên tắc bảng điểm. Họ thường xuyên điều chỉnh theo mong muốn và sở thích của khách hàng và cả khách hàng tiềm năng.

Họ cảm nhận được mọi người muốn sự đáng tin cậy, an toàn và riêng tư trên Internet nên họ cung cấp những điều đó. Họ tạo ra một hệ thống đánh giá độc đáo cho những người sử dụng trao đổi thông tin cá nhân mua bán trên trang web. eBay luôn để mắt tới bảng điểm và luôn theo dõi xu hướng của khách hàng.

Khi biết phải làm gì, bạn sẽ thực hiện điều bạn biết.

12. NGUYÊN TẮC NGƯỜI DỰ BỊ

Những nhóm tuyệt vời luôn luôn có chiều sâu

Bất cứ nhóm nào muốn vượt trội cũng phải có đội hình dự bị giỏi như đội hình chính thức. Điều này đúng trong mọi lĩnh vực, chứ không chỉ trong thể thao. Bạn phải xây dựng lực lượng dự bị cho mình.

- Những “cầu thủ” chính thức là lực lượng ở “tuyến đầu”, trực tiếp mang lại giá trị cho tổ chức và ảnh hưởng trực tiếp tới diễn biến của quá trình.
- “Cầu thủ” dự bị là những người gián tiếp mang lại giá trị cho tổ chức và hỗ trợ “cầu thủ” chính thức.

Đội ngũ dự bị là không thể thiếu.

1. “Cầu thủ” dự bị của ngày hôm nay có thể sẽ trở thành những ngôi sao ngày mai.
2. Thành công của “cầu thủ” dự bị có thể làm tăng thành công của “cầu thủ” chính thức lên gấp bội.
3. Có nhiều người dự bị hơn những người xuất phát.
4. Đôi khi một “cầu thủ” dự bị được đặt đúng chỗ sẽ có giá trị hơn một “cầu thủ” chính thức.
5. Một “cầu thủ” dự bị giỏi sẽ cho lãnh đạo có thêm lựa chọn.
6. “Cầu thủ” dự bị thường được sử dụng tại những thời điểm quan trọng đối với nhóm.

Xây dựng nhóm cho ngày mai:

1. Tuyển dụng: Ai sẽ tham gia vào nhóm?

2. Đào tạo: Bạn có đang phát triển nhóm không?
3. Thất bại: Ai sẽ rời khỏi nhóm?

Bạn xây dựng đội ngũ dự bị như thế nào?

1. *Phẩm chất*. Người đó có phải là người năng động, có ảnh hưởng, hữu dụng hay thận trọng?
2. *Say mê*. Người đó có được thúc đẩy bởi những yếu tố như kết quả, các mối quan hệ, tiền bạc, khen thưởng hay sự tin cậy?
3. *Hình mẫu*: Người đó làm việc tốt nhất khi một mình hay khi làm việc nhóm?
4. *Tiềm năng*. Người đó có khả năng duy trì hay kiến tạo?
5. *Nét đặc trưng*. Người đó có phù hợp với văn hóa của nhóm không?
6. *Vị trí*. Người đó phù hợp và đóng góp giá trị ở vị trí nào?

13. NGUYÊN TẮC ĐỒNG NHẤT

Những giá trị chung định hình nên nhóm

Cũng giống như giá trị của cá nhân ảnh hưởng và định hướng hành vi cho mỗi cá nhân, những giá trị của tổ chức cũng có ảnh hưởng và định hướng hành vi cho nhóm.

Những giá trị chung bao gồm:

- **Gắn kết**. Cũng giống như trong hôn nhân, nếu các thành viên của nhóm không sẵn sàng vì cả nhóm thì cơ hội làm việc gắn kết và cùng nhau phát huy tiềm năng là rất nhỏ.
- **Nền tảng**. Cần có một nền tảng chung để xây dựng nhóm. Những giá trị làm nên một nền tảng vững chắc nhất.
- **Thước đo**. Những giá trị tạo ra tiêu chuẩn cho hiệu quả làm việc nhóm. Những giá trị này phải trở thành thước đo khả năng hoàn thành công việc.
- **La bàn**. Khi nhóm có được những giá trị, họ sở hữu một chiếc la bàn tinh thần để đưa ra quyết định.

- **Sức lôi cuốn.** Những người như thế nào thì được tham gia Tổ chức hỗ trợ gia cư (Habitat for Humanity)? Đó là những người muốn thấy những ngôi nhà dưới mức tiêu chuẩn phải bị loại bỏ. Những giá trị bạn chọn cho nhóm sẽ thu hút những thành viên mà bạn cần. Người ta thường thu hút những người có tư tưởng giống mình.
- **Sự đồng nhất.** Những giá trị xác định đặc điểm của nhóm và tạo cho nhóm một sự đồng nhất riêng đối với các thành viên, thành viên tiềm năng, khách hàng và công chúng.

Những gì bạn tin tưởng sẽ cho biết bạn là ai.

Hãy áp dụng quy trình sau cho nhóm của bạn:

- Nêu rõ các giá trị của nhóm. Ghi những giá trị này ra giấy.
- So sánh những giá trị đó với thực tiễn.
- Truyền bá những giá trị của nhóm.
- Thực hành những giá trị của nhóm.
- Thể chế hóa những giá trị của nhóm.
- Công khai ca ngợi các giá trị đó (khen thưởng những người là hình mẫu của những giá trị đó).

14. NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP

Sự tương tác khích lệ hành động

Việc tạo ra những thay đổi tích cực trong một tổ chức đòi hỏi phải có sự tương tác. Những nhóm làm việc hiệu quả có các thành viên thường xuyên trao đổi với nhau và lắng nghe ý kiến của nhau.

Tranh hài Dilbert đã thể hiện một cách hài hước về giao tiếp không hiệu quả trong các công ty. Một vị lãnh đạo có thể đưa một nhân viên vào làm việc cho một

dự án đã bị hủy bỏ. Những chuyên gia tiếp thị nghĩ ra các sản phẩm thiếu thực tế và quảng cáo chúng, rồi yêu cầu các kỹ sư phải sản xuất theo một thời gian biểu không khả thi. Đáng buồn là có quá nhiều người trong giới doanh nghiệp có thể giống như trong tranh Dilbert.

Tất cả các nhóm đều phải phát triển giao tiếp trong bốn khía cạnh sau:

1. Từ lãnh đạo tới các thành viên trong nhóm. Phải nhất quán, rõ ràng, nhã nhặn.
2. Từ các thành viên tới người lãnh đạo. Mọi người có thể bày tỏ thẳng thắn sự không đồng tình nhưng với thái độ tôn trọng.
3. Giữa các thành viên trong nhóm. Phải có tinh thần ủng hộ, quan tâm lẫn nhau, có tinh thần phê bình.
4. Giữa nhóm với công chúng. Phải có khả năng tiếp thu, sẵn sàng phản ứng và thực tế.

15. NGUYÊN TẮC THỂ MẠNH

Sự khác biệt giữa hai nhóm giỏi ngang nhau là khả năng lãnh đạo

Thành phần nhóm quyết định tiềm năng của nhóm.

Tầm nhìn quyết định phương hướng cho nhóm.

Nguyên tắc làm việc quyết định sự chuẩn bị cho nhóm.

Khả năng lãnh đạo quyết định thành công của nhóm.

Từ Jack Welch của GE cho đến thành công của Mỹ trong cuộc chiến ở Vịnh Ba Tư dưới thời tướng Norman Schwarzkopf và Colin Powell, hay hiện tượng sáu lần vô địch NBA của đội Chicago Bulls dưới sự dẫn dắt của Phil Jackson và Michael Jordan. Hãy nhìn vào những thành công vĩ đại của họ và bạn sẽ thấy ở đó đều có sự lãnh đạo đúng đắn.

Người lãnh đạo thúc đẩy tư duy của thành viên nhóm thoát ra khỏi những giới hạn cũ kỹ, và trao quyền cho người có khả năng triển khai công việc.

Người lãnh đạo tạo ra một môi trường trong đó mỗi thành viên đều muốn có trách nhiệm.

Người lãnh đạo hướng dẫn phát triển khả năng của mỗi cá nhân. Người lãnh đạo học hỏi mau lẹ và khích lệ những người khác học hỏi nhanh chóng.

Những nhà lãnh đạo giỏi...

- Không giới hạn tổ chức như những người khác.
- Có tầm ảnh hưởng lớn hơn.
- Đánh giá quá trình phát triển con người cao hơn.
- Chuẩn bị hành trình cho nhóm tốt hơn.
- Giao tiếp hiệu quả hơn.
- Tạo ra động lực và nâng nhóm lên tầm cao hơn.
- Đứng trên nền tảng của sự tin cậy vững chắc hơn.
- Được tôn trọng hơn.
- Xử lý những vấn đề về lãnh đạo sớm hơn.
- Thu hút được nhiều nhà lãnh đạo về phía họ hơn.
- Tiếp xúc với mọi người tốt hơn.
- Thu hút được nhiều người giỏi và có vai trò quan trọng hơn.
- Tạo ra được nhiều nhà lãnh đạo hơn.
- Trao quyền cho các thành viên trong nhóm nhiều hơn.
 - Thu hút các nhóm tốt hơn.
- Làm mọi người hiểu mình hơn và truyền đạt được tầm nhìn tốt hơn.
- Xác định những ưu tiên hiệu quả hơn.
- Hiểu và sử dụng thời gian hiệu quả hơn.
- Từ bỏ những vấn đề cá nhân tốt hơn.

- Phát triển những nhà lãnh đạo và tổ chức nhanh hơn.
- Để lại những di sản tồn tại lâu hơn.

Hãy tự gánh trách nhiệm phát triển khả năng lãnh đạo của bản thân. Tìm một cố vấn giúp bạn. Khi có thêm những giá trị mới cho bản thân, bạn sẽ có thể bổ sung thêm giá trị cho nhóm.

16. NGUYÊN TẮC QUYẾT TÂM

Khi bạn chiến thắng, nỗi đau sẽ không còn tồn tại

Chúng ta hẳn vẫn còn nhớ sự hy sinh của vận động viên thể dục Kerri Strug của đội nữ vận động viên Mỹ tại Thế vận hội mùa hè năm 1996 ở Atlanta. Cô bị chấn thương nhưng đã gắng sức giành được số điểm cần thiết ở môn nhảy ngựa một cách phi thường để đội mình giành được huy chương vàng Olympic. Bất chấp dây chằng ở mắt cá chân bên trái bị đứt, cô vẫn cảm thấy rất sung sướng khi biết rằng mình đã làm tốt vì cả đội.

Khi quyết tâm cao, nhóm có thể đối mặt với bất cứ tình huống nào và chủ động tạo ra những tình huống cho riêng mình.

1. Quyết tâm cao giải phóng nguồn sức mạnh lớn lao.
2. Quyết tâm cao làm mọi người phấn chấn hơn.
3. Quyết tâm cao là một nguồn năng lượng tuyệt vời.
4. Quyết tâm cao tạo ra động lực tuyệt vời.
5. Quyết tâm cao tạo ra khả năng giải phóng.

Bốn cấp độ quyết tâm:

1. Quyết tâm nghèo nàn – người lãnh đạo phải làm tất cả mọi thứ.
2. Quyết tâm thấp – người lãnh đạo phải làm những việc có hiệu quả cao.
3. Quyết tâm trung bình – người lãnh đạo phải làm những việc khó khăn.
4. Quyết tâm cao – người lãnh đạo phải làm rất ít.

17. NGUYÊN TẮC THU LỢI

Đầu tư cho nhóm tích lũy dần theo thời gian

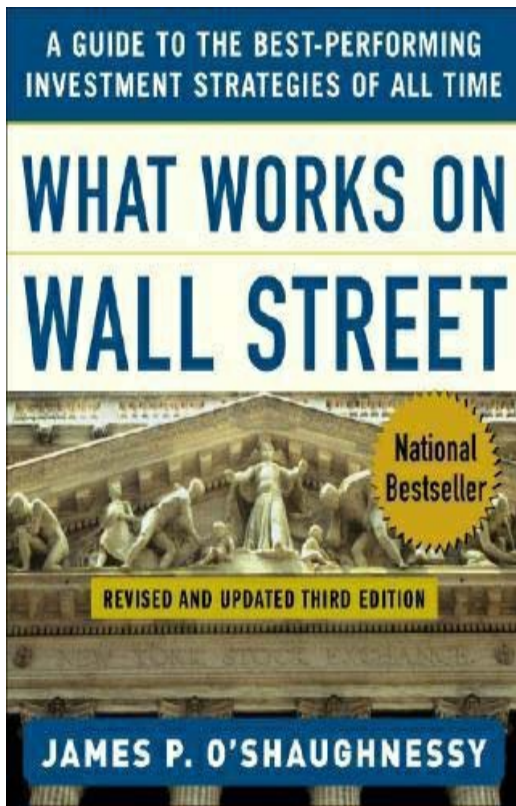
Thời gian, tiền bạc và những nỗ lực cần thiết để phát triển các thành viên trong nhóm không thể thay đổi nhóm ngay, nhưng việc phát triển họ luôn mang lại kết quả cao.

Đầu tư vào nhóm như thế nào?

1. Hãy quyết định xây dựng nhóm, bắt đầu đầu tư cho nhóm. Bước đầu tiên là phải xác định rằng việc phát triển các thành viên trong nhóm là điều đáng làm.
2. Tập hợp một nhóm tốt nhất có thể, điều này sẽ nâng cao tiềm năng của nhóm.
3. Chấp nhận đánh đổi để phát triển nhóm, điều này đảm bảo sự lớn mạnh của nhóm.
4. Hãy làm mọi việc cùng nhau. Điều này tạo nên một cộng đồng.
5. Hãy trao quyền và trách nhiệm cho thành viên trong nhóm. Điều này sẽ nuôi dưỡng những nhà lãnh đạo trong nhóm.
6. Tạo cho cả nhóm niềm tin vào thành công. Điều này làm tăng thêm quyết tâm.
7. Hãy quan sát xem việc đầu tư vào nhóm có mang lại hiệu quả không. Điều này sẽ mang lại khả năng chịu trách nhiệm cho nhóm.
8. Ngừng đầu tư vào những thành viên không chịu phát triển. Điều này sẽ ngăn chặn tổn thất lớn hơn cho nhóm.
9. Tạo ra những cơ hội mới cho nhóm. Điều này cho phép mở rộng nhóm.
10. Tạo ra cơ hội thành công tốt nhất cho nhóm. Điều này đảm bảo nhóm thu được những kết quả tốt.

NHỮNG CHIẾN LƯỢC HIỆU QUẢ Ở PHỐ WALL

(What Works on Wall Street)



Tác giả: **James P. O'Shaughnessy**

Nhà xuất bản: **McGraw-Hill Trade**

Năm xuất bản: **2005**

Số trang: **366**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

James P. O'Shaughnessy là Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Tổng Giám đốc Điều hành, trưởng ban đầu tư của O'Shaughnessy Asset Management LLC (OSAM). Trước khi thành lập OSAM, James là Giám đốc của Systematic Equity tại Bear Stearns Asset Management.

James P. O'Shaughnessy là một trong những chuyên gia tài chính hàng đầu và là người đầu tiên phân tích lượng vốn cổ phần. Ông được tạp chí tài chính nổi tiếng Barron's xem là “người đánh bại thị trường”, “bậc thầy thống kê” và “nhà đầu tư huyền thoại”.

