

VL00003910



NGHIÊN CỨU VÀ ĐÀO TẠO VỀ QUẢN LÝ



# GIÁM ĐỐC LÀM GÌ ĐỂ KHÔNG PHẠM SAI LẦM

- CÁC SAI LẦM THƯỜNG GẶP  
TRONG QUYẾT ĐỊNH ĐẦU TƯ, HUY ĐỘNG VỐN GÓP ...
- PHÁT HIỆN, CẢNH GIÁC VÀ PHÒNG TRÁNH THẤT BẠI
- LÀM THẾ NÀO ĐỂ THẮNG LỚN KHI THAM GIA  
VÀO THỊ TRƯỜNG CỔ PHIẾU

VL00003910

Nhà xuất bản Lao động - Xã hội

## Tủ sách “Nhà quản lý”

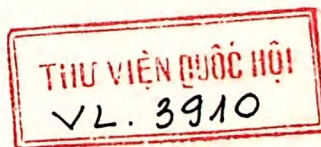
---

Biên dịch

TRUNG LÂM THÔNG TIN VÀ TƯ VẤN DOANH NGHIỆP

# Giám đốc làm gì để không phạm sai lầm

- Các sai lầm thường gặp trong quyết định đầu tư, huy động vốn góp...
- Phát hiện, cảnh giác và phòng tránh thất bại
- Làm thế nào để thắng lớn khi tham gia vào thị trường cổ phiếu



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG XÃ HỘI  
Hà Nội - 2007



# Lời nói đầu

Giám đốc nào cũng mong muốn gặt hái được nhiều thành công nhưng thực tế thì không phải lúc nào cũng được như vậy. Sai lầm của giám đốc thì rất nhiều và rất đa dạng; chủ quan mà nói, nó cũng sẽ dẫn đến những kết cục bất thành cho doanh nghiệp. Song không phải giám đốc nào cũng dễ dàng nhận ra được sai lầm của mình; thông thường thì các sai lầm đó được chia làm hai loại:

- Sai lầm tương đối rõ ràng, dễ quan sát thấy được.
- Tưởng chừng là đúng nhưng trên thực tế lại hoàn toàn sai lầm. Loại sai lầm này không dễ dàng nhận ra được vì nó trong trạng thái tiềm ẩn.

Nhiều giám đốc gặp phải sai lầm và lúng túng không biết xử trí thế nào nên dễ gây ra tổn thất rất nặng nề cho doanh nghiệp. Cuốn sách này cũng nhằm mục đích làm rõ một số sai lầm thường gặp và các giải pháp để giúp giám đốc có thể thoát khỏi khó khăn một cách chủ động hơn.

Ai cũng biết bất kỳ một sai lầm nào, dù lớn hay nhỏ cũng đều có ảnh hưởng nhất định đến sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, là giám đốc của một doanh nghiệp, bạn phải thật tỉnh táo để trước hết là phòng tránh và khắc phục được sai lầm của chính mình, đồng thời nhạy bén quan sát sai lầm của đối thủ cạnh tranh để chiến thắng họ.

Trên thực tế, sai lầm trong quản lý và kinh doanh của các chủ doanh nghiệp là rất nhiều và khó tránh khỏi. Trong phần 1 đã miêu tả các sai lầm thường gặp trên nhiều phương diện khác nhau, trong đó trong quyết định đầu tư, huy động vốn góp và quyết định tham gia thị trường cổ phiếu... là những lĩnh vực cần tránh mắc phải sai lầm. Tuy nhiên, vẫn chưa bao quát hết các khía cạnh của vấn đề nêu trên. Do đó, trong phần 2, chúng tôi sẽ tiếp tục miêu tả một vài khía cạnh của chủ đề: "Làm thế nào để phát hiện ra sai lầm của giám đốc doanh nghiệp?" Đó là các nội dung về: *Phát hiện sai lầm của giám đốc trong đề ra sách lược phát triển của doanh nghiệp và phương pháp tư duy quyết sách có hiệu quả. Một số quan niệm quản lý sai lầm đang tồn tại trong tư duy chủ doanh nghiệp và cách quản lý cực đoan trong phương pháp quản lý truyền thống; phương pháp quản lý giúp chủ doanh nghiệp nhận thức được sai lầm của bản thân, thiết lập phương pháp quản lý hiện đại. Nguyên nhân của mọi nguyên*

*nhân đảm bảo cho sự thành công hay thất bại của chủ doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào cách sử dụng nhân sự; các phương pháp tuyển dụng và sử dụng nhân sự để tránh phải hối hận khi sử dụng lầm người.*

Trong con người vừa có tính cách xấu dễ gây nên thất bại vừa có tính cách tích cực dễ tạo nên thành công. Trong rất nhiều tình huống, nguyên nhân dẫn đến thất bại chủ yếu do tính cách không tốt của chủ doanh nghiệp; nếu bảo thủ, tính cách xấu đó sẽ trở thành thói quen rất khó có thể sửa chữa. Phát hiện sai lầm của chủ doanh nghiệp trong ứng xử quan hệ tình cảm. Trên thương trường, các chủ doanh nghiệp phải có nhận thức thật đúng đắn và ứng xử về tình cảm như thế nào mới có thể đạt được thành công. Trong việc xác định vị trí của bản thân, giám đốc doanh nghiệp phải nắm rõ trách nhiệm thực tại của mình, xác định vị trí cho lãnh đạo cấp cao, cấp giữa và nhân viên, giúp họ có thể nhận biết được trách nhiệm của mình để cùng nỗ lực đem lại thành tích cao nhất.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, chúng ta có thể học được rất nhiều kinh nghiệm từ sự thành công của các chủ doanh nghiệp đồng thời những bài học sâu sắc từ những doanh nghiệp thất bại. Tác giả đã dẫn ra các doanh nghiệp thất bại làm ví dụ điển hình, đi sâu vào phân tích, miêu tả nguyên nhân thất bại của họ để giúp các doanh nghiệp khác tránh được những sai lầm đó. Cuối cùng và vô cùng quan trọng là 10 vấn đề về "sự cảnh giác dễ dẫn đến thất bại của chủ doanh nghiệp"

Hướng tới mục đích là giúp giám đốc sớm phát hiện và khắc phục những sai lầm của mình. Cuốn sách này không chỉ dừng lại ở việc miêu tả sự việc mà còn đi sâu nghiên cứu về bản chất và nguyên lý trong kinh doanh và những điều kiện cơ bản của các nhà kinh doanh thành công với lời văn miêu tả chính xác, rõ ràng, dễ hiểu, thích hợp với rất nhiều người đọc ở các trình độ khác nhau. Hơn nữa, cuốn sách này còn phản ánh sát thực tình hình thực tế trong cuộc sống của nền kinh tế xã hội hiện nay, nên nó có giá trị đọc hiểu và áp dụng thực tiễn rất cao, chắc chắn sẽ giúp chủ doanh nghiệp mở rộng tầm nhìn, giải tỏa được nhiều điều trăn trở và đi những bước vững chắc tới thành công.

Hiện nay, trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, sự phát triển kinh tế đã trở thành mục tiêu sống còn trong cạnh tranh của các quốc gia trên thế giới, trong đó vị trí của các doanh nghiệp đóng vai trò quyết định quan trọng; tốc độ phát triển thương mại quốc tế đặc biệt tăng nhanh, sự cạnh tranh cũng ngày càng khốc liệt. Dưới sự ảnh hưởng và bối cảnh của trào lưu lịch sử như vậy, phàm là ông (bà) chủ doanh nghiệp, giám đốc điều hành doanh nghiệp đều phải chú ý đến việc kinh doanh buôn bán với lợi nhuận cao. Tuy nhiên, "nghĩ" là một

chuyện, nhưng khi "làm" lại là một chuyện khác. Nghĩ và làm là hai vấn đề hoàn toàn không giống nhau. Cho dù là làm bất kể việc gì đi chăng nữa thì cũng không dễ dàng gì đạt được mà phải rất vất vả, dày công khổ luyện thì mới đạt được thành công lớn. Trên con đường phát triển đi lên, đương nhiên có nhiều người vấp ngã, trong đó, có người đang trên đà thành công thì gặp thất bại thảm hại; có người chưa bao giờ được nếm mùi thành công thì gặp cơ hội lại trở thành người thành công rực rỡ trong kinh doanh. Sự may mắn là một thực tế mà chúng ta không thể không thừa nhận. Tuy nhiên, có những điều không gặp may là do có những nhà kinh doanh chưa nhận biết được hoặc không thể phát hiện ra những sai lầm dễ gặp khi điều hành doanh nghiệp.

Trong nhân gian có câu: "*Giữa đại dương mênh mông ta càng thấy rõ khi phách của người anh hùng hào kiệt*". Đây chính là quy luật bất biến giữa sự phát triển của con người và quy luật phát triển của lịch sử. Nếu như bạn muốn trở thành một người lãnh đạo, một ông chủ thành công thì bạn phải biết mình, biết người khi tham gia vào thương trường cạnh tranh kinh doanh đầy khốc liệt thì mới có thể đạt được thành công. Nếu bạn muốn tránh bị thất bại thì bạn hãy học những kinh nghiệm từ cuốn sách này để rút ra những bài học quý báu cho bản thân. Bạn chắc chắn sẽ là người thành đạt.

Do nội dung cuốn sách đề cập đến vấn đề đa dạng và phong phú trong nền kinh tế thị trường sôi động và khốc liệt, do hạn chế về thời gian, thông tin và năng lực nên cuốn sách khó tránh khỏi có sai sót. Rất mong được bạn đọc cho ý kiến chỉ giáo.

**VIỆN NGHIÊN CỨU VÀ ĐÀO TẠO VỀ QUẢN LÝ**



## Phần thứ nhất

# Những sai lầm thường gặp của giám đốc doanh nghiệp

- Nguyên nhân dẫn đến sai lầm và biện pháp tháo gỡ
- Làm gì để không sai lầm trong quyết định đầu tư và huy động vốn góp
- Làm sao để thắng lớn khi tham gia vào thị trường cổ phiếu





# Mục lục

## Chương 1

### **Những sai lầm thường gặp trong hoạt động điều hành của giám đốc**

Những sai lầm của các giám đốc	15
Bật đèn đỏ cho sếp	26
Vì sao lại đi sai đường	29
Hai sai lầm lớn: Một có thể chấp nhận được, một không thể tha thứ	35
Đề phòng và cảnh giác	41
Có thể tránh khỏi sai lầm	46

## Chương 2

### **Những sai lầm của giám đốc khi xây dựng kế hoạch phát triển của doanh nghiệp**

Bạn làm kinh doanh có phù hợp không	53
Không nên đi sai đường	59
Ba vấn đề khi hành nghề	62
Làm thế nào để tiến hành thiết lập kế hoạch	67
Trọng điểm trong công tác thiết lập kế hoạch	75
Những sai lầm thường gặp trong phương pháp xây dựng kế hoạch	77

### Chương 3

## **Những sai lầm thường gặp khi quyết định đầu tư và huy động vốn góp**

Người không hiểu đầu tư thì không bao giờ có thể làm giàu	84
Làm thế nào để lựa chọn phương hướng đầu tư	87
Những nguyên tắc phải nghiêm chỉnh tuân thủ khi đầu tư	91
Nên “cắm máu” hơn là phải “truyền máu”	94
Góp vốn - Chiến lược làm giàu	98
Lựa chọn hình thức góp vốn	101
Lựa chọn hình thức góp vốn phù hợp	117
Ba điều tối kỵ trong góp vốn	120

### Chương 4

## **Những sai lầm thường gặp của giám đốc trong chỉ đạo sản xuất và tiếp cận thị trường**

Nguyên nhân kinh doanh bị thất bại	123
Chính sách kinh doanh thời hiện đại	134
Bí quyết cạnh tranh của thị trường	150
Đường đến thành công	155
Một lời khuyên chân thực: Không nên sợ thất bại	167

### Chương 5

## **Làm sao để chủ doanh nghiệp tránh được sai lầm và thắng lớn khi tham gia vào thị trường cổ phiếu**

Tổng quan về thị trường cổ phiếu	170
Làm thế nào để lựa chọn cổ phiếu thích hợp	181

Phương pháp dự đoán xu thế biến động giá cổ phiếu	194
Lựa chọn chính xác thời cơ giao dịch	205
Đầu tư cổ phiếu và phương pháp thao tác	210

## Chương 6

### **Làm giám đốc phải dám mạo hiểm**

Mưu cầu sự giàu có trong nguy hiểm	220
------------------------------------	-----

## Chương 7

### **Uy tín nghề nghiệp và chữ tín của giám đốc**

Thời đại kêu gọi sự tin cậy lẫn nhau	235
Những tài sản đáng giá	238
Làm thế nào để tạo dựng được hình ảnh và sự tin cậy tốt	240

## Chương 8

### **Tri thức và kinh nghiệm thực tiễn đều phải được coi trọng**

Không quá lệ thuộc vào tri thức trong sách vở	244
Quá coi trọng kinh nghiệm cũng dễ mắc sai lầm	246



## Chương 1

# Những sai lầm thường gặp trong hoạt động điều hành của giám đốc

*Đất trời mưa gió thất thường, thay đổi khôn lường làm cho con người không kịp đề phòng và rất khó dự đoán trước. Sai lầm của giám đốc cũng vậy, có mặt ở mọi nơi mọi lúc, rất khó tìm ra.*

*Tính chất của những sai phạm cũng rất khác nhau. Hình thức cũng khác biệt, có lỗi to có lỗi nhỏ, có lỗi có thể chỉ ra dễ dàng, nhưng cũng có lỗi lại tiềm ẩn khó phát hiện. Nhưng bất cứ một sai lầm nào của người lãnh đạo đều có thể dẫn đến sự thất bại, nếu không biết cách ngăn chặn thì rất khó có thể cứu vãn.*

*Nếu bạn muốn trở thành người chiến thắng và thành công trên thương trường, bạn phải có cái nhìn và tìm hiểu toàn diện đối với những sai lầm để từ đó có thể thoát khỏi sai lầm hoặc kịp thời tránh xa.*

*Mỗi một người làm kinh doanh đều cần phải trù tính trước những thiệt hại và thất bại sẽ xảy ra, đặc biệt là những nhà kinh doanh tay trắng dựng nghiệp, cuộc sống đối với họ đơn giản chỉ bằng hai bàn tay.*

*Những nhà kinh doanh khác nhau có những biểu hiện khác nhau: có người thường rút ra kinh nghiệm cho mình sau mỗi lần vấp phải khó khăn và nhanh chóng tìm cách điều chỉnh, quyết tâm giành chiến thắng. Có rất nhiều người sau khi gặp phải thất bại không còn đủ sức khôi phục lại, đành lòng nhìn thất bại mà bó tay.*

*Không thể phủ nhận rằng, những thất bại trong kinh doanh có rất nhiều nguyên nhân. Bởi vì thị trường biến động không ngừng, không thể xác định phương hướng một cách rõ ràng. Người lãnh đạo doanh nghiệp phải đối mặt với rất nhiều lĩnh vực khác nhau, tình hình thị trường thì ngày càng phức tạp, ngày càng có nhiều vấn đề không*

được biết và không thể dự đoán và những kiến thức kinh nghiệm trước đây không còn phù hợp nữa. Chính vì vậy mà họ đưa ra những phán đoán sai lầm, do vậy dẫn đến những sai phạm trong kế hoạch hành động.

Nếu các giám đốc trong doanh nghiệp chỉ quen học tập và vận dụng những kinh nghiệm từ môi trường bên ngoài thì cũng khó có thể làm nên sự nghiệp lớn. Vận mệnh của doanh nghiệp là tạo nên lợi nhuận, việc tạo nên lợi nhuận được quyết định bởi sự khai thác các tiềm năng, mà không tuân theo một quy luật nào cả. Nếu chỉ nhất nhất làm theo những quy định cứng nhắc thì sẽ không tránh khỏi bị thị trường đào thải. Bởi vì thời đại mà chúng ta đang sống là thời đại của sự sáng tạo, là thời đại khuyến khích mạo hiểm trong kinh doanh.

Các giám đốc trong doanh nghiệp khi rơi vào hoàn cảnh khó khăn thường tìm đủ các lý do để biện hộ cho bản thân, mà rất ít khi đối diện với chính những sai lầm của mình để tìm ra nguồn gốc căn nguyên của sự thất bại trên cơ sở nhận thức chủ quan. Họ thường không để ý tới những tư duy sai lầm tồn tại lâu dài trong đầu họ và hậu quả của những sai lầm đó cứ tiềm ẩn, rất khó phát hiện. Nhưng một vấn đề quan trọng là dù cho có phát hiện ra, họ cũng không dễ dàng sửa đổi.

Một cơ sở nghiên cứu ở Mỹ đã tiến hành điều tra một số người và ghi chép lại tình hình phát triển tính cách, sở thích, thói quen của họ từ khi trẻ tuổi đến khi trưởng thành. Chuyên gia nghiên cứu rất ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng, chỉ có 15% số người là có sự thay đổi, còn lại 85% là giữ nguyên không có gì thay đổi. Đúng như câu thành ngữ của nước Mỹ "Núi sông dễ dời, bản tính khó đổi"

Chương này chúng ta chủ yếu đi sâu thảo luận xung quanh vấn đề sự nguy hại do sai lầm của người lãnh đạo trong doanh nghiệp. Chỉ bằng cách xuất phát từ thương trường thực tiễn, các giám đốc doanh nghiệp mới có thể nhận biết đầy đủ và sâu sắc những nguy hại của sai lầm. Để từ đó tìm cách sửa chữa và đối phó kịp thời, tránh để rơi vào những sai lầm nghiêm trọng hơn.

# NHỮNG SAI LẦM CỦA CÁC GIÁM ĐỐC

Thương trường là chiến trường. Trong thương trường, tình hình biến đổi khôn lường, khó có thể dự đoán trước được. Chính bởi tình hình như vậy mà các giám đốc mắc phải sai lầm ở mọi nơi mọi lúc. Có thể một số người cho rằng cách nói như vậy là hơi quá, nhưng đó lại là sự thật. Nếu một giám đốc cố tình không nhìn ra, nhận biết và sửa chữa những sai lầm tồn tại xung quanh mình thì nhất định sẽ là kẻ thất bại trong thương trường.

Sai lầm của các giám đốc có khi là rất nhỏ nhưng đôi khi cũng rất lớn. Nhưng cho dù sai phạm đó là nhỏ hay lớn đều rất có thể đưa họ đến bên "bờ vực thẳm". Trên thực tế, doanh nghiệp không thể phát triển nhanh chóng, nguyên nhân ít khi là do những sai lầm lớn mà lại do những sai lầm nhỏ tồn tại trong thời gian dài và gây ra nhiều hậu quả. Không ít những lỗi nhỏ đã bị người làm kinh doanh và khách hàng bỏ qua, nhưng bỏ qua không có nghĩa là những sai lầm đó có thể tự nhiên biến mất và cũng không thể ngăn chặn hậu quả do những sai lầm nhỏ đó gây ra.

Trước khi phân tích kỹ về vấn đề "thoát khỏi sai lầm của sếp", cần bàn thêm một chút đến những sai phạm nhỏ mà các giám đốc hay gặp phải. Bởi vì mọi người đều không nhận ra "những sai lầm nhỏ" này là sai lầm, hoặc là do hàng ngày mọi người quá bận rộn mà không để ý tới, vì thế đã để chúng tồn tại quá lâu mà không tìm biện pháp giải quyết. Những ảnh hưởng tiêu cực do những sai lầm nhỏ này mang lại không hề nhỏ chút nào. Chỉ cần bạn quan tâm đến sự tồn tại của những sai lầm nhỏ này, bạn sẽ phát hiện ra "sai lầm của lãnh đạo có ở mọi nơi mọi lúc".

## 1. Coi việc kinh doanh như là việc làm phụ.

Có một số giám đốc các doanh nghiệp, các công ty, thậm chí là các doanh nghiệp cỡ nhỏ thường coi công việc làm ăn kinh doanh của họ chỉ là phụ. Trong mắt những "sếp" này, làm kinh doanh chỉ là một cách để kiếm thêm thu nhập, họ cho rằng mãi mãi họ cũng không thể có được sự đột phá nào khác.

Nguyên nhân chủ yếu mà các giám đốc có thái độ bi quan như thế là bởi vì xung quanh họ không có người đã từng thành công trong lĩnh vực kinh doanh mà họ đang làm, đó chính là trở ngại lớn nhất đối với họ. Những vị "sếp" này thường là không nhìn xa trông rộng, đánh giá thấp bản thân, cho rằng người khác làm nên sự nghiệp là do số mệnh tốt.



Thực ra, không phải là không tạo nên được "vận may", chỉ cần bạn xác định rõ mục tiêu của mình, chuẩn bị đầy đủ mọi điều kiện và xuất phát từ những gì cơ bản nhất thì sẽ có khả năng có được "vận may".

Vậy làm thế nào để củng cố niềm tin, phải chăng cần thoát khỏi tư tưởng tiêu cực "tôi làm kinh doanh chỉ là phụ mà không có sự đột phá nào khác"?

Nói cụ thể hơn, có 3 phương pháp sau:

- Nhìn nhận doanh nghiệp của mình bằng với các công ty và doanh nghiệp lớn khác

Công ty lớn, doanh nghiệp lớn có thể kiếm được nhiều tiền hơn công ty của bạn một chút, nhưng lợi nhuận của họ rất có hạn. Điều đó có nghĩa là, cho dù có sự chênh lệch thì sự chênh lệch đó cũng rất nhỏ. Thành công đến từ hình thức tư duy của người làm kinh doanh, chứ không bị ảnh hưởng lớn lắm bởi quy mô của doanh nghiệp.

- Hãy tưởng tượng doanh nghiệp của bạn đã thành công

Hiện nay có không ít các nhà tâm lý học đã mượn sự tưởng tượng để giúp cho những hy vọng trở thành sự thực. Tuy nói rằng hình thức "tưởng tượng" như vậy là có vẻ chạy theo thời thượng, mọi người sẽ đưa ra câu hỏi thắc mắc, thế nhưng chính sự "tưởng tượng" đó rất có ích cho cá nhân mỗi người khi thực hiện mục đích riêng của mình. Chính tư tưởng cởi mở này đã giúp tư duy của bạn thoáng và linh hoạt hơn, kỹ năng thành thạo hơn, từ đó phát huy mọi mặt một cách toàn diện.

- Cố gắng thay đổi để trở nên chuyên nghiệp hơn

Rất ít doanh nghiệp hoạt động không phương hướng mà đạt được sự thành công. Chỉ bằng cách xem xét một cách thận trọng và lựa chọn những bước đi cơ bản chính xác, thì mới thực sự có được thành công.

Những người bán hàng nghiệp dư làm việc là do họ tìm thấy niềm vui trong kinh doanh, hoặc có thể họ học theo bạn bè đi bán hàng để kiếm thêm chút tiền. Nhưng họ làm công việc đó với tâm lý là làm thêm cho vui chứ không phải là quyết tâm thay đổi công việc hiện tại của họ, còn nếu bạn thực sự là lãnh đạo của một doanh nghiệp thì bạn càng phải nỗ lực hơn rất nhiều so với người bán hàng nghiệp dư, càng phải động não và suy nghĩ nhiều hơn.

## **2. Không thông thạo trong công tác chỉ đạo hướng dẫn người khác.**

Thông thường, những người làm kinh doanh đều không yên tâm khi uỷ thác quyền lực của mình cho cấp dưới, luôn có tư tưởng "không ai có thể làm tốt bằng mình"

Tuy rằng các vị "sếp" đều ý thức được rằng khả năng của mỗi người đều có hạn, thế nhưng đa số họ vẫn tìm cách sắp xếp cuộc sống riêng để có nhiều thời gian và sức

lực tập trung cho công việc và doanh nghiệp mà không muốn nhờ người khác cùng hỗ trợ giúp đỡ để hoàn thành và nâng cao hiệu quả công việc.

Trong giai đoạn đầu hình thành doanh nghiệp, họ làm như vậy là đúng. Thế nhưng khi xuất hiện những xu thế phát triển mới thì cách làm như vậy sẽ không thể đáp ứng được yêu cầu mới.

Lúc này, cần phải tuyển dụng nhân viên chuyên nghiệp đến giúp đỡ, chuyển gánh nặng đó sang vai những nhân viên tài giỏi có khả năng và đáng tin cậy gánh đỡ.

Để bố trí sức lực của bạn một cách hợp lý và hiệu quả, trước hết bạn nên tuyển dụng và đào tạo một số công nhân lành nghề nhằm làm giảm sức lao động và gánh nặng công việc hàng ngày, khi công ty phát triển hơn, thì tuyển thêm một số nhân viên làm công tác trợ lý bán hàng và quản lý doanh nghiệp.

Cần phải ghi nhớ một điều rằng, nếu bạn biết bàn giao và uỷ thác những công việc nhỏ cho nhân viên, thì bạn càng có thể tập trung tinh thần và sức lực để nghiên cứu những vấn đề ở tầm vĩ mô của công ty.

Tất nhiên trong giai đoạn đầu, có thể bạn không thành thạo trong công tác chỉ đạo hướng dẫn người khác. Nhưng qua một thời gian thực hiện bạn sẽ trở nên quen dần. Cuối cùng, bạn sẽ ý thức được rằng đó là một công việc không thể thiếu của một người lãnh đạo trong một doanh nghiệp lớn, đó là một trong những tố chất cần thiết nhất mà mỗi người lãnh đạo cần có.

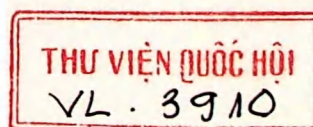
Uỷ quyền chính là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển. Nếu chỉ là thích nghi với môi trường thì vẫn chưa đủ, mà phải là tự thân vận động, chủ động và thành thạo mới làm nên sự nghiệp.

Phải xác định rõ số lượng nhân viên cần tuyển dụng trong mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, sau đó nói rõ yêu cầu công việc đối với từng nhân viên, ngoài ra còn phải làm cho nhân viên ngày càng trung thành với doanh nghiệp, trở thành con người của doanh nghiệp, thật thà trong lời nói và trong công việc. Ngoài ra, đối với những công nhân và người bán hàng xuất sắc phải có chế độ khen thưởng hợp lý.

### **3. Dự tính thời gian không chuẩn xác.**

Để sắp xếp công việc một cách hiệu quả, việc dự tính lượng thời gian một cách chính xác là rất quan trọng. Chỉ bằng cách như vậy mới có thể tiến hành sắp xếp công việc một cách tuần tự. Nếu không thể dự tính thời gian một cách chính xác, thì bạn sẽ làm cho một việc từ đơn giản biến thành phức tạp. Về mặt này, có một số giám đốc đã làm được rất tốt, nhưng cũng không ít các vị đã vấp phải sai lầm.

Nếu bạn đang làm một việc đã từng được làm trước đây thì bạn có thể dự kiến thời gian hoàn thành công việc một cách chính xác. Nhưng nếu phải dự tính thời gian cho



một công việc bất thường chưa từng làm, hoặc dự tính thời gian cho một công việc có sự tham gia của người khác, thì không còn là vấn đề đơn giản nữa.

Có những công việc đem lại cho con người niềm yêu thích, thì việc dự tính thời gian sẽ dễ dàng, thường thì công việc đó sẽ hoàn thành trước thời gian dự tính. Chính vì vậy cần phải thận trọng hơn khi dự tính

Tương tự như vậy, nếu làm một việc nào đó, chỉ cần nghĩ tới thôi là đã thấy sợ hãi, bạn muốn hoàn thành công việc như vậy thì không tránh khỏi phải kéo dài thời gian. Chính vì cách nhìn theo chủ nghĩa bi quan đã làm công việc thực tế của chúng ta phải kéo dài thời gian thực hiện hơn so với dự kiến.

Có những công việc phải dựa vào sự giúp đỡ của người khác mới có thể hoàn thành được, do đó khi tiến hành dự kiến thời gian hoàn thành phải chú ý : đa số mọi người đều không thể hoàn thành công việc như kỳ vọng được. Vì vậy, phải dự kiến thời gian dài hơn một chút.

#### **4. Áp lực tinh thần lớn sẽ dễ dẫn đến thất bại.**

Không dễ gì tránh khỏi áp lực tinh thần, nhưng chúng ta có thể phòng tránh những hậu quả của nó. Ví dụ, không thể tránh khỏi người bán hàng giao hàng chậm, không tránh khỏi bị mất điện, hay nhân viên bị ốm. Nhưng chúng ta có thể ngăn chặn những hiện tượng này làm ảnh hưởng tới công việc của chúng ta. Bởi vì các giám đốc đôi khi cũng gặp phải các trường hợp như có ít người trợ giúp, thời gian có hạn nên có một số vấn đề đã hình thành áp lực tinh thần đối với họ.

Muốn chống lại những áp lực tinh thần thì không nên trốn tránh các vấn đề mà cần phải đối mặt với chúng, đồng thời đưa những vấn đề đó phát triển theo hướng có lợi cho công việc. Cần phải khống chế và tận dụng những công việc đã tạo nên áp lực chứ không phải là để những áp lực đó khống chế lại.

Chúng ta nên lựa chọn mọi biện pháp nhằm làm giảm những hậu quả chứ không nên ngồi đó để đón nhận sự việc một cách bị động và bị các sự việc chi phối.

Dưới đây là 3 biện pháp giúp chúng ta không bị áp lực tinh thần:

- Tìm cách phát hiện ra những vấn đề có khả năng mang đến sự phiền phức và xảy ra nhiều lần liên tiếp, đồng thời đưa ra kế hoạch để giải quyết tốt những vấn đề đó. Ví dụ: nếu cảm thấy lo lắng không cung cấp đủ nguyên liệu cho sản xuất thì không nên cố gắng tính toán để sử dụng cho vừa vặn số nguyên liệu ít ỏi đó, mà nên đặt hàng thêm với số lượng lớn hơn.

- Cần phải có biện pháp xử lý khác nhau đối với những sự việc gây ra áp lực tinh thần khác nhau. Không nên để một việc nhỏ mọn chi phối tinh thần của bạn. Đối với những việc không tránh khỏi phải nổi trận lôi đình thì bạn nên trao đổi thẳng thắn, như

vậy rất có lợi cho sức khỏe. Nhưng đối với những chuyện nhỏ mọn mà bạn cũng cầu giịn to tiếng, thì sẽ tạo nên phản tác dụng đối với công việc.

- Cần tham gia các hoạt động thể thao để thoát khỏi áp lực tinh thần. Hoạt động thể thao giúp tăng cường thể lực, đồng thời sẽ làm giảm mức độ căng thẳng của đầu óc. Vì vậy làm giám đốc lại càng phải tích cực tham gia các hoạt động thể thao.

### **5. Nên giữ mối liên hệ thường xuyên đối với những người cùng ngành.**

Đa số các giám đốc trong các doanh nghiệp lớn đều biết rõ tính quan trọng của việc trung cầu ý kiến từ những người cùng ngành. Nếu bạn đã thành thạo trong việc này thì bạn sẽ tăng cường khả năng giao tiếp với xã hội, giúp doanh nghiệp nhanh chóng phát triển.

Nhưng có một số các giám đốc ở một số công ty lại không coi trọng vấn đề này như những giám đốc ở các công ty lớn. Họ không phủ nhận tác dụng của công việc này, nhưng do việc sản xuất và kinh doanh quá bận, không có thời gian để nghĩ tới hoạt động xã giao nữa, ví dụ như chủ động đến dự các buổi hội thảo của các bạn đồng nghiệp để đến tham gia, thường xuyên tìm đọc các cuốn sách chuyên ngành, hoặc tìm cơ hội để trung cầu ý kiến của người cùng ngành v.v...

Nói tóm lại, phải tìm mọi cách để nắm bắt cơ hội tham gia trung cầu ý kiến. Tất nhiên khi tham gia vào hoạt động này phải tiêu tốn tiền bạc thời gian và sức lực. Nhưng chính như vậy mới có thể giúp lợi nhuận của công ty tăng nhanh, đó là việc đáng phải làm.

### **6. Đánh giá thấp tầm quan trọng của giới báo chí.**

Rất nhiều các vị giám đốc đánh giá thấp tác dụng của việc kết giao bạn bè và có nhận thức không đầy đủ đối với giới báo chí.

Trên thực tế, một bài báo đưa tin thường mang lại hiệu quả tuyên truyền hơn so với dự tính của mọi người. Theo dòng lịch sử phát triển của một số doanh nghiệp thành công, chúng ta nhận thấy sự thay đổi lớn lao của họ sau khi có những bài viết được đăng tải trên các tập san hoặc báo chí. Hiệu quả mà báo chí đem lại còn lớn hơn cả những gì mà họ mơ ước.

Trong quá trình đi tìm các phương tiện thông tin đại chúng, nên chú ý một điều rằng, phương tiện thông tin đại chúng cũng như báo giới cũng có mặt tốt và mặt xấu. Không nên cho rằng, tất cả các bài viết bài nói trên thông tin đại chúng đều có lợi cho doanh nghiệp.

Mục tiêu của các tờ báo là tìm các đề tài "nóng sốt" - cho dù đó là phản diện hay chính diện - chỉ cần thu hút người đọc và có lợi cho tờ báo. Mà nếu nó có lợi cho tờ báo, không có nghĩa là sẽ có lợi đối với doanh nghiệp của bạn. Nếu một cửa hàng ăn có được lời khen ngợi từ một tờ báo, bỗng chốc cửa hàng sẽ rất đông thực khách. Nhưng nếu có

những lời bình luận hơi quá đà, thì không những không thể phát triển kinh doanh, thậm chí còn đuổi cả những khách cũ đi.

### **7. Kết hợp giữa bán hàng và giải thích.**

Khi bán hàng cần kết hợp giảng giải cho khách hàng nghe về những kiến thức có liên quan và phương pháp chế tạo sản phẩm. Nếu biết kết hợp như vậy bạn sẽ thu hút được sự chú ý của khách hàng tập trung vào công việc của bạn, cuối cùng sẽ tìm thêm được nhiều khách hàng mới. Nhưng không phải bất kỳ sản phẩm nào cũng có thể dùng hình thức kết hợp giảng giải như vậy được. Nếu mặt hàng bạn đang bán là giấy da thật, thì dù cho có cố gắng đến mấy cũng khó có thể đưa ra được quy trình sản xuất có liên quan. Nhưng nói chung, việc kết hợp hai hoạt động trên có thể diễn ra một cách rất tự nhiên.

Nếu bạn từng làm các công việc như kiến trúc, viết văn, dệt may, chụp ảnh, hội họa, bản thân sẽ là chuyên gia trong các lĩnh vực đó, và bạn sẽ có đủ khả năng để thực hiện công việc giảng giải, hơn thế còn có thể thực hiện rất tốt. Cần phải nắm vững kỹ năng giảng giải, làm cho nội dung của bài nói được giải thích một cách thông suốt dễ hiểu, hơn nữa bạn cũng nên đọc những cuốn sách dạy cách làm như thế nào để có thể giảng giải cho người khác dễ hiểu hơn. Bạn có thể đăng quảng cáo, gửi giấy mời, nhờ bạn bè tuyên truyền, làm cho người người nhà nhà đều biết. Như vậy, chỉ trong một thời gian ngắn sẽ phát hiện ra có rất nhiều người đang chờ đợi mình giảng giải, nghiệp vụ cũng sẽ phát triển nhanh hơn.

### **8. Không để các thành viên trong gia đình cùng tham gia.**

Có rất nhiều các giám đốc cho rằng có được thành công như ngày hôm nay là nhờ vợ con, cha mẹ anh chị em trong gia đình trợ giúp, họ cho rằng chính những người thân đã có những ảnh hưởng quyết định tới sự phát triển sự nghiệp của họ. Nhưng cũng có một số nhà kinh doanh cho rằng: không nên để gia đình tham gia vào công việc của mình, như vậy mới đúng nguyên tắc. Trên thực tế cũng không phải như vậy.

Nên điều động các thành viên trong gia đình cùng trợ giúp, tham gia vào quá trình vận động của doanh nghiệp, nên lắng nghe ý kiến đóng góp của họ. Ví dụ, có một người làm đại lý tiêu thụ kinh doanh sản phẩm bổ dưỡng sức khỏe cho một công ty. Cô ta nhận thấy rằng các học viên nữ 18 tuổi trong ký túc xá rất có thể sẽ thích mua những sản phẩm bổ dưỡng này, đồng thời sẽ trở thành nhân viên bán hàng cho cô ấy. Nhưng tình hình có được như vậy không, cô ấy không dám chắc lắm, cô ấy muốn hỏi thêm ý kiến của con gái, nhưng lại thấy hơi ngại. Cuối cùng, lại là con gái của cô ấy chủ động đi làm công việc đó, kết quả là cô ấy đã bán được rất nhiều hàng cho học viên và còn tuyển thêm được nhiều người bán hàng nữa.

Tuy rằng bạn nhất định không muốn các con biến công việc của bạn thành một trò chơi, không cho phép chúng làm hỏng sự nghiệp của mình, nhưng bạn vẫn phải thường

xuyên tiếp nhận ý kiến từ các thành viên trong gia đình của mình, nên để họ cảm thấy rằng bạn thực sự mong muốn họ giúp đỡ. Bạn làm như vậy không có nghĩa là vị trí của bạn sẽ bị hạ thấp hoặc bạn sẽ bị mất mặt. Bởi vì đến một ngày nào đó, khi doanh nghiệp của bạn phát triển mạnh mẽ, bạn sẽ nghĩ tới việc để lại thừa kế cho con cái. Vậy thì tại sao bạn không để họ tham gia đóng góp ý kiến và trách nhiệm của họ đối với doanh nghiệp ngay từ bây giờ?

### **9. Không nên coi quảng cáo là việc lớn hàng đầu.**

Đối với công ty lớn có thể bỏ ra rất nhiều tiền cho quảng cáo, từ đó thu hút số lượng lớn khách hàng. Nhưng những quảng cáo như vậy không phải lúc nào cũng phát huy được tác dụng như dự kiến.

Các công ty quảng cáo lớn có rất nhiều nhân tài với kinh nghiệm phong phú, lại có nhiều phương pháp và hình thức khác nhau cung cấp cho khách hàng mà những giám đốc trong các doanh nghiệp nhỏ không có đủ điều kiện để có thể làm các quảng cáo lớn như vậy.

Nếu bạn là sếp trong doanh nghiệp nhỏ, bạn cũng không nên thất vọng, bạn chỉ cần kiên trì nhẫn nại, bạn nhất định sẽ có cơ hội. Nếu có thể bạn nên thử làm các hoạt động quảng cáo tốn ít tiền hoặc không phải chi tiền, từ bỏ cách làm vừa phải tiêu tốn nhiều tiền mà cũng không đem lại hiệu quả. Cũng giống như công ty quảng cáo cỡ lớn, bạn rất có thể cũng bị mắc phải sai lầm, gặp phải tai nạn nho nhỏ. Không phải bất kỳ phương pháp quảng cáo nào cũng đều thực hiện được nguyện vọng nâng cao thành tích bán hàng của bạn. Đôi khi những quảng cáo rất bình dân lại tìm được rất nhiều khách hàng, nhưng đối với người làm kinh doanh, yêu cầu phải có trí tưởng tượng phong phú thì mới làm cho doanh nghiệp thu được hiệu quả đích thực.

Nếu có thể bạn hãy thử làm một số quảng cáo đặc biệt, chi phí chi cho quảng cáo không cao lắm, đồng thời phải tránh sử dụng những phương pháp quá dễ dàng và theo kiểu truyền thống lâu nay để gây nhàm chán. Như vậy, sau khi hoàn thành thử nghiệm quảng cáo, bạn sẽ làm cho lượng hàng hoá tiêu thụ tăng lên thực sự.

### **10. Không biết tận dụng triệt để thị trường có nhu cầu.**

Bán hàng nhất định có liên quan tới thị trường, bạn có tìm hiểu xem thị trường nào mới phù hợp để tiêu thụ hàng hoá của bạn, bạn có phải tìm mọi cách để khai thác những thị trường đó?

Có rất nhiều nhà kinh doanh đã phạm phải sai lầm dưới đây: Họ đã bỏ qua những thị trường thực sự có nhu cầu đối với sản phẩm của họ, mà sai lầm khi cho rằng một tầng lớp người dân nào đó có nhu cầu hoặc đang sử dụng sản phẩm của họ. Do đó, họ đã tập trung toàn bộ quảng cáo cho nhóm đối tượng trên. Nhưng sự thật xảy ra sau đó là: tuy rằng nhóm đối tượng này có bị sản phẩm thu hút, nhưng lượng mua lại không lớn cho lắm, do đó lợi nhuận thu được từ nhóm đối tượng này không cao. Bởi vì họ đã bỏ qua thị

trường đích thực của họ. Vì vậy, bạn nhất định phải tỉnh táo đối diện với những bài học kinh nghiệm, trước khi chưa vận dụng triệt để hoặc chưa chiếm được thị trường hiện có, để không bị vấp phải sai lầm nghiêm trọng.

### **11. Mong muốn tiêu thụ hàng hóa với số lượng lớn.**

Trong quá trình định giá cho sản phẩm, rất nhiều người đều hy vọng sản phẩm sẽ bán chạy trên thị trường. Vì vậy, họ thậm chí còn hạ giá bán xuống rất thấp, điều đó cũng không sai. Tất nhiên, bạn chỉ cần định giá sản phẩm cao hơn giá thành một chút, dùng phương pháp lãi ít tiêu thụ với số lượng nhiều để thu được mức lợi nhuận cao, như vậy là may mắn lắm rồi.

Trước mắt, bạn hãy cố gắng để định giá có sức cạnh tranh, mặt khác, bạn cũng không thể định giá quá thấp được, nếu không khi số lượng khách hàng ít, thì bạn khó có thể có được thu nhập dù là ở mức thấp nhất.

Cùng với sự phát triển ngày một mạnh mẽ của doanh nghiệp, bạn có thể áp dụng chính sách bán hàng tính chiết khấu cho những khách hàng lớn. Làm như vậy vừa có thể hạ giá, lại có thể cạnh tranh được với đối thủ trên thị trường.

Nhưng khi bắt đầu kinh doanh thì không nên quá kỳ vọng sẽ bán được nhiều hàng và cũng không nên định giá dựa trên kỳ vọng bán hàng này. Nếu đối thủ cạnh tranh có tiềm lực mạnh, họ đã hạ giá sản phẩm, thì bạn cần phải nhớ rằng tuyệt đối không nên tham gia vào trận chiến thi nhau hạ giá này. Bởi vì lúc này bạn vẫn còn chưa đủ năng lực để làm được việc đó. Bạn chỉ có thể dùng biện pháp: cải tạo sản phẩm, nâng cao chất lượng, chủ động thực hiện các dịch vụ xã hội hoặc tặng thưởng khi mua sắm, nhằm giữ lại khách hàng quen của bạn.

Đôi khi bạn sẽ cảm thấy hoàn toàn tuyệt vọng, nguyên nhân là do bạn phát hiện ra người khác cũng đưa ra sản phẩm giống hệt với sản phẩm mà bạn đang kinh doanh, mà giá cả lại thấp hơn, chất lượng và mẫu mã lại tốt hơn. Thế nhưng trên thực tế, bạn không nên vì thế mà bi quan thất vọng. Nếu bạn định giá hợp lý cho sản phẩm, hơn nữa giá cả đó đẩy sức cạnh tranh thì không nên để tình hình trên làm nhụt ý chí của bạn.

Người khác định giá sản phẩm thấp hơn so với bình thường, có thể là tạm thời họ muốn thu hút khách hàng.

Để tìm biện pháp giúp cho sản phẩm của bạn vượt qua khó khăn này, bạn có thể tìm cách không để giá cả "đập vào" mắt khách hàng, mà nên sử dụng những hình thức khác để tiếp thị sản phẩm. Có rất nhiều doanh nghiệp lớn đã thành công, đều chọn cách tránh xa những điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh, chuyên tập trung vào quảng bá những gì mà đối thủ cạnh tranh còn yếu và còn thiếu. Ví dụ: lựa chọn màu sắc đẹp và phong phú hơn, đưa hàng đến tận nhà, đóng gói kiểu mới lạ, in tên của người mua hàng lên sản phẩm v.v... Bằng những biện pháp này, chúng ta sẽ vượt qua trở ngại do giá thành gây nên một cách dễ dàng hơn.

## 12. Định giá quá cao, không thiết thực.

Cho dù mục đích của việc bán hàng là thu lợi nhuận, nhưng bạn không nên định giá hàng hoá quá cao mà nên định giá một cách phù hợp để có thể bán được hàng.

Có thể chúng ta có tình cảm với công ty và sản phẩm, có thể bỏ hết sức lực và thời gian cho công ty. Nhưng đứng về phía khách hàng thì điều đó lại không có gì là quan trọng. Nếu bạn muốn tiêu thụ sản phẩm của mình thì bạn phải tìm hiểu công thức định giá cho sản phẩm sao cho phù hợp nhất, điều chỉnh giá cả dựa trên chất lượng sản phẩm, nhu cầu của khách hàng và tình hình tài chính của khách hàng. Nếu bạn có thể nói với chính mình câu nói: *"Sản phẩm của tôi rất tốt, nhưng không thể nói rằng sản phẩm đó tuyệt vời. Bởi vì xung quanh còn có rất nhiều những sản phẩm khác tương tự, bởi vậy tôi muốn định giá cho sản phẩm của tôi thấp hơn một chút thôi"*. Nói như vậy, bao giờ cũng hay hơn là khi nói một cách kiêu ngạo rằng: *"Tôi đã tập trung toàn tâm toàn ý vào sản phẩm này, nếu không bán hàng với giá mà tôi yêu cầu, thì tôi nhất định không bán nữa"*

## 13. Tăng chi phí cho cơ sở sản xuất.

Người làm kinh doanh không thể chỉ xem xét tới vấn đề định giá quá cao không thiết thực. rất nhiều người vẫn còn bị vấp phải sai lầm như sau: *"đi thuê cơ sở sản xuất bên ngoài, kết quả là gặp phải những thiệt hại khó lường trước"*.

Vấn đề này thường xảy ra như sau: khi kinh doanh phát triển, lượng hàng tiêu thụ cũng vượt qua định mức trước đây, khách hàng đặt mua hàng liên tiếp và cũng đã thu hút sự quan tâm của mọi tầng lớp. Lúc này, bạn sẽ cảm thấy nếu cứ để doanh nghiệp hoạt động tại gia đình thì quy mô sẽ quá nhỏ, không bằng các doanh nghiệp lớn khác và bản thân thì không thể hiện được phong độ của một vị giám đốc.

Bạn phải hết sức thận trọng trước những suy nghĩ như trên. Bạn cần biết rằng: khi làm việc tại nhà mình, nếu các đơn đặt hàng được gửi đến liên tiếp, tất nhiên đó là điều tốt lành. Nhưng nếu trường hợp làm ăn tạm thời không được suôn sẻ thì điều đó cũng không đáng lo ngại cho lắm. Bởi vì những chi phí hàng ngày bạn có thể tính toán được và bạn có thể điều chỉnh được. Nhưng một khi bạn chuyển dời cơ sở sản xuất của mình ra khỏi nhà thì vấn đề sẽ khác đi rất nhiều.

Trước khi chuyển cơ sở sản xuất hoặc nơi kinh doanh sang chỗ mới, mọi người đều phải tính toán trước những chi phí mới phải bỏ ra cho kinh doanh. Nhưng cho dù đã tính toán trước một cách toàn diện thì bạn vẫn bị một áp lực tinh thần mà bạn không bao giờ có khi hoạt động sản xuất kinh doanh trong gia đình. Ví dụ, nếu xuất hiện những yếu tố cạnh tranh không thể dự đoán nổi thì bạn phải làm như thế nào?

Nếu tình hình kinh tế có sự thay đổi thì sẽ khó có thể dự đoán tiêu thụ, nếu như vậy bạn sẽ phải làm gì? Nếu cuối cùng bạn phát hiện ra rằng, sản xuất kinh doanh tại gia đình vẫn có hiệu quả hơn, bạn sẽ làm như thế nào? v.v...



Trên thực tế, có rất nhiều người làm kinh doanh đều nhận thấy rằng: *"tăng diện tích vốn có, chứ không phải là bố trí lại địa điểm sản xuất kinh doanh, trong kinh tế đó mới thực sự là hợp lý"*

Bạn và họ không khác nhau là mấy, phương pháp tốt nhất chỉ là tăng thêm diện tích nhà xưởng, tăng thêm quầy tủ, tăng thêm phòng, chứ không phải là di dời đến một địa điểm mới. Đợi đến khi công ty phát triển với một quy mô lớn nhất định, dựa trên những phán đoán của cá nhân và phán đoán của các chuyên gia, nếu buộc phải tìm một địa điểm khác để sản xuất kinh doanh thì chúng ta mới nên di chuyển. Còn với tình hình trước mắt, bạn cần phải kiên nhẫn chờ đợi, tiến hành đánh giá kỹ lưỡng đối với mục đích di chuyển địa điểm, nếu tình hình bắt buộc phải di dời để có lợi thì bạn mới nên thực hiện.

#### **14. Không nên cho rằng vay nợ là một vấn đề tồi tệ.**

Từ khi còn trẻ tuổi đến khi trưởng thành, chúng ta được nghe rất nhiều lần câu nói: *"Nợ nần là một vấn đề tồi tệ"*. Nếu như có khả năng thì nhất định không để nợ tiền của người khác. Để mua đồ bạn nên chuẩn bị đủ trước một số tiền, sau đó hãy tính đến chuyện đi mua. Điều này nghe ra thì rất đúng, nhưng chỉ đúng một phần mà thôi.

Nợ nần đôi khi lại hay, điều này trái ngược với quan niệm của chúng ta từ lúc còn trẻ tuổi, nhưng nó lại hoàn toàn đúng trong thực tiễn. Về cơ bản mà nói, nợ có hai loại: nợ để chi tiêu và nợ để đầu tư. Nợ để chi tiêu cổ nghĩa là bạn vay nợ để đi du lịch hoặc mua sắm đồ. Hành vi vay nợ này không có kết quả nào khác mà phải trả lãi ở mức cao. Nhưng nợ để đầu tư lại là một vấn đề khác. Bạn vay tiền không phải là để đáp ứng nhu cầu hiện tại mà là để làm giàu cho sau này. Ví dụ, sau khi tiến hành đánh giá và tư vấn tài chính, bạn có nhận định rằng: nếu mua một chiếc máy in cho máy vi tính, thì sản lượng sẽ được nâng cao, vậy thì còn chần chừ gì nữa mà không đầu tư? Nếu bạn vẫn nghĩ rằng "đợi đến khi kiếm đủ tiền rồi mới mua" thì bạn vẫn còn phải chờ đợi một thời gian dài nữa. Thế nhưng trong giai đoạn đó, do không đáp ứng được nhu cầu của máy móc, sản xuất có thể bị ngừng trệ, gây nên nhiều tổn thất to lớn. Do vậy, bạn không nên chần chừ do dự nữa hãy đi vay để mua ngay một chiếc máy in và cố gắng tìm cách làm các điều khoản trong hợp đồng vay nợ đó trở nên có lợi đối với bạn.

Nói chung, "đợi đến khi có đủ tiền mới mở rộng nghiệp vụ" điều này nghe ra rất có trách nhiệm, nhưng trên thực tế đó lại là cách suy nghĩ không phù hợp, nó làm cho doanh nghiệp dễ bị bỏ lỡ cơ hội phát triển.

Để doanh nghiệp có thể phát triển nhanh chóng, bạn nhất định phải mở rộng sản xuất kinh doanh, nếu không doanh nghiệp sẽ gặp thất bại. Để mở rộng sản xuất kinh doanh thì cần phải có vốn, chính vì vậy bạn phải đi vay vốn, không nên coi việc vay nợ là việc phải quá lo lắng suy nghĩ, đó mới chính là một biện pháp giúp doanh nghiệp phát triển lâu dài.

## **15. Kiến thức đối với pháp luật và bảo hiểm quá ít.**

Kiến thức về pháp luật và bảo hiểm rất khô khan và đơn điệu, do đó không tạo nên sự thích thú đối với hầu như tất cả mọi người. Đa số những người làm kinh doanh đều không để ý tới hai lĩnh vực này. Nhưng nếu cứ ỷ lại, đặt tất cả vận mệnh doanh nghiệp và những gì liên quan đến lợi ích thiết thân vào tay các chuyên gia mà không học hỏi thêm những kiến thức pháp luật và bảo hiểm trang bị cho doanh nghiệp, điều đó hoàn toàn không sáng suốt chút nào.

Bạn cần phải hiểu thấu đáo tình hình thay đổi của số liệu liên quan tới thu nhập lợi nhuận, kiến thức pháp luật phải thuộc như lòng bàn tay của mình. Nếu sản phẩm của bạn bị lỗi do người sử dụng, làm cho bạn bị liên quan tới pháp luật thì bạn phải biết cách tự biện hộ cho mình, làm thế nào để thông qua bảo hiểm tránh được những tổn thất về mặt kinh tế.

Tóm lại, nếu bạn không chịu đi tìm hiểu pháp luật và những dịch vụ bảo hiểm xem ra có vẻ như không liên quan đến lĩnh vực sản xuất kinh doanh của bạn, thì nhất định bạn sẽ khó tránh khỏi những ảnh hưởng của chúng tới doanh nghiệp của bạn.

## **16. Vì những trở ngại tạm thời mà làm doanh nghiệp phá sản.**

Giả dụ có rất nhiều nguyên nhân khác nhau làm cho con người phải đứng bên "bờ vực" phá sản, vậy có phải điều đó có nghĩa là doanh nghiệp của anh ta cũng đi đến đường cùng hay không?

Đối với những doanh nghiệp chưa từng trải qua sóng gió thương trường thì câu trả lời đúng là như vậy. Nhưng trên thực tế, đó lại là một vấn đề hoàn toàn sai.

Do thị trường biến động thất thường, hoặc do xảy ra cạnh tranh ngoài dự kiến, doanh nghiệp có thể có nguy cơ phá sản. Nhưng không thể cho rằng tình trạng trên là không thể tránh khỏi và không thể cứu vãn được.

Những luật sư hiểu luật phá sản sẽ giúp doanh nghiệp có cơ hội hồi sinh thứ hai hoặc giúp chúng ta sửa chữa được sai lầm. Ngoài ra, bằng cách điều chỉnh các vị trí trong doanh nghiệp, đồng thời tiến hành chỉnh đốn lại toàn bộ doanh nghiệp cũng sẽ giúp khôi phục các doanh nghiệp đang bên bờ phá sản.

Phương pháp là bằng thương lượng đàm phán để chỉnh đốn công việc. Như vậy, không những vừa có lợi cho bản thân lại vừa có lợi cho người có quyền hạn và trách nhiệm (bằng thương lượng đàm phán họ có thể thanh toán được các khoản nợ vay, ngược lại nếu không đàm phán được thì đến một đồng cũng không có được).

Cần phải nhớ rằng pháp luật được lập nên là để giúp doanh nghiệp khôi phục chứ không phải là đưa doanh nghiệp đến đường cùng.

# BẬT ĐÈN ĐỎ CHO “SẾP”

Mọi người ai cũng có nhược điểm, giám đốc các doanh nghiệp cũng không ngoại lệ.

Cho dù là tính cách, tâm lý, tư duy, tư tưởng hay là thói quen, hành vi, phẩm chất, nếu muốn đạt đến mức độ hoàn mỹ là điều không thể. Thế mà các giám đốc doanh nghiệp phải gánh vác ba trọng trách lớn, đó là lãnh đạo doanh nghiệp, quản lý doanh nghiệp và phát triển doanh nghiệp, tiền đề của bản thân chính là vận mệnh của doanh nghiệp. Tuyệt đối không để tư tưởng gây ra sai lầm đối với bản thân, từ đó dẫn đến gây ra sai lầm cho doanh nghiệp. Giám đốc khi vận hành cỗ xe doanh nghiệp, phải biết học cách đoán trước những sai lầm và chạm bẫy.

## **1. Tinh thần uể oải của doanh nghiệp chính là nguyên nhân của phá sản.**

Ngày 18 tháng 8 năm 1990, Công ty Máy vi tính Wantar ở Mỹ đã tuyên bố phá sản. Sự kiện này đã làm chấn động nước Mỹ và toàn thế giới.

Thời kỳ những năm 80, Công ty Wantar vẫn trên đà phát triển mạnh mẽ. Khi đó, chi nhánh của công ty được thành lập trên 100 quốc gia, có tới trên 30.000 nhân viên, tổng doanh thu đạt 0.2 tỷ đô la Mỹ, được mệnh danh là cường quốc máy vi tính. Vào năm 1984, Công ty Wantar được Hiệp hội máy tính nước Mỹ trao tặng giải thưởng cao nhất trong ngành. Vào dịp kỷ niệm 100 năm nữ thần tự do, Công ty Wantar đã được tổng thống đích thân trao huân chương, khen thưởng sự cống hiến to lớn của Wantar đối với sự phát triển khoa học của nước Mỹ. Vì vậy, sự suy thoái nhanh chóng của Wantar làm mọi người đều sững sốt. Trong đó có hai sai lầm trong nhận thức tư tưởng của cá nhân Wantar đáng để thế hệ sau phải ghi nhớ:

*Thứ nhất là công thần tự mãn, dậm chân tại chỗ.*

Trong cuốn ký sự "giáo huấn" của Wantar đã từng viết rằng "Sự sinh tồn của doanh nghiệp nằm ở chỗ biết phát hiện nhu cầu, đáp ứng nhu cầu và thích nghi với sự thay đổi, không ngừng cải cách sáng tạo". Từ những năm 60 cho đến nay, Công ty Wantar liên tiếp cho ra các sản phẩm mới và tự mãn hưởng thụ sự thành công của mình. Họ nghĩ rằng sản phẩm của mình đã chiếm lĩnh được thị trường và nổi tiếng khắp nơi nên từ bỏ những dự định sửa đổi, sáng tạo cái mới. Khi thời đại máy tính phát triển mạnh mẽ, máy vi tính cá nhân dần dần được thay thế, nhưng Wantar vẫn mù quáng không nhận ra, tiếp tục sản xuất máy vi tính cỡ lớn và vừa. Một chuyên

gia nghiên cứu tổng hợp người Nhật đã chỉ ra rằng: "*Nếu tinh thần của doanh nghiệp bị xuống cấp có nghĩa là tuổi thọ của doanh nghiệp sẽ bị rút ngắn, nó cũng giống như căn bệnh ung thư, làm con người chết dần chết mòn*". Từ những sai lầm trong tư tưởng của Công ty Wantar đã dẫn đến những sai lầm khác. Họ cứ nhất định phải sản xuất sản phẩm được cho là không tương thích với máy vi tính IBM, không những đã đi ngược lại xu hướng hệ thống hoá máy vi tính và tiêu chuẩn hóa phần mềm, không có khả năng thu hút khách hàng mới, hơn nữa do khai thác sản phẩm mới một cách độc lập giá thành lại quá cao, dịch vụ sau bán hàng kém, không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng làm cho họ phải chuyển sang dùng sản phẩm của hãng khác.

*Thứ hai, chế độ con ông cháu cha, không được lòng người.*

Để thực hiện chế độ con ông cháu cha, công ty đã giao hết quyền hành cho con cháu. Tháng 11 năm 1986, bỏ qua những nhân viên cốt cán đã có tuổi nghề và kinh nghiệm trên 20 năm, Wantar đã bổ nhiệm Wanner 36 tuổi làm tổng giám đốc, hơn thế còn cho rất nhiều con cháu trong họ hàng giữ các vị trí quan trọng khác trong công ty mà bỏ qua các nguyên tắc trong nghề nghiệp. Nhưng những người này không có tư tưởng phát triển doanh nghiệp, công ty thì đứng bên bờ vực phá sản, vì vậy Wanner đành phải ngậm ngùi từ chức.

## **2. Cải cách sai hướng.**

Vào đầu những năm 80, xưởng may áo dài Hải Diêm của Trung Quốc bỗng nhiên phát triển mạnh thành một doanh nghiệp nổi tiếng. Bắt đầu từ năm 1979, dưới sự dẫn dắt và chỉ đạo của xưởng trưởng Bộ Kim Sinh, đã tiến hành rất nhiều cải cách. Họ quyết đem lại cho mình một diện mạo mới, từ bỏ toàn bộ chế độ bao cấp, chuyển từ gia công trang phục tổng hợp sang sản xuất áo dài chuyên nghiệp. Họ tự thân vận động trên thị trường trong nước, tiếp tục khai thác các kiểu trang phục "chim yến bay" dành cho nam nữ, trang phục "tam mao" cho trẻ em và trang phục cao cấp "đời Đường" Cả ba loại mới khai thác này đều rất được khách hàng ưa chuộng và nhanh chóng trở nên nổi tiếng. Họ cũng đã điều chỉnh thu nhập phù hợp với người lao động, xoá chế độ bao cấp, nâng cao hiệu quả công việc. Đến năm 1983, doanh nghiệp đã có tài sản cố định là 107 vạn nhân dân tệ, sản lượng toàn nhà máy đạt 1.028 vạn nhân dân tệ, lợi nhuận đạt 52.8 vạn nhân dân tệ.

Nhưng tình hình kinh doanh thuận lợi này không lâu đã bắt đầu có chiều hướng suy sụp. Vào năm 1986, doanh nghiệp tổn thất lên tới 300 vạn nhân dân tệ, vay nợ khoảng vài trăm vạn nhân dân tệ. Bộ Kim Sinh bị cách chức khi doanh nghiệp đang bên bờ phá sản để lại rất nhiều bài học về sự thất bại cho thế hệ sau. Nguyên nhân trước hết do ông đưa ra những quyết sách mù quáng nên đã dẫn đến tổn thất to lớn. Vào năm 1984, ông không tiến hành phân tích thị trường dựa trên cơ sở khoa học kỹ thuật, không tiến hành đánh giá thực lực sản xuất và trình độ kỹ thuật của nhà xưởng

mà đã vội vàng quyết định xây dựng xưởng may phục trang Tây Âu. Phó xưởng thấy vậy đã ngăn cản nhiều lần và khuyên ông không nên quyết định một cách vội vàng, yêu cầu phải nghiên cứu phương án khác mang tính khả thi hơn. Nhưng ông đã không để ý tới ý kiến của người khác, vẫn thực hiện kế hoạch với chi phí 200 vạn nhân dân tệ trong một tình trạng như vậy, xưởng may trang phục Tây Âu với diện tích 6.000m<sup>2</sup> đã nhanh chóng được đưa vào thi công, chỉ riêng chi phí xây dựng đã lên tới 70 vạn nhân dân tệ, ngoài ra 20 vạn nhân dân tệ tiền vốn lưu động được đầu tư để nhập khẩu dây chuyền sản xuất.

Nguy cơ thất bại đã đến rất nhanh, nền kinh tế quốc gia lúc bấy giờ đang trong giai đoạn nóng bỏng không thể không có những chính sách hạn chế chi tiêu, thực hiện tiết kiệm. Do vậy nhà nước bắt đầu thực hiện hạn chế xây dựng cơ sở hạ tầng với quy mô lớn. Lập tức xưởng may của Hải Diêm bị buộc phải đình chỉ thi công. Lúc này, thị trường cũng đang nảy sinh những biến động bất thường, trang phục Tây Âu trước đây cung không đủ cầu, nay bỗng dưng tiêu thụ bị ngừng trệ, Hải Diêm lại gánh thêm một tổn thất cực lớn nữa trong bán hàng.

Khi mới phát lên với ba sản phẩm chính là "tam mao", "chim yến bay" và "đời Đường" với sản lượng hàng năm là 120 vạn bộ. Nhưng từ khi đầu tư vào xây dựng nhà xưởng sản xuất trang phục Tây Âu thì toàn bộ thời gian được tập trung cho việc sản xuất loại trang phục mới này, mà không để ý tới việc thay đổi công nghệ kỹ thuật may mặc áo dài và tiến hành khai thác thêm những sản phẩm khác nữa, do vậy ưu thế bán hàng của ba loại sản phẩm trọng điểm trước đây là "tam mao", "chim yến bay" và "đời Đường" bị giảm sút mạnh. Năm 1983, trong hội nghị bình chọn sản phẩm áo dài toàn quốc, áo dài "đời Đường" đã bị xếp xuống hạng thấp nhất, xưởng sản xuất cũng rơi vào nguy cơ thất bại.

### 3. Khắc phục "bệnh nghề nghiệp" của giám đốc.

Giám đốc cần phải chú ý tới "bệnh nghề nghiệp" của mình. Một người có chí tiến thủ, dám mạo hiểm cũng khó tránh khỏi rơi vào hoàn cảnh làm việc không kín kẽ. Một người giỏi phấn đấu, không sợ gian khổ cũng khó tránh khỏi tự cho rằng mình là người có quyền phân xử và quyết đoán. Đó là những yếu tố tiêu cực trong số những yếu tố tích cực. Bệnh chung của các giám đốc là quá đề cao ý kiến chủ quan của bản thân, không nhìn thẳng vào sự thật. Một chuyên gia quản lý học người Mỹ khuyên mọi người rằng: cái gọi là sự "toàn diện" hay "thành thạo", trên thực tế đã che lấp những tính cách ưu việt đặc biệt khác của con người. Bởi vì con người chỉ có thể thành thạo trong một lĩnh vực, hoặc nhiều nhất là hai đến ba lĩnh vực khác mà thôi. Trong thị trường cạnh tranh khốc liệt, nếu cá tính càng mạnh mẽ thì càng dễ gặp thất bại. Dưới đây là một số điểm mà giám đốc cần phải chú ý:

- Quá đề cao ý kiến chủ quan của bản thân, như vậy sẽ dễ làm con người bỏ qua những điều kiện của môi trường xã hội xung quanh. Giám đốc doanh nghiệp thích áp đặt

ý kiến chủ quan của mình cho người khác, chỉ biết "khoa chân múa tay" chỉ đạo cấp dưới mà không chịu lắng nghe ý kiến đóng góp của họ.

- Nhấn mạnh tính sáng tạo của bản thân, thực hiện chủ nghĩa cá nhân, thậm chí còn đi ngược với mục tiêu chung của doanh nghiệp, biết rõ bản thân đã phạm sai lầm nhưng coi đó như không.

- Nhấn mạnh tình cảm chủ quan của bản thân, dễ bị người khác nịnh bợ. Một khi "sếp" đã cho là đúng, nếu muốn nịnh bợ thì cấp dưới cũng phải cho là đúng.

## VÌ SAO LẠI ĐI SAI ĐƯỜNG

Những người thuộc lịch sử đều biết rằng, sự chiến thắng hay thất bại của mỗi trận chiến đấu đều có liên quan tới mưu lược của người chỉ huy, do chỉ huy sai lầm dẫn đến thất bại cũng không phải là điều hiếm. Về mặt ý nghĩa nào đó mà nói, giám đốc trong doanh nghiệp cũng được gọi là vị tướng chỉ huy. Điểm khác nhau là ở chỗ họ không phải đối mặt với kiếm gươm như ở trong trận chiến, mà họ phải đối mặt với một thương trường không dễ dàng kinh doanh.

### 1. Coi nhẹ đối thủ.

Một cửa hàng tạp hoá sáng nay chưa có khách, người bán hàng đang ngồi nhàn rỗi thì có một người thanh niên bước vào với thái độ rất lịch sự: "*Xin hỏi ở đây các chị có bán hoa quả không ạ?*". Người bán hàng nhanh miệng trả lời: "*Có, hoa quả của chúng tôi rất tươi*". Người thanh niên kia nói họ đang chuẩn bị cho lễ khánh thành nhà máy nên cần mua mấy tấn táo, muốn nhờ cửa hàng giúp cho việc này vì thời gian rất gấp, giá thành cao một chút cũng không sao.

Người bán hàng vội vã báo lại tình hình đó với người chủ cửa hàng. Người chủ cửa hàng giải thích rằng ở đây họ chỉ bán lẻ thôi, không bán buôn và bảo người thanh niên kia nên đến cửa hàng bán buôn mà hỏi. Người thanh niên lấy làm thất vọng, anh để lại một tấm danh thiếp và 200 đồng làm tiền đặt cọc, mong rằng nếu có tin tức gì có thể gọi điện thoại báo cho anh ấy.

Sáng hôm sau, bến cảng ngay cạnh cửa hàng tạp hoá nọ đã nhập một xe tải 5 tấn chứa đầy táo nhưng chỉ có vài người nông dân đến mua để giải khát. Thấy tình hình như vậy, người chủ cửa hàng tạp hoá kia bất giác sực tỉnh. Ông không thể ngồi yên được nữa, giả như không có việc gì đi ngang qua để quan sát chiếc xe chở táo.

*"Ông anh mua táo đi. Vừa mới hái ở trên cây xuống đây, trồng ở tận núi Phú Sĩ, 10 đồng/4 tấn"* - Một trong số những người nông dân tiện tay lấy một quả táo hồng đưa cho ông ta.

Người chủ cửa hàng thử một miếng, quả nhiên cảm thấy vừa thơm lại vừa ngọt liền mua vài cân, sau đó nhanh chóng trở về cửa hàng và bấm điện thoại cho người thanh niên kia. Người thanh niên rất vui và đồng ý mua với giá 3 đồng/kg và gửi lời cảm ơn tới sự giúp đỡ của người chủ cửa hàng.

Khi cuộc điện thoại kết thúc, người chủ cửa hàng cầm theo nhiều tiền mặt cùng với một số người quay trở lại chỗ những người nông dân bán táo và mua luôn toàn bộ 5 tấn táo chỉ trong 10 phút. Sau đó ngồi chễm chệ chờ người thanh niên kia đến trả tiền lấy hàng.

Hai ngày trôi qua, người thanh niên kia vẫn không đến. Cho dù có gọi điện thoại cố định hay di động đều không thể liên lạc được. Chủ cửa hàng đành phải cử người đi tìm anh ta theo địa chỉ in trên danh thiếp và phát hiện ra rằng không có sự tồn tại của nhà máy nào như người thanh niên đã nói. Lúc này, ông ta mới nhận ra rằng mình đã bị lừa, mở túi hoa quả ra xem thì tất cả đều là vỏ không, còn những quả đã thử thì vừa đắng vừa chất chứ không phải là táo hồng ở Phú Sĩ như đã được chào mời.

Người chủ cửa hàng tạp hoá kia tưởng rằng mình đã thông minh nắm được cơ hội làm giàu, nhưng trên thực tế, ông ta đã nhắm mắt nhảy vào trò lừa đảo. Có thể nói, người chủ cửa hàng tạp hoá lúc đầu đã rất cảnh giác đối với người thanh niên. Từ việc xuất hiện đột ngột của người thanh niên trong cửa hàng, cho đến cách nói năng của anh ta khi yêu cầu đặt hàng tấn hàng, người chủ cửa hàng thậm chí còn phát giác ra một chút đối trá trong lời nói của anh ta. Nhưng người chủ cửa hàng kia cho rằng mình là người có thâm niên trong nghề nghiệp, rất hiểu sự đời nên không thể rơi vào trò lừa bịp của người thanh niên đó. Đó chính là nguyên nhân vì sao mà người chủ cửa hàng kia đã bị lừa. Ngoài ra, với 200 đồng tiền đặt cọc đã làm cho ông chủ cửa hàng hoa mắt. Ai có thể lấy tiền ra nói đùa được cơ chứ? Do vậy, khi những người "nông dân thật thà" đánh xe hàng tới và bán với giá ưu đãi chuyển đến tận cửa hàng, ông chủ cửa hàng vẫn rất "bình chân như vại", không kiểm tra lại hàng hoá, chỉ nghĩ tới cơ hội sẽ thu được khoản tiền lợi nhuận lớn trước mắt mà thôi. Kết quả là ông đã bị "lừa một vố thật đau"

## **2. Nên tránh tình trạng chỉ có "duy nhất một khách hàng".**

Công ty TNHH Xe hơi Khai Nguyên đang báo muốn bán một bộ thiết bị máy đã qua sử dụng với giá 15 vạn nhân dân tệ. Sau khi tin này được đăng đã thu hút sự chú ý của nhiều khách hàng, có khi có tới mấy nhà máy đến xem. Trong đó có một nhà máy

rất hào phóng, đồng ý bỏ ra 14.8 vạn nhân dân tệ để mua chiếc máy. Công ty Khai Nguyên rất vui mừng, một bộ máy móc đã qua sử dụng như vậy mà vẫn bán được với giá cao, đó mới thực sự là vụ làm ăn dễ kiếm tiền. Sau khi khách hàng trả trước 10%, Công ty Khai Nguyên càng tuyệt đối tin tưởng vào khách hàng nên đã từ chối bán cho một số khách hàng khác. Nào ngờ đợi đến mấy hôm sau, khách hàng hôm trước vẫn không thấy đến trả tiền lấy hàng. Sau nhiều lần thúc giục, khách hàng mới đến.

*"Những thoả thuận của quý công ty với công ty chúng tôi lần trước, sau khi tiến hành xem xét lại, chúng tôi cho rằng không thể thực hiện được"* - Khách hàng nọ lạnh lùng nói.

*"Vì sao lại như vậy?"* - Giám đốc Công ty Khai Nguyên rất ngạc nhiên hỏi lại: *"Trước đây chúng ta đã thoả thuận giá cả rồi, hơn nữa vì giữ lời hứa với ông, chúng tôi đã từ chối rất nhiều công ty khác. Có phải các ông muốn gây khó dễ cho chúng tôi?"*

*"Lần trước, chúng tôi không tìm hiểu tình hình thực tế thiết bị của các ông, mà các ông cũng không phản ánh thực tế cho chúng tôi. Qua nghiên cứu phân tích kỹ lưỡng, bộ máy móc của quý công ty chỉ có thể bán với giá cao nhất là 7 vạn nhân dân tệ mà thôi. Nếu bắt chúng tôi phải mua một thứ đồ quá cũ kỹ như phế thải với giá quá cao thì e rằng chính quý công ty đã quay lưng gây khó dễ cho chúng tôi đấy thôi."*

Giám đốc Hoàng chỉ còn biết im lặng. Đi kiện ư? Hai bên không có hợp đồng kế ước, không đủ chứng cứ thì không thể nắm chắc phần thắng trong tay được. Nếu từ chối khách hàng kia thì hy vọng bán được cho những khách hàng cũ cũng không lớn, nếu phải đăng báo lại một lần nữa thì chi phí cho quảng cáo cũng là một vấn đề không nhỏ. Lúc trước có vài khách hàng đều đưa ra giá mua rất cạnh tranh, khoảng từ 10 vạn nhân dân tệ trở lên, thực tế bộ máy móc này có thể bán được với giá khoảng trên 12 vạn nhân dân tệ, nếu phải chấp nhận cái giá của khách hàng đưa ra thì công ty bỗng nhiên mất trắng 4 - 5 vạn nhân dân tệ. Điều này làm cho Giám đốc Hoàng phải suy nghĩ rất nhiều.

Công ty Khai Nguyên rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan, hàng ngày đều phải mang bộ mặt tươi cười với đám khách hàng. Các cuộc đàm phán diễn ra với tốc độ chạy maratông, chi phí tiếp đãi hàng ngày mà công ty phải bỏ ra càng nhiều, còn cỗ máy kia thì ngày nào cũng bị chiết khấu hao mòn. Còn đối phương thì luôn uy hiếp, đòi bỏ dở không mua máy nữa hoặc giữ nguyên lập trường về giá cả.

Rất nhiều yếu tố bất lợi đều đổ lên đầu khiến giám đốc Hoàng và các nhân viên bắt đầu lung lay niềm tin, họ không thể tiếp tục kéo dài tình trạng này nữa. Cuối cùng Công ty Khai Nguyên đành quyết định bán máy với giá 8.2 vạn nhân dân tệ, hai bên đã ký kết thoả thuận cuối cùng, còn Giám đốc Hoàng mắc bệnh tim phải vào điều trị trong bệnh viện.

Rõ ràng Công ty Khai Nguyên đã rơi vào bẫy của khách hàng, đối phương đã chuẩn bị mưu kế trước khi đến mua hàng. Trước hết họ đưa ra giá mua hết sức cạnh



tranh nhằm đuổi những khách hàng khác đi. Để đạt được mục đích này, họ đã trả trước 1.48 vạn nhân dân tệ, nhằm để Công ty Khai Nguyên xoá bỏ mọi hoài nghi, lơ lửng cảnh giác và cho rằng vụ làm ăn này đã "chắc như đinh đóng cột" nên quyết định từ chối nhiều khách hàng khác. Kết quả đã vượt ra khỏi những dự kiến của họ, đối phương lật lọng, thực chất là họ không hề có uy tín chút nào, thế nhưng Công ty Khai Nguyên thì không còn cách nào khác nữa. Giả dụ ngay từ đầu, Công ty Khai Nguyên ký kết hợp đồng mua bán với đối phương thì không thể xảy ra hậu quả khôn lường như vậy. Công ty đã mất trắng 4 - 5 vạn nhân dân tệ, hao phí nhiều sức lao động và cả tài chính. Chính vì vậy đã làm cho Giám đốc Hoàng phát bệnh nặng và còn phải chịu nhiều tổn thất gián tiếp khác nữa. Có thể nói trên thương trường, lợi ích được đặt lên hàng đầu; uy tín, tình cảm, đạo đức, quan hệ con người cũng phải tuân theo nguyên tắc đó.

Trên thương trường có câu nói: "*Chỉ có duy nhất một khách hàng dễ rơi vào tình trạng mạo hiểm*" Nếu công ty chỉ có duy nhất một khách hàng thì rất dễ bị khách hàng đó thao túng. Một chút thay đổi nào đó của khách hàng cũng có thể làm cho công ty của bạn tan thành mây khói. Khi ký kết hợp đồng rồi, nhưng khách hàng vẫn có thể tìm ra kẽ hở để dễ dàng quay lưng lại với chúng ta. Giới doanh nghiệp Nhật Bản cho rằng, mỗi doanh nghiệp nên có ít nhất trên 5 khách hàng thì mới đảm bảo được độ an toàn, tránh để xảy ra tình trạng bị động, bị khách hàng "qua mặt"

### **3. Không có tầm nhìn xa trông rộng là sai lầm lớn nhất của người lãnh đạo.**

Gần đây, giữa ba doanh nghiệp ở ba thành phố A, thành phố B và thành phố C đã xảy ra một vụ án lớn. Số tiền mà dự án đầu thầu trong vụ án là 1.400 vạn nhân dân tệ. Lãnh đạo ba thành phố lớn đều đã lần lượt tham gia vào vụ án, ngoài ra còn điều động thêm cả lực lượng công an, tình báo, toà án cùng hỗ trợ để lấy lại được số tiền lớn này.

Dự án này được công ty thương mại của thành phố B đưa ra. Vào tháng 5 năm 1995, công ty khai thác quốc tế thành phố A đã ký kết hợp đồng uỷ thác mua bán với công ty thương mại của thành phố B, cụ thể là uỷ thác cho công ty B đứng ra mua sản phẩm hải sản. Sau khi thoả thuận ký kết hợp đồng, công ty A chuyển khoản qua ngân hàng trả cho tiền hàng cho công ty B là 1085 vạn nhân dân tệ. Nhưng sau đó công ty B lại không thực hiện hợp đồng, họ lợi dụng số tiền của công ty A để trả hết nợ nần của công ty mình, số còn thừa thì bị ăn chia hết.

Sau khi được mật báo, ông Mã Hàn Trọng, tổng giám đốc công ty A biết rằng sự việc rất nghiêm trọng, lập tức gọi theo người đến công ty B, đề nghị ông Sát Trần Hoa, tổng giám đốc công ty B giải trình rõ số tiền hàng. Nhưng Sát Trần Hoa đã từ chối không gặp mặt Mã Hàn Trọng. Ông Mã chỉ còn biết yêu cầu nhân viên cấp dưới một mặt phải chú trọng tới mọi hoạt động của công ty A, điều tra tung tích của ông Sát, mặt khác khởi kiện tới toà án của thành phố B.

Do chứng cứ của công ty A đầy đủ, phải trái rõ ràng nên toà án đã nhanh chóng đưa ra phán quyết: công ty B đã vi phạm hợp đồng và phải trả lại số tiền hàng đã nhận cùng tiền lãi là 1.430 vạn nhân dân tệ cho công ty A.

Đến lúc này, Ông Sát Trần Hoa mới lộ diện. Ông ta xưng anh em với ông Mã và tiếp đãi thịnh soạn, đặt khách sạn sang trọng với giá 200 nhân dân tệ một ngày cho ông Mã Hàn Trọng và những nhân viên đi theo. Ông ta nói rằng, chưa đến nửa tháng nữa, trong tài khoản của công ty B sẽ chuyển về 1.400 vạn nhân dân tệ, xin công ty A hãy cố gắng đợi thêm một thời gian. Sau đó, ông Mã và những người cùng đi phát hiện ra rằng, trong khách sạn mà họ ở, ngoài chiếc ti vi ra không có một đồ vật gì khác, đến điện thoại di động và điện thoại cố định đều biến mất. Chỉ cần họ bước ra khỏi phòng nửa bước, lập tức sẽ có một người cao to đứng chặn lại. Lúc này, ông Mã mới hiểu rằng họ đã bị giam lỏng.

Rất may trong đoàn người cùng đi có một người rất giỏi thuyết phục đã đưa được ông Mã ra khỏi khách sạn. Điều làm ông vui nhất lúc này là nhận được thông tin báo cáo của cấp dưới, đã có 1.400 vạn nhân tệ trong tài khoản của công ty B. Ông Mã lập tức cùng một nhân viên toà án cầm theo bản phán quyết có hiệu lực đi đến ngân hàng để chuyển 1.400 vạn nhân dân tệ sang tài khoản của công ty A.

Nhưng rất nhanh, Công ty Đông Phương của thành phố C cũng đến ngân hàng và nói rằng họ sở hữu số tiền 1.400 vạn nhân dân tệ đó. Thì ra, nhân viên công ty B đã né tránh pháp luật ký kết hợp đồng uỷ thác mua sản phẩm hải sản với công ty C, và nhận 1.400 nhân dân tệ của công ty C. Còn Ông Mã đã có trong tay phán quyết của thành phố B, vẫn tin chắc rằng sẽ thu lại được số tiền 1.400 vạn nhân dân tệ.

Nhưng nào ngờ, công ty C cũng là một cao thủ. Chờ dịp ông Mã đi vắng đã đến công ty ông mua toàn bộ máy móc đồ dùng, sau đó đưa công an và tình báo đến bắt giam ông Mã và nhân viên của ông với tội danh lừa đảo. Với tội danh như vậy, bỗng nhiên ông bị "chăm sóc đặc biệt". Hàng ngày, ông bị tưới 10 thùng nước lạnh và bắt phải cúi đầu nhận tội. Ông Mã không còn chịu đựng nổi, gửi hàng loạt thư cầu cứu về công ty A. Còn nhân viên của ông thì hàng ngày đều lên uỷ ban thành phố nhờ giúp đỡ, toàn công ty đêm ngày lo sợ.

Vụ án được đưa lên tỉnh, Bộ Công an và lãnh đạo ba thành phố được tập hợp lại, tổ chức cuộc họp đàm phán thương lượng, cuối cùng đã đưa ra 3 thoả thuận sau:

- Cả ba bên đều phải tuân theo quyết định của tỉnh. Cho dù kết quả xử lý như thế nào đều phải chấp nhận vô điều kiện, đồng thời phải làm tốt các công việc của tập thể để tránh gây rối loạn xã hội.

- Tính chất của vụ án không phải là "vụ án lừa đảo" mà là tranh chấp kinh tế. Công ty B giam giữ ông Mã là vi phạm pháp luật, lập tức phải thả người ngay và bồi thường tiền viện phí, tổn hại tinh thần là 80 vạn nhân dân tệ.

- Công ty A phải trả lại 1.400 vạn nhân dân tệ cho công ty C, vì công ty B phải chịu trách nhiệm chi trả khoản nợ này cho công ty C.

Như vậy, vụ án làm chấn động toàn tỉnh đã kết thúc. Nhưng rất nhanh công ty B đã tuyên bố phá sản đến nỗi người có quyền hạn lớn nhất của công ty A cũng không được thông báo. Thực tế, công ty B đã không còn tồn tại nữa, ông Sát cũng chuyển sang khai thác công ty bất động sản. Hơn nữa, nghe nói ông ta vẫn rất đạo mạo, đi đâu cũng dẫn một đoàn trợ lý theo, đang sống một cuộc sống rất đầy đủ và giàu có.

Phân tích kỹ lưỡng hơn toàn bộ quá trình của vụ án thì thấy công ty B đã dùng kế "gấp lửa bỏ tay người". Công ty B đã lừa đảo công ty A một khoản tiền hàng rất lớn, sau khi bị phát giác, ông Sát đã bỏ trốn, né tránh trách nhiệm. Nhưng ông Mã đã tố cáo công ty B và thắng kiện. Chính vì vậy đã làm cho ông Sát không thể tiếp tục kéo dài thời gian nợ nần nữa, ông ta tiếp tục đi lừa công ty C số tiền là 1.400 vạn nhân dân tệ. Để đạt được mục đích đó, ông Sát đã không từ một thủ đoạn nào, thậm chí còn giam lỏng cả ông Mã và những nhân viên cùng đi.

Tiền hàng của công ty C vừa được chuyển về công ty B, bỗng nhiên ông Mã lại thoát khỏi tù giam lỏng và đến công ty B để chuyển tiền về (có thể đó là do công ty B đã cố ý sắp đặt như vậy). Có thể thấy rằng, công ty B đã bày ra trò lừa bịp này. Công ty A và công ty C sẽ tranh giành nhau khoản tiền này, gây tai tiếng lên tới cấp tỉnh. Công ty B nhân thời cơ này đã nhanh chóng tuyên bố phá sản. Đến khi toà án kinh tế cấp tỉnh kết thúc vụ án thì công ty B cũng "cao chạy xa bay"

Trong vụ án này, công ty A đã phạm phải những sai lầm "chết người" sau:

- Khi thực hiện ký kết hợp đồng uỷ thác mua sản phẩm hải sản đã không tiến hành điều tra nghiên cứu kỹ lưỡng đối với tình hình tài chính của công ty B. Nếu trước khi tiến hành công việc, biết rằng công ty B nợ nần chồng chất thì công ty A đã có thể tìm ra biện pháp để thoát khỏi rủi ro, yêu cầu công ty B đưa ra điều kiện đảm bảo, tiền đặt cọc v.v... Khi không tìm hiểu kỹ lưỡng tình hình thực tế của đối phương mà đã trả 1.085 vạn nhân dân tệ cho công ty B, đó là điều "đại kị" đối với những nhà làm kinh doanh.

- Không điều tra tìm hiểu rõ lai lịch nguồn gốc số tiền 1.400 vạn nhân dân tệ và cũng không đoán được mưu kế "gấp lửa bỏ tay người" của công ty B. Cần phải biết rằng, trong pháp luật công ty B chỉ là người đại diện uỷ thác của công ty C, chỉ có thể nhận sự uỷ thác của công ty C để tiến hành thu mua hải sản. Công ty B không có quyền tự xử lý tài sản uỷ thác của công ty C. Cho dù công ty B có đưa ra quyết định nào đó mà không được công ty C đồng ý thì quyết định của công ty B cũng vô hiệu. Hơn nữa, công ty B còn có động cơ lừa đảo rõ rệt để sở hữu tài sản phi pháp. Pháp luật Trung Quốc quy định: không cấm đoán quyền được đòi lại tài sản nguyên là của người sở hữu. Do vậy, công ty A phải trả lại khoản tiền hàng cho công ty C.

- Quá coi trọng và tin cậy lãnh đạo. Trong vụ án này, công ty B và công ty C đều lựa chọn những thủ đoạn xấu xa, họ đều bắt và giam giữ ông Mã và nhân viên của ông, thậm chí điều làm người ta khó tin là công ty C còn cử công an và tình báo đi bắt người, sau đó còn gây ra nhiều đau khổ về cả thể xác lẫn tinh thần đối với ông Mã. Còn công ty A lúc này đã thông qua toà án chuyển 1.400 vạn nhân dân tệ về tài khoản của mình, nắm được ưu thế. Nhưng đến khi cần thiết lại phạm phải sai lầm là không chỉ đạo công việc rõ ràng cho cấp dưới, không biết kết hợp sức mạnh đoàn kết của tập thể để chống lại các thế lực bên ngoài. Công an tỉnh, các nghị quyết thoả thuận của toà án cấp tỉnh, đều bảo vệ công ty B, C và đưa ra những điều kiện bất lợi cho công ty A. Ở đây, thoả hiệp đã chiến thắng chính nghĩa và sự công bằng, chính trị đã mạnh hơn công lý. Còn công ty A bỗng nhiên phải chấp nhận sự ngược đãi.

Về phía ông Mã mà nói, bản chất là con người của xã hội, tính cách xã hội, quan tâm tới thế giới xung quanh. Đa số mọi người đều chỉ quan tâm tới những việc có liên quan tới lợi ích thiết thân của họ mà thôi. Đối với một số ít người phải gánh vác trách nhiệm trên vai mà nói, thì họ cần phải quan tâm ở mức độ cao hơn đối với công việc và lợi ích của tập thể. Là người lãnh đạo trong doanh nghiệp lại càng cần phải như vậy. Họ phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh linh hoạt, tinh thông, kinh nghiệm phong phú. Nếu không thận trọng, họ rất dễ bị rơi vào cạm bẫy của đối thủ.

## **HAI SAI LẦM LỚN: MỘT CÓ THỂ CHẤP NHẬN ĐƯỢC, MỘT KHÔNG THỂ THA THỨ**

Do thị trường ngày một trở nên phức tạp và hay biến động, có rất nhiều yếu tố bất lợi mà con người khó tránh khỏi, vì vậy đứng về phía người lãnh đạo mà nói, sai lầm là một yếu tố tồn tại khách quan tất yếu.

Sai lầm được chia thành 2 loại: Một là sai lầm có thể chấp nhận được, hai là sai lầm không thể tha thứ được. Chia sai lầm của giám đốc thành hai loại như vậy để giải thích cho họ hiểu rõ hơn: đâu là sai lầm tuyệt đối không thể phạm phải, đâu là sai lầm có thể chấp nhận được do không hoàn toàn có thể tránh khỏi được.

### **1. Cần cố gắng hết sức để tránh phạm phải những sai lầm “có thể chấp nhận được”.**

Sai lầm được cho là có thể chấp nhận được chủ yếu là chỉ những sai lầm do những nguyên nhân khách quan chứ không phải do nguyên nhân chủ quan từ phía giám đốc gây ra.

Sự xuất hiện của những sai lầm này là do tính tất nhiên của nó, do vậy không thể quy hoàn toàn trách nhiệm lên đầu giám đốc được. Trong rất nhiều trường hợp khác nhau, cho dù giám đốc đã phải lựa chọn nhiều phương pháp để đối phó, nhưng vẫn khó tránh khỏi rơi vào rủi ro.

Vậy, sai lầm được cho là có thể chấp nhận được chủ yếu bao gồm những loại nào? Nói một cách cụ thể, chúng bao gồm những loại sau:

- Do sự thay đổi các chính sách kinh tế chính trị của nhà nước làm cho tình hình kinh doanh của doanh nghiệp cũng phải biến đổi theo.
- Do xu hướng nền kinh tế quốc gia không phát triển làm cho tình hình kinh doanh của doanh nghiệp cũng biến động.
- Do ảnh hưởng của những nguyên nhân để lại từ quá khứ, làm cho doanh nghiệp bị hạn chế phát triển trên một lĩnh vực nào đó, ảnh hưởng một cách bị động. Ví dụ: do tồn tại những sai lầm của nền kinh tế kế hoạch truyền thống mà chúng ta khó có thể huỷ bỏ hoàn toàn trong một thời gian ngắn.
- Do nguyên nhân thiên tai, dịch họa, ví dụ bỗng nhiên xảy ra hoả hoạn, tất nhiên sẽ càng làm cho doanh nghiệp tổn thất nặng nề.
- Do trình độ khoa học kỹ thuật lạc hậu, giá thành sản xuất cao, đồng thời lại phải chịu những áp lực do cạnh tranh từ phía các doanh nghiệp nước ngoài làm cho môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng xấu đi và những yếu tố bất lợi này cũng khó có thể cải thiện được trong một thời gian ngắn.
- Do xã hội xảy ra rối loạn chính trị làm cho tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp rơi vào hoàn cảnh khó khăn.
- Do xảy ra chiến tranh làm giảm sản lượng xuất khẩu của một số loại hình doanh nghiệp, do vậy mà lợi nhuận cũng giảm theo.
- Do xu thế kinh tế quốc tế xảy ra biến động đột ngột làm xuất hiện nhiều yếu tố bất lợi.

Tất nhiên, ngoài 8 nguyên nhân trên đây, còn có một số những sai lầm khác có thể chấp nhận được mà chưa thể nêu hết ra ở đây.

Từ 8 nguyên nhân trên đây chúng ta có thể thấy rằng, những sai lầm có thể chấp nhận được cũng chính là những sai lầm do các nguyên nhân khách quan gây ra. Sở dĩ những sai lầm này có thể xảy ra là do nguyên nhân "bất khả kháng", mà con người khó có thể tránh khỏi những nguyên nhân bất khả kháng như vậy.

Mặc dù những sai lầm này là có thể chấp nhận được, nhưng các giám đốc cũng không nên coi nhẹ chúng hoặc cứ để cho chúng tự xảy ra. Sau khi rơi vào những sai lầm như vậy, các giám đốc nên cố gắng tìm ra phương pháp để giải quyết, sửa chữa sai lầm một cách sớm nhất, tìm ra con đường phát triển doanh nghiệp đúng đắn.

Có câu nói xưa rằng: "Vàng không bao giờ là vàng mười được, con người cũng không thể mười phần vẹn mười" Ai cũng vậy, cũng khó có thể tránh khỏi mắc phải những sai lầm, đặc biệt là những sai lầm do nguyên nhân khách quan gây nên rất khó có thể hoàn toàn tránh khỏi. Do vậy, chúng ta nhất định không thể xa rời thực tế, hoặc là đặt yêu cầu quá cao, hoang tưởng rằng không bao giờ mắc phải bất cứ một sai lầm nào.

Các giám đốc cần thức tỉnh và có nhận thức sâu sắc đối với những sai lầm có thể chấp nhận được để làm sao ít khi phạm phải chúng.

