

#1 NATIONAL BESTSELLER

MARK H. McCORMACK

WHAT
THEY
DON'T
TEACH YOU
AT HARVARD
BUSINESS
SCHOOL



NOTES FROM A
STREET-SMART
EXECUTIVE

MORE THAN
ONE MILLION COPIES
IN PRINT!

#1 NATIONAL BESTSELLER

MARK H. McCORMACK

WHAT
THEY
DON'T
TEACH YOU
AT HARVARD
BUSINESS
SCHOOL



NOTES FROM A
STREET-SMART
EXECUTIVE

MORE THAN
ONE MILLION COPIES
IN PRINT!

Tên sách: **Những gì người ta không dạy bạn
tại trường Kinh doanh Harvard**

Tác giả: Mark McCormack

Người dịch: Hoàng Ngọc Nguyên, Lê Xuân
Loan, Đỗ Duy Lâm

Nhà xuất bản: Thông kê

Năm xuất bản: 1994

Số trang: 264

Giá tiền: 20.000

Khổ: 20cmx14,5cm

Đánh máy: venus, ICT (TVE), Picicrazy (TVE),
lilypham (TVE), mayhp05 (TVE), violet_4690
(TVE), luklak (TVE), Red_chan (TVE)

Sửa chính tả: namvan (TVE)

Chuyển sang ebook: namvan (TVE)

Ngày hoàn thành: 04/08/2009

Mark McCormack

**NHỮNG GÌ NGƯỜI TA KHÔNG DẠY
BẠN TẠI
TRƯỜNG KINH DOANH HARVARD
WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT
HARVARDBUSINESSSCHOOL**

Nhà xuất bản Thống kê 1994

Người dịch: **HOÀNG NGỌC NGUYỄN – LÊ XUÂN LOAN – ĐỖ DUY LÂM**. Dịch theo nguyên bản “**What they don’t teach you at Harvard Business School**”. Bản in lần thứ 5, 1988, có sửa chữa bổ sung của tác giả. Nxb. Fontana Collins.

LỜI TỰA CHO BẢN DỊCH

Khi anh Phan Thành, một người bạn việt kiều tại Canada hiện đang là giám đốc điều hành của công ty LEPYCS hoạt động tại Việt Nam vô tình để lộ cho tôi thấy trong cặp của anh có cuốn *What they don’t teach you at Harvard Business School* của Mark McCormack, tôi bị thu hút ngay bởi tựa đề của cuốn sách; tôi quyết định hỏi mượn cuốn sách này. Sau khi xem nó trong vài ngày, tôi quyết định giữ cuốn sách lại để dịch – vì tôi tin chắc rằng những nhà kinh doanh và quản lý xí nghiệp của chúng ta đang rất cần những quyển sách loại này.

Trong hơn ba năm qua từ giữa môi trường nghiên cứu thuần túy – một phần vì lý do thu nhập – và lao vào lĩnh vực kinh doanh – một phần vì lý do “đi thực tế” – tôi càng ngày càng nhận thức sâu sắc và đầy lo ngại rằng những nhà kinh doanh và quản lý của chúng ta đang đứng trước những thách đố gay gắt của một “thời đại đổi mới” rất khó vượt qua nếu không nhanh chóng khắc phục những nhược điểm, thiếu sót đương nhiên của bản thân trong một xã hội chỉ mới ở giai đoạn đầu của quá trình hướng vào

kinh doanh (business-oriented society). Sự hâu như tê liệt của những định chế phát triển (các viện, trung tâm, các hội về khoa học kinh tế và quản lý...) đương nhiên đã không thúc đẩy quá trình đổi mới tư duy và đổi mới hành động trong đời sống kinh doanh, chúng ta không thiếu những người “dám nghĩ, dám làm”, nhưng cả một tầng lớp những người kinh doanh “biết nghĩ, biết làm” thì còn là điều phải cần nhiều nỗ lực vận động của xã hội.

Khả năng kinh doanh (entrepreneurship) là khả năng nhận thức bén nhạy trước những cơ hội và biết tận dụng những cơ hội đó bằng cách đánh giá đúng và khai thác được những lợi thế của mình, nắm chắc được hoàn cảnh kinh doanh, hiểu rõ tâm tư và vị trí của những người mình phải giao dịch và hợp tác để lèo lái, thuyết phục họ đi vào những phương án làm ăn có lợi cho cả hai bên. Kinh doanh thành công cũng đòi hỏi nhiều năng lực về tổ chức và quản lý, là công việc xác định rõ; cụ thể mục tiêu, mục đích, và quyết định xem phải đưa vào những tài nguyên nào về con người vốn liếng, trình độ kỹ thuật chuyên môn, trong thời gian nào, với doanh lợi có thể tính trước được, kiểm soát được. Trong tình hình hiện nay, rõ rệt các công ty, xí nghiệp phải biết tính toán và kiểm soát hiệu quả của những chi phí (cost effectiveness), phải có những nỗ lực tích cực, triệt để cắt bớt những chi phí không cần thiết về thời gian (hội họp, chiêu đãi, “khảo sát”, tham quan, “đi công tác”), biên chế (tôi tin rằng ở các cơ quan, công ty,

xí nghiệp, nếu cắt bớt 1/3 biên chế vẫn có thể còn những người đi vào, đi ra hay ngồi ngáp vặt), cơ cấu (có những tổ, phòng hay ban nếu đẹp đi chỉ làm cho tổ chức thêm nhẹ nhàng và dễ hoạt động), tiền bạc (thử cắt bớt 10%, rồi 20% ngân sách của các công ty, xí nghiệp để xem có xí nghiệp, công ty nào phải ngưng hoạt động vì không hoạt động được hay không?). những cơ sở lớn một số đang khốn khổ vì sự nặng nề của mình, đầu tư mở ra cho rộng nhưng không đúng điểm và chưa biết được hiệu quả, nợ nần nước ngoài bao vây cùng khắp, biên chế nặng nề, không xoay trở được. Năng lực quản lý cũng là năng lực biết xét đoán người và sử dụng người đúng chỗ, đúng việc, kết hợp toàn bộ nhân viên thành một tập thể chặt chẽ, thống nhất về ý chí, mục đích lợi ích, có tinh thần đồng đội, đoàn kết, phối hợp có ý thức trách nhiệm, kỷ luật và sự trung thành. . .

Thời buổi ngày nay là thời buổi cạnh tranh, thời buổi mở cửa quan hệ làm ăn với bên ngoài. Nó đặt ra những đòi hỏi gay gắt về kiến thức, bản lĩnh và kinh nghiệm nơi người quản lý. Cái đáng trách là chúng ta không thiếu những thứ này mà thiếu ý thức rõ rệt về những thiếu sót của mình, và khi đã có ý thức, thì vẫn giữ một thái độ hời hợt, thiếu nghiêm chỉnh. Tiếc thay, trong nhiều trường hợp, chúng ta đã thấy sự thiếu nghiêm chỉnh trong kinh doanh, trong quản lý, trong đàm phán, thương lượng, trong xây dựng phương án kinh doanh, trong tổ chức thực hiện, trong bảo đảm những cam kết, đã làm cho bao

cơ hội bị bỏ lỡ, bao công cuộc làm ăn sụp đổ nửa chừng, và bao mối quan hệ trở nên cay đắng. Cái giá phải trả không phải những đơn vị kinh doanh liên hệ phải chịu, mà cái giá nặng hơn là một xã hội, đúng hay không đúng, cũng bị mang tiếng lây về một trình độ kinh doanh và quản lý. Chúng ta cũng thấy không thiếu gì những công ty, xí nghiệp bị rã rời vì những phân hoá nội bộ, vì sự lẫn lộn giữa nịnh thần, gian thần và trung thần, vì sự tranh chấp quyền lực và hành động phá hại lẫn nhau một cách ngấm ngấm giữa những người có trách nhiệm lãnh đạo đơn vị, vì sự thưởng phạt bất minh, vì những tác phong phong kiến, quan liêu thường đi kèm với sự hủ hoá, vì sự mất niềm tin ở lãnh đạo, ở tương lai xí nghiệp của cán bộ, công nhân. . .

Cuốn sách này không phải là một giáo trình khô khan về khoa học quản lý bởi nếu nó như thế, sẽ không đáp ứng được yêu cầu của người đọc trong giới quản lý, và do đó, công việc dịch thuật này sẽ không mấy hiệu quả. Đây là cuốn sách có thể đặt tựa, như tác giả đã viết, là “Những nguyên lý quản lý thực tiễn”, bởi vì nó tập trung vào những vấn đề thực tiễn hàng ngày mà những người kinh doanh quản lý sẽ gặp phải giải quyết trong hầu hết 10 – 12 giờ làm việc trong một ngày (nếu chúng ta đồng ý một người quản lý nghiêm chỉnh và thành công không thể làm việc ít hơn như thế trong một ngày).

Mark McCormak được tờ Sports Illustrated (báo ảnh thể thao) nổi tiếng ở Mỹ gọi là “con người

quyền lực nhất trong thể thao”. Ông tốt nghiệp trường luật của một trong những trường đại học lớn nhất của Mỹ, Yale University, và làm việc ở một văn phòng luật sư (law firm) tại thành phố Cleveland, tiểu bang Ohio. Ở đây, sau một thời gian làm việc, “máu kinh doanh” của ông nổi dậy, kết hợp với mối đam mê dành cho môn đánh golf mà ông cũng là một vận động viên tài tử có tiếng, ông đứng ra thành lập một công ty với số vốn vài trăm đô la, hoạt động trong một ngành kinh doanh khá độc đáo: đại diện quyền lợi kinh doanh cho các tay đại kiện tướng điền kinh thể thao, bắt đầu là Arnold Palmer, một tay chơi golf vô địch nhưng chưa có mấy tiếng tăm khi McCormack nhận làm thân chủ. Từ đại diện cho các vận động viên chơi golf, ông thu hút các tên tuổi lớn ở các môn chơi khác: quần vợt, đua xe, bóng rổ... Rồi ông bước qua lĩnh vực đại diện các người mẫu thời trang, đại diện các giải thi đấu điền kinh và thể thao lớn, bảo vệ và mở rộng quyền lợi của thân chủ mình trong các cuộc thi đấu, việc thu hình, quảng cáo, và sử dụng tên tuổi và hình ảnh trên trang phục. Sự đổi mới của McCormack trong cách kinh doanh, chào hàng, thương lượng, ký kết các hợp đồng cho phép quảng cáo, bảo trợ, tổ chức các chương trình thời trang, chương trình truyền hình... đã dần dần xây dựng cho tập đoàn quản lý quốc tế (International Management Group), của ông một uy tín, một thế lực bao trùm trong một ngành kinh doanh ngày một phát triển mà ông đã có công khai

phá. IMG cũng đã khai thác những quan hệ kinh doanh của mình để mở ra một loại dịch vụ khác là cố vấn tài chính cho hơn 50 đơn vị trong danh sách 500 công ty lớn nhất nước Mỹ của tạp chí Fortune. Ngày nay, IMG có văn phòng ở Luân Đôn, New York, Cleveland, Los Angeles, Toronto và chín thành phố khác trên thế giới, đại diện cho các giải thể thao và điền kinh, các tổ chức thể thao quan trọng và đa dạng như giải Wimbledon, Giải quần vợt Mỹ mở rộng, và tổ chức Nobel. Vừa qua, McCormack và IMG lại làm lịch sử trong kinh doanh khi là công ty đầu tiên được cử làm cố vấn cho Ban tổ chức các Thế vận hội 1988 tại Calgary và Seoul" align="justify">McCormack chưa bao giờ theo học ở trường kinh doanh Harvard, nhưng là một trong số ít những người không học ở đó lại được mời giảng dạy. Sự thành công của IMG cũng được đưa vào giảng trình của nhà trường như một trường hợp nghiên cứu điển hình (case study).

Tập sách này ghi lại những kinh nghiệm phong phú và đa dạng của McCormack trong suốt 30 năm lăn lộn trong kinh doanh để đạt được điều mà ông hãnh diện gọi là sự từng trải, “túi khôn của dân gian” (street smart). Những kinh nghiệm thực sự thú vị trong việc đánh giá con người, tìm cách gây ấn tượng với họ khi làm việc hay đàm phán, thương lượng, lựa chọn những chiến lược và “thủ thuật” trên con đường đi đến mục tiêu, những phương thức để vươn lên, thăng tiến trong tổ chức... đã được đúc

kết thành những bài học thực tiễn, có hệ thống và dễ tiếp thu. Tác giả nhấn mạnh đến vấn đề tổ chức, trong trường hợp nào tổ chức phù hợp và ủng hộ việc thực hiện những mục tiêu, trong trường hợp nào thì nó trở thành trở lực. Một mức độ thoả đáng đã dành cho sự cảnh giác về các xu hướng hoang tưởng, sự vô kỷ luật hay vô tổ chức của cá nhân trong xí nghiệp, hoặc là do cái cá tính, hoặc là do sự mâu thuẫn trong quyền lợi của cá nhân và quyền lợi của tập thể.

Những vấn đề hàng ngày mà một nhà kinh doanh và quản lý gặp phải hầu như đã được đề cập một cách phân tích trong tập sách này: tổ chức hội họp với bên ngoài, hội họp nội bộ, nắm tình hình, tổ chức liên lạc và thông đạt nội bộ những loại công việc giấy tờ...

Kinh doanh là với con người. Quản lý cũng nhằm đối tượng con người, cho nên, tập sách này hầu như dành cả một nửa số trang để nói về con người trong kinh doanh, những loại người phải làm việc, giao dịch và thương lượng, những người đồng nghiệp, những nhân viên phải sống với và cộng tác chặt chẽ. “Bá nhân, bá tánh”, hiểu được con người với tất cả cá tính, cái tôi riêng biệt, và tạo cho họ sự hiểu biết trở lại về mình như mình muốn, để tạo quan hệ tốt, là những vấn đề phức tạp mà ta có thể khẳng định: xem nhẹ yếu tố con người là xem công việc làm ăn của mình còn hời hợt.

Đây là cuốn sách dễ đọc, bởi vì nó không trình

bày một cách kinh điển, theo “trình tự văn học” của “Những gì người ta có thể dạy bạn tại trường kinh doanh Harvard”. Nó đề cập những gì tuy “Người ta không dạy bạn”, nhưng cũng quan trọng biết bao, và khó tổng kết biết bao, bởi vì đó là những việc nhỏ nhỏ bạn gặp phải hầu như trong suốt ngày làm việc, bạn phải giải quyết, và nhiều khi không giải quyết đúng đắn vì thiếu kinh nghiệm, thiếu bản lĩnh. Nhưng lời bạt cuốn sách này đã nói, “đường như những lời khuyên cuốn sách đưa ra thì tất cả chúng ta hoặc đã nghĩ tới hoặc đã làm”. Ai đọc cũng thấy cuộc sống kinh doanh của mình được phản ánh đầy đủ, cho nên ai cũng có thể thấy tâm đắc một cách nhanh chóng. Nhưng sự tâm đắc dễ dãi này cũng có thể là một cái “bẫy” mà chính chúng ta tự gài và tự vướng mà không hay, nếu chúng ta cho rằng cuốn sách này “quá dễ đọc”.

Tôi muốn cảm ơn sự nhiệt tình của chị Lê Xuân Loan và anh Đỗ Duy Lâm đã cộng tác chặt chẽ với tôi trong cuộc thử nghiệm này, và chị Trương Thị Thanh đã giúp đánh máy bản thảo rõ ràng đến mức nó tạo cho tôi sự an tâm, khoan khoái và can đảm sau khi xem những chương đã được đánh xong trước khi tiếp tục các chương khác.

Tôi cũng không thể không nghĩ đến vợ tôi, và các con tôi, những người đã phải mất thì giờ vì thì giờ của tôi bỏ công làm cuốn sách này. Và tôi đã đề cập chưa đầy đủ đến anh Phan Thành khi mở đầu lời tựa tôi sẽ nhắc lại anh Phan Thành khi kết thúc –

với sự cảm ơn chân thành và sự mong mỏi tiếp tục được “cho mượn” những cuốn sách thú vị như thế này.

HOÀNG NGỌC NGUYỄN

clear="all"/>

Gửi đến mẹ tôi,

Bà Grace Wolfe McCormack, người đã gieo cho tôi, luôn luôn với ánh mắt long lanh sáng, nhận thức rằng tiền bạc quả là đáng quan tâm, và gửi đến cha tôi, Ông Ned Hume McCormack, là người hơn tất cả những người tôi biết đã chứng tỏ cho tôi thấy điều quan trọng là phải thật bén nhạy đối với những cảm nghĩ của con người dù cho hoàn cảnh có khó khăn đến đâu.

LỜI NÓI ĐẦU

Khi tôi ở trường luật Yale, người ta bảo rằng trong giáo dục kinh doanh, văn bằng Luật cũng có giá trị như là Cao học quản lý kinh doanh (MBA – Master of Business Administration). Nhiều năm sau, khi đã giảng dạy tại Harvard và một số trường kinh doanh khác, tôi bắt đầu tin như thế - mặc dù cả hai đều có những giới hạn khi áp dụng vào thực tiễn – Để dẫn nhập vào vấn đề kinh doanh, một bằng MBA – hay cử nhân luật (LLB) – cũng là một cố gắng đáng bỏ công. Nhưng khi xét như một ngành giáo dục, xem nó là một bộ phận của một quá trình học hỏi đang diễn tiến thì tốt nhất nó là cái nền cơ bản và tẻ nhất là một sự kiêu hãnh ở dạng ngây thơ.

Bài học tốt nhất mà người ta có thể học ở môi trường kinh doanh là ý thức được những gì nhà trường không thể dạy cho bạn – tất cả những gì chi ly của đời sống kinh doanh thường ngày. Phần lớn những điều chi ly này là một diễn trình tự học, mặc dầu kinh nghiệm của những người như tôi có thể làm cho việc học hỏi ngắn hơn, dễ hơn và ít mệt nhọc hơn.

Vào đầu thập niên 60, tôi thành lập một công ty với số vốn chưa đến 500 đôla, từ đó phát sinh một ngành công nghiệp – Công nghiệp quản lý và tiếp thị thể thao. Ngày nay, công ty này phát triển thành Tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG) với trụ sở đặt khắp thế giới và lợi tức hàng năm lên tới hàng trăm

triệu đô" align="justify">Có lẽ người ta biết tôi là “Người đã tạo cho Arnold Palmer hàng triệu đôla” hơn là dưới danh tính thật. Sự thật Arnold Palmer tạo cho Arnold Palmer “hàng triệu đôla đó” mặc dầu theo tôi Arnold cũng đồng ý là tôi có giúp một tay.

Trong khi việc quản lý các nhân vật thể theo nổi tiếng vẫn luôn luôn rất quan trọng đối với chúng tôi – với Jean – Claude Killy, Jackie Steart, Bjorn Borg, Herschel Walker, Martina Navratilova, Chris Evert và hàng tá những tên tuổi trong danh sách hơn 500 thân chủ của chúng tôi – đó chỉ là một khía cạnh của những công việc cá nhân tôi làm và những gì chúng tôi làm như một tổ chức.

Khôi truyền hình của chúng tôi đã sản xuất hàng trăm giờ những chương trình gốc của các hệ thống trên toàn thế giới và bán hàng ngàn giờ nữa cho các thân chủ như Wimbledon, Liên đoàn bóng đá Quốc gia (NFL), Các hội quần vợt và golf Mỹ, Liên đoàn trượt tuyết Thế giới, hội điền kinh các trường đại học Quốc gia, Câu lạc bộ golf hoàng gia và cổ điển. khối tư vấn tiếp thị của chúng tôi được hơn 50 công ty lớn trên thế giới sử dụng. Chúng tôi hoạch định và quản lý tài chánh cá nhân của hàng trăm nhà lãnh đạo cao cấp của các công ty. Chúng tôi có ba cơ quan thời trang và chúng tôi đại diện, hoặc đã đại diện những tổ chức đa dạng như Tổ chức Nobel. Toà thánh Vatican, Giáo hội Thiên chúa Anh quốc, và chúng tôi là cố vấn về truyền hình cho các ủy ban

tổ chức Thế vận hội mùa đông 1988 ở Calgary và thế vận hội mùa hè 1988 ở Nam Triều Tiên.

Hơn hai mươi năm qua, tôi nghĩ rằng tôi đã gặp hầu hết các hoàn cảnh kinh doanh và các nhân vật kinh doanh mà ta có thể tưởng tượng được. Tôi đã phải sắp xếp cái tôi phức tạp của các vận động viên siêu sao – và các phối ngẫu của họ, cha mẹ, người yêu, hàng xóm và những người ủng hộ họ. Tôi đã tiếp xúc với các vị nguyên thủ quốc gia. Những người đứng đầu công ty, với các chủ ngân hàng quốc tế và cố vấn tinh lẻ, với các tổ chức quản lý thể thao quan liêu và những người xây dựng đế quốc chuyên quyền. Tôi đã tiếp cận với từng giai đoạn và từng khía cạnh của các ngành công nghiệp giải trí, thông tin liên lạc và vui chơi. Và vào lúc nào đó tôi đã làm ăn với tất cả các quốc tịch trên mặt đất này" align="justify">Tôi quan sát những điều không có kinh nghiệm. vì sự liên kết của chúng tôi với nhiều công ty lớn trên thế giới, tôi đã vào biết bao nhiêu phòng của cấp lãnh đạo và các phòng họp, tại đó tôi đã chứng kiến sự hoạt động của nhiều công ty – và tôi đã hiểu tại sao nhiều công ty không thể hoạt động. Tôi đã thấy ở các công ty đủ mọi phong cách, văn hoá, lý thuyết và triết lý có thể nghĩ ra được và hoạt động và ghi nhận tại sao phần lớn không bao giờ hoạt động được. Từ kinh nghiệm và sự quan sát của tôi, tôi rút các lời khuyên trong cuốn sách này bao gồm bán hàng, thương lượng, khởi sự, xây dựng và điều hành một doanh nghiệp,

quản lý con người và các nhân vật, thăng tiến và thực hiện công việc.

Nhưng một cách nào đó, việc phân loại này dễ gây hiểu lầm, vì thực ra cuốn sách này nói về "sự từng trải" – khả năng sử dụng một cách tích cực và năng động bản năng, sự sáng suốt và nhận thức của bạn. Sử dụng chúng để đạt được những gì bạn muốn, và bằng con đường ngắn nhất, dù cho phải nhảy qua vài hàng rào và đi tắt.

Liệu bạn có thể đọc được cách áp dụng các phản ứng gan góc vào trong kinh doanh hay không? Có thể không hoàn toàn, nhưng những gì bạn có thể học hỏi là kết quả của sự suy nghĩ từng trải. Phần lớn những gì tôi nói và làm trong kinh doanh, từ những lời góp ý nhún nhường tới những nhận xét có tính khiêu khích, là để cho tôi có một lợi thế tâm lý nhỏ nhoi đối với những người khác, hoặc để giúp tôi có thể moi được ở họ tối đa. Đó chính là sự khôn ngoan từng trải vậy – tri thức ứng dụng về con người.

Dù đó là việc kết thúc của một thoả thuận hay yêu cầu tăng lương, thúc đẩy một lực lượng bán hàng 5000 người hay thương lượng một-đôi- một, mua một công ty mới hay chuyển đổi một công ty cũ, các hoàn cảnh kinh doanh hầu như luôn luôn trở thành các hoàn cảnh con người. Và chính những cấp lãnh đạo với ý thức hoà điệu với con người và hiểu biết về cách áp dụng nó như thế nào, nhất định sẽ là những người được lợi thế. Để công bằng với trường

kinh doanh Harvard, những gì họ không dạy bạn chính là những gì họ không thể dạy được. Đó là làm sao để hiểu con người và cách sử dụng kiến thức đó để đạt những điều bạn muốn.

" align="justify"> Tuy nhiên, đó là những gì cuốn sách này có thể dạy bạn – làm thế nào để hiểu con người, và làm thế nào để ảnh hưởng tới sự tìm hiểu của người khác về bạn và làm thế nào để áp dụng hoặc thích nghi cả hai thứ vào bất cứ hoàn cảnh kinh doanh nào có thể xảy ra.

Dĩ nhiên hoàn cảnh kinh doanh cũng chỉ là hoàn cảnh. Nhưng khi nào có thể được – khi nào một hành động dứt khoát có ý thức sẽ phát sinh một phản ứng phù hợp trong tiềm thức – tôi cũng đã tìm cách lý giải giúp bạn dựa trên kinh nghiệm và sự quan sát riêng của tôi. Tôi đã đề nghị nhiều kỹ thuật cụ thể có thể áp dụng trực tiếp với kết quả tức thời và rõ ràng.

Phần lớn những lời khuyên này nằm ngoài quy ước, không phải chỉ để khác người, nhưng vì tôi tin rằng sự lệ thuộc vào sự khôn ngoan quy ước – vào các ý tưởng cũ kỹ và những kỹ thuật cổ xưa – là một vấn đề lớn nhất của nền kinh doanh Mỹ ngày nay. Điều hành một công ty là một diễn trình liên tục phá vỡ hệ thống và thách đố sự phản xạ có điều kiện, và đi ngược lại các xu hướng. Con người muốn làm việc nhưng chính sách làm cho họ nghẹt thở, và không thể nào viết một quyển sách đáp ứng các yêu cầu của người đọc mà không nói về vấn đề

này, và những bộ mặt trá hình của nó.

Kinh doanh đòi hỏi đổi mới. Có một nhu cầu liên tục, thăm dò bên lề, thử các góc cạnh, nhưng các trường kinh doanh, vì cần thiết, bị kết tội là dạy quá khứ, không những nó làm sự suy nghĩ cổ điển tồn tại mãi, mà nó còn bóp chết sự đổi mới. Đã có lần tôi đã nghe một người nói nếu Thomas Edison theo học một trường kinh doanh, chúng ta đều phải đọc sách bằng những cây đèn cây lớn hơn.

Mục đích chính của tôi khi viết cuốn sách này là lấp đầy những khoảng cách – những khoảng cách của trường kinh doanh và kiến thức từng trải đến từ kinh nghiệm hàng ngày trong khi điều hành một doanh nghiệp và quản lý con người.

Nhiều năm qua, chúng tôi đã thuê nhiều tay cao học quản trị từ trường Harvard và những nơi khác để làm việc cho chúng tôi. Thực ra, trong những ngày còn làm việc theo cảm tính, tôi đoán đây là một trong những phản xạ có điều kiện của bản thân tôi: nếu bạn có vấn đề hãy thuê một cao học quản trị kinh doanh. Khi chúng tôi phát triển và tiến vào các lãnh vực mà chúng tôi ít tự tin hoặc ít chuyên môn, tôi lý luận rằng, nhờ giáo dục, những người tốt nghiệp cao học kinh doanh là những người tốt nhất để hoạch định trong các lãnh vực này cho chúng tôi.

Tôi khám phá ra là văn bằng cao học kinh doanh đôi khi có thể ngăn chặn khả năng làm chủ kinh nghiệm. Một số những cao học mà chúng tôi tuyển dụng ban đầu hoặc là những người ngây thơ

bâm sinh hoặc là nạn nhân của việc huấn luyện kinh doanh. Kết quả là họ không có năng lực học hỏi thực tế - không thể tìm hiểu đúng đắn con người hoặc đánh giá lại tình huống và một sở trường nhận thức sự việc sai lầm.

Đề công bằng với một số nhân viên của chúng tôi, có một số cao học làm việc cho chúng tôi đã điều chỉnh cho phù hợp thế giới thực tại một cách khá dễ dàng. Những thông thường ta thấy thật là một lỗi lầm đắt giá vì phán đoán nếu giả dụ, như tôi đã từng làm là những bằng cấp cao hay hệ số thông minh cao đương nhiên tương đương với “sự khôn ngoan kinh doanh”.

Vài năm trước đây, trường kinh doanh Harvard đã tổ chức nghiên cứu thực tế về vấn đề này. Ngay cả khi đặt những câu hỏi, các sinh viên cũng ráng xoay sở để tìm cho được một khuôn mẫu thích hợp cho mỗi tình huống kinh doanh có thể nghĩ ra được. rồi như thể chỉ cần vận tay quay, họ nghĩ một giải đáp thích ứng sẽ bật ra. Rõ ràng là con người ta cũng như các vấn đề không thể xếp vừa những khuôn mẫu được, và chính cái việc bạn cố làm như vậy sẽ bóp méo những nhận thức của bạn. Hai người bạn cũ gặp nhau ngoài đường phố sau 25 năm xa cách. Một người tốt nghiệp thủ khoa lúc đó đang làm trợ lý cho viên giám đốc chi nhánh ngân hàng địa phương. Người kia, chẳng bao giờ làm ai phải sợ về tri thức của mình, là chủ một công ty và bây giờ đã là mấy tầng triệu phú. Khi người bạn làm

ngân hàng hỏi anh ta về bí quyết thành công, anh ta nói đó là điều rất đơn giản “Tôi có một sản phẩm mua 2 đôla và bán đi 5 đôla”, anh ta nói, “thật không thể ngờ bạn có thể kiếm được bao nhiêu tiền bằng cách tăng giá 3%”.> Từ bản chất, tôi không có thành kiến đối với tri thức, sự thông minh, và tương tự như vậy, đối với bằng cấp đại học. Tuy nhiên, nó không thể thay thế cho khả năng nhận thức sự việc một cách hợp lý, sự nhạy cảm về con người và sự khôn ngoan từng trải. Tôi ngờ rằng Trường kinh doanh Harvard cũng nhận biết điều này. Tôi không ao ước gì hơn là cuốn sách này ở đó, người ta sẽ thấy cần phải đọc.

PHẦN MỘT CON NGƯỜI

1. ĐOÁN NGƯỜI

Tôi sẽ kể cho bạn nghe hai mẩu chuyện. Một chuyện liên quan đến một tổng thống tương lai, chuyện kia về một vận động viên chơi golf nhà nghề giàu sụ, và mặc dầu những sự kiện này đã xảy ra cách nhau gần một thập niên, chúng lại cứ liên kết với nhau trong đầu tôi.

Năm 1963, tôi đang ở Paris nhân có giải golf thế giới, ở đây tôi tình cờ được gặp Richard Nixon hai lần, một lần ở câu lạc bộ golf khi ông đến chỗ bàn tôi để nói chuyện với Gary Player; lần thứ hai, chỉ một vài hôm sau đó, ở Tour d'Argent, khi ông dừng lại để nói chuyện với Arnold Palmer và Jack Nicklaus lúc tôi đang cùng ăn tối với họ.

Lời lẽ của Nixon thì cũng khá vui vẻ. Điều làm tôi để ý thì cả hai lần Nixon đều nói một số lời như nhau, thoảng năm, sáu câu y hệt. Có vẻ như ông ta đang nói với những hình nộm chứ không phải với người thật, có vẻ như một quỹ các câu nói cho mỗi loại người mà ông ta có thể gặp – Năm, sáu câu cho một ngôi sao thể thao, một đoạn ngắn ngắn cho một vị giám đốc công ty, một đoạn khác cho một nhân vật tôn giáo.

Mẩu chuyện thứ hai liên quan đến một vận động viên chơi golf nổi tiếng vì tính phô trương Doug Sanders. Khi chúng tôi mới đại diện cho Doug, nhiều người cho rằng tôi sai lầm. Tất nhiên Doug có vẻ gì đó của “dân giang hồ”. Anh ta chơi với đám

đưa xe, dính líu vào những chuyện lôi thôi và mang tiếng là thỉnh thoảng cũng có cá độ. Một số người nghĩ rằng anh ta thuộc loại “rắc rối” và hỏi làm sao tôi lại tin anh ta được. Thật tình mà nói thì tôi tin Doug Sanders hơn những kẻ đang cặn vặn tôi nhiều. Và chính điều này dẫn tôi đến mẫu chuyện sau đây.

Có lần Doug đi biểu diễn golf ở Canada. Anh đã tự mình sắp xếp mọi việc; tôi chẳng biết gì về chuyện đó và vì rõ ràng là người ra trả tiền mặt cho anh ta, cho nên có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ biết gì về chuyện này. Nhưng khoảng một tuần sau lần biểu diễn đó, chúng tôi đã nhận một phong thư của Doug. Bên trong chẳng có thư từ gì, chỉ có tiền hoa hồng đại diện cho chúng tôi, bằng tiền mặt.

Giờ đây tôi nhắc lại những sự kiện này vì chúng nói lên một cái gì đó rất quan trọng trong việc đoán người. Những gì người ta nói hay làm trong những tình huống hết sức nhỏ nhặt lại có thể nói lên rất nhiều về bản tính của người đó.

Thí dụ những lần gặp gỡ tình cờ của tôi với Nixon, chúng tỏ một mức độ giả dối nào đó mà mười năm sau tôi vẫn còn nhớ, khi ông ta bị áp lực phải từ chức tổng thống. Những rắc rối mà Nixon gặp phải có lẽ một phần dính líu đến vụ Watergate, một phần cũng vì tính giả dối của ông ta. Thiên hạ không thích những kẻ giả dối, người ta không tin họ và dứt khoát không thích để một kẻ như thế nắm vận mệnh quốc gia.

Trong trường hợp Doug Sanders thì lệ phí mà

chúng tôi được hưởng cho cuộc biểu diễn chẳng đáng bao nhiêu và có thể không đáng bận tâm. Nhưng tới ngày hôm nay, tôi vẫn có thể hình dung Doug trở về phòng ở khách sạn, lôi một sấp tiền trong túi ra, đếm phần chúng tôi được hưởng, cho vào phong bì và đề địa chỉ gửi cho chúng tôi. Điều này hoàn toàn phù hợp với tính tình của Doug và anh đã không nghĩ mình có thể làm gì khác hơn.

Người ta có khuynh hướng nghĩ rằng một vị tổng thống Mỹ tương lai là người phô bày những phẩm chất, còn đánh golf là một tên bịp. Nhưng các dữ kiện trong những trường hợp này thì lại không như vậy.

Điều này thì có liên quan gì đến việc kinh doanh? Liên quan ở nhiều mặt lắm.

Trong thế giới kinh doanh, mang vào mình một lót áo doanh nhân, hay nhiều lót áo doanh nhân thì rất dễ, tùy theo từng tình huống. Nhiều người sẽ đối xử một kiểu này với cấp dưới, một kiểu khác với chủ và một kiểu hoàn toàn khác nữa với những người ngoài công ty.

Nhưng con người thật của mình không thể đổi màu để thích hợp với môi trường chung quanh. Trong khi đang quan hệ kinh doanh thì trước sau gì, một cách vô thức hay có ý thức, bạn cũng sẽ thấy xuất hiện con người thật của người kia.

Nếu không có gì khác, bạn sẽ muốn nghe những gì người ta đang thực sự nói, khác với điều người ta đang bảo bạn: bạn muốn làm sau có thể hiểu hành vi

của một người – những hoạt động kinh doanh của người đó, từ sự hiểu biết về tính chất của người này. Dẫu tôi mua hay bán, thuê người ta (khi chúng tôi là cổ vấn) hay được thuê; đang thương lượng một hợp đồng hay đáp ứng những yêu cầu của người khác, tôi đều muốn biết gốc gác của người đó, tôi muốn biết bản chất thật của anh ta.

Các tình huống kinh doanh suy cho cùng cũng lại là quan hệ giữa người với người, và nếu tôi càng biết được nhiều và biết sớm về người mà tôi đang quan hệ thì công việc càng có hiệu quả.

ĐỪNG XEM Ý KIẾN LÀ GIẢI ĐÁP

Người ta thường phán đoán người khác ngay cả trước khi gặp, dựa trên những gì họ đã nghe hay những gì họ biết về công ty của người đó. Họ có thể đi đến mức không tin hay không để ý đến những nhận xét của chính họ, để sao cho những nhận xét đó phù hợp với những kết luận sẵn có

Tại tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG) chúng tôi thường gặp những trường hợp mà người ta có những định kiến về chúng tôi. Những gì chúng tôi làm thì cũng dễ nhận thấy thôi, và một số bài báo cũng như chương trình TV về IMG hay về tôi đã nhấn mạnh đến thế lực chúng tôi trong lĩnh vực thể thao, và đã tô vẽ lên cho chúng tôi như là những tay đàm phán cứng rắn, đến mức tàn nhẫn.

Chính trên mười trường hợp thì điều này lại có lợi cho chúng tôi. Người ta chờ đợi những con số khổng lồ và sự chờ đợi đó càng giúp cho chúng tôi

dễ đạt được chúng hơn. Và khi người ta thấy rằng chúng tôi cũng biết điều thì khi đó họ hoàn toàn bị chinh phục.

Nhưng đôi khi cũng có những người khur khur với định kiến của mình đến nỗi không nhìn thấy được tình hình công việc hay không hiểu được những nhân viên của công ty chúng tôi mà anh ta đang có quan hệ. Anh ta rất sẵn sàng tỏ ra cứng rắn, hoặc sẵn sàng phản ứng lại với sự cứng rắn của chúng tôi, và do đó anh ta coi câu “Rất hân hạnh được gặp ông” như một lời dọa dẫm trá hình. Rõ ràng là những định kiến của anh ta đã ngăn cản không cho anh ta có được những nhận xét trung thực.

Đoán người là việc mở rộng các giác quan của bạn trước những gì đang diễn ra và chuyển những nhận xét của mình thành chứng cứ cụ thể có thể được dùng một cách có lợi cho mình.

Dave Debusschere, một ngôi sao bóng rổ trước đây, là Phó chủ tịch công ty truyền hình của chúng tôi trong nhiều năm trời trước khi nhận nhiệm sở hiện nay là Tổng giám đốc công ty Knicks ở New York. Có lần Dave đã phải dự những buổi họp hết sức khó chịu với cấp lãnh đạo của một công ty bảo hiểm ở Connecticut. Dave đang tranh thủ công ty này để họ chịu đỡ đầu cho các chương trình TV của chúng tôi. Vị lãnh đạo này cũng thích ý này lắm, nhưng phải làm việc với Dave thì ông ta ngại quá và không làm sao hết nghi ngại. Ông ta lý luận rằng, nếu đây là

một cơ hội tuyệt vời thì tại sao không để “một người thường thôi” đến thương lượng với ông ta.

SỬ DỤNG KHẢ NĂNG NHẠY CẢM

Có lần tôi gặp Dave Marr, một cựu vô địch golf của Hiệp hội golf nhà nghề (PGA) đang nói đùa về một số tay chơi golf có tiếng mà cả hai chúng tôi đều quen biết thì Dave đã phát biểu cân châm ngôn thứ nhất về việc đánh cá trong lĩnh vực golf: “Đừng bao giờ đánh cá với người nào bạn gặp ở đụn cát đánh golf đầu tiên, người mặt rám nắng, có cây đánh golf đầu rất bé trong túi và mắt lé”.

Người ta có thể có được những nhận xét tinh tế về người khác chỉ bằng khả năng quan sát. Trong phần lớn các dịp làm ăn buôn bán thì thường người ta có thể thấy nhiều thứ hơn là những gì mắt thường có thể nhìn thấy được, cả sự năng động của con người làm thành một tầng hoạt động bên dưới bề mặt.

Phần lớn các tình huống kinh doanh đều cung cấp đủ loại bằng chứng cụ thể cho phép bạn nhìn được những gì bên dưới bề mặt. Đôi khi có những cái người ta nói hay làm một cách không có ý thức, thí dụ, cách người ta nhìn đi chỗ khác khi nghe một câu hỏi nào đó. Nhưng cũng có thể là những hành vi không đơn giản mà cũng không hẳn vô thức, ví dụ cách người ta chọn câu để diễn tả một ý tưởng nào đó. Cái chính là những dấu hiệu có thể giúp cho nhận xét của chúng tôi thì đầy đủ và có sẵn đó cho những ai biết sử dụng chúng.

Thật đáng ngạc nhiên là khá nhiều người lãnh đạo lại không thấy được điều đó. Họ hoàn toàn không biết chuyện gì đang thực sự xảy ra chung quanh. Hoặc giả họ chỉ lo nghe chính mình không thềm đề ý đến người khác, hoặc chỉ lo đến chuyện công ty riêng của mình mà không cần biết mọi người khác đang làm gì.

Tôi không tưởng tượng được có người nào lại có thể làm ăn có hiệu quả mà không có được cái nhạy cảm đối với người khác. Kinh doanh tự nó là một vấn đề tinh tế phải đề ý chỗ này một chút, sửa chỗ kia một chút. Và mọi khía cạnh của vấn đề này chung quy cũng liên quan đến con người thôi – quản lý họ, bán hàng cho họ, làm việc với họ hay chỉ đơn giản là bắt họ làm cái mà mình muốn họ làm. Không nhạy cảm thì không tinh tế được.

Tính nhạy cảm cho phép bạn nhìn thấy xa hơn hiện tại. Giả dụ bạn có cách nào đó mà biết được hết những gì sẽ xảy ra trong kinh doanh trong mười năm. Điều này sẽ không những làm cho bạn trở nên khôn ngoan, nó còn làm cho bạn thành công và giàu có. Ấy thế mà chính khả năng nhạy cảm đối với con người sẽ giúp bạn đoán được chuyện tương lai.

Bản chất thực, con người thực của một người không thể thay đổi theo tình huống. Nó hoàn toàn nhất quán, càng biết rõ một người thì bạn có thể hiểu được những gì xảy ra bên dưới bề mặt và càng có thể tiên đoán một cách chính xác người đó sẽ phản ứng như thế nào trong một vụ giao dịch. Sự

hiếu biết này thật là vô giá.

Tất nhiên đây chính là: “cách làm ăn” của các tay “chuyên nghiệp” – thầy bói và các tay xem tướng số cũng đã dùng những mảnh khoé này để đoán chuyện tương lai hằng bao thế kỷ nay.

Thầy bói sẽ dò xét khách hàng bằng cách quan sát họ- xem họ cư xử thế nào, hình thù ra sao, ăn mặc kiểu gì- và hỏi họ một vài câu vớ vẩn. Từ những dữ kiện này họ có thể “thấy được tương lai”, mà điều này thực ra chỉ là nói cho khách hàng những điều mà họ muốn nghe, dựa trên những gì đã tìm hiểu được. Một thầy bói giỏi có thể đưa vào những chi tiết nhỏ nhặt hết sức để đưa ra những lời tiên đoán đúng đến độ làm người ta giật mình. Có những ông thầy bói mà nếu đi làm giám đốc chắc sẽ xuất sắc.

Sau cùng thì một ngày nọ, Pepsi đã hiểu được điều gợi ý này bèn giọng và quay sang nhấn mạnh đến việc Pepsi và Burger King là bạn chí cốt, anh này sát cánh anh kia. Bởi vì họ đã cùng chia xẻ một chiến lược nhắm đến “chất lượng sản phẩm cao” thế thì bỏ Cake để mua Pepsi có phải là hợp lý hay không?

“Các anh có biết không?” có người ở Burger King nói “chúng tôi đã ráng nói cho các anh thấy được điểm này hàng mấy tháng nay, tôi rất mừng là sau cùng rồi cũng có người chịu nghe”.

TÍCH CỰC QUAN SÁT

Tôi sẽ sẵn sàng đáp máy bay đi thật xa để gặp

trực tiếp một người đầu cho phân lớn những gì cần phải nói có thể nói qua điện thoại. Nếu đó là một chuyện quan trọng hoặc là quan hệ làm ăn lâu dài thì tôi muốn có những ấn tượng dựa trên những gì tôi quan sát được hơn là những gì tôi nghe. Dầu sao thì ấn tượng của mình về một người khi gặp mặt cũng rất khác khi nghe nói qua điện thoại.

Quan sát là một hành động tích cực. Người ta thường xuyên phô bày con người của mình dưới nhiều hình thức mà bạn sẽ không để ý nếu bạn không chủ động và cố tình để ý.

Những lời người ta nói về mình, những tín hiệu người ta phát ra thì vừa có ý thức vừa vô ý thức. “Ngôn ngữ của cơ thể”, tiếng mà người ta thường dùng để gọi các tín hiệu vô thức, tất nhiên cũng quan trọng nhưng chưa đáng kể là bao nhiêu. Hầu hết những gì ta thấy được đều có ý thức và hữu ý cách ăn mặc, cách cư xử và tất cả những cách khác mà người ta sử dụng để tạo một ấn tượng nào đó. Nhưng những dấu hiệu này chỉ có ích khi bạn có khả năng nhìn thấy chúng.

Quan sát một cách tích cực có nghĩa là theo dõi cái tổng thể, ghi nhận tất cả những dấu hiệu có ý thức và vô thức, cân nhắc chúng và chuyển thành những nhận xét có thể sử dụng được. khi tôi đối diện với một người, cái mà tôi muốn thiết lập hơn hết là một vùng an toàn- hay có thể gọi là “khung hình” – gồm những ranh giới mà tôi cần quan sát: dựa trên những gì tôi nghe thấy, và điều này sẽ giúp tôi đối

pho tốt nhất với người đó.

Tôi cũng có biết rất nhiều giám đốc sẽ là những thầy bói tồi.

Tính nhạy cảm đòi hỏi bạn phải mở rộng các giác quan của mình. Tôi tin rằng bạn có thể biết được gần hết những gì bạn cần biết – và nhiều hơn những gì người khác muốn bạn biết – chỉ bằng cách quan sát và lắng nghe, mở mắt cho to, vênh tai lên và ngậm miệng lại.

TÍCH CỰC LẮNG NGHE

Khả năng lắng nghe, thực sự nghe những gì người khác nói, tất nhiên về mặt kinh doanh thì có ý nghĩa hơn nhiều so với tính nhạy cảm đối với con người. Ví dụ trong việc bán hàng thì thật có lẽ không có lợi thế nào tốt hơn. Nhưng căn bản là các vụ buôn bán đều khác nhau và kết quả cũng khác tùy người biết nghe hay không.

Khi chuẩn bị viết quyển sách này, tôi có hỏi một bạn bè trong giới kinh doanh, nhiều người trong số này là chủ tịch các công ty, rằng nếu họ viết quyển sách này thì họ sẽ có lời khuyên như thế nào về chuyện kinh doanh. Hầu như tất cả, và thường được đặt ở vị trí ưu tiên, đều bảo “Phải biết lắng nghe”.

Một anh bạn của tôi, là giám đốc một công ty mai vụ nổi tiếng đã mô tả điều này như sau “Hãy để ý đến tỷ lệ nghe nói của bạn”. Một người khác trong ban giám đốc của hãng Pepsi – Cola đã kể tôi nghe về một chuyện đáng nhớ của công ty anh ta nếu anh ta biết lắng nghe thì có lẽ anh ta cũng như công ty đã

đờ mắt biết bao nhiêu thì giờ.

Hãng Pepsi, anh ta nói, từ lâu đã muốn làm ăn với Burger King và vì họ tin rằng Burger King sẽ chẳng bao giờ nghĩ đến chuyện bỏ hãng Coke, mục tiêu chào hàng của Pepsi lúc nào cũng chỉ nhằm đến vấn đề là hãy để cho người tiêu thụ được quyền lựa chọn. Triết lý của Burger King thực ra thì vẫn khuyến khích sự lựa chọn (“Tuỳ ý bạn”) nhưng, như họ đã nói với hãng Pepsi nhiều lần, vấn đề này nằm trong một triết lý rộng lớn hơn về kiểm soát chất lượng của một thực đơn giới hạn, trong đó có một cola (1 chai nước ngọt).

Quan sát một cách tích cực không có nghĩa là quan sát một cách hấp tấp – đi đến kết quả vội vã, đáp ứng một cách quá lộ những cách giải thích cò diên, hoặc gán cho mọi việc những ý nghĩa mà nó không có. Thí dụ, khi tôi gặp một người ở văn phòng của người đó tôi thường để ý thấy họ làm như thể dán thân vào công việc khi họ sắp trở nên quan trọng, đến độ họ có thể đẩy một cách vô thức mọi thứ trên bàn về phía trước vài centimet – Thế nhưng tôi lại cũng thường thấy có những người, vào những lúc như vậy, lại dựa ngửa ra trên ghế và lấy một thế ngồi rất thoải mái.

Thế thì suy luận về hai trường hợp này hay đi đến một kết luận vội vã sẽ vừa diên rồ vừa sai lạc. Gần như bất cứ một quan sát có ích nào cũng phải được cứu xét trong một khung cảnh rộng lớn hơn cùng với những gì khác mà bạn nghe thấy được.

Người ta thường cho rằng ai ngồi rút vào trong ghế thì không “có uy” nhưng nếu nói ngược lại thì cũng đúng. Nhưng, nếu bao nhiêu người trong số chúng ta đã có dịp này hay dịp khác quan hệ với loại người “bật thiệp”, tốp người ngồi trên mép ghế, hơi chồm ra phía trước, đón từng lời của bạn – và rồi chẳng làm gì cả. Những kẻ này thường thuộc “trường phái cô điển”, ưa làm tăng sự trịnh trọng bằng những câu nói như “Tôi rất mừng là ông đã hỏi tôi câu đó” , hoặc là những kẻ chân chỉ và lảng xãng, những cậu bon chen trẻ tuổi, đã rằng không phải điều họ làm hay nói mà hình thức của họ như thế nào sẽ giúp họ tiến thân trong đời. Những người ngồi hơi thẳng quá, hơi chăm chú quá đều làm tôi không thoải mái.

Cách đứng ngồi của một người cũng rất thú vị vì một lý do khác nữa. Một trong những nhận xét có ích nhất mà bạn có thể có được về con người là mức độ quan trọng mà người ta gán cho hình thức hơn là nội dung. Có một sự khác biệt rất lớn giữa cách đứng ngồi và sự làm bộ làm điệu.

Tôi thấy khó chịu khi người ta sửa điệu bộ, khi cái tự nhiên của họ hơi có vẻ quá chăm chú, hoặc khi họ cố uốn ngực ra hay thót bụng vào một cách quá đáng. Văn phòng của mấy người này hay cách mà họ trang trí phòng ốc cũng thế. Một văn phòng treo đầy bằng cấp và tương lục hay được cố tình sắp xếp để tạo ra một ấn tượng nào đó thì thường là một bằng chứng cụ thể nhất. Bạn phải cẩn thận khi

làm việc với những người như vậy. Chắc chắn họ sẽ quan tâm đến bề ngoài hơn công việc, hình thức hơn là kết quả thực sự.

Tất nhiên là cái mục tiêu phong phú nhất, nhất quán nhất, để lộ ra nhiều nhất để chúng ta quan sát là đôi mắt. Hơn bất cứ cái gì khác, đôi mắt sẽ nói cho bạn biết người ta thực sự nghĩ gì ngay cả khi các dấu hiệu khác đều chỉ đi hướng khác. Hãy nhớ rằng trong kinh doanh, người ta thông tin với nhau bằng mắt trong những tình huống không thể dùng lời. Lần sau nếu có dịp họp với nhiều người ngoài công ty, hãy để ý xem mắt họ gặp nhau. Điều này sẽ giúp bạn xác định xem họ thực sự nghĩ gì, nó sẽ tiết lộ cho bạn biết ai trong bọn họ có thể lực nhất và nói cho bạn biết xem có phải bạn đang làm cho họ chán muốn chết hay không.

VẤN LÀ CHUYỆN CÁ TÍNH

Cá tính tạo ra sự khác biệt – khác biệt giữa lý thuyết và thực hành, giữa vọng tưởng và thực tế, giữa cách mọi việc xảy ra và cách mà bạn muốn, giữa điều mà họ dạy bạn ở trường kinh doanh Harvard và cái mà họ không thể dạy. Ở một công ty có 2.500 người thì có 2.500 cá tính, mỗi người lại có quan điểm độc đáo của mình về thực tế. Cá tính giải thích tại sao có những chuyện phải xảy ra lại không xảy ra, tại sao có những chuyện khác không nên xảy ra tí nào lại xảy ra và tại sao cả hai lại mất thì giờ hơn là cần thiết.

Cá tính của một người, ngay cả một cá tính

manh mẽ nhất, có thể là đồng minh đắc lực nhất của bạn. Rất nhiều vụ làm ăn thành công chỉ vì ai đó đã dẫn vào sâu đến đối anh ta không thể không làm cho bằng được.

Nếu bạn có thể đọc được cá tính, hiểu được ảnh hưởng của nó đối với các sự kiện về kinh doanh, rồi thì điều khiển nó bằng cách hoặc vượt ve nó, châm chọc nó hay giảm mức tàn phá của nó xuống tới mức tối thiểu thì bạn có thể trở thành người hưởng lợi trong những vụ làm ăn này.

Tầm cỡ của cá tính một người nói chung là điều dễ nhất để suy luận về người đó. Phần lớn các doanh nhân thành công đều có cái tôi khổng lồ rất dễ nhận diện. (Điều thú vị là, phần lớn phụ nữ nói chung, làm kinh doanh thì khó đoán hơn. Ngay cả ngày nay thì phụ nữ cũng không đồng hoá mình với công việc nhiều như nam giới cùng nghề).

Nhưng cái tôi khổng lồ không có nghĩa là một cá tính mạnh. thật ra, thường thì ngược lại, tức là người ta cảm thấy phải tỏ ra ta đây khi thấy mình thấp kém. Và một cái tôi nhỏ bé không nhất thiết chứng tỏ một sự yếu ớt. Nhiều người tôi gặp trong kinh doanh làm việc hết sức hiệu quả vẫn giữ vẻ rất bình thường.

Tôi thích làm việc với những người có cá tính mạnh hơn, và tôi chắc phần lớn trong kinh doanh người ta đều thích thế. Những người này thường là những người quản lý sẵn sàng chấp nhận những bất trắc hợp lý, không đoán mò và hoàn thành mọi việc

nhanh nhất.

Cá tính yếu thì khó đoán hơn và như thế thì ta khó xác định hướng hành động. Họ cũng đánh giá thấp bản thân họ và như vậy có nghĩa là làm việc với họ sẽ mất thì giờ hơn và đạt được ít hơn.

Một khi bạn đã xác định được cá tính của một người thì bạn có thể trả lời một loạt những câu hỏi thực tiễn như: câu trả lời của ông ta thẳng thắn đến đâu? Ông ta sẽ quyết định nhanh đến mức nào và một khi đã quyết định ông ta có chao đảo hay không? Ông ta có nhất quán không? Ông ta có muốn chường mặt ra hay không hay muốn ẩn mình? Ông ta đối phó với mọi việc như chúng ta hay như ông ta muốn chúng phải là?

Và quan trọng hơn hết: anh ta có an toàn không? “Mức an toàn” của một người ảnh hưởng trực tiếp đến cách anh ta cư xử trong khi làm ăn. Anh ta sẽ cứng đầu hay biết điều? Hình thức quan trọng hơn chất lượng chăng? Sẽ có gì quá lớn hay phù phiếm xen vào không? Có thể nào anh ta nói một điều và rồi sẽ làm một điều? Anh thích làm trước mặt... hay sau lưng bạn?

Thay vì luôn luôn thách đố và đối đầu với cá tính của người khác, bạn nên ghi nhận và hiểu ảnh hưởng của nó đối với công việc của bạn thì sẽ dễ dàng và hiệu quả hơn nhiều và dùng sự hiểu biết này để làm lợi cho mình.

Một câu hỏi cuối cùng cần được cứu xét, đó là cá tính của chính bạn. Không có gì cản trở nhận xét

của bạn về người khác bằng chính cá tính của bạn.

Phải biết cái mạnh, cái yếu của mình và biết rằng chúng có thể làm lệch lạc phản ứng của mình và đối với người khác như thế nào. Thật khó mà có hiệu quả nếu những kết luận của bạn về động thái của người khác lại dựa trên cá tính của bạn chứ không phải là cá tính của người đó.

NHỮNG ÁN TƯỢNG CÓ ÍCH

Có những lúc tôi lâm vào những tình huống mà rốt cuộc mọi việc không thành như tôi muốn, thế nhưng ấn tượng tốt đẹp của tôi đối với phía bên kia – cách mà người đó xử sự - khiến cho tôi muốn được làm việc với họ lần nữa. Điều này thường dẫn đến những cơ hội khác có kết quả khả quan – phần bù đắp lại còn hơn những thất vọng ban đầu của tôi.

Lần đầu khi chúng tôi tìm cách đại diện cho Chris Evert vào năm 1975 thì cô ấy vẫn còn muốn độc lập. Nhưng trong một loạt những cuộc gặp gỡ giữa hai bên thì tôi có ấn tượng rất tốt về tính cách của cô ấy, sự thẳng thắn và cách cô xử sự đến nỗi tôi tin rằng giữa cô và chúng tôi thế nào cũng có “duyên nợ” Làm ăn lại với nhau và nhất định rằng một ngày nào đó chúng tôi sẽ đại diện cho cô. Năm năm sau cô trở thành khách hàng của chúng tôi.

Cũng có những dịp khác mà khi thoát được ra tôi nghĩ, “lạy trời, chấm dứt được chuyện này tôi mừng quá”. Và trong khi tôi chưa bao giờ đơn phương quyết định là tôi sẽ không bao giờ làm việc với một người nào đó nữa dù trong bất cứ tình

huống nào, thì đối với một số người, những tình huống này phải rất là đặc biệt. Hồi còn trẻ, tôi dễ bị ảnh hưởng bởi những yếu tố bên ngoài hơn – tiền bạc, quyền lực và sự hào nhoáng. Nhưng càng lớn lên, và về mặt lý thuyết thì càng khôn lên, tôi biết coi trọng tác phong kinh doanh và những đức tính tiềm ẩn khác và thấy được cái khá vô nghĩa của sự háang bên ngoài, dầu đó là tiếng tăm, địa vị hay hình thức bên ngoài.

Những người dễ bị ảnh hưởng bởi vẻ phù phiếm bên ngoài tự nhiên làm bạn nghĩ họ sẽ dễ bị gạt khi làm ăn. Hãy coi chừng, những người hay nhắc tới “người bạn rất thân” (thường là một người nào đó mà cái tên đã được tính toán để tạo ấn tượng” hay ám chỉ là họ có quen rất thân với một người cộng sự nào đó của bạn. Nếu tình cờ bạn cũng biết cái người được gọi là bạn đó, thì bạn có lẽ cũng muốn nghe xem người đó nói thế nào về mối quan hệ giữa hai người. Nếu hoá ra là họ chỉ mới gặp nhau có một hai lần thì bạn có thể bắt đầu nghĩ thêm về độ chính xác của các phát biểu khác của anh ta. Có lần tôi đã gọi một nhân viên lên về việc này – (một người mà tôi biết chưa hề gặp cái người mà anh ta nhắc tới như “bạn thân nhất của anh ta”). Anh ta đã đưa ra một câu giải thích hay nhất mà tôi được nghe “Tôi muốn nói rằng anh ta là bạn thân nhất của tôi qua điện thoại”.

Những người làm việc cho một người nào đó có thể cung cấp những dữ kiện có ích về người đó. Thí

dụ một cô thư ký tạo được một ấn tượng mạnh có thể giúp bạn có được một nhận thức về giám đốc của cô ta.

Đối với các cấp dưới khác cũng vậy. Tôi đã họp nhiều lần với một viên chức quản lý cao cấp của một công ty dụng cụ thể dục thể thao có tiếng. Ông này nổi tiếng là có khả năng, nhưng ông ta có vẻ hoàn toàn không dám quyết định một điều gì cả, ngay cả những điều rất nhỏ nhặt. Khi tôi được gặp cấp trên của ông ta, chủ tịch công ty, tôi biết trước những gì tôi sẽ khám phá ra – một người không biết giao việc.

Người trong một công ty thường có khuynh hướng bắt chước những đặc điểm của cấp trên. Nếu bạn biết cấp trên của họ, bạn sẽ biết được khá nhiều bằng cách phán đoán xem họ đã học được cái gì từ trường của xếp họ đến mức nào.

Cách đây nhiều năm tôi có đi ăn trưa với giám đốc của một trong những đài truyền hình chính của Úc. Bản thân ông ta đã là một nhân vật nổi tiếng, những xếp của ông ta, chủ của một đại công ty truyền thông quốc tế, là một trong những người có thế lực và được biết đến nhất Úc.

Tôi đã ăn trưa với xếp của ông giám đốc này nhiều lần và biết là ông ta không bao giờ ký vào hoá đơn nhà hàng. Ăn xong ông ta chỉ cần đứng dậy ra về. Có lẽ là do kiêu căng, tuy vậy cái kiêu kiêu căng đó cũng làm người ta nể: hoặc là ông ta có tài với tất cả nhà hàng ở Úc, hoặc là thói quen này của ông ta

nổi tiếng đến độ nhà hàng nào ông ta đến ăn cũng biết phải gọi hoá đơn đến công ty.

Dầu sao thì vào ngày mà tôi đi ăn trưa đó, tay giám đốc dài truyền hình cũng bắt chước thói quen đặc biệt này của xếp anh ta. Khi tôi sắp sửa gọi người ta tính tiền thì anh ta bảo khỏi phải lo đến chuyện đó. Và với một vẻ quan cách, anh ta đứng dậy và ra khỏi nhà hàng. Có mỗi một cái rắc rối là anh ta không nổi tiếng bằng ông xếp của anh ta. Ông quản lý nhà hàng tưởng anh ta ăn quít chạy đuổi theo anh ta ngoài phố làm anh ta thật xấu hổ.

Rõ ràng là chẳng có quy luật cụ thể để đoán người hay để thấy được con người thật của người ta bên dưới cái vỏ bên ngoài của một nhà kinh doanh, nhưng nếu có được một dữ kiện nào thì hãy dựa vào, nếu có được cơ sở để so sánh với một tình huống khác hay với những người khác, hãy xem xét kỹ. Xem coi có được một bằng chứng nào không.

LỢI DỤNG NHỮNG CUỘC TIẾP XÚC

Có lần tôi chơi đánh đôi với vợ chồng ông chủ tịch của một công ty được báo Fortune xếp vào loại 500 công ty hàng đầu của thế giới. Suốt trận đấu ông ta chê bai bà đủ điều và đổ thừa bà mỗi lần họ thua một điểm. Mặc dầu bà không phải là Martina Navertilova, ông ta cũng đâu phải là Bjorn Borg và ông ta cũng thua nhiều điểm như bà thôi. Nhưng chỉ đơn giản là ông ta không chịu nhận lỗi và bà là vật tế thần tiện lợi nhất. Nếu ông ta đánh hụt và mất điểm, ông ta trách tại bà làm ông không chú ý hoặc hỏi tại

sao bà lại không đỡ trái banh ngay trước đó. Sự kiện này nói cho tôi biết ít nhiều về những gì sẽ phải gặp khi làm ăn với ông ta.

Con người ta thường dễ lộ cái tôi sâu thẳm của mình trong những tình huống hết sức tình cờ và vô nghĩa. Cách người ta đối xử với người hầu bàn hay với nhân viên hãng máy bay có thể cho ta thoáng thấy được một cách thú vị những gì bên dưới bề mặt của người đó. Cách họ tỏ ra nóng nảy trong một dịp nào đó hay cách họ bực bội về một sai lầm nhỏ nhặt nào đó có thể là những hiểu biết vô giá về sau.

Gần đây tôi có thương thảo với người đứng đầu bộ phận quản lý một môn thể thao quốc tế quan trọng. Vào nhiều dịp trước đó tôi đã quan sát thấy ông ta rất mau mắn kiên nhẫn và cách ông ta cư xử một khi đã nổi nóng – đó là coi toàn bộ câu chuyện nhcai gì bực dọc khó chịu phải trút bỏ và không nghĩ tới nữa. Tôi biết nếu chúng tôi cứ giữ thế của mình một cách kiên nhẫn và lịch sự thì thế nào ông ta cũng cảm thấy bực dọc và giải quyết cho xong vụ thương lượng như là một việc nhỏ nhặt cho rồi, và đúng là ông ta đã làm như vậy.

Kinh doanh là một quá trình cảnh giác thường xuyên về phía mình, mà thực ra thì đó cũng là cách duy nhất để làm ăn – đồng thời khuyến khích kẻ khác sơ hở. Thường thì một cuộc tiếp xúc càng ít trang trọng bao nhiêu thì người ta càng ít cảnh giác bấy nhiêu. Bạn sẽ ngạc nhiên thấy rằng có thể rút ra được bao nhiêu điều trong một buổi ăn nhậu và bàn

chuyện làm ăn.

Vi lý do này, tôi rất tán đồng những buổi họp có ăn sáng, ăn trưa hay ăn tối. Nếu đó là một mối làm ăn mới, thường tôi quan tâm đến việc quan sát phe bên kia cũng nhiều như tôi quan tâm đến nội dung sẽ được đem ra thảo luận.

Có lần ở New York tôi đi ăn trưa với một người mà trước đó tôi chưa được gặp nhưng tôi có nói chuyện qua điện thoại và biết là chúng tôi có thể sẽ thương thảo với nhau.

Khi người ta đem thực đơn tối, anh ta nói anh ta phải ăn kiêng và chỉ uống cà phê thôi. Đó là một nhà hàng tương đối lớn và tôi thấy thú vị là không vì thế mà anh ta cảm thấy phải gọi cái gì đó dầu chỉ gọi cho có lệ.

Nhưng khi người hầu bàn đến, và vì lịch sự tôi cũng hỏi ông khách của tôi xem có chắc là ngay cả món sà lách trộn anh ta cũng không muốn dùng hay sao, anh ta nói “có lẽ tôi cũng nên gọi một đĩa sà lách đấy”, và anh ta nói thêm “ông ăn gì tôi cũng sẽ ăn cái đó”.

Tôi thấy điều này lại càng thú vị hơn nữa. Nếu anh ta dỗi ý dễ dàng như vậy, tôi không làm sao khỏi thắc mắc khi thương thảo thì quyết định sau cùng của anh ta sẽ chắc đến mức độ nào, anh ta sẽ dễ dàng bị ảnh hưởng bởi chiều hướng thương thảo ra sao – và thậm chí anh ta có thể nhượng bộ cho xong hơn là vì bị thuyết phục.

Dĩ nhiên không nên hiểu là những điều tôi nói

đây đúng 100%. Nhưng tôi đoán chắc rằng tôi đã có được những nhận xét mà có thể sẽ có ích cho tôi nếu trong tương lai lại có dịp làm ăn với anh ta.

Trong những dịp tiếp xúc gặp gỡ mà người ta buộc phải giao thiệp và trao đổi với những người khác ngành nghề chuyên môn của mình cũng dạy cho ta được nhiều điều. Vì thế mà tôi thường xuyên sắp xếp cho bạn bè, khách hàng và cộng sự thuộc các thành phần khác biệt gặp nhau. Ví dụ, tôi thấy cũng là điều bổ ích khi xem những khách hàng thể thao của chúng tôi ứng xử thế nào với những người trong giới kinh doanh.

Điều này cũng giúp tôi một phần trong việc quyết định nên để cho thân chủ (những vận động viên mà chúng tôi đại diện) gặp khách hàng và những người được phép tổ chức thi đấu ở mức độ nào trước khi thoả thuận hợp đồng. Một số người – tôi nghĩ ngay đến Arnold Palmer, Gary Player, Jackie Stewart, John Newcombe và Jean Claude Killy – bạn có thể dẫn họ đi khắp nơi và cá tính của họ đóng vai trò then chốt trong những nỗ lực bán hàng của chúng tôi.

Nhưng những người khác thì nếu không nói về mình hay không nói chuyện được với người nào trong cùng ngành nghề với họ, thì chẳng có gì để nói.

QUAN SÁT NHỮNG THỜI ĐIỂM BÊN LỀ

Những tình huống trang trọng trong kinh doanh, những buổi họp đầy đủ ban bệ, những phiên đàm phán hay những hình thức giao dịch kinh doanh

khác ít tiết lộ cho chúng ta biết điều gì vì đây là những dịp mà người ta thường “đóng kịch” với nhau.

Do đó, phải để ý đến những thời điểm bên lề, lúc bắt đầu và lúc kết thúc, lúc chuyển mục, là những lúc mà người ta ít cảnh giác nhất. Trong một buổi họp dài hai tiếng đồng hồ, mấy phút đầu – trước khi bạn thực sự nói chuyện làm ăn – và mấy phút cuối – khi mọi người chào từ giả nhau – có thể cho bạn biết về những người mà bạn đang quan hệ còn nhiều hơn những gì đang xảy ra trong khoảng thời gian ở giữa. Chẳng may thay, đây lại là lúc bạn ít để ý nhất. Hãy cố tập cho khả năng tri thức của bạn thêm sắc sảo.

Ngoài ra, cũng nên để ý đến người khác trong những khi tạm nghỉ, những cuộc trao đổi bất thường hay bất cứ việc gì dường đột xen vào giữa khi việc bàn bạc có tính chính thức đang trôi chảy một cách bình thườnghòng của một kinh doanh. Trong hầu hết mọi giao tiếp làm ăn, ai cũng thủ một vai trò nhất định và khi có người chơi trò thì thế nào cũng có một sự nứt rạn. Chỉ cần để ý xem ai làm việc này và mọi người phản ứng như thế nào qua ánh mắt và lời nói thì bạn sẽ biết được rất nhiều>

Có một cảnh trong phim *Bố Già* mô tả điều này thật xuất sắc: *Bố già* vừa mới thắng thùng từ chối một đề nghị của trùm Mafia tham dự vào việc buôn bán ma túy thì Sonny, ông con cả nóng tánh, đã buột miệng nói rằng ngay cả những điều kiện họ đưa ra cũng đã là một sự sỉ nhục đối với gia đình.

Điều này tất nhiên đã dẫn đến vụ mưu sát để trừ khử Bố già. Những ông trùm khác đã thấy đúng là có việc “xé rào” vì khi phản đối những điều kiện họ đưa ra, Sonny đã để lộ là anh ta sẵn sàng cứu xét vụ làm ăn này hơn ông bố.

Mặc dầu chuyện Bố Già là hư cấu nhưng tâm lý nhân vật thì rất thực.

HIỂU NGƯỜI QUA SÂN GOLF

Tôi rất mê golf, tôi đã chơi nó gần như suốt đời và đã bỏ ra quá nhiều thì giờ để tìm hiểu xem tại sao tôi lại thấy việc làm cho một quả banh nhỏ màu trắng rơi vào một lỗ nhỏ màu đen lại kỳ như vậy.

Chắc chắn một phần là vì một trận đánh golf có thể cho ta đủ thứ cảm xúc và nó cũng để lộ ra nhiều nét của cá tính con người.

Tôi cũng thường nói rằng sau một trận đánh golf thì tôi có thể nói được là người ta sẽ phản ứng như thế nào trong kinh doanh hơn là sau hàng trăm giờ hội họp. Có thể là golf gần với con người hơn những trò chơi hay những tình huống khác. Hoặc có thể vì địa điểm chơi – cỏ xanh, đồi trải dài. Thật kỳ lạ sao một trò chơi đơn giản như vậy lại nói cho ta biết được nhiều điều đến thế.

CÚ ĐÁNH “CHO TÔI”

Đó là một cú đánh ngăn nhường cho người chơi golf bởi người cùng phe hay đối thủ của mình. Quả là thú vị khi quan sát biết bao nhiêu động thái khác nhau của con người liên quan đến khía cạnh nhỏ này của môn chơi golf.

Một số người từ chối tất cả những cú đánh này, đòi đánh cho được vào lỗ một cách chính xác kết quả.

Diễn dịch về mặt kinh doanh: khó mà ban phát ân huệ đối với những người như thế này.

Những người khác còn không chịu chờ, và cho đó là cú đánh “cho tôi” – dù rằng nó còn cách lỗ tới sáu bộ. Đây là những con người có cái tôi rất lớn, tưởng rằng họ có thể “điều khiển” trái banh vào lỗ dù có thể nào đi nữa, nếu họ dùng tay lại và suy nghĩ về nó (là điều họ không bao giờ làm).

Diễn dịch về mặt kinh doanh: Họ cũng không yêu cầu của anh ân huệ, họ tin là phải có.

Khá kỳ quái đối với tôi là những người “thử nửa vờ” đánh chìm trái banh, như thể dùng một tay quét nó đi. Nếu banh vào lỗ thì tốt; Nếu không vào, thì họ “thực ra chưa đánh”, và xem đó như một cú đánh “cho tôi”

Trong kinh doanh, những người mà như vậy rất khó mà nói chuyện. Họ có khả năng tự lừa dối mình, có xu hướng phóng đại, và cho bạn một giải thích tròn trịa về những gì khởi thủy họ đã nói.

Tôi đã chơi golf một số lần với người cầm đầu việc điều hành của một công ty lớn. Khi anh ta chơi một độ kém, anh ta luôn nói: “Tôi được 79 điểm”. Dĩ nhiên, 79 điểm này bao gồm một số cú đánh “cho tôi” được nhường (sau khi người ta khoanh vòng quanh lỗ) và một vài lần nhớ lộn khi đếm các cú đánh. Điều thú vị là anh ta thực sự tin là anh ta đã

được 79 điểm.

Loại người này làm tôi mất bình tĩnh trong việc làm ăn. Anh ta có một khả năng giải thích sự việc một cách sáng tạo, và cứ tin vào đó cho đến khi chúng trở thành kinh thánh.

“NHƯỢC ĐIỂM CỦA BẠN LÀ GÌ?”

Hầu hết mọi người chính xác một cách phải chăng về nhược điểm của mình. Nhưng có người thổi phồng nó, có thể còn gấp đôi nó lên. Đây là những người muốn lợi dụng bạn, những người sẽ không thích gì độ chơi trừ phi họ lấy được tiền của bạn: đây có lẽ cũng là cách làm ăn của họ.

Có người lại nói cho bạn biết nhược điểm của họ ít hơn là sự thực. Đây là những người muốn lừa gạt thế gian về khả năng thực sự của mình. Họ có xu hướng gạt bỏ những thành tích kém: “Tôi hôm nay không được may”. Đã bao nhiêu lần bạn nghe nói như thế trong việc làm ăn?

QUY LUẬT MÙA ĐÔNG

Quy luật mùa đông – để đổi địa thế của bạn trên sân golf – được đưa ra khi sân golf xấu. Thật là buồn cười khi thấy sân golf có thể rộng như thế nào đối với một số người, nhất là nếu có một cái cây trên sân chơi nằm giữa trái banh và vùng đất bao quanh lỗ. Ở đây không cần sành tâm lý lắm bạn cũng biết: những người này ăn gian!