Ngoài ra, ông còn là tác giả của bốn cuốn sách đầu tư nổi tiếng. Trong đó cuốn Invest Like the Best (Đầu tư như những người xuất sắc nhất) được tạp chí Forbes bình chọn là một trong những cuốn sách về tài chính hay nhất trong năm. Cuốn sách tiếp theo What Works on Wall Street là cuốn sách bán chạy nhất trên Business Week và New York Times.

Năm 2004, James P. O'Shaughnessy được vinh danh là “nhà quản lý của năm”. Đồng thời, các chiến lược đầu tư của James cũng xuất hiện trên hàng loạt tạp chí và

kênh truyền hình nổi tiếng thế giới như Wall Street Journal, New York Times, Washington Post, Bloomberg Personal Finance Magazine, CNBC và CNN...

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

“Lượng kiến thức hệ thống ít ỏi mà Phố Wall rút ra được từ các đặc tính rõ ràng của giao dịch chứng khoán trong lịch sử thật đáng ngạc nhiên. Tất nhiên, chúng ta có các biểu đồ mô tả những biến động giá cả dài hạn của các nhóm cổ phiếu và cổ phiếu riêng lẻ. Tuy nhiên, ở đây chẳng có gì được phân loại rõ ràng, ngoại trừ các loại hình kinh doanh. Vậy đâu là khối kiến thức và kỹ thuật không ngừng phát triển mà thế hệ những nhà phân tích đi trước đã để lại cho thế hệ hiện tại và tương lai? Khi đối chiếu lịch sử giữa ngành y và ngành tài chính, chúng tôi nhận ra sự đối lập và cảm thấy thật xấu hổ vì vốn kinh nghiệm ít ỏi đã lĩnh hội được của ngành tài chính. Do thiếu kinh nghiệm hệ thống hóa nên chúng tôi khó có thể đánh giá được liệu những kinh nghiệm đó thật sự có giá trị hay chỉ là những thứ bỏ đi. Trong những năm tới, các nhà phân tích của chúng tôi sẽ phải đến trường để học những quy tắc được thiết lập từ xưa. Chúng tôi phải học cách tích lũy và nghiên cứu cẩn thận thông tin và từ đó xây dựng, phát triển phương pháp nghiên cứu phù hợp với đặc thù công việc của chúng tôi.” – Ben Graham, 1946

Cuốn Những chiến lược hiệu quả ở Phố Wall của James P. O'Shaughnessy chỉ xoay quanh những sự kiện xảy ra từ năm 1998, song đã được chào đón như một trong những tác phẩm kinh điển về chủ đề đầu tư. Tuy không phải là nhân viên của Standard and Poors, nhưng ông là người đầu tiên được tiếp cận với hệ thống cơ sở dữ liệu của S&P (Compustat Database), một kho dữ liệu quan trọng và đầy đủ nhất về chứng khoán cơ bản và kỹ thuật trên thế giới. Khởi nguồn cho cuốn sách này là dự án hậu kiểm dữ liệu bằng máy tính có sử dụng nhiều công thức tìm kiếm cơ bản khác nhau nhằm tìm ra các phương thức đầu tư đã thật sự sinh lợi trong 50 năm qua. Đây không chỉ là một cuốn sách hay, mà nó còn chứa toàn bộ kiến thức trong một thế kỷ của Phố Wall, và chỉ ra cho bạn những kỹ thuật đỉnh cao để đầu tư chứng khoán.

Chiến lược vốn hóa nhỏ có ưu điểm vượt trội khi áp dụng với những cổ phiếu mệnh giá thấp có mức vốn hóa thị trường dưới 25 triệu đô-la. Nhưng những cổ phiếu này rõ ràng là quá nhỏ với bất kỳ nhà đầu tư nào.

Mua những cổ phiếu với tỷ suất chỉ số P/E thấp sẽ đem lại lợi nhuận cao nhất nếu bạn sở hữu cổ phiếu nổi bật của những công ty lớn hơn.

Tỷ suất giá/doanh thu là tỷ suất có giá trị nhất cần sử dụng khi mua cổ phiếu đánh bại thị trường (có cổ tức tăng trưởng).

Cổ phiếu của các công ty thua lỗ nặng năm trước là cổ phiếu tệ nhất để đầu tư trong năm nay.

Chỉ riêng thông tin về thu nhập năm trước sẽ không đem lại giá trị khi quyết định mua loại cổ phiếu nào vào năm nay.

Nghiên cứu kỹ lưỡng nhiều yếu tố sẽ giúp cải thiện mạnh mẽ hiệu quả đầu tư.

Bạn có thể chiến thắng chỉ số S&P 500 gấp 4 lần nếu tập trung vào những cổ phiếu danh tiếng với mức sinh lời cổ tức cao.

Sức mạnh tương đối là biến số tăng trưởng duy nhất thích hợp để chiếm lĩnh thị trường.

Mua những cổ phiếu nổi bật nhất với chỉ số P/E cao là một trong những phương pháp kém hiệu quả nhất.

Rủi ro là một trong những yếu tố quan trọng nhất cần phải xem xét trong một chiến lược.

Kết hợp các chiến lược tăng trưởng và giá trị là cách tối ưu để nâng cao hiệu quả đầu tư.

QUỸ ĐẦU TƯ CHỈ SỐ (INDEX FUND)

Chỉ số hóa là phương pháp tuyệt vời để đạt được hiệu quả đầu tư cao vì phương pháp này giúp tránh các cảm bầy tâm lý và hạn chế sai lầm trong việc ra quyết định. Chỉ số S&P đã đánh bại 80% quỹ được quản lý với lợi nhuận trong dài hạn. Chỉ số hóa là sự đánh cược có quy tắc với các cổ phiếu có vốn hóa lớn. Vì đây là những cổ phiếu thu hút phần lớn sự chú ý của giới đầu tư và các quỹ đầu tư, do vậy sẽ hoàn toàn hợp lý nếu chúng đem lại mức lợi nhuận bình quân ngang bằng với mức lợi nhuận của thị trường cổ phiếu. Các danh mục đầu tư trong quỹ đầu tư theo chỉ số bao gồm nhiều cổ phiếu có mức vốn hóa lớn thường có xu hướng đạt mức lợi nhuận như nhau, ngay cả khi những cổ phiếu vốn hóa lớn này không phải là thành phần chính thức của một chỉ số thông dụng.

Chỉ số biến thiên với mục đích mua cổ phiếu vốn hóa lớn đem về lợi nhuận cao – điều nổi bật trong chiến lược “the Dogs of the Dow” (Các chú chó của chỉ số Dow Jones)⁽⁵⁾, giúp bạn mua được 10 cổ phiếu rẻ nhất với mức lợi tức cao nhất. Kể từ năm 1928, trong mỗi thập niên tiếp theo chỉ số Dow Jones mở rộng bao gồm tới 30 loại cổ phiếu, và chiến lược này đã đánh bại bình quân thị trường.

QUY TẮC LÀ CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG

Một trong những lý do khiến giới học giả chấp nhận thuyết “bước đi ngẫu nhiên” trong hoạt động cổ phiếu là bởi phương pháp không nhất quán mà các nhà quản lý quỹ đã sử dụng. Các nhà quản lý quỹ không đi theo một chiến lược được xác định rõ ràng và trung thành với nó, ngược lại họ ngả theo chiều hướng cổ phiếu hàng tháng, áp dụng những mô hình mới mà họ thấy phù hợp, liên tục cân đối lại danh sách vốn đầu tư, và quản quanh theo lối ngẫu nhiên. Khi phân tích lợi nhuận của những nhà quản lý quỹ, giới học giả đã không thể tìm thấy một nhà quản lý quỹ nào đều đặn đạt lợi nhuận trên mức trung bình theo phương thức thống kê. Họ đã sai lầm khi kết luận rằng thị trường đồng nghĩa với sự ngẫu nhiên. Trên thực tế, theo thời gian thị trường luôn đền đáp cho những phương pháp đầu tư cố định, song không một chuyên gia thị trường nào trung thành với bất kỳ phương pháp nào trong số đó. Điều này có nghĩa chính các nhà đầu tư là luôn thay đổi ngẫu nhiên chứ không phải thị trường cổ phiếu.

NHỮNG CÁCH THỨC TIẾP CẬN ĐÁNH BẠI PHƯƠNG PHÁP CHỈ SỐ HÓA!

Bí quyết là hãy chọn một phương pháp hiệu quả và trung thành với nó. Nhiều nhà đầu tư thất bại vì họ tìm kiếm kết quả tốt hơn từ những cổ phiếu khác và có xu hướng rời bỏ khu vực đầu tư đã chọn ngay khi chúng bắt đầu có thể tạo ra những khoản lợi nhuận lớn. Kể từ năm 1950, phương pháp mua 50 cổ phiếu với tỷ suất giá/doanh thu thấp nhất có thể đem lại cho bạn khoản lợi nhuận lên tới 400%. Phương pháp này chính là luôn kiên định mua tất cả những cổ phiếu có vốn hóa lớn và hiển nhiên không phải là phương pháp đòi hỏi bạn phải bận tâm nhiều với việc quản lý danh mục đầu tư. Lợi nhuận thu được nhờ phương pháp này cũng sẽ ổn định như chính bản thân nó vậy và đây chính là một trong những phương pháp sinh lợi nhất hiện có.

RẮC RỐI DO CHÍNH CON NGƯỜI GÂY RA

Các nghiên cứu về y học, tâm lý học, kế toán, khoa học hay thậm chí về đầu tư luôn chỉ ra rằng mắt xích yếu nhất nằm ở con người. Khi được hỏi những yếu tố sẽ gây ảnh hưởng tới kết quả, các chuyên gia đã trả lời rằng cần thường xuyên chuẩn bị một mô hình. Kết quả nghiên cứu cho thấy, xét về khả năng phán đoán, một chuyên gia thường đầu tư tốt hơn nhờ chính mô hình riêng của mình. Rắc rối nằm trong bản chất con người, dù được cung cấp bao nhiêu thông tin, kiến thức và kinh nghiệm, thì nhận thức và tâm lý của con người mới chính là nguyên nhân dẫn đến sự thiếu chính xác. Khi hiểu thấu đáo một hiện tượng và diễn đạt nó bằng những chuỗi quy luật, việc kiên định tuân theo những quy luật này sẽ tốt hơn là thường xuyên phá vỡ chúng nhằm cố gắng đánh bại mô hình chung bằng các phán đoán trực giác.

GIÁ GỐC

Đối với hầu hết mọi người, điều nhàm chán nhất trên thế giới là những con số thống kê. Các mô hình sẽ hoạt động hiệu quả nhờ tính toán dựa trên các dữ liệu thống kê theo những thông tin từ mức bình quân dân số. Trừ khi dữ liệu chính xác về một công ty nào đó được đưa ra không thể hiện bằng những số liệu thống kê, việc hình thành một mô hình phù hợp với ý kiến của chúng ta sẽ ít có hiệu quả. Điều này có nghĩa là mức trung bình thị trường được tính dựa trên các chỉ số riêng lẻ, chẳng hạn như mức cổ tức và tỷ suất giá cả. Nghiên cứu có thể mang lại cho chúng ta một bức tranh rõ ràng về điều cần mong đợi dựa trên kết quả của hàng ngàn công ty. Tuy nhiên có một xu hướng thường phớt lờ ý nghĩa thật sự của bức tranh này. Mặc dù có cả một kho dữ liệu cho rằng thật ngớ ngẩn khi mua cổ phiếu với chỉ số P/E cao, nhưng chúng vẫn là những cổ phiếu phổ biến nhất trên thị trường. Trong trường hợp này, tin đồn lẩn át ý nghĩa của những con số thống kê. Nếu tin đồn đủ sức thuyết phục, chúng ta luôn sẵn sàng bỏ qua những gì giá gốc thể hiện, mặc dù theo định nghĩa giá gốc là chỉ số đáng tin cậy nhất về những gì thường diễn ra khi xuất hiện những con số như vậy.

Về mặt khoa học xã hội, các nhà phân tích đã quá coi trọng những con số thống kê sinh động và thú vị mà xem nhẹ những thống kê ít màu mè hơn.

ĐƠN GIẢN VÀ PHỨC TẠP

Chúng ta ưa thích sự phức tạp, tô vẽ hơn là sự đơn giản, trần trụi. Chúng ta tin rằng đầu tư đòi hỏi những chiến lược tinh vi, mảnh khé của hàng chục những biến số và hoạt động quản lý danh mục đầu tư phức tạp.

William of Ockham, một thầy tu dòng Francis ở thế kỷ XXIV, đến từ làng Ockham thuộc Surrey nước Anh đã phát hiện “quy luật của sự hà tiện”, nay được mệnh danh là “Lưỡi dao cạo Ockham”. Trong nhiều thế kỷ, đây là quy luật dẫn đường trong khoa học và nhờ quy luật này chúng ta đã loại bỏ được nhiều thứ mà trước đây được cho là đúng, Lưỡi dao cạo Ockham là phép thử chuẩn của một lý thuyết mới: nếu học thuyết mới không giúp giải thích tốt hơn các quan sát thực nghiệm và không đơn giản hơn học thuyết cũ thì hãy vứt bỏ nó.

Lưỡi dao cạo Ockham cũng chính là bí quyết để thành công trong đầu tư. Khi đưa ra quyết định, chúng ta thường xem xét mọi việc ở thời điểm hiện tại. Chúng ta đánh giá thông tin theo thời gian – có nghĩa là điều mới nhất sẽ luôn chứa đựng nhiều thông tin nhất. Hãy nghĩ tới lần bạn nhú mắt gần đây nhất. Khi phạm sai lầm, bạn phải đấu tranh với cảm xúc của mình. Lỗi lầm sẽ trở nên rõ ràng hơn khi bạn nhìn lại những gì đã diễn ra theo tình cảm và cảm xúc của mình.

Những nhà đầu tư lớn thường cho rằng họ làm việc rất chuyên nghiệp, không bị cảm xúc chi phối. Tuy nhiên, theo các tác giả cuốn *Fortune and Folly* (Vận may và Sự điên rồ), mặc dù các nhà phân tích luôn cung cấp những thông tin tốt nhất, phần lớn các nhà điều hành quản lý quỹ vẫn sử dụng trực giác để chọn các nhà quản lý bên ngoài, và dù những người này chỉ cung cấp được cho họ những thông tin nghèo nàn thì họ vẫn sẽ giữ những nhà quản lý bên ngoài đó đơn giản chỉ vì mối quan hệ cá nhân tốt đẹp với những người này. Ngoài ra, họ còn mang tiếng là đầu tư nhiều vào thời điểm khởi đầu của thị trường giá xuống và sa thải những nhà quản lý vào điểm đáy của thị trường.

VẤN ĐỀ TỒN TẠI TRONG NHỮNG NGHIÊN CỨU TRƯỚC ĐÂY

Đã có nhiều nghiên cứu phân tích lợi nhuận, song chưa có nghiên cứu nào thật sự thành công vì nhiều nguyên nhân.