## **2. Tuyệt đối không được phạm phải những sai lầm "không thể tha thứ được".**

Những sai lầm không thể tha thứ được chủ yếu là chỉ những sai lầm xảy ra do nguyên nhân chủ quan từ phía các giám đốc gây nên và không mang tính tất yếu. Những sai lầm này hoàn toàn không nên để xảy ra, chỉ cần các giám đốc nghiêm túc đối với bản thân, thường xuyên chú ý sửa đổi tư tưởng và cách suy nghĩ của mình, gặp phải các vấn đề rắc rối thì cần phải suy nghĩ chín chắn, tìm mọi biện pháp để tránh xa sai lầm.

Nhưng có nhiều giám đốc không thể khắc phục những sai lầm chủ quan này, do vậy sự tồn tại những sai lầm này với số lượng lớn cũng không phải là điều đáng ngạc nhiên.

Nói một cách tương đối, số lượng những sai lầm không thể tha thứ được tồn tại rất nhiều, hình thức cũng đa dạng khác nhau, hầu như bất kỳ giám đốc nào cũng cố tình hoặc vô tình vấp phải, từ đó đã gây ra tổn thất cho công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Vậy thì những sai lầm không thể tha thứ được bao gồm những loại nào?

- Trong giai đoạn thành lập doanh nghiệp, không thận trọng trong quá trình quy hoạch và thiết kế, lựa chọn những ngành nghề không phù hợp với bản thân, do vậy đã vấp phải sai lầm ngay từ ban đầu.

- Thiếu những kỹ năng đầu tư và phương pháp tài chính cần thiết, sử dụng tiền vốn của doanh nghiệp không hợp lý, hoặc để xảy ra tình trạng thiếu vốn, không thể sản xuất kinh doanh được.

- Sản xuất không nắm bắt theo nhu cầu của thị trường, sản phẩm không có kênh tiêu thụ hoặc không có người mua.

- Tự tin một cách sai lầm khi cho rằng "đầu tư một thu hồi một", trước khi thực hiện kinh doanh không tìm hiểu kỹ lưỡng để tránh đầu tư sai phương pháp, mà đầu tư một cách mù quáng, dẫn đến không thu được kết quả tương ứng, thậm chí còn gặp thất bại thảm hại.

- Không hiểu kiến thức về lĩnh vực cổ phiếu, khó đoán được tình hình thị trường chứng khoán, dẫn đến lựa chọn sai phương pháp khi tham gia vào thị trường chứng khoán.

- Không hiểu một cách chính xác và tường tận về "rủi ro mạo hiểm", đó là một từ mang hàm ý đặc sắc trong thương trường, nếu không biết thì sẽ không dám mạo hiểm hoặc sẽ cho rằng sự mạo hiểm đó cũng giống như trò đánh bạc, do đó đã làm mất đi nhiều cơ hội tốt trong kinh doanh.

- Do vi phạm chính sách và pháp luật của quốc gia hoặc đi ngược lại điều lệ của nhà nước nên làm cho kinh doanh rơi vào thế bí, tự tìm tới phá sản.

- Do thiếu những quyết sách mang tính khoa học, có ảnh hưởng rất lớn tới các lĩnh vực kinh doanh trong doanh nghiệp.

- Không hiểu nguyên tắc pháp luật trong quản lý doanh nghiệp hiện đại, gây ra rối ren trong quản lý.

- Hiểu sai quan niệm sử dụng người lao động, không biết lựa chọn người có khả năng, không phát huy được ưu thế của người lao động.

- Hình thành và phát triển tính cách và thói quen xấu, lại không thể thay đổi hay cải thiện chúng, do đó thiếu sức thuyết phục trong tính cách của người lãnh đạo.

- Không biết sử dụng tình cảm của mình một cách đúng lúc đúng chỗ, do đó dễ bị ngộ nhận, vì tình cảm mà dẫn đến sai lầm trong kinh doanh.

- Không nắm rõ quyền hạn và trách nhiệm của mình, nên đã định sai vị trí của mình trong doanh nghiệp, ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp.

Những sai lầm được liệt kê ở trên đây là những biểu hiện chính trong số những "sai lầm không thể tha thứ được". Những sai lầm này cơ bản đều là do nguyên nhân chủ quan từ phía người lãnh đạo trong doanh nghiệp gây ra, do đó không mang tính chất xảy ra ngẫu nhiên.

Nếu nhìn từ phía những nguyên nhân gây ra sai lầm thì số lượng để xảy ra sai lầm do nguyên nhân chủ quan đáng ra phải ít đi. Nhưng trên thực tế lại hoàn toàn ngược lại, loại sai lầm này lại xuất hiện nhiều hơn và phức tạp hơn.

Về lý mà nói, những sai lầm bị gây ra bởi nguyên nhân chủ quan là hoàn toàn có thể tránh khỏi được, chúng có thể được loại bỏ dựa vào sự nỗ lực chủ quan của người lãnh đạo. Chính vì vậy, nếu để xảy ra những sai lầm có thể tránh được thì thật sự là không thể "tha thứ" được.

Do những "sai lầm không thể tha thứ được" xuất hiện ngày nhiều ngày càng phổ biến, hơn nữa nó đã đem lại những ảnh hưởng tiêu cực không thể coi thường. Do vậy, trong cuốn sách này, người viết sẽ chú trọng tới phương pháp thoát khỏi sai lầm của người lãnh đạo.

### **3. Cần biết học cách phân biệt xử lý.**

Là giám đốc của một doanh nghiệp hay công ty, cần phải có đầy đủ năng lực và tố chất trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Nếu không đạt được những chỉ tiêu này thì không thể xử lý và giải quyết một cách chính xác những vấn đề khó khăn đa dạng mà doanh nghiệp gặp phải trên thương trường và cũng không thể phát triển sự nghiệp của bản thân. Như vậy đã làm mất đi tư cách của một giám đốc.

Một giám đốc đạt tiêu chuẩn là phải biết học cách phân biệt đối với những sai lầm có thể chấp nhận được và những sai lầm không thể tha thứ được. Như vậy không những vừa có thể tránh được những sai lầm một cách hiệu quả, lại có thể loại bỏ được những sai lầm đó một cách nhanh chóng và kịp thời.

Vậy làm thế nào để phân biệt giữa hai loại sai lầm trên?

Nên cố gắng ít phạm phải những sai lầm "có thể chấp nhận được". Bởi vì sai lầm có thể chấp nhận được đa số là do nguyên nhân khách quan gây ra, vì vậy muốn loại bỏ hoàn toàn loại sai lầm này là không thể, phương pháp đúng đắn duy nhất đó là phải cố gắng tránh xa sự xuất hiện của chúng, sau khi phát hiện ra loại sai lầm này cần phải giải quyết dần dần, không nên đối mặt với chúng. Ngoài ra, sau khi bị rơi vào loại sai lầm này, cũng cần phải lựa chọn phương pháp giải quyết có lợi để có thể làm giảm những ảnh hưởng bất lợi của chúng tới mức thấp nhất.

Đối với những sai lầm "không thể tha thứ được" thì tuyệt đối không được phạm phải.

Làm kinh doanh trên thương trường là một việc làm hoàn toàn không dễ, đã làm kinh doanh ai cũng phải bỏ ra nhiều công sức và thời gian. Do vậy, những người lựa chọn con đường kinh doanh để phát triển sự nghiệp thì luôn luôn phải chú ý nâng cao năng lực và tố chất của bản thân, hình thành suy nghĩ chủ quan của bản thân cao hơn người khác, để có thể trở thành người giám đốc đạt tiêu chuẩn.

Đã là một giám đốc đạt tiêu chuẩn thì hầu như không thể để xảy ra những sai lầm mang tính chất chủ quan, cho dù là phạm phải một cách ngẫu nhiên.



Chúng ta nói rằng tuyệt đối không được phạm phải những "sai lầm không thể tha thứ được", mục đích là để làm thức tỉnh và khuyến cáo những giám đốc "không đạt tiêu chuẩn" cần phải tăng cường tu dưỡng đối với bản thân. Nâng cao khả năng năng lực của mình, để có thể đạt được tiêu chuẩn của một giám đốc thực thụ.

Trên thực tế, đối với cả những giám đốc đạt tiêu chuẩn, nếu muốn loại bỏ hoàn toàn những "sai lầm không thể tha thứ được" cũng là điều không thể, khi đưa ra điều kiện này đối với giám đốc là nhằm để thu hút sự quan tâm chú ý hơn nữa của họ đối với loại sai lầm này.

Tóm lại, cần phải học cách phân biệt xử lý đối với hai loại sai lầm có tính chất khác nhau này, chỉ bằng cách như vậy mới có thể làm giảm dần nguy cơ mắc phải sai lầm cho bản thân và cho tới khi nào không còn để xảy ra sai lầm nữa.

#### **4. Không bao giờ được tìm lý do biện hộ cho bản thân.**

Con người ai cũng thích tìm lý do để biện hộ cho bản thân. Nó đã trở thành căn bệnh phổ biến của con người. Ví dụ, có một người làm sai một việc nào đó, rất tự nhiên người này sẽ than thân trách phận, tìm cơ này cơ nọ để biện hộ cho mình.

Các giám đốc đương nhiên không ngoại lệ. Một khi để xảy ra sai lầm trong kinh doanh, họ sẽ tìm mọi lý do để biện hộ cho bản thân. Nhưng để tìm ra lý do biện hộ kỳ thực cũng không phải là chuyện dễ làm, nó có thể gây ra tổn thất to lớn đối với sự phát triển của doanh nghiệp và công ty. Đó là bởi vì, nếu một giám đốc tìm ra lý do cho sai lầm của mình, thì ông ta sẽ dễ dàng tha thứ cho bản thân và cho rằng sở dĩ mắc phải sai lầm này là do nguyên nhân khách quan gây ra, chứ không phải là do nguyên nhân từ phía chủ quan. Cứ như vậy, vị giám đốc này sẽ không bao giờ rút ra được bài học kinh nghiệm cho bản thân để đề phòng những sai lầm khác hoặc tương tự sẽ có thể vấp phải sau này. Do vậy, muốn tránh khỏi mắc phải sai lầm một cách hiệu quả, cần ghi nhớ câu nói: không bao giờ được tìm lý do biện hộ cho bản thân.

Có thể sẽ có người nói rằng, tất nhiên là không thể tìm lý do để biện hộ cho những "sai lầm không thể tha thứ được", thế nhưng vẫn phải tìm được lý do để giải thích đối với những "sai lầm có thể chấp nhận được", bởi vì sự xuất hiện của loại sai lầm này thực chất là không phải do bản thân không cố gắng nỗ lực tránh xa.

Trên thực tế, cách suy nghĩ như vậy cũng không đúng, bởi vì nó sẽ ảnh hưởng đến sự hoàn thiện và phát triển của người giám đốc. Nói cho cùng, tuy rằng "sai lầm có thể chấp nhận được" mang tính tất yếu, nhưng nó vẫn có liên quan tới yếu tố chủ quan của bản thân người lãnh đạo. Ví dụ nếu người lãnh đạo nhạy bén có tầm nhìn xa trông rộng, nắm bắt thông tin nhanh, có khả năng phán đoán, vậy thì có thể dự báo trước xu thế phát triển của những biến động sẽ xảy ra đối với doanh nghiệp để từ đó tìm ra và chuẩn bị biện pháp đối phó sớm nhất nhanh nhất. Do vậy, cho dù là sai lầm

có thể chấp nhận được hay không thể tha thứ được, các giám đốc đều không nên tìm lý do để biện hộ cho bản thân. Chỉ bằng cách duy nhất như vậy, các giám đốc mới có thể thường xuyên khắc phục mọi sai lầm, tiến lên con đường phát triển doanh nghiệp đúng đắn.

## ĐỀ PHÒNG VÀ CẢNH GIÁC

Anh MitterCaren, người hai lần đoạt giải quán quân trong giải đấu gôn mở rộng toàn nước Mỹ đã từng nói rằng: *"Khi bạn đánh một gậy đi sai nước, bạn cố gắng nghĩ xem vì sao lại chơi kém đến như vậy, thực ra như thế không có ích lợi gì. Một tay chơi gôn kỳ cựu muốn đánh một đường gôn đẹp, thì phải hết sức thận trọng rồi quyết định hạ gậy thì mới có thể đánh trúng đích"* Đối với người đã từng giành chiến thắng trong tay có nghĩa là họ đã biết cách nắm bắt được thời cơ thành bại.

Các doanh nghiệp cũng vậy. Khả năng quan sát phán đoán là yếu tố tiên quyết cho bộ máy chỉ huy của doanh nghiệp. Một nhà kinh tế học đã nói: *"Bằng khả năng quan sát phán đoán nhạy bén để phát hiện ra thời cơ, đó mới là bản chất tinh thần của người làm kinh doanh"*. Người làm kinh doanh không những phải có khả năng suy tính dự đoán tình hình kinh tế tài chính, có khả năng làm cân bằng giữa lợi ích và thiệt hại, ngoài ra còn phải có khả năng phát hiện ra những vấn đề mà người khác không chú ý tới, những lĩnh vực mới mẻ, có tiềm năng, và có giá trị. Bản chất hành động của người làm kinh doanh chính là kịp thời phát hiện và đầu tư vào những cơ hội tiềm năng mà chưa bị người khác khai thác sử dụng. Đồng thời phải biết nhạy bén, kiên trì và tận dụng cơ hội đó một cách triệt để.

Khả năng quan sát sẽ giúp người làm giám đốc phán đoán một cách chính xác và nhận thức được mối quan hệ giữa các sự việc biến hoá phức tạp. Người giám đốc có khả năng quan sát phán đoán thường đưa ra được những vấn đề chính xác, để từ đó tìm ra chìa khoá cho sự thành công. Còn đối với người giám đốc thiếu khả năng quan sát phán đoán tất nhiên sẽ dễ dàng bỏ qua nhiều cơ hội đầu tư, nếu không nắm bắt được

máu chốt của vấn đề thì sẽ không thể đưa ra những kế hoạch và phương án giải quyết thành công.


Người thiếu thận trọng thậm chí có thể gây nên thất bại to lớn, còn đối với những giám đốc có khả năng quan sát phán đoán sẽ có thể phát hiện ra những tai hoạ đang âm ỉ xảy ra mà người khác không biết đã bỏ qua, để từ đó có thể đưa ra những quyết sách phù hợp giúp doanh nghiệp của họ luôn giữ vị trí ưu thế.

Một giám đốc doanh nghiệp thành công không thể ngày nào cũng quần quanh với những chuyện vụn vặt và cũng không thể lúc nào cũng say sưa với một thành công nhất thời nào đó. Họ thường xuyên phải giữ cảnh giác cao độ đối với những biến hoá khôn lường xảy ra ở xung quanh, dự đoán những ảnh hưởng do sự thay đổi của thương trường gây ra cho doanh nghiệp để có thể sớm tìm ra phương pháp giải quyết tối ưu.

### **1. Tiến hành thay đổi ngay khi đưa ra dự đoán chính xác.**

Vào đầu những năm 70, ngành công nghiệp gang thép đang trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ, các nhà máy hoạt động không ngừng. Nhưng Công ty Amost của Mỹ đã nhanh chóng nhạy bén phát hiện ra rằng viễn cảnh tốt đẹp của ngành công nghiệp gang thép sẽ không còn lâu dài nữa và họ đã quyết định từ bỏ ngành gang thép tìm đường khác mưu sinh, họ đi mua một ngành nghề khác với giá cao, cho đến năm 1979 nguồn vốn của họ trong ngành công nghiệp gang thép chỉ còn khoảng dưới 50%. Lúc này, ngành công nghiệp gang thép đã bắt đầu rơi vào hoàn cảnh khó khăn, giá cổ phiếu của nhà máy sản xuất gang thép liên tiếp giảm xuống, các nhà máy gang thép phải cho nhiều công nhân nghỉ việc, đồng thời cũng phải ngừng sản xuất, còn Công ty Amost thì đã phán đoán trước được tình hình và nhanh chóng tránh khỏi tai hoạ.

### **2. Không hạ đòn quyết định khi chưa nắm chắc phần thắng trong tay.**

Vào thời kỳ  iát triển của nền công nghiệp nước Mỹ, ông vua gang thép An-tô-ni đã xây dựng nền móng cho ngành công nghiệp gang thép nước Mỹ. Trong cuộc đời vang tiếng của ông, do rất giỏi phán đoán tình hình, nên ông thường nắm chắc xu thế phát triển của thời đại. Trong cuộc đời lập nghiệp, ông đã không ngớt nhận được nhiều lời ca ngợi.

Vào năm 1865, Quốc hội Mỹ đã phê chuẩn dự án xây dựng đường sắt, ông An-tô-ni lập tức ra tay, giành quyền chế tạo toa xe lửa hạng sang. Nhưng Công ty Poloman ở Chi-ca-gô hoạt động ở quy mô lớn và đã có lịch sử phát triển từ rất sớm cũng đã chú ý tới dự án xây dựng đường sắt này, khi công ty của An-tô-ni bắt đầu tiến hành bán cho các đơn đặt hàng thì công ty mạng lưới tiêu thụ của Công ty Poloman đã có mặt ở hầu như khắp nơi trên toàn nước Mỹ.

An-tô-ni phải vắt óc tìm ra đối sách để giải quyết sự cạnh tranh tiêu thụ này, ông cho rằng không thể liều lĩnh trong vụ làm ăn này được. Nếu muốn giành được ưu thế từ

tay đối thủ thì phải tiến hành điều chỉnh, thay đổi chiến lược của mình, nhất thiết phải có sự hy sinh nào đó.

Một ngày nọ, An-tô-ni đã gặp một người và bạn đồng hành của người đó ở một cửa hàng dân tộc. Chỉ vừa nhìn qua là ông ta đã bị đối phương thu hút ngay. Diện mạo của người này không được đẹp cho lắm, nhưng ông ta mặc một bộ quần áo rất lịch sự, tràn đầy sức sống, con người cũng rất nhanh nhẹn. Đây chính là một đối thủ rất nguy hiểm, đối thủ nào cũng sẽ cảm thấy khó đối phó được với nhân vật này. An-tô-ni cảm thấy rất căng thẳng.

An-tô-ni đi lên phía trước, hai mắt nhìn thẳng vào đối phương và nói: "*Xin chào ông Poloman*"

Đối phương lập tức dừng bước và đối đáp luôn: "*Xin chào ông An-tô-ni*"

Hai người nhìn nhau và cười. An-tô-ni rất tin tưởng vào những gì mình đã phán đoán, ông điềm đạm tiếp lời: "*Ông Poloman, chúng ta không nên tiếp tục để xảy ra cuộc cạnh tranh vô nghĩa này. Tôi nghĩ rằng chúng ta nên hợp tác với nhau, cùng nhau ký kết hợp đồng với Công ty Thái Bình Dương*".

"*Vậy tên của công ty mới là gì?*" - Ông Poloman hỏi lại với tư tưởng chưa được chuẩn bị từ trước, nhưng cảm thấy cũng có hứng thú trước lời đề nghị này. Một nhà làm kinh doanh tinh thông như ông ta chưa nắm chắc được phần thắng trong tay trước đối thủ của mình, nên ông ta cũng không thể đoán ra An-tô-ni có bao nhiêu thành ý trong lời nói này. Đôi khi đối thủ sẽ tung hoả mù, làm mờ mắt đối phương rồi đột ngột phản kích. Lúc này, lời nói của Poloman lộ rõ vẻ lo lắng, bất an.

An-tô-ni đã nhìn thấu được tâm lý của Poloman, lập tức đáp lại: "*Sẽ có tên là Công ty Xe khách Hào Hoa Poloman*".

An-tô-ni làm vui lòng đối phương, chớp thời cơ Poloman không còn nghi ngờ gì hai bên hoá thù thành bạn. Sau khi Công ty Xe khách Hào Hoa Poloman được thành lập, hai bên hợp tác với nhau rất chặt chẽ, giành được hợp đồng đặt hàng đắt giá.

Chính nhờ khả năng quan sát, phán đoán nhạy bén của An-tô-ni đã giúp ông thường xuyên nắm chắc cốt lõi của vấn đề mà không bị mù quáng trước những biểu hiện bề ngoài của sự việc.

Vào đầu năm 1856, một người Anh đã phát minh ra kỹ thuật lò chuyển luyện gang. Một khi kỹ thuật này được phổ cập thì nó sẽ là sản phẩm có tính năng tốt hơn thép, sẽ làm chở thời đại của thép bước vào thời kỳ lạc hậu.

An-tô-ni rất chú ý tới hạng mục kỹ thuật này, nhưng không vội vàng hành động. Bởi vì hạng mục kỹ thuật này chưa được qua giai đoạn thử nghiệm, phí tổn để nhập hạng mục kỹ thuật chưa thật hoàn thiện này rất lớn, yêu cầu kỹ thuật đối với công nhân phải cao và cũng không dễ làm ra được sản phẩm đạt tiêu chuẩn.

Không thể coi thường rủi ro lớn như vậy được, An-tô-ni không muốn hạ đòn quyết định.

Thế là ông chuyên tâm vào sản xuất thanh ray đường sắt kiểu cứng, đây là sản phẩm trung gian giữa gang và thép. Tuổi thọ sử dụng của thanh ray hiện nay thông thường rất ngắn. Ở những khúc quay, cứ cách 6 tuần lại phải thay thanh ray một lần, tuổi thọ dài nhất của thanh ray cũng không đến hai tháng, như vậy không những phải bỏ ra rất nhiều chi phí mà cũng không được thuận tiện. Chính kỹ thuật làm thanh ray kiểu này của ông sẽ làm cho phần tiếp xúc giữa bánh xe và bề mặt đường ray tăng cường các bon hoá, giúp nâng cao độ bền của thanh ray và kéo dài thời gian sử dụng. Với sản phẩm này, công ty của An-tô-ni đã thu được mức lợi nhuận rất cao.

Khi An-tô-ni trở lại nước Anh, biết rằng kỹ thuật lò chuyển luyện gang đã được hoàn thiện và thông qua giai đoạn sử dụng thực tế. Ông lập tức tìm nhà phát minh và ký kết hợp đồng chuyển nhượng kỹ thuật.

An-tô-ni đã tận dụng kỹ thuật mới này để cải tạo nhà máy luyện gang thô với sản lượng hàng năm là 30 vạn tấn được xây dựng từ lâu năm, đồng thời thành lập công ty đường ray xe lửa, từ đó kết thúc thời kỳ sử dụng thanh ray. Chính vì vậy, ông đã trở thành ông vua gang thép nổi tiếng toàn thế giới và tên ông đã được ghi trong danh sách "danh nhân" nước Mỹ.

Một nhà máy chuyên may quần áo trẻ em và người già, lợi nhuận trong hai năm không nhiều lắm nhưng sau khi trừ đi các khoản chi phí vẫn còn có lãi.

Một hôm, một người bạn của giám đốc nhà máy đó trở về từ Quảng Châu, sau khi gặp mặt, đã nói với ông rằng: "*Thẩm Châu, Quảng Châu đang rộ lên xu hướng mặc quần áo phương Tây, rất có thể xu thế này sẽ lan rất nhanh, nhà máy của ông làm ăn có hiệu quả, lực lượng kỹ thuật mạnh, nếu đầu tư nhất định sẽ thành công*"

Giám đốc cũng thấy có hứng thú, hàng ngày đều lên phố để tìm hiểu. Nhận thấy không ít cửa hàng đã treo bán quần áo phương Tây trên quầy. Số lượng người tìm đến mua cũng rất nhiều. Thế là giám đốc hạ quyết tâm, chuyển hướng sang sản xuất quần áo kiểu phương Tây. Nhà máy lập tức đầu tư hơn 7 vạn nhân dân tệ mua nguyên liệu về sản xuất, tổ chức lại toàn bộ lực lượng lao động, tất cả cùng tiến hành may đồ phương Tây.

Nhưng vì thời gian quá gấp gáp, trong quá trình sản xuất đã xảy ra nhiều sự việc làm cho mọi người dở khóc dở cười. Những công nhân mới được thuê về làm thì còn rất vụng về lóng ngóng, may mác ra ngoài cổ áo. Đến những công nhân lành nghề trong nhà máy cũng mệt mỏi do làm việc quá độ, đôi khi vội vàng tới mức quên may một bên tay áo.

Người kiểm tra chất lượng luôn phải tăng ca làm thêm cho kịp tiến độ. Chính vì vậy đã xuất hiện nhiều sai sót, dán mác "đạt tiêu chuẩn chất lượng" lên cả thứ phẩm.

May mà có người phát hiện ra lò áo thiếu một bên ống tay đó nên đã không gây ra hậu quả nghiêm trọng.

Cuối cùng thì trang phục Tây âu cũng được sản xuất ra nhưng việc tiêu thụ đã trở thành một vấn đề lớn. Giám đốc nhà máy chỉ thị cho toàn bộ nhân viên bán hàng tập trung đi tiêu thụ, hy vọng nhanh chóng thu hồi được vốn, còn số tiền hàng hơn 7 vạn nhân dân tệ kia có thể vẫn còn phải xin khẩn nợ một phần.

Không ngờ sự việc lại hoàn toàn không được như ý. Những khách hàng trước đây của nhà máy nói rằng: "*Trang phục Tây âu hiện nay rất khó bán, bây giờ cứ gửi hàng ở đây, sau khi bán được hàng chúng tôi sẽ trả tiền*" Còn những khách hàng mới thì quả quyết không mua hàng và nói thẳng rằng: "*Trang phục Tây âu của các ông chất lượng quá kém, giá cả lại cao, nhập hàng này vào không thể bán được. Xin các ông đừng thuyết phục nữa*"

Gặp phải khó khăn như vậy, giám đốc nhà máy đành tập hợp nhân viên đi bán dạo. Chạy đôn đáo vất vả trong 7 ngày, bán bằng giá vốn mà cũng chỉ tiêu thụ được 4 bộ. Kỳ hạn trả tiền hàng đã đến, người đòi nợ dọa nếu không trả tiền thì đừng trách hậu quả nghiêm trọng sau này. Đứng trước sự việc này, giám đốc nhà máy chỉ còn cách bán tháo hàng, chịu lỗ vốn để lấy tiền trả nợ. Cho dù như vậy nhưng trong thành phố cũng không có ai hỏi mua. Giám đốc nhà máy lại đích thân mang hàng ra các tỉnh huyện gần đó mới "đẩy" hàng đi được.

Tính tổng số nợ, toàn bộ 10 vạn nhân dân tệ mà nhà máy đã tích lũy đều phải bỏ ra để bồi thường.

Lỗi cơ bản nhất của vị giám đốc này là dự đoán tình hình sai. Khi ông chuẩn bị bắt tay vào sản xuất trang phục Tây âu thì loại trang phục này đang ở thời điểm bán chạy. Điều đó có nghĩa là thị trường không còn tiềm năng có thể khai thác được nữa. Giả dụ ông ta có thể phân tích kỹ lưỡng hơn một chút về tình hình thực lực kỹ thuật của nhà máy, điều kiện kinh tế, tổ chức của công nhân và tình trạng máy móc thì có lẽ đã không mắc phải rủi ro này.

# CÓ THỂ TRÁNH KHỎI SAI LẦM

Cho dù sai lầm rất đa dạng và có mặt ở khắp nơi nhưng chúng ta vẫn có thể tránh được.

Vị giám đốc nào không tin rằng có thể tránh khỏi sai lầm thì sẽ không bao giờ vượt qua được sai lầm và cũng không thể trở thành giám đốc đạt tiêu chuẩn.

Phải đối mặt trước những sai lầm và rủi ro trên thương trường, nhiều vị giám đốc không khỏi lo lắng băn khoăn, dễ chùn bước, không dám xông pha, hoặc có thái độ bỏ mặc, để những sai lầm đó cứ phát triển. Những cách làm và thái độ tiêu cực đó thực sự không có lợi cho bản thân người giám đốc, do vậy cần phải sửa đổi ngay.

Những giám đốc thông minh tài giỏi nhất định sẽ tin tưởng vào khả năng thoát sai lầm của mình, không những như vậy, họ còn có thể tìm ra phương pháp giải quyết có hiệu quả dựa trên tình hình khách quan cụ thể, thường xuyên có thể tránh khỏi hoặc thoát khỏi các sai lầm.

Trong cuộc sống thực tế, những giám đốc thành công như vậy cũng không phải là ít. Nếu nhìn vào hành động của họ, bạn sẽ hiểu rõ vì sao có thể tránh khỏi những sai lầm. Hơn nữa, bạn có thể học được cách tránh xa những sai lầm giống như họ.

Dưới đây, chúng tôi sẽ đưa ra một số ví dụ thực tế chứng minh khả năng tránh khỏi sai lầm của người giám đốc, để xây dựng cho bạn niềm tin, lòng can đảm và ý chí thoát khỏi mọi sai lầm.

## 1. Cần phải có bản lĩnh, lòng can đảm và tầm nhìn xa.

Có một công ty chuyên sản xuất kinh doanh cao su ở Trung Quốc đang bàn bạc thảo luận một dự án kinh doanh ngoại thương. Một nhà máy ở Pa-kis-tăng muốn sản xuất một loại lốp xe với kiểu dáng khác thường, nhưng số lượng yêu cầu chỉ cần 5 bộ, giá bán ra sẽ cao hơn những lốp xe phổ biến khác gấp đôi.

Công ty lập tức tính toán và đánh giá dự án này. Kết quả phát hiện ra rằng, dự án này không khả thi, dễ thất bại, tính kỹ hơn nữa có thể còn phải bồi thường, tổn thất ít nhất cũng lên tới 1 vạn nhân tệ. Yêu cầu thiết kế của bên đặt hàng rất cao, ngoài ra còn phải đầu tư thêm 2 vạn nhân dân tệ để sản xuất loại khuôn đặc biệt cho 5 bộ lốp xe này, nếu tính số tiền đầu tư này vào giá thành thì tổn thất lại càng lớn.

Công ty quyết định cử người đi đàm phán với khách hàng, trình bày chi tiết kết quả tính toán của họ, chỉ bằng cách tăng giá mua thì dự án kinh doanh này mới có thể thực hiện được.

Khách hàng có vẻ không bằng lòng và giải thích rằng: "*Chúng tôi đã tính toán kỹ rồi, không thể nào tăng thêm giá được. Nhưng nếu có thể sử dụng được 5 bộ lớp xe loại này thì chúng tôi sẽ đặt hàng với số lượng lớn. Như vậy quý công ty sẽ có cơ hội tốt để kiếm lợi nhuận cao, không phải lo lắng gì cho những tổn thất tạm thời hiện tại*"

Công ty này cũng hiểu được vấn đề của khách hàng, nhưng vẫn thấy nghi ngờ rằng nếu không thể sử dụng được 5 bộ lớp xe này thì số tiền đầu tư vào sản xuất sẽ coi như quẳng xuống sông. Họ và khách hàng đã nhiều lần tiến hành thoả thuận để ngã giá, nhưng hai bên đều bảo thủ ý kiến của mình, cuối cùng dự án kinh doanh này cũng tan thành mây khói, hai bên đều tự rút lui.

Một doanh nghiệp trong ngành sau khi biết được thông tin này, phát hiện ra rằng có thể thực hiện được dự án kinh doanh này nên đã đáp ứng theo yêu cầu của khách hàng. Ngược lại, khách hàng lại cảm thấy sự việc quá thuận lợi nên lại không yên tâm và nói rằng: "*Nhất định các ông phải sản xuất theo sơ đồ thiết kế, giao hàng đúng thời gian quy định. Nếu không, các ông phải chịu trách nhiệm trước mọi sự việc có liên quan*"

Vị giám đốc của doanh nghiệp nọ rất can đảm, cười nói rằng: "*Điều đó là tử nhiên rồi*".

"*Các ông không sợ lỗ à?*" - Khách hàng vẫn chưa tin tưởng lắm.

"*Tất nhiên là vẫn sợ rồi*" - Vị giám đốc kia nói rất thẳng thắn - "*Nếu các ông có sự thay đổi chúng tôi sẽ bị lỗ. Nhưng vì lợi ích và tình bạn sau này của cả hai bên, chúng tôi tình nguyện chấp nhận rủi ro này*"

Sau khi ký kết hợp đồng, công ty này đã thận trọng tổ chức lại toàn bộ lực lượng để khắc phục mọi khó khăn, công nhân nhà máy tăng ca làm thêm, nỗ lực sản xuất, thực hiện nghiêm túc và đầy đủ mọi điều khoản đã ký kết trong hợp đồng, giao hàng đạt yêu cầu chất lượng cho khách hàng.

Rất nhanh, khách hàng đã đưa người và xe đến nhận hàng theo thời hạn của hợp đồng. Qua sử dụng thử, khách hàng rất hài lòng, ngay lần đặt hàng đầu tiên đã lên tới con số 8.000 bộ, sau đó lại tăng lên 10.000 bộ. Cán bộ nhân viên toàn công ty đều vui mừng khôn xiết.

Ngay sau đó, ngoài Pa-kis-tăng ra, loại lớp xe mà công ty sản xuất còn được bán sang rất nhiều quốc gia khác. Trong mỗi dự án kinh doanh, họ đều rất coi trọng tình nghĩa, giữ uy tín, để lại ấn tượng tốt đẹp sâu sắc cho khách hàng. Các khách hàng nước ngoài biết tới tiếng tăm của họ liền tiếp tới ký hợp đồng đặt hàng. Khỏi phải nói, công ty này đã thu được lợi nhuận rất cao từ dự án kinh doanh ngoại thương này. Còn



đối với vị giám đốc của công ty trước, khi nhìn thấy tình hình như vậy cảm thấy rất hối tiếc.

Từ ví dụ trên chúng ta có thể thấy rằng, giám đốc của công ty sản xuất cao su thứ hai tài giỏi hơn rất nhiều so với vị giám đốc của công ty thứ nhất. Họ đã thực hiện dự án kinh doanh này có thể nói là "trước lỗ sau lãi". Yêu cầu của khách hàng lại quá cao, 5 bộ lốp mẫu không những không kiếm được lợi nhuận mà còn phải bồi thường khoảng 3 vạn nhân dân tệ. Nếu sản phẩm mẫu không đạt tiêu chuẩn thì toàn bộ dự án kinh doanh coi như lui bại. Đối mặt trước những rủi ro mạo hiểm như vậy, vị giám đốc tài giỏi này không dễ bị chùn bước như vị giám đốc ở công ty thứ nhất mà bỏ mất cơ hội làm ăn tốt đẹp, ông đã quyết đoán nhận ký kết hợp đồng, thể hiện rõ bản lĩnh lòng can đảm và tầm nhìn xa của mình.

## 2. Phải biết lựa chọn ưu điểm và vượt qua nhược điểm.

Công ty xe hơi Honda là một công ty giỏi trong việc đưa ra các quyết sách. Trong thời gian công ty đang cạnh tranh với Công ty Xe hơi Ford cỡ lớn của Mỹ, họ đã phân tích kỹ lưỡng những ưu thế và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh, tránh liều mạng với đối thủ quá mạnh, cố gắng tìm ra con đường giành chiến thắng gần và dễ dàng nhất.

Vào đầu năm 1957, Công ty Xe hơi Honda đã xây dựng kế hoạch sản xuất xe hơi bán vào một khu vực của Mỹ. Để giành được sự thành công cho lần "đổ bộ" này vào miền đất mới, Công ty Honda đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thận trọng kỹ lưỡng tình hình thị trường xe hơi của Mỹ và đối thủ cạnh tranh, sau đó quyết định đặt thị trường mục tiêu vào thị trường xe hơi cỡ nhỏ, địa điểm đầu tư tiêu thụ chỉ ở trong thành phố Caliphornia.

Nhân viên nghiên cứu của Công ty Honda phát hiện ra rằng, tuy rằng người Mỹ rất thích sử dụng loại xe hơi trong nước sản xuất do có ưu điểm thoáng mát rộng rãi, dễ sử dụng và có độ bền cao, nhưng đa số người tiêu dùng đều tìm những loại xe hơi có thể tiết kiệm chi phí, ví dụ họ muốn mua loại xe với giá thấp tốn ít xăng và dễ sửa chữa. Hơn nữa do tình trạng tắc đường xảy ra thường xuyên, dễ làm người tiêu dùng nản lòng, họ lại muốn được sử dụng loại xe cỡ nhỏ để tìm điểm dừng và dễ lượn lách trên đường.

Nhân viên nghiên cứu còn phát hiện ra rằng, các đại gia xe hơi nước Mỹ thường tập trung chú ý tới thị trường xe hơi cỡ vừa, xe hơi cỡ nhỏ lại chính là "điểm mù" của họ. Năm 1958, Ford tung ra thị trường xe Atlantis cũng thuộc dòng xe hơi hào nhoáng cỡ vừa. Tổng giám đốc Công ty Xe hơi Caster khai thác loại xe "Yerman" cũng là loại xe thể thao phân khối lớn, chuyên đáp ứng nhu cầu của giới trẻ. Các vị giám đốc công ty xe hơi thông dụng đều cười và cho rằng loại xe hơi cỡ nhỏ mà Công ty Honda sản xuất giống như một thứ "đồ chơi" mà thôi.

Hơn thế, Công ty Honda còn bị rơi vào một sai lầm đáng sợ khác nữa, đó là họ không áp dụng kết quả nghiên cứu để thiết kế ra loại hình xe hơi đời mới, thậm chí họ còn không biết rõ chủ nghĩa bá quyền của thị trường xe hơi cỡ nhỏ của Mỹ, không nhận định được điểm mạnh điểm yếu của Công ty Xe hơi Stefoo. Giá bán xe của Honda còn cao hơn cả giá của công ty này những 700 đô la, chính vì vậy Công ty Honda trong một năm kinh doanh chỉ ký kết hợp đồng với 5 đại lý tiêu thụ mà thôi, số lượng bán ra rất ít, khoảng 288 chiếc. Vài năm tiếp theo, tình hình vẫn không có chiều hướng tốt đẹp, số khách hàng mua xe Honda vẫn rất ít.

Công ty Honda rất day dứt đau lòng, phải cắt giảm một nửa số nhân viên trong văn phòng đại diện ở Mỹ và triển khai nghiên cứu lại từ đầu. Trọng điểm nghiên cứu tập trung ở hai lĩnh vực: một là nhu cầu đích thực của người tiêu dùng và các đại lý bán hàng ở nước Mỹ và một bộ phận hiện vẫn chưa được đáp ứng nhu cầu; hai là tìm hiểu tình hình chung của đối thủ cạnh tranh trên thị trường xe hơi cỡ nhỏ, để phát hiện ra những nhược điểm của họ.

Thông qua chính phủ Nhật Bản, thông tấn xã tổng hợp, bộ phận nghiên cứu thị trường của công ty và những thông tin mật từ nhiều nguồn tin tức khác nhau của Mỹ giúp công ty mở rộng kênh thông tin hiểu biết. Ngoài ra, Honda còn uỷ thác một công ty tư vấn kinh doanh của Mỹ tiến hành nghiên cứu điều tra một cách tỉ mỉ và kỹ lưỡng đối với thị trường xe hơi cỡ nhỏ được xưng là bá quyền của Công ty Stefoo.

Kết quả nghiên cứu của công ty này phát hiện ra rằng, ưu thế của Công ty Stefoo để giúp họ trở thành đối thủ cạnh tranh sát thủ là trung tâm phục vụ sau bán hàng, họ đã cung cấp dịch vụ sửa chữa xe hơi hoàn thiện, làm cho người tiêu dùng Mỹ phải từ bỏ ý định mua xe nước ngoài, bởi họ lo sợ không có linh kiện phụ tùng thay thế khi xe hỏng hóc.

Công ty tư vấn này còn nghiên cứu điều tra thái độ của người tiêu dùng xe hơi Stefoo, nhằm tìm ra ưu nhược điểm của Stefoo. Họ phát hiện ra rằng đa số chủ xe mong muốn xe của họ sẽ khởi động một cách dễ dàng vào mùa đông, chỗ ngồi đằng sau rộng hơn và sự bài trí bên trong hấp dẫn hơn. Công ty Xe hơi Stefoo vẫn chưa đáp ứng được những điều kiện này cho khách hàng. Dựa trên những phân tích trên đây, Công ty Honda quyết định sản xuất một loại xe hơi đời mới có thể đáp ứng được những nhu cầu mà người tiêu dùng mong muốn, đó cũng chính là loại hình xe hơi đời mới của Honda vừa có được những ưu điểm của xe hơi Stefoo lại vừa có đủ những điều kiện mà khách hàng yêu cầu.

Thông qua những quyết sách và sự chuẩn bị thận trọng kỹ lưỡng, Công ty Honda đã đưa ra thị trường loại xe hơi cỡ nhỏ mang phong cách Mỹ, hơn nữa chi phí khi sử dụng và sửa chữa lại rất hợp lý, đó chính là xe Corola của Honda.

Để giúp sản phẩm này thâm nhập thị trường nhanh chóng. Honda đã nỗ lực marketing cho loại xe này trên thị trường xe hơi. Trước hết, Honda định giá cho loại xe này thấp hơn so với xe của Stefoo, đó là thứ vũ khí có sức mạnh nhất nhằm xây dựng ưu thế trên thị trường cạnh tranh xe hơi nước Mỹ. Hiệu quả là với giá bán thấp như vậy đã đáp ứng nhu cầu của một bộ phận người tiêu dùng ở mức trung bình của Mỹ. Thứ hai, để thúc đẩy tiêu thụ, Honda đã đầu tư thêm nhiều chi phí quảng cáo cung cấp thêm vốn đầu tư cho các cửa hàng kinh doanh tiêu thụ. Những người tài giỏi của Honda đều biết rõ rằng, mức tiêu thụ tăng thêm 1 % có nghĩa là doanh thu thuần sẽ là 90 đến trên 100 vạn đô la. Xe Corola có chất lượng tốt, giá cả thấp, hơn nữa lại tiết kiệm xăng nên rất nhanh đã trở một đối thủ kỳ cựu trên thị trường xe hơi, giới thanh niên cũng coi đó là loại xe thời trang. Về dịch vụ sửa chữa, Honda tăng cường sử dụng linh kiện thay thế, nhanh chóng đáp ứng mọi nhu cầu sửa chữa của người tiêu dùng Mỹ. Để đánh bại xe của Stefoo một cách triệt để, Honda còn tình nguyện hy sinh một phần thu nhập ngắn hạn, để phản kích đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh ưu thế thị trường. Vào những năm 70, Honda dần dần đã "nuốt chửng" thị trường xe hơi của Stefoo, và trở thành bá vương mới của thị trường xe hơi cỡ nhỏ ở nước Mỹ.

Công ty Honda tài giỏi ở chỗ họ đã biết lựa chọn những ưu điểm và vượt qua nhược điểm, xây dựng ưu thế cho công ty mình, ngoài ra họ còn biết cách không để vấp phải những sai lầm tồi tệ. Qua nghiên cứu và phân tích tỉ mỉ kỹ lưỡng, Honda đã lấy loại xe cỡ nhỏ làm thị trường mục tiêu chính, tránh xa cuộc chiến trên thị trường xe hơi giữa các công ty cỡ lớn của nước Mỹ, để không thể bị tiêu diệt bởi chính những đối thủ cạnh tranh có thực lực hùng hậu, kinh nghiệm phong phú như họ. Thực tiễn đã chứng minh rằng đó chính là một quyết sách sáng suốt.

Honda cũng đã tiến hành điều tra nghiên cứu đối với các đối thủ cạnh tranh của mình, hiểu được câu nói "biết mình biết người" Chính sự thất bại thời kỳ đầu trước đối thủ cạnh tranh là Công ty Xe hơi Stefoo đã giúp họ khiêm tốn học tập đối thủ, lấy điểm mạnh của đối thủ bổ sung vào điểm yếu của mình, cuối cùng họ đã vượt lên trên đối thủ và trở thành bá vương mới trên thị trường xe hơi cỡ nhỏ. Tác phong chu đáo, cẩn thận, ý chí ngoan cường là tố chất thường thấy của các nhà làm kinh doanh Nhật Bản, trong đó Honda là một công ty có những biểu hiện nổi bật và xuất sắc nhất.

Điều quan trọng hơn đó là, Honda đã xây dựng ưu thế của mình trên cơ sở không ngừng đáp ứng nhu cầu của thị trường. Chính vì vậy mà Honda đã được công chúng Mỹ đón nhận nồng nhiệt, ngoài những yếu tố như giá cả hợp lý, chất lượng tốt, kiểu dáng mới lạ, họ còn biết nắm vững những nhu cầu thay đổi liên tục của người tiêu dùng. Vào những năm 60 - 70, nguy cơ thiếu thốn xăng dầu đã tràn tới nước Mỹ. Với tình hình thực tế như vậy không cho phép người Mỹ chi phí nhiều cho việc sử dụng xăng dầu nữa. Đã có nhiều người đành ngậm ngùi cất xe vào trong kho, họ đạp xe đạp hoặc đi bộ đến nơi làm việc. Nhiều người Mỹ đã thay đổi cách suy nghĩ, tập trung sự chú ý vào loại xe hơi cỡ nhỏ. Lúc này chính là thời điểm Honda phát lên như "điều gặp gió", bởi vì xe của họ

tiêu hao xăng dầu ít hơn rất nhiều so với các loại xe cỡ lớn cỡ vừa bóng lộn kia, nên họ đã chiếm lĩnh được thị trường xe hơi và trở thành "con rồng mới" trong lĩnh vực này.

### **3. Cần phải biết đột phá.**

Trong thị trường cung vượt quá cầu, cạnh tranh rất khốc liệt, một sách lược thông minh tài giỏi hơn đối thủ cạnh tranh sẽ là điểm mấu chốt cho sự thành bại của doanh nghiệp. Chỉ cần doanh nghiệp cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt hơn đối thủ cạnh tranh, thì mới có thể chiếm được ưu thế trên thị trường. Nhưng để làm được điều đó, giám đốc doanh nghiệp phải dám chấp nhận rủi ro mạo hiểm, nắm bắt cơ hội giành chiến thắng, xây dựng ưu thế cho doanh nghiệp trên thị trường. Bởi vì trong quá trình đấu tranh giành giật thị trường kịch liệt như vậy, cơ hội giành chiến thắng có được khi mà đối thủ cạnh tranh cho rằng nó không thể xảy ra. Giám đốc doanh nghiệp cần phải tài giỏi để phát hiện ra mọi vấn đề dù nó chưa kịp xảy ra, phát hiện ra tính khả thi của sự việc trong khi nó khó có thể thực hiện được. Chính vì vậy yêu cầu giám đốc doanh nghiệp phải có khả năng quan sát, phán đoán nhạy bén, tư duy logic chuẩn xác...

Bản sao lưu trữ

# Những sai lầm của giám đốc khi xây dựng kế hoạch phát triển của doanh nghiệp

*Xây dựng kế hoạch là bước đầu tiên của doanh nghiệp kinh doanh, là điều kiện đầu tiên để thâm nhập vào thị trường và cũng là cơ sở để làm giàu. Những giám đốc giỏi lập kế hoạch là người có khả năng giúp doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ. Trên thực tế không khó để phát hiện ra một vấn đề: ngày càng có ít giám đốc có khả năng lập kế hoạch cho doanh nghiệp, hơn nữa có nhiều giám đốc do tố chất kém nên đã đẩy doanh nghiệp rơi vào hoàn cảnh khó khăn, nếu cứ chờ đợi dựa dẫm vào họ thì doanh nghiệp chỉ có nước chờ chết mà thôi. Cuốn sách này sẽ giúp bạn cải thiện bản thân, vượt qua những sai lầm trong quá trình xây dựng kế hoạch, để từ đó giúp bạn có nền tảng vững vàng trong quá trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp.*

*Xưa có câu: "Có chuẩn bị có tốt, không chuẩn bị dễ thất bại" Câu nói này đã giải thích vì sao chúng ta phải có kế hoạch chu đáo cẩn thận trước khi hành sự. Chỉ bằng cách như vậy chúng ta mới có thể đảm bảo cho sự thành công của mỗi công việc của chúng ta, nếu không sẽ khó tránh khỏi thất bại.*

*Trong kinh doanh cũng phải tuân theo nguyên tắc này, một người làm kinh doanh đạt tiêu chuẩn trước hết phải có điều kiện đủ đó là khả năng lập kế hoạch. Đây là bước đầu tiên để có thể giành được sự thành công trên thị trường cạnh tranh quyết liệt và đó cũng là một bước rất quan trọng, nếu bạn không thật sự coi trọng nó thì khó có thể đạt được sự thành công. Có rất nhiều nội dung mà hai từ xây dựng kế hoạch bao hàm, ví dụ như sự lựa chọn ngành nghề, làm thế nào để lựa chọn các bước hành động có hiệu quả, sắp xếp và chi phối thời gian hợp lý, xây dựng quá trình phấn đấu phù hợp để thực hiện mục tiêu..., tất cả đều thuộc phạm vi xây dựng kế hoạch. Từ đó có thể thấy rằng rất khó có thể xây dựng một kế hoạch hoàn chỉnh, nó đòi hỏi các giám đốc phải bỏ ra nhiều thời*

gian và công sức, họ phải suy nghĩ thấu đáo, nghiên cứu kỹ lưỡng, tiến hành xây dựng kế hoạch dựa trên hai phương diện là chủ quan và khách quan. Chính vì vậy, có rất nhiều giám đốc trong quá trình xây dựng kế hoạch cho doanh nghiệp đã không thể đặt được nền móng vững chắc cho sự nghiệp của mình, những giám đốc như vậy cũng khó đạt được thành công, phát triển chậm chạp hoặc có thể thất bại nhanh chóng.

Chương này sẽ đề cập tới biện pháp làm thế nào để thoát khỏi những sai lầm của giám đốc trong xây dựng kế hoạch, giúp bạn đặt nền móng vững chắc cho sự nghiệp của mình.

## BẠN LÀM KINH DOANH CÓ PHÙ HỢP KHÔNG?

Ai cũng đều muốn làm kinh doanh, nhưng cũng có người có thể làm được, có người không thể làm được. Vậy bạn làm kinh doanh có phù hợp không? Người như thế nào làm kinh doanh mới phù hợp?

### 1. Kinh doanh là gì?

Nếu nhìn nhận từ phía tôn chỉ của các công ty, "làm kinh doanh" có nghĩa là một công việc được toàn bộ nhân viên trong công ty bỏ nhiều sức lực ra để làm, đó là một kế sinh nhai của nhiều người, ở đó họ sẽ tìm thấy lợi nhuận mong đợi. Cũng có thể nói rằng, đây là toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tìm kiếm lợi nhuận. Từ đó có thể thấy rằng "làm kinh doanh" có những đặc điểm sau:

- "Làm kinh doanh" là một hoạt động do nhiều người cùng nỗ lực tham gia

Một người cũng có thể "làm kinh doanh", nhưng anh ta không thể làm được "kinh doanh lớn" và cũng khó có thể trở thành một doanh nghiệp giàu mạnh làm người khác khâm phục và ngưỡng mộ. Chính vì những công việc hàng ngày của giám đốc lúc nào

cũng rất bận rộn, nên họ phải xem xét thận trọng tới rất nhiều vấn đề như sử dụng người lao động, quản lý và kinh doanh.

- "Kinh doanh" là một hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng để tìm kiếm lợi nhuận

Nếu không có lợi nhuận thì không được gọi là "kinh doanh" mà gọi là "hoạt động từ thiện" hoặc hoạt động khác. Tất nhiên, nếu muốn có lợi nhuận tất nhiên trước hết phải thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Cho dù bất kỳ giám đốc nào cũng đều là một bên trong hai bên mua và bán, nếu bên mua không mua hàng hoá của bạn, thì công việc kinh doanh rất khó có thể thành công.

- "Kinh doanh" là một hoạt động

Điểm này cũng rất quan trọng. Tuy rằng nó chỉ là một hoạt động thôi, nhưng vẫn yêu cầu giám đốc phải lựa chọn rất nhiều hành động một cách thường xuyên. Dậm chân tại chỗ thì không bao giờ làm kinh doanh được, phải năng động thì mới phát tài. Giám đốc phải tiến hành xây dựng kế hoạch và cố gắng nỗ lực thực hiện. Tất cả đều là hoạt động bắt buộc.

## 2. Như thế nào thì được gọi là thành công trong kinh doanh?

Hiện nay có hai cách suy nghĩ tương đối điển hình. Một là cho rằng có tiền mới là thành công trong kinh doanh. Cách khác thì không cho rằng như vậy, nếu kiếm được tiền dựa vào vận may thì không được gọi là thành công trong kinh doanh, còn nếu hoàn thành được mục tiêu dự kiến thì đó mới gọi là thành công trong kinh doanh.

Một vị phó tổng giám đốc của một công ty ở Mỹ đã từng phát biểu rằng: "*Chúng ta có thể thực hiện một vụ kinh doanh nào đó vào năm sau và có thể bán một thứ hàng hoá nào đó? số lượng là bao nhiêu? bán hàng hoá cho ai? nếu hoàn toàn không hề có một con số dự kiến cụ thể hợp lý nào cả thì điều đó không được gọi là thành công trong kinh doanh*". "*Khi tính toán doanh thu có được trong một năm vượt qua mức kế hoạch, nếu hàng hoá bán ra thực tế lại không phải là những loại hàng hoá nằm trong dự kiến tiêu thụ, thì đây cũng chỉ được coi là kiếm tiền dựa vào vận may chứ không phải là một sự việc nào đó mà chúng ta có khả năng kiểm soát được*"

## 3. Những người như thế nào thì phù hợp trong kinh doanh.

Là con người ai cũng cần phải động não suy nghĩ để giải quyết những vấn đề xảy ra trong cuộc sống. Có điều là có người biết suy nghĩ thấu đáo. nhưng cũng có người thì không như vậy, nên hiệu quả giải quyết công việc của mỗi người cũng khác nhau. Người biết suy nghĩ là người thận trọng. Người làm kinh doanh giỏi đều là những người thông minh sáng suốt, nhạy bén, dũng cảm và cầu thị hơn người, đó chính là điểm mấu chốt trong kinh doanh. Dưới đây chúng ta cùng bàn cụ thể về những vấn đề trên:

- Trí tưởng tượng phong phú, mạnh dạn sáng tạo

"Trí tưởng tượng" là chỉ khả năng tư duy của con người, thường được thể hiện ở sức sáng tạo. Sức sáng tạo tốt hay kém phụ thuộc vào khả năng thiên phú, nhưng trí thông minh lại nằm trong sự tích lũy lâu dài của con người trong cuộc sống và kinh nghiệm thực tiễn của công việc, nó có được nhờ sự tìm kiếm. "Sức sáng tạo" có thể được giải thích như sau: là khả năng mà con người có thể tạo ra một sự vật mới và hữu dụng. "Sự vật" đó bao gồm: sản phẩm mới, dự án mới, cơ chế mới, tác phẩm mới, quan niệm mới... Có một số nhà kinh doanh lại cho rằng đó là việc sáng tạo ra một sản phẩm mới nào đó, đồng thời giúp nó tiêu thụ tốt hơn những sản phẩm tương tự trên thị trường. Hoặc còn có một cách định nghĩa khác, đó là toàn bộ công việc nhằm hình thành kế hoạch kinh doanh tiêu thụ có hiệu quả dựa theo những đặc điểm của mặt hàng hoặc lĩnh vực kinh doanh của công ty. Sáng tạo rất dễ gặp phải rủi ro mạo hiểm, đôi khi còn có thể gây ra những hậu quả khôn lường. Sự nghiệp và thành tích của rất nhiều các nhà khoa học, nhà phát minh, nhà tư tưởng chính là những ví dụ giải thích rõ ràng và cụ thể nhất.

Một nhà khoa học vào giữa thế kỷ XIX đã quy định tất cả các y bác sĩ khi tiến hành thăm khám cho phụ nữ trước và sau khi sinh nở đều phải thực hiện vô trùng một cách nghiêm túc, nếu không nó sẽ trở thành vật truyền nhiễm bệnh tật.

Còn nói đến hai nhà thiên văn học vĩ đại Kleiztin và Jolist, họ đã phải chịu nhiều nhọc nhằn rất nhiều để có thể đem đến kiến thức cho loài người. Có thể thấy rằng, để có thể sáng tạo được, thì trong cuộc sống hiện thực có thể phải gặp rất nhiều khó khăn, nhiều lần bị thất bại, nhiều lần thử nghiệm. Tất nhiên không có nghĩa là tất cả những người làm kinh doanh có tính sáng tạo đều phải hiểu biết và can đảm hơn người như hai nhà thiên văn học Kleiztin và Jolist. Thế nhưng, đã là người giám đốc thì không thể thiếu và phải có đầy đủ các tố chất như : không bảo thủ, không cứng nhắc, dũng cảm phê bình và tự phê bình, biết lắng nghe ý kiến của người khác.

- Có tầm nhìn xa trông rộng, nhạy bén, thực sự cầu thị

Những người làm kinh doanh giỏi là những người có tầm nhìn xa trông rộng, nhạy bén và thực sự cầu thị. Chú tâm quan sát sự thay đổi biến động của thị trường, để từ đó có thể lựa chọn các biện pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách kịp thời. Nhà phát minh người Mỹ đã phát minh ra "xà bông ngà voi" là một trong những ví dụ điển hình.

Trên thị trường tiêu thụ loại xà bông thơm ngà voi, màu trắng, nhiều bọt, sử dụng rất thích và nổi trên mặt nước. Chính vì vậy, sản phẩm này được người tiêu dùng rất ưa chuộng, nó được bán rất chạy ở nhiều nơi, doanh thu mà nhà sản xuất có được làm nhiều người khâm phục. Thế nhưng ai ngờ rằng, loại xà bông thơm ấy lại được phát minh ra sau một lần vi phạm quy định trong thao tác sản xuất: ngày xảy ra sự cố, một người công nhân đang ăn trưa, vì khi rời khỏi chiếc máy trộn hỗn hợp hoá học, anh ta đã kéo



dài thời gian quy định sản xuất, làm cho xà phòng biến thành bong bóng bay tứ tung, dính khắp nơi và trơn tuột. Trước tình hình đó, vị giám đốc bỗng nhiên nảy ra một ý tưởng mới lạ. Thế là ông đem sản phẩm hồng này cho công nhân viên dùng thử, kết quả là một đôn mùi, mười đôn trăm, cuối cùng có rất nhiều người hỏi mua hàng... thu hoạch ngoài mong đợi. Có thể tưởng tượng nếu vị giám đốc kia không phải là người có con mắt tinh đời, dám nghĩ dám làm, thực sự cầu thị, thì cho dù ông ta có thông minh đến đâu cơ hội bất chợt kỳ lạ đó cũng không thể đến với ông ta được. Do đó, chúng ta có thể đưa ra quan niệm rằng: Sức sáng tạo và trí tưởng tượng thường được thể hiện thông qua các phát minh, sáng tạo, và cách tân. Nhưng đối với bất kỳ một phát minh sáng tạo hay cách tân nào đều phải tiến hành thông qua thực tiễn, thì cuối cùng mới có thể khai thác và thực hiện được.

- **Giỏi ứng biến**

Trên thế giới này không có gì vĩnh hằng và bất biến, luôn có những sự vật sự việc trở nên cũ kỹ lạc hậu theo thời gian, và được thay thế bởi những cái khác mới mẻ hơn.

Nhưng đôi khi cũng có những sự vật có thể tồn tại trong một thời gian dài mới thay đổi, và cũng có những sự vật chỉ tồn tại trong một thời gian rất ngắn thậm chí chỉ vài ngày hoặc vài tuần đã thay đổi.

Người làm kinh doanh phải hiểu được rằng thay đổi là một việc tốt. Nó có thể đem lại niềm hy vọng và cơ hội cho người làm kinh doanh, tất nhiên là nó cũng có thể đem lại cả khó khăn và thách thức, vấn đề là ở chỗ người làm kinh doanh có thể thích ứng với sự biến đổi đó hay không. Trong cuộc sống hiện thực, có rất nhiều người có khả năng thích ứng được với sự biến đổi nên đã giành được sự thành công mỹ mãn. Ví dụ về chiến dịch quần bò: Trước đây, đây là loại trang phục non trẻ trong ngành công nghiệp may mặc, chúng chỉ được bày bán ở các tiệm quần áo nhỏ lẻ, và bán cho các đối tượng lao động ở các nông trường. Nhưng đến hôm nay, nó đã trở thành trang phục được treo trên những giá hàng sang trọng, là loại trang phục cao cấp, bán ra với giá rất cao. Thời trước, khó có ai đoán được đây là loại trang phục sẽ tồn tại trong thời gian ngắn hay là nhu cầu cho một thời gian lâu dài? Do vậy, có rất nhiều nhà máy may không dám mạo hiểm đầu tư sản xuất kinh doanh cho loại trang phục này. Nên vận may bỗng nhiên lại rơi trúng vào những nhà máy may mặc trước đây chỉ chuyên may quần bò và quần áo phục vụ lao động. Cho đến khi xu thế thị trường phát triển mạnh mẽ thì các nhà máy may khác mới gia nhập vào thị trường này.

Nhưng sau đó không lâu, một loại quần bò mới được khai thác gọi là "trang phục thời trang" được bán với giá cao, thì ra một nhà máy trước đây đã tìm hiểu xu thế thay đổi của thị trường và kịp thời ứng biến. Khi thị trường xuất hiện xu thế ưa chuộng sử dụng quần bò, họ đã chú ý tới nhu cầu của khách hàng tới loại mặt hàng này rất mạnh, qua nhiều lần điều tra nghiên cứu, thiết kế khai thác và tiêu thụ thử cho thấy, có thể đưa ra một loạt các kiểu quần bò khác nhau vào thị trường. Thế nhưng mặc dù như vậy, sự

nỗ lực để thích ứng với những thay đổi của xu thế thị trường của họ vẫn không ngừng diễn ra. Không lâu sau họ đã phát hiện ra rằng, đa số mọi người đều thích thay đổi thời trang, chạy theo phong trào, thích cái mới, chính vì những đặc điểm này, họ đã tung ra thị trường loại quần áo bò-kiểu mới có thể sử dụng trong khi tiến hành hôn lễ.

Khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu những kinh nghiệm của nhà máy nọ, trong đó có một điểm quan trọng đó là "thích ứng với sự thay đổi" để có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả, đó cũng là tôn chỉ hoạt động của nhà máy. "Thị trường biến đổi" là chỉ sự thay đổi của nhu cầu của khách hàng.

Vậy hiện nay, các giám đốc làm thế nào để có thể "kịp thời ứng biến" một cách hiệu quả, để đáp ứng những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng? Đôi khi người làm kinh doanh cũng có một chút suy nghĩ chủ quan, cái nhìn phiến diện, suy nghĩ mù quáng tới vấn đề này. Ví dụ, có một số nhà kinh doanh rất tự tin cho rằng họ có thể tạo nên một loại "nhu cầu" nào đó. Nhưng trên thực tế, cho dù một sản phẩm nào đó có thể thông qua các hoạt động tuyên truyền quảng cáo để thúc đẩy tiêu thụ, làm cho khách hàng cảm thấy có hứng thú mua bán, thế nhưng nếu bản thân khách hàng không có nhu cầu đối với sản phẩm đó, thì cho dù người kinh doanh có bỏ ra bao nhiêu sức lực và thời gian để marketing hàng của mình thì cũng tốn công vô ích mà thôi.

Thị trường thay đổi không ngừng, nhu cầu của khách hàng cũng thường xuyên thay đổi. Do đó, các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng phải biến đổi theo.

Có một số người làm kinh doanh không có tầm nhìn xa trông rộng thiếu khả năng dự đoán nên dễ dẫn đến thất bại. Một trong những nguyên nhân đó là họ đã không làm tốt công tác điều tra nghiên cứu thị trường một cách thường xuyên. Chính vì vậy, họ không thể tìm hiểu và dự đoán một cách kịp thời trước những thay đổi của xu thế thị trường, tất nhiên họ sẽ khó có thể nắm bắt được thời cơ tốt để tung ra sản phẩm, khó có thể đạt được thành công trong kinh doanh.

- Phải hiểu nghề

Người làm kinh doanh thường nói rằng: "Đã làm kinh doanh thì phải hiểu nghề, nếu không sẽ dễ thất bại". Đây chính là một quan niệm hoàn toàn chính xác. Có nhiều người đã làm kinh doanh hàng chục năm, tưởng rằng mình đã rất hiểu nghề, nhưng thực ra là chưa thực sự hiểu rõ, cuối cùng vì thất bại mà đã phải bỏ nghề.

Chúng ta thường gặp một số người được cho là hiểu nghề, đa số họ rất thành thạo công việc kinh doanh của mình, nắm rõ khách hàng của họ muốn "mua hàng gì", họ có thể đứng về phía lập trường của khách hàng để phân tích và lý giải đối với công việc kinh doanh của họ một cách toàn diện. Điều này rất quan trọng đối với các giám đốc.

"Công ty Vận tải đường sắt toàn quốc" kinh doanh tàu hỏa cao tốc đi từ New York đến Washington và ngược lại, hàng ngày đều trở hàng chục triệu người đi về hai miền,

công việc kinh doanh rất tốt. Cung cấp cho khách hàng dịch vụ giao thông thuận tiện là tôn chỉ kinh doanh của giám đốc công ty, giám đốc đứng hoàn toàn về phía lập trường của khách hàng để phân tích vấn đề. Lý do của giám đốc là: hành khách đi trên tàu, không phải là họ muốn dùng bản thân chiếc tàu, mà là họ muốn sử dụng chiếc tàu sao cho có hiệu quả đối với họ, giúp họ đến được những nơi cần đến.

Nếu phân tích kỹ hơn một chút, còn có thể nhận thấy rằng: xe lửa của "Công ty Vận tải đường sắt nước Mỹ" có thể cung cấp cho khách hàng những dịch vụ thuận tiện, đa dạng và phong phú, trong đó bao gồm:

- Chuyến đi từ thủ đô Washington đến trung tâm thành phố New York, nếu hành khách đi máy bay, sau khi xuống sân bay, vẫn phải đi xe lửa từ sân bay đến trung tâm thành phố, như vậy sẽ gây bất tiện do phải sử dụng nhiều loại phương tiện.

- Sau khi đến ga xe lửa, hành khách có thể đi bộ đến khu nhà nghỉ. Nhưng nếu đi máy bay thì không có sự thuận tiện như vậy.

- Có thể bắt xe trực tiếp trên đường. Nếu hành khách đi máy bay, sau khi xe chuyên dụng đến sân bay họ còn phải làm nhiều thủ tục đăng ký phiền phức khác nữa.

- Có thể nhận được một dịch vụ vận tải với giá cả phải chăng.

- Có thể loại bỏ tâm lý lo sợ thường có khi đi máy bay.

- Ngoài ra còn có thể thư giãn vài tiếng đồng hồ trên tàu như ngắm cảnh, đọc báo hay nghỉ ngơi yên tĩnh mà không bị quấy rầy bởi môi trường xung quanh.

Tất cả những yếu tố trên đã tạo nên sở thích đi tàu của hành khách nước Mỹ.

Vậy làm thế nào có thể đứng về phía khách hàng để tìm hiểu nhu cầu của họ? Làm thế nào để phân tích và lý giải công việc kinh doanh mà bạn đang làm? Ví dụ về Công ty Xe lửa nước Mỹ ở trên đây là một ví dụ rất điển hình để trả lời cho câu hỏi này. Từ ví dụ đó có thể thấy rằng, người làm kinh doanh thực sự "hiểu nghề" thường ý thức một cách rõ ràng rằng: khách hàng muốn mua thực sự không phải là bản thân sản phẩm mà là sự "hữu ích" của sản phẩm đó, là sự hiệu quả mà sản phẩm đó đem lại cho họ. Điều này đúng với mọi khách hàng.

Có rất nhiều hình thức tuyên truyền quảng cáo thành công và mang tính trọng điểm đều lấy sự phân tích như trên làm căn cứ. Có thể tưởng tượng một chút rằng, nếu Công ty Vận tải đường sắt nước Mỹ khi tuyên truyền quảng cáo chỉ chú ý nhấn mạnh tới kết cấu và tính năng tiên tiến của chiếc tàu mà không nói rõ sự thuận tiện mà tàu sẽ đem lại cho hành khách như: đưa hành khách đi từ Washington đến thẳng trung tâm New York thì công việc kinh doanh của họ rất có thể chịu nhiều ảnh hưởng to lớn. Nếu phân tích một cách tỉ mỉ đối với các chương trình nội dung quảng cáo của các doanh nghiệp chúng ta có thể dễ dàng phát hiện ra rằng, những chuyên gia làm nghề quảng cáo cũng có sự lý giải và cách nhìn tương đồng với những vấn đề

nêu trên đây, hơn nữa họ còn triển khai công việc của họ bám chặt theo sự lý giải và cách nhìn đó.

Ví dụ, khi họ muốn quảng cáo cho nhãn hiệu một sản phẩm nước tẩy rửa, không phải là tuyên truyền muốn bán sản phẩm có chất lượng tốt, mà phải tuyên truyền là sản phẩm sử dụng rất có hiệu quả, đồng thời có thể cung cấp cho khách hàng nhiều ưu đãi khác nữa. Khi mọi người đến cửa hàng mua nước tẩy rửa, thường không để ý xem loại nước này pha chế với những thành phần hoá học như thế nào, mà họ sẽ tìm hiểu xem loại sản phẩm này có giúp làm sạch chén bát của họ hay không, chính đó mới là thứ mà khách hàng thực sự muốn mua.

Đối với một số người tự cho rằng hiểu nghề, thực chất là họ đã có quan niệm sai lầm: họ thích dựa trên ý kiến chủ quan để phân tích và lý giải công việc kinh doanh của mình. Họ thường cho rằng bản thân nghĩ như thế nào thì khách hàng cũng nghĩ như vậy. Họ không tình nguyện đứng về phía khách hàng để tìm hiểu khách hàng. Trên thực tế, có rất nhiều giám đốc của nhiều công ty cũng nghĩ như vậy, họ chỉ biết đặt kế hoạch phải bán cho khách hàng sản phẩm gì, nhưng không tìm hiểu rõ khách hàng muốn mua sản phẩm như thế nào. Vì vậy, cho dù là tổ chức tiêu thụ sản phẩm hay mở rộng tiêu thụ sản phẩm họ đều có chung đặc điểm là không đảm bảo chắc chắn được kế hoạch tiêu thụ, điều đó chính là do họ không thực sự hiểu nghề.

## KHÔNG NÊN ĐI SAI ĐƯỜNG

Người xưa có câu: "*Con người sợ đi nhầm đường*". Từ góc độ người làm kinh doanh phải xác định một cách chính xác dự án kinh doanh, phạm vi kinh doanh, quyết định bản thân người kinh doanh phù hợp với ngành nghề kinh doanh nào. Đây là bước đầu tiên mà người làm kinh doanh phải thực hiện.

### 1. Các loại ngành nghề.

Công ty sẽ chọn con đường kinh doanh nào? Để có được sự lựa chọn hợp lý, trước hết phải có sự nhận thức và tìm hiểu kỹ lưỡng thận trọng đối với từng loại ngành nghề.

Cùng với sự tiến bộ của thời đại, sự phát triển của khoa học kỹ thuật, xu hướng phân công lao động ngày càng phức tạp, việc phân định ngành nghề công việc trong xã hội cũng ngày càng khó khăn và phức tạp.

Có người đã từng tiến hành điều tra tình hình phân định công việc ngành nghề của Mỹ. Theo thống kê, hiện nay tại Mỹ có thể chia các ngành nghề ra thành 1.400 loại (đó là chưa kể mỗi loại ngành nghề lại bao gồm nhiều loại công việc). Nhưng nói một cách tổng thể, có thể chia ra làm ba ngành nghề cơ bản là nghiên cứu chế tạo sản phẩm, làm đại lý bán hàng và tổ chức tiêu thụ. Đa số các doanh nghiệp hiện nay đều dựa trên một trong ba ngành nghề cơ bản này để kinh doanh và phát triển.

- Nghề nghiên cứu chế tạo sản phẩm

Nghề nghiên cứu chế tạo sản phẩm là nghề sử dụng nguyên vật liệu để gia công, chế tạo thành một loại sản phẩm có nhu cầu tiêu thụ trên thị trường. Ví dụ: Ngành công nghiệp chế tạo, khai thác khoáng sản, nông nghiệp, chăn nuôi gia súc, đánh bắt cá, ngành công nghiệp chế biến cây trồng, ngành công nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi... Thậm chí ngành công nghiệp không khói là ngành vui chơi giải trí cũng thuộc vào lĩnh vực này.

- Làm đại lý bán hàng

Thông thường, đây là một công việc trong lĩnh vực lưu thông hàng hoá, ví dụ như bán lẻ, bán buôn... Người bán hàng hay đại lý thuộc lĩnh vực này không cần xem xét tới các vấn đề có liên quan đến thiết kế sản phẩm, nhưng họ lại phải xem xét kỹ lưỡng tới vấn đề làm thế nào để tổ chức tiêu thụ sản phẩm. Về phương pháp có hai sự lựa chọn sau:

Một là, tổ chức tiêu thụ. Tìm mọi biện pháp để bán toàn bộ số hàng hoá đã nhập mua cho khách hàng có nhu cầu.

Hai là, tổ chức nhập mua hàng hoá. Tìm mọi biện pháp để nhập loại hàng mà công ty cho rằng đây là hàng hoá mục tiêu để kinh doanh. Nhưng sự lựa chọn hàng hoá mục tiêu này không phải là do các doanh nghiệp tự quyết định. Đôi khi nó còn liên quan tới "quyền bảo hộ của khu vực" hoặc "đại lý độc quyền bán hàng" nên không thể có được kênh cung ứng nguồn hàng lý tưởng. Nếu thực sự gặp phải trường hợp như vậy, các công ty đành phải đối mặt với sự thật và bố trí kênh nhập hàng khác phù hợp hơn. Về tiêu thụ hàng hoá chủ yếu gồm hai hoạt động phải thực hiện, đó là bán buôn và bán lẻ. Bán buôn là chỉ hoạt động nhập mua hàng hoá với số lượng lớn, sau đó bán cho các cửa hàng bán lẻ cũng với số lượng nhiều và với giá cả hợp lý cộng thêm một chút lợi nhuận. Bán lẻ là chỉ hoạt động bán hàng trực tiếp cho các đối tượng là người tiêu dùng với giá cao hơn giá bán buôn. Cho dù là các nhà máy nghiên cứu chế tạo sản phẩm hay là các đại lý tiêu thụ hàng hoá do các nhà máy khác nghiên cứu sản xuất ra, đều có thể trở thành người bán buôn hoặc bán lẻ, hoặc đồng thời có thể cùng lúc kiêm nhiệm cả hai công việc này.

- **Ngành cung cấp các dịch vụ**

Ngành cung cấp các dịch vụ là chỉ ngành nghề có liên quan tới công việc kinh doanh dịch vụ như giặt là quần áo, tư vấn, bảo vệ, du lịch... Hiện nay, ở rất nhiều các quốc gia khác nhau, ngành cung cấp dịch vụ này đang phát triển mạnh và phát huy tác dụng quan trọng mà từ trước chưa hề có được. Khoa học kỹ thuật tiến bộ sẽ gia tăng nhu cầu đối với các dịch vụ kỹ thuật có liên quan. Hiện nay đã xuất hiện nhiều ngành dịch vụ khác nhau như xe hơi, hàng không, điện tử và điện gia dụng. Theo điều tra đối với các ngành dịch vụ của Mỹ hiện nay cho thấy, hàng năm Chính phủ Mỹ dành nhiều tiền đầu tư mua các loại dịch vụ khác nhau (trong đó bao gồm nền khoa học kỹ thuật cao, ngành dịch vụ tư vấn chất lượng cao hoặc chất lượng thông thường) với chi phí lên tới một tỷ đô la.

- **Các ngành nghề khác**

Đôi khi cũng cần phân định công việc của một loại hình kinh doanh hoặc một doanh nghiệp nào đó như ngành khách sạn, ngành xuất bản, xem chúng thuộc loại ngành nghề nào, điều đó cũng khó có thể phân biệt rõ ràng.

Ngành khách sạn đôi khi cũng nhập mua với một số lượng lớn thực phẩm, nhưng thông thường chỉ sử dụng để làm nguyên liệu chế biến thức ăn cung cấp cho thực khách sử dụng, nên nó cũng được coi là ngành cung cấp dịch vụ. Nhưng nếu nói nó thuộc ngành "nghiên cứu chế tạo" hay "tiêu thụ sản phẩm của ngành khác chế tạo" thì cũng không sai.

Còn ngành xuất bản, có khi in các bản thảo của tác giả thành sách bán cho người đọc, có khi lại in những thông tin thời sự hay báo cáo chuyên đề. Vì vậy nói đó là ngành sản xuất chế tạo sản phẩm hay ngành cung cấp dịch vụ đều hợp lý.

## **2. Biết nghề nào làm nghề đó.**

Nên kinh doanh ngành nghề nào là tốt nhất? Điều này không hoàn toàn được quyết định bởi ý kiến chủ quan, nguyện vọng hay sở thích của người làm kinh doanh. Không phải bản thân người làm kinh doanh muốn làm gì thì có thể làm được ngay mà còn phải xem xét, đánh giá tới các yếu tố khác như: kinh nghiệm kiến thức và nguồn vốn của người làm kinh doanh, điều kiện yêu cầu của xã hội.

Có hai người Mỹ tên là Porter và Jack cùng nhau kết hợp dựng nên xưởng sửa chữa xe hơi, làm ăn rất có lãi. Nhưng làm được một thời gian dài, họ cảm thấy nhàm chán. Không lâu sau họ quyết định bán xưởng ra đi. Hai người phát hiện ra rằng, ngành công nghiệp khai thác khoáng sản rất phát triển, nếu đầu tư vào sẽ phát lên trông thấy. Thế là họ quyết định mua cổ phần của nhà máy sản xuất khai thác khoáng sản kia. Nhưng cả hai người trong số họ đều không có kiến thức gì trong ngành này, vừa không hiểu cách sử dụng máy móc. Cuối cùng họ đành chấp nhận tổn thất nặng nề, chuyển nhượng toàn bộ số cổ phần của nhà máy, trở về lập lại xưởng sửa chữa xe hơi.

Những ví dụ tương tự như vậy trong cuộc sống không phải là hiếm. Chính vì vậy, khi người làm kinh doanh xem xét lựa chọn lĩnh vực hoạt động, trước hết phải tự hỏi chính mình: "*Bản thân thực sự giỏi trong loại ngành nghề nào, bản thân làm công việc nào thành thạo nhất?*".

### **3. Nếu đi nhầm hướng, chọn nhầm nghề thì giải quyết như thế nào?**

Trong cuộc sống hiện thực, người làm kinh doanh chọn nhầm hướng không phải là chuyện lạ, mà nó thường xuyên xảy ra. Nếu lỡ đã chọn nhầm nghề thì sẽ phải làm gì? Biện pháp duy nhất là yêu cầu người làm kinh doanh phải có đầu óc tư duy nhạy bén. Ngoài ra, khả năng ứng biến linh hoạt cũng là một trong những yếu tố quan trọng không thể thiếu. Tuy rằng có khi vì nguyên nhân này, nguyên nhân kia làm cho nhà kinh doanh chọn nhầm hướng có thể dẫn đến thất bại. Nhưng sau khi thực sự nỗ lực, lại khôi phục và lại phát triển mạnh mẽ, những ví dụ như vậy cũng không phải là ít.

Trên thực tế, trường hợp giám đốc có khả năng vực dậy từ trong thất bại, thậm chí với nguồn vốn không được dồi dào cho lắm thì lại không nhiều. Vì vậy, đối với đa số các nhà làm kinh doanh, khi xác định phạm vi hoạt động kinh doanh, nhận định phải hết sức thận trọng, không thể hành động một cách mù quáng được.

## **BA VẤN ĐỀ KHI HÀNH NGHỀ**

Nhập mua hàng hóa, tìm khách hàng và xác định phương pháp bán hàng chính là ba vấn đề quan trọng giúp người làm kinh doanh chọn nghề phù hợp. Sau khi đã lựa chọn thì phải xem xét và giải quyết những vấn đề gì có liên quan?

### **1. Mua cái gì?**

Công ty nên kinh doanh mặt hàng nào hoặc dịch vụ nào, phải duy trì mức doanh thu là bao nhiêu? Điều này phải đợi sau khi điều tra thị trường, hiểu rõ những thông tin dưới đây mới có thể phán đoán và quyết định. Không được vội vàng và hành động mù quáng.

- **Tình hình nội lực**

Nguồn vốn, tài sản, nguồn lao động và tổ chức, khả năng tiếp nhận mức doanh thu thấp nhất và cao nhất, kế hoạch phát triển.

- **Tình hình mới nhất có liên quan đến sản phẩm và thị trường tiêu thụ**

Ví dụ những sản phẩm hoặc dịch vụ nào bán chạy nhất hoặc không thể tiêu thụ? Cung không đủ cầu hay cầu vượt quá cung hay là thị trường hoàn toàn bỏ trống? Có tiềm năng phát triển hay đang trong giai đoạn suy thoái? Nguyên nhân tồn tại là gì?...

- **Tình hình nhu cầu của khách hàng**

Ví dụ những người mua hàng hoá sản phẩm và dịch vụ thuộc tầng lớp nào? Họ mong muốn đáp ứng nhu cầu gì từ những sản phẩm dịch vụ đó? (ví dụ như hiệu quả sử dụng, kỹ thuật, giá cả, thời gian giao hàng, độ an toàn...). Hiện nay, những hàng hoá dịch vụ nào có thể hoặc vì sao có thể đáp ứng được nhu cầu về mặt nào đó của khách hàng?...

Người làm kinh doanh sau khi nắm chắc những thông tin này, đã có được cơ sở khách quan vững chắc đáng tin cậy để xem xét các vấn đề có liên quan. Từ đó giúp người làm kinh doanh có thể cất những bước vững chãi đầu tiên trên con đường của mình dựa trên nguồn nhân lực, vật lực, tài chính và nhu cầu thị trường mà họ đã thực sự nắm vững.

## **2. Bán cho ai?**

Người làm kinh doanh phải nhận định một cách chính xác và hợp lý đối tượng như thế nào sẽ trở thành "đối tượng tiêu thụ mục tiêu" của hàng hoá dịch vụ mà họ kinh doanh. Trong đó còn có liên quan tới vấn đề làm thế nào để lựa chọn địa điểm kinh doanh phù hợp.

- **Khách hàng mục tiêu**

Khách hàng mục tiêu là loại khách hàng có thể được xác định một cách cụ thể thông qua phương pháp phân tích "thị trường con".

- **Thị trường con**

Dựa theo khả năng mua và sử dụng hàng hoá dịch vụ của khách hàng, dựa trên những đặc trưng khác nhau để phân chia thị trường thành những nhóm khách hàng khác nhau. Sau đó lại tiếp tục phân biệt và xác định những nhóm khách hàng nào những loại khách hàng nào trong số đó có khả năng hoặc hy vọng sẽ trở thành khách hàng mục tiêu của công ty trong tương lai. Từ đó có thể hiểu được khách hàng mục tiêu của công ty trong tương lai là người như thế nào và cũng có thể nắm rõ hồ sơ của họ.

- Tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp, trình độ văn hoá, nơi cư trú...



- Tiền lương thu nhập, phương thức sống, tiêu chuẩn sử dụng tiền bạc.
- Mức độ nhu cầu đối với sản phẩm, động cơ mua bán, thói quen sử dụng...

Tất cả những yếu tố trên sẽ trở thành tiêu chuẩn để doanh nghiệp lựa chọn phương pháp tiêu thụ hàng hoá tương ứng.

- Địa điểm kinh doanh

Sau khi nắm rõ tình hình cơ bản của khách hàng thì nên tìm một địa điểm kinh doanh có thể dễ dàng liên hệ với khách hàng. Lựa chọn địa điểm kinh doanh hợp lý là một trong những vấn đề rất quan trọng trong kinh doanh. Nếu bạn lựa chọn khu chuyên về lĩnh vực tiền tệ để mở một nhà hàng chuyên cung cấp bữa tối thì điều đó chứng tỏ bạn đã không tìm hiểu và suy nghĩ thật kỹ lưỡng. Bởi vì ở khu kinh doanh này thường nghỉ làm vào lúc 5 giờ 30, nhân viên làm việc sẽ ra về hết, người qua lại cũng thưa dần. Vì vậy, nếu chọn nơi này làm nhà hàng chuyên cung cấp bữa tối thì làm ăn chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn. Nhưng nếu chọn nơi này làm nhà hàng chuyên cung cấp bữa điểm tâm và bữa trưa thì có thể lại rất hợp lý.

Nếu mở một nhà hàng cung cấp dịch vụ ăn uống ở khu công nghiệp thì tình hình sẽ ra sao? Có thể khẳng định rằng, kết quả là con số không. Trong khu công nghiệp, hàng ngày từ sáng đến tối, người đi trên đường chỉ đếm được trên đầu ngón tay mà thôi, do vậy sẽ rất khó tìm ra người nào ghé qua nhà hàng của bạn.

Ở những nơi gần cầu tàu và bến cảng thường xuyên có tàu thuyền cập bến bốc dỡ hàng hoá có phải là địa điểm kinh doanh nhà hàng ăn uống lý tưởng? Điều đó rất chính xác. Đặc biệt là bạn có thể mở nhà hàng quán rượu chuyên cung cấp hải sản tươi sống. Trong thực tế chúng ta cũng đã gặp nhiều nhà hàng kiểu này, nó thực sự thu hút sự chú ý của mọi người. Nếu nhà hàng có thể cung cấp thức ăn là hải sản tươi sống, đầu bếp với tay nghề chế biến giỏi, đáp ứng yêu cầu của thực khách, thì nhà hàng chẳng mấy chốc mà làm ăn phát đạt.

Đối với những "nơi giao thông thuận tiện" thì lại không phải là địa điểm kinh doanh lý tưởng. Ví dụ có một số nhà hàng kinh doanh ăn uống cho dù được mở ở giữa thành phố sầm uất xe cộ đi lại, nhưng công việc làm ăn của họ lại rất tẻ nhạt. Bởi vì ở nơi này lại không phải là nơi để mọi người dừng bước ngắm cảnh.

Cũng có khi chúng ta thấy có nhiều nhà hàng giống nhau cùng mở trong một khu, một số nhà hàng làm ăn rất tốt, còn một số thì lại thất bại. Vì sao lại như vậy? Bởi vì loại hình kinh doanh này chỉ phục vụ cho một số đối tượng khách hàng nhất định, chứ không thể thu hút các loại khách hàng khác nhau.

Ví dụ, ở khu công nghiệp đa số là người lao động bằng thể lực, ở nơi này chúng ta có thể tìm thấy những nhà ăn nhỏ mang tính chất gia đình. Cho dù những nhà ăn kiểu này không lớn cho lắm nhưng ông chủ cửa hàng vẫn tiếp đãi khách rất nhiệt tình và chu

đáo. Tuy rằng kinh doanh nhỏ một chút nhưng vẫn rất có lãi. Còn đối với những nhà hàng sang trọng giá cả đắt đỏ, thức ăn là các loại hải sản cao cấp thì rất khó có thể tồn tại lâu dài trong khu vực này.

Ở khu vực gần sân bay thì tình hình lại hoàn toàn ngược lại. Ở đây, có nhiều nhà kinh doanh giàu có họ có thể ký séc hoặc chi trả bằng thẻ tín dụng bất kỳ lúc nào, chính vì vậy không thể không mở những nhà hàng ăn uống sang trọng cao cấp để phục vụ khách hàng. Còn đối với những nhà ăn loại nhỏ kiểu bình dân nếu mở ở đây chắc chắn làm ăn sẽ lỗ lớn.

Từ đó có thể thấy rằng sự lựa chọn địa điểm kinh doanh hợp lý, không thể tách rời việc nghiên cứu điều tra tìm hiểu kỹ lưỡng đối với những đặc trưng và nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Địa điểm kinh doanh lý tưởng tất nhiên cũng rất quan trọng, nhưng nó chưa phải là tuyệt đối quan trọng. Đôi khi có thể địa điểm kinh doanh xem ra không được lý tưởng cho lắm nhưng chỉ cần lựa chọn biện pháp thúc đẩy tiêu thụ phù hợp là có thể bù đắp những thiếu sót do địa điểm kinh doanh không hợp lý đem lại.

### 3. Bán như thế nào?

Các doanh nghiệp phải hiểu rõ nên sử dụng biện pháp nào để có thể biến những "khách hàng tiềm năng" trở thành "khách hàng thực sự". Ở đây, việc tăng cường thúc đẩy động cơ mua hàng hoá của khách hàng, và tạo niềm tin cho khách hàng chính là một việc rất quan trọng cần phải được xem xét kỹ lưỡng. Đặc biệt là đối với những nhân viên bán hàng hay dịch vụ tận nhà thì vấn đề này lại càng quan trọng hơn. Do vậy, phối hợp sử dụng cùng với các phương pháp thúc đẩy tiêu thụ bằng tuyên truyền quảng cáo là hoạt động không thể thiếu trong kinh doanh. Nhưng cho dù doanh nghiệp lựa chọn phương pháp và hoạt động tuyên truyền quảng cáo nào để thúc đẩy bán hàng, đều phải trả lời một cách rõ ràng những câu hỏi như: Tuyên truyền cho khách hàng những gì? Làm thế nào để khách hàng tin tưởng?

- Tuyên truyền quảng cáo dựa theo nhu cầu của khách hàng

Mục đích tuyên truyền là để cho khách hàng hiểu một cách rõ ràng sau khi mua hàng hoá hay dịch vụ của công ty thì họ sẽ có thể thu được những lợi ích và hiệu quả như thế nào. Có điều công ty phải nhận định một cách chính xác nhu cầu của khách hàng là gì, đây cũng không phải là một việc làm dễ dàng. Nếu không tiến hành nghiên cứu điều tra thì sẽ không bao giờ có câu trả lời chính xác. Nhà phát minh vĩ đại Chansemust đã có câu nói nổi tiếng: *"Hoàn thành một phát minh mới đã khó nhưng để nhận định cái gì cần phải phát minh thì lại càng khó hơn"*. Câu nói của ông đã đem lại sự gợi mở cho người làm kinh doanh.

Sau khi đã tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, phương pháp tuyên truyền có hiệu quả cao nhất đó là làm quảng cáo.

Điều cần phải chú ý nhất khi làm quảng cáo là phải bám sát thực tế, không được tuyên truyền sai sự thực. Sản phẩm mới không giống với những sản phẩm khác, khi nó lần đầu tiên vào thị trường tiếp xúc với người tiêu dùng, phản ứng đầu tiên của họ là nghe ngóng. Cho dù nhận được những thông tin tuyên truyền quảng cáo tốt cho sản phẩm này, nhưng đa số khách hàng còn đứng sang một bên chờ và xem người khác mua trước. Thậm chí họ còn đợi người khác sau khi dùng thử có cảm thấy hài lòng hay không, sau đó mới suy nghĩ xem bản thân có nên mua hay không. Nếu tuyên truyền quảng cáo không đúng với sự thật, tất nhiên không thể lấy được lòng tin từ phía khách hàng.

- **Thuyết phục khách hàng mua hàng**

Mục đích của việc thuyết phục là làm cho khách hàng tin tưởng vào lời nói chân thực của giám đốc công ty, khách hàng không sợ bị mua phải hàng giả, không sợ bị mua với giá không thực tế, mà thực sự thích thú khi mua sản phẩm được công ty đưa ra.

*Dựa vào tiếng tăm của người nổi tiếng*

Cũng như nhiều công ty quảng cáo, họ thích lấy tiếng tăm của các ngôi sao trong giới thể thao, diễn viên điện ảnh hoặc người nổi tiếng trong xã hội để làm quảng cáo, họ muốn thông qua các hoạt động và hình tượng của những người này để đưa ra sự đảm bảo đối với người tiêu dùng. Ngoài ra, còn một lý do khác đó là những thông tin đến từ người thứ ba hoặc được giới thiệu từ người khác bao giờ cũng đáng tin hơn.

Có rất nhiều cửa hàng kinh doanh đã biết tận dụng một cách khéo léo cách làm này để thu hút và chiếm hữu khách hàng. Ví dụ một bệnh nhân đến bệnh viện để khám, người bệnh đó mặc dù không biết đến bệnh viện này, nhưng trước khi đến đây được người khác giới thiệu, nên cảm thấy có sự đảm bảo chắc chắn hơn. Bởi vì bác sĩ của bệnh viện này bắt buộc phải có bằng đại học y dược hoặc sau khi có giấy phép hành nghề y thì mới được phép vào làm ở bệnh viện, chính vì vậy mà bệnh nhân tin tưởng ở họ.

Tóm lại cho dù được tư vấn cố vấn như thế nào, bạn cũng cần phải giới thiệu cho khách hàng những gì có liên quan đến cá nhân bạn như học vấn học lực... để chứng minh, thậm chí có khi còn phải thông qua lời nói của người khác để giới thiệu về bản thân, như vậy mới có thể chiếm được cảm tình và sự tín nhiệm của khách hàng.

*Giá bán hợp lý của sản phẩm*

Thông thường, khi khách hàng mua hàng với giá thấp họ không đắn đo suy nghĩ xem họ sẽ phải chịu rủi ro như thế nào, đồng thời cũng không yêu cầu người bán hàng phải đưa ra đảm bảo. Bởi vì cho dù có bị mua nhầm đi chăng nữa thì số tiền phải chi ra cũng chẳng đáng là bao.

Nhưng nếu phải bỏ ra hàng trăm hoặc hàng triệu đồng để mua hàng, thì biểu hiện của khách hàng lại hoàn toàn khác. Họ thường dò hỏi rất nhiều, yêu cầu người bán hàng

phải cung cấp nhiều hơn những điều kiện đảm bảo cho hàng hoá của mình, làm cho khách hàng có thể tin tưởng rằng số tiền mà họ đầu tư để mua hàng là không uổng phí. Sự đảm bảo của bạn trước hết phải có liên quan đến giá bán sản phẩm, số lượng hàng hoá và nguyên tắc của công ty.