QUY LUẬT CHƠI GOLF

Quy luật riêng của sân chơi – hay luật chơi golf áp dụng như thế nào đối với sân bóng cụ thể đó –

được trình bày rõ ràng: sau lưng bảng điểm. Điều làm tôi ngạc nhiên không hẳn ở những cách giải thích luật riêng của một số lần chơi golf, mà tất cả sự động não méo mó mà người ta phải trải qua khi giải thích. Tôi thích làm việc với người nói: “Thấy cái mốc trắng ngoài rìa đó không? Đánh vào đó”, hơn là với người vẫn còn giải thích cho tôi cách mình hiểu dù đã đi qua 3 lỗ rồi.

QUAN SÁT NGƯỜI/ ĐẾN VỚI NGƯỜI: KẾ HOẠCH BẢY BƯỚC CỦA TÔI

Rõ ràng là bằng cách mở to các giác quan của bạn thì không có 7 bước, 70 bước hay 700 bước gì cả để học cách đoán người. Ý chính là: nếu đơn giản như thế thì ta đã có thể học được trong lớp. Tuy nhiên điều mà tôi có thể khẳng định là học đoán người bao gồm một số điều căn bản:

BƯỚC MỘT: LẮNG NGHE MỘT CÁCH TÍCH CỰC.

Hãy lắng nghe không chỉ điều người ta nói mà còn nghe cách người ta nói. Người ta thường có khuynh hướng nói nhiều hơn người ta muốn. Bạn cứ lâu lâu dừng một tí – một khoảng yên lặng hơi khó chịu sẽ làm người ta nói nhiều hơn.

BƯỚC 2: QUAN SÁT MỘT CÁCH TÍCH CỰC

Bạn có bao giờ nói với mình khi xem một chương trình đối thoại hay tin phỏng vấn trên truyền hình: “Ồ, người này run quá” hoặc “à há, câu hỏi này làm anh ta lúng túng”?

Bạn không cần phải đọc sách về ngôn ngữ của cơ thể để có thể diễn dịch một số cử chỉ hay động tác nào đó, hay để “nghe” một lời phát biểu mà người ta có thể đang nói ra, đơn giản qua cách ăn mặc.

BƯỚC 3: NÓI ÍT HƠN

Bạn sẽ tự động biết được nhiều hơn, nghe nhiều hơn, thấy nhiều hơn – sai sót ít hơn. Mọi người đều có thể nói ít hơn và hầu như ai cũng nên nói ít hơn.

Hãy đặt câu hỏi và đừng tự trả lời những câu hỏi của mình.

BƯỚC 4: HÃY XEM LẠI NHỮNG ẢN TƯỢNG ĐẦU TIÊN

Tôi thường tin vào những ản tượng ban đầu của mình, nhưng chỉ sau khi tôi đã xem xét chúng cẩn thận. Phải có một quá trình suy ngẫm và xem xét từ khi có những ản tượng ban đầu đến lúc mình chấp nhận chúng như là một nguyên tắc để quan hệ.

Muhammed Ali đã có lần nói với tôi “Tôi còn nổi tiếng hơn Chúa Giêsu” (một câu mà có lẽ anh ta cóp của Beatles). Nghe câu đó tôi thật sốc, coi đó như một lời khoe khoang khoác lác và không thèm để ý đến nữa. Nhưng mấy tháng sau, vì một cơ gì đó tôi lại nghĩ đến nó và bắt đầu nhằm tính hết tất cả các nước Hồi giáo, Ấn độ giáo và những nước không theo Kitô giáo, mà ở đó Ali hết sức nổi tiếng. Câu nói của Ali vẫn là một câu khoe khoang nhưng tôi đã nhận ra rằng có lẽ nó cũng đúng thật."

BƯỚC 5: ĐỂ THÌ GIỜ SỬ

DỪNG NHỮNG GÌ BẠN ĐÃ BIẾT ĐƯỢC

Nếu sắp gặp ai hay sắp gọi điện thoại cho ai thì bạn hãy để ra 1 phút nghĩ về những gì bạn biết và phản ứng mà bạn muốn có ở người đó. Theo như những gì bạn biết về người đó, bạn sẽ nói gì hay làm gì để có được phản ứng mong muốn.

BƯỚC 6: PHẢI KÍN ĐÁO

Trong việc đoán người thì điều tốt hơn nữa là phải kín đáo. Nếu muốn sử dụng được những gì mình đã biết cho có hiệu quả thì không được nói cho người ta biết mình nghĩ người ta thiếu vững vàng như thế nào, hoặc chỉ cho họ biết những điều mà bạn cảm thấy họ sẽ làm sai. Nếu bạn kể cho họ những gì bạn biết, bạn sẽ bỏ mất cơ hội sử dụng những nhận xét của mình một cách hiệu quả. Bạn không buộc phải trả cho ai một nhận xét về chính mình để đổi lấy một nhận xét của mình về người đó. Hãy nhớ rằng bạn chỉ có thể sử dụng những gì bạn biết được về người khác nếu người đó biết về bạn ít hơn.

Cách bảo đảm nhất để cho người khác xâm phạm đến tỷ lệ phần an toàn của chính bạn là kể cho họ hết về những gì bạn đã đạt được. Hãy để người ta tìm hiểu về tính cách và thành tựu của bạn từ người khác.

BƯỚC 7 : PHẢI BIẾT ĐỪNG RA NGOÀI

Nếu bạn có thể bắt mình đứng ra ngoài cuộc làm ăn, nhất là khi nó trở nên gay gắt thì khả năng quan sát của bạn sẽ tự động tăng lên. Khi người kia

bất đầu nóng mặt thì anh ta sẽ sợ hơn bất cứ lúc nào. Nếu bạn cũng đáp lại bằng một câu nóng nảy không kém, thì bạn không những sẽ làm giảm khả năng quan sát, mà còn trở nên sợ hãi nữa.

Có thể nói tôi là người luôn truyền bá tầm quan trọng của sự chủ động hơn là phản ứng trong kinh doanh. Chủ động thay vì phản ứng sẽ cho phép bạn thật sự sử dụng những gì bạn biết. Nó cho phép bạn biến nhận xét thành quyền điều khiển. Nếu vì không chịu lùi ra sớm và để lâm vào thế bị động thì có lẽ bạn đã quẳng đi lợi thế này>

Nếu bạn không phản ứng thì bạn sẽ không bao giờ phản ứng quá đáng. Bạn sẽ là người điều khiển thay vì là người bị điều khiển.

2. TẠO ẢN TƯỢNG

Năm 1964, khi tôi đang đi trên một con đường ở Seattle với Bob Hope và Arnold Palmer thì một phụ nữ tiến đến gần Hope và nói “ông có nhớ tôi không? Chúng ta đã gặp nhau cách đây hai năm ở Cincinnati, Hope đã rất lịch sự nhưng rõ ràng là anh không hề biết người phụ nữ đó là ai, sau khi bà ta đi rồi, Hope quay sang nói với tôi và Arnold, “Các cậu có tưởng tượng được không? Mỗi năm mình gặp cả mười ngàn người và hai năm sau thì một người nào đó đến gặp mình và nghĩ rằng mình có thể nhớ tên bà ta”.

Bản thân tôi nhớ tên người rất kém, và tôi cho rằng mọi người khác cũng kém như tôi thôi. Cho nên đầu tôi đã gặp một người nhiều lần đi nữa, nếu

tôi không chắc một trăm phần trăm là họ biết tên tôi – cả họ lẫn tên – thì tôi luôn luôn mở đầu bằng cách tự giới thiệu “Tôi là Mark Mc Cormack”.

Đây là một điều nhỏ nhặt thôi. Nhưng toàn bộ vấn đề tạo ấn tượng là ở chỗ đó. Trong chuyện làm ăn hàng ngày thì hiếm khi có dịp để phô trương những hành động vĩ đại. Cũng giống như việc bạn có thể hiểu được rất nhiều về con người qua những điều nhỏ nhặt mà người ta nói và làm, thì chính những cái nhỏ nhặt mà bạn nói và làm lại thường tạo ra những ấn tượng lâu bền nhất.

Trong kinh doanh người ta nghĩ thế nào về bạn đều dựa trên những câu nói có ý thức và vô ý thức mà bạn nói về mình. Cách bạn ăn mặc, cách nói chuyện điện thoại, hiệu suất của bạn, cách bạn viết một lá thư, cách chào hỏi, tất cả đều ảnh hưởng đến ấn tượng mà bạn tạo ra nơi người khác – người ta đoán bạn như thế nào – làm cho người ta nhìn thấy bạn như bạn muốn được nhìn thấy.

Đây là một dạng vận động có nghệ thuật. Một trong những lớn ở đời là người ta không làm những gì bạn muốn người ta làm. Nhưng nếu bạn có thể điều khiển được những ấn tượng của người khác đối với bạn thì bạn cũng có thể khiến cho họ muốn làm điều mà bạn muốn họ làm. Bất cứ một vụ làm ăn mới nào đều có một sự đánh giá lẫn nhau giữa các bên. Mỗi bên đều ngấm ngấm tìm cách tạo ảnh hưởng với bên kia người nào có khả năng điều khiển ấn tượng của người khác hơn sẽ kết thúc thắng lợi

nhất, chắc chắn là trước mắt và cũng có thể là cả về lâu dài nữa.

Một người bạn của tôi gọi thời điểm giao tiếp giữa người và người này là “sự phô trương lực lượng trong kinh doanh”. Mặc dầu tôi có thể đồng ý với cách gọi này về mặt quan trọng và tác động của việc tạo ấn tượng, nó có thể không thể hiện được mặt tế nhị trong quá trình này.

Dĩ nhiên nếu người ta nghĩ rằng mình đang bị điều động và điều khiển thì họ sẽ không chịu để vậy. Các nhà quản lý hiệu quả nhất phải gây ấn tượng bằng những cách kín đáo. Đôi khi đó chỉ là hành động hay cử chỉ đơn giản mà nếu như không có thì cũng chẳng ai để ý, chính vì thế mà khi nó xảy ra người ta sẽ để ý.

Thường thì, nhất là trong khi thương thảo, cách người ta lựa lời để nói một điều gì sẽ thay đổi hẳn cuộc diện. Thậm chí tôi đã thấy việc này xuống đến mức độ thêm bớt chỉ một hai chữ, thí dụ nói “Tôi đồng ý” ngay cả khi bạn không đồng ý trước khi vô hiệu hoá nó với một chữ “nhưng mà...”

Có lần tôi ăn trưa với Ray Cave, chủ bút của tờ Time, và khi chúng tôi đến nhà hàng Ray chào người hầu bàn trưởng “Rất vui mừng gặp lại anh”

Anh hầu bàn trưởng tỏ ra hân hoan ngay và lập tức đưa chúng tôi đến tận bàn. Sau khi anh ta đi khỏi, tôi bảo Ray “hình như anh bảo tôi anh chưa bao giờ ăn ở đây”

“Thì chưa”, anh ta nói.

Một đồng nghiệp của Ray Cave, Patricia Ryan, chủ bút của tạp chí People, có lần kể, nếu chị đi dự một buổi ăn trưa để bàn công việc và chị tiên đoán rằng người ta sẽ coi thường mình thì chị sẽ gọi một ly Scotch pha nước. Chị hiếm khi uống rượu, nhưng chỉ cần gọi một ly Scotch thay vì Perrier chị tạo ngay được một ấn tượng sâu sắc, khác biệt một cách tự nhiên, tôi – đến – đây – không – phải – để – chơi.

Sự tế nhị của việc tạo ấn tượng tất nhiên là ở chỗ nó đòi hỏi mình phải biết mình – phải biết liên kết một cách có ý thức giữa ấn tượng mình tạo ra và ấn tượng mình muốn tạo ra. Thường thì những kẻ cho rằng họ tạo được ấn tượng tốt, phô trương điều đó hay tự phô trương mình quả thực cũng tạo được những ấn tượng mạnh đấy, nhưng hầu như toàn là những ấn tượng xấu.

Nhưng tệ hơn việc tự biết mình một cách sai lạc là không biết mình ra sao. Bạn đã bao giờ nhìn thấy một ông giám đốc, khi khám phá ra có trục trặc trong việc giữ chỗ máy bay, đã khởi sự la hét nạt nộ nhân viên bán vé? Đây là người duy nhất có quyền cho ông ta lên máy bay, và ông ta lại làm đủ cách cho người ta ghét.

Đây là hội chứng mình – là – kẻ - thù – tệ - hại – nhất – của – chính – mình. Ngay cả bạn có điều gì đáng nói đi nữa mà bạn nói với cái giọng hay cái cách không hấp dẫn, thì bảo đảm không ai nghe.

Hãy biết đến tất cả những cơ hội tế nhị xảy ra

hằng ngày mà bạn có thể tạo ấn tượng tốt và tất cả những lúc không được tế nhị mà bạn có thể gây ra những ấn tượng xấu. Tạo một ấn tượng tốt cũng đơn giản như đối xử với người ta khác theo cách mà người ta muốn. Hoặc cũng khó như đối xử với họ cũng cách đó ngay khi họ van xin bạn đừng làm như vậy.

Ấn tượng mà bạn tạo được còn cho phép bạn không phải hoàn hảo mấy. Nếu bạn biết lợi dụng tất cả những dịp nho nhỏ để tạo một ấn tượng chung là bạn có khả năng làm việc có hiệu quả, chín chắn và cứng rắn một cách biết điều – đúng là tít người mà người ta muốn quan hệ làm ăn thì người ta sẽ bỏ qua những sơ sót đôi lúc bạn mắc phải. Người ta sẽ tha thứ tất cả những động thái “bất thường” của bạn nếu ấn tượng chung và lâu dài của họ về bạn là thuận lợi.

ĐÁU LẠI VỚI NHỮNG ĐỊNH KIẾN

Hãy nghĩ đến việc làm điều ngược hẳn với cái người ta chờ đợi. Thường thì nó rất có hiệu quả.

Nếu người ta chờ đợi một sự cứng rắn, thì một lời nói giản dị, khiêm tốn sẽ có tác dụng lạ lùng. Nếu người ta tiên đoán cuộc tương thảo sẽ gay go thì mình nhượng bộ ngay một điều gì đó không quan trọng lắm cũng là một cách tốt để bắt đầu. Người ta càng nghĩ tôi muốn cái gì nơi họ thì tôi càng buộc mình làm ra vẻ không muốn.

Gần đây chúng tôi rất muốn ký hợp đồng với một khách hàng có tính dè dặt, một nhân vật truyền hình nổi tiếng, cô ấy muốn ký hợp đồng và chờ đợi

là chúng tôi sẽ đưa đề nghị. Trong hai buổi gặp và làm quen tôi kể cho cô biết đôi chút về tôi, về công ty và nói rất nhiều về sự nghiệp của cô, những cơ hội của cô và nếu tôi ở vào địa vị cô, tôi sẽ lợi dụng cơ hội này như thế nào.

Thậm chí tôi không hề đề cập đến vấn đề đại diện cho cô. Tất nhiên là cô bắt đầu thắc mắc sao chúng tôi không theo đuổi cô gay gắt hơn – và cô bắt đầu theo đuổi chúng tôi.

Nếu người ta tưởng tôi biết nhiều về một vấn đề thì tôi sẽ nói một điều gì đó trong một, hai phút đầu của buổi họp cho người ta thấy là tôi không phải vậy. Ít nhất cũng để người ta bớt e dè và thường thì nếu mình tỏ ra biết càng ít thì phe bên kia lại dễ cởi mở hơn.

Ngược lại nếu người ta tưởng tôi không biết gì hết, tôi sẽ làm như tình cờ thốt ra một vài lời vớ vẩn để cho người ta hiểu là tôi biết nhiều hơn họ tưởng.

Trong các vụ làm ăn quốc tế tôi đã nhìn thấy hàng rào ngôn ngữ - hay một hàng rào ngôn ngữ thấy được – được sử dụng như thế một cách hiệu quả. NO COMPRENDE – giả vờ nói tôi không hiểu – và hàng trăm kiểu tượng tự, là một công cụ rất có ích trong kinh doanh.

Người Mỹ, có lẽ làm một dân tộc kém ngoại ngữ so với hầu hết các nước (và họ thường tỏ ra áy náy và chông chế về điều này) đặc biệt dễ trở thành nạn nhân của hàng rào ngôn ngữ và các nhà quản lý nước ngoài thường lợi dụng điểm này. Một nhà kinh

doanh thỉnh thoảng chêm vào một cách có nghệ thuật một hay hai câu thật hoàn hảo bằng chính tiếng mẹ đẻ của đối thủ sẽ thấy anh ta đã tạo được một lợi thế có ích vô cùng.

Văn hoá và phong tục cũng rất thú vị ngay ở các miền khác nhau của nước Mỹ. Thí dụ một người sinh ra và lớn lên ở New York, xuống làm ăn ở miền Nam dễ có mặc cảm về những gì anh ta cho là nhược điểm của mình, và tôi đã nhìn thấy nhiều tay kinh doanh ở miền Nam châm chọc các anh chàng miền Bắc về nhược điểm này của họ. Mỗi khi có một sự tương phỡ rệt về văn hoá – giữa thành phố và tỉnh lẻ, giữa công nghiệp giải trí và thương mại – thì có lẽ sẽ có người có lợi.

Tôi đã thấy có những người đối đầu với văn hoá và phong tục của chính họ. Chúng tôi có quan hệ với một nhà quảng cáo thể thao rất thành công ở Nhật tên là Atsushi Fujita, phương pháp của ông này đôi khi rất độc đáo. Cách đây mấy năm, khi ông Fujita đang được quyền đại diện cho truyền hình Nhật Bản về giải Rose Bowl thì một trong các hãng truyền hình Nhật lại đến thương lượng trực tiếp với uỷ ban Rose Bowl. Khi ông Fujita biết được điều này, ngay đêm đó ông lái xe đến gặp chủ tịch của hãng truyền hình đó và dẫn theo đứa con gái. Đứng trên ngưỡng cửa nhà ông này, và nắm chặt tay cô con gái trẻ trong tay mình, ông Fujita nói rằng nếu họ không rút lui thì ông ta, Fujita sẽ bị mất mặt ở Mỹ. Hai hôm sau ông Fujita lấy lại được quyền truyền hình giải

THƯ TÍN LÀ PHẢI VIÊN

Thư từ - nội bộ cũng như thư gửi đi nơi khác – là một trong những cơ hội thường xảy ra nhất để bạn cho giới kinh doanh biết đến mình.

Tôi là một người rất kỹ về bất cứ những thư từ nào gửi đi dưới tên tôi. Tôi đòi hỏi thơ phải được đánh máy gọn ghẽ (vui mắt) và không được có lỗi trong đánh máy hay lỗi chính tả. Trong kinh doanh ít có việc bạn có thể buộc phải theo ý mình, nhưng đây là một.

Tôi rất bực khi nghe một cô thư ký nói “Nó cũng gần đúng”. Thơ từ tạo một ấn tượng rất mạnh trong vô thức về cách bạn quản lý công việc, và tôi không muốn người ta cho rằng tôi quản lý “gần đúng” khi tôi có một dịp đơn giản và hiển nhiên như vậy để chứng tỏ ngược lại.

Tôi cố gắng dành thì giờ để tất cả thư từ của tôi đều có tính chất cá nhân trong đó – có thể là một câu hay một vài đoạn – để nói về một sở thích riêng nào đó của người nhận thơ, mà điều này chẳng liên quan hay liên quan ít thôi, đến chủ đề trong lá thơ.

Tôi có thể đề cập đến một vụ làm ăn mà tôi biết anh ta mới giành được, ghi nhận sự quan tâm của người đó với một đội thể thao địa phương (“Thế còn ông bà Brown ra sao?”) hoặc “Anh có đi đánh golf hôm chủ nhật không?”; hoặc hỏi thăm về gia đình anh ta. Nó cũng có thể là bày tỏ sự ủng hộ - hy vọng rằng công việc của anh ta sẽ nhẹ bớt hoặc hy

vọng rằng sau cùng rồi anh ta cũng được nghỉ hè như anh ta mong đợi.

Người ta sẽ đặc biệt có ấn tượng tốt nếu bạn cá nhân hoá một lá thư chào hàng đầu tiên. Chắc chắn nó sẽ làm người ta để ý vì thế nào họ cũng thắc mắc “Làm thế nào anh ta biết được điều đó?” và điều này sẽ chứng tỏ là bạn đã dành thì giờ chuẩn bị, nếu nó không nói lên điều gì khác.

Tôi còn có một danh sách dài những người tôi gọi thiệp và quà giáng sinh mà tôi gọi hàng năm. Mùa thu và mùa nghỉ hè là lúc chúng tôi bận rộn nhất; các ngành nghề khác cũng thế thôi, và do đó cũng dễ thôi nếu như tự nhủ chẳng có ai quan tâm và thậm chí có lẽ cũng chẳng để ý, để rồi dẹp chuyện gọi thiệp và quà. Biết bao nhiêu người đã làm như thế, và chính vì vậy mà tôi không làm.

Những lá thư mẫu phi tình một cách đáng giận thật là tệ hại. Tôi chưa từng nghe ai nói “Hôm nay tôi nhận được một lá thư mẫu tuyệt vời!” cái duy nhất tệ hơn một lá thư bắt đầu bằng “Dear Sir” là thư mà tên bạn được đánh máy cẩn thận trong khoảng trống có sẵn (thường là đánh vần sai), với một chữ ký bằng mực giả! Có bao giờ bạn nhìn thấy một “chữ ký” in mà giống như thật đâu?

Với sự ra đời của máy chữ có bộ nhớ, tôi chẳng hiểu sao thư mẫu vẫn còn, ấy thế mà chúng vẫn còn, đánh dấu sự chiến thắng của hình thức xấu trên nội dung có thể tốt.

Đánh dấu trên bì thư “riêng và mật” mà không

có lý do chính đáng thì bảo đảm bạn sẽ gây ấn tượng xấu ngay lập tức. Sự lừa dối không bao giờ tạo được một ấn tượng tốt đẹp ban đầu. Nếu bạn phải dùng đến chữ “riêng và mật” để làm cho ai đó phải đọc thơ bạn thì có lẽ bạn còn phạm nhiều sai lầm khác nữa.

Nếu sử dụng đúng lúc thì tốc độ cũng thu hút sự chú ý. Điện tín, telex được quan tâm hơn thơ thường. Chúng mang một ánh quan trọng do chúng được đưa ngay đến tay người nhận chứ không phải qua cô thư ký. Thơ khẩn cũng vậy, mặc dù loại này cũng đã thành quá thông thường thành thử nó cũng không còn mấy tác dụng.

NGƯỜI TA BIẾT BẠN

QUA NHỮNG NGƯỜI LÀM VIỆC VỚI BẠN

Như chúng ta thấy, cô thư ký là gạch nối chính thức của bạn với thế giới bên ngoài, và qua cách cô ấy đối xử với mọi người mà người ta đánh giá bạn. Nếu cô ta cộc lốc, người ta cũng nghĩ bạn là người cộc lốc. Nếu cô ấy tiết lộ bí mật người ta sẽ cho là bạn tiết lộ bí mật. Nếu cô ta mượn tên bạn mà đi nói này nói nọ thì chính bạn sẽ bị xem như một người lảm nhảm. Nếu cô ta có tính mau mắn nhưng thích áp đặt thì người ta cũng nghĩ bạn là người mau mắn và thích áp đặt.

Cô thư ký của một ông giám đốc truyền hình hàng đầu ở nước Anh cứ mãi gây khó khăn không cho tôi gặp ông chủ cô ta. Đã biết bao lần tôi tìm cách hẹn gặp ông ta bất cứ lúc nào trong hai tuần

sắp tới, thế mà cô ta cứ bảo với thư ký của tôi là ông ấy “bận lắm”. Vậy mà đúng như tôi nghĩ, khi tôi gặp được trực tiếp ông ta, thì việc hẹn gặp cũng dễ dàng thôi.

Tất nhiên thư ký cũng có vai trò bảo vệ nào đó. Làm bức bình phong giữa bạn và những người khác, họ giúp bạn có thể chủ động tốt và không tốt để thực hiện điều này. Thường thì nó cũng đơn giản như việc bạn nói “Xin lỗi ai gọi đó ạ!” hay là “Ai đó!”.

Thư ký thường cư xử như thầy đội dạy lính tập và tôi đã thấy có những ông lấy làm thú vị về tác phong cộc lốc của cô thư ký của mình và thậm chí còn khuyến khích nữa. Tôi nghĩ có lẽ những người đó cho rằng cộc lốc như vậy làm cho họ ra vẻ quan trọng hơn nhiều.

Tất nhiên điều này áp dụng cho tất cả nhân viên cấp dưới. Nếu họ làm việc trực tiếp với bạn, chắc chắn người ta sẽ phán đoán bạn, ít nhất là một mức độ nào đó, qua cách cư xử của những người này, cho nên nên bạn thấy họ có những khuyết điểm gì, vì quyền lợi của chính mình, bạn nên nói cho họ biết.

TRANG PHỤC NGHIÊM CHỈNH

Công ty phim ảnh MCA/Universal có tiếng nghiêm khắc về nguyên tắc ăn mặc – comple màu sậm và somi trắng (đôi khi các giám đốc công ty được người ta chào “Mấy con chim cánh cụt đã đến rồi”)

Điều thú vị là Lew Wasseman, giám đốc điều

hành không phải là người thích sang trọng – ngược lại là đàng khác. Nhưng ông đang quản lý một công ty đang phát triển nhanh thuộc một nền công nghiệp sinh động. Và ông biết rằng dân “Hollywood” luôn luôn được người ta coi là những ta anh chị miệng ngậm xì gà hay phóng đại và làm ăn bê bối. Do đó cách ăn mặc của MCA tạo ấn tượng ở hai mặt: một mặt nó tạo ra một hình ảnh tốt về sự ổn định – đồng thời đánh tan hình ảnh xấu.

Cách bạn ăn mặc tạo ngay một ấn tượng mạnh mẽ về con người của bạn. Nói chung thì ăn mặc một cách bảo thủ có lý hơn. Nếu bạn nhìn nhận rằng cứ nhìn cách ăn mặc là mình có thể biết rất nhiều về một người thì cũng đúng thôi khi cho rằng người khác cũng như vậy đối với mình. Rõ ràng là khi đi làm bạn ăn mặc bảo thủ bao nhiêu thì người ta càng khó biết bạn bấy nhiêu. Những người mà đến buổi họp mang dép, áo sơ mi hở ngực, để lộ dây chuyền vàng, có thể làm người khác nghĩ xấu về con người của họ. Cách đây mấy năm chúng tôi có mượn một nhân viên điều hành, ngày đầu đi làm anh này mặc quần xám tro rất đẹp, sơ mi lụa không thắt cà vạt và veston xanh đậm. Tôi đã nhờ trưởng phòng của anh ta giải thích cho anh ta biết rằng đi làm mà ăn mặc như vậy là không hợp.

Nhiều khách hàng của chúng tôi ở trong độ tuổi từ hai đến ba mươi và nhiều người trong số đó, nhất là các vận động viên tennis, đến dự buổi họp ăn mặc rất thoải mái. Nhưng nhiều người trong số

những thanh niên hai mươi tuổi này đã là triệu phú và chúng tôi quản lý tiền của họ: chúng tôi thu tiền, quản lý và đầu tư nó. Họ muốn các giám đốc của công ty chúng tôi ra về các nhà tài chính ngân hàng hơn và vận động viên tennis, dầu cho vận động viên ăn mặc đẹp.

Coco Chanel có lần nói rằng nếu có một phụ nữ ăn mặc xấu thì bạn sẽ để ý đến y phục của cô ta, còn nếu cô ta ăn mặc đẹp thì bạn để ý đến chính cô ấy.

Tôi nghĩ bà cũng có thể có một lời khuyên tương tự cho các nhà quản lý của các công ty – nam cũng như nữ. Nguyên tắc chung là cần phải làm sao để y phục mặc đi làm không nói lên được điều gì về bạn – có lẽ chỉ trừ một điều là quần áo đó vừa vặn.

TÍNH TOÁN TỪNG GIÂY

Mỗi khi tôi có một quan hệ kinh doanh mới, tôi tạo ra những tình huống để tôi có thể tỏ ra hết sức chính xác. Tôi sắp xếp để hẹn điện thoại lúc 10 giờ tôi sẽ gọi. Tôi hứa là sẽ có lá thư cho người nào đó trên bàn của họ vào sáng thứ hai tới, và đến sáng thứ hai là có lá thư. Tôi sẽ có mặt tại buổi hẹn đúng lúc như tôi đã nói.

Cứ làm như thế trong vài lần đầu bạn quan hệ với khách làm ăn mới và họ sẽ cho rằng bạn luôn hành xử như thế trong công việc. Hơn thế nữa, họ cũng sẽ làm theo. Bạn sẽ thấy rằng rồi bạn cũng nhận được những phản hồi đúng giờ như họ đã quen như vậy với bạn.

KHÔNG ĐƯỢC ÁN CẤP THỜI GIAN

Lời than phiền thường nghe nhất của các ông giám đốc là thiếu giờ, một ngày không đủ giờ để làm hết việc. Thế mà cũng chính các vị đó lại chẳng để ý gì đến thì giờ khi nó là thì giờ của người khác.

Cách nhanh nhất để tạo một ấn tượng xấu muôn đời là lãng phí thì giờ của người khác. Sử dụng nó một cách phung phí hay làm mất nhiều thì giờ hơn là cần thiết.

Nếu bạn chẳng có gì để nói thì đừng tổ chức họp chỉ để gặp cho biết. Một người thực sự đáng cho bạn làm quen sẽ đáp lại câu nói “tôi chỉ muốn gặp ông cho biết” của bạn bằng cách là sẽ chẳng để cho bạn gặp họ được nữa.

Đừng làm người ta mất thì giờ ở văn phòng của bạn. Thật chán hết sức khi phải ngồi chờ trong văn phòng của người nào đó khi ông ta mãi nói chuyện điện thoại. Lại còn chán hơn khi phải chịu đựng những cú điện thoại hỏi chuyện vớ vẩn mà đáng lẽ ông ta có thể dễ dàng trả lời là “Tôi đang bận họp, chốc nữa tôi gọi lại nhé?”. Nếu bạn buộc lòng phải trả lời điện thoại khi bạn đang tiếp người nào đó ở văn phòng, thì hãy xin lỗi khách rồi trả lời thật nhanh cho xong.

Có ba trường hợp ngoại lệ: một là khi bạn đang huấn luyện cho một nhân viên cấp dưới là bạn muốn người đó nghe kỹ thuật nói chuyện điện thoại và được nghe trực tiếp những dữ kiện liên quan đến một tình huống nào đó; hai là khi bạn quyết định

răng cưa điện thoại có liên quan đến buổi họp lúc đó; và ba là người gọi điện thoại có thể tạo một ấn tượng tốt đối với người bạn đang tiếp.

Vào những năm đầu 70, Phó tổng thống Spiro Agnew, người mà tôi đã gặp một hai lần, đã tìm cách gặp tôi để nhờ tôi làm đại diện cho ông ta vấn đề bản quyền tác giả của một chuyện ngắn về golf do ông ta viết, tên gọi “Tôi có thể chơi hay hơn thế này nhưng chưa bao giờ làm được điều này!”.

Tôi đã cố gắng gọi cho ông ta từ khách sạn ở Chicago, nhưng ông không có nhà và văn phòng của ông hỏi xem có thể liên lạc với tôi ở đâu. Tôi nói hoặc tôi ở khách sạn hoặc ở văn phòng của A.C. Spectoriski, lúc đó là chủ bút của tờ Playboy.

Trong khi tôi đang gặp Spectoriski ở văn phòng của ông ta thì cô thư ký gọi vào và nói “Phó tổng thống của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ đang ở đầu dây để nói chuyện với ông Mc Cormack”. Mặc dầu cú điện thoại không liên quan gì đến công việc đang bàn, nhưng buổi làm việc của chúng tôi từ lúc đó có một vẻ quan trọng hẳn lên.

TRÊN SÂN NHÀ

Có những lúc mà một trong những kỹ thuật bán hàng hay nhất trên đời chỉ đơn giản là “trình diện” – nhảy lên máy bay và đi đến bất cứ nơi nào để gặp một người nào đó ở văn phòng anh ta, vào lúc nào tiện cho anh ta. Đôi khi ta buộc phải làm như vậy vì nghi thức, đôi khi vì hoàn cảnh.

Nhưng nói chung họp ngay tại văn phòng bạn thì

lợi hơn nhiều. Điều này không hẳn vì cái “văn phòng bề thế” của bạn mà hoàn toàn vì mình có lợi thế hơn trong địa phận của mình. Ngay cả khi văn phòng của bạn chỉ là một phòng nhỏ xíu đi nữa thì hay nhất vẫn là chơi trên sân nhà.

Trước hết đó là sân diễn của bạn. Bạn có thể chế ngự một buổi họp ở cơ quan của mình, nhưng họp ở bất cứ nơi nào khác thì không làm được.

Thứ đến, vì là đất nhà của bạn, nên khi phía bên kia đến họp thì họ sẽ có một cảm giác “lấn sân”, và như thế sẽ có căng thẳng dầu khéo che đậy. Chỉ cần tỏ ra lịch sự và làm cho khách thấy thoải mái là bạn có thể phá bỏ sự căng thẳng đó và làm cho người ta ít nhiều thấy tin cậy ngay cả trước khi bắt đầu họp.

Ở văn phòng thì điều màu mè duy nhất mà tôi cho phép chính mình là để đèn rất mờ. Còn thì, đối với tôi một văn phòng “có uy thế” là một văn phòng hoặc rất lớn hoặc gọn gàng, sạch sẽ và hiệu quả, một nơi mà người ta có thể nói là làm được việc.

NGHĨ NHƯ MÌNH NÓI

Dow Finsterwald, một cự vồ vô địch của Hiệp hội golf nhà nghề, hiện là tổ trưởng của các vận động chuyên nghiệp ở Broadmoor, Colorado Springs, có lần nhờ tôi một việc. Anh có thấy một bản in của bức tranh Leroy Neiman vẽ anh đang chơi với Arnold Palmer và anh nhờ chúng tôi kiếm dùm một bản có chữ ký của Neiman để treo ở câu lạc bộ. Tôi gọi một viên chức quản lý của tôi vào, anh này có quan hệ thường xuyên với Neiman. Anh ta bảo

được thôi và đã trả lời với Dow như vậy.

Một tháng sau tôi gọi lại cho viên chức quản lý này – lúc đó tôi đang ở Nhật và bắt đầu nói liên hồi với anh ta về việc hồi mới đi làm tôi đã có lần hứa làm một việc gì cho ai đó rồi lại không làm và cho đến bây giờ điều đó cứ ám ảnh tôi mãi. Càng nói tôi càng thấy rõ là anh ta chẳng hiểu tôi muốn nói về chuyện gì. Nhưng đến lúc tôi sắp kết thúc thì anh ta mới la lên: “Thôi chết rồi, anh nói đến chuyện bức tranh Neiman hả!”. Sau đó một tuần thì chúng tôi đã gọi bức tranh đi.

Trong kinh doanh chúng tôi vẫn hứa luôn mà gần như chẳng bao giờ giữ lời, và gây ấn tượng rất xấu một cách không cần thiết. Nếu bạn đã nói là sẽ làm một việc gì đó thì nhớ làm. Nếu không làm được vì cho rằng hại nhiều hơn lợi, hoặc không muốn làm thì đừng nói là bạn sẽ làm. Hãy bịa ra một cái gì đó để xin lỗi nhưng đừng nói dù là câu “để tôi cố xem”. Tối thiểu thì bạn cũng làm cho phía bên kia có ấn tượng là bạn đã cố và thất bại.

Nếu bạn nói rằng ngày mai bạn sẽ gọi lại và rồi không gọi thì cũng đủ để ảnh hưởng đến toàn bộ mối quan hệ giữa hai bên. Trong kinh doanh không có luật lệ nào bảo bạn phải gọi lại cho người ta cho nên đừng nói là sẽ gọi lại. Cũng thật là đại dột nếu bạn nhân danh công ty mà tuyên bố một điều gì, nếu bạn nghĩ là một công ty có thể, dù khả năng này rất thấp, sẽ không ủng hộ bạn.

Cách đây mấy năm, có những người ở công ty

dụng cụ thể thao Wilson bảo đảm Arnold Palmer là nếu bất cứ lúc nào anh muốn thôi hợp đồng với Wilson thì cứ nói. Nhiều năm sau khi quan hệ giữa Arnold v Wilson bắt đầu xấu đi, tôi quyết định thử xem những lời hứa này có đúng không. Tôi và Arnold đang ăn trưa với Bill Holmes, giám đốc công ty Wilson và tôi hỏi Holmes “Nếu Arnold muốn chấm dứt hợp đồng với Wilson thì có được hay không?”. Holmes bối rối trả lời “Câu trả lời là không”.

Sự kiện này dạy cho tôi và Arnold rất nhiều. Chúng tôi tưởng rằng vì một người làm cho một công ty nào đó thì người đó nói cái gì là với danh nghĩa công ty. Sự thất vọng của Arnold đối với công ty Wilson sau cùng đã dẫn đến việc chấm dứt hợp đồng với Wilson.

Nếu bạn hứa với ai là một tuần lễ nữa sẽ gởi cho họ một cái gì mà một tháng sau nói mới tới thì còn tệ hơn là đừng hứa ngay từ đầu.

LÀM MỘT CỬ CHỈ ĐÁNG GHI NHẬN

Những cử chỉ trong kinh doanh là những hành vi được làm nhân danh hay theo lời yêu cầu của một người nào đó nhằm trói buộc người này thế này hay thế khác. Có thể cả 2 bên thậm chí đều không ý thức được mục đích này. Bạn có thể thấy thích một cộng sự và thực tình muốn giúp đỡ anh ta, nhưng chính vì bản chất trói buộc các hành vi trong kinh doanh đã làm cho nó khác với một hành vi thân hữu.

Một lần nữa, sự tế nhị là điều then chốt. Một sự

giúp đỡ càng được coi như một “món nợ” thì nó càng kém hiệu quả.

Tôi đã từng quan hệ với một trong những viên chức quản lý mà họ hình như có ghi sổ những ân huệ đã cho và nhận. Thực tình thì quan hệ với những người như vậy cũng không sao. Cái chính là hãy làm ơn cho họ và đừng bao giờ nhờ họ điều gì. Đối với họ thì: “Tỷ số” rất quan trọng và họ sẽ tìm đủ mọi cách tạo cơ hội để “cân bằng tỷ số”.

Các hành vi trong kinh doanh thuộc ba loại: loại hành vi người ta dễ bỏ qua, không để ý đến và diễn dịch sai; loại hành vi người ta ghi nhận thoáng qua; và loại mà người ta biết ơn về lâu dài. Loại thứ nhất rõ rệt gồm tất cả những hành vi hoặc người ta chẳng để ý hoặc có kh tích cực chống lại bạn. Ví dụ như gọi điện thoại dùm ai hay giúp đỡ công sự của một người nào đó thoát khỏi một trường hợp khó khăn mà người đó có thể cũng chẳng biết. Bạn không thể mong đợi người khác biết ơn nếu người đó cũng không biết tại sao lại phải biết ơn, và chính vì lợi ích của bản thân mà bạn phải nói cho họ biết, một cách không cần phải trang trọng, mỗi khi bạn đã làm điều gì tốt cho họ (“Tuần rồi tôi đã dành một ít thì giờ cho trợ lý của anh đấy”, hoặc “Tôi đã kê cho ông gì đó biết chúng tôi đã mang ơn anh thế nào”).

Những ơn nghĩa quá hiển nhiên cũng là một thí dụ thú vị thuộc loại một. Nếu nó hiển nhiên quá thì người ta lại có thể hiểu sai một cách quá dễ dàng (hoặc hiểu đúng) và nó sẽ có tính ràng buộc rõ rệt.

Nhưng làm ơn cũng có khi mắc oán. Đã có biết bao nhiêu lần người ta nhờ bạn mua áo sơ mi, cây đánh golf và vé xem thể thao, thế rồi nào là màu không hợp, kích cỡ không vừa, độ năng của cây golf không đúng, vé chỗ không tốt và kết quả là người ta còn giận mình hơn là nếu ngay từ đầu mình đừng giúp. Cũng giống như trường hợp cứu người chết đuối, lỡ làm gãy tay người ta và rồi cuộc lại bị người ta thừa.

Những ân huệ “có ý tốt” (ví dụ những việc mình làm cho ai mà người ta không biết) cũng thuộc loại này. Những ý tốt của bạn có thể không phải lúc nào cũng phù hợp với lợi ích của người kia, và điều này sẽ làm người ta bực hoặc người ta sẽ chẳng biết ơn, và điều này sẽ làm bạn bực.

Loại thứ hai thường liên quan đến thì giờ - dành thì giờ để đi gặp một người nào đó, dẫn ai đó đi ăn trưa trong khi tôi chỉ cần nói chuyện với người đó trong 5 phút là có thể đạt được cũng bằng từng đó, hoặc dành thì giờ qua điện thoại hay trong thư từ để tỏ ra quan tâm đến một người.

Một trong những cách giúp đỡ mà người ta sẽ “nhớ lâu” nhất là đóng vai trung gian, kệp hợp hai bên mà trước mắt bạn chẳng có lợi lộc gì cả. Cả hai bên đều sẽ nhớ. Điều quan trọng nhất về việc giúp đỡ hay làm ơn cho ai, dầu lớn dầu nhỏ, dài hạn hay ngắn hạn, là nếu bạn hứa làm một điều gì, thì hoặc là hãy làm như đã hứa hoặc phải nói cho người ta biết tại sao bạn làm không được.

Chính trong những lãnh vực tạm coi như kinh doanh mà người ta nhớ dai nhất, và những lời hứa cuối, hứa rồi không làm thường còn bị nhớ mãi. Hằng bao nhiêu năm có thể trôi qua cho đến một ngày, tự dưng cái người mà bạn đã làm người ta thất vọng sẽ lại đề cập đến chuyện đó như thể nó mới xảy ra ngày hôm>

Sau đây là những hành vi, cử chỉ mà người ta sẽ biết ơn, ghi nhận và rồi sẽ đền đáp.

LÀM ĐIỀU GÌ ĐÓ CHO BẠN TRẺ

Đôi khi tạo ấn tượng mạnh nhất lại là những hành vi gián tiếp. Hồi con trai tôi, Todd, còn học cấp một, nó rất mê bóng đá. Một cộng sự làm ăn với tôi đã sắp xếp cho Tod gặp hậu vệ Fran Tarkenton của đội Minnesota Vikings, Todd sung sướng vô cùng – và tôi không bao giờ quên điều đó.

Nếu bạn có một thân chủ hay khách hàng mà bạn muốn người ta có ấn tượng tốt, hãy làm một điều gì đó cho con gái người đó. Điều đó sẽ có ý nghĩa với ông ta nhiều hơn lắm so với bất cứ điều gì bạn có thể làm cho ông ta.

Bạn biết gì về gia đình của những người làm ăn với bạn? Bạn có bao giờ tỏ ra quan tâm hay dành thì giờ để tìm hiểu? Đó là những thông tin có thể rất đáng biết.

Cách đây năm sáu năm ông Fujita mà tôi đã có lần đề cập biết được rằng một trong những cộng sự làm ăn với ông ta, một viên chức quản lý với hãng hàng không Nhật Bản, có một cô con gái rất thích

tennis và rất ái mộ Martina Navratilova.

Gần đây, ông Fujita vận động tổ chức cho giải tennis nữ ở Tokyo. Vẫn còn nhớ đến việc nhỏ nhất này, ông gọi điện thoại cho viên chức nọ giờ đây là giám đốc của chi nhánh Hàng không Nhật Bản ở Châu Âu. Martiva Navratilova sẽ tham dự giải này, ông Fujita cho ông ta biết; vậy thì con gái của ông có muốn đến Nhật và làm người hướng dẫn riêng cho cô ấy không?

Cô con gái nhận lời liền – và bố cô ta thật không có gì biết ơn hơn.

Không có cách nào tốt hơn để thắt chặt hơn mối quan hệ với hãng Hàng không Nhật và trong hành động này không có gì là không thích hợp.

GỠ CHO NGƯỜI TA KHỎI THỂ KẾT

Người ta thường đồng ý làm một số việc, và rồi vì những lý do ngoài ý muốn họ lại không thể làm hoặc thậm chí không còn muốn làm những điều đó nữa. Hoàn cảnh có thể đã thay đổi; Những thông tin mới có thể đã làm họ thay đổi ý muốn tiến hành vụ làm ăn, hoặc họ có thể bị một người cấp trên ra lệnh.

Là luật sư, thì coi một cam kết là một cam kết, một hợp đồng là một hợp đồng đối với tôi cũng dễ thôi. Nhưng tôi thường thấy rằng nếu biết nhận ra những hoàn cảnh ngoại tại và gỡ cho người ta ra khỏi thể kết thì về lâu dài tôi đã làm được nhiều cho chính bản thân và cho công ty hơn.

Công ty tư vấn của chúng tôi có ký hợp đồng

với công ty Wilkinson Sword một thời gian. Khoảng giữ thập niên 70 công ty Wilkinson trải qua một giai đoạn khó khăn, và Chris Lewinton, giám đốc điều hành của công ty đã đến gặp tôi và nói, “Mark này, chúng tôi đang gặp khó khăn và tôi sẽ phải xin anh làm ơn cho chúng tôi giảm bớt kha khá khoản lệ phí mà chúng tôi phải trả cho anh”.

Không do dự, tôi cho biết ngay là việc này không khó khăn gì cả. Trong những năm sau đó khi Wilkinson đã khôi phục lại được vị trí của mình, họ chẳng những nâng lệ phí lên cho chúng tôi để bù lại sự sai biệt trước đây, mà mối quan hệ của chúng tôi còn mở rộng thêm khi về sau công ty Wilkinson được công ty Allegheny International mua lại.

Kết quả tất yếu của việc “gỡ cho người ta khỏi thế kẹt” là “cho người ta được đôi ý”. Ta sẽ luôn luôn thấy muốn trở lại nói “Nhưng mà ông đã nói...” hoặc “Nhưng ông đã hứa...”. Nếu bạn chịu để ra một phút để lắng nghe lý do tại sao người ta muốn đôi ý và sau đó đặt nó vào đúng bối cảnh của mối quan hệ toàn cục thì bạn sẽ thấy rằng để cho họ thay đổi là có lợi nhất cho bạn.

THƯỜNG LƯỢNG MỘT CÁCH MỀM DẸO

Mở rộng một quan hệ kinh doanh sẵn có thì hầu như lúc nào cũng dễ hơn là bắt đầu một quan hệ mới. Nhờ tạo được một ấn tượng thuận lợi mà bạn làm cho người ta muốn làm việc với bạn mãi. Làm được như vậy thường cũng là nhờ biết mình nên lần

đến mức nào.

Tôi có một người bạn thân và làm một công ty trong kinh doanh tên Kerry Packer, ông này, ngoài các chức vụ khác, còn là chủ nhân của kênh 9, đài truyền hình thương mại lớn nhất ở Úc. Cách đây mấy năm, David Frost, cũng là bạn của Kerry, gọi điện thoại cho Packer để tìm cách bán bản quyền ở Úc cho những cuộn băng phỏng vấn Nixon sắp tới. Frost đã chi rất nhiều tiền vào dự án này và muốn gấp lấy lại vốn.

Anh nói với Kerry là anh đòi 175.000 đô la cho những cuộn băng này, nhưng Packer trả lời rằng với bản quyền chỉ ở Úc thôi thì ông không thể trả cao hơn 160.000 đô la. Hai người tranh luận qua lại trong điện thoại mà chẳng đưa tới đâu. Một sự bế tắc như thế này, nhất là giữa bạn bè, có thể chấm dứt trong tai họa.

Sau cùng thì David, trong một phút thành thật, đã nói, “Kerry, tôi thật sự cần 175.000 đô la. Và tôi chắc chắn mấy cuộn băng đáng từng đó tiền”.

Packer im lặng thật lâu. Sau đó ông nói: “Tôi có ý kiến này, David. Tôi có một đồng xu ngay tại đây, chúng ta hãy thử chơi trò xấp ngựa... anh nói đi”.

Frost ở đầu dây bên kia, bối rối tăng háng và ngập ngừng, “Thôi được”, cuối cùng anh trả lời “Ngựa”. “Anh thắng”, Packer nói.

Lợi ích cá nhân của bạn là ở chỗ nào, lợi trước mắt hay quan hệ về lâu dài. Đôi khi điều tốt nhất bạn có thể làm được cho bản thân mình là thương

lương một cách mềm dẻo.

TÂNG BỐC CHÍNH ĐÁNG

Tâng bốc một cách giả dối thì người ta sẽ thấy ngay và có thể phản tác dụng.

Nhưng tâng bốc chính đáng – quý trọng và ghi nhận những cái khéo léo thật sự trong kinh doanh của một người, mà nhờ đó bạn đã được hưởng lợi – có thể làm cho người ta rất thích.

Nếu bạn cho rằng ai đó đã hành động một cách “thông minh” và điều đó đã làm lợi cho bạn, thì hãy nói cho người đó biết bạn nghĩ anh ta thông minh như thế nào. (Nhưng đừng bảo một người thông minh chỉ vì anh ta mua hàng của bạn. Điều này rơi vào loại tâng bốc giả tạo và làm người ta nghi ngờ thay vì tin cậy>

Một trong những hình thức tâng bốc đúng chỗ hiệu quả nhất là làm cho người mà bạn khen trở thành tốt trong mắt đồng nghiệp của anh ta. Cách đây vài năm, khi Noel Morris là tổng quản lý và vừa là giám đốc điều hành của công ty Slazenger ở Úc, tôi đã cố gắng buộc thời hạn hợp đồng của Gary Player và Jack Niclaus vào chức vụ tổng quản lý của ông. Ông rất khoái chí vì lợi ích và cơ nghiệp của Player và Niclaus phải trực tiếp gắn liền với ông, và về phía chúng tôi thì cũng chẳng hại gì khi được một người ở cấp cao như Morris trực tiếp đề tâm đến lợi ích của thân chủ chúng tôi.

Sau chúng tôi mới biết rằng, hội đồng quản trị của Slazenger không chấp thuận việc này, nhưng

dầu sao thì hai mục tiêu cũng đã đạt được rồi.

Giả thử đề ra một bên mọi yếu tố khác, thì người ta sẽ mua hàng của bạn bè. Dầu cho các yếu tố khác không tương đương lắm, thì người ta cũng vẫn mua của bạn bè.

HÃY KẾT BẠN

Bạn không cần phải trở thành bò bịch chí thiết với tất cả những người bạn có thể quan hệ làm ăn. Nhưng thỉnh thoảng hãy gọi điện thoại cho họ, tìm hiểu xem họ đang làm gì và cố tỏ ra quan tâm.

Trong nghề của chúng tôi việc quan trọng là phải gọi điện thoại cho thân chủ và hỏi thăm xem cuối tuần vừa rồi anh ta chơi như thế nào, đã giải quyết xong cú giao banh thứ nhì hay cú đánh golf ở đụn cát chưa v.v... Làm những việc này thật đơn giản, thế mà đôi khi ngay người trong công ty chúng tôi cũng cứ quên là những cú điện thoại có vẻ như không đáng gì này lại có ý nghĩa như thế nào trong mối quan hệ cá nhân. Tôi cũng vậy cho đến khi tôi học được một bài học thật đau.

Sau khi chúng tôi vào nghề được vài năm và lúc đó đang đại diện cho Arnold, Gary và Jack, tôi biết rất rõ công ty của chúng tôi làm ăn giỏi ra sao, hơn hẳn thế nào so với bất cứ công ty nào khác mà một vận động viên golf chuyên nghiệp có thể tìm được. Thật hiển nhiên là nếu một vận động viên chơi golf nào muốn công việc ngon lành nhất thì phải tìm đến chúng tôi thôi.

Điều mà tôi không thấy là nhiều vận động viên

chơi golf đang lên không năm được phạm vi hoạt động của chúng tôi hoặc mức độ tài năng của chúng tôi. Và nếu họ biết đi nữa, thì thái độ ngồi chờ và đứng đưng không chịu vượt ve một vài tay kiêu kỳ đã bị người ta xem như là lạnh lùng và kênh kiệu.

Chúng tôi đã không dành thì giờ đi dự các giải thi đấu và làm quen với mọi người, một số người khác đã làm điều này, cho nên trong những năm 70, rất nhiều tài năng golf trẻ và giỏi nhất đã ký hợp đồng với những ông bầu khác.

Nếu bạn không chịu kết bạn, thì hãy chấp nhận làm ăn với những kẻ lưng chừng và kẻ thù. Và nếu bạn không biết cách giữ bạn bè thì bạn nên vượt thật xa những người khác trong cuộc cạnh tranh.

PHẢI CÓ QUÂN SỰ: CÓ NHỮNG NGƯỜI BẠN TÂM PHÚC

Quân sự và những người bạn tâm phúc sẽ dẫn đến những mối quan hệ rất hiệu quả trong kinh doanh. Cả hai đều muốn mua hàng của bạn, muốn giúp bạn qua lúc khó khăn, muốn ban cho bạn những đặc ân mỗi khi có thể được.

“Vấn đề quân sự” đơn giản chỉ là đi tìm một lời khuyên, một sự chỉ dẫn của một người nào đó mà bạn tin cậy và kính nể. Chẳng mấy chốc lần ranh giữa việc cho bạn một lời khuyên và làm ơn cho bạn sẽ hoàn toàn biến mất.

Có một người bạn tâm phúc không có nghĩa là bạn nói ra những điều người ta giữ kín hay tiết lộ những điều cơ mật của công ty. Nó có nghĩa là thỉnh

thoảng chia sẻ cảm nghĩ riêng của bạn, truyền đi một thông tin chẳng ăn nhằm gì đến bạn nhưng có thể có ích cho người đó, hoặc khuyến khích người đó thổ lộ với bạn.

Tôi được biết David Foster, cựu chủ tịch hãng Colgate, thích chơi công ty quảng cáo cho hãng ông ta một vô, nhất là khi Colgate đã dính líu nhiều vào việc bảo trợ golf. Tôi đã cung cấp cho ông bất cứ những thông tin nào mà tôi có được trong khi đi theo dự giải thi đấu golf chuyên nghiệp, và do đó thường ông biết rõ về những cơ hội để quảng cáo cho Colgate trong lĩnh vực này còn trước hơn công ty quảng cáo cho Colgate nữa. Việc này chẳng có hại gì nhưng nó đã thực sự giúp Foster đạt được mục đích là làm cho công ty quảng cáo của ông ta chơi với một tí.

Chúng tôi đã làm ăn khá nhiều với Colga

PHẢI KÍN ĐÁO

Tôi không nghĩ là có một cách nào để tôi có thể nhấn mạnh nhiều hơn về sự quan trọng của việc giữ bí mật trong kinh doanh. Người ta có thể thích những gì bạn kể, nhưng trong lòng, có thể là một cách vô thức - mặt tin cậy của họ đối với bạn - thì họ không thích việc bạn đi kể với họ.

Nếu một trong những viên chức quản lý của chúng tôi đi kể với Chris Evert Lloyd hết về những gì Martina Navratilova định làm, thì làm sao Chrissie lại không khỏi nghĩ thầm, “Anh ta sẽ kể gì với Martina về mình?”.

Đơn giản như thế này thôi: nếu bạn vi phạm một sự tin cậy, thì hành động này sẽ trở lại ám ảnh bạn. Đó là một trong những bài học kinh doanh mà hình như mọi người đều phải học với một giá rất đắt. Nhưng bạn chỉ cần mắc phải một lần. Kết quả thường là ngưng ngưng, xấu hổ, và không cần thiết đến nỗi bài học đó sẽ in sâu.

Một trong những viên chức tài chính của chúng tôi có lần nói với Virginia Wade về một số hoạt động của một thân chủ khác. Virginia hơi tỉnh quái một chút, đã ráng tìm cách moi thêm tin tức và khá thành công. Tuy nhiên, về sau cô thấy không yên tâm nên đã kể cho tôi biết và thúc giục tôi hãy bảo người nào nói chuyện với viên quản lý nói trên. Chúng tôi đã làm theo lời cô và giờ đây anh ta đã cẩn thận hơn nhiều.

Ở cơ quan chúng tôi có một quy luật là khi bạn đề cập đến tên một thân chủ trong một lá thư, thì bạn phải nghĩ rằng thân chủ đó sẽ đọc được lá thư đó. Nếu bạn gửi đi một lá thư trong đó nói, “Nếu ông không chịu John Havlicek, thế thì John Madden nhé?”. Tôi bảo đảm là thế nào cả Havlicek và Madden đều sẽ biết chuyện này.

Ngay cả nếu bạn nghĩ rằng bạn biết mức độ trung thành của một người và lợi ích cá nhân của người đó là ở chỗ nào thì cũng đừng tưởng rằng người ta sẽ tôn trọng lời yêu cầu giữ bí mật của bạn và đừng cam kết trên giấy tờ làm gì.

Ngay cả khi bạn không có gì để dấu thì kín đáo

vấn hơn. Có lần chúng tôi có một thân chủ quan trọng, người này có một mối quan hệ không bền chặt lắm với một cố vấn bên ngoài. Lúc quan hệ đó không còn tốt đẹp nữa, thân chủ này luôn nói với chúng tôi là anh ta đang tìm cách đẩy anh chàng cố vấn này đi và hỏi xem chúng tôi nghĩ thế nào. Chúng tôi đã sai lầm mà đi kể với ông cố vấn đó.

Chúng tôi đã phán đoán sai ảnh hưởng của người kia và do đó đã làm anh ta giận đến độ nó đã tác hại đến mối quan hệ giữa chúng tôi và vị thân chủ này. Đáng lẽ chúng tôi phải đứng giữa và đừng nói gì hết.

Tính bấp xếp và để lộ bí mật luôn dẫn đến những rắc rối mà nghĩ lại, bạn không thể tưởng tượng là tự mình đã gây ra.

TÍCH SẢN CÁ NHÂN QUAN TRỌNG NHẤT TRONG KINH DOANH

Khá rõ ràng, câu trả lời thực sự là nhận thức của bạn về lý lẽ của sự việc (common sense). Nhưng nếu bạn chưa có được điều này, thì có lẽ bạn sẽ không bao giờ có, và chẳng có gì tôi nói ở đây lại thay đổi được điều đó.

Nếu để nhận thức này qua một bên, thì lợi thế quan trọng nhất trong kinh doanh là óc khôi hài, khả năng tự cười mình hay cười một hoàn cảnh.

Tiếng cười là một sức mạnh tích cực nhất, xây dựng nhất để xoa dịu tình trạng căng thẳng trong kinh doanh. Cho nên bạn hãy là người điều khiển

tiếng cười.

Nếu bạn có thể nói lên được điều khôi hài hay phi lý của một tình huống hay một sự đối đầu, bạn có thể làm dịu đi sự căng thẳng bằng cách làm sao cho phe kia có thể cùng chia sẻ những cảm nghĩ của bạn, tôi bảo đảm bạn sẽ được lợi thế hơn. Có rất ít điều tuyệt đối trong kinh doanh. Đây là một, tôi chưa bao giờ thấy nó thất bại.

John Kennedy cũng đã hiểu điều này rõ như bất cứ ai khác, ông đã xoa dịu Quốc hội và một giới báo chí luôn luôn thù nghịch bằng tính khôi hài mà, đôi khi, tính khôi hài này là lợi thế duy nhất của ông. Không vị Tổng thống nào kể từ Kennedy đến nay thực sự thấy được điều này.

Tính khôi hài tạo được một trong những ấn tượng lâu bền và. Một lời nói trào phúng, tự bôi bác mình ngay lập tức có thể cho người ta thấy là mình không coi cái tôi là quan trọng quá đáng, và đó là cái mà người ta sẽ ghi nhớ.

Đó cũng là cách tốt nhất để bắt đầu một buổi họp. Bạn không cần phải chọc cho người ta cười bò lăn ra đất, nhưng một câu nói dí dỏm nhẹ nhàng lúc bắt đầu sẽ tạo một bầu không khí thuận lợi cho những gì sắp diễn ra.

Sau cùng tính khôi hài sẽ trả lại cho ta cái nhìn tổng quát, cái đứng thứ hai sau lợi nhuận, mà trong kinh doanh ta dễ đánh mất nhất.

Nhiều năm trước đây hãng xe hơi Ford trải qua một thời kỳ mà những người chỉ nghĩ đến các con số

gần như năm cả công ty và họ thi nhau đóng cửa nhà máy để cắt giảm chi phí. Họ vừa mới đóng cửa một nhà máy ở Massachusetts và một ở Texas và có vẻ khoái trá về quyền lực mới của mình. Robert McNamara, lúc đó là chủ tịch của hãng Ford, triệu tập một buổi họp các viên chức quản lý cao cấp để thảo luận đề nghị đóng cửa một nhà máy nữa. Ai cũng phản đối, nhưng những kế toán viên của công ty đưa ra những lời tiên đoán hết sức bi quan đến độ không ai dám phát biểu.

Cuối cùng một người đã làm lâu nay năm với Ford và rất nhiệt tình tên Charlie Beacham nói “Vậy sao chúng ta không đóng cửa hết tất cả các nhà máy đi để tiết kiệm?”.

Mọi người lúc đó mới nhao nhao lên, hội nghị quyết định hoãn lại trong một thời gian, việc đóng cửa nhà máy và các nhà kế toán trở lại phục vụ cho công ty thay vì điều khiển cả công ty.

HÃY LÀ CHÍNH MÌNH

Mọi người đều có hay cần phải có một số nguyên tắc sống và làm việc. Nhưng cũng “nhân danh nguyên tắc” mà người ta phạm nhiều tội hơn là nhân danh bất cứ điều gì khác mà tôi có thể nghĩ đến.

“Nguyên tắc” rất thường xuyên là một từ tiện lợi để che đậy một cái tôi bị tổn thương. Ở đời có biết bao kẻ vô tâm làm nhục người khác và tôi nghĩ có những trường hợp hoàn toàn chấp nhận được khi chúng ta hành động nhân danh một cái tôi bị xúc

phạm. Nhưng đừng gọi nguyên tắc” nếu nó không phải là nguyên tắc. Đó là một hình thức tự lừa dối nguy hiểm.

Nói đến lừa dối, có một sự khác nhau rõ rệt giữa việc đóng kịch và đóng một vai không đúng với mình. Sự khác biệt thì rõ quá rồi, nhưng nếu bao giờ xảy ra trường hợp khó xử lúc nào nên đóng kịch và lúc nào nên là chính mình, hãy bám lấy cái sau.

Tất nhiên trong kinh doanh người ta đóng kịch rất nhiều. Nếu lúc nào bạn cũng phô bày cái tôi với “tất cả mọi khuyết điểm” thì sẽ không hiệu quả lắm, bí quyết là để cho người thấy mặt tốt nhất của bạn bằng cách đóng một vai nào có thể thể hiện được những phẩm chất kinh doanh mạnh nhất của mình và che dấu mặt yếu nhất.

Những trường hợp cô điển kẻ thù tệ hại nhất của mình thường là những người không biết sự khác nhau giữa thành thật và tế nhị. Mọi người đều đã nghe người ta bóp méo câu nói khuôn mẫu “Thành thật không phải luôn luôn là thượng sách”. Tôi nghĩ điều này thật sai lầm vì nó ám chỉ rằng trong kinh doanh đôi khi ta được quyền nói láo. Sẽ chính xác hơn và thích hợp hơn nếu ta nói “Ta có thể thành thật một cách tế nhị”, tức là nói lên một sự thật theo một cách nào đó để nó đừng xúc phạm người ta mà cũng đừng có hại cho mình.

Một cực đoan khác là quá muốn làm hài lòng người khác. Tôi đã thấy những người đóng vai làm “tròn như hòn bi”. Chẳng bao lâu họ bắt đầu nói

những điều họ không thể thể hiện và hứa những lời họ không thể hoàn thành. Một khi bạn đã không làm được như đã hứa thì người ta sẽ cho là bạn không có quyền và cảm tưởng tương tất yếu mà người ta cho bạn là một người “yếu”.

KIỂM SOÁT CẢM XÚC

Không có ai trong chúng ta được hưởng cái xa xỉ là mỗi lúc chỉ phải làm một việc, và ta rất dễ để cho những cảm xúc về việc này lấn sang việc khác. Nếu một hợp đồng quan trọng bị bẻ thì khó mà khỏi tỏ ra thất vọng khi mình tiếp người khách sau đó. Hoặc nếu bạn đang cảm thấy bị bức bách thì những nóng nảy bức tức của bạn có thể xen vào một câu chuyện qua điện thoại hoặc một buổi họp.

Việc nào ra việc đó, giữ cho những cảm xúc về một vấn đề hạn chế trong phạm vi nào đó, là một trong những điều khuyên thì dễ mà làm rất khó, giải pháp tương đối theo tôi là phân chia một ngày, một tuần theo công việc – buổi sáng trả lời thư từ, buổi chiều gọi điện thoại lại những người cần gọi, giới hạn các buổi họp vào ngày đặc biệt dành để họp v.v...

Phải bắt mình chủ động làm một việc gì hơn là để cho hoàn cảnh sai khiến cũng là một điều quan trọng. Ít khi nào tôi nghe điện thoại nhưng tôi luôn luôn gọi lại cho người ta. Bạn sẽ ít cáu gắt với người khác qua điện thoại nếu bạn là người gọi hơn là nếu bạn bị một cú điện thoại làm gián đoạn việc đang làm.

Sau hết, sắp xếp việc nào ra việc ấy đại khái

cũng là một quá trình có ý thức nhằm tạo ra một khoảng cách về tình cảm giữa bạn và hoàn cảnh.

BẠN KHÔNG CẦN PHẢI HOÀN HẢO

Ngày nay, nếu nói rằng bạn quen với John Delorean thì chẳng hay ho gì lắm hay thậm chí còn thất chính trị, và nếu nói là bạn đã từng có làm ăn với anh ta thì lại càng tệ hơn nữa. Tôi đã và đang làm ăn với anh ta đây. Tội của Delorean là kêu căng chứ không phải không có khả năng, và sự thật vẫn là nếu người nào có thể lên như điều trong một bộ máy quan liêu cứng nhắc như ở công ty General Motors thì người đó phải có khả năng kinh doanh.

Lần đầu tôi gặp Delorean khi anh ta đã là giám đốc của hãng Pontiac. Sau một hai buổi họp (anh là một người quyết định ngay tức thì) tôi đã phân nào thuyết phục được anh là hãng Pontiac nên liên kết hình ảnh của xe Pontiac với đội trượt tuyết của Mỹ bằng một hợp đồng lên đến bảy con số. Chúng tôi đồng ý sẽ gặp nhau vài tuần sau tại công ty quảng cáo cho hãng Pontiac, công ty MacManus, John and Adams, ở Detroit để nói chuyện cụ thể và dứt điểm hợp đồng.

Đây chính là loại hoạt động mà các nhà quản lý ở công ty quảng cáo rất ghét. Họ biết rằng tôi và Delorean đã thoả thuận một điều gì đó với nhau, nhưng cái gì thì họ không biết. Thậm chí họ cũng không biết chắc công ty của họ sẽ đóng vai gì trong vụ này.

Đến ngày họp và tôi hoàn toàn sẵn sàng. Ở đầu

bàn bên này là anh chàng xếp sòng từ Detroit, một trong những người thể lực nhất trong ngành ô tô, và ở đầu bàn bên kia là tôi, một ông bầu thể thao trẻ tuổi từ Cleveland. Và ở giữa là các viên chức quản lý của công ty MacManus trông rất là căng thẳng, và tôi đã có bản thoả thuận ở túi sau. Tôi cảm thấy không thể thất bại được.

Buổi họp đã sẵn sàng bắt đầu lúc 9.01. Buổi họp dự định lúc 9 giờ và chúng tôi còn đợi Ernie Jones, chủ tịch của hãng MacManus. Delorean nhìn đồng hồ và nói, “Chúng ta hãy bắt đầu”.

Đến khi câu chuyện chuyển sang vấn đề cụ thể của việc liên kết Đội trượt tuyết của Mỹ với xe Pontiac thì tôi thực sự mở ga. Sau khi đưa thêm một số đề nghị tôi bắt đầu một màn độc thoại dài dòng về những ý kiến của tôi về việc liên kết đội trượt tuyết với biểu tượng đầu người da đỏ của Pontiac, một biểu tượng đã nhiều năm nay tượng trưng cho xe Pontiac.

Trong khi nói tôi để ý thấy mọi người đưa mắt nhìn tôi sang Delorean và ngược lại, Delorean hoàn toàn bất động nhưng những người khác làm cho tôi cảm thấy được là tôi không hay ho như tôi tưởng và có lẽ nên tốp lại. Sau một phút im lặng – thực ra sau nhiều phút im lặng dài – Delorean mỉm cười. “Mark, anh thật sự nghiêm cứu chúng tôi quá kỹ đấy” Hãng Pontiac vừa chi trên 3 triệu đô la để xóa đi biểu tượng đầu người da đỏ và đưa ra biểu tượng mới.

Hộp đồng rôi cũng được ký, nhưng tôi nghĩ rằng kể từ hôm đó tôi không bao giờ đi hộp mà thiếu chuẩn bị như vậy nữa.

Có lần tôi nghe người ta nói, “Ai cũng có lúc sai. Chỉ khi nào những sai lầm này trở đi trở lại thì nó mới thành một cái lỗi”. Bạn không cần phải hoàn hảo nhưng bạn phải biết rút kinh nghiệm từ những sai lầm của mình.

NẮM LẤY THỜI CƠ

Nắm lấy thời cơ là bản lĩnh của kinh doanh. Đó là nắm hết tất cả những gì bạn biết về những người khác và những gì bạn cho phép người khác biết về mình, và sử dụng những thông tin này sao để cán cân nghiêng về phía bạn một tí. Đó là thắng nhờ trực giác.

Lúc đầu thì đó là vấn đề chuẩn bị trước, biết các đối thủ và tất cả các khía cạnh có thể biết được trò chơi. Và sau cùng là biết chơi chính trò chơi đó – người ta muốn gì, thuyết phục họ về điều họ muốn và tìm cách cho họ cái đó. Tất nhiên, điều chính yếu là cho họ ít hơn những gì mình nhận trở lại một chút.

Tôi tin tưởng mãnh liệt rằng trong bất cứ tình huống kinh doanh nào cũng có một lợi thế để mình khai thác. Đừng tham lam, đừng quá trớn, đừng nóng vội, cứ tiếp tục tìm kiếm. Rồi thế nào cũng thấy và khi đó bạn hãy sẵn sàng để làm bất cứ điều gì cần để khai thác nó.

BIẾT RÕ NHỮNG ĐẶC ĐIỂM

Bạn không thể khai thác một lợi thế nếu trước

hết bạn không xem xét các dữ kiện chỉ dữ kiện thôi sẽ không đủ để đảm bảo cho bạn một lợi thế, nhưng chúng có thể giúp cho bạn khỏi chuyển nó sang tay người khác. Nếu bạn không biết được hết những dữ kiện liên quan đến một tình huống thì bạn sẽ hành động ở thế bất lợi. Cứ giả dụ rằng dữ kiện duy nhất mà bạn không biết đó – có thể vì nó hơi khó kiếm hơn một tí – lại là điều sẽ làm thay đổi tình thế.

Trong kinh doanh có nhiều con đường tắt, nhưng đây không phải là một. Hãy làm công việc đào xới thật kỹ. Dành thì giờ và cố gắng tìm hiểu tất cả những gì có thể tìm được về những công ty và những người bạn đang quan hệ những yếu tố vận hành có tính chất định đoạt một tình huống sẽ bắt đầu xuất hiện.

Có một loại dữ kiện thứ hai mà thường bạn phải thấy bằng trực giác. Đây là những dữ kiện phát sinh từ chính tình huống đó. Những điều người ta nói và làm và chúng có thể cho ta những cái nhìn mới và có ích. Tôi đã thấy, đã nghe và đã dự vô số những cuộc làm ăn mà sự xuất hiện hay sự cảm thấy được một dữ kiện duy nhất thôi cũng đủ để thay đổi hoàn toàn những động thái và chiến lược của những gì sau đó.

Lần đầu khi tôi tìm cách bán bản quyền giải vô địch golf mở rộng của Anh cho các hãng truyền hình Mỹ, thì chuyện đã xảy ra đúng như thế. Tôi đã thương thảo trước với Trưởng ban thể thao của một đài truyền hình. Khi chúng tôi gặp lại để kết thúc vụ

này thì tôi có dân theo một viên chức quản lý cao cấp lo về truyền hình của tôi và ông kia đem theo một người thuộc phòng “kinh doanh” (gồm luật sư và kế toán).

Trong vòng vài phút tôi biết ngay là buổi họp sẽ chẳng đi đến đâu. trưởng phòng thể thao, lúc đó đang nói tỏ ra không sẵn sàng nhượng bộ bất cứ điều gì thuộc trước mắt anh chàng thuộc phòng kinh doanh hoặc làm gì khác hơn – “vượt ra khỏi” – những gì mà hai người đã bàn bạc với nhau trước buổi họp. Sự có mặt của viên chức quản lý lo về truyền hình của tôi, người mà họ đã thường quan hệ, càng làm cho tình thế xấu hơn. Họ không muốn tỏ ra nhượng bộ bất cứ yêu cầu nào của tôi trước mặt anh này.

Đây là những yếu tố vận hành quan trọng hơn tất cả những yếu tố khác, tôi bán cái gì, họ mua cái gì hoặc nếu chúng tôi cứ tiếp tục nói cả tuần đi nữa cũng chẳng ăn thua gì. Buổi họp này sẽ chẳng đi đến đâu và càng muốn cho nó thành công thì lại càng làm cho nó bề hơn thôi.

Vừa được dịp là tôi đề nghị chấm dứt buổi họp để có thì giờ suy nghĩ thêm. Ngày hôm sau tôi gọi điện thoại cho ông trưởng ban thể thao của đài truyền hình và không có ảnh hưởng của những người kia, chúng tôi đã kết thúc cuộc thương thảo bằng một bản thỏa thuận về bản quyền truyền hình mà đến bây giờ vẫn còn hiệu lực.

BIẾT CÁC ĐÁU THỦ

Toàn bộ mục đích của việc đoán người, xác định cá tính, tìm chỗ yếu v.v...rõ ràng là để sử dụng những thông tin này vào việc làm lợi cho mình – bằng cách kích người ta đúng chỗ.