Phần lớn các nghiên cứu chỉ đơn thuần dựa trên dữ liệu thông tin của một thời kỳ ngắn. Những nghiên cứu kéo dài 5 năm hầu như là vô giá trị, vì thực tế cho thấy các nghiên cứu sẽ không đem lại hiệu quả gì nếu chúng chưa kéo dài đến 25 năm. Nếu nghiên cứu về lợi nhuận trong thập niên 1960, câu trả lời sẽ là đầu tư “tăng trưởng” và trong thập niên 1980 thì câu trả lời lý tưởng lại là đầu tư “giá trị”. Một vài nghiên cứu tuy cũng đã tỏa sáng theo thời gian, song vẫn không có nhiều minh chứng rõ ràng cho điều này. Chỉ mãi cho đến khi máy vi tính xuất hiện và những cơ sở dữ liệu như Compustat được phổ biến thì việc nghiên cứu trong thời gian dài mới trở nên khả thi.

Một vấn đề khác về cơ sở dữ liệu là xu hướng thiên lệch lợi nhuận vì không cập nhật thông tin về những công ty phá sản. Hầu hết mọi nhà cung cấp dữ liệu không quan tâm đến thông tin về các cổ phiếu đã ngừng giao dịch và luôn loại bỏ thông tin về những công ty yếu nhất ra khỏi nghiên cứu. Trong khi các nghiên cứu cố gắng tìm kiếm thông tin về các chiến lược hoạt động hiệu quả, việc tìm hiểu những chiến lược không hiệu quả cũng quan trọng không kém, đặc biệt khi chúng dẫn đến việc mua cổ phiếu của các công ty đã phá sản hoặc bị thôn tính.

Một vấn đề nữa là một số nghiên cứu đã quá tin tưởng vào những thông tin được đăng tải rộng rãi. Chưa hẳn đúng khi cho rằng tất cả các nhà đầu tư đều biết những gì được viết trong báo cáo từ tháng 1 đến tháng 7. Do vậy, tác giả đã thu thập những dữ liệu cơ bản trong 11 tháng để đảm bảo điều này không xảy ra và chỉ sử dụng thông tin từ báo cáo thường niên. Nếu cho rằng những kỹ thuật đã được áp dụng hiệu quả trong vòng 50 qua sẽ tiếp tục mang lại hiệu quả thì điều này có nghĩa là bạn có thể sử dụng lại những kỹ thuật này mà không phải làm gì thêm ngoài việc đọc báo cáo của 6 tháng trước và không phải mất một xu nào để có được những báo

cáo này.

Nghiên cứu cũng đã loại bỏ các thông tin liên quan đến những cổ phiếu có vốn hóa nhỏ (mệnh giá thấp). Bạn hầu như không thể đầu tư tiền vào những công ty có số vốn dưới 25 triệu đô-la, đặc biệt khi bạn là một quỹ đầu tư. Khả năng thanh khoản của những công ty này là quá nhỏ đến mức họ bối rối với những đơn đặt hàng lớn; thậm chí các tiểu thương cũng không muốn hợp tác với những công ty này vì khả năng thanh khoản thực tế là bằng không và độ chênh lệch giữa giá mua vào và giá bán ra có thể vượt quá 100%. Các nghiên cứu trước ghi nhận những điều này, dù thực tế không thể đầu tư vào loại công ty như thế.

Tác giả cũng đã rất cẩn trọng tránh việc “đào sâu dữ liệu”, điều này là nguồn gốc của những thống kê thiếu chính xác, chỉ dựa trên những ví dụ nhỏ lẻ, đưa ra những suy đoán thiếu thực tế. Các nhà thống kê đều biết, nếu bóp méo thông tin sai một khoảng thời gian đủ dài, nó sẽ bộc lộ tất cả.

NHỮNG CHIẾN LƯỢC THỬ NGHIỆM: CỔ PHIẾU MẠNH VÀ TẤT CẢ CÁC LOẠI CỔ PHIẾU

Để kiểm nghiệm ý tưởng những cổ phiếu mạnh hiệu quả hơn thị trường chung, người ta đã đối chiếu một danh mục đầu tư gồm các cổ phiếu “lớn” ví dụ: những cổ phiếu đứng trong Top chiếm 16% vốn thị trường, và một danh mục đầu tư bao gồm “tất cả” các loại cổ phiếu với số vốn thị trường từ 150 triệu đô-la trở lên.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi danh mục đầu tư “lớn” chỉ đạt hiệu quả tương đương S&P 500, thực tế, đa số cổ phiếu của danh sách này đều là S&P 500, và phần lớn tỷ trọng của từng cổ phiếu khác với chỉ số thực. Với bất kỳ tỷ suất nào, lợi nhuận cũng cơ bản không đổi.

Danh mục đầu tư “tất cả” hiệu quả hơn danh mục đầu tư “lớn”: 10.000 đô-la được đầu tư vào danh mục này năm 1951 đã tăng lên tới 2,7 triệu đô-la, lớn hơn so với con số 1,6 triệu đô-la của danh mục đầu tư “lớn”.

Vậy kết luận là gì? Những “cổ phiếu có vốn hóa lớn” (mệnh giá cao) chưa hẳn đã là những cổ phiếu tốt nhất, vì vậy hãy mở rộng tầm nhìn của bạn.

Khi nghiên cứu sâu hơn, tác giả đã tìm kiếm các cổ phiếu thuộc danh mục đầu tư “tất cả” để xem loại nào đang phát triển mạnh nhất. Nhiều nghiên cứu trước đây đã phân loại cổ phiếu theo vốn hóa và đều cho rằng “cổ phiếu vốn nhỏ” nhất là cổ phiếu hiệu quả nhất. Sai lầm lớn nhất trong nhận định này là những cổ phiếu mang lại sự tăng trưởng này không thể đầu tư do không có khả năng thanh khoản.

Những nhà đầu tư nhỏ sẽ cảm thấy vui với thông tin này, song đối với hầu hết các nhà đầu tư thì đây không phải là thông tin có ích. Triết lý đầu tư của các quỹ có số vốn nhỏ dựa vào những nghiên cứu ca ngợi hiệu quả của cổ phiếu nhỏ mà không nhận thấy rằng cổ phiếu nhỏ dù phát triển nhất cũng vẫn là quá nhỏ đối với các quỹ có số vốn nhỏ.

Với chi phí giao dịch cao, khả năng thanh khoản kém và sự thiếu thôn dữ liệu sẵn có, tác giả đề xuất việc tìm ra các phương pháp tiếp cận khác cho đầu tư, hơn là mua các danh mục đầu tư lớn gồm những loại cổ phiếu này. Cách duy nhất để giành lợi nhuận từ danh mục cổ phiếu đầu tư có vốn hóa nhỏ là tạo ra danh mục đầu tư bao gồm hơn 2.000 cổ phiếu có trị giá vài triệu đô-la. Nó mang lại kết quả rất ấn tượng, khoản đầu tư trị giá 10.000 đô-la đã chuyển thành 806 triệu đô-la trong vòng 45 năm sau với sự chênh lệch về lợi nhuận hàng năm đáng kinh ngạc 47,53%.

Mặc dù khoản lợi nhuận này là điều đáng mơ ước, nhưng bạn không thể đạt được nó dễ dàng. Cổ phiếu của các công ty làm ăn có lãi thường được nắm giữ rất chặt, bạn không thể mua cổ phiếu của họ ở mức giá hợp lý ngay cả khi tiến hành một chương trình để mua chúng. Hơn thế nữa, những cổ phiếu này chỉ có thể được giao dịch chứ không nên nắm giữ. Khả năng thanh toán và sự phổ biến rộng rãi giữa giá chào mua và chào bán khiến cho chiến lược này không thể thực hiện được nếu thiếu sự hỗ trợ của máy tính.

Đáng thú vị là ở chỗ lợi nhuận từ tất cả “cổ phiếu có vốn hóa nhỏ” không cao đáng kể hơn so với “cổ phiếu của các công ty dẫn đầu thị trường” - “blue chip”. Và cả hai loại cổ phiếu này đều đem lại hiệu quả vượt trội hơn “cổ phiếu phổ thông”, “cổ phiếu có vốn hóa lớn” và “cổ phiếu có vốn hóa trung bình”. Điều này bác bỏ một khẳng định thường được lặp đi lặp lại đó là các công ty trung bình thật sự là nơi đầu tư tốt nhất.

Nếu bạn muốn đầu tư vào cổ phiếu sử dụng công thức chỉ dựa trên vốn hóa, hãy tiến hành đầu tư với các cổ phiếu có mệnh giá rất thấp hoặc cổ phiếu có mệnh giá rất cao có thể mang lại nhiều lợi nhuận.

CHỈ SỐ P/E

Chỉ số P/E có lẽ là thước đo phổ biến nhất cho một cổ phiếu, được tính bằng cách chia giá cổ phiếu cho thu nhập tính trên mỗi cổ phiếu của công ty.

Chỉ số P/E cao có nghĩa là một cổ phiếu có giá cao hơn so với lợi nhuận hiện tại. Bạn không thể trực tiếp so sánh chỉ số P/E giữa các công ty khác nhau bởi vì một công ty tăng trưởng nhanh có thể điều chỉnh một mức chỉ số P/E cao dễ dàng hơn công ty đang chững lại. Dù sao, phần lớn các nhà đầu tư sẽ ưa chuộng các công ty có

chỉ số P/E thấp.

Chỉ số P/E thấp

Khi so sánh tác động của chỉ số P/E trong đánh giá tiếp theo, tác giả đã phát hiện ra rằng có sự khác biệt lớn giữa hoạt động của các “cổ phiếu lớn” và “cổ phiếu nhỏ”. Danh mục đầu tư cổ phiếu “lớn” phản ứng khá mạnh mẽ với chỉ số P/E thấp, mua một lượng cổ phiếu “lớn” với chỉ số P/E thấp là cách tốt để cải thiện trung bình chỉ số. Mặc dù xu hướng đó có hơi khác so với các cổ phiếu có vốn hóa nhỏ hơn, nhưng trên thực tế, các cổ phiếu có chỉ số P/E thấp nằm trong danh mục đầu tư “tất cả” hoạt động dưới mức trung bình của chúng. Có vẻ như đối với “cổ phiếu nhỏ”, chỉ số P/E thấp không hẳn là điều thuận lợi. Thêm vào đó, mức biến động của cổ phiếu nhỏ có chỉ số P/E thấp thường cao hơn mức biến động trung bình của cổ phiếu nhỏ.

Cổ phiếu có chỉ số P/E thấp thuộc cả hai loại có vốn hóa lớn và có vốn hóa nhỏ đều có mức biến động cao hơn đáng kể so với mức biến động trung bình của cả hai danh mục đầu tư, mặc dù trong trường hợp của “cổ phiếu có vốn hóa lớn”, mức dễ biến động đó được bù trừ bởi lợi nhuận tăng lên.

Xem xét các thập phân vị, ta có thể thấy rằng thập phân vị dưới cùng của chỉ số P/E bao gồm 10% cổ phiếu có chỉ số P/E thấp nhất không tốt bằng 40% tiếp theo. Khoảng tốt nhất của chỉ số P/E đối với “tất cả” là những cổ phiếu nằm trong thập phân vị thứ hai, thứ ba và thứ tư. Hãy tránh 50% cổ phiếu có chỉ số P/E cao nhất, và 10% cổ phiếu có mức P/E thấp nhất. Có khoảng P/E tốt nhất là những cổ phiếu trong khoảng 10-20%. Đối với “cổ phiếu vốn lớn”, ba thập phân vị dưới cùng là tốt nhất.

Chỉ số P/E cao

Việc mua những “cổ phiếu có vốn hóa lớn” và vốn hóa nhỏ với giá cao nhất cũng không phải là một ý tưởng hay. Trong cả hai trường hợp, lợi nhuận thu được từ các cổ phiếu có chỉ số P/E cao nhất, thấp hơn rõ rệt so với mức lợi nhuận trung bình. Đây là một cách để nói rằng bạn nên tránh xu hướng hiện đang phổ biến, các cổ phiếu công nghệ và bất cứ thứ gì xuất phát từ một tin đồn hấp dẫn và kỳ thú với chỉ số P/E cao có thể khiến bạn chịu hậu quả nghiêm trọng khi tiềm năng lợi nhuận thật sự bắt đầu được nhận ra là đã sụt giảm. Lợi nhuận thấp hơn, mức dễ biến động cao hơn. Các công ty lớn với chỉ số P/E cao nhất cũng chịu thiệt hại giống như các công ty nhỏ. Nói chung, đây là một chiến lược rất tồi.

TỶ LỆ GIÁ/GIÁ TRỊ GHI SỔ (PBR)

Tỷ lệ giá/giá trị ghi sổ được xác định bằng cách chia giá của cổ phiếu cho giá trị

ghi sổ. Trong nghiên cứu này, vốn phổ thông thanh lý giá trị trên mỗi cổ phiếu được sử dụng làm giấy chứng nhận cho giá trị ghi sổ. Tỷ lệ này cho biết bạn đang phải trả bao nhiêu và số tiền bạn có thể thu được bằng cách chia nhỏ một công ty và bán các bộ phận hợp thành của nó. Một công ty có khoản dự trữ đầy tiền mặt, máy móc có giá trị và bất động sản cùng các tài sản dễ bán khác sẽ bán được tại một mức giá tốt, giá trị ghi sổ của nó, nếu công ty này muốn ngừng hoạt động hay bị chia tách bởi các cổ đông của công ty.

PBR thấp

Về lâu dài, việc mua các cổ phiếu có tỷ suất giá/giá trị ghi sổ thấp nhất mang lại hiệu quả rất lớn so với mức trung bình của thị trường (hơn gấp đôi), cả trong danh mục “cổ phiếu có vốn hóa lớn” lẫn trong danh mục “tất cả”. Mức dễ biến động cao hơn khi điều chỉnh theo rủi ro khiến cho chiến lược này ít được “cổ phiếu có vốn hóa nhỏ” ưa chuộng hơn so với “cổ phiếu có vốn hóa lớn”.

PBR cao

Cổ phiếu có PBR rất cao không mang lại hiệu quả tốt, cả về mặt lợi nhuận lẫn mức độ biến động. Trên thực tế, 50 cổ phiếu PBR hàng đầu đã thua lỗ trong hầu hết các năm. Mặc dù vậy, cũng có những thời kỳ dài, kéo dài hàng mấy thập kỷ, cổ phiếu có PBR cao thật sự vượt xa chỉ số của chúng. Đây là một chiến lược bạn không muốn cố gắng sử dụng dựa trên lịch sử gần đây; vì nó thường chuyển sang xu hướng đối lập, nhưng theo cách rất khó dự đoán.

Thập phân vị của PBR

Xếp loại các thập phân vị, thập phân vị dưới cùng luôn luôn là lựa chọn tốt nhất để đầu tư, và biểu đồ hình cột cũng dốc xuống ngang nhau qua các thập phân vị cao hơn. Đã có bằng chứng rõ ràng chứng tỏ rằng PBR càng thấp, hiệu quả đầu tư càng cao trong gần như mọi trường hợp. Chiến lược này khiến cho lợi nhuận biến động cao hơn đối với các cổ phiếu có vốn hóa nhỏ hơn. Tuy nhiên, chiến lược này đã bị chứng tỏ là sai lầm trong các thời kỳ kéo dài tương đối; trong các khoảng thời gian đó, thị trường đã thật sự đền đáp cho các cổ phiếu có mức PBR cao; tuy nhiên, về lâu dài, cổ phiếu có PBR thấp vẫn chi phối một cách thuyết phục.