*Đưa hàng hoá thông thường vào thị trường phải tốn nhiều công sức*

Sản phẩm hoặc dịch vụ khác nhau có tình hình kinh doanh tiêu thụ khác nhau. Ví dụ khi tiêu thụ mặt hàng có thương hiệu nổi tiếng, hơn nữa nhà máy cung cấp hàng cho bạn cũng thuộc vào hàng có tiếng tăm, chất lượng sản phẩm thì cao hơn những sản phẩm khác cùng loại. Lúc này, bạn có thể ngồi một chỗ mà cạnh tranh với các sản phẩm của các nhà máy khác. Tóm lại, tất cả đều xoay quanh vấn đề cạnh tranh bằng cách làm thế nào để lấy được uy tín từ phía khách hàng. Chỉ bằng cách giành chiến thắng trong cạnh tranh thì mới thể có được thành công trong kinh doanh. Tất cả những ngành kinh doanh hàng hoá dịch vụ khác đều như vậy, khách hàng nếu không nhận được sự đảm bảo từ phía người bán hàng thì họ cũng sẽ không tùy tiện mua hàng hoá dịch vụ mà họ cần.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ TIẾN HÀNH THIẾT LẬP KẾ HOẠCH

Ba phần trên đã cung cấp cho các bạn một số phương pháp lựa chọn ngành nghề và những kiến thức cơ bản khi làm kinh doanh. Tất cả vấn đề đã nêu đều là một trong những nội dung trong xây dựng kế hoạch, đồng thời đó cũng là những điều kiện tiền đề cơ bản trong quá trình xây dựng kế hoạch. Tiếp theo, chúng tôi sẽ tiếp tục đi sâu vào phương pháp và kỹ năng tiến hành xây dựng kế hoạch để có thể giúp bạn lập kế hoạch một cách thành thạo với chất lượng tốt.

Có rất nhiều nguyên tắc khi thiết lập kế hoạch nhưng chúng tôi sẽ nói đến một số nguyên tắc quan trọng nhất để bạn đọc tham khảo.

## **1. Thiết lập kế hoạch hoàn chỉnh là bước khởi đầu trong quá trình tìm kiếm lợi nhuận.**

Để có được lợi nhuận yêu cầu bạn phải thiết lập được kế hoạch hoàn chỉnh, điều này được tất cả những người làm kinh doanh thừa nhận. Đó là bởi vì, làm kinh doanh hay viết tiểu thuyết hoặc làm bất cứ một việc gì về cơ bản đều như nhau. Bạn đều phải hiểu rõ cách diễn đạt của bản thân, làm việc có nguyên tắc quy định rõ ràng, không được để xảy ra bất cứ sự lộn xộn thiếu quy luật nào. Nói chung, để công việc đạt được thành công, bạn phải coi chúng như cuộc sống và tính mạng của mình. Sự nghiệp của bạn phải được bạn thể hiện bằng chính bạn, nếu bạn để chúng diễn ra lộn xộn không theo quy luật thì bạn sẽ không có cách nào để thực hiện mục tiêu của mình. Con người ai cũng có rất nhiều ý tưởng kinh doanh, trong số đó có không ít ý tưởng là rất có giá trị, trong số rất nhiều những ý tưởng đó, nếu thực hiện thành công một hoặc hai ý tưởng đã giúp bạn có được rất nhiều lợi nhuận rồi.

Có một vị giám đốc có rất nhiều tiền. Mỗi khi nhớ lại thời kỳ lập nghiệp, ông không thể không nhắc lại rất nhiều những ý tưởng khác nhau mà ông đã nghĩ ra lúc đó. Khi đó làm kinh doanh cạnh tranh rất khốc liệt, muốn thâm nhập vào thị trường là việc làm rất khó có thể thực hiện được. Ông đã tĩnh tâm ngồi suy nghĩ rất lâu và nhận thấy có quá nhiều người chỉ coi trọng kinh doanh nghiêng về vật chất, ông nghĩ rằng mình nên thành lập một doanh nghiệp mang hình thái khác hẳn với mọi người. Thế là ông quyết định làm nghề chuyên cung cấp cho người tiêu dùng món ăn tinh thần, xây dựng cửa hàng chuyên kinh doanh các mặt hàng mang tính văn hoá xã hội như sách báo, tạp chí, đĩa nhạc, thiệp chúc mừng... Khi xuất hiện ý tưởng này, ý tưởng khác cũng xuất hiện theo, liên tiếp không ngừng.

Gần đây vị giám đốc này lại phát triển theo hướng đa dạng hoá, kinh doanh càng làm càng có lãi, thành công mỹ mãn.

Thực ra mà nói, có được một ý tưởng hay và khả thi là rất quan trọng. Nhưng giá trị lớn nhất của các ý tưởng đó nằm ở chỗ nội dung của những ý tưởng đó như thế nào, điều quan trọng hơn là kết quả có được sau một quá trình thực hiện ý tưởng. Sáng tạo ý tưởng chỉ là một góc của cả một quả núi, còn cả quả núi mới là cuộc đời và sự nghiệp kinh doanh của bạn.

Có nhà kinh doanh lại sợ người khác ăn cắp mất ý tưởng của mình. Thực ra sự lo lắng này là thừa, bởi vì cho dù người khác có đánh cắp ý tưởng của bạn, nhưng họ không thể đánh cắp được cuộc đời và cả sự nghiệp của bạn. Ai cũng có thể hình thành được ý tưởng. Trong suốt cuộc đời một con người nhất định phải có một đến hai lần có được ý tưởng hay, nhưng không phải ai cũng có thể kiếm được tiền nhờ những ý tưởng đó. Điểm mấu chốt là anh ta có khả năng thiết lập kế hoạch để thực hiện ý tưởng hay không? Có biết tiến hành các bước trong thực tế dựa theo ý tưởng hay không? Có biết biến ý tưởng thành hiện thực hay không?

Việc nảy sinh ý tưởng rất đơn giản, nhưng thực hiện nó thật không dễ dàng. Có một số ý tưởng tuy rằng rất hay, nhưng khi thực hiện mới biết là khó hơn cả việc lên trời cao. Trên đời này không biết có bao nhiêu ý tưởng chưa được thực hiện. Trong số những ý tưởng chưa được thực hiện đó có thể có ý tưởng giúp kiếm ra hàng tỷ đồng. Chính sự suy nghĩ đó sẽ làm cho mọi người cảm thấy tiếc nuối.

Nhưng sở dĩ phải tiếc nuối như vậy là vì người làm kinh doanh đã chưa biết cách để thiết lập kế hoạch hành động có hiệu quả. Chính vì vậy, thiết lập kế hoạch tốt và khả thi là bước khởi điểm để tìm kiếm lợi nhuận, nếu bạn muốn phát triển, trước tiên bạn phải biết đi bước đầu tiên thật vững.

## **2. Lựa chọn chuẩn xác ngành nghề tạo ra lợi nhuận tốt nhất.**

Để biết ngành nghề nào có khả năng tạo ra lợi nhuận ngành nghề nào không là cơ sở thiết lập kế hoạch. Khi tiến hành thiết lập kế hoạch, nhất định phải tập trung vào những ngành nghề có khả năng tạo ra lợi nhuận nhiều nhất, mà không nên hành động mù quáng.

Trong thực tế, một số giám đốc đã không tìm hiểu tình hình cụ thể của nền kinh tế phát triển, vì vậy trong bước đầu lập nghiệp họ đã chọn lầm phải những ngành nghề tạo ra lợi nhuận thấp hoặc không có lợi nhuận, dẫn đến không thể thực hiện được những công việc sau khi thiết lập kế hoạch, tất nhiên là khó có thể đưa doanh nghiệp phát triển. Nhưng ngành nghề nào được coi là ngành nghề có khả năng tạo ra lợi nhuận tốt? Đối với câu hỏi này, mỗi người lại có cách lý giải khác nhau, mỗi người có câu trả lời khác nhau. Trước đây không lâu, đã từng có người đưa ra dự đoán rằng, tám loại ngành nghề dưới đây sẽ là những ngành nghề có khả năng kiếm tiền dễ dàng nhất. Tuy rằng những dự đoán này không phải là hoàn toàn chính xác, nhưng nó cũng có giá trị nhất định có thể tham khảo. Tám loại ngành nghề bao gồm:

- **Đóng gói quà tặng**

Bạn có thể xác định được thời gian và lượng công việc và có không gian tương tượng lớn với nhiều ý tưởng mới mẻ. Đặc điểm lớn nhất của công việc này là nó có đủ thời gian và không gian tự do. Làm nghề này cần phải chịu khó thu thập nghiên cứu nguyên liệu, xem xét kỹ lưỡng để sáng tạo ra kiểu dáng cho quà tặng (là làn hoa quả, đồ trang sức, kẹo sôcôla), đồng thời phải tìm hiểu đối tượng như thế nào yêu cầu đóng gói quà tặng cho phù hợp... Công việc này kết hợp cùng với thiết kế và các dịch vụ, lợi nhuận sẽ rất khả quan. Một điểm cần chú ý đó là, khi bạn bắt đầu bắt tay vào công việc này, bạn cần phải mua thật nhiều sách có liên quan tới công việc đóng gói quà tặng, hoặc là đến các cửa hàng bách hoá tìm hiểu và tận mắt xem cách thiết kế kiểu dáng, nhằm tăng thêm nhiều sáng kiến hay cho sản phẩm của mình.

- **Môi giới tư vấn**

Gần đây nhu cầu về máy tính cá nhân tăng mạnh. Chúng ta có thể dùng máy tính cá nhân để tải về những thông tin cần thiết mới nhất có liên quan đến tình hình thị

trường cổ phiếu, giao dịch ngoại hối và thị trường bất động sản... Sử dụng máy tính cá nhân có thể có được nhiều thông tin quan trọng chỉ trong vài phút, nhanh hơn, thuận tiện và đơn giản hơn rất nhiều so với kiểu thu thập thông tin trước đây phải tốn nhiều thời gian và công sức đi lại.

Nếu bạn có trong tay chiếc máy tính cá nhân, bạn có thể dễ dàng hơn khi làm kinh doanh. Nhưng nói đến sự thành công, bạn còn cần phải có thị trường và những quan niệm về quản lý, bạn phải biết làm thế nào để có thể tìm được kênh thông tin tư vấn, làm thế nào để xử lý các thông tin đã thu thập được, bạn dùng phương pháp nào để có thể tiêu thụ sản phẩm dịch vụ của bạn, khi nào là thời gian bắt tay vào lập nghiệp và phải dựa vào những trang thiết bị gì, và vào lúc nào ở đâu mới có thể có được thị trường tiêu thụ với lợi nhuận cao.

- **Xuất nhập khẩu**

Ngành xuất nhập khẩu đã cung cấp nhiều cơ hội làm ăn kinh doanh cho các doanh nghiệp. Bạn có thể đóng vai trò là người trung gian, mua sản phẩm của các nhà máy sản xuất sau đó bán lại cho các đại lý bán lẻ hoặc bán buôn cho các quốc gia khác. Làm nghề này không yêu cầu phải đầu tư nhiều tiền vốn, nhưng lợi nhuận thu được không phải là ít.

- **Dịch vụ tổ chức hôn lễ**

Chỉ cần thế giới có sự tồn tại của con người, thì việc tổ chức hôn lễ cho cô dâu chú rể vẫn diễn ra hàng ngày. Do vậy có thể kiếm tiền nhờ tổ chức các buổi hôn lễ. Hôn lễ phải được tổ chức thật ấn tượng để giữ lại kỷ niệm khó quên cho cô dâu chú rể và gia đình hai bên. Bạn có thể thuê người trợ giúp đưa ra những dự đoán cho buổi hôn lễ yêu cầu họ thực hiện nhưng cần phải theo dõi công việc của họ một cách cẩn thận. Bạn phải chuẩn bị chu đáo mọi điều kiện khi tổ chức hôn lễ: lựa chọn địa điểm tổ chức hôn lễ, lựa chọn loại rượu, bố trí hoa tươi, chuẩn bị nhạc nền, bạn cần hỏi tư vấn giá cả tổ chức cho hợp lý nhất. Có thể thấy rằng, công việc kinh doanh này có chi phí tương đối thấp, mà lợi nhuận cũng khá cao.

- **Bán hàng thông qua đặt hàng bằng email**

Khi dạo phố mua hàng không còn là hoạt động để thư giãn nữa, ngày càng có nhiều người muốn ở nhà đặt mua hàng hoá tiêu dùng thông qua đặt hàng bằng thư điện tử. Đây là xu thế mới trong các xã hội hiện đại và phát triển.

Công ty bán hàng bằng thư điện tử cỡ nhỏ đã trở thành nhu cầu tất yếu của mọi người, thành lập loại công ty này là một hình thức kiếm tiền rất hay, nó có thể khuyến khích và kích thích người chủ doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường tìm hiểu tình hình cụ thể để làm cơ sở cho tương lai phát triển sau này. Do chi phí thành lập doanh nghiệp tương đối thấp, nên nó đã trở thành sự lựa chọn lý tưởng của nhiều người làm kinh doanh.

Làm nghề này phải tìm mặt hàng phù hợp, lựa chọn phương thức giao hàng, tính toán chi phí vận chuyển, chi phí bảo hiểm, chi phí quảng cáo (bởi vì nghề này đầu tư lúc đầu tương đối ít, nhưng nếu làm một quảng cáo sai thì tổn thất sẽ rất lớn), làm thế nào để cạnh tranh với thị trường... Tất cả các vấn đề trên đều phải tăng cường tập trung giải quyết.

Ngoài ra còn một số vấn đề như vận chuyển để gửi hàng trực tiếp, thư bán hàng, danh mục giá bán phải làm như thế nào bạn cũng cần phải bỏ nhiều thời gian và công sức đi tìm hiểu cụ thể.

- Hoạt động thúc đẩy bán hàng bằng diễn thuyết

Nếu bẩm sinh bạn đã có khả năng diễn thuyết trước đám đông, hơn nữa lại có đầy đủ khả năng giao tiếp thuyết phục và diễn đạt, làm nghề này thực sự là phù hợp. Ở một số nước Âu Mỹ đã có rất nhiều ví dụ thành công trong nghề này, những người này chỉ trong một thời gian ngắn đã biến từ một người bán hàng vô danh trở thành người tuyên truyền quảng bá được rất nhiều khách hàng biết đến, bí quyết là họ đã lấy kinh nghiệm bán hàng của bản thân cùng với những kinh nghiệm của những người khác đã thành công và nổi tiếng, dùng nhiều hình thức khác nhau, thu thập điều chỉnh thông tin sau đó bằng khả năng diễn thuyết của mình họ đã thành công trong tiêu thụ hàng hoá. Khi bạn có ý định làm nghề này, để tránh vấp phải sai lầm ngay từ ban đầu, bạn phải chú ý một số vấn đề, phát hiện ra cơ hội diễn thuyết được đông đảo khách hàng hoan nghênh. Trước hết phải làm trắc nghiệm đối với thị trường, tìm hiểu xem những vấn đề mà bạn muốn đề cập tới có được người nghe đón nhận và hoan nghênh hay không? Do vậy, diễn thuyết phải diễn ra ở những nơi phù hợp.

- Dịch vụ mua bán dành cho cá nhân

Bạn có thích dùng thời gian rảnh rỗi đi dạo ở các cửa hàng lạ mắt và đặc sắc không? Bạn có biết ở đâu bán các mặt hàng nổi tiếng với giá cả phải chăng? Bạn có biết ở đâu có những mặt hàng đặc sắc nổi tiếng không? Nếu bạn có khả năng đáp ứng được những sở thích đặc biệt này, bạn sẽ có tìm thấy một cơ hội kiếm tiền mới, bạn sẽ làm nghề bán hàng đáp ứng riêng cho từng cá nhân. Bạn chỉ cần có một chiếc điện thoại, một chiếc máy ghi âm và một hộp danh thiếp là có thể khai trương được công ty theo loại hình này.

- Lập kế hoạch hoạt động

Các hoạt động như: tổ chức hội nghị, hoạt động quyên góp từ thiện, tổ chức hôn lễ đã nói ở phần trên, tất cả những hoạt động liên quan tới xã hội liên quan tới tập thể nhiều người, đều có đặc điểm giống nhau đó là trước khi tổ chức phải thiết lập kế hoạch. Nếu bạn có trí tưởng tượng phong phú, hơn nữa lại giỏi trong giao tiếp thì bạn sẽ là người rất phù hợp để làm công việc này.



8 loại ngành nghề trên đây được nhiều người cho rằng đó là những ngành nghề dễ kiếm tiền. Khi bạn quyết định lựa chọn ngành nghề nào, bạn cần phải tập trung tìm hiểu kỹ lưỡng, có như vậy khi bắt tay vào làm bạn sẽ thành công.

### **3. Là con người có ý chí.**

Trên đây liệt kê 8 loại ngành nghề có khả năng tạo ra lợi nhuận tốt nhất. Nếu bạn để ý chi tiết hơn, bạn sẽ nhận thấy giữa chúng có điểm tương đồng, tất cả đều thuộc ngành nghề cung cấp dịch vụ. Nhưng trong kinh doanh, có rất nhiều ngành nghề có khả năng kiếm tiền chứ không chỉ hạn chế bởi nghề cung cấp dịch vụ và cũng không hạn chế bởi 8 nghề trên đây. Bởi vậy, mục đích chúng tôi giới thiệu ra 8 loại ngành nghề này không phải là yêu cầu các giám đốc hoặc những người đang làm giám đốc chỉ tập trung vào những ngành nghề này, mà chúng tôi muốn cung cấp phương pháp lập kế hoạch cho các nhà làm kinh doanh, giúp họ mở rộng tầm nhìn. Trên thực tế, nếu các giám đốc chỉ tập trung vào những ngành nghề giống nhau mà không ai có sự đột phá nào khác, trong xu thế thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt sẽ cho kết quả ngược lại: tất cả đều không thể thu được lợi nhuận. Có thể thấy rằng bạn cần phải là một con người có ý chí và niềm tin, ngay những lúc bình thường cũng cần phải nghiên cứu tình hình thay đổi của thị trường, sau khi nắm vững tin tức bạn sẽ có thể lựa chọn theo đuổi ngành nghề nào và hiểu cách lập kế hoạch hoạt động cho bản thân. "*Không có việc gì khó, chỉ sợ lòng không bền*", dân gian cũng có câu "*cứ muốn là được*", câu này rất có lý, nếu đến cả ước muốn bạn cũng không dám thì nói gì đến chuyện sẽ đạt được thành công trong kinh doanh. Do vậy, nếu bạn muốn lựa chọn chính xác ngành nghề cho mình, thiết lập được kế hoạch hành động khả thi, trở thành một giám đốc thành công thì xin bạn hãy ghi nhớ câu nói sau: Hãy là một con người có ý chí bền bỉ.

### **4. Tự giúp mình, trời sẽ giúp cho.**

Cho dù làm bất cứ việc gì, bạn đều phải thực sự nỗ lực, thì mới có thể thành công. Không bao giờ được hoang tưởng rằng sẽ có "bánh ngọt" rơi xuống từ trên trời cao, cả đời bạn cũng chẳng bao giờ có được vận may như vậy, đối với các giám đốc cũng vậy mà thôi. Tuy đã biết rằng việc thiết lập kế hoạch trong kinh doanh là rất quan trọng, nhưng các giám đốc lại không muốn bỏ ra nhiều thời gian và công sức để làm việc này, nếu vậy họ sẽ chẳng bao giờ trở thành một giám đốc thành công, mà chỉ là tướng bại trận trên chiến trường mà thôi. Do vậy, cho dù bạn là giám đốc của doanh nghiệp nào, cho dù bạn đã làm trong thời gian bao lâu, khi bạn có ý định thực hiện một dự án mới, triển khai công việc mới thì việc làm đầu tiên mà bạn cần phải làm là thiết lập kế hoạch cho công việc của mình.

Vạn sự khởi đầu nan, ai cũng biết tới quy luật này, ai cũng vậy có khó khăn ban đầu thì mới có thành công sau này. Nhược điểm lớn nhất của nhiều người cũng như của các giám đốc đó là họ đã không coi trọng công tác thiết lập kế hoạch, chính vì vậy khi bắt đầu sự nghiệp của mình, họ khó tránh khỏi vấp phải những khó khăn phức tạp và bất

lợi. Chính vì vậy, nếu bạn có thể khắc phục được những nhược điểm này, thì nhất định bạn sẽ thành công hơn người khác.

Trung Quốc có câu: "*Tự giúp mình, trời sẽ giúp cho*" Trong thực tế cũng vậy. Chỉ cần bạn không tiếc công tiếc sức bỏ ra để lập kế hoạch cho công việc thì nhất định bạn cũng sẽ nhận thêm được sự trợ giúp của những người xung quanh như một thứ quà tặng từ trên trời cao ban phát cho bạn, giúp bạn đi đúng hướng dễ dàng tìm tới sự thành công. Chỉ cần bạn đi bước đầu tiên vững chãi, đó chính là thiết lập tốt kế hoạch hoạt động thì những công việc tiếp theo cũng được thực hiện một cách dễ dàng thuận lợi. Do vậy, các giám đốc cần phải bỏ ra nhiều công sức và thời gian để lập kế hoạch cho doanh nghiệp của mình, không nên ỷ lại cho sự việc tự chuyển biến. Cần phải nhớ rằng nếu bạn không muốn bỏ công sức để làm việc thì bạn sẽ chẳng bao giờ được đền đáp bằng sự thành công.

### **5. Xây dựng mục tiêu và kế hoạch thực hiện.**

Thiết lập kế hoạch hoạt động đối với giám đốc rất quan trọng, vậy làm thế nào để thiết lập mục tiêu và kế hoạch kiếm tiền, và thực hiện mục tiêu kế hoạch đó như thế nào? Làm kinh doanh để kiếm tiền trước hết phải biết đặt ra mục tiêu, sau khi xác định rõ ràng mục tiêu, thì mới xác định các bước cụ thể để thực hiện mục tiêu đó. Người thực sự hiểu biết trong kinh doanh không bao giờ được lo lắng sợ hãi trước những mục tiêu lớn, ngược lại là phải buồn phiền vì không xác định được mục tiêu. Họ sẽ phải xây dựng kế hoạch kinh doanh nhỏ dựa theo các mục tiêu đã được định ra, sau đó dần dần mới bước tới các mục tiêu khác lớn hơn, từ không chuyển thành có, đi từ cái nhỏ tới cái lớn.

Ở một số công ty cỡ nhỏ, chức vụ của nhân viên không bao giờ hy vọng có sự thay đổi, bạn có thể nhận thấy rằng rất nhiều nhân viên trình độ cao ở đây suốt ngày chỉ cặm cụi xử lý các thư tín gửi đến và gửi đi, ngoài ra bạn còn phát hiện thêm rằng, toàn bộ nhân viên ở đây không mấy ai hiểu căn kẽ công việc của mình, họ thường làm các công việc không đúng với khả năng hoặc làm việc riêng của họ mà thôi. Về mặt biểu hiện, có thể thấy họ cũng đang rất nỗ lực thực hiện công việc của mình, nhưng đối với người thực sự hiểu kinh doanh thì chỉ cần nhìn là biết công ty này thiếu sự sắp xếp tổ chức mang tính kế hoạch và hệ thống. Đã không có kế hoạch cho công việc nhưng lại muốn làm nhà kinh doanh lớn, điều đó rất khó có thể thực hiện được.

Có một số giám đốc cho rằng, chỉ cần tuyển nhiều người lao động là mọi công việc sẽ được giải quyết. Thực tế lại không như vậy, nhiều người không có nghĩa là lực lượng mạnh. Đôi khi có quá nhiều người cùng thực hiện một công việc không có kế hoạch, chính vì vậy thất bại là chuyện đương nhiên. Nhược điểm của các giám đốc không phải là tuyển quá nhiều nhân viên, mà là công việc của họ không có kế hoạch. Nếu cứ làm công việc không có kế hoạch như vậy thì chỉ tốn công vô ích mà thôi. Vì vậy, nếu muốn thực hiện mục tiêu đã định thì nhất định phải có một kế hoạch chi tiết hoàn chỉnh và các phương pháp sử dụng người hợp lý.

Vậy trên cơ sở xây dựng kế hoạch công việc, làm thế nào để có thể thực hiện được những kế hoạch đó? Điều này yêu cầu chúng ta phải thực hiện công việc một cách đa dạng hoá, điểm quan trọng nhất đó là: xây dựng kế hoạch và thực hiện triệt để. Để thực hiện được kế hoạch, cần phải kết hợp rất nhiều các vấn đề khác nhau. Trong quá trình thực hiện nhất định chúng ta sẽ gặp phải nhiều trở ngại khó khăn, nhưng bạn phải biết kiên trì tìm mọi cách để khắc phục có như vậy mới có thể biến kế hoạch thành hành động. Tất nhiên đây không phải là một việc làm đơn giản. Đôi khi trong quá trình thực hiện kế hoạch bạn gặp phải một vấn đề cực kỳ khó khăn và phức tạp tưởng chừng như không thể vượt qua nổi, lúc này bạn nên trấn tĩnh suy nghĩ lại lựa chọn phương hướng giải quyết thoả đáng nhất, đặc biệt là tự bạn phải cố vũ động viên bạn để vượt qua trở ngại này. Nếu với tinh thần làm việc nỗ lực nhẫn nại thì việc thực hiện kế hoạch sẽ nằm trong tầm tay và nhất định sẽ dành được kết quả là sự thành công mỹ mãn.

## **6. Hai nguyên tắc lớn trong thiết lập kế hoạch.**

Có hai nguyên tắc lớn trong thiết lập kế hoạch, một là nguyên tắc tổng thể, hai là nguyên tắc chi tiết. Bất kỳ một giám đốc nào khi tiến hành thiết lập kế hoạch đều phải tuân thủ hai nguyên tắc này, đây chính là tiền đề và cơ sở cho sự thành công trong kinh doanh. Ngược lại nếu bạn cố ý bỏ qua hai nguyên tắc này, thì nhất định bạn sẽ mắc phải sai lầm.

Nguyên tắc tổng thể xây dựng kế hoạch chính là phải có mục tiêu và kế hoạch chung cho công việc. Đối với nguyên tắc tổng thể này, có thể hiểu một cách đơn giản bằng bốn chữ "có đầu không cuối". Đối với người bình thường thì cụm từ này là một cụm từ không hay, thế nhưng khi thực hiện nguyên tắc tổng thể, thì phải tuân thủ nghiêm túc nguyên tắc này. Lý do là : khi thiết lập kế hoạch trong kinh doanh, chỉ yêu cầu đặt ra định mức sàn, tức là định mức thấp nhất, yêu cầu thu được lợi nhuận từ định mức này trở lên. Thực tế là không có định mức cao nhất, vì vậy bạn không thể nói rằng: kiếm được bấy nhiêu tiền là đủ rồi. Điều đó có nghĩa là các giám đốc trong công việc kinh doanh của mình không bao giờ được dừng bước, mà phải liên tục phát triển, đi từ thành công này đến thành công khác.

Nguyên tắc chi tiết là chia kế hoạch kinh doanh thành các giai đoạn nhỏ trên cơ sở của nguyên tắc tổng thể. Khi bạn làm bất cứ một công việc gì không thể cứ làm là được, mà phải hoàn thành từng bước rồi mới có thể đạt được mục tiêu cuối cùng. Vì vậy, khi thiết lập kế hoạch, bạn không chỉ phải tuân thủ "nguyên tắc tổng thể" mà còn phải tuân thủ "nguyên tắc chi tiết" nữa.

Hai nguyên tắc tổng thể và chi tiết đều phải được giám đốc doanh nghiệp coi trọng như nhau, không thể bỏ qua bất cứ một nguyên tắc nào.

# TRỌNG ĐIỂM TRONG CÔNG TÁC THIẾT LẬP KẾ HOẠCH

Khi thiết lập kế hoạch hoạt động cho doanh nghiệp, có rất nhiều yếu tố yêu cầu giám đốc phải chú ý xem xét lựa chọn. Nhưng trong số tất cả các yếu tố khác nhau đó bao giờ cũng có một số được coi là trọng điểm phải tăng cường tập trung xem xét, bởi vì chúng có tác dụng quyết định, nếu bị bỏ qua thì chúng sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới toàn bộ quá trình thiết lập kế hoạch. Vậy trọng điểm trong thiết lập kế hoạch là gì? Chúng tôi sẽ giới thiệu với các bạn một số trọng điểm sau:

## 1. Kiên định theo ý kiến chủ quan.

"*Người nói sao mình nói vậy*", "*gió chiều nào nghiêng chiều ấy*", đó là căn bệnh phổ biến của mọi người. Chính vì nhược điểm này nên trong cuộc sống cũng như công việc luôn tồn tại sự đồng điệu giống nhau, không có gì đặc sắc nổi trội.

Có rất nhiều giám đốc đã phạm phải chính sai lầm này thường đi theo vết bánh xe của người khác. Khi thấy kinh doanh theo kiểu A kiếm được nhiều tiền, thì lập tức tập trung làm, nhưng khi phát hiện ra kinh doanh theo kiểu B còn kiếm được nhiều tiền hơn liền chuyển ngay sang kinh doanh theo kiểu B. Cứ như vậy, những giám đốc này không ngừng thay đổi mục tiêu, hôm này làm việc này, ngày mai lại làm việc khác, kết quả là chẳng có việc nào thành công.

Tương tự như vậy có một số giám đốc biết rõ rằng họ đã chọn đúng con đường kinh doanh thu được lợi nhuận cao, nhưng khi người khác phủ nhận, họ liền chuyển hướng khác, như vậy cũng dễ dẫn đến thất bại trong kinh doanh.

Hai ví dụ trên đây cũng không phải là hiếm gặp trong thực tế, có rất nhiều giám đốc dễ phạm phải sai lầm này. Sở dĩ họ mắc phải sai lầm như vậy là vì trong khi tiến hành thiết lập kế hoạch họ đã không kiên định ý kiến của bản thân. Trong quá trình kinh doanh, giám đốc cần phải sửa chữa sai lầm này, cần sáng suốt lựa chọn phương hướng chính xác trên con đường kinh doanh. Chỉ cần các giám đốc dốc toàn bộ công sức và thời gian là có thể khắc phục được mọi khó khăn.

Đối với một số giám đốc thành công trong kinh doanh, họ không bao giờ bị lung lay trước ý kiến này nọ của nhiều người, không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài, mà họ luôn tự khẳng định bản thân, hành động theo suy nghĩ của bản thân. Điều này rất

quan trọng. Giả sử bạn là một giám đốc không kiên định theo ý kiến chủ quan khi lựa chọn mục tiêu kinh doanh thì có thể khẳng định rằng bạn rất dễ gặp thất bại.

Tất nhiên, nếu bạn kiên định theo ý kiến chủ quan của mình, đồng thời lại biết tiếp thu những ý kiến hợp lý đúng đắn của người khác, học hỏi phương pháp của những người đi trước đã thành công, thì nhất định bạn sẽ thiết lập kế hoạch hoạt động cho doanh nghiệp một cách hoàn chỉnh và chính xác. Nhưng khi bạn đã lập được kế hoạch rồi thì bạn cũng không nên dễ dàng thay đổi kế hoạch đó. Nếu bắt buộc phải thay đổi, thì bạn phải cân nhắc suy nghĩ một cách kỹ lưỡng.

## **2. Hãy bắt đầu làm nên từ những gì nhỏ nhất.**

Cứ nói đến thiết lập kế hoạch rất nhiều người lập tức nghĩ ngay tới những ngành nghề có thể kiếm được nhiều lợi nhuận. Thực tế cách nghĩ này là sai lầm lớn, hoàn toàn không có lợi cho sự phát triển của giám đốc. Tuy rằng kinh doanh lớn rất quan trọng, nhưng làm kinh doanh nhỏ cũng quan trọng không kém. Một giám đốc tài giỏi là người biết bắt đầu từ những công việc nhỏ nhất, và sau đó chuyển dần từ việc làm nhỏ thành đại sự.

Thực ra, một công việc kinh doanh có kiếm được lợi nhuận hay không, điều đó không quan trọng. Điều quan trọng đó là thu được lợi nhuận từ nhiều loại hình kinh doanh khác nhau. Hợp tác cùng với một khách hàng phù hợp, làm được việc này là bạn đã có bước đi tiến bộ, nó chính là mở đầu cho mối quan hệ lâu dài, công việc làm ăn kết hợp này chính đã mở rộng cánh cửa cho doanh nghiệp của bạn, duy trì sự kết hợp giữa hai bên sẽ giúp doanh nghiệp của bạn phát triển nhanh hơn.

Trước hết, bạn phải tập trung vào làm kinh doanh nhỏ đặc biệt là trong thời gian lập nghiệp. Ví dụ muốn kiếm 100 vạn đô la thì nên kinh doanh nhỏ để kiếm 10.000 đô la trong 100 lần, nó dễ dàng hơn rất nhiều so với kiếm 50 vạn đô la trong hai lần, rủi ro cũng ít hơn rất nhiều. Tất nhiên, để xây dựng kế hoạch hoạt động kinh doanh cho 100 dự án bao giờ cũng vất vả hơn rất nhiều, nhưng đứng về góc độ kinh doanh mà nói, nó vẫn dễ dàng thực hiện hơn rất nhiều và nó cũng mang tính khả thi hơn. Chính những dự án nhỏ mới là dự án có tiền đồ phát triển. Khi tiến hành thiết lập kế hoạch, các giám đốc nhất thiết không được quên đi tính quan trọng của chúng.

## **3. “Thả cần câu dài mới câu được cá to”.**

Khi thiết lập kế hoạch kinh doanh cần ghi nhớ câu: "*Thả cần câu dài mới câu được cá to*".

Có một số doanh nghiệp có thể trong một thời gian ngắn không thu được lợi nhuận, nhưng nếu lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp là lĩnh vực có tiềm năng phát triển, thị trường trong tương lai sẽ rất rộng lớn, nếu có thể kiên trì nhẫn nại chờ đợi, nhất định sẽ thành công. Nhưng có nhiều giám đốc lại không hiểu điều này, hấp tấp vội vàng nên đã đặt ra mục tiêu vào đúng lúc thị trường đang cạnh tranh quyết liệt, kết quả là thất bại.

Vì vậy, các giám đốc cần phải chú ý "chữa" căn bệnh "vội vàng", tập trung đầu tư vào những dự án mà người khác còn chưa kịp phát hiện ra, xem xét lại lĩnh vực kinh doanh của mình bằng quan điểm "nhìn xa trông rộng". Tất nhiên, "cân câu dài" phải thả ở nơi có "cá to" thì mới có thể câu được, nếu thả "cân câu dài" một cách hồ đồ, mù quáng thì đến cá bé cũng không thể câu được. Do đó, yêu cầu giám đốc phải thông minh sáng suốt, tiến hành điều tra phân tích kỹ lưỡng để có thể thiết lập được kế hoạch chuẩn xác.

#### **4. Chuẩn bị chỗ dựa an toàn.**

Trong xã hội hiện nay, là một nhà doanh nghiệp, đặc biệt là giám đốc luôn phải tập trung được sự chú ý của nhiều người. Đối với đa số người, khát vọng trở thành một nhà doanh nghiệp - một giám đốc lý tưởng trở nên mạnh mẽ hơn rất nhiều so với thời trước. Thế nhưng không phải ai cũng có thể thực hiện được mơ ước trở thành một giám đốc lý tưởng. Đối với những người đã là giám đốc, cũng không thể đảm bảo họ sẽ "thuận buồm xuôi gió", không thể mãi mãi làm giám đốc mà không xảy ra bất cứ sự cố ngoài ý muốn nào. Chính vì vậy, điều quan trọng là các giám đốc cần phải chuẩn bị cho mình một chỗ dựa an toàn nhất để phòng sự cố sau này. Giả sử khi tiến hành thiết lập kế hoạch hoạt động mà không chuẩn bị chỗ dựa an toàn, nếu sau này xảy ra sự cố thì bạn sẽ trắng tay. Do đó, các giám đốc cần phải tạo cho mình một môi trường rộng rãi dàng hoạt động, tính toán kỹ càng lợi ích và thiệt hại nhằm giảm thiểu rủi ro mạo hiểm.

## **NHỮNG SAI LẦM THƯỜNG GẶP TRONG PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG KẾ HOẠCH**

Là giám đốc của bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào, đều phải hết sức coi trọng công tác xây dựng kế hoạch. Khi lựa chọn một loại ngành nghề nào đó, khi triển khai một dự án nào đó đều phải tìm hiểu nghiên cứu kỹ càng nhiều mặt, làm tốt công tác xây dựng kế hoạch trước khi hành động. Thế nhưng, thực tế có rất nhiều giám đốc lại không

thành thạo trong công tác xây dựng kế hoạch, chính vì vậy giám đốc đã "viết giấy báo tử" cho chính doanh nghiệp của mình ngay từ khi mới thành lập.

Vì sao lại có quá nhiều giám đốc không biết xây dựng kế hoạch hoạt động cho doanh nghiệp của mình như vậy? Nguyên nhân chủ yếu là do những giám đốc này đã phạm phải sai lầm khi sử dụng phương pháp xây dựng kế hoạch. Cho dù là làm kinh doanh hay là làm bất cứ một việc gì, nếu muốn có được thành công đều phải sử dụng đúng phương pháp.

Còn về xây dựng kế hoạch hoạt động, nếu sử dụng phương pháp một cách chính xác, thì có thể đảm bảo doanh nghiệp sẽ thành công, ngược lại nếu phương pháp sai, kinh doanh sẽ thất bại.

Ở phần trên đã đưa ra phương pháp và kỹ năng xây dựng kế hoạch, chúng rất có ích, bạn cần phải ghi nhớ, cần phải tăng cường vận dụng chúng trong thực tiễn. Nhưng để đảm bảo rằng những kế hoạch mà chúng ta xây dựng và thiết kế là hoàn toàn chính xác và có hiệu quả, ngoài vấn đề phải biết rõ những phương pháp chuẩn xác ra, còn phải tìm hiểu thêm sai lầm trong phương pháp xây dựng kế hoạch, hay gọi là các phương pháp sai lầm, giúp chúng ta có thể tránh xa được sai lầm trong thực tế. Vậy những phương pháp xây dựng kế hoạch nào là sai? Chúng tôi sẽ nói rõ trong phần này.

### **1. Những loại kế hoạch rời xa thực tế.**

Khi bạn xây dựng dự án để tạo nguồn vốn thành lập doanh nghiệp mới, bạn sẽ nhận được nhiều lời góp ý, mà những ý kiến của mọi người thường có rất nhiều mâu thuẫn. Đối với những ý kiến mâu thuẫn đó, bạn phải có hết sức thận trọng xem xét, không được phép làm theo một cách mù quáng.

Việc đầu tiên bạn phải hiểu rõ đó là xây dựng dự án để thu hút nguồn vốn đầu tư, chứ không được dựa vào dự án đó để dự lính cho công việc sau này, một khi bạn đã có vốn trong tay, thì bạn cũng không được dựa vào dự án đó để quản lý công ty.

Đương nhiên, bạn phải mang dự án đến để thuyết phục người cung cấp vốn, chứ không được phép dùng dự án đó để thuyết phục gia đình hàng xóm thậm chí là cả bản thân bạn. Điều đó có nghĩa là dự án chỉ là việc làm chuẩn bị cho bước mở đầu mà thôi, chứ không phải là thực tiễn, có thể nó hoàn toàn không phù hợp với thực tế, chính vì vậy bạn cũng không thể hành động dựa hoàn toàn vào dự án ban đầu đó.

Giả dụ bạn đã vạch ra một kế hoạch rất tốt đối với một loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó đang có nhu cầu tiêu dùng cao trong xã hội, bạn dự định sẽ triển khai nghiệp vụ cho lĩnh vực này, vậy thì đối với đa số các kế hoạch điểm yếu nhất vẫn là rời xa thực tế.

Nói tóm lại, có những loại kế hoạch rời xa thực tế như sau:

- Quá tin tưởng vào giả thiết

Nếu có một lần nào đó giám đốc xem được một bản thiết kế, người lập thiết kế viết rõ ràng, họ có thể bán được vô số sản phẩm ở chương thứ nhất và chương thứ hai. Với tình trạng như vậy đã thể hiện là kế hoạch không thực tế. Bởi vì khi đã tiêu thụ sản phẩm không ai có thể nói một cách chính xác là sẽ bán được bao nhiêu sản phẩm, chỉ có thể biết được số lượng cụ thể thông qua con số thực tế mà thôi.

- Tư tưởng vô cảm, lãnh đạm, không hiện thực

Đối với một số người có đủ khả năng và can đảm tự thân lập nghiệp sẽ rất được mọi người ngưỡng mộ. Ví dụ lo lắng vì thất bại, thực ra đây là thứ cảm xúc rất tự nhiên, hơn nữa trong quá trình xây dựng kế hoạch cũng cần phải đề cập tới vấn đề rất thực tế này. Nhà đầu tư đều hiểu rằng chính sự lo lắng này mới là động lực mạnh mẽ để thực hiện công việc. Chính vì vậy khi các giám đốc bắt tay vào xây dựng kế hoạch, nhất định không được tự mãn mà cho rằng mình sẽ thành công, nên có tư tưởng thực sự cầu thị. Bạn phải biết rằng chính sự "vô cảm" sẽ không đem lại thành công cho bạn.

- Đánh giá thấp đối thủ cạnh tranh

Không nên dương dương tự đắc mà so sánh kế hoạch của bạn với nhược điểm của đối thủ cạnh tranh. Phải đánh giá đối thủ cạnh tranh một cách công bằng, và nhất thiết không được lơ là coi nhẹ đối thủ. Cho dù thế nào, họ vẫn là người bước vào lĩnh vực này sớm hơn bạn, hơn nữa bạn mới chỉ dừng bước ở giai đoạn khởi đầu kế hoạch, hai bên không thể so sánh một cách đơn giản được. Nếu bạn quá mù mờ, phớt lờ thờ ơ trước đối thủ cạnh tranh, thì người dự định sẽ đầu tư vào cho bạn sẽ nghĩ rằng: ngoài điểm này, bạn còn bỏ qua những gì nữa? Nếu có cách suy nghĩ như vậy, người dự định đầu tư cho bạn sẽ không còn tin tưởng vào bạn nữa, điều này sẽ gây ra nhiều ảnh hưởng bất lợi đối với giai đoạn mở đầu lập nghiệp của bạn.

- Tăng cường tác dụng của tiền vốn

Dự án là thứ có thể giải quyết các vấn đề và thúc đẩy sự nghiệp phát triển, chứ không phải là tiền vốn, ít ra là không phải chỉ dựa vào tiền vốn. Tiền vốn chỉ có thể thúc đẩy tốc độ giải quyết vấn đề mà thôi, nó có tác dụng xúc tác hỗ trợ chứ không có tác dụng quyết định. Vì vậy bạn không thể tăng cường tác dụng của tiền vốn.

## **2. Chủ nghĩa tự coi bản thân là trung tâm.**

Ai cũng rất coi trọng "cái tôi" của mình, nên khi xem xét mọi vấn đề đều rất khó thoát ra khỏi tư tưởng này. Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta thường nghe được những câu như: "Tôi cho rằng", "Tôi nghĩ rằng", "Theo tôi" ở hầu như mọi nơi và mọi lúc. Đây là căn bệnh chung của con người, hầu như ai cũng vậy, không nhiều thì ít cũng bị ảnh hưởng bởi chủ nghĩa cá nhân. Trên thực tế, đối với những người có chủ nghĩa cá nhân quá mạnh mẽ thì sẽ không bao giờ có được thành công. Những người này tự cho



rằng họ luôn luôn đúng. Nhưng trên thực tế lại có nhiều người vấp phải sai lầm, do vậy số người có được thành công rất ít. Đối với giám đốc, nhất định không được lung lay bởi tư tưởng chủ nghĩa cá nhân, như vậy không hề có lợi cho họ.

Trong giới kinh doanh có rất nhiều sự thay đổi với tốc độ rất nhanh, tình hình thị trường trong mỗi phút mỗi giây đã khác nhau rất rõ rệt. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch, giám đốc phải quyết định dựa trên tình hình thực tế. Chỉ có những kế hoạch được xây dựng trên thực tế thì mới thực sự có hiệu quả, còn đối với những kế hoạch quá cao siêu xa rời thực tế, nó cũng giống như một tòa nhà trên cao, đẹp đẽ sang trọng làm mọi người đều mơ ước, nhưng vĩnh viễn hoặc khó có thể thực hiện được.

Vì vậy, các giám đốc cho dù theo đuổi bất cứ ngành nghề nào, nếu muốn đạt được thành công, đều phải thoát khỏi chủ nghĩa cá nhân và phải bám sát thực tế. Tất nhiên cũng không thể hoàn toàn không coi trọng ý kiến chủ quan, hoặc tách rời quá xa sự tự chủ. Điều đó có nghĩa là, các giám đốc phải giảm đi một chút "chủ nghĩa cá nhân" tăng thêm một chút khách quan, chỉ bằng cách như vậy họ mới có thể làm việc phù hợp với thực tế, xây dựng kế hoạch có hiệu quả, và nhất định sẽ thành công trên thương trường.

### **3. Thất bại vì không nghe lời khuyên.**

Khi xây dựng kế hoạch, giám đốc cần phải lắng nghe ý kiến đóng góp của mọi người. Nếu bạn biết lắng nghe ý kiến của người khác, cũng có nghĩa là bạn đã lấy được trí tuệ và sự thông minh của người khác, và bạn sẽ cao hơn người khác "một cái đầu". Đối với một số giám đốc không chịu nghe theo lời khuyên và ý kiến của mọi người, nhất định không bao giờ trở thành giám đốc đạt tiêu chuẩn, sự nghiệp của họ cũng không thể tồn tại và phát triển lâu dài, mà đôi khi còn rất dễ thất bại.

Có một vị giám đốc rất độc đoán, ông ta tự đưa ra mọi quyết định quyết sách của công ty mà không bao giờ tiếp thu ý kiến đóng góp của mọi người. Có một lần, ông ta quyết định nhập mua một số sản phẩm để kinh doanh, mọi người đều biết rằng loại sản phẩm này lúc đó không có thị trường, nếu kinh doanh sẽ bị lỗ. Một số người có tinh thần trách nhiệm đã đưa ra nhiều lời khuyên cáo đối với vị giám đốc nọ không nên kinh doanh loại sản phẩm này. Thế nhưng, cho dù khuyên nhủ thế nào vị giám đốc nọ cũng không nghe theo, vẫn cứ tiếp tục thực hiện ý đồ của mình, kết quả là thất bại hoàn toàn, cuối cùng ông ta đành phải từ chức giám đốc.

Những ví dụ tương tự như vậy tồn tại rất nhiều trong thực tế, tuy rằng mỗi trường hợp có những biểu hiện bề ngoài khác nhau, những kết quả là sự thất bại tương tự như nhau. Không nghe theo lời khuyên của người khác, chỉ chuyên quyền độc đoán xây dựng kế hoạch đó chính là một trong các nhược điểm của giám đốc. Một giám đốc tài giỏi thông minh thì không bao giờ như vậy, mà phải biết lắng nghe ý kiến đóng góp của mọi người. Ngoài ra, giám đốc còn phải tăng cường thăm dò trung cầu ý kiến của nhiều người, chứ không phải chỉ ngồi đó chờ người khác đề xuất ý kiến với mình. Bởi vì có

một số người không muốn tự nói ra những suy nghĩ của họ, họ e sợ rằng giám đốc không thêm để ý hoặc không muốn nghe ý kiến của họ. Chính vì thế, giám đốc phải chủ động trong những trường hợp như vậy.

#### **4. Chỉ có nguyện vọng mà không thực hiện là uống công vô ích.**

Con người ai cũng có nguyện vọng của mình, thậm chí là ước vọng. Thế nhưng có rất ít người có thể thực hiện được nguyện vọng đó. Vì sao lại như vậy? Nguyên nhân là ở chỗ: một là nguyện vọng của một số người quá xa vời so với thực tế, không có khả năng thực hiện, hai là nguyện vọng của một số người tuy rằng có khả năng thực hiện, nhưng họ lại không muốn bỏ ra công sức và thời gian để thực hiện. Hai trường hợp trên là căn bệnh chung của rất nhiều người. Tất nhiên, các giám đốc làm kinh doanh đều có nguyện vọng. Xây dựng kế hoạch hoạt động mà chúng tôi nhắc đến ở phần trên cũng có thể coi là một nguyện vọng của các giám đốc. Nguyện vọng rất quan trọng đối với mọi người, thậm chí có thể nói đó là trụ cột trong cuộc sống, những người không có nguyện vọng thì cuộc sống sẽ rất vô vị tẻ nhạt. Chính vì vậy có một nguyện vọng tốt đẹp cũng là điều cần thiết và cũng là điều bắt buộc. Nhưng bạn cần hiểu rõ một điều rằng: chỉ có nguyện vọng không thôi cũng chưa đủ.

Các giám đốc trên vũ đài kinh tế đều đóng một vai trò quan trọng, trách nhiệm mà họ phải đảm nhận và gánh vác là vô cùng to lớn, chính vì thế họ cần phải biết thiết lập kế hoạch hoạt động. Nếu không họ sẽ không thể tồn tại được trong môi trường cạnh tranh kinh tế quyết liệt. Thế nhưng, các giám đốc làm thế nào để có được một "nguyện vọng" tốt đẹp?

Trên thực tế, nếu muốn làm được điều này, các giám đốc phải thật sự chú ý tới hai điểm dưới đây:

Trước hết, giám đốc phải có nguyện vọng phù hợp với thực tế. Phù hợp với thực tế chính là một trong những tiêu chuẩn cho một nguyện vọng hay. Chỉ có những nguyện vọng phù hợp với thực tế thì mới mang tính hiện thực, nếu không cho dù nguyện vọng có đẹp đẽ, dễ cuốn hút người nghe bao nhiêu thì cũng chỉ là nguyện vọng hảo huyền mà thôi.

Thứ hai, các giám đốc phải thực sự cố gắng nỗ lực, bỏ ra công sức và thời gian để đưa nguyện vọng của mình trở thành hiện thực.

Sau khi có được nguyện vọng tốt đẹp thì bạn phải lựa chọn các biện pháp để có thể thực hiện được nguyện vọng đó. Cần phải ghi nhớ rằng hành động và kế hoạch có tầm quan trọng ngang nhau, chỉ nghĩ mà không làm coi như uống công vô ích. Tóm lại, các giám đốc phải xây dựng cho mình kế hoạch hoạt động tốt, trên cơ sở đó mới tìm cách thực hiện kế hoạch. Đó chính là bước đi đầu tiên của các giám đốc trên con đường kinh doanh, bước đi đầu tiên vững chãi là sự mở đầu tốt đẹp cho những thành công sau này.

## Những sai lầm thường gặp khi quyết định đầu tư và huy động vốn góp

*Bất kỳ một công ty hay doanh nghiệp nào trong quá trình lập nghiệp và phát triển đều không thể tách rời khỏi tiền vốn, không có tiền vốn đến giám đốc cũng phải bó tay. Nhưng làm thế nào để tiến hành đầu tư một cách hiệu quả? Có tiền vốn trong tay rồi thì phải sử dụng như thế nào? Làm thế nào để tránh đầu tư không có hiệu quả? Chương này sẽ giúp các bạn trả lời những vấn đề trên.*

*Cho dù làm bất cứ một việc gì đều phải có tiền vốn. Muốn làm chính trị cũng cần phải có vốn liếng để trở thành chính trị gia, muốn làm kinh doanh cũng phải có vốn liếng để trở thành thương gia. Có điều giữa chính trị gia và thương gia có sự khác biệt rõ rệt. Nói chung chính trị gia là khái niệm rất trừu tượng, vốn liếng của họ là khả năng, tố chất, và năng lực, còn vốn liếng của thương gia thì lại là thứ tồn tại cụ thể và thực tế. Đối với người làm kinh doanh thì vốn liếng của họ chính là nguồn tiền.*

*Theo quan điểm kinh tế chính trị học thuộc chủ nghĩa Masler thì định nghĩa của từ "tiền vốn" là "giá trị có thể đem lại giá trị dư thừa", đó chính là ý nghĩa ban đầu của từ "tiền vốn". Đối với các nhà tư bản và chủ nghĩa tư bản, nguồn vốn vừa là tiền đẻ và cơ sở cho sự tồn tại, vừa là điều kiện bắt buộc cho sự tồn tại. Không có "tiền vốn" thì nhà tư bản và chủ nghĩa tư bản sẽ không thể tồn tại, xã hội tư bản không thể tạo ra nhiều của cải trong thời gian 300 năm, của cải mà xã hội tư bản tạo ra còn nhiều hơn so với những gì mà xã hội loài người đã tạo ra từ rất lâu trước đó, các nhà tư bản thời đó đều là những ông chủ giàu có.*

*Trong xã hội thời nay, chúng ta mượn từ "tư bản" là để chỉ số tiền vốn cần thiết cho doanh nghiệp trong quá trình thành lập và phát triển, nhưng ý nghĩa của nó không hoàn toàn giống với ý nghĩa của từ "tư bản" trong xã hội thời chủ nghĩa tư bản, thậm chí*

*nó còn có sự khác biệt tương đối lớn. Nhưng cho dù như vậy, tác dụng và tính quan trọng của "tư bản" trong cả hai chế độ xã hội đều như nhau.*

*Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng không thể tách rời khỏi tiền vốn, nếu không có tiền vốn sẽ không được gọi là doanh nghiệp nữa. Trên thực tế, tư bản cũng chính là tiền vốn mà chúng ta thường nhắc đến. Thành lập doanh nghiệp cần phải có đủ tiền vốn, doanh nghiệp muốn phát triển cũng vẫn cần phải có tiền vốn. Nói tóm lại, mối quan hệ giữa doanh nghiệp và tiền vốn có thể được khái quát bởi hai mặt sau: một là đầu tư, hai là góp vốn.*

*Đầu tư có nghĩa là hoạt động bỏ vốn ra khi doanh nghiệp thành lập và phát triển. Bất cứ một doanh nghiệp nào, trong suốt quá trình kinh doanh đều phải giữ mối liên hệ với hoạt động đầu tư.*

*Góp vốn có nghĩa là tiến hành các hoạt động nhằm thu hút vốn. Trong nhiều trường hợp, do thiếu hụt nguồn vốn mà doanh nghiệp không thể thúc đẩy hoặc mở rộng sản xuất, chính vì thế mà phải dùng mọi biện pháp thu hút vốn nhằm có được nguồn tiền.*

*Đầu tư và góp vốn có mối quan hệ mật thiết với nhau. Nó chính là cặp song sinh trong doanh nghiệp. Góp vốn là cơ sở của đầu tư, còn đầu tư là mục đích của góp vốn. Khi tiền vốn còn thiếu, các doanh nghiệp dựa vào vốn góp cũng là để thực hiện mục đích đầu tư.*

*Chính vì vậy có thể thấy rằng, đầu tư và góp vốn đều rất quan trọng đối với giám đốc, do vậy trong các hoạt động của doanh nghiệp, đều nỗ lực làm tốt công việc của hai mảng này. Thế nhưng có một bộ phận các giám đốc vẫn chưa hiểu rõ tầm quan trọng và tác dụng của đầu tư và góp vốn, và cũng không biết tiến hành đầu tư góp vốn như thế nào. Việc này hoàn toàn rất có hại. Trong chương này, chúng tôi sẽ thảo luận về vấn đề đầu tư và góp vốn, giúp các giám đốc thoát khỏi sai lầm trong đầu tư và góp vốn.*

# NGƯỜI KHÔNG HIỂU ĐẦU TƯ THÌ KHÔNG BAO GIỜ CÓ THỂ LÀM GIÀU

Bất kỳ một công ty hay doanh nghiệp nào đều không thể tách rời khỏi hoạt động đầu tư. Có thể nói ngắn gọn rằng: người không hiểu đầu tư sẽ không biết làm giàu. Có một số người rất muốn thành lập doanh nghiệp nhưng họ lại không hiểu gì về đầu tư nên không có cách nào thực hiện được nguyện vọng. Có một số giám đốc kinh doanh nhỏ vì không biết thế nào là đầu tư nên khó có thể phát triển lớn hơn. Vì vậy cần phải có thái độ đúng đắn khi tìm hiểu vấn đề đầu tư.

## 1. Con người hay bị mắc căn bệnh lười lao động, thích hưởng thụ.

Lười lao động thích hưởng thụ chính là căn bệnh chung của nhiều người. Vì vậy có không ít giám đốc gặp thuận lợi trong kinh doanh, sau khi kiếm được một chút tiền thường nảy sinh suy nghĩ hưởng thụ không tiếp tục nỗ lực thêm nữa. Họ cho rằng họ phát triển đến mức độ này là quá đủ rồi, không cần phải tiến xa hơn nữa. Trên thực tế, cách suy nghĩ này "sai đơn sai kép"

Đối với giám đốc, không ngừng tăng cường đầu tư vào cái mới chính là điều bắt buộc cho sự phát triển của doanh nghiệp sau này. Và lại, nếu không ngừng tăng cường đầu tư, tình hình kinh doanh của doanh nghiệp sẽ xấu đi nhanh chóng, những thành công có được trong quá khứ dần dần cũng tuột khỏi tay. Dậm chân tại chỗ, ăn vào tiền vốn là điều đại kỵ trong kinh doanh. Bởi vì sự thay đổi trong lĩnh vực kinh doanh diễn ra rất nhanh, nếu bạn không tìm mọi biện pháp để mở rộng sản xuất kinh doanh thì không lâu sau sẽ xuất hiện doanh nghiệp khác đuổi kịp và vượt lên trên. Cứ như vậy bạn sẽ mất đi tư cách được cạnh tranh trên thương trường và dần dần bị đào thải.

Có rất nhiều doanh nghiệp thành đạt đều rất coi trọng đầu tư và tích cực tiến hành đầu tư. Họ liên tục đầu tư nhiều tiền vốn hơn cho sản xuất kinh doanh, do vậy doanh nghiệp cũng không ngừng phát triển mạnh mẽ, vượt lên trên dẫn đầu nhiều doanh nghiệp khác.

Cần phải hiểu rõ một điều rằng, kinh doanh không phải là một việc làm dễ dàng, phải bỏ ra nhiều công sức, tiền bạc và thời gian. Chính vì điểm này, khi bắt đầu lập nghiệp bạn phải nắm vững kiến thức về mọi mặt.

Nếu muốn trở thành một giám đốc hoặc đã là một giám đốc thì đều cần phải suy tính tìm mọi biện pháp đưa doanh nghiệp phát triển, nếu không làm được điều này, thì không được gọi là một giám đốc thành công.

Những giám đốc không nỗ lực đầu tư đều là những người có suy nghĩ nông cạn, những giám đốc như vậy rất khó có thể thành công, cùng với sự phát triển của thời đại, chẳng mấy chốc họ sẽ bị đào thải.

## 2. “Cơ hội có hạn” và “cơ hội vô hạn”.

Đối với các giám đốc, cơ hội phát triển doanh nghiệp và công ty của họ là có hạn hay vô hạn? Câu trả lời chính xác đó là “cơ hội vô hạn” Những giám đốc bảo thủ luôn nói rằng cơ hội phát triển của doanh nghiệp là có hạn, họ cho rằng bản thân không thể dễ dàng thay đổi tình hình hiện tại, phải dần dần đi lên, duy trì thành tích hiện có là ổn. Đối với những giám đốc như vậy, cơ hội phát triển của doanh nghiệp hoặc công ty tất nhiên là sẽ có hạn, hơn thế nữa là rất có hạn.

Trên thực tế, cơ hội phát triển của doanh nghiệp hay công ty không bị hạn chế như nhận thức của những giám đốc kia mà hoàn toàn ngược lại, cơ hội đó là rộng lớn vô hạn. Rất nhiều người đã biết đến danh tiếng của thương gia Lí Gia Thành người Hồng Kông. Khi bắt đầu lập nghiệp, ông ta chỉ xây dựng một nhà máy sản xuất cao su rất nhỏ. Tuy rằng xưởng sản xuất không lớn, nhưng cũng đủ để ông ta nuôi một đại gia đình. Thế nhưng mục tiêu của ông không phải là để kiếm một chút tiền đủ sống, mà ông ta còn có mục tiêu khác lớn hơn, ông ta muốn trở thành “ông chủ” của những “ông chủ” Do có động lực từ tư tưởng lập nghiệp như vậy, ông đã không ngừng học hỏi các doanh nghiệp khác, tiếp cận với nhiều lĩnh vực khác nhau, tiến hành đầu tư đa dạng. Khi thiếu vốn, ông lại chuyển sang lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Chính vì sự hoạt bát nhạy bén mà sau này ông đã đăng quang lên vị trí mà nhiều người ngưỡng mộ.

Chính vì vậy có thể thấy rằng, cơ hội phát triển của doanh nghiệp hay công ty là vô hạn. Những giám đốc cho rằng “cơ hội là có hạn” chính là do họ không thực sự cầu tiến và luôn viện cớ biện hộ cho bản thân.

## 3. Nước động là sống, nước lặng là chết.

Làm kinh doanh là một quá trình vận động không ngừng. Trong quá trình này, các giám đốc cũng phải vận động, đồng thời cũng phải để cho tiền vốn trong tay vận động theo. Xưa có câu: “*Nước phải không ngừng trôi, nước động là sống, nước lặng là chết*”. Chỉ bằng cách làm cho tiền không ngừng vận động, thì mới có thể đảm bảo sức sống mạnh mẽ cho doanh nghiệp cho công ty.

Có một số giám đốc sau khi kiếm được một chút ít tiền, lập tức gửi tiết kiệm vào ngân hàng, và cho rằng như vậy mới đảm bảo an toàn. Họ không biết rằng, việc làm của họ như vậy đã đe dọa đến tính mạng của công ty. Chính vì vậy, giám đốc cần phải loại

bỏ ngay suy nghĩ như trên, không nên để tiền vốn của mình đọng lại, mà phải tiếp tục đầu tư vào cái mới.

Tất nhiên trong hoạt động kinh tế thực tế không bao giờ tồn tại tình trạng đọng vốn, đó chỉ là cách nói về mặt lý luận mà thôi. Vì rất nhiều nguyên nhân, việc sử dụng vốn đôi khi còn kém, một bộ phận tiền vốn vẫn còn trong tình trạng nhàn rỗi, phải gửi vào ngân hàng. Nhưng tiền gửi ngân hàng phải được doanh nghiệp điều chỉnh ở mức vừa phải. Đó là bởi vì, nếu tiền gửi ngân hàng quá nhiều thì sẽ không tận dụng triệt để được tiền vốn, gây ra lãng phí. Ngược lại nếu tiền gửi ngân hàng quá ít, không thể đáp ứng nhu cầu vốn cho sản xuất và kinh doanh, không đủ chi trả tiền hàng hoặc không thể tiến hành đầu tư mới, làm ảnh hưởng tới sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Muốn xác định mức vừa phải cho tiền gửi ngân hàng, bạn có thể tham khảo những yếu tố sau:

- Tiền gửi ngân hàng chiếm bao nhiêu phần trăm nguồn vốn định mức

Quy mô sản xuất lớn hay nhỏ quyết định việc sử dụng vốn định mức của doanh nghiệp nhiều hay ít, phải duy trì quy mô sản xuất, chi phí quản lý kinh doanh sản xuất không ngừng phải chi trả hàng ngày. Những chi phí này là chi phí thường xuyên, nó có mối quan hệ mật thiết đối với việc sử dụng nguồn vốn định mức

- Chi phí cố định

Ví dụ, các khoản chi phí như tiền mua nguyên vật liệu, nộp thuế, trả tiền lãi đến kỳ hạn ở ngân hàng, tất cả những chi phí này là cố định, thường xuyên phát sinh. Trước khi phát sinh những chi phí này cần phải gửi tiền vào ngân hàng, đồng thời số tiền gửi phải nhiều hơn định mức bình thường, để bảo đảm cho việc chi trả.

- Khi thu hồi tiền

Trước khi thu hồi tiền về cần phải vạch sẵn kế hoạch sử dụng hợp lý, tránh để tiền trong tình trạng nhàn rỗi.

#### **4. Học cách dùng tiền để kiếm tiền.**

Trong suy nghĩ của người bình thường cho rằng, chỉ cần có sức khỏe mới có thể kiếm ra tiền. Thực tế, đây là cách nghĩ nông cạn và rất kém. Trong xã hội hiện đại, dùng tiền để kiếm tiền mới là con đường làm giàu tốt nhất. Là một người giám đốc, phải biết vận dụng câu nói "dùng tiền để kiếm tiền", đây chính phương thức kinh doanh đúng đắn chuẩn xác. Dùng tiền để kiếm tiền có nghĩa là đầu tư để kiếm lợi nhuận

Làm giám đốc rất khó khăn vất vả, phải bỏ ra nhiều công sức, nhưng chỉ dựa vào công sức không thôi cũng chưa đủ, giám đốc nhất thiết không được có suy nghĩ như vậy.

Bỏ ra công sức không phải là nhiệm vụ chính của giám đốc, đây là công việc của cấp dưới và nhân viên. Còn đối với giám đốc, điều quan trọng nhất đó là phải học cách

đầu tư và đầu tư như thế nào cho hiệu quả để có thể kiếm được lợi nhuận cao. Chính vì vậy, giám đốc cần thường xuyên tham khảo những vấn đề sau:

- Sử dụng tiền vốn có trong tay như thế nào?
- Đặt mục tiêu đầu tư vào đâu?
- Làm thế nào để đảm bảo số tiền đầu tư sẽ đem về lợi nhuận lý tưởng?
- Làm thế nào để sắp xếp các bước và trình tự đầu tư?

Giám đốc cần phải xem xét kỹ lưỡng những vấn đề đã nêu ở trên. Trên thực tế, một cách khác của hai từ đầu tư đó là dùng tiền để kiếm tiền, chính vì thế giám đốc cần phải nâng cao nhận thức và sự hiểu biết đối với đầu tư, coi trọng công tác đầu tư, thành thạo trong kỹ năng đầu tư. Chỉ có như vậy mới có thể trở thành "con át chủ bài" trên thương trường.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ LỰA CHỌN PHƯƠNG HƯỚNG ĐẦU TƯ

Khi tiến hành hoạt động đầu tư, giám đốc phải biết lựa chọn phương hướng đầu tư một cách sáng suốt. Nếu không làm được điều này, thì khó có thể đảm bảo đầu tư có hiệu quả cao nhất, thậm chí còn có thể dẫn đến đầu tư thất bại. Khi lựa chọn phương hướng đầu tư, bạn cần phải tham khảo 4 yếu tố: lựa chọn địa điểm đầu tư, lựa chọn thời gian đầu tư, lựa chọn ngành nghề và lựa chọn phương thức đầu tư.

### 1. Lựa chọn địa điểm đầu tư.

Khi giám đốc lựa chọn địa điểm đầu tư, cần tham khảo những yếu tố sau:

- Thị trường có nhu cầu hay không?

Cho dù là ngành thương nghiệp hay kinh doanh, cơ sở để có được thành công đó là phải có nhu cầu của thị trường để đảm bảo cho sản phẩm hàng hoá của doanh nghiệp có đường tiêu thụ.



Đối với giám đốc trong ngành công nghiệp kinh doanh, có hai phương thức để tiêu thụ sản phẩm: một là tiêu thụ ngay tại địa phương, hai là tiêu thụ ra bên ngoài. Nhưng tiêu thụ tại địa phương vẫn chiếm ưu thế, vì vậy phải lựa chọn thị trường có nhu cầu để đầu tư. Còn đối với giám đốc trong ngành thương nghiệp kinh doanh thì nhu cầu thị trường lại càng quan trọng hơn. Đó là bởi vì ngành thương nghiệp tiêu thụ chủ yếu tại địa phương.

- Giao thông có thuận tiện hay không?

Điều kiện giao thông thuận tiện không những tạo điều kiện thuận lợi cho một lượng lớn khách hàng đến mua hàng, hơn nữa còn thuận tiện cho công ty hay doanh nghiệp trong việc vận chuyển hàng hoá nhanh chóng để bán ra bên ngoài. Vì vậy, khi xác định địa điểm đầu tư phải xem xét tới vấn đề giao thông.

- Có nguồn lao động dồi dào hay không?

Đối với bất kỳ công ty hay doanh nghiệp nào cũng cần phải có nguồn lao động dồi dào. Hiện nay, có rất nhiều giám đốc ở các nước phát triển sở dĩ đầu tư vào các nước đang phát triển, mục đích của họ là để tận dụng nguồn lao động vừa dồi dào vừa giá rẻ ở đây. Ngành công nghiệp chế tạo, ngành thương nghiệp và ngành dịch vụ ở Hồng Kông sở dĩ phát đạt như vậy là vì ở đây có nguồn lao động dồi dào và giá lại thấp. Từ đó có thể thấy rằng, nguồn lao động có nhiều hay không, có ảnh hưởng rất lớn đối với công việc kinh doanh của công ty hay doanh nghiệp. Đặc biệt là đối với những giám đốc đầu tư vào những nơi có mật độ doanh nghiệp dày đặc.

- Có nguồn tài nguyên để tận dụng hay không?

Điểm này chủ yếu là cung cấp cho những giám đốc đầu tư vào ngành công nghiệp than khảo. Xây dựng nhà máy phải có nguồn tài nguyên phong phú. Ví dụ đầu tư vào ngành công nghiệp than thì phải tiến hành ở nơi có nhiều mỏ than, đầu tư vào nhà máy sản xuất xăng dầu thì phải xây dựng nhà máy ở khu công nghiệp xăng dầu. Tất cả những ví dụ này không cần nói cụ thể nhưng bạn cũng vẫn có thể hiểu rõ nguyên nhân vì sao.

## **2. Lựa chọn thời gian đầu tư.**

Thời cơ quyết định đầu tư chủ yếu có hai yếu tố sau:

Thứ nhất, tình hình doanh nghiệp. Giám đốc cần phải dựa vào tình hình cụ thể của doanh nghiệp hay công ty để quyết định xem có nên đầu tư hay không. Nếu tình hình kinh doanh diễn ra thuận lợi phát triển theo chiều hướng tốt, tiền vốn tương đối dồi dào, thì phải nhanh chóng tiến hành đầu tư, để nắm bắt cơ hội phát triển. Ngược lại, cần phải thận trọng khi đưa ra quyết định đầu tư.

Thứ hai, tình hình cạnh tranh của ngành nghề chuẩn bị được đầu tư.

Nói chung, nếu một ngành nghề nào đó mà giám đốc muốn đầu tư vào lại đang trong tình trạng cạnh tranh quyết liệt, thì vị giám đốc này cần tạm thời trì hoãn công

việc đầu tư này lại, chờ đợi thời cơ khác. Đó là bởi vì, "nghìn quân vạn mã" cùng đấu nhau để qua một chiếc cầu là việc làm không thông minh sáng suốt.

Giám đốc phải biết lựa chọn đầu tư vào những ngành nghề có thị trường tiềm năng và cạnh tranh không mấy quyết liệt. Tất nhiên, nếu giám đốc đầu tư vào chính ngành nghề mình đang kinh doanh, thì có thể hoàn toàn yên tâm để tăng cường đầu tư hơn nữa, bởi vì họ đã có cơ sở vững vàng đối với ngành nghề của mình, nếu tiếp tục đầu tư thì có thể tăng sức cạnh tranh. Với tình hình như vậy không tích cực đầu tư mới là sai lầm.

### 3. Lựa chọn ngành nghề đầu tư.

Tóm lại cần đầu tư vào những ngành nghề nào, sự lựa chọn này không có tiêu chuẩn thống nhất, cần lựa chọn trên cơ sở tình hình thực tế. Nói chung, những yếu tố quyết định giám đốc nên đầu tư vào những ngành nghề nào như sau:

- Lựa chọn dựa vào tình hình của nguồn vốn

Giám đốc có nguồn vốn dồi dào, có thể đầu tư vào ngành công nghiệp nặng, loại ngành nghề này đòi hỏi phải đầu tư lớn, nhưng lợi nhuận kiếm được cũng rất nhiều. Ngược lại nếu nguồn vốn ít, cần đầu tư vào ngành lao động, kỹ thuật và dịch vụ v.v... Lựa chọn ngành nghề đầu tư dựa trên cơ sở nguồn vốn, sẽ giúp cho bạn có thể sử dụng vốn một cách hiệu quả, tránh tình trạng thiếu vốn trong quá trình phát triển.

- Đầu tư vào ngành nghề mới

Hiện nay có thể phân chia các ngành nghề ra thành hai loại, đó là ngành cũ và ngành mới. Ngành cũ là những ngành nghề sắp mất hoàn toàn thị trường, không có tiền đồ phát triển. Còn ngành nghề mới thì ngược lại, là những ngành nghề rất có tiềm năng và có nhiều nhu cầu.

- Lựa chọn dựa theo tốc độ chu chuyển quay vòng của tiền vốn

Do hoạt động kinh doanh sản xuất của doanh nghiệp nên đã hình thành chu kỳ tuần hoàn của tiền vốn, đó gọi là quay vòng vốn. Tiền vốn của doanh nghiệp có thể được chia thành hai loại tiền vốn cố định và tiền vốn lưu động. Nói chung, thời gian yêu cầu quay vòng của tiền vốn cố định tương đối dài, thời gian quay vòng tiền vốn lưu động thì lại ngắn. Nếu đẩy nhanh tốc độ quay vòng của tiền vốn lưu động, thì có nghĩa là làm giảm được việc chiếm dụng vốn lưu động, vốn quay vòng nhanh giúp thực hiện được nhiều phương án sản xuất và lưu thông hơn. Thời gian quay vòng vốn do thời gian sản xuất và lưu thông quyết định, các bộ phận sản xuất kinh doanh khác nhau có tốc độ quay vòng vốn khác nhau. Nói chung, tốc độ quay vòng vốn của ngành công nghiệp nặng bao giờ cũng chậm hơn so với ngành công nghiệp nhẹ, và của ngành công nghiệp nhẹ lại chậm hơn so với ngành thương nghiệp.

Từ đó có thể thấy rằng, để tăng nhanh tốc độ quay vòng vốn, thu được hiệu quả cao, khi giám đốc lựa chọn ngành nghề trước tiên cần lựa chọn những ngành nghề nào

có tốc độ quay vòng vốn nhanh. Nhưng điều này không hoàn toàn tuyệt đối, giám đốc còn cần phải tham khảo thêm mọi vấn đề có liên quan tới doanh nghiệp rồi mới có thể đưa ra quyết định lựa chọn cuối cùng.

#### **4. Lựa chọn phương thức đầu tư.**

Phương thức đầu tư chủ yếu bao gồm hai loại: đầu tư trực tiếp và đầu tư gián tiếp. Đầu tư trực tiếp có nghĩa là trực tiếp đưa tiền vốn vào để xây dựng nhà máy hoặc thành lập công ty. Đầu tư gián tiếp là hình thức đầu tư không trực tiếp xây dựng nhà máy hoặc thành lập công ty, ví dụ như liên doanh, góp cổ phần, mua cổ phiếu.

Nếu so sánh giữa đầu tư trực tiếp và đầu tư gián tiếp với nhau thì không thể phân biệt hình thức nào tốt hơn. Tóm lại, việc lựa chọn phương thức đầu tư nào không phải là đơn giản.

Nói chung, đầu tư trực tiếp cần nhiều tiền vốn hơn, công sức và thời gian mà giám đốc phải bỏ ra cũng nhiều hơn. Tất nhiên, giám đốc có thể lựa chọn người trợ lý đắc lực cho mình để dẫn dắt công ty hay doanh nghiệp, nhưng như vậy phải có điều kiện tiền đề tức là người trợ lý đó phải có đủ năng lực, đảm nhận được công việc, hơn nữa đó phải là người mà giám đốc có thể tin tưởng được. Đầu tư gián tiếp tuy rằng cần ít vốn hơn và cũng không cần phải bỏ ra nhiều công sức và thời gian, nhưng hiệu quả mà hình thức đầu tư này đem lại không cao.

Như vậy chúng ta có thể thấy rằng, trên thực tế giữa đầu tư trực tiếp và đầu tư gián tiếp không thể phân biệt hình thức nào hay hơn hoặc kém hơn.

Đối với một giám đốc, khi tiến hành đầu tư, cần phải có sự lựa chọn dựa trên điều kiện cụ thể của bản thân. Nếu giám đốc có trợ lý đắc lực đủ tin tưởng, thì nên lựa chọn phương thức đầu tư trực tiếp. Tất nhiên, nếu bản thân giám đốc có đủ năng lực, đủ thời gian, thì nên lựa chọn hình thức đầu tư này. Ngược lại, nếu giám đốc không có đủ các điều kiện ở trên thì nên lựa chọn hình thức đầu tư gián tiếp. Tuyệt đối không được tùy tiện lựa chọn phương thức đầu tư mà không xem xét tới những điều kiện khách quan của bản thân, nếu làm như vậy thì đầu tư sẽ không có hiệu quả hoặc dễ thất bại.

# NHỮNG NGUYÊN TẮC PHẢI NGHIÊM CHỈNH TUÂN THỦ KHI ĐẦU TƯ

Ở phần trước chúng tôi đã đề cập đến những vấn đề có liên quan tới phương hướng đầu tư. Ở phần này chúng tôi sẽ đề cập tới những nguyên tắc phải nghiêm chỉnh tuân thủ khi đầu tư. Trước khi giám đốc có dự định đầu tư, cần phải xem xét tới nguyên tắc đầu tư và thực hiện một cách nghiêm chỉnh. Nếu không giám đốc sẽ phạm phải các sai lầm. Chúng tôi chỉ lựa chọn một số nguyên tắc để thảo luận ở đây, khi tiến hành đầu tư cụ thể như thế nào, các giám đốc còn phải tìm hiểu thêm một số nguyên tắc chi tiết khác nữa. Cần phải nhớ rằng: cho dù là những nguyên tắc vô cùng nhỏ nhưng giám đốc vẫn phải tuân thủ một cách nghiêm túc.

## 1. Xem xét tới những rủi ro, mạo hiểm trong đầu tư.

Trước khi tiến hành đầu tư, giám đốc phải có dự đoán và phân tích kỹ lưỡng, trong đó bao gồm cả phân tích những rủi ro, mạo hiểm trong đầu tư. Cho dù làm bất cứ một việc gì đều có rủi ro, chỉ có điều mức độ rủi ro không giống nhau.

"Mưa gió" trên thương trường thay đổi khó lường, chính vì vậy mà các giám đốc khi đầu tư đều phải chấp nhận rủi ro mạo hiểm. Tuyệt đối không bao giờ tồn tại đầu tư không rủi ro mạo hiểm. Trừ phi bạn dậm chân tại chỗ, không đầu tư bất cứ cái gì thì bạn không bao giờ gặp phải rủi ro. Đối với những rủi ro mạo hiểm gặp phải khi đầu tư, chính là điều bắt buộc phải chấp nhận nếu muốn đầu tư có hiệu quả cao, vì vậy giám đốc không nên quá lo lắng sợ hãi mà không dám đầu tư.

Trên thực tế, chỉ cần bạn có sự chuẩn bị thật tốt trước khi đầu tư, lựa chọn biện pháp để ngăn chặn hoặc làm giảm tới đa rủi ro, là có thể biến nguy hiểm thành an toàn.

Xem xét vấn đề rủi ro, không lo sợ trước những rủi ro mạo hiểm đó mới là suy nghĩ đúng đắn và cần thiết. Nhưng điều đó không có nghĩa là không có sự tồn tại khách quan của những rủi ro mạo hiểm.

Có một số giám đốc kém cỏi, nói một cách chủ quan rằng việc đầu tư của họ không có bất cứ rủi ro mạo hiểm nào, nhất định sẽ thành công. Đối với những giám đốc có cách nhìn sai lầm, về rủi ro mạo hiểm như thế nếu gặp phải rủi ro trong thực tế, mà không có sự chuẩn bị tâm lý đầy đủ thì nhất định họ sẽ gặp phải thất bại không thể cứu vãn.

## **2. Công tác “ba kiểm tra” trong đầu tư.**

Trước khi giám đốc tiến hành đầu tư một dự án nào đó đều phải làm tốt công tác “ba kiểm tra” Công tác “ba kiểm tra” có nghĩa là điều tra trước khi đầu tư, kiểm tra trong khi đầu tư và kiểm duyệt sau khi đầu tư.

Đối với ngành nghề sẽ đầu tư có nhu cầu thị trường và thực lực cạnh tranh hay không, địa điểm lựa chọn đầu tư có phù hợp hay không, lúc nào thì bắt đầu tiến hành đầu tư vào dự án và lựa chọn phương thức đầu tư trực tiếp hay gián tiếp.v.v. đối với tất cả những vấn đề này, giám đốc đều phải điều tra một cách kỹ lưỡng tỉ mỉ. Đó chính là công tác điều tra trước khi đầu tư.

Giám đốc cần phải đích thân điều tra những vấn đề kể trên, nếu không có cách nào đích thân điều tra, thì cũng phải lựa chọn nhân viên cấp dưới đủ tin cậy và đủ năng lực đi điều tra, để đảm bảo kết quả điều tra thu được là chính xác và đáng tin. Sau khi có kết quả điều tra, nếu phù hợp với điều kiện đầu tư thì phải tiến hành hoạt động đầu tư ngay lập tức.

Sau khi bắt đầu hoạt động đầu tư phải tiến hành kiểm tra các vấn đề như: tình hình tiến triển của dự án đầu tư, tình hình sử dụng tiền vốn, tình hình đảm nhận công việc của nhân viên nhằm giúp cho dự án đầu tư hoàn thành một cách thuận lợi. Sau khi dự án đầu tư kết thúc căn bản, giám đốc phải đích thân tiến hành kiểm duyệt, xem xét những vấn đề còn tồn tại để kịp thời bổ sung thiếu sót. Đến đây, hoạt động đầu tư đã cơ bản kết thúc.

Làm công tác “ba kiểm tra” trong đầu tư là điều kiện bắt buộc để giám đốc có thể đảm bảo sự thành công cho dự án đầu tư của mình. Do vậy, những giám đốc chuẩn bị tiến hành đầu tư cần phải chú ý ba công việc này, không thể thiếu một trong ba công việc. Cần phải nhớ rằng công tác “ba kiểm tra” rất quan trọng trong đầu tư, nó liên quan trực tiếp tới sự thành bại của dự án, tuyệt đối không được coi nhẹ công việc này, nó chính là một trong những nguyên tắc lớn phải thực hiện một cách nghiêm túc khi tiến hành đầu tư.

## **3. “Thả lưới rộng, đánh bắt cá ở đúng nơi”.**

Khi tiến hành đầu tư, giám đốc phải lựa chọn một cách thận trọng những vấn đề địa điểm, thời gian và ngành nghề đầu tư như ở phần trên chúng tôi đã đề cập tới vấn đề này, các giám đốc cần phải cố gắng nỗ lực dành cho dự án của mình những điều kiện thuận lợi nhất: thiên thời, địa lợi, nhân hoà. Thế nhưng, khi lựa chọn phương hướng đầu tư trong thực tế, do tình hình khách quan phức tạp, biến hoá khôn lường, nên làm cho nhà đầu tư rất khó có thể xác định được phương hướng đầu tư. Chính vì vậy, khi tiến hành đầu tư, giám đốc phải tuân thủ nguyên tắc “thả lưới rộng, đánh bắt cá ở đúng nơi”, từng bước xác định phương hướng đầu tư.

“Thả lưới rộng đánh bắt cá đúng nơi” là câu nói xưa, ý nghĩa của nó là con người khi làm bất cứ việc gì đều phải xem xét trên mọi phương diện, mọi góc độ, cuối cùng rồi mới

quyết định lựa chọn ra mục tiêu của mình. Có một số giám đốc khi lựa chọn mục tiêu, thường quá tin tưởng vào ý kiến phán đoán chủ quan của họ, cho rằng những ngành nghề, địa điểm đầu tư, thời gian đầu tư mà họ lựa chọn đều là chuẩn xác, nhất định sẽ thành công. Vì vậy, họ luôn khẳng định mục tiêu của họ là đúng, và họ tiến hành đầu tư một cách bảo thủ, mà không muốn tìm kiếm thêm những mục tiêu khác tốt hơn. Rất nhiều giám đốc đã thất bại trong đầu tư đều có nguyên nhân tương tự như trên. Người giám đốc thực sự tài giỏi không bao giờ hành động như vậy, họ nghiêm chỉnh tuân thủ nguyên tắc "thả lưới rộng, đánh bắt cá đúng nơi", chính vì vậy mà họ luôn luôn thành công.

Trên thực tế, yếu tố quyết định có thành công hay không thường lại là những sự việc rất nhỏ bé. Cũng giống như sự khác biệt giữa hình thức tư duy và phương thức làm việc được nêu ở trên, rất ít người chú ý tới, thế nhưng chúng lại phát huy tác dụng đặc biệt quan trọng. Đôi khi các giám đốc phạm phải loại sai lầm này, đó là khi họ đối diện với nhiều loại ngành nghề, nhiều địa điểm và hình thức đầu tư khác nhau, suy đi tính lại, họ không biết phải lựa chọn như thế nào cho phù hợp. Chính vì thế đã làm họ đã để tuột mất cơ hội đầu tư tốt nhất. Nói tóm lại giám đốc phải đánh giá chuẩn xác giữa những sự lựa chọn khác nhau, như vậy vừa có thể đánh giá một cách toàn diện vừa có thể nắm bắt cơ hội đầu tư tốt nhất.

#### **4. Bí quyết đầu tư "sắt tốt dùng để luyện dao".**

"Thả lưới rộng, đánh bắt cá ở đúng nơi" đây là nguyên tắc phải nghiêm chỉnh tuân theo khi tiến hành đầu tư. Trong nguyên tắc này, không những phải coi trọng công việc "thả lưới" mà còn phải coi trọng công việc "đánh bắt đúng nơi". Nhất định bạn phải hiểu rõ rằng: mục đích của việc "thả lưới" không phải là vì việc gì khác, mà trọng điểm là để "đánh bắt cá". Vậy thì làm thế nào để có thể đánh bắt được cá? Điều này yêu cầu các giám đốc phải học thêm bí quyết khi đầu tư "*Sắt tốt dùng để luyện dao*".

Khi chuẩn bị đầu tư, có rất nhiều loại ngành nghề có thể cung cấp cho giám đốc lựa chọn. Thế nhưng lại có rất ít các ngành nghề có thể áp dụng được và sử dụng tiền vốn có hiệu quả cao. Chính vì vậy, tuy rằng có tương đối nhiều ngành nghề có thể thu được lợi nhuận, nhưng giám đốc chỉ có thể tập trung vào một loại ngành nghề mà thôi.

Dân gian có câu "*Một nghề thì sống đóng nghề thì chết*" ý nói rằng làm gì cũng không nên tham lam, nếu tham lam quá thì cuối cùng có thể còn bị thất bại trắng tay.

Đối với đa số các giám đốc, tiền vốn của họ không nhiều cho lắm, khả năng thu hút vốn cũng rất eo hẹp, có nghĩa là trong tay không có nhiều "sắt tốt" nếu dùng loại sắt này để "luyện dao" thì rất khó có thể phát huy tối đa tác dụng của tiền vốn, cuối cùng còn có thể bị rơi vào cảnh thất bại, cái được không đủ bù cho cái mất.

Trong thương trường, do lòng tham vô đáy của một số giám đốc nên đã dẫn đến rất nhiều trường hợp thất bại thảm hại, các giám đốc cần phải đề cao cảnh giác đối với trường hợp này, tuyệt đối không được đi vào vết xe đổ của người khác.

## **5. Thà rằng không đầu tư còn hơn là đầu tư sai.**

Hậu quả do đầu tư nhằm gây ra cực kỳ nghiêm trọng, nó không những làm lãng phí rất nhiều công sức thời gian và tiền bạc của giám đốc, hơn nữa còn để lại rất nhiều "di chứng" nặng nề làm ảnh hưởng tới sự nghiệp mà giám đốc đã dày công xây dựng nên. Vì vậy, giám đốc khi chuẩn bị đầu tư phải hết sức thận trọng, không nên đưa ra quyết định một cách dễ dàng. Thà rằng không đầu tư còn hơn đầu tư sai, câu nói này chính là một trong những nguyên tắc phải tuân thủ khi đầu tư. Cho dù mọi người đều tán thành và ủng hộ tinh thần dám mạo hiểm trong thương trường, nhưng tinh thần dám mạo hiểm đúng đắn phải là dám mạo hiểm có điều kiện, chứ không phải là mạo hiểm mù quáng vô ích.

Cũng biết rằng đầu tư là việc phải làm vì sự phát triển của công ty và doanh nghiệp, vì vậy quyết định triển khai hoạt động đầu tư không phải là một việc làm sai. Nhưng vì quá vội vàng lao vào, nên đã đầu tư một cách mù quáng, loại đầu tư này tất nhiên không đem lại thành công bao giờ. Đầu tư mù quáng là một trong những điều đại kỵ đối với các nhà đầu tư. Những giám đốc đầu óc không tính toán, vội vã kiếm lợi, cuối cùng cũng không thể có được thành công. Chính vì vậy trong thương trường, các giám đốc đóng vai trò chủ đạo và hết sức quan trọng, bất cứ khi nào ở đâu họ cũng phải duy trì sự tỉnh táo, tư tưởng thái độ luôn rõ ràng, không bao giờ được hành động vội vã mù quáng, phải bước những bước vững chãi trên con đường sự nghiệp của mình.

## **NÊN “CẦM MÁU” HƠN LÀ PHẢI “TRUYỀN MÁU”**

Đầu tư là con đường bắt buộc các doanh nghiệp phải đi theo nếu muốn phát triển. Thế nhưng khi nói đến đầu tư, rất nhiều giám đốc đều kêu than rằng "Kiếm tiền ở đâu?".

Thực ra, tiền vốn là cơ sở để đầu tư, không có tiền vốn thì không thể tiến hành đầu tư được. Đặc biệt là đối với một số giám đốc ở các doanh nghiệp cỡ vừa và nhỏ, họ rất khó để có thể có được tiền vốn bằng hình thức góp vốn, bởi vì doanh nghiệp của họ không đủ điều kiện để phát hành cổ phiếu và trái phiếu, họ cũng rất khó có thể vay tiền

từ ngân hàng, bởi vì mức độ uy tín của họ không đủ để ngân hàng có thể mở kết cho vay. Với tình hình như vậy, phải thông qua biện pháp nào để có thể đạt được mục đích đầu tư?

Trên thực tế, tiền vốn cần thiết để đầu tư thu được nhờ thị trường tiền tệ tuy rằng rất tốt, nhưng đây chỉ là hình thức "truyền máu". Nhìn từ góc độ này, còn có một hình thức khác tốt hơn hình thức "truyền máu" đó là hình thức "cầm máu", hình thức này rất thực tế và dễ làm hơn nhiều, đó chính là tiền vốn do doanh nghiệp tự tích lũy. từ ít đến nhiều, từ nhỏ tới lớn, thực hiện mục tiêu bằng chính sức lực của mình. Như vậy nên "cầm máu" hơn là để "truyền máu".

Xem những ví dụ của một số các doanh nghiệp nổi tiếng ở Nhật Bản, bạn sẽ hiểu rõ hơn về vấn đề này.

### 1. Tiền từ đâu tới?

Ông Mishutomo, một nhà kinh doanh thành công ở Nhật Bản đã từng nói rằng: *"Nếu muốn xây dựng doanh nghiệp thì vấn đề phải cân nhắc đầu tiên đó là tiền vốn. Nếu không có tiền vốn trong tay, và cũng không vay được từ ngân hàng hay bạn hàng, trong thời đại này ít ra bạn cũng phải cố gắng tiết kiệm được vài trăm vạn Yên tiền vốn thì mới có thể nghĩ tới công việc làm ăn hay kinh doanh"*. Đây là chủ trương nhất quán của ông Mishutomo, điều kiện bắt buộc phải có đầu tiên khi thành lập doanh nghiệp đó là phải có tiền vốn. Nhưng ông ta làm thế nào, bằng cách nào để có được tiền vốn? Ngay từ khi còn trẻ tuổi Mishutomo đã mơ ước trở thành con người độc lập. Ngay từ khi còn là sinh viên, ông đã cố gắng tiết kiệm được 1.000 yên. 1.000 yên không phải là con số nhỏ, hồi đó số tiền này có thể xây dựng được một nhà xưởng. 1.000 yên thời bấy giờ so với thời giá hiện nay, nếu giá cả tăng lên 1.000 lần, có nghĩa là bằng 1 triệu yên, nếu tăng 10.000 lần thì 1.000 yên sẽ bằng 10 triệu yên.

Cho dù đến ngày hôm nay, nếu trong tay bạn có vài trăm vạn yên tiền vốn, theo yêu cầu phát triển của doanh nghiệp, bạn cũng có thể vay được tiền của ngân hàng. Nhưng nếu không có số tiền vốn này, thì cho dù kế hoạch dự án có hay đến đâu, lợi nhuận dự kiến có nhiều bao nhiêu, ngân hàng tuyệt đối không thể cho bạn vay toàn bộ số tiền vốn mà bạn đang cần. Nếu tiền vốn là một con số không, thì đến bất cứ lúc nào cũng vẫn là con số không, biến từ không thành có là điều không thể làm được.

Ông Mishutomo rất nỗ lực tiết kiệm tiền ngay từ khi còn rất trẻ, ông lấy 1.000 yên làm mục tiêu để tiết kiệm. Mãi cho đến sau cuộc chiến tranh ông vẫn không từ bỏ ý định này. Trước chiến tranh ông đã từng xây dựng một nhà máy, nhưng chiến tranh đã cướp đi của ông tất cả. Đến năm 1946, ông mở quán rượu ở trước cửa ga Tokyo và ở gần ngân hàng. Tên của quán rượu là ASCO. A là chữ cái đầu trong từ Artist (nhà nghệ thuật) trong tiếng Anh, S là là chữ cái đầu trong từ Scientist (nhà khoa học), CO là hai chữ cái đầu trong từ Companion (bạn bè). Ý nghĩa là quán rượu này là câu lạc bộ giải trí dành



cho nhà nghệ thuật, nhà khoa học và bạn bè. Hồi đó, ASCO là một quán rượu có quy mô tương đối lớn, sau chiến tranh không lâu, kiểu quán như thế rất được mọi người ưa chuộng, công việc kinh doanh vô cùng phát đạt, ông đã vay được rất nhiều tiền khi mở quán rượu này. Nhưng bản thân ông không bao giờ nghĩ rằng ông là ông vua của nghề kinh doanh rượu, bởi vì mục đích mở quán rượu của ông là chỉ để lấy tiền khôi phục lại nhà máy mà thôi.

## 2. Tìm kiếm thu nhập, hạn chế chi phí.

Đối với việc xây dựng doanh nghiệp, Mishutomo luôn mang theo một bộ sách triết học để tham khảo.