Đã mấy năm nay tôi tìm cách thuyết phục André Heiniger, tổng giám đốc của Rolex trên toàn thế giới, để ông bảo trợ cho việc lắp đặt một bảng tính điểm điện tử mới và một hệ thống bấm giờ tại Wimbledon. Ông thấy làm mấy chuyện đó ưông tiền và ông xem việc bảo trợ để làm đồng hồ bấm giờ trong các cuộc thi đấu là việc của những nhà sản xuất đồng hồ rẻ tiền trên thế giới như Seiko và Timex.

Tôi biết cơ hội duy nhất có thể làm ông đổi ý là đưa ông đến đó, và cuối cùng tôi đã sắp xếp được trong mùa thi đấu ở Wimbledon năm 1979.

Trong lúc chúng tôi ngồi ở lô ghé dành cho Hoàng gia, nhấp nhấp trà và xem trận đấu đang diễn ra, tôi có thể thấy được là ông đang để ý từng chút: nét lịch sự cổ kính của sân tennis trung tâm, sự hào hứng của trận đấu, vẻ đẹp và vẻ quyền rũ của một nơi rất đặc biệt này.>

Khi trận đấu kết thúc, Heiniger quay sang tôi và chậm rãi vẫy tay “Đây là Rolex”, ông nói.

NHẬN ĐỊNH TÌNH HÌNH

Một khi bạn biết được các đặc điểm, biết đầu thủ và đã phân tích hết mọi khả năng, bạn có thể bắt đầu nhận định tình thế. Hãy lùi lại và coi xem ngay từ đầu đã có những cơ hội gì.

Tôi rất tin vào việc “đứng lùi lại”, dành 1 khoảng khắc để đặt bất cứ một sự kiện kinh doanh có ý nghĩa nào – tốt hay xấu – và một bối cảnh rộng lớn hơn. Tôi bắt mình phải tách xa khỏi các sự kiện và coi đó là việc phải làm, cũng cần thiết như gọi điện thoại hay đi họp. Có thể điều này “không dạy cho ai được” nhưng “có thể học được” bởi vì chính tôi cũng đã phải học. Nếu mọi người đều làm như thế một cách thường xuyên hơn, thì có thể chúng ta sẽ thấy tổng sản lượng quốc dân tăng vọt qua đêm.

Cách đây mấy năm tôi có gặp một doanh nhân người Venezuela, trong ngành dầu khí và tàu biển, tên là Raphael Tudela. Trong quá trình tôi quen biết, kính nể và ngưỡng mộ ông, ông đã tạo cho tôi một ấn tượng sâu sắc về một nhà kinh doanh khôn ngoan và xuất sắc. Trong vòng không đầy hai mươi năm ông đã gây dựng một cơ nghiệp cả tỉ đô la từ con số 0. Ít khi ông giao dịch trên giấy tờ, vì lời nói của ông tự nó đã là sự cam kết, ông đã luôn biết tạo lấy cơ hội cho chính mình. Và nghề chính của ông, đầu cơ trên giá dầu khí dựa vào khả năng luôn nhìn thấy được cơ hội ở những chỗ mà không ai khác thấy được và biết lợi dụng chúng.

Nói một cách khác, Raphael Tudela là thiên tài trong việc nắm bắt cơ hội. Một trong những thí dụ để dẫn chứng cho điều này – làm sao để có được những dữ kiện biết người ta muốn cái gì và nghĩ cách để cho người ta cái đó – là câu chuyện về việc tại làm sao lúc mới đầu ông lại nhảy vào ngành dầu

khí.

Vào giữ thập niên 60 Tudela làm chủ một công ty thủy tinh ở Caracas, nhưng là kỹ sư dầu khí ông luôn mơ ước muốn được hoạt động trong ngành này. Khi qua một người cộng sự ông biết được ở Argentina, người ta cần mua một lượng khí đốt butane trị giá 20 triệu đô la, ông bèn sang đó để ký được hợp đồng không “nếu ký được hợp đồng, chừng đó tôi mới bắt đầu lo kiếm khí đốt”, ông bảo với tôi như vậy.

Khi ông – một nhà sản xuất thủy tinh hoạt động đơn lẻ và không có những quan hệ hay kinh nghiệm gì trước đó với kỹ nghệ dầu khí – đến Argentine, ông mới khám phá ra rằng ông có hai đối thủ đáng gờm: hãng dầu khí Anh British Petroleum và hãng Shell.

Nhưng sau đôi chút thăm dò ông cũng khám phá ra một điều khác: Argentine thặng dư thịt bò và đang tìm đủ mọi cách để bán. Biết được chuyện này – ta có thể gọi là thời cơ thứ nhất của ông – ít nhất ông cũng trở nên ngang hàng với British Petroleum và Shell. Ông bèn nói với chính phủ Argentina, “Nếu các ông mua của tôi 20 triệu đô la khí đốt, tôi sẽ mua của các ông 20 triệu đô la thịt bò”. Chính phủ Argentina giao cho ông hợp đồng này với điều kiện ông phải mua thịt bò của họ.

Sau đó Tudela bay sang Tây Ban Nha, ở đây một xưởng đóng tàu lớn sửa soạn đóng cửa vì không có công việc. Đây là một vấn đề chính trị

nóng bỏng và vô cùng tê nhị với chính phủ Tây Ban Nha. Ông bảo với họ, “Nếu các ông chịu mua của tôi 20 triệu đô la thịt bò, thì tôi sẽ đặt các ông đóng một tàu chở dầu 20 triệu đô la”. Các vị người Tây Ban Nha mừng không thể kể xiết và điện ngay cho Arthentina thông qua ông đại sứ Tây Ban Nha ở đó, yêu cầu 20 triệu đô la thịt bò của ông Tudela phải được đem thẳng sang Tây Ban Nha. Một lần nữa ông đã thấy được thời cơ và đã nắm bắt lấy nó.

Trạm cuối cùng của ông Tudela là Philadelphia, ở công ty Sun Oil ông bảo với họ, “Nếu các ông nhận thuê bao chiếc tàu chở dầu 20 triệu đô la của tôi đang đóng ở Tây Ban Nha thì tôi sẽ mua của ông 20 triệu đô la khí đốt butane”.

Công ty Sun Oil đồng ý và Raphael Tudela đã đạt được mong muốn của mình là được hoạt động trong ngành dầu khí. Một lần nữa ông đã thấy được thời cơ và đã nắm bắt lấy nó.

SUY NGHĨ NGAY TẠI CHỖ

Nói chung trong kinh doanh tôi coi việc hành động một cách chủ động thay vì phản ứng một cách thụ động trong một tình huống kinh doanh rất quan trọng – và như thế thì mình sẽ không bao giờ phản ứng quá lỗ. Nguyên tắc này chỉ có một ngoại lệ duy nhất, đó là trong hoàn cảnh mà nếu bạn không nắm lấy thời cơ ngay tức khắc thì nó sẽ không bao giờ trở lại. Nhu cầu phải nắm bắt cơ hội, suy nghĩ nhanh, một lần nữa lại nhấn mạnh đến sự quan trọng của khả năng nhạy cảm đối với người khác – không chỉ

nghe những gì người ta nói mà còn thấy được ân ý của người ta nữa. Chỉ nhờ sự tinh ý này thì bạn mới biết được trong trường hợp nào là phải hành động ngay tức khắc thì mới nắm bắt được cơ hội.

Mới gần đây chúng tôi có buổi họp với McDonald để gia hạn hợp đồng bảo trợ cho giải vô địch quốc tế ba môn điền kinh, chúng tôi phụ trách làm phim và phát trên truyền hình cho họ.

Trong khi buổi họp đang tiến hành, và mặc dầu không ai nói thẳng ra, chúng tôi cũng bắt đầu cảm thấy được rằng họ miễn cưỡng hơn là chúng tôi dự đoán. Một là vì họ không hài lòng lắm về bộ phim mà chúng tôi đã làm. Thêm vào đó, buổi họp của chúng tôi đã xảy ra vào một thời điểm bất lợi kinh khủng. McDonald vừa mới cam kết xây dựng một hồ bơi cho Thế vận hội Olympic 1984 tại Los Angeles, và việc này đã lấn át toàn bộ những dự định hoạt động cổ động của họ.

Dẫu vậy, theo chúng tôi cảm nhận thì những người trong phòng họp có vẻ vẫn còn muốn mua, muốn làm cái gì đó – và ai mà biết được cái động lực này sẽ kéo dài bao lâu? Có lẽ không đến một giây sau buổi họp.

Thình lình, anh trưởng phòng phụ trách bán các bộ phim cho truyền hình của chúng tôi đề nghị rằng có lẽ giải điền kinh 3 môn thi đấu thế cũng đủ rồi, cái mà chúng ta thực sự nên bàn đến là một giải tương tự nhưng hoàn toàn mới: Giải vô địch quốc tế về nhảy cầu sẽ được tổ chức hàng năm tại hồ bơi

mới của McDonald.

Chỉ vì có mỗi anh trưởng phòng này hiểu được rằng thời điểm lúc đó đã chín mùi nên chúng tôi mới có được một cam kết thay vì ra về tay không.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRỞ NÊN MAY MẮN

“May mắn”, như người ta thường nói. “là cái còn lại của sự cần cù”. Như Gary Player có lần nói, “Càng luyện tập nhiều bao nhiêu thì tôi càng may mắn bấy nhiêu”.

Trong chúng tôi đã gặp may mắn nhiều hơn người khác. Nhưng chúng tôi cũng đã biết cách tìm đến cái may – chứ không ngồi chờ sung rụng.

Thật vậy, đây chính là sự khác biệt chủ yếu giữa những người “may mắn” trong kinh doanh và những kẻ không may. Những người “lúc nào cũng hên” thấy một đường nứt nhỏ thì biết biến nó thành một khe hở lớn. Còn những người chẳng được hên bao giờ là những kẻ mà cơ hội có hiện ra sò sò trước mắt cũng chẳng thấy.

“Trở nên may mắn” thường là việc nhận ra mình được may. Biết được như vậy rồi thì nắm lấy dịp may đó cũng dễ thôi.

Hãy xem đây cái may của ông Goodfather. Ông Goodfather-ông bố tốt – (đó là tên thật của ông ta) là một nhà trồng cây cảnh để bán, ông chăm sóc và vun tưới những chậu cảnh trong văn phòng của một số công ty ở Cleveland kể cả công ty thép Jones và Laughlin. Ông được biết rằng công ty Eaton, một

công ty lớn khác ở Cleveland – và là một khách hàng chính của Jones và Laughlin – sắp sửa dọn tới cùng một tòa nhà, và ông đã gọi điện thoại cho Eaton để xem họ có cần thuê ông không.

Khi ông xin được nói chuyện với người phụ trách văn phòng, thì người ta lại nói nhầm ông với người thực sự phụ trách cả công ty. Del Dewindt, chủ tịch và tổng quản lý của Eaton.

“I take care of all the plants for Jones and Laughlin Steel and I’d like to see someone about your account”, ông Goodfather nói (trong câu này ý ông Goodfather muốn nói là “Tôi phụ trách chăm sóc cây cảnh cho công ty thép Jones và Laughlin và tôi muốn gặp một người nào đó ở chỗ ông về việc hợp đồng chăm sóc cây cảnh).

Nhưng trong tiếng Anh chữ “Plants” còn có nghĩa là “nhà máy” và “account” là “sổ sách kế toán”, cho nên nó còn có thể hiểu là “tôi quản lý các nhà máy của công ty thép Jones và Laughlin và tôi muốn gặp một người nào đó về vụ sổ sách”.

Sáng hôm sau, ông Goodfather, mặc quần áo làm vườn và đội cái mũ bê-rê đen truyền thống, được đưa vào một văn phòng hội nghị để họp với nhiều viên chức cao cấp của Eaton, người nào cũng có hồ sơ “Jones và Laughlin” trước mặt.

Một khi sự nhầm lẫn được làm sáng tỏ, mọi người được một phen cười vỡ bụng, và tới đó có thể một câu chuyện ngộ nghĩnh, không nói lên được điều gì mấy. Nhưng ông Goodfather sắp đi khỏi

phòng, ông đã quay sang một viên chức cao cấp và nói “Về chuyện mấy chậu cây cảnh...”

Người ta đã thuê ông.

CHUYỆN BẠI THÀNH THẮNG

Người ta thường đối phó với những khủng hoảng theo mức độ tại họa nó có thể gây ra, ấy thế mà, trong lúc khủng hoảng, thì người ta lại mất bình tĩnh hơn bình thường, và tình trạng mất bình tĩnh đó có thể bị người khác lợi dụng.

Gần đây, một thân chủ rất, rất là quan trọng của chúng tôi gọi đến trong một tình trạng hốt hoảng. Một trong những công ty khách hàng sộp nhất của thân chủ đó đã quyết định không chịu ký hợp đồng, điều này có nghĩa là vị thân chủ này sẽ mất một số thu nhập lên tới bạc triệu và chịu lắm tai tiếng. Viên chức quản lý phụ trách vị thân chủ đặc biệt này cũng hoảng lên, và khi việc này tới tai tôi thì anh quản lý này đã thay thế hợp đồng đó bằng một hợp đồng khác còn lợi hơn.

Tin đó nghe có vẻ hay. Những ngặt một nỗi là vị thân chủ này lại trả thù lao cho chúng tôi ít hơn mức chúng tôi được hưởng rất nhiều. Đây là một thân chủ mang lại uy tính cho chúng tôi và đã lợi dụng việc đó khi làm hợp đồng với chúng tôi.

Phải chi viên quản lý của chúng tôi đừng nhanh tay giải quyết cuộc khủng hoảng này như vậy, thì tôi đã nhân dịp này giải thích đôi điều cho vị thân chủ này: “Phải lắm, thật đáng tiếc là công ty đó rút lui; phải, chúng tôi cảm thấy có thể thay thế hợp đồng

đó, nhưng chúng tôi cũng phải mất rất nhiều thì giờ và công sức và có thể cũng phải nhờ cậy người này người nọ (và thực sự đã như thế)”. Thế rồi tôi cũng sẽ nói đến chuyện thù lao của chúng tôi, để xem vị thân chủ này có xét đến việc trả cho chúng tôi mức thù lao mà đáng lẽ chúng tôi đáng hưởng ngay từ đầu không.

Một trong những quy tắc hay nhất mà tôi biết là khi nào đang có khủng hoảng hoặc nó sắp xảy ra, thì đừng phản ứng, cứ nói bạn cần phải suy nghĩ cái đã. Sau khi đã phân tích khủng hoảng đó để xem nó có thể là một tai họa hay một dịp may, chùng đó hãy phản ứng. Ít nhất thì như thế chúng ta cũng sáng suốt hơn khi đối phó với vấn đề, và nếu bạn nắm chắc về những đang xảy ra và không để cuốn hút vào cơn khủng hoảng đó, thì nó lại có thể là một dịp may lý thú.

BIẾT CHỜ ĐỢI

Những người có quan hệ với tôi điều thân phục tài ứng phó của tôi đối với một tin xấu. Không phải lúc nào cũng như thế đâu, nhưng tôi đã tập đối phó với tin xấu, mặc dầu không phải là tôi đã tập thích chúng. Các tin xấu nhiều khi ban đầu có vẻ ghê gớm lắm nhưng thực ra không đến nỗi như vậy, và phần lớn những tai họa trong kinh doanh lúc đầu cũng có vẻ như rất xấu nhưng rồi cũng ít khi gây tác hại đến thế. Sau nhiều năm tôi đã hiểu – và tôi vẫn đang hiểu – được tầm quan trọng của sự kiên nhẫn và hiểu rằng thiếu kiên nhẫn là tai hại biết chừng nào.

Đôi với tôi thì vẫn còn là một điều kỳ lạ là làm thế nào mà tự cái việc thời gian trôi qua thôi lại có thể hoàn toàn thay đổi một tình huống, giải quyết những vấn đề vướng mắc, làm cho một số vấn đề khác thành vô nghĩa, làm dịu đi những đối địch và cho ta một tầm nhìn mới “Đâu rồi sẽ ra đây”, câu này cần phải được xâm lên ngực của mỗi nhà quản lý mới còn quá hăng hái nóng vội.

Vậy thì điều này sẽ giải thích việc nắm lấy cơ hội như thế nào? Nhiều lắm chứ. Biết nắm lấy cơ hội một phần cũng là chờ đợi một cơ hội xảy đến, như con mèo rình chờ trong bụi. Tập chờ đợi, tập kiên nhẫn sẽ có nhiều ứng dụng đa dạng đến nỗi thật khó cho tôi đưa ra một hai thí dụ mà khỏi làm cho tầm quan trọng đó có vẻ tầm thường nhỏ nhặt. Tuy nhiên, tôi có thể nói rằng trong hơn 20 năm trong nghề của chúng tôi thì 90% những thành công của chúng tôi không nhiều thì ít cũng cần đến kiên nhẫn và 90% những thất bại một phần là tại thiếu kiên nhẫn.

Gần đây chúng tôi đã kết thúc một vụ thương thảo về hợp đồng mới của Herchel Walker với New Jersey Generals, mà tính về mặt trị giá bằng đô la thì quả là hợp đồng lớn nhất trong lịch sử thể thao đồng đội. Mỗi một việc chúng tôi là người đứng ra thương thảo cũng đủ chứng tỏ sự kiên nhẫn của chúng tôi.

Cách đây hai năm chúng tôi đã chuẩn bị sẵn sàng để làm đại diện cho Herchel, và sau nhiều lần họp với Vince Dooley, huấn luyện viên của anh ta tại

Đại học Georgia, chúng tôi tin chắc rằng mình sẽ>

Đầu năm 1983, tôi nhận được một lá thư của Vince cảm ơn chúng tôi đã kiên nhẫn với họ (!) và đề nghị một thời điểm thích hợp để họp với Herschel. Tôi đã nhận được lá thư này vào cùng một ngày mà các báo chí đưa tin Herschel vừa ký hợp đồng như một vận động viên chuyên nghiệp trong khi vẫn còn là sinh viên đại học.

Bộ phận phụ trách các môn thể thao của đồng đội của chúng tôi hết sức sững sốt, nhưng tôi nói với họ rằng chúng ta chưa biết hết các tình tiết rằng Herschel và Vince đã có ấn tượng rất tốt về cách quản lý của chúng ta, và hợp đồng của Herschel mới chỉ kéo dài có hai năm thôi. Tôi ngụ ý rằng với một chút kiên nhẫn thì có thể chúng ta sẽ lại có tin của Herschel và tôi mạnh dạn khuyên họ rằng chúng ta không nên chấm dứt liên lạc với Herschel tại đây.

Một năm sau thì Herschel trở thành thân chủ của chúng tôi.

KỶ LUẬT ĐỐI VỚI BẢN THÂN

Có một sai biệt lớn giữa con số các nhà quản lý giỏi và các nhà tưởng rằng mình giỏi. Những người góp phần tạo nên khoảng sai biệt này thì thường đặt dờ ở mức quản lý trung bình và dưới trung bình, họ thường đổ lỗi cho bất cứ điều gì và bất cứ người nào khác hơn chính cá nhân họ khi mọi việc không tiến triển. Điều oái oăm là nhiều nhà quản lý này lại rất tinh tế, thậm chí còn có trực giác tốt.

Nhưng bản năng của họ lại tồi. Những gì mà họ

biết được nhờ tính nhạy bén lại bị đem ra sử dụng sai. Tự trong thâm tâm họ điều biết nên nói hay không nên nói cái gì, khi nào thì nên và khi nào thì không nên nói điều đó, nhưng họ lại không kèm chế được mình. Họ cứ thốt lên những lời nói không cần trọng, hoặc không hạn chế được việc cứ muốn lặp lại hết mọi chuyện “một cách nguyên si”, ngay cả khi họ biết rằng làm như thế là rất lợi cho chính họ. Tất nhiên đây là một sự non nớt trong kinh doanh và nhiều người mắc phải lỗi này ở cái tuổi 40, 50, 60 cũng nhiều như lúc họ ở tuổi 20, 30.

Khi có một tình huống kinh doanh cần được xử lý một cách kín đáo tế nhị, bạn sẽ đánh giá mình như thế nào về mức độ kín đáo tế nhị! Khi một lời nói đùa có tính hòa giải, có thể làm dịu đi một cuộc trao đổi đang nóng bỏng, thì ảnh hưởng xoa dịu của bạn ra sao? Lần tới khi bạn s hành động nông nổi theo ngẫu hứng thì bạn sẽ chống lại ngẫu hứng này như thế nào.

Bạn đã sử dụng những gì bạn biết về người khác có hiệu quả như thế nào và bạn đã không chế những gì người ta biết về bạn được tới đâu?

4. THĂNG TIẾN

Cách đây ít lâu, sân khấu Broadway có diễn một vở hài kịch ca nhạc thuộc loại khá có tên là “Làm thế nào để thành công trong kinh doanh mà không phải cố gắng làm”. Vai chính là một anh nhân viên trẻ tuổi luôn luôn muốn tạo ấn tượng đối với ông chủ. Trong một màn, anh ta đến cơ quan trước

9 giờ vài phút, bắt đầu nói lỏng cà vạt và cô áo sơ mi, xoa cho đầu tóc rớt bù, đồ đầy tàn thuốc vào cái gạt và ném giấy tờ tài liệu khắp phòng. Vài phút sau, khi đến nơi thì ông chủ thấy anh nhân viên này “gục” xuống bàn, rõ ràng là đã bất tỉnh vì làm việc suốt đêm.

Đó là một màn khôi hài, vì mặc dầu rõ ràng là nó đã được phóng đại lên rất nhiều, nó đã cho ta thấy qua vở kịch là nhiều người đã làm những cách lố bịch hết sức để thăng tiến.

Bản thân tôi chưa bao giờ có được cái “hân hạnh” phải phấn đấu để thăng tiến vì tôi đi thẳng từ ngành luật sang thẳng công ty kinh doanh riêng của mình. Nhưng tôi cũng đã có dịp quan sát bạn bè ở những công ty khác phấn đấu lên đến chức vụ cao nhất; các nhân vật trong thể thao đã đưa những thành tích đạt được trong thể thao sang thành công trong kinh doanh và tất nhiên, các viên chức quản lý của chúng tôi, nhiều người trong số này đã đến công ty IMG từ kinh doanh hay trường luật. Tôi thấy công ty cũng lại là một môi trường để quan sát người ta.

Giả sử cùng những điều kiện và khả năng tương tự, tại sao có người lại lên thẳng một mạch đến đỉnh cao trong khi người khác có vẻ như cứ bị kẹt mãi ở cấp quản lý bậc trung?

Tôi nghĩ câu trả lời tổng quát là ở chỗ phải hiểu sự khác nhau giữa khả năng và hiệu quả, mà hiệu quả chính là sử dụng những khả năng này để đạt

được một số mục đích và kết quả nào đó.

Những người chỉ làm việc trong khả năng của mình không trở thành sáng chói được. Những ngôi sao biết kết hợp khả năng với những thứ khác – Know-how, cảm nhận về con người, hiểu quy luật của trò chơi. Họ thường là người có thành quả và có thể cho thấy kết quả nhưng được như vậy là vì họ biết chào bán những ý kiến và cả bản thân họ một cách có hiệu quả ở trong cũng như ở ngoài công ty. Một trong những thân chủ của chúng tôi John Madden, hiện là bình luận viên thể thao cho hãng truyền hình CBS, trong nhiều năm đã làm huấn luyện viên cho đội bóng mà năm nào cũng thành công là đội Oakland Raiders. Trong những mùa thi đấu tranh giải vô địch của thời gian đó, Oakland có một cầu thủ hoàn toàn chuyên nghiệp tên Fred Belintnikoff.

Có lần Madden đã nói về Belintnikoff như sau, “nếu anh ấy chỉ chơi trong khả năng của mình thì anh đã không được vào đội tuyển quốc gia. Anh chậm chạp, không to con lắm và thậm chí còn hơi vụng về. Tôi thường hét vào mặt anh ta từ đường biên “Đừng có ngã Fred, đừng ngã!” Tất cả những gì anh ta có thể làm được là chụp những cú bóng chuyên đến và đặt bóng ghi bàn”.

Fred Belintnikoff chơi tốt. Anh biết cách chơi, hiểu tinh thần đồng đội và đã tìm ra được những ngõ ngách trong hệ thống, những nước đi riêng sẽ đưa anh tới nơi mà hàng phòng thủ không để ý. Anh ta là

một ngôi sao ở vị trí của mình

BIẾT QUI LUẬT

Việc leo lên những nấc thang của một xí nghiệp có phải là một trò chơi hay không? Nhất định là như thế, chính ra, đó là nhiều trò chơi diễn ra cùng một lúc. Nếu bạn quan tâm đến sự nghiệp của mình thì phải chơi những trò chơi này một cách nghiêm túc và phải có lòng ham muốn chơi cho giỏi.

Nếu là chủ, bạn phải luôn luôn tìm cách nhận ra những tài năng thật sự và không để cho bề ngoài đánh lừa. Nếu là nhân viên, bạn phải tìm cách cho những người thật sự nắm quyền quyết định biết bạn giỏi như thế nào mà không làm cho những kẻ ở giữa thù ghét.

Việc này có thể trở nên phức tạp. bạn phải có khả năng phóng lên vài bậc và báo động cho những kẻ trên bạn một vài nấc thang biết đến tài năng của bạn. Đồng thời bạn cũng phải làm cho những người ở giữa ủng hộ bạn và xây dựng cho bạn thành một nhân viên cao cấp thì trong họ cũng hơn trong cương vị những người quản lý. Bạn cũng phải ngăn không cho những tay quản lý cỡ trung (những kẻ chỉ biết lo cho lợi ích của bản thân) trù dập bạn hoặc lấy những đóng góp của bạn làm của họ. Đồng thời bạn cũng phải giữ tình thân hữu với những người ngang hàng và duy trì sự ủng hộ của cấp dưới. Việc này không phải chỉ phức tạp thôi mà còn có thể rất khó chịu, và đó là một trong những lý do chính tại sao

nhiều người sinh nản lòng khi làm trong một công ty.

Cố gắng vươn lên là một trong những vấn đề thực tế trong cuộc sống kinh doanh hằng ngày mà không sách giáo khoa nào nói đến cho bạn.

Một tấm bằng Cao học quản trị kinh doanh – hoặc luật hoặc bằng nào khác có thể giúp bạn vào một công ty. Nhưng khi vào được rồi bạn phải tìm cách cho người ta biết giá trị thật của bạn. Liệu bạn có thể tỏ ra tài giỏi mà không cần phải làm cho người khác có vẻ ngu dốt hay không? Bạn có thể nào chơi trò chơi này mà không cần phải chơi trò chính trị không?

Tôi tin là có thể được, nhưng bước đầu là phải biết qui luật của trò chơi, ghi nhận những thực tại chính yếu ảnh hưởng đến các quan hệ trong công ty. Những thực tại này ở mỗi công ty mỗi khác, nhưng tôi nghĩ đến 3 qui luật chung:

QUI LUẬT I: MẠNH ĐƯỢC YẾU THUA

Thuyết Darwin ảnh hưởng đến hầu hết bất cứ cấu trúc hình tháp nào, và một công ty không những không phải là một ngoại lệ mà có thể lại là một thí dụ tốt nhất. Điều đơn giản là trong một công ty thì số chủ tịch ít hơn phó chủ tịch, phó chủ tịch ít hơn giám đốc v.v. . . Điều này có nghĩa là đương nhiên sẽ có đối nghịch, cho dù nó tế nhị đến đâu, giữa các cấp quản lý, giữa các tầng của kim tự tháp. Một người bạn đã gọi cấu trúc như vậy ở công ty của mình, với hệ thống quyền lực phân cấp cao độ là “một dây chuyền thực phẩm”

QUI LUẬT II: NHỮNG ĐỒNG NGHIỆP NGANG CẤP LÀ ĐỒNG MINH TẤT YẾU CỦA BẠN

Tôi rất kinh ngạc sao những người có vẻ thông minh lại chẳng thông minh lắm về việc nhận biết điều này. Nếu bạn người ngang hàng xa lánh, thì bạn chẳng cần kẻ thù nào khác trong công ty.

QUI LUẬT III: LUÔN LUÔN CÓ MỘT HỆ THỐNG

“Hệ thống” này có thể không hay lắm thậm chí không hiệu quả nhưng tất cả mọi công ty đều có một hệ thống. Muốn vươn lên bạn phải biết hệ thống ở công ty bạn và hiểu cách sử dụng nó. Đó là cách duy nhất bạn có thể làm việc trong bộ máy, thông qua nó và chung quanh nó.

TẠO ẢN TƯỢNG VỀ LÂU DÀI

Hầu như tất cả những gì được đề cập đến trong chương hai về tạo ản tượng đều áp dụng với vấn đề thăng tiến cộng thêm một điều quan trọng: trong công ty, người ta đang đánh giá bạn theo những kết quả công tác lâu dài.

Điều này có nghĩa bạn nên coi nhẹ việc toan tính và đặt nặng vấn đề phát triển một hệ thống gồm bạn bè đồng minh ủng hộ bạn. Bạn có thể có được một người bạn cố vấn ngoài công ty mà chỉ cần một vài cú điện thoại gọi đi đúng chỗ và thỉnh thoảng có một vài cuộc họp mặt đúng lúc. Nhưng trong công ty, muốn có một người như vậy phải vận động tuần này sang tuần khác, tháng này sang tháng khác.

Kết quả lâu dài cũng có nghĩa là những thắng lợi về vang cũng như những thất bại cay đắng – một thành công hay thất bại nào – cũng không đến nổi quan trọng như bạn tưởng. Bạn đã từng nghe ai than phiền như thế này chưa. “Toàn bộ thái độ của công ty này là, gần đây anh đã làm được gì cho tôi?”. Tôi thấy đó là một thái độ hết sức chính đáng vì nó là một phần của sự qua lại: nếu bạn làm bẽ một hợp đồng hay thậm chí nhiều hợp đồng liên tiếp thì bạn cũng không nghĩ là vì thế người ta sẽ đuổi bạn. Nhưng ngược lại, nếu trong một thời gian dài mà chỉ có một người làm được việc thì người ta sẽ bắt đầu thắc mắc về những người khác.

Sự kiên người ta phán xét bạn về lâu dài còn nói lên giá trị của sự kiên nhẫn, đợi đúng lúc để nói hay làm một điều gì, biết khi nào nên xuất hiện và khi nào nên ẩn mình.

Ở trong một công ty, bạn càng dễ “bị lộ”. Con người thật của bạn dễ hiện ra, cái yếu cũng như cái mạnh của bạn dễ bị khám phá. Như vậy, bạn phải biết rằng “bạn sẽ sống được nếu biết hòa đồng”.

HỘI CHÚNG VÌ TÔI MÀ YÊU TÔI

Nhiều người thật tình làm cái gì cũng giỏi, nhưng lại rất hãnh diện trong việc phô cái yếu cũng như cái mạnh của họ.

Chúng tôi có một nhân viên, một viên chức cấp quản lý khá cao cấp, ông này là một giám đốc giỏi. Ông kích thích người ta làm việc, cấp dưới trung thành với ông và ông ta luôn luôn nắm vững được

tình thế.

Nhưng ông có hai nhược điểm: ông có khuynh hướng xen vào chuyện người khác và ông nói nhiều quá. Điều ông làm tôi bực là ông biết cả hai nhược điểm của mình, và có vẻ lại còn tìm đủ cách để phô trương những tật xấu này. Ông làm như thể đây là hai cố tật mà ông tự thưởng mình. Ông làm việc có hiệu quả và sẽ luôn luôn giữ được việc làm hiện nay, nhưng những thói quen này đã hạn chế ông rất nhiều.

Những người hành động theo kiểu hãy yêu tôi vì tôi (tôi ra sao thì tôi để mọi người thấy tôi như vậy) hình như cho rằng đó là một dấu hiệu an toàn, trong khi trong thực tế thì hoàn toàn ngược lại.

KIỂM VÀI THỦ THUẬT MỚI

Chúng tôi có một nhân viên luôn luôn chuyển bại thành thắng. Dầu tình thế như thế nào chẳng nữa, anh ta cũng làm như sắp chết đến nơi, cứ như thể là chỉ có phép màu mới giải quyết được chuyện này. Và khi anh ta giải quyết được nó “một cách thần kỳ” thì anh ta cho rằng điều này sẽ làm cấp trên tán phục, như thể vụ làm ăn đó không làm sao xong được nếu không những hành động anh hùng vào phút cuối của anh ta.

Chúng tôi có một nhân viên khác, giờ không còn làm với chúng tôi nữa, anh này thì luôn luôn chuyển thắng thành bại – hay ít ra đó là cách anh ta làm ra vẻ như vậy. Năm nào cũng vậy, những dự phòng lợi tức của anh ta đều có vẻ phần khởi một cách khó

tin, có một năm nó vượt qua con số thực tế gần 100%... Tất nhiên, năm đó thì sự kiện này làm cho người ta nghĩ rằng anh ta làm việc không được tốt lắm, như thể là anh đã phí hết một nửa thời gian. Nhưng hậu quả tích lũy sau nhiều năm thì còn tệ hơn, chúng tôi bắt đầu giảm bớt những gì anh ta nói hay làm xuống 50%.

Một thủ thuật xấu khác mà tôi đã gặp ở công ty chúng tôi là các viên chức quản lý gần như là “đầu cơ, tích trữ” thân chủ và khách hàng. Thái độ bảo bọc quá đáng những mối quan hệ này đã chỉ ra cho tôi, với tư cách là chủ của họ, thấy rằng họ không hiểu mấy về vấn đề ủy quyền, về tổ chức của công ty chúng tôi, và hẳn cùng ở phần lớn các công ty, và về những mối liên hệ hỗ trợ làm cho công ty hoạt động. Có thể tôi không đặt dấu hỏi về khả năng bán hàng của những vị này, nhưng tôi nghi ngờ năng lực quản lý của họ.

Tôi có thể nghĩ ra thêm hàng trăm ví dụ thuộc loại này – từ viên chức luôn luôn có những cái cớ hết sức quái đản mà anh ta sẽ nghĩ người khác sẽ chẳng thắc mắc, cho đến người nói với tôi rằng nếu tôi muốn anh ta làm được việc bên ngoài thì đừng mong đợi anh ta làm những việc mà đáng lẽ anh ta phải làm ở công ty, ý tôi muốn nói ở đây là những người làm việc ở công ty thường bày ra những “trò” gì đó, hoặc những lễ thói làm việc mà họ tưởng sẽ làm cho cấp trên đánh giá họ tốt hơn hay làm cho họ trở thành không thể thiếu được ở công ty. Thế

nhưng những trò này rất dễ nhận biết và về lâu dài có thể tiên đoán được, thành thử chúng thường có kết quả ngược lại.

Vì bản chất và đặc tính của mỗi công ty khác. Tôi nghĩ cách tốt nhất để tìm những “thủ thuật mới” – tức những thủ thuật có hiệu quả - là quan sát những người trong công ty của chính bạn, những người đã lên chức thật nhanh. Thí dụ ở những công ty năng nổ, bạn sẽ không tìm thấy một siêu sao nào mà không có được phần nào cái năng nổ, là tính cách của công ty anh ta. Ở công ty chúng tôi, mà thực ra là một tập hợp gồm mười hai công ty riêng rẽ rải khắp thế giới, tôi coi trọng sự hợp tác và thông tin liên lạc giữa các công ty con. Những viên chức cấp quản lý thành công nhất là những người đã tìm ra được “bí quyết” này – người có thể đạt được chỉ tiêu riêng trong phạm vi chỉ tiêu chung của công ty, người biết làm tốt phần mình trong khi vẫn giúp người khác làm tốt.

Hãy lùi lại và xem xét một vài thủ thuật của chính bạn. Có thể bạn sẽ thấy rằng những gì mà bạn nghĩ đang làm lợi cho bạn thực ra lại không là như thế.

Làm sao để người ta đừng đoán trước được. Bạn đâu có muốn để cho ai đó ở cấp trên bạn có cơ hội nói “tay gì đó lại dở trò cũ nữa rồi”.

BA CÂU KHÓ NÓI

Nhiều người sẽ nói một số điều vì họ nhầm tưởng rằng như thế sẽ tạo ấn tượng tốt, và họ cũng

sai lầm tương tự khi tránh né những câu khác cũng vì một lý do.

Có 3 câu khó nói mà tôi thấy mình hay nói. Thực ra thì phần lớn các vị chủ tịch và các viên chức quản lý cấp cao mà tôi đã có quan hệ, đều biết khi nào thì nói những câu này và nói như thế nào.

“TÔI KHÔNG BIẾT”

Thật lạ lùng là sao có nhiều người lại sợ những lời này đến thế, họ cứ nghĩ nếu nói chúng thì họ sẽ tỏ ra kém cỏi.

Lần đầu bắt tay Arnold Palmer, tôi cho anh biết tôi chỉ có thể bảo đảm với anh hai điều. Thứ nhất, là nếu tôi không biết điều gì, tôi sẽ nói với anh. Thứ hai, là khi nào tôi không biết điều gì, tôi sẽ kiếm người nào đó biết.

Hôm nay, có lẽ tôi biết nhiều hơn cách đây hai mươi năm, thế nhưng tôi lại thấy mình nói câu “Tôi không biết” càng ngày càng nhiều hơn. Thậm chí khi tôi biết đi nữa, tôi cũng nói, đôi khi để có thêm thông tin hay để so sánh những giải thích về một cái gì “đã biết” rồi, nhưng phần lớn vì tôi tin rằng một thái độ khiêm tốn thì hầu như bao giờ cũng hiệu quả hơn một thái độ cái gì cũng biết. Ngay cả khi bạn có một quan điểm dứt khoát đi nữa, thì thường vẫn tốt hơn nếu bạn biết làm nhẹ đi bằng cách nói “Tôi không biết, nhưng có vẻ là....” Để dự phòng khả năng có thể có những điều mình chưa biết hết.

Khi người ta không nói được câu “Tôi không

biết” dấu trong những tình huống bình thường nhất thì điều đó cũng nói cho bạn biết đôi chút về con người kinh doanh của họ.

Tôi rất thích nhìn những người này bút rứt không yên những khi họ cố làm ra vẻ hiểu những gì người ta đang nói.

Điều mà họ không nhận ra được là nếu bạn không nhìn nhận những bí bạn không biết thì người ta sẽ sinh ra nghi ngờ những gì bạn biết.

“TÔI CẦN ĐƯỢC GIÚP ĐỠ”

Người ta thường sợ phải nhờ người khác giúp đỡ hay nhận sự giúp đỡ vì họ nghĩ như thế sẽ tỏ ra kém cỏi. Nếu họ chịu khó suy nghĩ một chút, họ sẽ nhận ra rằng bộ máy này được thành lập là để xin giúp và nhận được sự giúp đỡ. Giả thiết chung về công ty là một số công việc và hiệu quả của những công việc này đôi lúc được nhóm hoàn thành tốt hơn là cá nhân. Chúng tôi có một viên chức quản lý cứ đòi làm việc “đơn phương độc mã”. Anh nhất định không chịu đem một hợp đồng về công ty hoặc kéo ai khác vào vụ đó, cho đến khi nào anh đã sắp xếp mọi việc, vì sợ rằng mình sẽ không được hưởng hết các công lao trong việc này. Trong nhiều trường hợp, phải chỉ anh ta nhờ thêm người giúp hoặc sử dụng phần nào những trí tuệ sẵn có để giúp anh ta, thì có lẽ cả anh và công ty đều đã có lợi hơn nhiều.

Không nhờ người khác là một quan điểm hẹp hòi và thiên cận. Nhờ người khác giúp đỡ là cách để học, mở mang kiến thức và chuyên môn, và làm

tăng giá trị của bạn với công ty. Nó cũng biểu lộ tính sẵn sàng làm việc với người khác.

Tất nhiên có những giới hạn. Cứ nhờ người khác giúp một việc mãi có thể tỏ ra là bạn không có khả năng học hỏi. Tuy nhiên thường thì người ta có khuynh hướng ít nhờ người khác giúp, hơn là nhờ nhiều quá, nhất là ở các công ty năng nổ.

Cũng quan trọng không kém là biết cách giúp người khác khi được người ta nhờ đến. Sẵn sàng giúp người khác là những người không bị bệnh sợ hãi phi lý của anh chàng thích làm việc “đơn phương độc mã”. Những người không muốn chia sẻ kiến thức, những quan hệ quen biết, những bí quyết kinh doanh với những người khác trong cùng công ty dứt khoát sẽ không được hỗ trợ tích cực khi cần.

Việc bạn nhờ người khác giúp hay giúp người khác sẽ được nhớ đến và ghi nhận bởi bất cứ một ban quản lý tiến bộ nào. Lợi ích bản thân thì không có gì sai, kể cả những lợi ích có tính ích kỷ. Thật ra tất cả các công ty quản lý giỏi nhất hình như cũng đều biết kết hợp giữa lợi ích bản thân và lợi ích công ty. Nhưng nếu bạn hành động cách nào đó, hy sinh lợi ích công ty cho lợi ích bản thân thì tính hiệu quả của bạn sẽ bị hạn chế và bạn sẽ người ta để ý.

“TÔI SAI”

Chủ tịch của một công ty cỡ trung gần đây đã than phiền với tôi về thái độ bảo thủ của các nhân viên cấp quản lý của ông, “vấn đề là tất cả họ đều sợ làm lỗi”, ông nói.

Trong kinh doanh có một triết lý mà tôi rất tán đồng đó là nếu bạn không phạm lỗi có nghĩa là bạn chưa cố gắng đúng mức. Tôi tin rằng nếu muốn vươn lên trong kinh doanh bạn phải liên tục thử thách. Điều này có nghĩa là bạn sẽ sai rất thường. Các viên chức quản lý giỏi thì thường đúng, nhưng họ cũng biết tại sao họ sai và không sợ phải nhìn nhận chuyện đó.

Những người ít vững tin vào khả năng của mình nhất sẽ rất khó nhận lỗi nhất. Họ không biết rằng làm lỗi và nhận lỗi – chịu lãnh trách nhiệm về mình – là hai hành động hoàn toàn riêng lẻ. Không phải tự cái lỗi mà chính cách bạn xử lý nó mới là điều tạo ấn tượng lâu dài.

Những người này sẽ khá hơn nhiều và sẽ được ban giám đốc đánh giá cao hơn nếu họ biết nhận lỗi và tiếp tục công việc, còn hơn là làm phí thời giờ của người khác bằng cách cố giải thích, che dấu hoặc đổ lỗi cho người khác.

Tôi đã thấy những người quản lý giỏi rất náo nức về những sai lầm của họ. Họ cảm thấy nhờ làm sai họ mới thấy được làm thế nào là đúng và nóng lòng muốn thử lại.

Khả năng nhìn nhận “tôi đã sai” rất cần thiết để thành công vì nó có hiệu lực như thứ thuốc tẩy nhẹ, nó cho phép những viên chức quản lý thành công này “cứ tiến lên”, bỏ những lỗi lầm của họ lại đằng sau và tiếp tục làm những việc khác, những việc này có thể sẽ đóng góp vào thành công lớn kế tiếp của

họ.

TIN CẬY

Rõ rệt là không người chủ nào muốn dùng những người ông ta không tin cậy. Nhưng tôi tin rằng trong bất cứ công ty nào, một số nhân viên được tin cậy nhiều hơn là những người khác vì sự phán đoán và cá tính vững vàng của họ.

Thỉnh thoảng tôi đã phải giải quyết vấn đề có những nhân viên tìm cách “uốn nắn” sự kiện cho phù hợp với cách diễn dịch của họ về một tình hình nào đó, họ nói về một tình huống ít hơn là họ thực sự biết hoặc muốn cho bạn biết.

Điều lý thú đối với tôi là xem những người này đã nhất quán như thế nào. Nếu tôi nghi ngờ người nào đó không được thẳng thắn, tôi sẽ yêu cầu gửi một hai báo cáo về công tác phí của người này. Báo cáo công tác phí cũng giống như một chất xê rum phản ánh sự thật.

Vì tôi đi công tác khoảng 300.000 dặm một năm, tôi biết khá rõ chi phí các chuyến đi, và tôi nghĩ rằng điều này cũng khá rõ ràng đối với những người làm việc cho chúng tôi. Tuy vậy những người tôi nghi ngờ có thể đang làm màu mè gì đó quá mức, họ chính là những người tăng số chi báo cáo, tính tròn thành số cao nhất và hầu như sử dụng taxi đi lại nhiều lần trước khi tới nơi.

Không phải tôi luôn đặt vấn đề về các số chi phí này ngay, nhưng tôi thường xử lý chúng một cách nhẹ nhàng vào lúc xét lại lương.

Tìm hiểu báo cáo công tác phí cũng là cách để tìm hiểu con người. Điều thú vị là xem viên quản lý nào luôn luôn ở những khách sạn hạng sang nhất và ăn uống tại nhà hàng đắt nhất, ngay cả khi ăn một mình. Nó sẽ cho ta biết đôi điều về cái “cá nhân” của con người này. Trong ngành kinh doanh của chúng tôi, các nơi chốn sang trọng là chuyện bình thường hơn là ngoại lệ, bạn có thể biết những người nào đang hoạch định “những chuyến công tác” liên kết với những ngày nghỉ phép có sắp đặt trước và những ai chịu khó tránh ngay cả biểu hiện bề ngoài của nó.

Người ta không thích có cảm tưởng bị lường gạt và không ai sẽ hỗ trợ sự nghiệp cho người dưới quyền nếu người này bí mật hơi quá mức, hoặc thông minh quá mức cần thiết cho bản thân anh ta hay chị ta. Nếu bạn cảm thấy cách duy nhất để thăng tiến là lừa gạt người sếp của mình, thì bạn phải thật giỏi che dấu vì trong thời gian lâu dài, bạn có thể bị khám phá trong rất nhiều cách.

TRUNG THÀNH

Trung thành là một hình khác của tin cậy. Nhân viên thường không ý thức được tầm quan trọng các công ty đặt vào điều này. Họ sẽ đổi sự trung thành lấy một lợi lộc quá nhỏ hoặc một mục đích thiên cận.

Đĩ nhiên nếu bạn tin rằng công ty kia sắp đưa ra một đề nghị mà bạn không thể từ chối, bạn sẽ khùng điên nếu không theo đuổi nó. Nhưng nếu bạn không

tính đôi chỗ làm, bạn phải rất thận trọng trong việc sử dụng các cơ hội khác như thế nào.

Nếu người ta không thích bị lừa gạt, họ cũng không thích bị đe dọa. Lời đe dọa đi kèm việc khác chỉ có hại cho bạn. Thực tế bạn đã cho chủ biết bạn không coi trọng sự trung thành, và tệ hơn nữa bạn không có gì để chứng minh cho thái độ của bạn. Bạn mất một điều gì đó quan trọng khi không đạt được gì cả. Tôi chẳng bao giờ có ấn tượng tốt về những người nói với tôi họ là con mồi trong việc săn người.

Nếu bạn được mời làm một chỗ khác, nhưng thích ở lại với công ty đang làm, hãy nhấn mạnh tới sự quan trọng của lòng trung thành của bạn. Thay vì nói: “Đây này họ đã đề nghị tôi như vậy. Hoặc đáp ứng tương xứng hoặc hơn thế nữa hay tôi sẽ bỏ đi”, bạn hãy tìm xem việc sử dụng lời lẽ hơi khác một chút sẽ đem lại hiệu quả tới mức nào: “Dĩ nhiên, lòng trung thành của tôi đặt ở công ty này, và công ty có thể làm gì để tôi không phải nhận làm chỗ khác?”.

TIÊU CHUẨN C.A.D.I.F

Ai cũng có một ông xếp. Từ Tổng thống Mỹ, cứ mỗi bốn năm, ông ta có thể bị đuổi, đến Chủ tịch Hội đồng Quản trị phải làm cho các cổ đông hoặc công ty mẹ hài lòng. Và dù muốn hay không, ông xếp của bạn sẽ đánh giá bạn dựa trên ba tiêu chuẩn.

CAM KẾT TÍCH CỰC (COMMITMENT.

C.)

Nếu bạn cảm thấy không hoàn toàn mặn với

công việc của bạn, đừng để ông xếp biết điều bí mật này của bạn.

CHÚ Ý TỚI CHI TIẾT (ATTENTION TO DETAIL – AD)

Những khó khăn lớn được nêu bật lên và về mặt tâm lý được giải tỏa. Chính những điểm nhỏ, quá nhỏ để đáng được nói tới – một bản báo cáo bị thất lạc không thể tìm thấy, những chuyện lặt vặt không được thực hiện – chúng sẽ tạo nên sự bực bội và chán ngán.

TIẾP TỤC THEO DÔI NGAY (IMMEDIATE FOLLOW – UP I.F)

Mặc dù việc này có vẻ không quan trọng, nhưng không có điều gì lại có thể gây ấn tượng đáng kể như vậy.

ĐỪNG SỬ DỤNG VĂN PHÒNG ĐỂ PHÁT BIỂU CÁ NHÂN

Ngày nay, người ta rất đề tâm tới công danh sự nghiệp cho nên vấn đề này không còn quan trọng như trước đây. Nhưng tôi vẫn tức giận mỗi khi một nhân viên quản lý nào của chúng tôi lại sử dụng văn phòng như một diễn đàn cá nhân.

Điều này có thể liên hệ tới nhiều việc, từ cách ăn mặc, đến sự khước từ không thể chấp nhận hoặc tham gia một hệ thống mới vì “chỉ mất thì giờ thôi”, tới việc sắp xếp thời gian của mình, để thỏa mãn cho “cái tôi” của mình.

Sự tự khẳng định trong một công ty là một điều hết sức tế nhị. Mánh lới là phải thích nghi – biết khi

nào nên đồng hóa vào – trong khi vẫn giữ được sự nổi bật.

Tách rời các vấn đề cá nhân khỏi các vấn đề của công ty hoặc các vấn đề chung. Chỉ tự khẳng định vào những thời điểm và địa điểm thích hợp.

DỪNG THAY ĐỔI HỆ THỐNG, LÀM VIỆC VỚI NÓ

Các công ty không bao giờ hoạt động theo sơ đồ tổ chức của chúng. Công ty được tạo thành bởi con người, các nhân vật, chính trị và trò chơi quyền lực, những cái này không thể được nói lại bằng những đường gạch liền hay đường chấm chấm.>

Điều quan trọng là phải biết hệ thống để bạn có thể làm việc thông qua nó. Quá nhiều người đã tốn quá nhiều thời gian để chống lại hệ thống. Những người giỏi nhất, thông minh nhất dùng thời giờ để học hỏi cách sử dụng hệ thống.

Mỗi công ty có một sơ đồ tổ chức bí mật, và chính hệ thống là đầu mối tốt nhất tìm xem sơ đồ đó là gì. Nếu bạn hiểu cách nó phải hoạt động, và bạn sẽ bắt đầu hiểu được nó thực sự hoạt động ra sao. Ai là người làm quyết định? Ai đang nổi và ai đang chìm?

Những đường đi tắt nào và cửa hậu ở đâu? Thực sự công việc được thực hiện ra sao?

Tôi không nghĩ bạn phải chơi trò chính trị để thăng tiến, có bao giờ bạn để ý là những người than phiền về trò chơi chính trị ở văn phòng lại luôn luôn là nạn nhân của nó?

Nhưng tôi nghĩ rằng bạn phải làm bạn với vài người. Thực ra, điều này cần thiết. Để hoạt động hữu hiệu bạn phải phát triển tình bạn lâu dài cả ở bên trong lẫn bên ngoài công ty. Công ty càng lớn, điều này càng trở nên quan trọng.

Một lần nữa, hãy coi những đồng僚 là đồng minh của mình, không phải là đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn có thể móc xe của bạn vào xe của một số ngôi sao sáng giá nhất trong công ty của bạn, bạn sẽ leo lên cao cùng với họ.

MUỐN TIỆN VIỆC CHO TA, PHẢI TIỆN VIỆC CHO NGƯỜI

Chúng tôi có một viên chức quản lý ở New York, luôn luôn than phiền về phòng pháp chế của chúng tôi ở Cleveland. Anh ta cho rằng thời gian cần thiết để họ thảo và ký các bản hợp đồng làm phương hại đến công việc của anh ta. Tôi biết tình trạng đó và anh ta có thể có lý, nhưng anh ta đã không biết là phòng pháp chế của chúng tôi có danh sách ưu tiên riêng, và rằng anh ta không phải lúc nào cũng đứng đầu danh sách. Thực ra, bằng cách lúc nào cũng cường điệu cũng như nội sùng, anh ta hầu như đã được bảo đảm là sẽ chẳng bao giờ được đứng đầu cả.

Một ngày k viên trưởng phòng pháp chế kéo viên chức quản lý này ra và nói: “Tôi sẽ chỉ cho anh cách làm việc với Luật sư của anh. Kỳ tới, khi hợp đồng được đưa tới anh hãy đích thân xem lại, và trước khi gửi đi, anh hãy đính kèm bản ghi nhớ liệt

kê các vấn đề anh thấy và cách anh đề nghị giải quyết. Để xem là như thế công việc có mau chóng hơn không. Nếu không, chúng ta sẽ thử cách khác”.

Không cần nói thêm, chẳng bao giờ cần phải thử cách nào khác.

Khi bạn cần gì ở một phòng khác hãy tự hỏi: “Ta có thể làm gì để việc này dễ dàng hơn đối với họ?” Nếu bạn cần thông tin về bán hàng, đừng đòi chỉ nói chuyện với viên Giám đốc bán hàng mà thôi; hỏi ông ta xem bạn phải gặp người nào. Nếu bạn có vấn đề với phòng khác, phải bảo đảm họ cũng biết vấn đề này trước khi bạn yêu cầu trả lời. Hãy cho nhân viên các phòng khác thấy bạn muốn làm việc với họ, thay vì truyền đạt thái độ người ta phải làm việc cho bạn. Bạn sẽ thấy khi nào bạn cần sự hỗ trợ của người đồng僚, bạn sẽ có ngay.

CHỌN ĐÚNG MỤC TIÊU MÀ TẬN CÔNG

Cách mất uy tín nhanh nhất là làm ồn lên về những việc nhỏ để che phủ những vi phạm lớn. Đây là lối cách nói của công ty về việc xin ly hôn vì người phối ngẫu của bạn bóp ống kem đánh răng ở giữa. Chúng ta dễ mắc vào chuyện này, nhưng nó cũng cho thấy sự non nớt và phơi bày sự thiếu phán xét chín chắn. Hơn nữa nhiều công ty không có thời gian phân tích tâm lý bạn để tìm xem vấn đề thực nằm ở đâu.

Khi bạn tham gia một công ty mới ở bất cứ cấp nào, việc làm sẽ có tính cách ít nhiều là việc đặt tiền

đánh bại. Sự phán đoán của bạn về lúc nào – và nhằm mục tiêu gì – để tung ra các ngón nghề và vốn liếng của bạn sẽ gia tăng số tiền thắng hoặc khiến bạn phải đi tìm một trò chơi khác.

CHỌN VỊ TRÍ CỦA MÌNH

Sự hữu hiệu của bạn trong một công ty tỷ lệ trực tiếp với khả năng nâng mình lên: “bằng cách nào và ở đâu ta có thể tác động mạnh nhất trong thời gian tối thiểu nhất?”. Vậy mà nhiều người trong kinh doanh hình như bị ám ảnh bởi mối lo sợ hãi bỏ quên. Nếu hội đồng được thành lập, họ muốn tham gia, nếu một buổi họp được tổ chức, họ muốn tham dự. Một lần tôi sắp xếp buổi ăn trưa tại New York với một số viên chức quản lý mà lâu rồi tôi chưa gặp. Sau đó tôi được biết là cuộc họp mặt bình thường này được gọi là “hội đồng ăn trưa” và nhiều viên chức quản lý đã bỏ rồi vì không được “bổ nhiệm” vào hội đồng này!

Làm đẹp nội bộ công ty là một sự kiện không thể phủ nhận được trong đời sống công ty. Và trong khi các hội đồng và các buổi họp có đóng góp vào việc hiện diện ở công ty, bạn phải lựa chọn vị trí của bạn. Dùng việc tham sự các buổi họp và sự bổ nhiệm vào các hội đồng làm đòn bẩy. Đến những nơi có lợi nhất cho bạn và tránh những nơi bạn chỉ có thể đóng góp ít nhất. Khi tôi thấy cùng một khuôn mặt xuất hiện ở tất cả các buổi họp, tôi bắt đầu tự hỏi khi nào viên quản lý đó có thời giờ làm việc gì khác.

BẠN LÀM GÌ NGOÀI VIỆC CỦA BẠN

Các dự án người ta nhận làm ngoài nhiệm vụ thường ngày của họ, các dự án này không được giao cho họ, thường là các dự án người ta được tưởng thưởng và công nhận nhiều nhất.

Công việc của nhiều người đã có khi họ tới và tiếp tục hiện hữu sau khi họ rời nhiệm sở. Công việc là bất biến. Những gì bạn đã làm ngoài công việc đó thường được chú ý. Phần lớn các vị trong một công ty gồm $\frac{3}{4}$ nghiệp vụ, nghĩa là đi kèm với một số trách nhiệm và bổn phận, và $\frac{1}{4}$ là cung cách cá nhân. Mức độ bạn có thể kéo căng 25% này là mức độ mà bạn sẽ nổi trong công ty.

BẠN ĐANG LÀM GÌ Ở ĐÂY VÀ NHỮNG NGƯỜI KHÁC NGHĨ BẠN ĐANG LÀM GÌ Ở ĐÂY

Vài năm trước đây, chúng tôi bổ nhiệm một viên chức quản lý vào chức vụ cao nhất là Giám đốc Tài vụ của toàn thể nhóm công ty của chúng tôi.

Khoảng một tháng sau khi bổ nhiệm, tôi gọi điện cho ông ta về một công việc tương đối khẩn cấp và được cho biết là ông ta đang st1:city w:st="on">Pittsburg trong ngày để gặp một ông Rogers nào đó.

Pittsburg? Tôi không thể nhớ là chúng tôi có quan hệ ngân hàng tài chánh gì cả ở Pittsburg. Còn ông Rogers? Cái tên chẳng mang lại gợi ý nào cả, nhưng chúng tôi giao dịch với cả hàng trăm người

trong giới tài chính, và có lẽ là một trường hợp quen mà thôi.

Sau đó, trong cùng ngày tôi đã nói chuyện với ông Giám đốc tài vụ của tôi, ông ta cho tôi hay cuộc họp với ông Rogers diễn tiến rất tốt. Tôi hỏi: ông Rogers này là ai và ông ta nói: “Anh biết không, cái gã mặc áo len tay dài và có chương trình truyền hình cho con nít ấy mà”.

Tôi phải tự hỏi không biết viên Giám đốc tài vụ của tôi làm gì ở Pittsburg với việc ký hợp đồng cho ông Rogers. Nói cho công bằng, một phần trách nhiệm cũ của viên quản lý gồm cả việc cấp giấy phép cho các loại sản phẩm và quần áo trẻ em. Trong khi tôi nghĩ một điều khá rõ ràng là công việc mới của ông ta là một công việc toàn thời gian, có lẽ điều này đối với ông ta không được rõ như vậy.

Đây là một ví dụ khá cực đoan, nhưng chân lý đơn giản là phần lớn nhân viên ở công ty bạn chẳng có một ý niệm về việc bạn đang làm gì ở đó và số còn lại đang lao động với những ý niệm lầm lẫn về công việc. Nếu bạn phải viết những việc bạn làm cho công ty và thủ trưởng trực tiếp của bạn cũng viết về những gì mà ông ta nghĩ bạn làm cho công ty, bạn sẽ ngạc nhiên biết bao về sự khác biệt.

Tại sao điều này lại quan trọng? Như thế thì đã làm sao? Trước tiên, việc “mất thông tin liên lạc” cổ điển của công ty bắt đầu từ cấp này. Có lần tôi đã được nghe người nào đó sử dụng một câu mà theo tôi nghĩ là tuyệt diệu để mô tả cảm nghĩ của nhiều

người về công ty của họ “Sự khủng điên của họ trở thành thực tế của bạn”. Nếu bạn và ông chủ của bạn làm việc mà lại giả thiết khác nhau về mục tiêu và ưu tiên của bạn, thì có gì lạ đâu nếu bạn thường thấy hoang mang trước các quyết định được đưa ra và việc người khác không thấy những gì mà đối với bạn rất là rõ ràng rành mạch.

Thứ nhì, về vấn đề thăng tiến có tính cách trực tiếp hơn, có lẽ bạn thường được xét đoán dựa trên một số tiêu chuẩn mà đối với bạn chúng cũng chưa rõ. Và bạn có thể thực hiện một vài đóng góp vào đó cho công ty và các đóng góp này đối với họ cũng lại là điều chưa được nghĩ tới, cho nên, đây là lý do quan trọng làm người ta không được công nhận đúng mức.

So sánh ghi chú với thủ trưởng của bạn. Ông ta nghĩ bạn đang làm gì ở đây, và những người khác nghĩ bạn đang làm gì đây? Một khi bạn đã có thể thỏa thuận về “các giả định” bạn sẽ không còn bị choáng váng bởi những giả thiết.

ĐỪNG CẢI TAY ĐỐI VỚI THỦ TRƯỞNG

Nếu bạn thắng trận bạn có lẽ sẽ thua cuộc chiến. Và bạn càng đúng bao nhiêu, thì càng thiệt hại bấy nhiêu về lâu dài.

Nhiều năm trước đây, chúng tôi gặp trường hợp một nhân viên cãi vã nặng nề với thủ trưởng của mình. Chuyện này dẫn qua chuyện nọ và anh ta bị buộc phải từ chức.

Đây là một hoàn cảnh bất hạnh, và nhân viên đó yêu cầu được gặp tôi, vì anh ta cảm thấy rằng một khi tôi biết được tất cả các tình huống của vụ cãi vã tôi có thể thuyết phục được thủ trưởng của anh ta cứu xét lại.

Tôi nói cho anh ta biết tôi sẵn sàng nghe anh ta nhưng tôi chẳng làm gì được vì ưu tiên lớn hơn của tôi phải ủng hộ cơ cấu quản lý của công ty. Mặc dù ông xếp của anh có thể đã sai lầm đến đâu hay quá mức tới đâu, điều đó, bất hạnh thay, bây giờ không phải là một vấn đề được đặt ra.

Trường hợp này hẳn rằng cũng có ảnh hưởng không tốt đối với ông xếp của nhân viên nói trên – nhưng ông thủ trưởng của anh ta vẫn giữ được việc làm.

NHỮNG TRƯỜNG HỢP KHÔNG THỂ THÀNH CÔNG

Những người mua công ty mới ít khi là người sẽ vào điều hành chúng. Nhưng nếu bạn là người được họ nhờ, bạn phải biết chắc là bạn không lao vào những trường hợp không thể thành công.

“CHÚNG TÔI MỚI MUA CÔNG TY NÀY VÀ CHÚNG TÔI MUỐN ANH ĐIỀU HÀNH NÓ...”

Bạn không thể ngăn cản công ty của bạn làm những vụ thủ đắc ngu xuẩn hay lao vào những ngành kinh doanh mà họ không nên vào. Nhưng bạn có thể tìm cách tránh việc phải tham dự vào một nhóm để “tiếp tục sự thành công của nó” hoặc đảo ngược

tình thế. Vì thông thường bạn sẽ thấy rơi vào trường hợp không thể thành công được.

Một công ty thường được mua vì một trong hai lý do: hoặc vì nó thành công – có nghĩa là điều tốt nhất bạn có thể thực hiện được là làm cho nó thành công hơn một chút – hay vì nó không thành công và người mua cảm thấy họ có thể đảo ngược tình thế.

Luôn luôn có những lý do tiềm ẩn, cũng như những lý do hiển nhiên. Giải thích tại sao một công ty không thành công. Đôi khi bạn biết hết các vấn đề và cách giải quyết chúng, nhưng loại giải pháp có sẵn này rất hiếm.

Thường thường phải đợi tới khi bạn đã nhúng tay vào và ở vị thế có thể khám phá ra các vấn đề thực và tính xem chúng có thể sửa được hay không. Hơn nữa, nếu bạn đã nhận một chức vụ quản lý trong một doanh nghiệp mà bạn không biết gì cả, bạn bắt đầu với một điểm bất lợi cho bạn. Các cố gắng của bạn sẽ bị những nhân viên biết việc oán ghét ngay cả trường hợp họ không có khả năng điều hành nó.

“ĐÂY CÓ VẼ LÀ MỘT VIỆC CHUYỂN NHƯỢNG NHƯNG...”

Những câu chuyện này xảy ra từ trên xuống dưới trong cơ cấu của công ty. Việc chuyển nhượng, đặc biệt nếu bạn nghĩ rằng tài năng liên hệ không phải là thế mạnh của bạn, đưa ra một vấn đề hai khía cạnh. Hoặc phân bộ mới được điều hành tốt, điều này có nghĩa bạn sẽ không bao giờ được tí

công trạng nào, hoặc nó được điều hành tồi tệ, trường hợp này sự hữu hiệu của bạn sẽ bị giới hạn bởi những người phía trên bạn." align="justify">

“CHÚNG TÔI TẠO THÊM VỊ TRÍ MỚI NÀY ĐẶC BIỆT CHO ANH...”

Công việc này chẳng có ý nghĩa gì đối với bạn, và bạn không thực sự chắc là trên thực tế nó sẽ hoạt động như là dự trù trên lý thuyết, nhưng lương khá hơn và trách nhiệm nhiều hơn... hãy coi chừng.

“CÔNG VIỆC NÀY THỰC SỰ CẦN TỚI TÀI ĐẶC BIỆT CỦA NGƯỜI NHƯ ANH”

Hãy cẩn thận trước một vị trí kèm theo một danh sách dài những xác chết gắn với nó. Tốt nhất là nói chuyện với một số những xác chết này trước khi nhảy vào huyệt.

HÃY LÀM VIỆC Ở BỘ PHẬN QUỐC TẾ

Nếu tôi được đề nghị một công việc mà tôi muốn ở một công ty, và nếu tôi không biết rõ về công ty, tôi sẽ yêu cầu được điều hành phân bộ quan hệ quốc tế. Giả thiết mọi thứ khác đều như nhau, đây là nơi tôi có thể tác động mạnh mẽ nhất trong một thời gian ngắn nhất.

Bạn có thể đếm trên đầu ngón tay số công ty Mỹ tìm cách tối đa hóa tiềm năng của họ trên thị trường quốc tế.

Trong tất cả các công ty trên thế giới, các doanh nghiệp do Mỹ điều hành thuộc loại cao ngạo và sô vanh nhất. Hầu hết các bộ phận quan hệ quốc tế chẳng thềm mát thì giờ để dẹp các chướng ngại về

ngôn ngữ và văn hóa, thích tuyên bố chúng không thể nào thâm nhập được.

Có 8 tỉ người trên trái đất và chưa đến 3% sống trên đất Mỹ. Hãy vào làm việc ở phân bộ quan hệ quốc tế của công ty bạn. Bạn có thể tiến xa chỉ trong lĩnh vực công tác này.

KIỆT SỨC VÀ CHÁN NẢN>

Các nhà tâm lý học có lẽ sẽ nói tôi là ứng viên hàng đầu bị kiệt sức: tôi làm việc quá cực nhọc và quá lâu trong những điều kiện căng thẳng cực độ. Tuy vậy tôi chưa bao giờ trải qua một kinh nghiệm nào gần giống với tình trạng tâm lý khủng hoảng.

Tuy nhiên, tôi cũng rất thận trọng. Tôi hoạch định thời gian để tập thể dục, để thoải mái và nghỉ ngơi, kể cả những giấc ngủ ngắn trong văn phòng, và tôi giữ cam kết thời gian đó giống như tôi giữ các cam kết về thời gian trong kinh doanh. Tôi đã luyện cách phân ngăn cách cảm xúc trong kinh doanh cũng như một ngày doanh thương của tôi. Tôi viết mọi thứ trên giấy, và vì tôi để những tờ ghi chú này ở những nơi mà nó sẽ xuất hiện đúng chỗ và đúng lúc, cho nên một khi tôi đã viết ra thì tôi quên ngay. Kết quả cuối cùng là khi tôi tạm nghỉ làm việc, tôi cũng tách rời khỏi sức ép liên hệ của công việc làm.

Tôi nghĩ một vấn đề còn tràn lan hơn cả kiệt sức về công việc là sự chán nản công việc. Tôi cũng chưa bao giờ có kinh nghiệm về những thời gian dài chán nản, mặc dầu giống như mọi người khác thỉnh thoảng tôi cũng trải qua những lúc buồn tẻ.

Sự chán nản xảy ra khi đường biểu diễn học hỏi đã bão hòa. Nó có thể xảy ra cho mọi người ở bất cứ cấp nào trong công ty. Thật sự nó hay xảy ra cho các người thành đạt, họ cần nhiều sự thách đố và sự kích thích hơn những người khác.

Một dấu hiệu chắc chắn của sự chán nản chớm nở là biết quá rành về công việc, hoặc biết phải bấm các nút nào, đơn giản là tôi sẽ không đề chuyện này xảy ra cho tôi.

Tôi thấy tôi luôn luôn xác định lại công việc của tôi, nhận thêm các nhiệm vụ mới, hoặc luôn tạo ra những thách đố mới cho bản thân tôi. Nếu tôi đạt được mục tiêu nào đó, của cá nhân hay của công ty, mục tiêu đó tức thời trở thành một bước trong diễn trình học hỏi tiến tới một mục tiêu khác nhiều tham vọng hơn.

Tôi tin đây là cách người ta trưởng thành trong công việc và tăng thêm sự quan trọng đối với công ty.

Nếu bạn chán nản, đó là lỗi tại bạn, bạn không nên làm việc tích cực đủ để làm cho việc của bạn thích thú. Đó cũng có thể là lý do mà bạn không được đề nghị làm những việc tốt hơn>

Tìm xem bạn thích làm gì và bạn sẽ làm thành công.

Vì tôi vẫn thức dậy vào hồi 4 hay 5 giờ sáng mỗi ngày và vẫn có thể làm việc 80 đến 90 giờ một tuần, mặc dầu tôi không phải làm như vậy nữa, một trong những điều đầu tiên mà các phóng viên và các

người phỏng vấn hay hỏi tôi là: “Tại sao anh tiếp tục ép mình dữ như thế?”.

Tôi luôn luôn mong muốn có một câu tốt hơn để trả lời họ nhưng sự thật đơn giản là tôi chỉ có thể nói “tôi thích những gì tôi làm”.

NHỮNG ĐIỀU BẠN HỌC ĐƯỢC KHI LÀM Ở PHÒNG VĂN THƯ

Bạn không học sự khiêm tốn. Bạn không học sự kính nể. Bạn không học về công ty từ trong ra ngoài và từ dưới lên trên. Những điều bạn học được rất quan trọng, và có thể hơi hãi hùng, về chính bạn.

Những người muốn thăng tiến có một nhu cầu, thường bị thúc đẩy phải thực hiện tốt nhiệm vụ, bất kể nhiệm vụ nào và tầm thường đến đâu đi nữa. Họ mang tới cho công việc một thái độ thực sự biến đổi công việc thành một điều gì cao trọng hơn. Người thợ mộc trở thành nhà thầu vào lúc nào đó, có nhu cầu đóng một cái đình thẳng hơn và tuyệt hơn là người nào khác. Người hầu bàn, về sau trở thành chủ nhà hàng, đã có thời là những người hầu bàn giỏi.

Một vài viên chủ quản lý, nếu họ bắt đầu từ phòng văn thư, có lẽ vẫn còn ngồi đó lựa chọn thư và chuyển thư đi lộn hầu hết.

PHẦN HAI
BÁN HÀNG VÀ THƯƠNG LƯỢNG

1. NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG VIỆC BÁN HÀNG

Tôi tin rằng hầu hết mọi người sinh ra đã là người bán hàng. Ở nhà trường, chúng ta tìm cách để bạn học chấp nhận, thầy cô cho điểm cao. Chúng ta cố gắng thuyết phục cha mẹ cho phép đi chơi bạn đêm, lái xe hơi hoặc mua một hệ thống âm thanh nổi mới.

Chúng ta đã sử dụng một cách vô thức nhiều khía cạnh của việc bán hàng: sức mạnh của sự thuyết phục, nghệ thuật thương thảo, và chiến thuật tối hậu của tuổi thanh niên – Chẳng bao giờ chấp nhận câu trả lời “Không”.

Khi ra ngoài đời, chúng ta đã học hỏi cách lựa chọn tư thế để đạt được những gì mình muốn, làm thế nào để tiếp thị khả năng của ta và làm thế nào để chiêu mại mình với các nhà phỏng vấn tìm người làm.

Rồi một điều gì đó xảy ra. Chúng ta quên mất cách chào hàng. Ta tự vẫn năng lực bán hàng của mình. Đột nhiên, các kỹ thuật mà ta đã sử dụng trong suốt cuộc đời trở nên xa lạ và bí ẩn, như thể ta phải xuất thế và học hỏi các kỹ thuật này lần đầu tiên.

Tuy nhiên, nghệ thuật bán hàng, là việc thực hành có ý thức nhiều điều mà ta đã biết cách vô thức – và có thể đã trải qua phần lớn cuộc đời mình để làm những việc đó.

Vấn đề là ở chỗ một khi ta bước vào thế giới kinh doanh thực sự, một yếu tố mới xuất hiện. Lần đầu tiên mãnh lực thuyết phục và khả năng bán hàng của ta được đánh giá. Nó có thể làm cho ta mất sự tự tin, và vì vậy chúng ta đã đáp ứng lại bằng cách tự thuyết phục mình là ta không thể chào bán, ta không biết cách bán hàng, hay ta không muốn bán hàng. Rồi chúng ta sử dụng những trở ngại tinh thần này để biện minh cho điều ta không có năng lực bán hàng.

Nhưng những vấn đề thực sự của việc bán hàng chẳng đáng gì mấy tới năng lực và hầu như chỉ liên quan tới cách ta nhận thức chính diễn trình bán hàng như thế nào. Một vài người thấy việc bán hàng là thụt kém, một số khác cảm thấy sỗ sàng. Và hầu hết chúng ta sợ bị bác bỏ.

BÁN HÀNG HÌNH NHƯ KHÔNG QUAN TRỌNG LẮM

Một trong những vấn đề lớn nhất mà người ta thường gặp là việc bán hàng ngày nay hình như kém quan trọng hơn cách đây 20 năm. Trong quá khứ, cách nhanh nhất để đi lên là qua bán hàng. Ngày nay, bán hàng được coi là một trong những tài năng kinh doanh thứ yếu.