TỶ LỆ GIÁ/DÒNG TIỀN (PCR)

Bạn tìm ra dòng tiền của một công ty bằng cách bổ sung thu nhập (trước các khoản mục đặc biệt) vào khoản khấu hao. PCR là một cách để xem xét việc bạn phải trả bao nhiêu cho dòng tiền của công ty. Một vài nhà đầu tư giá trị thích tỷ lệ này vì nó khó gian lận hơn nhiều so với thu nhập. Trong nghiên cứu này, cổ phiếu của các

công ty dịch vụ công cộng không được đề cập do một số yếu tố đặc biệt nhất định có thể ảnh hưởng tới chúng.

PCR thấp

Xét về mặt lợi nhuận, “cổ phiếu có vốn hóa lớn” với PCR thấp mang lại hiệu quả tốt hơn so với cổ phiếu có vốn hóa nhỏ với PCR thấp.

PCR cao

Trong những khoảng thời gian ngắn, cổ phiếu có PCR cao sẽ rất có hiệu quả, nhưng với những khoảng thời gian trung bình và nhất là về lâu về dài, chúng sẽ là thảm họa.

Thập phân vị của PCR

Khi thập phân vị chuyển từ PCR cao sang PCR thấp, lợi nhuận sẽ giảm dần, ba thập phân vị thấp nhất có hiệu quả hơn những thập phân vị cao hơn và những cổ phiếu có PCR cao nhất mang lại lợi nhuận rất thấp, mức biến động đều đáng ngạc nhiên với cả cổ phiếu “lớn” và “tất cả”.

TỶ SUẤT GIÁ/DOANH THU (PSR)

Tỷ suất giá/doanh thu (PSR) đo mức giá của một cổ phiếu so với số doanh thu hàng năm. Đây lại là một con số khó kiểm soát khác và theo Ken Fisher (con trai của Phil), tác giả cuốn Super Stocks (Những cổ phiếu siêu hạng), PSR là “một thước đo gần như hoàn hảo nhất của sự phổ biến”.

PSR thấp

PSR thật sự là chỉ số giá trị lớn nhất, mối tương quan giữa PSR thấp và mức lợi nhuận cao của một cổ phiếu thật rõ ràng với tính biến động rất thấp. Những cổ phiếu có PSR thấp có mức biến động ít hơn nhiều so với mức trung bình. Chỉ số này cũng có hiệu quả với những “cổ phiếu lớn” mặc dù chiến lược này thu được lợi nhuận lớn nhất với những “cổ phiếu vốn nhỏ”.

PSR cao

Chỉ một từ: hủy diệt! Những cổ phiếu PSR cao rất có hại cho bạn, đem lại mức lợi nhuận thấp nhất với mức biến động cao ngất ngưỡng. Chúng không hiệu quả bằng tín phiếu kho bạc về mặt lợi nhuận và để có được kết quả không mấy khả quan đó hẳn là bạn đã phải trải qua những trạng thái thất thường.

Thập phân vị của PSR

Với mỗi thập phân vị tăng lên, hiệu quả của PSR lại kém đi. Cổ phiếu có PSR thấp nhất đem lại lợi nhuận cao nhất. Trong mọi trường hợp, PSR càng thấp càng tốt. Lần duy nhất các cổ phiếu có PSR cao đánh bại mức điểm chuẩn là vào cuối những năm 1960 khi các nhà đầu tư say mê sự tăng trưởng bám đuôi những cổ phiếu theo tin đồn. Thập niên tiếp theo chứng kiến một sự đảo ngược dữ dội của lợi nhuận. Tuy nhiên, cần phải chú ý rằng trong thời gian này những cổ phiếu có PSR thấp cũng rất hiệu quả (mọi thứ đều tốt đẹp trong những năm 1960).

MỨC THU NHẬP CỔ TỨC

Những cổ phiếu của các công ty dịch vụ công cộng không được đề cập trong nghiên cứu này bởi lợi nhuận của chúng rất cao và bất kỳ một khảo sát nào về những cổ phiếu lợi nhuận cao đều là khảo sát dành cho các công ty dịch vụ công cộng. Thực tế hiệu quả của mức thu nhập cổ tức phụ thuộc rất nhiều vào quy mô công ty mà bạn mua cổ phiếu.

Thu nhập cao

Thật đáng ngạc nhiên là trong nhiều năm, những cổ phiếu có lợi nhuận cao phần lớn không thể theo kịp mức điểm chuẩn của chúng. Hãy lấy ví dụ về 50 cổ phiếu có lợi nhuận cao nhất trong nhóm “tất cả” đã đem lại những kết quả đáng thất vọng, thấp hơn nhiều so với mức lợi nhuận trung bình của nhóm này. 50 cổ phiếu hàng đầu trong nhóm “cổ phiếu lớn” đã có hiệu quả cao hơn. Thực tế là mua những “cổ phiếu lớn” lợi nhuận cao sẽ mang lại lợi nhuận gần như gấp đôi so với những “cổ phiếu vốn lớn”, với mức dễ biến động như nhau.

Thu nhập theo thập phân vị

Hãy tránh các cổ phiếu có mức thu nhập cổ tức cao nhất vì một số công ty có thu nhập cổ tức cao nhất thường có vấn đề.

Ý NGHĨA THỨ VỊ CỦA MÔ HÌNH ĐỊNH GIÁ TÀI SẢN CỔ ĐỊNH (CAPM)

Một trong những nguyên lý chủ yếu của Mô hình định giá tài sản cổ định (CAPM) là rủi ro (còn gọi là mức biến động) và lợi nhuận thu được có mối liên hệ trực tiếp và không thể tách rời. Giả thiết cho rằng thị trường hoạt động hiệu quả với những mức giá cổ phiếu hợp lý có thể tạo ra sự cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận, tuy nhiên không thể thu được lợi nhuận lớn hơn chỉ số thị trường mà không làm tăng rủi ro. Đồng thời, bằng cách chấp nhận mức rủi ro cao hơn, bạn có thể thu được

lợi nhuận lớn hơn. Nói cách khác, mức rủi ro tương ứng với lợi nhuận. Tuy nhiên, một kết luận thú vị và khá rõ ràng rút ra là đưa mình vào tình thế mạo hiểm không có nghĩa là bạn có thể kỳ vọng lợi nhuận cao hơn. Thực tế cho thấy một số chiến lược với lợi nhuận cực thấp có mức rủi ro rất cao. Hiếm khi một mức giá hợp lý nào đó lại không đi kèm rủi ro và rõ ràng đó không phải là điều bạn mong muốn nếu mô hình CAPM là đúng và thị trường hoạt động hoàn toàn hiệu quả. Nghiên cứu này chỉ ra rằng những chiến lược cụ thể, không phải là theo kiểu ăn may, sẽ tạo ra kết quả với mức rủi ro thấp hơn và lợi nhuận cao hơn thị trường. Điều này là không thể tưởng tượng nổi với những người tin vào mô hình định giá tài sản cố định. Ngoài ra, hoàn toàn không có sự khác biệt nào giữa “cổ phiếu lớn” và “cổ phiếu nhỏ” trong mô hình CAPM. Rất nhiều chiến lược do tác giả tìm ra đều hiệu quả hơn mức mà hầu hết các nhà phân tích rút ra, do đó, mô hình CAMP sụp đổ.

TỶ LỆ THU NHẬP/CỔ PHẦN (EPS)

Các nhà đầu tư thường đổ xô vào những cổ phiếu mang lại mức tăng thu nhập ngoạn mục trong năm trước. Dường như là một công ty nào đó đã tìm ra một công thức kỳ diệu mới, đã đến lúc thu hút những tay giàu có nào đó đầu tư vào loại cổ phiếu này.

BIÊN LỢI NHUẬN

Biên lợi nhuận ròng được tính bằng cách chia thu nhập trước những khoản mục bất thường cho doanh thu ròng rồi nhân với 100 để thu được tỷ lệ. Theo lý thuyết, những công ty có biên lợi nhuận ròng cao sẽ có hiệu quả cao và có thể trụ được trong những môi trường kinh doanh khắc nghiệt, đem về lợi nhuận cao hơn.

DOANH LỢI ĐẦU TƯ (ROE)

Doanh lợi đầu tư (ROE) cao là dấu hiệu của cổ phiếu tăng trưởng. Tỷ số này có thể được tính bằng cách chia vốn cổ phần cho thu nhập trước những khoản mục đặc biệt rồi nhân với 100 để ra tỷ lệ phần trăm. Đây là một nhân tố khác giúp những người tin vào nó phán đoán được các công ty đã đầu tư tiền của cổ đông ra sao.

SỨC MẠNH TƯƠNG ĐỐI GIÁ (ĐÀ TĂNG)

Đối với các nhà đầu tư theo lý thuyết thị trường hiệu quả, đây là chỉ số đáng ghét nhất – đà tăng giá. Nó chỉ ra rằng giá cổ phiếu có những bộ nhớ, tức là những cổ phiếu đã đạt hiệu quả tốt nhất sẽ tiếp tục đem lại lợi nhuận cao theo xu hướng kế tiếp.

Một cách khác, tại sao lại không mua những cổ phiếu kém hiệu quả nhất trong

năm ngoái? Liệu chúng đã sẵn sàng bật lên? Hãy hy vọng...

CHIẾN LƯỢC GIÁ TRỊ CƠ BẢN

Đây là chiến lược blue-chip (kiếm được lợi nhất). Nó sử dụng những cổ phiếu hàng đầu, có các đặc điểm sau: 1) thuộc nhóm “cổ phiếu vốn lớn”, 2) có nhiều cổ phiếu thường nổi bật hơn cổ phiếu trung bình trong cơ sở dữ liệu Compustat, 3) có lưu lượng tiền mặt trên một cổ phiếu vượt mức trung bình trong Compustat, 4) có doanh số bằng 1,5 lần (hoặc hơn) mức trung bình trong Compustat, 5) không phải là cổ phiếu của các công ty dịch vụ công cộng.

Khả năng bảo vệ sụt giá cũng rất tốt, mức sụt giá cao nhất mà chiến lược này từng trải qua là giảm 15% trong một năm. Với giai đoạn 5 năm thì chiến lược này chưa bao giờ thua lỗ. Thật phi thường!

Chiến lược này không chỉ rất tuyệt trên thị trường giá xuống mà còn tỏa sáng trong thị trường giá lên. Đặc biệt là trong thị trường giá lên, chiến lược này đánh bại cả chỉ số “vốn lớn”.

Chiến lược này không chỉ mang lại lợi nhuận cao mà còn là chiến lược đơn giản nhất. Nói cách khác, bạn có thể mua một danh mục cổ phiếu blue-chip với lợi nhuận cao nhất.

CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG CƠ BẢN

Tác giả đã xây dựng chiến lược này khi tìm kiếm một chiến lược tăng trưởng có thể bổ sung cho chiến lược giá trị cơ bản. Những thử nghiệm kết hợp các biến số có sử dụng hai nhân tố: tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận kép 5 năm và biên lợi nhuận chẳng đem lại giá trị nào. Chiến lược kết hợp tăng lợi nhuận với tỷ suất giá trên doanh thu thấp giống như chỉ có PSR thấp, mặc dù mức biến động thấp hơn.

Các chiến lược tăng trưởng có hiệu quả hơn với “cổ phiếu có vốn hóa nhỏ”. Lợi nhuận do những chiến lược tăng trưởng mang lại thường cao hơn khi sử dụng nhóm “tất cả”. Những chiến lược này không hiệu quả lắm với các “cổ phiếu có vốn hóa lớn”.

Đây là chiến lược được sử dụng với những ai chấp nhận rủi ro cao hơn một chút so với những người sử dụng chiến lược giá trị cơ bản. Mức rủi ro cao hơn của chiến lược tăng trưởng này sẽ được bù đắp bởi những khoản lợi nhuận lớn hơn. Điều tuyệt vời của chiến lược này là nó kết hợp được cả giá trị và tăng trưởng, đưa bạn tiếp cận với những loại cổ phiếu tăng trưởng nhanh và phổ biến, nhưng chỉ số PSR lại giúp bạn tránh được những cổ phiếu có giá quá cao. Đặc điểm chung của những

chiến lược tăng trưởng hàng đầu trong cuốn sách này là cùng sử dụng các nhân tố giá trị.

NHỮNG CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU THU LỢI NHUẬN CAO NHẤT VỚI MỨC RỦI RO THẤP NHẤT

Hãy nhắc lại tỷ số Sharpe. Tỷ số Sharpe được dùng trong phân tích rủi ro để xếp hạng chiến lược. Những chiến lược có tỷ số Sharpe cao nhất là những chiến lược tốt nhất. Cách tính tỷ số này như sau: lấy lợi nhuận trung bình của chiến lược trừ đi mức lãi suất không có rủi ro (mức trái phiếu Bộ Tài chính có thời gian đáo hạn trong 90 ngày) và chia cho độ lệch chuẩn của lợi nhuận. Để có được tỷ số Sharpe cao thật sự, bạn cần có lợi nhuận cao và mức biến động thấp.

Chiến lược kết hợp này đã “thôi bay” ý kiến trước đây về biên giới hiệu quả. Đối với cùng một mức biến động trên thị trường, bạn có thể tạo ra một nhóm cổ phiếu với lợi nhuận cao hơn nhiều so với chỉ số thị trường. Tác giả khuyên tất cả các nhà đầu tư nên áp dụng chiến lược này trừ những ai sắp về hưu. Những người sắp về hưu có thể giảm số cổ phiếu ở nhóm tăng trưởng và tăng số cổ phiếu bên nhóm giá trị để thu được lợi nhuận chắc chắn hơn.

LỜI KẾT

Liệu những chiến lược của 50 năm tới có giống như những chiến lược của 50 năm trước đó hay không? Mong là tôi sẽ được đọc ấn phẩm của năm 2050 để biết được câu trả lời. Nếu những kỹ thuật nói trên không đem lại hiệu quả thì nghĩa là có điều gì đó sai lầm khi quyết định mua những cổ phiếu tăng giá nhanh hiện còn đang ở mức giá thấp. Viễn cảnh này dường như không thể xảy ra, khi các nhà đầu tư còn muốn đánh bại thị trường, mua những cổ phiếu hấp dẫn và chạy theo tin đồn, thì những kỹ thuật như vậy vẫn chưa được sử dụng đúng mức và do đó vẫn còn có tác dụng.

CON BÒ TÍA

Hãy tạo ra sự khác biệt để thay đổi căn bản công việc kinh doanh của bạn
(Purple Cow)



Tác giả: **Seth Godin**

Nhà xuất bản: **Portfolio**

Năm xuất bản: **2003**

Số trang: **160**

Dịch giả: **Phạm Quốc Cường**

NXB Việt Nam: **Giáo dục**

Năm xuất bản: **2008**

Số trang: **180**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

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

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

Unleashing the Ideavirus (Phát tán virus ý tưởng) là cuốn sách điện tử phổ biến nhất từng được viết. *The Big Red Fez* (Chiếc mũ đuôi seo màu đỏ) là cuốn sách điện tử số 1 (trên toàn thế giới) có mặt hơn một năm trên trang Amazon trước khi chính thức được xuất bản vào năm 2002. *Survival is not enough* (Tồn tại thôi chưa

đủ) nằm trong danh sách bán chạy nhất ở Đức, Anh và Mỹ. *Purple Cow* (Con bò tía) là sách bán chạy trên *New York Times* và *Wall Street Journal*. *Free Prize Inside* (Phần thưởng hào phóng bên trong) từng lọt vào top 50 sách bán chạy nhất của Amazon và thời báo New York. *All Marketers are Liars* (Những tay tiếp thị đều nói dối) nằm trong top 100 sách bán chạy nhất của Amazon.com và đã đem lại nguồn hứng khởi cho blog của chính cuốn sách này.