Xây dựng một doanh nghiệp không phải là khó. Việc làm đầu tiên đó là phải hạn chế các khoản chi phí. Xã hội có nhiều người bị phá sản lý do là họ thu không đủ chi. Nếu có thể hạn chế được chi phí, hoặc điều chỉnh cho chi phí thấp hơn thu nhập là được. Doanh nghiệp phá sản hoặc vì thiếu vốn mà không thể mở rộng sản xuất kinh doanh, tất cả đều có căn nguyên của nó: không nằm ngoài nguyên nhân thu nhập ít, chi phí nhiều. Cho dù là con người hay doanh nghiệp, nếu bị "chảy máu" quá nhiều sẽ chết. Đối với những bệnh nhân chảy máu quá nhiều, bác sĩ sẽ dùng biện pháp truyền máu để cứu người. "Cầm máu" là sự lựa chọn tốt hơn nhiều so với "truyền máu".

Ông Mishutomo cho rằng, đối với doanh nghiệp cũng vậy, nên dùng tiền đầu tư vào những lĩnh vực có thu nhập. Không được sử dụng một cách tùy tiện số tiền vay được, bởi vì tiền vay không phải là thu nhập. Nếu nhắc tới vấn đề tiền vay còn phải trả tiền lãi thì nên coi tiền vay như một thứ có chất độc, bất cứ lúc nào cũng không nên đi vay một cách dễ dàng.

Đối với ông Mishutomo, khi doanh nghiệp được khôi phục trở lại, nhất định phải điều chỉnh hạn chế chi phí, sau đó mới tìm kiếm thu nhập. Vì vậy, ông không tán thành với cách nói "tăng thu nhập hạn chế chi phí" mà chủ trương của ông là "hạn chế chi phí, tăng thu nhập", ông chỉ thay đổi thứ tự sắp xếp của hai câu mà thôi. Ông thường nói rằng: *"Tăng thu nhập không phải là một việc làm đơn giản, phải hết sức cố gắng nỗ lực mới có thể làm được. Bởi vậy cho dù là gia đình hay doanh nghiệp đều hiểu vấn đề này như nhau, so với tăng thu nhập thì trước hết phải điều chỉnh vấn đề chi tiêu việc này quan trọng hơn rất nhiều."* Ý của ông muốn nói là, tăng chi phí rồi, thu nhập cũng tăng theo thì đó là chuyện tốt, nhưng thực tế cơ hội để thực hiện mục tiêu này rất ít. Do vậy, việc đầu tiên cần phải làm vẫn là phải cố gắng hết sức có thể để giảm chi phí. Vì vậy, khi Mishumoto còn đảm nhận công việc giám đốc, những chi phí khoảng 100 yên không có duyệt chi của ông thì không được phép chi.

## 3. Tích lũy chính là nguồn động lực đầu tư của doanh nghiệp.

Ông Jaither, một chủ doanh nghiệp nổi tiếng ở Nhật Bản đã nói rằng *"Những doanh nghiệp cỡ vừa và nhỏ đều có khả năng tham gia "chinh chiến" trên thương*

trường, nhưng vì nguồn vốn của họ eo hẹp đầu tư ít nên những doanh nghiệp cỡ vừa và nhỏ này không có khả năng chiến thắng những doanh nghiệp lớn". Chính vì vậy, ông rất coi trọng việc tăng cường đầu tư cho doanh nghiệp của mình. Nguồn vốn đầu tư cần thiết của doanh nghiệp không phải là dựa vào các khoản vay hay góp vốn mà là do doanh nghiệp tích lũy lâu dài.

Khi bắt đầu khởi nghiệp, doanh nghiệp của Jaither chỉ có 3 nhân viên làm việc. Sở dĩ doanh nghiệp có thể phát triển thành quy mô lớn như ngày hôm nay chính là vì "họ đã phải đi qua 50 năm lịch sử" Để một mầm non phát triển thành cây nhỏ là cả một thời gian dài, quá trình trưởng thành rất khó khăn và gian nan, từ một cây nhỏ phát triển thành một cây đại thụ nhất định phải có sức mạnh ổn định, chính vì vậy tốc độ tăng trưởng mới dần dần tăng lên.

Đối với những nhà kinh doanh trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, nhược điểm khiến họ không thể chiến thắng được những doanh nghiệp cỡ lớn là sức đầu tư của họ yếu. Bởi vì các doanh nghiệp vừa và nhỏ không thể kịp thời đầu tư thiết bị nên họ thua cuộc là điều dễ dàng lý giải. Doanh nghiệp của Jaither cũng giống như vậy, khi đó để có thể vay tiền của ngân hàng họ phải bỏ ra rất nhiều công sức. Chính vì vậy, Jaither rất chú trọng tới việc tích lũy trong doanh nghiệp. Jaither nói rằng: "*Sự phát triển của doanh nghiệp cũng giống như chạy đua đường dài, nếu có thể kiên trì theo đuổi đến cùng, đó là điều hết sức quan trọng*"

Trong quá trình phát triển của doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc tích lũy tiền vốn khó khăn hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp lớn, nhưng vì đã tham gia cùng "chạy đua" thì điểm mấu chốt để có thể kiên trì chạy tiếp chính là tích lũy tiền vốn cho dù bắt đầu từ con số rất nhỏ. Quan điểm cơ bản của tư tưởng kinh doanh của Jaither là: "*Vì sự trưởng thành của doanh nghiệp, đầu tư vào doanh nghiệp là hết sức cần thiết. Chỉ bằng cách đầu tư, doanh nghiệp mới có thể đi tiếp con đường ở phía trước*" Quan điểm của Jaither không những rất đúng đắn trong quá trình lập nghiệp mà còn thích hợp trong suốt quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần phải ghi nhớ một điều rằng: mục đích tích lũy không phải là tiết kiệm để đó mà tích lũy là để đầu tư. Chỉ bằng cách đầu tư vào thiết bị, doanh nghiệp mới có khả năng phát triển, tích lũy chính là nguồn động lực đầu tư của doanh nghiệp. Chính vì vậy, Jaither luôn là người khởi xướng và tích cực trong công việc tích lũy vốn.

Hãy so sánh một chút, một số giám đốc doanh nghiệp của Trung Quốc chưa làm tốt công việc này, khi họ vừa kiếm được một chút ít tiền, liền "ngồi chơi xơi nước" không tiếp tục quay vòng vốn tái sản xuất và kinh doanh. Nếu các giám đốc muốn phát triển doanh nghiệp của mình, cần phải học tập tư tưởng và cách làm của Jaither, như vậy mới có thể đặt viên gạch vững chắc cho sự đi lên của doanh nghiệp sau này.

# GÓP VỐN - CHIẾN LƯỢC LÀM GIÀU

Quá trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp không thể tách rời tiền vốn. Nói chung, bản thân các giám đốc đều có tiền vốn nhất định, nhưng do phải hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian dài, nên sẽ thiếu vốn, vì vậy họ phải tìm mọi cách để có thể thu hút vốn. Đó chính là "góp vốn"

Góp vốn chính là một trong số những cách để thu hút vốn, và trong xã hội hiện đại đây cũng là phương pháp không thể thiếu đối với mỗi doanh nghiệp. Thông qua góp vốn có thể thực hiện được mục đích của doanh nghiệp một cách nhanh chóng, từ đó bạn có thể làm giàu với tốc độ nhanh hơn gấp nhiều lần. Chính vì vậy, các giám đốc trong xã hội hiện đại cần có hiểu biết sâu sắc và nhận thức đúng đắn đối với "vốn góp"

## 1. Góp vốn là nền tảng của đầu tư.

Có người cho rằng đầu tư và góp vốn chính là một đôi song sinh, cách nói này rất có lý. Góp vốn chính là hoạt động kinh tế thông qua tín dụng để thu hút vốn, tập trung vốn và phân phối sử dụng vốn, nó chính là nội dung chủ yếu của thị trường. Cũng như tên gọi của nó, góp vốn có nghĩa là thu hút tiền vốn của người khác cung cấp cho doanh nghiệp sử dụng.

Thế nhưng, rất nhiều giám đốc do hạn chế về các mặt chủ quan và khách quan nên đã không thể lý giải một cách đầy đủ và chính xác hàm nghĩa của hai từ "góp vốn", bởi vì có thể họ không thực sự coi trọng hoặc có thể nói rằng cơ bản là họ không hiểu "góp vốn" là gì. Điều này thực sự là sai lầm to lớn của các giám đốc.

Cần phải biết rằng, trong xã hội hiện đại, nếu doanh nghiệp muốn phát triển mạnh mẽ và tăng sức mạnh cạnh tranh trên thị trường, thì phải áp dụng phương pháp "góp vốn" này, có như vậy mới có thể thu hút được nguồn vốn đầu tư cần thiết. Đầu tư là sự cần thiết đối với quá trình phát triển của doanh nghiệp, đồng thời góp vốn là nền tảng của đầu tư. Bởi vì do các giám đốc trong khi tiến hành hoạt động đầu tư, số tiền mà họ cần để đầu tư rất lớn, bởi vì đầu tư với số vốn nhỏ thì không đủ sức cạnh tranh, vì vậy giám đốc vẫn nên dựa vào góp vốn để mở rộng và phát triển sản xuất kinh doanh, nếu chỉ dựa vào tiền vốn ít ỏi của doanh nghiệp thì không đủ sức mạnh.

Chính vì vậy, góp vốn là nền tảng của đầu tư, đầu tư và góp vốn chính là một đôi song sinh trong sự phát triển của doanh nghiệp. Các giám đốc cần hết sức chú ý tới vấn đề này.

## **2. Các doanh nghiệp cần có nhận thức về tiền vốn.**

Hình thành nhận thức về tiền vốn, lấy tư tưởng quản lý tiền vốn mới làm thứ vũ khí bảo vệ chính bản thân, đó chính là một bài học không thể thiếu của các nhà doanh nghiệp Trung Quốc hiện nay. Bởi vì cùng với tốc độ thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế Trung Quốc, khi đưa ra mục tiêu xây dựng cơ chế kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa, các doanh nghiệp hầu như đã hoàn toàn tách khỏi nhà nước và chuyển sang tìm vốn từ phía ngân hàng và thị trường tiền tệ. Đối với các doanh nghiệp nhà nước cũng như vậy, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp tư nhân lại càng thực hiện theo cơ chế này. Tiền vốn thu hút từ phía ngân hàng có sức mạnh rất lớn đối với các doanh nghiệp, do vậy mối quan hệ giữa tiền vốn và doanh nghiệp ngày càng trở nên mật thiết hơn.

So sánh với môi trường kinh doanh khép kín của các doanh nghiệp trong thời gian trước đây, vài năm trở lại đây, các doanh nghiệp đã chuyển hướng sang con đường kinh doanh tự chủ hoặc kinh doanh theo kiểu tự chịu lỗ lãi, đối với các doanh nghiệp tư nhân ngay từ khi thành lập đã hoạt động theo hình thức này. Hiện nay, thị trường tiền tệ cũng đã ngày một hoàn thiện, do vậy đã có rất nhiều doanh nghiệp hợp tác với nước ngoài. Vì vậy, giới doanh nghiệp và thị trường tiền tệ đã dần mở rộng ra nước ngoài, ngoài việc thu hút vốn đầu tư trực tiếp từ phía nước ngoài, các doanh nghiệp còn phát hành chứng khoán ở thị trường nước ngoài, vay vốn từ các ngân hàng nước ngoài.

Có thể nói trong điều kiện nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp về bản chất vẫn là sự lưu thông quay vòng tiền vốn, không có lưu thông tiền tệ thì doanh nghiệp không thể tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, các giám đốc trong các doanh nghiệp đều phải dựa trên quan điểm về sự lưu thông tiền vốn để có nhận thức và phương chỉ đạo đúng đắn đối với doanh nghiệp của họ, họ phải có tư tưởng thoáng hơn trước, phải tỉnh táo và có tư tưởng ý thức sâu sắc đối với vấn đề tiền tệ. Chỉ bằng cách như vậy, các giám đốc mới có thể duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, nâng cao trình độ quản lý, mới có thể giúp các doanh nghiệp trong nước sánh bước cùng thế giới.

## **3. Tiền tệ và thị trường tiền tệ.**

Nếu các giám đốc muốn xây dựng sự nhận thức đúng đắn về tiền tệ, muốn tận dụng triệt để nguồn vốn kinh doanh, thì trước tiên họ phải có sự hiểu biết đối với tiền tệ và thị trường tiền tệ. Tiền tệ có nghĩa là chỉ sự lưu thông của tiền tệ, tức là hoạt động thu hút và quay vòng vốn, bao gồm các hoạt động có liên quan đến lưu thông tiền tệ như phát hành tiền tệ, lưu thông và thu hồi, thu hút và rút tiền gửi tiết kiệm, kinh doanh và thu hồi tiền hàng, thu hút vốn đầu tư.

Thị trường tiền tệ thực sự cần thiết cho sự phát triển của nền kinh tế hàng hoá, sự xuất hiện và phát triển của nền kinh tế hàng hoá đã thúc đẩy sự hình thành và phát triển của cơ cấu tín dụng, vay vốn chính là hình thức tín dụng ban đầu, sau đó chuyển dần

thành hình thức vay vốn-qua trung gian là ngân hàng. Sự xuất hiện của hình thức góp vốn gián tiếp này, đã thúc đẩy sự phát triển của hình thức góp vốn trực tiếp bằng trái phiếu, cổ phiếu...

Ở nước ta, góp vốn gián tiếp là hình thức góp vốn chủ yếu, nhưng hiện nay cũng đang có chiều hướng phát triển thành hình thức góp vốn trực tiếp. Phát triển hình thức góp vốn trực tiếp, có lợi cho sự phát triển của thị trường tiền tệ và đổi mới cơ chế tiền vốn, đồng thời cũng có lợi cho các giám đốc các doanh nghiệp có nhiều hình thức khác nhau và nhanh chóng thu hút được vốn đầu tư. Chỉ với sự tồn tại song song và bổ sung cho nhau giữa hai hình thức góp vốn trực tiếp và gián tiếp, thì mới có thể làm cho thị trường tiền tệ dần dần hoàn thiện và phát triển, để từ đó có thể hoàn thiện hơn cơ chế kinh tế thị trường trong thời kỳ xã hội chủ nghĩa.

Thị trường tiền tệ là một hệ thống rất đa dạng. Nó chủ yếu bao gồm:

- Thị trường tiền vốn ngắn hạn, tức là thị trường chuyên thực hiện lưu thông tiền tệ ngắn hạn.
- Thị trường tiền tệ dài hạn, tức là thị trường chuyên thực hiện lưu thông tiền tệ dài hạn.
- Thị trường mua bán vàng.
- Thị trường ngoại tệ, tức là thị trường thực hiện giao dịch trao đổi ngoại tệ.

Thị trường tiền tệ là một động lực lớn trong nền kinh tế thị trường, là điều kiện tiên đề để thực hiện góp vốn thuận lợi.

#### **4. Góp vốn trực tiếp và góp vốn gián tiếp.**

Ở phần trước, chúng tôi đã nói về hàm nghĩa của từ "góp vốn", góp vốn là hoạt động thu hút vốn thông qua hình thức trao đổi tín dụng, thu hút tiền vốn, tập trung và phân phối sử dụng vốn, góp vốn chính là nội dung chủ yếu của thị trường tiền tệ.

Góp vốn có hai hình thức, một là góp vốn trực tiếp, hai là góp vốn gián tiếp. Góp vốn trực tiếp tức là hình thức lưu thông tiền tệ trực tiếp, chủ yếu thông qua phát hành trái phiếu, cổ phiếu ... các công cụ trong tín dụng, nhằm thu hút số tiền dư thừa trong xã hội, để làm tiền vốn đầu tư vào công trình dự án.

Ưu điểm khi lựa chọn hình thức lưu thông tiền vốn trực tiếp là:

- Có thể đầu tư tiền vốn vào theo phương hướng có hiệu quả cao nhất. Những doanh nghiệp có uy tín có nghĩa là họ kinh doanh có hiệu quả kinh tế cao, nên những trái phiếu và cổ phiếu mà họ phát hành cũng có hiệu quả cao, do vậy đã thu hút rất nhiều các nhà đầu tư.

- Thúc đẩy các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

- Có thể sử dụng một bộ phận chi phí trong xã hội trở thành tiền vốn sản xuất dài kỳ.

- Khai thác và mở rộng kênh đầu tư từ phía quần chúng nhân dân nhằm giảm bớt rủi ro.

Đầu tư gián tiếp chính là thu hút tiền gửi tiết kiệm thông qua ngân hàng, sau đó vay vốn từ ngân hàng để sản xuất kinh doanh, đây là hoạt động vay vốn thông qua trung gian là ngân hàng. Nguồn gốc của vốn vay ngân hàng chủ yếu là từ tiền gửi tiết kiệm trong ngân hàng. Ngân hàng thu hút tiền gửi tiết kiệm phân theo tính chất: tiền gửi của các đơn vị doanh nghiệp, tiền tiết kiệm của cá nhân. Ngoài ra còn có tiền tiết kiệm bằng ngoại tệ.

Khi hiểu rõ hai hình thức góp vốn trực tiếp và góp vốn gián tiếp sẽ giúp các giám đốc doanh nghiệp lựa chọn một cách hiệu quả một trong hai hình thức để phát triển doanh nghiệp.

## LỰA CHỌN HÌNH THỨC GÓP VỐN

Góp vốn bao gồm hai hình thức: góp vốn trực tiếp và góp vốn gián tiếp. Trong hai hình thức này còn có thể phân chia thành 5 loại góp vốn khác nữa, đó là: vay vốn ngân hàng, doanh nghiệp phát hành trái phiếu, phát hành cổ phiếu, thuê vốn và tận dụng thu hút tiền vốn trong xã hội. Trong đó, vay vốn ngân hàng thuộc phạm vi góp vốn gián tiếp, còn 4 loại kia thuộc phạm vi góp vốn trực tiếp.

Đối với các giám đốc nên chọn hình thức góp vốn nào? Một khi đã xác định lựa chọn hình thức góp vốn nào, các bước tiến hành tiếp theo sẽ là gì? Trong quá trình thực hiện cần phải chú ý tới những vấn đề gì? Trong phần này, chúng tôi sẽ giải đáp cụ thể những câu hỏi đặt ra ở trên.

### **1. Sáu điều kiện và 8 kỹ năng để có thể vay được vốn của ngân hàng.**

Tiền vay ngân hàng sẽ giúp bạn tăng cường tiền vốn đầu tư tái sản xuất, giúp bạn có khả năng nhập hàng và mua thiết bị mặc dù doanh nghiệp đang ở trong tình trạng

quay vòng vốn khó khăn. Chính vì vậy, vay vốn ngân hàng là một hình thức góp vốn có hiệu quả. Tuy rằng ngân hàng không phải là trụ cột duy nhất trong vấn đề về giải quyết tài chính, song có thể nói ngân hàng vẫn là trụ cột chính. Nếu bạn đã có nhận định chính xác về một hoạt động kinh tế nào đó có khả năng thúc đẩy tiêu thụ, nâng cao lợi nhuận, nhưng thực hiện hoạt động kinh tế này đòi hỏi phải có vốn thì bạn có thể xem xét tới vấn đề vay tiền vốn từ ngân hàng làm nguồn tác động chính. Nhưng bạn cần phải hiểu rõ những vấn đề sau: Điều kiện cho vay vốn của ngân hàng là gì? Sử dụng biện pháp nào mới có thể xin vay vốn được? Ngân hàng đặc biệt là ngân hàng thương mại rất thích cho doanh nghiệp, công ty nước ngoài vay vốn vì qua đó họ mới có thể kiếm được lợi nhuận cao. Nhưng có điều họ không thích cho chúng ta vay vốn. Nếu để họ tự chọn, họ thà đem tiền cho những doanh nghiệp và công ty lớn nơi có sự đảm bảo và thế chấp cao. Nhưng vấn đề là ở chỗ, họ không có quyền được lựa chọn, những công ty lớn và doanh nghiệp lớn cũng không thể đáp ứng được yêu cầu phát triển đa dạng hoá của các nghiệp vụ trong ngân hàng, do vậy ngân hàng vẫn phải cần tới các công ty và doanh nghiệp nhỏ. Vì vậy, nếu bạn là giám đốc của công ty hay doanh nghiệp nhỏ, bạn cũng không nên quá lo lắng và sợ rằng không vay được tiền vốn từ ngân hàng để thực hiện mục đích góp vốn. Khi xin vay vốn, ngân hàng đòi hỏi người đi vay phải có đủ những điều kiện dưới đây:

- Có khả năng trả tiền vay

Cho dù bạn có thể chấp rất đáng tin cậy, nhưng nếu ngân hàng không tin rằng doanh nghiệp của bạn có thể đạt được thành công như những gì doanh nghiệp đã dự kiến thì họ rất có thể không xét duyệt đơn xin vay vốn của bạn.

Thông thường, ngân hàng không muốn dùng hình thức cưỡng chế để huỷ bỏ quyền chuộc lại tài sản thế chấp của doanh nghiệp, không muốn tìm người đứng ra bảo hộ để truy cứu trách nhiệm, hoặc đổi tài sản thế chấp của khách hàng ra tiền mặt - họ hoàn toàn không muốn sử dụng một trong ba hình thức trên để thu hồi tiền vay của những doanh nghiệp không có khả năng trả nợ. Ngân hàng đều mong muốn có được sự đảm bảo như: doanh nghiệp của bạn có khả năng sử dụng lợi nhuận của doanh nghiệp để trả toàn bộ tiền vốn vay.

- Tài sản thế chấp vượt quá giá trị tiền vay

Cho dù ngân hàng không muốn tịch thu những tài sản thế chấp loại này, nhưng vì sự an toàn họ vẫn phải chấp nhận tài sản thế chấp này. Ngoài ra, ngân hàng thực sự mong muốn và tin tưởng vào tiền đồ phát triển của doanh nghiệp bạn trong tương lai, và họ cũng không muốn tính toán tài sản thế chấp của bạn phải phù hợp những yêu cầu gì. Tài sản thế chấp tốt nhất bao gồm: tiền gửi ngân hàng, cổ phiếu, trái phiếu, khế ước nhà cửa, bảo hiểm nhân thọ... Nhưng ngân hàng cũng chấp nhận những tài sản thế chấp khác như: tài sản của người nhà của chủ doanh nghiệp, các đồ vàng bạc ngọc quý trang sức có giá trị...

- **Những yếu tố thể hiện tình hình đầu tư vốn**

Có thể bạn không muốn lấy toàn bộ số vốn mà bạn tích lũy được để đầu tư vào dự án mà bạn đang làm, nhưng bạn vẫn phải thể hiện với ngân hàng rằng bạn dự kiến lấy toàn bộ số vốn tích lũy được để đầu tư vào dự án kinh doanh. Một người khi xin vay vốn, chỉ với những biểu hiện về năng lực và uy tín của bản thân, ngân hàng mới tin cậy vào anh ta và quyết định cho vay. Bạn cần để ngân hàng biết rằng: Bạn đã dùng toàn bộ sức lực tiền bạc và thời gian để phát triển mở rộng dự án kinh doanh của bạn. Như vậy, ngân hàng mới tin cậy và đồng ý cho bạn vay vốn để đầu tư.

- **Kết hợp giữa tinh thần lập nghiệp, khả năng tổ chức và tài năng quản lý**

Tinh thần lập nghiệp tất nhiên là vấn đề rất quan trọng khi đề nghị vay vốn, nhưng chính những cử chỉ tính cách của bạn cũng có tác dụng tương tự. Ngoài ra, một phần quan trọng khác được quyết định bởi khả năng tổ chức và tài năng quản lý của bạn. Khi ngân hàng xét duyệt vay vốn thường hay xem xét tới vấn đề: bạn có thành công hay không trong các hoạt động bố trí thời gian và người lao động làm việc? Bạn có khả năng điều chỉnh tiền vốn một cách linh hoạt? Nếu bạn có khả năng chứng minh một cách thuyết phục thì bạn không nên chần chừ cung cấp cho ngân hàng. Ví dụ, bạn đã từng làm ở một công ty, và công ty này nhờ có khả năng tổ chức và tài năng quản lý của bạn mà phát triển mạnh mẽ. Hoặc bạn đã từng tham gia vào một số hoạt động xã hội, bạn cũng nên cung cấp những thông tin này cho ngân hàng, để làm yếu tố tham khảo cho ngân hàng xét duyệt đề nghị vay vốn của doanh nghiệp của bạn.

- **Tình hình tiêu thụ sản phẩm cực kỳ lý tưởng**

Trong trường hợp này, địa điểm và thời gian cũng là yếu tố không thể bỏ qua. Nếu giám đốc doanh nghiệp có thể chứng minh rằng sản phẩm mà anh ta đang tiêu thụ là sản phẩm được nhiều khách hàng ưa chuộng hiện nay thì cho dù quy mô của doanh nghiệp còn nhỏ, ngân hàng vẫn muốn cho vay vốn. Ngoài ra, ngân hàng thường tập trung sự chú ý vào những doanh nghiệp tích cực tham gia vào hoạt động công ích, do vậy nếu có thể bạn cần phải tuyên truyền mạnh mẽ rằng sản phẩm của bạn đã thực sự chiếm được cảm tình của công chúng.

- **Có thể trả nợ tiền vay trong một thời gian ngắn**

Thông thường, ngân hàng không muốn cho vay vốn trong thời gian quá dài nên họ đã cung cấp vốn vay cho các doanh nghiệp trong thời gian ngắn, như vậy vừa an toàn lại vừa có thể kiếm được lợi nhuận. Nói chung, các ngân hàng đều xem xét những loại vốn vay trong thời gian một năm, như vậy họ sẽ thuận tiện trong việc đánh giá rủi ro của vốn vay để quyết định có tiếp tục cho vay vốn nữa hay không.

Nhìn chung đối với những khoản vay trong thời gian càng dài thì ngân hàng yêu cầu tài sản thế chấp có giá trị càng cao. Đối với những khoản vay dài hạn, tất nhiên



ngân hàng vẫn cho vay, thông thường tiền vốn vay này dùng để mua trang thiết bị, tăng tài sản cố định hoặc để mua doanh nghiệp cỡ nhỏ khác. Lúc này, ngân hàng yêu cầu doanh nghiệp phải có tài sản thế chấp đáng tin cậy và có giá trị cao mới có thể xét duyệt cho vay.

Để có thể vay được vốn từ ngân hàng, các doanh nghiệp phải làm rất nhiều việc. Có nghĩa là vay vốn ngân hàng cũng cần có kỹ năng và sự tinh tế. Có một số người do "nước đến chân mới nhảy", mục đích là có thể vay được một chút vốn hay không, cách làm này hoàn toàn không có lợi. Trước khi đến ngân hàng, bạn phải tìm hiểu thật kỹ đối với các điều khoản yêu cầu của ngân hàng, sau đó bạn nên thể hiện sự chắc chắn thành công trong thời gian tương lai cho ngân hàng, như vậy sẽ có lợi cho bạn khi vay vốn ngân hàng.

Nói một cách cụ thể, để có thể vay được vốn từ phía ngân hàng, bạn nên tìm hiểu 8 kỹ năng sau:

- Phải thiết lập quan hệ tốt với ngân hàng

Có một số ngân hàng mong muốn hỗ trợ cho các dự án kế hoạch phát triển tại địa phương, và cũng mong muốn cung cấp hỗ trợ tài chính cho các doanh nghiệp dạng này. Những ngân hàng như vậy thường có những yêu cầu cao hơn so với những ngân hàng khác. Song cũng có nhiều ngân hàng lại không như vậy. Tốt nhất bạn nên xây dựng mối quan hệ mật thiết với một ngân hàng nào đó.

Các ngân hàng thường hay có những ưu đãi đặc biệt đối với khách hàng quen, vì vậy bạn phải duy trì và tăng cường mối quan hệ với ngân hàng, nhằm tăng cường sự hỗ trợ của ngân hàng đối với các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời bạn cũng nên làm quen với các nhân viên trong ngân hàng, như vậy bạn sẽ có được những lời khuyên bổ ích từ phía họ cho những vấn đề tài chính mà bạn chưa được biết. Các ngân hàng ngoài khả năng hỗ trợ cung cấp tiền vốn, còn có thể cung cấp thông tin tư vấn giúp doanh nghiệp của bạn phát triển.

Ngân hàng có mạng lưới cung cấp thông tin rộng lớn, họ dễ dàng có được những tài liệu thống kê toàn diện, mà chính những tài liệu sẽ có thể gây ảnh hưởng cho sự phát triển của các doanh nghiệp.

Các ngân hàng cũng mong muốn cung cấp các thông tin cần thiết cho khách hàng quen, đây chính là hình thức dịch vụ rất được các doanh nghiệp hoan nghênh.

- Đến ngân hàng cùng với người bạn đã thành thạo trong nghiệp vụ vay vốn

Khi đề nghị vay vốn của ngân hàng, nếu có thể thuyết phục người bạn đã thành thạo trong nghiệp vụ vay vốn cùng đến ngân hàng thì bạn không nên bỏ qua cơ hội này. Nhân viên ngân hàng rất thích được trao đổi nghiệp vụ với những người đã thành thạo những thuật ngữ trong ngân hàng. Lúc này, người bạn thông thạo thuật ngữ ngân hàng

trở nên rất quan trọng. Bạn không nên quá lo lắng vì không hiểu những thuật ngữ đó vì người bạn sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi khó này, đồng thời còn giải thích rõ ý nghĩa cho bạn.

- **Cần sớm làm thủ tục xin vay vốn**

Đối với giám đốc các doanh nghiệp nhỏ, rất khó có thể vay được vốn ngay lập tức. Đó là bởi vì ngân hàng thường phải điều tra tín dụng, đồng thời cũng phải nghiên cứu xem xét toàn bộ kế hoạch vay tiền. Nếu không thể chờ đợi trình tự làm việc trong thời gian dài, thì sẽ dễ tuột khỏi tay cơ hội vay vốn. Vì vậy, bạn phải "lo liệu trước khi trời mưa", làm thủ tục vay vốn sớm.

- **Tự giới thiệu bản thân**

Trước khi xin ngân hàng vay vốn, bạn cần giới thiệu qua một chút về tình hình của bản thân. Một khi ngân hàng thấy rằng bạn và công ty của bạn đáng tin cậy, thì mọi việc sẽ dễ dàng hơn rất nhiều. Bạn cần phải thuyết phục ngân hàng hãy tin tưởng rằng doanh nghiệp của bạn làm ăn có lãi và có tiềm lực phát triển. Bạn có thể xem xét tình hình cụ thể, nếu được hãy mang đến những hồ sơ tài liệu và những thứ khác như hàng mẫu, ảnh, đơn đặt hàng của khách hàng để chứng minh cho ngân hàng thấy được khả năng của doanh nghiệp của bạn. Làm như vậy sẽ rất có lợi cho việc xin vay vốn của bạn.

- **Số tiền xin vay cần phải nhiều hơn nhu cầu của doanh nghiệp**

Đa số các ngân hàng đều bảo thủ, đặc biệt là đối với các khách hàng có nguồn vốn eo hẹp, cho dù họ xin vay với số vốn là bao nhiêu, khi ngân hàng quyết định cho vay nhất định họ sẽ chiết khấu bớt đi.

Nếu theo dự toán cho thấy, để cho doanh nghiệp phát triển thuận lợi, bạn phải cần tới một khoản tiền vốn nào đó, khi làm đơn xin vay vốn bạn nên viết nhiều hơn số tiền cần vay khoảng 30%, như vậy mới không làm ảnh hưởng tới dự toán của doanh nghiệp.

- **Bạn không nên quá e dè trước nhân viên ngân hàng**

Do một vài nguyên nhân nào đó, một số người đi vay vốn không có kinh nghiệm, họ coi ngân hàng như là người làm từ thiện hay ân nhân của mình, do vậy họ nhìn nhận vấn đề cho vay vốn giống như làm từ thiện. Nhưng bạn cần phải biết rằng ngân hàng cho bạn vay vốn không phải là muốn giúp đỡ bạn mà là một hình thức muốn cùng bạn làm kinh doanh mà thôi. Bạn là khách hàng vay vốn, khi vay được tiền rồi thì bạn phải trả lãi. Nếu nói là giúp đỡ thì không đúng, vì chính việc xin vay vốn của bạn đã giúp ngân hàng tăng thêm khách hàng, tăng thêm lợi nhuận, thực tế chính bạn mới là người giúp đỡ ngân hàng. Bởi vậy, khi bạn giao dịch cùng với nhân viên ngân hàng, bạn nên coi nhân viên ngân hàng là người đang cần bạn giúp đỡ, chứ không nên thể hiện mình là người được họ ban ơn.

Cần nhớ rằng có được sự giúp đỡ của ngân hàng cũng tốt, không được ngân hàng giúp đỡ cũng không sao, bạn vẫn có thể biến ước mơ của bạn thành sự thực, đưa doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ. Nếu bạn không vay vốn ở ngân hàng này thì bạn có thể đến ngân hàng khác, như vậy bạn có thể đứng ở vị trí bình đẳng khi đối thoại với ngân hàng.

- Không nên dấu những sự thật quan trọng

Ngân hàng có thể thông qua nhiều nguồn tin tức khác nhau để tìm hiểu những thông tin mà họ cần tìm hiểu. Ví dụ, nếu ngân hàng hỏi bạn xin vay vốn có phải là đã từng bị từ chối ở ngân hàng khác hay không, nếu thực sự bạn đã bị từ chối thì bạn không nên nói "không phải" để giữ thể diện.

Chỉ cần bạn xin vay vốn, cho dù có được tiếp nhận hay không thì đơn xin vay vẫn được ngân hàng lưu giữ lại. Khi cần thiết có thể kiểm tra lại một cách dễ dàng. Nếu một ngân hàng nào đó từ chối đơn xin vay vốn của bạn, bạn nên tìm mọi cách làm rõ nguyên nhân, để tránh vấp phải lần tiếp theo khi xin vay vốn ở ngân hàng khác. Nếu một ngân hàng từ chối cho một người nào đó vay vốn, điều đó có nghĩa là đã tạo nên ảnh hưởng về mặt tâm lý đối với ngân hàng khác. Do vậy, bạn nên thể hiện mình một cách thành thật thẳng thắn, cung cấp những thông tin mà ngân hàng có thể tìm hiểu thông qua những phương tiện khác, như vậy bạn đã xây dựng một hình tượng nhà kinh doanh thành thật đáng tin cậy đối với ngân hàng.

- Cần có kế hoạch phát triển kinh doanh chín chắn

Để giành được quyền vay vốn thì những kỹ năng trên là điều kiện quan trọng cho sự thành công nhưng kỹ năng này lại mang tính quyết định. Bạn phải xây dựng một kế hoạch phát triển kinh doanh chi tiết, có thể cung cấp cho ngân hàng thẩm tra bất cứ lúc nào.

Một kế hoạch chín muồi có thể được coi là thành công trong tương lai. Muốn vậy thì phải xem xét tới mọi chi tiết trong quá trình vận hành doanh nghiệp. Nếu bạn là một nhà kinh doanh phát đạt thì cho dù bạn có vay vốn hay không, bạn vẫn phải thực hiện theo bản kế hoạch chi tiết. Còn kinh doanh có thành công hay không phụ thuộc vào sự hoàn thiện của bản kế hoạch cho sự phát triển trong thời gian tới của doanh nghiệp. Những hồ sơ cần thiết để nộp cùng với đơn xin vay vốn có nội dung như thế nào? Nói chung, nội dung của kế hoạch kinh doanh trước tiên phải bao gồm những mặt quan trọng sau:

- Đặc điểm của công ty.
- Phạm vi kinh doanh.
- Tài sản cố định.
- Bảng báo cáo tồn kho.
- Lý lịch cá nhân.

- Người chứng nhận sự phát triển của doanh nghiệp.
- Bảng công nợ.
- Báo cáo tài chính (bao gồm dự toán tiền vốn lưu động và tiền lương trả nhân viên).
- Kế hoạch bán hàng.

Khi chuẩn bị những nội dung trên, bạn cần phải thực hiện cùng với người có chức vụ kế toán, bởi vì kế toán là người nắm rõ rất nhiều số liệu và hồ sơ thống kê có thể cung cấp để nghiên cứu, đồng thời có thể đưa ra những phân tích tương đối sát thực đối với kế hoạch của chúng ta. Hãy cung cấp bản kế hoạch có trình độ nghiệp vụ cao, điều đó cũng có nghĩa là đặt nền móng vững chắc đủ tin cậy để ngân hàng xét duyệt cho doanh nghiệp vay vốn. Cuối cùng, ấn tượng mà bạn nên để lại cho nhân viên ngân hàng đó là: có tinh thần trách nhiệm, đủ độ tin cậy, không phải chịu những rủi ro quá lớn. Như vậy, cơ hội để được vay vốn sẽ rất chắc chắn.

## **2. Phát hành trái phiếu doanh nghiệp.**

Phát hành trái phiếu doanh nghiệp là một hình thức góp vốn trực tiếp, nó là hình thức góp vốn rất có hiệu quả. Trái phiếu có nghĩa là căn cứ để đảm bảo quyền và nghĩa vụ của người góp vốn - tức người mua trái phiếu, chứng nhận người mua trái phiếu có quyền nhận lợi tức và thu hồi tiền vốn khi đến kỳ hạn. Trái phiếu của doanh nghiệp là một loại trái phiếu, là căn cứ đảm bảo doanh nghiệp sẽ trả lợi tức và tiền vốn khi đến kỳ hạn cho người góp cổ phần, người mua trái phiếu.

Doanh nghiệp ở đây là bao gồm tất cả các loại hình doanh nghiệp với tính chất hoạt động khác nhau, trong đó bao gồm công ty cổ phần, công ty trái phiếu nói chung ở nước ngoài thậm chí là ở Mỹ cũng chính là trái phiếu được công ty cổ phần phát hành.

Trái phiếu doanh nghiệp được phân theo kỳ hạn:

- Có loại trái phiếu doanh nghiệp trong một, hai năm.
- Có loại trái phiếu doanh nghiệp dài hạn lên tới năm, sáu chục năm.
- Có loại trái phiếu thế chấp tức là lấy bất động sản làm vật thế chấp.
- Có loại trái phiếu đảm bảo tức là trái phiếu này được đảm bảo bởi người thứ ba.
- Có loại trái phiếu tín dụng đơn thuần chỉ dùng hình thức tín dụng

Trái phiếu được phân theo phương thức chi trả:

- Có loại trái phiếu doanh nghiệp chi trả theo từng kỳ.
- Có loại trái phiếu doanh nghiệp chi trả hàng năm.
- Có loại trái phiếu doanh nghiệp thông báo trước khi chi trả.

Để đảm bảo lợi ích của người đầu tư, có một số nước đã ra quy định chung đối với việc phát hành và quản lý trái phiếu doanh nghiệp.

Nói chung, doanh nghiệp muốn phát hành trái phiếu phải có đầy đủ các điều kiện, và tuân thủ theo các quy định chung như sau:

1. Doanh nghiệp phát hành trái phiếu phải đăng ký các loại giấy tờ hồ sơ cần thiết theo quy định của pháp luật, phải có tư cách pháp nhân, và mở tài khoản trong ngân hàng.

2. Doanh nghiệp phát hành trái phiếu phải được xét duyệt bởi ngân hàng nhà nước.

3. Tổng số trái phiếu mà doanh nghiệp phát hành không được vượt quá giá trị tài sản mà doanh nghiệp đó sở hữu.

4. Doanh nghiệp phát hành trái phiếu phải nắm rõ những nội dung sau:

- Tên và địa chỉ của doanh nghiệp.

- Giá trị của cổ phiếu.

- Lợi tức của trái phiếu.

- Phương thức và kỳ hạn hoàn trả vốn góp.

- Phương thức chi trả lợi tức.

- Ngày tháng và mã số phát hành trái phiếu .

- Con dấu của doanh nghiệp và chữ ký của người đại diện theo luật định của doanh nghiệp phát hành trái phiếu.

- Mã số và ngày tháng xét duyệt phát hành trái phiếu của các cơ quan đơn vị có liên quan.

5. Hình thức của trái phiếu phải được sự chứng nhận của ngân hàng nhà nước.

6. Doanh nghiệp phát hành trái phiếu phải công bố điều lệ hoặc chương trình làm việc.

7. Doanh nghiệp xin phát hành trái phiếu phải nộp những hồ sơ chính thức sau cho ngân hàng nhà nước hoặc các cơ quan thẩm quyền khác:

- Đơn xin phát hành trái phiếu doanh nghiệp.

- Giấy phép kinh doanh.

- Hồ sơ xác nhận bộ phận lãnh đạo của doanh nghiệp đồng ý phát hành trái phiếu.

- Hồ sơ xét duyệt cho phép tiến hành đầu tư tài sản cố định của bộ phận kế hoạch.

- Điều lệ và phương pháp phát hành trái phiếu doanh nghiệp.

- Báo cáo tình hình tài chính có xác nhận của bộ phận lãnh đạo và kế toán trưởng trong vòng hai năm và trong quý gần nhất.

- Các hồ sơ có liên quan khác mà ngân hàng yêu cầu.

8. Khi doanh nghiệp phát hành trái phiếu để đầu tư vào tài sản cố định thì dự án đầu tư đó phải được thẩm tra xét duyệt bởi các ban ngành có liên quan.

8 yếu tố trên đây là những điều kiện cần thiết và những quy định cụ thể mà doanh nghiệp hoặc công ty khi phát hành trái phiếu phải có đầy đủ và phải tuân thủ nghiêm chỉnh. Đối với doanh nghiệp và công ty, lựa chọn hình thức phát hành trái phiếu doanh nghiệp để tiến hành góp vốn, ngoài việc phải hiểu rõ những vấn đề đã nêu ra ở trên còn phải chú ý tới những mặt sau:

- Phương thức bán trái phiếu

Có hai phương thức phát hành trái phiếu doanh nghiệp. Loại thứ nhất là chỉ bán trái phiếu cho một số ít người đầu tư nhất định, còn gọi là trái phiếu tư nhân, ví dụ bán trái phiếu cho nhân viên trong doanh nghiệp. Loại thứ hai là bán trái phiếu cho một số lượng lớn các nhà đầu tư trên thị trường, còn gọi là trái phiếu công, ví dụ trái phiếu nhà nước, trái phiếu tiền tệ và một bộ phận trái phiếu doanh nghiệp.

Đối tượng của trái phiếu tư nhân thông thường có 3 loại: Tổ chức có nhiều tiền, các doanh nghiệp công thương có mối quan hệ mật thiết với người phát hành trái phiếu, nhân viên trong nội bộ doanh nghiệp do người phát hành trái phiếu quản lý.

Lựa chọn hình thức bán trái phiếu tư nhân có thể tránh cho doanh nghiệp khỏi phải công bố tình hình tài chính kinh doanh và năng lực chi trả lợi tức cho người đầu tư, đơn giản hoá quá trình tiêu thụ, nhanh chóng tập trung tiền vốn cần thiết. Nhưng chính vì như vậy mà trái phiếu tư nhân phải cung cấp cho người đầu tư những điều kiện đãi ngộ đặc biệt cao hơn so với điều kiện thông thường trên thị trường, và bởi vì trái phiếu tập trung vào tay một số ít người đầu tư nên việc quản lý kinh doanh của doanh nghiệp phát hành trái phiếu dễ bị họ can thiệp, những yếu tố này cũng đã khẳng định trái phiếu tư nhân rất khó chuyển nhượng.

Lựa chọn hình thức bán trái phiếu công, số người mua không bị hạn chế nên tiềm lực tập trung vốn lớn, không cần phải cung cấp những điều kiện ưu đãi đặc biệt, tiền nợ phân tán nên giúp doanh nghiệp phát hành có khả năng quản lý kinh doanh độc lập, những trái phiếu được phát hành dễ dàng chuyển nhượng sang thị trường cấp hai. Nhưng doanh nghiệp phát hành trái phiếu phải công khai những thông tin có liên quan tới doanh nghiệp, hơn nữa phải ủy thác cho thị trường trung gian làm đại diện phát hành, chính vì vậy đã làm tăng tổng chi phí phát hành trái phiếu. Tuy nhiên, do phương thức phát hành này công khai thông tin nên đã có lợi cho doanh nghiệp quảng bá tên tuổi của mình trên thị trường tiền tệ, chính vì vậy mà rất nhiều doanh nghiệp đã lựa chọn hình thức trái phiếu công để thu hút vốn đầu tư.

- Kỳ hạn trái phiếu

Đã là trái phiếu thì phải trả vốn vay nhưng vấn đề là bao lâu sau thì phải trả vốn vay.

Thời gian từ ngày phát hành trái phiếu cho đến ngày trả lại vốn vay được gọi là kỳ hạn trái phiếu.

Doanh nghiệp khi đưa ra quyết định kỳ hạn trái phiếu dài hay ngắn phải tìm hiểu rõ hai vấn đề: Thứ nhất là ghi rõ kỳ hạn trên trái phiếu, thứ hai là trong điều lệ phát hành trái phiếu phải có điều khoản rõ ràng về thời hạn trả tiền vốn. Vì vậy, việc hình thành kỳ hạn trái phiếu trước tiên quy định từ ngày phát hành đến ngày hết hạn cần cách một khoảng thời gian là bao lâu, tiếp theo phải xem xét điều khoản có cần thiết phải quy định rõ ràng đối với việc chi trả tiền vốn không.

*Bước thứ nhất để xây dựng kỳ hạn trái phiếu*

Thực tế là sự lựa chọn giữa ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, sau đó dựa theo hình thức đã lựa chọn để quy định số tháng hay số năm cụ thể, cuối cùng đưa ra quyết định kỳ hạn trái phiếu.

Trên thị trường trái phiếu quốc tế, kỳ hạn trái phiếu có quy định nhất định. Ví dụ: Trái phiếu ngắn hạn thông thường chia thành nhiều loại kỳ hạn khác nhau như 1 tháng, 3 tháng, 6 tháng, 9 tháng và 12 tháng. Trái phiếu dài hạn thông thường rất ít khi gặp kỳ hạn nào ngắn hơn một năm hoặc chỉ có một năm vài tháng.

Doanh nghiệp xác định kỳ hạn trái phiếu dài hạn hay ngắn hạn cần dựa vào những điều kiện sau:

- Nhu cầu về tiền vốn: Phát hành trái phiếu với kỳ hạn khác nhau, chủ yếu là để đáp ứng yêu cầu đặc biệt khác nhau về tiền vốn. Nếu doanh nghiệp thu hút vốn để phát triển một dự án sản xuất, thì thời hạn hoàn trả vốn vay ít nhất cũng phải kéo dài tới khi dự án đã đi vào hoạt động và có lãi, trừ khi doanh nghiệp có một nguồn vốn khác để hoàn trả vốn vay này. Vì vậy, kỳ hạn của trái phiếu thông thường phải thích ứng với tính chất nhu cầu của vốn đầu tư.

- Dự đoán tỷ lệ lợi nhuận trên thị trường trong tương lai: Quyết sách này chủ yếu dựa vào giá thành góp vốn. Nếu dự đoán tỷ lệ lợi nhuận trên thị trường trong tương lai sẽ xuống thấp thì doanh nghiệp thường muốn phát hành trái phiếu ngắn hạn, bởi vì nếu tỷ lệ lợi nhuận trên thị trường hạ thấp như dự đoán, doanh nghiệp có thể phát hành trái phiếu mới có mức lợi nhuận thấp, làm giảm giá thành góp vốn.

- Mức độ phát triển của thị trường cấp hai: Trái phiếu trên thị trường cấp hai có phát triển hay không, sẽ ảnh hưởng tới yếu tố quan trọng để xây dựng kỳ hạn trái phiếu. Thị trường cấp hai phát triển, người đầu tư sẽ quyết định mua trái phiếu dài hạn. Thị trường cấp hai không phát triển thì trái phiếu dài hạn rất khó tiêu thụ, do vậy bắt buộc doanh nghiệp phải phát hành trái phiếu với kỳ hạn ngắn.

Ngoài ra, tình hình tâm lý người đầu tư, xu hướng đầu tư và thời hạn trái phiếu trên thị trường chứng khoán, cũng là những yếu tố mà doanh nghiệp cần phải chú ý xem xét khi lựa chọn kỳ hạn trái phiếu. Khi doanh nghiệp xác định kỳ hạn trái phiếu, phải xem xét tổng hợp những yếu tố trên, mới có thể đưa ra lựa chọn sáng suốt và hiệu quả.

#### *Bước thứ hai để xây dựng kỳ hạn trái phiếu*

Dựa vào sự sắp xếp trả vốn vay của doanh nghiệp và những phán đoán về hứng thú và độ tin tưởng của người mua trái phiếu để quy định những điều khoản đặc biệt có liên quan đến việc trả vốn vay. Những điều khoản đó là những điều khoản doanh nghiệp đưa ra khi phát hành trái phiếu, điều khoản này quy định không nhất thiết phải đến kỳ hạn mới trả vốn vay.

Điều khoản đặc biệt bao gồm những nội dung sau:

- Điều khoản thu hồi trái phiếu mang tính chất cưỡng chế là điều khoản quy định hoàn trả vốn vay trước kỳ hạn do người phát hành muốn thu hồi lại một bộ phận trái phiếu đã phát hành. Điều khoản này chỉ áp dụng cho những trường hợp trái phiếu ngắn hạn, nhằm chia nhỏ áp lực trả nợ vốn vay, đồng thời nâng cao sự thu hút đối với người đầu tư. Hình thức cưỡng chế thường dùng đó là trả vốn vay trước kỳ hạn và người phát hành uỷ thác các tổ chức có liên quan để thu mua lại những trái phiếu đã phát hành trên thị trường.

- Điều khoản thu hồi trái phiếu mang tính chất lựa chọn quy định người phát hành trái phiếu có quyền lựa chọn mua lại một bộ phận hay toàn bộ trái phiếu trước kỳ hạn từ phía người sở hữu trái phiếu với giá tương đương hoặc cao hơn. Điều khoản này giúp doanh nghiệp phát hành trái phiếu có thể tiến hành điều chỉnh nợ vốn vay bất cứ lúc nào dựa trên tình hình thu chi tiền tệ của bản thân doanh nghiệp, vì vậy rất có lợi cho doanh nghiệp.

- Điều khoản thu mua trái phiếu trước thời hạn: Khi doanh nghiệp phát hành trái phiếu phải quy định người đầu tư có quyền lựa chọn vào một ngày chỉ định hoặc một trong số những ngày được chỉ định trước khi đến hạn trái phiếu để bán lại trái phiếu cho người phát hành theo giá cả thoả thuận.

- Điều khoản thu mua trái phiếu cận kỳ cho người đầu tư được quyền lựa chọn, nhưng nếu kỳ hạn có sự thay đổi thì điều khoản này lại trái ngược lại với điều khoản 3. Doanh nghiệp đưa ra quy định người đầu tư có quyền tiếp tục lĩnh lợi tức trái phiếu theo tỷ lệ đã định ban đầu sau khi trái phiếu đến kỳ hạn. Điều khoản này có lợi cho người phát hành và người mua trái phiếu. Nó giúp doanh nghiệp giảm những phiền phức khi phải phát hành trái phiếu mới khi người đầu tư cũ vẫn muốn tiếp tục sở hữu trái phiếu.

Thực tế, trong hoàn cảnh thị trường nhất định, đôi khi lợi lại biến thành hại và ngược lại. Chính vì vậy, khi doanh nghiệp sử dụng những kỹ năng về kỳ hạn ở trên đây phải tiến hành phân tích tổng hợp thị trường và các yếu tố khác nữa.



### 3. Góp vốn dưới dạng cổ phiếu.

Phát hành cổ phiếu là một hình thức quan trọng để tiến hành góp vốn trực tiếp. Cổ phiếu và trái phiếu vừa có mối quan hệ lẫn nhau lại vừa có sự khác biệt. Mối quan hệ giữa hai hình thức này thể hiện ở chỗ: hai hình thức đều là cách để thu hút vốn đầu tư, người phát hành có thể thông qua hình thức này để có được số vốn cần thiết, đối với người đầu tư, hai hình thức này đều là một công cụ đầu tư, người đầu tư có thể dùng công cụ này để đầu tư tiền vào những nơi có thể kiếm được lợi nhuận cao, có thể nhận được lợi tức nhất định theo thời hạn. Thế nhưng đứng về góc độ góp vốn và thu hút vốn, cổ phiếu và trái phiếu có tính chất hoàn toàn khác nhau. Sự khác biệt đó bao gồm những điểm sau:

- Phạm vi sử dụng thích hợp khác nhau

Cổ phiếu chỉ có thể phát hành ở các doanh nghiệp cổ phần, còn trái phiếu thì bất kỳ cơ cấu tổ chức nào có thu nhập dự kiến đều có thể phát hành.

- Tính chất kinh tế khác nhau

Cổ phiếu chứng nhận quyền sở hữu, còn trái phiếu chỉ chứng minh mối quan hệ giữa quyền lợi và nghĩa vụ của người đầu tư. Chính vì vậy, cổ phiếu không cần phải trả vốn vay, còn trái phiếu thì phải trả lại vốn vay. Từ ý nghĩa này cho thấy, phát hành cổ phiếu có thể là cho người thu hút vốn vừa có thể sử dụng tiền vốn lâu dài, vừa không phải lo gánh nặng tài chính. Nhưng ngược lại, để giành được người đầu tư, người phát hành cổ phiếu phải cam kết cung cấp quyền lợi cho người mua cổ phần nhiều hơn rất nhiều so với những ưu đãi của trái phiếu.

- Chi trả lợi nhuận khác nhau

Cổ phần chính là trái phiếu nhận lợi nhuận không cố định, lợi nhuận mà người phát hành cổ phiếu cung cấp cho người đầu tư cũng thay đổi theo tình hình kinh doanh của doanh nghiệp phát hành cổ phiếu, tỷ lệ lợi nhuận thông thường không chịu sự bảo hộ của pháp luật, do vậy rủi ro của cổ phiếu rất lớn, nhưng nó lại có thể cung cấp lợi nhuận rất cao. Còn trái phiếu là chứng khoán thu lợi nhuận cố định, mức độ lợi nhuận được xác định rõ ràng ngay từ khi phát hành trái phiếu, cho dù tình hình kinh doanh của người phát hành trái phiếu tốt hay xấu đều phải có nghĩa vụ chi trả lợi tức cho người đầu tư theo đúng thời hạn, nếu không sẽ bị truy cứu trách nhiệm trước pháp luật. Do vậy, rủi ro của trái phiếu nhỏ hơn rất nhiều so với cổ phiếu, tỷ lệ lợi nhuận thông thường không chịu sự bảo hộ của pháp luật, do vậy rủi ro của cổ phiếu rất lớn, nhưng nó lại có thể cung cấp lợi nhuận rất cao. Còn trái phiếu là chứng khoán thu lợi nhuận cố định, mức độ lợi nhuận được xác định rõ ràng ngay từ khi phát hành trái phiếu, cho dù tình hình kinh doanh của người phát hành trái phiếu tốt hay xấu đều phải có nghĩa vụ chi trả lợi tức cho người đầu tư theo đúng thời hạn, nếu không sẽ bị truy cứu trách nhiệm trước pháp luật. Do vậy, rủi ro của trái phiếu nhỏ hơn rất nhiều so với cổ phiếu

và mức độ lợi nhuận cũng thấp hơn so với cổ phiếu. Đúng về góc độ của người thu hút vốn, cung cấp những mức lợi tức khác nhau cũng có nghĩa là giá thành thu hút vốn đầu tư cũng khác nhau.

- **Cung cấp quyền lợi khác nhau**

Vì cổ phiếu là chứng nhận quyền sở hữu, do vậy người đầu tư có quyền tham gia vào các hoạt động quản lý kinh doanh của doanh nghiệp mà họ góp vốn. Còn trái phiếu chỉ là mối quan hệ giữa quyền lợi và nghĩa vụ của người đầu tư. Do vậy, chỉ cần người phát hành trái phiếu đảm bảo chi trả tiền lãi đúng kỳ hạn là được, còn người mua trái phiếu không được và không thể can thiệp vào bất cứ hoạt động quản lý kinh doanh nào của doanh nghiệp.

Có thể thấy rằng, doanh nghiệp phát hành cổ phiếu không phải lo lắng vì người đầu tư không được phép can thiệp vào hoạt động quản lý kinh doanh của doanh nghiệp họ, còn doanh nghiệp phát hành cổ phiếu, nếu cổ đông mua toàn bộ cổ phần hoặc chiếm tỉ lệ lớn trong doanh nghiệp thì có nghĩa là quyền lực quyết định trong doanh nghiệp sẽ rơi vào tay cổ đông.

Sau khi phân biệt rõ ràng sự khác nhau giữa cổ phiếu và trái phiếu, tin chắc rằng các giám đốc có thể căn cứ vào đây để có thể lựa chọn hình thức góp vốn nào tốt nhất.

Đối với những giám đốc muốn áp dụng hình thức góp vốn bằng phát hành cổ phiếu, khi phát hành cổ phiếu, cần phải chuẩn bị đầy đủ những điều kiện sau:

Doanh nghiệp phát hành cổ phiếu phải đăng ký hồ sơ theo pháp luật, phải là doanh nghiệp có tư cách pháp nhân.

- Người sáng lập doanh nghiệp khi phát hành cổ phiếu phải chiếm tỉ lệ cổ phần nhất định, thông thường không được thấp hơn 30 % toàn bộ cổ phần.

- Các doanh nghiệp sở hữu toàn dân quy mô vừa và lớn khi phát hành cổ phiếu, tổng giá trị không được vượt quá giá trị tài sản mà doanh nghiệp sở hữu.

- Cổ phiếu phát hành được sử dụng để đầu tư vào tài sản cố định hoặc đầu tư để cải tiến kỹ thuật, cổ phiếu này phải có giấy chứng nhận được phê chuẩn bởi cơ quan có thẩm quyền.

- Trước khi doanh nghiệp phát hành cổ phiếu phải được ngân hàng nhà nước phê chuẩn và phải cung cấp những giấy tờ hồ sơ có liên quan theo yêu cầu của ngân hàng.

#### **4. Đi thuê tài sản.**

Đi thuê tài sản cũng là một phương pháp góp vốn trực tiếp có hiệu quả của doanh nghiệp. Đi thuê tài sản có nghĩa là chỉ những doanh nghiệp không có vốn để mua các thiết bị cần thiết trong sản xuất và kinh doanh, đơn vị tín dụng được uỷ thác sẽ đứng ra để mua hoặc mua thiết bị về, sau đó cho doanh nghiệp thuê lại và thu tiền thuê định kỳ.

Chính hình thức này ngày càng được nhiều doanh nghiệp hoan nghênh, bởi vì nó ưu việt hơn rất nhiều so với đi vay vốn ngân hàng hoặc dùng các hình thức khác để thu hút vốn. Nói một cách cụ thể, ưu điểm của hình thức này là:

- Quay vòng vốn nhanh

Do nghiệp vụ đi thuê tài sản này sử dụng hình thức chi trả theo tháng hoặc theo quý nên đối với người đi thuê, số tiền 120 vạn nhân dân tệ thuê trong một năm, thực tế bình quân cả năm chỉ chiếm dụng tiền vốn khoảng từ 65 đến 75 vạn nhân dân tệ, còn nếu đi vay, nếu nửa năm phải trả 50% thì cả năm bình quân sẽ chiếm dụng vốn là 90 vạn nhân dân tệ, nếu chi trả toàn bộ vào cuối năm thì chiếm dụng vốn là 120 vạn nhân dân tệ, chứng tỏ số tiền chiếm dụng vốn lớn hơn rất nhiều so với đi thuê. Vì vậy, thuê tài sản có lợi cho người đi thuê, làm giảm chiếm dụng vốn, tăng nhanh tốc độ quay vòng vốn.

- Có được toàn bộ vốn góp

Khi vay vốn, nếu muốn có được một số vốn nhất định thì doanh nghiệp phải sở hữu số vốn tự có chiếm 30%, điều này đối với doanh nghiệp quả là khó khăn. Nhưng khi đi thuê thì chỉ cần dự án của doanh nghiệp có tính khả thi, không cần phải thể hiện số vốn tự có là bao nhiêu nhưng vẫn có thể có được 100% vốn góp.

- Tài sản đi thuê được đưa vào giá thành

Theo quy định có liên quan của Nhà nước, trong điều kiện thuê tài sản, tài sản cho thuê được đưa vào giá thành, điều này đã làm giảm gánh nặng của người đi thuê. Đồng thời do tài sản đi thuê đa số là thiết bị, người đi thuê có thể tận dụng triệt để tăng nhanh tốc độ khấu hao nhằm thu được nhiều hơn lợi nhuận tiềm năng, tránh tổn thất vô hình.

- Chu kỳ của dự án ngắn, thu được hiệu quả nhanh

Những dự án áp dụng hình thức đi thuê tài sản thông thường là để mở rộng sản xuất và cải tiến kỹ thuật, hầu như những dự án này không cần đất đai để xây dựng nhà máy mà họ sẽ lắp đặt máy móc chỉ trong thời gian ngắn để sản xuất nhằm nhanh chóng thu lợi nhuận để trả tiền thuê.

- Kết hợp chặt chẽ giữa góp vốn và mua tài sản, khoản nào dùng vào việc ấy, phát huy tác dụng của tài sản

Thông thường, tiền vay về thường hay sử dụng vào việc khác, cho dù không bị sử dụng sai mục đích thì cũng không đảm bảo được khả năng mua được tài sản theo nhu cầu. Thuê tài sản thực ra là một hình thức kết hợp giữa góp vốn và góp tài sản, người thuê lựa chọn thuê thiết bị, người cho thuê sẽ đi mua và cho thuê lại. Do vậy, việc sử dụng vốn rất minh bạch, khi kết hợp trực tiếp với hàng hoá tài sản sẽ không tồn tại vấn đề dùng vốn sai mục đích.

- Mối quan hệ ổn định giữa quyền hạn trách nhiệm lợi nhuận sẽ có lợi cho việc tính toán kinh tế

Khi thực hiện nghiệp vụ đi thuê tài sản, người cho thuê và người đi thuê đều phải lập hợp đồng hoặc thoả thuận, quy định rõ ràng mối quan hệ giữa quyền lợi và nghĩa vụ giữa hai bên. Trừ khi thiết bị hỏng hoặc được chứng minh là mất chức năng hoạt động thì bất cứ bên nào cũng không được phép huỷ bỏ hợp đồng. Nếu không sẽ phải bồi thường tổn thất cho bên còn lại. Như vậy, doanh nghiệp đi thuê có thể bố trí sản xuất dựa theo khả năng, có thể tính khấu hao, ngoài ra còn có thể dựa vào giá thành sản phẩm, mức lợi nhuận và số tiền thuê để tính một cách chính xác hiệu quả kinh tế mà thiết bị đi thuê đem lại.

Từ những đặc điểm trên có thể thấy rõ nhiều ưu điểm của hình thức đi thuê tài sản. Ngoài ra, đi thuê tài sản còn có nhiều hình thức khác nữa có thể cung cấp để giám đốc tham khảo.

*Thuê tài sản* là nghiệp vụ trong đó khách hàng lựa chọn thiết bị theo nhu cầu, sau đó một đơn vị khác sẽ đứng ra mua toàn bộ số thiết bị đó và cho khách hàng thuê lại.

*Cho thuê hợp vốn* là nghiệp vụ trong đó đơn vị được ngân hàng uỷ thác kết hợp với nhà máy chế tạo thiết bị cùng tiến hành góp vốn vào đầu tư cho doanh nghiệp đi thuê thiết bị. Trong nghiệp vụ này, đơn vị được uỷ thác sẽ bỏ ra tiền vốn để mua quyền sở hữu tài sản, nhà máy dùng tiền để chế tạo thiết bị và hai bên cùng nhau cho doanh nghiệp thuê thiết bị. Sau khi thu hết tiền thuê tài sản, cả hai bên làm thủ tục chuyển quyền sở hữu tài sản cho doanh nghiệp đã thuê.

*Thuê lại* có nghĩa là doanh nghiệp thuê tài sản sẽ đi mua hoặc tự sản xuất chế tạo thiết bị, sau đó bán lại cho đơn vị uỷ thác và lại tiếp tục thuê lại thiết bị của đơn vị uỷ thác.

*Đi thuê để cho thuê* có nghĩa là đơn vị uỷ thác sẽ thuê máy móc thiết bị của nước ngoài, sau đó cho các doanh nghiệp trong nước thuê lại và thu tiền thuê tài sản theo định kỳ.

Hình thức thuê tài sản có không ít ưu điểm để các doanh nghiệp có thể lựa chọn. Khi các doanh nghiệp xin thuê tài sản cũng cần có đủ những điều kiện nhất định như sau:

- Doanh nghiệp làm đơn xin thuê phải phù hợp với yêu cầu quy định của nhà nước, phải được các cơ quan chủ quản xét duyệt, đăng ký các giấy tờ theo pháp luật, có các giấy tờ chứng minh liên quan đã được thẩm tra đồng ý mở tài khoản tại ngân hàng.

- Phải là công ty hay doanh nghiệp hạch toán độc lập, có tiền vốn kinh doanh độc lập, tự chịu lãi lỗ, có quyền ký kết hợp đồng với các doanh nghiệp khác, có kế hoạch tài chính và báo cáo tài chính độc lập.

- Dự án thuê đã được xét duyệt bởi cơ quan có thẩm quyền, được đưa vào kế hoạch cải tiến kỹ thuật trong năm.

- Những dự án kinh tế trước đây và hiện nay phải có lợi nhuận rõ ràng, có khả năng chi trả tiền thuê.

- Phải là doanh nghiệp có công nghệ hoàn hảo, kỹ thuật cao, chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn, có kênh tiêu thụ phù hợp, có tiền đồ phát triển.

- Có sự đảm bảo về nguyên vật liệu, nhiên liệu, động cơ và vận chuyển.

- Đã làm tốt các vấn đề về nguyên liệu thiết bị, đóng gói và môi trường.

- Có đủ các giấy tờ phù hợp có liên quan tới nghiệp vụ di thuê.

Tóm lại, thuê tài sản là một nghiệp vụ góp vốn trực tiếp thực sự có lợi, các giám đốc có thể dựa vào những điều kiện sẵn có của mình để lựa chọn hình thức này.

### **5. Góp vốn dựa vào mối quan hệ xã hội.**

Trên thực tế, các giám đốc có thể lựa chọn các hình thức góp vốn đa dạng, không phải chỉ hạn chế ở những hình thức ở trên. Doanh nghiệp có thể góp vốn dựa vào mối quan hệ của họ với xã hội, đây cũng là một trong những hình thức góp vốn trực tiếp. Đặc điểm của hình thức góp vốn này là: giám đốc có thể nhờ vào mối quan hệ thân thích, bạn bè và người thân để thu hút vốn đầu tư mạnh mẽ. Phương pháp góp vốn dựa vào mối quan hệ với xã hội có tốc độ nhanh là hình thức góp vốn rất khả thi. Tất nhiên, có hai điều kiện tiền đề để có thể sử dụng hình thức góp vốn này:

Thứ nhất là giám đốc phải là một người trung thực và đáng tin cậy đối với mọi người, chỉ có như vậy, người khác mới đồng ý cho ông ta vay tiền.

Thứ hai là những người thân hoặc bạn bè giám đốc phải là những người có tiềm năng kinh tế dồi dào, có nhiều tiền để cho vay. Nếu không, giám đốc khó có thể tiến hành góp vốn bằng hình thức này.

# LỰA CHỌN HÌNH THỨC GÓP VỐN PHÙ HỢP

Các giám đốc khi tiến hành góp vốn, ngoài việc tận dụng nguồn vốn trong nước còn có thể thu hút nguồn vốn nhàn rỗi ngoài nước. Hiện nay, trong tiến trình đổi mới, mở cửa nền kinh tế phát triển với tốc độ cao, các giám đốc hoàn toàn có thể hướng tới thu hút nguồn vốn từ nước ngoài chứ không bị bó hẹp ở trong nước. Nhưng để thực hiện góp vốn với nước ngoài là một việc hoàn toàn không dễ, nó đòi hỏi giám đốc phải bỏ ra nhiều công sức và thời gian.

## 1. Đặc điểm của thị trường quốc tế hiện nay.

Khi giám đốc có ý định góp vốn đầu tư từ nước ngoài, trước hết phải tìm hiểu đặc điểm của thị trường quốc tế. Bởi vì chỉ bằng cách tìm hiểu đặc điểm của thị trường quốc tế, mới có thể quyết định phương hướng góp vốn của doanh nghiệp. Tục ngữ có câu: "*Biết mình biết người. Trăm trận trăm thắng*". Vậy, đặc điểm của thị trường quốc tế hiện nay như thế nào? Do tình hình kinh tế ở mỗi quốc gia trên thế giới đều khác nhau, do vậy việc so sánh giữa thị trường quốc tế và thị trường trong nước càng phức tạp. Hiện nay, thị trường quốc tế có 4 đặc điểm sau:

- Cơ cấu thị trường ngày càng phức tạp

Do điều kiện tự nhiên, nguồn nguyên liệu, tình hình dân số, trình độ công nghiệp ở mỗi quốc gia trên thế giới đều khác nhau nên mỗi một khu vực, mỗi một quốc gia, mỗi một thị trường đều có những đặc điểm riêng biệt. Ví dụ, nếu dựa vào khu vực có thể phân chia thành thị trường Tây Âu, thị trường Bắc Mỹ, thị trường Đông Nam Á, nếu dựa vào mặt hàng có thể phân chia thành thị trường hàng điện cơ, thị trường công nghiệp nhẹ. Những thị trường này đều có đặc điểm riêng. Do vậy, chỉ bằng cách điều tra tốt thị trường, nắm rõ tình hình mọi mặt và mọi điều lệ có liên quan tới vốn góp quốc tế thì mới có thể bước vào thị trường vốn góp quốc tế một cách hiệu quả.

- Thị trường cạnh tranh rất kịch liệt

Hiện nay có rất nhiều loại hàng hoá cung vượt quá cầu, thị trường quốc tế xuất hiện xu hướng là thị trường của bên bán. Một số các nước và khu vực mới phát triển nền công nghiệp hoá như Singapore, Hàn Quốc, Hồng Kông, Mêhicô, Ba Tư cũng liệt vào thị trường cạnh tranh quốc tế. Vị trí của một số nước có nền công nghiệp phát triển trên thị trường quốc tế tương đối giảm, ngược lại vị trí một số nước có nền công nghiệp đang phát triển thì lại tăng mạnh.

Xu thế cạnh tranh hiện nay là: để duy trì vị trí làm lũng đoạn thị trường, các nước có nền công nghiệp phát triển một mặt lựa chọn chủ nghĩa bảo tồn mậu dịch, bao vây thuế quan, bán phá giá với số lượng lớn nhằm chiếm đoạn thị trường, mặt khác họ cũng dựa vào nền khoa học tiên tiến vốn có và lượng vốn dồi dào, tiến hành kết hợp giữa vốn công thương nghiệp với thị trường tiền tệ để thành lập công ty xuyên quốc gia. Còn các nước đang phát triển thì lại phát huy nguồn lao động dồi dào, nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú, và tích cực tận dụng nền khoa học kỹ thuật mới và nguồn vốn từ nước ngoài, dùng sản phẩm tốt với giá cả hợp lý để tham gia vào thị trường cạnh tranh. Do vậy, các giám đốc muốn trở thành những ông chủ lớn nhất thế giới trong số những nước đang phát triển, họ phải phát huy khả năng vốn có, tích cực tham gia góp vốn quốc tế để có thể đứng ngang tầm với các doanh nghiệp ở các nước phát triển.

- Cơ cấu sản phẩm công nghiệp ở các nước đều đang điều chỉnh gia tăng tốc độ

Cùng với sự tiến bộ của nền khoa học kỹ thuật, cơ cấu sản phẩm công nghiệp ở các nước phát triển đang phát triển theo chiều hướng tập trung kỹ thuật, tập trung kiến thức, tập trung tiền vốn, còn những sản phẩm yêu cầu tập trung lao động và đa số các sản phẩm điện cơ nói chung đều dựa vào nhập khẩu. Các nước đang phát triển ngoài phát triển các sản phẩm mang tính tập trung lao động ra, còn những sản phẩm mang tính tập trung khoa học kỹ thuật, tập trung tiền vốn đang trong thời kỳ quá độ, họ cũng đang phát triển theo chiều hướng tập trung khoa học kỹ thuật cao cấp. Do vậy, mối quan hệ dựa vào nhau giữa các nước về mặt kinh tế sẽ ngày càng được tăng cường bằng cách thông qua giao dịch quốc tế.

## 2. Các phương thức tận dụng nguồn vốn nước ngoài.

Một nước vay tiền của nước ngoài để phát triển nền kinh tế trong nước được gọi là "tận dụng nguồn vốn nước ngoài". Trên thực tế, nó cũng có thể được gọi là "góp vốn quốc tế".

Phạm vi của vốn nước ngoài rất lớn, nó có sự phân biệt giữa nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Nghĩa hẹp của vốn nước ngoài là vay tiền vốn từ nước ngoài, thu hút đầu tư và tài trợ từ nước ngoài; nghĩa rộng bao gồm du nhập nền khoa học kỹ thuật tiên tiến, thiết bị và công nghệ, độc quyền và thương hiệu từ nước ngoài.

Hiện nay, nhiều nước thường xuyên sử dụng phương pháp vay vốn nước ngoài để phát triển kinh tế trong nước. Có rất nhiều phương pháp tận dụng vốn nước ngoài nhưng có thể liệt kê thành 10 loại sau:

- Vay vốn giữa hai chính phủ có nghĩa hai bên chính phủ ký kết thoả thuận vay vốn, một nước sẽ cho một nước khác vay vốn với mức lợi nhuận thấp hoặc không có lợi nhuận và yêu cầu nước được vay sử dụng vốn trong phạm vi đã được quy định theo thoả thuận đã ký kết.

- Vay vốn hỗn hợp có nghĩa là một nước cho một nước khác vay vốn và cho vay các khoản khác, đồng thời cho phép sử dụng vào mục đích hỗn hợp. Do đây là khoản vay dài kỳ, lãi thấp hoặc không lấy lãi, nên rất có lợi cho phát triển kinh tế, do vậy chính phủ Trung Quốc luôn khuyến khích doanh nghiệp sử dụng hình thức vay vốn này.

- Hình thức vay vốn đa phương là do cơ cấu liên hợp quốc, ví dụ như Ngân hàng thế giới, Quỹ tiền tệ quốc tế... cho một nước nào đó vay vốn, vốn này mang tính chất tài trợ. Nhưng để có được nguồn vốn vay này thì những nước được vay phải thông qua những đánh giá lựa chọn và yêu cầu nhất định.

- Vốn vay ngân hàng thương nghiệp đó chính là một ngân hàng của một quốc gia nào đó thu hút nguồn vốn từ một ngân hàng ở một quốc gia khác. Lãi suất của vốn vay ngân hàng thương nghiệp thông thường rất cao, thời hạn sử dụng lại ngắn, sử dụng linh hoạt, chủng loại tiền tệ đa dạng.

- Phát hành trái phiếu quốc tế có nghĩa là chỉ người đi vay vốn ở các nước phát hành các loại trái phiếu trên thị trường vốn quốc tế. Đây là một phương pháp rất có lợi trong góp vốn quốc tế.

- Vốn vay xuất khẩu do nước ngoài cung cấp bao gồm hai phương thức: tín dụng của bên mua và bên bán. Tín dụng bên bán có nghĩa là ngân hàng mà doanh nghiệp xuất khẩu mở tài khoản cung cấp khoản tiền vay cho doanh nghiệp nhập khẩu để chi trả cho doanh nghiệp xuất khẩu, doanh nghiệp nhập khẩu có thể kéo dài thời gian trả vốn vay. Tín dụng bên mua là do ngân hàng nước xuất khẩu trực tiếp cho doanh nghiệp nhập khẩu hoặc ngân hàng có bên nhập khẩu vay vốn.

- Thuê vốn có nghĩa là người đi thuê vay vốn ngân hàng để mua thiết bị, sau đó cho người khác thuê lại. Đây là sự kết hợp giữa vay vốn tài sản và vay vốn tiền tệ, dùng hình thức góp vốn vay bằng tài sản để thực hiện góp vốn bằng tiền.

- Ba hình thức góp vốn của doanh nghiệp bao gồm doanh nghiệp hợp tác trong và ngoài nước, doanh nghiệp hợp vốn trong và ngoài nước, và doanh nghiệp ngoại thương độc lập vốn. Hình thức thứ nhất là do doanh nghiệp nước ngoài cung cấp thiết bị, nguồn vốn và kỹ thuật, trong nước cung cấp nguồn lao động và tiền vốn. Hai hình thức sau trực tiếp thu hút đầu tư nước ngoài, cả doanh nghiệp nước ngoài và doanh nghiệp trong nước đều phải chấp nhận rủi ro mạo hiểm, được phân chia theo tỷ lệ cổ phần.



# BA ĐIỀU TỐI KỊ TRONG GÓP VỐN

Cho dù là góp vốn trong nước hay nước ngoài, cho dù lựa chọn bất kỳ một hình thức góp vốn nào, giám đốc đều phải hết sức thận trọng. Đối với các giám đốc, khi thực hiện hoạt động góp vốn nhất thiết không được phép phạm phải một trong 3 sai lầm sau:

## 1. Làm ăn gian dối.

Có một số giám đốc để có thể có được số vốn cần thiết đã không từ bất cứ một thủ đoạn nào. Làm ăn gian dối là một trong những thủ đoạn thường gặp. Giám đốc Trần muốn triển khai một ngành nghề mới, nhưng trong tay thiếu vốn, do vậy ông ta có ý định vay vốn ngân hàng.

Thực ra đây là một việc rất bình thường, khi ông ta làm đơn xin vay, ngân hàng thông thường không thể từ chối. Nhưng do nguồn vốn quá cấp thiết, giám đốc Trần lo rằng ngân hàng không thể nhanh chóng cho ông ta vay được. Do vậy ông ta đã báo cáo tình hình kinh doanh của công ty sai sự thật, và luôn tỏ ra mình đáng tin cậy. Nhưng ngân hàng rất nhanh cũng đã tìm hiểu rõ tình hình thực tế của công ty ông ta và phát hiện ra rằng ông ta đã nói sai sự thật. Trên thực tế, đối với tình hình kinh doanh của công ty giám đốc Trần thì cũng có thể được ngân hàng chấp nhận cho vay vốn ngay. Nhưng giám đốc Trần đã "không đi đường quang lại quàng vào bụi rậm", báo cáo sai sự thật, kết quả là bị ngân hàng phát hiện, họ đã không cho ông ta vay vốn, và kế hoạch đầu tư của ông Trần cũng "tan thành mây khói" Không những để lại hậu quả xấu như vậy, giám đốc Trần còn không có khả năng tiếp tục đi vay ở bất kỳ một ngân hàng nào nữa. Thông qua việc này cho thấy, hậu quả của những việc làm gian dối rất nghiêm trọng.

Trên thực tế, mạng lưới thông tin ngân hàng rất rộng, nếu họ muốn thăm dò tìm hiểu bất kỳ một vấn đề gì họ đều có thể làm được. Khi vay vốn giám đốc cần phải đưa ra những thông tin chính xác, không những thế ngay cả trong những việc làm khác, giám đốc cũng không được gian dối.

## 2. Góp vốn mà không đầu tư.

Mục đích của góp vốn chính là để đầu tư, mở rộng quy mô của doanh nghiệp, tăng lợi nhuận, chứ không phải là để hưởng thụ hoặc sử dụng vào mục đích khác. Thế nhưng có một số giám đốc lại không làm như vậy. Những giám đốc này sau khi thu hút được một số vốn, đã hoàn toàn quên đi mục đích chính của việc này, họ dùng tiền vào mục

đích riêng dành cho ăn và chơi không tiếc. Kết quả là dự án cần đầu tư bị "quảng xuống sông biển", hơn nữa còn làm cho tình hình của công ty một phen lao đao.

Vì vậy, các giám đốc xin hãy nhớ rằng, góp vốn là để đầu tư vì vậy không bao giờ được hoang phí. Do vậy, các giám đốc cần thực hiện quy định: khoản nào dùng vào việc ấy. Nếu sử dụng không đúng mục đích thì không nên đi vay, vừa tốn công vừa vô ích.

### **3. "Ông ba mươi nuốt cả trời xanh".**

Xưa có câu: "*Ông ba mươi nuốt cả trời xanh*" Ý nghĩa của câu này là chỉ những giám đốc có lòng tham vô đáy. "Ông ba mươi" tuy rằng sức khỏe vô biên, nhưng cũng không thể "nuốt được cả trời xanh". Điều này có nghĩa là các giám đốc không biết tự lượng sức mình. Làm quá sức không những không đem lại hiệu quả, thậm chí còn gặp phải hậu quả.

Thế nhưng có rất nhiều giám đốc đã mắc phải căn bệnh này. Họ thường nghĩ rằng họ sẽ thu hút được nhiều vốn hơn và họ mù quáng khi nghĩ rằng càng nhiều vốn càng tốt. Trên thực tế, đây là một cách nghĩ sai lầm. Đối với các giám đốc, khi thực hiện hoạt động góp vốn, phải tuân thủ nguyên tắc "cần bao nhiêu, góp bấy nhiêu", chỉ cần đáp ứng đủ nhu cầu của dự án đầu tư là ổn.

Bản sao lưu

## Những sai lầm thường gặp của giám đốc trong chỉ đạo sản xuất và tiếp cận thị trường

*Sản xuất và thị trường là hai vấn đề quan trọng nhất trong cuộc sống của chủ doanh nghiệp. Bất kỳ cuộc kinh doanh nào cũng đều phải bắt đầu từ thị trường cho đến khi kết thúc. Tiêu chí thành công của kinh doanh đó là các sản phẩm được sản xuất ra phù hợp với nhu cầu thị trường và có thể tiêu thụ được trên thị trường. Tuy nhiên, có rất nhiều chủ doanh nghiệp khó thực hiện được theo vòng tuần hoàn này. Nguyên nhân là ở chỗ chủ doanh nghiệp đó đã mắc phải những sai lầm trong sản xuất và tiếp cận thị trường.*

*Kinh doanh cũng giống như bước đi trong đêm tối, mà con đường kinh doanh tối lại là chiếc đèn sáng chỉ đường cho bạn trong đêm tối. Làm thế nào để bước đi trong đêm tối mà vẫn giữ được mình, không bị mất phương hướng. Cần phải tìm được một chiếc đèn sáng, đó là điều mà mỗi người làm kinh doanh đều mơ ước có được, tin tưởng rằng bạn nhất định sẽ tìm được chỉ dẫn và thoát khỏi những sai lầm trong kinh doanh. Thương trường là chiến trường, người thắng cũng nhiều mà kẻ bại cũng không ít. Nguyên nhân là từ đâu?*

*Từ lâu nay, nỗi sợ lớn nhất trong mắt mọi người ngoài chết chóc ra, thì còn có thất bại. Trên thực tế, thất bại không phải là cái gì đó đáng bị chê cười, cũng không phải là thứ vũ khí có tính diệt vong. Rất nhiều những thương gia nổi tiếng thế giới cũng đã từng nếm mùi thất bại, nhưng họ đã không vì những thất bại đó mà lùi bước nên đã có được những huy hoàng như ngày hôm nay. Tìm ra nguyên nhân của thất bại, bạn đã có được một khối của cải, dọc xong “nguyên nhân của thất bại trong kinh doanh” thì bạn đã nắm được khối của cải đó. Một nhà kinh doanh thành công, cần phải quan sát được những thay đổi của thế giới nhằm không ngừng đưa ra những quan niệm và phương pháp mới.*

*Vạn vật trong thế giới từng giờ từng phút thay đổi, một sự việc có thể vừa mới hôm qua vẫn còn nhưng đến hôm nay thì đã qua đi. Trong thế giới đổi thay đó, nếu một sự việc mà cứ lặp đi lặp lại như vậy không thay đổi trong vòng 10 năm thì nhất định sẽ không có hy vọng thành công. Với kinh doanh thì điều đó càng đúng. Chương này muốn nói với bạn rằng - thời đại mới cần phải áp dụng những chính sách kinh doanh mới.*

*Mao Trạch Đông đã từng nói, phải làm được những dự định nhanh nhất, chuẩn bị tốt nhất, thị trường cũng như vậy. Khi bạn có công việc làm ăn thuận lợi, sự nghiệp thăng tiến, lại bị thắng lợi làm cho hưng phấn, thì rất có thể những tình huống bất lợi sẽ xuất hiện, nếu không bình tĩnh sáng suốt thì sẽ không nghĩ ra được kế sách để giải quyết những bất lợi đó.*

## NGUYÊN NHÂN KINH DOANH BỊ THẤT BẠI

Nguyên nhân kinh doanh bị thất bại có rất nhiều, song chủ yếu có những vấn đề chính sau:

### 1. Không nên làm “công ty phụ thuộc vào một thành viên”.

Có một số chủ doanh nghiệp thích lúc nào cũng có người phải xin ý kiến mình, như vậy có thể khiến anh ta cảm thấy mình rất quan trọng. Lại có một số chủ doanh nghiệp quá cẩn thận tỉ mỉ, việc gì cũng muốn phải tự mình làm, có những việc cần phải để cấp dưới làm nhưng lại cũng muốn mình phải tham gia vào, sợ người khác làm không tốt.

Kỳ thực, cả hai phong cách xử trí nói trên “lúc lúc lại xin ý kiến” và “việc gì cũng phải tự mình làm” đều gây ra nguy hại rất lớn.

Thứ nhất, nó ngăn cản sự tiến triển của công việc. Những chủ doanh nghiệp như vậy sẽ hay gặp những trở ngại trong sự tiến triển của công việc, bởi vì mọi người cứ phải đợi ông ta đánh nhịp thì mới có thể làm việc.

Thứ hai, làm tổn thương tính tích cực trong công việc của cấp dưới. Những chủ doanh nghiệp như vậy thường không chịu nhường quyền, không tin tưởng hoặc trong

tiềm thức không tin tưởng cấp dưới. Luôn căn hỏi quá kỹ công việc của cấp dưới, như vậy sẽ ảnh hưởng đến sự trưởng thành của họ, hơn nữa những người cấp dưới có tài năng thì cũng khó mà phát huy được tính tích cực của mình.

Thứ ba, ảnh hưởng đến công việc của chính chủ doanh nghiệp.

Sức lực của con người là có hạn, nếu là chủ doanh nghiệp thì cũng không ngoại lệ. Công việc quá tỉ mỉ, việc gì cũng phải xin ý kiến, việc gì cũng phải tự mình làm, ngày nào cũng mệt đến đứt hơi, như vậy sức khỏe nhất định sẽ bị hao tổn. Ông chủ cần càng nhiều thời gian để giải quyết những công việc mà bản thân mình phải giải quyết đồng thời còn phải suy nghĩ đến một kế hoạch phát triển cho tương lai của doanh nghiệp, tổng quan toàn diện, giải quyết những công việc lớn. Chúng ta hãy xem một ví dụ dưới đây:

Sơn Mai - 36 tuổi, đang làm việc cho một công ty điện tử chuyển đến đảm nhận chức vụ giám đốc một công ty mới được thành lập. Công ty này được thành lập và góp vốn bởi hai nhà đầu tư tư nhân và một doanh nghiệp. Tình hình kinh doanh của công ty thuận lợi, sau một năm Sơn Mai được đề bạt làm tổng giám đốc. Trong một năm đó, ông phải làm việc 14 tiếng mỗi ngày. Ông đảm nhận việc tuyển và thuê nhân công, xúc tiến bán hàng, sổ sách, kế toán, thủ quỹ..., thậm chí có khi tự mình làm việc trên dây chuyền. Khi công ty đến giai đoạn phát triển, ông cũng cảm thấy tự hào vì mình là người đã đổ bao mồ hôi công sức cho sự thịnh vượng của công ty. Nhưng đến năm thứ 3, Sơn Mai gây đến nỗi không ra hình dạng gì nữa. Chủ tịch Hội đồng quản trị đề nghị ông tuyển thêm 3 phó tổng giám đốc nữa, nhưng 3 vị phó tổng giám đốc này đều không phải là "người mạnh" Có thể là trong tiềm thức, Sơn Mai có khuynh hướng sử dụng những người có tính ý lại, luôn luôn phải xin ý kiến ông để vị trí hạt nhân của ông sẽ không bị lung lay.

Năm thứ 4, công ty bắt đầu công khai phát hành cổ phiếu, đồng thời chuyển đến văn phòng mới do công ty tự mua. Trong năm đó, Sơn Mai và vợ ông cũng chuyển đến toà nhà mới xây trên núi ở gần nhà máy. Toà nhà mới và nhà máy nằm cùng một hướng, có thể trực tiếp nhìn thấy nhà máy từ cửa sổ của phòng khách. Sơn Mai thường mời cấp dưới đến nhà ăn cơm (ngẫu nhiên cũng mời người đứng đầu nhà máy) với mục đích để thăm dò tin tức tình báo trong nhà máy. Ông vẫn tiếp tục làm việc 12 đến 14 giờ một ngày, mọi người thấy ông làm việc hết mình như vậy nên rất ngưỡng mộ.

Đến năm thứ 5, tốc độ phát triển của công ty chậm hơn. Công ty phải đối mặt với một loạt vấn đề, mặt khác, sự suy thoái kinh tế cũng khiến tình hình công ty ngày càng trở nên xấu hơn. Đến lúc này, Sơn Mai rất lo lắng, ông bắt đầu trách mắng các phó tổng giám đốc, yêu cầu họ phải nỗ lực hơn nữa. Trong vòng một tuần, ông cách chức hai vị phó tổng giám đốc, ký một hợp đồng 200.000USD với cố vấn quản lý, mời họ chẩn đoán tình hình, tìm nguyên nhân tụt dốc của công ty, đồng thời phát sinh những tranh luận gay gắt với hai vị sáng lập công ty. Trong vòng 4 tháng, những người sáng lập đã bán một lượng lớn cổ phiếu mình nắm giữ cho một tập đoàn doanh nghiệp khác. Sáu tháng

sau, tập đoàn này lại dùng phương thức thương lượng giá cả mua những cổ phiếu trong tay những hộ bị loại bỏ.

Để thành lập một công ty mới thì ông chủ phải mất nhiều thời gian và công sức, mà công ty này có thể phát triển là do sự đầu tư tinh lực của chủ doanh nghiệp "lúc lúc xin ý kiến, mọi việc đều phải tự mình làm" đối với các bộ phận. Tuy nhiên, loại chủ doanh nghiệp "đứng một chân" này rất hay gặp phải nguy cơ "thiết sót trong quản lý". Một chủ doanh nghiệp mà mọi việc đều muốn tự mình làm, không muốn bỏ qua sự kiểm soát đối với bất kỳ công việc nào; cấp dưới không có cơ hội phát huy tài năng của mình, chỉ cần một chút bất đồng ý kiến là sẽ rơi vào cảnh "cá nằm trên thớt"; nhu cầu của công ty vượt quá trình độ có hạn của chủ doanh nghiệp.

Vì vậy, ông chủ muốn công việc kinh doanh của mình gặt hái được thành công thì cần phải học cách đạt được thành quả công việc thông qua người khác chứ không phải mọi việc đều phải do mình làm, chỉ thông qua sự nỗ lực của bản thân. Nói tóm lại, ông chủ phải học cách thả lỏng quyền lực nhưng đó là việc rất khó đối với chủ doanh nghiệp và Sơn Mai chính là một kiểu chủ doanh nghiệp như vậy.

Xoá bỏ cái gọi là "lúc lúc xin ý kiến, mọi việc tự mình làm" Thử "thả lỏng quyền lực", bạn sẽ phát hiện thấy: Bạn sẽ không còn cảm thấy công việc nặng nề nữa, không còn thấy lúc nào cũng có nhu cầu làm thêm giờ nữa. Bạn sẽ không còn phải vì công việc gấp mà bỏ ăn trưa, vì công việc mà không được tận hưởng các kỳ nghỉ mỗi năm. Tính tích cực trong công việc của nhân viên tăng lên, chứ không phải là không có năng lực như trong tưởng tượng, không có mình họ vẫn làm tốt như vậy, thậm chí là càng tốt hơn. Và thế là bạn tiến gần thêm một bước tới việc trở thành một chủ doanh nghiệp thành công.

## 2. Không nên "đóng cửa lại làm ăn".

Tục ngữ có câu "*Ra đường phải xem thời tiết, làm ăn phải xem thông tin*", "*thông tin chuẩn, làm ăn tốt*". Cái gọi là "thông tin" ở đây chính là tín hiệu thị trường, nó vừa bao hàm các tình hình làm ăn buôn bán, như chủng loại sản phẩm, giá cả, chất lượng..., lại vừa bao hàm mọi thay đổi trong nhu cầu của thị trường. Cùng với sự phát triển của kinh tế thị trường, "thông tin" ngày càng được quan tâm hơn, nó được xem như "bức tranh vô hình", "nguồn tài nguyên thứ hai của nhân loại", thông tin thị trường cũng trở thành căn cứ quan trọng trong quyết sách kinh doanh của chủ doanh nghiệp.

Tập đoàn Công ty Tam Thương ở Thượng Hải để phát triển nhanh chóng như vậy, chủ tịch hội đồng quản trị đã đúc kết lại là "nắm chuẩn được thông tin". Tập đoàn Tam Thương thấy rõ rằng trước mắt hàng dệt kim thị trường thế giới cạnh tranh rất khốc liệt, giá thành lại cao, nếu sản xuất một lượng lớn sản phẩm xuất khẩu thì tất sẽ càng làm càng lỗ, vì vậy rất nhiều doanh nghiệp liền chuyển hướng kinh doanh bán ra nước ngoài sang bán trong nước. Hàng dệt may xuất khẩu tự nhiên rơi vào trạng thái thấp. Tam

Thương thấy rằng đây chính là cơ hội hiếm có để họ mở rộng ra thị trường thế giới. Phương châm cụ thể là Tam Thương đem những sản phẩm cao cấp của mình chiếm lĩnh thị trường cao cấp ở nước ngoài, cạnh tranh với các nhãn hiệu nổi tiếng trên thế giới, và đã làm rạng danh cho đất nước Trung Hoa.

Tam Thương ngày nay đã làm thủ tục đăng ký thương hiệu tại hơn 14 quốc gia và khu vực trên thế giới như Mỹ, Đức, Pháp, Nhật... và có kế hoạch sẽ tiếp tục đăng ký thương hiệu "Tam Thương" tại 23 quốc gia khác, đưa "Tam Thương" tiến vào thị trường thế giới, cùng cạnh tranh với các nhãn hiệu nổi tiếng thế giới. Thành công của "Tam Thương" đã làm thay đổi tình hình xuất khẩu thép của ngành dệt kim Trung Quốc mấy chục năm nay, khẳng định thương hiệu gia công của mình ở nước ngoài.