Người ta thường tin cách nhanh nhất để thăng chức là qua huấn luyện quản lý. Có phần nào sự thật về điểm này, nhưng cho tài quản lý xóa bỏ nhu cầu về kỹ năng bán hàng là một sự nguy tín nguy hiểm. Tôi chưa hề gặp một ông chủ tịch hoặc một

viên chức điều khiển của một công ty lớn nào lại không tự hào về mãnh lực thuyết phục của mình, hay nói cách khác là tài bán hàng của mình.

Người ta không dạy bạn về bán hàng tại Trường Kinh doanh Harvard. Các trường kinh doanh thú nhận mục đích của họ là đào tạo các nhà quản lý, do đó hầu như xem nhẹ hoàn toàn một thực tế là nếu không có doanh vụ thì chẳng có gì để quản lý cả. Điều này đã không được nhận thức ở một số đông các nhà MBA (tốt nghiệp Cao học quản trị kinh doanh) mới ra trường, ước muốn điều hành một công ty và có thể thấy các doanh vụ, các kỹ thuật liên hệ, nghệ thuật bán hàng, là không xứng với họ.

Đã có nhiều MBA làm việc trong công ty chúng tôi và tôi thấy rằng các thiếu sót lớn nhất trong kinh doanh của họ là thiếu tài bán hàng. May thay, phần lớn đã học hỏi bán hàng qua kinh nghiệm thực tế. Nhưng tôi đã thấy nhiều MBA ở các công ty khác không chịu học hỏi và cứ tin rằng sự thông hiểu về bán hàng không phải là điều cần thiết cơ bản cho các viên chức quản lý. Điều này đôi khi được gọi là “thiếu thực tế”. Tôi nghĩ đúng hơn nên gọi là “thiếu hiểu biết”.

Vừa rồi một bài trong tờ New York Thời báo đã làm tôi vui vui về Morgan Stanley và Công ty, một loại ngân hàng đầu tư quý tộc chỉ nhận những MBA xuất sắc nhất. Morgan Stanley đã đánh bại 12 công ty khác để giành quyền quản lý Quỹ hưu bổng 4,7 tỉ đô la của Công đoàn tài xế xe tải. Sau

đây là nội dung trong tờ Thời báo.

“Tại một trong những buổi họp của Hội đồng các ủy nhiệm viên Tài xế xe tải, các viên chức Công đoàn và Ban lãnh đạo ngành xe tải, một phần của buổi họp được dành để tìm hiểu lý lịch của các viên chức thuộc công ty Morgan, nhấn mạnh vào những góc gác thấp kém.”

“Một viên chức cho biết nhờ được học bổng ông ta mới tốt nghiệp đại học. Một viên chức khác cho biết ông ta đã đăng lính thủy quân lục chiến ngay sau khi qua khỏi trường trung học. Viên chức thứ 3 nói với các ủy nhiệm viên ngồi đối diện là ông ta đã sống trong một căn nhà khiêm tốn, là con của một kỹ sư đường sắt. Cuộc họp tiếp tục như vậy và các viên chức công ty Morgan lần lượt lên trình bày.”

Đúng là như thế họ nói: ‘Mặc dù chúng tôi treo hình ông J.P Morgan trên tường, nhưng thực sự chúng tôi là những người bình thường’, một viên chức xin dấu tên đã nói như vậy.

Bất cứ ai có thể thuyết phục các đoàn viên lái xe tải rằng J.P Morgan, trong thâm tâm, là một nhân viên công đoàn, đều là những người am hiểu sự quan trọng của việc bán hàng.

BÁN HÀNG LÀ XÂM PHẠM

Con người ghét sự áp đặt, gây sóng gió. Có bao giờ bạn thấy mình gạt đầu đồng ý một việc gì mà bạn hoàn toàn bất đồng? Có bao giờ bạn nghĩ tới việc trả lại đĩa thịt bò chiên quá lửa, rồi lại thay

đôi ý kiến?

Cảm nghĩ rằng bán hàng là xâm phạm không phải là một vấn đề. Nó đúng là một vốn quý. Tất cả các người bán hàng xuất sắc nhất đều có giác quan thứ sáu về điều này. Qua âm điệu giọng nói của người nào đó hoặc không khí trong phòng mà họ có thể nhận biết một hoàn cảnh hay thời điểm không thuận lợi. Và hoặc vì họ không muốn áp đặt, hoặc vì họ biết rằng làm như vậy chẳng có lợi gì cho họ, họ sẽ không tìm cách đạt cho được một thương vụ để rồi phải gây thù chuốc oán với khách hàng.

Trường phái cũ chần-chặn-cửa với các kỹ thuật tạo áp lực mạnh, khẳng định một cách quả quyết, đã đi theo con đường của con khủng long. Để bắt đầu thì những kỹ thuật này chưa bao giờ tỏ ra có hiệu quả lắm, nhưng cách đây 50 năm những kỹ thuật này có lẽ cần thiết khi người bán hàng không có dịp gặp lại hoặc nói chuyện với khách hàng trong khoảng thời gian 6 tháng tới. Ngày nay, trong thời đại giao thông liên lạc hiện đại, nếu bạn quá đường đột và có đủ nhận thức về con người để cảm thấy điều này, thì không có lý do nào để biện minh cho việc bạn không lựa chọn một thời điểm tốt hơn để trở lại. Dĩ nhiên, bạn phải sẵn lòng trở lại.

Bán hàng một cách có hiệu quả gắn chặt với việc tính toán thời gian, nhẫn nại và kiên trì – và sự nhạy cảm đối với hoàn cảnh và con người mà bạn đang giao dịch. Khả năng nhận thức khi nào mình đang áp đặt khách hàng có thể là một vốn quý của

cá nhân, quan trọng nhất mà một người bán hàng có thể có.

Tin tưởng vào sản phẩm của mình cũng có ích cho bạn. Khi tôi cảm thấy món hàng mình đang bán thật sự cần cho một người nào đó, và nó đương nhiên có ý nghĩa với người khách hàng cá biệt này, thì tôi không bao giờ cảm thấy mình đang áp đặt. Tôi cảm thấy đang làm ơn cho người ta.

SỢ HÃI

Sợ hãi là vấn đề đơn lẻ lớn nhất của người ta trong việc bán hàng: Sợ bị từ chối, sợ bị thất bại.

Việc bán một sản phẩm một dịch vụ, bất cứ thứ gì, là rao bán chính mình, là phơi bày bản ngã của mình. Xác suất thành công là thế nào? Giỏi lắm, có lẽ bạn cũng phải thất bại trong một nửa số lần thử thách. Việc bị từ chối, như người ta vẫn nói, là chuyện thường tình trong buôn bán.

Bị từ chối trong bán hàng ít khi và vì chuyện cá nhân, nhưng chỉ biết mỗi điều này cũng không làm cho ta thoải mái hơn khi bị từ chối. Tôi luôn luôn nhận thấy rằng mình sẽ biết hành động hơn nếu đừng tỏ ra quá “người lớn” về chuyện đó. Học hỏi cách chấp nhận sự từ chối không có nghĩa là phải thích nó. Ghi nhận cảm nghĩ thật sự của bạn và nếu những cảm nghĩ thực sự đó là sự bức dọc, bối rối hoặc tức giận, hãy nhìn nhận chúng thay vì làm như thể chúng không hiện hữu.

Tôi đã bị từ chối hàng trăm lần. Tuy nhiên, ngày mai, nếu tôi cố gắng và những gì tôi bán có ý nghĩa

và nếu tôi bị từ chối tôi sẽ phải bực dọc hay giận dữ trở lại. Nhận thức việc đó không phải là việc cá nhân. Thực ra, nếu bạn không bực dọc, điều đó có nghĩa là bạn thực sự không cố gắng đúng mức.

Sợ thất bại là một vấn đề khác mà ta gặp phải trong việc bán hàng. Kết quả bán hàng là điều quá hiển nhiên, đo lường được giấy trắng mực đen, không có chỗ nào để chạy chữa hay tránh né.

Nhưng điều mà nhiều người không đánh giá được là việc sợ thất bại là một động lực lớn nhất, tích cực nhất trong kinh doanh. Nếu bạn không sợ bị thất bại, có lẽ bạn không quan tâm lắm về sự thành công.

Bjorn Borg nổi tiếng là con người lạnh lùng trên sân. Nhưng có lần anh đã cho tôi hay khi thi đấu tới những điểm quyết định, anh luôn luôn kinh hoàng, và một đôi khi anh phải mang hết can đảm chỉ để đưa trái banh vào trận đấu.

Điều này đúng cho cả Arnold Palmer, và tôi tin rằng chính các phẩm chất đầy tính người này đã làm cho anh nổi danh như còn hơn cả những chiến thắng của anh.

Nỗi sợ hãi thất bại của anh quá mạnh bởi vì ước muốn thành công của anh rất lớn. Và khi anh thất bại, khi anh đánh trật banh, anh có thể thấy trên khuôn mặt anh hằn sâu nỗi đớn đau, và bạn biết rằng anh sợ.

2. TÍNH TOÁN THỜI GIAN

Nhiều ý kiến thất bại không phải vì chúng dở

cũng chẳng phải vì ý kiến được thực hiện một cách tồi tệ, nhưng vì việc tính toán thời gian không đúng đắn.

Vài năm trước đây, chúng tôi có tham dự vào cố gắng thành lập một giải golf nhà nghề ở Nam Mỹ. Chúng tôi đã gặp phải tất cả các loại khó khăn không lường trước được, từ việc phá giá đồng tiền đột xuất, làm giảm lưu lượng tiền mặt của chúng tôi, tới việc lạm phát tăng vọt làm chi phí tổ chức giải quá cao không thể tiếp tục được.

Thời gian tính của chúng tôi không thể nào tồi tệ hơn, và chúng tôi đã phải hao tổn nhiều tiền bạc để khám phá ra điều đó. Nhưng chúng tôi cũng khám phá ra người Nam Mỹ thích môn golf. Do đó, chúng tôi tin tưởng rằng một ngày nào đó, với những điều kiện thuận lợi, ý định của chúng tôi sẽ thực hiện được và khi đó, tôi chắc chắn rằng chúng tôi sẽ là những người thực hiện thành công ý kiến trên.

Nhiều người bán hàng thường bác bỏ quá nhanh một ý kiến tốt chỉ vì thời gian tính của họ không đúng. Nếu người ta nói “không” trước một dự án hay một ý kiến, không phải luôn luôn là tại anh ta không thích ý kiến hoặc dự án đó. Có thể, chỉ vì lý do kinh tế hay vì những lý do nội bộ mà ta không biết, ý kiến này không thể thực hiện được đối với cá nhân đó và tại thời điểm đó.

Tuy nhiên sau đó nhiều tuần, nhiều tháng, ngay cả nhiều năm, chúng ta sẽ nghe thấy “ông này ông nọ không thích dự án đó”, hoặc công ty này công ty

kia đã từ chối dự án đó “hoặc” họ không có tiền để làm việc đó.

TRỞ LẠI 5 NĂM SAU

Nếu bạn tin vào một ý kiến, và nếu bạn tin là một khách hàng nào đó hiểu được ý kiến này bạn hãy trở lại. Tôi có thể nói chắc rằng đã bao lần tôi thấy một ý kiến đã đạt kết quả khi được trình bày lại vào một thời điểm thuận lợi hơn.

Thời giờ trôi qua, ngày tháng đi qua, có thể thay đổi sự năng động của một tình thế buôn bán và sự tiếp nhận của người mua.

Ít lâu sau khi Bob Anderson trở thành chủ tịch của Rockwell International, tôi đề nghị ông ta thuê công ty chúng tôi làm một cuốn phim cổ động nội bộ. Trong phim đó ông Anderson sẽ viếng thăm nhiên đơn vị của Rockwell và giải thích vai trò của họ trong hoạt động tổng thể của công ty. Trước đây chúng tôi đã làm việc loại này và chúng tôi biết rằng đó là một công cụ hữu hiệu để khởi động một tình cảm gia đình trong một công ty đa quốc tách biệt bởi một khoảng cách địa lý muôn trùng.

Ông Anderson nói: “Mark, tôi mới nhận bàn giao công việc này của một người mà tên còn gắn trên cửa công ty. Bây giờ nếu có cần thuê phim cổ động và tôi sẽ diễn trong phim này, thì đó chỉ là việc tôi nghĩ đến cuối cùng. Tuy nhiên, hãy thử bàn lại với tôi trong 5 năm nữa.

Gần đúng 5 năm sau, tôi đã làm như vậy và Rockwell đang tính dành một ngân khoản cần thiết

cho việc này.

ĐỜI SỐNG BÍ ẨN CỦA MỘT CUỘC THƯƠNG LƯỢNG

Việc tính toán thời gian có nhiều công dụng trực tiếp trong bán hàng. Nó có thể quyết định bất cứ việc gì, từ khoảng thời gian thực hiện một thương vụ tới chọn thời điểm trong một cuộc đối thoại để nói lên một điều gì, tới chọn thời điểm trong những tình huống đặc thù để làm một việc gì.

Tự bản thân tính toán thời gian không phải là việc giáo điều. Nó không phải là một mệnh lệnh hoặc một số quy luật mà ta có thể noi theo, nhưng là một nhận thức – tín hiệu cảm nhận được do trí óc ta thu lượm và áp dụng vào trường hợp bán hàng.

Khi bạn kếp hợp bản chất cảm quan của thời gian với tất cả những yếu tố vô hình trong việc tính toán thời gian của việc bán hàng. Một ý kiến cần phải được nảy sinh trong bao nhiêu lâu, khi nào nên gọi điện thoại...v.v.. thì tính toán thời gian đúng hoặc thích hợp hầu như luôn luôn là một sự thúc dục duy lý.

Điều này có nghĩa là hình như những người được phú cho cảm giác bẩm sinh về thời gian tính thường là những người hòa hợp bén nhạy nhất đối với chính họ, với khách hàng và đối với chính hoàn cảnh bán hàng. Hầu như bất cứ một thỏa thuận nào, dù đó là một giao dịch đơn giản hoặc một chuỗi các cuộc vận động phức tạp kéo dài nhiều năm, đều phát ra những tín hiệu cảm quan độc đáo của chúng

và ai cũng có thể cảm nhận những tín hiệu này.

HÃY NGHE THEO LÝ LỄ BÌNH THƯỜNG

Những dữ kiện khách quan của một thương vụ - tính chất, sự phức tạp của nó, đối tượng ta bán hàng, và một số tin tức ta thu lượm trong quá trình - có thể cho bạn biết hầu hết những gì bạn cần biết để tính toán thời gian. Hãy áp dụng các tin tức này theo lý lẽ bình thường. Hãy làm điều đương nhiên mà bạn hiển nhiên phải làm và đừng làm điều gì bạn đương nhiên không làm.

Nếu khách hàng không biết bạn hoặc công ty của bạn, dĩ nhiên là thương vụ sẽ mất nhiều thời gian hơn là trường hợp họ biết. Nếu người mua không bị thuyết phục ngay từ buổi tiếp xúc đầu tiên thì bạn nên mất thì giờ để trao đổi ý kiến trước khi chào hàng lại. Nếu bạn biết diễn trình mua b khách hàng phải mất nhiều tháng thì bạn không nên ép buộc khách hàng phải cam kết mua hàng sau vài tuần.

Vừa rồi, tôi có nhận điện thoại của một công ty đang cần một khái niệm về thể thao được xây dựng sao cho phù hợp với những nhu cầu cổ động cụ thể. Hóa ra, mới tuần rồi tôi được đọc một khái niệm của phân bộ quần vợt, và chỉ cần vài thay đổi nhỏ, khái niệm này trở thành đúng như cái mà công ty trên đang cần (Đây không phải là một ví dụ về tính toán thời gian đúng hay sai, nhưng chỉ ta trường hợp ngẫu nhiên của thời gian tính, điều này hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của người bán nhưng

ai cũng đang được hưởng một, hai lần). Tôi nói với người đã điện thoại là tôi sẽ suy nghĩ về việc này, tôi muốn thảo luận với người của chúng tôi và sẽ gọi lại ông ta đúng hai tuần nữa.

Mặc dù tôi biết là mình có cái ông ta muốn, nhưng đối với tôi điều hiển nhiên là nếu muốn khái niệm của mình thật hấp dẫn, phải có khoảng cách thời gian giữa lúc đặt vấn đề và lúc đưa lời giải. Nếu tôi gọi ông ta ngay ngày hôm sau, ông ta sẽ thắc mắc không biết trong thời gian ngắn như vậy liệu sự suy nghĩ có được sáng giá hay không. Nhưng bằng cách thông báo chính xác thời gian tôi sẽ điện thoại, không những ông ta sẽ mong đợi điện thoại mà còn quan tâm được nghe tôi nói.

Một quy luật thông thường rất tốt về thời gian tính đó là đừng tiết lộ gì cả. Nên có thời gian để xem xét tình thế có đòi hỏi một chiến lược về thời điểm hay không hoặc ta có thể tự vận dụng thời gian một cách có lợi cho mình. Nếu không có đòi hỏi, và ta không thể vận dụng ta vẫn có thể gọi điện thoại trở lại ngay.

HÃY LẮNG NGHE NGƯỜI MUA

Người bán hàng có thể kiểm soát việc tính toán thời gian, nhưng họ phải nắm bắt những ám hiệu từ người mua. Như vậy, dĩ nhiên nghe có giá hơn là nói, lắng nghe những gì người mua nói hơn là chỉ nghe một cách thờ ơ.

Bạn có thể thu lượm được nhiều ám hiệu về thời gian tính bằng cách đặt ra những câu hỏi đúng. Thí

dụ vì lý do ngân sách hoặc vì các lý do khác, nhiều công ty sẵn sàng đặt mua hàng ở thời điểm này trong năm hơn là ở các thời điểm khác. Tin tức loại này thường có sẵn, bạn chỉ cần hỏi thôi.

Và nếu bạn biết rõ người mua, bạn đã mất công làm bạn với người mua, ông ta sẽ cho bạn biết những chỉ dẫn để tính thời gian – khi nào nên bắt đầu, khi nào kết thúc, nên gọi điện thoại cho ai vào lúc nào – trong suốt diễn trình bán hàng.

HÃY THEO SÁT KỊCH BẢN

Để đạt được một cam kết việc tính toán thời gian cho một thương vụ có thể quan trọng ngang mức với những gì đã được nói và làm. Nếu tất cả các biến số bán hàng dùng để tính toán thời gian phải được cân nhắc và phân tích riêng lẻ, thì những giải đáp đúng về thời điểm ngay cả cho thương vụ đơn giản nhất cũng phải sử dụng tới nhiều máy điện toán.

May mắn thay, trí óc đã làm việc này cho chúng ta. Nó tính toán bằng cảm quan những điều mà óc phân tích không bao giờ làm nổi. Như vậy tính toán thời gian chỉ là việc biến đổi cảm quan thành hành động có ý thức hoặc bất đồng có ý thức (khi không nên nói hoặc không nên làm việc gì).

Diễn trình này sẽ dễ dàng hơn nếu bạn coi khung thời gian như đời sống của một vụ giao dịch, hoặc tách rời ra và là để tạm nhận của một giao dịch. Hầu hết các giao dịch hình như đều có một đời sống bí ẩn theo đúng như kịch bản đã được ấn định

trước. Ai đã từng “giết chết một vụ làm ăn” do kết thúc quá sớm hay quá trễ, do rút ngắn hay kéo dài một thương vụ quá cuộc đời tự nhiên của nó, có thể minh chứng điều này.

Một lần bán hàng có thể mất từ vài giây đến vài năm. Dĩ nhiên, việc buôn bán càng phức tạp, càng nhiều giai đoạn thì lại càng cần có một kịch bản trong trí óc bạn, để hòa hợp mình với cuộc đời bí ẩn hay riêng lẻ của một thương vụ. Tính toán thời gian trong từng giai đoạn – khi nào và kéo dài bao nhiêu lâu – đã được dành sẵn như những lời chỉ dẫn trên sân khấu. Tính đúng thời gian – biến đổi cảm quan thành những hành động có ý thức thích hợp – chính là xem kịch bản và làm theo nó.

Nhiều người, một khi đã thấy kịch bản trong đầu, lại bị thúc đẩy mạnh mẽ để làm khác kịch bản. Trong lúc vội vàng để thực hiện một thương vụ, họ muốn ép thời gian lại hoặc nhảy trực tiếp qua màn 3 – Họ muốn viết lại cuộc đối thoại hoặc bỏ sạch những dòng dành cho người mua. Họ đã thay dấu hiệu của thời gian thích hợp, nhưng lại lờ đi, và thất bại không thể uốn nắn hoàn cảnh. Bằng cách viết lại kịch bản, họ đã chấm dứt câu chuyện không có hậu.

THỎA MÃN TỨC THỜI

Chúng ta đều bị thúc đẩy bởi những ham muốn được thoả mãn tức thời, và toàn thể khung cảnh hoạt động của công ty đều làm tăng sự ham muốn này ! Hãy dẹp bỏ nó sang một bên. Tiếp tục công

việc kê cận. Bật một trái banh tung lên trời có nghĩa là bốt đợc một lo lắng.

Nhưng ngay cả nếu chúng ta có thể khiến người khác làm điều ta muốn họ làm, ít khi chúng ta có thể khiến họ làm việc đó khi nào ta muốn họ làm. Con người và sự việc chuyển động theo nhịp độ riêng của mình và hầu như chẳng bao giờ diễn biến đúng như thời biểu của ta. Một trong những dấu hiệu chắc chắn nhất của sự trưởng thành trong kinh doanh, là khả năng biết đình hoãn lòng thoả mãn tức thời, biết điều chỉnh thời biểu của mình cho phù hợp với thời biểu của người khác.

Với tư cách vừa là người bán hàng, vừa là người điều hành công ty, tôi không thể nghĩ ra một khía cạnh nào của thời gian tính quan trọng hơn là sự nhẫn nại. Thích sự nhẫn nại thôi cũng đủ để làm hư một thương vụ, trong khi áp dụng sự nhẫn nại - để mặc người khác ba hoa triết lý vun và chờ đợi một cơ hội đặc biệt - có thể làm thay đổi tình thế của một thương vụ.

Tôi có thể đoán rằng nhiều thương vụ bị thất bại do thiếu kiên nhẫn hơn là vì những lý do khác. Hầu như hàng tuần tôi đợc chứng kiến hoặc nghe đợc nhiều thí dụ như vậy.

Một người bán hàng, đang nói điện thoại, cảm thấy người đối thoại đang bực mình hoặc đang ở trạng thái khó chịu, nhưng vẫn tìm cách chào hàng.

Một người bán hàng nói "Nhưng việc này chỉ mất một phút thôi" khi đợc người mua yêu cầu hãy

trở lại lần sau.

Một người bán hàng, trong khi đang bắt tay thỏa thuận một thương vụ, đã nói với người mua: "Bây giờ chuyện mua bán đã xong, tôi thực sự có điều này muốn bàn với anh".

Nếu tính sai thời gian là một căn bệnh bẩm sinh thì kiên nhẫn có thể là thuốc chữa.>

KIÊN TRÌ

Kiên trì, như thường được hiểu, ngụ ý bán hàng là một trò chơi các con số, bạn cần gõ bao nhiêu cửa, và phải trở lại gõ bao nhiêu lần.

Tôi không tin câu chuyện buôn bán chỉ có thể. Đối với tổ chức của chúng tôi và tôi chắc chắn rằng cũng như đối với hầu hết các tổ chức dịch vụ khác, trong việc bán hàng có hiệu quả là chất lượng của cửa, bằng cách nào và khi nào nên gõ cửa, cũng là vấn đề quan trọng như các con số.

Nhưng nói điều này không nhằm làm giảm sự quan trọng của lòng kiên trì. Nếu không nhẫn nại chờ đợi và kiên trì trở lại, thì những hiểu biết về thời gian tính chẳng còn giá trị gì. Kiên trì chắc chắn có một vị trí cao trong số những điều lệnh cơ bản về bán hàng, cùng với "biết rõ sản phẩm của mình" và với: "tin tưởng vào sản phẩm của mình".

Ray Kroc, người sáng lập và là Chủ tịch Công ty McDonald's trong nhiều năm, đã 50 tuổi và là một người bán sữa sinh tố khi ông mở nhà hàng ăn đầu tiên. Ray tin tưởng vào sự kiên trì. Thật ra, ông ta có treo trong văn phòng một tấm bảng ghi cảm

nghĩ của mình :

Không gì trên đời có thể thay thế

Lòng kiên trì.

Tài năng cũng chẳng phải; thiếu gì người

Không thành công dù có tài

Thiên tài cũng không ; thiên tài lỡ vận.

hầu như đó là nạn ngữ.

*Giáo dục cũng không, thế gian này đầy
những kẻ vô dụng có học.*

Chỉ có lòng kiên trì và quyết tâm

là đa năng đa hiệu.

HÃY LỢI DỤNG CÁC CƠ HỘI CỦA THỜI GIAN TÍNH

Có biết bao cơ hội về thời gian tính mà bạn đã được gặp. Mặc dầu bạn không cần là thầy bói để nhận biết chúng, bạn cũng phải bén nhạy để hiểu ý nghĩa của chúng và uốn nắn các sự việc sao cho có lợi.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ KÈO DÀI HOẶC GIA HẠN MỘT HỢP ĐỒNG

Hãy kéo dài, gia hạn hoặc thương lượng lại một hợp đồng khi nào phía bên kia vui vẻ nhất, không phải khi nào hợp đồng sắp hết hạn.

Bất cứ khi nào chúng tôi thực hiện được một nghiệp vụ phi thường cho một khách hàng, tôi lại khuyến khích nhân viên phụ trách thảo luận việc gia hạn hợp đồng đại diện cho khách hàng đó, ngay cả khi thoả thuận vẫn còn hiệu lực khoảng một năm nữa.

Nếu khách hàng của bạn nhận được tin tức phần khởi hết mình, ngay cả khi tin này không đáng gì tới sản phẩm của bạn (thí dụ tăng lương, hay tiền thưởng), đây có lẽ là một cơ hội tốt về thời gian tính.

Hãy tự động kiểm tra tâm trạng. Riêng tâm trạng có thể biến "có" thành "không" và ngược lại.

LỢI DỤNG SỰ TÍNH TOÁN THỜI GIAN SAI CỦA NGƯỜI KHÁC

Tính toán thời gian sai hoặc không may của người khác có thể tạo nhiều cơ hội cho bạn. Bạn thường thấy chuyện này trong năm bầu cử, mỗi ứng cử viên đều rất thận trọng về thời điểm nhảy vào vòng chiến. Mọi người đều chờ đợi để đối thủ phạm phải sai lầm chính trị, như vậy họ sẽ bước vào như một hiệp sĩ chân chính.

Cũng giống như bạn tìm cách gia hạn hợp đồng khi khách hàng vui vẻ nhất, bạn cần tìm cách ký hợp đồng khi khách hàng tương lai không hài lòng nhất với đối thủ của bạn.

Vừa rồi, phân bộ Truyền hình của chúng tôi tìm cách được hưởng quyền đại diện quốc tế cho một giải thể thao quan trọng. Vào lúc đó, quyền này thuộc một trong những hệ thống truyền hình Mỹ, chúng tôi được biết, ngay sau khi ban tổ chức giải đã biết, hệ thống truyền hình trên vừa bán một số chương trình thể thao nhỏ cho một nước nọ, bao gồm giải thể thao quan trọng nói trên như là một khoản thưởng.

Ban tổ chức rất bức bối vì đã bị lợi dụng như vậy và bởi vì trước đó họ cũng đã gặp phải nhiều vấn đề với hệ thống truyền hình này nên tôi cảm thấy thời điểm của tôi có lẽ đã tới: Giờ đây chúng tôi đại diện cho giải thể thao nói trên.

CÂN NHẮC GIỮA HIỆN ĐẠI VÀ TƯỞNG LAI

Khi Tony Jacklin đoạt giải golf mở rộng của Anh năm 1969, anh ta bị tràn ngập với các lời mời mọc, nhất là từ nước Anh, là nơi đã chờ đợi quá lâu để có được một nhà vô địch golf của chính mình. Tuy nhiên, chúng tôi cảm thấy rằng thắng lợi của Jacklin không phải là chuyện may mắn, vì thế chúng tôi chỉ thỏa thuận ký cho anh các hợp đồng chuyển nhượng ngắn hạn, trong vòng một năm. Một năm sau Jacklin đoạt giải mở rộng của Mỹ và giá trị hợp đồng của anh ta tăng gấp ba.

Ngược lại, khi Ben Crenshaw mới chuyển sang nhà nghề, tôi cảm thấy anh ta tạo được một hình ảnh có sức lôi cuốn mạnh mẽ trong giới thể thao nhà nghề mà tôi đã được biết. Anh ta được xem như là một "Nicklaus mới". Mặc dầu đó là một biệt danh tốt nên có, nhưng hầu như anh ta không thể nào thể hiện xứng đáng với danh xưng đó. Tôi cảm thấy cần phải tạo cho Crenshaw một hình ảnh trước khi anh ta bị gán ghép với những kết quả anh ta có thể hoặc không có thể đạt được trên sân. Rất tiếc, Ben đã chần chờ quá lâu, và khi chúng tôi bắt đầu đại diện cho anh ta thì việc anh ta không phải là con người

bất tử đã làm hại đến khả năng tiếp thi>

Khi Muhammed Ali ở vào đỉnh cao của danh vọng, khung cảnh trong nước đơn thuần là không thuận lợi cho một vận động viên da đen so với vận động viên da trắng. Gần đây, và ngay cả hồi đó bạn cũng biết rằng chuyện này sẽ thay đổi. Nếu Ali lúc đó tìm cách phát triển một hình ảnh không phải là tay đấu tích cực hoàn hảo, thì anh ta có thể kiếm được nhiều tiền ở ngoài đời cũng giống như trên võ đài. Nhưng anh ta không bao giờ cần đánh giá hiện tại trong hướng nhắm đến tương lai nên vì thế lợi tức qua các cuộc chuyển nhượng chẳng được là bao.

LỢI DỤNG LÚC MẶT TRỜI LẶN

Pat Ryan, biên tập báo chí People (Nhân dân), cho tôi biết một bí quyết bán hàng của cha cô, nhà nuôi ngựa Ái Nhĩ lan đã quá cố Jim Ryan, đã truyền lại cho nhiều người đua ngựa. Luôn luôn mời khách hàng tới nhà vào lúc sắp tối để uống trà hoặc uống rượu. Điểm chính ở đây không phải là xã giao, nhưng sự thật là không có lúc nào tốt để xem ngựa hơn là vào lúc mặt trời lặn. Bộ lông lấp lánh, đây nhựa sống, không thể đánh bại được (đây cũng là lý do mà báo ảnh - Sports-Illustrated số đặc biệt về áo tắm luôn luôn chụp hình vào lúc mặt trời mọc hay lặn).

Ít người cần có mặt trời lặn làm bối cảnh cho một thương vụ, nhưng chắc chắn người bán có thể lợi dụng thời điểm của các sự cố, chắc chắn sẽ xảy ra như mặt trời lặn.

Một trong những chương trình truyền hình thành công nhất của chúng tôi: "Siêu sao", đã được trình chiếu trên đài truyền hình ABC, được bán từng phần, vì nó đáp ứng một điều hiển nhiên về thời gian tính không thể tránh được.

Hệ thống truyền hình muốn lấp khoảng trống thể thao mùa đông giữa hai mùa bóng đá và bóng chày. Liên đoàn bóng đá mới có thể thay đổi điều này, nhưng hiện nay (trong 10 năm qua) nhu cầu này có thể được tiên đoán dễ dàng.

LỊCH CỐ NỘI DUNG

Ngày tháng chuyên đổi việc tính toán thời điểm thành tin tức cụ thể. Lịch, trong tay những người bán hàng rành nghề, có thể trở thành vũ khí tiềm năng. Thí dụ, trong công việc của mình, chúng tôi biết rằng, gạt bỏ chính trị thế giới sang một bên, điều chắc chắn là thế vận hội sẽ được tổ chức vào các năm 1988, 1992 và 1996. Chúng ta có thể tính toán thời điểm để tập trung nỗ lực bán hàng hướng vào những sự kiện tương lai trên.

Thực tế, nhiều nỗ lực bán hàng của chúng tôi được tính toán thời gian để lợi dụng các sự kiện thể thao chính yếu hàng năm hoặc gắn chặt với chúng hoặc sử dụng chúng làm phương tiện nuôi dưỡng khách hàng.

Nhiều năm trước đây, khi Đề án 13 của Luật canh cải Thuế bang California là một tin lớn; tôi đã nghe câu chuyện một giảng viên chuyên nghiệp về tài chính, đã lợi dụng các cơ hội trong tương lai do Lịch

thông báo. Nhiều tuần trước khi đề nghị được mang ra biểu quyết ông ta đã dành nguyên một trang Thời báo Los Angeles để quảng cáo một ngày sau khi Đề án được thông qua. Trang quảng cáo thông báo về loạt bài giảng mới có đầu đề "làm sao để thủ lợi qua Đề án 13".

NHẬM CHỨC VÀ RA ĐI

Người tốt nhất để chúng ta nhắm bán hàng là người vừa tới hoặc vừa rời một công ty. Khi John Delorean sắp sửa rời Pontiac, ông ta điện cho tôi và nói: "Mark, ngay sau khi tôi ra khỏi đây, họ sẽ tìm cách gỡ bỏ những gì tôi đã làm. Nếu anh muốn gia hạn, hợp đồng của Nicklaus, chúng ta nên làm ngay bây giờ".

Một giám đốc mới đến rất muốn làm một việc gì đó để tạo dấu ấn, và ông ta thường được cấp đủ phương tiện. Một giám đốc sắp rời nhiệm sở - và biết chắc ông ta không có mặt để chịu đựng sự đau đầu - chẳng lo gì cả.

Chúng tôi đã hoàn thành các cuộc thương lượng vì người ta đang kết chặt những khoảng dờ dang trước khi ra đi, và vì người ta muốn làm việc với chúng tôi trong nhiệm vụ mới.

NẾU THỜI GIAN TÍNH CỦA BẠN TẾ NHỊ, HÃY CHO PHÍA BÊN KIA BIẾT

Thí dụ Tôi biết chuyện này tuần qua, nhưng tôi không muốn làm phiền anh giữa Hội nghị bán hàng (trước ngày nghỉ lễ, trong khi anh đang tính toán ngân sách, v.v...). Như một quy luật chung, tránh

gọi điện thoại (nhất là nếu có tin tức không hay hoặc một vấn đề khó khăn) vào sáng thứ hai hoặc chiều thứ sáu.

HÃY SỬ DỤNG (HẾT SỨC THẬN TRỌNG) NHỮNG THỜI ĐIỂM BẤT KỂ

Một cú điện thoại ngoài giờ làm việc, vào đêm khuya hoặc cuối tuần luôn gây ấn tượng mạnh. Nếu bạn khôn ngoan, bạn có thể sử dụng điều này một cách có lợi, nhưng bạn nên biết rõ việc mình làm vì nó dễ có phản ứng ngược lại. Luôn luôn sắp xếp trước: "Việc này rất tốt (hay rất quan trọng), vì thế tôi muốn nói chuyện với anh trong dịp cuối tuần".

ĐỪNG ÁN ĐỊNH KỲ HẠN CHÓT

Đôi khi, cho khách hàng một kỳ hạn chót là điều không thể tránh được. Nhưng hạn chót là một sự đe dọa, và khi người ta cảm thấy bị đe dọa sẽ làm hết sức mình để chống lại hạn.

Ra kỳ hạn chỉ nên được sử dụng như là biện pháp cuối cùng.

Cách nhanh nhất để mất uy tín là đưa ra một kỳ hạn chót tuyệt đối rồi gia hạn, sửa đổi lại hoặc phớt lờ đi. Đây là câu chuyện con chó sói khóc trong kinh doanh. Một khi bạn đã không tôn trọng kỳ hạn chót của mình, thì mọi điều bạn nói đều chẳng có giá trị gì cả.

DỪNG THỜI GIAN ĐỂ LÀM NHẸ ĐI LỜI ĐE DỌA

Không có thể dùng thời gian để làm nhẹ đi đòi hỏi phải có quyết định. Nếu bạn không tin sự thành

thực của hai chữ "có thể", hãy đưa ra một cách hợp lý một vấn đề mâu thuẫn về thời gian phải giải quyết công việc.

Vừa rồi tôi cảm thấy chúng tôi bị một công ty xỏ mũi, công ty này lúc đầu đã tỏ ý muốn dứt khoát tiến hành. Cuộc thương thảo liên hệ tới việc về một nữ vận động viên quần vợt hàng đầu phải dành nhiều thời giờ cho công ty.

Đưa ra một hạn chót có thể là đe dọa quá đáng. Cho nên chúng tôi cho họ biết nếu trong vòng tuần tới chúng tôi chưa được trả lời thì rất khó hoặc chúng tôi không thể nào hay bỏ một số cam kết của cô ấy tham dự các giải quần vợt.

Kết quả câu trả lời là không, nhưng biết được điều này tốt hơn là để kéo dài hoài. Bằng cách đưa ra sự đối nghịch về thời gian, chúng tôi đã tạo sức ép nhưng nghe không có vẻ gì là bắt buộc phải trả lời có hay không.

KHOẢNG THỜI GIAN CHÚ TÂM

Những người bận rộn chỉ chú tâm một thời gian ngắn, vì thế hãy đi thẳng vào vấn đề. Giả dụ bạn đến đó để nghe và nói ít.

Đừng bắt đầu bằng câu chuyện cuộc đời của bạn, đừng kéo dài sự giới thiệu, và ngoại trừ trường hợp bạn là người viết kịch, đừng kịch hóa vấn đề. Làm như thế, bạn chỉ gây phiền lòng người nghe hay tệ hơn nữa là làm họ lơ đãng. Ngoài ra hãy tìm hiểu khoảng thời gian chú tâm của những người bạn giao dịch. Thí dụ, tôi biết rằng đối với Anderson thuộc

công ty Rockwell, nếu tôi nói một vấn đề gì quá 45 giây, ông ta sẽ nghĩ ngay sang chuyện khác.

DANH SÁCH MUA HÀNG

Nếu bạn có nhiều vấn đề phải bàn, hãy bảo đảm dành đủ thời gian để nói vấn đề quan trọng nhất. Đừng bao giờ buộc phải hỏi "Tôi có thể nói thêm vài phút được không? Tôi chưa nói tới ý chính của tôi".

HÃY CHO QUÀ TẶNG THỜI GIAN

Một cách gây ấn tượng tốt nhất là nếu khách hàng tưởng sẽ mất cả giờ mới xong bạn chỉ cần nửa giờ để giải quyết. Ngược lại, cách tệ nhất là phải mất một tiếng rưỡi một giải quyết xong>

3. IM LẶNG

Cuộc họp đã tiến hành rất tốt đẹp. Chúng tôi đang ở Luân Đôn, một viên chức lãnh đạo của chúng tôi vừa mới thuyết trình một cách xuất sắc cho các doanh nhân Anh. Và tôi chắc chắn ấn tượng tạo được nơi họ là khá tốt. Một sự im lặng đầy kịch tính, người này nhìn người kia xem ai sẽ là người sẽ đáp lời trước.

Nhưng khi một người vừa quyết định nói thuyết trình viên lên tiếng tóm lược những khía cạnh tích cực của những khái niệm mới được trình bày. Điều này xảy ra một số lần.

Cuối cùng tôi cười và nói với thuyết trình viên "ôi sung sướng thay sự im lặng..." Hãy để người khác nói.

Đã có nhiều bài viết về công dụng của sự yên

lặng trong bán hàng. Có lý do chính đáng trong hầu hết các vụ thương thảo bán hàng, sẽ có lúc người kia sẽ phải nói và có lúc sẽ không có ai nói cả. Sẽ khó mà đi tới những lúc này nếu bạn không biết nên im lặng khi nào.

Im lặng có rất nhiều công dụng bán hàng khác nhau. Nếu bạn ngưng nói và bắt đầu nghe, bạn có thể hiểu một điều gì đó, và ngay cả nếu bạn không hiểu được điều gì, bạn cũng có cơ hội tập hợp ý nghĩ của mình là. Im lặng giữ cho bạn không nói nhiều hơn là cần thiết - làm cho đối phương nói nhiều hơn là họ định nói. Biết khi nào nên giữ im lặng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc gây ấn tượng với người khác.

Ngoài ra, không thể nào đạt được cam kết từ bất cứ ai nếu họ không có cơ hội phát biểu.

Công dụng chiến thuật của im lặng có hai mục đích. Hoặc để người kia nói hoặc bắt buộc người kia nói.

LÀM CHO NGƯỜI KIA NÓI>

Tôi thường giả bộ không biết các đặc điểm của một tình huống để làm người kia phải nói lên.

Vừa rồi tôi được mời tới dự giai đoạn chót của một cuộc tái điều đình về một tranh chấp gay go. Tình hình trở nên nghiêm trọng, luật sư của hai bên cũng ngồi tham dự.

Vì tôi là người "mới nhập cuộc", tôi yêu cầu đối phương khởi sự từ đầu và giải thích cho tôi bằng chính lời của mình, ông ta hiểu sự tranh chấp ra sao.

Ông ta bắt đầu nói và hẳn đã nói liên trong 20 phút không ngưng nghỉ (tôi có thể thấy luật sư của ông ta nhăn mặt nhiều lần). Tới khi kết thúc, ông ta đã - hoặc tự thuyết phục mình - đồng ý với hầu hết các đề nghị trước của tôi.

CÓ TIN TỨC MÀ KHÔNG CẦN HỎI

Nếu bạn đặt một câu hỏi về một vấn đề nào đó và câu trả lời không thỏa đáng, phản ứng tốt nhất là không làm gì cả. Nếu bạn cần thêm tin tức, hoặc một loại tin tức khác, hãy hỏi bằng cách giữ im lặng.

Yên lặng là một sự trống rỗng và người ta cảm thấy bức bách cần phải lấp đầy. Nếu một người vừa nói xong và bạn không hưởng ứng mà chỉ ngồi im, chỉ sau một chút ngưng nghỉ, người kia sẽ tự động giải thích thêm. Dần dần họ có thể nói những gì bạn muốn nghe.

NGẬM MIỆNG

Khả năng ngậm miệng (khả năng này phải học hỏi, hầu như không thể cảm nhận được) có hai ứng dụng hết sức quan trọng và thường bị bỏ quên trong việc bán hàng.

Trước tiên, việc đó cho phép bạn tập trung tư tưởng và vì thế mà thận trọng hơn, giới hạn hơn trong những gì mình nói. Hai là, nó giảm bớt khả năng bạn có thể nói nhiều hơn cần thiết, nhiều hơn bạn định nói hoặc muốn nói.

NÓI ĐIỀU TÍCH CỰC, BỎ QUA NHỮNG ĐIỀU TIÊU CỰC KHÔNG LIÊN HỆ

Gần đây, tôi có tham dự một phiên họp với một

bạn đồng nghiệp trong đó anh ta tìm cách lôi kéo một bảo trợ viên tương lai cho một giải golf có tầm cỡ "Giải vô địch thế giới Chevrolet về golf nữ". Sau khi nêu ra tất cả những điều tích cực của sự bảo trợ này (và đạt được phản ứng tốt), anh ta hăng say chuyên qua việc truyền hình giải. Anh ta nói mặc dầu phải đối đầu với giải vô địch của hội golf nhà nghề nam, cả công ty của anh ta lẫn hệ thống truyền hình đều dự đoán giải này sẽ được xếp loại cao.

Mặc dầu có phải đối đầu với giải vô địch của Hiệp hội golf nhà nghề nam? Tôi không thể tin là đã nghe câu đó. Cho rằng, trong vai trò cố vấn, đây chính là loại sự kiện mà chúng tôi sẽ nêu ra cho khách hàng của chúng tôi thấy. Nhưng, là người bán hàng, tôi nghĩ rằng đây là những sự kiện mà ta cần phải bỏ qua.

Sự kiện quan trọng chính là việc truyền hình và dự đoán xếp loại cao chứ không phải là liệt kê những đối thủ cùng thời gian của chương trình truyền hình. Mặc dầu đồng nghiệp tôi cảm thấy theo đạo lý phải nêu vấn đề này lên, việc tính toán thời gian không thể nào tệ hơn. Đáng lý ra, anh ta phải nêu việc này lên ngay từ đầu, trước khi trình bày các mặt tích cực, hơn là kết thúc vấn đề bằng một việc tiêu cực.

Nếu bạn bán một radio transistor có đồng hồ, tôi không nghĩ là bạn phải nêu ra việc các cục pin sẽ hết điện trong 21 tháng hoặc khoảng một năm nữa sẽ có loại máy tốt hơn, bán trên thị trường với giá rẻ

hon.

Hãy nói các điều tích cực và bỏ qua các điều tiêu cực không liên hệ hoặc chỉ liên hệ một nửa. Phải có cung cách riêng, phải có đạo lý - và phải ý thức về sự vui sướng của yên lặng.

IM LẶNG CÓ TÍNH TOÁN

Im lặng có tính toán trong bán hàng cũng giống như câu bẫy lưới. Bạn để mồi trong lưới và im lặng chờ đợi cho cá bơi và>

Trong cuộc thương thảo bán hàng, sau khi bạn tới thời điểm yêu cầu có cam kết đừng nói nữa cho tới khi người kia đã trễ lời bằng cách nào đó. Đừng nói lại ý kiến của mình. Đừng vận động. Đừng cho họ hay là bạn biết đây là một quyết định gay go, nhưng...

Người mua có thể đang giằng co về một quyết định và đang tự đối thoại trong lòng. Đừng giúp ông ta thoát. Nếu ông ta hỏi gì ta chỉ nên trả lời âm ỉ.

Mặc dầu sự yên lặng đáng sợ, hãy để yên lặng ngự trị.

MỘT KHI ĐÃ BÁN ĐƯỢC HÀNG. HÃY IM MIỆNG

Tôi có thể nói cho bạn hay tôi đã thấy chuyện này xảy ra biết bao lần: việc mua bán đã thỏa thuận, rồi người bán hàng lại tạo nên sự nghi ngờ bằng cách khen ngợi hết lời về sự xét đoán của người mua. “Ông sẽ không hối hận về việc này”. “Một thương vụ tốt nhất mà ông đã thực hiện được”. Ngay cả những người cả tin nhất cũng bắt đầu thắc

mặc: "mình có bị mắc kẹt vào chuyện gì không đây?"

Một khi bạn đã bán hàng, bất cứ những gì khác bạn nói chỉ có thể bất lợi cho bạn. Cho nên hãy thay đổi đề tài – hãy nói về cú chơi golf của người mua, con cái ông ta - bất cứ gì trừ ra việc ông ta đã khôn ngoan đặc biệt như thế nào khi mua hàng của bạn.

Còn tệ hơn những người tán dương là những thương nhân cứ đề nghị, chỗ này hay chỗ nọ, xem kỹ lại: "Tốt quá. Bây giờ chúng ta hãy xem lại những điểm này để bảo đảm là đôi bên hoàn toàn nhất trí". Cho tốt lắm, cách này cũng làm giảm đi nhiệt tình. Tệ nhất, thì tất cả hợp đồng có thể thể bị xáo trộn hết.

SAU ĐÓ XÁC NHẬN THƯƠNG VỤ BẰNG VĂN BẢN

Sự thật, nếu thương vụ phức tạp và điều đình trong thời gian lâu dài, có thể có một vài điểm hoặc vài chi tiết mà cả hai bên còn chưa rõ. Đừng đã động đến chúng ngay. Sau đó xác nhận sự hiểu biết của bạn bằng văn bản. Điều này kết thúc trong lúc cảm tình tốt đẹp ở cao độ nhất, và nó cho phép bạn viết ra những điều đôi khi mơ hồ bằng lời diễn dịch của bạn. Trừ khi đó là những điểm chính yếu hoặc sai lầm trầm trọng, chúng thường trở thành những điều cơ bản của sự thỏa thuận.

4. KHẢ NĂNG TIẾP THỊ

Nhiều năm trước đây, trong khi tôi đang ăn tối với André Heiniger, Chủ tịch công ty Rolex, thì một

người bạn đưa ông ta ghé vào chào hỏi: "Ngành đồng hồ dạo này ra sao?".

Ông Heiniger trả lời: "Tôi không rõ".

Người bạn cười. Đây, người đứng đầu của hãng đồng hồ có uy tín nhất thế giới lại nói ông ta không biết ngành công nghiệp của mình đang làm ăn ra sao.

Nhưng ông Heiniger rất nghiêm túc "Rolex không hoạt động trong ngành đồng hồ. Chúng tôi ở trong ngành sản phẩm thương lưu cao cấp."

Đối với tôi, lời của Heiniger tóm lược điều căn bản của mỗi năng - khả năng tiếp thị. Đó là biết thực sự ngành kinh doanh nào mà mình tham dự, và hiểu những nhận thức cơ bản nối liền sản phẩm của mình và người mua hàng.

Kể từ khi xe hơi kiêu - T không còn thông dụng, ngành sản xuất xe hơi đã bám xe hơi dựa trên mọi chiêu bài trừu công dụng của nó : công suất máy, hấp dẫn giới tính, sang trọng - chúng ta sẽ ra sao nếu không có loại "nhưng Corinth dày đẹp". - Tiết kiệm v.v... Trong quá khứ, quảng cáo xe hơi thực ra có sức thuyết phục đến độ nó không những định hình nhận thức mà còn tạo ra những nhận thức cho chúng ta. Ví dụ một chuyện có thật là một giáo sư đại học thà mất chức còn hơn là bị bắt gặp lái một chiếc xe Cadillac. Mặc khác, nếu một viên chức lãnh đạo công ty chọn mua một xe Volkswagen người ta có thể thắc mắc một cách nghiêm chỉnh là không biết ông ta có là "thứ thiệt" hay không.

Tuy nhiên, người mua ngày nay khôn ngoan hơn, và họ nhạy cảm siêu độ về việc bị "mồi chài" đến nỗi họ có thể quay lưng đi. Điều này lại làm cho việc thông hiểu mãi năng càng có giá trị hơn ; và đối với tôi đó là một khía cạnh sâu sắc và cơ bản của việc tiếp thị.

Thí dụ, công ty vận tải Federal Express cần bán dịch vụ của họ nhấn mạnh tới vận tốc, sự tin cậy và cỡ loại. Nhưng điều khá rõ đối với những ai đã đọc quảng cáo của họ, là cái mà họ thực sự chào bán chính là sự an tâm của người đi xe.

Một trong những yếu tố tế nhị nhất của mãi năng là xây dựng nhận thức ngay trong chính sản phẩm, làm tất cả mọi việc để sản phẩm "có thể bán được". Thí dụ, sản phẩm này - cuốn sách - nếu đặt tựa là những Nguyên tắc của Quản lý thực tiễn, chắc chắn nó sẽ lôi cuốn một loại độc giả khác, và có thể về mặt khả năng, một số độc giả nhỏ hơn.

Khả năng tiếp thị không thể đọc được từ những bản nghiên cứu thị trường, trắc nghiệm thị trường và những nhóm tập trung nhưng phải được cảm nhận bằng trực giác. Nó liên quan đến việc xem xét bên lề và nhìn xa hơn chúng một chút ; và diễn giải - cảm nhận - những động lực cơ bản và lý do tại sao có người thực sự quan tâm, có người không để ý tới sản phẩm của bạn. Ngoài ra khả năng tiếp thị khác với tiếp thị ở chỗ nó được thực hiện, hoặc phải được thực hiện, trước sự kiện, và nếu nó được thực hiện đúng cách thì chẳng mất phí tổn nào cả.

Khả năng tiếp thị cũng là một dạng bán hàng chủ động hơn. Bán hàng, do yêu cầu của nó phải hướng về sản phẩm - đặc tính, công dụng, lợi ích v.v... - nhưng việc hiểu khả năng tiếp thị của sản phẩm sẽ đặt người mua vào bức tranh chung - dù là ông ta hay bà ta mua hàng như người trung gian (như bán hàng cho một công ty) hoặc trực tiếp như người tiêu thụ.

Chương này nói hai yếu tố với nhau - sản phẩm và con người. Nó bắt đầu với sản phẩm và tất cả chân lý có ảnh hưởng tới nó và kết thúc ở định vị, nói cách khác là những gì bạn nói hay trình bày một sản phẩm có thể bán sản phẩm cho bạn như thế nào.

BIẾT SẢN PHẨM CỦA BẠN; TIN TƯỜNG VÀO SẢN PHẨM CỦA BẠN; HÃNG SAY BÁN HÀNG

Đây là những chân lý cơ bản về bán hàng. Nếu bạn không biết sản phẩm của bạn, người ta sẽ không ưa các cố gắng bán hàng của bạn. Nếu không tin đó, thì không có tư cách nào hay kỹ thuật nào có thể che đậy sự việc đó: nếu bạn không bán hàng một cách nhiệt tình, sự thiếu sót này sẽ lây lan.

Không gì xua đuổi khách hàng tương lai nhanh hơn là việc người bán không quen thuộc với sản phẩm của mình. Có bao giờ bạn bước vào một cửa hàng bách hóa, hỏi một người phục vụ về một dụng cụ điện hoặc một thứ máy móc nào đó hoạt động ra

sao, rồi đứng bên cạnh trong khi anh ta mây mù các nút vặn, thắc mắc không hiểu tại sao họ không chế tạo các thứ đơn giản nữa ? Ngay cả khi anh ta cuối cùng đã làm cho máy hoạt động, lúc đó bạn không còn quan tâm nữa và không chắc bạn sẽ mua máy.

Biết sản phẩm của bạn cũng có nghĩa là hiểu ý định đằng sau sản phẩm - mục đích của nó, nó đã được hình dung ra sao - sự tương quan giữa sản phẩm và thứ mà người ta muốn mua. Nó có thể giúp khách hàng như thế nào ? Nó giải quyết vấn đề gì ? Nó hứa hẹn cái gì?

Hiểu biết những đặc tính vô hình này ít nhất cũng quan trọng như biết những đặc tính - cơ khí của sản phẩm. Tuy nhiên chính vì chúng vô hình và có thể thay đổi từ khách hàng này tới khách hàng khác, chúng dễ bị diễn dịch sai hoặc hiểu lầm.

Biết sản phẩm của mình cũng có nghĩa là hiểu hình ảnh mà sản phẩm phóng lên. Tôi tin là tốt cả sản phẩm đều phóng một hình ảnh nào đó. Đó có thể là một hình ảnh tích cực mà bạn muốn cổ động hoặc một hình ảnh tiêu cực mà bạn cần phải khắc phục.

Thí dụ công nghiệp điện toán gia dụng không thành công cho tới khi nó giải quyết được vấn đề hình ảnh của nó. Đây là một loại máy tiết kiệm thời gian, đơn giản hóa nhiều công việc, tuy nhiên nó trông rắc rối và khó sử dụng. Máy không bán chạy lắm, cho tới khi nó được chế tạo trông có vẻ "thân thiện" hơn, ít khó khăn hơn.

HAI LÝ DO TÔI KHÔNG MUA HÀNG

Một phần của việc hiểu biết sản phẩm của bạn là biết tất cả những lý do khiến người ta có thể không muốn mua. Dự kiến các lý do xác định chúng một cách rõ ràng trong óc, viết chúng trên giấy nếu cần thiết - và có sẵn câu trả lời cho từng lý do.

Phần lớn hầu hết các nỗ lực bán hàng là để khắc phục sự chống đối. Đúng tìm cách thuyết phục người mua là sự phản đối của ông ta không có giá trị. Thay vào đó, tập trung vào việc thay đổi những cơ sở so sánh, tính toán của ông ta.

Trong việc dự liệu và khuất phục các sự chống đối, người bán hàng phải thực hành một loại lý thuyết tương đối. Anh ta phải tự hỏi: So sánh với cái gì? Hãy nghĩ tới một mại vụ lớn mà bạn mới thực hiện thí dụ như mua nhà - và sự quay cuồng tâm trí mà bạn phải trải qua trước khi mua được nhà. Ở một thời điểm nào đó bạn đã so sánh. So sánh với một căn nhà khác mà bạn chú ý, nhưng ở một khu dân cư bạn không mấy thích, thì căn nhà có vẻ đắt. So sánh với số tiền mà bạn có thể mua 10 năm trước đây, nó có vẻ thái quá. Nhưng nếu so sánh với giá trị bán lại, so sánh với những gì mà một người khác có thể sẵn sàng đề nghị, so sánh với cái mà bạn xứng đáng có, thì bạn có thể thấy giá mua là hợp lý.

Khi hợp đồng cho phép việc sử dụng tên tuổi của một vận động viên, tôi biết là có hai điều chống đối mà chúng tôi có thể gặp phải là giá cả - mức độ

bảo đảm - và việc vận động viên thiếu sẵn sàng dành thời gian cho các nhà đại diện.

Một lần Chủ tịch một xí nghiệp áo quần quan trọng đã nói với tôi rằng ông ta sẽ không trả một vận động viên nhiều hơn số tiền vận động viên đang kiếm được. Với tiêu chuẩn này, số tiền bảy chữ số, bảo đảm cho một vận động viên, mà chúng tôi đang đòi hỏi có vẻ phi lý. Nhưng tôi đã nhanh chóng chỉ ra rằng ông ta đang mua một nhãn hiệu tên tuổi tức thời, và nếu so sánh với hàng chục triệu đô la sẽ phải bỏ ra để phát triển một nhãn hiệu được chấp nhận với một mức độ tương tự, thì thực ra số tiền bảo đảm hợp lý.

Ông ta cũng hỏi tại sao, nếu thỏa thuận trả số tiền trên, ông ta chỉ có năm ngày trong số thời gian của vận động viên. Một lần nữa, việc cần làm là thay đổi lối suy nghĩ của ông ta, tôi hỏi : - Trên căn bản nào công ty của ông ta sẽ có lợi hơn, trên việc gia tăng cổ động ở các cửa hàng bách hóa hoặc việc vận động viên này đoạt thêm nhiều giải quần vợt quan trọng. Và chẳng phải ông đã đồng ý là việc sử dụng tốt nhất thời gian của vận động viên, đối với công ty của ông ta, là đánh hàng triệu trái banh quần vợt trên đường tới sân trung tâm của Wimbledon>

Bằng cách giúp người mua thấy lối khung suy nghĩ khác bằng cách thay đổi nhận thức của ông ta, chúng tôi đã có thể kết thúc một thỏa thuận dẫn tới một loại quần áo thành công nhất của công ty và mang lại hàng triệu đô la cho khách hàng của chúng

tôi.

BỎ NGAY LOẠI THỊT NGỰA CHẾT

Một công ty sản xuất thực phẩm cho chó vừa tổ chức một hội nghị bán hàng. Trong thời gian hội nghị, Chủ tịch công ty kiên nhẫn lắng nghe viên giám đốc quảng cáo trình bày một chương trình mới sốt dẻo, giám đốc tiếp thị giới thiệu một kế hoạch bán hàng sẽ “cách mạng hóa ngành công nghiệp này”, và Giám đốc thương mại nhiệt tình ca ngợi các đức tính của một “lực lượng bán hàng xuất sắc nhất trong ngành”. Cuối cùng, đã tới lúc ông chủ tịch bước lên bục và nói lời kết thúc.

“Mấy ngày qua”, ông ta bắt đầu: Chúng ta đã nghe tất cả các vị điều khiển các phân bộ với những kế hoạch tuyệt vời cho năm tới. Giờ đây, đã tới lúc kết thúc. Tôi chỉ có một câu hỏi thôi. Nếu chúng ta quảng cáo hay nhất, tiếp thị hữu hiệu nhất, lực lượng bán hàng xuất sắc nhất, tại sao chúng ta lại bán khối lượng thực phẩm súc vật ít hơn bất cứ công ty nào khác?”

Phòng hội nghị trở nên yên lặng tuyệt đối. Cuối cùng, sau thời gian tưởng như thiên thu, một giọng nói nhỏ nhẹ thốt lên từ cuối phòng “Bởi vì chó ghét thức ăn này”.

Đôi khi một ý kiến, một sản phẩm, một khái niệm đơn thuần tồi tệ. Dù bạn có phủ nó thế nào đi nữa, dù bạn có nói khác đó nữa, đơn giản là nó không thành công. Giải đáp duy nhất là bỏ đi, để giảm bớt thua lỗ.

Vậy mà, nhiều người đã cố làm điều ngược lại. Càng có nhiều bằng cứ chứng tỏ một ý kiến không thể chào bán được, một khái niệm không thể ứng dụng được, một sản phẩm không được mong muốn, thì họ càng quyết tâm, họ càng mất nhiều thì giờ để chứng minh ngược lại.

QUI LUẬT 80/20>

Vi tôi đã dành 1/3 cuốn sách nói về sự quan trọng phải biết khách hàng, hầu như đủ rõ là tôi nghĩ gì về việc này.

Cố gắng bán hàng của nhiều người và của nhiều công ty đều theo qui luật 80/20 - 80% công việc cho 20% số khách hàng. Điều hợp lý là phải tập trung 4/5 số thời gian và cố gắng của bạn để tìm hiểu 1/5 khách hàng là những người rất quan trọng đối với bạn.

Nhiều năm trước đây chúng tôi được công ty Wilkinson Sword bên Anh thuê nghiên cứu về các môn thể thao và thời gian nhàn rỗi của tất cả các khách hàng quan trọng. Một khi cuộc khảo sát đã hoàn tất chúng tôi tổ chức các cuộc vui thể thao, thu xếp sao cho phù hợp với sở thích giải trí của khách hàng. Khách giả yêu thích quyền anh và người của Wilkinson được đưa đi coi đấu quyền anh với Henry Cooper, lúc đó là vô địch hạng nặng châu Âu, đóng vai chủ xị; khách hàng thích golf được mời đi chơi golf với Tony Jacklin; khách giả bóng cricket tham dự bữa ăn sáng trước trận đấu với vô địch Cricket Úc, Ian Chappel.

Hãy nhắm vào sự ưa thích, sự quan tâm và thị hiếu của 20% khách hàng hàng đầu và bỏ thì giờ suy nghĩ mình phải làm những gì để giữ họ với mình.

BIẾT CÔNG TY

Có hai điểm cốt yếu khi biết về công ty của khách hàng. Một là, nó cho bạn biết đôi điều về phương pháp tiếp cận đại lược tổng thể tốt nhất. Hai là mặc dù người bạn chào hàng có thể là người đầy đủ thẩm quyền và tự chủ hoàn toàn, cuối cùng bạn bán hàng cho công ty qua ông ta như là người đại diện của Công ty.

Công ty có thể và phải được tìm hiểu như con người. Thực ra phương pháp luận - tạo cảm tưởng chính yếu từ các khái niệm sơ khai - hầu như giống nhau. Hãy coi cách một công ty hoạt động, tốc độ tăng trưởng, và cách công ty lựa chọn đề tự định vị trên thị trường. Tầm cỡ và tuổi thọ có thể là những chỉ dẫn. Dĩ nhiên là không thể bán hàng cho công ty IBM giống như cho công ty Apple, hoặc cách bán cho công ty AT & T giống cách bán cho công ty ICI. Phương pháp tiếp cận, từ cách chín chắn, bảo thủ với cách năng nổ, phôi-bày-tất-cả, phải tương xứng với hình ảnh của công ty.

Nhưng hãy ớ là đã phát triển công việc của một công ty chậm chạp và nặng nề đến nỗi nếu mục tiêu công ty đã công bố là thay đổi hình ảnh và phương hướng thì công ty vẫn mua hàng theo cách cũ. Vừa rồi tôi đã hợp nhiều lần với công ty Proctor và Gamble, công ty này lo sợ không theo kịp thời đại,

đang cố gắng hết mình để hiện đại hoá phương cách tiếp cận người tiêu thụ. Tuy nhiên, điều rõ ràng đối với tôi là mặc dù họ muốn thay đổi thế nào đi nữa, họ vẫn nhìn sự việc theo phương cách cũ và phải mất một thời gian để thay đổi hướng đi này.

Vừa rồi chúng tôi tìm cách tiếp cận với Tiffany's, liên quan tới ý muốn làm đại diện cho phe sử dụng tên công ty. Hai sự kiện riêng rẽ nhưng có liên hệ với nhau giúp chúng tôi sắp xếp cách tiếp cận.

Một là Tiffany's vừa được công ty Avon mua lại, một công ty công, có tính đại chúng. Điều này đối với tôi có nghĩa là Tiffany's sẽ mở rộng thương mại hóa hơn lúc nó còn là một công ty tư thuộc loại quý tộc. Hai là, Tiffany's vẫn là Tiffany's, và một phần hấp dẫn đối với Avon khi mua được chắc chắn phải là phẩm chất ẩn tàng trong tên công ty Tiffany. Nếu "cấp phép sử dụng" tạo nên một hình ảnh hạ lưu thì chúng tôi chẳng đạt tới ngay cả bước đầu. Phương pháp tiếp cận tốt nhất của chúng tôi tương tự như phương pháp đối với Wimbledon, đó là nhấn mạnh vào tính hữu hình và phẩm chất - Cấp giấy phép để được tiến hành với sự chọn lọc, phân biệt và khiếu thẩm mỹ, sẽ giữ làm tăng giá trị thị trường của tên Tiffany.

TÔI GẶP ĐÚNG NGƯỜI

Là một tổ chức bán hàng, một trong những vấn đề lớn nhất của chúng tôi là tính xem ai ở trong công ty khách hàng là người làm quyết định về vấn đề nào. Trong ngành kinh doanh của chúng tôi, chúng

tôi thường không biết hoặc là phòng quảng cáo, phòng tiếp thị hoặc một người nào đó trong Ban Giao tế, thông tin của công ty. Có thể đó là ông Chủ tịch hoặc nhân vật lãnh đạo cao cấp nhất của một công ty có số vốn hàng tỉ đô la nếu vấn đề được cá nhân ông ta quan tâm.

Trong một số công ty, đặc biệt là các hoạt động đa quốc đa phần. Hầu như không thể nào biết được diễn trình lấy quyết định, hoặc tìm ra một giới có thẩm quyền trung tâm. Quyết định hầu như đạt được do một sự nhất trí bí mật mà ngay cả hàng lãnh đạo cao cấp nhất cũng không thể giải thích được. Điều này dĩ nhiên là một khó khăn khi phải giao dịch với loại công ty này, và trong nhiều trường hợp, và giải pháp tốt nhất là đừng giao dịch với họ.

Trong hầu hết các công ty, diễn trình lấy quyết định không những ở đâu đó, nó còn dễ nhận ra - cũng như họ tên của những người làm quyết định. Muốn tìm ra họ, đó chính là vấn đề nghiên cứu và đặt những câu hỏi chính xác.

HỎI, NẾU BẠN KHÔNG BIẾT

Hầu hết các thương vụ không phải từ trên trời rớt xuống. Đầu tiên, một sự tiếp xúc hay móc nối khiến bạn nghĩ tới một công ty nào đó.

Hầu hết mọi người sẽ vui vẻ cho bạn hay những gì bạn muốn biết về công ty của họ, tỉ như nó được cấu trúc ra sao, ai báo cáo cho ai. Không cần phải dẫn dụ nhiều (và biết khi nào nên im lặng) bạn có thể biết hầu hết những tin tức khác mà bạn muốn

biết - ưu tiên của công ty, các vấn đề khó khăn, điểm mạnh và yếu kém, mâu thuẫn nội bộ, tranh giành quyền lực, v.v... Các tin tức này có ích vì diễn trình lấy quyết định thực sự của một công ty ít khi giống như diễn trình vẽ trên lưu đồ.

Dĩ nhiên, bạn phải xem xét nguồn thông tin, và lựa lọc qua cách bạn đánh giá người cung cấp. Người ta thường ngụ ý bạn phải giao dịch với họ, nhưng bạn có thể biết qua cách họ nói về một người khác - một cách ghen tức hoặc trái hẳn với điều bạn đã biết - người mà họ mô tả chính là người bạn cần gặp.

Một nguồn tin tức thượng hạng khác là những người đã thành công trong việc giao dịch với công ty đó và vì thế đã có tin tức bên trong về các bí mật quan liêu của công ty. Đây có thể là cơ quan quảng cáo của họ, một công ty cạnh tranh thân thiện hoặc ngay cả người nào đó trong công ty của bạn.

ĐỪNG ĐỂ CHÚC VỤ LÀM BẠN LÀM LÃN

Đừng giả thử gì cả về các chức vụ. Tôi thường nghĩ thí dụ như người đứng đầu công ty General Motors International (GM) là người làm quyết định quan trọng về các hoạt động ở nước ngoài của GM. Ngay sau đó tôi được biết rằng ông ta chẳng có quyền quyết định gì cả, trừ khi trong nghĩa rộng nhất, và các công ty GM ở trên hoàn toàn độc lập.

Lý do tại sao một người được gọi là Phó Tổng Giám đốc cũng nhiều như số Phó Tổng Giám đốc.

Ngay cả ở những công ty mà chức vụ được ban phát xứng đáng, luôn luôn có một thời gian theo sau : người sắp lên chức, người sắp xuống chức và người sắp ra đi. Một viên trợ lý Giám đốc tiếp thị có thể là người làm quyết định thực sự về tiếp thị. Còn có những dự án yêu quý và các lãnh vực kỳ lạ về quyền lực không phù hợp với bất cứ bảng mô tả công việc nào.

Khi David Foster, một người yêu thích golf, là Chủ tịch của Colgate, chúng tôi, biết rằng ông ta sẽ làm tất cả các quyết định liên hệ với việc bảo trợ môn golf, ngay cả vấn đề đặt hầm hố ở chỗ nào trong sân. Mặt khác, khi tôi bay tới Nhật thảo luận với Toyota về việc bảo trợ giải quần vợt nhà nghề nữ, tôi khám phá ra là phải hợp với một viên "trợ lý Giám đốc" của Sở Giao tế. Tôi bắt đầu giải thích việc bảo trợ hoạt động ra sao - ngân này tiền dùng cho việc này, nửa triệu khác cho quỹ thưởng, v.v.. - và viên trợ lý Giám đốc liên tục gật đầu thỏa thuận. Tôi biết chắc là tôi đang nói chuyện lộn người, và người này không hiểu một điều gì tôi đang nói cả. Sau đó chúng tôi đã ký một hợp đồng trị giá hơn 5 triệu đô la.

TÌM MỘT NGÔI SAO

Và làm bạn với ông ta. Người trong và ngoài công ty thường cho tôi "may mắn" có nhiều liên hệ cá nhân với các vị lãnh đạo cao cấp nhất của nhiều công ty trên thế giới. Phần lớn các trường hợp tôi đã gặp họ, nhận ra tính chất xuất sắc của họ, và có

gắng để làm quen với họ nhiều năm trước khi họ trở thành lãnh đạo cao cấp nhất, và trong nhiều trường hợp trước khi họ bước lên hàng ngũ lãnh đạo cao cấp.

Một trong những điều quan trọng nhất mà người ta có thể thực hiện được trong doanh thương là xem xét các mối quan hệ tương lai của mình. Người đồng thời với bạn hôm nay sẽ điều hành công ty trong tương lai. Hãy tìm kiếm những ngôi sao trong các công ty khác và làm bạn với họ. Mười năm nữa - dù bạn bán hàng cho họ, mua hàng của họ, thuê mướn họ hoặc làm cho họ - họ trở thành một trong những tích sản kinh doanh quan trọng nhất của bạn.

QUI LUẬT ĐA QUỐC

Hãy nhớ rằng không vị lãnh đạo cao cấp nào lại hài lòng với các hoạt động quốc tế của công ty. Hãy làm việc gì cho công ty họ ở mức độ quốc tế và nó sẽ mở ra các cơ hội cho kinh doanh trong nước.

ĐỊNH VỊ

"Định vị" trong doanh thương có nhiều nghĩa. Một công ty định vị cho tương lai, một sản phẩm được định vị cho thị trường; bạn tự đặt mình vào vị trí để tiến thủ hay để bán hàng.

Thực ra, từ này có nhiều ý nghĩa trong kinh doanh đến nỗi nó trở nên vô nghĩa vì thế tôi giới hạn định nghĩa chỉ liên hệ với sản phẩm hay dịch vụ mà thôi.

Trong nghĩa này, định vị là việc xác định xem người ta thực sự mua cái gì khi họ mua sản phẩm

hay dịch vụ của bạn, và rồi truyền đạt những ấn tượng vào động cơ thúc đẩy tới người mua.

Điều này đòi hỏi biến đổi tình cảm con người thành tính chất của sản phẩm: "Hãy là người chiến thắng bằng cách đi cùng một người chiến thắng". Nó đòi hỏi sự thông minh, biết cách và dẫn đạo, và ở mức độ cao nhất, trở thành một nghệ thuật với một sự tưởng thưởng thấy được : sản phẩm hay dịch vụ của bạn gần như được bán trước.

ĐỊNH VỊ 1 : ĐÓ LÀ 1 XE FORD HAY 1 XE MERCEDES

Trước tiên, định vị là một trò chơi các con số, đi từ số đông - 1xe Ford hoặc Sears (có khả năng mua) - ở một cực thị trường - tới loại thiểu số thượng lưu - 1 xe Mercedes hay Rolls-Royce (Phẩm chất, sang trọng) - ở cực kia.

Có thể thiểu số thượng lưu là một động lực thúc đẩy người mua tương lai: nó có thể nguy hiểm. Công ty sẽ phá sản nếu tự định vị trên hay dưới thị trường của họ.

Một công ty cần phải tính toán xem họ hợp với vị trí nào trên quang phổ - số lượng khách mua lớn nhất ở >

Chúng tôi gần đây để kết thúc một thỏa thuận kỳ thú với Sears về cho phép / chuyển nhượng / người phát ngôn cho Arnold Palmer (khái niệm tương tự như sự dàn xếp giữa Sears và Cheryl Tiegs). Điều kỳ thú đối với tôi là sự mỉa mai của nó.

Hai chục năm qua, chúng tôi cố ý đặt Arnold

vào hạng thượng lưu, liên kết anh với những nhãn hiệu và công ty như Rolex, Cadillac, Robert Bruce and Hertz. Trong khi đó, Sears mới kết luận rằng khách hàng càng ngày càng tinh vi hơn đã đẩy Sears khỏi vị trí họ mong muốn đòi hỏi. Khi Sears quyết định cải thiện hình ảnh Arnold, cũng như Cheryl, trở thành một sự lựa chọn lý tưởng. Giả thử nếu Arnold trước đây không được liên kết với những công ty thượng lưu, anh sẽ không được hoàn hảo như vậy.