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

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Các ý tưởng lan truyền như thế nào? Tại sao một số tổ chức từ thiện, một số bộ phim, một số kiến trúc sư hay chính trị gia, một số nhãn hiệu khoai tây chiên hoặc xe hơi lại nổi tiếng trong khi số khác (rõ ràng là cũng tốt như vậy) dần tàn lụi.

Chủ đề của *Con bò tía* là về những khó khăn bạn gặp phải khi lan truyền ý tưởng và cách để thực hiện thành công điều đó.

CÁC Ý TƯỞNG NỔI BẬT

Lần gần đây nhất bạn chú ý đến một con bò là khi nào? Khi nhìn thấy một con bò bên vệ đường đang bị kéo đi, ngơ ngác? Có lẽ không phải vậy. Chắc hẳn sau một lúc ngắm nghía những con bò như vậy, bạn sẽ thấy chán. Chúng được cho ăn đầy đủ, những “con bò” 6-Sigma, những con bò được năng chiếu sáng rực rỡ nhưng trông vẫn tẻ nhạt. Tuy nhiên, một Con bò tía thì sẽ thật sự nổi bật.

Bản chất của Con bò tía này – lý do khiến nó tỏa sáng giữa đám đông những con bò xinh đẹp, những con bò cực kỳ xuất sắc – là nó rất khác thường. Những thứ khác thường luôn thu hút sự chú ý và khiến mọi người không ngừng bàn luận. Còn những thứ nhàm chán sẽ nhanh chóng rơi vào quên lãng.

Thế giới này đầy rẫy những điều nhàm chán – những con bò nâu – đó là lý do tại sao không mấy ai quan tâm đến chúng. Marketing ấn tượng là nghệ thuật tạo nên những điểm đáng chú ý cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Bạn phải luôn ý thức được rằng nếu sản phẩm hoặc dịch vụ chào hàng không tạo được ấn tượng đặc biệt, thì nó sẽ trở nên mờ nhạt, và dễ bị lãng quên cho dù chi phí quảng cáo có lớn đến đâu.

Chủ đề của cuốn sách này bàn về cách tạo ra và bán những sản phẩm nổi bật. Đây cũng là bí quyết cho bất kỳ ai muốn tạo nên sự khác biệt trong tổ chức thông qua việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mà ai cũng muốn mua. Hãy tiến lên phía

trước và trở nên độc đáo, bởi vì chính niềm đam mê, lòng quyết tâm và sự táo bạo của con người sẽ chiến thắng. Ngày nay, sống đam mê và táo bạo sẽ giúp bạn chiến thắng, còn sự mờ nhạt chần chừ sẽ khiến bạn thất bại. Muốn thành công, bạn không thể không nổi bật.

Điểm chung của tất cả các công ty dẫn đầu là họ không hề có điểm chung nào cả. Họ trở thành những ngoại lệ, chỉ ở một trong hai cực chứ không nhờ nhờ ở giữa: rất nhanh hoặc rất chậm, rất đắt hoặc rất rẻ, rất lớn hoặc rất nhỏ. Và chúng ta khó có thể đuổi kịp họ, đó là do: người dẫn đầu chính xác là những người dẫn đầu vì họ làm được những việc hoàn toàn khác biệt. Và khi bạn định làm theo những việc khác biệt đó – thì chúng đã không còn khác biệt nữa.

SỰ THẬT ĐÁNG BUỒN VỀ QUAN NIỆM MARKETING MỌI THỨ

Bốn mươi năm trước, Ron Simek, chủ nhà hàng Tombstone Tap (được đặt tên theo một nghĩa địa gần đó) tại Medford, Winconsin, quyết định giới thiệu với khách hàng loại bánh pizza đông lạnh. Loại bánh này được mọi người yêu thích và đã có thời, Tombstone Pizza thống trị các hàng tạp phẩm. Kraft quyết định mua lại thương hiệu này, quảng bá và thu về lợi nhuận cao. Đây là một câu chuyện thành công vĩ đại trong lịch sử nước Mỹ: tạo ra một sản phẩm tuyệt vời mà ai cũng muốn, quảng cáo rầm rộ và kiếm bạc tỷ.

Chiến lược này không chỉ phù hợp với pizza. Nó phù hợp với mọi thứ trong nhà bạn, kể cả thuốc aspirin. Hãy thử tưởng tượng xem thật tuyệt vời khi bạn là người đầu tiên quảng cáo thuốc aspirin trên thị trường. Đây là một sản phẩm mà mỗi người trên thế giới đều cần và muốn. Một sản phẩm có giá cả phải chăng, dễ sử dụng, hứa hẹn nhanh chóng thu về lợi nhuận kék sù. Rõ ràng, đó là một thành công lớn.

Ngày nay, chỉ cần ghé qua tiệm thuốc chúng ta cũng có thể thấy hàng đông thuốc aspirin và những sản phẩm tương tự như Advil, Aleve, Alka-Seltzer Morning Relief, Anacin, Ascriptin, Aspergum, v.v... Mỗi nhãn hiệu thuốc này lại có vô số biến thể, kích cỡ và chủng loại, tạo nên hơn 100 sản phẩm khác nhau để lựa chọn.

Phải chăng bạn vẫn nghĩ rằng vào thời buổi này làm nghề tiếp thị thuốc giảm đau thật dễ dàng? Nếu bạn vừa tạo ra một loại thuốc giảm đau mới, thậm chí là loại tốt hơn một chút so với những loại tôi vừa liệt kê ở trên, bạn sẽ làm gì? Rõ ràng, câu trả lời sẽ là nếu có tiền và tin tưởng vào sản phẩm của mình, bạn sẽ huy động mọi thứ có thể để quảng cáo trên truyền hình quốc gia và báo chí.

Tuy nhiên, bạn cũng sẽ phải đối mặt với một số vấn đề. Đầu tiên, bạn cần những người muốn mua thuốc giảm đau. Mặc dù đây là một thị trường lớn nhưng không

phải dành cho tất cả mọi người. Sau khi tìm được khách hàng muốn mua thuốc giảm đau, bạn cần người muốn mua loại thuốc giảm đau mới. Nhưng nhiều người muốn mua loại thuốc họ vẫn quen sử dụng. Cuối cùng, bạn cần tìm người sẵn sàng lắng nghe những gì bạn nói về loại thuốc giảm đau mới. Đa phần mọi người đều rất bận rộn và không để ý đến bạn cho dù bạn có quảng cáo nhiều như thế nào chăng nữa. Từ một đội ngũ thính giả đông đảo, bạn chỉ còn lại một nhóm thính giả nhỏ. Các thính giả này không chỉ khó tìm mà còn khó tính nữa.

Là người đầu tiên sản xuất loại bánh pizza đông lạnh – đó là một ý tưởng hay. Là người đầu tiên sản xuất thuốc giảm đau – đó là một ý tưởng còn tuyệt vời hơn. Nhưng than ôi, những vị trí này đều đã bị lấy mất. Tôi nhận ra một sự thật đau lòng về việc marketing mọi thứ, cho dù đó là một sản phẩm hay một dịch vụ, cho dù là tiếp thị đến người tiêu dùng hay doanh nghiệp, đó là hầu hết mọi người không thể mua sản phẩm của bạn. Có thể họ không có tiền hoặc không có thời gian, hoặc không thích sản phẩm đó.

Những vấn đề nghiêm trọng đó là: một thính giả không có tiền mua sản phẩm của bạn tại mức giá mong muốn không phải là thị trường của bạn. Một thính giả không có thời gian lắng nghe và hiểu những lời bạn nói, sẽ đối xử với bạn như thể bạn và sản phẩm của bạn không hiện hữu trước mắt họ. Và thính giả dành thời gian nghe quảng cáo của bạn cũng đi đến quyết định rằng họ không muốn sản phẩm này... chà, bạn vẫn chưa tiến xa được.

Quy tắc cũ vẫn là: *Tạo ra những sản phẩm an toàn, kết hợp với tiếp thị rộng rãi. Sản phẩm trung bình cho người trung bình. Quy tắc này bị đã phá bỏ. Quy tắc mới là: Tạo ra những sản phẩm nổi bật để người cần sử dụng tìm ra.*

Sam Adams là một loại bia khác biệt và chiếm một phần công việc kinh doanh lớn từ Budweiser. Hard Manufacturing giới thiệu một sản phẩm đắt gấp 10 lần so với giá trung bình (giường bệnh trị giá 9.945 đô-la) và mở ra một thị phần giường bệnh hoàn toàn mới. Đàn piano điện tử giúp Yamaha chiếm lại thị phần ngày càng lớn hơn từ những công ty hàng đầu trong thị trường đàn piano truyền thống. Quỹ tương hỗ chi phí thấp Vanguard tiếp tục thắng thế trên thị trường của Fidelity. Bic mất thị phần cho các công ty đối thủ Nhật Bản đã tạo ra những chiếc bút mang lại niềm vui khi viết, cũng giống như Bic đã chiếm lấy thị phần từ những công ty sản xuất bút máy cách đây một hai thế hệ.

Thị trường càng khắt nghiệt, thương trường càng đông đúc, khách hàng càng bận rộn, bạn càng cần một Con bò tía. Những biện pháp nửa vời sẽ thất bại. Kiểm tra sản phẩm để cải tiến những đặc điểm mà những khách hàng tiềm năng quan tâm, nếu không bạn sẽ phải trả giá đắt.

TẠI SAO NHỮNG CON BÒ TÍA LẠI HIỂM HOI?

Nếu làm Con bò tía là một cách hiệu quả để dẹp yên lộn xộn, tại sao mọi người không làm như vậy? Lý do là vì mọi người cho rằng trái ngược với nổi bật là “tồi” hoặc “không tốt”. Họ đã làm. Ngày nay không có nhiều công ty bán những sản phẩm vô cùng tệ hại. Hầu hết mọi hàng hóa đều ở mức tương đối tốt. Đó là lý do tại sao trái ngược với nổi bật là “rất tốt”. “Rất tốt” là chuyện xảy ra hàng ngày, không đáng để bàn đến, chắc chắn nó không phải là nền tảng của những thành công đột phá. Bạn có đang làm ra những sản phẩm rất tốt không? Bạn có thể dừng lại nhanh như thế nào?

Một số người muốn bạn tin rằng có quá ít những ý tưởng lớn, rằng sản phẩm hay ngành công nghiệp hoặc công ty của họ không thể hỗ trợ cho một ý tưởng lớn. Điều này dĩ nhiên hoàn toàn vô nghĩa. Một lý do khác khiến Con bò tía trở nên hiểm hoi là vì nỗi lo sợ.

Nếu bạn nổi bật, sẽ có những người không thích bạn. Đó là một phần trong định nghĩa của sự nổi bật. Không ai có thể được tất cả mọi người khen ngợi. Điều tốt nhất mà một người nhút nhát hy vọng là không gây chú ý. Những người nổi bật thì thường bị chỉ trích.

Để an toàn, hãy tuân theo quy tắc. Các quy tắc có vẻ như là cách tốt nhất để tránh thất bại. Nhưng than ôi, quan niệm đó thật nguy hiểm. Những quy tắc maketing hiện tại cuối cùng cũng sẽ dẫn đến thất bại. Trong một thương trường đông đúc, tìm cách phù hợp với thương trường sẽ đem lại sự thất bại. Trong một thương trường bận rộn, không nổi bật cũng đồng nghĩa với vô hình.

Đến đây có vẻ như chúng ta đối mặt với hai lựa chọn: hoặc là trở nên vô hình, không bị chỉ trích, vô danh, an toàn hoặc nắm lấy cơ hội trở thành duy nhất, vĩ đại – một Con bò tía. Mấu chốt vấn đề đơn giản nhưng mang tính muôn thuở: tẻ nhạt luôn dẫn đến thất bại. Tẻ nhạt luôn là chiến lược nguy hiểm nhất. Những doanh nhân thông minh nhận ra điều đó và nỗ lực giảm thiểu (chứ không thể loại bỏ) nguy cơ của nó. Dù biết rằng đôi khi quy tắc này không đúng nhưng họ chấp nhận thực tại đó.

TẠI SAO PHẢI TRẢ GIÁ ĐẮT ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT CON BÒ TÍA?

Khi khả năng nổi bật liên tục chứng tỏ giá trị của mình trên thương trường, những phần thưởng theo sau Con bò tía ngày càng nhiều. Nếu bạn có một chính sách bảo hiểm mới, đặt một kỷ lục nào đó, hay viết một cuốn sách gây chấn động lớn, thì tiền bạc và sự hài lòng kèm theo sẽ trở nên phi thường. Đổi lấy việc chấp nhận nguy cơ, những người tạo ra Con bò tía sẽ thu lợi ích lớn khi lựa chọn chính

xác.

Tốt hơn hết, bạn không cần lúc nào cũng phải luôn nổi bật để ở vị trí cao hơn. Vài năm trước, Starbucks rất nổi bật nhưng hiện tại thì không. Nhưng sự bùng nổ của những cải tiến đã giúp họ mở rộng thêm hàng nghìn cửa hàng trên toàn thế giới. So sánh sự tăng trưởng này với Maxwell House. Mười năm trước, Maxwell House chứ không phải Starbucks, nắm trong tay giá trị thương hiệu cà phê. Maxwell đã chọn giải pháp an toàn (mà họ cho là như vậy) và đến giờ họ vẫn loay hoay với những gì đã có trong một thập kỷ trước.

Một khi bạn đã tạo ra thứ gì đó nổi bật, thách thức là làm hai việc cùng một lúc: Một là, nuôi dưỡng và vắt kiệt sữa Con bò tía. Tính toán làm sao nhân rộng và thu lợi từ con bò này càng lâu càng tốt. Hai là, xây dựng môi trường nơi bạn có thể tạo ra một Con bò tía hoàn toàn mới để kịp thời thay thế con bò cũ khi giá trị của nó không còn nữa.

Đó là những mục tiêu trái ngược nhau. Người tạo ra Con bò tía hưởng lợi nhuận, vinh dự và cảm giác thông suốt mọi sự đi kèm sự thành công. Những kết quả này không thể có nếu bạn thất bại khi nỗ lực tạo ra một Con bò tía mới.