Thành công của tập đoàn Tam Thương, nói như chủ doanh nghiệp của họ - Tô Thọ Nam, đó là nắm được tín hiệu - thông tin của thị trường. Thiết nghĩ, nếu như chủ doanh nghiệp Tô của họ không nghe được, không nhìn thấy thực trạng của thị trường dệt may thế giới, thì làm sao có thể có được những thành tích của Tam Thương ngày hôm nay? Sợ rằng rất nhiều doanh nghiệp dệt may khác trên thế giới cũng không tránh được quy luật hàm chứa trong ý nghĩa câu tục ngữ.

### 3. Chính sách “phối hợp và tách biệt theo tín hiệu nhu cầu của thị trường”.

Theo một số liệu điều tra, Mỹ có rất nhiều công ty kiệt xuất để có thể thành công, là vì các chủ doanh nghiệp đã áp dụng sách lược “phối hợp và tách biệt theo tín hiệu nhu cầu của thị trường” tức là trước hết tìm một phương thức mà có khả năng phát huy được đầy đủ thị trường theo sở trường đặc biệt. Phần lớn họ trước tiên là phân cấp khách hàng, sau đó là cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khách hàng đó. Biện pháp này không những có thể nâng cao giá trị sản phẩm mà còn làm tăng lợi nhuận của công ty.

Hệ thống cửa hàng chuyên bán đồ phụ nữ của B Loomingdale's là một thí dụ điển hình. Mỗi một cửa hàng của ông đều cung cấp một dịch vụ đặc biệt nào đó hoặc được thiết lập cho riêng một loại khách hàng nào đó.

Cũng như vậy, Công ty Manta của Mỹ ở Trung Quốc đại lục cũng đã vươn lên do áp dụng sách lược này. Tạp chí "Cửa cải" của Mỹ trong khi hình dung sách lược của Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty này - ông Ralph Ward, đã nói: "Tuy rằng ông hoàn toàn có thể đạo diễn để bán được 1.000.000 USD, nhưng ông đã chạy đến một thị trường nhỏ hơn là đi cạnh tranh với kẻ đang yếu thế". Ví dụ, vào năm 1978, ông đã có một bước đột phá mạnh là cùng một công ty nữa đầu tư 4 triệu USD vào sản phẩm mới. Ông nói: "Thị trường này bao năm nay đã rất trầm lắng, sau khi chúng tôi đưa ra sản phẩm mới, bây giờ nó đã trở thành một thị trường lớn với doanh thu mỗi năm là 100 triệu USD". Tiếp đó, ông tiến thêm một bước là tách riêng các nhóm sản phẩm nhằm nhanh chóng phát triển những sản phẩm mới, mở rộng phạm vi hoạt động thị

trường của mình. Đây là một hiện tượng rất hiếm gặp trong sự nghiệp kinh doanh hàng tiêu dùng.

Những người đóng cửa lại để kinh doanh ở Trung Quốc cũng không phải là ít nhưng phần lớn đều gặp thất bại. Trong điều kiện kinh tế thị trường, sự thay đổi tín hiệu thị trường là rất quan trọng. Để mắt đến thị trường, lắng nghe tín hiệu thị trường và chỉ huy việc kinh doanh của bạn, bạn cũng sẽ giống như chủ doanh nghiệp của "Tam Thương", "Phương Thị", giành được một mảng thị trường, mở ra cái gọi là chân trời thành công của bạn.

#### **4. Không thể tùy tiện theo đuổi đa dạng hóa sản phẩm hàng hóa.**

Các chủ doanh nghiệp ngày nay cứ hễ kiếm được một ít tiền liền nghĩ đến làm kinh doanh đa dạng hoá sản phẩm hàng hóa, họ cho rằng "đường rộng-tiền nhiều", cứ thêm một con đường thì càng có thêm cơ hội kiếm tiền, nhưng sự thật không phải là như vậy. Tùy tiện theo đuổi đa dạng hoá thường sẽ không đạt được gì. Chúng ta hãy xem một thí dụ sau:

Vào đầu những năm 80, Công ty Dầu mỏ Mobil đang trong quá trình mở rộng kinh doanh đa dạng hoá, bước đầu là kinh doanh Công ty Bách hoá Marco, nhưng những nhà kinh doanh dầu mỏ này ít hiểu được việc kinh doanh bán lẻ là thế nào. Kết cục cuối cùng đương nhiên là thất bại.

Doanh nghiệp Exxon Mobil dựa trên nền tảng của Mobil và cũng là một công ty rất nổi tiếng ở Mỹ. Thời báo Thương mại đã từng nhận định, về lĩnh vực thông tin trong tương lai, Exxon Mobil sẽ là một đối thủ mạnh của các công ty viễn thông và IBM. Trên thực tế, trong quá trình kinh doanh đa dạng hoá, Exxon Mobil cũng gặp phải những khó khăn. Khi mới bắt đầu thành lập, Exxon Mobil là một doanh nghiệp với quy mô rất nhỏ, các doanh nghiệp cũng đều có thể dựa vào các phương thức riêng của mình để kinh doanh, kết quả là rất thành công. Thế là, Exxon Mobil muốn tiến thêm một bước sáp nhập những doanh nghiệp này lại thành tập đoàn doanh nghiệp để thống nhất quản lý, nhanh chóng cải tổ các doanh nghiệp và do tổng công ty cử người quản lý tài chính cao cấp tới quản lý tài chính. Kết quả là các doanh nghiệp gia cũ đều dần dần từ chức ra đi, bộ phận nghiệp vụ của công ty bị rơi vào tình trạng đình trệ, không thể hoạt động bình thường. Exxon Mobil là một ví dụ mà ở đâu cũng có thể gặp, vì đã kinh doanh rất nhiều ngành nghề không liên quan mà bị thất bại. Như Tập đoàn Transamerica Conglomerate nền tảng kinh doanh bảo hiểm, trong sự nghiệp kinh doanh điện ảnh United Artists đã bị lỗ vốn rất nhiều. Bảo hiểm và điện ảnh là hai lĩnh vực hoàn toàn khác nhau, Tập đoàn Transamerica Conglomerate lại không có một chút kiến thức nào về lĩnh vực kinh doanh điện ảnh.

Trên đây đã lấy ví dụ về 3 công ty, đều thất bại do không thành thực lắm trong lĩnh vực kinh doanh của mình, hoặc là kinh doanh một lĩnh vực mới không giống với lĩnh



vực ban đầu của mình. Như vậy, kinh doanh những ngành nghề tương tự, số phận sẽ như thế nào đây? Nếu không hiểu biết sự khác nhau giữa chúng thì cũng sẽ gặp phải những rắc rối.

Công ty Westinghouse Electric của Mỹ trước đây làm về điện cơ, sau này mở rộng sản xuất, cũng làm cả máy bay nhưng đã bị thất bại. Mấu chốt của sự thất bại của Westinghouse Electric là không phát hiện ra sự khác nhau giữa tua bin của máy phát điện và tua bin của máy bay trực thăng, cho rằng "tua bin chính là tua bin" chẳng có gì khác nhau cả. Trên thực tế, hai loại tuabin này rất khác nhau về cơ chế cấu thành. Nếu như coi nhẹ điểm này mà mù quáng làm kinh doanh đa nguyên hoá thì sẽ chỉ thất bại.

#### **5. “Tuyệt đối không kinh doanh những gì mà mình không biết phải kinh doanh như thế nào”.**

Thông thường mà nói, những công ty có tín hiệu tốt đều là những công ty mở rộng nội bộ, mặt khác mỗi lần mở rộng chỉ rất nhỏ, chứ tuyệt đối không làm quá lớn. Mấy năm trước, Trường Sinh, người sáng lập ra Công ty Trường Sinh ở Trung Quốc, trước khi rời khỏi công ty đã nói với người kế tục của mình rằng: *"Tuyệt đối không kinh doanh những gì mà mình không biết phải kinh doanh như thế nào"* Ông chủ của Công ty Procter&Gamble trước đây cũng nói: *"Công ty này tuyệt đối không được tách ra khỏi nền tảng của mình, chúng ta tuyệt đối không được biến thành tập đoàn doanh nghiệp lớn"*. Cách làm của họ là bảo thủ cố hữu, nhưng không phải rất đơn thuần chỉ là kinh doanh một ngành nghề nào hay sản xuất một loại sản phẩm nào. Cũng giống như Công ty 3M có hơn 50.000 sản phẩm, trung bình mỗi năm cho ra đời hơn 100 chủng loại sản phẩm mới, nhưng những sản phẩm này căn bản đều dựa trên nền tảng kỹ thuật của công ty. Đây chính là nguyên nhân thành công của họ. Cuối cùng, cần ghi nhớ kết luận của nhà kinh tế học Christopher Lorenz đã phát biểu trên thời báo "Diễn đàn Tiền tệ" rằng: *"Công ty kiệt xuất là chú trọng vào chuyên môn chứ không phải là đa dạng hoá, thích mở rộng nội bộ chứ không phải là hợp nhất hay tiếp thu"*

#### **6. Không nên sùng bái sản phẩm mới.**

Sau khi thoát ra khỏi sai lầm của kinh doanh đa dạng hoá, chúng ta đã biết được sức hấp dẫn của việc mở rộng nội bộ doanh nghiệp. Mà sự trưởng thành lớn mạnh của doanh nghiệp cũng đầy rẫy những khó khăn. Khi một sản phẩm mới ra đời phải đối mặt với những đánh giá khác nhau của người tiêu dùng, liệu sản phẩm có được người tiêu dùng đón nhận hay không. Thế giới ngày càng xuất hiện nhiều những sản phẩm mới song phải thận trọng, không nên quá sùng bái sản phẩm mới.

#### **7. Sùng bái sản phẩm mới nhưng vẫn lưu lại sản phẩm cũ truyền thống.**

Công ty Cocacola đã từng áp dụng thử khi đưa ra "Cocacola mới" thay thế sản phẩm Coca cũ, kết quả là sau 79 ngày, sản phẩm Coca cũ lại quay trở lại những quầy hàng trên thị trường. Cocacola đã có lịch sử phát triển hơn 100 năm, ra đời vào năm

1886 tại bang Atlanta - Mỹ. Cocacola là một loại đồ uống được tạo thành từ việc kết hợp các loại nguyên liệu như: hạt cola, cafein, đường... Cocacola sau khi đưa vào thị trường đã gây được sự chú ý của giới thanh niên. Bí quyết để pha chế nó đến nay vẫn là "gia truyền" Có thể nói rằng, bí quyết pha chế đó là một bí mật mà chỉ có hai người được biết. Vì vậy, không thể có chuyện cả hai người cùng đi du lịch ở ngoài, để tránh gặp phải việc bất trắc cho cả hai. Nếu như một người chẳng may mất đi thì người còn lại có quyền quyết định người kế tục của anh ta để tránh việc làm lộ bí quyết ra ngoài.

Chính bí quyết này đã khiến Cocacola trở thành một công ty nước giải khát có tính toàn cầu. Sản phẩm của họ được lưu hành tại hơn 100 quốc gia và khu vực trên thế giới. Hiện nay, mỗi một ngày trên thế giới tiêu thụ hơn 115 triệu lon Cocacola. Để chuẩn bị đưa ra sản phẩm mới, công ty Cocacola đã phải mất một quãng thời gian 3 năm và 5 triệu USD để tiến hành cuộc điều tra về khẩu vị đối với hơn 2 triệu người. Kết quả là 55% số người được điều tra cho rằng sản phẩm Cocacola mới có vị tương đối ngon. Vì vậy, Công ty Cocacola tuyên bố sẽ thay thế sản phẩm cũ bằng sản phẩm mới, đồng thời phải tăng ca sản xuất sản phẩm mới, để nhanh chóng đưa sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường. Thế nhưng, khi sản phẩm mới được đưa ra, thành công chưa thấy đâu, mà ngược lại, mỗi ngày công ty nhận được vô số thư và khoảng 1.500 lượt điện thoại phản đối. Chỉ sau 79 ngày, sản phẩm Cocacola cũ đã quay trở lại những quầy hàng trên thị trường. "Coca mới" đã trở thành một sản phẩm bị tổn thất nặng nề nhất kể từ khi thị trường xe hơi Edsel nổi tiếng của Mỹ mất ưu thế. Sự thất bại của "Coca mới" chung quy lại là do việc coi nhẹ tâm lý tiêu dùng của người tiêu dùng, coi nhẹ mối quan hệ giữa người tiêu dùng và sản phẩm.

### **8. Quá linh hoạt cũng trở nên phản tác dụng.**

Một số chủ doanh nghiệp nhỏ luôn tin rằng "thuyền nhỏ dễ đổi hướng", cho rằng đây là phương thức kinh doanh tương đối linh hoạt, có thể không ngừng thay đổi phương thức kinh doanh dựa trên nhu cầu thị trường, cái gì có lợi nhuận cao thì kinh doanh cái đó, và tùy cơ hành động. Thế nhưng, thuyền nhỏ thì sẽ có lợi thế của thuyền nhỏ, mà cũng lại có điểm yếu của thuyền nhỏ. Chẳng hạn như, tiền vốn không nhiều, kỹ thuật không tiên tiến, con đường làm ăn buôn bán không ổn định... Thuyền không ngừng đổi hướng, đó chính là việc không ngừng vứt bỏ các thiết bị vốn có, những người công nhân lành nghề, các nguồn tài nguyên nguyên liệu, các con đường kinh doanh sản phẩm, tạo nên sự lãng phí vốn. Mặt khác, cứ liên tục đổi hướng kinh doanh sẽ làm tổn hại đến danh tiếng của doanh nghiệp: Loại sản phẩm này của bạn không biết có thể sản xuất, kinh doanh bao lâu, có đảm bảo chất lượng, dịch vụ hậu mãi không?

Ngoài ra, với một doanh nghiệp lớn chuyên sản xuất loại sản phẩm này, việc đầu tư thiết bị, hướng kinh doanh tiêu thụ đã được định hình; thương hiệu đã đi vào thị

trường, dễ được người tiêu dùng chấp nhận; sản phẩm được sản xuất với một số lượng lớn, giá thành đương nhiên cũng thấp hơn.

Nguyên tắc của bạn không thống nhất, sau khi chuyển hướng kinh doanh sẽ phải mua lại thiết bị khác, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên và công nhân kỹ thuật khác. Như vậy, về mặt giá thành thường sẽ bị cao hơn đối phương, không dễ gì hạ thấp xuống được, định hướng tiêu thụ và bạn hàng cũng phải được mở lại từ đầu. Tóm lại, người ta giành được nhiều thắng lợi trong sản xuất kinh doanh sản phẩm, còn sản xuất của bạn lại chưa giành được những thắng lợi như vậy. Thuyền nhỏ thì cần phải phát huy những sở trường đặc biệt của mình, không nên dễ dàng chuyển hướng kinh doanh.

Có những chủ doanh nghiệp làm theo triết lý của câu “thuyền nhỏ dễ đổi hướng” đã làm cho doanh nghiệp bị lỗ vốn. Chúng ta hãy xem thí dụ sau: Một chủ doanh nghiệp kinh doanh một xưởng sản xuất nhỏ ở Triết Giang, sản xuất quần áo trẻ em và người già được 2 năm, hiệu quả không được tốt lắm, nhưng vẫn duy trì được vốn đầu tư ban đầu và cũng tích lũy được chút lợi nhuận. Một ngày kia, chủ doanh nghiệp nghe lời một người bạn từ Quảng Châu đến nói rằng: “*Ở Quảng Châu, Thâm Quyển hiện nay rất thịnh hành comple, tôi dự đoán một đó sẽ nhanh chóng du nhập vào thành phố này*”. Ngày hôm sau, chủ doanh nghiệp đó liền đi dạo một vòng trên phố xem tình hình. Quả nhiên ông thấy rằng, rất nhiều cửa hàng đều có treo loại trang phục comple trong quầy hàng của mình, đồng thời loại trang phục đó còn bán rất chạy. Sau khi trở về xưởng, chủ doanh nghiệp này lập tức ra quyết định xưởng của mình phải sản xuất loại trang phục comple. Xưởng sản xuất đó đã đầu tư hơn 20.000 nhân dân tệ tiền tích lũy của mình để mua một loạt các nguyên liệu sản xuất comple, đồng thời cũng làm một cuộc phát động trong toàn xưởng là sẽ tập trung sản xuất comple, hiệu quả sẽ rất cao. Chưa đầy 7 ngày, comple đã dần dần được đưa vào kho. Tiếp đó, chủ doanh nghiệp tổ chức nhân viên kinh doanh dồn hết sức mình cho việc xúc tiến bán hàng, không ngờ rằng sự thật và suy nghĩ lại trái ngược nhau: “*Các cửa hàng cũ nói rằng chất lượng comple không tốt, trước tiên cứ để hàng lại đây, sau khi bán hết hàng thì sẽ trả tiền lại cho anh*”. Các cửa hàng mới thì ngúng nguẩy nói chất lượng hàng kém, giá thành lại cao, hay là anh hãy tự mở một quầy để bán sản phẩm vậy. Ông chủ đã đăm lao thì phải theo lao, đành phải tự mình tổ chức anh em nhân viên mở quầy bán hàng. Trong vòng 7 ngày, chỉ bán được 5 bộ quần áo theo giá quy định. Mà thời gian thanh toán tiền hàng lại đến rồi, đành phải bán hạ giá để hoàn vốn. Không ngờ rằng, trong thành phố ngay cả khi hạ giá rồi vẫn khó bán, phải sang cả 3 huyện bên cạnh mà mới bán được 9 phần trang phục comple, những bộ còn lại được dùng để trả lương nhân viên (vào thời điểm đó chưa áp dụng “luật lao động”). Kết quả là, toàn bộ tiền tích lũy đã bị mất...

Một trường hợp khác là, có một xưởng điện khí, thời gian đầu là một xưởng vô tuyến chuyên sản xuất linh kiện máy thu, sau đó thấy rằng sản xuất loại hàng này có lợi nhuận lớn, chủ doanh nghiệp quyết định tự mình sẽ sản xuất cả máy thu, thế nhưng kỹ

thuật không đạt, thương hiệu cũng không nổi tiếng, bán hàng không được. Chưa đầy một năm sau, chủ doanh nghiệp liền chuyển hướng sản xuất nổi cơm điện và quạt điện, nhưng hiệu quả vẫn không được tốt. Lập xưởng được 5 năm thì "chuyển hướng" kinh doanh 4 lần. Kết quả là, do điều kiện vốn, thiết bị, kỹ thuật kém, không những không được một đồng lãi nào mà còn tiêu luôn cả hơn một trăm nghìn nhân dân tệ tiền vốn ban đầu, nhân viên cũng phải khổ, chủ doanh nghiệp ân hận vô cùng.

Tóm lại, chủ doanh nghiệp không nên quá tin vào thuyết "thuyền nhỏ dễ chuyển hướng", mà phải dựa vào những trường hợp cụ thể của mình như: vốn, thiết bị, nguyên liệu, kỹ thuật, giao thông, tố chất nhân viên... cũng như thị trường, tương quan sản xuất của doanh nghiệp, để quyết định sản xuất hay kinh doanh sản phẩm gì. Thuyền nhỏ tuy không sợ gió lớn, nhưng khi đổi hướng cũng cần phải suy nghĩ kỹ mới được. Ông chủ chính là người quyết định chính của doanh nghiệp, chính vì vậy phải suy nghĩ cẩn thận chín chắn, không nên chỉ dựa vào hiện tượng bề mặt để làm. Sau khi điều tra nghiên cứu cẩn thận, mới quyết định là có chuyển hướng hay không, để đảm bảo lợi ích của nhân viên trong doanh nghiệp mình. Đi sai một nước sẽ thua cả ván cờ. Bài học trên đây đáng được các chủ doanh nghiệp ghi nhớ. Đó gọi là "*Thuyền nhỏ dễ đổi hướng, đổi hướng dễ tay trắng*".

### **9. Tại sao "hàng tốt vẫn sợ khách không tới".**

Người Trung Quốc xưa có câu: "*Hàng tốt không sợ khách không tới, rượu ngon không sợ say*". Câu nói có nghĩa là chỉ cần sản phẩm của mình có chất lượng tốt thì không sợ mọi người không cần dùng, không phải lo về đường kinh doanh. Những chủ doanh nghiệp ngày nay vẫn còn duy trì quan điểm này cũng là vì vẫn còn nhiều người tin là như vậy.

Đạo một vòng quanh thị trường, ta thấy hàng hoá tràn ngập khắp nơi, mọi người đều làm các công việc xúc tiến bán hàng, làm tuyên truyền quảng cáo, hàng hoá mua bán nhộn nhịp. Nhưng "hàng thật" của bạn thì vẫn nằm ngay ngán trên quầy hàng, yên ắng, không có người hỏi thăm, đúng là đang "cô đơn lạnh lẽ" rồi. Có thể thấy rằng, một chủ doanh nghiệp không thích làm tuyên truyền quảng cáo thì không phải là một chủ doanh nghiệp tốt.

Công ty DuPont của Mỹ cũng đã từng trải qua một giai đoạn như vậy ở thị trường Trung Quốc. Công ty DuPont là một công ty hoá chất lớn nhất trên thế giới, từ khi thành lập đến nay đã có lịch sử phát triển hơn 200 năm. Trong lịch sử, gia tộc DuPont là một quý tộc ở nước Pháp, cuộc đại cách mạng ở Pháp năm 1789 đã biến thành tro bụi. Và thế là ông DuPont đã cùng hai con trai của mình là Irene DuPont và Weketuo DuPont chạy sang Mỹ.

Năm 1802, các con trai của ông xây dựng xưởng chế tạo thuốc nổ. Công ty DuPont ra đời từ đó. Irene thời gian còn ở Pháp là một chuyên gia về nguyên liệu thuốc nổ, ông

và một đồng nghiệp của ông là một nhà hoá học của Pháp, thêm nữa là do nhu cầu của các cuộc chiến tranh ở Mỹ, nên xưởng sản xuất của ông đã nhanh chóng trụ được và phát triển nhanh chóng. Từ thập niên 30 đến thập niên 60, các sản phẩm mới của ngành công nghiệp hoá chất do công ty DuPont khổng chế, có một ý nghĩa quan trọng như: cao su tổng hợp, nylon, nhựa v.v... trực tiếp tham gia vào việc chế tạo quả nguyên tử đầu tiên, và nhanh chóng chuyển hướng sản xuất bom nguyên tử. Đầu những năm 90, sản phẩm nổi chổng dích "Dragon" của DuPont đã xâm nhập vào thị trường Trung Quốc. Nổi chổng dích "Dragon" DuPont đã có lịch sử tiêu thụ 27 năm ở thị trường nước ngoài, số lượng bán ra tới 27 tỷ chiếc. Sản phẩm có chất lượng tốt, sử dụng thuận tiện, khắc phục được những nhược điểm của loại nổi không chổng dích. Công ty DuPont đã gạt hái được những thành công, vậy tại thị trường Trung Quốc rộng lớn như vậy, có còn phải lo ngại cho hướng tiêu thụ sản phẩm không?

Thế là một tháng trôi qua, số lượng sản phẩm bán được rất thấp. Làm thế nào để người tiêu dùng Trung Quốc đón nhận sản phẩm nổi chổng dích có giá thành đắt hơn rất nhiều so với các sản phẩm nổi thông thường khác đây? Công ty Du Pont phát hiện ra rằng đó là do không tiến hành tuyên truyền quảng cáo, điều đó có nghĩa là hàng tốt nhưng đường không thông. Và ngay lập tức, công ty tiến hành làm chiến dịch tuyên truyền quảng cáo sản phẩm. Mùa thu năm 1992, hơn 200 phụ nữ ở thành phố Bắc Kinh đồng loạt nhận được một bức thư mời đặc biệt, tham gia ngày hội phụ nữ chủ gia đình "Dragon" do công ty Du Pont tổ chức, trên giấy mời có dòng chú thích đặc biệt là có triển lãm và bán sản phẩm nổi chổng dích "Dragon", tất cả sản phẩm đều được giảm giá đặc biệt, người mua còn được trở thành thành viên của hội phụ nữ chủ gia đình "Dragon". Rất nhiều những người phụ nữ chủ gia đình đã hiếu kỳ tới dự ngày hội triển lãm và bán sản phẩm nổi chổng dích "Dragon" tại sảnh khách sạn Vương Phủ. Trên các đèn tại sảnh khách sạn nơi diễn ra triển lãm đều treo đây những bức hình sản phẩm nổi chổng dích "Dragon" và có người chuyên phụ trách việc giới thiệu tuyên truyền về sản phẩm, trong khoảng thời gian 27 năm, nổi chổng dích "Dragon" đã bán được 27 tỷ chiếc, từ đó đến nay chưa phát sinh một sự cố nào ảnh hưởng tới sức khoẻ người tiêu dùng. Tại Indonexia có rất nhiều hội phụ nữ, họ thường tổ chức những ngày hội nhỏ, do một người trưởng hội phụ nữ lên trình bày hướng dẫn cách sử dụng nổi chổng dích "Dragon" như thế nào, những người phụ nữ chủ gia đình khác lần lượt mua sản phẩm, cứ như vậy một chuyển thành 10, 10 chuyển thành 100, sản phẩm ngày càng được tuyên truyền rộng rãi. Biện pháp tuyên truyền quảng cáo sản phẩm nổi chổng dích "Dragon" đã gạt hái được thành công. Dựa trên tình hình tiêu thụ sản phẩm này trong mấy năm gần đây ở Trung Quốc, cái tên "Dragon" đã ngày càng được người tiêu dùng biết tới, số lượng sản phẩm nổi chổng dích bán được cũng ngày càng tăng thêm. Như vậy, sau khi đã cung cấp sản phẩm và dịch vụ của mình, doanh nghiệp còn phải sử dụng phương pháp tuyên truyền, quảng cáo cho sản phẩm và dịch vụ đó và đưa sản phẩm đến với người tiêu dùng bằng những cách riêng có hiệu quả của mình.

Sức mạnh của việc tuyên truyền quảng cáo đã dần dần được người ta hiểu rõ. Tuyên truyền quảng cáo có thể làm cho sản phẩm mà mình đang muốn xúc tiến kinh doanh nhanh chóng thâm nhập vào thị trường và nhanh chóng đáp ứng nhu cầu và chiếm được cảm tình của người tiêu dùng. Bởi vì rất nhiều sản phẩm và dịch vụ khi thâm nhập vào thị trường đều có khả năng thoả mãn được nhu cầu này hay nhu cầu khác của khách hàng, nên sự tinh ý của người quảng cáo chính là phải nghĩ ra được phương pháp để sản phẩm thích ứng được với một loại nhu cầu nào đó và có thể khiến cho khách hàng nhận ra được tính ưu việt của loại sản phẩm đó, từ đó khiến họ có hứng thú với sản phẩm của mình và mong muốn có được sản phẩm đó.

Chúng ta hãy xem thử một số cách quảng cáo thành công dưới đây:

- **Hùng Sư Hội Trang: 10.000 người chứng minh**

Công ty Hùng Sư Hội Trang của Nhật Bản là một doanh nghiệp chuyên sản xuất kem đánh răng, nước súc miệng và dầu gội đầu, để thực hiện tâm nguyện trong 5 năm sẽ trở thành một công ty đứng đầu ngành này, định ra "chiến lược 110" chiếm lĩnh thị trường dầu gội, một điều rất quan trọng trong đó là lấy việc nghiên cứu tâm lý khách hàng làm cơ sở để xây dựng quảng cáo. Năng lực của Công ty Hùng Sư Hội Trang mạnh hơn các công ty sản xuất dầu gội đầu khác khoảng 10%, nhưng Hùng Sư Hội Trang không thể coi nhẹ việc mở đường kinh doanh. Trước tiên, họ làm một chiến dịch quảng cáo lớn trên báo. Để đánh vào tâm lý quen thuộc của người tiêu dùng đó là "sản phẩm mới khó mà tránh được nói hay hơn làm", Hùng Sư quyết định tặng sản phẩm dầu gội cho 10.000 khách hàng. Quảng cáo vừa được đăng, liền có 150.000 người hưởng ứng. Tiếp đó, Hùng Sư Hội Trang lại tiếp tục bỏ tiền đăng lên truyền hình kết quả việc sử dụng sản phẩm của những nữ chủ gia đình, làm hẳn một chuyên mục lấy tên là "10.000 người chứng minh".

- **Dùng xe đạp Phi Nga "bay" vào Nhà trắng**

Rất nhiều những quảng cáo thành công mượn tên gọi của người nổi tiếng. Năm 1989, Bill Clinton trở thành ông chủ Nhà trắng. Lãnh đạo nhà máy xe đạp ở Thiên Tân biết rằng tổng thống Bill thường cùng vợ đạp xe đạp đi tham quan du lịch. Sau đó, ông quyết định thiết kế sản xuất loại xe đạp đôi, làm quà tặng của thủ tướng Lý Bằng cho phu nhân tổng thống Bill, mượn hình ảnh này để biểu đạt tình hữu nghị thắm thiết giữa Trung Quốc và Mỹ. Khi chương trình thời sự của Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc phát đi bản tin này, mấy tỷ người trên thế giới được tận mắt chứng kiến cảnh Thủ tướng Lý Bằng tặng xe cho tổng thống Bill, tổng thống Bill đi thử ngay tại chỗ. Bản tin thời sự lý thú này chính là một lần quảng cáo kỳ diệu cho "Phi Nga", cái tên "Phi Nga" được nhắc tới ở nhiều nơi trên thế giới, "Phi Nga" ngày càng trở nên nổi tiếng hơn.

- **"Keo dán cực mạnh"**

Một công ty của Mỹ quyết định đưa sản phẩm keo dán có tên gọi "keo dán cực mạnh" vào thị trường Pháp. Một nhà thiết kế quảng cáo của một công ty quảng cáo ở

Paris đã thiết kế được một màn quảng cáo hết sức nguy hiểm: trong một hình ảnh quảng cáo, trên giấy của một người rơi ra 4 giọt keo, sau đó dính người đó lên bức tường hoa trong 10 giây, tất cả đều có người trực tiếp kiểm tra, chứ không phải là làm giả. Kết quả, quảng cáo phát sóng được 6 tháng, loại keo dán cực mạnh này đã bán được hơn 500.000 tuýp.

Ở Hồng Kông cũng có một cửa hàng kinh doanh loại keo dán cực mạnh, chủ cửa hàng cho người lấy một tờ ngân phiếu trị giá 4.500 USD, rồi dùng loại keo dán cực mạnh để dán nó lên tường và dán dòng chữ quảng cáo “Nếu ai lấy được tờ ngân phiếu đó xuống thì nó sẽ thuộc về người đó”. Rất nhiều khách hàng nghe vậy đã kéo đến vây kín cửa hàng, cả các phóng viên truyền hình cũng bị hấp dẫn. Một sư phụ về khí công cũng muốn thử sức, khi đã vận hết khí công, hai tay nắm hai bên tờ ngân phiếu, “âm” một tiếng, bốn mảng tường xung quanh tờ ngân phiếu rơi xuống, nhưng còn tờ ngân phiếu vẫn không nhúc nhích. Từ đó, nhãn hiệu keo dán cực mạnh càng trở nên nổi tiếng, cung không đủ cầu.

## CHÍNH SÁCH KINH DOANH THỜI HIỆN ĐẠI

Trong điều kiện thời đại mới cần phải có những cái đầu tiên tiến, phải suy nghĩ sử dụng những chính sách kinh doanh phù hợp với sự phát triển của thời đại. Nếu cứ nhắm mắt làm bừa thì sẽ không thể gạt hái những thành công trong kinh doanh. Dưới đây sẽ giới thiệu tới các bạn những chính sách kinh doanh trong thời đại mới:

### 1. Chính sách khách hàng: Phục vụ tận nhà.

Trong thời kỳ bao cấp, những người bán hàng thoả sức làm mưa làm gió. Khi có khách hàng đến, tôi muốn được quan tâm cũng không được, bạn muốn mua cũng chẳng xong. Người tiêu dùng chẳng phải đã bị xem thường, mà còn rất bị xem thường nữa. Ngày nay, trong điều kiện nền kinh tế thị trường, những người bán hàng không thể làm mưa làm gió được nữa. Nếu bạn xem thường khách hàng, khách hàng sẽ chối bỏ bạn.

Công ty Hoá chất Nalco của Mỹ (Nalco Chemical Company) là một công ty chuyên sản xuất các loại sản phẩm hoá học tinh luyện. Công ty được thành lập năm 1928 từ việc hợp nhất hai công ty là Công ty hoá chất Chicago và công ty tiêu thụ muối axit nhôm, năm 1959 đổi tên thành tên gọi ngày nay. Trải qua lịch sử hơn 70 năm phát triển, nó đã trở thành một công ty lớn nhất ở Mỹ và trên thế giới trong lĩnh vực ứng dụng kỹ thuật và nghiên cứu sản xuất các loại sản phẩm thuốc hoá chất khác nhau như: dầu mỏ, luyện kim, gang thép, chế tạo giấy, khoáng sản, xử lý nước... Công ty này còn sản xuất các loại thuốc dùng trong nông nghiệp, sơn dầu, chất xúc tác, chất phụ gia và kinh doanh lĩnh vực kiến trúc xây dựng và đảm nhận việc nghiên cứu các hạng mục cho khách hàng trong các lĩnh vực: sinh thái, xử lý chất độc và bảo vệ môi trường. Công ty Hoá chất Nalco có 14 chi nhánh và 8 liên doanh đặt tại nhiều nơi trên thế giới; thiết lập đại lý và cơ sở dịch vụ tại 57 quốc gia; tổng cộng có 30 nhà máy, trong đó 11 nhà máy ở trong nước và 19 nhà máy đặt ở nước ngoài, sản xuất hơn 2.000 loại hoá chất khác nhau, đứng đầu trong số 200 công ty hoá chất lớn trên thế giới. Hỏi về bí quyết thành công của công ty hoá chất Nalco - có người đã kết luận đó là kết quả của chính sách người tiêu dùng. Nalco cho rằng: chỉ cần sản phẩm có thị trường, sự nghiệp mới có thể phát triển được. Chỉ có cách phục vụ khách hàng thật tốt, đặc biệt là phải bồi dưỡng chăm sóc khách hàng, mới có thể tiêu thụ sản phẩm hiệu quả. Nếu như người tiêu dùng mua về mà không dùng được thì sẽ gây nên sự lãng phí, không có lợi đối với khách hàng và cũng không có lợi cho việc tiêu thụ sản phẩm.

Như vậy, Nalco đã định ra chính sách phục vụ tận nhà người tiêu dùng, để đảm bảo uy tín của công ty trên thị trường cũng như đảm bảo sức cạnh tranh cho các sản phẩm của công ty. Để làm tốt được việc này, thì trong số hơn 4000 nhân viên của công ty phải luôn có khoảng 1000 người chuyên làm công tác dịch vụ này. Việc tiêu thụ của công ty ở trong nước được thông qua một đội ngũ dịch vụ kỹ thuật làm việc rất tốt, thúc đẩy việc bán các sản phẩm và dịch vụ của công ty nhằm mục tiêu thoả mãn nhu cầu khách hàng. Vì vậy, công ty này còn áp dụng chế độ phụ trách theo khu vực, mỗi khu vực có 8-10 kỹ sư phục vụ, phụ trách công việc tiêu thụ sản phẩm. Họ vừa hiểu được kỹ thuật sản xuất, vừa hiểu được nghiệp vụ tiêu thụ sản phẩm. Vừa hiểu được phương pháp sử dụng, quy trình sử dụng, tính năng của thuốc hoá chất của công ty, vừa hiểu rõ trình tự công nghệ sản xuất của người tiêu dùng. Hơn 1.000 kỹ sư này thay nhau thường xuyên đóng tại cơ sở sản xuất của người tiêu dùng, điều tra nghiên cứu tình hình thực tế của công nghệ sản xuất cũng như những vấn đề còn tồn tại, đưa ra các phương án sử dụng thuốc của công ty, giúp các nhân viên thao tác tại nhà máy nắm vững kỹ thuật sử dụng thuốc. Nhờ có thái độ phục vụ tốt và những thành quả trong công việc của họ, nên người tiêu dùng rất tin tưởng họ, coi họ như một thành viên trong nhà máy của mình.

Một điều rất đáng được nhắc đến là, họ không chỉ giúp người tiêu dùng làm mẫu hoá nghiệm, nắm vững thao tác kỹ thuật và bồi dưỡng nhân viên, mà quan trọng hơn là làm cho người tiêu dùng nhận thức được những lợi ích kinh tế sau khi sử dụng thuốc của



họ. Như một công ty điện lực có hai chiếc lò hơi nước, do bị chất ăn mòn của khí cacbonic kết hợp lại, dần dần làm giảm hiệu quả của máy làm nóng không khí, khiến cho công ty mỗi một năm bị tổn thất 32 triệu USD. Sau khi sử dụng thuốc OWF-359 của Công ty Nalco, chiếc nồi hơi không bị ảnh hưởng bởi các chất ăn mòn nữa, vừa làm tăng tuổi thọ của những chiếc nồi hơi vừa giải quyết được vấn đề ô nhiễm không khí của khí cacbonic bay ra, hồi phục lại năng lực sản xuất ban đầu của chiếc nồi hơi. Mà số tiền bỏ ra để mua thuốc mỗi năm chỉ có 1,2 triệu USD, người tiêu dùng sẽ được lợi rất nhiều. Để có thể phục vụ được người tiêu dùng tốt hơn, thậm chí mỗi năm lãnh đạo công ty còn dành rất nhiều thời gian để đến thăm các cơ sở sản xuất của khách hàng, trung cầu ý kiến khách hàng. Đây có thể chính là nguyên nhân quan trọng làm cho mức doanh thu những năm tới đây của công ty Nalco tăng mạnh.

## 2. Chính sách khách hàng: Chiến thuật bưu thiếp.

Girade là một nhà kinh doanh xe hơi, trong 11 năm kinh doanh, số lượng xe mới bán ra mỗi năm của họ cao hơn bất kỳ một hãng kinh doanh xe hơi nào khác. Trên thực tế, số lượng xe bán ra mỗi năm của ông cao hơn 2 lần số lượng xe bán ra của hãng xe hơi đứng thứ 2 ngay sau mình. Nói đến những bí quyết thành công của Girade, phải nói đến bí quyết đặt khách hàng lên trên hết, dịch vụ hoàn hảo, đặc biệt là dịch vụ hậu mãi.

Girade nói: *"Có một việc mà rất nhiều các công ty khác không làm được, nhưng tôi đã làm được, đó là tôi luôn quan niệm là bán hàng chân chính đầu tiên là dịch vụ hậu mãi, chứ không phải là ở hàng hoá trước khi bán ra... Trước khi khách hàng bước ra khỏi cửa hàng, con trai tôi đã viết dòng chữ "cảm ơn quý khách đã đến"* Sau một năm, Girade không chỉ đại diện cho khách hàng và bộ phận dịch vụ, mà còn tiếp tục duy trì việc khơi thông con đường giữa họ.

Girade sẽ không bao giờ bỏ mặc khách hàng sau khi họ đã mua xe của mình. Girade nói: *"Mỗi một tháng tôi đã phát hơn 13.000 tấm bưu thiếp"*. Khách hàng của ông mỗi một tháng sẽ đều nhận được một bức thư không giống nhau về kích cỡ, cách thức, màu sắc. *"Như vậy thì sẽ không giống như một "bức thư rác", mới không bị bỏ vào thùng rác trước khi mở ra xem!"*. Girade hiểu rõ rằng, khách hàng sẽ mở ra xem, vừa mở bức thư khách hàng sẽ thấy ngay dòng chữ: *"tôi yêu bạn!"*, tiếp theo là dòng chữ: *"Chúc một năm mới vui vẻ, hạnh phúc! Girade chúc mừng quý khách"* Tháng hai, ông lại gửi tới khách hàng lời chúc: *"Chúc mừng ngày kỷ niệm... nước Mỹ"* Tháng ba lại là *"Chúc mừng ngày..."*. Các khách hàng đều rất thích những tấm bưu thiếp như vậy. Girade tự hào nói: *"Bạn hãy lắng nghe sự tán thưởng của họ đối với những tấm bưu thiếp này"*

Ta thấy rằng, chiến thuật 13.000 tấm bưu thiếp của Girade cũng giống như một nghệ thuật xúc tiến bán hàng. Nhưng sự quan tâm của Girade đối với khách hàng dường như là xuất phát từ tấm lòng của mình. Như Girade đã tự nói: *"Một nhà hàng chân chính, chu đáo thì từ nhà bếp đã thể hiện sự quan tâm cũng như tấm lòng của họ đối"*

với khách hàng. Cũng như vậy, khách hàng mua một chiếc ô tô từ chỗ tôi, cũng giống như là bước vào một nhà hàng rất chu đáo, khi khách ra về sẽ mang theo cảm giác rất mãn nguyện"

Tấm lòng của Girade đối với khách hàng chính là chú trọng đến hậu mãi. "*Khi khách hàng quay lại yêu cầu được phục vụ, tôi sẽ toàn tâm toàn sức để mang đến cho họ dịch vụ hoàn hảo nhất... Bạn cần phải giống như một người bác sĩ, khi xe của họ bị bệnh nhẹ, cũng như xe của bạn bị bệnh nhẹ, bạn phải cảm thấy buồn cho họ*" Ngoài ra, Girade còn có cái nhìn rất công bằng đối với tất cả các khách hàng, quan tâm như nhau tới khách hàng của mình. Ông nhấn mạnh phương thức bán hàng và dịch vụ "lần lượt từng người một, mặt đối mặt công khai".

### **3. Chính sách khách hàng: Kinh doanh bằng chữ “tâm”.**

Trước đây, chúng ta đã biết đến một Công ty Máy bay Boeing rất mạo hiểm khi thách thức với giới thương gia. Không chỉ như vậy, Công ty Máy bay Boeing trong quá trình kinh doanh của mình luôn quán triệt chính sách khách hàng, nóng lòng theo đuổi mục tiêu chất lượng dịch vụ.

Thành công của Boeing, bất luận thế nào cũng không tách rời dịch vụ của họ đối với mỗi một khách hàng. Một chuyên gia phân tích khi đề cập đến Công ty Boeing đã nói: "*Hầu như mỗi một nhân viên kỹ thuật của Công ty Boeing đều có thể nói cho bạn một câu chuyện Boeing đã làm thế nào để giải quyết những khó khăn của khách hàng*" Có một lần, một công ty hàng không cần gấp một địa điểm hạ cánh đặc biệt, đành để máy bay hạ cách trên một đường bay tạm thời.... Sau khi công ty Boeing biết được, ngay lập tức liền không do dự đưa đi. Lại có một lần, máy bay của Hãng hàng không Canada gặp sự cố, kỹ sư công ty Boeing lập tức có mặt, không quản ngày đêm khắc phục sự cố, giảm bớt thời gian lỡ chuyến bay của hãng hàng không. Tinh thần trách nhiệm phục vụ khách hàng của Công ty Boeing đã được đền đáp.

Tháng 12 năm 1978, một máy bay chở khách hiệu DC của Hãng hàng không Italia gặp sự cố ở Địa Trung Hải, Hãng hàng không yêu cầu khẩn cấp một chiếc máy bay chở khách khác thay thế. Thế là, Umberto Nordio lập tức gọi điện thoại cho chủ tịch hội đồng quản trị Boeing là T.A. Winson, đưa ra một yêu cầu rất đặc biệt: Công ty Boeing có thể nhanh chóng đưa đến một chiếc máy bay Boeing 727 không? Thời điểm đó, để đặt mua loại máy bay này, phải đợi ít nhất là 2 năm, nhưng công ty Boeing đã làm một lệnh điều động để Hãng hàng không Italia nhận được máy bay trong vòng 1 tháng. Để đền đáp lại công ty Boeing, sáu tháng sau, Hãng hàng không Italia đã huỷ kế hoạch đặt mua máy bay DC-10 ban đầu với Công ty Douglas và chuyển sang đặt mua 9 chiếc máy bay chở khách loại lớn Boeing 747 của Công ty Boeing, tổng giá trị lên tới 5.750 tỷ USD. Cuộc làm ăn này có được chính là do chính sách khách hàng của Công ty Boeing kinh doanh bằng chữ “tâm” và theo đuổi dịch vụ có chất lượng cao.

T.A. Wilson, ban đầu chỉ sản xuất máy bay quân sự, sau này lại trở thành đứng đầu trong ngành công nghiệp chế tạo máy bay chở khách dân dụng. Trong cuốn sách "Vision" có đề cập đến quá trình chuyển hướng của công ty: "*Chúng tôi xây dựng một công ty dẫn đường cho khách hàng vì chúng tôi nhận thấy rằng, trên thương trường thì khách hàng là một nhân tố quan trọng nhất. Chúng tôi tuyệt đối không để khách hàng nói rằng chúng tôi chỉ tìm đến với họ khi chúng tôi muốn bán một loại máy bay mới, lúc đó mới thấy hứng thú với những vấn đề của họ. Về phương diện này, chúng tôi đã phải mất rất nhiều công sức mới có thể hiểu rõ được những vấn đề của khách hàng*" Cho đến nay, tất cả nhân viên trong công ty từ trên xuống dưới đều dần dần có cách nhìn giống nhau khi nói đến quan điểm này. Wilson cũng đã có lần phát biểu: "*Khách hàng là một nhân tố quan trọng nhất trên thương trường. Khách hàng và thị trường là sợi dây sinh mệnh của doanh nghiệp, không hiểu khách hàng, không có tình thần phục vụ khách hàng tới tận nhà thì sợ rằng sẽ không giữ được miếng cơm manh áo của mình*". Có người đã so sánh mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng với mối quan hệ giữa "thuyền" và "nước", quả là rất xác đáng. Tức "thị trường cũng giống như đi thuyền, khách hàng cũng giống như dòng nước", nước có thể đẩy thuyền đi, nhưng cũng có thể làm lật thuyền. Chất lượng dịch vụ tốt, thì khách hàng sẽ nhiều, công việc làm ăn sẽ phát đạt. Ngược lại, nếu coi thường khách hàng thì khách hàng sẽ ít đi, công việc làm ăn sẽ thất bại.

Doanh nghiệp cần phải hoạch định chiến lược khách hàng, đặc biệt chú trọng đến dịch vụ khách hàng, tranh thủ sự thoả mãn của khách hàng. Như vậy mới có thể giành được thế thắng trên thương trường, tranh hùng với thiên hạ. Nếu không sẽ mất dần khách hàng, doanh nghiệp cũng vì thế mà mất đi sinh mệnh của mình.

#### **4. Chính sách khách hàng: Chân thành.**

Có một ông lão ở thành phố Thanh Đảo mua một chiếc điều hoà Hải Nhĩ, đấp taxi chở về nhà. Khi xe đến chân cầu thang, ông lão chạy lên gác tìm người khiêng hàng, đợi ông vừa quay người lên cầu thang, thì không thấy xe taxi đâu nữa. Người lái xe taxi nhân cơ hội đã ăn trộm chiếc điều hoà rồi chuồn mất. Câu chuyện này không liên quan gì đến tổng công ty điều hoà Hải Nhĩ, nhưng họ cảm thấy áy náy, liền mang tặng ông cụ một chiếc điều hoà. Sự việc vẫn chưa hết. Tại sao chiếc điều hoà của ông lão lại bị mất? Tìm hiểu kỹ, tổng công ty điều hoà Hải Nhĩ đã tự nhận nguyên nhân đầu tiên là do mình: Vì chúng tôi không có dịch vụ giao hàng đến tận nhà, quá trình mua bán của khách hàng không được thuận tiện, do vậy mới xảy ra vấn đề. Thế là, Tổng công ty Điều hoà Hải Nhĩ đã lập 10 trung tâm lắp đặt trên cả nước, thực hiện dịch vụ khách mua hàng sẽ được "miễn phí vận chuyển", để khách hàng mua hàng sẽ được hưởng thực sự. Điều này đã giúp cho công ty điều hoà Hải Nhĩ tiến thêm một bước trong việc tiêu thụ sản phẩm của mình. Đương nhiên, Tổng công ty điều hoà quản lý dựa trên kỹ thuật và khoa học tiên tiến, mới làm cho sản phẩm của mình có được tiếng vang như vậy trên thị

trường, sự ổn định đáng tin cậy và không ngừng nâng cao chất lượng đã khiến khách hàng tin tưởng vào sản phẩm. Nhưng, trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt của các sản phẩm cùng loại trên thị trường, Hải Nhĩ đã vận dụng linh hoạt loại hình dịch vụ của mình để giành khách hàng, chiếm lĩnh thị trường.

Chất lượng là sinh mệnh của doanh nghiệp, uy tín là linh hồn của doanh nghiệp, sản phẩm phù hợp không phải là tiêu chuẩn, sự hài lòng của khách hàng mới là mục đích. Xuất phát từ tư tưởng chỉ đạo này, tổng công ty điều hoà Hải Nhĩ cho rằng, sản phẩm nổi tiếng cần phải cung cấp được cho khách hàng được cả hai tiêu chuẩn uy tín và chất lượng. Vì thế, dịch vụ "đẳng cấp quốc tế" của Hải Nhĩ đã ra đời với những phương châm như:

- Trước và trong khi bán hàng cung cấp dịch vụ tư vấn nhiệt tình.
- Bất kể thời gian nào, cũng đều chuyển hàng đến tận nhà cho khách hàng.
- Dựa trên thời gian, không gian mà khách hàng chỉ định để sắp xếp sao cho thuận tiện nhất.
- Dịch vụ sau bán hàng, dịch vụ trọn gói, đáp ứng nhu cầu khách hàng trong vòng 24 giờ, sau khi lắp đặt sử dụng thăm hỏi trong vòng một tháng, một năm thăm hỏi một lần để khách hàng thấy được ưu điểm của dịch vụ.

Quan niệm của các doanh nghiệp lớn trong nước đã thay đổi, không còn việc vùi đầu vào sản xuất mà bỏ quên thị trường nữa. Các doanh nghiệp lớn học được cách vận dụng các thủ đoạn khác nhau để xây dựng và bảo vệ hình tượng cũng như danh tiếng của mình, làm cho khách hàng có được cảm giác "thượng đế"

- "Nếu như tôi là khách hàng", những người của Hải Nhĩ thường dùng vấn đề này để tự nói với bản thân. "Khách hàng là cha là mẹ", nhân viên của Hải Nhĩ tin vào quan điểm này.

- "Hải Nhĩ chân thành mãi mãi". Chính sách khách hàng hoàn hảo của Hải Nhĩ đã giành được sự tin tưởng của khách hàng và dần dần tạo được ánh hào quang cho mình.

- "Thành" từ trên trời rơi xuống, tín từ "tâm" mà ra.
- Xin hãy xem khách hàng là "thượng đế".

## **5. Chính sách mục tiêu.**

"Người không nghĩ sâu xa, tất sẽ tiến gần đến những lợi thế", một doanh nghiệp nếu chỉ quan tâm đến lợi ích trước mắt, mà không có bất kỳ dự định nào cho tương lai của doanh nghiệp, thì doanh nghiệp đó sẽ không có tiền đồ. Cách thuận tiện để khắc phục những nhược điểm đó là định ra kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, không chỉ bao gồm kế hoạch kinh doanh ngắn hạn và trung hạn mà còn bao gồm các kế hoạch dài hạn, tức vận dụng chính sách mục tiêu.

Chúng ta sở dĩ đặc biệt nhấn mạnh đến chính sách mục tiêu trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, là vì người kinh doanh của doanh nghiệp là doanh nghiệp gia, thực nghiệp gia chứ tuyệt nhiên không phải là một kẻ lừa đảo. Kẻ lừa đảo có thể lừa người khác được một lần, "có thể bán được một đợt hàng", "Làm một trận rồi đổi sang địa điểm khác" Còn chủ doanh nghiệp lại cần phải cắm được rễ vào đất, không ngừng sinh sôi nảy nở; không thể "hôm nay có rượu hôm nay say" mà phải nhìn xa trông rộng, đặt ra những dự định cho tương lai. Mục tiêu là ở sự quyết tâm đạt được sự nghiệp như đã kỳ vọng. Nếu không có mục tiêu thì không thể đạt được một bước tiến nào. Cũng giống như không khí đối với cuộc sống, mục tiêu đối với sự thành công cũng vô cùng cần thiết.

Tóm lại, chiến lược phát triển của doanh nghiệp là vấn đề quan trọng quyết định giá trị doanh nghiệp. Chỉ có xây dựng chiến lược phát triển của doanh nghiệp một cách thoả đáng, kết hợp hài hoà giữa mục tiêu trước mắt và mục tiêu trường kỳ của doanh nghiệp, đặt điểm tăng trưởng của doanh nghiệp mới lên trên chiến lược phát triển của doanh nghiệp, từ đó mới có thể đưa doanh nghiệp tự vận động trong điều kiện nền kinh tế thị trường, nhanh chóng phát triển. Mặt khác, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp lại là sự phản ánh tập trung về chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chỉ có chế định ra được một kế hoạch kinh doanh cụ thể, doanh nghiệp mới có thể làm được "*hoạt động có mục tiêu rõ ràng, tất sẽ có ngày giành được thắng lợi*".

Một chủ doanh nghiệp thành công trong khi tạo dựng sự nghiệp không thể quên được việc đặt ra kế hoạch kinh doanh. Khi làm việc theo mục tiêu, tức là họ đã quyết định cần phải hoàn thành cái gì, hoàn thành vào lúc nào. Ngoài ra, mỗi một người khi tham gia mục tiêu sẽ chú trọng vào thành quả cuối cùng, và cố gắng để thực hiện được điều đó. Ngược lại, nếu như làm việc không có mục tiêu, sẽ làm cho công việc của người đó mất đi động lực phấn đấu.

Công ty Hoá chất Polysar là một công ty xuyên quốc gia, chủ doanh nghiệp của công ty - ông Sam Angove - đã đúc kết kinh nghiệm kinh doanh của mình là: chính sách hoạch định kinh doanh. Công ty hoạt động theo kế hoạch kinh doanh đã đề ra, dựa vào kế hoạch chiến lược trường kỳ, kế hoạch kinh doanh trường kỳ và dự định trong năm, chỉ đạo hoạt động kinh doanh của các bộ phận trong công ty. Kế hoạch chiến lược của họ từ 5 đến 10 năm, để quy định nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược trường kỳ của công việc kinh doanh của công ty. Trong đó chỉ dùng những chữ số nhỏ, số chỉ mục tiêu để biểu thị phương hướng chủ yếu, thể hiện rõ tư tưởng chiến lược. Kế hoạch kinh doanh của họ một kỳ 5 năm, là thực hiện phương án chiến thuật của kế hoạch chiến lược. Nội dung bao gồm các chỉ tiêu kinh doanh, nghiên cứu chế tạo, tài chính tương đối cụ thể và các nhiệm vụ của các bộ phận chức năng của họ. Dự định của họ là kế hoạch hành động và kế hoạch tài chính cụ thể của một năm. Vào tháng 6 hàng năm thì kế hoạch chiến lược trường kỳ phải được soạn xong, kế hoạch kinh doanh trường kỳ phải soạn xong trước tháng 8, còn dự toán của năm phải soạn xong trước tháng 12.

Polysar cho rằng, kế hoạch chiến lược trường kỳ không phải là những dự đoán lâu dài đơn thuần, cũng không phải là những dự định đơn thuần, mà là chế định ra những tư tưởng chiến lược cơ bản để đạt được mục tiêu đã vạch ra. Kế hoạch trường kỳ của Công ty Polysar kết hợp chặt chẽ với những dự định trong năm. Những dự định trong năm phải được chế định dựa trên mục tiêu trường kỳ, còn mục tiêu trường kỳ lại cần phải dựa trên những thay đổi của thị trường, từng năm có sửa đổi cải tiến, và kéo dài tương ứng trong năm. Điều đó đã hình thành nên một kế hoạch phát triển theo những diễn biến thực tế. Một loại những chính sách mục tiêu của Công ty Polysar đã đưa lại những khoản lợi nhuận khổng lồ. Từ cuối những năm 70, lợi nhuận liên tục tăng lên. Họ cho rằng, sự phát đạt thịnh vượng của công ty không tách rời với chính sách mục tiêu của họ.

## 6. Chính sách giá.

Giá cả là một nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến nhu cầu thị trường, trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt, điều quan trọng nhất là cạnh tranh về giá. Bối cảnh "Đi khắp thiên hạ chỉ có một giá" trước đây giờ đã lùi vào dĩ vãng. Vì vậy, những chủ doanh nghiệp của thời đại mới đã không thể quên đặt cho chính sách giá một vị trí quan trọng trong chiến lược kinh doanh của mình. Định giá như thế nào: Mấu chốt của việc định giá là ở đâu? Dưới đây sẽ giới thiệu tới các bạn một số cách định giá:

- Chính sách định giá hớt váng (chính sách con bò sữa)

Hớt váng là một cách nói hình tượng. Đặc điểm của định giá hớt váng là một chữ "cao", lấy lợi nhuận cao làm mục tiêu để định giá, biện pháp này thường được sử dụng khi định giá sản phẩm mới. Thừa dịp sản phẩm mới vừa được đưa ra thị trường, mọi người đều rất yêu thích nó, trước mắt lại không có đối thủ cạnh tranh nào, và thế là ta định giá sản phẩm cao lên một chút. Còn khi đối thủ cạnh tranh bắt đầu đưa ra thị trường loại sản phẩm này, thì người kinh doanh ban đầu có thể áp dụng biện pháp giảm giá hoặc chuyển đổi loại sản phẩm. Đương nhiên, người viết thấy rằng, các sản phẩm sử dụng biện pháp định giá hớt váng phần lớn đều có giá thành thấp.

Năm 1945, Công ty Lenox ở Mỹ sản xuất ra một loại bút bi mới, nó được bán lần đầu tiên ở Mỹ vào trước dịp lễ giáng sinh, và sử dụng chính chiến lược giá này. Giá thành mỗi chiếc bút bi này là 0.5 USD, giá bán lại là 10 USD, cao hơn 19 lần so với giá thành, khi ra đến thị trường tiêu dùng, giá lại được đẩy lên là 20 USD một chiếc. Như vậy, Công ty Lenox và các cửa hàng tiêu thụ sản phẩm đã kiếm được món lợi không nhỏ từ chiến lược giá hớt váng.

- Chiến lược giá thâm thấu

Chiến lược giá thâm thấu, thông thường còn được gọi là chiến lược giá thấp, là một chính sách đối lập với chính sách giá hớt váng ở trên. Chiến lược giá này đưa sản phẩm thâm nhập vào thị trường, khơi thông con đường kinh doanh, khiến cho đối thủ cạnh

tranh phải lùi bước. Chiến lược giá này thích hợp với nhu cầu thị trường tương đối lớn, sản phẩm có nhu cầu hạ giá sẽ có tác dụng kích thích rõ ràng.

Nhà máy sản xuất kem đánh răng ở Liêu Châu nhờ sử dụng chiến lược giá này đã duy trì được số lượng sản phẩm bán ra ngay cả trong tình hình thị trường kem đánh răng ở toàn quốc cung vượt quá cầu.

"Chính sách giá thấp" chính là chính sách định giá dựa trên tâm lý "ham rẻ" của mọi người để định ra. Đặc điểm của nó là một phương pháp kinh doanh có lãi thấp hoặc để bảo toàn vốn, đảm bảo sản phẩm mới thâm nhập được vào thị trường, đồng thời gây dựng được hình tượng "sản phẩm đẹp giá rẻ" trong lòng người tiêu dùng.

- Chính sách giá trung hòa

Đây là một chính sách giá trung hoà giữa hai chính sách giá trên đây, tức là giá vừa không được đặt ra quá cao, lại cũng không được đặt ra quá thấp. Nếu như giá đặt ra quá cao, người tiêu dùng không chỉ không thêm để mất tới, mà còn gây một ấn tượng là giá cả và giá trị sản phẩm không tương xứng; Nếu giá đặt ra quá thấp cũng sẽ làm tổn hại đến hình tượng chất lượng sản phẩm trong lòng người tiêu dùng.

Một cửa hàng sản xuất hoá mỹ phẩm đưa ra một loại sản phẩm trang điểm. Để mở rộng thị trường tiêu thụ, lấy giá thấp để giành thắng lợi, chỉ định giá với mức lợi nhuận rất thấp, cho dù các sản phẩm trang điểm này được áp dụng phương pháp sản xuất tiên tiến, chất lượng cũng tương đối tốt, nhưng con đường tiêu thụ lại không hề tốt đẹp. Phân tích nguyên nhân, thì ra là do giá được định ra quá thấp, vì vậy khiến cho người tiêu dùng nảy sinh những hoài nghi về chất lượng của chính sản phẩm, không dám mạo hiểm tiếp nhận. Sau đó, họ đã tăng giá loại sản phẩm trang điểm lên 20% giá bán, kết quả là số lượng bán ra đã tăng lên.

- Chiến lược giá chiết khấu

"Có bên mất thì sẽ có bên được". Chiến lược định giá chiết khấu sản phẩm chính là một ứng dụng cụ thể cho kinh nghiệm này. Cái gọi là chiến lược định giá chiết khấu, chính là để hạ giá đã định của sản phẩm, dành cho khách hàng một khoản chiết khấu nhất định, thậm chí còn dùng phương thức chênh lệnh giá để giành khách hàng. Cuối tuần, đi đến các cửa hàng, đập vào mắt mọi người là các băng rôn quảng cáo "mua một tặng một", "Giảm giá đặc biệt", việc cạnh tranh kịch liệt đã khiến các thương gia nhận ra được sức hấp dẫn của chiến lược định giá chiết khấu, nên đã dần dần áp dụng. Chúng ta thường gặp một số loại phương pháp định giá chiết khấu dưới đây:

#### *Chiết khấu tiền mặt*

Khách hàng nếu như thanh toán bằng tiền mặt hoặc thanh toán trả trước, có thể được hưởng một khoản chiết khấu nhất định dựa trên giá định trước. Ví dụ một loại hàng hoá nào đó có giá là 5.000 nhân dân tệ, chậm nhất là trong vòng 30 ngày phải thanh toán

toàn bộ khoản tiền hàng. Nếu như khách hàng trả ngay 100% trong vòng 10 ngày, hoặc thanh toán bằng tiền mặt, thì có thể được hưởng chiết khấu bằng tiền mặt bằng 2% trị giá hàng.

### *Chiết khấu số lượng*

Chiết khấu số lượng là kiểu chiết khấu mà người bán dành cho người mua khi mua hàng với số lượng lớn. Như một siêu thị ở Bắc Kinh đã quy định thế này: "Một người mua cùng một loại sản phẩm với số lượng từ 5 chiếc trở lên, sẽ được giảm giá 3%, một người mua với số lượng từ 10 chiếc trở lên, sẽ được giảm giá 5%. Đây chính là một phương thức kinh doanh quán triệt chiến lược định giá chiết khấu theo số lượng, nó theo đuổi mục tiêu lợi nhuận ít bán được nhiều.

### *Chiết khấu theo mùa*

Chiết khấu theo mùa thích hợp với những sản phẩm chịu sự ảnh hưởng mạnh của các mùa. Các nhà sản xuất, nhà tiêu thụ có thể áp dụng phương pháp này, giảm bớt gánh nặng về vốn và phí lưu kho của mình. Chẳng hạn như áo da mùa đông thì khi sang mùa xuân, mùa hạ có thể giảm giá. Các công ty du lịch, hãng hàng không cũng thường có chính sách giảm giá theo mùa cho khách hàng vào những thời gian ế ẩm.

### *Thanh toán từng phần*

Giá cả của một sản phẩm nào đó tương đối cao, người tiêu dùng sẽ gặp khó khăn khi phải thanh toán một lần, các nhà kinh doanh nếu muốn xúc tiến việc bán các sản phẩm này, thường áp dụng phương thức thanh toán từng phần. Trên thực tế, thanh toán từng phần cũng là một hình thức chiết khấu, vì nhà kinh doanh phải trả lãi ngân hàng cho khoản tiền trả chậm của khách hàng, còn khách hàng lại được một khoản lãi tương ứng ở phương diện này. Ở Trung Quốc hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp đã áp dụng phương pháp thanh toán từng phần này, và đã thu được hiệu quả tương đối tốt, từ đó dẫn dắt thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm.

#### • Chính sách giá tâm lý

Đây là một chính sách giá có thể thoả mãn các kiểu tâm lý khác nhau của người tiêu dùng. Mọi người trong khi mua sản phẩm thì có rất nhiều tâm lý khác nhau, có người có thể nảy sinh tâm lý tự tôn, có người có thể nảy sinh tâm lý tín ngưỡng và danh dự. Để đánh trúng những tâm lý đó, có thể đưa ra các chiến lược giá khác nhau. Chủ yếu có các loại sau:

### *Chính sách định giá lẻ*

Đây là một phương pháp định giá thích hợp sử dụng cho những người có tâm lý thích lợi ích thực tế. Chẳng hạn như, cùng một loại bút bi, nhưng có nơi bán với giá 1 đồng, có nơi lại bán với giá 0,99 đồng. Tuy số tiền chênh lệch giá chỉ là 1 xu, nhưng sức cạnh tranh của giá lẻ lại hấp dẫn hơn là giá chẵn. Nguyên nhân là ở chỗ: số sau là "hào".



số trước là đồng, như vậy là giá đã giảm đi được một bậc; Số sau sẽ đem lại cho người ta cảm giác là "rẻ hơn một chút, từ đó có cảm giác tín nhiệm đối với người bán, người mua sẽ cho rằng người bán đã bán rẻ cho khách hàng.

### *Chính sách định giá chẵn*

Để đánh vào nhu cầu tự tôn của khách hàng, người bán đã đưa ra giá mà không kèm theo các số đuôi, nhằm đem đến cho khách hàng một cảm giác cao quý. Vì vậy, một bộ trang phục comple giá 3.000 đồng nhân dân tệ, thì không nên sửa thành 2.999 đồng. Nếu không, sẽ ảnh hưởng đến danh tiếng của loại sản phẩm đó.

### *Chính sách định giá danh vọng*

Một cửa hàng nọ trải qua rất nhiều năm làm kinh doanh đã gây dựng được danh tiếng nhất định trong lòng người tiêu dùng. Cũng theo triết lý này, một loại sản phẩm để trở thành sản phẩm nổi tiếng, được người tiêu dùng có cảm tình thì giá có thể đưa ra cao một chút, đây chính là định giá danh vọng. Chẳng hạn như xưởng sản xuất thuốc Aspirin của Đức đã kinh doanh sản phẩm này mấy chục năm trên thị trường thế giới, tuy rằng giá có hơi cao, nhưng vẫn được người tiêu dùng đón nhận; Có loại sản phẩm của họ đắt hơn rất nhiều so với sản phẩm cùng loại trên thị trường, nhưng sức mua vẫn không ngừng tăng lên.

## **7. Chiến lược cạnh tranh: Học cách nhảy trên ngọn sóng.**

Kinh doanh có một mối quan hệ với cạnh tranh, bất cứ việc kinh doanh nào cũng đều được tiến hành trong cạnh tranh, một người làm kinh doanh chỉ có giành được thắng lợi trong quá trình cạnh tranh mới có thể giành được thắng lợi trong kinh doanh. Trong giới thương nhân, một nhà kinh doanh mà có thể giành được thắng lợi trong quá trình cạnh tranh thì có thể được ví với "người nhảy trên ngọn sóng" là rất xác đáng. Nhà kinh doanh trong quá trình cạnh tranh của mình cần phải áp dụng chính sách cạnh tranh như thế nào? Người viết cho rằng có một số chiến lược để lựa chọn như sau:

- **Chính sách giá thành thấp**

Chính sách này yêu cầu nhà kinh doanh trong quá trình cạnh tranh với đối thủ của mình, ngoài việc cần phải chú trọng đến chất lượng, dịch vụ và một số vấn đề quản lý khác, còn phải đặt vấn đề hạ giá thành sản phẩm lên vị trí hàng đầu, tập trung toàn lực vào công tác quản lý giá thành và khống chế giá thành. Thực hiện chính sách này, chống lại sự uy hiếp của các đối thủ cạnh tranh khác, đạt được mức lợi nhuận cao hơn mức bình quân của ngành. Đó là vì, giá thành thấp sẽ khiến cho nhà sản xuất không dám tùy tiện giảm giá; khiến cho nhà kinh doanh càng có tính linh hoạt hơn trong vấn đề chi trả cho nhà cung cấp nguyên vật liệu. Đồng thời, giá thành thấp cũng chính là một trở ngại khó vượt qua được đối với những người muốn chen chân vào lĩnh vực này, với những

người mới bước chân vào, giá thành sẽ tương đối cao, khi phải đối mặt với một đối thủ cạnh tranh có giá thành thấp, họ có thể nản lòng mà lùi bước, không dám mạo hiểm chen chân vào. Ngoài ra, giá thành thấp cũng khiến cho nhà kinh doanh đảm bảo giảm tổn thất tới mức tối thiểu khi có áp lực phải giảm giá. Hơn nữa, giá thành thấp cũng đảm bảo cho nhà kinh doanh sau một trận "tàn sát" với đối thủ kinh doanh của mình, vẫn có được một khoản lợi nhất định.

Nhưng áp dụng chính sách này, muốn duy trì được giá thành thấp của nhà kinh doanh cần phải có những điều kiện nhất định, như một số lợi thế về các phương diện thiết bị có hiệu quả cao, sản xuất số lượng lớn, nhu cầu thị trường lớn và một số lợi thế khác.

- Chính sách khác biệt sản phẩm

Chính sách khác biệt sản phẩm là yêu cầu nhà kinh doanh cung cấp những loại sản phẩm và dịch vụ khác với những loại sản phẩm và dịch vụ đã có trên thị trường, để nhằm hình thành một hiện tượng trong toàn bộ phạm vi ngành kinh doanh của mình. Loại sản phẩm và dịch vụ của nhà kinh doanh không chỉ cạnh tranh với một nhà, mà các nhà khác cũng có thể có sản phẩm và dịch vụ như vậy. Sự khác biệt của sản phẩm có thể biểu hiện ở thiết kế của sản phẩm hoặc các phương diện như hình tượng, tính năng kỹ thuật, dịch vụ bán hàng... cũng có thể có những điểm riêng trong cùng một vài lĩnh vực. Thực hiện chính sách khác biệt sản phẩm, có thể khiến nhà kinh doanh đạt được mức lợi nhuận cao hơn mức bình quân, vì nó hình thành một địa vị có lợi hơn so với những lực lượng cạnh tranh khác. Do sự khác biệt của sản phẩm giành được sự tín nhiệm, yêu thích của khách hàng và sự trung thành đối với thương hiệu, như vậy, trong sự cạnh tranh khốc liệt có thể ở vào thế ngăn cách tương đối, "chỉ mình độc tôn", như vậy cũng có thể tránh được những tổn thất và nguy hiểm trong quá trình kinh doanh. Đồng thời, cũng tạo ra một lá chắn kiên cố đối với những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, bởi vì họ không có cách nào có được cái "đặc sắc riêng" riêng của bạn cũng như không có tư cách để trở thành đối thủ cạnh tranh của bạn. Vì vậy, nhà kinh doanh có thể dùng điểm này để đối phó với việc mặc cả trả giá của người tiêu dùng. Ngoài ra, sự khác biệt của sản phẩm sẽ khiến người tiêu dùng giảm bớt việc so sánh lựa chọn. Nhờ đó, độ miễn cảm của sự biến động giá cả đối với người tiêu dùng cũng giảm xuống, nhà kinh doanh có thể dựa vào đó mà tăng số lượng hàng giao.

Nhưng thực hiện chính sách này cần phải tăng chi phí thiết kế và nghiên cứu phát triển sản phẩm, có khi còn phải sử dụng những nguyên vật liệu có chất lượng cao, phải tăng chi phí quảng cáo v.v... Nhưng như vậy không có nghĩa là nhà kinh doanh có thể xem nhẹ giá thành sản phẩm, mà phải đặt lên vị trí hàng đầu việc duy trì đảm bảo được nét đặc sắc riêng. Như vậy, vừa có thể giúp cho giá thành cao hơn một chút, lại cũng có thể đứng vững được trong quá trình cạnh tranh, từ đó tạo ra nền tảng để giành thắng lợi cuối cùng.

- Chính sách dịch vụ trọng điểm

Chính sách này đặt trọng điểm dịch vụ nhằm vào một loại sản phẩm đặc định nào đó, nhằm vào một loại hình sản phẩm nào đó hoặc khu vực đặc định của thị trường, nó khác với chính sách giá thành thấp và chính sách khác biệt của sản phẩm, chính sách dịch vụ trọng điểm không phải là cách để đạt được mục tiêu của nhà kinh doanh trong phạm vi ngành nghề của mình, mà là tìm kiếm một dịch vụ tốt nhất cho đối tượng đặc định. Thực hiện chính sách mục tiêu trọng điểm, đồng thời cũng có thể khiến nhà kinh doanh đạt được hiệu quả cao hơn mức trung bình. Bởi vì, dịch vụ trọng điểm hoặc là đạt được sự khác biệt của sản phẩm trong việc đáp ứng rất tốt yêu cầu của mục tiêu đặc định, hoặc là đạt được giá thành thấp vì dịch vụ mục tiêu đặc định này, hoặc hai vấn đề này bổ sung cho nhau. Vậy thì loại nào trong hai tình huống trên có thể là mối đe dọa của các lực lượng cạnh tranh.

Để giành được ưu thế trong quá trình cạnh tranh, nhà kinh doanh có thể thực hiện một trong hai chính sách trên hoặc cả hai, cũng có thể áp dụng cả ba chiến lược cạnh tranh. Như vậy, bạn cũng là "người nhảy múa trên ngọn sóng", nhưng nếu coi thường chính sách cạnh tranh trong kinh doanh, bạn cũng sẽ bị rơi vào tình huống rất bất lợi, thậm chí có khả năng bị thất bại, bị ăn thịt.

### **8. Chính sách cạnh tranh: Đánh bại bản thân.**

Những vấn đề trên đây, chúng ta nói đến góc độ cạnh tranh bên ngoài doanh nghiệp, để chỉ cho doanh nghiệp thấy cần phải vận dụng chính sách cạnh tranh như thế nào để đánh bại đối thủ cạnh tranh. Sự thành công trong cạnh tranh giữa nội bộ doanh nghiệp không làm mất đi chính sách cạnh tranh kỳ diệu. Việc cạnh tranh giữa các tổ nhóm trong doanh nghiệp, cạnh tranh giữa các phân xưởng trong nhà máy, cạnh tranh giữa các nhãn hiệu sản phẩm của các tập đoàn ...đều dẫn đến những hiệu quả không ngờ. Chúng ta đã qua rồi cái thời đại "ăn nổi cơm to".

Mọi người đều không lạ lắm gì Công ty Procter & Gamble, các sản phẩm của họ đã len lỏi vào hàng vạn hàng nghìn hộ gia đình ở Trung Quốc và đã chiếm ưu thế trong cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa các sản phẩm sử dụng hàng ngày. Xét về góc độ quản lý nhãn hiệu sản phẩm của Procter & Gamble thì đây là một thí dụ điển hình của việc cạnh tranh nội bộ doanh nghiệp. Công ty Procter & Gamble để tránh bị rơi vào mô hình tự mãn, ngay từ đầu những năm 1931 đã sáng tạo ra một cơ cấu quản lý nhãn hiệu các sản phẩm, áp dụng chế độ cạnh tranh giữa các giám đốc của các nhãn hiệu, để cho các nhãn hiệu sản phẩm trong cùng mái nhà Procter & Gamble tiến hành cạnh tranh nội bộ. Tầng lớp lãnh đạo cao nhất của Procter & Gamble nhận định, chỉ có áp dụng phương thức cạnh tranh nội bộ mới có thể tránh được tụt hậu, ngốc nghếch. Họ tuyệt đối không làm lộ bất kỳ tư liệu nội bộ nào của các nhóm thương hiệu, chỉ một mục cổ vũ cạnh tranh giữa họ. Các sản phẩm mới đưa ra của Procter & Gamble, có một phần lớn là nảy sinh từ tâm lý hiếu thắng của giám đốc sản phẩm. Các nhãn hiệu để giành lấy thị trường, đã

thay nhau đưa ra các sản phẩm mới, rồi đến tiếp nhận các phương án kế hoạch, cổ vũ lẫn nhau. Hiệu quả của chính sách cạnh tranh nội bộ này của Procter & Gamble rất xuất sắc, trở thành đối tượng cạnh tranh của nhiều công ty lớn khác. Trong đó bao gồm cả công ty đối thủ "Unilever".

Năm 88, Sản phẩm "Head & Shoulder" toả sáng và đã khẳng định là sản phẩm trị gầu. Năm 89, "Paintene" cũng được tung ra thị trường và khẳng định đây là sản phẩm suôn mềm; Năm 92, "Dove" được đưa ra thị trường và nó đã trở thành sản phẩm chăm sóc bảo vệ tóc. Ba loại sản phẩm này là giống nhau, thị trường quảng cáo lại được làm rầm rộ, cạnh tranh lẫn nhau, thúc đẩy lẫn nhau. Theo một điều tra mới nhất cho thấy, thị trường của 3 loại sản phẩm này đã chiếm tỷ lệ trên 60%.

Cũng giống như Procter & Gamble, nhà kinh doanh thông minh sẽ đưa ra nhiều nhãn hiệu sản phẩm, từ đó xây dựng một thị trường nhỏ riêng cho sản phẩm của mình, cách biệt với thị trường tiêu dùng sản phẩm tương ứng, từ đó mở rộng doanh số của mình trong thị trường và cũng từ đó tăng thêm thị phần cho các sản phẩm của doanh nghiệp mình trong thị trường.

### **9. Chính sách văn bản hóa: Biến kinh doanh thành văn tự.**

Ở phần trên chúng ta đã đề cập đến các chính sách kinh doanh, cuối cùng, người viết còn muốn nhắc mọi người một điều: *"Đừng quên viết lại các chính sách kinh doanh của mình"*

Một nhà kinh doanh không biến các chính sách kinh doanh của anh ta thành cuốn sách hay văn bản giấy trắng mực đen thì những chính sách đó cũng chỉ là "ý đồ" của anh ta. Chính sách đó sẽ trở thành một cái cây thiếu đất, hoặc một cánh buồm thiếu gió. Các nhân viên dưới quyền sẽ không thể hiểu được một cách triệt để chính xác nội dung chính sách kinh doanh của anh ta, anh ta cũng không đạt được sự phản hồi đích thực và chính sách đó sẽ được đem ra áp dụng một cách mơ hồ dưới một phương thức thiếu hiệu quả.

Trong một cuộc điều tra đối với 12 doanh nghiệp vừa và nhỏ đã phát hiện thấy, rất nhiều nhân viên của các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã gặp phải những việc dở khóc dở cười vì chủ doanh nghiệp của họ đã không thể đưa ra chỉ thị công việc một cách rõ ràng.

Thông thường thì số lượng nhân viên của các doanh nghiệp vừa và nhỏ là có hạn, nhà kinh doanh cảm thấy không có gì khó khăn trong việc chỉ huy và điều hành. Vì vậy, họ rất ít khi định ra một chính sách kinh doanh bằng giấy mực và phát cho nhân viên của mình; thậm chí cả khi đã viết ra chính sách kinh doanh thì phần lớn cũng để sang một bên. Đại bộ phận các chỉ thị, phương châm chính sách và các chính sách kinh doanh của doanh nghiệp vẫn được truyền đạt theo hình thức truyền miệng.

Chúng ta nói đến cuộc điều tra 12 doanh nghiệp vừa và nhỏ, có 6 doanh nghiệp căn bản không có bất kỳ chế độ chính sách nào đáng nói, thì càng không thể nói đến việc

chế định chính sách kinh doanh gì; có 4 doanh nghiệp chỉ có chính sách nhân sự thành văn, nhưng cũng rất đơn giản, chỉ để gọi là có; chỉ có 2 doanh nghiệp có chính sách kinh doanh được viết lại thành văn tương đối hoàn thiện, nhưng cũng chỉ là định ra mà không thực hiện, chủ doanh nghiệp vẫn truyền đạt các chính sách kinh doanh của doanh nghiệp theo hình thức truyền miệng. Hình thức truyền đạt bằng miệng tuy rằng tiết kiệm thời gian, tiết kiệm sức lực, nhanh chóng nắm bắt, nhưng thường bị lạm dụng, truyền đạt không rõ mà tạo thành hồ đồ, có khi thậm chí còn do biểu đạt không rõ nghĩa mà tạo nên hiểu lầm. Càng nghiêm trọng hơn là dễ nảy sinh hỗn độn, khiến cho nhân viên không biết đường nào để làm. Đây là một nguyên nhân quan trọng tạo nên sự lộn xộn của nhân viên.

Những năm gần đây, rất nhiều nhà kinh doanh thành công và đại bộ phận các chuyên gia quản lý chủ trương là cần phải truyền đạt các chính sách kinh doanh của doanh nghiệp bằng giấy mực, hạn chế tối đa việc truyền đạt bằng miệng. Việc truyền đạt bằng giấy mực có một số ưu điểm sau:

Chính sách bằng giấy mực có thể khiến cho việc thấu tóm quyền lực trong nội bộ doanh nghiệp càng trở nên dễ dàng. Các bộ phận chỉ sau khi hiểu rõ quyền hạn trách nhiệm của mình, mới có thể đảm nhận nhiệm vụ cấp trên giao. Ông chủ cũng chỉ khi đã tin tưởng cấp dưới đã hiểu rõ quyền hạn nhiệm vụ của mình phải làm, mới làm được việc thấu quyền triệt để. Vì vậy, thấu quyền một cách triệt để là được xây dựng trên chỉ thị công việc và chỉ dẫn chính sách rõ ràng. Ở trên đã nói chính sách truyền miệng dễ tạo thành hồ đồ và hiểu lầm, việc chỉ thị chính sách bằng giấy mực lại tương đối rõ ràng, tỉ mỉ và có thể giúp người chủ doanh nghiệp nắm quyền.

Chính sách bằng giấy mực có thể tránh được việc cấp dưới hỏi lại nhiều lần, giảm bớt gánh nặng cho người quản lý. Rất nhiều chủ doanh nghiệp hoặc các nhà quản lý cao cấp thường lãng phí phần lớn thời gian vào việc giải quyết vấn đề lặp đi lặp lại và phải trả lời những câu hỏi lặp đi lặp lại của nhân viên, vì vậy mà bị lỡ mất nhiều chính sách quan trọng. Ví dụ, để giải quyết vấn đề nảy sinh lặp đi lặp lại thì chỉ cần viết thành văn bản rồi giao cho cấp dưới giải quyết, như vậy sẽ làm cho các nhà kinh doanh hoặc các cán bộ quản lý cao cấp của doanh nghiệp giành ra được nhiều thời gian giải quyết các vấn đề tương đối đặc biệt, hoặc nghĩ ra được nhiều chính sách quan trọng, như vậy có rất nhiều cái lợi cho công ty.

Chính sách bằng văn bản có thể duy trì được mối quan hệ hài hoà giữa các nhân viên, tránh xảy ra tranh luận. Công bằng là một nguyên tắc chủ yếu của nhà kinh doanh đối với cấp dưới của mình. Nếu như có thiên vị bộ phận nào hay đối đãi khác biệt với một nhân viên nào thì sẽ rất dễ nảy sinh tranh luận. Vì vậy, nhà kinh doanh cần phải viết thành văn bản các chính sách kinh doanh của doanh nghiệp mình, phân chia cho các bộ phận. Khi giải quyết mối quan hệ giữa các bộ phận, cần phải theo nguyên tắc tuần tự, không nên có những yêu cầu không nhất quán giữa các bộ phận để tránh những tranh

chấp do việc đối xử không bình đẳng. Chính sách bằng văn bản có thể duy trì tính liên tục của việc kinh doanh. Chính sách kinh doanh của doanh nghiệp là kết tinh trí tuệ, học thức và kinh nghiệm của nhà kinh doanh, nếu như truyền đạt bằng văn bản thì khi mà những nhà kinh doanh đó nghỉ hưu, từ chức hay thay đổi công việc thì trí tuệ, học thức và kinh nghiệm của anh ta vẫn tiếp tục được lưu truyền, làm tài liệu tham khảo cho tầng lớp kế cận, tránh mắc phải những sai lầm của người đi trước. Vì vậy, có người đã ví chính sách kinh doanh bằng giấy mực như là một công cụ kinh doanh truyền thống của doanh nghiệp.

Chính sách bằng văn bản có thể nâng cao tinh thần đồng đội. Chính sách kinh doanh nếu được viết thành văn bản thì cần phải tường tận, nghiêm túc và phân cấp rõ ràng. Những nhân viên có thể nhanh chóng lĩnh hội được phương hướng và yêu cầu kinh doanh của nhà kinh doanh từ những chính sách kinh doanh trong văn bản. Như vậy, trên dưới có thể kết hợp chặt chẽ với nhau, giữa các đồng nghiệp cũng có thể nhận thức được các mục tiêu cùng theo đuổi, từ đó phát huy tinh thần đồng đội.

Chính sách bằng văn bản có thể làm công cụ huấn luyện. Thông thường, các doanh nghiệp thường có những khoá huấn luyện, bồi dưỡng những nhân viên mới để giúp họ nhận thức được phạm vi trách nhiệm quyền hạn, hoàn cảnh công tác, nắm vững phương hướng kinh doanh, thích hợp cơ cấu tổ chức. Chính sách kinh doanh này nếu được viết thành văn bản thì cũng là đã làm được một nửa rồi. Bên cạnh đó, nếu đem chính sách kinh doanh viết thành văn bản thì cũng có những mặt bất lợi. Nhược điểm chủ yếu là nó khiến các nhân viên không hiểu rõ nghĩa của những từ ngữ trong văn bản nên khi ứng dụng không thể đúng người, đúng giờ, đúng địa điểm. Nhược điểm thứ hai là, với những chính sách có tính chất bí mật thì sau khi được viết lại trong văn bản sẽ rất dễ bị đối thủ cạnh tranh lấy được, từ đó giảm bớt khả năng cạnh tranh của mình. Trong xu thế cạnh tranh khốc liệt hiện nay, việc bị lộ những bí mật kinh doanh cũng có thể gây nên những hậu quả nghiêm trọng. Để khắc phục nhược điểm thứ nhất, nhà kinh doanh khi xây dựng chính sách kinh doanh, cần phải dự tính những trường hợp tương tự, để giải quyết các tình huống nằm ngoài dự đoán, đồng thời cũng cần phải có tâm hồn phóng khoáng và tính miễn cảm cao, không nên câu nệ vào văn bản.

Đối với nhược điểm thứ hai, cần phải phân cấp mức độ bí mật của chính sách kinh doanh. Dựa vào mức độ quan trọng cao thấp của bí mật để xây dựng phương pháp quản lý, nhằm tránh việc lộ bí mật kinh doanh của mình ra ngoài, thay vào đó là một cách truyền đạt khác.

# BÍ QUYẾT CẠNH TRANH CỦA THỊ TRƯỜNG

Ông chủ doanh nghiệp có lúc cần phải học cách suy nghĩ tính toán như một nhà chính trị gia. Trong một số điều kiện, doanh nghiệp gia cần phải cố gắng chịu đựng những tổn thất tạm thời và chờ thời cơ vươn lên, giành những lợi ích về lâu dài; lấy giá nhỏ đổi lấy lợi ích lớn. Trong quá trình cạnh tranh trên thị trường cũng vậy, cũng giống như một sản phẩm có sức sống mạnh vừa được đưa vào thị trường, để mở ra thị trường tiêu thụ thì đôi khi không cần có lợi hoặc bán với giá thấp, từ đó sẽ có điều kiện để chiếm thị phần lớn trên thị trường trong một thời gian ngắn, không cho các sản phẩm cùng loại có cơ hội cạnh tranh hoặc trở thành đối thủ cạnh tranh.

## 1. “Mất một cái lợi” mà “được nhiều cái lợi”.

Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty Đảo Thôn - Nhật Bản vốn kinh doanh dây thừng. Ông đã tạo được một tên gọi rất nổi tiếng trong giới kinh doanh "chiến thuật bán giá gốc". Trước tiên, ông mua dây thừng của nhà máy sản xuất với giá 5 hào, sau đó bán cho một khách hàng của Đông Kinh với giá gốc đó. Việc làm ăn hoàn toàn không có lãi như vậy đã khiến ông nổi tiếng khắp và thông tin "dây thừng của Đảo Thôn thật sự là rẻ" đã truyền đi xa. Các đơn đặt hàng từ khắp các nơi bay đến tới tấp, các khách hàng đến đàm phán mỗi ngày một đông. Vì vậy, Đảo Thôn nói với các khách hàng đến đặt hàng: "Ngài xem, đến bây giờ tôi vẫn không lấy lãi của các ngài một đồng nào, nếu cứ tiếp tục như vậy, tôi chỉ có cách là phá sản". Khách hàng rất cảm động trước những lời nói chân thực của ông, khách hàng đã tình nguyện tăng giá lên thành 5,5 hào (5 hào 5 xu). Đồng thời, Đảo Thôn cũng đến tận nhà máy sản xuất để đàm phán: "*Chúng tôi vẫn chỉ bán cho khách hàng với giá gốc, vì vậy mới nhận được nhiều đơn đặt hàng như vậy. Nếu chúng tôi cứ tiếp tục làm ăn như vậy thì chỉ có nước là đóng cửa thôi*". Phía nhà máy thấy ông đã mở rộng thị trường như vậy, rất cảm động, và thế là không do dự đồng ý giảm giá cho mỗi sợi là 5 xu. Cứ như vậy, mỗi ngày ông dự tính bán được 10.000.000 sợi, lợi nhuận mỗi ngày là 1.000.000 đồng. Sau khi thành lập được 2 năm, ông đã trở thành một người kinh doanh nổi tiếng khắp Nhật Bản. Con đường thành công của Đảo Thôn là ông đã lấy biện pháp phòng thủ để tấn công. Kết hợp giữa bước lùi về giá với bước tiến về tiêu thụ, cái mất thì nhỏ mà cái được lại rất lớn. Mà người khác lại không thể nghĩ ra được "chiến thuật bán giá gốc", không có quan hệ gì với thói quen tư duy từ lâu nay. Trong cuộc sống hiện thực, có rất nhiều sự việc cần phải phân định rõ đúng sai, nhưng trong thương trường lại không giống như vậy. Con đường kinh doanh trước tiên

phải nghĩ đến vấn đề được cái gì và mất cái gì, đặc biệt là trong những tình huống không dễ gì dùng được quan niệm đúng hay sai.

Chi nhánh tại châu Phi của tập đoàn công trình Thổ Mộc Trung Quốc luôn duy trì nguyên tắc kinh doanh "không thua lỗ chính là đã kiếm được tiền", giúp chính phủ sở tại khôi phục hệ thống đường sắt, phát triển giao thông vận tải. Cuối cùng, những nỗ lực của họ cũng khiến cho thượng đế cảm động, tháng 3 năm 1997, chính phủ Mô-dam-bích đã ký với họ một hợp đồng xây dựng đường với tổng trị giá lên tới 230 triệu USD. Như vậy, một doanh nghiệp nào đó chỉ liên tục duy trì một kiểu sản xuất trong tình hình kinh tế không sáng sủa thì không thể thắng lợi, nhưng sản phẩm thì ít bị nguy hiểm. Thực tế chứng minh rằng đây là một chính sách được nhiều mất ít, nó đã đưa doanh nghiệp bước vào giai đoạn đang phát triển và có tác dụng then chốt đối với sự phát triển sau này của doanh nghiệp.

Ngược lại, một nhà sản xuất kem trong khi sản phẩm của mình đang bán chạy đã đầu tư 10 triệu nhân dân tệ vào dây chuyền sản xuất, mở rộng quy mô sản xuất, mất nhiều công sức làm tốt công tác chuẩn bị. Nhưng khi chưa đi vào sản xuất thì sản phẩm đã bị đình trệ. Từ đó dẫn đến việc bị tổn động vốn, lực lượng kỹ thuật, thiết bị... ảnh hưởng đến tiến trình phát triển của sản phẩm. Như vậy có thể gọi là được ít mất nhiều.

## **2. Hãy suy nghĩ ít hơn đến đúng sai, suy nghĩ nhiều hơn đến được mất.**

Một nhà máy ở Thượng Hải đã phát hiện thấy các nhân viên đồng loạt xin nghỉ ốm, 80 - 90% là về nhà làm việc riêng. Có người còn lấy những vật liệu của nhà máy như dây điện, công tắc v.v... Đối với những vấn đề này, theo lẽ thông thường thì nhà máy cần phải thắt chặt quản lý, giảm bớt số người "xin nghỉ ốm", ngăn chặn việc phát sinh hiện tượng lấy trộm đồ. Nhưng giám đốc nhà máy đã không làm như vậy, mà lại tổ chức một đội sửa chữa để đi sửa nhà cho nhân viên. Việc này xem ra có vẻ như đã mất lại còn mất thêm, nhưng hiện tượng công nhân xin nghỉ ốm lại giảm hẳn, lợi ích của doanh nghiệp ngày càng tốt hơn. Thế thì chẳng phải là được nhiều hơn mất sao. Có thể thấy, việc tiên đoán sự việc không thể nhấn mạnh một cách phiến diện đúng hay sai, mà cần phải nhìn rộng hơn đến việc được và mất. Các doanh nghiệp trước tiên phải hiểu rõ được đạo lý này mới có thể đưa ra được các chính sách đúng đắn.

Tháng 10 năm 1992, tại thành phố Sơn Đông. Khu công nghiệp Bình Châu Bình Đông của thành phố này đã mọc lên một toà kiến trúc cao tầng - toà nhà của công ty giày Giang Thượng. Công ty giày Giang Thượng được phát triển từ một nhà máy nhỏ của huyện, trải qua mười mấy năm phấn đấu, mới hình thành được quy mô như ngày hôm nay. Sản phẩm chủ lực của nhà máy là giày da "hiệu Giang Thượng". Loại giày này có đế được dán bằng một loại keo đặc biệt, rất chắc chắn, khó mà bị bong ra được. Vì vậy, đã tạo được ấn tượng tốt về chất lượng sản phẩm, và cũng chiếm được tình cảm của khách hàng. Công ty nhờ đó mà phát triển nhanh chóng, trở thành một doanh nghiệp lớn có mức doanh thu đạt 200 triệu nhân dân tệ, số lượng giày bán được mỗi



năm lên tới hơn 1 triệu đôi. Nhưng thời hoàng kim của công ty cũng không kéo dài được bao lâu. Cũng giống như nhiều doanh nghiệp nổi tiếng khác, nhãn hiệu giày của công ty giày Giang Thượng đã bị làm giả rất nhiều. Trên thị trường xuất hiện tràn ngập các loại giày mang nhãn hiệu Giang Thượng. Họ đã đánh vào thương hiệu của công ty giày Giang Thượng, nhưng loại keo dán giày ở đây chỉ là loại bình thường, một đôi giày mới đi chưa được bao lâu đã bị bong đế. Những kẻ làm giả thì được rất nhiều lợi nhuận, còn công ty Giang Thượng lại bị thiệt hại nghiêm trọng. Người tiêu dùng không có cách nào để phân biệt thật giả, khi mua giày về mới vỡ lẽ ra. Trong ba quý đầu năm 1993, công ty đã bị thiệt hại 300.000 nhân dân tệ, sản phẩm lại bị tồn đọng một số lượng lớn. Do không thu hồi được vốn đầu tư, công ty đã phải vay mượn thế chấp, gần như bị ép vào bước đường cùng.