ĐỊNH VỊ 2 : CÂN NHẮC SỰ KIỆN.

Một người bán hàng giỏi có thể thu nhập 10 sự kiện về một sản phẩm, và bằng cách nhấn mạnh vài sự kiện và giảm nhẹ số sự kiện khác, có thể tạo mùi cảm tưởng khác nhau. Đó chính là nghệ thuật bán hàng : định vị sự kiện để có đáp ứng mong muốn.

Sự thành công bất ngờ ở Nhật Bản của vận động viên golf Mỹ Laura Baugh là kết quả trực tiếp của việc định vị các sự kiện như thế nào.

Laura là một mẫu người hoàn toàn Mỹ - dễ thương, tóc vàng, nhanh nhẹn - và đã tỏ ra có triển vọng khi là vận động viên tài tử của California. Nhưng ở tuổi 17 cô ta vẫn chưa chứng tỏ được gì trong giải nhà nghề.

Chúng tôi biết người Nhật thích mẫu-người-hoàn-toàn-Mỹ cũng như họ thích golf. Nhưng vì Laura chưa thể được cổ động như một nhà vô địch, chúng tôi quyết định không nhắc nhở tới khả năng chơi golf của cô ta. Thay vào đó chúng tôi đặt cô ta

như một loại hoa hậu Mỹ, ngẫu nhiên chơi golf giỏi.

Kết quả thật lạ thường - bích chương, lịch, bảo trợ và một số cơ hội cấp gấp phép vô tận. Cô ta trở thành một sự hấp dẫn nóng hổi nhất ở Nhật và điều khiển cả một chương vào giờ cao điểm. Tới khi cô ta trở về Mỹ để tham dự giải nhà nghề, cô ta đã có một vị trí vững vàng.

Laura còn phải thắng một giải golf nhà nghề. nhưng có lẽ cô ta đã kiếm được nhiều tiền ở bên ngoài sân hơn là bất cứ vận động viên nào trong lịch sử golf nữ.

Một thí dụ khác là cô người mẫu Jean Shrimpton, vào những năm cuối của thập niên 60 và những năm đầu của thập niên 70, được biết đến như "khuôn mặt nổi tiếng nhất thế giới".

Khi Jean nghỉ không làm người mẫu nữa, cô dọn về Cornwall bên Anh và chỉ giữ vai trò làm vợ, làm mẹ. Sự tương phản rõ rệt về hai cách sống - từ hào quang đèn chớp, những hình bìa của tạp chí Vogue tới một người đàn bà miền quê nước Anh - tạo một cơ hội định vị lý thú, đó là một người mẫu nổi danh trên thế giới đã từ bỏ mọi sự giàu sang đổi lấy một cuộc sống gia đình bình dị. Giờ đây, Jean có cơ hội làm việc chỉ vài ngày trong một năm với một thù lao hậu hĩ, trong việc quảng cáo kiểu gia đình về loại bơ thực vật và các sản phẩm gia dụng khác.

ĐỊNH VỊ 3: DỪNG GUỒNG SOI PHẢN ÁNH

Đây là một loại định vị tinh vi nhất, nó có thể sai

hay đúng nhiều như nhau. Nó không có nghĩa là gây ấn tượng sai lầm hoặc bỏ qua sự kiện, nhưng dù phản ảnh chúng thế nào để tạo nên một nhận thức mong muốn. Nó được thực hiện bằng cách bắt đầu bằng nhận thức rồi đi ngược lại.

Thí dụ tốt nhất mà tôi có thể đưa ra là "Sự thách đố của Killy" một chương trình truyền hình chúng tôi làm cho NBC sau khi Jean-Claude Killy đạt được 3 huy chương vàng Olympic.

Điều quan trọng đối với uy tín thương mại của Killy là anh ta tiếp tục được nhìn nhận như là "người chiến thắng" - là một người giỏi nhất trên thế giới. "Sự thách đố Killy" là một loạt các cuộc đua xuống dốc tay đôi, mà các tay trượt tuyết quốc tế thách thức sự ưu việt của Killy. Nhưng vì Killy là "người giỏi nhất", đối thủ của anh ta luôn luôn được chấp đi trước - khởi hành trước - và trong môn trượt tuyết được chấp vài giây có thể có nghĩa là hàng trăm bộ (cả trăm thước>

Qua hình ảnh, tấn bi kịch không phải là chỗ Killy thắng hay bại mà nếu anh ta có bắt kịp khi thấy đối thủ ở hàng trăm bộ phía dưới. Đó là Killy, người giỏi nhất thế giới đương đầu với chính anh ta, và đối thủ được dùng như một thước đo ấn tượng mong muốn đã đạt được ngay cả trước khi Killy rời công xuất phát.

ĐỊNH VỊ 4 : TẠO HÌNH ẢNH

Cách định vị khác là vượt quá sự kiện liên kết sản phẩm hay dịch vụ của bạn bởi những giá trị ước

muốn và tích cực, nó không đáng gì đến chính sản phẩm cả.

Phong cách này thường được các công ty nổi tiếng áp dụng : Coca Cola đã định vị trí của mình ở trên cao với Mẹ và bánh nướng nhân táo. AT&T và GE nhấn mạnh giá trị gia đình và tình cảm "mái ấm", các công ty xăng dầu trở thành người quan tâm tới môi trường. IBM và Xerox cố động tiêu chuẩn phi thường của họ, tự định vị trí trên các công ty cạnh tranh.

Đối với khách hàng thể thao, chúng tôi thực hiện phương cách này với mức độ nhẹ hơn. Các vận động viên không thể thắng cuộc mãi mãi, và chúng tôi luôn luôn cảm thấy điều quan trọng là phải "kéo họ ra khỏi sân đấu" càng sớm càng tốt.

Đây không có nghĩa là rút lui bắt buộc. Nó có nghĩa là định vị họ cách nào mà danh tiếng của họ không còn tùy thuộc vào chiến thắng các giải vô địch hoặc sự ngự trị trong môn thể thao đã làm cho họ nổi tiếng lúc đầu.

Đối với khách hàng golf và quần vợt, chúng tôi thường tránh điều mà chúng tôi gọi là "Các quảng cáo chiến thắng" - quảng cáo truyền hình hoặc in ấn sắp xếp phù hợp với vị trí của khách hàng là đương kim vô địch của một giải quan trọng. Rốt cuộc, chuyện gì sẽ xảy ra khi anh ta hay cô ta không còn là đương kim vô địch nữa. Gọi Bjorn Borg 5 lần vô địch Wimbledon làm lu mờ hoàn toàn chuyện anh ta không còn chơi ở Wimbledon nữa.

Jackie Stewart là một thí dụ khác : 10 năm nay anh ta không còn đua xe nữa tuy nhiên hình ảnh của anh ta như một chuyên viên về xe hơi, một người sành sỏi về khí động lực đã vượt quá môn thể thao của anh, nhu cầu chiến thắng của anh - hoặc ngay cả để đi.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ

Nhiều lúc, bạn không thể xác định được. Nhưng những câu trả lời thông thường trong kinh doanh - "Họ sẵn sàng trả gì?" hay "Thực hiện việc đó ta tốn bao nhiêu?" - Thường thường tệ hơn là không trả lời gì cả. Đặc biệt các ngành kinh doanh sản xuất hàng tiêu dùng thường mắc tội về việc này: "Giá cả trở nên lệ thuộc vào chi phí chế tạo".

Khi xác định giá trị của những gì bạn bán, nên tự hỏi mình vài câu hỏi sau đây :

Nó độc đáo tới mức độ nào ? Họ có thể mua cái đó với giá rẻ hơn từ đối thủ của tôi hay không ?

Nếu như vậy, sản phẩm của tôi thực sự có ưu thế về chất lượng không ?

Tôi có thể bán nó với giá cao hơn giá cạnh tranh ?

Họ có cần hàng đó ngay không hoặc có cần lắm không ?

Tồn bao nhiêu để thay thế nó ?

Có tiền lệ nào có thể giúp tôi không ?

Có yếu tố đam mê không ? Giả thử bạn thèm mua một cây kem, và khi tới tiệm bạn khám phá ra là giá đã tăng gấp đôi, bạn vẫn mua hay không ?

Đây là một thương vụ duy nhất, hoặc đây là tương lai ?

Khi bạn đã có một ý nghĩ khá tốt về giá trị, đừng ngại ra giá. Thực ra, đây là thời điểm điều đình mà bạn có thể thu lợi nếu ra tay trước. Nên có sẵn hồ trợ trong tay.

Khi nào giá trị là một ước đoán, cố gắng bảo vệ lấy mình bằng các cách khác trong trường hợp thành công.

Công ty xe lửa Norfolk và Western đã cố gắng kéo Công ty Sắt Thép Fuji vào đất Mỹ. Họ được biết Chủ tịch công ty Fuji là người cuồng nhiệt về golf, và là một người ái mộ Jack Nicklaus nói riêng, do đó họ kiếm chúng tôi nhờ sắp xếp một buổi chơi golf giữa Chủ tịch Fuji và Jack tại Nhật. Chúng tôi đòi trả 10.000 đô la (vào giữa năm 1960!) cộng chi phí (Dù sao chúng tôi phải đưa Jack qua Nhật), và cảm thấy hài lòng về vụ này.

Năm năm sau, tôi gặp ông Phó Chủ tịch của Norfolk và Western. Ông ta nêu ra cuộc gặp gỡ chơi golf giữa Niklaus và Fuji và nói "Anh biết không, từ đó đến nay chúng tôi đã thực hiện vận chuyển trị giá 17 triệu đô la cho Fuji"

Chúng tôi không thể biết trước chuyện đó, nhưng cả Norfolk và Western cũng vậy. Từ đó, tôi thường tự hỏi tại sao tôi không nói thêm "...cộng 1% của thương vụ phát sinh" tôi nghĩ rằng họ sẽ nói "tốt thôi"

5. CÁC THỦ THUẬT

ĐÚNG CHỖ

Người ta thường không đánh giá đúng mức sự quan trọng của một khung cảnh bán hàng hấp dẫn. Nếu ta cần một thời điểm đúng để thực hiện một thương vụ, thì cũng phải có địa điểm thích hợp cho công việc này. Văn phòng của người mua có thể là địa điểm tệ nhất. Nó không thể so sánh với một dịp ăn trưa sau trận đấu quần vợt hoặc trên sân golf, hoặc bất cứ nơi nào mà sự tiếp nhận của người mua dễ dàng hơn và mức độ cảnh giác có thể lơ là hơn.

Tôi biết một nhà sản xuất đã đạt được cam kết về một chương trình truyền hình gia đình dài 65 giờ trên căn bản một chương trình thử nghiệm nửa giờ. Ông ta chiếu chương trình thử nghiệm vào ngày thứ bảy, ở nhà ông giám đốc truyền hình, trong phòng làm việc của ông ta, trên màn ảnh truyền hình rộng lớn, có sự tham dự của vợ và 2 con chủ nhà, vừa coi vừa ăn bắp rang. Chủ nhà có thể nói gì: "Tôi không thích chương trình này. Trả lại tôi bắp rang và đi ra khỏi nhà tôi?"

Một trong những dịch vụ hữu hiệu nhất của chúng tôi là giúp đỡ công ty khách hàng đặt đúng chỗ nỗ lực bán hàng của họ. Thí dụ, chúng tôi tổ chức cuộc du ngoạn trượt tuyết hàng năm cho tạp chí Thời báo (Time) và cuộc du ngoạn chơi golf hàng năm cho tạp chí Tuần Tin Tức (Newsweek) với mục đích chiêu đãi những viên chức cao cấp nhất của các công ty đặt quảng cáo chính yếu. Bởi cảnh sắp xếp thật kỳ diệu và nếu bạn là một người

trượt tuyết hay chơi golf, bạn thích nói chuyện làm ăn ở đâu hơn - trong văn phòng của bạn, hay ở nhà trượt tuyết ở Sun Valley hoặc tại Câu lạc bộ ở St. Andrews ? (Nó cũng tạo cho các tạp chí này một mối quan hệ trực tiếp ở cấp cao nhất nếu có gì trực trặc ở cấp thực hiện quảng cáo).

Một cuộc gặp gỡ bất ngờ tại một địa điểm ngoài nơi kinh doanh có thể là một cơ hội. Bạn có bao giờ bất ngờ gặp một người chỉ có quan hệ kinh doanh với bạn tại một bãi biển hay ở câu lạc bộ quần vợt chưa ? Kinh nghiệm này thường là sự lúng túng cho cả hai bên, họ muốn tránh nói chuyện làm ăn như thể là bệnh dịch. Dầu sao, hãy cứ nêu vấn đề lên. Không những nó làm tan biến sự lúng túng, mà nó còn khởi động một số công việc mà ta có thể tiếp tục tại văn phòng sau.

CÁC ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT CỦA MỘT THƯƠNG VỤ

Trong nhiều năm, chúng tôi đã cố gắng bán cho hãng Ford và phân bộ Lincoln Mercury đủ thứ dự án mà Công ty chúng tôi có dính vào. Tôi đã tràn ngập Ben Bidwell, hồi đó là Tổng Giám đốc Lincoln Mercury hết đề nghị này đến đề nghị khác. Một ngày kia, có lẽ vì quá bức dọc, ông ta gọi tôi và nói: "Mark, anh chẳng biết cách bán cho công ty Ford Motor anh đưa tới đây hai nhân viên và để tôi giải thích cho anh tại sao, thì cả hai bên sẽ đỡ mất thì giờ trong tương lai.

Tôi và hai nhân viên quản lý tới

Dearborn Michigan. Tại đó, chúng tôi được giảng giải kỹ lưỡng hàng giờ về những gì công ty Ford đang cần tìm, chúng tôi phải trình bày vấn đề ra sao, và phải trình bày với ai.

Cuộc họp này dẫn tới việc tổ chức giải quần vợt cổ điển thế giới (World Invitational Tennis Classic) được Ford nhiệt tình bảo trợ và được truyền hình trên hệ thống ABC nhiều năm sau. Nhưng điều quan trọng hơn cả là thông hiểu hai điều kiện tiên quyết để bảo đảm thành công cho bất cứ nỗ lực bán hàng nào :

1/ Tìm hiểu người ta muốn mua gì. Nếu bạn không biết, hỏi và để họ nói cho bạn biết. Tìm xem vấn đề của công ty là gì, rồi cho họ thấy "bạn và họ có thể chung sức như thế nào" để giải quyết các vấn đề đó. Bán cho ai những gì họ muốn mua quả dễ hơn là thuyết phục họ mua những gì ta muốn bán.

2/ Tìm xem ai phụ trách việc mua hàng. Mỗi công ty đều có hệ thống riêng, thủ tục riêng và qui định riêng để lấy quyết định. Đừng vội vàng giả định.

NHẬN VÀI TIẾNG “KHÔNG”

Người ta cần phải nói không. Hãy để họ nói.

Nếu bạn có danh sách mua hàng, đưa thêm vào vài thứ không ra gì. Hãy chịu để người ta từ chối một tí trước khi đề cập đến cái mà bạn thực sự muốn bán.

Nếu bạn tới chỉ để bán một thứ hàng, hãy đưa ra đề nghị hoặc giả thiết để khách hàng nói bạn sai. Người ta cũng cần cảm thấy thông minh hơn bạn.

Một vài câu "không" đúng chỗ sẽ tạo ra hoàn cảnh thuận lợi cho một câu "có".

Các công ty Hertzes, Arises, Cokes và Pepsis không phải là những công ty duy nhất trên thế giới cạnh chùng lẫn nhau quyết liệt và phản ứng mạnh mẽ với những lực cạnh tranh. Tôi có thể nói 99.999% các công ty đều như vậy.

Vì thế, nên tìm hiểu thân chủ tương lai của bạn ghét ai. Kiến thức này có thể giúp bạn đẩy họ đi tới thỏa thuận với bạn, đặc biệt là trong trường hợp họ đang lưỡng lự, sẵn sàng ngã về bên này hay bên kia.

BÀY HON LÀ BÁN

Nhiều khi phương cách bán hàng tốt nhất của chúng tôi chỉ là bày khách hàng tương lai xem và để sẵn phẩm tự trình bày. Trong óc người mua nảy sinh nhiều tính toán, và bằng chính lời mình, ông ta sẽ bắt đầu nói cho bạn biết - và tự thuyết phục mình trong quá trình này - ông ta muốn mua cái gì.

Kỹ thuật này rất là hữu hiệu đối với chúng tôi khi bán hàng kết hợp với một sự kiện đặc biệt nào đó, thí dụ như Giải thưởng Nobel và Giải vô địch Wimbledon. Chỉ cần đưa khách hàng đến với truyền thống và uy tín của các sự kiện này - là thượng khách của Vua và Hoàng Hậu Thụy Điển hoặc của Câu lạc bộ Toàn Anh quốc - là cách bán duy nhất mà ta thực sự cần. Khung cảnh thắm vào họ, gói trọn họ và từ lúc đó họ muốn là một phần của sự kiện. và bắt đầu phát triển một chương trình cố động riêng của họ, và bắt đầu chiêu mại chúng tôi.

Nếu bạn tin tưởng vào sản phẩm của mình và biết rằng cuối cùng khách hàng sẽ được hài lòng, thì một cách khác không kém phần hữu hiệu là đưa họ đến với sản phẩm bằng cách cho không. Khi chúng tôi thuyết phục các công ty sử dụng các vận động viên golf và quần vợt của chúng tôi trong việc cô đọng, chúng tôi thường cung cấp các vận động viên thân chủ cho họ mà không đòi gì, vì chúng tôi biết rằng cá tính và nhân cách của thân chủ sẽ giúp chúng tôi làm công việc thuyết phục.

Tôi cũng là người tin tưởng nhiều vào việc mời người ta tự nhiên sử dụng một sản phẩm hay một dịch vụ và nói với khách hàng là chúng tôi sẽ ấn định giá cả sau, và khách hàng có thể định giá dùm chúng tôi, dựa trên cảm nghĩ của ông ta về giá trị của sản phẩm. Một lần nữa, bạn cần phải hiểu biết khách hàng của mình. Có người chúng tôi giao dịch sẽ cộng thêm ngay một hàng số 0 nữa và có những người sẽ trừ đi bớt một hàng số.

BẮT NGƯỜI TA PHẢI SUY NGHĨ

Khi một công ty tỏ ra quan tâm thực sự đến ý kiến, sản phẩm hoặc khái niệm của bạn, hãy khởi sự bắt họ phải suy nghĩ một tí.

Thu thập - tích cực nài nỉ - ý kiến của họ về thương vụ và đề sự đóng góp này giúp bạn xây dựng ý kiến hoặc cách trình bày của bạn "Chúng tôi đang tự hỏi về...". "Nếu nhấn mạnh vào điều này hay điều kia có tốt hơn không?", "Chúng tôi muốn biết cảm nghĩ của anh và những điểm sau..."v.v.>

Tốt hơn là nên xin những tin tức loại này bằng một văn thư, nó đòi hỏi phải suy nghĩ trước khi trả lời. Cũng vì lý do trên, nên tránh những câu hỏi có thể trả lời đơn độc bằng có" hay "không".

Không có gì dễ hơn là chào bán cho người nào chính ý kiến của họ, vì lúc đó ý kiến đã trở thành của họ.

Nếu bạn có thể nhận được những câu trả lời đầy đủ chi tiết, người ta sẽ tự cam kết những thỏa thuận lớn hơn trước khi họ thực sự nhận thức được.

Tương tự trước hết bạn phải xác định các mục tiêu mà hai bên đồng ý, những mục tiêu này có thể được định nghĩa chính xác và phát biểu rõ ràng. Bất cứ đề nghị, khái niệm hay ý tưởng nào đáp ứng trực tiếp những mục tiêu trên được coi như đã được bán một nửa.

VIỆN ĐẾN NGƯỜI KHÁC ĐỀ HOÃN BINH

Viên Trưởng phòng truyền hình của chúng tôi đã tới gặp tôi và mời tham dự một buổi họp. Anh ta dự định kết luận về một thương vụ nhưng đó là một trường hợp phức tạp liên hệ tới nhiều phía. Ai cũng muốn thực hiện thương vụ, tuy nhiên chưa ấn định được chính xác các bên sẽ hành động liên kết ra sao - nghĩa là ai sẽ làm gì với giá bao nhiêu. Anh ta cảm thấy sự hiện diện của tôi có thể giúp ích cho "phía chúng tôi".

Tôi cảm thấy ngược lại và quyết định không tham dự. Lý luận của tôi tương tự như cảm nghĩ của

tôi về cách xử lý một cuộc khủng hoảng : Phản ứng đầu tiên tốt nhất là không phản ứng gì cả. Sự hiện diện của tôi có nghĩa là tôi sẽ phải phản ứng. Tôi muốn dành quyền lựa chọn cho tới khi chúng tôi đã có cơ hội phân tích kết quả của buổi họp đó. Tôi muốn viên trưởng phòng phải kiểm tra lại với “họ” (trong trường hợp này có nghĩa là “tôi”) trước khi đưa ra cam kết sau cùng.

Người ta luôn luôn dùng “họ”, những người vắng mặt, không xác định trong bán hàng, nhưng tôi nghĩ thường thường việc này được làm có tính cách tiện dụng hơn là tính toán. Trong hầu hết các trường hợp, người ta thực sự phải hỏi lại một người nào đó; và “những người này” hoặc “họ” ít nhất cũng có ích trong không phải hỏi ai cả.

Bên ngoài công ty, đa số những người tôi giao dịch đều cho rằng tôi là giới chức có quyền quyết định sau cùng, nhưng ít khi tôi tự mình cam kết cho tới khi tôi đã “tham khảo ý kiến” với cấp lãnh đạo thích hợp hoặc cấp trưởng phân bộ.

Việc làm ngược lại cũng có thể có lợi cho bạn. Trong bất cứ hoàn cảnh kinh doanh mới nào, khi có một người nào đó cho tôi hay "tôi là người quyết định ở đây" và tôi có lý do tin điều này là đúng. Tôi bắt đầu chép miệng: Ông ta đã tước bỏ hàng phòng thủ đầu tiên của ông ta.

LỘ DIỆN

Lần đầu tiên tôi gặp nhân vật đứng đầu phân bộ y phục của chúng tôi cách đây hai mươi năm. Lúc

đó ông ta là Chủ tịch một công ty sản xuất quần áo lớn, và ông ta đã điện thoại cho tôi ở Cleveland ngỏ ý quan tâm tới việc liên kết Giấy Player với một loại áo quần của công ty ông ta. Chúng tôi quyết định phải gặp nhau và chúng tôi đã gặp nhau lúc 9 giờ sáng hôm sau tại văn phòng của ông ta tại New York.

Hàng năm sau, ông ta cho tôi biết khi tôi đề nghị ông ta làm việc cho công ty chúng tôi, ông ta đã nhận lời vì một trong những lý do chính là cuộc gặp gỡ trên. Ông ta rất cảm kích vì tôi đã bay qua và gặp ông ta sáng hôm sau, ông ta nghĩ làm việc cho công ty chúng tôi sẽ là một điều thích thú.

Ngày nay, thời khóa biểu của tôi rất là chặt chẽ (và đôi khi hoạch định cả sáu tháng trước) đến nỗi tôi không thể làm như vậy nhiều như tôi muốn. Nhưng một trong những kỹ thuật bán hàng xuất sắc nhất mà tôi biết là hỏi xem khi nào chúng ta có thể gặp nhau và sớm nhất khi nào – và rồi có mặt như đã hẹn. Thường thường bạn càng bay xa bao nhiêu, càng tạo ấn tượng mạnh bấy nhiêu.

CHIA ĐỀ TRI

Điều này có lẽ thích hợp hơn nếu gọi là "Hợp quần và chính phục" mặc dầu những người bạn tác hợp không phải lúc nào cũng đồng ý>

Đề suất cùng một ý kiến với hai viên chức lãnh đạo then chốt của cùng một công ty. Nếu bạn có thể làm được cho họ thỏa thuận riêng lẻ là ý kiến hay, rồi khi bạn tập hợp được cả hai người, kết quả

sẽ là đạt được thương vụ.

Điều mà bạn đang làm chính yếu là hành xử như người trung gian ("Bob, Bill thích chuyện này lắm"; "Bill, Bob thích chuyện này lắm"). Người này được an tâm, bởi ước muốn thực hiện thương vụ của người kia. Người nào cũng có thể kể công về sáng kiến và cảm thấy ít bất trắc hơn. Bạn sẽ thúc đẩy diễn trình cam kết bằng cách bắt họ phải kết luận nhưng vẫn làm ra vẻ không ép buộc họ.

Chúng tôi có một thí dụ về việc này, được áp dụng hữu hiệu vào công ty của chúng tôi. Trong nội bộ, chúng tôi bắt đầu gọi sự việc này là "Xảo thuật Fila".

FILA là một công ty quần áo thể thao Ý sản xuất và cho phép sản xuất trang phục quần vợt mang nhãn hiệu Bjorn Borg. Trong những ngày đầu của giai đoạn phát triển Fila, nhân viên của họ thường đặt một câu hỏi như nhau - thường thường liên quan tới những gì Borg sẽ làm hoặc không làm trong thời gian cam kết - cho năm hoặc sáu người thuộc công ty chúng tôi. Vì họ đang giao dịch với chúng tôi ở nhiều nơi trên thế giới, họ trở nên thành thạo về chiến thuật này. Họ sử dụng những gì họ được cho biết ở Úc để đạt lợi thế tối đa tại Nhật, và họ sử dụng những điều được cho biết ở Nhật để đạt lợi thế tối đa tại Anh và cứ như thế cho tới khi họ đã bao quanh thế giới - kết hợp phần hay nhất của mỗi câu trả lời thành một đáp ứng thuận lợi không thể ngờ được.

BÁN HÀNG CHO TỪNG NGƯỜI THÔI

Tôi ghét chào hàng cho một số đông người và khi nào có thể được tôi tránh những tình trạng như thế. Đối với tôi, hơn một người là một đám đông rồi.

Tìm nhân vật chủ yếu và bán hàng cho một mình ông ta thôi. Nếu bạn cố gắng bán hàng cho nhiều người cùng một lúc, bạn sẽ đưa vào thương vụ sự vận động của các mối liên hệ qua lại giữa các khách hàng với nhau, không có ích gì ngoài việc làm lệch hướng mục đích của bạn. Bạn không thể biết ai ở đó để gây ấn tượng với ai, ai chỉ quan tâm tạo hình ảnh tốt cho mình hoặc tạo hình ảnh xấu khác. Bạn có thể nghi ngờ, nhưng trừ phi bạn làm việc cho công ty đó. Bạn sẽ không thể nào biết được.

Bán trực tiếp cho nhân vật chủ chốt và nếu ông ta thích điều bạn đề nghị ông ta sẽ biết cách nào tốt nhất để chiêu mại công ty.

HỘI CHỨNG THỰC ĐƠN TRUNG QUỐC

Thường thường có nhiều cách giải quyết một vấn đề tiếp thị và người bán có trách nhiệm tìm ra phương cách tốt nhất, nhấn mạnh cách này và làm cho các cách khác kém quan trọng. Đừng để mắc phải cái bẫy chọn-lựa-một-trong-cột-A-hai-trong-cột-B.

Nếu bạn để người mua lựa chọn, bạn đã tạo thêm một tầng nữa trong diễn trình lấy quyết định. Không những bạn đang yêu cầu khách hàng phải quyết định, mà bạn còn hỏi ông ta muốn loại quyết

định nào.

Có nhiều trường hợp, chúng tôi đã đề nghị nhiều phương thức để giải quyết một vấn đề của một khách hàng tương lai. Thường thường ông ta sẽ thích một phần nào đó trong mỗi giải pháp. Điều này nghe thì tuyệt, nhưng thực tế thì không phải vậy. Khi cho người ta lựa chọn, bạn thường giúp khách hàng chú trọng cả đến những điều ông ta không thích trong mỗi giải pháp.

NHẮC HỌ ĐẾN QUÁ KHỨ RỰC RỠ CỦA BẠN

Trong các cuộc đàm thoại kinh doanh, tôi thường nêu tên Arnold Palmer, kể cả những buổi nói chuyện chẳng dính dáng gì tới Arnold cả, và thực ra, chẳng dính dáng gì tới golf cả. Đơn giản là sự thành công về tài chính của Arnold và vai trò của chúng tôi trong việc này là hai điều làm công ty chúng tôi nổi tiếng. Đối với cá nhân tôi, người ta thường nhận ra mối liên hệ của tôi với Arnold hơn là bản thân tôi: "à, đúng rồi. Tay đại diện của Arnold Palmer".

Các doanh nhân muốn làm ăn với những người thành công. Hãy cho khách hàng hiện tại của bạn biết tới những thành công to lớn của bạn hay của công ty trong quá khứ, điều này có thể giúp bạn. Lớn tiếng khoe khoang không phải là một điều hay, nhưng nó được thực hiện nhẹ nhàng bằng cả triệu cách khác nhau.

Hãy đưa ra các công trạng về thành tích của

bạn, hoặc những khách hàng nổi tiếng của bạn, không phải là nói một cách trực tiếp, nhưng như là những thí dụ về các công việc mà bạn đã thực hiện cho người khác và bây giờ bạn muốn làm cho họ.

DÙNG ĐẾN THƯ TỬ

Hình thức thư tín kinh doanh đúng tiêu chuẩn, khi được sử dụng thận trọng và tế nhị, có thể là một dụng cụ bán hàng lý thú.

BẢN SAO ĐỂ NGỎ CHO THỦ TRƯỞNG CỦA NGƯỜI NHẬN

Điều này hầu như đảm bảo bạn sẽ nhận được câu trả lời, và có thể nhanh hơn là thông thường. Ngay cả nếu bạn không biết người chỉ huy, nó sẽ tạo ấn tượng là bạn biết.

Văn thư cũng có thể được viết như thế nào - tuy kỹ thuật này thường thường nên được sử dụng khi điện thoại - để ám chỉ người chỉ huy thực sự muốn thấy việc thương lượng hoàn tất.

Cái bẫy của bản-sao-để-ngỏ-cho-thủ-trưởng-của-người-nhận- thật rõ ràng, đặc biệt nếu bạn biết người nhận thư là người quyết định tối hậu. Thường thì tôi chỉ sử dụng nó như một phương cách cuối cùng - một khi các cố gắng thường lệ đã được dùng hết, và tôi biết khá chắc là người nhận thư, nếu để mặc họ hành động, sẽ tiếp tục bỏ các văn thư và các cú điện thoại.

BẢN SAO GỬI KÍN ĐÁO CHO THỦ TRƯỞNG CỦA NGƯỜI NHẬN

Một bản sao gửi kín đáo cho thủ trưởng trực

tiếp của người nhận có thể hữu hiệu hơn. Dĩ nhiên trong trường hợp này bạn cần quen ông đó và biết rằng ông ta sẽ thảo luận nội dung bức thư với người nhận.

Việc này hữu ích nhất trong những trường hợp bạn đã tiếp xúc hoặc thảo luận ban đầu với ông thủ trưởng, và vấn đề đã được ủy quyền cho người nhận thư. Do đó việc gửi bản sao cho sếp ông ta hoàn toàn hợp pháp. Vì đó là một bản sao gửi riêng, kể từ ngày đó, người nhận thư sẽ không bao giờ biết bạn có thể gửi bản sao cho ai khác nữa, và để xem xét cẩn thận nội dung bức thư của bạn hơn.

"ĐỌC CHO VIẾT NHƯNG KHÔNG COI LẠI"

Dĩ nhiên, bạn có thể sử dụng chính đáng từ này khi bạn không thể xem lại một bức thư bạn đã đọc cho viết đã được đánh máy. Nhưng, một công dụng nữa là khi gửi đi một quả bóng thăm dò hoặc viết điều gì một cách quyết liệt hơn thực tâm, bạn còn có "cơ hội" làm dịu lại tình hình.

Nếu người nhận thư cảm thấy nó xúc phạm hoặc có phản ứng mạnh bạn cũng đã biểu lộ được quan điểm của bạn và có thể rút lại tương tự như cách nó được đặt ra.

KHÔNG XUẤT PHÁT TỪ ĐÂY

Mặc cảm không xuất phát từ đây, hay coi thường một ý kiến, một khát niệm vì họ không khởi xướng, là một trong những vấn đề khó khăn lớn nhất về bán hàng mà chúng tôi phải đối phó tại hầu hết

các phân bộ trong công ty chúng tôi.

Các công ty thường tiếp xúc trực tiếp với chúng tôi hỏi về dịch vụ của một trong những vận động viên của chúng tôi hoặc việc thực hiện chương trình cổ động một môn thể thao. Một khi chúng tôi đã triển khai xong một chương trình mà một người đều có vẻ thích, công ty cảm thấy bắt buộc đưa chương trình cho cơ quan quảng cáo của họ điều hành. Cơ quan này vì không khởi xướng nó, cũng cảm thấy bắt buộc phải phá chương trình này.

Tôi thường tin tưởng là mặc-cảm-không-xuất-phát-từ-đây chỉ có trong ngành kinh doanh của chúng tôi. Nhưng tôi đã nói chuyện với đủ số người thuộc đủ ngành kinh doanh khác nhau để hiểu rằng không những mặc cảm này lan rộng mà còn là một loại bệnh tật nữa. Có một xu hướng, thậm chí, có thể là nhu cầu, đập đổ các ý kiến không phải là của mình.

Sự khôn ngoan thường trong viện xử lý vấn đề này là hãy làm cho họ nghĩ rằng đó là ý kiến của họ. Đây là một lời khuyên hoàn toàn đúng trong bán hàng, nhưng lại hoàn toàn không thực tế và vô dụng đối với mặc cảm không xuất phát từ đây. Một nỗ lực theo chiều hướng này sẽ có vẻ quá lộ liễu và cha chú quá.

Giải pháp thực tiễn là làm cho họ thấy quyền lợi riêng của họ, thí dụ, đối với tôi đều rất rõ là nếu một đề nghị bước tới giai đoạn duyệt xét của cơ quan quảng cáo, có nghĩa là người nào đó (thường là một

số người nào đó) trong công ty khách hàng của cơ quan quảng cáo đã ưa thích đề nghị này rồi. Nhưng tôi đã thấy sự tự ái trở nên bất kham đến nỗi cơ quan quảng cáo sẵn sàng bóp chết ngay đề nghị đó mà không cần đặt những câu hỏi nhạy cảm có tính chính trị, chẳng hạn như ai ở trong công ty khách hàng thích cái gì và tại sao. Dĩ nhiên, nếu điều này rõ ràng đối với tôi, nhiệm vụ của tôi là phải làm cho người duyệt xét cũng thấy rõ như tôi - chỉ cho ông ta thấy quyền lợi riêng của công ta có thể ở chỗ nào.

Vừa rồi, tôi gặp ông chủ tịch của một trong số 500 công ty trong danh sách của Tạp chí Fortune trong một hoàn cảnh tương tự như bàn chuyện kinh doanh. Trong lúc đàm thoại, tôi nêu ra một khái niệm chúng tôi đang phát triển và theo tôi khái niệm này có thể thích hợp với công ty của ông ta. Tôi thấy mặt ông ta sáng lên nhưng ông ta nói một việc như vậy phải bắt nguồn từ bộ phận cổ động và cho tôi biết danh tính một người mà tôi phải liên lạc.

Khi tôi lên hệ tiếp vài tuần sau đó, ý kiến trên được tiếp đón một cách lạnh nhạt. Rồi tôi kể lại một cách chính xác hoàn cảnh tôi đã gặp ông chủ tịch và phản ứng nơi ông mà tôi nghĩ tôi đã quan sát được, và đề nghị là vì lợi ích tốt nhất của mình ông giám đốc cổ động nên tìm hiểu thêm điều suy nghĩ của chúng tôi.

Cuối cùng, mọi người đều thắng, chúng tôi đã bán cho họ ý kiến trên, ý kiến thành công và mặc dầu ý kiến không xuất phát từ viên giám đốc cổ

động nhưng trong công ty ông được coi như người duy nhất có trách nhiệm về sự thành công này.

DÙNG HÌNH ẢNH

Rock Resorts, một hệ thống thắng cảnh sang trọng thuộc gia đình Rookefeller, đang tiến hành xây dựng một trong những thắng cảnh huy hoàng nhất Hawaii, gọi là Mauna Kea. Laurence Rockefeller nhân viên bay từ New York qua họp cả ngày. Các vấn đề cốt tử liên hệ tới hàng triệu đô la chi phí và cam kết cần được quyết định.

Ngay từ đầu phiên họp, một người nào đó đã mang các mẫu vải màu và các loại ren khác nhau đang được xem xét lựa chọn làm khăn bàn trong phòng ăn. Mọi người trong phòng quan tâm đến những mẫu vải màu này - mỗi người đều đóng góp ý kiến của mình - tới độ khi Rockeeller đến giờ bay về New York, hầu hết các vấn đề chính vẫn chưa được giải quyết.

Tôi chưa bao giờ thấy một ý kiến tồi bán được nhờ có trợ cụ hình ảnh, và tôi chưa bao giờ thấy một ý kiến hay bị ế vì thiếu trợ cụ hình ảnh. Hơn nữa, nếu không được sử dụng đúng cách và không đúng lúc, trợ cụ hình ảnh (bất cứ thứ gì từ các sơ đồ, biểu đồ đến các cuộc trình diễn công phu bằng nhiều phương tiện truyền thông) có thể làm hại bạn.

Đầu tiên, người ta có ý kiến về mọi thứ. Nếu bạn không cẩn thận, bạn sẽ thấy cuộc đàm thoại biến thành cuộc phê phán các trợ cụ hình ảnh hơn là bám vào những gì bạn đến bán lúc đầu.

Hai là nếu các trợ cụ hình ảnh được giới thiệu quá sớm trong buổi trình bày, nó sẽ làm khách hàng chia trí. Đột nhiên, mọi người mó máy các trợ cụ hình ảnh trong khi chiến thuật bán hàng và kế hoạch làm việc của bạn tan thành mây khói.

Cho tới khi bạn sẵn sàng tới phần trình diễn, hãy để các trợ cụ hình ảnh ở ngoài phòng họp. Bạn không muốn để người ta chờ đợi và thắc mắc không biết bạn có gì trong cái hộp đen nhỏ bé kia.

6. THƯƠNG LƯỢNG

Nhiều lần tôi đã được nghe hoặc được đọc về việc tôi là một người đàm phán khó khăn hoặc cứng đầu cứng cổ. Để có thể không phải là một tiếng tăm xấu xa mở đường cho tôi đi thương lượng người ta chắc hẳn tôi sẽ đòi hỏi những số tiền lớn - nhưng tôi thích xem mình là một người thương lượng hữu hiệu hơn là một người cứng r

Thực sự tôi cảm thấy hạnh diện vì khả năng bán hàng hơn là tái thương lượng của tôi, vì làm cho người ta muốn mua khó hơn là ấn định điều kiện mua hàng của họ nhiều.

Thực ra tôi thường coi thương lượng là bước cuối cùng của một nỗ lực bán hàng là cao điểm của một quá trình có thể đã diễn ra nhiều tháng hay lâu hơn nữa.

Khi tới thời điểm thương lượng, cần áp dụng một số nguyên tắc.

**CÁI GÌ, KHI NÀO, Ở ĐÂU, ĐỘC QUYỀN
NHƯ THẾ NÀO VÀ BAO NHIÊU TIỀN**

Cả 5 câu hỏi trên phải được trả lời trong cuộc thương lượng. Mỗi câu đều có thể mở rộng, thu hẹp hoặc cân đối tùy theo tính hình của cuộc thương lượng.

Ngay cả trong trường hợp bất động sản, chẳng hạn thường không phải đặt cả 5 câu hỏi, nhưng nó vẫn là một danh sách hữu ích để điếm qua. Nó có thể mở ra các giải pháp (thay vì mua bất động sản của bạn, giả dụ tôi thuê 99 năm) mà khi cuộc thương lượng bắt đầu chưa được dự kiến.

CÁI GÌ

Chính xác là bạn đang bán cái gì ? Đối với những nhân vật nổi tiếng chỉ có hai vấn đề: tên tuổi và thời gian của họ. Nhưng điều này vẫn chưa trả lời được câu hỏi "cái gì". Bạn có bán những quyền hạn gì đối với việc sử dụng tên tuổi và thời gian, và nhằm vào ý đồ gì ?

KHI NÀO

Đây có nghĩa là bao lâu, từ "một thời gian tám tiếng kế tiếp" có thể dùng để định nghĩa một ngày làm việc, cho tới "mãi mãi" " align="justify">

Ở ĐÂU

"Lãnh thổ" có thể bao gồm từ "cả thế giới" tới "miền Nam Cincinnati" là một địa bàn thú vị gồm cho các vụ buôn bán và cáo hợp đồng đa quốc đa vùng. Thí dụ chúng tôi có nhiều tài sản truyền hình được cấp phép ở hàng trăm lãnh thổ, một số này được ấn định bởi biên giới quốc gia, một số nơi khác ấn định bởi ngôn ngữ chung. Vì khía cạnh lãnh

thô trong thương lượng mà chúng tôi duy trì nhiều văn phòng quanh thế giới - do đó đã bỏ xa các đối thủ của chúng tôi.

ĐỘC QUYỀN NHƯ THẾ NÀO

Chúng tôi thấy đây là một mảng điều đình hấp dẫn. Người mua muốn (và chúng tôi sẵn sàng) ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh tới mức độ nào? Điều này có thể có nghĩa là sự độc quyền về sản phẩm, độc quyền trong toàn ngành công nghiệp, độc quyền lãnh thổ, độc quyền được bắt đầu trước một thời gian - Mọi vấn đề hấp dẫn khi liên hệ với các khía cạnh khác của việc thương lượng.

BAO NHIÊU

Đây có nghĩa là tiền nhưng không phải chỉ có tiền mà thôi. Nó có thể là cổ phiếu, cổ phần hoặc các hình thức vốn khác. Đối với chúng tôi nó thường có nghĩa là "bao nhiêu thời gian". Thời gian là mặt hàng quý giá nhất của một vận động viên nhà nghề. Anh ấy hay cô ấy phải mất một số thời gian tập dượt hoặc tham dự các giải hoặc các trận đấu. Vì thời gian không thể được chế tạo hoặc kéo dài ra, chúng tôi cạnh chùng một cảnh quyết liệt như con chó dữ "số ngày riêng tư" một vận động viên phải cam kết với khách hàng.

ĐỪNG BỊ ÁM ẢNH BỞI GIÁ CẢ

Điều này luôn luôn nhắc tôi nhớ đến "phương pháp chà đánh bóng" trong việc lựa chọn đội banh: khoảng nửa chùng hiệp đầu, đột nhiên bạn biết kết quả trận đấu sẽ ra sao>

Khi một phía khởi sự là hai mươi phía bên kia bắt đầu với mười và bạn kết thúc với mười lăm, đó không phải là một cuộc thương lượng, mà đó là dung hòa. Hơn nữa, có nguy cơ là chẳng bên nào hài lòng với mười lăm và cả hai cảm thấy thua thiệt nếu họ phải chấp nhận ít hơn.

Đừng giải quyết qua những con số đơn độc. Thương lượng phức tạp và tế nhị hơn nhiều. Con số chỉ là một miếng - không lớn hơn hoặc chẳng nhỏ hơn các miếng khác - của cái bánh thương lượng.

CÔNG TY LỚN KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ TIỀN NHIỀU

Công ty càng lớn càng cần phải tiêu nhiều tiền.

Trên lý thuyết điều này đúng: trong thực tế hầu như ngược lại. Công ty càng lớn càng chia ra nhiều bộ phận nghĩa là cần phải liên hệ đến nhiều loại ngân sách để có thể có đủ số tài chánh cần thiết.

Tôi đã từng thấy trong một công ty cỡ trung bình một người làm quyết định về những cam kết trị giá nhiều triệu đô la và tôi cũng đã thấy một trong những công ty lớn nhất nước Mỹ cần sáu quyết định khác nhau của sáu phân bộ khác nhau để duyệt một chi phí 50.000 đô la.

HÃY ĐỂ NGƯỜI KHÁC ĐI TRƯỚC

Thường thường, nên để phía bên kia nêu lên trước các điều kiện và các con số. Ít ra thì nó cũng cho bạn biết người khác đang nghĩ điều gì. Và có nhiều trường hợp đề nghị đầu tiên của phía bên kia cao hơn là số mở đầu hoặc ngay cả số cuối cùng mà

tôi có trong đầu.

Đôi khi bạn có thể moi được các con số từ phía bên kia bằng cách đặt một loạt các câu hỏi giả thiết chủ yếu dựa trên các điều kiện khác: "Nếu giả thử anh làm như thế này và chúng tôi làm như thế kia, chúng ta sẽ tính giá là bao nhiêu?" "Giả thử chúng tôi tốt cho thêm vào cái này và cộng thêm cái kia?" Giả thử nếu anh phải đưa ra một con số đồng đô la cho nó...?"

GỌI Ý ĐỂ SUY NGHĨ

Khi phải đưa ra các điều kiện hoặc giá cả, bạn nên nhắc lại các thỏa thuận tương tự mà bạn đã có thể làm cơ sở thảo luận, mặc dầu đó là những điều kiện tốt nhất mà bạn muốn: "Vừa rồi chúng tôi bán "X" cho công ty "Y" và chúng tôi đã nhận được "Z" đô la"

Không có sự thách thức nào tiềm ẩn trong phương cách này. Nó đưa ra quan điểm của bạn mà không đẩy phía bên kia vào thế phòng thủ... và nó khiến ông ta phải nghĩ tới những mức độ cao hơn.

ĐỪNG THƯƠNG LƯỢNG VỚI SỐ TRÒN

Số tròn - thường làm cho người ta muốn thương lượng - thường thương cũng bằng cách đưa ra một số tròn khác. Những số có lẽ nghe có vẻ khó hơn, chắc chắn hơn, khó thương lượng hơn.

Tôi không thích nghe "một trăm ngàn đô la" đưa ra trong cuộc thương lượng. Đó là một con số dễ thương lượng nhất thế giới. Hãy đưa ra số 95.000

đô la hay 104.500 đô la. Bằng cách nào bạn cũng sẽ đạt được kết quả cao hơn.

THƯƠNG LƯỢNG BẰNG ĐỒNG TIỀN TÂM LÝ

Nhiều năm qua, chúng tôi đã tận dụng những "món tiền sâu" về tâm lý trong canh bạc thương lượng - nhìn bề ngoài thì bình thường nhưng ngầm ngầm lại có sức tác động tâm lý mạnh mẽ. Chúng là đồng tiền thương lượng xuất sắc vì phía bên kia ít khi hiểu được năng lực của chúng. Tôi có thể nhớ lại không biết bao nhiêu trường hợp chúng tôi đã sử dụng chúng để phá vỡ bế tắc - dành cho phía bên kia chính những gì họ muốn trong khi hoàn toàn không để cho họ biết đáp lại chúng tôi sẽ hưởng còn nhiều hơn thế.

Một trong những ví dụ đầu tiên đã xảy ra khi chúng tôi thương lượng với Slazenger Úc về thời hạn của Hợp đồng trang bị của Gary Player. Slazenger muốn một hợp đồng ngắn hạn. Một năm và có thể gia hạn. Chúng tôi thì ghét điều này, bởi vì nếu việc này không thành công vì lý do nào đó Cary sẽ trở thành "phê phẩm" xét về mặt giá trị kinh doanh của anh ở Úc. Nhưng Slazenger không chịu nhượng bước một phần nào - hoặc trong trường hợp này, một ngày nào - cho đến khi chúng tôi đưa ra một điều mà chúng tôi gọi nội bộ là "Điều khoản chấm dứt kiểu ở Úc" của chúng tôi: Hợp đồng có thể được chấm dứt bởi bất cứ phía nào kể từ lúc nó được ký - nhưng phải thông báo trước năm năm.

Luật cứ của tôi là Slazenger sẽ ngăn ngại chấm dứt hợp đồng với người mà họ sẽ còn liên kết về mặt cá nhân và cam kết về mặt tài chánh trong năm năm nữa, và sẽ cố gắng hết mình để chuyện này không bao giờ xảy ra.

Hiện nay hợp đồng của Gary với Slazenger đã bước sang năm thứ hai mươi.

Cuối thập niên 60, chúng tôi cũng gặp phải một thể bế tắc tương tự với All State Life Insurance (Bảo hiểm nhân mạng toàn bang) và Arnold Palmer, cũng liên hệ tới thời hạn của hợp đồng. Chúng tôi muốn có một hợp đồng 15 năm, và Jason Branch, lãnh đạo cao cấp nhất All State thời đó tuy không phản đối nhưng ông ta sắp về hưu và không muốn tạo gánh nặng cho người kế nhiệm với một hợp đồng dài hạn. Do đó ông ta nhất định đòi hợp đồng kéo dài 3 năm có thể gia hạn thêm.

Điều này làm tôi lo lắng hơn một khi vì tôi biết ai sẽ là người lãnh đạo mới và cái tôi của ông ta sẽ không chịu chia sẻ "ánh đèn" với Arnold và ông ta sẽ chẳng bao giờ gia hạn ký hợp đồng nếu ông ta có thể rút lui một cách suông sẻ.

Sau cùng chúng tôi thỏa thuận một bản hợp đồng 16 năm, có thể chấm dứt sau 3 năm với điều kiện phải trả một số tiền phạt. Điểm chính ở đây là phải định số tiền phạt lớn hơn là lệ phí phải trả trước hàng năm.

Tôi có hai thuyết về việc này. Trước hết, không gia hạn Hợp đồng là một chuyện và về mặt tâm lý

phải tới nói với Arnold: "Chúng tôi muốn chấm dứt hợp đồng với anh" lại là một chuyện khác. Hai là, ngay cả nếu AllState quyết định chấm dứt hợp đồng, tôi cảm thấy tôi có thể thuyết phục họ gia hạn thêm một năm (rồi, một năm nữa, và nữa) miễn là tiền phạt chấm dứt hợp đồng lớn hơn là lệ phí trả trước hàng năm.

Hợp đồng tiếp tục trong nhiều năm ngay cả dưới thời người lãnh đạo mới cao cấp nhất.

TRÁNH ĐỐI ĐẦU

Việc thương lượng phần nào đã trở nên lẫn lộn với việc áp đảo, khống chế, như thể là mục đích của chúng ta là dứt điểm đối thủ, làm anh ta phải nhường bước trước.

Điểm chính yếu của việc thương lượng là đạt được một thỏa thuận có lợi cho cả đôi bên. Nếu biến nó thành một cạnh tranh về cái tôi chỉ có thể làm hại bạn. Đừng dùng những từ như "phá vỡ thương lượng", "nhận hay bỏ" hoặc điều đó không thể thương lượng"- bất cứ điều gì có vẻ thách thức người kia phải hơn thua bạn.

Đừng nêu ra những vấn đề dễ tranh luận mà chỉ có liên hệ gián tiếp hoặc không có ý nghĩa gì đối với cuộc thương lượng đang được thảo luận hay đối với mối quan hệ hiện hữu.

Những vấn đề này thường là kết quả của cái tôi hoặc của một loại yêng hùng: "Thế thì, anh không thể làm điều này" hay "Thế thì chúng tôi sẽ bỏ cái đó". Trong bất cứ trường hợp nào các vấn đề này

sẽ có cách trở thành các điểm thương lượng mà lẽ ra chúng ta sẽ giành thắng lợi bằng sự nhìn nhận.

THƯƠNG LƯỢNG TỪ CUỐI TỚI ĐẦU

Tôi thấy việc tính toán trước việc người kia muốn kết thúc ở đâu là rất hữu ích - ông ta muốn thỏa thuận việc thương lượng ở điểm nào mà vẫn cảm thấy đạt được điều gì thì ông ta bước ra khỏi phòng họp.

Điều này khác hẳn chuyện "Ông ta sẽ tiến xa tới đâu". Nhiều lần bạn có thể đẩy người ta vào chân tường, và bạn vẫn đạt được một thỏa thuận, nhưng sự phật lòng của ông ta sẽ trở lại ám ảnh bạn bằng cả triệu cách.>

Cách tốt nhất để tìm ra "điểm thần diệu của cuộc thương lượng là hỏi - có chẳng phần nào một cách gián tiếp".

Chúng tôi cố gắng ước lượng thương vụ "Bằng cách liên kết người này - người kia với sản phẩm của ông, ông hy vọng sẽ bán được bao nhiêu sản phẩm?"

Thường thường họ phóng đại con số một chút để gây ấn tượng với bạn về chuyên môn của họ. Nhưng chúng ta có thể sử dụng con số này để ấn định một đảm bảo tài chính mà họ có thể theo được, và chúng ta có thể dùng lô gic của họ để hỗ trợ nó.

ĐẢO NGƯỢC VỊ TRÍ

Một cách khác để tìm "điểm thần diệu" là đặt mình vào vị trí của người kia. Đưa ra một loạt câu

hỏi và trả lời chúng bằng cách giả dụ bạn là người kia "Những giới hạn thực sự của "tôi" là gì ?" "Tôi cần có sự thỏa thuận này tới mức độ nào ?" "Nếu việc thương lượng thất bại thì "tôi" sẽ có những giải pháp lựa chọn nào ?" "Tôi có được đồng tình hay không, hay tôi sẽ luôn luôn phải bảo vệ việc này trong nội bộ ?" "Và tôi sẽ phải trao đổi gì để đảm bảo việc này không xảy ra?"

Việc này thường có thể giúp bạn dự tính được bạn sẽ kết thúc ở đâu một cách rõ ràng kỳ lạ.

XOA DIU RỒI HÃY BỎ SUNG CÁCH DÙNG “NHUNG MÀ” VÀ “TUY NHIÊN”

Nhận biết cảm nghĩ của phía bên kia. Đây là một kỹ thuật tâm lý cổ điển nhất trên thế giới, và hoạt động hữu hiệu trong thương lượng cũng như trong bất cứ mối quan hệ nào giữa con người. Nghe có vẻ như bạn phải chấp nhận hay cam kết điều gì, nhưng sự thật thì tất cả điều bạn đã "chấp nhận" là phía bên kia cảm thấy như thế nào.

Mệnh đề nối tiếp, nó cho phép bạn hủy bỏ phần đầu của một cái, là một dụng cụ thương lượng tuyệt diệu: "Vâng, nhưng mà...", "Tôi biết anh cảm thấy như thế nào, nhưng mà...". "Tôi biết chính xác anh định nói gì và tôi không thể nào không đồng ý với anh, nhưng mà..."

Người nào đã thành thạo kỹ thuật này có thể làm đá cũng mềm đi. Nó có cách chuyển đổi hầu hết các cuộc thương lượng thành mối quan hệ giữa

kẻ có tội và người giải tội.

ĐÁNH LẠC HUỐNG BẰNG MỘT CÂU HỎI

Nếu bạn không ưa những gì bạn nghe, hãy tìm cách đưa ra một câu hỏi, ngay cả nếu câu đó chỉ là: "Tại sao anh lại nói vậy?". Nó có thể khiến phía bên kia xem xét vị trí của mình một cách kỹ lưỡng hơn. Nó làm câu trả lời của bạn êm dịu hơn. Ít ra thì nó cũng bắt họ tiếp tục nói trong khi bạn tiếp tục nghe.

THÁC MẮC, ĐỪNG LÀM LỖ

Tôi đã tham dự nhiều cuộc thảo luận mà tôi đã nói điều gì hoặc đáp ứng một cách nào đó, và người kia tiếp tục nói như thể tôi chưa hề mở miệng. Không có gì đáng chán hơn trong bất cứ mối quan hệ kinh doanh nào, cũng không có gì phá hoại các cuộc thương lượng hơn là bạn có cảm tưởng đang nói chuyện với một người lảng tai.

Giả câm giả điếc là một kỹ thuật thương lượng có giá trị, và "tôi không hiểu" là một câu trả lời hợp pháp trong thương lượng. Nhưng lờ đi quan điểm của phía bên kia hoặc giả bộ bạn không nghe thấy vì bạn không muốn nghe chỉ có thể tạo thêm sự thất vọng. Hơn nữa, phía bên kia bắt buộc phải nhắc lại quan điểm của họ bao nhiêu thì quan điểm đó càng trở nên cứng rắn bấy nhiêu.

VE VUỐT LỢI ÍCH RIÊNG TƯ

Một kỹ thuật điều đình khác mà tôi thấy cũng hữu hiệu là làm cho cuộc thương lượng được dễ dàng hơn bằng những việc không đến nỗi quan trọng

đôi với tôi nhưng có thể quan trọng đôi với họ. Nó có thể bao gồm những điều kiện ít liên hệ hoặc chẳng đáng gì tới việc đáng thương lượng cả.

Chẳng hạn như chúng tôi đã hứa cung cấp các vé Thế vận hội khó kiếm trong một hợp đồng chẳng đáng gì tới thế vận hội cả. Trong một dịp khác, cuộc đi chơi golf xã giao được tổ chức giữa một trong những vận động viên golf của chúng tôi và viên xếp của người chúng ta đang thương lượng.

Đừng bao giờ bỏ quên các khả năng trao đổi bằng cách tặng một số sản phẩm, mà bạn mua với giá sản xuất, nhưng chúng được phía bên kia lượng giá gần bằng giá bán lẻ.

Nhưng người thầy tuyệt đối về kỹ thuật này là thành viên của lưỡng viên Quốc hội (Mỹ) họ đang nhiên khoác chiếc áo quyền lợi của cử tri - do đó quyền lợi của họ - vào các bộ luật chẳng có đáng một chút nào cả đến các dự án xây đập nước ở địa phương hoặc hồ ươm cá giống.

HÃY GIỮ BÍ MẬT THỜI BIỂU CỦA BẠN

Áp lực của việc phải đạt được thỏa thuận đã khiến bạn nói hoặc làm những việc không có lợi cho bạn. Dù cho thời hạn chót của bạn là có thật và tuyệt đối (ít khi như vậy) hoặc chỉ là ước muốn hay tiện lợi, đừng để phía bên kia biết. Nếu phía bên kia biết bạn có thời hạn chót, họ không cần biết - hoặc bỏ đi - điều gì khác.

Ngược lại, thời hạn chót của họ là một trong

những thông tin quý giá nhất mà bạn có thể moi ở họ. Chính thời gian - hoặc thời gian trôi qua - có thể là một trong những đồng minh đáng giá của bạn trong thương lượng. Sự lo lắng, lòng ao ước đạt được thỏa thuận nuôi dưỡng các hành vi nóng vội. Trạng thái tâm lý này đưa đến xu hướng tự nhiên đẩy nhanh diễn trình thương lượng hơn là làm chậm lại. Bạn hãy kiểm chế sự thúc đẩy này và lợi dụng nó ở người khác.

Trong bất cứ cuộc thương lượng nào đang đến hồi kết thúc, có nhiều vấn đề còn cần được giải quyết. Tôi đã tự đặt qui luật nhiều năm qua là sự tự động xin kéo dài cuộc thương lượng qua ngày hôm sau. Ít nhất điều này giúp chúng tôi có đầu óc sáng suốt hơn và thường đưa đến kết quả là phía bên kia chịu nhượng bộ nhiều điểm quan trọng, như vậy phải mất thêm một đêm suy nghĩ về chuyện đó.

Điều đáng ghi nhớ là không cần đồng ý từng điểm để đạt được bản thỏa thuận. Chúng tôi có một tỉ lệ hợp đồng đáng kể trong hồ sơ, ấn định một số điểm sẽ được giải quyết trong tương lai để phần cơ bản của bản thỏa thuận được tiến hành

HÃY DỪNG ĐẾN CẢM XÚC

Thương lượng ít khi là việc ngồi quanh bàn họp một cách chính thức. Thực ra, hầu như các dạng vấn đề hoặc bất đồng trọng kinh doanh - từ một sự đe dọa đình công của công đoàn tới "Ai sẽ trả số chi phí 500 đô la này?" được giải quyết bằng hình thức

thương lượng nào đó. Cuộc thương lượng càng không chính thức bao nhiêu, thì cảm xúc càng đóng vai trò nào đó nhiều bấy nhiêu. Ai kiểm soát được cảm xúc trong các cuộc tranh chấp này, sẽ luôn luôn ra về với thắng lợi to lớn.

XEM BẤT CỨ TRANH CHẤP KINH DOANH NÀO CŨNG LÀ KHỞI ĐẦU CỦA CUỘC THƯƠNG LƯỢNG

Chỉ cảm nhận tranh chấp cách đó, bạn sẽ trở nên tính toán hơn và ít đáp ứng cho quyền lợi xấu nhất của bạn về mặt tâm lý, bạn sẽ chú trọng nhiều tới việc đạt được những điều bạn muốn và ít chú trọng tới việc nói cho hả giận.

LUI BƯỚC VÀ NGHĨ NGOÀI THOẢI MÁI

Đổi đầu các cơn cảm xúc bằng sự đầu dụi tình cảm. Hãy nói bất cứ điều gì ngoại trừ điều bạn có thể muốn nói. "Hãy để tôi suy nghĩ về điều đó" hay "tôi sẽ gọi anh sau". Cảm nhận nó như một trò chơi có kẻ thắng người bại vì nó chính là như vậy: một trò chơi của trí khôn ngoan.

HÃY XEM CON GIẬN DỮ LÀ CƠ HỘI

Đây là thương lượng qua đám trả. Một kh phía bên kia đã đưa cú đấm cảm xúc đầu tiên, ông ta đã mất một phần kiểm chế. Tùy thuộc vào việc bạn phản ứng như thế nào, bạn có thể chấp nhận sự kiểm chế đó hay trả ngay lại cho ông ta.

HÀNH ĐỘNG TRONG TỨC GIẬN. NHƯNG KHÔNG BAO GIỜ PHẢN ỨNG TRONG GIẬN DỮ

Tức giận, và các cảm xúc mạnh khác, có thể là dụng cụ thương lượng hữu hiệu nhưng chỉ là một hành động có tính toán, không bao giờ là một phản ứng. Tôi đã đọc ở đâu đó tấm ảnh của Nikita Krushchev trong vụ đập giày lịch sử ở Liên Hiệp Quốc, cho thấy ông ta vẫn còn mang cả hai chiếc giày, một chiếc giày thứ ba chỉ dùng để đập bàn thôi ? Đó là một sự tính toán.

HÃY LÀM CHO HỌ CHỊU TRÁCH NHIỆM VỀ CÁC VẤN ĐỀ BÊN LỀ

Thương lượng hữu hiệu đòi hỏi một mục đích rõ ràng tuyệt đối, một khả năng tập trung vào các mục đích trong khi thảo luận về các phương tiện. Nếu bạn nghi ngờ người nào đó không phải là người điều đình giỏi - mặc dầu ông ta hãnh diện là một người như thế - ông ta hầu như luôn luôn thỏa mãn với một vài thắng lợi bên lề nếu bạn làm cho chúng có vẻ quan trọng hơn thực sự. Bạn hãy để cho ông ta gánh hết các vấn đề bên lề, hãy "miễn cưỡng" nhượng bộ ông ta các vấn đề này, và rời ra về với thành quả lớn.

SỬ DỤNG TÁNH THẬT THÀ

Thật thà, khi sử dụng đúng cách là môi trong những kỹ thuật thương lượng mạnh nhất, hữu hiệu nhất - và ít được sử dụng nhất - mà tôi biết. Khi thương lượng trở nên căng thẳng quá mức, và sắp sửa vượt ra khỏi tầm kiểm soát, hoặc có nguy cơ thất bại, một phút thành thật - "Này, tôi thực sự muốn việc này được thông qua", hay "việc này rất

quan trọng đối tôi" - không những mang lại sự thắng bằng cho cuộc thắng lợi mà nó thường giải giới hoàn toàn phía bên kia .

Sự bẻ tắt, mà vài phút trước đây tưởng chừng như không thể vượt qua nổi, bắt đầu tan rã. Và một sự hòa giải, mà vài phút trước có vẻ không tưởng, sau cùng có thể thực hiện được.

BẠN THƯƠNG LƯỢNG TRÊN THẾ MẠNH HAY YẾU?

Đây là một câu hỏi quan trọng mà bạn phải tự hỏi trước khi cuộc thương lượng bắt đầu, và thường được trả lời chỉ dựa trên cố gắng bán hàng. Bạn có thể đẩy đến đâu ? Phía bên kia muốn có thỏa thuận đến mức độ nào ? Phía bên kia cảm nhận vị trí của bạn ra sao ?

Dĩ nhiên có sự khác biệt lớn giữa những quan điểm hợp pháp về mạnh và yếu và sự cảm nhận về các quan điểm trên. Luật chơi của thương lượng là phải nói và làm những điều để cho những cảm nghĩ khá sát với thực trạng phải xẹp đi, trong khi khuyến khích những cảm nghĩ xa vời sự thật. Nội bộ chúng tôi gọi là "nhào xuống và xắn tới", hay đừng để phía bên kia nhắm được vị trí của chúng ta.

Nếu bạn thương lượng trên thế mạnh, bạn càng biểu lộ sức mạnh của bạn bao nhiêu, thì phía bên kia sẽ cố gắng hết mình để làm bạn lúng túng bấy nhiêu. Ngay cả những thỏa hiệp hiển nhiên nhất sẽ trở thành sự nhượng bộ qua lại, phía bên kia đòi thắng lợi tất cả các điểm phụ vì biết rằng sẽ phải chịu thua

các điểm quan trọng.

Một nguy hiểm khác khi thương lượng ở thế mạnh là xu hướng chỉ cần đạt được thỏa thuận hơn là có được một thỏa thuận tốt nhất. Sức mạnh trong cuộc thương lượng hầu như dập tắt ước muốn duy trì sự cứng rắn - để chiến đấu cho các điểm phụ vì các điểm quan trọng đã được nhượng bộ. Tuy nhiên những lãnh vực bên lề này chính là sự khác biệt giữa một thỏa thuận tốt và một thỏa thuận tầm thường.

Điểm cuối cùng trong thương lượng là cố gắng đạt được càng nhiều điểm càng tốt nhưng phải được một cái gì. Nhiều năm qua tôi đã gặp nhiều người tự cho mình là những nhà điều đình xuất sắc, cứng rắn - Tuy nhiên cứ mỗi hợp đồng họ ép buộc khách hàng được thì có hai hợp đồng bị thất bại.

Một khi hai bên đều công nhận là bằng cách nào đó họ đều có lợi nhờ bản thỏa thuận - đó thường là giai đoạn cho cuộc thương lượng bắt đầu - thì ngoại trừ những hoàn cảnh không thấy trước được, còn nếu không đạt được một thỏa thuận sẽ là điều không thể tha thứ>

HỢP ĐỒNG

Một bên thường thủ lợi nhiều hơn bên kia nhờ ở ngôn ngữ mơ hồ hay không chặt chẽ của Bản Hợp Đồng hay thư thỏa thuận phải xác định trước xem một hợp đồng mơ hồ hay một hợp đồng đóng chặt chẽ phù hợp với mục đích của bạn hơn.

Tôi thích thư thỏa thuận hơn là những bản hợp đồng được thiết lập chính thức. Những văn bản

chính thức có khuynh hướng làm người ta e ngại. Một bản hợp đồng được soạn thảo kỹ lưỡng là một bản hợp đồng chặt chẽ, không có những từ pháp luật và đọc như thể một bức thư nhà.

Luôn luôn dự thảo trước. Một khi bạn bắt đầu chuyển đổi các điểm thương lượng thành lời viết, một số câu hỏi nảy sinh ra. Bạn muốn có cơ hội viết quan điểm của bạn trên giấy trước.

Ngoại trừ một trường hợp. Nếu bạn ở một lãnh thổ không quen thuộc về mặt luật pháp, điều đáng khám phá là xem phía bên kia coi những gì là quan trọng qua những điều mà họ bao gồm trong hợp đồng.

Khi bản dự thảo có sửa chữa đã được trả lại, bạn hay xử lý bằng một văn thư giải thích đính kèm hay một văn thư điều chỉnh hơn là thảo lại từ đầu và bắt buộc toàn thể hợp đồng phải được cứu xét lại một lần nữa, (một luật sư coi lại bản hợp đồng lần thứ hai là lại không đề xuất thêm nhiều điểm mới là điều không thể xảy ra).

Phần "định nghĩa" của một bản hợp đồng cần được nghiên cứu kỹ càng nếu bạn là người phải cứu xét hợp đồng và sục tìm các cơ hội nếu bạn là người thảo hợp đồng. Những điều đã được gọi tên hợp pháp có thể thay đổi các điểm khác trong hợp đồng.

Nhiều năm trước đây khi chúng tôi đang thương lượng hợp đồng về gậy dành golf Gary Player với công ty Shakespeare golf, chúng tôi muốn được quyền thương lượng riêng về phần tay nắm của gậy

đánh golf. Tay nắm được bán cho các đầu thủ golf khi họ muốn thay đổi phần tay nắm trên các gậy đánh golf vì chúng đã cũ hoặc không còn nắm chặt được và trong khi điều này không có gì đụng chạm với bản thỏa thuận với Shakepeare, chúng tôi biết rằng nếu nêu vấn đề này ra họ sẽ chống đối lại. Và như trong hần "định nghĩa" của bản hợp đồng chúng tôi định nghĩa kỹ càng là "gậy rất chơi golf, là một thanh kim loại gắn vào một trục kim loại hoặc sợi thủy tinh bằng một ống nối". Chúng tôi không nói gì tới tay nắm, và cuối cùng đã có một bản thỏa thuận riêng với một công ty làm tay nắm, và thỏa thuận giữa Shakespeare và Player tiếp tục một cách thân thiện trong nhiều năm.

Ngôn từ pháp luật phải được coi như các điều ngăn cản các luật sư có thể khám phá trong hàng loạt những chữ hay những câu có ý đồ đảo ngược ý nghĩa những điều ở trước và sau đó.

Phân nhỏ những đảm bảo, bản quyền thành những mẫu số chung nhỏ nhất. Nếu hợp đồng bao gồm nhiều sản phẩm hay nhiều lãnh thổ: hãy chia các đảm bảo ra, phân phối chúng cho phù hợp, và ghi chúng vào những tài khoản riêng (có nhiều trường hợp - riêng của Úc và Anh hiện ra ngay trong trí óc - đưa tới kết quả là gia tăng lợi tức bản quyền thêm hàng trăm ngàn đô la).

Tốc độ thực hiện hợp đồng là cốt yếu. Sự hăng hái về một thỏa thuận giảm dần với thời gian trôi qua. Đừng gọi Hợp đồng trực tiếp đến Phòng Pháp

Lý mà gửi tới những người bạn đã giao dịch có lẽ họ cũng như chúng ta không còn kiên nhẫn nổi với phòng pháp lý của họ. Trong nội bộ công ty, họ thường đứng về phía bạn chống lại phòng pháp lý của họ ("Một nơi vô tích sự") mục đích chỉ là để đưa nó thoát ra khỏi phòng này.

PHẦN BA

QUẢN LÝ MỘT DOANH NGHIỆP

1. GÂY DỰNG MỘT DOANH NGHIỆP

Ngày nay, Tập Đoàn Quản Lý Quốc Tế là một Công ty tiếp thị, tư vấn và quản lý, hoạt động với một mạng lưới gồm 15 văn phòng khắp thế giới. Hoạt động của 12 công ty của nó bao gồm từ việc tổ chức và thực hiện những sự kiện thể thao cho hơn công ty đến việc điều khiển những đơn vị kinh doanh thời trang ở New York và London, năm nay (1988), thu nhập hợp sẽ vượt quá 200 triệu đô la, cho phép công ty được xếp vào hàng ngũ những công ty nhỏ đến trung bình, nhưng đúng là nó là một lực lượng trong ngành kinh doanh thể thao: chúng tôi tham dự vào hơn 40 ngành.

Tôi đã không hình dung được những gì sẽ xảy ra khi tôi có dịp bắt tay lần đầu tiên với Arnold Palmer vào năm 1960. Và lúc đó, tôi là một luật sư trẻ đang chỉ theo đuổi một việc là tìm cho ra cách để kết hợp một trong những mối đam mê suốt đời của mình – chơi golf – với hoạt động kinh doanh thường ngày. (Có thể đây vẫn coi là một trong những phương pháp tốt nhất để bắt đầu một công cuộc kinh doanh: Bạn thực sự thích gì trong cuộc sống và có cách nào kiếm sống nhờ nó được không?).

Là một người chơi golf tài tử, tôi đủ khả năng để tham dự giải Mỹ mở rộng và năm 1958, nhưng cũng đủ khôn để biết rằng tôi sẽ không bao giờ làm nên

sự nghiệp gì ở hạng nhà nghề. Đối với tôi, điều tốt nhất tiếp theo đó là đại diện cho những tên tuổi lớn ở hạng nhà nghề.

Trong việc đánh giá những quyết định đã giúp chúng tôi phát triển, tôi nhận ra rằng không có việc gì chúng tôi đã làm là độc đáo hay mới lạ. Thành công chúng tôi đã có – và tôi cũng khá thiếu khiêm tốn để nghĩ rằng thành công đã đạt là không nhỏ – là sự khẳng định những gì mình nghĩ là làm được quả thực là làm được và những gì nghĩ là không thì quả thực là không.

Trong việc mở một doanh nghiệp, phần lớn ta phải dựa vào những lý luận thông thường của chính mình, sau đó là thực hiện những bước đi cần thiết để chuyển lý thuyết thành hành động thực tiễn.

(SỐM) COI TRỌNG PHẨM CHẤT

Khi tôi bắt đầu đại diện Arnold, ông vừa đoạt được một giải lớn vào năm 1958, tiếp theo đó là năm 1959 không ra gì. Khách hàng thứ hai của tôi, Gary Player, thì hầu như ở Mỹ không ai biết tên tuổi khi chúng tôi ký hợp đồng với ông, dù rằng trong giải Mỹ mở rộng năm 1958 Gary xếp hạng nhì sau Tommy Bol và tạo cho tôi một ấn tượng về sự dũng cảm và lòng quyết tâm của ông chơi tốt trong một bối cảnh xa lạ và chịu sức ép mạnh mẽ. Khi chúng tôi bắt đầu đại diện khách hàng thứ ba, là Jack Nicklaus, ông còn là một vận động viên

Arnold, Jack và Gary là 3 loại nhân cách hoàn toàn khác nhau, nhưng cả ba đều có phẩm chất –

đẳng cấp – khiến cho họ là những nhà vô địch ngoài sân golf cũng như trên sân. Họ không chỉ là những vận động viên chơi golf có đẳng cấp, họ là những con người có đẳng cấp.