AOL, Marriott, Marvel Comics, Palm, Yahoo – bản danh sách vẫn còn dài. Mỗi công ty có một đột phá, xây dựng quanh mình một đế chế và sau đó không dám tiếp tục chấp nhận những rủi ro khác nữa. Hiện tượng tụt dốc trong một thời gian dài sau một vài thành công nổi bật ban đầu rất dễ xảy ra. Disney đã trượt dốc trong nhiều thập kỷ, Milton Berle cũng vậy. Thật dễ dàng khi quyết định không tham gia vào vòng chơi kế tiếp và tự biện minh rằng bạn đang cần tập trung thời gian và năng lượng để xây dựng những gì bạn đã có, thay vì tiếp tục đầu tư vào tương lai. Đây là một gợi ý đơn giản và thiết thực. Lập ra hai đội: một đội phát minh và một đội phát triển. Để hai đội làm việc trong những tòa nhà riêng biệt. Tổ chức một buổi lễ trang trọng khi bạn chuyển một sản phẩm từ đội này sang đội kia. Hãy chúc mừng cả hai đội và đổi thành viên từ đội này sang đội kia.

TRONG THỜI ĐẠI NÀY, THẾ NÀO LÀ MỘT NHÂN VIÊN MARKETING?

Con bò tía đã trở thành một trong những sản phẩm của marketing và tác động rất lớn đến doanh nghiệp. Thực tế, Con bò tía đã thay đổi định nghĩa về marketing. Trước nay mọi người vẫn quen với mô hình: Bộ phận thiết kế sáng chế, bộ phận sản xuất tiến hành, bộ phận marketing tiếp thị trên thị trường, bộ phận bán hàng bán ra và chủ tịch quản lý tổng thể. Marketing hay được gọi “mỹ miều” hơn là “quảng cáo”, là việc giới thiệu giá trị của một sản phẩm sau khi nó đã được phát triển và sản xuất.

Đây rõ ràng không phải là chiến lược hiệu quả trong một thế giới nơi những thuộc tính của sản phẩm (từ dịch vụ tới thiết kế) đều nằm trong nhiệm vụ của một nhân viên marketing. Marketing là hành động sáng tạo ra sản phẩm, là nỗ lực thiết kế sản phẩm, là nghệ thuật sản xuất, nghệ thuật đặt giá, nghệ thuật bán hàng. Tại sao một công ty Bò tía không để cho một nhân viên marketing quản lý?

Những công ty tạo ra những chú bò tía như JetBlue, Hasbro, Poland Spring, Starbucks đều do những chuyên gia marketing điều hành. Vị CEO của JetBlue đã đưa ra một quyết định quan trọng trong ngày đầu tiên: giao cho trưởng phòng marketing phụ trách việc thiết kế sản phẩm và đào tạo. Điều này cho thấy JetBlue kinh doanh một loại hàng hóa nhạy cảm với thời gian cũng tương tự như hãng hàng không American nhưng họ thành công trong việc tìm kiếm lợi nhuận. Tất cả những công ty này xét về bản chất đều là những chuyên gia marketing.

Những thiên tài sáng tạo ra 1-800-COLLECT là những nhân viên marketing thực thụ. Họ không tính toán làm sao để tiếp thị một dịch vụ đã tồn tại. Thay vào đó, công việc tiếp thị được đưa vào sản phẩm – từ số điện thoại dễ nhớ đến ý tưởng tuyệt vời rằng MCI có thể chiếm lĩnh việc kinh doanh cuộc gọi do người nghe trả tiền (collect call) từ những công ty điện thoại. Nhưng ý tưởng này không đem lại hiệu quả khi áp dụng tại một nhà hàng ở địa phương, một công ty sản xuất đá mài, hay Citibank? Trong một thế giới nơi bất cứ thứ gì chúng ta muốn chỉ cần ở mức tương đối tốt, nơi mà mọi lợi nhuận đều xuất phát từ Con bò tía, thì tất cả chúng ta đều phải trở thành những chuyên gia marketing.

Bạn có cơ hội thay đổi con người bạn và những việc bạn làm. Công ty bạn có thể tự tái tạo năng lượng bằng ý tưởng đưa những nhân viên thiết kế vào mảng tiếp thị trường và nhân viên tiếp thị vào mảng thiết kế. Bạn có thể kết thúc việc tăng trưởng chậm chạp với những sản phẩm và dịch vụ nhàm chán, thay vào đó hãy bắt đầu tái đầu tư theo chiều sâu và đổi mới. Nếu một công ty đang sụt giảm lợi nhuận, đó là lỗi của những người quản lý cấp cao và có lẽ vấn đề là: họ đang điều hành một công ty, chứ chưa tiếp thị một sản phẩm. Ngày nay, đó là một cách cạnh tranh không hiệu quả.

10 CÁCH NUÔI MỘT CON BÒ TÍA

Tạo ra và tiếp thị một thứ gì đó nổi bật nghĩa là đặt ra những câu hỏi mới – và thử những cách làm mới. Dưới đây là 10 gợi ý.

1. Phân loại khách hàng của bạn. Tìm kiếm những nhóm khách hàng đem lại lợi nhuận cao nhất. Tìm những nhóm khách hàng có khả năng ảnh hưởng đến

những khách hàng khác. Hình dung việc phát triển, quảng cáo, hay thưởng cho mỗi nhóm ra sao. Bỏ qua các nhóm còn lại. Phục vụ những khách hàng mà bạn chọn.

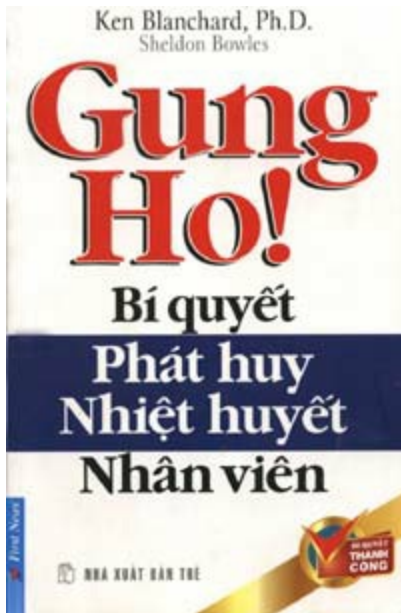
2. Nghĩ tới việc giới thiệu một sản phẩm cạnh tranh với chính sản phẩm của bạn để hấp dẫn thị trường.
3. Lập ra hai đội: đội phát minh và đội phát triển. Để hai đội làm việc trong hai văn phòng riêng biệt. Tổ chức một buổi lễ trang trọng khi bạn chuyển một sản phẩm từ đội này sang đội khác. Hãy chúc mừng cả hai đội và đội thành viên từ đội này sang đội kia.
4. Bạn có địa chỉ email của 20% nguồn khách hàng yêu thích sản phẩm của bạn không? Nếu không, hãy bắt đầu thu thập. Nếu có, bạn có thể làm những điều thật đặc biệt gì cho họ?
5. Nổi bật không phải là luôn thay đổi những máy móc lớn nhất trong nhà máy. Nó có thể là cách bạn trả lời điện thoại, tạo ra một thương hiệu mới hoặc đánh giá lại phần mềm của bạn. Tập thói quen làm những việc “không an toàn” bất kỳ khi nào có cơ hội chính là cách tốt nhất để xem cái gì hiệu quả và cái gì không.
6. Khám phá các đối cực. Sẽ thế nào nếu bạn là rẻ nhất, nhanh nhất, chậm nhất, nóng nhất, lạnh nhất, dễ nhất, hiệu quả nhất, to nhất, bị ghét nhất, bắt chước mù quáng, ít có khả năng thắng nhất, khó tính nhất, già nhất, mới nhất, hoặc tuyệt nhất? Hãy thử nghiệm những ranh giới.
7. Nghĩ theo thiếu số. Thói quen của liên hợp công nghiệp truyền hình là nhu cầu nghĩ theo số đông. Nếu mọi người không thấy hấp dẫn, đương nhiên sản phẩm đó không còn giá trị. Quan niệm này không còn tồn tại lâu nữa. Hãy nghĩ về thị trường nhỏ nhất có thể tưởng tượng được và miêu tả một sản phẩm chiếm lĩnh thị trường này nhờ sự nổi bật của nó. Hãy bắt đầu từ đó.
8. Tìm những việc “chưa hoàn thành” trong lĩnh vực của bạn và tiếp tục thực hiện chúng. Ví dụ, JetBlue Airways tiến hành quy chuẩn trang phục cho khách hàng của hãng. Một nhà xuất bản sách có thể bán một cuốn sách trong thời gian có hạn.
9. Và “Tại sao không?” Hầu như mọi việc bạn không làm đều không có lý do chính đáng. Hầu như mọi việc bạn không làm là kết quả của sự sợ hãi hoặc sức ỳ, hoặc do chẳng ai hỏi “tại sao không?”
10. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn nói sự thật với nội bộ công ty và với khách hàng của

bạn?

GUNG HO! BÍ QUYẾT PHÁT HUY NHIỆT HUYẾT NHÂN VIÊN

Gia tăng năng suất, lợi nhuận và thành công

(Gung Ho)



Tác giả: **Ken Blanchard & Sheldon Bowles**

Nhà xuất bản: **Harper Collins Business**

Năm xuất bản: **1998**

Số trang: **187**

Dịch giả: **Việt Hà, Thu An**

NXB Việt Nam: **First News & Trẻ**

Năm xuất bản: **2008**

Số trang: **140**

VÀI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Tiến sỹ Ken Blanchard là người sáng lập và là tổng giám đốc công ty tư vấn và đào tạo quản trị quốc tế Ken Blanchard Companies. Ngoài ra, ông còn là đồng sáng lập của The Center for Faithwalk Leadership – một tổ chức chuyên hỗ trợ và trang bị các kỹ năng lãnh đạo xuất sắc. Ông là tác giả, diễn giả chuyên nghiên cứu về thái độ sống của con người, đồng thời là nhà tư vấn tâm lý – quản trị kinh doanh hàng đầu thế giới. Những ý tưởng sâu sắc, khác biệt của Ken Blanchard có ảnh hưởng rất lớn trong lĩnh vực tư vấn và quản lý. Ông là tác giả và đồng tác giả của hơn 30 cuốn sách best-seller như: *The One Minute Manager* (Vị giám đốc một phút), *Balance Work and Life* (Cân bằng cuộc sống và công việc), *Raving Fans* (Thu hút khách hàng thường xuyên), *High Five* (Điều kỳ diệu của tinh thần đồng đội), v.v... đã bán trên 12 triệu bản và được dịch ra hơn 25 ngôn ngữ.

Sheldon Bowles là một doanh nhân thành đạt, đồng thời là tác giả và diễn giả nổi tiếng. Ông là đồng tác giả (với Ken Blanchard) của các cuốn: *Raving Fans*, *High Five*. Ông từng là phóng viên, phó chủ tịch của Royal Canadian Securities, chủ tịch và CEO của Domos Gas.

Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Lấy câu chuyện điển hình về nhà máy Walton số 2 làm nền tảng, *Gung ho! Bí quyết phát huy nhiệt huyết nhân viên* cung cấp cho chúng ta bài học vô giá về hoạt động quản lý: năng suất lao động được gia tăng dựa trên tinh thần làm việc hăng say; với ba ý tưởng cốt lõi: phải coi trọng công việc, người lao động phải kiểm soát được hoạt động sản xuất của chính họ, và các nhà quản lý phải biết khích lệ nhân viên. Hãy làm theo kế hoạch từng bước của cuộc chơi để thực hiện từng ý tưởng nhằm gia tăng lợi nhuận, năng lượng, sự nhiệt tình và hiệu quả hoạt động của công ty bạn.

GIỚI THIỆU

Ngày Andy Longclaw qua đời, Peggy Sinclair đã hứa sẽ phát triển rộng rãi những bài giảng về Gung Ho mà người ông của Andy đã truyền lại. Khi bước vào nhà hàng Denny, thật thú vị, Ken Blanchard và Sheldon Bowles – hai tác giả của cuốn sách này – đã gặp được cô. Họ muốn tìm hiểu về những triết lý sống động, gần gũi mà Peggy đã học được từ nhà máy Walton số 2 – nhà máy được tôn vinh tại Vườn hoa hồng của Nhà Trắng như một mô hình công sở điển hình tại Mỹ.

CÂU CHUYỆN GUNG HO⁽⁶⁾

Peggy Sinclair được bầu làm giám đốc nhà máy Walton số 2 với một nhiệm vụ ngặt nghèo: chỉ trong bốn tháng phải tạo ra một sự chuyển biến to lớn về hiệu quả hoạt động cho toàn bộ nhà máy. Nếu cô không thể tạo ra những con số tích cực thì ông chủ – “Ông già” Morris – sẽ phải đóng cửa nhà máy và hàng trăm công nhân sẽ rơi vào cảnh thất nghiệp.

Trong số các bộ phận của nhà máy, chỉ có bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm đạt năng suất và tinh thần làm việc cao nhất. Người đứng đầu bộ phận này là Andy Longclaw – thạc sỹ quản trị kinh doanh người da đỏ. Peggy Sinclair đã hành động như một nhà quản lý khôn ngoan nên làm: cô chọn cách học hỏi từ một trong những nhân viên tốt nhất của mình.

KẾ HOẠCH TRÒ CHƠI GUNG HO

- Tinh thần của con sóc

- Phong cách của con hải ly
- Quà tặng của con ngỗng

Andy và Peggy thực hiện một chuyến đi đều đặn về miền quê để quan sát các loài động vật đã khơi nguồn cảm hứng cho người ông của Andy và triết lý Gung Ho của ông. Một trong những bài học đầu tiên mà Peggy học được – giá trị của công việc – là nhờ quan sát những con sóc.

Các nhân viên phải hiểu rằng công việc của họ là rất quan trọng, không phải bởi số lượng sản phẩm họ làm ra, mà là bởi công việc của họ có thể ảnh hưởng đến cuộc sống hàng ngày của mọi người như thế nào. Những con sóc làm việc chăm chỉ để tích trữ thức ăn qua mùa đông, nếu không chúng sẽ không thể sống sót. Chẳng hạn, mọi người phải nhận thức được rằng việc bảo đảm chắc chắn về cái chân phanh của chiếc xe đạp là hết sức quan trọng xét về phương diện an toàn cho khách hàng. Họ không nên coi nhẹ vấn đề này. Rõ ràng có một mối liên hệ mật thiết giữa mục tiêu của tổ chức và ý nghĩa công việc của từng cá nhân, giữa mục tiêu kết quả và mục tiêu giá trị trong một tổ chức.

BÀI HỌC TỪ TINH THẦN CỦA CON SÓC

- Trước tiên, mọi người phải hiểu công việc của họ là quan trọng.
- Thứ hai, mọi người phải hiểu rõ về công việc và mục tiêu chung.
- Thứ ba, các giá trị phải dẫn đường cho mọi kế hoạch, quyết định và hành động.

HAI LOẠI MỤC TIÊU

- Mục tiêu kết quả – Các tuyên bố xác định vị trí chúng ta muốn, thể hiện bằng các sản phẩm đã hoàn thành, đã vận chuyển hay số tiền đã thu được.
- Mục tiêu giá trị – Các tuyên bố xác định tầm ảnh hưởng mà chúng ta muốn có đối với cuộc sống của các thành viên trong nhóm, khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng nơi chúng ta đang sống.

TINH THẦN CỦA CON SÓC

Giá trị công việc

Cần nhận thức rằng chúng ta đang làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

- Đó là sự đồng cảm, chứ không phải công việc.

- Đó là cách mà công việc giúp ích những người khác như thế nào, chứ không phải là việc xử lý với các sản phẩm.
- Kết quả: lòng tự trọng – một cảm xúc mà sức mạnh của nó chỉ đứng sau cảm xúc yêu và ghét.