Người sáng lập ra Công ty Giày Giang Thượng - Ông Đại Lực - bị rơi vào cảnh nợ nần. Do nắm được rất ít dữ liệu về những kẻ làm giả nên không có cách nào tố cáo được chúng ra pháp luật. Tổng giám đốc Ông đã thành công khi tạo được một cơ sở tại thành phố tắc tắc vàng, khu công nghiệp Bình Đông; Sản phẩm mới đứng trước một loạt những vấn đề trong thị trường cạnh tranh khốc liệt, ông đã nghĩ cách giải quyết. Nhưng đối với những kẻ làm giả, ông lại không có cách gì. Những kẻ tiểu nhân này trốn sau bức màn tối, kể cả bạn là người có bản lĩnh thì cũng khó mà tránh khỏi bị trúng tên của chúng. Ông Đại Lực đã thiếu sự chuẩn bị tâm lý khi phải đối mặt với tình thế hàng giả tràn lan. Công ty Giang Thượng đã gặp phải khó khăn giống như một chiếc thuyền nhỏ gặp phải bão lớn, có thể bị lật bất cứ lúc nào giữa đại dương hung dữ.

Ông Đại Lực tổ chức một cuộc họp. Tại phòng họp, không khí rất căng thẳng. Ông Đại Lực ngồi trên ghế, hút thuốc liên tục. Mọi người đều hiểu rõ tình cảnh trước mắt của công ty, cuộc họp này có thể sẽ quyết định vận mệnh tương lai của công ty. Sau khi chính thức khai mạc cuộc họp, Ông Đại Lực đã giới thiệu khái quát về tình hình của công ty và đề nghị mọi người phát biểu ý kiến. "*Ý kiến của tôi là, chúng ta cần phải hạ giá sản phẩm xuống. Nguyên nhân chủ yếu khiến giày Giang Thượng không bán được là do giá cao hơn ba lần so với sản phẩm làm giả. Những sản phẩm này tuy rằng không đáng mang trên người, nhưng vì nó rẻ nên đương nhiên là bán nhanh*" Giám đốc bộ phận sản xuất phát biểu trước tiên. Ông vừa nói xong, lập tức có người phản đối. "*Nguyên nhân chủ yếu khiến giày không bán được không phải là về mặt giá cả, so với các sản phẩm cùng loại thì sản phẩm của chúng ta kiểu dáng đẹp, giá thành rẻ. Hơn nữa, chúng ta có hạ giá như thế hoặc hạ giá hơn thế nữa thì cũng không thể rẻ bằng sản phẩm của những kẻ làm giả. Để thoát ra khỏi tình cảnh hiện nay thì phải liên tục đưa ra sản phẩm mới, khiến cho những kẻ làm giả không thể nào đuổi kịp được*". Phát biểu của ông tuy rằng có lý, nhưng cách nghĩ này không thiết thực khiến mọi người được một trận cười. Tiếp đến, các trợ lý còn lại cũng lần lượt phát biểu ý kiến riêng của mình. Có người chủ trương khai thác thị trường ngoại tỉnh, có người chủ trương thay đổi nhãn hiệu

sản phẩm, có người kiến nghị huy động góp vốn của các nhà đầu tư nước ngoài. Nhưng cuối cùng mọi người vẫn không nhất trí được quan điểm. Hơn một giờ trôi qua, cuộc họp vẫn không có gì tiến triển thêm, không khí chán nản bao trùm toàn hội nghị.

Lúc này, Ông Đại Lực hướng mắt về phía một thanh niên, người này từ đầu tới giờ lặng lẽ ngồi ở một góc để nghe, thỉnh thoảng lại cầm bút vẽ lên giấy một cái gì đó. Anh ta là Tiểu Hoàng, tốt nghiệp khoa thương phẩm tại một trường đại học có tiếng, trước đây làm thư ký cho một cơ quan. Tiểu Hoàng lại có một cách nhìn rất đặc biệt về vấn đề này. "*Tiểu Hoàng, anh có ý kiến gì không?*" - Ông Đại Lực trực tiếp hỏi Tiểu Hoàng. "*Thưa tổng giám đốc Ông, tôi nghĩ nguyên nhân khiến công ty chúng ta rơi vào tình trạng khó khăn này không phải là do chúng ta mà là do các khách hàng*" Tiểu Hoàng vừa nói xong câu này liền bị mọi người chặn lại. "*Cứ nói tiếp đi*" - Ông Đại Lực tuy vẫn còn chưa hiểu hết ý của Tiểu Hoàng. Nhưng ông vốn tôn trọng cấp dưới nên cũng không ngăn việc phát biểu của cấp dưới. "*Nếu ông đến cửa hàng mua giày, có thể phân biệt được hai đôi giày, đôi nào là thật, đôi nào là giả không?*". Tiếp đó, Tiểu Hoàng lấy ra hai đôi giày, đặt trước mặt Ông Đại Lực. Một đôi là sản phẩm của Giang Thượng, còn một đôi là sản phẩm làm giả. "*Ông có thể khẳng định được, bởi vì ông là chuyên gia. Nhưng các khách hàng nói chung thì không thể phân biệt được. Họ không thể có những kiến thức hay con mắt như các chuyên gia được, trừ khi chúng ta tự mình làm công tác tuyên truyền cho họ*".

Ông Đại Lực nghe xong liền gật đầu. Về điểm này, ông cũng đã từng nghĩ đến, nhưng lại ỷ thế Giang Thượng có bí quyết trong sản xuất chính là sử dụng loại keo dán đặc biệt để dán đế giày, cũng như rượu ngon không sợ không có người thích; Hai là chi phí để làm quảng cáo lại rất cao. Nhưng đây lại đúng là cơ hội mà những kẻ làm giả không thể làm được. Vấn đề là trước mắt công ty phải làm sao để thoát ra khỏi nguy cơ bị các kẻ làm giả tấn công trở lại.

Tiểu Hoàng dường như đã hiểu thấu được tâm tư của ông, liền nói tiếp: "*Trước mắt, chúng ta cần phải đánh bại những kẻ làm giả, cần phải dụ rắn ra khỏi hang. Cách của tôi là, chúng ta làm hoạt động khuyến mại "Quà tặng mùa thu" Theo đó, chúng ta sẽ đề nghị khách hàng gửi cho chúng ta hộp đựng đôi giày mà họ đã mua, trong đó phải ghi rõ địa điểm, giá cả của đôi giày đã mua đó. Nếu như không nằm ngoài dự đoán, chúng ta sẽ biết được chính xác những tư liệu về những kẻ làm giả. Lúc đó, chúng ta có thể lôi những kẻ làm giả ra ánh sáng*". Phát biểu của Tiểu Hoàng có lý có tình, được mọi người cùng vỗ tay hưởng ứng. Chính sách này vừa tạo được danh tiếng cho doanh nghiệp, lại vừa có thể tiêu thụ được số giày tồn kho lâu nay, coi như để làm chi phí quảng cáo. Nhưng một điều quan trọng hơn là sẽ tóm được những kẻ làm giả. "*Tới*". Ông Đại Lực hăng hái: "*Cứ làm như vậy đi. Tiểu Hoàng sẽ phụ trách toàn bộ kế hoạch hành động lần này*". Toàn bộ Công ty Giang Thượng được huy động vào "chiến dịch quà tặng mùa thu". Cộng thêm uy danh của Ông Đại Lực, việc tổ chức xuất sắc của Tiểu

Hoàng, nên chiến dịch đã được tổ chức rất rầm rộ. Những kẻ làm giả hoàn toàn không biết rằng đó là mưu kế, nên cũng sản xuất một lượng lớn hàng giả, chuẩn bị khi thời cơ đến thì tung ra. Đúng vào lúc họ hành động, Giang Thượng đã thu thập được chứng cứ từ mạng lưới đại lý của mình. Công ty Giang Thượng đã tìm ra được những kẻ làm giả sản phẩm của nhà máy dựa trên những tài liệu có được. Mọi người trong công ty đều cho rằng thời cơ báo thù đã tới. Nhưng Ông Đại Lực lại không cho là như vậy, không những ông không tố cáo đối phương mà ngược lại, lại còn mời một số người của các nhà máy đó đến "Trung tâm giải trí Mỹ Thực" để chiêu đãi. Mấy ngày sau, những nhà máy đó cũng đã cùng đứng tên danh nghĩa của Công ty Giang Thượng.

Ông Đại Lực đã làm một phép tính cho các nhân viên trong công ty mình: "*Nếu như không làm theo cách này mà lại khởi tố đối phương thì số tiền bồi thường cũng khó mà xác định được. Nếu cứ ép đối phương thì cũng có thể là sẽ tự giết mình. Hơn nữa, Giang Thượng sẽ càng trở nên nổi tiếng hơn thông qua chương trình "Quà tặng mùa thu" Đúng vào lúc muốn mở rộng quy mô sản xuất, Công ty Giang Thượng không thể nào đảm nhận được tất cả các chi phí này. Việc cùng góp vốn sẽ khiến cho Công ty Giang Thượng mở rộng nhanh hơn, đó chẳng phải là điều vui sao? Cái cách mượn gà đẻ trứng này có lợi hơn so với việc giết gà, chẳng phải đáng ngạc nhiên sao?*". Từ đó, một loạt các chương trình quảng cáo xúc tiến bán hàng của công ty Giang Thượng xuất hiện liên tục trên các nhật báo, ti vi, đài phát thanh. Đồng thời, doanh nghiệp giày Giang Thượng hướng đến một loại mặt hàng mới là giày thể thao, nắm bắt các cơ hội xuất khẩu sản phẩm sang các nước trên thế giới như Mỹ, Tây Âu, Nhật Bản, Nam Mỹ... và phát triển thành một doanh nghiệp lớn nổi tiếng trên thế giới.

### **3. Cạnh tranh là sự đối kháng lực lượng.**

Trong cuốn " Binh pháp Khổng Tử" có viết: "*Binh pháp: Nhất viết độ, nhị viết lượng, tam viết số, tứ viết cân, lục viết thắng* (chú thích: "độ" là tính toán; "lượng" là dung lượng; "số" chỉ số lượng nhân lực, vật lực; "cân" chỉ lợi thế so sánh của hai lực lượng; "thắng" chỉ khả năng giành thắng lợi). "Nguyên tắc biến quyền" trong binh pháp đã thuật lại tức là đối với mỗi trận đấu cụ thể, cân phải tiến hành phân tích định lượng dựa trên hoàn cảnh địa lý và đặc điểm về binh lực, binh khí của hai bên để tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của đối phương. Từ đó xây dựng kế hoạch chiến lược có khả năng thành công nhất.

Nguyên tắc chiến lược này của Tôn Tử, đã được người nước ngoài vận dụng một cách thành thực trên thương trường. Cuốn "chiến lược và kinh doanh" của doanh nghiệp đã đúc kết:

- Khi so sánh lực lượng của doanh nghiệp mình với đối phương mà thấy yếu hơn, tức là sẽ thua đối phương và việc giao lưu, làm ăn giữa đối phương với doanh nghiệp không quan trọng, mà phải tiếp thu phương án đối phương đưa ra.

- Khi lực lượng của doanh nghiệp mình mạnh hơn đối phương, thì hoạt động của đối phương đối với mình không quan trọng, cần phải ép đối phương tiếp nhận các yêu cầu của doanh nghiệp mình.

- Lực lượng của mình không bằng đối phương, tức sự kết hợp của mình và đơn vị có liên quan chính rất quan trọng đối với doanh nghiệp, tức là phải hoà hợp, thậm chí còn phải chủ động yêu cầu kết hợp với đối phương.

- Lực lượng của mình lớn hơn đối phương, thì việc phối hợp với đối phương sẽ mang lại rất nhiều lợi ích, có nghĩa là hợp tác tích cực.

Cạnh tranh chính là sự đối kháng lực lượng. Trên thị trường các loại lực lượng cạnh tranh có khi là triệt tiêu lẫn nhau, có khi lại là giúp đỡ lẫn nhau. Sự lớn nhỏ của lực lượng đối kháng được quyết định bởi sự to nhỏ của lợi ích. Trong xu thế các đối thủ cạnh tranh luôn chèn ép nhau, thì tất nhiên sẽ khiến doanh nghiệp không đạt được lợi ích vốn có của nó, hoặc phải bỏ ra giá vốn lớn hơn trước mới có thể duy trì được lợi ích vốn có. Sự sinh tồn của doanh nghiệp bị đe dọa, lúc này ngoài cách chiến đấu để giành thắng lợi ra, chỉ có cách là quay đầu chạy. Mặt khác, ông chủ doanh nghiệp cũng phải khắc phục ý thức kinh tế tiểu nông "chăm chăm kiếm tiền", cần chú trọng đến những vấn đề có tính toàn diện, lâu dài, khiến cho doanh nghiệp không thể thất bại, ngày càng phát đạt thịnh vượng. Tục ngữ có câu "đặt dây dài, câu cá lớn" cũng chính là để nói đến ý này. Một câu nói với ông chủ là: "*Lợi ích vĩnh viễn là nguyên tắc đầu tiên của thị trường*"

## ĐƯỜNG ĐẾN THÀNH CÔNG

### 1. Biến bất lợi thành có lợi.

"Kinh doanh" thường được gọi là "thế trận biến hoá". Nếu không dự tính được hoàn cảnh sẽ khác nghiệt như thế nào, phải dùng đối sách nào, thì sau khi gặp phải hoàn cảnh xấu, doanh nghiệp sẽ không có cách nào có được kết quả huy hoàng.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp không ngừng thay đổi, sự thay đổi của nó vượt ra ngoài sức tưởng tượng của chúng ta. Trong tình huống này, rất khó mà đoán

được các điều kiện bất lợi sẽ xuất hiện, thì càng không thể nói đến đối sách. Tuy nhiên, trong điều kiện môi trường không ngừng xấu đi, cũng có những doanh nghiệp đã tạo được thành tích. Cũng giống như các nhà kinh doanh của những doanh nghiệp này, dường như đã thấy trước được, vậy thì, chúng ta dựa vào cái gì đây? Thì ra, họ không chỉ dự đoán được sự thay đổi của môi trường, các điều kiện bất lợi sẽ xuất hiện trong tương lai, và tìm ra đối sách. Nói đơn giản là, nhà kinh doanh đã nghĩ ra được thế trận để đối phó với những tình huống bất lợi.

Từ năm 1929 đến năm 1930, do các chính sách của Nhật Bản, tình hình ngày càng nghiêm trọng, điều kiện kinh tế ngày càng xấu đi. Nhưng Công ty Điện tử Toshiba lúc này lại là công ty đi đầu nên đã được các cửa hàng đại lý tín nhiệm hơn. Vào thời gian này, rất nhiều cửa hàng đại lý, đều khuyến chế tạo sản phẩm mới - Radio. Toshiba vốn rất quan tâm đến sản phẩm radio, vì trước đây anh ta có một chiếc, khi dùng thường phát sinh sự cố. Một hôm anh ta muốn nghe tiết mục trên đài phát thanh, nhưng chiếc đài của anh lại gặp sự cố, anh ta vô cùng tức giận. Nghe xong các kiến nghị của đại lý, Toshiba bắt đầu yên lặng suy nghĩ và gọi nhân viên bán hàng đi điều tra tình hình thị trường sản phẩm radio, giả thiết là sản phẩm radio sẽ gặp phải rất nhiều những tình huống bất lợi, kết quả như sau:

- Radio là một loại máy thường nảy sinh sự cố (vào thời điểm đó, giả thiết này là đương nhiên). Không có kỹ thuật chuyên môn thì không thể kinh doanh sản phẩm radio.

- Cứ cho là khi bắt đầu bán sản phẩm radio, dịch vụ hậu mãi cũng rất phiền phức. Vì vậy, trong các cửa hàng bán lẻ, không bán với giá rất cao không được, mà tình hình cạnh tranh lại rất khốc liệt, giá cao thì rất khó bán. Công việc kinh doanh này là rất khó làm.

- Có một số hãng điện tử, vì sản phẩm radio thường phát sinh sự cố, nên đã bị mất uy tín. Sau đó, các cửa hàng bán lẻ kiên quyết không bán sản phẩm radio.

- Các cửa hàng vốn cho rằng bán sản phẩm radio thì sẽ có lợi nhuận cao, trên thực tế, điều khiến mọi người thất vọng là sản phẩm trả lại rất nhiều, như vậy sẽ rất phiền phức. Nếu như các sự cố mà không nhiều đến như vậy thì sản phẩm radio sẽ là một loại mặt hàng có lợi nhuận cao.

- Các nhà sản xuất đều đưa ra sản phẩm mới, nếu không cẩn thận thì các sản phẩm không bán được sẽ chất thành đống. Đây dường như là một cuộc chiến đấu giữa các sản phẩm đang lưu hành, không có tính an toàn.

- Radio là một sản phẩm của thời đại, vì vậy nó có tính phát triển. Nhà máy Điện tử Toshiba nếu có thể chế tạo được loại radio ít phát sinh sự cố thì viễn cảnh tương lai sẽ vô cùng tươi đẹp.

Đứng trước vô vàn những tình huống bất lợi được đặt ra trong khi nghiên cứu thị trường, Toshiba không hề lùi bước và cũng không hề mất đi dũng khí ngày nào, anh bắt

đầu nghĩ ra đối sách. Các bước đi cụ thể vô cùng khó khăn. Bởi vì Nhà máy Điện tử Toshiba không có một chút kiến thức nào về lĩnh vực sản xuất radio, trong công nhân cũng không có ai có tài về kỹ thuật chuyên môn. Nếu muốn sản xuất được loại radio tốt hơn so với các hãng khác thì không thể hoàn thành trong một thời gian ngắn được. Vậy thì làm thế nào?

Sau đó, Toshiba nghĩ ra được một cách, không cần phải do chính Nhà máy Điện tử Toshiba chế tạo ra sản phẩm, mà tìm một nhà chế tạo radio tốt nhất, mời họ cải tiến và chế tạo ra sản phẩm radio có chất lượng tốt hơn dưới sự chỉ đạo của Nhà máy Điện tử Toshiba. Qua cuộc điều tra trên nhiều phương diện, cuối cùng đã tìm được một nhà chế tạo có uy tín và kỹ thuật rất tốt và đã cải tổ thành một công ty cổ phần với giá là 50.000 nhân dân tệ. Sau khi nghiên cứu chế tạo ra được sản phẩm mới, nhờ mạng lưới tiêu thụ của Toshiba, cố gắng để xúc tiến bán sản phẩm, ở lĩnh vực tuyên truyền, công ty cũng đã chi rất nhiều cho chi phí quảng cáo. Nhưng sự việc xảy ra thường không giống như mong muốn của con người, kết quả là đã gặp phải những việc nằm ngoài dự đoán, hàng bị trả về liên tục tăng lên.

## 2. Người người tham gia bán hàng.

Công ty Máy tính quốc tế IBM có nguồn vốn 52 tỷ USD và 400.000 nhân viên, sản phẩm được bán tại hơn 130 quốc gia và khu vực trên thế giới, doanh thu mỗi năm đạt hơn 50 tỷ USD và lợi nhuận 6 tỷ USD. Đây không chỉ là một công ty sản xuất máy tính lớn nhất thế giới mà còn là một trong những công ty kinh doanh tốt nhất, quản lý thành công nhất trên thế giới. Một nguyên nhân rất quan trọng của sự thành công của họ đó là: luôn nghĩ đến khách hàng, đến những người bán hàng, cung cấp những dịch vụ hậu mãi rất tốt.

Khẩu hiệu của Công ty IBM là: *"Tất cả vì kinh doanh, tất cả vì khách hàng"*, *"Mọi người đều tham gia bán hàng"*, *"mọi người đều tham gia phục vụ"* Nhân viên của công ty, bất kể là nhân viên bán hàng, nhân viên bảo hành sửa chữa hay là nhân viên lễ tân, thư ký, tài vụ hoặc công nhân đứng máy sản xuất, kỹ sư v.v... đều đặt lợi ích của khách hàng, dịch vụ bán hàng lên vị trí đầu tiên.

IBM cho rằng, bất cứ một người nhân viên nào của công ty nếu có một biểu hiện lạnh nhạt coi thường khách hàng thì đều có thể làm cho bộ phận bán hàng phải vất vả thêm để xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Các kỹ sư của bộ phận chế tạo sản xuất nếu không quan tâm đến lợi ích của khách hàng, thì không có cách nào sản xuất được những sản phẩm mà khách hàng mong muốn nhất, và cũng không làm được công việc cung cấp dịch vụ kịp thời cho khách hàng. Như vậy, tất yếu sẽ ảnh hưởng đến danh dự công ty, làm mất khách hàng.

Ông phó tổng giám đốc phụ trách kinh doanh của IBM nhận chức vào năm 34 tuổi, và đã đảm nhận chức vụ này được hơn 10 năm. Ông đã từng nói: *"IBM không kinh*

*doanh bất kỳ loại sản phẩm nào, mà IBM kinh doanh các phương án giải quyết vấn đề"* Điều đó có nghĩa là IBM quan hệ với khách hàng không chỉ đơn thuần là để xúc tiến bán sản phẩm mà là thay khách hàng giải quyết những khó khăn, lo lắng. Họ kiên quyết làm bằng được việc thâm nhập tìm hiểu các vấn đề và nhu cầu của khách hàng, do các chuyên gia trong các lĩnh vực khác nhau cung cấp tư vấn cho khách hàng, và cuối cùng đưa ra phương án khiến khách hàng thoả mãn nhất.

IBM phản đối phương thức cung cấp các loại sản phẩm quá đắt hoặc không phù hợp với nhu cầu sử dụng của khách hàng, thậm chí ngay cả khi khách hàng đưa ra nhu cầu cần phải mua một loại sản phẩm nào đó, nếu như IBM thông qua điều tra mà biết được các sản phẩm đó không phù hợp với nhu cầu của người sử dụng, họ cũng sẽ không quản những rủi ro mất đi cơ hội trong làm ăn để đưa ra kiến nghị với khách hàng, khuyên khách hàng mua loại sản phẩm thích hợp hơn. IBM cho rằng, chỉ có như vậy mới đúng là nghĩ đến khách hàng, mới có thể đảm bảo duy trì được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, từ đó tăng thêm uy tín cho công ty, thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm.

Phó tổng giám đốc IBM nói, mỗi một đề án kế hoạch IBM đưa ra cho khách hàng "đều cần phải hoàn toàn phù hợp với nhu cầu lợi ích của khách hàng". Ông yêu cầu mỗi một nhân viên nghiệp vụ: "*Khi phục vụ khách hàng cần phải nghĩ mình như là người làm công ăn lương của họ*". Ông còn nhấn mạnh: "*Tranh thủ đơn đặt hàng chỉ là một bước rất dễ, còn dịch vụ sau bán hàng mới thực sự là vấn đề máu chó*". Ông chỉ thị: "*IBM lấy khách hàng, thị trường làm phương hướng chỉ đạo, chứ không phải là kỹ thuật*".

Công ty IBM cho rằng, công việc bán sản phẩm và lắp đặt xong chỉ là bước bắt đầu. Kể từ lúc đó, công ty phải liên tục duy trì liên lạc với khách hàng, cung cấp các loại dịch vụ và bảo hành mà khách hàng yêu cầu. Họ đã xây dựng một hệ thống thông tin liên lạc đồng bộ, để có thể đảm bảo giải quyết được tất cả các vấn đề khách hàng đưa ra trong vòng 24 giờ, mà tuyệt đại đa số các vấn đề đều được giải quyết trong vòng 1 giờ, 85% các vấn đề được giải quyết ngay lập tức trong điện thoại.

IBM còn đưa ra khái niệm "tăng thêm giá trị tiêu thụ" Cái gọi là "tăng thêm giá trị tiêu thụ" có nghĩa là sau khi bán sản phẩm ra thì cung cấp chuyên gia tư vấn cho khách hàng, không ngừng cải tiến tính năng sản phẩm, cung cấp các thành quả khoa học kỹ thuật và tư liệu tình báo mới nhất cho khách hàng, không ngừng khai thác các phạm vi ứng dụng của các sản phẩm bán ra v.v...

IBM tuyên bố, mỗi khi họ đón nhận một khách hàng (bất kể là kinh doanh lớn hay nhỏ), thì đều cung cấp dịch vụ cho khách hàng này, khiến khách hàng thấy được lợi ích trong đó. Vì vậy, một số nhà kinh doanh đã bày tỏ, mình mua sản phẩm của IBM, không phải là vì sản phẩm của họ có các tính năng ưu việt nhất, hay là được lợi về mặt giá cả, mà là vì IBM có dịch vụ sau bán hàng rất tốt và tinh thần phục vụ hết lòng vì khách

hàng. Họ đã khiến cho mọi khách hàng khi sử dụng sản phẩm của mình đều có một cảm giác yên tâm và đáng tin cậy.

IBM cho rằng, chỉ có cách thay đổi cái thái độ mà người bán cứ chăm chăm vào túi của người mua, tìm cách này cách khác moi tiền trong đó, mà người mua lại luôn rất cẩn thận, sợ người bán lừa lấy tiền của mình, thay vào đó là mối quan hệ tốt đẹp, tin tưởng lẫn nhau giữa người bán và người mua thì mới có thể đảm bảo doanh nghiệp không bị thất bại. Mà muốn xây dựng mối quan hệ bạn hàng lâu dài, thì cần phải luôn quan tâm và tôn trọng khách hàng cao độ, không nên có thái độ sẵn đón khách hàng mới và dần dần lạnh nhạt đối với khách hàng cũ. Khách hàng cũ là những khách hàng cơ bản của IBM, là nền tảng của công ty, còn khách hàng mới thì phải sau một thời gian đầu tư thì mới xây dựng được quan hệ, vì vậy cả hai đều rất quan trọng và không thể đánh mất.

Những nhà lãnh đạo cao cấp của Tổng công ty IBM cũng thường xuyên đi thăm hỏi khách hàng. Một vị phụ trách tài chính của IBM đã bày tỏ, không chỉ đích thân ông thường xuyên ra ngoài thăm hỏi khách hàng, mà còn đặc biệt nhấn mạnh rằng các đồng nghiệp khác của ông cũng vậy. Ông nói: *"Một người nếu không hiểu khách hàng của ông ta, vậy thì làm sao mà đưa ra được các chính sách được khách hàng hoan nghênh đây?"*

Cùng với sự tích lũy của thời gian, dịch vụ tốt dường như đã trở thành hình tượng của IBM. Nhiều năm trước đây, IBM đã từng đăng một bài quảng cáo bằng một nét chữ rất mộc mạc rất ấn tượng: "IBM chính là một minh chứng cho dịch vụ tốt nhất." Nó biểu đạt một cách rõ ràng quan niệm kinh doanh chân chính của IBM là cung cấp dịch vụ tốt nhất trên thế giới.

### **3. Ra tay trước là mạnh.**

"Chu kỳ tuần hoàn của ra tay trước là mạnh hơn" chỉ sự phát triển nhanh hơn đối thủ cạnh tranh của mình. Cũng chính là nói, nó hàm ý chỉ việc doanh số tăng nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh, vì mục đích này, tất yếu phải mở rộng thị trường. Muốn tăng doanh số bán hàng, trước tiên cần phải mở rộng đầu tư. Nói một cách cụ thể, bao gồm cả việc hạ giá sản phẩm, mở rộng năng lực sản xuất, tiến hành tuyên truyền quảng cáo sản phẩm, khai thác sản phẩm mới v.v... Doanh số bán hàng càng tăng nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh thì giá thành sẽ càng hạ; giá thành càng hạ thì lợi nhuận càng nhiều; tiền chi phối của mình càng nhiều thì càng dễ vay vốn của các doanh nghiệp ngoài, càng có khả năng thúc đẩy doanh nghiệp tiến xa thêm một bước; doanh nghiệp càng phát triển mạnh thì càng có thể tiến hành đầu tư thêm một bước, mở rộng thị trường thêm một bước. Như vậy, "chu kỳ tuần hoàn của việc ra tay trước là mạnh hơn" không ngừng tiến hành tuần hoàn tốt, giống như một quả bóng tuyết khi lăn càng lăn càng lớn. Ngược lại, nếu như chu kỳ tuần hoàn này bị thất bại, mất đi năng lực cạnh tranh, hoặc là đóng cửa phá sản, hoặc là tiến hành điều chỉnh lớn cơ cấu.



Hãy xem các doanh nghiệp Nhật Bản đã bị các doanh nghiệp Âu Mỹ xem là "người điên", mở rộng sản xuất có nghĩa là tăng thêm cơ hội thành công của doanh nghiệp, đây là vấn đề lớn có liên quan đến sự sống còn của doanh nghiệp. Họ đã thiết lập "chu kỳ tuần hoàn ra tay trước là thắng", chú trọng vào việc mở rộng và phát triển thị trường. Để đạt được mục đích này, họ đã tình nguyện hy sinh các lợi ích trước mắt, ép giá để chiếm lĩnh thị trường.

Đầu những năm 50, thị trường xe máy ở Nhật Bản tăng trưởng với tốc độ 40%/năm, ngành chế tạo xe máy có khoảng hơn 50 công ty. Vào thời điểm đó, Công ty Đông Pha đứng đầu trong số các công ty sản xuất xe máy, chiếm 22% thị phần trên thị trường. Đứng thứ hai là Công ty Honda, chiếm 20% thị phần trên thị trường. Tuy rằng thị phần trên thị trường của công ty Honda gần bằng với Đông Pha, nhưng xét về các mặt khác thì Honda lạc hậu hơn rất nhiều so với Đông Pha. Chẳng hạn như, lợi nhuận sau thuế của Đông Pha là 8%, nhưng của Honda chỉ có 3%; về tỷ lệ tài sản nợ và tài sản có của doanh nghiệp, Đông Pha là 1.5 so với 1 còn của Honda là 6 so với 1.

Tháng 2 năm 1964, Công ty Đông Pha tuyên bố phá sản sau gần 10 năm lặn lội và luôn đứng đầu trong những doanh nghiệp chế tạo xe máy. Gặp phải tình cảnh đó không chỉ có mình Công ty Đông Pha mà còn không ít các doanh nghiệp sản xuất xe máy cũng phải đóng cửa hoặc chuyển hướng kinh doanh. Các doanh nghiệp sản xuất xe máy của Nhật Bản, vào những năm 1950 có hơn 50 công ty, nhưng đến năm 1969 chỉ còn lại 4 công ty là Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki.

Nguyên nhân thất bại của Đông Pha là từ đâu? Đông Pha đứng trước thị trường xe máy phát triển nhanh chóng nhưng lại áp dụng chính sách kinh doanh cũ rích, bảo thủ. Từ năm 1955 đến năm 1960, Đông Pha không mở rộng năng lực sản xuất, vẫn cứ giậm chân tại chỗ, không hề có một sự phát triển nào.

Còn Công ty Honda thì lại không như vậy, dựa vào tình hình thị trường xe máy thời điểm đó cần phải tăng thêm số lượng 42% mỗi năm, Honda tập trung vào mở rộng năng lực sản xuất, doanh thu mỗi năm tăng thêm 66%. Không chỉ có vậy, Honda còn dựa trên cơ sở đó để tiến thêm một bước, bất chấp những rủi ro về lãi suất, để vay một khoản tiền lớn, tiến thêm một bước trong việc mở rộng quy mô sản xuất.

Đông Pha cậy mình đang là một công ty đứng đầu nên không thêm để ý đến Honda, đứng trước những động thái mở rộng thực lực của Honda mà không áp dụng một chính sách gì tương ứng. Honda rất may mắn, họ đã vận dụng một cách triệt để và linh hoạt "chu kỳ tuần hoàn ra tay trước là thắng", không ngừng hạ giá thành sản phẩm, giành được những lợi thế trong thị trường cạnh tranh của các hãng sản xuất xe máy. Trong quá trình các đối thủ cạnh tranh cứ lần lượt thất bại thì tình hình kinh tế của Honda lại ngày càng tốt hơn.

Honda bắt đầu xâm nhập vào thị trường xe máy thế giới, khi mà nhu cầu xe máy đang ở vào thời kỳ đỉnh cao thì Honda bắt đầu tiến quân vào lĩnh vực chế tạo ô tô. Để tạo chỗ đứng vững chắc cho ngành công nghiệp mới này, Honda đã huy động tất cả những nguồn vốn mà mình có thể huy động, không chỉ sử dụng tất cả nguồn vốn và kỹ thuật có khả năng sử dụng, mà còn động viên những nhân viên ưu tú tham gia vào ngành công nghiệp chế tạo ô tô.

Khi Honda bước chân vào quỹ đạo của ngành công nghiệp chế tạo ô tô, sau khi ngành công nghiệp chế tạo ô tô khởi sắc thì Công ty Yamaha bước vào. Vào cuối những năm 30 Honda chiếm 65% thị trường Nhật Bản, đã đạt đến đỉnh cao, sau đó dần dần giảm xuống, đến năm 1981 thì giảm xuống còn 40%. Còn Yamaha thì tăng từ mức 10% vào giữa những năm 60 lên đến 35% vào năm 1981, phần thị trường mà Honda mất đi đã bị Yamaha thay thế.

Ở thị trường trong nước Nhật Bản, Honda và Yamaha đã chiến đấu với nhau. Sau đó, thị phần trong nước của Honda giảm xuống 38%, còn Yamaha lại tăng lên thành 37%, thị phần của hai hãng chỉ chênh lệch nhau 1%. Lúc này, Yamaha rất hùng dũng, dồn hết sức để phấn đấu trở thành nhà sản xuất xe máy hàng đầu thế giới.

Honda lúc này đang giảm bớt việc đầu tư cho ngành công nghiệp sản xuất xe máy, củng cố ngành công nghiệp sản xuất ô tô, ngành công nghiệp chế tạo xe máy thực sự suy yếu dần, về mặt ý nghĩa mà nói thì đây chính là cơ hội tốt hiếm có của Công ty Yamaha.

Công ty Yamaha tập trung tất cả mọi nguồn lực có thể của công ty vào xe máy và các sản phẩm có liên quan, đồng thời với việc tăng các sản phẩm màu sắc, thì cũng nỗ lực nâng cao năng lực sản xuất, làm giảm khoảng cách với công ty Honda. Năm 1981, Công ty Yamaha liên tiếp tuyên bố đã nghiên cứu chế tạo thành công 18 loại xe máy mới, còn Công ty Honda chỉ có 17 loại và Yamaha đã lần đầu tiên vượt qua được Honda.

Tháng 8 năm 1981, Công ty Yamaha tuyên bố xây dựng một nhà máy sản xuất xe máy mới với công suất 1 triệu chiếc/năm, sau khi nhà máy được xây xong, sản lượng xe máy của Công ty Yamaha đã tăng đột phá lên 4 triệu chiếc, cao hơn Công ty Honda 200.000 chiếc, thị phần xe máy trong nước của Yamaha đã chiếm gần 60%.

Đứng trước sự phát triển nhanh chóng của ngành công nghiệp sản xuất xe máy của Yamaha, Công ty Honda cũng không thể im lặng. Tại buổi chúc tết năm 1978, Tổng giám đốc Công ty Honda đã tuyên thệ: "*Trong thời gian tôi còn ở cương vị Tổng giám đốc, đừng có công ty nào nghĩ đến việc chiếm ngôi vị đầu trong lĩnh vực sản xuất xe máy của Honda*".

Honda đã áp dụng chiến thuật phản kích Yamaha như sau:

- Giảm giá mạnh tất cả các sản phẩm.
- Tiến hành tuyên truyền quảng cáo thông qua tất cả các phương tiện tuyên truyền.

- Ủy thác cho các mạng lưới bán hàng tiến hành xúc tiến bán hàng, và tăng thêm các điểm bán hàng để kích thích sản xuất.

Cùng với các chiến thuật trên, tăng thêm chủng loại sản phẩm, đưa ra một lượng lớn sản phẩm mới, khi cuộc chiến đang ở vào thời điểm quyết liệt nhất thì Công ty Honda giảm giá bán 30% sản phẩm mạnh nhất của mình. Honda đã làm lợi cho khách hàng đồng thời cũng làm lợi cho các đại lý bán hàng của mình. Cùng một loại sản phẩm, Honda đã đưa ra giá ưu đãi 10% cho các đại lý so với Yamaha.

Một chiến thuật phản công khác của Honda đó là khai thác sản phẩm mới. Chỉ trong một thời gian ngắn một năm rưỡi, Honda đã cho ra đời 81 loại sản phẩm mới. Vào thời điểm này, Yamaha dù có dồn hết sức cũng không thể đuổi kịp, chỉ cho ra đời được 34 loại sản phẩm. Cuối những năm 70, các sản phẩm mới mà hai công ty đưa ra là gần như nhau, nhưng chỉ trong một quãng thời gian ngắn 1 năm rưỡi, Honda đã phát triển nhanh đến như vậy, điều đó thể hiện sức mạnh hùng hậu của công ty.

Sau khi Honda đưa ra được 81 loại sản phẩm mới, lập tức quyết định ngừng sản xuất các loại sản phẩm cũ trước đây của công ty. Hành động này đã để lại một ấn tượng sâu sắc trong lòng người tiêu dùng. Còn Công ty Yamaha sau khi cho ra đời 34 loại sản phẩm mới thì chỉ ngừng sản xuất 3 loại sản phẩm cũ của công ty, khi làm phép so sánh, Công ty Yamaha đã để lại một ấn tượng trong lòng người tiêu dùng như là một ông già, phải về hưu rồi.

Các sản phẩm mới mà Honda đưa ra, bất kể là về phương diện tính năng kỹ thuật hay phương diện thẩm mỹ bên ngoài thì đều cao hơn Sơn Diệp một bậc và nhận được sự ngưỡng mộ của những người yêu thích xe máy. Đồng thời, các sản phẩm mới được đưa ra liên tiếp, cũng đồng nghĩa với việc các sản phẩm cũ cũng lần lượt biến mất, chu kỳ tuổi thọ của sản phẩm được rút ngắn lại. Đây thực sự là một điều tốt đối với khách hàng, nhưng đối với đối thủ cạnh tranh thì lại rất khó khăn.

Honda đã đầu tư vốn rất lớn vào việc cho ra đời các sản phẩm mới, có nghĩa đã khai thác thành công thị trường đầu tư lập tức. Khi sản phẩm mới được đưa vào thị trường, các sản phẩm cũ còn tồn đọng rất nhiều trên thị trường chỉ có cách là bán hạ giá để bù vào vốn, đứng trước cục diện này, đối với công ty có nguồn vốn đặc biệt hùng hậu thì có thể vượt qua được khó khăn này, nhưng trong các tình huống thông thường thì rất tránh khỏi những tai họa đổ xuống.

Trước sự tấn công mạnh mẽ của Công ty Honda, Yamaha thế trận hỗn loạn, rơi vào nguy cơ thất bại nghiêm trọng, tháng 1 năm 1983, tổng giám đốc Tập đoàn Yamaha đã công khai thừa nhận thất bại. Nguyên nhân thất bại của Yamaha có rất nhiều, nhưng tóm lại, chủ yếu do 3 yếu tố sau:

- Honda đã thiết lập "chu kỳ tuần hoàn ra tay trước là thắng", khai thác sản phẩm mới, chiếm lĩnh thị trường. Honda có thực lực, vận dụng phần lớn nguồn vốn vào việc

tiến hành khai thác sản phẩm mới. So với Honda, Yamaha sức mỏng lực yếu, lại mất đi quyền chủ động, nên đã bị bao vây tứ phía.

- Honda không chỉ sản xuất xe máy, đồng thời còn sản xuất cả ô tô mà Yamaha lại chỉ có sản phẩm xe máy. Trong tổng số doanh thu của Honda thì ô tô chiếm 2/3. Trong cuộc chiến cạnh tranh, kể cả là phải chiến đấu với hai Công ty Yamaha thì Honda vẫn giành lợi thế.

- Tận dụng cơ hội tốt là những khó khăn khi Yamaha xây dựng nhà máy mới. Khi Yamaha đã phải đầu tư một khoản tiền lớn vào đó, nhà máy mới vừa hoàn thành, đang chuẩn bị đi vào sản xuất, Honda đã phát động cuộc tấn công mạnh mẽ, Yamaha không có một sự chuẩn bị nào, cũng không có lực để chống cự. Vì Yamaha đã đầu tư một khoản tiền lớn vào việc xây dựng nhà máy mới, mà nhà máy mới lại chưa đi vào sản xuất, chưa phát huy được hiệu quả kinh tế.

Việc thiết lập "chu kỳ tuần hoàn ra tay trước là mạnh" khiến cho Honda giành được thắng lợi trong cuộc cạnh tranh sản phẩm xe gắn máy, đồng thời làm cho các nhà kinh doanh thấy được sự hấp dẫn không gì sánh được của "chu kỳ tuần hoàn ra tay trước là thắng" trong cạnh tranh.

#### **4. Dựa vào thời thế, dùng lợi thế.**

Ở trung tâm thành phố Singapore mọc lên một tòa nhà chọc trời cao 45 tầng được gọi là "cao ốc Phong Long". Chủ nhân của tòa cao ốc này chính là Tập đoàn Phong Long - một trong những tập đoàn tài chính nổi tiếng ở Singapore. Chủ tịch tập đoàn tài chính này - Quách Phương Phong - mỗi ngày phải điều hành hơn 60 doanh nghiệp khác nhau bên dưới. Năm 1983, một tờ nguyệt san rất có ảnh hưởng ở Mỹ - (người đầu tư) đã bình bầu 12 nhà tài chính ngân hàng mạnh nhất trên thế giới, tài sản của họ đều trên 1 tỷ USD và Quách Phương Phong được xếp thứ 2 trong đó. Năm 1988, Quách Phương Phong lại được một tờ tạp chí nổi tiếng của Mỹ liệt vào bảng của mình, tiêu chuẩn của tạp chí này là người có tài sản hơn 1 tỷ USD mới có tư cách được vào bảng của tạp chí. Việc đầu tư của Phong Long rộng khắp các nơi từ Singapore, Malaysia, Hong Kong, Đài Loan v.v..., từ tiền tệ, bảo hiểm, mạo dịch đến các ngành chế tạo, hầu như tất cả các ngành, phát triển mạnh mẽ.

Một người Trung Quốc ra nước ngoài từ lâu, định cư ở Singapore, lại có thể trụ lại và trở thành một người thành công khiến thế giới biết đến, vậy đó là nhờ đâu? Quách Phương Phong trong quá trình tạo lập sự nghiệp của mình, có một đặc điểm rất rõ ràng đó là rất giỏi trong việc phán đoán chính xác xu thế và nhu cầu phát triển của thị trường và có thể nắm bắt cơ hội, vận dụng tối đa các điều kiện có lợi mà thời thế ban cho. Quách Phương Phong trong khi truyền thụ kinh nghiệm kinh doanh của mình, đã nói: *"Nếu làm kinh doanh, thì cần phải có con mắt nhìn xa trông rộng, phải hiểu rõ tình thế, phải kết hợp các nhu cầu của thời đại"*. Đối với vấn đề này, mọi người đã từng bình

luận, qua quá trình hơn 50 năm tạo dựng sự nghiệp của Quách Phương Phong, có thể nói một cách không khoa trương, đó chính là bí quyết thành công của ông.

Năm 1945, cuộc đại chiến thế giới lần thứ 2 vừa kết thúc, Quách Phương Phong liền linh cảm nhận thấy: Sau cuộc đại chiến thế giới lần thứ hai, rất nhiều quốc gia và khu vực trên thế giới bị chiến tranh tàn phá, đều có nhu cầu xây dựng lại đất nước, vì vậy, nguồn vật chất sẽ trở nên thiếu thốn; Ngoài ra, sau khi cuộc chiến tranh thế giới lần 2 kết thúc, tất yếu sẽ bắt đầu việc khai thông, Singapore là một cảng mậu dịch chuyển khẩu có các thiết bị sửa chữa tàu thủy ở đại dương, khi tàu của các nước đi qua đây, sẽ phải mua một lượng lớn vật dụng và thiết bị. Dựa vào những suy đoán này, Quách Phương Phong và các anh em của ông đã họp lại, lập tức hành động, đầu tư vốn, thu mua các vật phẩm còn thừa lại của cuộc chiến tranh thế giới lần thứ hai, kịp thời nắm bắt và thích ứng với xu thế vừa xuất hiện. Ở vào thời điểm đó, những vật phẩm này có giá không cao. Họ đã mua được một lượng lớn các vật phẩm thừa lại của chiến tranh như đồ kim khí, vật liệu xây dựng, phụ kiện tàu thủy và các loại vật dụng khác từ Singapore và các nước xung quanh với giá rất rẻ.

Sự việc quả nhiên đúng như Quách Phương Phong đã dự đoán. Cùng với sự xoay chuyển của thời gian, chỉ trong vòng mấy năm, những vật phẩm này đã trở thành những sản phẩm rất cần thiết. Như vậy, những sản phẩm này đã đem lại một khoản tiền không nhỏ cho Công ty Phong Long. Quách Phương Phong khi thành công trong kinh doanh các sản phẩm thừa lại của chiến tranh, đã dự đoán được sự hồi phục kinh tế của các nước sau khi chiến tranh thế giới lần thứ hai kết thúc, trong một tương lai không xa nhất định sẽ xuất hiện những nền kinh tế phát triển mạnh, đến lúc đó đất đai, vật liệu xây dựng sẽ là những mặt hàng nóng. Căn cứ vào dự đoán này, bắt đầu từ năm 1947, ông Quách Phương Phong đồng thời với việc kinh doanh thành công các sản phẩm thừa của chiến tranh, cũng dần dần dồn lực chuyển hướng kinh doanh sang lĩnh vực bất động sản, vật liệu xây dựng.

Với bước đi này, ông cũng lại giành được thắng lợi. Ông nắm thời cơ, chọn địa bàn tốt, lần lượt chọn mua những mảnh đất có tiền đồ phát triển với giá rẻ, đợi khi giá cao sẽ bán ra. Kết quả, giá của những mảnh đất ông đã mua ngày một tăng cao. Đến những năm 70, đất đai đã là một loại hàng siêu lợi nhuận có giá cao hơn đến 100 lần. Lúc này, ông Quách Phương Phong tập trung xây dựng Công ty trách nhiệm hữu hạn Phong Long, phụ trách việc thu mua đất đai và nhà cửa, tiến hành việc đầu tư một cách toàn diện, có tổ chức hơn, có hiệu quả hơn. Bắt đầu từ năm 1947, sau hơn hai mươi năm, những mảnh đất mà Quách Phương Phong mua vào đã đem lại một khoản lợi nhuận rất khả quan cho ông.

Quách Phương Phong trong khi đầu tư kinh doanh bất động sản, đã dự đoán: cùng với sự phát triển của ngành bất động sản, chẳng bao lâu xi măng sẽ trở thành một mặt hàng nóng. Thế là, năm 1957, ông cùng với Công ty Tam Tỉnh và Hắc Long Dương

cùng liên kết xây dựng nhà máy sản xuất xi măng. Sau một vài năm xây dựng, năm 1961, nhà máy đã chính thức đi vào sản xuất xi măng. Kết quả, khi xi măng sản xuất ra được đưa vào thị trường, cũng chính là giai đoạn mà ngành bất động sản ở Singapore phát triển thịnh vượng nhất. Xi măng đã trở thành một loại hàng hoá bán chạy nhất ở Singapore thời điểm bấy giờ. Như vậy, tiền cũng giống như xi măng cứ liên tục đổ vào công ty của ông.

Quách Phương Phong dựa vào những bí quyết tạo dựng sự nghiệp của ông trong mấy chục năm đã khiến tập đoàn Phong Long của ông ở Singapore phát triển mạnh mẽ, trở thành một tập đoàn xuyên quốc gia nổi tiếng trên thế giới.

### 5. “Sáng kiến” quản lý.

Có một bài viết trên tạp chí với đại ý nội dung là: Một phụ nữ có dáng người thon thả, nhan sắc tuyệt vời bị nhốt trong một chiếc tủ kính trong suốt đã kêu to với người qua đường: *"Hãy cứu tôi với, hãy nghĩ cách giúp tôi với"* Trước tình cảnh đó, không người qua đường nào không dừng bước để nhìn, đặc biệt là với cánh đàn ông, ai cũng muốn mình được diễn màn kịch "anh hùng cứu mỹ nhân"

Khi cánh đàn ông tụ tập ở bên ngoài tủ, định nghĩ cách cứu thì cô gái chỉ vào loại nhãn hiệu thuốc lá mới đặt bên cạnh mình và nói: *"Nếu không bán hết số thuốc lá này thì tôi không thể đi khỏi đây, xin mọi người hãy giúp tôi với"*. Thì ra ở đây đang xúc tiến quảng cáo ra mắt nhãn hiệu thuốc lá mới, một thương nhân đã nghĩ ra sáng kiến kỳ lạ này. Trong tủ còn đặt sẵn giường, chăn, bàn để thức ăn, tất cả đều để thể hiện rằng nếu không bán hết được đồng thuốc lá đó thì mỹ nữ chỉ còn cách là ăn ở trong tủ và ngủ ở trong tủ. Tin đó được truyền đi rất nhanh, ở phía trước cửa kính cả ngày đều đông nghịt người kéo đến xem. Nghe nói sau 136 giờ 37 phút, toàn bộ số thuốc lá 1.000.000 điếu đã được bán hết. Với chiêu quảng cáo độc đáo này, chỉ trong vòng mấy ngày ngắn ngủi, nhãn hiệu thuốc lá đó đã trở nên nổi tiếng. Mỗi một cô gái đẹp sống ở trong tủ mấy ngày, chi phí cũng không phải là quá nhiều, nhưng hiệu quả đạt được lại là sự thành công của doanh nghiệp. Từ đây cũng dễ nhận ra được tầm quan trọng của sáng kiến.

Một ngân hàng hàng đầu thế giới - City Bank - cũng đã có được những thắng lợi nhờ vào sáng kiến. Sự tồn tại đáng được để ý đến nhất trong ngành ngân hàng ở Mỹ chính là Ngân hàng City Bank. Đây là một ngân hàng lớn duy nhất ở Mỹ duy trì cơ cấu tiền tệ phát triển, trong cuộc cạnh tranh sinh tồn tàn khốc của giới tiền tệ ở Mỹ, họ đã từng bước giành được thắng lợi. Ngân hàng, bất kể là quy mô lớn hay nhỏ, đều cần phải nắm bắt được nhu cầu về vốn của khách hàng và vận dụng, từ đó đưa ra những sáng kiến, hành động, đây chính là mấu chốt của sự thành bại trong cạnh tranh. City Bank đã hiểu rất rõ điều này nên đã không bị thất bại. Mùa xuân năm 1984, Chi nhánh Ngân hàng City Bank đã đưa ra: Trao đổi quyền đòi nợ lẫn nhau. Nói một cách cụ thể, Ngân hàng City Bank cho những doanh nghiệp gặp khó khăn về vốn ở Nhật Bản vay, và dùng quyền đòi nợ này trao đổi với quyền đòi nợ của các ngân hàng chính ở Nhật Bản đối với

các nước đang phát triển. Một số ngân hàng ở Nhật Bản đã rất ngạc nhiên với "sáng kiến" này của City Bank. Thế nhưng, nếu phân tích một cách tỉ mỉ, các ngân hàng chính ở Nhật Bản lại tiếp nhận một cách vui vẻ. Đối với họ, doanh nghiệp nếu làm ăn thuận lợi trở lại, thì chỉ trong vài năm là họ có thể hoàn trả các khoản vay. Còn các khoản vay của các nước đang phát triển thì rất xa vời, và đường vẫn còn rất dài, chỉ có các chi phí cho giao thông, thông tin liên lạc là tương đối khả quan. Còn đối với Ngân hàng City Bank thì lại không giống như vậy, họ đã có quyền đòi nợ đối với những nước đang phát triển lên tới mấy tỷ đô la, nếu có thêm quyền đòi nợ đối với những nước này, hơn nữa việc thống nhất quản lý, chi phí quản lý sẽ càng hạ xuống, có được quyền đòi nợ này đúng là tốt hơn nhiều so với việc trong vài năm không có được một đồng thu nhập nào.

Ngân hàng Nhật Bản cho rằng quyền đòi nợ đối với những nước đang phát triển có tình hình không ổn định thì không bằng quyền đòi nợ đối với những doanh nghiệp của Nhật Bản đang gặp khó khăn về tài chính hiện nay nhưng lại có khả năng trả được nợ. Như vậy, hai bên thống nhất trao đổi quyền đòi nợ cho nhau vì những mục tiêu riêng.

Sau này, Ngân hàng City Bank lại đưa ra rất nhiều phương thức giao dịch tách biệt giữa vốn và lợi tức, kết hợp với một loạt những sáng kiến mới về tiền tệ, khiến ngành kinh doanh của mình tràn đầy tiềm năng. Ý niệm là một thứ rất trừu tượng, nó không giống như phép tính hay những con số dễ khiến người ta tâm phục, đặc biệt là với những sáng kiến hoàn toàn mới hoặc chưa từng được chứng minh. Lại cũng có thể thấy được thứ yếu nhất trên thế giới, là câu nói nhẹ nhàng: "*Thất bại này do ai chịu trách nhiệm?*" Nhưng, sức hấp dẫn của sáng kiến cũng ngày càng được người ta nhận thức được. Mỗi một doanh nghiệp trên mỗi một phương diện cần có những sáng tạo mới để làm động lực thúc đẩy, để không bị thất bại trong quá trình cạnh tranh khốc liệt.

Hãy xem rất nhiều những doanh nghiệp thành công, không thể không coi trọng hiệu quả của sáng kiến. Sony không ngừng cải cách, đưa ra những sản phẩm mới, luôn là một công ty quan trọng trong ngành công nghiệp điện tử. 3M cũng là một công ty nổi tiếng với những sáng tạo, trong danh mục sản phẩm của họ có hơn 60.000 chủng loại sản phẩm... Sáng kiến có thể là một hành động hay sự việc chưa từng xuất hiện, cũng có thể là một sự cải tiến sản phẩm cũ, phương pháp cũ. Chẳng hạn như sáng kiến cho sản phẩm mới của 3M, đó chỉ là sự cải tiến về tính năng mà thôi, còn bản chất thì không thay đổi. Việc khống chế giá thành tuy rằng không dễ, nhưng cũng có thể có được sự đột phá nhờ vào sáng kiến. Chẳng hạn như trong quá trình chế tạo, có thể đơn giản thiết kế, giảm bớt linh kiện từ đó sẽ giảm được chi phí. Có thể thấy rằng, có đầu óc linh hoạt, biết vận dụng sáng kiến, sẽ giúp bạn kiếm được tiền, cũng có thể giúp bạn tiết kiệm được tiền. Ngoài việc đưa ra những ý tưởng mới cho sản phẩm, như đoạn quảng cáo thuốc lá và "trao đổi quyền đòi nợ" của Ngân hàng City Bank mà chúng ta đã nhắc đến ở phần trên, thì về mặt trình tự thao tác và phương thức làm việc cũng cần phải không ngừng phát triển sáng kiến. Ngoài ra, chúng ta còn mong muốn sáng kiến sẽ giúp chúng ta dự

doán lại người tiêu dùng của chúng ta, mong muốn tìm kiếm và mở rộng thị trường mới; tiếp thu sự phát triển của khoa học kỹ thuật và thích ứng với nhu cầu thị trường mới; dùng cách thuyết phục mới để khiến mọi người đón nhận sáng kiến mới nhanh hơn; dùng phương pháp quảng cáo mới để nhấn mạnh hình tượng của công ty và thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm của công ty. Lấy chính sách kinh doanh mới làm phương hướng phát triển trong tương lai của công ty, giảm bớt áp lực từ bên ngoài cũng như giảm bớt những nguy cơ có thể sẽ gặp phải; tạo ra môi trường phù hợp với những sáng tạo để các nhân viên thấy được công ty vẫn tràn đầy sức sống, có nhiều cơ hội học tập và vươn lên, từ đó tăng thêm lòng nhiệt tình trong công việc, nâng cao hiệu quả công việc...

Sáng kiến sẽ đem lại thành công cho doanh nghiệp là điều kiện để giành được thắng lợi của doanh nghiệp. Trong việc kinh doanh của những doanh nghiệp hiện đại, ngoài nhu cầu quản lý về người, tài nguyên, của cải ra, một điều quan trọng hơn là việc vận dụng những sáng kiến tức là quản lý sáng kiến.

## **MỘT LỜI KHUYÊN CHÂN THỰC: KHÔNG NÊN SỢ THẤT BẠI**

Thời gian không bao giờ quay trở lại, nhưng không thể cách biệt hoàn toàn với những gì đã xảy ra ngày hôm qua. Hồi tưởng lại những kinh nghiệm lịch sử của mình, được cái gì và mất cái gì. Hành động ngay để thoát ra khỏi những sai lầm trong kinh doanh, tìm ra hướng đi cho mình, tổng kết những bài học kinh nghiệm của mình.

Đau buồn và tuyệt vọng không có ý nghĩa gì, điều có nghĩa là phải phấn đấu vươn lên, thương trường không có chỗ cho nước mắt, thương trường chỉ khâm phục kẻ mạnh không bị nếm mùi thất bại. Thất bại không đáng sợ, mà phải biết rút ra bài học kinh nghiệm từ những thất bại đó, và đó sẽ là bước đệm để đi tới thành công. Sẽ là thất bại thực sự nếu đã gặp phải một sai lầm lớn nhưng lại không rút được kinh nghiệm gì từ đó. Kinh doanh là sự thách thức đối với thay đổi. Đứng trước thị trường thay đổi khôn lường, không chỉ đòi hỏi khả năng phán đoán chính xác sự thay đổi mà còn phải quyết đoán để



ứng phó với những thay đổi đó. Sự việc không ngừng thay đổi, để dự đoán được một cách chính xác không phải là việc dễ, nó đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải có đầu óc linh hoạt và giỏi suy nghĩ. Nếu như đứng trước những thay đổi mà không có cách gì, khuất phục những khó khăn trước mắt mà mất đi sự tự tin, vậy thì sự sinh tồn của doanh nghiệp sẽ có nguy cơ bị đe dọa. Bất kể hoàn cảnh có thay đổi như thế nào, tàn khốc như thế nào, thì với cương vị là một chủ doanh nghiệp cũng vẫn cần phải dũng cảm đối mặt với những thách thức đó, từng bước khắc phục khó khăn, đó là một điều kiện sống còn, phát triển của doanh nghiệp. Nếu không kịp thời giải quyết một cách thông minh những khó khăn, không chuẩn bị tâm lý đầy đủ trước những khó khăn, thế thì, doanh nghiệp này sẽ đứng trước nguy cơ phá sản, có thể tuyên bố xoá sổ. Ngoài ra, cần phải thích ứng trước áp lực thay đổi không ngừng của sự vật, cần phải không ngừng khai thác, bồi dưỡng nhân tài để gánh vác nhiệm vụ, đó chính là vấn đề then chốt cho sự thành bại của doanh nghiệp (chương sau sẽ đi sâu vào vấn đề này). Trong suốt đời người, sẽ gặp phải rất nhiều những khó khăn thử thách, rất ít người thuận lợi từ đầu đến cuối. Vậy thì, chúng ta cần phải có một tinh thần kiên cường bất khuất, dám đối mặt với khó khăn, không chịu lùi bước.

Sự nghiệp kinh doanh cũng vậy. Kinh doanh đều phải có đầu có cuối. Trước khi sáng lập, cần phải đặt ra mục tiêu kinh doanh cho mình, để dựa vào mục tiêu đó mà từng bước vươn lên. Trong quá trình phát triển sẽ không cảm thấy sợ những khó khăn vì trong lòng đã có những mục tiêu lâu dài. Kết quả là khi gặp khó khăn thì cũng cảm thấy như lẽ thường tình sau mưa trời lại nắng, giải quyết mọi vấn đề một cách thuận lợi, từ đó thực hiện mục tiêu cuối cùng của mình. Thành công không phải một sớm một chiều mà có được, mà đó là kết quả của một chuỗi những phấn đấu, sau lưng mỗi một thành công đều có cả một giai đoạn lịch sử khó khăn. Đứng trước một loạt những tấn công, chỉ có người luôn kiên trì theo đuổi mục tiêu, kiên quyết thực hiện đến cùng mục tiêu thì mới có giành được sự nghiệp huy hoàng.

Một điều cuối cùng là, nếu như ngày hôm qua của bạn là thành công, thì không nên để thành công hôm qua ảnh hưởng đến ngày hôm nay của bạn. Bởi vì, đây có thể sẽ là nguyên nhân thất bại ngày hôm nay của bạn. Nếu ngày hôm qua của bạn là thất bại thì cũng không nên tuyệt vọng mà phải tổng kết lại những bài học kinh nghiệm, toàn tâm toàn ý đón nhận những thách thức mới.

Thoát ra khỏi những sai lầm trong kinh doanh, tin tưởng một ngày nào đó mình sẽ có thành công, cần phải hành động ngay từ bây giờ để biến giấc mơ đó thành hiện thực.

# Làm sao để chủ doanh nghiệp tránh được sai lầm và thắng lớn khi tham gia vào thị trường cổ phiếu

*Giữ cổ phiếu và kiểm soát cổ phiếu là một khâu quan trọng của chủ doanh nghiệp trong kinh doanh thương mại. Thị trường cổ phiếu là một thị trường chứng khoán, sức thu hút của nó đối với mọi người lại rất lớn, thị trường cổ phiếu là nơi tốt nhất để làm giàu, lợi ích thu được làm cho nhiều người nhanh chóng xuất hiện và nổi lên nhanh chóng. Thế nhưng, trên thị trường cổ phiếu cũng có nhiều người thua liểng xiểng, thất bại nặng nề thậm chí còn nhảy lầu tự sát. Ở phương Tây, thị trường cổ phiếu là thị trường gay go và tàn khốc, trong đó bí hài kịch cũng rất nhiều.*

*Rõ ràng, giao dịch trên thị trường cổ phiếu có thể kiếm được rất nhiều tiền, vì vậy có nhiều ông chủ có khả năng quan sát và năng lực kinh doanh chuyển tâm nhìn đầu tư của mình thành việc chơi cổ phiếu và kiểm soát cổ phiếu. Thông qua việc chơi cổ phiếu và kiểm soát cổ phiếu không chỉ có thể thu được phần lợi nhuận được chia, mà quan trọng hơn là vẫn có thể ảnh hưởng và khống chế một vài ngành nghề và công ty để giàu càng giàu hơn nữa. Đây rõ ràng là nơi tốt cho các chủ doanh nghiệp đầu tư. Thế nhưng, những biến động trong thị trường cổ phiếu là khó có thể dự đoán trước được, một chút sơ suất và vô ý cũng có thể thất bại thảm hại. Vì vậy, trong khi chơi cổ phiếu và kiểm soát cổ phiếu, các ông chủ đầu tư nhất định phải xem xét kỹ lưỡng đến việc áp dụng biện pháp để tránh làm cho bản thân mình gặp sai lầm.*

# TỔNG QUAN VỀ THỊ TRƯỜNG CỔ PHIẾU

Giới thương nhân có câu nói nổi tiếng: “*Thị trường cổ phiếu và thị trường bất động sản là nơi tạo ra vô số sự giàu nghèo*”. Thực vậy, trong thị trường cổ phiếu, tính đầu cơ rất cao, có thể khiến cho người ta nhanh chóng giàu có, phát đạt.

Tuy nhiên, cổ phiếu và thị trường cổ phiếu còn là một nơi bí hiểm khiến người khác không thể hiểu nổi. Chính vì vậy, trong khi chơi và nắm giữ cổ phiếu, các ông chủ phải có kiến thức cơ bản và hiểu biết một chút về cổ phiếu.

## 1. Cổ phiếu là gì?

Cổ phiếu là cổ phần công ty phát ra cho cổ đông, là giấy chứng nhận cho việc đã đầu tư và là bằng chứng cho việc nhận cổ tức. Cổ phiếu giống như một loại hàng hoá vậy, có giá cả, có thể mua bán, có thể là được coi là hàng hoá thế chấp. Công ty cổ phiếu phát hành cổ phiếu để thu hút vốn. Nhà đầu tư thông qua mua cổ phiếu thu được cổ tức nhất định.

Theo tên, cổ phiếu có thể phân chia cổ phiếu có tên và cổ phiếu không tên. Cổ phiếu có tên phải thông qua thủ tục nhất định mới có thể chuyển đổi các quyền của nó. Cổ phiếu không tên có thể tự do chuyển đổi. Theo sự phân chia khác nhau về quyền được phân chia lợi nhuận, cổ phiếu có thể phân chia thành cổ phiếu ưu đãi và cổ phiếu phổ thông. Cổ phiếu ưu đãi căn cứ vào cổ tức cố định mà tỷ lệ lợi nhuận trước đó quy định đạt được. Cổ tức của cổ phiếu phổ thông tăng giảm bao nhiêu phụ thuộc vào lỗ lãi của doanh nghiệp. Theo sự khác nhau của quyền cổ phiếu, cổ phiếu có thể phân thành cổ phiếu không quyền và cổ phiếu đa quyền. Theo phương thức ghi chép khác nhau của mức tiền ghi trên tín phiếu, cổ phiếu có thể chia thành cổ phiếu mệnh giá và cổ phiếu không mệnh giá. Theo phương thức phát hành và lưu thông khác nhau, cổ phiếu có thể phân là cổ phiếu phát hành tín phiếu và cổ phiếu không phát hành tín phiếu...

Việc ghi chép trực tiếp của cổ phiếu có quy định nghiêm ngặt, thông thường cần phải liệt kê ra các hạng mục sau đây:

- Tên của công ty phát hành cổ phiếu.
- Danh mục cổ phiếu đại diện cho số lượng cổ phiếu.
- Tên của công ty ký gửi phụ trách đăng ký cổ phiếu.
- Số tiền của mỗi cổ phiếu.

- Con dấu ghi tên của 3 thành viên chính của Hội đồng quản trị.
- Con dấu của cơ quan chủ quản hoặc cơ quan đăng ký phát hành đánh giá và quyết định.

Ngày đăng ký thành lập.

Ngày tháng năm của việc phát hành cổ phiếu.

Nếu là cổ phiếu có tên thì phải ghi chép tên họ hoặc tên của cổ đông. Nếu tất cả cổ phiếu là cùng một người thì ghi họ tên chỉ một người. Nếu tất cả người nắm giữ tất cả cổ phiếu là pháp nhân thì lại ghi tên của doanh nghiệp đó hoặc công ty đó, không ghi họ tên người đại diện cho nó. Nếu tất cả người nắm giữ cổ phiếu là ban ngành chính phủ thì lại ghi tên của ban ngành chính phủ không ghi tên đơn vị thành lập nào khác.

Trái lại, thông thường tất cả mọi người có cổ phiếu có quyền chuyển nhượng cổ phiếu cũng nên có bảng sao chép, trong bảng có một số khoản mục, khi khai chuyển nhượng cổ phiếu cũng cần phải ký tên.

Trong khi người nắm giữ cổ phiếu quyết định sẽ chuyển nhượng quyền cổ phần buộc phải điền đầy đủ vào bảng này. Khi điền vào những khoảng trống của bảng, ngoài họ tên người chuyển nhượng phải ký thì người được chuyển nhượng cũng phải ký tên họ, số thuế và địa chỉ trên bảng đó. Chữ ký của người chuyển nhượng phải thống nhất với chữ ký của người nắm giữ cổ phiếu ban đầu, người khác không được thay thế. Chữ ký này còn phải đảm bảo bởi một ngân hàng thương mại hoặc công ty uỷ thác mua bán đầu tư hoặc đảm bảo bởi một công ty, đơn vị nào đó theo quy định của pháp luật.

Phát hành cổ phiếu lấy sự tồn tại của cổ phần làm điều kiện cơ bản đầu tiên. Cổ phiếu và quyền lợi của cổ đông đại diện cho nó có mối quan hệ mật thiết với nhau, việc chuyển nhượng quyền lợi của cổ đông nên tiến hành đồng thời với việc chuyển nhượng cổ phiếu chiếm hữu, nó là một loại chứng khoán có giá cả. Trong khi các nhà đầu tư mua cổ phần thì sẽ thu được chứng nhận cổ phần, tức là cổ phiếu. Nếu cổ phiếu không phải là cổ phiếu phát hành mới, như thế thì số lượng cổ phiếu người nắm giữ mới mua sẽ được đăng ký trên sổ của đơn vị chuyển nhượng cổ phiếu. Sau khi cổ phiếu bán ra tên của cổ đông trước đó sẽ bị xoá đi. Đồng thời, chứng nhận cổ phần mới được chuyển đến cơ quan đăng ký cổ phiếu, cơ quan đăng ký này tiến hành thẩm định, xét duyệt và sau khi đã chứng thực không có gì sai thì cổ phiếu này mới được chuyển đến tay của cổ đông mới.

Cổ phiếu không chỉ rất quan trọng đối với các nhà đầu tư mà còn có quan hệ rất lớn đối với công ty phát hành cổ phiếu. Nhà đầu tư dựa vào việc lợi ích thu được từ cổ phiếu (cổ phiếu phổ thông) có quyền tham gia vào việc điều hành cũng như là quản lý công ty. Nhà đầu tư có càng nhiều cổ phiếu thì quyền kiểm soát cổ phần ngày càng lớn.

Tình hình giao dịch trên thị trường cổ phiếu ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín và những suy tính đầu tư của các nhà đầu tư. Nếu cổ phiếu của công ty đó trên thị trường chứng khoán được bán tháo với số lượng lớn thì uy tín của nó cũng sẽ bị phá hoại nghiêm trọng, việc xoay sở vốn cũng trở nên khó khăn hơn rất nhiều. Ngược lại, nó cũng có thể nâng cao uy tín và đẩy nhanh hơn việc xoay sở vòng vốn.

Cổ phiếu chính là một loại hàng hoá đặc biệt, bản thân nó không có giá cả, nó chỉ là “bản sao của giấy tờ”. Nhưng cổ phiếu có giá, giá của nó thường không thống nhất với mệnh giá của cổ phiếu, chính sự không thống nhất này đã tạo ra điều kiện cho việc mua bán cổ phiếu.

## **2. Các loại hình cổ phiếu.**

Hiện nay có rất nhiều loại cổ phiếu. Dựa vào phương thức phân loại khác nhau có thể chia cổ phiếu thành những loại sau đây:

- Cổ phiếu phổ thông và cổ phiếu đặc thù

Cổ phiếu phổ thông là một loại cổ phiếu cơ bản của công ty cổ phần phát hành. Người nắm giữ cổ phiếu phổ thông có quyền mưu cầu phân chia lợi nhuận một cách bình đẳng, có quyền tham gia quản lý kinh doanh và quyền mưu cầu tài sản thặng dư.

Về mặt nội dung quyền lợi, cổ phiếu phổ thông không có bất cứ điều kiện thêm nào và nó được coi là cổ phiếu tiêu chuẩn. Thông thường vẫn coi cổ phiếu phổ thông là tiêu chuẩn cơ bản để đối chiếu với các cổ phiếu khác. Cổ phiếu mà công ty cổ phần phát hành về cơ bản mà nói là cổ phiếu phổ thông, cổ phiếu lưu thông trên thị trường chứng khoán cũng là cổ phiếu phổ thông.

Về mặt nội dung quyền lợi thì cổ phiếu đặc thù là cổ phiếu có thêm một số điều kiện khác nữa. Những điều kiện thêm này hoặc là sẽ làm hạn chế một số quyền lợi hoặc là làm tăng thêm một số quyền lợi mới cho cổ đông. Cổ phiếu đặc thù bao gồm cổ phiếu ưu tiên, cổ phiếu hậu phối, cổ phiếu hỗn hợp, cổ phiếu hoàn trả, cổ phiếu chuyển khoản...

- Cổ phiếu có tên và cổ phiếu không tên

Căn cứ vào sự khác nhau của việc ghi chép tên hoặc là họ tên của người hưởng quyền lợi thì có thể phân chia cổ phiếu thành hai loại là cổ phiếu có tên và cổ phiếu không tên.

Về mặt danh sách tên các cổ đông, cổ phiếu có tên là cổ phiếu ghi họ tên, địa chỉ của cổ đông đồng thời về mặt chứng khoán cũng niêm yết rõ họ tên của cổ đông. Còn cổ phiếu không có tên là cổ phiếu kể cả về mặt danh sách các cổ đông cũng như là về mặt chứng khoán đều không ghi họ tên, địa chỉ của cổ đông.

Cổ phiếu có tên và cổ phiếu không tên đều không có sự khác nhau về mặt nội dung quyền lợi cổ đông mà chỉ khác nhau về phương thức ghi chép, phương thức thi hành quyền lợi cùng với phương thức thông báo cho cổ đông.

- Cổ phiếu mệnh giá và cổ phiếu không mệnh giá

Căn cứ vào phương thức ghi chép khác nhau của mệnh giá cổ phiếu có thể phân chia cổ phiếu thành cổ phiếu mệnh giá và cổ phiếu không mệnh giá.

Cổ phiếu mệnh giá là cổ phiếu về mặt chứng khoán niêm yết rõ số tiền, còn cổ phiếu không mệnh giá không ghi chép số tiền.

Trong đó, cổ phiếu không ghi tên lại có 2 loại là cổ phiếu không mệnh giá thực sự và cổ phiếu không mệnh giá ghi chép. Cổ phiếu không mệnh giá thực sự bất luận về mặt điều lệ hay là về mặt chứng khoán thì đều không ghi chép số tiền. Còn cổ phiếu không mệnh giá ghi chép mặc dù về mặt chứng khoán không ghi chép mức giới hạn tối thiểu của giá phát hành nhưng về mặt điều lệ lại có ghi.

Cổ phiếu không mệnh giá chỉ là không quy định số tiền cổ phiếu, nội dung quyền lợi của cổ phiếu không mệnh giá hoàn toàn thống nhất với cổ phiếu mệnh giá.

- Cổ phiếu phát hành và cổ phiếu không phát hành

Căn cứ vào phương thức khác nhau giữa phát hành với lưu thông cổ phiếu, có thể chia cổ phiếu thành cổ phiếu phát hành và cổ phiếu không phát hành. Cổ phiếu phát hành ghi chép việc quy định chặt chẽ các khoản mục có thể lưu thông trên thị trường chứng khoán. Cổ phiếu không phát hành chỉ giới hạn bởi cổ phiếu có tên. Thông thường cổ phiếu không phát hành do 2 tình huống sau:

- Thứ nhất, về cơ bản là không in cổ phiếu, công ty cổ phần chỉ ghi chép danh sách các cổ đông.

- Thứ hai, gửi cổ phiếu ở các cơ quan chuyên bảo đảm như ngân hàng hoặc công ty ủy thác mua bán để thực hiện cơ chế chuyển khoản bảo đảm cổ phiếu.

Do cổ đông trong tay không có cổ phiếu nên trên thị trường chứng khoán không có cách nào chuyển nhượng trực tiếp.

- Cổ phiếu số lẻ

Cổ phiếu số lẻ là cổ phiếu chưa đủ mức giá tiền. Trong các tình huống như tiến hành phân chia hay hợp nhất cổ phiếu, cổ đông phải chịu một phần vốn tăng lên, bàn giao không hoàn lại vốn cổ phần mới và hoa hồng của cổ phiếu, do quan hệ tỷ lệ phân chia sẽ xuất hiện một số cổ phiếu lẻ. Cổ phiếu số lẻ có thể tập hợp thành cổ phiếu hoàn chỉnh. Bình thường, cổ đông của cổ phiếu số lẻ chỉ có quyền mưu cầu hoa hồng và quyền mua cổ phiếu mới.

- **Cổ phiếu số phức**

Thông thường mỗi một cổ phiếu là một cổ phần, nhưng nhằm bảo đảm hoặc chuyển nhượng cổ phiếu với số lượng tương đối lớn nên một số công ty cổ phần cũng phát hành cổ phiếu số phức. Mỗi một cổ phiếu số phức đều thể hiện một số cổ phần, như là 10 cổ phiếu, 50 cổ phiếu, 100 cổ phiếu... Lợi nhuận của cổ phiếu số phức dựa vào mức cổ phần tương ứng thu được từ chứng khoán.

- **Cổ phiếu chung**

Cổ phiếu do cá nhân một mình hưởng quyền cổ phiếu là cổ phiếu duy nhất. Nếu nhiều người góp chung lại thì tạo ra cổ phiếu chung. Cổ phiếu chung do nhiều người cùng nắm giữ nhưng những người cùng nắm giữ này cùng quyết định, trong đó có một người làm đại diện thực hiện quyền lợi cổ đông, nếu không thì không thể yêu cầu phân chia lợi nhuận cũng không thể thi hành quyền biểu quyết cho tất cả những người cùng nắm giữ đó được cùng một lúc. Khi cổ phiếu có tên do nhiều người cùng nắm giữ thì về mặt cổ phiếu nên ghi chép tất cả tên của những người cùng có cổ phiếu.

### **3. Cổ phiếu ưu đãi và cổ phiếu phổ thông.**

So sánh cổ phiếu ưu đãi và cổ phiếu phổ thông ta thấy, cổ phiếu ưu đãi là loại có quyền ưu tiên hơn so với cổ phiếu phổ thông về mặt phân chia lợi nhuận hoa hồng và tài sản thặng dư của công ty cổ phần.

- **Cổ phiếu ưu đãi**

Cổ phiếu ưu đãi có quyền ưu tiên, quyền ưu tiên của nó chủ yếu thể hiện trong lĩnh vực ưu tiên nhận cổ tức. Công ty cổ phần trước khi trả cổ tức phổ thông trước hết cần trả lợi tức của cổ phiếu ưu đãi theo tỷ lệ lợi tức quy định. Khi công ty giải tán, cải cách hay phá sản thì người nắm giữ cổ phiếu ưu đãi có quyền được nhận bồi thường đầu tiên do các cổ phiếu phổ thông bán hạ giá đạt được theo quy định của giá trị cổ phiếu. Trong tình huống thông thường, cổ đông của cổ phiếu ưu đãi không có quyền biểu quyết cũng không có quyền tham gia ý kiến vào các công việc của công ty. Chỉ khi lợi ích của cổ đông liên quan trực tiếp đến cổ phiếu ưu đãi thì cổ đông của cổ phiếu ưu đãi mới có quyền tham gia vào hội nghị cổ đông và thực hiện quyền biểu quyết. Những quyền biểu quyết này bao gồm: khi công ty cổ phần gặp phải khó khăn tài chính trầm trọng, bầu ra một Chủ tịch Hội đồng quản trị mới; phê chuẩn việc phát hành cổ phiếu ưu đãi mới; giải tán công ty; bán hoặc cầm cố các tài sản của công ty; hợp nhất với công ty khác; điều chỉnh lại điều lệ của công ty...

Cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển nhượng, lưu thông trên thị trường chứng khoán nhưng không thể rút cổ phần. Trong cổ phiếu đặc thù, cổ phiếu ưu đãi là quan trọng nhất, số lượng phát hành cũng lớn nhất.

Ưu điểm của cổ phiếu ưu đãi là lợi ích tương đối được đảm bảo, rủi ro đầu tư khá ít. Nhược điểm của nó là không thể phân chia lợi ích do sự tăng trưởng lợi nhuận của công ty đem lại. Bởi vì cổ tức của cổ phiếu ưu đãi đã quy định trước đó, lợi ích của nó là cố định một cách tương đối.

Loại hình của cổ phiếu ưu đãi có rất nhiều nhưng chủ yếu bao gồm những loại dưới đây:

#### *Cổ phiếu ưu đãi tích lũy*

Loại cổ phiếu ưu đãi này thường gặp nhất, phát hành rộng rãi. Đặc điểm của nó là tỷ lệ cổ tức cố định, bất luận công ty thu được lợi ích là bao nhiêu thì lợi nhuận của nó đều không bị ảnh hưởng. Cổ tức có thể tích lũy lại, trong khi cổ tức chưa đạt được mức dự tính, nó không đủ để có thể dùng bù đắp cho lợi ích kỳ sau. Phương thức tích lũy cho vay cổ tức tương đối linh hoạt, cũng có thể đảm bảo lợi ích của nhà đầu tư. Điều này có sức hấp dẫn đối với các nhà đầu tư nào hy vọng có thu nhập cổ tức ổn định.

#### *Cổ phiếu ưu đãi phi tích lũy*

Đặc điểm của loại cổ phiếu này là các cổ tức bộ phận trả cuối kỳ không thể tích lũy đến kỳ sau. Điều này không có lợi cho các nhà đầu tư nên có rất ít người mua loại cổ phiếu này.

#### *Cổ phiếu ưu tiên mà tỷ lệ cổ tức có thể điều chỉnh*

Đặc điểm của loại cổ phiếu này là tỷ lệ cổ tức không cố định mà điều chỉnh định kỳ theo sự thay đổi của tỷ lệ tiền gửi hoặc chứng khoán khác, không liên quan đến thua lỗ của công ty. Tỷ lệ cổ tức có thể điều chỉnh sự phát hành của cổ phiếu ưu đãi tức là công ty cổ phần nhằm thích ứng với sự không ổn định của thị trường tài chính quốc tế. Tỷ lệ lợi nhuận của các loại chứng khoán có giá và tiền gửi ngân hàng thay đổi theo tình hình quốc tế và áp dụng các biện pháp mang tính định hướng. Mục đích của nó là cả nhà đầu tư và công ty đều thu được lợi ích tương đối hợp lý.

#### *Cổ phiếu ưu tiên có thể chuyển khoản*

Loại cổ phiếu ưu tiên này quy định cố đông trong một thời gian nhất định có thể lấy một tỷ lệ chuyển khoản nhất định, chuyển cổ phiếu ưu đãi thành cổ phiếu phổ thông của công ty đó. Tỷ lệ chuyển khoản được quy định trước đó, giá trị số lượng của nó quyết định bởi giá cả hiện hành của cổ phiếu ưu tiên và cổ phiếu phổ thông. Trong tình huống thông thường, cổ phiếu ưu đãi do cổ tức tương đối cố định, vì vậy giá cổ phiếu của nó cũng tương đối ổn định. Thế nhưng, cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển khoản không phải chỉ có như thế mà giá cả của nó cũng có thể biến động do nó chuyển khoản một phần cổ phiếu phổ thông.

Phát hành cổ phiếu ưu tiên có thể chuyển khoản là nhằm tạo cho nhà đầu tư có quyền lựa chọn ở một mức độ nhất định để thuận lợi cho phát hành cổ phiếu.



## Cổ phiếu ưu đãi tham gia

Đặc điểm của loại cổ phiếu ưu đãi này là trong khi hiệu quả kinh tế của công ty tương đối tốt, cổ đông ngoài việc được phân chia cổ tức theo tỷ lệ cổ tức cố định có thể cùng phân chia lợi nhuận thặng dư của công ty với cổ đông phổ thông. Mức cổ tức ngoài định mức của nó quyết định bởi số tiền chênh lệch giữa cổ tức của mỗi cổ phiếu phổ thông với cổ tức của mỗi cổ phiếu ưu đãi. Ví dụ như, cổ tức của cổ phiếu phổ thông là 20 đồng, cổ tức của cổ phiếu ưu tiên là 15 đồng. Như thế, mỗi cổ phiếu tham gia với cổ phiếu ưu đãi còn có thể được chia ngoài định mức cổ tức là 5 đồng.

Cổ phiếu ưu đãi tham gia có lợi cho nhà đầu tư. Cổ phiếu ưu đãi về mặt chứng khoán thông thường ghi rõ dòng chữ “cổ phiếu ưu đãi”. Đồng thời, phần lớn cổ phiếu ưu đãi có kèm theo các điều khoản chuộc lại. Công ty phát hành có thể theo giá của cổ phiếu ưu đãi mà việc định giá tăng lên một cách thích đáng, mua lại cổ phiếu ưu tiên đã phát hành từ cổ đông nào đó.

Trong khi lãi suất trên thị trường tài chính giảm xuống, đơn vị phát hành thường thực hiện điều khoản chuộc lại thông qua phát hành cổ phiếu ưu đãi mới có tỷ lệ cổ tức tương đối thấp để giành được vốn, chuộc lại cổ phiếu ưu đãi ban đầu phát hành có cổ tức tương đối cao để tiết kiệm cổ tức phải trả. Cách làm này chủ yếu làm cho cổ phiếu ưu đãi có tỷ lệ cổ tức cố định. Đối với cổ phiếu ưu đãi có thể điều chỉnh tỷ lệ cổ tức mà nói, tính tất yếu của điều khoản chuộc lại không lớn.

- Cổ phiếu phổ thông

Cổ phiếu phổ thông là một loại cổ phiếu công ty cổ phần phát hành đầu tiên, là cổ phiếu cơ bản của công ty cổ phần, cũng là cổ phiếu thường gặp nhất trong giao dịch chứng khoán. Cổ phiếu phổ thông đại diện cho quyền lợi và quyền khống chế của một công ty. Thông thường, chỉ có người nắm giữ cổ phiếu phổ thông mới có quyền bỏ phiếu trong Đại hội cổ đông. Họ có thể bỏ phiếu cho nhiều vấn đề như hợp nhất công ty; khai thác lĩnh vực sản xuất mới... cũng có quyền bỏ phiếu bầu ra thành viên ban giám đốc... Cổ phần một cổ đông có càng nhiều thì quyền kiểm soát cổ phiếu của nó càng lớn, khả năng khống chế công ty càng ngày càng mạnh. Có một số công ty còn quy định “quyền bỏ phiếu tích lũy” là quyền bỏ phiếu của cổ đông có thể bằng với số cổ phiếu dư thừa mà số thành viên ban giám đốc có. Cách làm này làm cho một số cổ đông của một số ít cổ phiếu cũng có cơ hội tham gia đảm nhận chức vụ thành viên Ban giám đốc.

Cổ phiếu phổ thông được hưởng “quyền ưu đãi mua cổ phiếu mới” Cổ đông có quyền bán bất cứ cổ phần mới nào của công ty phát hành để bảo đảm không thay đổi phân ngạch quyền cổ phiếu ban đầu có. Lãi cổ phần của cổ phiếu phổ thông không cố định, công ty sau khi chi trả lãi cổ phần của cổ phiếu ưu đãi và lợi tức cho vay thì mới trả cổ tức cho cổ phiếu phổ thông. Lãi cổ phần của cổ phiếu phổ thông bình thường không có hạn ngạch, cứ lấy tình trạng lỗ lãi của công ty mà định ra. Nếu công ty lỗ, cổ

tức của cổ phiếu phổ thông có thể liên tục nhiều ngày không trả được. Nếu công ty lãi tương đối nhiều thì cổ tức của cổ phiếu phổ thông cũng có thể cao hơn nhiều lần số cổ tức phải trả cho cổ phiếu ưu đãi.

Việc trả cổ tức của cổ phiếu phổ thông bao nhiêu đều do Hội đồng quản trị quyết định. Khi công ty giải tán, cổ đông của cổ phiếu phổ thông chỉ có sau khi công ty trả bồi thường hết các khoản nợ chưa trả và các cổ đông của cổ phiếu ưu đãi thu về hết các khoản vốn đã góp thì mới có thể phân chia tài sản thặng dư của công ty theo cổ phần có. Vì vậy, rủi ro mà cổ phiếu phổ thông phải chịu là lớn nhất, nhưng lợi ích của nó bình thường cũng lớn hơn nhiều so với cổ phiếu ưu đãi.

Cổ phiếu phổ thông cũng có không ít loại. Trong giới chứng khoán, căn cứ vào địa vị pháp luật của người phát hành, mức độ rủi ro của cổ phiếu và chức năng đầu tư v.v... đối với cổ phiếu phổ thông mà nói cũng có nhiều cách phân loại khác nhau. Thông thường là dùng thuật ngữ giao dịch để thể hiện các loại cổ phiếu phổ thông khác nhau:

#### *Cổ phiếu xanh*

Đây là chỉ cổ phiếu của một số công ty lớn phát hành. Những công ty này có năng lực tài chính mạnh, kinh doanh tốt, lợi tức chia thêm của cổ phiếu phong phú và ổn định. Đồng thời, những công ty này thông thường ở vào địa vị chủ đạo trong ngành nghề kinh doanh của nó.

#### *Cổ phiếu tăng trưởng*

Đây là chỉ cổ phiếu của một số công ty kinh doanh tốt, mức lợi nhuận tăng trưởng nhanh chóng phát hành ra. Những công ty này thông thường chỉ trả lợi tức chia thêm tương đối thấp, lợi nhuận hiện nay của cổ đông tương đối thấp. Thế nhưng, những công ty này bình thường đều có triển vọng phát triển, phần lớn lợi ích của nó lấy hình thức đầu tư lại để thúc đẩy sự phát triển của công ty. Vì vậy, cùng với sự trưởng thành của những công ty này, giá cổ phiếu của nó cũng sẽ không ngừng được tăng lên, nhà đầu tư có thể từ trong đó thu được lợi ích lớn.

#### *Cổ phiếu thu nhập*

Đây là chỉ những loại cổ phiếu có thể thu được lợi ích trước mắt tương đối cao. Công ty phát hành cổ phiếu loại này bình thường kinh doanh rất tốt, nhưng không có căn cứ chắc chắn về triển vọng của nó.

#### *Cổ phiếu mang tính chu kỳ*

Đây là cổ phiếu chỉ những công ty phát hành ra có lợi ích biến động theo chu kỳ kinh doanh. Đặc điểm của những loại cổ phiếu này là mỗi khi kinh doanh hưng thịnh, lợi nhuận của công ty cũng tăng lên, giá cổ phiếu, lợi tức cổ phần cũng tăng lên theo. Ngược lại, nó lại giảm thấp, thiếu tính ổn định.

### *Cổ phiếu mang tính đề phòng*

Những cổ phiếu loại này tương phản với cổ phiếu mang tính chu kỳ. Khi mà kinh doanh suy thoái, lợi ích của nó vẫn ổn định. Trong tình huống bình thường, cổ phiếu mà công ty sự nghiệp công cộng phát hành tương đối điển hình. Chính vì vậy, trong thời kỳ kinh doanh suy thoái, mọi người không có biến đổi lớn đối với nhu cầu các loại về điện, nước...

### *Cổ phiếu mang tính đầu cơ*

Cổ phiếu mang tính đầu cơ là chỉ cổ phiếu của những công ty có giá cổ phiếu rất không ổn định hoặc triển vọng của công ty không xác định được. Những cổ phiếu loại này thông thường là cổ phiếu do những công ty làm việc mang tính khai thác hoặc sự nghiệp rủi ro phát hành ra. Có một số cổ phiếu ăn khách phát hành mới hấp dẫn. Những cổ phiếu này có cơ hội tăng giá lên nhiều lần trong vài ngày hoặc vài tuần. Tốc độ hạ giá của nó cũng như vậy. Loại chứng khoán này có sức hấp dẫn đối với một số người chuyên đầu cơ chứng khoán.

#### **4. Lợi và hại của việc đầu tư cổ phiếu phổ thông.**

Nhà đầu tư lựa chọn cổ phiếu loại nào là một vấn đề lớn liên quan đến hiệu quả đầu tư. Trong tình huống thông thường, rủi ro của cổ phiếu phổ thông khá lớn, lợi ích thu được cũng tương đối nhiều. Còn rủi ro của cổ phiếu ưu đãi lại tương đối nhỏ, lợi ích thu lại được cũng tương đối ít. Giới đầu tư thông thường cho rằng, mua cổ phiếu phổ thông là một loại hành vi có chí tiến thủ, nó có sức hấp dẫn những người hy vọng đạt được thành công trong việc đầu tư cổ phiếu.

Đầu tư cổ phiếu phổ thông có các mặt lợi sau đây:

- Nhà đầu tư chỉ có trách nhiệm hữu hạn. Tức là khi công ty phá sản, cổ đông không chịu trách nhiệm với những khoản nợ vẫn chưa bồi thường hết của công ty.

- Đối với lợi nhuận của công ty, cổ đông của cổ phiếu phổ thông hoàn toàn có tư cách tham gia. Công ty thu được lợi nhuận có thể tham gia phân chia lợi nhuận hưởng thêm; lợi nhuận tăng trưởng của công ty, lợi nhuận hoa hồng của nó cũng như sự tăng trưởng.

- Cổ phiếu phổ thông là một loại cổ phiếu có thể mua bán. Nó rất thuận lợi cho việc mua vào hoặc bán ra nhanh chóng. Vì vậy, người đầu tư có thể dựa vào sự biến đổi của tình trạng phát hành và lưu thông trên thị trường chứng khoán để tiến hành mua bán cổ phiếu nhằm thu được lợi nhuận. Đồng thời, người nắm giữ cổ phiếu nếu cần gấp tiền thì cũng có thể tùy ý chuyển nhượng hoặc bán ra cổ phiếu của mình.

- Cổ đông của cổ phiếu phổ thông có quyền bỏ phiếu. Với tư cách là cổ đông thì có thể trong Đại hội cổ đông của công ty bầu hoặc được bầu làm thành viên Ban giám đốc và thông qua việc bỏ phiếu để tham gia quyết định vào các việc lớn và quản lý

kinh doanh của công ty. Đối với cổ đông có nhiều cổ phiếu mà nói thì điều này rất quan trọng.

- Tiềm năng lợi tức của cổ phiếu phổ thông tương đối lớn. Đầu tư cổ phiếu phổ thông có thể chia lâu dài lợi nhuận của công ty và thu được số tiền lớn. Lợi nhuận của nó tiềm tàng, lớn hơn so với bất kỳ loại chứng khoán khác. Đầu tư vào cổ phiếu phổ thông có thể thu được lợi ích trước mắt không lớn song lợi tức tiềm năng của nó lại có thể rất lớn. Trong một khoảng thời gian, tổng lợi ích thu được thường tương đối cao.