Vào lúc đó, tôi chỉ cố gắng qui tụ những vận động viên chơi golf giỏi nhất mà tôi có thể ký được, cũng là những người tôi thấy có những tính chất mà một công ty muốn liên kết. Chỉ về sau tôi mới nhận ra – may thay không trễ lắm – trong thực tế tôi đã quyết định vì đã “coi trọng yếu tố phẩm chất” này.

Tôi không thể nghĩ ra một việc làm ăn nào mà không xem trọng yếu tố phẩm chất. Bắt đầu với cái tốt đẹp nhất, hay với cái mà bạn nghĩ sẽ là tốt đẹp nhất. Nhờ đó bạn sẽ bắt đầu khởi sự từ bàn chân phải: đó là lợi thế tuyệt đối tương đối duy nhất; và nó giống như sử dụng một cái lưới: một giải pháp an toàn để giảm thiểu những quyết định xấu xa và tối đa hóa những quyết định tốt trong tương lai.

BÉN NHẬY ĐỦ ĐỂ BIẾT VẬN MAY

Như đã thấy, Palmer, Player và Nicklaus không chỉ là những vận động viên chơi golf có đẳng cấp. Họ hoàn toàn thống trị thế giới của golf trong hai thập niên. Đến năm 1969, họ đã thắng 20 giải vô địch lớn, và danh sách Kiện tướng vô địch từ 1960 đến 1966 là như sau: Palmer, Player, Nicklaus và Nicklaus.

Họ đã nổi tiếng là “Ba nhà vô địch lớn” của golf, và nếu họ đã là ba trong số 20 khách hàng đầu tiên của chúng tôi, nay ngay cả ba trong số mười người

đầu, thì tất cả triết lý của chúng tôi về kinh doanh có lẽ đã khác đi nhiều. Nhưng với 250 vận động viên chơi golf, chúng tôi có ba người và thành công cả ba. Giống như trúng số.

Thần may mắn đã mỉm cười với chúng tôi, như tôi nghĩ vẫn thường tử tế với nhiều doanh nghiệp khác. Và trong khi tôi chắc rằng chúng tôi đã góp phần vào vận may của mình, thành công ban đầu này đã quá phi thường, không thể tưởng rằng có thể mà không cố gắng gì, tự tán dương về sự khôn ngoan của mình và chờ vận may lại tiếp tục đến.>

Tôi nghĩ rằng đó là một trong những quyết định quan trọng nhất chúng tôi đã làm. Chúng tôi chấp nhận vận may của mình khi nó đến, nhưng chúng tôi sẽ không ngồi chờ “Ba Kiện tướng vô địch” khác đến với mình.

TẶNG TRƯỞNG TỪ TỪ

Trong hai mươi năm có lẽ chúng tôi đã kinh doanh. Sáu năm nay – hay gần một phần ba quãng đời của chúng tôi – được giới hạn trong việc đại diện các đấu thủ chơi golf nhà nghề. Tôi cảm thấy có quá nhiều để học hỏi nên không cần làm gì khác nữa. Tôi cũng muốn vững vàng hơn trước khi phát triển lớn hơn.

Rất nhiều công ty, đặc biệt là trong thời đại công nghệ cao này, không sẵn sàng chậm như thế. Họ thích lớn nhanh hơn là kiếm lời nhanh. Nếu những công ty này đi chậm lại một tí, chịu để thì giờ phân tích thành công của mình, và để cho khả năng quản

lý có sức theo kịp, tôi nghĩ rằng họ sẽ thấy rằng họ có thể đạt cả hai – một tỷ lệ tăng trưởng lành mạnh và một khả năng doanh lợi lành mạnh.

Ta không thể mãi ở một tầm vóc, đó là một chân lý kinh doanh đơn giản. Nhưng chúng tôi đã đề kháng, và tiếp tục đề kháng, sức ép tăng trưởng nhanh.

Đến năm 1966, chúng tôi đã là một thực thể đáng kể trong môn chơi golf này. Chúng tôi đã được tổ chức, chúng tôi đã có đúng người đứng chỗ, và chúng tôi biết mình đang đi đâu. Tôi nghĩ rằng chúng tôi nên đa dạng hóa.

ĐA DẠNG HÓA KỸ NĂNG

Nếu chúng tôi đã có một công thức tăng trưởng, đó là: bắt đầu với người tốt nhất, học hỏi từ người tốt nhất, khuếch trương từ từ và củng cố vị thế; rồi đa dạng hóa theo chiều ngay kỹ năng của mình.

Khoảng giữa những năm 60 có lúc chúng tôi đã nghĩ đến việc khuếch trương, và chọn lựa hiện nhiên nhất – Quần vợt vẫn còn là một môn thể thao tài tử - là một môn nào đó trong ba môn thể thao đồng đội lớn – bóng đá Mỹ, bóng chày và bóng rổ cũng đã biết một đôi điều khiến cho tình hình này không rõ ràng lắm.

Thứ nhất, chúng tôi không phải là người đại diện, mà đúng hơn là ông bầu. Đại diện là người mời các đoàn và thương lượng các hợp đồng vận động viên với người chủ của đội bóng. Đối với golf thì không có người chủ đội bóng.

Quan tâm và chuyên môn của chúng tôi đã luôn luôn là phát triển những cơ hội lợi tức cho khách hàng của chúng tôi ngoài sân chơi, thiết lập những quan hệ vận động và giấy phép, và điều khiển họ trong hướng tạo cho những vận động viên này một thu nhập vững chắc lâu dài về sau này khi họ không còn chơi được nữa. Tôi cũng cảm thấy tính địa phương của hầu hết các vận động viên các môn thể thao đồng đội sẽ hạn chế ngặt nghèo khả năng mua bán cầu thủ. Trong khi đó, những người chơi golf hầu như có thể được bán ở Tokyo hay Kalamazoo như ở quê nhà của mình.

Thứ hai, tôi tin khá mãnh liệt rằng người chiến sĩ cuối tuần; người chơi golf một hay hai lần một tuần và xem thể thao trên đài truyền hình, có thể sẵn sàng cảm thấy gần gũi với Arnold Palmer, đang kéo quần lên ở lỗ banh thứ 18, và rồi đưa một đường banh dài 300 yard dọc theo tuyến, hơn là với những người vô danh mặc áo giáp và mũ sắt.

Bởi thế mục tiêu của chúng tôi là đi vào những môn thể thao cá nhân khác, tốt nhất là các môn có tính quốc tế, và ký hợp đồng với từng ngôi sao một, là những người sẽ hưởng những lợi ích của phương thức đại diện trên cơ sở quản lý toàn diện của chúng tôi. Chúng tôi ký với Jacky Stewart là vận động viên đua xe hàng đầu của thế giới vào năm 1966, và sau đó thêm vào hàng loạt tay đua xe có đẳng cấp quốc tế, kể cả Peter Revson, Mark Donohue, Francois Cervert và Graham Hill. (Vào lúc đó, tôi chưa nhận

ra được sự khác biệt cơ bản giữa người chơi golf và vận động viên đua xe – chơi golf không chết người. Giá của cảm xúc cao).

Năm 1968, khi quần vợt bỏ hạng tài tử, chúng tôi có thể ký Rod Laver và Margaret Court, đạo ấy là những đấu thủ nam và nữ hàng đầu của thế giới.

Năm 1968 cũng mở ra một cơ hội khác – Thế vận hội, và siêu sao quốc tế đầu tiên của môn trượt tuyết là Jean Claude Killy.

Mỗi ngành thể thao này kể từ đó đã sản xuất ra loạt khách hàng, đem đến cho chúng tôi uy tín (prominence) và uy lực (dominance) trong những lĩnh vực này.

Chúng tôi bắt đầu mở rộng phạm vi chuyên môn của mình sang những lĩnh vực khác. Đại diện cho những tay gao cội trong môn golf đã cho chúng tôi cơ hội học hỏi khi nhìn một số ngành kinh doanh khác. Chúng tôi lợi dụng hiểu biết này và thiết lập một công ty trang bị chơi golf riêng cho Arnold và hai cơ sở trang phục trong nước, một cơ sở về sau này bán cho NBC. Vào cuối những năm 60, chúng tôi cũng ký hai khách hàng đầu tiên không ở trong lĩnh vực thể thao, là Hank Ketcham, người tạo ra “Dennis the Menace”, và Jean Shrimpton, người mẫu nổi tiếng thế giới.

TUYÊN DỤNG NGƯỜI GIỎI NHẤT ĐỂ DẠY NHỮNG GÌ TA KHÔNG BIẾT

Khi bạn gây dựng một cơ sở làm ăn, đôi khi bạn gặp phải những khoảng trống trong kiến thức mà

bạn hiểu rằng phải lập đây nêu muốn tiếp tục phát triển. Chúng tôi không phải không biết gì về truyền hình, nhưng chúng tôi cảm thấy kinh nghiệm của chúng tôi khá hạn chế đến độ nguy hiểm.

Vào những năm 60, một liên minh thần thánh được thiết lập Thể thao đang giúp cho Truyền hình phát triển, và truyền hình giúp thể thao phát triển. Mỗi một ngành đang khai thác ngành kia để làm lợi cho mình, thành công đến mức đã không thể (và hiện nay vẫn chưa thể tiên đoán nó sẽ ngừng ở đâu).

Vào khoảng thời gian này, một ông Phó giám đốc của công ty Âm nhạc Mỹ (Music Corporation of America) tên là Jay Michaels tiếp xúc với tôi nhân danh Ông Chủ tịch của MCA là Lew Wasserman. Michaels đúng là con người thần thoại trong ngành truyền hình. Ông ta đã thiết kế hợp đồng truyền hình cho Liên đoàn bóng đá Mỹ (American Football League) non trẻ, tạo cho AFL chân đứng vững chắc và cuối cùng dẫn đến sự hợp nhất với Liên đoàn bóng đá Quốc gia (NFL). Có lẽ không ai biết nhiều hơn về mối quan hệ loạn luân giữa thể thao và truyền hình.

Michaels nói với tôi rằng Wasserman đang nghĩ tới việc mở một cơ sở thể thao giải trí và muốn biết tôi có thích điều hành nó cho họ >

Sau khi tính toán cặn kẽ, thảo luận với nhiều chuyên viên then chốt của chúng tôi và một vài khách hàng hàng đầu của chúng tôi, tôi từ chối. Tôi cảm thấy sự độc lập của tôi quá quan trọng và vì

chúng tôi vẫn còn phát triển, tôi e rằng chúng tôi có thể bị chèn ép khi trở thành một bộ phận của một công ty lớn hơn và ổn định hơn.

Nhưng chẳng bao lâu sau đó tôi tiếp xúc với Jay Michaels. Tôi trình bày cho ông ấy ước muốn của tôi tham gia vào ngành truyền hình nhiều hơn. Từ khi ông ấy biết tôi nghĩ tiềm năng là gì, mức độ tham gia mà tôi sẵn sàng để thực hiện tiềm năng đó – và tôi bảo y tôi cần ông ấy giúp.

Tôi tình cờ đến với ông ấy mà đúng lúc, đúng hoàn cảnh, nên năm 1967 ông ấy đến làm việc với chúng tôi đảm nhiệm chức giám đốc của bộ phận truyền hình mà chúng tôi mới thành lập, là Trans World International.

Ngày nay, TWI là nhà sản xuất độc lập hàng đầu của thế giới về chương trình thể thao và người đại diện lớn nhất của thế giới về quyền truyền hình cho những sự kiện thể thao quốc tế. Chúng tôi sản xuất hay hợp tác sản xuất gần 200 giờ chương trình thể thao mỗi năm kể cả những chương trình “siêu sao” và “Trận chiến của các ngôi sao” của Truyền hình “cho ABC, nhiều cuộc thi đấu trượt tuyết, điền kinh cho CBS”, “Giải vô địch trượt băng của những đối thủ nhà nghề thế giới” và “Giải vô địch golf thế giới Chevrolet dành cho phái nữ” cho đài NBC. Chúng tôi đại diện quyền truyền hình quốc tế cho một số tổ chức khác: Wimbledon, giải quần vợt Mỹ mở rộng, Liên đoàn bóng đá Mỹ Toàn quốc (NFP), Hiệp hội bóng rổ quốc gia và hầu hết những giải vô

địch golf lớn.

TWI cũng đã sản xuất hàng tá tài liệu cho các cuộc thi đấu như Wimbledon, giải mở rộng của Anh, giải mở rộng của Mỹ.v.v.. Nó cũng đại diện một số tay bình luận thể thao kể cả John Madden, “người Hy Lạp” Jimmy Snyder, Chris Shienkel và Al Michaels con của Jay Michaels.

Nhờ Jay Michaels, chúng tôi đã lấp đầy được lỗ hổng.

Ngày nay, tôi tin vào tầm quan trọng của huấn luyện hơn là tuyển dụng, mãi sau hơn 20 năm, có thể là một dấu hiệu của sự trưởng thành của công ty chúng tôi.

NHÌN RA THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI

Chúng tôi hiểu rất sớm rằng bất cứ cái gì nước Mỹ có thì cả thế giới sẽ muốn. Nếu ký được “ba tay kiện tướng” là điều may mắn lớn nhất của chúng tôi, thì xây dựng một mạng lưới các văn phòng quốc tế là điều sáng trí nhất. Chúng tôi đã làm thế vì tính toán đến số cầu của thế giới về những vận động viên đẳng cấp thế giới, nhưng những diễn tiến sau đó, như truyền hình vệ tinh, đã làm cho việc này còn tỏ ra thêm khôn ngoan.

Ngày nay, mỗi một cơ sở trong 15 văn phòng hoạt động toàn thời gian trên khắp thế giới của chúng tôi được điều hành và hầu như hoàn toàn tuyển dụng nhân sự người địa phương của nước mà văn phòng được đặt. Chúng tôi cũng chia sẻ văn phòng với những người hợp tác kinh doanh ở địa

phương tại một tá quốc gia khác.

Do sự linh hoạt và những cơ hội mà những văn phòng này đã tạo ra cho chúng tôi, tôi thường phải ngạc nhiên trước sự thiếu quan tâm và mức ưu tiên thấp mà hầu hết các công ty Mỹ đã dành cho những phân bộ quốc tế của họ. Nếu những công ty đừng để nhiều giờ và nỗ lực bán sản phẩm ra nước ngoài nhờ họ đã cố gắng trong việc đẩy lui những nhà sản xuất nước ngoài, tôi nghĩ rằng chúng ta sẽ thấy luồng tiền tệ đổi hướng chỉ trong đầu hôm sớm mai.

HÃY TÍNH PHÍ CHO SỰ CHUYÊN NGHIỆP CỦA BẠN

Nhiều công ty không đặt một tưởng kim trên giá trị đô la thực sự của trình độ chuyên nghiệp của họ, hay một khoản lệ phí một người ngoài cuộc phải trao đổi học hỏi những gì họ đã biết. Chúng tôi cũng như thế trong cả 10 năm.

Trong khoảng thời gian đó, chúng tôi đã liên hệ với hơn ngàn công ty trong hoạt động quảng cáo thể thao cho bộ môn này hay bộ môn khác. Chúng tôi đã gom được một khối lượng kiến thức mênh mông về cách các công ty phải làm thế nào để thực hiện những mục tiêu tiếp thị qua thể thao. Và chúng tôi thường cho không kiến thức này. Nếu một công ty ký hợp đồng với John Newcombe, và rồi không biết sử dụng anh ta như thế nào, thì chúng tôi phải nhảy vào và chỉ cho họ vì lợi ích của mọi người.

Vào đầu những năm 70, chúng tôi nhận ra rằng càng ngày càng có nhiều công ty muốn đi vào hoạt

động thể thao nhưng không biết cách làm như thế nào. Những cơ quan quảng cáo của họ không có khả năng có những lời khuyên thông minh trong lĩnh vực này; những công ty giao tế không có một chỉ dẫn nào; và nếu họ đã đi vào, thì thông thường là cho một viên chức cao cấp nào đó đã đặc biệt quan tâm tới một bộ môn thể thao nào đó (thường là lý do tệ nhất để tham dự).

Cuối cùng chúng tôi đã bắt đầu tính phí cho khả năng chuyên nghiệp của mình. Ngày nay, phân bộ tư vấn xí nghiệp, hãng tư vấn thương mại quốc tế (Merchandising Consultants International) là công ty phát triển nhanh nhất của chúng tôi, như chúng ta đã thấy trong hầu hết những năm 70. MCI đi vào một công ty và làm việc với một nhóm thị trường của nó để triển khai hoạt động quảng cáo thể thao mà không có những hiệu quả về mặt giá trị nhưng còn có một ý nghĩa nhất định xét theo những mục tiêu cụ thể của công ty.

Yêu cầu đã tỏ ra còn lớn hơn mức chúng tôi mong đợi. MCI ghi tên hơn 100 công ty trong danh sách thân chủ, gồm nhiều công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp của mình, như là Sears, Kodak, R.J. Reynolds, AT&T, Seagram Rolex, Hertz, Heinz, Hearst Corporation và Proctor and Gamble.

Thành công của MCI, và tầm cỡ của những thân chủ của nó, cho chúng tôi thấy rằng có lẽ có những cách khác để hưởng lợi kỹ năng chuyên môn hóa của chúng tôi. Chúng tôi đi vào ngành kinh

doanh tạo ra các sự kiện thể thao, và thực hiện chúng mà tính thêm chi phí vào thay cho việc tham gia chia lời. Những cuộc thi tài này thường được truyền hình, và khi được truyền chúng tôi lại tính thêm về kỹ năng chuyên nghiệp của mình.

Quan niệm này đã dẫn tới sự thành lập các chuyên lưu diễn quần vợt của các tên tuổi thần thoại phái nam và nữ, giải vô địch golf thế giới phái nữ, giải Grand Slam Pepsi, Giải vô địch thể giới Triathlon và nói không thêm không bớt là hàng tá các cuộc lưu diễn và thi đấu khác.

Nếu các công ty để thì giờ đến hiện thực giá trị thực sự của khả năng chuyên nghiệp của mình, họ có thể sử dụng nó để có những cơ hội phát triển có thể đã không được để ý đúng mức; với tính cách là một trung tâm lợi nhuận, như chúng tôi đã làm với phân bộ tư vấn; hay là một chi phí cộng vào hàng hóa và dịch vụ; là một biện pháp để chiêu mại (sales incentive).

Ngay cả nếu bạn phải cho không khả năng chuyên nghiệp của mình như là một chi phí bạn phải trả để kinh doanh, cũng có ích kh của nó thực sự là bao nhiêu đối với bạn – và cũng có ích khi để cho người mua cũng biết được.

Các công ty thường lúng túng khi làm việc này. Nó luôn luôn làm tôi nhớ đến chuyện một người đàn bà đến gần Picasso trong một tiệm ăn và yêu cầu ông vẽ một cái gì đó lên chiếc khăn ăn, bà rất sung sướng trả bất cứ giá nào mà ông ấy nghĩ là thỏa

đáng. Picasso đồng ý và rồi nói: “Thưa bà, 10.000 đô la”.

Người đàn bà ngạc nhiên đáp “Nhưng ông chỉ vẽ trong 30 giây thôi mà”. “Không”, Picasso nói, “tôi đã mất 40 năm để làm thế”.

KHUẾCH TÁN TÀI NĂNG

Nhiều công ty – Proctor and Gamble đến ngay vào óc tôi – có chính sách chuyển người từ bộ phận này đến bộ phận khác. Chủ đích là để cho nhân viên của họ được kích thích bởi những thử thách mới, và những bộ phận này sẽ được chuyển vào một dòng máu mới.

Tôi nghĩ rằng chính sách này thất bại vì hai lý do. Người nhân viên hoặc là thấy mình đang làm công việc đúng như cũ, chỉ có ở một nơi khác trong hệ thống lãnh đạo, hoặc là làm một việc hoàn toàn khác biệt, trong trường hợp này tài năng của mình trước đây trở nên vô dụng. Trong khi đó, bộ phận trước đó của anh ta thấy rằng mình luôn luôn phải huấn luyện người mà trong tương lai sẽ được điều đi nơi khác.

Chúng tôi làm cách khác. Khi chúng tôi thực hiện khuếch tán, hay bắt đầu một doanh nghiệp mới, chúng tôi lấy từ nguồn tài năng hiện có của chúng tôi. Rất thường những nhân viên được đưa vào những trách nhiệm mới này tiếp tục với một số người cũ của họ. Một khi họ đã quen thuộc với những yêu cầu mới, họ mượn những nhân viên yểm trợ cần thiết hay lấy người bổ sung từ những bộ phận khác để

giải quyết những mặt thích hợp trong trách nhiệm cũ và mới của họ.

Ví dụ, bộ phận quản lý tài chính của chúng tôi đã được tạp chí Money (tiền) gọi “có lẽ là những nhà hoạch định tài chính giỏi nhất ở nước Mỹ”. Gần đây chúng tôi bắt đầu công hiến dịch vụ này cho các xí nghiệp. Các công ty có thể trả cho chúng tôi như một khoản lợi nhuận bổ sung để quản lý tài chính cá nhân cho những viên chức cấp cao của họ.>

Những người làm dịch vụ này cũng là những người quản lý tài sản trả thuế cho Arnold Palmer, bất động sản của Bjorn Borg, đầu tư của Jackie Stewart và các quỹ ủy nhiệm của Alberto Salazar và Sebastian Coe (Salazar và Coe vẫn là vận động viên nghiệp dư và thu nhập của họ đưa vào các quỹ ủy nhiệm). Vấn đề là họ sẽ tiếp tục công việc với tư cách này, dù cho với trách nhiệm mới phi thường.

Ngoài tại bộ phận tư vấn của chúng tôi (phải tiếp tục tự quản) tôi không nghĩ là chúng tôi có một nhân viên then chốt nào mà chỉ có một công việc. Một số nhân viên then chốt lãnh lương từ 6 phân bộ khác nhau. Nó gây thương tổn cho sơ đồ tổ chức, nhưng nó làm giảm sự buồn chán vì công việc, không nói đến sự dư thừa người (tôi sống trong sự kinh hoàng khi nghĩ đến quy luật Parktrongson). Sự động viên con người là một trong những vấn đề xí nghiệp cổ điển mà tôi không bao giờ phải bận tâm. Mọi người đều quá bận rộn.

XEM LẠI THỜI ĐIỂM

Như chúng tôi đã thấy, tính toán thời điểm là rất hệ trọng đối với việc bán hàng. Đối với chúng tôi, việc này còn có ý nghĩa hơn nữa vì nó liên quan đến sự ảnh hưởng của xí nghiệp.

Khi chúng tôi bắt đầu đại diện cho Jean Shrimpton và cuối những năm 60, tôi nhìn quanh quần và quyết định rằng đây không phải là một vụ làm ăn mà mình muốn tham dự vào. Vào lúc đó, một người mẫu cần cù, chăm chỉ có thể kiếm 30.000-40.000 đô la một năm, có lẽ Shrimpton là ngoại lệ duy nhất.

Ngày nay, người mẫu kiếm 200.000-300.000 đô la một năm và có lẽ có cả tá người còn kiếm nhiều hơn thế. Với những cơ hội cho giấy phép như ngày nay, những siêu sao còn kiếm – hay hẳn phải kiếm – lợi tức đến bảy chữ số.

Làm mẫu là một nghề mà ta có thể nói thu nhập đã vượt mức lạm phát. Cho nên chúng tôi quyết định đến lúc phải xem lại. Bây giờ chúng tôi đã có khả năng chuyên nghiệp về tiếp thị và cấp giấy phép, nhiều chi nhánh công ty, và văn phòng tại khắp các thủ đô thời trang lớn của thế giới, những nơi khi ban đầu có vẻ không ra sao cả sau đó lại tỏ ra có lý. Ngày nay chúng tôi là chủ của Laraine Ashton, công ty người mẫu hàng đầu của Luân Đôn, và Legenda, công ty lớn mạnh nhất tại New York.

Điều như thế đã xảy ra với các môn thể thao đồng đội, chúng tôi đã thử tham gia vào lĩnh vực này trong suốt những năm 70 (hợp đồng một triệu đô la

đầu tiên, Czonka/Kiich cho Liên đoàn bóng đá (kiểu Mỹ) Thế giới, là của chúng tôi), nhưng chúng tôi không bao giờ xem đó là một trọng tâm ưu tiên kinh doanh.

Ngày nay, một cầu thủ trong sân hay một cầu thủ đá phạt có thể kiếm nhiều trăm đô la. Hơn nữa, xét đến những thành công của chúng tôi trong việc bán quyền truyền hình trên thế giới đối với những trận thi đấu của Liên đoàn bóng đá quốc gia (NFL), tôi tiên đoán rằng chúng tôi không còn quá xa ngày mà những cơ hội thu nhập cho các cầu thủ bóng đá (kiểu Mỹ) sẽ mở ra tại Tokyo.

Cách đây 2 năm, chúng tôi xem xét lại vấn đề và bắt đầu tăng cường phân bộ thể thao đồng đội của chúng tôi. Đến cuối năm 1985, chúng tôi sẽ là một lực lượng lớn trong ngành kinh doanh này, và trong vòng năm năm tới sẽ ngự trị trong đó.

NGÂN HẠN CÓ THỂ LÀ DỨT LUÔN

Qua các năm, chúng tôi đã khá may mắn và khá thành công trong việc đấu tranh với một vấn đề kinh doanh lý thú: làm sao có lời mà không phải là kẻ hám lợi.

Cá nhân tôi mà nói, trong bất cứ vụ làm ăn nào mà chúng tôi đã đi vào, nếu dành được một thị phần dưới 100% thì chắc tôi sẽ kém vui. Nhưng nói về mặt kinh doanh tôi cũng đủ khôn lanh để hiểu rằng sự tham lam nhất thời là một trong những lỗi lầm lớn nhất mà một công ty có thể phạm phải.

Chúng tôi thường bị tố cáo là âm mưu, “nắm

lấy” một bộ môn thể thao nào đó, thường được nói đến nhất là golf rồi trượt tuyết rồi quần vợt và bây giờ là chạy điền kinh. Sự việc đã không xảy ra như thế, và chúng tôi đã dính líu với môn golf hầu như một phần tư thế kỷ nay.

Trong một môn thể thao như quần vợt, chúng tôi đại diện nhiều nhà bảo trợ doanh nghiệp, tất cả những quyền truyền hình và thương mại cho giải Wimbledon, quyền truyền hình cho Giải vô địch mở rộng. 15 trong số 20 đôi thủ nam và nữ hàng đầu, thì tôi chắc rằng, nếu chúng tôi muốn, chúng tôi có thể tác động lên phương thức tổ chức và điều hành môn thể thao này.

Như thế sẽ là rất thiên cận. Lợi ích lâu dài của chúng tôi là đẩy mạnh bất cứ môn thể thao nào mà chúng tôi tham dự, làm bất cứ gì có thể làm để giúp nó phát triển. Như thế không phải vì chúng tôi là “những người dễ tánh”, nhưng mà vì chúng tôi là những nhà kinh doanh giỏi. Rõ rệt là sự phát triển công việc kinh doanh của chúng tôi là gắn chặt, đã luôn luôn gắn chặt và sẽ tiếp tục gắn chặt, với sự phát triển của thể thao. Ngay bây giờ, tôi không thấy sự phát triển đó chầm dứt vào thời điểm nào tới đây trong tương lai gần, và cứ nhắm vào cái lợi ngắn hạn có thể thực hiện bất kể phương hại đến thể thao, thì giống như đang tay giết chết con ngỗng vàng của chính mình.

Liên quan chặt chẽ tới việc này là một lời phê bình khác mà tôi bao giờ cũng nghe, đó là chúng tôi

phạm tội tạo ra mâu thuẫn quyền lợi. Làm sao chúng tôi có thể thực hiện một cuộc thi đấu nếu chúng tôi đại diện người bảo trợ, vận động viên, quyền truyền hình, và bộ phận điều hành?

Câu trả lời là... rất cẩn thận.

Khi mà khả năng mâu thuẫn quyền lợi thực sự là có, chúng tôi đặt tất cả lá bài lên bàn. Trong thực tế, sự công khai hóa đầy đủ như thế này là để bảo vệ chúng tôi. Trong mọi trường hợp mà tôi có thể nhớ được, chúng tôi đã yêu cầu như một điều kiện để chúng tôi tham gia là mỗi bên phải biết bên kia đang làm gì, và mỗi bên phải biết chúng tôi tham gia vào chỗ nào và tham gia như thế nào, và mỗi bên hiểu mọi sự tranh chấp phải được giải quyết toàn diện và với sự tham dự đầy đủ và hiểu biết của tất cả mọi người.

Mia mai thay, chúng tôi đã mất khá nhiều khách hàng vì họ có “nghe về” sự mâu thuẫn quyền lợi của IMG (Tập đoàn quản lý Quốc tế), nhưng chúng tôi chưa để mất một khách hàng nào về sự mâu thuẫn quyền lợi.

Nếu nó như thế nào đó, tôi xem sự phê phán này vô tình là một lời khen ngợi. Nó là một dấu hiệu chúng tôi đã làm tốt việc đa dạng hóa kinh nghiệm của mình.

2. GIỮ VỮNG DOANH NGHIỆP

Tôi nhớ đã nghe một diễn viên hài kịch nổi tiếng một thời nói về sự nghiệp thăng t đầy kịch tính của mình: “Anh biết câu ngạn ngữ từ ngàn xưa đấy: Hãy

tử tế với mọi người bạn gặp trên con đường đi lên, bởi vì bạn có thể gặp họ lại trên con đường đi xuống. Nhưng không phải thế đâu. Trên con đường đi xuống, bạn sẽ gặp một nhóm người hoàn toàn khác”, tôi thấy nó cũng đúng tương tự như thế trong việc gây dựng một doanh nghiệp và điều hành nó. Những vấn đề ta gặp là hoàn toàn khác nhau trong 2 giai đoạn.

Nói chung là mọi việc trở nên khó hơn. Giữ động lực của công ty, hay thay đổi nhịp độ, hay chuyên hướng đều trở nên khó hơn. Khó làm quyết định hơn, bởi vì nhiều yếu tố mới phải được xét đến, và cũng khó thực hiện quyết định hơn, vì bạn ít khi nói trực tiếp với người sẽ thực hiện chúng.

Nhưng vấn đề đặc biệt lớn nhất, đáng nói đến, là cơ cấu và hệ thống được tạo ra để làm cho công việc dễ dàng hơn một tí, trôi chảy hơn một tí, lại bắt đầu trì kéo cái động lực mà nó phải hỗ trợ.

BẢN CHẤT CỦA HỆ THỐNG

Ben Bidwell, hiện là phó chủ tịch điều hành của hãng Chrysler, trước đây trông coi Ban mại vụ khu vực Bắc Mỹ của công ty xe hơi Ford, có lần đã mô tả cho tôi cơ cấu của Ford- và hệ thống được lập ra để hỗ trợ nó- như một “bức tường xây bằng ri đường. Anh không thể đưa cái gì vào. Anh không thể lấy cái gì ra. Anh không thể đi lên. Anh không thể đi ngang. Ngay cả muốn đi xuống anh cũng phải mất cả 2 năm”.

Tôi nghĩ lời bình phẩm này ít nhắm vào Ford hơn

là vào bản chất của tất cả các tổ chức đã lớn mạnh. Trong giai đoạn tăng trưởng nhanh, khi một công ty có thể lớn gấp hai, gấp ba lần một năm, sự phát triển tự nó có xu hướng làm cho cơ cấu ít gò bó. Nhưng khi một công ty đã trưởng thành, và nhịp độ tăng trưởng ở mức 15-20% một năm, hệ thống cơ cấu đã được phép bén rễ, thì chúng bắt đầu gây ngột ngạt cho chính cái tổ chức đã tạo mầm cho chúng.

Đây là tính chất không thỏa hiệp đầy tai hại của hệ thống. Chúng chế ngự tất cả mọi việc, nhất là những việc thấy rõ là đương nhiên, và chỉ riêng chúng là lý do lớn nhất khiến cho việc làm việc cho một công ty thường có thể là một kinh nghiệm lố bịch. Người ta phải mất thì giờ liên miên để đưa một việc gì đó vào trong hệ thống, và một khi vào rồi, thì hầu như không thể đưa ra được.>

John DeLorean kể cho tôi nghe câu chuyện khi anh vừa mới lên làm Tổng giám đốc hãng Chevrolet. Anh tham dự một hội nghị bán hàng ở Dallas, và khi đến khách sạn anh khám phá ra rằng một người nào đó của Công ty đã gửi một giỏ trái cây lớn đến phòng của mình. Anh có nhận xét về chiếc giỏ lớn và các loại hoa quả với một người phụ tá, và anh bình phẩm, theo anh nghĩ, có ý khôi hài: “Sao? Không có chuối à?”

Từ lúc đó, người ta đồn khắp General Motors là John DeLorean thích ăn chuối. Dù cho anh đã nhiều lần giải thích anh chỉ nói cho vui thôi, chuối vẫn

cứ xuất hiện trong xe, trong các chuyến máy bay thuê, phòng khách sạn – ngay cả ở những cuộc họp – và cứ thế đi theo anh trong suốt thời gian anh làm việc tại Chevrolet.

Một vấn đề khác của hệ thống là trách nhiệm được chuyển dài dài, đi xuống và loanh quanh và sau rốt, khi nó cuối cùng đến với người thực sự phải làm một cái gì đó, người ta đã quên bẵng việc bảo cho anh ta lý do phải làm việc đó.

Vào khoảng đầu những năm 70, một trong những công ty được Arnold Palmer cổ động là Lincoln Mercury. Tôi bảo Gar Laux, lúc đó là Tổng Giám đốc của Lincoln Mercury, là nếu ông muốn, chúng tôi có thể dùng hai chiếc xe Lincoln làm hậu cảnh trong một loạt ảnh cổ động in trên áo của Arnold sẽ được thực hiện sắp tới đây trong hãng áo quần Robert Bruce.

Gar rất hân hoan trước cơ hội quảng cáo “miễn phí” này và nói: “Cho tôi biết anh cần xe khi nào và nơi nào, chúng tôi bảo đảm sẽ gọi xe đến”.

Vài tuần sau, người phụ trách phân ban y phục của chúng tôi nhận được một cú điện thoại từ một viên chức cấp thấp hơn của Lincoln Mercury. Anh ta hỏi xe phải đưa đến đâu và xe có màu gì. Nhân viên của chúng tôi đáp: “Bermuda. Ba tuần nữa kể từ hôm nay”, nhưng về màu sắc, thì thực ra không có vấn đề, nên người chúng tôi nói: “Tôi không biết. Màu gì anh có cũng được. Màu xanh da trời và màu đỏ - nâu được không?”

Vài ngày trước khi bậm hình, nhân viên y trang của chúng tôi lại được một cú điện thoại từ một nhân viên khác Lincoln Mercury. Lần này, anh ta hỏi xe sẽ được giao chính xác là ở đâu. Anh ta nói: “Chúng tôi đã phải mượn một chiếc máy bay, bởi vì cửa hàng của chúng tôi tại Bermuda không có xe màu xanh và màu đỏ-nâu”. Rồi anh ta nói thêm: “Thực ra, ở vùng phía đông này, mỗi loại xe chỉ còn một chiếc, cho nên máy bay trước hết phải bay đến Boston để lấy chiếc xe màu đỏ-nâu, rồi đến Washington để lấy chiếc màu xanh da trời”.

Hầu hết tất cả những công ty điều hành giỏi nhất không những biết rõ các loại vấn đề do hệ thống làm phát sinh này, mà còn phải tập trung nhiều năng lực quản lý của mình để phá vỡ sự kìm hãm mà chúng gây ra. Có lẽ đây là lĩnh vực tôi đã có thể cần đến một nhà quản lý tốt nghiệp ở Harvard, bởi vì đã không có ai bảo cho chúng tôi điều này. Chúng tôi đã phải tự hình dung đấy.

NGHĨ NHỎ THÔI

Trong những năm thành lập của chúng tôi, có quá nhiều chuyện diễn tiến, quá nhiều việc phải làm, chúng tôi quả thực không có thời giờ nghĩ nhiều về hệ thống, tổ chức và cơ cấu, và chúng tôi thực sự cũng không cần phải làm như thế. Công việc dường như cứ thế mà làm, và làm việc trong điều kiện lộn xộn, kém tổ chức có lẽ đã làm tăng thêm sự hào hứng.

Nhưng càng ngày chúng tôi càng thấy rõ không

thể tiếp tục hoạt động theo cách đó, nhất là sau khi chúng tôi đã bắt đầu mở rộng công việc. Tôi nhận ra rằng bản chất công việc của tôi cũng thay đổi và có khả năng còn thay đổi mạnh hơn nữa. Tôi cũng mất thì giờ nhiều hơn vào việc hành chánh và càng ít có thì giờ hơn cho những công việc khác.

Để giải tỏa một phần gánh nặng hành chánh này, để loại bỏ một phần sự lộn xộn, bẽ bộn, và để tăng trưởng và mở rộng một cách có hệ thống và hợp lý, thì việc xây dựng một khung cơ cấu là một ưu tiên lớn.

Khi chúng tôi mới ngồi xuống để thảo luận cơ cấu và tổ chức, tôi biết rằng, dù chúng tôi sẽ không còn nhỏ bé nữa, tôi muốn giữ hết sức cái “cảm giác bé nhỏ” mà chúng tôi có khi bắt đầu làm ăn.

Trong kinh doanh, không có cái cảm giác nào giống như thế, hay ít nhất trong kinh nghiệm của tôi. Nó không chỉ là cảm xúc nô nức, dù rằng một phần thì cũng như thế. Phần lớn thì đó là sự cảm nhận về tính cấp thời và quan trọng của công việc, cảm giác những việc bạn làm hàng ngày là hệ trọng, và tạo ra một ước muốn còn được làm hơn thế>

Nó cũng mang đến một số âu lo. Khi mà thấy tự mãn trong một công ty mới và nhỏ tí xíu, bởi vì trong óc bạn luôn luôn tự hỏi liệu sáu tháng sau mình còn làm việc ở đây nữa không. Nó tạo một sự thuận lợi cho bất cứ những gì bạn làm. Tôi muốn, nếu có thể được, tránh một cơ chế quan liêu để khỏi làm hỏng sự thuận lợi này.

Cũng có một tâm lý ở những công ty nhỏ đang lớn lên, khó giải thích cho bất cứ ai chưa hề có kinh nghiệm. Tôi ngờ rằng nó không khác cảm giác mà người ta có khi là thành viên của một đội vô địch, một sự thỏa mãn vì đã đóng góp cho một sự nghiệp lớn hơn bản thân. Vào những ngày đầu, khi Arnold và Gary thắng được một giải vào ngày cuối tuần, mọi người đến sở sáng thứ hai hưng phấn đến độ tranh nhau đi gọi điện thoại. Tuy nhiên, tôi biết rằng nếu muốn lớn mạnh, chúng tôi cần có sớm những người làm việc cho chúng tôi không biết gì về mấy môn chơi, và càng không nên biết ai đã thắng vào cuối tuần.

Tôi biết tâm lý đặc biệt này không thể được bảo tồn hoàn toàn, nhưng một phần thì chắc chắn được, và tôi muốn một cơ chế sẽ giúp chúng tôi thực hiện được điều này. Then chốt, theo tôi nghĩ, là hãy suy nghĩ nhỏ bé, sắp xếp một cơ cấu như thế nào mà ai cũng cảm thấy là một chiếc răng cưa lớn trong bánh xe của mình.

Giải pháp của chúng tôi là tổ chức công ty thành một nhóm mười hai công ty nhỏ, mỗi công ty hoạt động như một đơn vị lợi nhuận riêng biệt tự quản, nhưng mỗi công ty có thêm trách nhiệm với các công ty khác trong nhóm và cả với toàn nhóm. Trách nhiệm chính của công ty golf của chúng tôi, ví dụ, là đại diện các thân chủ nhà nghề của chúng tôi. Tuy nhiên, trách nhiệm tổng quát của nó bao gồm những hoạt động liên quan đến môn golf, diễn dịch

ra các chức năng cụ thể trong nhiều công ty khác của chúng tôi, kể cả thời trang, truyền hình, quản lý tài chính và xuất bản. Tôi cảm thấy cơ cấu này sẽ tạo ra cảm giác tiếp cận và quan trọng đối với vai trò của mỗi người trong công ty. Và trong quá trình phát triển, tôi cũng cảm thấy những mối liên hệ qua lại sẽ làm giảm yêu cầu phải có nhiều tầng quản lý để phối hợp những hoạt động đa dạng này giữa các đơn vị trong nhóm.

Kết quả là một cơ cấu ít giống như một kim tự tháp đơn độc, mà đúng hơn là một dãy các kim tự tháp nhỏ. Ban đầu, một số kim tự tháp này rất nhỏ, chỉ có một người quản lý và thư ký. Sau khi đã qua một quá trình phát triển, trong số các công ty ban đầu này, một công ty sẽ được chọn làm chức năng đầu não và những công ty khác được phân nhỏ ra thành những đơn vị mới bổ sung hay những phân bộ tự quản mới. Nhưng cách nào thì ngày nay chúng cũng hoạt động giống như cách mà chúng tôi hình dung trước đây.

ĐỪNG ĐỂ CƠ CHẾ ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG

Việc kinh doanh diễn tiến quá nhanh và quá chuyên biến đến mức mà những hệ thống và cơ chế hiện hữu không thể giữ nó được. Một khi cơ chế đã ổn định, chúng tôi bắt đầu một quá trình thường xuyên không biết đến. Tôi tin rằng đây là một trong những thách thức lớn nhất cho gần như bất cứ công ty nào đã trưởng thành - một sự nhìn nhận liên tục rằng

chúng ta thường phải nhẩy ra ngoài cơ chế hiện hữu để đưa vào các vụ làm ăn mới.

Tôi hiểu rằng đây là cách công ty máy tính IBM đã triển khai máy điện toán Peanut. Họ chọn một số người giỏi nhất, đặt những người này ra ngoài cơ cấu và những quy định hiện hữu và bảo hãy làm việc đi. Tôi ngờ rằng hầu hết những tiến bộ kinh doanh và công nghệ cách mạng nhất đã được tạo ra bên ngoài, hay phần lớn bên ngoài cơ chế hiện hữu.

Ở công ty chúng tôi, tôi thường vấp phải những viên chức không thích gì khác hơn là sắp xếp mọi việc vào ban bộ đảng hoàng. Ngay cả khi họ nhận ra được ý nghĩa của điều đang được thảo luận hay hiểu được toàn cảnh của vấn đề, đầu óc của họ vẫn đòi hỏi sự trật tự và chặt chẽ theo hệ thống và chữ "vâng" của họ thế nào cũng đi theo chữ "nhưng mà". "Vâng, nhưng lấy ngân sách ở đâu ra?", "Vâng, nhưng lấy người ở đâu?", "Vâng, nhưng ai sẽ giám sát công việc?" Tôi cho rằng có nhiều nhà quản lý các phân bộ của IBM sẽ ít nhiều bị choáng váng khi được báo tin người số hai hay số ba của họ bị đưa đi làm một dự án đặc biệt nào đó.

Nhưng quản lý tốt phải chống lại cả sức ép bên trong lẫn bên ngoài đòi đưa các vụ kinh doanh mới vào cơ cấu cũ, chỉ vì cơ cấu này đã có sẵn. Một khi công ty đã cho phép cơ cấu điều hành hoạt động của nó, thì chỉ bỏ mất vài cơ hội là đến tình trạng trì trệ hoàn toàn.

NGHĨ LINH HOẠT

Bạn phải đưa sự linh hoạt của cơ cấu người làm việc cho bạn, và cách duy nhất là bằng hành động hơn là lời nói. Nhân viên của bạn phải thấy chúng có cụ thể là cơ cấu không chỉ linh hoạt, mà sự linh hoạt này còn phục vụ họ và có lợi cho bản thân họ.

Đây là một trong những vấn đề chúng tôi quan tâm khi xây dựng cơ cấu ban đầu cho tổ chức. Tôi muốn có thể kéo hai người từ công ty A và hai người từ công ty B đến xây dựng công ty C, hay chọn ai đó từ công ty C để cầm đầu một phương án đặc biệt liên quan đến các công ty A, B và C.

Tuy nhiên, tôi cũng muốn người trong cơ cấu cảm thấy sự linh hoạt này. Tôi muốn họ hiểu là chúng tôi sẽ thử áp dụng những ý kiến tốt, dù cho ai nghĩ ra chúng, dù cho những ý này áp dụng trực tiếp hay gián tiếp thế nào với phân bộ của họ hay lĩnh vực trách nhiệm cụ thể của họ. Tôi cũng muốn họ biết rằng nếu ai đó đến với một ý tốt có thể thực hiện được, ý kiến này không chỉ đơn giản chuyển đến cho một người khác. Ai nghĩ ra nó sẽ tham dự vào việc thực hiện.

Chúng tôi đi vào việc tạo ra, thực hiện và truyền hình những sự kiện thể thao chuyên môn đã cho chúng tôi những cơ hội tốt nhất để làm việc này, để cho thấy sự linh hoạt của hệ thống và để những người ở trong hệ thống cảm thấy điều này. Những sự kiện này thường đòi hỏi một nỗ lực phối hợp của năm hay sáu công ty của chúng tôi. Sự kiện này lại khác sự kiện tiếp theo và dù cho đến nay chúng tôi

đã tạo ra hơn năm mươi sự kiện, chúng tôi vẫn phải tạo ra một cơ cấu để xác định xem chúng là gì, ai làm chúng, và chúng phải hoạt động như thế nào.

Năm ngoái, một trong những sự kiện là giải "Kiện tướng khúc côn cầu", đưa đội Danh thủ "Hockey Hall of Famers" ra gặp một đội gồm các ngôi sao trước đây chơi cho Boston Bruins. Trận đấu diễn ra ở sân vận động Boston Gardens bán hết vé và trên sân chật cứng người, và cho dù trận đấu được tổ chức bởi phân bộ các môn thể thao đồng đội của chúng tôi, là nơi cung cấp đấu thủ, thì sáng kiến lại xuất phát từ một viên chức trong ngành quần vợt của chúng tôi, được giao trách nhiệm thực hiện toàn bộ.

Bởi vì chúng tôi luôn luôn thực hiện sự linh hoạt hơn là thuyết giảng nó, tôi ngờ rằng chúng tôi ít bị biến thành nạn nhân của hệ thống của chính mình như nhiều công ty khác. Gần đây, khi tôi bảo Ben Bidwell tôi đang viết một cuốn sách về những lời khuyên trong kinh doanh, anh nói: "Mark, anh chỉ có một điều bí mật: Nhóm quản lý Quốc tế (IMG) để ra 90% thời giờ để làm ăn, 10% cho công tác tổ chức"

GIÀNH QUYỀN ĐỘC ĐOÁN

Là Chủ tịch, Tổng giám đốc và Tổng điều hành (CEO) của IMG, tôi giành quyền độc đoán. Bởi vì cơ cấu công ty của chúng tôi, và sự linh hoạt và năng động mà tôi muốn duy trì, tôi sử dụng quyền này như thường xuyên.

Các viên chức của tôi thường phàn nàn trước một quyết định của tôi vì nó có vẻ thiếu hợp lý hay có vi phạm một số giả thiết mà họ có về cách hoạt động của công ty. Thỉnh thoảng, tôi đã làm những quyết định hay đề nghị những giải pháp không thỏa mãn đồng đều cho tất cả các bên.

Tuy nhiên, tôi có thể nghĩ nhiều lý do tại sao tôi giữ quyền này và hàng trăm tình huống tôi đã phải dùng đến quyền đó. Tôi có thể biết một số sự kiện nào đó làm thay đổi hoàn toàn bộ mặt của một tình thế, nhưng chưa đến lúc chia sẻ những sự kiện này với người khác. Tôi có thể phải làm quyết định tốt cho nhóm (IMG) trong lâu dài nhưng có thể thiệt hại cho một công ty nào đó của chúng tôi trong đoạn kỳ. Đôi khi, quyết định sẽ ảnh hưởng việc gì đó chúng tôi dứt khoát sẽ làm trong tương lai. Đôi khi nó ảnh hưởng một việc gì đó chúng tôi có thể làm hay có thể không làm trong tương lai, nhưng quyết định này cần có để chúng tôi có khả năng lựa chọn.

Tôi phải giành quyền độc đoán bởi vì, với tư cách là người Tổng điều hành, một trong những trách nhiệm hàng đầu của tôi đối với chính công ty, và với người làm việc cho nó, là tạo một ý thức về tăng trưởng và bảo vệ tương lai. Và những quyết định tốt nhất để làm việc này không phải luôn luôn là những quyết định phải chăng nhất và được lòng nhất.

**ĐỪNG ĐỂ CHÍNH SÁCH BÓP NGHỆT
HÀNH ĐỘNG**

Chúng tôi luôn luôn xem xét lại và cập nhật hóa chính sách kinh doanh của chúng tôi, bỏ một số và thêm vào một số, trong nỗ lực để cho việc quản lý công ty theo sát với hoạt động của công ty. Ủy ban Chính sách kinh doanh của chúng tôi họp thường lệ một quý một lần về mục đích àny. Tôi đích thân chủ trì những cuộc họp này, và tôi nghĩ những gì phát sinh từ đó quan trọng đến mức tôi sắp xếp thời gian của các chuyến đi của tôi quanh chúngphải lỡ cuộc họp nào.

Nếu cơ cấu níu kéo động lực kinh doanh, thì những chính sách không hợp thời hợp cảnh níu kéo ngay chính việc kinh doanh. Điều này có vẻ rõ ràng đối với tôi. Thế mà vô số lần tôi đã gặp phải những công ty đã để cho chính sách gò bó một cách lộ bịch ngăn cản chúng làm những việc mà chúng thực tâm muốn làm. Khi được hỏi tới về lý do đằng sau một số chính sách này, mấy ông chủ tịch nhún vai và thú nhận là họ không nhớ, hay cũng tự hỏi trước tiên tại sao một chính sách như thế lại từng hiện hữu.

Tôi gần đây có đọc chuyện một người phi ngựa ở Palm Beach, Florida bị bắt vì phi trên một con đường chạy hướng bắc và hướng nam. Rõ rệt một quy định của thành phố ghi ở trong sách từ hơn năm mươi năm nay để chỉ cho phép chạy trên những con lộ đông/tây.

Những chuyện nhỏ nhặt như thế này thỉnh thoảng lại lộ ra ở báo chí. Một người nào đó khám phá ra một quy định của một bang hay một hạt lạ

lùng nào đó cắn nhai kẹo ở nơi công cộng hay hát trong thang máy. Chúng ta cười vì sự vô lý của những luật lệ này và tự hỏi sao lại có người nghĩ ra chúng. Nhưng tôi dám nói rằng có những luật lệ còn vô lý tương đương và lỗi thời tương đương còn nằm trong các sách hướng dẫn chính sách kinh doanh của nhiều công ty lớn tại Mỹ.

Những chính sách không chính thức của một công ty cũng có thể kỳ quái như thế và còn tai hại hơn. Chính sách là luật lệ hàng ngày của công ty; cái nguy cơ trong việc điều hành bằng những chính sách phi chính thức là ở chỗ người ta có thể theo chúng.

Tôi có một người bạn điều hành một doanh nghiệp nhỏ. Chính sách không chính thức của anh ta là trả nợ cho thân chủ của mình trong vòng mười lăm ngày. Anh ta đang tìm cách đi vào một ngành kinh doanh khác và đã kiếm được một khoản vay ngân hàng khá đáng kể để làm ăn. Anh ta ở Châu Âu khi khoản vay đến, và khi anh trở lại văn phòng ba tuần sau anh ta khám phá ra rằng bộ phận kế toán của anh ta thanh toán tất cả các hóa đơn còn tồn đọng - với tiền mà anh ta vừa vay được của ngân hàng.

Những chính sách kinh doanh mà tôi thường thấy thiên cận nhất là "chính sách dựa trên tiền lệ". Một công ty ước muốn bảo vệ một tiền lệ nhỏ sẽ có kết quả là mất một cơ hội lớn.

Khi chúng tôi đang điều đình hợp đồng trang bị cho Arnold với công ty dụng cụ thể thao Wilson vào khoảng đầu những năm 60, người đàm phán phía

Wilson và tôi đã mất khá nhiều thời giờ để bàn về một điều khoản bảo hiểm mà tất cả chúng tôi cảm thấy có thể thỏa đáng. Nhưng một người ở hãng Wilson gợi ý rằng điều khoản này sẽ không bao giờ được Judge Cooney chấp thuận - ông ta là ông chủ già đời và kỳ quặc của công ty thịt hộp Wilson - bởi vì nó chưa hề có tiền lệ: nếu người ta chấp thuận cho Arnold việc này, thì người ta cũng phải cho tất cả nhân viên của Wilson được hưởng chính sách đó. (Nhân viên bảo hiểm của chúng tôi đã trả lời bằng một lá thư tuyệt vời, đề nghị là Wilson phải cho tất cả những nhân viên hội đủ điều kiện được hưởng chính sách bảo hiểm này, điều kiện đó là phải thắng giải Kịch tương và giải Vô địch Mỹ mở rộng trong cùng một năm!).

Như chúng tôi thấy sau này, anh chàng nhân viên ở Wilson nói đúng. Judge Cooney từ chối ký hợp đồng mới, và một trong những lý do chính là vì điều khoản về bảo hiểm. Nhờ thế Arnold thoát ra khỏi được hợp đồng với Wilson và thành lập công ty dụng cụ thể thao riêng của mình. Tôi đoán rằng cái tiền lệ đó đã làm cho Wilson mất cả hàng triệu đô la.

Vụ kỳ quặc nhất mà tôi từng gặp phải vì chính sách của một công ty xảy ra vào đầu những năm 70.

General Motors có một quy định chống lại bất cứ sự tham dự tài chánh trực tiếp trong môn thể thao đua xe. Tuy thế, vì tầm quan trọng của môn đua xe đối với công nghiệp xe hơi, cho nên họ lại

bảo trợ một cách gián tiếp.

Peter Estes, lúc đó là Tổng giám đốc của Chevrolet (sau đó ông trở thành Chủ tịch của GM), và cơ quan đại lý của Chevrolet, Campbell Ewald, đã làm việc với chúng tôi gần cả sáu tháng để kết thúc một hợp đồng rất phức tạp với Jean-Claude Killy. Phần chính của bản thỏa thuận là một loạt chương trình truyền hình giới thiệu Killy mà hãng Chevrolet sẽ bảo trợ, nhưng cũng liên quan đến một số nghĩa vụ hợp đồng khác, gồm một cam kết của Killy lái chiếc xe Corvette trong cuộc đua nổi tiếng nhất trong các cuộc đua sức bền, là cuộc đua Le Mans 24 tiếng đồng hồ.

Killy đã trở nên hào hứng về việc cam kết đặc biệt này thì tôi bắt đầu nghe xì xào ở Detroit là mọi việc không ổn>

Từ ông Chủ tịch GM người ta đã chuyển lời xuống là sẽ không có khả năng nào Killy được ngồi sau tay lái của chiếc Corvette ở cuộc đua Le Mans, nếu cần Chevrolet sẽ trả bồi thường hợp đồng đầy đủ và hủy bỏ. Chevrolet quả là bối rối và đề nghị thêm sáu chương trình truyền hình nữa, bảo đảm thực hiện tất cả những cam kết khác và thậm chí còn tài trợ cuộc đua Le Mans của Killy - nếu mà anh không lái chiếc Corvette hay bất cứ một xe nào khác của General Motors.

Killy tham dự cuộc đua Le Mans năm đó, và hoàn thành cam kết với Chevrolet - bằng cách lái một chiếc Porsche.

HÃY QUẢN LÝ KHÔNG THEO TẬP QUÁN

Quản lý một công ty đã lớn mạnh không chỉ là một quá trình liên tục thoát ra khỏi một cơ chế cồng kềnh và những chính sách phi lý. Bạn còn phải xem xét lại một cách có ý thức, chủ động và tích cực những thói lệ bình thường hay sự khôn ngoan bình thường của công ty.

Quá dễ khi nói: "Trước đây cách này vẫn có hiệu quả", hay "Chúng tôi vẫn làm như thế đấy". Quá dễ khi đóng kín tư tưởng lại, bác bỏ một cách tự động một phương thức mới.

Các công ty, từ bản chất, là bảo thủ. Người ta chống lại sự thay đổi, nhất là trong khung cảnh làm việc. Họ thích cảm thấy công ty mà hiện nay họ đang làm việc trong năm năm nữa trông vẫn như thế.

Bởi thế mà tháo gỡ luôn luôn là một cuộc chiến đấu. Bạn đang chống lại một tập quán. Điều khôi hài là một công ty lớn mạnh đạt được động lực bằng cách đẩy lùi động năng đang hiện hữu.

Bạn có để ý là những công ty điều hành tốt nhất dường như đều được quản lý không theo tập quán, quy ước hay không? Mỗi khi chúng được đưa lên các tạp chí kinh doanh, sự thành công được xem là do phá vỡ các quy luật, không phải là theo nó; do khuyến khích sự độc lập của nhân viên, của các ban và các ngành, không phải là siết nó; do sự vượt qua sự khôn ngoan thông thường, không phải là lệ thuộc

vào nó.

Hãy quản lý không theo tập quán. Rằng chỉ tìm cơ hội để làm điều không được dự kiến. Hãy tạo ra chúng. Hãy hái theo đuôi sự thay đổi. Hãy làm quản lý là một động từ chủ động.

Gần đây, tôi có dịp thay người cầm đầu của một trong những phân bộ quan trọng nhất của chúng tôi, là Mai vụ Truyền hình Quốc tế bao gồm việc bán quyền truyền hình đối với nhiều giải thể thao lớn của thế giới. Có một số ứng cử viên có đủ điều kiện trong công ty truyền hình của chúng tôi, nhưng tôi lại chọn một viên chức của bộ phận trượt tuyết.

Đó là một cơ hội để thử một cái gì mới, làm việc không dự kiến, và trong 18 tháng sau đó doanh lợi ở bộ phận đó đã gia tăng rất nhiều.

QUẢN LÝ MỘT CÁCH TỰ TIN

Chính là năng lực ủy nhiệm, hơn bất cứ gì khác, đã phân biệt người quản lý giỏi và người kém.

Ủy nhiệm là quá trình xây dựng con người, rồi giao trách nhiệm. Nghe thì có vẻ dễ, nhưng hầu như không bao giờ là thế. Cá tính cũng dính líu ở đây. Người ta thường muốn được xem như là người có quyền hơn là người ủng hộ người có quyền hay ủng hộ năng lực chuyên môn của người làm việc cho họ.

Cũng khó mà từ bỏ trách nhiệm. Một lần nữa, cũng là vấn đề cá tính của con người. Người ta cứ tin rằng họ có thể làm việc đó tốt hơn người khác, hay sợ rằng nếu từ bỏ một công việc hay trách nhiệm họ có thể bị xem là kém thiết yếu cho công

ty.

Phải là một người tự tin lắm mới là một nhà quản lý giỏi, sự tin tưởng ở người làm việc cho bạn và đủ tin tưởng vào chính mình để khắc phục những vấn đề cá tính này.

Chỉ là bản chất con người khi muốn được thấy thành quả của lao động của mình, cảm thấy đất đóng giữa các ngón tay, hoàn thành những công việc không chỉ đưa đến những kết quả cụ thể mà còn cụ thể ở chính chúng. Nhà quản lý phải tìm một loại thỏa mãn khác. Họ phải có khả năng xây dựng con người và cho người ta trách nhiệm, tìm ra sự khoái cảm của cá tính trong việc huấn luyện, hướng dẫn và giám sát người khác.>

ỦY QUYỀN VIỆC CÓ THỂ, KHÔNG PHẢI VIỆC MUỐN

Chúng tôi có nhiều viên chức đang còn làm một số việc lẽ ra phải được ủy quyền cho người khác từ lâu. Những công việc này không phải là cách sử dụng thời giờ tốt nhất của những viên chức này, tất cả đều có thể được thực hiện hoàn toàn với kết quả tương tự bởi những người làm việc cho họ... và những việc này đều làm mất nhiều ngày trong mỗi lần và nhiều lần trong mỗi năm ở những nơi đại khái như là chỗ nghỉ mát để chiêu đãi các thân chủ kinh doanh hay sản xuất một số chương trình truyền hình của chúng tôi. Như tôi nghĩ, đây không phải là "nhiệm vụ" mà là những lợi lộc kinh doanh mà những viên chức này đã tự thưởng cho mình.

Điều ngược lại là còn phổ biến hơn nữa. Trong thực tế, có một lối nói về xu hướng việc gì ưa dính ta lại cho trôi xuống dưới, được dùng để mô tả việc này. Diễn dịch một cách tự do thì nghĩa của nó là thế này: "Việc mà càng khó ưa, thì bị ủy nhiệm càng thấp". Một trong các chương trình truyền hình thương mại đầu tiên của Federal Express cho thấy một gói hàng được chuyển từ một cấp của công ty xuống cấp dưới tiếp theo cho đến người có trách nhiệm cuối cùng gói hàng đi là năm hay sáu người. Lần đầu tiên tôi xem chương trình này, tôi nhớ đã nghĩ rằng tôi sung sướng không phải là người ở trên đầu của các thứ bậc gia đình này.

Người ta thường ủy quyền - hay không ủy quyền - vì những lý do sai lầm. Họ bám lấy một công việc vì họ thích làm việc đó, hay muốn làm nó, hay ngại không làm việc đó, và họ sẽ chuyển xuống một công việc khác vì họ không thấy thú vị hay "hạ cấp", hay tự biện minh là không nên mất thời giờ vào việc đó.

Phải cân nhắc tất cả các loại vấn đề kinh doanh khi quyết định phải ủy quyền việc gì và cái gì không nên ủy nhiệm.

Trong những năm đầu tôi đại diện cho Arnold Palmer, nếu anh ta muốn một đôi giày chơi golf gửi đến Houston cho anh, anh sẽ không gọi người sản xuất giày, anh sẽ không gọi giám đốc của các phân bộ y trang hay môn golf của chúng tôi, anh sẽ không gọi thư ký của tôi hay của anh. Anh ta sẽ gọi cho

tôi. Và vì lý do phục vụ, và sự quan trọng của môi trường hệ đang tiến triển của chúng tôi, tôi ở việc đó.

Có một hôm, tôi đề cập việc này với Lew Wasserman, chủ tịch của MCA, và là một trong những cố vấn kinh doanh đầu tiên của tôi, và tôi kinh ngạc một cách sung sướng khi ông nói rằng đã hẳn là phải làm như thế, Wasserman nói: "Khi Jules Stein thành lập MCA vào năm 1924, thân chủ đầu tiên là tay cầm đầu ban nhạc Guy Lombardo, Ba mươi năm sau, dưới sự lãnh đạo của Jules, MCA đã lớn lên thành công ty giải trí lớn nhất của thế giới. Nhưng khi Lombardo cần, Jules vẫn còn lo liệu với tính cách cá nhân. Chúng tôi cứ chờ cuộc họp của hội đồng bắt đầu, nhưng Jules vẫn nói chuyện điện thoại với Guy Lombardo thảo luận về việc tôi đó ông ta sẽ trình diễn ở đại sảnh phòng của khách sạn Roosevelt tại New Orleans".

MUỐN NGƯỜI KHÔN LÀNH HƠN BẠN

Wasserman và tôi tiếp tục nói về việc MCA đã phát triển thành một công ty một tỷ đô la Mỹ như thế nào, IMG cũng có thể phát triển bằng cách nào, và từ đó nói rộng ra, làm sao một sự hiểu biết về việc ủy quyền có thể làm việc đó xảy ra.

Vì chúng tôi có thêm thân chủ mới, tôi có thể tính chuyện cá nhân tôi lo liệu đôi giày chơi golf, vợt đánh tennis hay thanh ski trượt tuyết cho tất cả những người này. Điều này là khá rõ ràng, nhưng khi bạn thảo luận việc đại diện với những vận động viên

giỏi nhất thế giới ở môn thể thao của họ, thì nó có thể là không có vẻ hiển nhiên lắm với họ: "Hãy mượn người khôn lanh hơn bạn, và đừng bán mình, hãy bán công ty của bạn".

Hiển nhiên, tôi không tin có ai tôi đã từng mượn lại khôn lanh hơn tôi, nhưng tôi có thể thành thật nói tôi không đo trình độ chuyên môn của mình trong thời trang, quần vợt, truyền hình, trượt tuyết, bóng đá Mỹ.v.v... với những người đang điều hành những bộ phận này cho chúng tôi. Và tôi thực sự tin rằng những thân chủ mà những bộ phận này đại diện ở trong tay những người tốt hơn là nếu chính tôi đích thân đại diện họ. Nhờ thế mà bây giờ tôi thấy dễ dàng hơn khi bán công ty của tôi hơn là bán chính tôi.

Một trong những khó khăn với việc ủy quyền là những nhà quản lý đôi khi tô vẽ cho mình là những nhà chuyên môn hơn là những người quản lý các nhà chuyên môn. Hãy bán phân bộ của bạn hơn là bán chính bạn, rồi bạn sẽ thay những người ngoài công ty sẵn sàng hơn làm việc với những thuộc cấp của bạn. Bạn càng làm cho người làm việc cho mình trông khôn ngoan hơn, bạn sẽ càng tỏ ra là một người quản lý khôn ngoan hơn. Nó cũng ít tự đọa đày hơn.

MÁT NĂM GIỜ ĐỂ TIẾT KIEM NĂM PHÚT

Cách đây mấy tháng tôi tham dự vào một cuộc thi đấu biểu diễn của hai hạng nhà nghề và tài tử.

Ngay trước khi chúng tôi ra sân, tôi tình cờ nghe một cuộc đối thoại giữa những đối thủ của chúng tôi. Tay vợt nhà nghề, một trong những tay vợt hàng đầu trên thế giới, nói với người bạn tài tử của mình: "Anh muốn thắng trận này hay chỉ muốn chơi thôi?".

Đấu thủ tài tử, hơi ngượng trước câu hỏi đó, trả lời phần nào miễn cưỡng: "Có lẽ tôi muốn thắng".

"Tốt", tay nhà nghề nói. "Thế thì hãy giao banh đi và tránh khỏi sân". Đây có lẽ đã là cách mà tay nhà nghề đã thắng trong trận đấu này, nhưng khó xem đó là chiến lược hay nhất để lập một đội đánh đôi mạnh trong những cuộc thi đấu quyết liệt nếu nói về lâu về dài.

Tôi mỉm cười vào lúc đó, những phải chăng có nhiều người trong kinh doanh đã mắc phải thái độ này? Họ muốn tự làm lấy hơn là để thì giờ dạy người khác làm cho họ. Họ cảm thấy họ có thể hiệu quả nhất nếu mọi người khác tránh đi.

Tôi gần đây hỏi một viên chức của tôi xem một nhân viên mới mà ông ta đã tuyển làm ăn ra làm sao. Ông nói: "Anh ta sẽ làm việc được thôi, nhưng bây giờ thì rối rắm lắm. Tôi mất năm tiếng đồng hồ để chỉ cho anh ta một việc mà tôi chỉ cần làm trong năm phút".

Câu nói này đã cho thấy:

1/ Vật cản lớn nhất cho việc ủy quyền.

2/ Một lý do lớn cho sự ác cảm thiếu cơ sở đối với người thuộc cấp.

3/ Sự quan trọng của huấn luyện.

4/ Nhu cầu phải giữ một nhân viên đã được huấn luyện.

5/ Một lý do tốt giải thích tại sao công ty không phát triển.

Cũng may, dù rằng ông ta bực bội, viên chức này hiểu ý nghĩa toán học của việc ủy quyền. Bây giờ mất năm giờ có thể tiết kiệm cho ông ta hàng trăm giờ trong tương lai.

Rất nhiều người trong quản lý không đánh giá được bài toán số học rất đơn giản này. Hoặc là họ đánh giá thấp tầm quan trọng của huấn luyện, hay thiếu sự kiên nhẫn để giải quyết nó. Tôi tin rằng một vài nhà quản lý không hiểu rằng, khi dạy cho một người nào khác làm công việc mà họ đang làm, người ta đang tự giải phóng thời giờ của mình cho những công việc quan trọng hơn với trách nhiệm lớn hơn.

Những nhà quản lý này thường là những người cuối cùng vẫn chỉ ở khoảng trung cấp trong công ty. Họ quá bận với những việc khác mà lẽ ra họ nên huấn luyện những người khác làm, và họ quá "có giá trị" khi làm những việc này đến mức không thể nhận vai trò lớn hơn trong công ty.

TRIẾT LÝ QUẢN LÝ KHÔNG HIỆU QUẢ

Hầu hết các triết lý mà bạn đọc trong sách hay học hỏi ở lớp sẽ chỉ có hiệu quả giới hạn. Một khi bạn tính đến yếu tố con người, cái tôi và cá tính -

ngay cả những lý thuyết nghe có lý nhất cũng bắt đầu tan rã. Nó giống như một trò chơi của con nít thời xưa "đánh tù tù". Triết lý quản lý và lý thuyết quản lý luôn luôn phải nhường cho đời sống thực.

Chỉ có triết lý quản lý có hiệu quả là triết lý nhìn nhận rằng không một triết lý nào có hiệu quả: hãy linh hoạt và cố gắng nhất quán.

Linh hoạt có lẽ là chữ định nghĩa sát nhất khả hướng của tôi đối với việc quản lý. Tôi đã nhận thấy rằng ngay khi tôi bắt đầu chấp nhận một điều gì đó như kinh thánh, tôi gặp ngay những người dị giáo - những người hay tin tức đầu đó chọc thẳng vào những tín điều thoải mái của tôi.

Nếu tập đoàn quản lý quốc tế (IMG) làm theo kinh thánh mà chúng tôi biết, thì chúng tôi ngày nay đã không ở trong ngẫu nhiên thời trang, mà cũng không có phân bố về thể thao đồng đội.

Nhưng linh hoạt không chỉ là việc suy nghĩ lại công việc kinh doanh của mình, nó phải được mở rộng ra cho các mặt quản lý, từ việc bạn thường xuyên đánh giá lại chính sách như thế nào đến việc bạn tiếp thu ở mức độ nào khi nghe những gì nhân viên của bạn nói.

Là một công ty, chúng tôi quá phi tập trung và nằm rải rác khắp thế giới đến mức trong một số năm tất cả các viên chức của chúng tôi phải nộp báo cáo hàng tuần, giống như các bản định lượng thời gian của các luật sư, bản sao gửi đi tất cả các nơi có yêu cầu muốn biết, tôi đã cảm thấy rằng đây là một ý

kiến hay, và vẫn còn cảm thấy thế, nhưng điều mà tôi khám phá ra là một sự đề kháng mạnh mẽ đối với những báo cáo này, chúng mất thời giờ và vì một số viên chức bắt đầu sử dụng chúng như vũ khí, những người khác bắt đầu cảm thấy cần tự phòng thủ. Khi bắt đầu là ý tốt về sau lại trở thành kinh khủng, cho nên chúng tôi làm hai tuần một lần, sự linh hoạt không hẳn chỉ có nghĩa là một "phương pháp quản lý", nếu bạn phải thích ứng với những người làm việc cho bạn, thì có thể là một bổn phận.

QUẢN LÝ SAO CHO NHẤT QUÁN

Tôi cho rằng hầu hết các công ty thích tăng trưởng một cách vững chắc ở một nhịp độ lành mạnh hơn là vọt lớn gấp đôi trong một năm và mất liền trong năm sau. Không ai có thể quản lý căn bệnh sợ hãi mông lung này một cách có hiệu quả mà đạt được thành công lâu dài, và cũng không ai nên thử nghiệm. Tiếp theo doanh lợi, mục tiêu quan trọng nhất mà một công ty phải nhắm tới là một nhất quán.

Nếu sự linh động là phương tiện, thì sự nhất quán - trong công việc và sự tăng trưởng - là mục đích. Điều này nghe có vẻ mâu thuẫn, nếu người ta linh động thì làm sao có thể nhất quán được? Thực ra, chúng không những phù hợp với nhau, mà là một sự quản lý linh động và thích ứng hẳn phải bảo đảm sự nhất quán. Chính là sự cứng nhắc gây ra những động tác lảm lẩn. Một công ty cứ mãi miết bám theo từ năm này qua năm khác những luật lệ cũ kỹ và

những cách làm việc lỗi thời; rồi một sáng sớm người ta thức dậy, hoảng hốt, phản ứng thái quá và vất bỏ tất cả cả luật lệ. Con người ta có thể điên vì thế.

Để quản lý một cách nhất quán bạn phải cư xử một cách nhất quán. người ta không ưa những gì bạn đang nói, họ vẫn muốn biết ở đâu đến.

Tôi đã cố một cách nhất quán khi nhấn mạnh những gì tôi nghĩ là những gì quan trọng và những gì tôi cho là không đáng chi. Có một phần là an ủi ở đây. Sự không nhất quán trong quản lý tạo ra những thứ lo âu không đáng ở người bị quản lý. Đã có quá đủ những sự âu lo chính đáng mà không cần phải tạo thêm lo âu nữa bằng cách không cho họ biết bạn đang ở đâu đến.

Có một số việc mà người làm việc cho tôi không thích cách tôi điều hành công ty và tôi chắc rằng tình hình này cũng như thế ở các công ty vẫn chưa được ủy-ban-hóa hoàn toàn mà vẫn còn được điều khiển bởi một ông chủ. Nhưng những việc mà giờ đây họ không thích thì cũng giống như những việc họ không thích các đây 10 năm.

ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN

Nguyên cả các ý quản lý một cách nhất quán đã đưa đến một điều giống như mâu thuẫn, đối với tôi, là bao hàm khía cạnh "nghệ thuật" của quản lý: việc gì sẽ xảy ra khi chính sách dụng cá tính? làm sao khiến người ta khiến được người khác làm việc một cách nhất quán khi con người, do bản chất, hành

động rất thiếu nhất quán.

Về cơ bản, con người không phải là thiếu nhất quán, nhưng động thái của họ lại như thế.