Mọi người làm việc để cùng hướng đến một mục tiêu chung.

- Chia sẻ mục tiêu có nghĩa là làm cho mọi người cùng tham gia vào mục tiêu, chứ không chỉ tuyên bố về nó. Tin tưởng và đánh giá cao thành viên trong nhóm chính là động lực để đạt được mục tiêu.
- Nhà quản lý đặt ra các mục tiêu quan trọng. Nhóm có thể đặt ra các mục tiêu còn lại. Mọi người sẽ cống hiến hết mình vì mục tiêu mà họ đặt ra.
- Mục tiêu là cột mốc mà bạn nhắm đến trong tương lai, đòi hỏi bạn phải tập trung chú ý vào nó.

Các giá trị dẫn đường cho các kế hoạch, quyết định và hành động.

- Mục tiêu là hướng tới tương lai. Các giá trị là của hiện tại. Mục tiêu được đặt ra, còn các giá trị đang tồn tại. Mục tiêu luôn thay đổi, còn giá trị lại cụ thể. Mục tiêu thúc đẩy mọi người luôn tiến lên, giá trị thể hiện nỗ lực.
- Các giá trị chỉ trở thành hiện thực khi bạn thể hiện chúng trong cách thức mà bạn hành động và bạn muốn người khác thực hiện.
- Trong một tổ chức Gung Ho, các giá trị chính là nhân tố gây ảnh hưởng thật sự.

PHONG CÁCH CỦA CON HẢI LY

Kiểm soát để đạt được mục tiêu

Phong cách của con hải ly mô tả mối quan hệ giữa cá nhân với tổ chức, xét từ hai phía: cá nhân phải chịu trách nhiệm, trong khi tổ chức cho phép và khuyến khích các cá nhân hành động như vậy. Peggy đã học được triết lý quan trọng này khi quan sát các con hải ly kiếm thức ăn trong một cái ao đằng sau căn nhà gỗ nhỏ của Andy. Các con hải ly luôn tôn trọng lẫn nhau. Chúng giữ nguyên những cành cây ở vị trí mà các con khác đã đặt. Các thành viên trong cùng một tổ chức cần phải học hỏi cách thức mà các con hải ly tôn trọng lẫn nhau và không bao giờ gây cản trở công việc của người khác.

Trong khi đi kiếm ăn, bầy hải ly cũng không có một “ông chủ” nào. Tất cả chúng

tự quyết định cách làm mọi việc.

KHÔNG GÌ CÓ THỂ GIẾT CHẾT GUNG HO NHANH HƠN MỘT ĐẦU ÓC HẠN HẸP, CÁC NHÀ QUẢN LÝ MÀI MÒN LÒNG TỰ TRỌNG CỦA NHÂN VIÊN KHI KHẲNG KHẲNG BẮT HỌ LÀM THEO CÁCH CỦA MÌNH.

Một sân chơi với địa hạt được phân định rõ ràng.

- Các mục tiêu và giá trị xác định sân chơi và các quy tắc của trò chơi.
- Huấn luyện viên quyết định vị trí của từng thành viên trên sân, sau đó phải rời khỏi sân và để các cầu thủ bắt đầu trận đấu.
- Có quyền nhận trách nhiệm khi bạn biết chính xác địa hạt của mình.

Mọi suy nghĩ, cảm nhận, nhu cầu và giấc mơ cần được tôn trọng, lắng nghe và thực hiện.

- Bạn không thể kiểm soát trừ phi những thành viên còn lại trong tổ chức giúp đỡ bạn, đồng thời không cản trở bạn hay công việc của bạn.
- Nguyên tắc vàng trong quản lý: Đánh giá các cá nhân như những con người độc lập.
- Tầm quan trọng của thông tin: Mọi nhân viên cần được tiếp cận đầy đủ thông tin. Các nhà quản lý phải sẵn sàng từ bỏ các phương thức kiểm soát truyền thống. Thật khó để làm một ông chủ mà không tỏ ra uy quyền.

Có thể thực hiện Gung Ho, nhưng sẽ có rất nhiều thách thức.

- Những kỳ vọng trong sản xuất cần phù hợp với khả năng và trình độ.
- Không gì xói mòn lòng tự trọng nhanh hơn là khi mọi người biết bạn vắt kiệt hệ thống, chứ không phải là đóng góp cho nó.
- Gung Ho đòi hỏi sự bền bỉ: công việc đòi hỏi mọi người nỗ lực hết mình, cần được tạo điều kiện để học hỏi và tiến xa hơn.

VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Đây là những lời mà Andy Longclaw đã chia sẻ với Peggy Sinclair về vai trò quản lý của cô – triết lý của những nhà quản lý tài ba nhất:

“Thái độ là thứ mà cô có thể kiểm soát. Thái độ của cô sẽ gây ảnh hưởng đến những người khác. Cần nhớ rằng cô đang đứng trên sân khấu và cô phải biểu diễn.”

THAM QUAN BỘ PHẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THÀNH PHẨM

Cuối cùng cũng đến ngày các nhà quản lý của 17 bộ phận thuộc nhà máy tham quan bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Peggy Sinclair đã rất ngạc nhiên khi thấy rằng đây lại là bộ phận hoạt động hiệu quả nhất trong tất cả các bộ phận của nhà máy Walton số 2, song các nhà quản lý lại chưa bao giờ cố gắng tìm hiểu xem điều gì đã tạo nên sự khác biệt đó. Họ chưa bao giờ để ý xem chuyện gì đang diễn ra ngay trước mắt.

Sau chuyến tham quan, nhằm tránh mâu thuẫn giữa các bộ phận, Peggy tuyên bố sẽ không can thiệp vào bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm. Đối lập với bầu không khí trì trệ trong toàn nhà máy, bộ phận này quy tụ những thành viên đầy nhiệt huyết, phấn đấu vì mục đích chung.

Andy giải thích rằng vào mỗi buổi sáng, một trong những công việc mà họ thường làm là tập hợp lại và khích lệ, cổ vũ lẫn nhau. Họ tập hợp lại để cùng vượt qua công việc trong ngày, rồi sau đó giống như một đội tuyển thể thao, họ cùng chụm tay vào nhau và hô quyết thắng.

Một người đàn ông trung niên đã nói với họ:

CÔNG VIỆC SẼ KHÔNG CÒN KHÓ KHĂN KHI BẠN HỨNG THÚ VỚI NÓ.

MÓN QUÀ CỦA CON NGỒNG

Khích lệ, cổ vũ lẫn nhau

Tại bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm, khi chiếc loa phát ra thông báo “Giao hàng M317 đạt 100, đúng giờ được 12.750 đô-la” thì một tiếng hô lớn sẽ vang lên từ phía các công nhân. Đây là những lời chúc mừng rất đặc biệt để thông báo rằng đơn đặt hàng M317 đã được vận chuyển đúng giờ, chất lượng đạt 100% và nhà máy thu được 12.750 đô-la.

Sau đó, người đàn ông trung niên này lại cho biết một sự khác biệt khác về bộ phận quản lý chất lượng thành phẩm – nơi ông làm việc:

TẠI NƠI LÀM CŨ, TÔI PHẢI ĐI LÀM, CÒN Ở ĐÂY TÔI ĐƯỢC ĐI LÀM.

Ở đêm lây, Peggy đã quan sát thấy Món quà của con ngỗng. Hàng trăm nghìn

con ngỗng cùng thể hiện một thứ: tinh thần hăng hái. Chúng “trò chuyện” liên tục với nhau bằng một thứ ngôn ngữ giống như đang khích lệ, cổ vũ lẫn nhau. Đàn ngỗng cùng trao cho nhau những tiếng cổ vũ lớn.

Đối với các nhân viên làm việc tại nhà máy, Peggy nhận ra rằng điều quan trọng không phải ai là người lên tiếng cổ vũ, không nhất thiết phải là người quản lý khích lệ, cổ vũ nhân viên làm việc. Bất kỳ ai cũng có thể làm được điều đó. Điều này khá giống một trận bóng đá hay một sự kiện thể thao. Mọi người đều phấn khích khi được chứng kiến diễn biến của trận đấu, và số điểm ngày càng cao trên bảng ghi điểm.

Peggy đã tập hợp các quản lý bộ phận lại không chỉ vì các mục tiêu chung, mà còn bởi họ có chung một kẻ thù: những người ở tổng công ty có ý định đóng cửa nhà máy. Đây là một phần trong chiến lược nhanh chóng tập hợp tất cả mọi người lại thành một nhóm mà Peggy đề ra – cả đàn ngỗng cùng cất tiếng: “Chúng ta sẽ cho những kẻ tổng công ty thấy chúng ta giỏi như thế nào!”

Andy giải thích cách thức mà Món quà của con ngỗng truyền sự hăng hái vào Tinh thần của con sóc và Phong cách của con hải ly:

ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY MỌI NGƯỜI KHI HỌ THEO ĐUỔI MỤC TIÊU LÀ LÝ DO KHIẾN HỌ LÀM VIỆC – NHU CẦU ĐƯỢC ĐÁP ỨNG.

Chưa có nhà quản lý nào tận dụng được tối đa sức mạnh của lời khen ngợi.

Trong bất kỳ hoàn cảnh nào, lời khen ngợi cũng phải chân thành.

- Những lời khen ngợi khẳng định họ là ai, việc họ làm quan trọng thế nào, chính họ đang góp một phần quan trọng để đạt được mục tiêu chung.
- Thông báo cho mọi người biết họ đã làm tốt công việc thế nào và trao phần thưởng là một lời khen ngợi tích cực.
- Không nên lạm dụng những lời khen ngợi: cần đúng lúc, kịp thời, vô điều kiện và nhiệt tình.

Không cần bàn thắng, không cần mảnh khốe, hãy cổ vũ cho diễn biến trận đấu.

- Những người hâm mộ bóng đá không bao giờ chịu ngồi yên khi trái bóng đang lăn trên sân, chờ đợi có bàn thắng rồi mới reo hò. Hãy cổ vũ cho diễn biến của trận đấu chứ không chỉ cho kết quả cuối cùng. Thành quả (bàn thắng) sẽ được chia cho tất cả những ai tạo ra sự hưng phấn trên sân.

- Trong thang đo dưới đây, những lời khích lệ thuộc cột bên phải đạt hiệu quả hơn so với cột bên trái:

Đã lên kế hoạch	Tự nhiên
Im đi	Cá nhân
Chung chung	Cụ thể
Truyền thống	Độc đáo

- Hãy dừng tập trung vào các rắc rối và bên có lỗi (cách hành xử của một cảnh sát) và bắt đầu tìm kiếm những người làm tốt công việc (cách hành xử của một huấn luyện viên).

$E = mc^2$, nghĩa là: sự nhiệt tình (enthusiasm) bằng nhiệm vụ (mission) nhân với tiền và lời khen ngợi (cash, congratulation).

- Công việc giá trị và nằm trong tầm kiểm soát để đạt được mục tiêu – đó là một nhiệm vụ.
- Khích lệ, cổ vũ lẫn nhau sẽ mang lại sự nhiệt tình trong công việc.
- Tiền là yếu tố tiên quyết – bạn cần đáp ứng các nhu cầu vật chất (thức ăn, quần áo, nhà ở) trước khi có thể cổ vũ tinh thần bằng những lời khen tặng.

Peggy thấy rằng khi cô đưa ra những lời khen ngợi chân thành, mọi người cũng bắt đầu cổ vũ cô. Họ nói những việc cô đang làm thật tuyệt vời, tất cả đều khẳng định điều đó.

GIẢI THƯỞNG LONGHORN

Andy Longclaw kéo dài thời hạn nhà máy hoạt động bằng Gung Ho như thế nào.

Andy đã ra đi song anh để lại một sự ngạc nhiên thú vị, một kế hoạch kéo dài thời hạn nhà máy hoạt động từ bốn tháng thành một năm. Anh đã viết cho tờ *Walton Weekly Advertiser*, đưa ra một câu chuyện thông báo rằng Timothy Longhorn Anderson – con trai của người sáng lập nhà máy Walton, hiện là chủ tịch hội đồng quản trị – sẽ nhận được huân chương danh dự vào ngày 4 tháng 7. Giải thưởng sẽ được Hội đồng Công nhân (tổ chức mà Andy đã tạo ra ngay trong buổi sáng hôm đó) và Thị trưởng trao tặng. Điều này sẽ trì hoãn việc “Ông già” Morris đóng cửa nhà máy, giúp Peggy Sinclair có thêm thời gian để thực hiện triết lý Gung Ho ở nhà máy.

Trong sáu tháng kể từ ngày Peggy nắm giữ chức vụ giám đốc, những con số đã

thay đổi. Dần dần tinh thần nhiệt tình đã lan tỏa khắp nhà máy. Họ sử dụng một chiếc máy quay hiệu Polaroid để lưu giữ tư liệu về thành tích công việc của các thành viên nhóm. Nó đã trở thành một công cụ hết sức hiệu quả. Những bức hình màu được in ra và dán khắp mọi nơi. Phía dưới bức hình là những lời giải thích cụ thể về công việc mà thành viên nhóm đang thực hiện tốt.

Toàn nhà máy phải mất ba năm để đạt được mức độ Gung Ho mà Andy đã đề ra. Walton số 2 đã nhận được sự quan tâm của cả nước Mỹ, được Nhà Trắng công nhận là mô hình công sở điển hình. Tất cả mọi người trong nhà máy đều được tận hưởng thành công, với những phần thưởng và cả những lời khen ngợi.

LỜI KẾT

Câu chuyện Gung Ho có thể chính là câu chuyện về tổ chức của bạn, cho dù đó là trường học, doanh nghiệp, bệnh viện hay cơ quan chính phủ. Hãy đưa triết lý Gung Ho vào công việc cũng như cuộc sống!

Hãy truyền lại Tinh thần của con sóc, Phong cách của con hải ly và Món quà của con ngỗng cho đồng nghiệp, bạn bè và gia đình của bạn, và từng bước tiến đến đỉnh cao thành công.