- Đầu tư cổ phiếu phổ thông khá lợi về mặt thuế. Một phần lợi ích rất lớn của cổ phiếu phổ thông bắt nguồn từ việc tăng giá của tiền vốn (lợi tức tư bản). Trong các nước phương Tây, lãi suất trung thu đối với loại cổ phiếu này thông thường phải thấp hơn thu nhập khác.

Đầu tư vào cổ phiếu phổ thông về mặt không có lợi có:

- Giá cả của cổ phiếu phổ thông với lợi nhuận thêm không xác định, rất dễ chịu ảnh hưởng của tình hình trên thị trường cổ phiếu và việc kinh doanh xấu hay tốt của công ty mà xảy ra biến động. Do đó, thu nhập đầu tư cũng không ổn định, rủi ro đầu tư cũng khá cao. Chính vì vậy, đầu tư vào cổ phiếu phổ thông không những có thể không đạt được lợi ích hoa hồng mà nếu công ty có phá sản thì ngay cả vốn cũng có thể bị tổn thất. Do đó, khi lựa chọn cổ phiếu phổ thông thì phải có sự hiểu biết rõ ràng đối với thực trạng và viễn cảnh của công ty phát hành.

- Đặc điểm bình thường của cổ phiếu phổ thông là thu nhập trước mắt khá thấp, nhưng lợi nhuận tiềm năng của nó lại rất lớn. Vì vậy, đối với những nhà đầu tư thích thu nhập ổn định, nguồn thu nhập kinh tế hữu hạn mà nói thì sức hấp dẫn của nó không lớn, tỷ lệ đầu tư thấp.

### **5. Nguyên tắc cơ bản của việc đầu tư vào cổ phiếu.**

Cổ phiếu được ví giống như nguồn sữa bò hấp dẫn ngay mùi thơm. Cổ phiếu thuộc về nhà đầu tư cấp tiến, nó thu được lợi ích cao nhưng cần chấp nhận rủi ro rất lớn. Vì vậy, trước khi đầu tư vào cổ phiếu, cần nắm chắc 5 nguyên tắc cơ bản dưới đây:

- Trước khi mua cổ phiếu, nên dự tính kế hoạch đầu tư

Bạn còn lại bao nhiêu tiền? Nguồn vốn của bạn có ổn định hay không? Có hay không khả năng tăng thêm? Nếu như bạn đã tích lũy được một số lượng tiền tương đối thì có thể bắt tay vào công việc đầu tư cổ phiếu. Nếu mỗi tháng bạn đều có một khoản thu nhập khả quan dư thừa, có thể dự tính kế hoạch gửi tiết kiệm và kế hoạch mua bán cổ phiếu định kỳ, tích góp dần dần thì sẽ thu được một khoản tiền lớn đáng kinh ngạc.

- Xác định mức độ rủi ro mà bạn có thể phải chịu

Điều này quan hệ đến quyết định của việc đầu tư vào cổ phiếu. Cụ thể là động cơ, tình trạng thu nhập và kinh nghiệm cuộc sống cá nhân của bạn mà định ra. Trong đó cần chú ý vài nguyên tắc sau:

- Nếu về cơ bản, bạn thiếu năng lực gánh chịu rủi ro thì cách tốt nhất là không nên đầu tư vào cổ phiếu.

- Không cần miễn cưỡng đi vay tiền để mua cổ phiếu.

- Người có thu nhập cố định nên mua cổ phiếu ưu đãi an toàn và lợi ích thu được mang tính cố định.

- **Cấm tham lam**

Điều này cần phải được coi là một tín ngưỡng cơ bản mà người mới bước vào thị trường cổ phiếu nên suy nghĩ. Cũng có nghĩa rằng bạn là người chấp nhận khả năng rủi ro cao cũng không cần quá kích động mà chơi cổ phiếu theo kiểu “đánh canh bạc cuối cùng”. Thị trường nhiều đầu mối và thị trường ảo đều có thể thu được lợi nhuận, chỉ trừ những người quá tham lam. Nên nhớ: Tham nhiều thì ắt mất nhiều!

- **Phân tán đầu tư**

Không cần đầu tư phần lớn hay toàn bộ số tiền vào một loại cổ phiếu. Đầu tư vào một loại cổ phiếu, bạn có thể sẽ đặt cược “ngọc ngà châu báu” và thu được lợi nhuận là một món tiền khổng lồ nhưng cũng có thể do đặt cược sai để rồi treo lơ lửng cái thông lọng vào cổ mình. Vì vậy, đầu tư duy nhất một cổ phiếu là rất không chắc chắn, đầu tư rải rác mặc dù có thể sẽ giảm bớt một vài lợi ích song có thể tránh được những tổn thất không đáng có.

Nếu bạn có đủ tiền đầu tư, nhằm từng bước tìm hiểu có thể mua cổ phiếu ưu đãi có mức rủi ro tương đối thấp bằng một phần số tiền mình có, còn phần khác lại dùng để mua cổ phiếu phổ thông. Hay cũng có thể đầu tư rải rác trên một số loại cổ phiếu, lại chuẩn bị một số tiền gửi tiết kiệm để nắm bắt nhiều cơ hội tốt hơn, từ đó tiến hành đầu tư.

- **Khi quyết định đầu tư cần giữ bình tĩnh**

Phải dứt khoát, một khi do dự thì có thể bỏ lỡ cơ hội tốt nhất, cần phải đánh giá đúng vấn đề, không được nhẹ dạ cả tin với những lời đồn nhảm. Những lời đồn và những tuyên truyền sai trên thị trường cổ phiếu không ít cần phải dựa vào sự bình tĩnh của mình mà phân tích và phán đoán tình hình một cách đúng đắn.

# LÀM THẾ NÀO ĐỂ LỰA CHỌN CỔ PHIẾU THÍCH HỢP

Lựa chọn cổ phiếu không phải là một việc dễ. Có thể nói, việc chơi cổ phiếu và kiểm soát cổ phiếu của nhà đầu tư có thành công được hay không, trước hết nằm ở việc lựa chọn cổ phiếu đầu tư có thích hợp hay không. Giống như những việc khác, lựa chọn cổ phiếu cũng phải có phương pháp và kỷ xảo nhất định. Nếu như không hiểu biết những phương pháp và kỹ xảo này thì về cơ bản sẽ không lựa chọn đúng cổ phiếu, từ đó dẫn đến thất bại trong việc chơi cổ phiếu và kiểm soát cổ phiếu. Dưới đây sẽ đưa ra cho bạn một số phương pháp và bí quyết lựa chọn cổ phiếu:

## 1. Thu thập những tin tức có hiệu quả trên thị trường chứng khoán.

Phần lớn những người đầu tư khi lần đầu tiên mua cổ phiếu thường chỉ là do bạn bè, người thân nghe được một vài tin tức vĩa hè từ đâu đó thì trong lòng đã dao động mạnh, lao vào mua rất nhiều cổ phiếu. Kết quả là không chỉ thu được lợi ích cực thấp mà thậm chí có khi còn nén đau khổ mà bán cổ phiếu đi dù thua lỗ. Nếu bạn không biết tình hình của thị trường chứng khoán hoặc tình hình cổ phiếu của các công ty thì sẽ tiến hành đầu tư như thế nào đây? Vì vậy, đầu tiên bạn phải thu thập được một số tài liệu, hiểu biết chính sách hiện nay của đất nước, toàn bộ xu hướng của thị trường chứng khoán cũng như tình trạng kinh doanh của công ty phát hành những cổ phiếu cá biệt, sau đó quyết định mua cổ phiếu của công ty đó hay không. Vậy làm thế nào để có được những tài liệu này?

- Báo chí

Một số báo chí địa phương và trung ương thông thường có đủ thông tin về tình hình thị trường cổ phiếu cũng như là thông tin tài chính tiền tệ có liên quan. Các thông tin đưa theo tên gọi công ty, tình hình cổ phiếu về giá chuyển nhượng và số cổ phiếu thoả thuận cao nhất đều có trước một ngày). Bạn có thể đọc trên báo chí để biết được kế hoạch phát triển, mức tiêu thụ sản phẩm mới cao nhất và mức lợi nhuận thu được cao nhất... của những công ty có liên quan.

Công ty phát hành mỗi năm đều phải định kỳ công bố trên báo tình hình tài chính của công ty mình. Như vậy, bạn cũng có thể có thu thập được một số thông tin số liệu mà bạn cần từ công ty đó. Bên cạnh đó, trong khi công ty tìm cách tập trung hoặc phát

hành cổ phiếu mới đều phải đăng báo tường trình về tình hình của công ty thì bạn cũng có thể tranh thủ thời gian này để tham khảo trước khi mua cổ phiếu.

- Tạp chí và tập san mang tính chuyên ngành

Những sách báo xuất bản loại này thông thường đăng những bài phân tích về tình hình kinh tế, tình trạng phát triển của các công ty, chính sách tài chính tiền tệ của đất nước, tin tức về tình hình đất nước và phân tích tài chính đối với các công ty phát hành ít, thành tựu và triển vọng, tin tức quan trọng về thị trường cổ phiếu, phân tích và triển vọng của tình hình thị trường chứng khoán cùng với việc giới thiệu những kiến thức cơ bản và phương pháp phân tích kỹ thuật của những phân tích đầu tư.

- Ủy ban chứng khoán nhà nước và các tập san xuất bản giao dịch chứng khoán

Những tập san này thông thường đăng một số những tư liệu thống kê lịch sử.

- Tình hình “bảng đen” và tin tức của giao dịch trong công ty chứng khoán.

• Bạn có thể thu thập được một số tư liệu cần thiết từ người môi giới của bạn về công ty chứng khoán.

Ngoài ra, bạn có thể có được một số tư vấn từ các công ty đầu tư. Ở Mỹ có rất nhiều tư vấn đầu tư có lối khai thác riêng, chỉ cần bạn trả một khoản tiền nhất định, bạn sẽ nhận được những câu trả lời về các vấn đề có liên quan đến đầu tư cổ phiếu.

## 2. 5 nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn đầu tư cổ phiếu.

Trong khi bạn quyết định dùng số tiền của mình đầu tư vào cổ phiếu thì phải hoàn thành 3 việc sau:

- Đầu tiên là cơ hội nắm bắt để đầu tư cổ phiếu. Bạn có thể chấp nhận được bao nhiêu rủi ro, muốn chấp nhận bao nhiêu rủi ro sau đó mới có thể quyết định dùng bao nhiêu số tiền để mua cổ phiếu, số tiền thừa còn lại bao nhiêu để có thể chống được rủi ro...

- Thứ đến là mua loại cổ phiếu nào, tức là lựa chọn cổ phiếu theo quan điểm đầu tư học truyền thống, lựa chọn cổ phiếu chính là bước đi quan trọng nhất cần phải cẩn thận.

- Cuối cùng là dự tính xu hướng biến động trên thị trường cổ phiếu, quyết định thời điểm mua bán cổ phiếu vào và ra phù hợp.

Các loại cổ phiếu của những giao dịch trên thị trường cổ phiếu hiện nay, bạn sẽ nhận ra mỗi loại cổ phiếu đều có đặc điểm riêng của nó, người đầu tư thường gọi là “tính cổ phiếu” tức là mức độ phù hợp của cổ phiếu này với toàn bộ xu hướng của thị trường cổ phiếu. Có một vài cổ phiếu phù hợp với xu hướng lớn, tính cổ phiếu tốt, có một số cổ phiếu lại có tính cổ phiếu không tốt, thậm chí còn không muốn nói là tồi tệ. Giao dịch cổ phiếu có tính cổ phiếu tốt thì linh hoạt, đông đảo “khách đến nhà đông như trảy hội”, còn nếu tính cổ phiếu không tốt thì như “cửa nhà vắng vẻ như chùa bà đanh”, chẳng có

ai dòm ngó đến cả. Cũng như vậy, có một vài cổ phiếu giá thấp, lợi tức cao nhưng triển vọng của doanh nghiệp thì ảm đạm. Có một số cổ phiếu hiện nay mặc dù bị thờ ơ nhưng viễn cảnh của doanh nghiệp vẫn rất là sáng sủa.

Bạn nên lựa chọn loại cổ phiếu nào là đối tượng đầu tư đây? Bạn đương nhiên hi vọng có thể lựa chọn loại cổ phiếu tốt nhất để bạn có thể thu được lợi nhuận cao nhất. Thị trường chứng khoán mặc dù lợi nhuận tương đối lớn nhưng nếu chọn sai loại cổ phiếu thì không những không kiếm được tiền mà có khi còn mất tiền thêm nữa. Một vài điểm kiến nghị dưới đây sẽ giúp bạn khi lựa chọn cổ phiếu cá biệt:

- Suy nghĩ đến tình hình tài sản sở tại của cổ phiếu này

Sai lầm của nhiều nhà đầu tư là: khi lựa chọn chỉ chú ý đến tình hình kinh doanh của công ty mà thường coi nhẹ tài sản thuộc quyền của công ty này.

Cùng với việc ngày càng phát triển, càng ngày càng cạnh tranh quyết liệt của kinh tế, nếu bạn dự định mua cổ phiếu của công ty ô tô A thì bạn sẽ thấy được sự khác biệt của nó với cổ phiếu công ty ô tô B hoặc cổ phiếu công ty C, ai có thành tích kinh doanh tốt hơn. Vấn đề là làm cho việc lựa chọn được cổ phiếu tốt nhất từ trong mỗi tài sản, nếu viễn cảnh phát triển của toàn bộ tài sản đều ảm đạm thì loại cổ phiếu này tốt ở đâu chứ? Với sự phát triển ngành ô tô ngày nay, đương nhiên bạn không muốn lựa chọn cổ phiếu của công ty xe ngựa rồi. Vì vậy, sự phát triển tài sản nào hiện nay nhanh nhất, tài sản nào tiềm tàng sức phát triển nhất, tài sản nào chịu ảnh hưởng của khoa học kỹ thuật nhất, những điều này tất phải suy nghĩ đầu tiên khi bạn lựa chọn cổ phiếu.

- Suy nghĩ về thành tích kinh doanh và triển vọng của công ty

Thành tích của công ty là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến giá của cổ phiếu, bất luận cổ tức hay là giá cổ phiếu đều sẽ biến động kịp thời với thành tích tốt hay xấu của công ty.

- Mua cổ phiếu của công ty đứng đầu

Khi đã quyết định mua cổ phiếu của một công ty, bạn nên tìm kiếm loại cổ phiếu hạng nhất trong các loại công ty. Điều này có thể phán đoán ra từ quy mô, kỹ thuật, thành tích kinh doanh cùng với sức ảnh hưởng của công ty đó trong xã hội. Là công ty hàng đầu, nên các công ty khác rất khó cạnh tranh với nó, kể cả cổ phiếu mà công ty đó phát hành cũng có tính tăng trưởng nhất.

- Suy nghĩ về kết cấu và số lượng cổ đông của công ty phát hành

Một công ty có quy mô cực lớn thông thường có hàng trăm, hàng nghìn cổ đông. Cổ phiếu của những công ty này được nhiều cơ quan tài chính nắm giữ, đặc biệt có khi còn được cơ quan tài chính nổi tiếng giữ, không những sẽ tăng thêm danh tiếng của công ty mà còn sẽ được những công ty này ủng hộ mạnh mẽ về tài chính



hoặc quản lý. Chẳng hạn như Công ty Điện thoại điện báo Mỹ có 3 triệu cổ đông, Công ty Máy tính quốc tế (IBM) cũng có 14.000 - 15.000 cổ đông có cổ phiếu của công ty.

- Suy nghĩ về tính lưu thông trên thị trường của cổ phiếu mình lựa chọn

Cái gọi là tính lưu thông trên thị trường cổ phiếu tức là việc bán ra mua vào có linh hoạt, thuận lợi hay không, có thể thay đổi nhanh chóng hay không. Mục đích chính của đầu tư cổ phiếu là kiếm tiền, cổ phiếu mang tính thị trường mạnh thì rất dễ bị biến động, mọi người đều muốn đầu tư vào nó, giao dịch cũng rất là linh hoạt. Nhân tố giá ảnh hưởng đến cổ phiếu rất nhiều, còn lại các nhân tố khác là rất ít. Hai loại cổ phiếu cùng có thành tích tốt, vậy thì phải suy nghĩ đến rủi ro bất cứ lúc nào đều phải giảm xuống. Cần lựa chọn đối tượng mua vào, đương nhiên nên chọn một loại có thể biến hoá nhanh chóng.

### 3. Cổ phiếu phân biệt có kỹ xảo của giá đầu tư.

Sau khi bạn quyết định đầu tư cổ phiếu, khi đã lựa chọn cẩn thận các loại cổ phiếu cụ thể nhưng sẽ phân biệt như thế nào để biết được loại cổ phiếu nào có giá trị đầu tư đây? Thực chất của cổ phiếu (tức là giá trị thực tế của nó) quyết định bởi tình hình kinh doanh của công ty. Một loại cổ phiếu có giá trị đầu tư hay không chủ yếu quyết định bởi khả năng thu lợi và triển vọng phát triển của công ty. Ví dụ như, công ty kinh doanh tốt, viễn cảnh tươi sáng, lợi nhuận tăng trưởng không ngừng, không những lãi cổ phần chia không hết mà ngay cả cổ phiếu cũng tăng lên, cổ phiếu loại này có thể mang lại cho bạn lợi nhuận khả quan, đương nhiên đầu tư có giá trị. Ngược lại, nếu như công ty kinh doanh không tốt, ngày càng thua lỗ, viễn cảnh ảm đạm có thể nhìn thấy, lợi tức không những không chia được mà ngay cả giá cổ phiếu cũng giảm xuống, nếu bạn đầu tiên không biết tình trạng của công ty này mà mù quáng mua vào nhiều cổ phiếu của công ty này, như thế thì bạn chỉ gặp thất bại thảm hại mà thôi. Vì vậy, phân tích tình hình kinh doanh của công ty là tốt hay là xấu thì có thể giúp bạn lựa chọn cổ phiếu tốt hơn từ đó có thể nâng cao lợi ích và giảm rủi ro cho bạn. Phân tích tình hình kinh doanh và triển vọng phát triển hoặc tiền đồ của công ty như thế nào đây? Chủ yếu có thể bắt tay vào làm từ những mặt dưới đây:

- Sản phẩm và dịch vụ

Sản phẩm mà công ty sản xuất là sản phẩm gì? Tình hình nhu cầu của thị trường đối với sản phẩm này như thế nào? Dịch vụ sau khi bán như thế nào?

Nếu sản phẩm mà công ty sản xuất trên thị trường không đáp ứng được nhu cầu thì mức tiêu thụ tăng lên nhanh chóng. Chất lượng sản phẩm của công ty đáng tin cậy và dịch vụ sau khi bán cũng tốt, đặc biệt là một số sản phẩm có tiếng mà ai cũng biết đến, sức cạnh tranh rất mạnh thì điều này có nghĩa là mức tiêu thụ và lợi nhuận của công ty này sẽ tiếp tục không ngừng tăng trưởng và nâng cao lên.

- Tiêu thụ

Chú ý đến mức tiêu thụ của công ty 3 năm trở lại đây, hàng năm tăng trưởng hay không? Tỷ lệ tăng trưởng là bao nhiêu? Sự tăng giảm của tiêu thụ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của công ty. Bình thường mà nói, tiêu thụ tăng lên cũng đồng nghĩa với việc tăng lên của lợi nhuận.

- Lãi ròng

Lưu ý đến mức cao nhất của lãi ròng trong 3 năm gần đây của công ty, hàng năm tăng trưởng hay không? Tỷ lệ tăng trưởng là bao nhiêu? Nếu giảm thì do nguyên nhân nào? Tăng trưởng của tiêu thụ cũng không có nghĩa là lợi nhuận nhất định phải tăng. Lợi nhuận có thể phản ánh được nhất khả năng thu lợi và thành tích kinh doanh của công ty. Đồng thời, sự tăng giảm của lợi nhuận không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến sự tăng giảm của cổ tức mà cũng sẽ ảnh hưởng đến nhân tố cơ bản là sự biến động của giá cổ phiếu.

- Lưu lượng tiền mặt

Lợi nhuận trên sổ sách chỉ phản ánh khả năng thu lợi của công ty, nó không luôn thể hiện tiền mặt. Công ty cần phải sử dụng vốn hiện có để trả lương công nhân, thuế, cổ tức và đầu tư tái sản xuất. Nếu lưu lượng tiền vốn hiện có của công ty thấp, có thể sẽ ảnh hưởng đến số lượng cổ tức phải trả, đặc biệt trong khi ngân hàng đòi nợ gấp, lãi suất lại nâng cao, giá của vốn cho vay quá cao lại không dễ dàng vay được thì công ty rất có thể giảm thậm chí ngừng phát cổ tức. Ngoài ra, trong khi thu nhập của công ty bình thường thì ngân hàng có thể yêu cầu công ty làm như vậy. Vì vậy, một công ty kinh doanh bình thường buộc phải duy trì một lượng tiền nhất định.

- Mức cổ tức cao nhất phát cho cổ đông

Công ty mỗi năm có phát cổ tức định kỳ không? Mức cổ tức mà công ty phát có xu hướng tăng lên hay không? Hay là giảm xuống? Điều này từ mặt khác phản ánh tình hình kinh doanh của công ty thế nào? Cổ tức phát định kỳ có thể có nghĩa là thụ chi của công ty bình thường, mức cổ tức cao nhất không ngừng tăng lên chứng minh lãi của công ty không ngừng tăng lên.

- Mở rộng các khoản chi vào tái sản xuất

Mỗi năm công ty lấy bao nhiêu lợi nhuận tiết kiệm để dùng vào việc mở rộng đầu tư vào tái sản xuất? Các khoản chi này có xu hướng tăng lên hay không? Nếu việc mở rộng vào tái sản xuất của một công ty có xu hướng tăng lên thì có thể cho thấy công ty này rất có triển vọng phát triển. Ngược lại, chính là báo trước một viễn cảnh không lấy gì là tốt đẹp cả. Phải phân tích các khoản chi ra này, có thể kiểm tra xu hướng tăng trưởng của các khoản chi ra này của công ty trong những năm gần đây cũng có thể kiểm tra tổng kim ngạch vốn của công ty, khá hơn trước phải chăng là tăng lên một chút.

- Khả năng trả bồi thường

Một công ty có khả năng trả bồi thường cao có nghĩa là tình hình kinh doanh của nó tốt.

- Phát triển quản lý và nghiên cứu

Thành bại của công ty chủ yếu quyết định bởi sự quản lý tốt hay xấu của công ty đó. Học thức, kinh nghiệm và năng lực của những người phụ trách công ty như Chủ tịch Hội đồng quản trị, tổng giám đốc... như thế nào? Công ty có một số lượng lớn nhân tài quản lý ưu tú hay không? Điều này có ảnh hưởng rất lớn đến thành công và sự phát triển trong tương lai của công ty.

Trong xã hội hiện đại cạnh tranh ngày càng quyết liệt, một doanh nghiệp muốn thành công không ngừng cần cải tiến và hoàn thiện sản phẩm, tạo thêm nhiều sản phẩm mới nữa. Không chỉ các công ty thuộc ngành công nghiệp như điện tử, cơ khí... mà kể cả các ngành sản phẩm, tiêu dùng, thực phẩm... cũng cần phải cải tiến. Vì vậy, phân tích chi phí nghiên cứu của công ty chiếm tỷ trọng bao nhiêu trên mức tiêu thụ cùng với việc những năm gần đây, công ty phát triển bao nhiêu sản phẩm mới là một trong những phương pháp quan trọng dự báo khả năng cạnh tranh và triển vọng của công ty.

- Thương hiệu và quyền sáng chế

Thương hiệu của công ty có tốt hay không? Nhãn hiệu hàng hoá có bản quyền sáng chế phát minh hay không? Nhiều công ty dùng một số bản quyền sáng chế và nhãn hiệu - một loại tài sản không đánh giá được, từ đó làm cho công ty này có thể phát triển ngày càng mạnh mẽ. Vì vậy, phân tích triển vọng của công ty cũng nên suy nghĩ đến vấn đề này.

- Khoản mục thường xuyên

Nếu bạn có thể thường xuyên lưu ý tới tất cả các báo cáo có liên quan của công ty thì có thể sẽ phát hiện ra một số khoản mục thường xuyên ảnh hưởng đến lợi ích của công ty. Ví dụ, các công ty hàng không trong 1 năm bán đi 20 khung máy bay thì lợi nhuận báo cáo hàng năm có thể tăng trưởng mạnh và các công ty điện tử đóng cửa một phân xưởng không thu được lợi nhuận như mong muốn, lợi nhuận trong báo cáo hàng năm có thể giảm một khối lượng lớn, thiết nghĩ ngay cả công cụ kiểm tiền mà bán đi thì tiền đó lạc quan được sao?

Bên cạnh đó, quan hệ giữa công ty với chính phủ cũng như tiêu chuẩn đạo đức của công ty cũng sẽ ảnh hưởng tới tình hình kinh doanh của công ty. Điều này cũng nên phân tích nhiều hơn nữa.

Nếu sản phẩm của công ty thiếu sự bảo đảm an toàn, môi trường ô nhiễm nghiêm trọng thì sẽ chịu sự chỉ trích và trừng phạt của xã hội, không chỉ ảnh hưởng đến danh tiếng của công ty mà cũng sẽ ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh về sau của công ty.

Trong khi phân tích các khoản mục của tình hình kinh doanh của công ty, ngoài việc so với thành tích trước đây của nó còn so sánh với một mặt quan trọng nữa, đó là đối thủ cạnh tranh của nó, với mức độ bình quân của ngành.

Nếu kinh doanh của công ty tốt, lợi nhuận hàng năm tăng dần, tỷ lệ tăng ngày càng cao so với mức bình quân của công ty khác và của ngành, như thế giá trị thực của cổ phiếu của công ty này cao chính là đối tượng đầu tư đáng để bạn lựa chọn.

#### 4. Tận dụng báo cáo tài chính phát hành hàng năm của công ty.

Công ty phát hành hàng năm công bố định kỳ báo cáo tài chính của nó, bao gồm bảng phân phối lợi nhuận và bảng phụ trách tiền vốn (hoặc gọi là bảng cân đối vốn). Tận dụng các số liệu và một số những tỷ lệ phân tích chủ yếu trong bảng, bạn có thể thẩm định lại khả năng thu lợi, khả năng trả bồi thường và khả năng tăng trưởng của công ty. Điều này có thể phán đoán việc mua cổ phiếu của công ty này là đáng hay không đáng.

Những phân tích dưới đây sẽ giới thiệu cho bạn, tử số và mẫu số của nó đều có thể tìm thấy ở các khoản mục tương ứng trên bảng báo cáo tài chính, rất có giá trị tham khảo.

- Phân tích tỷ trọng khả năng thu lợi.

*Tỷ suất hoàn vốn*

$$\text{Tỷ suất hoàn vốn} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng số vốn bình quân}} \times 100\%$$

Trong đó:

$$\text{Tổng số vốn bình quân} = \frac{\text{Tổng kim ngạch vốn của cuối kỳ (kỳ này)} + \text{Tổng kim ngạch vốn đầu kỳ (kỳ trước)}}{2}$$

Tỷ suất này cho thấy hiệu quả sử dụng của 100 đồng vốn. Tỷ suất này càng cao càng tốt, nếu cao hơn so với mức độ bình quân của ngành chứng minh rằng khả năng thu lợi của doanh nghiệp khá mạnh, hiệu quả sử dụng vốn cao.

*Tỷ suất lãi gộp tiêu thụ*

$$\text{Tỷ suất lãi gộp tiêu thụ} = \frac{\text{Lợi nhuận tiêu thụ sản phẩm}}{\text{Thu nhập tiêu thụ sản phẩm}} \times 100\%$$

Bình thường mà nói, tỷ suất lãi gộp tiêu thụ càng cao càng tốt, nó phản ánh sự ưa chuộng và tin tưởng của người tiêu dùng đối với sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường.

### Tỷ suất lãi ròng

$$\text{Tỷ suất lãi ròng} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Thu nhập tiêu thụ}} \times 100\%$$

Tỷ suất này trong phân tích khả năng thu được lợi nhuận là quan trọng, càng cao càng tốt. Nếu tỷ suất lãi ròng và tỷ suất lãi gộp đồng thời cao hơn so với mức bình quân của công ty khác hoặc của ngành thì thể hiện việc kinh doanh của công ty này rất có hiệu quả, khả năng thu lợi cũng rất mạnh.

Nếu tỷ suất lãi gộp cao còn tỷ lệ lãi ròng khá thấp thì nó phản ánh các tình trạng của công ty như công tác quản lý kinh doanh của công ty không tốt hoặc trách nhiệm của công ty tương đối nặng...

### Lãi cổ phần

$$\text{Lãi cổ phần} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Số lượng phát hành cổ phiếu ở ngoài}} \times 100\%$$

Ở nước ngoài, tính toán lãi cổ phần thông thường là tính toán lợi ích cổ phiếu phổ thông. Vì vậy, trong công thức trên, mẫu số phải là số cổ phiếu phổ thông phát hành ở ngoài, trong tử số còn phải trừ đi cổ tức của cổ phiếu ưu đãi. Chỉ tiêu này rất quan trọng về mặt phân tích đầu tư, thông qua so sánh với cổ phần của năm trước, không chỉ có thể dự tính được xu hướng tăng trưởng của lợi nhuận mà còn có thể dự tính được cổ tức mỗi cổ phần và tỷ lệ tăng trưởng của nó. Có:

$$\text{Giá thực tế của cổ phiếu} = \frac{\text{Lãi cổ phần}}{\text{Tỷ lệ lợi nhuận}}$$

Vì vậy, khi lợi nhuận của mỗi cổ phần tăng lên thì thực chất của cổ phiếu cũng không ngừng tăng lên, tương tự thì giá của cổ phiếu sẽ giảm thấp, giá trị đầu tư của cổ phiếu này cũng tăng lên.

- Phân tích tỷ trọng khả năng thanh toán nợ

Khả năng thanh toán là chỉ khả năng của công ty thanh toán hết nợ chưa trả ngắn hạn và dài hạn. Bình thường mà nói, khả năng thanh toán nợ càng cao càng tốt.

### Tỷ suất lưu động

$$\text{Tỷ suất lưu động} = \frac{\text{Vốn lưu động}}{\text{Nợ lưu động}}$$

Tỷ suất lưu động là tỷ suất sử dụng rộng rãi nhất trong phân tích tài chính. Vốn lưu động thông thường bao gồm cả tiền mặt, chứng khoán có giá, các khoản phải thu và hàng tồn kho (sản phẩm tồn lại ở trong kho) v.v... Nợ lưu động thông thường bao gồm nợ phải trả, các chứng từ ngắn hạn phải trả, nợ dài hạn đến kỳ phải trả trong 1 năm, tiền lương chưa phải trả, thuế chưa nộp...

Tỷ suất này phản ánh khả năng thanh toán nợ trong ngắn hạn của công ty, tỷ suất lưu động càng lớn thể hiện khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của công ty càng cao.

Theo kinh nghiệm của các chuyên gia phân tích tài chính, tỷ suất này ở mức 2:1 là tương đối hợp lý, nếu quá thấp sẽ cho thấy khả năng trả nợ của công ty khá kém còn nếu cao quá thì chứng minh rằng công ty vẫn có những phần vốn chưa được sử dụng, điều này làm giảm hiệu quả sử dụng vốn của công ty xuống mức thấp. Đương nhiên, tỷ suất 2:1 phải được xem xét dựa vào đặc điểm của ngành nghề và của công ty mà định ra.

### *Tỷ suất lưu chuyển nhanh*

#### Vốn lưu chuyển nhanh

Tỷ suất lưu chuyển nhanh = -----

Nợ lưu động

Vốn lưu chuyển nhanh thông thường bao gồm tiền mặt, chứng khoán có giá, các khoản phải thu. Vốn lưu chuyển nhanh thường không bao gồm hàng tồn kho, bởi vì khi hàng tồn kho quá nhiều, nợ lại cần phải thanh toán hết thì sẽ khiến cho sự chu chuyển vốn ngắn hạn của doanh nghiệp gặp khó khăn. Vì vậy, tỷ suất lưu chuyển nhanh có thể phản ánh chính xác khả năng hoàn trả nợ của công ty. Thông thường cho rằng, tỷ suất này không nên quá cao, chỉ nên ở mức 1:1 là tương đối lý tưởng rồi.

### *Tỷ lệ nợ.*

Công ty có tỷ lệ nợ cao, khả năng trả bồi thường ngắn hạn lại kém thì khi lựa chọn cổ phiếu, bạn nên cân nhắc có nên mua hay không?

- Phân tích tỷ lệ duy trì tăng trưởng lâu dài

Lợi nhuận dư thừa giữ lại

Tỷ lệ duy trì tăng trưởng lâu dài = -----

Quyền lợi cổ đông

Lợi nhuận dư thừa còn lại = Lợi nhuận sau thuế - Cổ tức

Quyền lợi cổ đông = Tiền vốn - Nợ

Tỷ lệ này thường dùng để thẩm định tỷ lệ tăng trưởng của công ty, bởi vì giữ lại phần lãi bình thường dùng mở rộng đầu tư tái sản xuất. Bình thường mà nói, công ty có

thể lấy tỷ lệ ở mức cao vào đầu tư tái sản xuất, nên tăng trưởng nhanh hơn so với các công ty khác. Tỷ lệ này rất có giá trị tham khảo đặc biệt trong việc lựa chọn tăng trưởng cổ phiếu. Kết hợp phân tích tỷ lệ ở trên với phân tích các khoản mục kinh doanh của doanh nghiệp, bạn có thể quyết định mua cổ phiếu của công ty này là có đáng hay không.

### 5. Lựa chọn cổ phiếu thấp.

Phương thức lựa chọn cổ phiếu có rất nhiều, mục đích là để lựa chọn những cổ phiếu tốt, từ đó thu lợi trong đầu tư dài hạn hoặc đầu cơ ngắn hạn.

Về cơ bản, lựa chọn cổ phiếu có 3 phương thức là lựa chọn cổ phiếu thấp, lựa chọn cổ phiếu an khách và lựa chọn cổ phiếu tăng trưởng dài hạn.

Cái gọi là cổ phiếu thấp tức là cổ phiếu có giá thấp so với giá trị thực tế bán ra, cũng có người gọi là cổ phiếu thực chất. Cổ phiếu giá thấp không dễ gì tìm được trên thị trường chứng khoán nhưng có một điểm có thể chắc chắn là khi cổ phiếu giá thấp bắt đầu tăng cao, giá trị mệnh giá của nó hoặc phương hướng điều chỉnh thực chất, bạn kiếm được vài giá thậm chí tăng 2,3 lần là rất khó khăn. Chẳng hạn như, mỗi cổ phiếu giá thấp giá là 20 đồng tăng cao gấp đôi là 40 đồng. Điều này biểu hiện rất bình thường trên thị trường nhiều đầu mối và trên thị trường ảo phải tăng thêm 2 lần nữa, mặc dù tương đối khó nhưng tăng cao 2 đồng hoặc 4 đồng tức là giá của mỗi cổ phiếu là 22 đồng hoặc 24 đồng, đối với nhà đầu tư bình thường mà nói cũng có thể chấp nhận được. Đây chính là cổ phiếu giá rẻ và sức hấp dẫn của nó chính là ở chỗ đó. Bất luận là thị trường nhiều đầu mối hay thị trường ảo, cổ phần càng thấp và mức độ lạm phát tương đối cao thì lợi nhuận từ giá chênh lệch mà bạn thu được sẽ được nhiều hơn.

Ở Thâm Quyển, có một câu nói được coi là một triết lý, đó là “*Muốn mua cổ phiếu thì phải mua cổ phiếu đầu tay*” Cổ phiếu đầu tay là cổ phiếu của công ty vừa tung ra thị trường hoặc bán ra với giá thấp hoặc nếu so sánh giữa giá cả của nó và thực chất công ty (là giá trị ghi trên mỗi cổ phiếu) thì luôn luôn thấp hơn rất nhiều. Vì thế, cổ phiếu với giá rẻ có sức hút đầu tư rất lớn. Cho dù là đầu tư dài hạn hay là đầu cơ ngắn hạn thì giá thấp luôn luôn là cái giá mà bạn mong muốn được mua vào.

Vậy làm sao để phán đoán được giá cả của một loại cổ phiếu là cao hay là thấp? Ngoài việc dự đoán lợi nhuận của mỗi loại cổ phiếu và xu thế tăng trưởng của công ty ra còn có một biện pháp nữa là làm phép so sánh giữa giá cả trên thị trường với thực chất của công ty (là giá trị ghi trên mỗi cổ phiếu), xem xét xem giá cả trên thị trường phải chăng thấp hơn hoặc cao hơn mệnh giá cổ phiếu. Nếu như thấp hơn quá nhiều so với mệnh giá thì thuộc loại thấp, và ngược lại nếu cao hơn nhiều so với mệnh giá thì thuộc loại cao.

Mệnh giá = Số tiền - Tiền công

Cái gọi là mệnh giá ấy đại diện cho quyền lợi của cổ đông. Mặc dù mệnh giá chưa thực sự đại diện cho thực chất của công ty, bởi vì công ty có thể thay đổi rất nhiều phương pháp về mặt tính toán, nhưng chỉ cần công ty thành thực, kiện toàn về mặt tài vụ thì ở một mức độ nào đó, mệnh giá có thể phản ánh ra thực chất của công ty. Vì vậy cũng vẫn có giá trị để nhà đầu tư tham khảo.

Lựa chọn cổ phiếu giá rẻ còn có thể xem xét tỷ lệ lợi nhuận, tỷ lệ giá mỗi cổ phiếu trên thị trường chia lợi nhuận của mỗi cổ phiếu hoặc tỷ lệ giá cổ phiếu trên thị trường chia cổ tức mỗi cổ phiếu để phán đoán giá cổ phiếu là cao hay là thấp.

Với:

Lợi tức cổ phần của mỗi cổ phiếu

a) Tỷ lệ lợi nhuận =

Giá mỗi loại cổ phiếu trên thị trường lúc đó

b) Tỷ lệ giá thị trường mỗi cổ phiếu trên lợi nhuận mỗi cổ phiếu =  $\frac{\text{Giá thị trường cổ phiếu hiện tại}}{\text{Lợi nhuận mỗi cổ phiếu}}$

c) Tỷ lệ giá cổ phiếu thị trường trên cổ tức mỗi cổ phiếu =  $\frac{\text{Giá cổ phiếu trên thị trường hiện tại}}{\text{Cổ tức mỗi cổ phiếu lúc đó}}$

Ở nước ngoài, tỷ lệ lợi nhuận bình thường phải duy trì ở mức trên 10%, tỷ lệ vốn và lãi vào khoảng 8 đến 10 lần là tương đối thích hợp. Nếu như tỷ lệ lợi nhuận thấp dưới 10%, tỷ lệ vốn và lãi cao trên 10 lần thì giá cả trên thị trường rõ ràng là cao và ngược lại thì lại là thấp.

Còn về tỷ lệ giá thị trường mỗi cổ phiếu hiện tại trên lợi nhuận mỗi cổ phiếu thì bạn có thể so sánh tỷ lệ giá thị trường mỗi cổ phiếu trên lợi nhuận mỗi cổ phiếu của mấy năm trước của công ty xem thế nào. Nếu như thấp hoặc gần với mức trong lịch sử, nhưng chỉ cần công ty có triển vọng thì giá trên thị trường dù có thấp nhưng không lâu sau sẽ có hy vọng tăng lên.

Đối với tình hình ở thị trường nhiều đầu mối thì tỷ lệ bình thường của giá thị trường mỗi cổ phiếu hiện tại trên lợi nhuận mỗi cổ phiếu thông thường là 12 đến 15 lần. ở thị trường ảo thông thường là 5 đến 8 lần. Nếu như lớn hơn số này thì là giá trên thị trường cao, nhỏ hơn thì giá trên thị trường là thấp.

Cổ phiếu giá thấp được đề cập ở trên sẽ cho thấy cao hoặc thấp khi so sánh với thực chất của công ty. Thực ra về nghĩa rộng, tình trạng cổ phiếu giá thấp còn rất nhiều. Ví dụ, một cổ phiếu nào đó có mức độ trượt giá quá mức thì sẽ làm cho con người có ảo giác giá rất thấp và rất rẻ, từ đó, sẽ tạo ra sự bật trở lại. Lúc đó, mua vào cổ phiếu này thì không phụ thuộc vào thực chất của công ty mà cái quan trọng là lý luận bật trở lại. Giống như là đập bóng, đập càng mạnh thì sức bật càng cao. Cổ phiếu bị trượt giá quá thấp thì luôn luôn phải điều chỉnh theo giá cả hợp lý trên thị trường.



Triết lý chọn cổ phiếu giá rẻ nói đơn giản bằng một câu là “mua rẻ bán đắt” có nghĩa là giá thành mua vào càng thấp, giá bán ra càng cao và đây chính là bí quyết hàng đầu để giúp bạn kiếm lời khi mua bán cổ phiếu.

## 6. Chọn cổ phiếu ăn khách.

Cũng giống như con người, cổ phiếu cũng có cá tính của nó. Có một số cổ phiếu phù hợp với xu thế của thị trường. Cổ phiếu có uy tín thì khi đại cục tăng nó cũng tăng, đại cục giảm nó cũng giảm, cho nên bất luận là thị trường nhiều đầu mối hay thị trường ảo đều muốn nó và nó đã trở thành cổ phiếu ăn khách.

Có một số cổ phiếu không có uy tín kỳ, tình hình thất thường khó dự đoán thì mọi người đều không muốn gặp phải nó và từ đó nó trở thành cổ phiếu không ai để ý đến.

Cái gọi là cổ phiếu ăn khách là chỉ những cổ phiếu có mức giao dịch lớn, vòng chu chuyển cao, độ tăng và trượt giá cổ phiếu cũng tương đối lớn.

Cổ phiếu ít được để ý nói một cách tương đối là chỉ những cổ phiếu có mức giao dịch thấp, vòng chu chuyển giao dịch ít, thậm chí thường xuyên không có giao dịch và mức độ biến động giá cổ phiếu nhỏ hoặc là biến động thất thường.

Cổ phiếu ăn khách dẫn đầu cho trào lưu xu thế mới, đại diện cho xu thế của thị trường. Khi thị trường nhiều đầu mối gần đến phiên giao dịch cuối cùng thì cổ phiếu ăn khách luôn luôn dẫn đầu trong việc quay trở lại, luân phiên tăng giá, kéo theo toàn bộ thị trường phát triển theo hướng tăng giá. Khi thị trường nhiều đầu mối kết thúc, cổ phiếu ăn khách lại luôn trượt giá đầu tiên.

Cổ phiếu ăn khách thông thường có thể là đối tượng đầu tư trung và ngắn hạn. Những cổ phiếu chủ chốt trong những cổ phiếu ăn khách của những công ty làm ăn phát đạt, hơn nữa lại có triển vọng phát triển, do mức trượt giá không quá lớn nên cũng phù hợp với đầu tư lâu dài. Do cổ phiếu ăn khách đại diện cho xu thế của thị trường, mức tăng giá và trượt giá lại tương đối lớn do vậy, chọn cổ phiếu ăn khách có thể giúp đem lại cho bạn lợi nhuận chênh lệch đáng khả quan. Vấn đề là ở: làm thế nào để phán đoán được loại cổ phiếu này là cổ phiếu ăn khách? Tháng tới thị trường sẽ chú trọng đến loại cổ phiếu nào, loại cổ phiếu nào sẽ trở nên ăn khách vào tháng tới? Dựa trên chỉ tiêu của cổ phiếu ăn khách thì có thể phán đoán qua vòng chu chuyển giao dịch.

Với:

$$\text{Vòng chu chuyển giao dịch của cổ phiếu} = \frac{\text{Số lần cổ phiếu giao dịch xong}}{\text{Tổng số cổ phiếu đã được phát hành trong một khoảng thời gian}}$$

Vòng chu chuyển giao dịch cao có nghĩa là loại cổ phiếu này là loại cổ phiếu tương đối ăn khách. Ngược lại, vòng chu chuyển giao dịch ít thì lại có nghĩa là loại cổ phiếu này là cổ phiếu ít được để ý. Những cổ phiếu đứng đầu vòng chu chuyển giao dịch

thì có thể coi là cổ phiếu ăn khách. Thông thường cổ phiếu ăn khách sẽ trở thành đất khách, nguyên nhân chủ yếu là: các nhà đầu tư lớn có tiềm lực với sự thao túng mạnh mẽ, công bố đăng báo những tin tức có lợi, thành tích của công ty tăng lên nhanh chóng... Cho nên, khi bạn lựa chọn cổ phiếu ăn khách thì phải suy nghĩ đến những điều sau: Loại cổ phiếu này có hay không bị các nhà đầu tư có tiềm lực thao túng? Các nhà đầu tư có tiềm lực là người như thế nào? Liệu họ có bỏ trốn hay không? những thông tin có lợi phải chăng chỉ là thúc đẩy loại cổ phiếu này ăn khách trong thời gian ngắn? Thành tích của công ty có khả năng duy trì được tăng trưởng hay không?... Do vậy, thận trọng chọn lựa, mua vào bán ra phải dứt khoát là bí quyết thứ hai để bạn thu được lợi nhuận.

Về những cổ phiếu ít được để ý, do lượng giao dịch ít, mua vào không thuận lợi nên trở thành cổ phiếu không ăn khách. Thực ra, để tạo ra thành cổ phiếu ăn khách tương đối dễ. Một khi nhà đầu tư lớn có tiềm lực tích cực can thiệp thì giá cả sẽ rất nhanh được tăng lên do đó có thể từ cổ phiếu không ăn khách được chuyển thành cổ phiếu ăn khách. Do vậy, nếu như bạn có thể tìm hiểu được về sự can thiệp của các nhà đầu tư có tiềm lực và những thông tin có lợi hay bất lợi đối với loại cổ phiếu này thì bạn có thể dự đoán được liệu cổ phiếu này có khả năng trở thành cổ phiếu ăn khách vào tuần sau hay tháng sau hay không.

### **7. Chọn loại cổ phiếu tăng trưởng.**

Xét về nghĩa rộng, phạm là lợi nhuận của công ty, hầu hết những cổ phiếu tăng trưởng đều được gọi là cổ phiếu tăng trưởng. Nhưng mà cổ phiếu tăng trưởng được nói ở đây chủ yếu là chỉ những cổ phiếu của công ty có mức tăng trưởng về lợi nhuận vượt qua mức tăng trưởng bình quân của các công ty cùng ngành khác, và nó có thể được gọi là cổ phiếu tăng trưởng nhanh chóng. Nếu như lợi nhuận của công ty tăng càng nhiều thì đầu tư dùng vào việc mở rộng tái sản xuất cũng càng nhiều, công ty phát triển cũng càng nhanh và tự nhiên lợi nhuận mà nó đem lại cho cổ đông trong tương lai cũng sẽ nhiều lên, đây chính là một vòng tuần hoàn tốt. Trong vài năm, nếu tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của công ty mà cao hơn tăng trưởng lợi nhuận bình quân thì cổ phiếu của nó có giá trị đầu tư vượt xa với những cổ phiếu phát hành của công ty nghiệp vụ ổn định. Cổ phiếu tăng trưởng lý tưởng nhất hay là cổ phiếu tăng trưởng có giá thấp nghĩa là mua vào đúng lúc giá thấp, sau đó tốc độ tăng trưởng lợi nhuận mỗi năm sẽ cao hơn mức tăng trưởng bình quân.

Năm 1914, Công ty Máy tính quốc tế IBM chỉ là một công ty nhỏ, giá mỗi cổ phiếu lúc đó của công ty chỉ bán có 27 đô la và không có nhiều người chú ý đến nó. Dự kiến được nó sẽ tăng trưởng nên lúc đó đã có người mua vào 100 cổ phiếu và 60 năm sau thì đã trở thành một phú ông giàu có với 20 triệu đô la. Xem ra, điều này là thông tin cổ vũ những người đầu tư dài hạn vào cổ phiếu. Vấn đề nằm ở chỗ công ty làm thế nào mà lợi nhuận tiếp tục tăng nhanh chóng trong một thời gian dài. Mua vào cổ phiếu của công ty này, sau đó cất chúng vào két sắt nhẫn nại chờ đợi 60 năm, thậm chí còn lâu hơn thế. Tuy nhiên, vấn đề không phải lúc nào cũng đơn giản như vậy.

Trước hết, cổ phiếu tăng trưởng giá thấp tìm được không dễ, hơn nữa năm 1914 không ai ngờ được IBM sẽ phát triển trở thành công ty to lớn như ngày hôm nay? Trên thị trường thật không khó để phát hiện ra giá của cổ phiếu tăng trưởng dường như là cao, bởi vì nó đã là cổ phiếu tăng trưởng, thì người đầu tư kỳ vọng vào nó rất cao. hy vọng nó có thể tiếp tục tăng trưởng, cho nên câu luôn vượt quá cung.

Thứ hai là, tình hình trong tương lai có nhiều nhân tố không xác định, năm nay là cổ phiếu tăng trưởng, nhưng sang năm có thể lại không phải là cổ phiếu tăng trưởng nữa vì lãnh đạo của công ty thay đổi, hiệu suất quản lý giảm dần, giá thành tăng cao hoặc là các nhân tố khác.

Tiếp đến cho dù là cổ phiếu tăng trưởng có chất lượng tốt nhưng gặp lúc thị trường cổ phiếu sụp đổ thì cổ phiếu đó cũng không thể tránh khỏi sự trượt giá. Có lẽ bạn sẽ được đền bù trong cổ tức sau này nhưng có thể phải mất mấy năm mới đền bù lại được. Điều này có nghĩa là mua cổ phiếu tăng trưởng cũng có nhược điểm, không phải là cứ cầm chắc trong tay là có thể được hưởng lợi. Khi bạn chọn cổ phiếu tăng trưởng, là bắt buộc phải vừa dự tính được mức tăng trưởng lợi nhuận của công ty, vừa phải tính đến thời cơ mua vào và bán ra. Khi mà cổ phiếu tăng trưởng không còn là cổ phiếu tăng trưởng nữa thì phải nhất quyết bán ra. Khi cổ phiếu trượt giá, thì phải tính đến thời cơ, sách lược bán ra sau đó lại mua lại, như vậy thì không những là tránh được tổn thất, thu được lợi nhuận từ giá chênh lệch mà cổ phiếu vẫn nằm trong tay mình. Cổ phiếu tăng trưởng mặc dù có nhược điểm, nhưng cho dù như thế nào thì nó vẫn là đối tượng đầu tư có hiệu quả.

## **PHƯƠNG PHÁP DỰ ĐOÁN XU THẾ BIẾN ĐỘNG GIÁ CỔ PHIẾU**

Đầu tư cổ phiếu là một hành vi có tính nguy hiểm cực cao, mặc dù lợi nhuận thu được là rất khả quan, nhưng mức độ nguy hiểm của nó thì cũng vô cùng to lớn. Về điểm này, các chủ đầu tư cần phải chú ý đến khi tham gia vào cổ phiếu và không chế cổ phiếu. Trên thực tế, tính thu lợi và tính nguy hiểm của cổ phiếu đều là do biến động giá cả cổ

phiếu gây ra. Ví dụ, giá của cổ phiếu mà bạn tham gia vào và không chế tăng lên, vậy thì lợi nhuận mà bạn thu được cũng sẽ tăng theo, và ngược lại thì tổn thất của bạn cũng sẽ rất lớn. Do đó, trước hết là phải nắm chắc được một số phương pháp dự đoán biến động giá cổ phiếu, phải chăng vẫn còn những phương pháp có hiệu quả có thể dự đoán được xu thế biến động giá cổ phiếu? Đương nhiên là còn. Dưới đây sẽ giới thiệu cho bạn một số phương pháp dự đoán có hiệu quả.

### **1. Nguyên nhân biến động giá cổ phiếu.**

Giống với những hàng hóa thông thường, sự biến động của giá cổ phiếu được quyết định bởi tình trạng cung cầu cổ phiếu. Khi cầu vượt quá cung giá cổ phiếu nhất định sẽ lên cao, và ngược lại khi cung vượt quá cầu thì cổ phiếu sẽ bị trượt giá. Nói một cách cụ thể, khi thị trường cổ phiếu xuất hiện những tin tức có lợi thì cầu sẽ tăng lên và các nhà đầu tư sẽ lần lượt mua vào cổ phiếu trong khi đó các nhà nắm giữ cổ phiếu thì lại không muốn bán ra. Như vậy, giá trên thị trường sẽ giảm mạnh và tự nhiên tạo thành hiện tượng cầu vượt quá cung, và thế là giá cổ phiếu tăng lên mạnh mẽ. Khi thị trường cổ phiếu xuất hiện những tin tức bất lợi, cầu giảm đi, các nhà nắm giữ cổ phiếu lại lần lượt bán ra, như vậy, giá trên thị trường sẽ tăng mạnh, và tự nhiên tạo thành hiện tượng cung vượt quá cầu, kết thúc tình trạng trượt giá cổ phiếu.

Có thể thấy, nguyên nhân cơ bản nhất dẫn đến biến động giá cổ phiếu là quan hệ cung cầu. Tuy nhiên, quan hệ cung cầu tại sao lại tạo ra sự thay đổi này? cái mà ảnh hưởng đến sự thay đổi trong quan hệ cung cầu là gì? Trên thực tế, nhân tố ảnh hưởng đến sự thay đổi quan hệ cung cầu cũng chính là nhân tố ảnh hưởng đến sự biến động giá cổ phiếu. Những nhân tố gây nên sự biến động giá cổ phiếu có rất nhiều, nhưng chung quy lại thì có mấy nhân tố lớn sau đây: nhân tố công ty, nhân tố kinh tế, nhân tố chính trị, nhân tố thao túng của con người, nhân tố tình hình mang tính kỹ thuật trên thị trường...

Trong thị trường chứng khoán tự do cạnh tranh giá cả, biến động giá cổ phiếu có tính nhạy bén cao, bất kỳ nhân tố nào có biến động thì đều có thể ảnh hưởng đến biến động giá cổ phiếu. Các nhân tố trên có thể xuất hiện đơn lẻ, và cũng có thể xuất hiện đồng thời, có thể chỉ gây ảnh hưởng đến một loại cổ phiếu nào đó hoặc cổ phiếu cùng ngành và cũng có thể ảnh hưởng đến toàn bộ thị trường cổ phiếu. Ví dụ, một công ty nào đó khi lợi nhuận tăng lên nhanh chóng thì giá cổ phiếu của công ty ấy cũng sẽ tăng mạnh. Nếu như Chính phủ ra sức tăng cường đầu tư cho một ngành nào đó và cho họ vay tiền đồng thời cũng ngăn cấm nhập khẩu sản phẩm cùng loại, như vậy thì cổ phiếu của ngành này sẽ lên giá. Lãi suất tăng mạnh vậy thì dường như mọi cổ phiếu đều có thể bị trượt giá.

Do đó, thông qua việc phân tích những nhân tố này, có thể dự đoán được tình hình cơ bản của việc biến động giá cổ phiếu, chúng ta gọi nó là phương pháp phân tích nhân tố. Điều cần phải chú ý là, những phân tích ở đây chỉ dựa trên ảnh hưởng của các nhân

tố xuất hiện đơn nhất đối với giá cổ phiếu. Nếu như khi có nhiều nhân tố đồng thời xuất hiện thì phải so sánh nhân tố nào có sức ảnh hưởng lớn hơn đối với sự biến động giá cổ phiếu, vai trò của nhân tố nào bị ảnh hưởng bởi các nhân tố khác mà không xuất hiện. Có như vậy thì bạn mới có thể hiểu được tại sao có những lúc lợi nhuận tăng lên, giá cổ phiếu cũng tăng lên. Đương nhiên nhiều nhân tố đồng thời xuất hiện, khi tác dụng gây ra là theo một hướng thì thị trường cổ phiếu thường xuyên bị ảnh hưởng nghiêm trọng và hình thành nên thị trường nhiều đầu mối và thị trường ảo.

Dưới đây, chúng tôi giới thiệu sơ lược ảnh hưởng của nhân tố chính trị và nhân tố có tính kỹ thuật trên thị trường đối với sự biến động giá cổ phiếu.

- Ảnh hưởng của nhân tố chính trị đến giá cổ phiếu

Nhân tố chính trị bao gồm hai mặt:

#### *Chiến tranh*

Chiến tranh làm cho công nghiệp quân sự phát triển và cổ phiếu của công ty có liên quan tới công nghiệp quân sự cũng tăng lên. Chiến tranh làm cho nguyên liệu và sản phẩm của khu vực này lên giá, khả năng thu lợi nhuận của những công ty có liên quan đến nó bị ảnh hưởng lớn và dẫn đến cổ phiếu bị trượt giá. Chiến tranh làm cho thị trường chứng khoán xuất hiện biến động. Như mỗi một lần chiến tranh Trung Đông thì đều làm cho thị trường chứng khoán biến động không ổn định, làm cho thị trường cổ phiếu tăng giá mạnh và trượt giá mạnh.

#### *Chính quyền*

Chuyển giao quyền lực, thay đổi lãnh đạo, thay đổi chức năng chính phủ và tính ổn định của xã hội đều có ảnh hưởng tới tâm lý của các nhà đầu tư. Tâm lý của các nhà đầu tư là ổn định hay hoang mang là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến giá cổ phiếu. Như tổng thống Aixenhao tái phát bệnh tim và Kennedy bị ám sát đã tạo ra tâm lý hoang mang cho các nhà đầu tư trên thị trường cổ phiếu nước Mỹ, làm cho cổ phiếu bị trượt giá mạnh.

- Ảnh hưởng của tình hình kỹ thuật thị trường đối với giá cổ phiếu

Tình hình kỹ thuật trên thị trường là do hoạt động đầu cơ của các nhà đầu tư gây ra. Những người mua bán cổ phiếu trên thị trường cổ phiếu, đối với xu thế thị trường cổ phiếu tương lai không phải nhìn thấy tăng giá thì là nhìn thấy xuống giá. Và thế là, tự nhiên hình thành hai lực lượng trái ngược nhau. Những người nhìn thấy sẽ tăng thì lần lượt mua cổ phiếu vào, ngược lại những người nhìn thấy cổ phiếu sẽ trượt giá thì lại lần lượt bán cổ phiếu ra. Giống như môn kéo co, khi một lực lượng lớn mua vào, thị trường có xu thế mạnh, thì giá cổ phiếu sẽ tăng lên. Khi lực lượng ảo bán ra, thị trường có xu thế yếu, thì cổ phiếu sẽ bị trượt giá. Khi cả hai lực lượng mua vào và bán ra cân bằng nhau thị trường ở vào cục diện có thể kiểm soát được thì giá của cổ phiếu sẽ dao động trong phạm vi rất nhỏ.

Tình hình kỹ thuật trên thị trường được phân thành hai loại: thị trường mạnh và thị trường yếu. Thị trường mạnh còn gọi là thị trường có thể mạnh hoặc tính kỹ thuật cao. Khi thị trường ở vào thể mạnh, thì giá cổ phiếu có xu hướng tăng lên, là thời cơ để mua vào. Thị trường yếu còn gọi là thị trường thể yếu hoặc thị trường suy thoái hoặc tính kỹ thuật kém. Khi thị trường ở vào thể yếu thì cổ phiếu có xu hướng trượt giá là thời cơ để bán ra.

Tình hình tính kỹ thuật thị trường là do hoạt động đầu cơ của các nhà đầu tư gây ra, nên rất khó phân tích định tính. Nhưng chúng ta có thể dùng nhân tố bản thân thị trường, như giá mua bán và số lượng mua bán để phân tích hai lực lượng mua vào và bán ra xem ai mạnh ai yếu, ở vào thể mạnh hay ở vào thể yếu, đây cũng là phương pháp phân tích kỹ thuật mà chúng tôi đề cập đến.

- Ảnh hưởng của nhân tố công ty đến sự biến động giá cổ phiếu

Sự tốt xấu trong kinh doanh của công ty tỷ lệ thuận với giá cổ phiếu, cũng chính là nói, công ty kinh doanh phát đạt thì giá cổ phiếu nhất định sẽ tăng lên và ngược lại công ty kinh doanh yếu kém thì cổ phiếu nhất định sẽ bị trượt giá. Ảnh hưởng của nhân tố kinh doanh công ty đối với giá cổ phiếu là thực tế nhất, nó là nhân tố cơ bản làm thay đổi tình hình. Các nhân tố cho thấy rất rõ tình trạng kinh doanh của công ty. Có thể phân tích ảnh hưởng kinh doanh của công ty đối với việc biến động giá cổ phiếu từ sự biến đổi của các nhân tố sau:

#### *Lợi nhuận*

Thông thường cho rằng lợi nhuận của công ty tăng lên là tin tức có lợi, và giá cổ phiếu sẽ tăng lên, ngược lại lợi nhuận của công ty giảm đi là tin tức bất lợi và cổ phiếu sẽ bị trượt giá. Nhưng thông thường giá của cổ phiếu sẽ tăng lên trước khi lợi nhuận tăng lên, bởi vì giá cổ phiếu chủ yếu được quyết định bởi dự tính của con người đối với tiền đồ tương lai của công ty. Việc công ty lãi hay lỗ thì đều có dấu hiệu cho thấy ngay khi chưa quyết toán, những người am hiểu nội tình thường thường có những hành động đi trước một bước.

Lợi nhuận của công ty cũng là một tín hiệu dự đoán vòng tuần hoàn phát triển kinh tế.

#### *Lợi nhuận cổ phần*

Chính sách lợi nhuận cổ phần của công ty chủ yếu phụ thuộc vào tình hình tăng trưởng lợi nhuận của công ty năm đó, và do hội đồng quản trị quyết định tăng giảm. Tin tức tăng giảm của công ty đối với lợi nhuận cổ phần có thể sẽ ảnh hưởng đến giá của cổ phiếu. Khi công ty tuyên bố tăng lợi nhuận cổ phần thì có thể sẽ dẫn tới việc giá cổ phiếu tăng lên, cắt giảm hoặc là xóa bỏ lợi nhuận cổ phần sẽ dẫn đến cổ phiếu bị trượt giá.

### *Tăng vốn và giảm vốn*

Vì nghiệp vụ cần thêm nguồn vốn nên công ty phải phát hành cổ phiếu mới, điều này sẽ làm cho giá trị ghi trên cổ phiếu giảm xuống thấp và làm cho cổ phiếu bị trượt giá. Nhưng đối với những công ty có lợi nhuận tăng, thành tích tốt, tài vụ kiện toàn thì tăng vốn không những không làm cho cổ phiếu bị trượt giá mà trái lại còn lên giá. Đó là vì tăng vốn sẽ thúc đẩy khả năng kinh doanh của công ty, từ đó đem lại nhiều quyền lợi hơn nữa cho cổ đông. Thông thường, giá cổ phiếu trên thị trường vượt qua mệnh giá thì thông tin tăng vốn đa phần sẽ làm cho cổ phiếu tăng lên cho dù sách lược giảm xuống thì cũng sẽ rất nhanh chóng lại tăng lên. Nhưng giá thị trường thấp hơn mệnh giá thì thông tin tăng vốn sẽ làm cho cổ phiếu bị trượt giá. Tương tự như vậy, công ty tuyên bố cắt giảm vốn, phần lớn là do quản lý kinh doanh không tốt thì thông thường cổ phiếu sẽ bị trượt giá.

### *Thay đổi lãnh đạo công ty*

Việc thay đổi tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị trong công ty không chỉ làm thay đổi phương châm sách lược kinh doanh và từ đó ảnh hưởng tới lợi nhuận cũng như sách lược lợi nhuận cổ phần mà còn đôi lúc sẽ gây ra sự biến đổi tâm lý của các nhà đầu tư, làm thay đổi thái độ tín nhiệm và hướng dự đoán của các nhà đầu tư đối với công ty, từ đó tạo ra biến động giá cổ phiếu.

Khi một vị lãnh đạo danh tiếng tiếp tay cho một công ty kinh doanh bình thường, thì giá cổ phiếu của công ty này có thể sẽ tăng lên. Tình huống ngược lại thì có thể gây ra sự bất an và khủng hoảng cho các nhà đầu tư, như vậy thì giá cổ phiếu của công ty này có thể sẽ bị giảm xuống.

### *Nguyên liệu*

Nếu như giá cả của những nguyên liệu mà công ty cần tăng lên đáng kể hoặc cung cấp không đáp ứng được thì có thể sẽ làm cho cổ phiếu bị trượt giá. Ngược lại thì giá cổ phiếu có thể tăng lên. Đặc biệt là khi những nguyên liệu mà công ty cần lại phụ thuộc vào nhập khẩu thì Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn đối với sách lược nhập khẩu các nguyên liệu này và sự lên xuống giá cả của nguyên liệu đồng thời cũng ảnh hưởng đến giá cổ phiếu của công ty.

### *Đơn đặt hàng mới*

Khi đơn đặt hàng mới của công ty tăng lên thì thông thường là tin tức có lợi, đơn đặt hàng mới giảm đi thì lại là tin tức bất lợi.

### *Bỏ quyền cổ phiếu và quyền cổ tức*

Trước khi công ty bỏ quyền cổ phiếu và quyền cổ tức thì giá cổ phiếu thông thường sẽ tăng lên. Ngoài ra, việc xưởng sản xuất mới bắt đầu đi vào hoạt động, hợp nhất công ty và việc công ty chịu ảnh hưởng nặng nề do thiên tai gây ra... đều có ảnh

hưởng tới giá cổ phiếu của công ty. Việc công ty chịu ảnh hưởng nặng nề do thiên tai gây ra sẽ làm cho cổ phiếu bị trượt giá, còn việc xưởng sản xuất mới đi vào hoạt động và hợp nhất công ty phải xem phải chăng có thể cải thiện khả năng kinh doanh và nâng cao sức cạnh tranh của công ty và việc hợp nhất này có lợi cho công ty nào?

- Ảnh hưởng của nhân tố kinh tế đối với giá cổ phiếu

Trong tất cả các nhân tố ảnh hưởng tới sự biến động giá cổ phiếu, thì ảnh hưởng của nhân tố kinh tế là quan trọng nhất. Nó làm ảnh hưởng đến toàn bộ tình hình thị trường cổ phiếu. Trên thực tế, điều mà các nhà đầu tư quan tâm nhất là xu thế của thị trường cổ phiếu. Cho nên nhân tố kinh tế có thể được coi là điều quan trọng để bạn phân tích, dự đoán sự biến động giá cổ phiếu. Nhân tố kinh tế bao gồm các mặt sau đây:

#### *Tuần hoàn phát triển kinh tế*

Tuần hoàn phát triển kinh tế có sức ảnh hưởng lớn nhất đối với thị trường cổ phiếu. Trên thực tế, sự tốt hay xấu trong kinh doanh của công ty cũng chịu ảnh hưởng sâu sắc của vòng tuần hoàn phát triển kinh tế. Khi nền kinh tế khôi phục, thịnh vượng, công nghiệp sản xuất phát triển, sản phẩm bán chạy, lợi nhuận của công ty tăng lên nhanh chóng, thị trường phát triển đi lên. Như vậy, thị trường cổ phiếu cũng sẽ xuất hiện cảnh tượng phồn vinh đồng thời làm cho các nhà đầu tư lần lượt mua thêm cổ phiếu và điều này sẽ đẩy giá cổ phiếu tăng lên. Khi nền kinh tế suy thoái, công nghiệp sản xuất tăng trưởng chậm hoặc tăng trưởng ít thậm chí là tăng trưởng âm, sản phẩm ế đọng, lợi nhuận của công ty giảm xuống, thị trường tiêu điều thì thị trường cổ phiếu cũng sẽ xuất hiện cảnh tượng tiêu điều, và cổ phiếu có xu hướng trượt giá mạnh.

Giá cổ phiếu phản ánh thường là tình hình tương lai, thông thường giá cổ phiếu thường biến động trước vòng tuần hoàn phát triển kinh tế. Cho nên, trước khi nền kinh tế chưa khôi phục, mà các chuyên gia đầu tư đã dự kiến được nền kinh tế sẽ khởi sắc thì họ sẽ bắt đầu mua vào. Nhưng khi nền kinh tế phát triển đến đỉnh cao mà chưa bị suy thoái, họ đã dự kiến được nền kinh tế sẽ đi vào suy thoái thì họ lại bắt đầu bán ra. Tín hiệu cho thấy nền kinh tế khởi sắc gồm có: công nghiệp sản xuất, sức cung thị trường, nhu cầu của những ngành cố định, lợi nhuận và chính sách tiền tệ thậm chí còn có vật giá...

#### *Vật giá*

Vật giá ổn định và tăng lên thì giá trị những sản phẩm còn tồn kho của doanh nghiệp cũng sẽ tăng lên, và giá tiêu thụ của nó cũng sẽ tăng lên. Nếu như giá thành sản xuất không thay đổi, mức giá tiêu thụ tăng lên cao hơn mức tăng lên của giá thành, vậy thì lợi nhuận của công ty có hy vọng sẽ tăng lên. Ngược lại, vật giá bị trượt giá, sản phẩm chỉ có thể bán ra với giá tương đối thấp thì sẽ gây nên thu nhập bị giảm đi thậm chí còn bị lỗ. Do vậy, thông thường mà nói, vật giá tăng lên thì giá cổ phiếu tăng lên, và ngược lại vật giá giảm xuống thì cổ phiếu cũng sẽ bị trượt giá. Nhưng nếu vật giá tăng đột ngột đặc biệt là khi giá của nguyên liệu tăng lên đáng kể thì cổ phiếu có thể sẽ bị trượt giá.



### *Lãi suất*

Lãi suất cao hay thấp có quan hệ tương đối mật thiết với sự biến động giá cổ phiếu. Về mặt lý luận, giá cổ phiếu và lãi suất biến động ngược chiều nhau. Lãi suất cao, công ty muốn xoay xở tiền vốn thì quả là không dễ, lãi suất cho vay tăng lên, trọng trách của công ty rất nặng nề, lợi nhuận giảm tương đối và cổ phiếu sẽ bị trượt giá. Lãi suất thấp, công ty xoay xở vốn sẽ rất dễ dàng, lãi suất cho vay giảm xuống, trọng trách của công ty được giảm nhẹ, lợi nhuận tăng tương đối và giá cổ phiếu sẽ tăng lên.

### *Chính sách tiền tệ*

Sự mở rộng và thu hẹp tín dụng của Chính phủ có mối quan hệ chặt chẽ với chính sách lãi suất. Khi Chính phủ tăng lãi suất, thắt chặt tiền tệ ngân hàng, vốn cố định trên thị trường giảm, doanh nghiệp xoay xở vốn rất khó khăn và thế là bán cổ phiếu ra để lấy tiền mặt, vốn nhàn rỗi cũng sẽ chảy vào ngân hàng làm cho giao dịch thị trường cổ phiếu bị suy giảm, từ đó tạo thành hiện tượng cổ phiếu bị trượt giá mạnh. Khi Chính phủ giảm lãi suất, mở rộng tiền tệ ngân hàng, vốn cố định trên thị trường tăng lên, để tìm được đối tượng đầu tư thu được lợi nhuận tương đối cao, nguồn vốn lẫn lộn từ ngân hàng chảy ra thị trường, thúc đẩy thị trường cổ phiếu phát triển, từ đó giá cổ phiếu sẽ tăng lên đáng kể.

### *Tỷ giá hối đoái và ngoại thương*

Điều chỉnh tỷ giá hối đoái có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển kinh tế của đất nước. Tỷ giá hối đoái mà tăng thì có lợi cho nhập khẩu nhưng lại bất lợi cho xuất khẩu, tỷ giá hối đoái giảm thì có lợi cho xuất khẩu mà bất lợi cho nhập khẩu. Nếu điều chỉnh tỷ giá hối đoái có tác dụng thúc đẩy nền kinh tế phát triển, đem lại sự lạc quan cho tương lai, thì thị trường cổ phiếu có xu hướng lên giá và ngược lại thì có xu hướng trượt giá. Tóm lại, tỷ giá hối đoái giảm làm cho những ngành sản xuất có liên quan đến xuất khẩu phát triển mạnh mẽ, và cổ phiếu của các ngành này sẽ lên giá.

Các nước đang phát triển thì càng cần mậu dịch đối ngoại, khi xuất khẩu tăng lên thì không chỉ có các ngành xuất khẩu phát triển mạnh mẽ, hơn nữa khi ngoại thương xuất siêu thì tỷ giá hối đoái sẽ tăng, lại có thể nhập khẩu nguyên liệu và thiết bị sản xuất có tính khoa học kỹ thuật cao, kéo theo toàn bộ nền kinh tế phát triển. Do vậy, ngoại thương tăng lên thì giá cổ phiếu cũng tăng lên và ngược lại khi ngoại thương giảm đi thì cổ phiếu sẽ bị trượt giá.

### *Chế độ thuế*

Thuế suất và sự thay đổi của các dự án sẽ ảnh hưởng tới lợi nhuận của công ty. Nếu như khi nó có lợi cho việc tăng lợi nhuận của công ty thì giá cổ phiếu sẽ tăng lên và ngược lại thì cổ phiếu sẽ bị trượt giá. Đồng thời, sự thay đổi các chính sách của chính phủ về thuế giao dịch, sở giao dịch v.v... đối với thị trường chứng khoán cũng sẽ ảnh hưởng đến tâm lý của các nhà đầu tư mua bán cổ phiếu, dẫn đến biến động giá cả cổ phiếu.

## *Giá dầu mỏ*

Dầu mỏ là nguồn năng lượng quan trọng, sản phẩm dầu mỏ có liên quan đến đời sống con người. Do vậy, trong đời sống kinh tế hiện nay, việc điều chỉnh giá dầu có ảnh hưởng sâu sắc đến các bộ các ngành và tình trạng sản xuất tiêu thụ cũng như khả năng thu lợi của công ty.

Từ sau năm 1973, từ khi Afganistan phát động chiến tranh đến chiến tranh vùng vịnh năm 1990, việc tăng và giảm mạnh giá dầu luôn luôn ảnh hưởng đến đời sống kinh tế trên toàn thế giới, từ đó, ảnh hưởng đến tăng giá và trượt giá trên thị trường cổ phiếu. Ảnh hưởng của giá dầu đối với thị trường cổ phiếu trên thế giới ngày càng lớn mạnh.

Quy luật đề ra hướng đi của giá cổ phiếu.

Rốt cuộc thì cổ phiếu hiện nay đang ở vào thế tăng giá hay trượt giá? Đây là điều mà khi bạn mua bán cổ phiếu rất muốn biết. Tin tưởng tình hình biến động giá cổ phiếu có đường quay vòng là dựa vào sự biến động của giá cổ phiếu do quan hệ cung cầu quyết định.

Thông qua một số phương pháp phân tích kỹ thuật, để so sánh xem lực lượng cung cầu cái nào mạnh cái nào yếu, từ đó dự đoán giá cổ phiếu hiện tại ở vào xu hướng tăng hay xu hướng trượt giá, sau đó quyết định lại nên làm như thế nào?

Căn cứ vào học thuyết tuần hoàn trên thị trường cổ phiếu thì quá trình biến động giá cổ phiếu gồm 3 xu thế, đó là: xu thế dài hạn (còn gọi là xu thế chính, thay đổi nguyên thủy), xu thế trung hạn (còn gọi là thay đổi cấp bậc), xu thế ngắn hạn (còn gọi là thay đổi hàng ngày). Ba xu thế này có ảnh hưởng đến nhau, cùng nhau thay đổi.

□ Xu thế dài hạn thông thường kéo dài 1 đến 5 năm hoặc là thị trường nhiều đầu mối có xu thế tăng dài hạn, hoặc là thị trường ảo trượt giá dài hạn. Căn cứ theo tính toán của Hanmiedun người đưa ra lý luận “daos”, thông thường thị trường nhiều đầu mối có thể kéo dài 3 năm 4 tháng, ít nhất có cũng có thể đạt 15 tháng. Nhưng thị trường ảo thì dài nhất cũng chỉ có thể được 2 năm, ngắn nhất là 11 tháng. Do vậy, thị trường nhiều đầu mối kéo dài hơn thị trường ảo.

### Thị trường nhiều đầu mối (xu thế tăng)

Nếu như phân tách xu thế tăng thì ít nhất có thể phân thành: khởi đầu, tăng ít, tăng vừa, tăng mạnh, tăng đột biến và cuối cùng là tăng xối xả, đại thể có thể phân chúng thành 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Những nhà đầu tư có con mắt nhìn xa trông rộng, khi đã nhìn thấy nền kinh tế sẽ được phục hồi, có cái nhìn khả quan về tương lai của doanh nghiệp thì sẽ bắt đầu mua vào những cổ phiếu không lạc quan mà bên bán bán ra, cổ phiếu bên bán bán ra càng ngày càng ít, giá của cổ phiếu cũng dần dần tăng lên. Giai đoạn này do bản

báo cáo thành tích tài vụ mà công ty công bố không được tốt, nên một số nhà đầu tư còn đề phòng, buôn bán không nhộn nhịp cho lắm, nhưng có xu thế tăng.

Giai đoạn 2: Nền kinh tế đã phục hồi, thành tích của công ty đã được cải thiện, lợi nhuận tăng lên và đã được rất nhiều người để ý đến, và thế là lượng giao dịch tăng lên và giá cổ phiếu tăng ổn định. Lúc này, bên mua ở giai đoạn thứ nhất đã thu được rất nhiều lợi.

Giai đoạn 3: Trên hầu hết các tạp chí và các báo đều đăng những tin tốt về việc công ty thu được nhiều lợi nhuận, làm cho mọi người đến chật kín ở sở giao dịch, thị trường cổ phiếu sôi sục, giá cổ phiếu tăng lên nhanh chóng, lượng đã giao dịch buôn bán tăng lên, những cổ phiếu mới trên thị trường cũng tăng lên, các nhà đầu cơ lợi dụng cơ hội này để nâng giá cổ phiếu và thế là hoạt động đầu cơ lan tràn. Kết quả là cổ phiếu đầu cơ tăng lên đáng kể, nhưng cổ phiếu chủ chốt, cổ phiếu đầu tư trái lại lại ế động không bán được, điều này dự báo cho thấy thị trường nhiều đầu mối sắp sửa kết thúc.

#### Thị trường ảo (xu thế trượt giá)

Tương ứng với 3 giai đoạn của xu thế tăng giá thì xu thế trượt giá trong thị trường ảo cũng được phân thành 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Những nhà đầu tư có con mắt nhìn xa trông rộng, đã dự tính được lợi nhuận mà công ty thu được đã lên tới đỉnh cao, thành tích sẽ chuyển sang giai đoạn xấu đi, nền kinh tế sẽ chuyển sang không khởi sắc, thì họ sẽ bán tống bán tháo cổ phiếu, kết thúc việc thu lợi và dẫn đến cổ phiếu trượt giá. Nhưng có một số nhà đầu tư không nắm rõ tình hình thực tế mà liên tiếp mua vào thì có thể làm cho giá cổ phiếu bật trở lại. Nói tóm lại thì giá cổ phiếu vẫn biến động không ổn định, lượng giao dịch buôn bán dần dần giảm đi.

Giai đoạn 2: Bên mua càng ngày càng ít, bên bán càng ngày càng nhiều, mọi người đều hoang mang, đều đi nghe ngóng tình hình, giá cổ phiếu trượt thẳng. Nhưng lúc này cũng có khả năng xuất hiện ngược trở lại, làm cho xu thế tăng giá mạnh có thể dừng lại.

Giai đoạn 3: Khi tất cả tin tức đều là những thông tin xấu liên quan đến thành tích xấu của công ty thì mọi người lần lượt bán cổ phiếu ra, đầu cơ cổ phiếu bị trượt giá đáng kể, cổ phiếu đầu tư mặc dù có trượt giá nhưng mức độ tương đối nhỏ, lượng giao dịch buôn bán rõ ràng giảm xuống, cổ phiếu giao dịch chủ yếu là cổ phiếu đầu tư. Điều này dự báo cho thấy thị trường ảo nhanh chóng kết thúc.

#### □ Xu thế trung hạn

Xu thế trung hạn giống như con sóng, thời gian tương đối ngắn, số lần lên giá hoặc trượt giá cũng rất nhiều. Tác dụng ngược chiều của nó đối với xu thế dài hạn là hiện tượng trượt giá trở lại của trung hạn trong thị trường nhiều đầu mối hoặc hiện tượng bật trở lại của trung hạn trong thị trường ảo. Thời gian kéo dài của nó là không giống nhau, thông thường là 2 tuần đến 2 tháng hoặc 3 tháng.

Trong một thị trường nhiều đầu mối hay thị trường ảo thường xuất hiện 2 hoặc 3 lần thay đổi tầng lớp. Còn về mức độ trượt giá trở lại hoặc bật lại, Daos cho thấy có thể đạt trước 1/3 mức độ lên giá hay trượt giá. Ví dụ, nếu ở thị trường nhiều đầu mối, có phiếu đường sắt bình quân tăng lên 30 điểm, nhưng với xu thế trung hạn thì có thể làm cho nó bị hạ 10 điểm. Xu thế trung hạn là hiệu chính tất yếu do kết quả của đầu cơ thị trường tạo ra, là hiện tượng bình thường xuất hiện trong xu thế dài hạn.

#### □ Xu thế ngắn hạn

Xu thế ngắn hạn giống như gợn sóng, là hướng đi giá cổ phiếu mỗi tháng. Điều này có thể quan sát từ bảng đen. Thời gian của nó từ hàng tiếng đến trong vòng 2 tuần. Một xu thế trung hạn thông thường được tạo thành do 3 hoặc hơn 3 lần thay đổi hàng ngày.

Trong 3 loại xu thế này của giá cổ phiếu thì xu thế dài hạn được phán đoán là quan trọng nhất. Điều mà những nhà đầu tư có con mắt nhìn xa quan tâm là tình hình cơ bản của toàn bộ thị trường cổ phiếu và khi nào thì sẽ vào thị trường ảo, khi nào thì vào thị trường nhiều đầu mối, và có thể nắm bắt kịp thời thời cơ, để kiếm được nhiều lợi nhuận chênh lệch.

Từ sự phân tích của xu thế trung kỳ có thể hỗ trợ cho những phán đoán ở trên. Những nhà đầu cơ mà coi trọng lợi ích ngắn hạn thì thường có hứng thú với xu thế trung hạn, ra tăng sự thao túng theo định kỳ và thu lợi nhuận. Biến động ngắn hạn rõ ràng không quá là quan trọng, nó chỉ có ảnh hưởng đối với xu thế trung kỳ.

#### Vấn dung lý luận Daws để dự đoán hướng đi giá cổ phiếu

Lý luận Daws là phương pháp hay dùng nhất của các nhà đầu tư ở Mỹ để dự đoán xu thế biến động giá cổ phiếu, đồng thời cũng là một trong những công cụ phân tích kỹ thuật cổ nhất và nổi tiếng nhất.

Lý luận do Dawzon sáng lập và được Naerxun và Hanmierdun tiếp tục phát huy. Tiền đề cơ bản của lý luận Daws là cho rằng xu thế biến động giá cổ phiếu có khả năng quay vòng, là thị trường cổ phiếu tồn tại 3 dạng vận động : thay đổi nguyên thủy, thay đổi tầng cấp và thay đổi hàng ngày. 3 dạng thay đổi này có ảnh hưởng đến nhau, thay đổi lẫn nhau và tuần hoàn lặp lại. Vậy thì phải dùng công cụ nào để phán đoán những thay đổi này, xác định hướng đi cơ bản của giá cổ phiếu?

Lý luận đô thị là ứng dụng đồng thời chỉ số bình quân giá cổ phiếu đường sắt và chỉ số bình quân giá cổ phiếu công nghiệp của Dawzon để phán đoán.

Chỉ số bình quân giá cổ phiếu đường sắt được lập nên dựa trên cơ sở 20 loại cổ phiếu đường sắt chủ chốt. Giá cả của nó phản ánh tình hình vận tải ngành đường sắt. Sự phát triển trong tương lai của ngành đường sắt không chỉ ảnh hưởng đến việc thu lợi của bản thân, dẫn đến dao động trên thị trường mà nó còn đủ để làm thay đổi những sản phẩm có liên quan của các doanh nghiệp công thương tiêu biểu.

Chỉ số bình quân giá cổ phiếu công nghiệp được lập nên căn cứ trên 30 loại cổ phiếu công nghiệp chủ chốt. Giá của nó phản ánh khái quát tình hình kinh doanh của xí nghiệp sản xuất chế tạo.

Chỉ số bình quân giá cổ phiếu đường sắt và chỉ số bình quân giá cổ phiếu công nghiệp không chỉ phản ánh việc thu lợi của những công ty này, mà còn có thể đại diện phản ánh tình trạng sản xuất và vận tải của sản phẩm, từ đó phản ánh ra tình trạng khởi sắc nền kinh tế. Lý luận Daws cho rằng, chỉ số bình quân giá của 2 loại cổ phiếu chỉ khi ở trong tình trạng chứng minh cho nhau thì mới cho thấy rõ xu thế của thị trường cổ phiếu. Khi chỉ số bình quân giá của 2 loại cổ phiếu đồng thời vận hành thì sẽ cho thấy chỉ số bình quân giá cổ phiếu này được chứng thực bởi chỉ số bình quân giá cổ phiếu kia. Lúc này, sẽ xuất hiện một loại xu thế dài hạn hoặc xu thế trung hạn mới. Nếu chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu vận động ngược chiều nhau thì không thể dự đoán được sự xuất hiện xu thế mới.

Nói chung, đa số sự xuất hiện xu thế dài hạn đều có hiện tượng chứng minh cho nhau. Hiện tượng chứng minh cho nhau có thể được thể hiện bằng 2 phương thức: Phương thức thứ nhất là chỉ số bình quân giá hai loại cổ phiếu đồng thời xuất hiện điểm cao và điểm thấp mới. Phương thức này chủ yếu dùng để phán đoán xu thế dài hạn. Phương thức thứ hai là chỉ số giá hai loại cổ phiếu sau khi trải qua một khoảng thời gian luẩn quẩn, bỗng nhiên đồng thời tăng lên hoặc hạ xuống. Phương thức này chủ yếu dùng để phán đoán xu thế trung hạn.

Ở phương thức thứ nhất, trong cùng một khoảng thời gian khi chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu từng bước lên đến điểm cao mới vượt qua điểm cao cũ trước kia, nếu như thị trường cổ phiếu nguyên là thị trường nhiều đầu mối thì vẫn có xu thế tiếp tục phát triển, nếu như thị trường cổ phiếu nguyên là thị trường ảo thì lại báo trước một xu thế tăng dài hạn mới - thị trường nhiều đầu mối đã đến. Trong cùng một khoảng thời gian, khi chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu liên tục giảm xuống, điểm thấp mới thấp hơn điểm thấp trước kia, nếu như thị trường cổ phiếu nguyên là thị trường ảo thì xu thế trượt giá trên thị trường vẫn sẽ tiếp tục diễn ra, nếu thị trường cổ phiếu nguyên là thị trường nhiều đầu mối thì lại dự báo một xu thế trượt giá dài hạn mới - thị trường ảo đã đến.

Ở phương thức thứ hai, chỉ số giá bình quân 2 loại cổ phiếu đều luẩn quẩn trong phạm vi rất nhỏ hẹp, có khả năng kéo dài vài tuần mà không có biến đổi lớn, mức dao động của nó không quá 5%, điều này cho thấy thị trường cổ phiếu ở vào trạng thái cân bằng, hai bên mua bán là ngang nhau. Một khi chỉ số giá bình quân 2 loại cổ phiếu đột nhiên phá vỡ phạm vi nhỏ hẹp này, nếu đồng thời tăng lên thì điều này cho thấy thị trường cổ phiếu có xu thế tăng lên, nếu đồng thời giảm xuống thì điều này cho thấy thị trường cổ phiếu có xu hướng trượt giá. Dạng chứng minh cho nhau này là chỉ sự mở đầu của xu thế trung hạn hoặc xu thế dài hạn.

Mục đích chính của lý luận Daws là dự đoán xu thế chính của thị trường cổ phiếu là xu thế dài hạn, còn về dự đoán xu thế trung hạn do không đáng tin nên rõ ràng không quan trọng. Cho nên, lý luận Daws có giá trị tham khảo rất lớn đối với các nhà đầu tư dài hạn, nhưng lại không giúp đỡ được là bao cho các nhà đầu tư trung hạn khoảng hàng tuần hoặc vài tháng và các nhà đầu cơ ngắn hạn muốn kiếm lời.

Chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu đủ cho thấy rõ một xu thế dài hạn mới khi nào thì bắt đầu, phải chăng có khả năng tiếp tục phát triển. Nhưng nó không thể nói cho bạn thời gian tiếp tục là bao lâu, hơn nữa về mặt thời gian sự chuyển hướng thị trường cổ phiếu mà chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu chỉ ra thường thường sẽ lạc hậu hơn thời gian thực tế. Điều này có nghĩa là lý luận Daws cũng có ưu nhược điểm của nó.

Nhưng chỉ tiêu chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu của lý luận Daws vẫn được sử dụng rộng rãi ở Mỹ hiện nay, vẫn quan trọng hơn những chỉ tiêu khác. Trên thực tế, xu thế dài hạn có thể kéo dài rất lâu cho nên một xác định xu thế lâu dài có thể làm cho bạn có đầy đủ thời gian, và lợi ích kiếm được dựa vào nó là rất nhiều, rất phong phú.

## LỰA CHỌN CHÍNH XÁC THỜI CƠ GIAO DỊCH

Khi ông chủ tham gia vào thị trường cổ phiếu và khống chế thị trường cổ phiếu thì việc lựa chọn những loại cổ phiếu có lợi là tất yếu, nhưng điều quan trọng hơn là phải biết nắm chắc thời cơ.

"Chọn cổ phiếu không bằng chọn thời cơ", đây là câu châm ngôn trên thị trường cổ phiếu, các ông chủ phải khắc cốt ghi xương và học cách sử dụng. Ở phần trước đã giới thiệu kỹ xảo lựa chọn cổ phiếu. Ở đây sẽ nói về chọn thời cơ lựa chọn giao dịch cổ phiếu như thế nào.

### 1. Chọn cổ phiếu không bằng chọn thời cơ.

Các bậc tiền bối trong giao dịch trên thị trường cổ phiếu có câu danh ngôn: "Chọn cổ phiếu không bằng chọn thời cơ". Điều này không có nghĩa là nói chọn cổ phiếu

không quan trọng, mà lựa chọn cổ phiếu là một bước quan trọng. Nhưng làm thế nào để nắm bắt được thời cơ giao dịch lại quan trọng hơn và là quan trọng nhất. Ví dụ, do thời cơ lên giá chưa đến bạn mua cổ phiếu sớm lại đợi chờ rất lâu mà vẫn không tăng giá. Hoặc là tùy tiện bán cổ phiếu ra nhưng sau khi bạn bán cổ phiếu này ra thì nó bắt đầu lên giá đáng kể. Điều này chẳng phải làm cho con người ta bực mình sao.

Một nguyên nhân khác làm cho thời cơ giao dịch trở thành quan trọng là cho dù là cổ phiếu có uy tín nhất thì cũng không tránh khỏi sự trượt giá mạnh trên thị trường cổ phiếu. Ví dụ như: trong lần trượt giá mạnh năm 1973, tại sở giao dịch chứng khoán New York, trong hơn 2.000 loại cổ phiếu trên thị trường thì trong đó chỉ có 18% may mắn thoát nạn.

Mặc dù xét về lâu về dài, cổ phiếu có uy tín sẽ được tăng lên trong xu thế trượt giá ngắn hạn và sẽ đem lại cho bạn những lợi ích. Nhưng nếu như bạn có thể bán cổ phiếu ra trước khi cổ phiếu bị trượt giá và mua cổ phiếu vào khi bắt đầu lại tăng giá, thì điều này không chỉ tránh được những rủi ro do cổ phiếu trượt giá gây ra mà còn có thể kiếm được từ sự chênh lệch giá, mức thu nhập của bạn sẽ tăng lên đáng kể. Ví dụ: bạn có 100 cổ phiếu A với mệnh giá là 40 đồng, khi mua vào giá là 56 đồng, bây giờ tăng lên đến 82 đồng, bạn rất tin tưởng vào mức tăng trưởng của cổ phiếu A, chuẩn bị chờ đợi lâu dài. Nhưng do toàn bộ thị trường cổ phiếu trượt giá mạnh, cổ phiếu A từ 82 đồng trượt xuống còn 54 đồng, mức trượt giá quá 34%. Chẳng hạn mức thù lao đầu tư của cổ phiếu A mỗi năm là 10%, mức trượt giá tương đương với 3,4 lần mức thù lao. Bạn can tâm chờ đợi giá cổ phiếu từ 54 đồng lại tăng lên 82 đồng, bạn phải có thể phải chờ đợi 1 năm, 2 năm thậm chí lâu hơn nữa mới có thể lên được đến mức như vậy. Ví dụ, bạn có thể nắm chắc thời cơ trượt giá, bán ra toàn bộ cổ phiếu A với giá là 80 đồng mỗi cổ phiếu, và gửi vào ngân hàng 8000 đồng hoặc mua công trái ngắn hạn, đợi cho đến lúc giá cổ phiếu trượt xuống mức thấp nhất 54 đồng và sau đó lại bắt đầu tăng lên, mua vào 100 cổ phiếu với giá là 60 đồng một cổ phiếu (nếu mua vào được với giá 54 đồng thì càng tốt). Như vậy, bạn không những lại có 100 cổ phiếu, hưởng thu nhập 10% mỗi năm, mà còn có thể kiếm được khoản lợi 2.000 đồng từ chênh lệch giá, thật tốt quá còn gì.

Do vậy, thời cơ buôn bán là rất quan trọng đối với những nhà mua vào bán ra trong thời gian ngắn hạn, và cũng quan trọng không kém đối với nhà đầu tư dài hạn. Nhà đầu tư dài hạn có thể không cần phải chú ý đến mức lên giá và xuống giá ít của thị trường cổ phiếu, nhưng phải nghiên cứu xu thế dài hạn.

Thị trường nhiều đầu mối rồi cuộc thì khi nào mới kết thúc, chuyển sang thị trường ảo? Thị trường ảo khi nào mới chuyển sang thị trường nhiều đầu mối? Khi thị trường ảo đến, cổ phiếu trượt giá mạnh, nên tiếp tục giữ không? Hay là bán tống bán tháo trước khi ở đỉnh cao và khi thị trường cổ phiếu lại lên giá thì mua vào? Phải tin tưởng mình đã biết rõ nên làm như thế nào. Ít nhất bạn nên cứ 2 năm 1 lần phân tích thị trường cổ phiếu. Xu thế lên giá không có cách nào duy trì được mãi mãi, thị trường cổ phiếu luôn

luôn ở vào vòng tuần hoàn hết lên giá lại trượt giá. Một khi bạn đã hiểu rõ đại cục thì nên nắm bắt lấy cơ hội mua rẻ bán đắt. Chúc bạn may mắn và thành công.