Cách họ cảm thấy về công việc của mình từ tuần này qua tuần khác ít khi phản ánh trung thực điều họ cảm thấy hay công việc mà họ đang làm. Hoặc là họ quá thỏa mãn hay là chưa được thỏa mãn, tùy thuộc vào tiến triển của công việc, sự nghỉ ngơi mà họ có, hay kết quả mà họ thấy. Quản lý nhằm sự nhất quán, khi liên quan đến con người, đòi hỏi "không nhất quán một cách nhất quán", đôi khi bạn phải đưa người ta lên, và đôi khi bạn phải đưa người ta xuống.

Gần đây người ta đã nói và viết nhiều về sự thành công của những công ty "hướng về con người". Những công ty này nói khá nhiều về "đồng đội" và "gia đình" và có những khẩu hiệu như "con người trước, mới đến lợi nhuận". Rõ rệt là ta quản lý qua con người nhưng bao hàm trong khẩu hướng này là ý bạn luôn luôn giành được sự đóng góp tối đa của con người qua sự động viên tích cực.

Tôi không mua cách làm việc này, và tôi ngờ rằng nhiều người khác muốn tin nó cũng không mua, nếu mọi người giống như nhau, nếu họ đều có một cách phản ứng trước cùng một cú cà rốt, thì nói thế cũng hiểu được hơn, nhưng nó không đúng, bởi vì nó chỉ là một nửa giải pháp.

Trong thế giới thực sự, không có hai người được động viên đúng cùng một cách hay bởi đúng

cùng một số thứ, cũng không cá nhân nào làm việc vững vàng từ đầu đến cuối. Ngay cả người ổn định nhất cũng trải qua những lúc lên, lúc xuống.

Tôi có bốn triết lý tổng quát để quan hệ với nhân viên:

1) trả lương cho họ xứng với giá trị; 2) làm cho họ cảm thấy mình quan trọng, uy thế; 3) buộc họ nghĩ cho chính mình và 4) tách đời sống công sở ra khỏi cuộc sống xã hội.

TRẢ LƯƠNG CHO HỌ XỨNG VỚI GIÁ TRỊ

Rất ít người có giá trị nhiều lắm cho một công ty ở lúc ban đầu, mọi người đều được trả lương quá cao, nhưng trả lương cao là một sự đầu tư vào con người trong tương lai. Trước hết, chúng tôi không trả lương khá - chúng tôi muốn họ chứng tỏ mình đi đã. Chúng tôi trả lương rất khá sau khi họ đã khẳng định được mình. Vì tôi khá may mắn kiếm được khá nhiều tiền khi hãy còn trẻ, nên tôi về tâm lý không thấy có gì là trái chướng với những người làm việc cho tôi kiếm nhiều tiền khi còn trẻ. Tuy nhiên, trước khi họ kiếm ra tiền, tôi muốn họ phải làm việc tốt đã, và tỏ ra xứng đáng.

Tách yếu tố cá tính trong mức lương khỏi giá trị thực sự và đóng góp thực sự của một người là điều quan trọng. Cũng quan trọng tương đương là làm cho nhân viên hiểu ra những gì bạn đang làm và làm cho họ hiểu rõ hơn giá trị công việc họ làm. Ví dụ, nếu công ty có chính sách cho tiền thưởng từ việc đi

máy bay khi đi công tác, và nhân viên toàn quyền sử dụng những khoản thưởng đi máy bay này cho mình hay cho gia đình, thì hãy bảo đảm là người nhân viên biết đây là một phần thu nhập của mình. Cần biết chắc là người nhân viên biết giá trị của việc gán kỳ nghỉ với một chuyến đi công tác. Hay ngược lại, anh ta phải hiểu kỳ nghỉ sẽ tốn kém như thế nào nếu không có chuyến đi công tác. Đừng để người nhân viên quên những dẫn chứng này khi anh ta định nói: "Tất cả lợi tức của tôi đây là X đôla".

Tôi cố giữ một mối quan hệ tương tác sinh động giữa mình và những người làm việc cho mình. Là người chủ, tôi đã luôn luôn cố gắng rộng lượng với mọi người trong lĩnh vực lợi ích bên lề, tôi muốn cả hai bên biết rằng tôi rộng lượng.

LÀM CHO HỌ CẢM THẤY HỌ QUAN TRỌNG - NHƯNG ĐỘNG VIÊN CẢ HAI CÁCH TÍCH CỰC VÀ TIÊU CỰC.

Làm cho nhân viên lên là việc rất quan trọng, làm cho họ cảm thấy quan trọng là ghi công lao cho họ về những gì họ làm được. Bạn ghi nhận công lao của họ một cách trực tiếp và công khai là việc quan trọng, trước bạn đồng nghiệp và cho cả bên ngoài. Tuy nhiên, khi làm thế, cũng rất cần giáo dục cho họ chữ "chúng tôi" trong tình thế này. Động viên họ tiếp tục bán công ty đồng thời với việc ghi nhận công lao về những thành quả đặc biệt của họ. Không có gì tệ hơn là một viên chức chỉ muốn lấy công trạng cho mình trong khi công việc thì người thuộc cấp hay

phụ tá của mình làm.

Trong khi tự do ca ngợi, đừng để cho người ta yên nghỉ trên vòng nguyệt quế, trở nên tự mãn và cảm thấy một tuần làm việc ngon lành cho phép họ bỏ lửng tất cả các việc khác trong các tuần tới.

Đôi khi bạn có thể động viên những nhân viên được tốt hơn bằng cách vạch ra những thiếu sót nhỏ và thúc giục họ đạt được những tầm cao cao hơn nữa. Đây là điều mà tôi gọi là "động viên tiêu cực".

Trong thế giới thực tế, một phần của việc "chơi cho đội chiến thắng" - như các huấn luyện viên bóng đá có thể nói với bạn - đôi khi có nghĩa là làm tăng sự tự tin của đội bóng đá và đôi khi có nghĩa hạ cầu thủ xuống vài bậc. Đôi khi nó có nghĩa là cách nói thẳng thừng chạm tự ái: "anh có trình độ không? anh có đủ sức chơi cho đội bóng này hay không?"

Như ở hầu hết các công ty, nhân viên chúng tôi có nhiều việc, nhiều lãnh vực trách nhiệm, nếu một viên chức nào cảm thấy hết sức hào hứng về việc gì đó, đôi khi tôi có xu hướng đưa đến một lãnh vực nào đó mà công việc không được trôi chảy lắm. Nếu anh chịu thua, tôi sẽ dễ kiếm ra một việc gì đó mà anh ta làm đúng.

N người quan tâm tâm thực sự đến việc mình làm - và tôi nghĩ hầu hết các viên chức của tôi đều như thế - có xu hướng làm việc theo cảm xúc lên cao như đỉnh núi hay xuống thấp như thung lũng. Nhất quán trong quản lý và nhất quán trong hành động đòi hỏi thỉnh thoảng phải lấp đầy thung lũng cũng như sạt

các đỉnh núi.

Giờ đây, tôi tình cờ đọc được một bài báo phê bình không thuận lợi một chương trình truyền hình mà công ty chúng tôi đang sản xuất. Dù tôi chưa xem các phim này, tôi gửi bài báo cho nhiều nhân viên truyền hình của chúng tôi, với ghi chú một dòng như sau: "Nếu bài báo này phản ánh loạt bài mà chúng ta sẽ có khắp nước, chúng ta nên xóa bỏ quan niệm của mình và bắt đầu trở lại".

Tôi nghĩ để cho nhân viên hơi mất thăng bằng một tí là điều cần thiết, dù cho đôi khi như thế là bất công. Tôi nghĩ cần làm cho người ta biết lỗi của họ, ngay cả đôi khi chỉ là đoán mò.

Một trong những kẻ thù lớn nhất của những công ty đã ổn định là sự tự mãn. Bạn phải bảo vệ sự thuận lợi của mình, và khi người việc cho bạn cảm thấy quá an toàn hay quá tự mãn, đó là lúc bạn mất lợi thế.

Là chủ nhân, tôi muốn mọi người cảm thấy họ phải vươn lên, phải đủ sức "làm việc cho chúng tôi. Nếu một người nào đó hài lòng một cách đặc biệt về một nghiệp vụ kinh doanh mà họ đã làm, tôi sẽ ngợi khen người nhân viên này, tôi cũng có thể nói: "Ai có quyền ở nước ngoài?" hay "Tại sao ta không làm thế và thế?" hay đưa ra một vấn đề gì khác khiến cho nhân viên này sẽ bước đi mà tự hỏi: "Tại sao mình lại quên nghĩ tới việc này kia?" và để cho họ ở trong một tâm trạng không tự mãn lắm, không tự tin lắm, không hài lòng lắm.

Đĩ nhiên, có những lúc bạn phải làm đúng điều ngược lại. Có lúc bạn phải làm cho người ta lên, vồ vào lưng họ và giúp họ đặt công việc vào đúng bối cảnh của nó.

Cách đây không lâu tôi nói chuyện với một viên chức vừa gặp một chuyện nhỏ thực sự là không may. Anh ta có một thân chủ là một vận động viên điền kinh hàng đầu, vận động viên này đang đe dọa sẽ bỏ thi đấu trong khoảng sáu tháng. Anh cũng mới trở về từ trận đấu bóng đá ở Orange Blow, anh vừa đến để ký hợp đồng với người thắng giải Hiesmann là Mike Rozier. Chúng tôi đã được đấu thủ này và người trong gia đình của anh hứa miệng. Tuy nhiên, mặc dù sau đó đôi thủ này đã phủ nhận, có vẻ là anh ta đã nhận được tiền của một người đại lý khác và ông ta có vẻ phôi bày việc này ra nếu Rozier không ký với ông ta.

Khỏi phải nói viên chức của tôi trở nên toi tả sau khi đã mất ròng rã nhiều tháng theo đuổi hai đối thủ này, và đã làm tất cả mọi việc một cách đàng hoàng và hợp đạo lý. Khi tôi nói chuyện với anh, tôi vạch ra là anh nên hài lòng với nỗ lực của mình, dù kết quả có như thế nào, và chúng tôi sẽ không chịu để cho ai kéo mình đi, và cái cách dùng làm việc đáng kính phục àm anh ta đã cho thấy đôi với công ty là có giá trị hơn nhiều.

HÃY LÀM CHO HỌ NGHĨ CHO CHÍNH MÌNH

Trường phái Quản Lý Đại Đẽ. Người ta rất

thường nói cái "Kiểu quản lý" của tôi, nếu bạn muốn gọi thế, là khuyến khích tất cả nhân viên ở mọi cách, nghĩ cho họ. Tin tôi ở điểm này: nó đi đúng vào thực chất phương pháp của tôi.

Khi một viên chức đến đặt vấn đề hay một câu hỏi cụ thể, tôi thường trả lời một cách không cụ thể: "... Khi chúng ta đàm phán như thế này như thế họ với ai đó kìa chúng ta dường như nói là nếu họ làm thế này thì chúng ta có thể làm thế kia. Có cách nào chúng ta có thể làm đại để như thế ở đây...?".

Với lòng tri ân xứng đáng cho Socrates và trường kinh doanh Harvard, nó đại để là có hiệu quả.

Cách đây vài năm, chúng tôi tìm cách ký hợp đồng với một nhân vật truyền hình người Anh, và viên chức phụ trách phương án này đang gặp khó khăn trong việc điều đình những điểm cụ thể bởi vì thân chủ tương lai đang bất động về giá cả của chúng tôi. Viên chức này hỏi tôi nên giải quyết thế nào. Tôi đưa ra ba hay bốn phương pháp gì đó - từ việc nhượng bộ đến cứng rắn và chấp nhận khả năng mất thân chủ - và rồi tôi đề nghị trong quá khứ và đã có lúc chúng ta biết rằng công việc sẽ tốt đẹp và chúng ta bảo thân chủ "thôi hãy tạm khoan giải quyết vấn đề chi phí và để cho chúng tôi làm việc cho các ông một thời gian rồi ông hãy trả cho chúng tôi theo đúng giá trị mà ông thấy".

Từ cách tôi đặt vấn đề, đã khá rõ ở đây là cách tôi cảm thấy viên chức này nên tiếp cận, nhưng tôi

đề lĩnh việc quyết định đến độ anh ta tin rằng giải pháp là của chính anh ta chứ không phải của tôi.>

Chúng tôi đã ký được với thân chủ này.

TÁCH ĐÒI SỐNG CÔNG SỞ RA KHỎI ĐÒI SỐNG XÃ HỘI

Triết lý chính yếu của tôi về điểm này là giảm thiểu những mối quan hệ ngoài công sở. Tôi sẽ chẳng bao giờ quên khi Arnold Palmer, một con người dễ thương mà bạn tất muốn gặp, có một phi công đúng là một phi công giỏi, nhưng không hẳn là loại người muốn kết bạn vào một buổi tối, đừng nói gì đến tham dự vào các cuộc họp làm ăn với bạn. Tuy nhiên, Arnold không thể có lòng dạ nào mà nói với người phi công anh sẽ gặp ông ta ngày hôm sau, vì anh nghĩ là nói thế là không tế nhị lắm và viên phi công nào sẽ thấy bị thương tổn. Và rồi cuộc họp với một nhà chế tạo dụng cụ chơi golf đến từ Kansas City mà viên phi công tham dự - và bắt đầu bình luận về bản chất của trò chơi và loại hợp đồng phải có. Tôi sẽ không bao giờ quên nét mặt của Arnold vào lúc đó. Khởi phải nói, đây là lần cuối cùng viên phi công chơi buổi tối với chúng tôi hay dự cuộc họp.

Xã hội hóa trong khuôn khổ công sở chắc chắn tốt hơn là nên bớt chớ không nên thêm. Vào những ngày đầu thành lập tập đoàn Quản Lý Quốc Tế, khi chúng tôi chỉ mới có mấy người, chúng tôi rất đơn giản là không cho phép việc đó. Thời buổi thay đổi và công việc thay đổi và người ta không thể làm gì

nhiều để ngăn cấm việc đó ở mọi cách. Tuy thế, nó gây ra nhiều vấn đề rất là rõ rệt.

Bạn không thể thả dãn với một ai đó vào buổi chiều tối và cố tỏ ra hoàn toàn là chính mình khi ngày hôm sau bạn phải khiển trách, sa thải, chuyển công tác hay trong một cảnh nào đó phải can thiệp vào công việc của người đó. Mà người nhân viên cũng không thể quên đi cái tối hôm trước vào ngày hôm sau.

Theo quy luật chung, người ta sẽ dễ làm việc hơn nhiều nếu không làm phức tạp một mối quan hệ công việc trong khuôn khổ công ty bằng những loại quan hệ xã hội khác nhau diễn tiến ở bên dưới khi con người có một mối quan hệ, nó mở ra biết bao vấn đề riêng tư, bởi vì mối quan hệ cá nhân, chỉ trừ một số ít trường hợp, sẽ thống trị việc làm ăn và những chuyện riêng tư.

SA THẢI>

Có nhiều cách sa thải. Henry Ford bảo Bunkie Knudsen: "Công việc không chạy", và một vài năm sau người ta nói rằng ông ta lại bảo Lee Lacocca: "tôi không thích anh". Bill Paley của công ty CBS, theo người ta kể lại, một ngày nào đó đã quyết định là Jim Aubrey, người phụ trách chương trình thiếu nhi, "không phải là loại người tôi muốn điều khiển công ty này khi tôi rút lui".

Những việc sa thải này là đột ngột và bất ngờ, và nếu không nói đến tính cách hợp pháp chính đáng của nó, cũng đủ khiến cho ta thắc mắc chúng ta xử

lý như thế nào. Khi tôi nghe ai đó đã bị cho nghỉ việc đột ngột, tôi nghĩ rằng đó là phản ứng quá trớn do cảm xúc hơn là kết quả của một sự phán đoán có tính toán.

Khi tôi biết tôi cho một người nào đó nghỉ việc, tôi xét hai yếu tố - thời điểm và sự trung thành của người đó với công ty.

Bạn phải sa thải người ta khi việc này gây ít thương tổn nhất cho bạn bên ngoài cũng như bên trong. Tính toán này có thể là tức thời đến, như tôi nhớ có trường hợp, hai năm sau. Theo quy luật chung trong ngành của chúng tôi, với những mối quan hệ với thân chủ thường có thể là mạnh mẽ và cá nhân, thì chuẩn bị ở một mức nào đó là cần thiết.

Ta cũng phải nhạy cảm với ý nghĩ của người phải nghỉ việc - giúp anh ta hay cô ta giữ thể diện. Mức độ mà tôi suy xét việc này là do sự trung thành và cống hiến của người đó với công ty.

Trước khi sa thải người trung thành, trước hết bạn phải có nghĩa vụ tính hết tất cả những khả năng khác - chuyển sang làm việc phụ, tạo một việc mới phù hợp với khả năng của họ, hay ngay cả một sự hạ bệ khéo nguy trang. Nếu không có cách nào như thế, thì bạn phải cho người ta thời gian để "thích nghi" với ý nghĩ sẽ bị sa thải, và làm bất cứ gì bạn có thể giúp họ tìm việc làm khác.

Trong nhiều trường hợp, tôi đã cho người nghỉ việc mà ngay cả họ cũng biết. Tôi đã kiếm việc cho họ và để cho công ty khác "rước lấy".

Ở mặt khác, nếu tôi có lý do cho đúng đắn để cho rằng người nhân viên là không trung thành hay không có thể tin cậy, thì tôi sẽ tống anh ta ra khỏi công ty ngay và một cách có hiệu quả>

Chúng tôi từng có một nhân viên mà tôi khám phá đang bỏ đi và mang theo bất cứ những gì anh ta có thể lấy - thân chủ, hồ sơ, tin tức mật mà anh ta có thể đặt tay đến! Tôi cũng có lý do để tin rằng anh ta sẽ oán hận và một khi anh ta bị đuổi sẽ làm bất cứ gì để gây thiệt hại cho chúng tôi. Chúng tôi phải mất hai tuần để bảo vệ cạnh sườn của mình. Chúng tôi thu xếp cho nhân viên này đi Detroit trong một ngày. Khi anh ta đi vắng, chúng tôi thay khóa, di chuyển hồ sơ và các văn thư, và khi anh ta trở về chúng tôi cho anh ta nghỉ. Chỉ "Yếu tố oán hận" cũng đủ làm cho việc sa thải người nào đó là một quyết định phải tính toán cẩn thận, và công ty phải dè dặt trong việc đóng cửa, rút cầu. Một người nhân viên vì cay đắng có thể gây bao nhiêu tai hại. Anh ta được xem là một nguồn tin cậy được cho là thế giới bên ngoài dù cho cả những gì anh ta nói hoàn toàn thiếu tin cậy.

Nhưng khi người ta cảm thấy đã được cho nghỉ việc một cách "Phải chăng" - được đối xử một cách trân trọng, lễ độ và tế nhị trong một kinh nghiệm, theo như mọi người hiểu - là đón đầu - thì họ sẽ do dự khi nói xấu công ty cũ của mình. Và như nhiều trường hợp đã từng xảy ra cho chúng tôi, họ có thể trở thành những người liên kết làm ăn quý báu trong

trong lại.

CỐ VẤN

Nếu công ty của bạn đã mướn một người cố vấn (Tài chánh, quản lý hay gì đó) và bạn không chấp nhận ý kiến của ông ta - hãy cho ông ta nghỉ việc.

Không cần suy nghĩ về người tư vấn. Ông ta có thể cho bạn những lời khuyên tốt nhất nhưng nếu bạn không làm theo, bạn đang phí thời gian và tiền bạc.

LÃNH ĐẠO BẰNG DẪN CHỨNG

Tôi cho rằng tôi không phải là người chủ dễ dãi nhất. Tôi có thể đòi hỏi rất nhiều ở những viên chức quản lý của chúng tôi. Nhưng tôi cũng đòi hỏi ở tôi rất nhiều.

Nếu bạn yêu cầu một người thuộc cấp đến 7 giờ sáng hay ở lại tới 10 giờ tối, anh ta hay cô ta sẽ ít do dự hơn nếu họ biết là chính bạn đã dậy từ 5 giờ sáng hôm đó hay ở lại giờ đêm đó. Nếu từ một du thuyền trên bờ biển French riviera bạn gọi cho người nhân viên này và yêu cầu như thế, thì ý nghĩ của nhân viên của bạn chắc sẽ phải khác đi.

Không phải vì là một cách nói khuôn mẫu mà nó giảm đi giá trị thực tế: Đừng đòi hỏi nhân viên của bạn những gì mà không đòi hỏi chính mình.

KHÔNG ĐỂ Ý KẾ NÓI GỎ

Công ty đôi khi đi vào việc làm ăn mới vì những lý do phòng thủ bảo vệ mang sườn hay phản ứng thái quá với sự cạnh tranh.

Mỗi công ty có những kẻ hay nói gở, cố khiến cho bạn phải làm đúng điều này. Họ sẽ nói: “Nếu ta không vào làm ăn việc này, việc nọ, thì tất cả mọi chuyện kinh khủng sẽ xảy ra. Như hiện nay, chúng ta chắc là quá trễ. Hiện nhiên là những người này không đặt lợi ích của công ty vào tim. Họ chỉ thích tạo ra những tình huống không thể thua được cho chính mình: Họ đã lấy được điểm về những thành công được dự kiến, nên họ cũng phải tự bảo vệ trước những thất bại được dự kiến.

Khi lý do là để phòng vệ, thì hầu như không bao giờ có hiệu quả. Bạn biết đi vào hướng này thì sức lực bỏ ra sẽ lớn hơn phần thu lại được, và chính như thế tạo ra một thất bại toàn cục.

Frank Bennack, chủ tịch công ty Hearst, cho tôi biết cách đây mấy năm ông đã phải chống lại mọi thứ sức ép bên trong buộc công ty phải đi vào kinh doanh trò chơi video. Trò chơi video là tương lai, người ta bảo như thế, và đối với công ty phục vụ giải trí và thông tin, không có một vị trí trong công nghiệp này là một tai ương.

XUỐNG VỚI CẤP DƯỚI

Cách đây nhiều năm, Chris Lewinton, giám đốc điều hành của công ty Wilkinson Sword, đã cho tôi một số lời khuyên rất tốt về việc điều hành công ty. “Hãy biết những người ở dưới bạn hai cấp. Tương lai của bạn là ở đó, và bạn sẽ thấy rõ hơn về hiện tại.”

Các giám đốc điều hành và những quản lý có thể bị cô lập với những gì đang diễn ra ngay chính

công ty của họ. Họ lui tới chỉ nói mãi với cùng một số người, thông thường là nhân vật số một hay số hai ở mỗi phân bộ. Thông thường nhà quản lý và trợ lý của anh ta cũng có chung một quan điểm. Họ sẽ làm quyết định chung với nhau và cùng đưa ra những quyết định này lên cấp quản lý cao hơn.

Nhưng biết những người ở cấp dưới hơn có thể là cơ hội để mở mắt. Họ thường có một cái nhìn khác biệt và mới mẻ về những gì đang diễn ra và những gì bạn được báo cáo. Những quan điểm này có thể bị lệch lạc, hay có tính chủ quan vì lợi ích riêng tư, nhưng nó giúp cho bạn có nhiều quan điểm chính thông cũ kỹ.

Samuel Johnson từng nói: “Chẳng có mấy cách để được tuyển dụng một cách đàng hoàng ngoài cách kiếm tiền”.

Có lẽ vấn đề lớn nhất của những công ty đã được ổn định là sự to lớn của chúng. Công ty càng lớn, người ta càng dễ để nó hoạt động lơ lửng, và quản lý do trước tiên tại sao lại đi vào kinh doanh, câu trả lời là để làm lợi nhuận.

Tôi có một người quen xây dựng một doanh nghiệp thành công dữ dội, phát triển đúng là theo cấp số nhân – gần 6.000% - trong tám năm đầu tiên. Hầu như trong một sớm một chiều, anh ta đã phải bù đầu vì những vấn đề mà sự tăng trưởng ngoài sức kiểm soát này tạo ra, và anh ta bắt đầu có kinh nghiệm với tất cả các loại giải pháp, từ việc đưa vào một đội ngũ quản lý mới phù hợp với việc

sắp xếp, tổ chức lại công ty, đến việc thoát ra khỏi một số khía cạnh của việc kinh doanh, đến việc bán nó và thoát ra một cách hoàn toàn. Như bạn có thể đoán được, anh ta đã trải qua ba năm tồi tệ trong những cuộc thử nghiệm này.

Khi tôi gặp anh ta khoảng một năm sau, tôi rất ngạc nhiên biết rằng anh ta đã xoay chuyển hoàn toàn việc làm ăn của mình và dư lợi nhuận năm đó lên tới 100%. Khi tôi hỏi anh ta làm thế nào mà được như thế, anh ta nói đến một số người anh ta mướn và những thay đổi cơ cấu anh ta đã thực hiện. Anh nói: “Tuy thế, tôi cho rằng lý do lớn nhất là chúng tôi đã tăng giá gấp đôi”.

Trở lại kiếm lời có thể không phải luôn luôn đơn giản như thế này, nhưng đôi khi nó ít phức tạp hơn nhiều so với những gì mà những người chuyên nghiệp muốn dẫn dắt bạn tin.

Gần đây, tôi có dịp đọc một bài về công ty Schlumberger hoạt động chính thí nghiệm các giếng dầu, một trong những công ty lớn nhất, giỏi nhất và có lời nhất trên thế giới. Schlumberger công bố với khách hàng là dịch vụ của nó đã tăng lên 100%. Nếu chi phí của Schlumberger tăng, thì chi phí cho Schlumberger của khách hàng cũng tăng, và không chỉ tăng ở mức đó mà gấp đôi mức độ đó. Họ không chỉ nhớ làm lời, họ không sợ làm lời.

Đôi khi còn trả lời thực là đơn giản: phải tính giá cao hơn. Hay ít nhất tính đủ để bạn không phải luôn luôn thua lỗ.

Tôi tin nhiều công ty bận rộn đi vào các việc làm ăn mới và đưa vào đội ngũ quản lý mới thậm chí đã chưa trải nghiệm khả năng thu lợi bên ngoài của mình.

Tôi thấy điều này luôn luôn trong việc kinh doanh của chúng tôi. Tôi thấy các viên chức của chúng tôi không dám hỏi chúng ta thực sự có giá trị đến đâu hay lúng túng khi xin thêm chi phí bỏ tức lệ phí đã tính. Đơn giản là họ sợ trải nghiệm khả năng người ta có thể sẵn sàng bỏ tiền ra trả là đến chừng nào. (Tôi từng có một người thư ký ở Luân Đôn thậm chí không dám gọi hóa đơn đòi tiền những gì người ta sẵn sàng trả. Cô ta theo dõi việc kinh doanh và trở nên là bạn rất thân với hai thân chủ môn golf người Anh trẻ tuổi, cô ta thực sự đã làm việc cật lực cho những thân chủ này. Và còn làm thêm nhiều việc nhỏ nhỏ cho họ, là việc làm ăn tốt. Nhưng hai năm sau tôi để ý là chúng tôi chưa hề thu lệ phí của họ. Khi tôi hỏi cô ta về việc này, cô ta đỏ mặt và nói là cô không đủ can đảm để nói với họ về chuyện tiền bạc!)

NGUY CƠ CỦA “ĐÁNH VỐ LỚN”

Nguy cơ của “đánh vỗ lớn” đối với một doanh nghiệp đã vững vàng cũng giống như nguy cơ lớn quá nhanh đối với một doanh nghiệp mới gây dựng. Về mặt lý thuyết, hầu hết các công ty đều muốn tăng gấp đôi lợi nhuận trong một năm, tuy nhiên, ít công ty thật sự có thể kiểm soát được tình thế, và hầu hết các công ty điều hành giỏi thậm chí “không muốn

thứ. Một trong những cách mà kinh doanh bị mất lợi nhuận là sa vào “hội chứng đánh vỗ lớn”. Những công ty lớn, chịu gánh nặng của các đầu phí quá lớn, lao vào những vụ làm ăn mà họ biết tối tăm cùng chỉ đến điểm hòa vốn. Những công ty này cần phải học cách nói không.

Điều này đặc biệt dùng đối với những việc làm ăn lệ thuộc vào những hợp đồng của chính phủ. Trong những nỗ lực đạt thắng trong cuộc chiến đấu thầu họ sẽ nhận một dự án làm tăng gấp đôi chi phí phủ đầu của họ và về mặt doanh lợi thì kết quả không đáng gì. Vài năm sau, khi phương án đã hoàn thành hoặc là họ bị phá sản hay phải chịu một điểm hòa vốn ở mức cao hơn.

Các công ty thường dùng mọi lo sợ về việc này để biện minh cho việc mở rộng đa dạng hóa tuy nghiên mở rộng một cách thông minh đòi hỏi phải xét nhiều mặt khác, và tôi không cho đây là giải pháp có giá trị.

BẠN MUỐN TẠO ÁN TƯỢNG VỚI AI?

Đối với tôi, một trong những xu hướng thú vị nhất gần đây trong kinh doanh là số công ty cổ phần đại chúng – MGM/VE, Avis và Sotneby’s đến nay trong óc tôi – hoặc đã trở thành công ty tư hay đã tìm cách chuyển thành công ty tư. Tôi ngờ rằng nhiều cổ đông lớn đang đi đến kết luận mà tôi đã đạt đến nhiều năm trước đây: có lẽ quả là khó khi vừa phải điều hành công ty vừa phải giữ cho các cổ đông được sung sướng. Đó là lý do khiến cho tập

đoàn quản lý quốc tế (IMG) sẽ không bao giờ là công ty cổ phần.

Những quyết định kinh doanh của người Mỹ thường được đặt cơ sở thắng lợi trong một cuộc thi về sự đồng tình của quần chúng, trên việc gây ấn tượng cho một số người và những người mà ai cũng cố gây ấn tượng làm việc ở wall street.

Gây ấn tượng cho Wall street đã trở thành thú tiêu khiển vĩ đại của doanh nghiệp Mỹ. Cái lợi lâu dài đã được hy sinh để lấy cái lợi ngắn hạn. Những quyết định kinh doanh kém được đưa ra làm việc, công ty thích có vẻ tốt hơn là tốt thật sự. .. Lợi nhuận thật sự được ném đi để lên gân một cách giả tạo và quý tói.

Tất cả chúng ta sẽ khá ra nếu thêm nhiều công ty cố gây ấn tượng cho chính mình hơn là cho những người làm việc ở vùng phía dưới Manhattan.

BIẾT CÁCH CẠNH TRANH

Cách đây nhiều năm tôi chơi quần vợt tại Geneve Thụy Sĩ đánh cặp với Vitor Pecci để đấu Bjorn Borg và một tay vợt tài tử là một doanh nhân lừng lẫy trong ngành ngân hàng vàai ở Thụy Sĩ và Bruce Rappaport. Bjorn và tôi đều lên lưới và chỉ cách nhau một hai thước, Rappaport lóp nhẹ một đường banh mà tôi có thể thấy không quá đầu tôi. Borg đang ở một tư thế không phòng ngự gì và tôi thoáng nghĩ rất nhanh là nếu tôi đánh banh thẳng vào anh thì không được mã thượng lắm. Dĩ nhiên, dù sao tôi cũng đã làm thế. Tôi đập mạnh trái banh ngang

người của anh – và Borg đã chính xác đưa bóng lại ngang qua đầu tôi và ghi được một điểm thắng.

Đừng bao giờ đánh giá thấp đấu thủ cạnh tranh với bạn. Tôi nghĩ là một tinh thần cạnh tranh là cần để đạt thành công kinh doanh của công ty cũng như thành công của cá nhân, và anh dàn binh bố trận thế nào để đương đầu với sự cạnh tranh là một trong những thước đo tốt nhất trong những sự thành công đó.

Nhưng có một khác biệt lớn giữa cạnh tranh trong kinh doanh và cạnh tranh trong thể thao. Trong cả hai trường hợp, ý định là chiến thắng, là đập tan mọi người. Nhưng trong kinh doanh, trò chơi này không chấm dứt. Không có sự dẫn điểm nào là không vượt qua được. Cạnh tranh luôn luôn có thời giờ bất kịp.

Công ty chiếm được thị phần lớn thì có xu hướng tĩnh tọa trên ư thế. Họ hồ hởi với những con số, trở nên tự mãn, và mất đi lợi thế cạnh tranh của mình. Cạnh tranh trong kinh doanh theo tôi nghĩ, là một quá trình áp đảo sinh động, liên tục và bền bỉ.

Bạn càng biết đối thủ cạnh tranh của bạn – sức mạnh của họ, nhược điểm, thói quen, chiến thuật – bạn càng dễ áp đảo họ.

Trong bất cứ loại kinh doanh đại diện nào, hay trong ngành kinh doanh nào bạn được trả theo tỷ lệ bách phân, nếu bạn không thận trọng bạn có thể mất thì giờ đại diện cho những người đang lên cũng nhiều như bạn mất thì giờ cho những siêu sao. Nhiều

năm trước khi các thân chủ thể thao ở trong hạng khả nghi này đến tiếp xúc với chúng tôi, chúng tôi giới thiệu họ cho một công ty cạnh tranh mà tôi biết rành nhuọc điểm. Vì chúng tôi không biết chắc vận động viên nào sẽ tiến lên trở thành nhà vô địch, chúng tôi chắc 100% công ty này sẽ khôn đôn trong việc đại diện cho những người này, chúng tôi sẽ theo đuồi họ, tuyệt đối tin chắc rằng chúng tôi có thể giành được họ ký hợp đồng cho mình.

TRÁNH MỞ RỘNG THEO CHIỀU DỌC

Chúng tôi đã có những thân chủ thể thao, sau khi thành công một cách vẻ vang ở một lĩnh vực nhỏ, đã tự động cho rằng họ có thể chinh phục thế giới ở cả những lĩnh vực khác, những tay vợt tennis nhất định muốn làm nhà tổ chức triển lãm; những vận động viên chơi golf muốn làm nhà inh doanh bất động sản; những nhà vô địch thể nhà vô địch thể vận hội muốn làm nhà xuất bản và điều hành các tạp chí. Nhiều vận động viên điền kinh, sau khi rút lui, muốn điều khiển các trại và trường, không hiểu năng lực điều hành và trình độ chuyên môn cần phải có.

Thông thường, chúng tôi cố gắng cản họ đừng lao vào những lĩnh vực này trước khi đạt được trình độ chuyên môn cần thiết. Nhưng cái tôi của những nhân vật thể thao hàng đầu, cũng như cái tôi của nhiều nhà kinh doanh thành công, không mấy chịu nghe lẽ phải.

Một số công ty đã ổn định, khi cảm thấy nhu cầu tăng trưởng và bành trướng, bắt đầu mở rộng

theo chiều dọc hơn là mở rộng theo chiều ngang, và mua những công ty mà họ không có làm ăn gì ở đó. Ở một cấp nào đó, người ta hiểu rằng mình thiếu chuyên môn, sự hiểu biết thực sự về hoạt động của ngành này như thế nào, nhưng cái tôi của họ không để cho họ nhìn thấy điều này ngay với chính mình. Quang cảnh kinh doanh của nước Mỹ vẫn còn bừa bãi những tử thi của các vụ mua bán, thủ đắc đầy tinh vị kỷ này.

ĐỪNG KIẾN KẼ TÂM PHÀO

Có người nói với tôi năm qua IBM đã trả 12 triệu đô la lệ phí pháp lý chỉ cho một công ty luật sư mà thôi.

Tôi tốt nghiệp trường luật Yale và làm luật sư ở công ty Arter và Hadden ở Cleveland, Chio, là một công ty pháp lý uy tín nhất và lâu đời nhất tại Cleveland. Tôi vẫn còn là một thành viên của công ty, nhưng tôi phải nói là toàn bộ hệ thống pháp lý của nước Mỹ làm tôi thấy vô vị.

Những cuộc đấu đá giữa các công ty pháp lý nhân danh thân chủ của mình thường chỉ là những công cụ cho các công ty mất thì giờ và kiếm tiền. Tôi cảm thấy trong hầu hết các vụ tranh chấp pháp lý nếu bạn có thể đặt cả hai bên vào trong một phòng – dù rằng cho tranh chấp đã rông rã hai năm – thì vấn đề sẽ được giải quyết. Chắc chắn ít tốn kém hơn, và có thể công bằng hơn nhiều.

Chúng tôi đã khá may mắn với các vụ kiện tụng trong việc làm ăn của chúng tôi trong nghĩa chúng tôi

đã được huấn luyện để làm luật sư, nên tôi nghĩ chúng tôi nhận được tất cả những rắc rối và chi phí có thể chịu được khi bắt đầu kiện tụng.

Ở những nơi khác trên thế giới người thua kiện trả những lệ phí pháp lý của người được kiện ngoài những chi phí cho tòa án. Đối với tôi đây là một hệ thống tốt hơn nhiều. Nó tranh những vụ kiện cho vui và phản ứng kinh doanh kiểu bốc đồng “hẹn gặp nhau ở tòa”.

Người Nhật có vẻ biết giải quyết công việc giữa họ với nhau tốt hơn bất cứ người nào. Trong khi nhiều người nhấn mạnh là không có trường kinh doanh ở Nhật Bản, không ai có và đã để ý là cũng không có bất kì công ty pháp lý ở Nhật Bản.

Có lần chúng tôi bị kiện, cùng với thân chủ là Bjorn Borg, bởi có cả một giàn luật sư làm việc cho ông ta. Tôi kết luận rằng từ góc độ kinh doanh, thì Lamar Hunt quả thật là khùng đi kiện đồng thời lại tổ chức giải vô địch quần vợt thế giới và Borg chơi trong một số giải của ông ta. Năm tôi đi và gặp chính Lamar. Chúng tôi ngồi bên nhau trong một căn phòng và một buổi gặp mặt đã giải quyết xong. Nếu đề nghị vụ cho luật sư, chúng tôi vẫn còn ở tòa án, và hàng trăm, hàng ngàn đô la đã phải tuôn ra.

3. THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Nếu yêu cầu các viên chức quản lý liệt kê những vấn đề nhức đầu của họ, tôi ngờ rằng không có đủ thời giờ sẽ được ghi rất gần đầu bản đánh ách. Giòng chảy liên tục của công việc cũng như

một giọng chảy liên tục tương đương với những gián đoạn khiến cho người ta không thể sử dụng thời gian theo cách mà họ đã định. Một việc gì đó đã đến và vào cuối ngày làm việc họ sẽ thấy công việc ngổn ngang hơn so với lúc họ bắt đầu.

Giải pháp cho những vấn đề này đơn giản hơn nhiều so với những gì thường sẵn sà nhận. Chủ yếu do là việc kiểm soát ngày làm việc của bạn thay vì để nó kiểm soát bạn, ép hoạt động đi vào thời gian có sẵn cho chúng hơn là kéo dài thời gian với hoạt động.

Nhưng những người lớn e rằng nếu họ không có vẻ lút đầu, họ sẽ không có vẻ bận rộn hay quan trọng lắm. Họ thực sự không muốn điều hành tốt thời giờ của mình.

Một khi bạn thực sự tin là kiểm soát thời gian của bạn không những để thêm hiệu quả, mà còn thêm vui thú, phần còn lại là khá dễ dàng

QUẢN LÝ THỜI GIAN

Một điều mà những người tôi biết nhiều hay gán cho tôi nhiều nhất là năng lực quản lý thời gian của tôi một cách hiệu quả.

Tôi bắt đầu bằng cách xem mỗi tuần là 168 giờ, và tôi sắp xếp thời gian để thoải mái, nghỉ ngơi cũng như làm việc. Tôi tự buộc mình phải có thời gian để thoải mái, dù là chơi quần vợt, đọc báo buổi sáng, ngủ trưa ở sở hay đơn giản là ngồi không – giải phóng đầu óc khỏi những ý nghĩ hay quyết định liên quan đến công việc. Để đảm bảo có thời gian này, tôi

chương trình hóa những hoạt động không phải là công việc này vào thời gian biểu buổi sáng vào 5 giờ sáng.

Tôi ghét để việc hay vướng bận trong óc, và tôi làm việc với cường độ khẩn trương để có những khoảnh khắc trống – một phút, một giờ hay một ngày cuối tuần – thụ hưởng sự nhàn rỗi. Những khoảnh khắc này là củ cà rốt ở đầu gậy của tôi bằng cách đưa chúng vào thời gian biểu, tôi buộc mình phải hoàn thành công việc dẫn tới những khoảnh khắc có những phạm vi thời gian tôi đã sắp xếp cụ thể cho chúng.

Điều này đã dẫn tới tình trạng về thời gian cao độ. Tôi luôn luôn xem một hành động kinh doanh hay một cam kết nào đó là một hàm số lệ thuộc vào thời gian tôi giành cho nó. Tôi cũng chơi với chính mình một loại trò chơi thách đố. Nếu một cuộc họp sẽ diễn ra trong một giờ nữa và tôi quyết định có mười việc tôi muốn hoàn thành trước khi cuộc họp bắt đầu tôi sẽ làm bất cứ những gì cần thiết để nhét mười việc vào một giờ đó. Có thể tôi sẽ cắt ngắn một cú điện thoại trái với ý muốn hay viết một tờ giấy ghi chú ngắn thay vì một lá thư dài, nhưng bằng cách thách đố kiểu này, bằng cách sắp xếp những công việc thành những phần thời gian càng lúc càng nhỏ, trong biết bao năm tôi đã xây dựng một nhận thức hầu như chi tiết đến từng phút về cách tôi sử dụng thời gian.

Tôi biết làm tất cả mọi việc thì mất bao nhiêu

thời gian, và tôi biết cách nhanh nhất để làm một việc, từ các quán ăn nhanh hay chậm trong bao lâu, và như thế ở quán ăn nào bạn phải gọi món ăn ngay lập tức, đến những thang máy nhanh nhất ở những tòa nhà, ví dụ, khi đến phi trường, tôi thường để cho người ta gặp tôi ở bên đi, là nơi hầu như không bao giờ đông như khu vực đến, và bởi thế mà nhanh chóng hơn.

Tóm lại, tôi cố gắng chính xác tất cả mọi việc dù cho bản chất những việc này là không chính xác. Óc tôi là một sách mẫu hàng của những “cách làm tắt” để làm giảm bớt đi các khoản mất thời giờ ở một số hoạt động hay tránh chúng một cách hoàn toàn.

Khi đi đường bay quốc tế chẳng hạn, tôi biết hãng máy bay nào, như Qantas đi Úc và Cathay Pacific đi Châu Á, đợt phiếu ưu tiên lên hành lý hạng nhất. Tôi biết hành lý của hàng Concorde giải quyết nhanh, đến vào sáng sớm tại Luân Đôn đối với người Mỹ hay tại Honolulu từ Châu Á và Úc là tai họa, đường bay quốc tế vào Los Angeles là tai họa hầu như bất cứ lúc nào. Tôi đã nhận ra rằng mình còn là một chuyên gia về giao thông và giờ kẹt xe ở những thành phố lớn trên thế giới.

Đơn giản đó chỉ là việc dùng những thông tin này để tiết kiệm thời gian cho mình, hay thu xếp trước công việc dựa trên thông tin đó. Ví dụ, tôi thường đi lại nhẹ nhàng và hành lý xách tay. Nhưng để làm được việc này một cách thường xuyên, tôi phải giữ một tủ áo quần ở năm nơi tôi cư trú chính

và một tủ áo nhỏ ở văn phòng nơi tôi không có nhà riêng. Và nếu tôi biết tôi sẽ cần gì đó ở Paris, tôi sẽ gọi nó trực tiếp đến đó, hơn là mang theo mình đi trước tiên đến New York rồi đi Luân Đôn.

Tôi đã dùng đến những dẫn chứng về việc đi lại trên quốc tế, bởi vì bản chất của việc đi lại này là rất khó kiểm soát. Nhưng tôi cố gắng sử dụng phương pháp này cho mọi khía cạnh của công việc kinh doanh của tôi. Khi biết được tôi phải mất bao nhiêu thời gian để làm một việc gì đó và cách ngắn nhất để làm việc đó, tôi có thể kiểm soát những công việc có thể không có vẻ dễ kiểm soát lắm.

Theo quy luật chung để làm một việc gì đó một cách nhanh nhất, làm những công việc mà mọi người khác phải làm vào lúc mà mọi người khác không đang làm chúng. Tôi rời rất sớm vào buổi sáng cho nên đến sở không bao giờ là vấn đề. Nhưng tôi đã nghe những người khác phàn nàn về xe cộ giờ đông người rồi lại thú nhận nếu họ rời nhà sớm 20 phút thì đã có thể tránh được. Câu trả lời có vẻ đã rõ ràng, nhưng thế mà nhiều người lại gặp khó khăn khi điều chỉnh một công việc đơn giản hai mươi phút trong thời dụng biểu. Họ thích khốn khổ trong cả một tiếng trên đường đi hơn.

Tôi đã thấy có những nhân viên nhận chi phiếu lĩnh lương vào ngày thứ sáu, tìm cách rút tiền vào khoảng giữa 12 giờ và 3 giờ chiều hôm đó, rồi than phiền là chờ đợi lâu quá! Tôi cũng đã thấy một số viên chức quản lý của chúng tôi bay khỏi New York

mà định một giờ xuất phát đúng độ với bất cứ người nào khác đang muốn về nhà. Chín mươi phần trăm trường hợp phí thời giờ và sắp hàng có thể tránh được nếu có sắp xếp trước và suy nghĩ hợp lý.

MỘT HỆ THỐNG TỔ CHỨC

Toàn bộ giải pháp cho việc nắm vững thời gian là làm những việc bạn đã có kế hoạch làm khi bạn dự định làm và thời gian làm không dài hơn bạn dự kiến làm chúng. Điều này đòi hỏi bạn làm việc trong một hệ thống bao trùm nào đó.

Tôi điều hành cả đời sống của tôi và thời giờ của tôi từ một số giấy ghi công tác màu vàng, mỗi tờ dành cho một ngày và một đường dọc kẻ xuống khoảng giữa trang. Việc phải làm ghi ở phía bên mặt của đường kẻ dọc, người phải liên lạc ghi ở phía tay trái. Tôi giữ tờ giấy này khoảng 50 ngày, và cuối cùng tôi có nhiều trang ghi những cuộc tiếp xúc và những việc sẽ không được thực hiện trong khuôn khổ 50 ngày này, nhưng vào một lúc nào đó trong tương lai.

Khi tôi hỏi một người nào đó khi nào ông ta muốn tôi liên lạc và ông ta nói thứ tư tới mười giờ rưỡi, tôi sẽ ghi tên người đó và số điện thoại của ông ta vào phía bên trái của tờ giấy dành cho thứ tư tới, khoảng xuống một phần ba trang. Các cú điện thoại và hoạt động buổi chiều và tối chiếm một phần ba phía trên của trang. Tôi thỉnh thoảng coi lại tờ giấy này trong ngày để xem mình làm tới đâu. Nếu tôi để lỡ thời gian, tôi ít khi bỏ bớt việc nhưng sẽ

khân trương tranh thủ hơn.

Tôi cũng giữ một sổ ghi chú, các trang ghi theo các vùng khác nhau trên thế giới. Nếu có người nói với tôi: “Liên lạc với ông gì đó khi đến Melbourne”, hay nếu có việc gì xảy ra mà cá nhân tôi đứng ra giải quyết ở Tokyo, tôi sẽ ghi như ở trang liên hệ.

Ngoài những phiếu ghi công tác màu vàng, tôi luôn luôn có một xấp thiệp cỡ 7cm x 12cm trong túi áo ngoài. Một số thiệp này có ghi tên người nhân viên hay bạn làm ăn mà tôi quan hệ thường xuyên. Nếu tôi nghĩ đến việc gì đó có liên quan đến một trong những người này, tôi sẽ ghi vào tấm thiệp thích hợp. Do đó, khi tôi phải làm việc với người đó, tôi đã nắm được mọi dữ liệu ở đầu ngón tay.

Tôi cũng mang một sổ thiệp trắng mà tôi sẽ ghi vào những điều linh tinh trong ngày, và vào cuối ngày tôi chuyển những dữ liệu này vào trang thích hợp trong cuốn sổ màu vàng thích hợp.

Tôi viết tất cả mọi chuyện tôi định làm, và sau khi đã viết là tôi quên hết. Tôi biết nó sẽ xuất hiện trở lại vào giờ giấc và nơi chốn thích hợp trong ngày thích hợp.

Rõ ràng là bạn chọn cách tổ chức đời sống công việc của bạn như thế nào là khía cạnh cá nhân nhất trong việc quản lý thời gian. Tôi biết có những người dùng một lịch bỏ túi và một sổ tay theo cách tôi dùng phiếu màu vàng và thiệp ghi chú. Tôi đã làm việc với những người ít khi tổ chức công việc trước một tuần. Và tôi đã thấy những người làm việc có

hiệu quả đơn giản với một danh sách việc phải làm không liên quan gì đến thời gian.

Nhưng tôi chưa hề biết một người thành công trong kinh doanh mà không làm việc theo một hệ thống tổ chức cá nhân.

Có hai điểm về cách tôi tự tổ chức có tính ứng dụng phổ cập rộng rãi.

Trước hết, hãy viết ra. Viết bất cứ ở đâu, ngay cả ở tay áo nếu cần thiết, nhưng hãy viết ra. Điều này cho phép bạn dành đầu óc cho những chuyện khác. Nhưng quan trọng hơn điều này có nghĩa là bạn sẽ làm nó. Viết ra một điều gì là một sự cam kết. Một khi bạn đã thực hiện hành vi này, bạn đã tạo động lực để hoàn thành công việc. Sự đau khổ của việc phải hoãn lại một công việc và sự hoạn lạc khi có thể gạch bỏ nó đi sẽ là yếu tố kích thích hơn nữa.

Thực ra tổ chức công việc làm cho ngày kế vào cuối ngày trước. Điều này làm cho tôi thanh thản vào đêm, một cảm tưởng là mình kiểm soát được công việc, và một sự hưng phấn thực sự khi bước vào công sở sáng hôm sau. Đơn giản là sau khi sắp xếp c ngày kế tiếp, xác định trên giấy tôi muốn hoàn thành việc gì – tôi cảm giác là tôi đã bắt đầu một cách tự tin.

Tôi làm việc tương tự thế này theo từng định kỳ trong những chu kỳ dài hơn: hàng tuần, hai tháng một lần, nửa năm một lần, một năm một lần, và hai năm một lần, đối với những tổng quát mà tôi muốn

hoàn thành trong năm năm tới.

THEO SÁT THỜI BIỂU

Một khi bạn đã sắp xếp lộ trình hay lịch trình, nếu bạn không theo sát nó thì việc sắp xếp chẳng có ý nghĩa gì.

Phần lớn của việc theo sát thời biểu là ý thức rất shieems khi có một việc gì quá quan trọng hay một cuộc khủng hoảng gần kề đến mức phải giải quyết nó ngay lập tức. Hãy xử lý các yếu tố làm gián đoạn công việc hay bất cứ việc gì khác đột ngột xảy ra như đối với một công việc khác để sắp xếp thời gian. Đừng hành động tức khắc mà sắp xếp thời gian để giải quyết những tình huống này vào thời biểu tương lai của bạn – chiều hôm đó, ngày mai hay tuần tới – bất cứ khi nào bạn có thời gian trống để đưa chúng vào hay khi bạn có thể dành thời gian cho chúng.

Khía cạnh quan trọng khác của công việc theo sát thời biểu là tính toán đủ thời lượng thích hợp cho hoạt động trong khoản thời gian này.

Việc cho một thời lượng quá ít có lẽ là tệ hơn danh cho quá nhiều. Bởi vì như thế bạn luôn luôn phải đuổi theo thời gian và làm cả thời biểu của bạn phải thụt lùi lại cả và tình hình còn trở nên tồi tệ hơn khi ngày đang dần hết.

Tôi nghĩ rằng nếu hết mọi người có thể tiên đoán với một độ chính xác hợp lý các sinh hoạt kinh doanh thông thường của mình sẽ kéo dài trong bao lâu, nhưng họ lại thường tự lừa dối mình.

Đề quản lý thời gian cho tốt, bạn phải tin ở kiến thức của chính mình. Nếu bạn biết một cuộc họp hàng tuần thường mất chừng ba mươi phút, đừng buộc mình phải tin rằng hôm nay sẽ chỉ mất mười lăm phút chỉ vì hiện nay bạn có nhiều việc khác phải làm. Nếu bạn phải đến đâu đó mười phút và bạn có mười phút để đi đến đó, đừng cố gọi thêm một cú điện thoại nữa chỉ vì bạn muốn dẹp bỏ nó đi. Những người quản lý thời gian của mình tồi tệ có vẻ muốn không thực tế và làm chuyện bất thường để tạo ra những tình thế ngoài khả năng kiểm soát.

SẮP XẾP THEO TỪNG NGƯỜI

Bởi vì hầu hết ngày công tác bạn phải làm việc với con người, nên bạn phải xét đến yếu tố phong cách và cá tính của họ khi sắp xếp thời gian của bạn. Tôi có những người làm việc cho tôi mà tôi có thể bàn đến hai mươi lăm đề tài trong mười lăm phút điện thoại. Tôi lại có những người khác sẽ làm tôi mất cả một tuần, họ có một nhu cầu bắt đầu biến những lời lẽ đơn giản nhất thành khởi đầu của một cuộc đối thoại bất tận. Đây là bản chất của một số người và tôi sẽ không có thể thay đổi bản chất này được. Tốt hơn là chỉ việc dành nhiều thời giờ hơn cho họ hay thảo luận ít đề tài hơn với họ.

Rõ rệt là bạn phải có ý niệm khá rõ về số vấn đề sẽ được thảo luận cũng như tính chất phức tạp của chúng mỗi khi phải gặp ai đó, nhưng mỗi một vấn đề sẽ mất bao lâu cũng tùy thuộc vào hai yếu tố con người: người kia phải mất bao lâu mới tiếp cận

được vấn đề và hay là hiệu vấn đề, và phong cách làm việc của cá nhân anh ta.

Ví dụ, khi làm việc với Bob Anderson, Chủ tịch của Rockwell, tôi biết ông ta thường đi thẳng vào vấn đề ngay cả trước khi tôi chấm dứt phát biểu của mình. Tôi cũng biết rằng nếu tôi chấm dứt câu nói nửa chừng chỉ vì muốn chấm dứt nó, thì đó sẽ là sự phạm thời giờ của ông ta.

Mặt khác, tôi đã có nhiều buổi họp ăn trưa với Roone Arledge, người cầm đầu đầy năng lực phi thường của phân bộ tin và thể thao của hệ thống ABC, có phong cách làm việc hoàn toàn là khác. Chúng tôi đã ăn nhiều bữa trưa kéo dài suốt buổi. Có một hôm, Kíp phụ trách buổi ăn tối đã đến nhà hàng mà chúng tôi vẫn còn nhâm nhi rượu ngọt và cà phê.

Đây là phong cách của Arledge, rất hiệu quả cho ông ta, và bởi vậy khi tôi phải làm việc với ông ta, thì nó cũng là hiệu quả nhất đối với tôi. Tôi chỉ việc sắp xếp đủ thời giờ để ăn trưa vào những ngày đặc biệt như vậy. Thay vì phải lo lắng, bồn chồn với một lịch làm việc phải tiếp một số khách khác vào chiều đo, tôi thường để trống cả phần buổi chiều còn lại trong ngày.

Học tất cả mọi chuyện về những người mà bạn phải làm việc với họ, kể cả cách họ thích làm việc và những thói quen quản lý thời gian của họ. Tôi biết những người thường đến họp trễ từ hai mươi đến ba mươi phút, nên tôi tính toán trên đó. Tôi sẽ sắp xếp

cuộc họp với họ vào một thời điểm trễ hơn lịch của tôi so với thời điểm mà họ có, và tôi sử dụng khoản thời gian sai biệt này để làm nhiều việc. Như thế thì có ích hơn và ngồi chờ bực dọc và mong họ mặc may đến đúng giờ.

GỌI ĐIỆN THOẠI

Điện thoại và họp hành làm mất hầu hết thời giờ của tôi và tôi nghi ngờ với các viên chức quản lý cũng như thế. Nếu bạn có thể kiểm soát được hai loại hoạt động này thì tất cả mọi việc sẽ đầu vào đây. Tôi ít khi chấp nhận cú điện thoại nào. Tôi thích dùng điện thoại trong khoảng thời gian của tôi và khi tôi có thể tập trung sự chú ý vào cuộc điện đàm hơn là chú ý vào việc mà cú điện thoại gọi đến làm gián đoạn. Tự gọi điện thoại cũng cho tôi sự tự chủ hơn và thời gian để tính những gì tôi muốn nói. Nhưng tôi trả lời mỗi cú điện thoại, ngoại trừ hai trường hợp: nếu đơn giản là tôi không thích nói chuyện với người gọi hay nếu cú điện thoại được xử lý tốt hơn bởi một người khác trong tổ chức của tôi (trong trường hợp này tôi biết chắc là người thích họp sẽ gọi lại cho người gọi). Trả lời mọi cú điện thoại thường là vấn đề phong cách cá nhân hơn là việc quản lý thời gian, nhưng nó có ích cho tôi bởi vì tôi không phải mất nhiều thì giờ để nhớ đến những ai tôi đã không gọi hay cảm thấy tội lỗi về việc này.

NGỪNG ĐỂ MONG ĐỢI

Tôi còn không biết được tôi đã làm thế nhưng có người đã chỉ ra cho tôi. Mỗi khi cô thư ký điện

vào cho tôi là người ta đang ở đâu dây bên kia, tôi sẽ đặt tay vào ống nghe và ngừng một lúc trước khi thực sự đặt vào tai. Những gì tôi đang làm là dùng một số giây cuối cùng để mong đợi: tôi muốn đạt được cái gì đây và cách nhanh nhất để đạt được là như thế nào?

Có lần tôi đã nghe câu này: “Nếu bạn không biết bạn đang đi đâu, thì bạn sẽ đến một nơi nào khác”. Có lẽ không có một sự thực nào lớn hơn về việc nói chuyện qua điện thoại. Nếu bạn không minh định rõ ràng trong đầu bạn muốn đạt được cái gì, thì chắc là cuối cùng bạn sẽ không đạt được gì cả

VÀO NGAY ĐỀ

Dù là tôi khá chặt chẽ trong việc sắp xếp thời giờ để theo sát lịch trình của mình, tôi vẫn thường ở trong những tình thế buộc phải chấm dứt các cuộc nói chuyện bằng điện thoại.

Tôi là người tin tưởng nhiệt thành không có gì khó khi vào ngay đề hay chấm dứt một cuộc điện đàm nhanh chóng, nhưng tôi vẫn thấy nhiều người lúng túng khi làm việc này. Rất phổ biến là người ta nói chuyện điện thoại sẽ mất thời gian gấp năm lần so với thời gian cần thiết để nói lên những gì phải được nói. Họ xem việc chấm dứt một cú điện thoại là vô lễ hay thiếu tế nhị.

Nếu tôi muốn chấm dứt một cú điện thoại và tôi biết người này rõ, tôi sẽ chỉ bảo anh ta rằng tôi phải đi hay tôi sẽ gọi lại cho anh ta sau này. Nếu tôi không biết anh ta rõ, tôi sẽ nói chẳng hạn như “có

ba bốn người đang đợi tôi ở ngoài để bắt đầu một cuộc họp đã trễ năm phút rồi tôi vừa được một cú điện từ Thụy Sĩ ở đây khác mà tôi đã cố liên lạc suốt ngày”.

Tôi cũng muốn trước hết đi ngay vào vấn đề của cuộc điện đàm, sau đó nói chuyện chuyện này chuyện nọ nếu có thời giờ. Hầu hết mọi người lại làm chuyện ngược lại. Họ sẽ nói tầm phào năm phút trước khi nói rào đón về mục đích của một cú điện thoại. Đôi khi cách này có thể thích hợp nhưng thông thường hơn thì không như thế, vì ngoài việc mất thì giờ của chính bạn, bạn còn làm mất thì giờ của người mà bạn gọi. Tệ hơn nữa, người ta còn có thể phải nghe một cú điện thoại khác và bạn sẽ gác máy mà chưa nói được việc mà bạn gọi đến để nói.

Cuối cùng, tôi có thể ước lượng khá chính xác tôi sẽ mất bao lâu để thực hiện tất cả các cú điện thoại vào một ngày nào đó. Nếu tôi đã hứa gọi lại vào một thời điểm cụ thể nào đó, tôi sẽ gọi rất sát vào thời điểm này. Đối với những cú điện còn lại, tôi sẽ sắp xếp một khoảng thời gian – thường là 30 đến 90 phút – và để dành thời gian này qua một bên.

Rồi tôi sẽ liệt kê những cú điện thoại này theo thứ tự tôi muốn và nó sẽ đặt cuối danh sách những cú điện thoại mà tôi có thể rút ngắn dễ dàng, nếu thời gian không có. Liệt kê các cú điện thoại cách này – với khả năng chủ động rút cuộc điện đàm – tôi hầu như luôn luôn có điều kiện giữ được khung thời gian mà tôi đã bố trí.

Điều này cũng có nghĩa là tôi thường dành các cú điện thoại nội bộ và với nhân viên vào lúc sau cùng, khi mà, nếu cần, tôi có thể ngắn gọn hơn.

LÀM SAO ĐỂ RÚT NGẮN CÁI CÓ LỄ KÉO DÀI

Mỗi cú điện thoại phải hoàn thành một mục đích gì đó. Nếu bạn không thể đạt được một câu trả lời dứt khoát từ một người nào đó, hãy cố đạt được cuộc hẹn để ông ta có câu trả lời. Nếu bạn vẫn không đạt được mục tiêu hãy cố đạt một cuộc hẹn để ông ta có thể cho bạn một cuộc hẹn khác nữa. Nếu đến như thế mà bạn vẫn không đạt được gì, thì hãy dẹp nó đi. Theo đuổi thêm hầu như chắc chắn chỉ là việc phí phạm thời giờ, và dù chỉ nhận thức được điều này, bạn cũng đã đạt được nhiều điều.

LÀM SAO ĐỂ TRÁNH ĐEO THEO MÁY ĐIỆN THOẠI

Đôi khi, điều tốt nhất mà bạn có thể làm được là biết được khi nào bạn có thể nói chuyện với người ta. Nhiều người phí nhiều thời giờ để đi lui đi tới chỉ để tìm cách liên lạc với nhau.

Ít khi phải mất nhiều hơn hai cú điện thoại để liên lạc với ai đó, nếu chủ động gọi cả hai cú này. Khi bạn không phải gặp được người ta lần đầu tiên, đừng yêu cầu ông ta hay bà ta gọi điện lại cho bạn. Hãy hỏi xem khi nào thì ông ta có và tự ý gọi lại một lần nữa.

Tôi thường hỏi cô thư ký của người mà tôi muốn nói chuyện khi nào thì người ta có thể gọi lại

cho tôi. Một khi tôi đã khai thác được giờ giấc cụ thể rồi, tôi sẽ nói là tôi sẽ gọi vào giờ đó. Nếu bạn không lấy được những tin tức loại này, hãy đặt ra một hạn kỳ giờ giấc rất eo hẹp mà bạn sẽ gọi lại: “Xin cô hãy nói với ông gì đó tôi sẽ liên lạc với ông ta trưa nay giữa 2 giờ 45 và 3 giờ” một khi nó được ghi trên giấy trắng mực đen, người ta sẽ sắp xếp các cuộc hẹn quanh quản cú điện thoại của bạn để đến khi đó họ sẽ có mặt.

Nếu phải mất hơn hai cú điện thoại để liên lạc với người khác, có lẽ đây không phải là vấn đề vận trù. Đúng hơn, đó là trường hợp người kia không muốn nói chuyện với bạn.

LÀM SAO CHO HỌ NGHE ĐIỆN THOẠI CỦA BẠN

Nói với họ những gì họ muốn nghe hay những gì họ sẽ sợ mà phải nghe.

Có một lần tôi được một cú điện thoại từ một người mà tôi không biết, và lời nhắn tin là “tôi có một số tin hay”. Hóa ra chỉ là một vài lời tán tụng vớ vẩn nhưng ít nhất là tôi đã phải nghe điện thoại.

Gần đây tôi gọi cho ông chủ tịch một hãng máy bay lớn mà tôi không quen biết nhiều, để nói về một chương trình thể thao mà chúng tôi đang phát động, vì tôi biết không có hãng máy bay nào vào thời gian này có tiền và vì chúng tôi luôn luôn sử dụng tín dụng hàng không, nên tôi nói với người thư ký của ông ta “xin cô nói với ông – là tôi có một đề nghị muốn bàn với ông ta, và nếu ông ta thật sự thích, thì

ông ta sẽ không phải bỏ ra đồng nào cả”. Ông ta nói chuyện với tôi ngay.

Nếu bạn và người ta đã quen biết qua lại, và bạn biết mối quan hệ của họ là tốt, việc sử dụng đến tên này sẽ hầu như luôn luôn giúp bạn đạt mục đích, nếu cú điện thoại thật sự là quan trọng bạn có thể làm quen chỉ vì mục đích đó. Tôi đã biết có những người, khi tìm cách liên lạc với một người nào đó ở một công ty khác, sẽ trước hết gọi cho ông tổng giám đốc của công ty và xác nhận với thư ký của ông ta là người này chính là người mà họ phải nói chuyện. Khi họ gọi, bắt đầu bằng cách nói rằng văn phòng của ông gì đó đề nghị họ phải nói chuyện với người này.

IM LẶNG CÓ NGHĨA LÀ ĐỒNG Ý

Một cú điện thoại không nhất thiết phải là truyền thông hai chiều. Nếu bạn chỉ định thông báo tin tức, hơn là trao đổi thảo luận, để lại một tin nhắn và đừng gọi lại. Nếu người ta phải hỏi gì, họ sẽ gọi lại bạn.

Nếu bạn cần có một câu trả lời đơn giản cho một câu hỏi, để xác định một việc gì đó, hạt sự ủng hộ hay đồng ý của bên kia, hãy đặt vấn đề trong một cách mà sự im lặng có nghĩa là đồng ý. “Xin ông gì đó điện thoại lại cho tôi chỉ trong trường hợp ông không đồng ý”.

Tôi đã biết một số người bán hàng rất hữu hiệu đã dùng phương pháp này để đạt những cuộc hẹn và gặp được những người mà cũng không biết hay

không có ý định gặp họ. “Xin lên lịch cho ông gì đó là tôi sẽ ghé vào 10 giờ 30 thứ tư tới. Nếu giờ này không tiện, xin ông ta gọi tôi”.

AI BẮT ĐẦU TRƯỚC

Một số viên chức quản lý thật sự lúng túng về lễ nghi, phép tắc khi đụng đến chuyện nói điện thoại. Họ không chịu tự mình bấm nút và mất nhiều thì giờ để bảo đảm họ không bao giờ lên tiếng trước. Một lần nữa, bạn phải biết cá tính của người mà bạn đang làm việc với họ.

Tôi biết những người nghĩ là tôi đang cố chơi tay trên với họ bằng cách nào đó nếu tôi không có sẵn ở đầu dây khi họ bắt điện thoại, khi tôi gọi cho những người này, tôi luôn luôn bảo đảm là tôi ở đầu dây trước tiên. Tôi biết có những người không thích thư ký lấy tin tức cho mình và luôn luôn muốn thu xếp các cuộc hẹn cho mình. Và tôi biết có những người thích tự trả lời điện thoại lấy, và tôi cũng bảo đảm là tôi luôn luôn tự mình làm việc với những người này. Tôi biết có những người tôi có thể cắt đứt điện thoại và những người sẽ xem sự hành động này là sự sỉ nhục tối hậu.

Có một số viên chức quản lý nghĩ là thư kí chỉ nên nói chuyện với thư kí và họ sẽ phiền muộn nếu tôi đích thân thu xếp một cuộc hẹn qua người thư kí của họ thay vì để thư kí của tôi làm việc đó.

Hãy biết đặc tính của những người mà bạn đang làm việc với họ và chấp nhận cái “nghi thức” điện thoại của họ, không phải nghi thức của bạn – dù

rằng nghi thức đó đôi khi thật lố bịch.

NHỮNG CUỘC HỌP NỘI BỘ

Những cuộc họp tham mưu và nội bộ là nỗi phiền toái trong đời sống xí nghiệp. Chúng rất việc thông đạt và làm quyết định. Nhưng hầu hết các cuộc họp không đi tới đâu, không đạt được gì và làm phí thì giờ của mọi người vì chúng không thể bỏ được, nên phải giảm thiểu số lần họp, mức độ thường xuyên và thời gian kéo dài mỗi cuộc họp.

HỌ LÀ AI VÀ LÀM GÌ ĐÂY TRONG CUỘC HỌP CỦA TÔI?

Quy luật: Năng suất một cuộc họp tỷ lệ nghịch với số người tham dự.

Hệ luận 1: quá bốn hay năm người, năng suất giảm theo cấp số nhân.

Hệ luận 2: cuộc họp càng lâu, càng đông.

Hầu hết các cuộc họp nội bộ, số người tham dự thông thường là quá mức cần thiết. Điều này có thể là do hai thực tế của đời sống xí nghiệp.

Thứ nhất, mỗi công ty có một số quota các viên chức quản lý có xu hướng đánh giá những gì họ phải nói theo số người bị buộc phải nghe họ. Đối với những viên chức này, một cuộc họp quan trọng là một cuộc họp không có đủ ghế để đi quanh quần.

Thứ hai, có “yếu tố bị gạt ra ngoài”. Những cuộc họp có một cách để trở thành một phần của hệ thống giá trị của công ty, và người ta bắt đầu đánh giá sự quan trọng của mình đối với công ty bằng số cuộc họp và tính chất các cuộc họp mà họ được

yêu cầu tham dự. Hãy cho một cuộc họp một định kì thường xuyên hay cho nó một cái tên điều này đảm bảo là yếu tố bị gạt ra ngoài sẽ còn lớn hơn nữa.

Chúng tôi có lúc đã có một tiểu ban không chính thức họp không thường xuyên và không đều đặn để quyết định những việc trong một phạm vi rất nhỏ hẹp. Nhưng sau mấy năm kích thích cũng như mục đích của tiểu ban lớn dần cho đến khi nó không còn có thể đi đến việc làm quyết định và trở thành cuộc họp thuần túy là thông tin. Như thế mà ai cũng muốn tham dự. Cuối cùng tôi chủ trương tiểu ban này họp mỗi năm một lần và ai muốn cũng có thể tham dự và mục đích của nó không còn là lấy quyết định hay thông tin nữa, mà thuần túy là để làm cho mọi người cảm thấy thoải mái. Bằng cách này mọi người đều hài lòng và chúng tôi đã có thể một lần nữa trở lại với nhóm nhỏ>

Các cuộc họp như chính sách của công ty, phải được xét lại thường kì – về mức độ thường xuyên của chúng, sự cần thiết và họp lớn hay nhỏ. Có thể có những người được dự nhưng cũng có thể hài lòng nhận biên bản. Có những người khác có thể rất khoan khoái không phải tham dự và họ không muốn gì hơn là được trả lại thời giờ cho những mục đích có hiệu quả hơn.

Tôi thỉnh thoảng đặt ra những nguyên tắc hướng dẫn độc đoán để xác định ai có những điều kiện tham dự những cuộc họp “phổ biến” nhất của chúng

tôi – những nguyên tắc tùy thuộc vào những người mà tôi muốn hay không muốn có mặt ở đó. Sự thiếu công bằng ở đây dù sao vẫn cũng có lợi hơn là việc để cho tranh cãi và thắc mắc.

GOM CÁC CUỘC HỌP LẠI

Các sự thường xuyên lẫn mục đích của hầu hết các cuộc họp dự trù thường xuyên có thể được thay đổi một cách đáng kể mà không làm mất hiệu quả.

Chỉ riêng thời gian nhóm họp – thời gian mà mọi người đến, yên vị và sột soạt chuẩn bị làm việc – là một sự thất thoát giờ công của công ty. Rất thường là một cuộc họp một giờ hàng tháng có thể là có hiệu quả hơn là hai cuộc họp hai tuần một lần, một lần bốn mươi lăm phút bất cứ một cuộc họp nào được tổ chức nhiều hơn một tháng một lần phải được xét xem một cách thật kỹ.

Nhiều cuộc họp có chức năng song song hay trùng lặp, có thể được gom lại dễ dàng với nhau hay kết hợp với nhau.

Điều khôi hài của các cuộc họp là người ta đi theo phân đề của quy luật PARKIMSON: số vấn đề thảo luận sẽ gom lại cho phù hợp với thời gian người ta có. Những cuộc họp được gom lại hay kết hợp lại về mục đích hay kết hợp thường xuyên thường đạt hiệu quả lớn hơn nhiều.

Dù các cuộc họp là rất cần thiết trong quá trình làm quyết định chúng không phải là nơi tốt nhất làm quyết định, và nếu có hơn bốn hay năm người dự họp, thì việc làm quyết định kể như không thể xong

được.

Khi các tiểu ban làm quyết định thì thiếu hiệu quả vừa kém hiệu lực, và những quyết định đã có thường không phải những quyết định tốt nhất. Thường cũng khó khi định trách nhiệm cho một tiểu ban. Hơn nữa, cách tốt nhất để cho một cuộc họp trở nên lúng túng là loan báo hội nghị phải đi đến một quyết định trước khi dứt họp.

Những cuộc họp không chỉ có mục đích thông tin phải tạo điều kiện cho mọi người phát biểu – để giúp người phải lấy quyết định tối hậu có thể kết luận. Nhưng tốt nhất là quyết định tự nó nên đến về sau này. Như thế có thể loại bỏ việc thảo luận kéo dài, giảm thiểu sự va chạm, trung hòa những người muốn tạo sức ép trên dư luận, và làm quyết định trở nên rõ ràng hơn.

ĐIỀU HÀNH CUỘC HỌP NHƯ THẾ NÀO?

Thời gian một cuộc họp phải như bắt đầu và thời gian nó phải chấm dứt phải được thiết lập càng sớm càng tốt, viết lên giấy (nhờ thế khuyến khích sự đúng giờ) và phân phát theo danh sách đến từng người. Những cuộc họp bắt đầu vào giờ lẻ - 10 giờ 15 thay vì mười giờ rưỡi – thường được người ta tham dự một cách đúng giờ nhiều hơn.

Nếu có nhiều vấn đề được thảo luận, một nghị trình được phân phát và hay là đưa cho mỗi người khi họ đến, không hẳn là để thông báo mà để dẫn dắt cuộc họp. Nếu mọi người biết cuộc họp chấm

đứt khi nào và có thể thấy số vấn đề còn phải được đem ra bàn, thì cuộc cắt đứt cuộc thảo luận về đề tài này và tiến đến đề tài khác sẽ dễ hơn.