GIỚI THIỆU BỘ “TINH HOA QUẢN TRỊ”

TINH HOA QUẢN TRỊ (I)

1. 21 NGUYÊN TẮC VÀNG CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO 21 Irrefutable Laws of Leadership, John Maxwell
2. SỨC MẠNH CỦA 6 SIGMA The Power Of Six Sigma, Subir Chowdhury
3. 22 QUY LUẬT BẤT BIẾN TRONG XÂY DỰNG NHÃN HIỆU 22 Immutable Laws Of Branding, Al Ries & Laura Ries
4. NHỮNG TAY TIẾP THỊ ĐỀU NÓI XẠO All Marketers are Liars, Seth Godin
5. XÂY DỰNG MỘT MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TÍCH CỰC Building a High Morale Workplace, Anne Bruce
6. XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN Built to Last, Jim Collins & Jerry I. Porras
7. LỜI THÚ TỘI CỦA MỘT SÁT THỦ KINH TẾ Confessions of an Economic Hit Man, John Perkins
8. ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC How to Become a Rainmaker, Jeffrey J.Fox
9. JACK - THẲNG THẮN TỪ ĐÁY LÒNG Jack - Straight from the Gut, Jack Welch & John A. Byrne
10. QUY TẮC SỐ 1 Rule #1, Phil Town
11. KINH NGHIỆM CỦA STARBUCKS The Starbucks Experience, Joseph A. Michelli
12. KHỞI THUẬT The Art of the Start, Guy Kawasaki

TINH HOA QUẢN TRỊ (II)

1. DẠY CON LÀM GIÀU Rich Dad, Poor Dad, Robert T. Kiyosaki
2. ĐÁNH BẠI PHỐ WALL Beating the Street, Peter Lynch
3. CUỘC CHIẾN SỰ NGHIỆP Career Warfare, David F.D Alessandro

4. QUẢN LÝ MARKETING DOANH NGHIỆP Enterprise Marketing Management, Dave Sutton, Tom Klein

5. 21 PHẨM CHẤT VÀNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO 21 Indispensable Qualities of a Leader, John Maxwell

6. AI BẢO VOI KHÔNG THỂ KHIÊU VŨ? Who Says Elephants Can't Dance, Louis V. Gerstner, Jr

7. TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG The Wisdom of Crowds, James Surowiecki

8. CHIẾN THẮNG Winning, Jack Welch

9. SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY The Six Thinking Hats, Edward De Bono

10. 8 PHẨM CHẤT CỦA DOANH NHÂN THỰC THỤ 8 Patterns of Highly Effective Entrepreneurs, Brent Bowers

11. AI LẤY MIẾNG PHO-MÁT CỦA TÔI? Who Moved my Cheese?, Spencer Johnson

12. QUẢN LÝ THỜI GIAN Manage your Time, Julie-Ann Amos

TINH HOA QUẢN TRỊ (III)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI Ngõ Hòa Bình 4 - Minh Khai - Hai Bà Trưng - Hà Nội Điện thoại: (84-4) 624 6921 - Fax: (84-4) 624 6915

Chịu trách nhiệm xuất bản: HÀ TẮT THẮNG Biên tập: ĐÌNH THANH HÒA
Trình bày: NGUYỄN THỊ TRÀ MY Thiết kế bìa: TRẦN VĂN PHƯƠNG

In 3.000 bản, khổ 12 x 19 cm tại Công ty CP In TM&DV Prima Số đăng ký kế hoạch xuất bản 686-2009/CXB/04-244/LĐXH Quyết định xuất bản số 455/QĐ-NXBLĐXH, cấp ngày 08-09-2009 In xong và nộp lưu chiểu quý IV-2009

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 tăt. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tăt, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tăt 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 tăt để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tăt thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách

rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra

dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, không chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền không chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

(1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra.

(1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả

1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kỹ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.)

2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002.

3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT.

1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là: Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình.

1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu.

1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tự Kinh)

1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri.

1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp.

1. Bostox Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng.

1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn.

1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D).

1 pyoung = 3,3 m2.

CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc

Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... “siêu quan trọng”.

MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

“Rump” có nghĩa là 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 tận.” Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường tương tư (Nhớ nhau đằng đẳng) của tác giả Lương Ý Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại). Nguyên tác: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương tư. Trường tương tư hề, vô tận cực.” Dịch thơ: “Bước vào cửa tương tư, mới biết tương tư khổ. Tương tư hoài, dài tương tư. Tương tư dài, dài khôn xiết.” Người dịch: Vũ Ngọc Khánh.

Nguyên văn: “Xuân y. Tổ ti nhiễm tựu dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu

phiến, tòng tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thì. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyền tú nhân. Canh dục lũ thành ti thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoạn tràng nhân. Liễm mệ nhi quy, tương tương hảo khứ...”

Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô.

Có nghĩa là ngọc phù tím.

Có nghĩa là cò đầu điếu.

Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả.

Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng.

Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi.

Có nghĩa: gặp là hoảng hốt.

Có nghĩa: đẹp để mê hồn.

Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thủy. Hận bất tương phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương Tích (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác.

Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và nhiều chốn ăn chơi.

Thiếu lâm tự: Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiền tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa “Võ lâm Bắc đầu” - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ.

Đỉnh Vạn Phật: là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m.

Nga Mi: Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát.

Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại.

Có nghĩa là éch gãy đàn.

Lưu thủy: tên một khúc đàn cổ, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy.

Nguyên văn: “Thục tăng bão lục ý. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tẩy lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng.” Nguyên tác Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gãy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu.

Lý Bạch (701-762): nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên

Bá Nha người đất Tấn, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những

người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn 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: Khổ đầu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngưu Lang - Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hần và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ.

Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: “走” (zou).

Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu

trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà.

Nguyên văn: “Xuân thảo mộ hề thu phong kinh, thu phong bãi hề xuân thảo sinh, khi la tất hề tri quán tần, cầm sắt diệt hề khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất ảm hận nhi thôn thanh...” Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều).

Mộng tiêu lộ: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiếm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt.

Nguyên văn: “Thanh mục đồ nhân thiếu. Vắn lộ bạch vân đầu.” Trích từ một bài thơ tương truyền của hòa thượng Bồ Đại thời Tống. Ý của hai câu này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời.

Nguyên văn: “Mỹ nữ yêu thả nhàn, thái tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiễm nhiễm, lạc điệp hà phiên phiên.” Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiếu. 3. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Nguyên văn: “Vân trì nguyệt vận”, trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm.

Nguyên văn: “Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình.” Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cừu (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hưởng (thời Đường).

Nguyên tác: “Dạ hợp hoa khai hương mãn đình”, dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân.

Nguyên văn: “Nhật ký tây khuynh”, trích từ câu “Nhật ký tây khuynh, xa đãi mã phiên” chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc).

Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc.

Nguyên văn: “Tử bất giáo, phụ chi quá”, trích hai câu trong Tam tự kinh.

Kim Đỉnh Vân Hải: biển mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống như chìm trong biển mây.

Nguyên văn: “Giang sơn bất cải tần thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu”, trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ “nhất” thành “bán”, từ một vòng thành nửa vòng. Đây là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đối tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn tại ngàn đời nay. Bối cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bô viết.

Nguyên văn: “Nhân nhân 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 cô của người Trung Quốc.

Chữ “trượng” có nghĩa là “chồng”.

(12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học.

(13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005

(14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập, NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15

(15): Xem chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, truy cập ngày 20/9/2011

(16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, thứ hai, 29/03/2010

(17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc

tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại <http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes>)

(18): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49

(19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company.

(20): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49

(38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp.

(39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các bằng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát.

40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana Shawish at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/

41. By EmmetStiff
http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/

42. Business visit: FECON by Louis-David uin at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/

(21): Bài viết cho Hội thảo “Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam”, Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajoki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011.

(22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học “Giáo dục Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia”, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108.

(23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320.

(24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19.

(25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48.

(26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108.

(27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb.

Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207.

(28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106.

(29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320.

(30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48.

(31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin xem thêm trong: Hồ Tấn Nhựt, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved)

(32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 “Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội”, Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53.

(34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191.

(1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123.

(2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999.

(3): Eurostat (1999): Forschung und Entwicklung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1999

(4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM -Ausgabe, Stand 07/98

(5): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: ein langer Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.

(6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot

(7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press.

(8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research.

(9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13.

(10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland.

(11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: ein langer Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.

Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn “Giáo dục Karl Witte” và áp dụng thành công với con mình.

Nguyên bản “pay envelope”: là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ.

Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình.

Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008.

1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.

1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiệu nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Khổng 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 sỏi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sập xuống.

Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lời người dịch.

Mortgage-backed securities

Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ.

Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai.

Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất.

Kế hoạch Marshall hay còn được gọi với cái tên “Kế hoạch phục hưng châu Âu” do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế.

IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng

một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn.

Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin.

Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo.

Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ.

Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim.

Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton.

Producer price index: chỉ số giá sản xuất.

Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng.

Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính xác đến năm 2008 (chú thích của người biên tập).

Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình “Trực tiếp tối thứ bảy” của truyền hình Mỹ.

Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam.

Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla.

“This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank.”

Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng.

TIPS: Treasury inflation protected securities.

Personal Consumption Expenditure

William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970.

IOU nothing

Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775.

(*) µg: microgram = 1 phần triệu gram

(**) mg: miligram = 1 phần ngàn gram

(*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím

(*) Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy

(*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc

(*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh.

(*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chu môi, dã sơn, sơn bút.

(*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế

(*) Đỗ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc.

(*) Ngũ bội tử: là những túi

(*) Một dạng sùng mủ trong ruột và phổi.

Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon),

còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc.

(*) Trĩ mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi.

(**) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc.

(*) Lát sơn trà là sơn trà

(*) Hoa tuyền phúc, tên khoa học là *Inula Japonica* Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô.

(*) Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc.

(**) GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ...

Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao.

1. Theo thuyết vụ nổ tạo ra vũ trụ (N.D).

2. Management Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D).

3. 1 inch = 2,54cm

1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D)

1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D).

1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn... (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát... (nhị chương) (N.D)

2. Hay tam khổ: khổ từ bên trong, khổ từ bên ngoài, khổ do thiên nhiên (N.D).

3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.).

1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedika” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D).

1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thê tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D).

1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woodchuck, marmot hay ground squyrrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa.

1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D).

2. 'Boart' hay 'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D).

3. I-dit (Yiddish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cổ và

có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cổ) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.)

4. Drek là tiếng I-dít, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quây rầy một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là “rác rưởi”. Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đây chính là những viên đá “rác rưởi” mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một “món hời không thể tin được”.

5. Điều này đặt tiền đến nỗi chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng “có chứng chỉ” hay hàng cao cấp.

1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh.

2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khỏe - một dạng bảo hiểm sức khỏe trả tiền trước bao gồm các quyền lợi chăm sóc sức khỏe toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khỏe và phòng ngừa bệnh tật.

3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty.

IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào.

Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói “hãy xuôi theo thời thế.”

Chứng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2

NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ.

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Dao xếp Thụy Sĩ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành “huyền thoại” của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái.

Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico.

Cả hai cuốn sách này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007.

Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại.

Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và

các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến anitam@perrymartel.com.

Địa chỉ trang web của Dennis Smith: www.WirelessJobs.com – địa chỉ e-mail: dennis@wirelessjobs.com

Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang www.realhumanbeing.org. RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail: dhowlett@realhumanbeing.org.

Simon Stapleton - giám đốc kiêm nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là www.simonstapleton.com. Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: simon@simonstapleton.com.

Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của CollegeRecruiter.com, có trang web là www.CollegeRecruiter.com – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học.

Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của RecruitingBlogs.com, Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại www.linkedin.com/in/davemendoza/ hoặc www.sixdegreesfromdave.com.

Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào www.linkedin.com/in/steveduncan/.

Jason Alba là giám đốc điều hành của JibberJobber.com. Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ www.linkedin.com/in/jasonalba/.

Matt Massey là Chủ tịch của drive2 Inc., một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại www.linkedin.com/in/drive2/.

Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng Protus IT Solutions, chủ sở hữu của trang web www.campaigner.com, một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa.

Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising. Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang www.jtdesign.com.

Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của Career Quest, hãy vào trang www.yourcareerquest.com.

Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của Perry-Martel International. Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ www.linkedin.com/in/sfpanyko/.

(*) Đô-la được tính bằng tỷ

1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư

1. Chief executive officer

2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX.

1. Tên gọi tắt của Coca - cola.

2. PAR: Problem - Action - Result

3. Flat organization.

1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới

2. Return on investment

3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996.

1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ

2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush.

3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia

4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California

1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt.

2. Rehabilitation Act

(1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản.

(1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc.

(2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân.

Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các cổ đông và nhân viên trong công ty.

(3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí.

(4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức.

(1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng.

(*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng 100% thu nhập.

(1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần.

(1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa.

(1). Martin Luther King, Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi

và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động.

(2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thánh ca của cuộc đời), Excelsior...

(3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.

(4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mỹ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990.

(5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao.

(6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu “CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới”. .sup .sup

(7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes).

(8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại.

(9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4 TCN, Kautilya, tiếng Việt là “Luận về bốn phận” (một số tác giả nước ngoài dịch là “Khoa học chính trị”).

(10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet.

(11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ

(12). Wal-Mart: “Đế chế” bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962.

(13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seatt le vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của “đại gia” Walmart.

(14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seatt le, Washington, Hoa Kỳ..

(15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California.

(16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seatt le, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ.

(17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất trong lịch sử của môn thể thao gôn chuyên nghiệp/nhà nghề.

(18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism).

(1). Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách “Những kẻ xuất chúng”.

(2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450.

(3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gần bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.

(4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gần bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.

(5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ.

(6). Medicare và Medica: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ.

(7). Nguyên gốc là “buy-cott”. Trước đó, tác giả sử dụng từ “boy-cott” (có nghĩa là “tẩy chay”) để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng “chuộc lỗi” bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lỗi chơi chữ “buy-cott”, để chuyển tải được lỗi chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ “mua chay”.

(8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn “Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai”. .sup

(1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người

Context dependent behavior

Driving While Distracted

Asperger syndrome

Executive skills

Neuroscientists

Jekyll and Hyde Behaviors

Lost and Found

White matter

Gray matter

A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (10¹⁵)

Functional magnetic resonance imaging

Amygdala

Insula

The fight-or-flight response

Plasticity of brain

Hot and cool cognition

Neurotransmitter

Limbic system

Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD)

Positive psychology

Premark Principle

Grandma's Law

1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đôi mới được gọi tắt là một đôi mới.

2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án.

Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được.

6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh.

Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi.

Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ.

Cuốn sách WorldChanging: A User's Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất.

Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế.

Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản.

Dãy số Fibonacci: dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận.

Ô tô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiên liệu thứ hai là điện.

Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau.

FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE), được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000).

1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm.

2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ.

1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo.

1. CPA: certified public accountant.

1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý

2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiền Minh Triết (Phát triển Lục Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong).

3. Phạt Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ẩn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ.

1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ.

1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor.

1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX.

1. Chuối cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ.

1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là “Godot”.

1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson.

2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới.

3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mỹ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên.

4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mỹ.

1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau.

1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn.

1. Chuyên gia marketing và thương hiệu.

4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận.

1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì.

2. Chữ cái đầu của các từ Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn.

3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được.

Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê.

Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.

1. Mã Hữu Hữu: nghệ sỹ cello, nhạc sỹ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa.

(2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm.

(6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó.

(1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ.

(5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyên các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất.

3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – “Thay đổi” và Zen – “Tốt hơn”, nghĩa là “Thay đổi để tốt hơn” hoặc “Cải tiến liên tục”. Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen – Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản.

(4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố kết luận “cái này tốt” hoặc “tôi không thích cái này”.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lý, tráo trở và bất nhân mà triết lý duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức

giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó.

1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND)

2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND)” id=””

1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND).

1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự.

Món đồ chơi trông giống một ống lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn, thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch)

Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Cách gọi khác của ni cô.

Tảng đá.

Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”.

Cách hành văn thời xưa.

Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ.

Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm.

Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau.

Trong tiếng Trung, từ “Cổ lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”.

Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiền 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 dảng sợ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tâm tôi, chỉ có bằng hữu tốt này.”

Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”.

Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness.

Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia.

Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối.

Công nhân thủ công.

Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch.

Trẻ hư.

Tổng số chữ trong bản thảo gốc.

1 Chú cần cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần không chế Tôn Ngộ Không.
1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ứng vô môi).