Nếu tôi chủ trì cuộc họp, thông thường tôi sẽ đặt vào lúc đầu những đề tài ngắn gọn, có tính thông tin và để những đề tài dài hơn; phải thảo luận vào giờ cuối.

Đối với những đề tài kéo dài hơn, phải thảo luận, thì tôi trước hết tóm tắt vấn đề và nêu lên các mặt phải xét, để loại bỏ chuyện bàn lui bàn tới.

GẶP Ở HÀNH LANG

Tôi muốn kiếm ra người lúc đầu đã nói “không có câu hỏi nào là ngu đần cả” và buộc anh ta phải ngồi hết chu kỳ cuộc họp hàng tháng của bất cứ công ty lớn nào. Một “câu hỏi ngu đần” là một câu hỏi có thể được nêu lên một cách dễ dàng trước hay sau cuộc họp và không làm ai để ý cả trừ ra người hỏi nó.

Tôi dám nói là một nửa các cuộc họp được sắp xếp tại một công ty trung bình ở Mỹ có thể dẹp bỏ hoàn toàn mà không cho ai thấy thiếu. Sắp xếp một cuộc họp thường là giả pháp tự động khi đứng trước những vấn đề hơi quá phức tạp khó giải quyết nội bộ bằng điện thoại. “Gặp ở hành lang” – vân vân, những cuộc tập họp ngắn, không chính thức, gồm ba bốn người để trao đổi tin tức về đạt một sự mau mắn – là một cách tốt hơn, hiệu quả hơn.

Người ta cũng sẽ ít bị bối rối khi không được “mời”.

NHỮNG CUỘC HỌP VỚI BÊN NGOÀI

Rõ ràng là ta có thể kiểm soát và khống chế thời gian của một buổi họp nội bộ tốt hơn một buổi họp bên ngoài công ty. Thế nhưng khi họp với một người nào ngoài công ty - ở văn phòng của người đó hay tại văn phòng của tôi - tôi đã trở nên khá thành thạo trong việc làm sao cho buổi họp chỉ kéo dài trong khoảng thời gian tôi đã quy định.

Để làm việc này cho thành công, ta phải ấn định ngay và coi là mục đầu tiên của buổi làm việc - bằng cách định chương trình làm việc hoặc bằng cách nói thẳng ra - khoảng thời gian ta có thể dành cho cuộc họp. Phần lớn người ta phải thích thế. Người ta sẽ có một ý niệm rõ ràng hơn về việc phải dành bao nhiêu thì giờ cho mỗi chủ đề.

Một lần nữa, tôi cho rằng những giây phút ban đầu của một buổi họp - từ khi chào hỏi lẫn nhau cho tới lúc thực sự làm việc - sẽ rất quan trọng đối với nội dung buổi họp và có tính cách định đoạt đối với kết quả buổi họp hơn bất cứ những gì xảy ra sau đó. Tôi sử dụng khoảng thời gian này để định chương trình làm việc, tạo một không khí làm việc và tạo một số ấn tượng theo ý muốn của tôi. Vì thế tôi tránh hết những việc không liên quan ngay từ đầu buổi họp. Tôi sẽ bảo đừng mời ai vào phòng cho đến khi nào tôi nói chuyện điện thoại xong hoặc sau khi tôi đã xếp dọn giấy tờ và có thể dành hết sự quan tâm của tôi cho người tôi sắp gặp. Tôi ít khi cho phép những cú điện thoại hay công việc kinh

doanh làm gián đoạn giây phút ban đầu này. Tôi tránh việc gọi cà phê hay thức uống, và nhất là mời mọc trước khi bắt đầu nói chuyện kinh doanh. Nếu tôi có thể kiểm soát được mấy phút đầu tiên này thì tôi sẽ không những ấn định được thời gian của buổi họp mà còn ấn định được hầu hết những gì khác liên quan đến buổi họp nữa.

Nếu đã đến giờ chấm dứt buổi họp mà người kia không có vẻ gì muốn chấm dứt, thì sẽ có nhiều cách bạn có thể nói hoặc nhiều cử chỉ bạn có thể làm. (Có lần, thậm chí tôi đã nhắc điện thoại lên và xoay ống nghe trên tay). Bạn phải sẵn sàng nói và làm những điều đó thôi.

Nhiều khi một cuộc họp giữa hai bên không biết nhau nhiều lắm sẽ kéo dài mãi không dứt vì bên này cứ chờ bên kia kết thúc. Chỉ một dấu hiệu nhỏ thôi thông thường cũng sẽ chấm dứt buổi họp.

TRONG TRƯỜNG HỢP NÀO TỐT NHẤT LÀ NÊN CHẠM

Tất nhiên ta cũng phải nhận ra (như trong trường hợp của Roone Aridge) những người mà đôi với họ nếu ta tỏ ra quan tâm đến thì giờ thì sẽ không đạt được mục đích. Phần lớn các quan chức quản lý của chúng tôi thích hành động nhanh, nhảy từ việc này sang việc khác, lao vào một vấn đề hoặc một tình huống, giải quyết hoặc làm cho xong rồi sang làm cái khác. Điều hết sức cần thiết là ta phải biết ai, trong số những người ta quan hệ, là người không chịu được cách làm việc thần tốc này.

Nói chung thì người Nhật coi việc bạn mới bắt đầu hợp một chút đã muốn chấm dứt là không lịch sự và không phù hợp với văn hóa và phong tục của họ. Nếu bạn muốn đi từ A đến B một cách quá nhanh thì bạn có thể sẽ chẳng đến được tới đó.

Trong nghề của chúng tôi thì điều này thật đúng khi làm việc với những ông chủ tịch các liên đoàn thể thao. Đây là những chức vụ không có lương và người ta lãnh chức vụ này không phải vì họ phải làm mà vì họ muốn. Đó là thú tiêu khiển của họ. Khi bạn tìm cách làm cho những buổi họp với họ càng ngắn càng tốt hay ép họ phải đi thẳng vào vấn đề thay vì để họ nói lòng vòng, loanh quanh là bạn đã tự cắt cổ mình đấy.

Có lần tôi đã làm việc với một viên chức về thể thao của Anh, ông này làm cái gì cũng quá chậm chạp đến nỗi, theo lời của cộng sự của tôi thì có lẽ “Buổi sáng ông đã vắn vít đôi giày vào chân.” Chúng tôi thường đi ăn trưa với nhau và có thể nói không ngoa là tôi thường mất đúng 3 tiến mới làm cho ông ta vào đề được.

Ông cũng không bao giờ muốn kết thúc buổi họp và cuối cùng là khi nào tôi muốn tỏ ra là tôi phải đi, tôi bèn cởi đồng hồ ra và để trên bàn trước mặt ông và tôi. Vậy mà ông ta vẫn chẳng hề biết đến mối quan tâm của người khác về thì giờ đến nỗi tôi chắc chắn là ông ta cũng chẳng thêm để ý. Thế nhưng ông có thấy điều đó. Một ngày nọ, ông đã nói với một người bạn cùng làm ăn với cả hai chúng

tôi về thói quen kì lạ của tôi là hay tháo đồng hồ ra trong khi ăn trưa, và ông ta hỏi không biết tôi có mất nhiều đồng hồ vì thói quen này chưa.

HỌP Ở NHÀ HÀNG

Những buổi họp có ăn sáng, ăn trưa hay ăn tối là một phần quan trọng của một ngày làm việc của tôi vì, như tôi đã nói, tôi thích chúng hơn là những buổi họp ở cơ quan: đương nhiên chúng gần gũi, thân mật hơn và bớt trang trọng hơn: chúng dễ lộ cho thấy nhiều hơn về một con người, và người kia cũng trở thành dễ sơ hở và cũng dễ tiếp nhận hơn.

Tôi rất quan tâm đến việc giải quyết làm sao đảm bảo cho các buổi họp này có một không khí không chỉ thoải mái mà phải hướng vào công việc. Thứ nhất, và vì tất cả những lí do đã đề cập trên đây, tôi ít khi họp ở nhà hàng với nhiều hơn một người. (Với hai hay nhiều người khác thì những diễn biến tâm lý trở nên đa dạng hơn và do đó khó hiểu và khó kiểm soát hơn).

Thứ hai, nhất là ở New York, Paris và Luân Đôn – những nơi mà người ta thường được đặt ngồi gần người ở bàn kế bên hơn là người mà ta gặp gỡ, thì tôi không bao giờ đặt bàn cho ít hơn ba người, ít nhất như thế tôi cũng ngồi rộng rãi và khỏi bị nhét như cá mè.

Thứ ba, tôi sẽ không nói sang chuyện kinh doanh trước khi đã gọi món ăn và thực đơn đã được mang đi. Tôi cho rằng một hai phút đều hết sức quan trọng đối với việc sắp xếp câu chuyện về

sau, cho nên tôi cảm thấy khó chịu khi có một người hầu bàn cứ lảng vảng trong khi tôi đang tìm cách vào đề.

Sau cùng, mặc dầu tôi chưa bao giờ thấy phải có nhu cầu đi ăn ở những nhà hàng “uy thế” (thực ra, tôi thường nghi ngờ uy thế thực sự của những người phải đến những nhà hàng đó), tôi rất tin là nên lui tới những nhà hàng hiểu được không khí ăn uống vì công việc: nhà hàng biết chịu khó đảm bảo sự thoải mái, yên tĩnh và thư thái cũng như họ chịu khó chuẩn bị những món ăn đặc biệt trong ngày.

HÃY BIẾT THÓI QUEN LÀM VIỆC CỦA BẠN

Tôi đã học hỏi nhiều năm các thu xếp lịch trình của tôi cho phù hợp với thói quen làm việc. Sáng sớm là khoảng thời gian tốt nhất của tôi để suy nghĩ và gọi dây nói cho những nơi khác nhau trên thế giới, những nơi mà ngày làm việc đã bắt đầu. Tôi thường dậy hai, ba giờ trước cuộc hẹn đầu tiên để làm mọi việc, từ vài động tác thể dục đến đọc báo cáo kinh doanh đến gọi điện thoại ra ngoài. Tôi cũng hay tổ chức một số cuộc họp vào sáng sớm. Hầu hết các cuộc họp tham mưu bắt đầu lúc 7 giờ hay 7 giờ rưỡi và rất thường tôi có hai cuộc họp có điểm tâm trước khi đến sở. Hoạt động đầu tiên ở công sở của tôi hầu như luôn luôn là đọc để người ta ghi, khi mà đầu óc tôi sáng suốt nhất.

Đến trưa tôi thường đã có thể hơi thoải mái và buổi chiều là bớt nhiệt độ cuồng loạn. Tôi sẽ để

những cuộc hẹn và sinh hoạt có vẻ không xác định được thời gian vào cuối ngày, khi tôi có thể thấy thư thả nhất. Khoảng một nửa số buổi tối tôi dành cho những sinh hoạt liên quan tới công việc. Những tối còn lại được xem như phần thưởng. Tôi cũng dùng thời gian đi lại để nghỉ ngơi thoải mái cũng như để đi từ chỗ này đến chỗ nọ.

Tôi đã thấy rằng hầu hết mọi người làm việc tốt hơn vào khoảng đầu ngày và có vẻ uể oải một tí ngay sau buổi ăn trưa. Nhưng tôi chắc là có những người lại ngược lại, càng cố sức làm việc, càng tăng nhịp độ theo thời gian trôi qua trong ngày. Điều quan trọng là bạn phải biết cái đồng hồ thời gian của bạn và sắp xếp công việc trong ngày theo đó.

Một khi bạn tổ chức ngày làm việc của bạn theo cách tốt nhất cho bạn, bạn hãy theo nó một cách chặt chẽ. Chẳng hạn thỉnh thoảng tôi cũng đọc nháp các văn thư khi ngồi trên xe trên đường ra phi trường, nhưng thường thì tôi đọc vào buổi sáng. Trong hơn 20 năm, tôi có thể đếm trên đầu ngón tay những lần tôi giải quyết một lá thư hay bản ghi nhớ quan trọng đến mức không thể đợi đến sáng hôm sau.

Đối với tôi khai thác tối đa năng lực của mình tỉ lệ trực tiếp với việc khai thác tối đa thời gian của mình. Tôi có một thái độ tiến công với thời gian và tôi tìm cách giải thoát nó hơn là nó

Tuy thế, một trong những thực tế rất đơn giản của việc quản lý thời gian cá nhân một cách hữu hiệu

có thể là tuân làm việc 40 giờ chỉ dành cho các nhà nghiệp đoàn. Tôi chưa hề gặp một nhà kinh doanh thành công nào mà không chịu mất thời gian nhiều hơn nhiều so với 40 giờ một tuần đó. Thực ra, những người mà tôi biết sử dụng nhiều giờ nhất cũng là những người sử dụng tốt nhất những giờ này. Hai điều này xem chừng đi liền với nhau.

Bằng cách tổ chức công việc của mình, thói cách phù hợp với những thói quen làm việc của cá nhân tôi, bằng cách hoạch định đầy đủ thời gian giải trí cũng như thời gian làm việc và bằng cách ghi ra tất cả các công việc, tôi có thể giải phóng đầu óc của tôi hoàn toàn với những liên quan đến công việc khi tôi làm việc và tập trung hoàn toàn vào công việc khi tôi phải làm việc. Điều này cho phép tôi khỏi phải mang những vấn đề của mình lên giường ngủ ban đêm. Tôi ngủ say như đứa bé.

BIẾT CÁCH NÓI KHÔNG

DỪ CHO NÓ LÀM NGƯỜI KHÔNG VUI

Cái công cụ tiết kiệm thời gian tức thì mà tôi biết là biết nói “không”. Người ta rất lúng túng khi phải nói thể dù cho đó là câu trả lời hiển nhiên. Họ sợ họ có thể làm mất lòng, họ có thể tránh né trách nhiệm hay đơn giản họ không muốn phải quyết định vào lúc đó.

Rất dễ nói không mà không tỏ ra kém lễ độ. Một tiếng không diễn tả sự ngập ngừng hay nuôi tiếc, hay với một cái cơ tin được (“Nếu tôi không bị thời gian ép quá ...” “Nếu tôi biết việc này cách

đây sáu tháng ...”) có thể là dứt khoát có nghĩa như “Tôi không quan tâm”.

Vấn đề lớn là một sự do dự khi dứt khoát, một cảm tưởng là có thể có một cơ hội, dù là xa xôi, mà người ta có thể bỏ lỡ. Có nhiều dịp tôi ở trong tình trạng này, và tôi đã buộc mình phải nói không dù cho nó gây thương tổn.

Mới gần đây, chúng tôi được tiếp xúc để tổ chức một cuộc thi đấu thể thao lớn đã được tài trợ xong. Dù cho tôi biết chúng tôi có thể làm được, tôi cảm thấy những hao phí thời gian và nhân lực là quá lớn, nên tôi từ chối. Mỗi một cơ hội phải được xếp trong khu của những cam kết khác, và đôi khi bạn sẽ phải lờ hay để sót một dịp nào đó. Nhưng nếu bạn cố gắng xem xét mọi cơ hội cho đến khi bạn chắc 100% cách này hay cách khác, bạn sẽ thấy mình khuất phục được toàn bộ công ty.

Đến nay vấn đề lớn nhất mà người ta gặp phải khi nói không là họ tin bằng cách mua thời gian, họ đứng ra đang tiết kiệm thời gian. Nếu bạn cảm thấy bị hoang mang hay bị thúc bách, nói “Để tôi suy nghĩ xem đã” hay “Để tôi gọi lại điện thoại cho ông sau” thì dễ hơn nhiều so với việc giải quyết nó và dẹp nó đi. Bạn đặc biệt muốn làm như thế khi bạn đã biết câu trả lời sẽ là tiêu cực.

Hiển nhiên, những tình huống này không đơn giản sẽ trôi qua và không chịu mất năm phút để giải quyết nó tức thì, cuối cùng bạn chắc chắn sẽ mất nhiều thời gian hơn trong tương lai.

Tôi đã tiếp nhận nhiều tiếng “không” và tôi thực tâm thích một câu trả lời tiêu cực tức là hơn một tiếng có lẽ kéo dài lê thê. Thông thường cuối cùng tôi chỉ mất thì giờ mà kết quả cũng chỉ như thế.

Tiếng “không” thường là tốt hơn cho tất cả mọi người. Cả hai bên đều mất thời giờ và nó cho bạn một cảm giác hài lòng. Việc nhận ra là bạn không còn phải giải quyết nó nữa làm cho bạn có cảm tưởng thực sự vừa hoàn thành một công việc gì đó.

LÀM QUYẾT ĐỊNH

Có người có lần bảo tôi rằng khi công ty xe hơi Ford phỏng vấn một người xin việc ở cấp quản lý, họ xem người nhân viên tương lai có bỏ muối và tiêu vào thức ăn trước khi nếm nó hay không. Lý luận là một người như thế sẽ làm quyết định trước khi nắm tất cả mọi dữ kiện.

Tôi hi vọng việc này không có thực, trước tiên là vì tôi không nghĩ việc này có liên quan đến việc làm quyết định – tôi biết một số người làm quyết định giỏi ngẫu nhiên là thích ăn gia vị - và thứ đến, một trong những vấn đề lớn mà người ta gặp phải khi làm quyết định là ước muốn có quá nhiều sự kiện, họ lý luận là nếu bạn có đủ sự kiện thì quyết định sẽ tự nhiên hiển hiện ra mà thôi.

Những người mà tôi kính trọng nhiều nhất trong kinh doanh là người biết quyết định tức thời. Họ không đòi hỏi phải biết mọi sự kiện “có thể biết được” trước đã. Họ chấp nhận chịu trách nhiệm trước những quyết định sai lầm và có đủ sự tự tin

răng phân lớn trường hợp họ làm những quyết định đúng.

Khi một người nào đó có tiếng là một người làm quyết định giỏi sự đáng giá này thường dựa trên sự nhanh chóng và dứt khoát khi làm quyết định cũng như trên kết quả thực tế của quyết định.

YẾU TỐ LINH CẢM

Vài công ty, khi được hỏi câu đơn giản nhất, luôn luôn trả lời theo cách không trả lời gì cả: “tôi nghĩ là chúng tôi đã nắm được một số dữ kiện về việc này”.

Làm quyết định thường là diễn trình trực giác hơn là một diễn trình phân tích, và không có khối lượng nghiên cứu thị trường nào, nhóm chuyên đề hay báo cáo khảo sát nào làm thay đổi sự kiện này. Nguy cơ là càng có nhiều dữ kiện mà người ta phải gặm nhấm người ta càng có xu hướng xem nhẹ tầm quan trọng của trực giác – hay là yếu tố linh cảm.

Như đã được ghi nhận trước đây, trong bán hàng, việc tính toán thời điểm tốt và đúng thường là vấn đề chuyển những nhận thức giác quan thành hành động có ý thức. Làm quyết định đúng là một diễn trình tương tự, chỉ có khác là ngược chiều. Nó phải lấy những dữ kiện phân tích, sự kiện, con số và chuyển chúng thành những nhận thức giác quan. Nếu bạn loại trừ nhu cầu “Cảm thấy” một quyết định, bạn sẽ không đạt được những quyết định tốt lắm hay có thể bạn sẽ không quyết định gì cả.

Tôi từng nghe câu chuyện của một nhà khoa

học ở Đại học Columbia nhận một khoản tiền để thực hiện một cuộc nghiên cứu xem chân động âm thanh có thể sử dụng như thế nào để diệt côn trùng. Trong một thí nghiệm, ông ta huấn luyện một con gián nhảy qua cây bút chì theo tiếng hô “nhảy”. Nhưng trong khi thử nghiệm, con gián bị kẹt trong ô kéo và khi tìm cách thoát ra, nó bị gãy một số chân.

Nhà khoa học nhận xét rằng sau tai nạn này khi nào ông ta la lên “nhảy” con gián vẫn ngồi yên. Trong một báo cáo về những khám phá của mình, ông ta kết luận: “Con gián đã quá hoảng sợ vì gãy chân đến nỗi bị đờ đẫn”.>

Những sự kiện công cụ của một người làm quyết định, nhưng 1) chúng không thay chỗ trực giác; 2) Chúng không quyết định cho ta; và 3) chúng chỉ có ích khi chúng ta có khả năng giải thích chúng.

Một số người thì không cần biết gì đến sự kiện cả (“Đừng làm tôi rối trí bằng một đồng chi tiết”), nhưng lại có một số lớn sử dụng chúng để biện giải chớ những lập luận đã có hay thuận tiện hơn là những lập luận mà những sự kiện dẫn đến. Rõ ràng là khó làm những quyết định tốt dựa trên những kết luận xấu để tự trấn an, tự biện minh hay tự phục vụ mình.

HÃY TÌM XEM NHỮNG DẤU HIỆU

Cách sử dụng sự kiện tốt nhất – dữ kiện tiếp thị, các khảo sát, báo cáo, những gì người ta nói bạn – không phải là diễn dịch cho rõ mà xem chúng chỉ ra điều gì. Một bảng hiệu giao thông bảo bạn

“stop” nhưng điều do chỉ ra là những đường giao thông va chạm nhau và những hậu quả nhất định nếu bạn không để ý tới nó.

Hãy tìm xem những dấu hiệu. Những sự kiện chỉ ra cái gì về xu hướng, định kiến, mâu thuẫn, cơ hội?

Một loại người làm quyết định sẽ nói: “chúng ta không nên làm vì ba người khác đã thử và thất bại”, nhưng một người làm quyết định tốt sẽ tìm xem tất cả ba người nàu đã làm những gì giống nhau và tất cả họ đã không làm những gì giống nhau trước khi đi đến quyết định tương tự.

HÃY NHÌN XA HƠN CÁC DẤU HIỆU

Những thông tin để làm quyết định có ích nhất có thể ở xa hơn sự kiện. Đừng bị ràng buộc về những gì bạn đã biết.

Tuy chúng tôi đã thành công trong việc tạo một cơ sở thu nhập do các thân chủ thể thao sau khi họ rút lui, thu nhập này cũng không thể tránh khỏi suy giảm một khi họ không còn thi đấu tích cực nữa. Một cách thực tế, thì điều này phung hại đến công ty nhiều hơn là đến cá nhân vận động viên. Chẳng hạn như một Bjorn Borg, khi quyết định rút lui có thể cũng thoải mái với 1 triệu đôla và phí hoa lợi như khi anh sống với 5 triệu đôla kiếm được hàng năm khi còn là một đấu thủ quần vợt nhà nghề đang hoạt động. Nhưng đối với một công ty phải duy trì một đầu phí đều đặn, việc thiệt hại 30% lợi tức hoa hồng có thể là đáng kể. Nó tạo một sức ép liên tục lên chúng tôi, buộc phải luôn luôn tìm kiếm “Ông

Borg kể tiếp”, ngay cả khi ông ta không có sẵn đó. Để giải quyết vấn đề này, các đây nhiều năm tôi đi đến kết luận là đầu óc của tôi không còn bó hẹp trong những sự kiện hiển nhiên, nó phải mở rộng để xem xét tất cả những tình huống. Nhưng để đến kết luận này đầu óc của tôi không còn bó hẹp trong những sự kiện hiển nhiên, và một giải pháp hoàn toàn khác, ngoài những sự kiện đến với tôi. Giải pháp là đại diện cả những nhân vật thể thao và những tổ chức thể thao. Điều này dẫn tới là việc đại diện cho giải Wimbledon, một trong những chương trình đại diện thành công nhất của chúng tôi cho đến nay và chắc chắn là một trong những chương trình vững vàng nhất. Wimbledon không phải chiến thắng các giải để duy trì sự hiện hữu, và nó cũng không rút lui. Nó đã cho chúng tôi một nguồn lợi tức vững chắc và tiên liệu được để cân bằng việc đại diện cho các vận động viên không được ổn định.

Làm quyết định một cách lành mạnh cho công ty là một quá trình liên tục theo sát tình hình, nhận thức những thông tin mới có thể thay đổi những quyết định cũ như thế nào và tính toán tương lai.

LÀM QUYẾT ĐỊNH KIỂU CON VOI

Một đoàn xiếc giữ cho một con voi khỏi chạy bậy bằng cách buộc nó vào một cái cọc. Khi con thú giật sợi dây xích cái vòng ở chân siết vào chân nó, và con voi kết luận là để khỏi đau thì tốt hơn cả là nên đứng yên

Nhưng khi con voi đã lớn, đoàn xiếc vẫn cột nó

vào cái cọc nhỏ. Con voi đã lớn này bây giờ có thể nhổ cái cọc ra khỏi mặt đất như một cái tăm, con voi còn nhớ cái đầu, và nó quá ngu nên không biết dùng những sự kiện mới – khi tình huống đã thay đổi. Cái cọc nhỏ vẫn giữ được con voi 2 tấn một cách hiệu quả như nó đã giữ con voi con.

Nhiều viên chức quản lý quá lệ thuộc vào những sự kiện cũ. Những qui tắc không còn hợp thời, hay còn quyết định dựa trên những yếu tố có giá trị cách đây hai mươi năm. Đây là một loại quyết định kiểu con voi.

THEO NHỮNG ẢN TƯỢNG BAN ĐẦU, NHƯNG ...

Hầu như tôi luôn luôn theo những ản tượng ban đầu, như tôi để cho chúng ổn định trong một thời gian đã. Những quyết định thường – và phải là - có phần cảm xúc, nhưng cần để mở những khả năng lựa chọn cho tới khi ánh sáng trong ngày khó chịu và lạnh lùng có một dịp chiếu rọi vào chúng: có vấn đề hiển nhiên nào mà ta chưa xét đến hay không? Nêu không có vấn đề gì mà tôi nghĩ ra trong hai mươi bốn giờ đầu tiên, điều này có nghĩa là có lẽ chẳng bao giờ đến với tôi – hay cho tới khi vấn đề phát hiện thì dù sao cũng đã quá trễ rồi.

NHỮNG QUYẾT ĐỊNH TỐT PHẢI TẠO SỰ THỎA MÃN

Nếu bạn ngay lập tức hoang mang về quyết định bạn đã làm thì hầu như chắc chắn đó là một quyết định xấu, không phải là vì nó là quyết định sai,

nhưng là vì bạn đã phá bỏ cơ hội thành công của nó.

Một số quyết định đáng ngờ đã có hiệu quả, bởi vì người làm quyết định đã có quyết tâm làm cho chúng có hiệu quả, và nhiều quyết định tốt lại thất bại vì người làm quyết định không bao giờ khắc phục được nghi ngờ của mình.

Khi tôi mới quyết định sẽ tạo ra dịch vụ và tiếp thị cho giải Wimbledon, tôi vấp phải đủ mọi sự chống đối từ những người trong công ty sẽ tham dự vào chương trình này. Trước tiên, Wimbledon đã hình thành một thế kỷ nay rồi, và nếu đó là một ý kiến hay tại sao chưa có ai khác làm? Thứ hai, có nhiều chứng cứ để tin rằng người ta thích đồng hồ với một Borg hay một Palmer hay một nhà họa kiều thời trang nào đó, nhưng không ai thích mặc một cái áo có tên giải quần vợt trên lưng. Cuối cùng, và tai hại nhất là chúng tôi đang ở thế bất lợi. Hơn hai mươi lăm công ty trên khắp thế giới đang sử dụng tên “Wimbledon” một cách tràn lan trên sản phẩm của họ. Bộ phận pháp lý của chúng tôi không tin chúng tôi có thể giải tòa thị trường, và tạo ra một thị trường còn khó hơn nữa.

Nhưng tôi tin chương trình cho Wimbledon phải thành công và chúng tôi là những người làm cho nó thành công. Nếu tôi đã tỏ ra thiếu tin tưởng vào điều này, hay đơn giản là nếu tôi chỉ đi tìm những dấu hiệu cho thấy là tôi sai, thì tôi chắc rằng “Wimbledon” vẫn còn là một cái tên bình dân, ai muốn dùng cũng được

THÔNG ĐẠT TRONG VĂN PHÒNG

Tôi tin là công việc ở văn phòng được thực hiện nhanh chóng như thế nào, thông tin được trao đổi mau mắn như thế nào, đó là văn đề phong cách hơn là hệ thống.

Như tôi đã nói tôi thích trao đổi thông tin nhanh, không chính thức hơn là không khí chính thức và do đó mất thì giờ hơn của các cuộc họp. Tôi thích thăm viếng văn phòng của người khác hơn là để họ đến văn phòng mình (thường rời văn phòng người khác thì dễ hơn là mời người ta rời khỏi văn phòng mình). Tôi thích chụp lấy ai đó ở hành lang hay hỏi ông ta một việc gì đó qua điện thoại hơn là thu xếp những cuộc hẹn chính thức có thể mất tối thiểu năm phút để lấy tin tức trong khoảng hai mươi giây. Nói chung, tôi thấy là tôi có thể đạt được 90% tin tức liên quan mà tôi cần trong những cuộc gặp mặt ngắn ngủi và không chính thức này.

Tôi thường xuyên yêu cầu các nhân viên chức quản lý của tôi cung cấp “một vài dòng” hay “một bản lược tin” về một việc gì đó hơn là một báo cáo chính thức. Khi tôi sau khi đi thăm một văn phòng nào đó của chúng tôi, tôi thường để mười hay mười lăm phút cuối của cuộc viếng thăm vào mục đích này. Tôi sẽ ghé qua nhiều người khi ra về hoặc để cho họ một ý kiến ngắn hay xin họ một ý kiến ngắn. Tôi thấy rằng nhờ thế tôi theo dõi sát những tình hình khác nhau quanh thế giới hơn là hầu hết những việc khác tôi làm.

Những việc trao đổi không chính thức nhanh chóng này có xu hướng truyền xuống qua tổ chức như là một cách truyền thông. Nhân viên thường theo tính khí và tập quán của thủ trưởng mình, và một trong những tính khí có thể theo nhất là cách trao đổi thông tin.

Nếu một thủ trưởng giỏi trong việc trao đổi tin tức mau chóng, thì hầu hết những người làm việc cho ông ta cũng giỏi. Nếu phong cách của ông ta có vẻ lè mè hay nếu ông ta có xu hướng thích nói chuyện hiển nhiên ai cũng biết hãy để mất thì giờ nhiều hơn cần thiết để nói lên những gì phải được nói, thì cả văn phòng của ông ta chắc chắn cũng đi theo cách này.

Phong cách cá nhân của một giám đốc – ông ta hay bà ta giỏi như thế nào trong trao đổi thông tin – góp phần tích cực vào hiệu quả của một đơn vị hơn là sự tinh vi trong cơ cấu tổ chức của đơn vị

VIẾT HAY KHÔNG VIẾT

Nếu có thể viết – tức là ghi lại để sau này tham khảo, để khẳng định một sự hiểu biết, để ghi ra một lượng dữ kiện và số liệu phức tạp – thế thì hãy viết. Ngay cả viết để thủ cho bạn hay để trình bày lập trường của bạn vì bạn ngờ rằng nó sẽ có vấn đề cũng là những lý do chính đáng. Nhưng nếu không có lý do gì đặc biệt hãy tự hỏi xem thông tin bằng lời nói có tốt hơn, đơn giản hơn và hiệu quả hơn chăng.

Điều quan trọng nhất cần nhớ về thông tin bằng giấy tờ là nó tạo thêm nhiều việc hơn là số thì giờ

bạn bỏ ra để viết những điều đó và thì giờ của người khác để đọc.

Bob Anderson, chủ tịch của Rockwell International, có lần nói với tôi là nếu giám đốc của công ty khác có gì cần nói, thì gần như lúc nào ông ấy cũng thích nghe ông kia nói với ông hơn. Thông tin bằng giấy tờ có thể phát sinh nhiều vấn đề cần phải cứu xét. Phải đáp lại như thế nào? Người gửi thực sự muốn nói gì? Có ẩn ý gì về pháp lý hay gì khác không? Đây có phải là một lời khuyên – hay lời đe dọa gì không?

Phần lớn các thông tin giấy tờ giữa các phòng ban và các cấp quản lý cũng vậy. Viết xuống giấy trắng mực đen có nghĩa là ohair xét đến một số ngụ ý nào đó, có thể nó còn có nghĩa phải cứu xét đến những ngụ ý mà tốt hơn ta nên lờ đi.

Tốt nhất có lẽ là chỉ viết trong những trường hợp đã đề cập ở trên.

Có một số qui tắc hiển nhiên và đơn giản mà ta phải tuân theo khi viết những bản memo nội bộ:

1. Luôn luôn bắt đầu bằng kính ngữ, người gửi, ngày và về việc gì.

2. Đi thẳng vào vấn đề. Một bản memo dài một dòng có tác động mạnh hơn hai dòng, vân vân và vân vân. Đừng nói quanh quẩn hay làm ra vẻ quan trọng trước khi đi vào vấn đề. Sẽ không có giải thưởng văn chương cho một bản memo thật xuất sắc.

3. Phải đơn giản: những tờ mem phải được sử

dụng để truyền đi một thông tin, không phải để thảo luận nó. Nếu là một cần đề phức tạp, một loại thông tin qua lại, một cuộc thảo luận trực diện hoặc một cú điện thoại – sẽ thích hợp hơn. Những bản memo bày tỏ lập trường hay quan điểm thường có thể dẫn đến chiến tranh giữ các bản memo.

4. Hãy hoãn gửi đi trong 24 giờ bất cứ bản ghi nhớ nào có thể gây tranh cãi. Loại “memo yêu cầu trả lời” (đợt tiến công đầu tiên của cuộc chiến tranh giữa các bản memo) thường thuộc loại này. Một tờ memo lại này có thể trở lại ám ảnh bạn cả nhiều năm sau khi đã gửi nó đi.

5. Những memo để lưu trữ cũng có ích. Chúng ghi lại những chi tiết mà nếu không có chúng bạn có thể quên. Các dữ kiện trong memo lưu trữ được ghi lại với một độ tin cậy cao hơn nhiều so với cùng những dữ kiện đó được bạn nhớ lại sau nhiều năm tháng. Và memo lưu trữ cũng không đòi hỏi phải trả lời.

Tôi muốn nói một điểm cuối cùng về công việc giấy tờ nói chung và memo nói riêng. Tôi cố gắng viết những memo mà chỉ cần đọc một lần rồi vứt đi. Nhưng với thư từ gửi đến tôi cũng làm như vậy, đầu cho nó được viết dưới dạng memo hay không.

Cũng giống như dứt khoát với một việc gì đó khỏi cuộc đời, không có gì làm tôi vui hơn là ném giấy vào giỏ rác, và tôi có thể ước lượng đây là số phận của 95% những giấy tờ gửi đến tôi. Trong những năm qua có lúc tôi đã vứt đi một cái gì đó và

sau lại ước phải chi mình đừng vứt. Nhưng, tôi nghĩ, đó là một cái giá nhỏ phải trả để khỏi phải mất công quần thảo với mớ giấy tờ còn lại.

Điều này nhắc tôi nhớ đến câu chuyện Lew Wasserman và những cuộc tấn công giỏ rác giữa đêm khuya khoắt nổi tiếng của ông ở MCA.

Có lẽ câu chuyện cũng khó có thật, nhưng tôi đã nghe kể đi kể lại nhiều lần đến đổi dầu cho nó không xảy ra như vậy thì cũng nên như vậy.

Wasserman thường xông vào các phòng ở MCA vào lúc nửa đêm và ném hết những giấy tờ mà ông thấy còn để trên bàn của bất kỳ người nào vào giỏ rác. Ngày hôm sau, ông nói với các viên chức quản lý đang cảm thấy bị xúc phạm “nếu các anh làm không xong công việc trước khi về, thì công việc không đáng gì để làm”.>

Rõ ràng đây là cách Wasserman làm cho một số nhân viên nào đó ý thức đến việc họ sử dụng thì giờ như thế nào và không nên hiểu câu đó theo nghĩa đen. Thế nhưng, một số người đến gặp tôi khoảng sắp đến giờ ra về cũng đã nói đùa: “Mark, chắc anh không đến nỗi bận lắm. Trên bàn anh chẳng có giấy tờ gì hết ...”

TỔ CHỨC VĂN PHÒNG

Tôi tin rằng bề ngoài của văn phòng – gọn gàng sạch sẽ như thế nào, tổ chức ngăn nắp ra sao – có thể có ảnh hưởng sâu sắc đến vấn đề hoàn thành công việc nhanh chóng.

Khi bạn bước vào văn phòng có vẻ lộn xộn

thì bạn bắt đầu cảm thấy luộm thuộm. Đã nhiều lần, chúng tôi yêu cầu nhân viên trong công ty phải dọn dẹp bàn làm việc cho sạch sẽ - để giấy tờ vào hồ sơ đầu chỉ để giấu chúng cho gọn - và phải ăn trưa ở những chỗ dành riêng chứ không được ăn nơi bàn làm việc.

Phản ứng thông thường đối với những lời yêu cầu này là chúng tôi nhỏ nhặt và bới móc. Rõ ràng là nếu tôi cảm thấy việc này không quan trọng đến thế thì chúng tôi đã không nói nhiều nhưng đối với tôi thì mức độ hiệu quả của một văn phòng tỷ lệ mật thiết với hình thức văn phòng đó trông có vẻ hiệu quả như thế nào.

Tôi đã đến những cơ quan hình như được tổ chức bởi những nhà tổ chức kinh khủng - phòng photocopy đặt cách xa những phòng ban sử dụng nó nhiều nhất hàng mấy tầng lầu; các bộ phận đánh máy được lập thành những phòng riêng, thường được đặt trên một tầng lầu với kế toán, tài vụ và những dịch vụ gián tiếp khác, giấy tờ phòng này đem lưu trữ ở phòng khác.

Thường những việc này sửa đổi cũng đơn giản thôi. Có lẽ nếu những chuyên gia về hiệu quả công việc dành nhiều thì giờ hơn để rời bàn ghế và ít thì giờ hơn để phân tích bộ máy làm việc, thì nhiều công ty sẽ thấy công việc chạy hơn nhiều.

4. DÀNH RIÊNG CHO DOANH

Một trong những chuyển hướng văn hóa đầy kịch tính nhất trong 3 năm qua là việc định nghĩa lại

giấc mơ của người Mỹ. Người ta không còn hài lòng về đi làm để có hai xe hơi trong nhà để xe và một ngôi nhà gần khu vực trường học nổi tiếng. Ngày nay, sự thích thú về chính công việc có thể quan trọng hơn sự thích thú về những phần thưởng hữu hình.

Nhiều người tin tưởng rằng họ chẳng bao giờ hài lòng tuyệt đối về công việc nếu phải làm làm cho người khác. Nếu được lựa chọn trở thành chủ tịch công ty họ làm hay chủ một doanh nghiệp nhỏ của bản thân họ, họ sẽ chọn điều sau. Khởi sự một doanh nghiệp đã trở thành một giấc mơ lớn của dân Mỹ.

Với tư cách là người đã bắt đầu một doanh nghiệp riêng, tôi có thể xác nhận nó là tất cả những gì mà người ta gán cho nó. Tuy nhiên, như John Mack Carter, người ấn hành tạp chí Good Housekeeping (nội trợ giỏi) đã có lần nói với tôi: “chín mươi chín phần trăm số người trên thế giới phải làm thuê cho một người nào đó”. Tôi có ý nhất trí về điều này, chính vì thế mà chương nói về sự khởi sự một doanh nghiệp riêng được đặt ở phần cuối cuốn sách thay vì ở phần đầu.

Vậy việc đầu tiên bạn phải làm là xem xét động lực của bạn, và khi làm như vậy sẽ xác định được bạn là người nằm mơ hay là thuộc một nhóm nhỏ một phần trăm.

Nếu bạn ra kinh doanh riêng chỉ vì bạn “ngán ngẩm cảnh sai bảo” và vì bạn muốn được “tự do”

hơn, hay vì bạn bị coi thường hoặc đánh giá thấp, bạn hãy quên chuyện ra kinh doanh riêng đi. Đó không phải là những lý do để khởi sự một doanh nghiệp riêng, mà đây chỉ là những lý do để bạn chạy trốn khỏi việc làm hiện tại của bạn. Nếu bạn muốn kiếm “thật nhiều tiền” đây có lẽ cũng không phải là một lý do tốt. Đó là một mục đích tốt và đáng giá, nhưng nó là động cơ thúc đẩy chính yếu thì sẽ không đủ để bạn vượt qua những năm khó khăn.

Trước khi bắt đầu công ty của chúng tôi, tôi đã là một luật sư của một văn phòng pháp chế đầy uy tín ở Cleveland, nhưng tôi biết rằng tôi không muốn sống phần còn lại của cuộc đời để hành nghề luật công ty. Tôi thích điều đình các hợp đồng, không thích soạn thảo chúng, và sự an toàn của tiền lương không đủ để giữ chân tôi ở lại văn phòng. Tôi thận trọng và cũng lo âu nhưng tôi còn thấy bức xúc hơn bởi nghĩ phí phạm thời gian và nghị lực để gây dựng một sự nghiệp tôi không thích. Tôi không thể không tìm cách thử thời vận một lúc.

Tôi tin rằng, ít nhất đây cũng là một phần động cơ thúc đẩy hầu hết những người đã khởi sự thành công một doanh nghiệp mới: một cảm nghĩ nếu họ không bao giờ thử tài, họ sẽ luôn luôn hối tiếc. Đó là điều giúp bạn nghị lực để bước ra khỏi công, cắt đứt cuống rốn công ty và những gì giúp bạn mạnh dạn tiếp tục, ngay cả khi mọi thứ khác làm bạn muốn quay trở lại. Khởi sự một doanh nghiệp là một cam kết về tài chính và chuyên môn, nhưng hơn thế

nữa, nó là một cam kết từ con tim.

Năm năm trước đây, tôi có một người bạn khởi sự một doanh nghiệp, nay là một công ty sản xuất quần áo rất thành công. Gần đây, anh ta nói với tôi lúc khởi đầu mà anh ta biết trước hai năm đầu như thế nào, anh ta sẽ chẳng bao giờ tiến hành cả.

Chúng tôi chưa bao giờ khổ sở như vậy nhưng tôi có thể liên hệ tới những gì mà anh ta nói. Khi khởi sự một doanh nghiệp đã có nhiều lúc, các điểm tiêu cực vượt trội các điểm tích cực đến nỗi các cảm nghĩ thỏa mãn chỉ là những đền bù nhỏ nhoi. Có nhiều lúc chỉ có sự cam kết tình cả thôi giúp bạn tiếp tục.

ĐẶT NHỮNG CÂU HỎI KHÓ

Khởi sự một doanh nghiệp mới không phải là lúc để tự lừa dối mình, vậy mà bạn dễ bị lôi cuốn vào mê hồn trận của những ghi chú của bạn, kế hoạch kinh doanh và tờ quảng cáo của công ty bạn trong sự mơ mộng của chính những lời nói và những con số của bạn.

Bạn phải có khả năng “thuyết minh doanh nghiệp” của mình một cách rõ ràng và ngắn gọn. Đó có phải là ý kiến “khó” hay không (một sản phẩm hay một sản phẩm có tác dụng lấp đầy một khoảng trống đã được xác định rõ ràng) hoặc một ý kiến dễ (những dịch vụ tư vấn nào đó, là một ngành công nghiệp vốn đã chen chúc rồi, hay một ý kiến không phải không thể phân biệt được)? Sự nguy hiểm, lúc ban đầu là mọi việc vẫn còn là giả tưởng, và sự giả

tưởng có thể ngăn chặn khả năng đặt những câu hỏi đúng đắn và đưa ra những câu trả lời then chốt cần thiết.

NHỮNG MỐI QUAN HỆ NÀO?

Sáng kiến liên hệ thể nào tới thị trường, thời gian và cuois cũng với những người phải mua nó? Nó có lợi thế gì so với các sự cạnh tranh hiện hữu.

Tôi đã thấy nhiều doanh nghiệp tư vấn mới bị thất bại vì trước hết ý kiến chẳng có gì là hay ho cả. Thực tế, điều làm cho tôi ngạc nhiên là không biết bao nhiêu lần người ta nghĩ rằng người nào đó sẽ trả tiền cho sự chuyên môn của họ trong khi sự chuyên môn của họ không phải là cần thiết và khi họ chẳng có câu chuyện thành công cá nhân bắt hủ nào để thuyết phục được khách hàng tương lai.

Nêu hôm nay tôi khởi sự nhóm Quản lý Quốc tế (IMG) cũng giống như cách tôi đã làm 20 năm trước đây, tôi cũng không dám chắc rằng nó sẽ thành công, và tôi biết hầu như chắc chắn nó sẽ không thành công tới mức độ nó đã đạt được hiện nay. Arnold Palmer đúng là người nên đại diện khi mà môn thể thao golf đang phát triển nhảy vọt. Mười năm sau, với việc làm đại diện cho Laver, rồi như Newcombe rồi Borg, một lần nữa chúng tôi đã có thể đạt được thành công trong môn quần vợt và bây giờ, lại 10 năm sau, chúng tôi ở vị thế có thể điều tương tự cho môn chạy đua, mặc dầu chưa có một siêu sao nào xuất hiện trong môn thể thao này.

Tuy nhiên, hai trường hợp trên – golf và quần

vượt – trong khi có một thị trường nòng cốt đáng kể, đường biểu diễn tăng trưởng đã bắt đầu bão hòa.

Nếu bây giờ tôi buộc phải lập lại sự thành công ban đầu của IMG, tôi sẽ phải đợi sự kết hợp giữa các yếu tố - các mối quan hệ - sẽ xảy ra: môn thể thao mới xuất hiện; một môn có khả năng tăng trưởng vượt bậc; và một siêu sao hiện thân cho sự cần thiết của môn thể thao đó

TẠI SAO NÓ KHÔNG THÀNH CÔNG

Những vấn đề trước mắt nào có thể gặp phải? Chúng có phải là không thể vượt qua được hay không, nếu không phải thì tôi phải làm thế nào để giải quyết chúng.

ĐIỀU GÌ LÀM TÔI NGHĨ RẰNG TÔI LÀ NGƯỜI LÀM NÓ THÀNH CÔNG

Các doanh nghiệp mới dễ thành công nhất là những doanh nghiệp có liên hệ phần nào tới những gì bạn đã làm cho người khác. Trong trường hợp của tôi, IMG không hẳn là doanh nghiệp mới mà chỉ mở rộng những gì tôi đã làm cho văn phòng luật pháp.

Nhiều năm trước đây, một người bạn của tôi đã khởi sự nghề chụp hình lại rất thành công; sau đó anh ta bắt đầu mở rộng và chia sẻ đặc quyền. Một trong những người được hưởng đặc quyền, trước đây ở trong ngành kỹ thuật in thạch bản và kế họa, đang gặp khó khăn. Sau cuộc họp để tìm cách giải quyết vấn đề, bạn tôi cho biết: “chỉ vì sản phẩm của chúng tôi có phẩm chất gấp đôi với giá bằng một

nửa số với sản phẩm cạnh tranh, nên anh ta không nghĩ rằng phải ra ngoài và bán nó”. Khi tôi nghĩ điều này, anh ta nói: “Ồ nhưng tôi không phải là người bán hàng”.

Giấc mơ mở một nhà ăn, một sự ham thích thường thấy nhất khi người ta tính mở doanh nghiệp mới và cũng là một dự án có tỷ lệ tử vong cao nhất, là một thí dụ tại sao các doanh nghiệp thất bại vì năng khiếu sai chỗ của người thành lập.

Điều hành nhà hàng là một doanh nghiệp bấp bênh, đòi hỏi sự mua hàng hết sức tính toán và một đầu óc có những con số. Bạn còn phải thích giao du tự nhiên, ưa thích mọi người và sẵn sàng làm việc nhiều giờ không tương đương.

Vậy mà tôi biết một người nói tới việc mở một nhà hàng vì họ muốn “làm một việc gì khác” và khả năng duy nhất của họ chỉ là đầu bếp giỏi hoặc sành ăn.

HỆ SỐ KHẢ THI LÀ GÌ?

Một lần chúng tôi nhận được đề nghị về một cuộc đấu hàng không thế giới trùng hợp với thế vận hội 1984 vốn đầu tư tiên khởi là 3 triệu đôla, và đã được tài trợ một phần vốn. Khái niệm khá đầy đủ chi tiết được trình bày cặn kẽ. Vấn đề duy nhất là muốn điều hành cuộc đua, cần có sự hợp tác của nửa số không lực trên thế giới và một số giấy phép tương tự để sử dụng không gian.

Khỏi cần phải nói, khả năng thực hiện của dự án này rất mù mịt. Một ý kiến hay với chi phí hợp lý

vẫn có thể sai vì hầu như không thể thực hiện được, ngay cả thực hiện được, thời gian cần thiết để tổ chức nhiều quá sức tưởng tượng. Dự án như vậy có thể khiến bạn làm việc một giờ được 50 xu.

BẮT ĐẦU CƠ NGHIỆP NHỎ VÀ GIỮ CHO ĐƠN GIẢN

Nhiều nhà kinh doanh mới bận tâm đến số tiền họ sẽ kiếm được hơn là họ phải làm thế nào để kiếm tiền. Đặt những mục tiêu thực tế bằng cách sắp xếp các bước thực tế - những hành động kín đáo, có thể thực hiện được, mỗi bước có liên hệ tới bước kế tiếp theo một cách phát triển hợp lý nào đó.

Tới một điểm nào đó, bạn phải bước qua tường để sang phía bên kia. Nhưng đừng “làm điều này” cho tới khi bạn đã biết rõ mình phải làm gì kế tiếp. Nếu bạn không thể rời “đó” từ “vị trí này” bằng một số bước rất cụ thể, có lẽ bạn chưa có một doanh nghiệp.

Tôi triệt để tin rằng một doanh nghiệp mới càng cần nhiều tiền trước bao nhiêu thì càng ít có cơ hội cất cánh bấy nhiêu.

Dĩ nhiên tôi cũng thành kiến vì đã bắt đầu cơ nghiệp của mình với số vốn chưa đến 1000 đô la. Tôi cũng biết có một ngành công nghiệp gồm các nhà tư bản phiêu lưu thích bỏ tiền tài trợ các doanh nghiệp mới. Nhưng chỉ sự hiện hữu của ngành này đã tạo nên một loại huyền thoại trong giới kinh doanh - đó là có những người xếp hàng chờ cơ hội để đưa tiền cho bạn và bạn chưa được gặp họ đó

thời.

Nếu và khi gặp có lẽ bạn sẽ thấy rằng họ không hăng hái bỏ tiền ra như bạn tưởng, hoặc nếu họ có hăng hái, họ chắc chắn muốn trích một phần lớn doanh nghiệp để bù lại lòng tin của họ.

Nhiều doanh nghiệp mới không bao giờ khởi sự được không phải vì đó là những ý kiến tồi, không phải làm người, nhưng vì các cố gắng kêu gọi vốn thất bại. Tuy vậy tôi tin là nhiều doanh nghiệp mới, thật sự không cần vốn tới mức mà các người tham dự tự cho là cần thiết. Giả dụ như họ sẵn sàng khởi sự ở mức độ bé nhỏ, lùi lại vài bước và trước khi bắt đầu còn lùi xa hơn nữa, họ có thể tự cống hiến cho mình một cơ hội chiến đấu tốt hơn.

Tôi không thể nhấn mạnh quá đáng vào sự quan trọng của việc khởi đầu và nó đơn giản. Khi tôi bắt đầu rất dễ tự thuyết phục là không thể làm gì được với số vốn ít hơn 1.000.000 đô la làm sao tôi có thể đại diện cho ba ngôi sao hàng đầu trong ngành thể thao golf đang bùng nổ mà không có bảy hay tám người và tối thiểu có đại diện tượng trưng ở Anh và Nhật? Thật ra một triệu đô la sẽ rất hữu ích và chắc chắn tiện lợi. Nhưng nó không cần thiết.

Nhiều câu chuyện thành công lớn của Mỹ xuất phát từ những khởi đầu khiêm nhường. Nếu bạn đang bán một dịch vụ, một kỹ năng, hay một sự chuyên môn, bạn thật sự cần gì hơn là một cái bàn làm việc và một cái điện thoại.

HÃY LINH HOẠT

Giống như cái điều cần phải biết là bạn đang ở trong ngành doanh nghiệp nào, việc nhận thức ngành doanh nghiệp mới nào bạn có thể hoạt động cũng quan trọng không kém - về các hướng mới và các cơ hội khác đã tự xuất hiện trong quá trình làm ăn của bạn.

Nếu bạn tìm cách hòa điệu và linh động một cách thích hợp, bạn có thể thấy rằng doanh nghiệp cũ của bạn là cái đuôi và doanh nghiệp mới của nó đề nghị là thân con chó. Tôi có một người quen mà nghiệp vụ của ông ta là giảng dạy cho các công ty kỹ thuật viết lách hữu hiệu. Ông ta thấy rằng nhiều công ty rất cảm kích đối với các bài giảng của ông ta. Họ sẵn sàng bất cứ giá nào ông ta đòi hỏi để viết các tờ giới thiệu công ty cho họ. Việc này đã trở nên có lợi lộc đối với ông ta nhiều hơn việc giảng dạy.

Như tôi đã đề cập các phân bộ mới của công ty chúng tôi được phát sinh nhờ sự linh động của chúng tôi - thí dụ rõ ràng nhất là bộ phận bộ cố vấn tiếp thị của công ty chúng tôi. Trong việc bán các dịch vụ của khách hàng chúng tôi cho các công ty chúng tôi khám phá ra, là thường ý kiến của chúng tôi về cách sử dụng, các khách hàng đó (làm thế nào đại để một vận động viên tổ chức các cuộc vận động như thế nào, v.v..) cũng có giá trị như là những dịch vụ cá nhân.

CHIA SẺ SỰ THÀNH CÔNG CỦA BẠN

Trong bất cứ doanh nghiệp nào, mới hoặc các loại khác, ý đồ là thu nhập phải cao hơn chi phí,

nhưng điều này trở nên nặng nề một rõ ràng nhất khi điều hành một hoạt động mới nhỏ bé. Hãy trả cho những người làm việc cho bạn càng ít càng tốt và ra sức thuyết phục họ về bạn, về tầm nhìn của bạn, và về tương lai của họ, và về triển vọng khi công ty tăng trưởng và thành công họ sẽ kiếm nhiều tiền hơn ở bất cứ nơi nào khác. Tôi không nghĩ có gì sai trái về việc này, miễn là bạn giữ lời hứa của bạn.

Nếu một người làm việc cho bạn đã đóng góp đáng kể cho công ty, anh ta hay chị ta xứng đáng được hưởng nhiều hơn là sự hài lòng cho một công việc hoàn toàn tốt. Trong kinh doanh, thu nhập của một người cũng như bằng điểm. Và nếu lợi tức tổng thể của công ty phải được kể tới, điều này người nhân viên sẽ không quan tâm đến nhiều như bạn. Dù cho sự tưởng thưởng tài chính đến dưới dạng tăng lương, tiền thưởng hay bổng lộc phụ trội, điều quan trọng là người ta cảm thấy họ tham gia trực tiếp và được thù lao tương xứng với đóng góp của họ cho công ty.

HÃY TÍNH GẤP ĐÔI ĐẦU PHÍ

Nhiều năm trước đây tôi hỏi một người bạn đang khởi sự một doanh nghiệp mới là anh ta dự tính đầu phí của mình sẽ là bao nhiêu trong năm đầu tiên. Anh ta bắt đầu nhỏ thôi và tự tài trợ, và anh ta trả lời đầu phí vào khoảng 75.000 đô la. Lúc đó tôi khuyên anh ta tăng gấp đôi con số đó.

Người ta quên không tính các chi phí không thấy trước khi bắt đầu một hoạt động mới. Điều này

có thể bắt nguồn từ một nhiệt tình quá sức ở trong tiềm thức bắt các con số phải gói gém có hiệu quả (ít nhất cũng làm cho chúng chấp nhận được). Trong bất cứ trường hợp nào, ta dễ quên các khoản khấu trừ và các thuế an sinh xã hội khi mà bạn đã quen với việc chúng được khấu trừ tự động từ tiền lương. Bút mực và bút chì không tốn bao nhiêu nhưng tiếp liệu cho một văn phòng - ngay cả cho một văn phòng nhỏ - cho một năm sẽ là một con số lớn. Hầu hết các doanh nghiệp cần đi công tác xa và chiêu đãi, và việc này cũng tốn tiền. Điện nước rất dễ vượt quá số ước lượng. Năm ngoái riêng chi phí về điện thoại của chúng tôi đã lên quá 1 triệu đô la. Qua quá trình nhiều năm trời, tôi khám phá ra là nếu bạn tăng gấp đôi số chi phí hoạt động thật sự mà bạn đã dự trù lúc đầu, cuối cùng bạn sẽ được một con số dự toán khá chính xác.

Vừa rồi tôi gặp lại người bạn mà tôi đã khuyên ở trên. Anh ta bảo tôi là vào lúc đó, vì tôi biết rất ít hoạt động ban đầu của anh ta - chi phí thuê mướn và nhân viên sẽ là bao nhiêu, v.. v.. anh ta cảm thấy tôi ăn nói khá kiêu ngạo. “Nhưng khi tôi kết toán sổ sách vào cuối năm đầu tiên, tổng số đầu chi phí hình như đúng 149.000 đô la, anh ta thú thật”

TĂNG GẤP ĐÔI NHƯNG ĐỪNG GẤP BA

Nhiều người muốn mở một doanh nghiệp mới, nhưng hình như chẳng bao giờ thoát ra khỏi công nhà đã tự nhủ là họ cần phải đợi chờ cho đến khi họ

đề dành đủ tiền. Đối với những người mười triệu đô la vẫn còn ít hơn số tiền họ cần.

Ngân hàng sẽ không có tiền đền bù cho sự mất bảo đảm đi theo việc mất chi phiếu thanh toán lương.

Khi tính toán kế hoạch kinh doanh của bạn, nếu bạn tự mình cho các cột chi tiêu những con số tối đa có thể nghĩ được, thì kế hoạch của bạn có lẽ không hơn gì một bài tập động não.

THU NHẬP TRƯỚC / TỔ CHỨC SAU

Nhiều năm trước đây, chúng tôi sắp xếp một nghiệp vụ nhượng quyền cho một khách hàng của chúng tôi là Hank Ketchum, người sáng tạo ra nhân vật tranh vẽ Dennis the Menace (Dennis mỗi đe dọa). Hank là một người bạn thân và là một nghệ sỹ tài ba nhưng đôi khi ông ta rất ngây thơ trong vấn đề kinh doanh. Từ công ty chúng tôi đang tổ chức, Hank phải trả lương cho nhiều nhà vẽ tranh minh họa. Mặc dù có nhiều việc hậu cần quan trọng cần được tính toán, Hank quan tâm nhiều hơn tới việc chia lời.

Tổ chức tốt là cần thiết cho các hoạt động thành công. Nhưng có điều vô lý khi một công ty hoàn toàn mới đưa ra một kế hoạch năm năm vĩ đại ngay trước khi kiếm được đồng đô la đầu tiên. Biết hướng đi của bạn là một chuyện (hoặc bạn thích hướng về đâu). Nhưng hoạch định theo kiểu “đặt cái cày trước con trâu” lại là một chuyện hoàn toàn khác hẳn

SÁCH GIỚI THIỆU THỰC TẾ

Tôi hẳn sẽ sung sướng nếu tôi không phải nhìn một tập giới thiệu nào khác. Cuối cùng chỉ có những người viết ra chúng mới tin chúng mà thôi.

Phần lớn những sách giới thiệu mà tôi được đọc hoặc được mời tài trợ cho thấy một bối cảnh thời gian lộn xộn. Điều đáng ngạc nhiên là không biết bao nhiêu người đã quên cứu xét đến sự quan trọng của lưu lượng tiền mặt khi hoạch định năm đầu tiên. Nếu thương vụ đầu tiên được thực hiện trong tuần lễ kinh doanh đầu, thường thì thu nhập của thương vụ chỉ được trả 90 ngày sau, và cứ như thế cho thương vụ thứ hai và thứ ba. Dĩ nhiên kết quả là tiền lưu hành đầu tiên cần cho doanh nghiệp thực sự gấp mấy lần số dự tính trên giấy tờ.

Điều đáng ngạc nhiên nữa là con người rành mạch, hiển nhiên biết bao khi nhồi thêm các con số. Dự phòng một mức độ hợp lý cho sự sai lầm các con số là một chuyện. Giả thiết về sự kém cỏi của người đọc các con số lại là một chuyện khác. Tôi đã thấy các đề nghị về các ý kiến kinh doanh mà tôi nghĩ có giá trị, nhưng chúng đã làm tôi nản vì những con số thu nhập và chi phí dự phòng khiến tôi mất tin tưởng vào những người đã đưa ra đề nghị. Tôi nghĩ rằng chính những người này cũng không tin vào doanh nghiệp mà chỉ tìm cách gạt gẫm người nào đó tài trợ cho các chi phí to lớn.

Tôi cũng đã thấy những sách giới thiệu trong đó người chủ chốt đã tự cho mình số lương lớn hơn số

người đó hiện đang lĩnh lương như một nhân viên. Tôi không nghĩ rằng đề nghị một người nào đó tài trợ 2 triệu đô la là một cách có tác động và có hiệu quả để được tăng lương thêm 50.000 đô la. Tôi biết chắc chắn tôi không phải là người sẽ trao số đó cho anh ta.

HOẠT ĐỘNG VÀ THÀNH QUẢ

Làm việc cho chính mình là một loại hình tư bản chủ nghĩa thuần khiết nhất và là cách tốt nhất để được trả công xứng đáng với giá trị của bạn. Nó cũng đòi hỏi một cách suy nghĩ khác, kể cả nhận thức rằng số giờ bạn làm chỉ có nghĩa đối với những gì bạn làm với chúng.

Hầu hết các doanh nhân trải qua 24 giờ một ngày để làm việc hoặc suy nghĩ về công việc của họ. Nhưng chính họ làm thế nào để sử dụng số giờ trên mới là sự khác biệt giữa thành công hay thất bại. Khẩu hiệu là “đừng làm việc cực nhọc, hãy làm việc khôn ngoan”. Sự thực là “Hãy làm việc chăm chỉ, làm nhiều giờ, và làm việc khôn ngoan”.>

Về mặt tích cực, lúc ban đầu, khi bạn phải đối phó với các buổi họp và các bản ghi nhớ và tất cả các công việc mất thì giờ của nội bộ công ty, bạn có thể thêm theo nghĩa đen, bốn hay năm giờ mỗi ngày. Nhưng nếu bạn không sử dụng chúng có hiệu quả, không những lương của bạn bị trừ phần sai biệt, mà bạn có thể dùng thì giờ đó vào việc viết các bản ghi nhớ gửi cho mình.

KHÔNG NÊN HÙN VỚI AI

Không có mấy người cứu xét các động cơ khiến họ hùn hạp với các người khác một cách kỹ càng như họ đáng lý phải làm. Thường thường đó là một yếu tố an toàn về con số. Đương nhiên ta thường cảm thấy thoải mái khi biết trách nhiệm không nhất thiết ngừng ở bàn giấy của mình. Tuy nhiên những vấn đề của bất cứ sự hùn hạp nào đặt ra thông thường cũng lớn hơn mức độ an toàn mà sự hợp tác dự trù mang lại.

Dĩ nhiên, có các trường hợp mà thể mạnh và yếu điểm của mỗi người hùn hạp được cân bằng thỏa đáng và doanh nghiệp sẽ được lợi. Nhưng thông thường thì chính sự hùn hạp trở thành kẻ thù tồi tệ nhất của doanh nghiệp nếu chúng ta chỉ nói đến sự giới hạn tính linh hoạt không thôi. Không phải ngẫu nhiên mà một số thành công lớn trong kinh doanh là những hành động đơn độc.

ĐỪNG GÓP VỐN

Sự góp một phần vốn thiểu số trong một công ty tư, theo tôi là không đáng gì. Được dự một “Phần” trong cơ nghiệp mới của một người khác chỉ là một việc cá nhân không đáng kể, nhưng tôi luôn luôn muốn biết chính xác họ nghĩ họ là cái gì. Với một phần vốn thiểu số trong một công ty độc chủ, bạn không thể đọc trong Wall Street Journal (Báo phố Wall) để biết bạn được bao nhiêu. Bạn không thể tới ngân hàng, mang số vốn góp này thế chấp cho khoản tiền vay mua một căn nhà mới. Bạn cũng chẳng bán được phần hùn vốn này một cách dễ

dàng, vì việc bán phân hùn vốn này sẽ bị giới hạn bởi cô đồng chính, nếu không bạn sẽ thấy không ai chịu trả số tiền mà bạn nghĩ là phần hùn của bạn đáng giá.

Nhiều dịp chúng tôi đã lợi dụng được khái niệm sai lầm về phần hùn thiếu số. Khi thân chủ của chúng tôi được đề nghị phần hùn trong một cơ nghiệp mới, tôi luôn đòi các chi phí kèm với phần hùn hay ít nhất một điều kiện bảo đảm bán lại ở bất cứ thời điểm nào theo sự lựa chọn của thân chủ chúng tôi.

SỢ THẤT BẠI

Ít nhất việc sợ thất bại cũng phổ biến như ước muốn thành công. Thực ra, nếu được khai thác đúng mức, nó có thể là năng lực làm chuyển động bánh xe. Nhưng đối với nhiều người nó trở thành động lực làm suy nhược.

Học cách sử dụng sợ hãi hơn là để nó sử dụng bạn dĩ nhiên không chỉ là một vấn đề cho các doanh nhân mà còn cho bất cứ ai trong kinh doanh. Vì thế, đây hình như là một điểm thích hợp để kết thúc cuốn sách.

Vận động viên thể vận hội nhảy rào người Pháp, Gay Drut, tự thấy mình ở một vị trí không ai ham muốn vào đầu mùa hè năm 1976. Anh là hy vọng duy nhất của Pháp để đạt một huy chương về điền kinh, và gánh nặng phải mang niềm tự hào quốc gia trên đôi vai đã ảnh hưởng đến anh ta. Sau đó Drut nói với tôi là anh đã nói chuyện nhiều lần trước thế

vận hội với thân chủ lâu đời của chúng tôi là Jean Claude Killy, và anh thực sự cảm thấy mang ơn Killy về huy chương vàng mà anh đạt được. Anh giải thích như sau: “Jean Claude nói, tôi là người duy nhất biết cách làm cho thân xác và tâm hồn tôi đạt tới đỉnh cao tại cuộc đua thế vận. Sau đó anh ta nói với tôi là sau khi đã làm như vậy tôi phải tự nói với tôi: ta đã làm tất cả để chuẩn bị cho cuộc đua. Nếu ta thắng, mọi việc sẽ tuyệt diệu, nhưng nếu ta không thắng thì bạn ta vẫn là bạn ta, kẻ thù của ta cũng vẫn là kẻ thù của ta, và thế giới vẫn y như cũ. Tôi nhắc lại câu này vào trước vòng loại, trong lúc nghỉ giải lao, trước vòng bán kết và chung kết. Tôi cứ nhắc đi nhắc lại câu đó hoài và nó ngăn chặn mọi thứ khác. Tôi vẫn còn nhắc lại nó khi tôi lên bục nhận huy chương vàng”./.

LỜI BẠT

Sau khi viết xong cuốn sách này tôi đưa bản thảo cho một số bạn trong ngành kinh doanh xem. Phản ứng của một số người đã gieo cho tôi một mối ray rứt ưu tư.

Nhiều người tôi nửa đùa nửa thật, là họ thích cuốn sách này, vì như họ nói “tôi đã làm hầu hết những gì anh khuyên”. Dù rằng câu nói cũng có nghĩa là tán dương, tôi vẫn nghĩ là họ đọc hời hợt, lướt qua những phần có thể giúp họ cải thiện việc kinh doanh.

Điều tôi tặc nhất là cuốn sách này có thể tạo nên là một tâm lý tự mãn hay tự đắc chí nơi người đọc. Đây là lực lượng phá hoại hiểm độc nhất trong kinh doanh, một mình chúng cũng đủ sức ngăn chặn sự thăng tiến hay thành công trong sự nghiệp.

Kinh doanh là một cuộc cạnh tranh, và một cuộc cạnh tranh nào ở trình độ cao, tinh vi hầu như cũng là một cuộc chơi của đầu óc. Trò chơi bên trong của kinh doanh, nếu có thể gọi như vậy, là thông hiểu nghịch lý của nó: bạn càng nghĩ bạn làm tốt, thì nguyên do của sự lo lắng càng lớn. Bạn càng tự mãn với thành quả của bạn thành đạt trong quá khứ, “những hành động đúng đắn” của bạn, thì bạn càng nên hài lòng ít hơn.

Từ lâu tôi đã say mê, kể cả về mặt nghề nghiệp, cũng như tâm lý, với những gì tạo nên một nhà vô địch, ở đây tôi muốn nói đến những nhà vô địch thật

sự, những con người thần kỳ, số 1% đứng đầu, họ luôn luôn chế ngự các đối thủ của họ, thực hiện nhiệm vụ ở mức độ cao nhất vào những thời điểm cốt yếu nhất, và về lâu về dài, bỏ xa những người gần nhất hay những người cùng tham dự cuộc đua.

Dĩ nhiên tài năng và lòng tự tin tuyệt vời vào tài năng là một phần nhưng chúng ta không phải là những yếu tố quyết định. Hầu hết các vận động viên, khi đạt được mức nhà nghề, đã được phú cho cả hai thứ rất nhiều.

Tính sâu sắc thực sự của nhà vô địch chỉ thể hiện trong tâm trí của họ mà thôi, và nhiều năm qua, tôi đã quan sát được ba loại động thái thường thấy ở những siêu sao mà tôi được biết. Chúng có thể được áp dụng trong kinh doanh cũng như trên vũ đài thể thao. Thực ra tôi đã thích ứng chúng vào sự nghiệp kinh doanh của bản thân tôi và chúng là nguồn gốc của hầu hết các nỗ lực quyết tâm của tôi.

Thái độ đầu tiên là cảm giác sâu sắc của nhà vô địch không hài lòng về các thành tích của mình. Họ sử dụng bất cứ thành công nào bất cứ chiến thắng nào như một lực thúc đẩy tiến đến những tham vọng lớn hơn. Bất cứ mục tiêu nào đã đạt được sẽ tức thời trở thành bước kế tiếp tiến về một mục tiêu lớn hơn, khó đạt được hơn.

Đặc tính thứ hai là khả năng đạt đỉnh cao trong khi thi tài, nâng mình lên trong các giải quan trọng. Không ai có thể hoạt động một cách ổn định ở trình độ cao nhất. Vậy mà các nhân vật thần kỳ của bất

cứ thời đại thể thao nào có vẻ luôn luôn biểu diễn hay nhất khi tiền đặt cược lớn nhất. Điều này đặc biệt đúng cho môn quần vợt và golf, đó là những môn lao tâm nhất trong những môn thể thao chính, và nó giải thích tại sao các cuộc tranh đua quan trọng của cả hai môn này thường cho một số ít vận động viên ngự trị.

Đặc tính cuối cùng là khả năng gạt các đối thủ sang một bên. Điều này được gọi là “Bản năng của kẻ giết người” nhưng nó chỉ cho bạn biết kết quả hơn là những gì xảy ra trong tâm trí.

Trong trí óc nhà vô địch anh ta không bao giờ ở phía trước. Anh ta bóp méo thực tế để phục vụ mục đích ganh đua của mình. Anh ta luôn luôn tiến lên từ phía sau, ngay cả khi bạn điện cho máy anh ta đang diệt đối thủ. Anh ta không bao giờ tin anh ta đang biểu diễn hay như anh ta thực sự làm.

Tôi trở nên có ý thức bén nhạy về việc này nhiều năm trước đây khi tôi ở Osaka, Nhật Bản với Arnonld Palmer và Gary Player, họ đang tham gia một trận đấu biểu diễn. Khi họ tới khúc rẽ, tôi rời câu lạc bộ đến với họ ở lỗ số 9. Arnold đang chuẩn bị đánh nhẹ cú banh vào lỗ cách đó 3 thước, và Gary sau khi đã đánh banh vào lỗ bước tới đứng khoanh tay bên cạnh tôi. Mặc dù chỉ là một trận đấu biểu diễn, hai nhà vô địch vẫn đối đầu nhau và tôi có thể thấy sự căng thẳng.

Arnold đánh banh vào lỗ và Gary lắc đầu quay sang tôi nói: “Anh ta đã tập như vậy cả ngày. Tôi

chẳng thể nào kiếm được điếm từ cú đánh nhẹ trong khi anh ta một khi đưa banh vào vòng cỏ xanh, là sẽ cho banh vào lỗ”.

Tôi thấy nhận xét này hơi lạ, vì trong thực tế cú đánh của Arnold cũng chỉ mới đưa hai người ngang điếm. Khi Arnold bước về phía tôi trên đường tới lỗ số mười, tôi cũng có thể thấy anh ta lo lắng. Anh ta nói: “Lạ thật, anh biết không? Cuối cùng tôi cũng thực hiện được cú đánh nhẹ” Rồi chỉ tay về phía Gary, anh ta nói thêm: “...nhưng cái thằng cha này chưa bao giờ đánh trượt cú nào c/font>

Vậy, nếu cuốn sách này để lại trong bạn cảm giác hài lòng với sự nhảy bèn kinh doanh của bản thân mình, bạn có thể còn phải làm nhiều chuyện để bắt kịp thiên hạ./.

“Để công bằng với Trường Kinh doanh Harvard, những gì họ không dạy bạn chính là những gì họ không thể dạy được, đó là làm sao để hiểu con người và cách sử dụng kiến thức đó để đạt những điều bạn muốn.

Tuy nhiên, đó chính là những gì cuốn sách này có thể dạy bạn. Làm thế nào để hiểu con người, và làm thế nào để ảnh hưởng tới sự tìm hiểu của người khác về bạn và làm thế nào để áp dụng hoặc thích nghi cả hai thứ vào bất cứ hoàn cảnh kinh doanh vào có thể xảy ra.”

Mark McCormack

Roche

“Mục đích chính của tôi khi viết cuốn sách này là lấp đầy những khoảng cách – những khoảng cách giữa sự giáo dục của trường kinh doanh và kiến thức từng trải đến từ kinh nghiệm hàng ngày trong khi điều hành một doanh nghiệp và quản lý con người.”

Mark McCormack