## **2. Làm thế nào để nắm bắt được thời cơ.**

Thị trường cổ phiếu lúc nào cũng có thời cơ tốt. Có người nói, tiền chạy theo người thì chặn cũng không chặn được, còn người chạy theo tiền thì gặp cũng không gặp được. Thị trường cổ phiếu quả là kỳ diệu. Chỉ cần có 1 ngày thị trường cổ phiếu còn tồn tại thì tất nhiên sẽ có cơ hội kiếm tiền. Bạn không có cách nào mua vào với giá thấp nhất và bán ra với giá cao nhất, nhưng lại có thể biết nắm bắt thời cơ rút lui hay đi tiếp, đó là khi ở mức giá gần thấp nhất thì mua vào và khi ở mức giá gần cao nhất thì bán ra. Nếu như bạn rất tin tưởng là thị trường nhiều đầu mối hay thị trường ảo sẽ đến, bạn kịp thời mua vào hoặc bán ra thì rất có thể bạn sẽ mua vào được với giá thấp nhất và bán ra với giá cao nhất. Nếu không thì tốt nhất vẫn cứ là đợi cho đến khi thị trường nói cho bạn biết là đã chuyển hướng, lúc này bắt tay vào việc mua vào hoặc bán ra sẽ được an toàn, nhưng chuyện tốt chỉ để cho các chuyên gia hưởng thụ thôi.

Có một phương pháp đơn giản có thể giúp bạn nắm bắt được thời cơ rút lui hay tiếp tục. Sau khi cổ phiếu bị trượt giá trong một thời gian dài, khi tất cả các thông tin đều dự báo thị trường ảo sắp đến hồi kết, hướng đi của giá cổ phiếu có thể có 1 lần bật lại, bạn có thể so sánh điểm thấp nhất trong trượt giá sau khi bật trở lại với điểm thấp nhất trước khi bật lại, nếu như điểm thấp nhất khi trong trượt giá sau khi bật trở lại cao hơn điểm thấp nhất trước khi bật lại, thì điểm thấp nhất trong trượt giá sau khi bật lại có xu hướng tăng lên, có nghĩa là thực sự bắt đầu tăng giá. Ngược lại thì cho thấy xu hướng trượt giá vẫn còn tiếp tục.

Với lý luận như vậy, giá cổ phiếu sau khi lên giá trong một thời gian dài, mọi thông tin đều dự báo thị trường nhiều đầu mối sẽ kết thúc, lúc này giá cổ phiếu có thể vẫn có một lần quay lại mức ban đầu bạn có thể so sánh điểm cao trong lên giá sau khi quay lại mức ban đầu với điểm cao nhất của giá cổ phiếu trước khi quay lại mức ban đầu. Nếu như thấp hơn thì điểm này ở vào lúc bắt đầu trượt giá cổ phiếu, điều này có nghĩa là thị trường ảo thực sự đã bắt đầu. Lúc này, ngay lập tức bán ra có lẽ kiếm được ít hơn một chút nhưng vẫn là thời cơ tốt để tránh tổn thất.

Nếu như chia thời gian từ khi trượt giá đến khi tăng giá thành giai đoạn thì có thể phân thành: xu hướng trượt giá hòa dịu, ngừng (luẩn quẩn trong phạm vi hẹp), giai đoạn tăng lại. nếu như bạn có nguồn vốn hùng hậu hoặc vốn được phân thành từng bộ phận, tự nhiên có thể mua vào theo cấp tăng dần, giá thành bình quân tăng lên, thời gian này là thời cơ mua vào thậm chí có thể mua vào được với giá thấp nhất. Giống như vậy, cũng có thể phân quãng thời gian từ khi tăng giá đến khi trượt giá thành 3 giai đoạn là xu hướng tăng giá, hòa dịu ngừng và quay lại trượt giá. Nhà đầu tư có vốn lớn có thể bán ra với giá cao nhất trong giai đoạn hòa dịu, những nhà đầu tư ít thì khi trượt giá quay lại là thời cơ bán tiếp hoặc thôi.



### 3. Thời cơ mua vào cổ phiếu.

Kết hợp phân tích nhân tố và phân tích kỹ thuật, dựa vào dự đoán hướng đi của giá cổ phiếu, có thể quy nạp thời cơ mua vào cổ phiếu như sau:

Với những tình huống dưới đây thì nên lập tức mua vào.

- Sau khi cổ phiếu đã bị trượt giá trong một thời gian dài, khi điểm thấp nhất trong lần trượt giá ở lần biến động cuối cùng được thể hiện thông qua chỉ số giá cổ phiếu cao hơn điểm thấp nhất trong lần trước khi trượt giá.

- Chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu của Dawson đã chứng thực cho nhau thị trường nhiều đầu mối đã đến lúc đến rồi.

- Sau khi đã bị trượt giá trong một thời gian dài, khi tính toán thấy tỷ lệ vốn và lãi đã gần với hoặc thấp hơn tỷ lệ này tại điểm giá cổ phiếu thấp nhất của lần trước, cho thấy giá cổ phiếu đã ở vào mức thấp, xu hướng giá cổ phiếu tăng lên đã được hình thành và giá cổ phiếu có xu hướng tăng đột phá.

- Thời kỳ cuối cùng mức giá quay trở lại trong thị trường nhiều đầu mối, khi giá cổ phiếu có xu hướng được điều chỉnh và tăng giá nhanh chóng.

- Giá cổ phiếu mặc dù có xu hướng tăng nhưng chỉ vượt qua mức giá sàn là 3%.

- Liên tục xuất hiện 3 thậm chí 4 giá âm và ngay sau đó có một sự phản hồi với mức độ lớn.

- 10 ngày trước khi từ bỏ quyền từ bỏ lợi tức của cổ phiếu có uy tín.

### 4. Phải tính đến việc mua vào trong những tình huống dưới đây.

- Sau khi cổ phiếu đã trải qua một thời gian dài bị trượt giá, tính toán thấy tỷ lệ vốn và giá gần với hoặc thấp hơn tỷ lệ này tại điểm giá cổ phiếu thấp nhất của lần trước, cho thấy giá cổ phiếu đã ở vào mức thấp, có xu hướng xuất hiện liên tục 3 số âm.

- Đã trượt giá trong thời gian dài, tính toán tỷ lệ vốn và lãi, giá cổ phiếu đã ở mức giá thấp, công ty phát hành trong vòng 2, 3 tháng liên tục có lãi suất tăng lên và cho thấy mức độ trượt giá đã đứng im.

- Trong thời kỳ giữa của thị trường nhiều đầu mối, hiện tượng giá quay trở lại mức ban đầu đã duy trì trong một khoảng thời gian, tính toán thấy mức độ quay trở lại đã đạt khoảng 1/3 mức độ tăng giá trước kia, số lượng giao dịch giảm đáng kể.

- Trong xu thế trượt giá, gặp phải tình huống mua vào với số lượng lớn, xu hướng trượt giá có được sự giúp đỡ mạnh mẽ nên chưa thể ngay lập tức bị trượt giá thậm chí lại còn tăng lên tăng trở lại, lượn giao dịch cũng giảm đáng kể.

- Trong khung cảnh thị trường không khởi sắc, mọi thông tin xuất hiện đều là thông tin xấu, dòng vốn chảy vào ngân hàng, thị trường vắng khách, cổ phiếu liên tục bị

trượt giá, thậm chí cổ phiếu xanh (cổ phiếu đầu tư) cũng chứng lại, lượng giao dịch giảm rõ rệt, giao dịch chủ yếu giới hạn bởi cổ phiếu xanh.

- Giá cổ phiếu mang tính thời vụ và phụ thuộc vào trước thời kỳ cao trào và cuối thời kỳ xuống giá.

- Khi có nhiều thông tin tốt đang được thai nghén.

## 5. Thời cơ bán cổ phiếu ra.

Thời cơ bán cổ phiếu ra có thể được đúc kết thành:

• Ngay lập tức bán ra trong những tình huống dưới đây:

- Sau khi cổ phiếu đã trải qua một thời gian dài lên giá, khi điểm cao nhất trong lần lên giá ở lần biến động cuối cùng được thể hiện thông qua chỉ số giá cổ phiếu cao hơn điểm cao nhất trong lần trước khi lên giá.

- Chỉ số bình quân giá 2 loại cổ phiếu của Dawzon đã chứng thực cho nhau thị trường ảo đã đến lúc đến rồi.

- Sau khi đã lên giá trong một thời gian dài, khi tính toán thấy tỷ lệ vốn và lãi đã gần với hoặc cao hơn tỷ lệ này tại điểm giá cổ phiếu cao nhất của lần trước, cho thấy giá cổ phiếu đã ở vào mức cao, xu hướng giá cổ phiếu trượt giá đã được hình thành và giá cổ phiếu có xu hướng giảm đột phá.

- Thời kỳ cuối cùng mức giá quay trở lại trong thị trường ảo, khi giá cổ phiếu có xu hướng được điều chỉnh và trượt giá nhanh chóng.

- Giá cổ phiếu mặc dù có xu hướng giảm nhưng chỉ vượt qua mức giá sàn là 3%.

- Liên tục xuất hiện 3 thậm chí 4 giá âm và ngay sau đó có một sự phản hồi với mức độ lớn.

• Những tình huống sau đây nên bán ra:

- Sau khi trải qua một thời gian dài lên giá, tính toán tỷ lệ vốn và lãi, giá cổ phiếu đã lên vùng giá cao, công ty phát hành đã hoàn thành việc từ bỏ quyền và lợi ích.

- Trong thời gian giữa của thị trường ảo, hiện tượng bật trở lại đã kéo dài trong một quãng thời gian, tính toán thấy mức độ bật trở lại đã đạt khoảng 1/3 mức độ trượt giá ban đầu, liên tục xuất hiện xu thế giá âm, buôn bán sinh động, lượng giao dịch tăng lên.

- Trong xu thế tình hình giá cả tăng lên, gặp phải tình trạng bán ra với số lượng lớn, xu thế tăng giá gặp phải thế lực cản trở mạnh mẽ mà không có khả năng ngay lập tức vượt qua được thế lực ngăn cản.

- Trong khung cảnh thị trường không khởi sắc, mọi thông tin xuất hiện đều là tin tốt, thị trường đông khách, nguồn vốn dồi dào, thị trường cổ phiếu sôi sục, giá cổ phiếu

tăng lên liên tục mấy mức giá, thậm chí những cổ phiếu không ăn khách hàng ngày cũng được xuất hiện trên bảng giá, ngược lại những cổ phiếu xanh đĩnh trệ không tiến thì nay lượng giao dịch tăng mạnh.

- Giá cổ phiếu mang tính thời vụ và phụ thuộc vào cuối thời kỳ cao trào và trước thời kỳ xuống giá.

- Đang tiềm ẩn nhiều thông tin bất lợi.

## ĐẦU TƯ CỔ PHIẾU VÀ PHƯƠNG PHÁP THAO TÁC

Rõ ràng, khi ông chủ tham gia vào thị trường cổ phiếu là việc làm rất có lợi, do đó phải mạnh dạn tham gia vào các hoạt động như: tham gia vào thị trường cổ phiếu và khống chế cổ phiếu. Tuy nhiên, trong kinh doanh mặc dù cần phải rất mạnh dạn nhưng trí tuệ cũng quan trọng không kém. Do vậy, phải hiểu được một số phương pháp thao tác của đầu tư cổ phiếu, và vận dụng vốn tri thức phong phú của mình vào thị trường cổ phiếu.

### 1. Phương pháp đầu tư theo thế thuận.

Có rất nhiều kỹ thuật thao tác đầu tư của thị trường cổ phiếu, một trong đó là phương pháp đầu tư theo thế thuận. Thị trường cổ phiếu giống như một bể nước, có những lúc sóng sang bên này có những lúc lại sóng sang bên kia, vì thế bể nước có gợn sóng, đôi lúc sóng xô về bên này đôi lúc sóng lại xô sang bên kia.

Khi thị trường cổ phiếu có xu hướng tăng, có lợi cho mọi việc thì mọi người đều đổ xô vào làm việc này. Lúc này, bất kỳ tin xấu nào cũng không gây trở ngại cho việc tiếp tục lên giá của cổ phiếu. Khi thị trường cổ phiếu có xu hướng trượt giá thì những người thông minh sẽ rút lui ra khỏi thị trường cổ phiếu, còn các cao thủ thì đều đứng vào hàng ngũ buôn nước bọt. Lúc này, bất kỳ thông tin tốt nào cũng không thể ngăn cản việc cổ phiếu tiếp tục bị trượt giá, vì thế mới có cái gọi là “người tính không bằng trời tính”

Do vậy, chẳng hạn như nguồn vốn, thời gian, kinh nghiệm của bạn đều có hạn, thì sẽ không có cách nào sử dụng các phương pháp như biểu đồ hình dây để dự đoán chính xác xu thế biến động giá cả cổ phiếu ngắn hạn và trung hạn, mà chỉ còn cách bám sát tình hình, sử dụng phương pháp đầu tư theo thế thuận.

Tiền đề của việc sử dụng phương pháp đầu tư theo thế thuận là đánh giá cục diện phải chính xác. Nếu như có thể kịp thời xác nhận được đại cục, thì đó đương nhiên là việc làm rất tốt. Bạn xem xét đại cục, khi đại cục có xu hướng lên giá thì mua cổ phiếu vào, khi tình hình bắt đầu có sự thay đổi, đại cục có xu hướng trượt giá thì bán cổ phiếu ra. Sau đó, hoặc là kiên trì theo dõi đợi tình hình chuyển biến, đợi cho đến khi xu hướng tăng giá mới xuất hiện, hoặc là đứng vào hàng ngũ buôn nước bọt, mượn vốn người khác để kiếm lời.

Phương pháp đầu tư theo thế thuận chính là làm theo xu thế của giá cả, về cơ bản là đúng nhưng kết quả của nó chỉ là 50/50. Bởi vì cho dù là lên giá hay trượt giá, một khi đã hình thành thì luôn luôn được duy trì trong một thời gian tương đối dài. Như vậy, sau khi bạn đã thừa nhận đại cục có thay đổi, thì hòa theo các cổ đông lớn, mặc dù không thể mua vào với giá thấp nhất, bán ra với giá cao nhất nhưng chỉ ít thì cũng có thể làm cho tổn thất ít hơn trước, thu được lợi nhuận từ giá chênh lệch hợp lý. Nếu như bạn thao tác ngược thời thế thì bạn sẽ gặp phải tổn thất, mất công sức mà không có lợi gì. Những người thông minh đều hiểu đạo lý “hành động theo thời thế” đầu tư theo hướng có lợi. Chẳng hạn bạn là một nhà đầu tư lớn có vốn đầu tư hùng mạnh, thực lực mạnh mẽ thì sẽ có khả năng tạo ra xu thế có lợi cho bản thân mình, điều này thuộc ngoại lệ.

Khi vận dụng phương pháp đầu tư theo thế thuận, điều cần phải chú ý là nếu như không có cách nào xác nhận đại cục được sớm nhất hoặc xu thế tăng lên chỉ là một hiện tượng tia chớp trong nháy mắt, thì chẳng thà ngồi theo dõi còn hơn là tiếp tục mạo hiểm. Là một nhà đầu tư thông minh mặc dù không kiếm được nhưng cũng không bị lỗ, chỉ khi bạn xác nhận được xu thế trung hạn và dài hạn thì bạn mới có cơ hội mua bán theo thế thuận và kiếm được lợi.

Vậy thì, làm thế nào để xác nhận được hướng của đại cục? Phải chăng là sẽ có một thời gian giá cả biến động lên xuống? Bạn có thể quan sát sự biến động của không khí thị trường cổ phiếu, số lượng và số vốn ra vào, số lượng giao dịch và giá cả giao dịch...

## **2. Phương pháp đầu tư bảo toàn vốn để kiếm lợi.**

Số vốn đầu tư mà mỗi người dùng vào việc mua cổ phiếu là khác nhau, có người đầu tư 5.000 đồng mua 100 cổ phiếu A, có người đầu tư 20.100 đồng mua 100 cổ phiếu B. Cho dù là đều mua cổ phiếu A, nhưng đầu tư lại không như nhau, có người lại mua vào ở thời kỳ với giá 50 đồng một cổ phiếu, có người lại mua ở thời kỳ với giá 51 đồng một cổ phiếu.

tăng lên liên tục mấy mức giá, thậm chí những cổ phiếu không ăn khách hàng ngày cũng được xuất hiện trên bảng giá, ngược lại những cổ phiếu xanh đĩnh trệ không tiến thì nay lượng giao dịch tăng mạnh.

- Giá cổ phiếu mang tính thời vụ và phụ thuộc vào cuối thời kỳ cao trào và trước thời kỳ xuống giá.

- Đang tiềm ẩn nhiều thông tin bất lợi.

## ĐẦU TƯ CỔ PHIẾU VÀ PHƯƠNG PHÁP THAO TÁC

Rõ ràng, khi ông chủ tham gia vào thị trường cổ phiếu là việc làm rất có lợi, do đó phải mạnh dạn tham gia vào các hoạt động như: tham gia vào thị trường cổ phiếu và khống chế cổ phiếu. Tuy nhiên, trong kinh doanh mặc dù cần phải rất mạnh dạn nhưng trí tuệ cũng quan trọng không kém. Do vậy, phải hiểu được một số phương pháp thao tác của đầu tư cổ phiếu, và vận dụng vốn tri thức phong phú của mình vào thị trường cổ phiếu.

### 1. Phương pháp đầu tư theo thế thuận.

Có rất nhiều kỹ thuật thao tác đầu tư của thị trường cổ phiếu, một trong đó là phương pháp đầu tư theo thế thuận. Thị trường cổ phiếu giống như một bể nước, có những lúc sóng sang bên này có những lúc lại sóng sang bên kia, vì thế bể nước có gợn sóng, đôi lúc sóng xô về bên này đôi lúc sóng lại xô sang bên kia.

Khi thị trường cổ phiếu có xu hướng tăng, có lợi cho mọi việc thì mọi người đều đổ xô vào làm việc này. Lúc này, bất kỳ tin xấu nào cũng không gây trở ngại cho việc tiếp tục lên giá của cổ phiếu. Khi thị trường cổ phiếu có xu hướng trượt giá thì những người thông minh sẽ rút lui ra khỏi thị trường cổ phiếu, còn các cao thủ thì đều đứng vào hàng ngũ buôn nước bọt. Lúc này, bất kỳ thông tin tốt nào cũng không thể ngăn cản việc cổ phiếu tiếp tục bị trượt giá, vì thế mới có cái gọi là “người tính không bằng trời tính”

Do vậy, chẳng hạn như nguồn vốn, thời gian, kinh nghiệm của bạn đều có hạn, thì sẽ không có cách nào sử dụng các phương pháp như biểu đồ hình dây để dự đoán chính xác xu thế biến động giá cả cổ phiếu ngắn hạn và trung hạn, mà chỉ còn cách bám sát tình hình, sử dụng phương pháp đầu tư theo thể thuận.

Tiền đề của việc sử dụng phương pháp đầu tư theo thể thuận là đánh giá cục diện phải chính xác. Nếu như có thể kịp thời xác nhận được đại cục, thì đó đương nhiên là việc làm rất tốt. Bạn xem xét đại cục, khi đại cục có xu hướng lên giá thì mua cổ phiếu vào, khi tình hình bắt đầu có sự thay đổi, đại cục có xu hướng trượt giá thì bán cổ phiếu ra. Sau đó, hoặc là kiên trì theo dõi đợi tình hình chuyển biến, đợi cho đến khi xu hướng tăng giá mới xuất hiện, hoặc là đứng vào hàng ngũ buôn nước bọt, mượn vốn người khác để kiếm lời.

Phương pháp đầu tư theo thể thuận chính là làm theo xu thế của giá cả, về cơ bản là đúng nhưng kết quả của nó chỉ là 50/50. Bởi vì cho dù là lên giá hay trượt giá, một khi đã hình thành thì luôn luôn được duy trì trong một thời gian tương đối dài. Như vậy, sau khi bạn đã thừa nhận đại cục có thay đổi, thì hòa theo các cổ đông lớn, mặc dù không thể mua vào với giá thấp nhất, bán ra với giá cao nhất nhưng chí ít thì cũng có thể làm cho tổn thất ít hơn trước, thu được lợi nhuận từ giá chênh lệch hợp lý. Nếu như bạn thao tác ngược thời thế thì bạn sẽ gặp phải tổn thất, mất công sức mà không có lợi gì. Những người thông minh đều hiểu đạo lý “hành động theo thời thế” đầu tư theo hướng có lợi. Chẳng hạn bạn là một nhà đầu tư lớn có vốn đầu tư hùng mạnh, thực lực mạnh mẽ thì sẽ có khả năng tạo ra xu thế có lợi cho bản thân mình, điều này thuộc ngoại lệ.

Khi vận dụng phương pháp đầu tư theo thể thuận, điều cần phải chú ý là nếu như không có cách nào xác nhận đại cục được sớm nhất hoặc xu thế tăng lên chỉ là một hiện tượng tia chớp trong nháy mắt, thì chẳng thà ngồi theo dõi còn hơn là tiếp tục mạo hiểm. Là một nhà đầu tư thông minh mặc dù không kiếm được nhưng cũng không bị lỗ, chỉ khi bạn xác nhận được xu thế trung hạn và dài hạn thì bạn mới có cơ hội mua bán theo thể thuận và kiếm được lợi.

Vậy thì, làm thế nào để xác nhận được hướng của đại cục? Phải chăng là sẽ có một thời gian giá cả biến động lên xuống? Bạn có thể quan sát sự biến động của không khí thị trường cổ phiếu, số lượng và số vốn ra vào, số lượng giao dịch và giá cả giao dịch...

## **2. Phương pháp đầu tư bảo toàn vốn để kiếm lợi.**

Số vốn đầu tư mà mỗi người dùng vào việc mua cổ phiếu là khác nhau, có người đầu tư 5.000 đồng mua 100 cổ phiếu A, có người đầu tư 20.100 đồng mua 100 cổ phiếu B. Cho dù là đều mua cổ phiếu A, nhưng đầu tư lại không như nhau, có người lại mua vào ở thời kỳ với giá 50 đồng một cổ phiếu, có người lại mua ở thời kỳ với giá 51 đồng một cổ phiếu.

Bảo đảm “vốn” trong phương pháp đầu tư kiếm lợi không phải để chỉ tổng số vốn của bạn đầu tư mà là hạn ngạch thấp nhất bạn không được phép thua lỗ. Do đôi lúc thị trường cổ phiếu ở vào trạng thái biến động nên rất khó dự đoán được xu thế của giá cổ phiếu là lên hay là xuống. Hôm nay, bạn mua vào cổ phiếu A với giá 50 đồng mỗi cổ phiếu, ngày mai có thể xuống giá chỉ còn 49 đồng mỗi cổ phiếu. Không ai dám chắc bạn sẽ kiếm được lợi và không ai dám chắc bạn sẽ bị lỗ. Cho nên bạn phải tính toán “vốn” của mình, tính toán xem có thể chịu được bao nhiêu nguy hiểm.

Chẳng hạn như bạn đầu tư 5.000 đồng mua 100 cổ phiếu A mỗi cổ phiếu 50 đồng nếu như cổ phiếu bị trượt giá mỗi cổ phiếu 2 đồng thì sẽ làm cho bạn bị lỗ 200 đồng, 200 đồng này đối với bạn mà nói thì vẫn gánh chịu được và bạn có thể chờ đợi tiếp. Nếu như cổ phiếu bị trượt giá 4 đồng mỗi cổ phiếu, một lúc làm bạn mất 400 đồng, bạn không thể gánh chịu được và thế là chấp nhận đau để bán ra, bởi vì nếu cứ trượt giá tiếp thì bạn sẽ càng bị thua lỗ. Từ “vốn” là chỉ con số chính là 4.600 đồng (5.000 đồng – 400 đồng) mà bạn không muốn bị thua lỗ nữa. Cho nên, khi bạn ủy thác cho công ty chứng khoán mua bán cổ phiếu thì phải kèm theo ủy thác giữ vốn.

Vận dụng phương pháp đầu tư giữ vốn để kiếm lợi, trước hết phải vạch ra 3 kế sách, sau đó mới đầu tư:

- Xác định “vốn” trong mình

Quy định vốn phải phụ thuộc vào tổng số vốn đầu tư của bạn, khả năng gánh vác được bao nhiêu nguy hiểm và tố chất của bản thân (bao gồm kiến thức, kinh nghiệm...) mà tự mình quyết định. Thông thường, con số vốn của con người dùng vào việc mua bán cổ phiếu là có hạn, hạn ngạch thua lỗ phải ở mức thấp nhất vào khoảng dưới 5%, có nghĩa là số vốn đầu tư còn lại là 95%. Bước vào thị trường cổ phiếu bạn phải chuẩn bị tâm lý là mình có thể bị lỗ, đương nhiên nếu thị trường cổ phiếu là thị trường nhiều đầu mối có nghĩa là giá cổ phiếu luôn luôn ở vào xu thế tăng giá, thì bạn cũng có thể lấy tổng số vốn đầu tư của bạn làm vốn.

- Xác định điểm dừng tổn hại

Bạn mua vào cổ phiếu A với giá là 5 đồng mỗi cổ phiếu, hy vọng cổ phiếu sẽ tăng giá và bạn kiếm được lợi nhuận từ sự chênh lệch. Nhưng trong khi tình hình giá cả trong tương lai không thể xác định được thì để chặn đứng tổn thất, bạn có thể dựa vào “vốn” mà mình tự xác định để xác định điểm dừng tổn hại và ủy thác cho công ty chứng khoán trong trường hợp cổ phiếu trượt giá đến điểm này thì bán cổ phiếu ra.

- Xác định điểm bán ra có lợi

Đối với những nhà đầu tư trung và ngắn hạn, họ đều phải có sự tính toán về việc chịu đựng được bao nhiêu nguy hiểm và thu được bao nhiêu lợi nhuận. Phải xác lập một mục tiêu mà tự mình thấy phù hợp, khi mà giá cả thị trường cổ phiếu tăng đến mục tiêu thì nên bán ra không được do dự cho dù sau này giá cổ phiếu có tăng hay là giảm.

Sau khi đưa ra 3 quyết định như trên thì nhất định phải vận dụng phương pháp đầu tư giữ vốn để kiếm lợi. Kỹ xảo vận dụng phương pháp này là, trước hết phải bảo toàn được vốn, sau đó mới kiếm lợi. Có nghĩa là khi giá cổ phiếu tăng đến mức mục tiêu lợi nhuận mà bạn nghĩ thì trước hết bạn nên bán ra một phần để bảo toàn vốn nhưng không phải bán toàn bộ số cổ phiếu mà bạn có trong tay, sau đó mới xác định số vốn trong tổng số còn lại của mình. Khi giá cổ phiếu tiếp tục tăng, thì bán ra "vốn" thứ 2, khi cổ phiếu trượt giá thì dừng việc bán lại và tùy thuộc vào tình hình mà tính tiếp.

Phương pháp này là phương pháp bảo toàn vốn mà vẫn thu được lợi nhuận được dùng trong xu thế tăng giá. Cũng nguyên lý như thế này, có thể dùng vào bán không cổ phiếu kiếm được lợi nhuận từ sự chênh lệch giá khi bị trượt giá.

Phương pháp bảo toàn vốn mà vẫn kiếm được lợi có ưu điểm là: khi tình hình giá cả không xác định, có thể bảo đảm bạn tránh được tổn thất to lớn. Nhưng khi mà cổ phiếu tiếp tục tăng giá hoặc tiếp tục trượt giá, vừa có thể bảo toàn được vốn lại vừa có thể tiếp tục kiếm lời.

### **3. Phương pháp "há miệng chờ sung".**

Rất nhiều người sau khi mua vào cổ phiếu thì cứ nhìn vào những cổ phiếu khác đang tăng, tuy nhiên cổ phiếu trong tay mình thì lại không tăng lên chút nào, thậm chí có lúc còn bị trượt giá. Điều này quả thật làm cho người ta phát tức lên được. Nhưng có một phương pháp là "há miệng chờ sung". Cái gọi là "há miệng chờ sung" là chỉ việc đi mua vào một số cổ phiếu mà cổ phiếu này thì ngày nào cũng có kẻ bán người mua.

Ví dụ: mỗi loại cổ phiếu mua 100 cổ phiếu, được giữ trong rất nhiều gốc cây này. Sau đó xem xem loại cổ phiếu nào tăng giá thì bán ra, loại cổ phiếu nào trượt giá thì lại mua vào với số lượng như vậy để san bằng giá thành. Nếu như bạn có nguồn vốn mạnh thì có thể mua vào tất cả cổ phiếu, còn nếu như bạn không đủ khả năng thì có thể chọn mua một loại trong cả chủng loại, mỗi loại cổ phiếu này được mua vào với số lượng như nhau. Làm như thế này có điểm tốt là:

- Không phải lo nghĩ nhiều cho việc lựa chọn cổ phiếu.
- Bất cứ cổ phiếu nào tăng giá đều có thể kiếm lời (trừ khi tất cả đều hạ giá).
- Cho dù trong đó có một số cổ phiếu trượt giá, nhưng chỉ cần có vài loại lên giá thì đều có thể san bằng giá thành rồi.

Chọn phương pháp "há miệng chờ sung" có thể tự mình định ra cho mình một nguyên tắc mua bán, lên giá bao nhiêu là điểm bán ra, trượt giá bao nhiêu là điểm mua vào. Ví dụ: bạn xác định trượt giá quá 30% là điểm mua vào, khi cổ phiếu C trượt 30% thì mua vào cổ phiếu C. Đến lượt cổ phiếu D trượt giá 30% thì lại mua vào cổ phiếu D. Há miệng chờ sung thường thường có hiệu quả trong những lúc: chấn chỉnh giá cổ



phiếu, lên chậm nhưng chắc, thuộc thị trường nhiều đầu mối, đa số có thể kiếm lợi theo dự tính. Chỉ có khi tình hình giá cả có xu hướng trượt giá thì mới trở nên không có lợi.

Phương pháp này là phương pháp rất hay, khi bạn thiếu đi nguồn thông tin chính xác, hoặc không nắm chắc việc chọn cổ phiếu thì có thể dùng phương pháp này. Sử dụng phương pháp "há miệng chờ sung" phải chú ý 3 điểm sau đây:

- Không nên mua quá nhiều cổ phiếu không ai mua làm "cây". Cổ phiếu không ai mua vào ra không dễ dàng, hơn nữa cũng không dễ gì lên giá.

- Mặc dù lựa chọn phương pháp này, nhưng bạn luôn luôn phải quyết tâm, không có lợi thì không bán, khi đã mua cổ phiếu vào thì chỉ còn cách phải chờ đợi, không nên vì những thông tin chưa được chứng thực mà tùy tiện thay đổi nguyện vọng ban đầu.

- Điều mà các nhà thao tác khi sử dụng phương pháp "há miệng chờ sung" cần phải quan tâm là vòng tuần hoàn phát triển kinh tế. Khi nền kinh tế ở vào thời kỳ suy thoái thì đại đa số cổ phiếu mỗi ngày đều đang trượt giá, thị trường cổ phiếu ở vào thời kỳ tiêu điều thì tốt nhất là không nên sử dụng phương pháp này.

#### 4. Kỹ xảo thao tác san bằng.

Bất kỳ ai cũng khó tránh khỏi những lúc có những quyết sách sai lầm. Khi bạn dự đoán cổ phiếu sẽ tăng lên, sau khi mua vào thì lại trượt giá hoặc là bạn dự tính cổ phiếu sẽ trượt giá, sau khi mượn vốn của người khác để kiếm lời lại đột nhiên tăng giá, và bị thị trường cổ phiếu "cột chặt" lại.

Lúc này bạn nên làm thế nào? Bạn đương nhiên không cam tâm thất bại, bạn sẽ nhẫn nại chờ đợi, hy vọng có một ngày trở về giá thành ban đầu, chuyển lỗ thành lãi, nhưng chờ đợi luôn là phương pháp không có hiệu quả. Vận dụng kỹ thuật thao tác san bằng có thể làm hy vọng của bạn càng nhanh chóng trở thành hiện thực. Vận dụng kỹ xảo thao tác san bằng có tiền đề là: trước hết phải giữ lại một phần vốn, để làm cơ sở sau này san bằng giá thành hoặc nâng giá lên để mua vào.

Kỹ xảo thao tác san bằng bao gồm 2 phương pháp: san bằng khi hạ thấp mặt bằng và bù thêm vào để nâng giá lên, lần lượt được giới thiệu:

##### • Hạ giá để san bằng

Kỹ xảo thao tác này là: sau khi bạn mua cổ phiếu vào, cổ phiếu lại trượt giá, thua lỗ ngày càng nhiều, do vậy, sau khi cổ phiếu bị trượt giá một khoảng thời gian, bạn nên mua thêm vào một số cổ phiếu ở vùng giá thấp, để hạ thấp giá thành. Đương nhiên sau khi giá cổ phiếu tăng trở lại, bạn có thể nhanh chóng lấy lại vốn, chuyển lỗ thành lãi. Tiền đề của phương pháp hạ giá để san bằng là: tất cả các công ty mua bán cổ phiếu vẫn có hy vọng tăng trưởng, sản xuất của công ty vẫn có tiền đồ phát triển, Như vậy, khi nền kinh tế được khôi phục thị trường cổ phiếu tăng giá trở lại thì giá cổ phiếu của công ty cũng tăng trở lại theo.

Vào thời kỳ nền công nghiệp ô tô phát triển mạnh mẽ thì những người đầu tư thông minh sẽ không dám hạ giá để san bằng đối với cổ phiếu của ngành xe ngựa. Đây là một chuyện nực cười. Khi hạ giá để san bằng, có thể dùng 3 phương pháp sau để làm cho giá thành thấp:

#### *Phương pháp san bằng bằng cách mua vào bình quân*

Sau khi mua cổ phiếu vào, cổ phiếu lại trượt giá, đợi cho giá cổ phiếu sau khi bị trượt trong một khoảng thời gian, thì lại tăng nhanh việc mua vào tính theo số lượng cổ phiếu đang nắm giữ. Nguyên lý này cũng có thể dùng trong việc mượn tiếng để mua bán cổ phiếu trong trường hợp giá cổ phiếu vẫn lên.

#### *Phương pháp san bằng bằng cách mua gấp bội*

Tương tự với mua vào bình quân, thì phương pháp mua vào gấp bội thể hiện rõ ràng sự mạnh bạo bạo tiền. Nếu như bạn có vốn đầu tư hùng hậu, không phải ngại việc mua gấp bội để san bằng mặt bằng vốn, càng có ích cho việc tăng tốc xoay chuyển tình thế từ làm ăn thua lỗ sang có lãi.

#### *Phương pháp san bằng bằng cách bán ra tăng gấp bội (hoặc bình quân)*

Khi bạn không may giá cổ phiếu đang cao ở cuối kỳ của thị trường nhiều đầu mối mà mua cổ phiếu vào, không lâu sau phát hiện thấy thị trường ảo đã hình thành và thế là vội vàng bán ra nhưng đã bị thâm vào vốn. Lúc này, phương pháp san bằng bằng cách mua vào cũng không thể sử dụng được nữa. Nếu bạn muốn sớm lấy lại vốn thì chỉ có cách mượn danh tiếng người khác để mua cổ phiếu, dùng phương pháp san bằng bằng cách bán ra tăng gấp bội (hoặc bình quân).

- Tăng thêm vốn để nâng lên

Kỹ xảo thao tác của phương pháp này là sau khi bạn mua vào cổ phiếu, thấy giá cổ phiếu tăng lên thì lại mua vào nhiều hơn nữa. Như vậy, giá cổ phiếu sẽ không ngừng tăng lên, và bạn cũng không ngừng mua vào tiếp, số lượng cổ phiếu bạn nắm giữ ngày càng nhiều, và tiền bạn kiếm được thì ngày cũng càng nhiều. Khi mua vào gấp bội có thể dùng hai phương pháp là mua vào bình quân và mua vào gấp bội. Đương nhiên thị trường cổ phiếu không ngừng biến đổi, giá cổ phiếu không thể chỉ tăng mà không giảm và ngược lại cũng không thể chỉ giảm mà không tăng. Cho nên, cho dù là tăng thêm vốn để nâng lên hay là hạ giá để san bằng thì đều phải vận dụng một cách linh hoạt.

### **5. Nắm được thao tác của các đại gia.**

Về vấn đề này, chúng tôi phân ra làm hai lĩnh vực. Một là nắm được thao tác của các nhà đầu tư lớn thì có lợi gì cho bạn? Hai là các nhà đầu tư lớn thao túng giá cả cổ phiếu như thế nào? Dưới đây chúng ta sẽ lần lượt điểm qua.

- **Nắm được thao tác của các nhà đầu tư lớn thì có lợi gì cho bạn?**

Nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới giá cổ phiếu là thành tích của công ty và vòng tuần hoàn phát triển kinh tế. Nhưng nếu như loại cổ phiếu này có sự can thiệp của các nhà đầu tư lớn thì rất có thể làm cho bạn có những phân tích và phán đoán sai. Sự can thiệp của các nhà đầu tư lớn có ảnh hưởng trực tiếp, ảnh hưởng to lớn đối với thị trường cổ phiếu. Bởi vì:

- Các nhà đầu tư lớn có nguồn vốn hùng hậu, thực lực mạnh và do đó rất dễ thao túng thị trường cổ phiếu.

- Các nhà đầu tư lớn có nhiều thông tin, các tập đoàn đầu tư đa phần là do chuyên gia quản lý. Do vậy, một loại cổ phiếu nào đó nếu như có sự can thiệp của các nhà đầu tư lớn thông qua việc tích cực mua vào, thì mức độ và tốc độ tăng giá sẽ trở nên vừa lớn vừa nhanh. Đối với bạn mà nói, không thể nói đến nhạy bén tin tức lại càng không thể nói đến việc thao túng giá cổ phiếu. Nhưng nếu như bạn có thể kịp thời nắm được động thái mua bán cổ phiếu của các nhà đầu tư lớn và các thủ đoạn thao túng giá cổ phiếu, kịp thời mua vào bán ra hoặc theo dõi để không bị mắc bẫy thì có thể trong một khoảng thời gian ngắn bạn có thể kiếm được rất nhiều lợi nhuận.

Nếu như mua vào bán ra một cách mù quáng, không hiểu gì về các thủ đoạn thao túng của các nhà đầu tư lớn thì rất có thể bị “cột chặt” lại và bị lỗ nặng. Do vậy, bạn nên lưu ý nhiều hơn đến động thái và các thủ đoạn thao túng giá cả cổ phiếu của các đại gia. Vậy thì làm thế nào để nắm được động thái của các nhà đầu tư lớn và biết được loại cổ phiếu nào đang có thể lực thao túng?

Thông tin này được lấy qua 3 mặt sau:

*Lấy từ bảng giá của công ty chứng khoán.*

Một vài nhà giúp đỡ tập đoàn và một số nhà đầu tư lớn có thể lực, đặc biệt là các nhà đầu tư lớn có liên quan đến những cổ phiếu bạn đang nắm giữ, thường xuyên gia nhập vào công ty chứng khoán nào đó. Chỉ cần lượng giao dịch của công ty chứng khoán này hơi khác thường thì có thể có nhà đầu tư lớn đang thao túng.

*Lấy từ sự biến đổi của lượng giao dịch.*

Mua bán cổ phiếu trên thị trường thường là buôn bán thông qua giao dịch, bạn có thể từ sự biến đổi về lượng giao dịch trên “bảng đen” để có được thông tin có hay không sự thao túng của các đại gia.

- Lượng giao dịch tăng mạnh.
- Sau khi tăng liên tục đột nhiên xuất hiện thấy lượng giao dịch lớn.
- Sau khi trượt giá bỗng nhiên xuất hiện lượng giao dịch lớn.

*Lấy từ sự biến đổi lên xuống của giá cổ phiếu.*

- Những cổ phiếu có thay đổi lớn về giá cả trước khi đóng cửa, bất luận là lên cao hay xuống thấp, đều có nghĩa là loại cổ phiếu này rất có khả năng bị các nhà đầu tư lớn thao túng.

- Khi gặp thông tin có lợi, thông thường giá cổ phiếu sẽ tăng lên, nhưng giá cổ phiếu không tăng hợp lý mà trái lại lại còn bị trượt giá.

- Ngược lại khi gặp những thông tin bất lợi, giá của cổ phiếu không xuống mà tăng thì có nghĩa là các nhà đầu tư lớn đang thao túng.

- Hai là các nhà đầu tư lớn thao túng giá cả cổ phiếu như thế nào?

Mục đích cuối cùng của việc các nhà đầu tư lớn mua bán cổ phiếu đương nhiên là nhằm kiếm được lợi nhuận từ chênh lệch giá. Biện pháp mà họ thường dùng là ép giá thấp để mua vào, nâng giá lên cao khi bán ra.

Tóm lại bạn mua vào và bán ra đúng thời điểm thì vẫn có thể kiếm được lời. Một điều cần phải tránh là bị “cột chặt”, là khi bạn mua vào với giá cao, trong khi đó các nhà đầu tư lớn lại lảng lạng rút lui, mà cổ phiếu mà bạn mua vào lại là của họ ngấm ngấm bán ra. Hoặc là khi bạn bán ra với giá thấp, các nhà đầu tư lớn lại lảng lạng mua vào, làm cho bạn bị tổn thất. Cho nên, bạn cần thiết phải nắm được các thủ đoạn mà các nhà đầu tư lớn thao túng thị trường cổ phiếu. Các thủ đoạn mà các nhà đầu tư lớn thao túng là muôn hình muôn vẻ, đại thể có các loại sau đây:

*Ép giá mua vào, nâng giá bán ra*

#### Ép giá mua vào

Các nhà đầu tư lớn bán mạnh cổ phiếu ra, tăng giá trên thị trường và tung tin thất thiệt tạo ra tâm lý hoang mang cho mọi người, và thế là lần lượt bán số cổ phiếu mà mình có ra, dẫn đến cung vượt quá cầu do vậy giá cổ phiếu liên tục giảm. Và nếu như các nhà đầu tư lớn ngấm ngấm nhân cơ hội giá thấp mua vào với số lượng lớn thì giá cổ phiếu sẽ tăng lên làm cho những nhà đầu tư bán cổ phiếu ra vô cùng hối hận.

#### Nâng giá bán ra

Các nhà đầu tư lớn mua cổ phiếu vào với số vốn khổng lồ đã làm cho giá trên thị trường giảm mạnh. Hơn nữa, họ lại cố tình tung ra những tin đồn nhảm, để làm cho người thường bị mắc bẫy. Và thế là cầu lại vượt quá cung, giá cổ phiếu tăng lên đáng kể, khi giá cổ phiếu tăng lên đến điểm cao nhất định thì các nhà đầu tư lớn ngấm ngấm tập trung bán ra, từ đó dẫn đến cổ phiếu đột nhiên bị trượt giá làm cho những người mua vào với giá cao bị cột chặt và thua lỗ nặng. Cho nên, bạn phải để ý sau khi các nhà đầu tư lớn bán ra hoặc mua vào với số lượng lớn thì phải chăng họ lại ngấm ngấm nhân cơ hội mua rẻ (hoặc bán đắt) để tránh lên giá.

### *Chuyển khoản*

Một số các nhà đầu tư lớn lợi dụng những thân phận khác nhau, mà đã lập nên chủ sở tiết kiệm tại các công ty chứng khoán khác nhau. Chuyển khoản với nhau, tạo thành kỷ lục giao dịch giả tạo. Như vậy, từ việc tăng giá cổ phiếu hoặc ép giá cổ phiếu có thể đạt được mục đích lợi nhuận.

### *Dương đông kích tây*

Một số nhà đầu tư lớn lựa chọn một số thị trường có giá thấp, cổ phiếu giao dịch tăng mạnh, sử dụng ép giá sau đó lại cao tay nhanh chóng làm cho nó tăng lên, làm cho những người thường bị ảo giác, cho rằng thị trường cổ phiếu sẽ nhân lúc sôi động mà liên tiếp mua vào trong khi đó các nhà đầu tư lớn lại lợi dụng cơ hội này để bán ra, phương pháp này gọi là "luân canh".

### *Cấu kết*

Cấu kết với giới buôn bán kinh tế hoặc là người lãnh đạo cao cấp của công ty phát hành, lợi dụng tin tức nội bộ để mua trước hoặc bán trước tạo ra tình thế có lợi cho bản thân, sau đó nâng giá lên hoặc ép giá xuống để kiếm được khoản lợi nhuận khổng lồ.

Trên đây đã giới thiệu một số biện pháp thao túng của các nhà đầu tư. Các nhà đầu tư lớn thao túng giá cổ phiếu là hiện tượng không thể tránh khỏi trên thị trường chứng khoán, đặc biệt là những thị trường chứng khoán mới mở không lâu, cổ phiếu công ty trên thị trường lại ít, trong hoàn cảnh chính sách lại chưa được kiện toàn, thì tình trạng thao túng lại càng rõ rệt. Cùng với sự ra đời và hoàn thiện chế độ giao dịch chứng khoán, khi tin tưởng vào việc mua bán cổ phiếu thì sẽ giúp bạn nhẹ nhõm rất nhiều.

## Làm giám đốc phải dám mạo hiểm

*Các ông chủ doanh nghiệp chấp nhận cạnh tranh quyết liệt trên thương trường cũng chẳng khác gì các tướng lĩnh chiến đấu một mất một còn trên chiến trường. Thành công của việc kinh doanh chính là do giám đốc dám đối mặt với mạo hiểm, dám chấp nhận các rủi ro trong kinh doanh. Còn đối với những người có tính bảo thủ, lưỡng lự, do dự thậm chí còn nhút nhát thì tuyệt đối không nên nghĩ đến chuyện làm kinh doanh. Cho dù những người này trên thương trường đôi lúc cũng đạt được một chút thành công, nhưng khó có thể trở thành những ông chủ nổi tiếng.*

*Trong giới doanh nhân có một câu nổi tiếng: "Ở đâu có lợi ích, ở đó ắt có nguy hiểm. Nơi có lợi ích càng lớn thì nguy hiểm cũng càng nhiều" Nếu như muốn tìm được một nơi nào trên thương trường vừa tốt mà lại vừa có thể đem lại được nhiều lợi ích thì thật không khác gì "nằm mơ giữa ban ngày" Vì thế ai cũng vậy, khi đã là ông chủ, đã làm giám đốc thì nhất định phải dám bất chấp mọi nguy hiểm, rủi ro trong việc kinh doanh của mình.*

*Thế nhưng, nếu chỉ dừng ở đó thì vẫn chưa phải là hết. Đơn giản vì họ mới chỉ dám mạo hiểm và chấp nhận rủi ro chứ chưa hẳn khi kinh doanh họ sẽ đạt được thành công, cho dù đã có tinh thần tốt như thế. Vì vậy, các ông chủ cũng cần phải có sự hiểu biết cần thiết về những nguy hiểm, rủi ro mà mình có thể sẽ phải gánh chịu. Mạo hiểm cũng có kỹ xảo của mạo hiểm, về điểm này bạn cũng không nên lấy làm lạ. Bởi chỉ có người dám mạo hiểm và giỏi về mạo hiểm thì mới có thể trở thành một ông chủ xuất sắc và thành công được.*

# MƯU CẦU SỰ GIÀU CÓ TRONG NGUY HIỂM

Trung Quốc thường có câu: “*Mưu cầu sự giàu có trong nguy hiểm*” Bởi vì đối với những người làm kinh doanh, con đường họ đi là con đường đầy chông gai nguy hiểm. Song nguy hiểm và lợi ích lại gắn liền với nhau, nơi nào mà không có nguy hiểm thì cũng không có lợi ích. Ngược lại, nơi nào có càng nhiều nguy hiểm thì lợi ích mà người làm kinh doanh có được cũng càng nhiều.

## 1. Không mạo hiểm thì không có lợi ích.

Người quản lý Hội xã YiHaTa Zushi của Nhật Bản - YiTeng YaJun thường nói: “*Lợi ích cần tích góp dần dần và từng ít từng ít một*”. Điều này khiến cho người ta khi nghe lên có thể sẽ nhận thấy rằng Yi Teng là một nhà kinh doanh theo trường phái bảo thủ, không dám chấp nhận bất kỳ một rủi ro nào. Tuy nhiên, sự thật lại không phải như vậy. YiTeng YaJun là một nhà kinh doanh giỏi và am hiểu về việc đổi mới trong phương pháp kinh doanh, đồng thời cũng là người dám đi con đường mới. Giỏi về xoá bỏ những lễ thói thông thường trong thương mại, dám vượt qua những quan niệm truyền thống cố hữu trong nghề nghiệp, cố gắng hết sức tiến hành các thử nghiệm đối với mỗi phương pháp kinh doanh mới là một trong những nguyên nhân cơ bản khiến từ một cửa hàng nhỏ Yiha ở BeiKan hiện nay đã phát triển thành Đại hội đồng lớn thứ 2 trong ngành bán lẻ của Nhật Bản. Chính ý thức đổi mới và sự hấp dẫn kỳ lạ của YiTeng đã khiến người ta khen ngợi và khâm phục.

Bên cạnh đó, vẫn còn tương đối nhiều nhà kinh doanh thường bị trói buộc bởi những kinh nghiệm đã trải qua của mình, tự mình có cảm giác hoặc không có cảm giác rằng bản thân mình đã coi những điều này là thói quen và thông lệ, từ đó không chút hoài nghi và cứ thế tuân theo, bất chước một cách rập khuôn máy móc, do đó đã cản trở họ ý thức được việc phải tìm ra những phương pháp kinh doanh mới và khai phá những con đường mới. Những người làm chủ kinh doanh theo kiểu này luôn luôn có cảm giác bất lực, không thích ứng được với sự phát triển của thời đại, đặc biệt là trong một môi trường kinh doanh không ngừng biến động như ngày nay.

Qua so sánh đối chiếu như trên, YiTeng rút ra được một điều rằng: “*Chúng ta không thể chỉ đi con đường mà người trước đã đi qua. Chúng ta phải làm được một cái gì đó như một thành công mà người đi trước không làm được, điều này đòi hỏi ta phải dũng cảm đi khai phá một con đường mới của riêng mình*”.

Như vậy, nếu bạn là một nhà kinh doanh hiểu biết và thông thạo về việc đổi mới và sáng tạo trong phương pháp thì vẫn cần phải thường xuyên tự đặt ra cho mình câu hỏi “Các phương pháp hiện nay như thế nào, phải chăng đã không còn được coi là hoàn thiện nữa?”, “Liệu còn có phương pháp nào khác và thậm chí là còn tốt hơn không?”. Nếu như có thì người làm kinh doanh phải dám chấp nhận thách thức đầu tiên, đó là có dám xoá bỏ được các quy tắc và phương pháp đã tồn tại từ trước tới nay hay không.

Trên cơ sở thực tế nhiều năm qua, YiTeng tổng kết lại: “Nếu như một doanh nghiệp vẫn cố gắng và tiếp bước trên con đường đã đạt được thành tích, nhưng đến nay thành tích ấy không hề thay đổi thì điều này chứng tỏ phương pháp kinh doanh mà doanh nghiệp chọn cho mình đã không thích ứng được với sự thay đổi của môi trường đồng thời cũng đã chứng tỏ rằng doanh nghiệp còn tồn tại những vấn đề và tiềm ẩn rất nhiều rủi ro có thể đi ngược lại với hướng phát triển của doanh nghiệp”.

Vì vậy, YiTeng cho rằng: “Với một nhà doanh nghiệp đang thành công trước mắt không cần phải đau đầu suy nghĩ gì mà hãy lấy thành tích mình đã đạt được xem như là bước đệm khởi đầu để doanh nghiệp bước đi trên con đường mới, thậm chí kể cả khi thành tích của doanh nghiệp càng nổi bật càng thì càng cần phải đánh giá một cách đầy đủ những vấn đề còn có thể xảy ra. Và cũng cần phải luôn luôn giữ bình tĩnh, khiêm tốn và không ngừng học hỏi. Không ngừng chủ động chấp nhận thử thách và luôn tìm tòi sáng tạo ra những phương pháp mới, khai thác những lĩnh vực mới, tìm ra những con đường mới là hai việc phải tiến hành cùng một lúc”

## **2. Lợi ích là kết hợp của dũng khí và cơ hội.**

Trong đời mỗi một người có rất nhiều cơ hội. Người nhạy cảm thì có thể dự cảm được cơ hội sắp đến ở phía trước, ngược lại người không muốn tìm tòi suy nghĩ thì chỉ nhìn thấy cơ hội cho mình khi cơ hội đã trở thành hiện thực. Tuy nhiên, mỗi cơ hội đến đều không hẳn mang lại niềm vui và sự thoải mái cho các nhà doanh nghiệp mà có thể bạn sẽ phải trả một cái giá rất đắt bằng những cố gắng, những nỗ lực đầy gian khổ của mình khi cơ hội đó đến. Vì thế, khi cơ hội tới, có một số người không dám tự tin chấp nhận những thử thách ở phía trước, đơn giản bởi vì do họ thiếu dũng khí và can đảm.

Ông ZhongNeiGong - người quản lý Hội xã TaZu ZuShi của Nhật Bản khi đang ở tuổi 60, đã nhìn lại chặng đường đã qua của mình, thường than thở rằng “Đời người cứ cách 12 năm là lặp lại một chu kỳ, nhưng đối với tôi mà nói mỗi tuần đều là một cơ hội thay đổi đời người. Đã 60 tuổi rồi, tôi đã đón nhận 5 cơ hội đó, trải qua những năm tháng đó cho đến bây giờ tôi thấy rằng, bất luận là thành công hay thất bại của sự nghiệp, tôi đều thu được lợi ích rất lớn”.

Đối với 5 cơ hội của ông ZhongNei chỉ nói đến lần thứ 5, chính xác là lúc ông vừa tròn 60 tuổi; trong lịch sử ngành thương mại của Nhật Bản, Tazu đã trở thành một doanh nghiệp lớn mạnh với mức tiêu thụ hàng đầu đột phá ở mức là 1 triệu yên Nhật. Trong đại



hội những người phụ trách công ty và các tập đoàn của nó được tổ chức năm đó, ông ZhongNei lại một lần nữa đưa ra mục tiêu vĩ mô “*Dám chấp nhận thách thức và mức tiêu thụ của năm tới phải đạt ở mức 4 triệu yên Nhật*”.

Đó là khí phách và lòng dũng cảm hết sức to lớn của Zhong Nei trong kinh doanh. Trong mỗi giai đoạn của cuộc đời mình, Zhong Nei đều có những thuận lợi và những khó khăn đi kèm với nhau. Vậy mà, mỗi lần gặp khó khăn ông đều thể hiện rõ dũng khí của mình, từ đó nắm lấy cơ hội và đạt được thành công trong sự nghiệp.

### 3. Ưu thích mạo hiểm mới giành thắng lợi.

Ưu thích mạo hiểm mới thắng, đây là quy tắc của cuộc sống cũng là quy luật của thương trường. Mạo hiểm đồng nghĩa với thích liều mạng, nó là một phẩm chất ít thấy của các nhà kinh doanh.

Trong sự biến đổi khôn lường trên thương trường, tiền kiếm được một cách ổn định cuối cùng tính ra được thì đó cũng chỉ là số ít, thậm chí về cơ bản con số đấy không tồn tại, cho nên phần lớn tiền kiếm được nhờ sự mạo hiểm của chính các nhà kinh doanh.

Bởi vậy chỉ có tinh thần mạo hiểm, dám chấp nhận nguy hiểm thì mới có thể kịp thời nắm bắt được thời cơ, cơ hội đó có thể thuộc về mình nhưng cũng có thể không thuộc về mình. Duy chỉ có tinh thần mạo hiểm, cũng mới có thể kiếm được phần tài sản có thể thuộc về mình mà cũng có thể không thuộc về mình. Cho dù có khả năng thất bại nhiều hay ít nhưng mạo hiểm vẫn là hy vọng thành công rất lớn của các doanh nhân, càng mạo hiểm thì khả năng thành công lại càng cao. Dù có thất bại đi chăng nữa thì bạn cũng chỉ nên coi đó là cuộc thử nghiệm và kinh nghiệm đã từng trải qua cho bản thân mình mà không trách móc điều gì. Còn đối với người nào mà cứ rụt rè, lo sợ thì họ mới chính là người đáng thương nhất mà thôi, rụt rè và lo sợ là điều tối kỵ trong kinh doanh.

- **Đừng để cơ hội tuột mất tầm tay**

Bất luận là ai cũng đều hy vọng chân thành là lập cho mình một kế hoạch trong cuộc sống, đó là vì không muốn mất đi một cơ hội có thể có.

Trong cuộc đời của mỗi con người đều gặp được rất nhiều cơ hội tốt, thế nhưng nếu không giữ gìn và biết trân trọng, không muốn liều mạng để nắm bắt cơ hội đó thì như thế, cơ hội tốt ở ngay bên cạnh mình cũng sẽ dễ dàng biến mất.

Cơ hội không đáng mất và thời gian cũng không quay ngược trở lại được.

“*Đừng để cơ hội tuột mất tầm tay*”. Câu nói nổi tiếng này ông DaSon MeiXiong thích dùng nhất để khuyên mọi người rằng “*Doanh nghiệp chấn hưng nhân tài*”. Có một câu nói khác, đó là “*Cơ hội sẽ không quay lại*” có nghĩa là cơ hội sẽ có một lúc nào đó rời xa bạn, do “không có chuỗi” nên bạn sẽ khó có thể nắm được. Vì vậy, khi cơ hội đến ngay trước mắt, nhà kinh doanh nhất định không được buông tay. Cần thiết thì cần phải nhớ: cơ hội tìm không ra, cơ hội đi qua sẽ không trở lại.

Thật vậy, bất kỳ người nào cũng đều sẽ gặp cơ hội của mình, chỉ khác ở chỗ cơ hội của người nào đến trước người nào mà thôi, còn người nói mình từ trước đến nay không gặp được cơ hội nào là nói dối, như thế có thể bởi anh ta không nhìn thấy cơ hội dành cho mình nghĩa là khả năng nhận thức trong các vấn đề kinh doanh của anh ta còn yếu. Nhưng bất kể thế nào, ai ai cũng có cơ hội, song có thể nắm được nó hay không, quan trọng nhất là ở chỗ ý thức về cơ hội đó có mạnh mẽ hay không và dám mạo hiểm hay không mà thôi. Nếu như bạn không phải là người bất cẩn từ việc sắp xếp kế hoạch cuộc đời của mình đến việc xác định mục tiêu trong kinh doanh, thì cơ hội thành công của bạn luôn ở phía trước. Vì vậy, để thực hiện được mục tiêu của bản thân và đạt được cơ hội thành công thì bạn tất phải năng động hơn và dám mạo hiểm hơn. Nếu không thì chẳng bao giờ đạt được thành công cả.

- Phải dám chấp nhận thách thức

Một nhà doanh nghiệp nổi tiếng của Nhật Bản - ông ZhongNeiGong đã nói: *“Bó hẹp trong một loại hàng hoá, bảo thủ trong kinh doanh đều không đem lại hiệu quả và lợi ích. Chỉ có mạnh dạn chấp nhận mọi thách thức nguy hiểm, mạnh dạn kinh doanh thì mới có thể đem lại những lợi ích thiết thực. Điều này chính là nguyên lý triết học về kinh doanh mà lâu nay tôi vẫn hằng theo đuổi”*.

Có thể nói, tất cả những thành công to lớn đạt được trong kinh doanh của ZhongNei có thể được xem là đã đủ, vậy mấu chốt thành công đó ở đâu, đó chính là ở chỗ ông dám chấp nhận và ý thức được sự mạo hiểm đối với những thách thức đang chờ ở phía trước. Làm ăn buôn bán, kinh doanh thông thường được mọi người coi là việc khó đoán trước được tương lai. Chẳng hạn, một sản phẩm mới sản xuất ra, việc tiêu thụ sản phẩm này diễn ra như thế nào, khó có ai dám khẳng định chắc chắn, phần lớn mọi người đều nghi ngờ về điều này. Có cái gì tuyệt đối không và như thế nào thì được coi là tuyệt đối. Tuyệt đối là điều mà những người làm kinh doanh rất tránh, nếu không nói là cấm kỵ. Trên thực tế, nhiều thành công đều đáng được xem xét.

Khi kinh doanh mười phần thì đến tám, chín phần đều không lường trước được hết mọi việc sẽ diễn ra như thế nào. Thực tế hoàn toàn đúng như vậy. Bởi các công ty khi công việc kinh doanh đang phát triển nhanh chóng thì lại ẩn chứa trong đó những mầm mống nguy cơ của nó về sau. Các nhà quản lý kinh doanh của công ty cũng đều có một cảm nhận chung như vậy, đương nhiên họ cũng phải có chung một cách nhìn, đó chính là *“Hạn chế tối đa tất cả những gì có thể tổn công tổn sức nhất để kiếm tiền”*. Do vậy, các nhà quản lý không phải quan tâm đến những khách hàng thường xuyên thông qua một số lượng lớn hàng hoá tiêu thụ nhỏ lẻ để thu được lợi ích cho mình mà lại là quan tâm để ý vào các khách hàng lớn và các loại hàng hoá có giá trị.

Trong cách nhìn nhận vấn đề của họ: *“Sức lực bỏ ra cho 1.000 đồng để tiêu thụ hàng hoá cũng chẳng khác gì sức lực bỏ ra cho 10.000 đồng để tiêu thụ hàng hoá đó*

cơ”. Vì thế, đương nhiên họ tập trung toàn bộ sức lực chủ yếu của mình vào kinh doanh số lượng lớn các hàng hoá có giá trị cho lợi nhuận cao. Cũng chính là dựa vào đạo lý này mà hàng hoá có giá trị cao mới được nhiều nhà kinh doanh quan tâm còn đối với hàng hoá có giá trị thấp thì một số người không thực sự coi trọng loại hàng hoá tốn công tốn sức này hoặc thực sự họ không muốn làm. Điều này dường như có thể nói là điểm chung của tất cả các công ty sản xuất mà điểm chung này lại chính là nguyên nhân của tất cả việc chuyển đổi sản xuất nhưng đồng thời cũng là nhược điểm chủ yếu của nó.

Thế nhưng, suy nghĩ của ZhongNei lại không giống với các nhà quản lý doanh nghiệp. Ông cho rằng, người làm kinh doanh nhất định phải dám chấp nhận thử thách và rủi ro, sẽ là một ảo tưởng khi suy nghĩ tìm mọi cách để kiếm tiền mà không lãng phí sức lực. *“Chỉ có tổ chức tiêu thụ hàng hoá trên cơ sở xem xét toàn diện về tính quản chúng và khả năng đáp ứng nhu cầu xã hội của loại hàng hoá đó mới có thể khiến cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp từ khó khăn không thể bù đắp được trở nên thông thoáng và rộng mở hơn. Vì vậy, người làm kinh doanh nên mạnh dạn chấp nhận mọi thử thách nguy hiểm ở phía trước”*. Ông ZhongNei còn nhấn mạnh sâu sắc bằng một câu nói: *“Kiếm tiền chính là cuộc đấu tranh với thời gian! Bởi vì đối với ai cũng vậy, thời gian đều rất công bằng, vô tư”*

- Nhà kinh doanh phải dám chịu trách nhiệm

Yi Teng ChunE sau khi nhận chức quản lý Hội xã dật ZhongYuan của Nhật Bản, do mất nhiều công sức và tâm huyết của mình vào công việc kinh doanh nên đã tạo ra lợi nhuận cho Hội xã tương đối cao, thường là 20 tỷ yên Nhật. Nhưng do ảnh hưởng không nhỏ của khủng hoảng dầu thô lần thứ nhất đã làm cho thành quả trên biến thành tro bụi. Toàn bộ các hướng giải quyết lúc đó đều không có bất kỳ tác dụng gì.

Lúc này, YiTeng không đổ trách nhiệm là do khách quan hoặc cho bất cứ ai mà ông là người đầu tiên dám đứng ra nhận trách nhiệm về mình. *“Xảy ra tình trạng này, việc quan trọng nhất của người làm kinh doanh như tôi là nhận toàn bộ trách nhiệm chứ không phải là giải thích”*. Ngay sau đó, YiTeng tự mình nộp đơn xin từ chức. Tuy nhiên, việc từ chức của ông gặp phải sự phản đối của toàn thể công nhân viên chức. Vì thế, ông không có cách nào khác là tiếp tục làm. Thế nhưng, để trở lại với công việc, ông đã nêu ra 3 điều kiện:

- Thứ nhất, lấy toàn bộ số tiền lương của mình làm được trong những năm vừa qua trả lại cho Hội xã.

- Thứ hai, khi xem xét đến vấn đề phát hành cổ phiếu thì phải tuân theo giá thị trường hiện nay, đối với thu nhập vượt quá mức giá danh nghĩa thì toàn bộ cổ đông sẽ phân chia lợi nhuận để đảm bảo được lợi nhuận cho từng cổ đông.

- Thứ ba, xem xét đến việc nếu việc từ chức của ông lúc này mang lại nhiều phiền phức cho Hội xã thì sẽ thôi không từ chức nữa và dù vẫn tiếp tục đảm nhiệm chức xã

trường trong thời gian tới nhưng nếu trong 7 năm sau đó nhất định sẽ lấy toàn bộ số cổ tức để bù lại các khoản vay lâu không trả được, nếu không thì bản thân sẽ lại tự từ chức.

Trên thực tế, với vị trí người quản lý Hội xã, ông đã từng 5 lần từ chức. Nhưng mỗi lần từ chức lại chẳng phải là vì nguyên nhân khác mà chính là vì quyết tâm gánh vác toàn bộ trách nhiệm khi mà hội xã lộ rõ các loại nguy cơ khủng hoảng, dễ dẫn đến phá sản. Chính do quyết tâm gánh vác trách nhiệm này của ông đã khiến cho toàn thể hội viên lấy làm cảm kích, từ đó cùng nhau gánh vác trách nhiệm và dần dần vượt qua khó khăn để đạt được thành tích huy hoàng như ngày hôm nay. Như thế có thể thấy được, cuộc đời của YiTeng không hoàn toàn bình lặng mà đầy sóng gió. Nhưng chính do những kinh nghiệm cuộc sống và do có dũng khí và quyết một trận sống mái của mình thì mới có thể tạo ra YiTeng ChunE nổi trội như thế được trong giới kinh doanh. Nhìn từ ông, người ta có thể rút ra được một kinh nghiệm cuộc sống, đó là người làm kinh doanh thì không nên sợ sóng to gió lớn mà chỉ nên sợ sự yếu hèn và nhu nhược mà thôi.

#### 4. Mạo hiểm còn khó hơn đánh bạc.

Đánh bạc là việc đầu cơ đơn thuần, còn mạo hiểm trong thương trường lại không được hiểu giống như vậy. Mạo hiểm cần mưu cao trí lớn, phân tích thật kỹ tình hình trước mắt mà mình có thể nhận thấy. Dám mạo hiểm, biết nắm bắt thời cơ trước mắt thì bạn càng thành công hơn. Những người sợ mạo hiểm thì không bao giờ trở thành một ông chủ thành công được. Nếu đánh bạc trong sòng bạc thì sẽ khiến người ta chê cười, nhưng mạo hiểm trong kinh doanh lại được người người khen ngợi.

- Chuyện về quả “cà chua”

Có lẽ bạn chưa từng nghe nói đến quả “đào sói” nhưng quả “cà chua” thì hẳn nhiên là bạn biết rất rõ. Nếu bạn biết được câu chuyện về hai loại quả này thì sẽ thấy rất thú vị. Sự thú vị của câu chuyện khiến nhiều người quan tâm. Quả cà chua mặc dù bên ngoài đỏ tươi và rất mềm nhưng do lá của nó có mùi khó ngửi nên mọi người bắt đầu nghi ngờ rằng nó có thể có độc và đã xếp nó vào loại “thực phẩm cấm”, họ đã đặt cho nó một cái tên dọa người là “đào sói”. Theo truyền thuyết, có một nhà họa sĩ người Pháp bỗng nhiên nghĩ ra một ý tưởng kỳ quặc là muốn ném thử một cái để xem loại quả ấy rốt cuộc có mùi vị thế nào? Trước khi thưởng thức mùi vị của loại quả này, ông đã chuẩn bị đầy đủ cho cái chết sắp đến của mình, ông ăn mặc chỉnh tề (thay toàn bộ quần áo đang mặc trên người). Lúc mới ăn quả thứ nhất, ông đã có cảm giác khoan khoái nhẹ nhàng, ngon miệng ông lại ăn thêm một rồi một vài quả nữa, sau đó ông lên giường đi ngủ để chờ đợi tử thần đến bắt mình đi, nhưng rốt cuộc ông vẫn bình yên vô sự như chẳng có chuyện gì xảy ra. Từ đó, mọi người mới dám ăn loại quả ấy.

Như thế có nghĩa là gì, đó là nếu không có chuyện của nhà họa sĩ nọ dám mạo hiểm như vậy thì liệu cho tới ngày hôm nay chúng ta có thể được ăn “cà chua” hay không và có biết được mùi vị thơm ngon của nó hay không? Việc ăn quả cà chua của

người họa sĩ cũng giống với việc dám chấp nhận mạo hiểm của người làm kinh doanh. Nhưng ý nghĩa bên trong của việc mạo hiểm lại chính là tinh thần hi sinh vì người khác của bản thân, dám gánh vác trách nhiệm, là một biểu hiện của việc dám sáng tạo và tìm tòi cái mới và là một sức hấp dẫn kỳ lạ của việc dám thử nghiệm mà không sợ thất bại.

Ý thức luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng bảo cho chúng ta biết khả năng nhận thức đối với sự vật hiện tượng khách quan của con người chỉ có hạn. Vì thế, trong thực tiễn không thể tránh gặp phải sự việc “không ngờ tới”, đặc biệt là trong hoạt động thực tiễn việc mà người đi trước chưa từng làm qua thì càng không thể đạt được cái gọi là nắm chắc 100% được, dù ít dù nhiều cũng vẫn có rủi ro.

Nói tóm lại, ý nghĩa của việc mạo hiểm là ở chỗ người chủ kinh doanh nhất thiết phải là người dám ăn “cà chua”, dám xông xáo vào những nơi bị cấm, dám vượt ra ngoài khuôn khổ sẵn có, nếu không thì không thể trở thành một ông chủ thành công được.

- Mạo hiểm là liều thuốc hay kích thích doanh nghiệp phát triển

Các ông chủ thành công nói chung đều có một tinh thần dám mạo hiểm “*không có việc gì khó, chỉ sợ lòng không bền, đào núi và lấp biển, quyết chí ắt làm nên*”. Họ không sợ phải đối mặt với nhiều thử thách như là trèo lên núi cao hoặc là đi lên mặt trăng, những thử thách này hoặc là chông chất nguy cơ, hoặc là khiến người khác sợ hãi, nhưng có điều sự kích thích trong đó có thể khiến họ thêm vững bước, tạo ra động lực để họ tiến về phía trước.

Điển hình như tinh thần mạnh dạn, dám mạo hiểm của các nhà lãnh đạo trong Công ty Gang thép Shodu vào đầu những năm 80. Họ đã dám cải tạo lò cao 2 của Nhật Bản sản xuất vào đầu thập niên 40, thêm vào 37 hạng mục kỹ thuật mới khiến xôn xao dư luận trong giới luyện kim, có người gọi đây là “việc làm trò cười cho thiên hạ” hay “ăn ốc nói mò”. Nhưng các nhà lãnh đạo của Shodu thì lại dựa trên cơ sở điều tra nghiên cứu đầy đủ cũng như nhiều lần thử nghiệm đã kiên quyết đi theo con đường mình đã chọn, kết quả là lò cao 2 cải tạo thành công, toàn bộ 37 hạng mục kỹ thuật mới được đem vào sử dụng. Theo số liệu chứng minh, lò cao 2 sau khi cải tiến đưa vào sản xuất đã vượt qua “Ngũ đại gia” nổi tiếng của Nhật Bản khi đó. Việc sử dụng kỹ thuật mới này đã khiến cho bạn bè quốc tế khâm phục, coi đây là “việc hiếm có trên thế giới”. Thiết nghĩ, nếu như các nhà lãnh đạo của Công ty Shodu sợ hết cái này đến cái khác, không có tinh thần mạo hiểm thì liệu rằng việc cải tiến lò cao 2 đó có đạt được thành công như vậy không?

Cũng như vậy, công ty chế tạo máy bay lớn nhất trên thế giới - Hãng hàng không Boeing của Mỹ đã dám chấp nhận hàng loạt những thử thách đầy mạo hiểm, nhân cơ đó kích thích công ty phát triển. Năm 1956, hãng hàng không Boeing đã mạnh dạn đầu tư 1/4 giá trị còn lại của công ty, chế tạo ra chiếc máy bay phản lực chở khách với mô hình lớn đầu tiên. Khi đó, công ty chỉ toàn chế tạo máy bay quân dụng, dường như chẳng có

tiếng tăm gì trên thị trường hàng không thương mại cả, nhiều ý tưởng thương mại hoá trước đó cũng bùng xuôi. Toàn bộ thị trường máy bay hàng không dân dụng liên tục là độc quyền của Công ty McDonald do hãng này sản xuất được máy bay chân vịt. Nhưng đến cho đến những năm 60, các kỹ sư của hãng Boeing đã lại một lần nữa hoàn thành bước đột phá kỹ thuật to lớn đó là việc sản xuất ra dòng máy bay Boeing 727 có thân nhỏ và lộ trình bay dài, có sức chứa 131 hành khách. Năm 1965, hãng lại có bước tiến mạnh bạo trong lịch sử, đó là việc chế tạo ra dòng máy bay Boeing 747 tầm hoạt động xa. Khi đó, chủ tịch Hội đồng quản trị của hãng với giọng rất quả quyết: “Cho dù phải sử dụng toàn bộ nguồn lực thì hãng cũng phải tạo ra bằng được dòng máy bay này”.

Hãng cạnh tranh với Boeing là McDonall lại bày tỏ rõ ràng quan điểm của mình là giữ vững thị trường máy bay chân vịt, đối với thị trường máy bay phản lực thì McDonall có thái độ trông chờ phản ứng của người tiêu dùng. Kết quả là hãng này đứng nhìn sự phát triển nhanh chóng vượt mặt mình của đối thủ để rồi cuộc lại rơi vào tình trạng chạy đua với đối thủ.

Trên thực tế thì việc tiêu thụ dòng máy bay này của hãng Boeing cũng đã từng bị đình trệ một lần, do đó hãng buộc phải cắt giảm 60% số nhân viên. Thế nhưng, hãng Boeing hiểu rằng, sự ngưng trệ trong an ninh đó là phù hợp cho việc kích thích sự phát triển của hãng mà không cần bất cứ sự trợ giúp nào. Chính là việc mạnh dạn chấp nhận nhiều thử thách, nhiều mạo hiểm thì công ty sản xuất máy bay Boeing (Mỹ) mới có được thành công như hiện nay.

- Kinh nghiệm về rủi ro

Rủi ro tức là cơ hội của thành công nhưng lại cũng có khả năng của thất bại, nếu không thì không thể coi là rủi ro được. Các hoạt động thương mại ngày nay thay đổi không ngừng khó mà đoán trước được. Đôi khi cũng khó tránh được thua thiệt vì vậy, thất bại trong việc mạo hiểm là chuyện rất thường tình. Thất bại là mẹ thành công, “mọi thành công” dù không phải là thần thoại thì cũng được coi là hiếm thấy trong kinh doanh.

Người thành công dám chấp nhận rủi ro thì không bao giờ muốn nghĩ đến khái niệm “thất bại”. Nhưng cho dù thất bại, anh ta cũng sẽ coi đó là lần trượt ngã ngẫu nhiên và là chỗ dựa để đi tới thành công về sau.

Thực ra, thành bại chỉ là kết quả cuối cùng còn quan trọng hơn cả là phải biết rút ra bài học từ những lần trượt ngã đó. Đứng từ góc độ này mà nhìn thì tất cả đều rất tích cực, một lần thất bại sẽ chỉ là một lần hăng hái tập luyện, đây mới chính là tài sản đáng quý nhất của bạn.

Điển hình như là Lechard-Miken, ông hiện nay là người quản lý tài chính của Công ty Truyền thông Mỹ AT&T, ông đã từng trải qua thất bại trong việc mạo hiểm của mình. Năm 1989, Miken có tiếng trên thế giới cũng bởi tài năng của mình, ông đã khiến

cho công ty từ tưởng chừng như không thể vượt qua nổi cho đến lúc vượt qua, Công ty Máy tính điện tử Waan đã mời ông xoay chuyển tình thế của công ty, lúc đó, công ty này đang trong tình trạng rất trầm trọng, đang bên bờ vực phá sản. Nhưng Miken vẫn không chút do dự chấp nhận khó khăn này, quyết định một lần đối mặt với nguy hiểm.

Tuy nhiên, cuộc cạnh tranh về thị trường máy tính điện tử lại không đơn giản như ông tưởng, cần phải đối phó với rất nhiều khó khăn. Miken vẫn chưa cứu vãn được tình thế của Công ty Waan. Cuối cùng, tính cho đến năm 1992 thì ông không thể không rời bỏ nó, khi đó, Công ty Máy tính điện tử Waan chẳng khác một cái khung trống rỗng.

Cho đến lúc này, khi mà công ty đã thực sự bị phá sản thì Miken vẫn không hề định coi mình là kẻ bại trận trong cuộc chiến tranh “không khói súng” này. Nhưng sau thất bại, Miken cũng không một chút mảy may lo sợ và nản chí, tự ông cảm thấy mình cần phải xem xét lại, liệu mình còn có dũng khí “lên núi xem hổ” nữa hay không, ông quyết định một mình trèo lên núi Washington, điều này có nghĩa là ông sẽ được ghi vào vào kỷ lục Guinness. Với tốc độ gió trên mặt đất rất lớn, khoảng 231 dặm Anh và vượt qua 100 ca tử vong, một mình ông đối mặt với những khó khăn vất vả trong hành trình đơn thương độc mã của chính mình. Ông nói, ông chỉ là muốn “thử khó khăn đang đợi ở phía trước”. Lúc bấy giờ đang là thời tiết của tháng 4, Miken sau 5 tiếng cuối cùng cũng lên được đỉnh núi. *“Nếu như đường lên núi khi đó bị che phủ mờ mịt, sóng to gió lớn hoặc mưa băng thì làm thế nào?”* Bất luận tình huống đó xảy ra cũng đều có thể làm cho Miken không thể leo lên đỉnh núi. Thế mà, ông đã rất bình tĩnh trả lời: *“Nếu như tôi thử rồi và tôi làm được rồi thì chẳng phải là mình đã thành công sao?”* Miken rút ra được điều này từ trong thất bại từng trải qua ở Công ty Waan, coi thất bại lần đấy vừa là một cuộc luyện tập có ích vừa là thổi một luồng sinh khí mới vào quyết tâm đạt được thành công của mình.

Hiện nay, Miken đã trở thành người quản lý tài chính cao cấp nhất trong Công ty Truyền thông AT&T (Mỹ). Giám đốc của Công ty AT&T lúc đó gặp Miken đã nói với ông như thế này: *“Tôi sẽ coi kinh nghiệm làm việc của anh trong Công ty Máy tính điện tử Waan là một ưu tiên lớn”*. Trong Công ty AT&T, Miken thường nhắc nhở các nhân viên trẻ tuổi của mình rằng nếu như các anh có thể đứng trước gương mà nói với mình rằng *“Tôi đã dùng hết sức mình rồi”* thì như thế anh sẽ chẳng phải lo lắng thất bại gì cả. Còn nếu các anh có thể đã cố gắng hết sức mình, như thế thì dù thành công hay thất bại thì đều được coi là thành công rồi.

- Zheng Zhou Yong mưu cầu chiến thắng trong việc mạo hiểm

Tập đoàn doanh nghiệp hiện đại của Hàn Quốc Zheng Zhou Yong từ những năm 60 đã phát triển mạnh mẽ trở thành một trong những công ty chế tạo thuyền bè vào loại lớn nhất thế giới lúc bấy giờ. Hiện nay, tổng công ty có 29 công ty nhỏ, 135.000 công nhân, tổng số vốn sản xuất là 5 tỷ USD. Chủ tịch tập đoàn - Ông Zhang Shu Jung không chỉ là người giàu có nhất mà còn là nhà tài phiệt lớn có tiếng trên thế giới khiến cho

người khác phải khâm phục và có lời khen, ông là “nhà doanh nghiệp trí dũng vẹn toàn, gan dạ, sáng suốt và cũng là người con trai có sức hấp dẫn nhất”.

Zhang Shu Jung thẳng thắn thừa nhận xưởng đóng tàu ở Yunsan là sự nghiệp mà cả đời ông gây dựng, đầy khó khăn và nguy hiểm. Đúng vậy, lúc nào phải đối mặt với thử thách là ông lại vững vàng bước tiếp, không có chút gì lo sợ hay chùn bước. Năm 1970, ông tuyên bố thứ nhất, cần một xưởng đóng tàu thuộc vào loại lớn có thể lên tới 100 tấn của tàu chở dầu, thứ hai cần phải đóng được tàu chở dầu vào loại lớn. Thế nhưng, đối với việc đóng tàu Zhang Shu Jung cũng không hiểu nhiều lắm và nhân viên của ông cũng chưa từng có người đóng chiếc tàu lớn như ông nói. Mọi người từ đó bàn luận xôn xao: nào thì số tiền lớn cần đóng xưởng tàu đấy lấy ở đâu ra? Nào thì xưởng dù có đóng tốt nhưng ai sẽ đến đặt hàng?... Ngược lại, đối với Zhang Shu Jung ông lại có niềm tin tưởng tuyệt đối vào việc mình đang làm đồng thời khuyến khích mọi người hăng say làm việc. Để giải quyết được các vấn đề trên, điều đầu tiên là phải mượn được tiền, vì thế ông đã chạy vạy khắp nơi kể cả đến các tổ chức tài chính lớn trên thế giới. Kế hoạch đầu tư của ông là: việc đóng tàu sau khi ụ tàu lắp xong, dùng tiền kiếm được vẫn còn đang nợ để bán hàng ra nước ngoài, thế nhưng một công ty của Hàn Quốc khi đó mà vay hàng tỷ USD trên thị trường thế giới thì thật là không dễ dàng. Cuối cùng, ông vẫn cứ thử tìm đến Phó giám đốc Ngân hàng Anh quốc, đưa ra bản kế hoạch này và giải thích một cách tỉ mỉ về khả năng hoàn thành kế hoạch đầu tư của mình. Cuối cùng, ông đã thuyết phục được vị Phó giám đốc này cho ông vay một khoản tương đối lớn. Tiếp đó, ông lại lấy 2 bức ảnh vẽ cảnh cánh đồng hoang vắng ở Yunsan để đi vay tiền từ các nơi khác nữa, và rồi số tiền cần cũng nhanh chóng được giải quyết ổn thỏa.

Đến vấn đề thứ hai là vấn đề đơn đặt hàng sẽ giải quyết như thế nào đây? Các công ty nước ngoài vào thời điểm này ai mà dám tin là một công ty của Hàn Quốc có khả năng đóng được một chiếc tàu cỡ lớn? Thế nhưng Zhang Shu Jung nghĩ ra một cách vừa ha vừa không ai ngờ tới. Ông tự mình mang theo tờ 500 đồng bạc của Triều Tiên đi khắp nơi để giới thiệu với mọi người và tuyên bố rằng: Triều Tiên đã có hơn 400 trăm năm làm nghề đóng tàu thuyền nên có đầy đủ năng lực để làm được điều đó. Hoá ra là trên tờ giấy bạc của Triều Tiên có in hình con tàu Kiuse được một người anh hùng dân tộc của Triều Tiên phát minh ra vào thế kỷ 15. Dưới sự chỉ huy của người anh hùng dân tộc này, loại tàu ấy đã đánh bại cuộc chiến tranh xâm lược của Nhật Bản. Qua nhiều buổi diễn thuyết của Zhu Shu Jung, nhiều người thực sự đã tin tưởng vào những gì ông nói. Không lâu sau, xưởng đóng tàu của ông đã có trong tay 2 đơn đặt hàng đóng tàu chở 260.000 tấn dầu.

Chính việc xưởng đóng tàu của Zhu Shu Jung ở Yunsan nhận được hai đơn đặt hàng đóng tàu chở dầu nên lãnh đạo và công nhân trong xưởng hăng hái làm việc, ngày cũng như đêm. Để rồi đến tháng 3 năm 1972, xưởng đóng tàu của Zhu Shu Jung bắt đầu đi vào sản xuất cùng với việc sản xuất ụ tàu của hai con tàu chở dầu, sau 27 tháng nỗ lực, hai chiếc tàu chở dầu cùng lúc hoàn thành xong, tạo ra một kỷ lục thế giới về thời



gian thi công gấp nhất. Như vậy có thể thấy rằng, từ ngày đầu thành lập cho đến lúc sản xuất kinh doanh sẽ gặp rất nhiều rủi ro, có rủi ro đến từ bên ngoài công ty, có rủi ro đến từ bên trong nội bộ công ty, có rủi ro đến một cách tự nhiên, có rủi ro đến do chính con người tạo ra... Vì thế mà, một nhà kinh doanh giỏi và thành công khi đối mặt với những rủi ro ấy, không chùn bước hay rút lui mà là có thái độ chủ động, sẵn sàng ứng biến và tìm kiếm biện pháp giải quyết một cách thích hợp các rủi ro để biến nguy thành an, tránh càng ít thiệt hại cho công ty mình càng tốt.

## 5. Biến nguy thành an.

Trong kinh doanh, bất cứ ở đâu, bất cứ khi nào đều có thể gặp phải những rủi ro không lường trước được. Đối với bất cứ rủi ro kiểu nào, là một ông chủ thì không thể rụt rè, sợ hãi mà nên mạnh dạn đối phó với những rủi ro và thách thức ở phía trước. Thế nhưng, trong rủi ro trước mắt, chỉ có dũng khí thì không đủ mà nên có một vài những kỹ xảo ứng phó tài tình, linh hoạt và học cách biến nguy thành an.

Có một số ông chủ mặc dù dám mạo hiểm, dũng khí có thừa song lại thường không thành công. Nguyên nhân trong đó là ở chỗ không biết kỹ xảo trong mạo hiểm. Có một số người có thể sẽ cho rằng mạo hiểm để thành công mà ngược lại, họ quy nguyên nhân về số phận, nếu vận đỏ thì thành công còn vận đen thì sẽ thất bại.

Vậy kỹ xảo trong mạo hiểm có đáng tin không? Có phải là nguyên nhân dẫn đến thành công không hay là do số phận? Thực ra cách nhìn ở trên là một sai lầm to lớn. Không giống với các việc khác, mạo hiểm cũng phải có kỹ xảo. Điều này không làm cho người ta cảm thấy kỳ lạ. Nếu không thì vì sao có không ít người có đủ mạo hiểm để thành công như vậy? Vậy, thủ thuật trong mạo hiểm là gì? Nói cụ thể hơn thì thủ thuật được hiểu trong 3 mặt sau đây:

- Thứ nhất, tiến hành phân tích và dự đoán một cách toàn diện, sâu sắc.

Trước khi thực hiện bất cứ hoạt động mang tính mạo hiểm nào bạn đều phải tiến hành phân tích và dự đoán một cách khoa học, vừa xem xét mặt lợi vừa xem xét mặt hại, cố gắng hết sức biến mặt không có lợi thành có lợi, tránh rơi vào tình trạng không có lợi cho mình. Đây là một điều kiện tiên quyết dẫn tới thành công.

- Thứ hai, cẩn thận trong hành động.

Sau khi rủi ro bắt đầu, bạn phải chắc chắn, vững vàng đi từng bước một, nhất thiết không được nóng vội, nếu không thì rất dễ dẫn đến sơ suất và sai lầm. Đây là bước thứ hai từ mạo hiểm tới thành công.

- Thứ ba, phải nghĩ đến các giải pháp phòng ngừa những tình huống xảy ra bất ngờ.

Thường có câu "*Không sợ gì chỉ sợ việc không may*" tức là làm bất cứ việc gì, đều có thể xảy ra cái "không may". Hướng hô là ngay chính bản thân sự mạo hiểm ấy đã là cả một chặng đường đầy chông gai nguy hiểm. Vì thế, nếu có xảy ra tình huống "không

may” ấy cũng là thực sự rất tự nhiên. Đối với điều này, bạn ắt phải có sự chuẩn bị thật tốt về tâm lý và càng cần phải suy nghĩ đến các biện pháp để có thể sẵn sàng ứng phó. Khi đã nắm chắc được cả 3 kỹ xảo mạo hiểm trên tin chắc rằng điều này sẽ tạo cho bạn nhiều thuận lợi hơn để đi tới thành công.

- Tranh thủ sự giúp đỡ của người đại diện cho công ty bảo hiểm

Là một ông chủ, việc nhờ người đại diện của công ty bảo hiểm hướng dẫn, chỉ bảo cho cũng là một điều đáng để suy nghĩ. Tuy nhiên, có lẽ nhiều ông chủ đã không nghĩ tới điều này. Nguyên nhân rất có thể là bảo hiểm không có mối quan hệ mật thiết với việc sản xuất phát triển của doanh nghiệp.

Nếu như nói đến bảo hiểm thì đặc điểm nổi bật nhất là các điều khoản của bảo hiểm khô khan, nhạt nhẽo và việc chi trả, tiêu hao bảo hiểm bao nhiêu mà thôi. Vì vậy, rất tự nhiên khi nhiều người không muốn nghĩ đến nó. Thế nhưng, mỗi nhà kinh doanh cũng đều đồng ý cách nhìn sau đây: Theo sự phát triển của doanh nghiệp, tác dụng của bảo hiểm cũng thay đổi, trở nên ngày càng quan trọng. Người không có bảo hiểm có thể sẽ suy nghĩ đến việc nên hay không nên đóng bảo hiểm, còn người đóng bảo hiểm trước đó có thể lại nghĩ cần tăng thêm các khoản mục và số tiền đóng bảo hiểm nữa hay không.

1. Thực tế có thể thấy tác dụng của bảo hiểm là rất lớn, nó có thể hạn chế đến mức thấp nhất hoặc bằng 0 những rủi ro mà bạn có thể phải gánh chịu trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp hay công ty của mình. Tuy nhiên, nếu muốn tận dụng được hiệu quả của bảo hiểm thì buộc phải lựa chọn một người đại diện bảo hiểm vừa trung thực vừa có nhiều kinh nghiệm trong chuyên môn. Có điều, không phải ai cũng lựa chọn ngay, đã có không ít ông chủ luôn luôn tỏ ra suy đi tính lại đối với việc được người đại diện bảo hiểm hỗ trợ cho việc phát triển doanh nghiệp để rồi, mãi đến khi xảy ra một vài vấn đề khó khăn phức tạp thì mới bắt đầu hợp tác.

Ví dụ như, có trường hợp do không sớm lựa chọn được các khoản mục đóng bảo hiểm thích hợp nên đã xảy ra nhiều tổn thất về kinh tế mà lẽ ra doanh nghiệp có thể tránh được; hoặc như trường hợp người cùng ngành mà bạn quen do không đóng bảo hiểm nên đã khiến cho doanh nghiệp của anh ta đứng bên bờ vực phá sản. Những trường hợp đó đều bảo cho bạn rằng không thể coi thường việc đóng bảo hiểm cho công ty hay doanh nghiệp của mình. Vì thế, bạn cũng nên có cái nhìn tích cực hơn về vấn đề này.

Tuy nhiên, cũng không thể quá nôn nóng, hấp tấp mà bạn hãy phải bình tĩnh, thận trọng trong việc tìm kiếm người đại diện bảo hiểm cũng như việc xem xét các khoản mục đóng bảo hiểm. Cuối cùng xuất phát từ việc tăng cường thực lực cho doanh nghiệp, cho công ty, bạn sẽ đi đến quyết định cuối cùng. Thực ra, các cá nhân và tổ chức cùng ngành đều có thể giới thiệu cho bạn những người đại diện và các khoản mục bảo hiểm

đáng tin cậy. Thế nhưng, có người do công ty tổn thất về kinh tế rồi mới làm quen được một vài người đại diện bảo hiểm. Khi đó, tiếng nói của anh ta có sức thuyết phục nhất. Nhưng có vài người lại có những bản khoản khác như là, trước khi xảy ra chuyện, trước khi phải bồi thường tổn thất theo hợp đồng bảo hiểm thì người đại diện bảo hiểm và công ty bảo hiểm thường đều cư xử ôn hoà, nhã nhặn. Thế nhưng, khi thật sự cần đến bọn họ thì thái độ của họ phải chăng sẽ như thế nào, có thay đổi hay không? Họ có phải sẽ tìm thật nhiều lý do để nói cho qua trách nhiệm bồi thường cho mình hoặc là họ sẽ lập ra một bản báo cáo dựa trên các quy tắc quá chi tiết khiến cho người đóng bảo hiểm không được bồi thường 100% hay không?

Những điều nói ở trên đều là những vấn đề đặc biệt cần lưu ý khi doanh nghiệp hay công ty lựa chọn người đại diện bảo hiểm cho mình.

2. Bên cạnh đó, bạn cũng nên nghĩ đến việc người đại diện bảo hiểm ngoài giới thiệu các khoản mục bảo hiểm và thuyết phục bạn mua bảo hiểm còn có thể làm được những việc khác.

Ví như, anh ta cần phải tranh thủ thời gian để hiểu biết ngành nghề kinh doanh của bạn và đưa ra một vài kết quả nếu có thể để bạn lựa chọn; Anh ta còn phải có lòng yêu nghề và có năng lực giải thích mặt lợi mặt hại của mỗi khoản mục bảo hiểm, giúp bạn đi đến quyết định có lợi nhất cho công việc kinh doanh của bạn. Nếu các khoản mục bảo hiểm mà anh ta đưa ra để bạn lựa chọn không phù hợp với yêu cầu của công việc thì anh ta sẽ trình bày quan điểm của bản thân anh ta và giải thích nguyên nhân cụ thể của việc bạn không đồng ý, để bạn suy nghĩ lại về sự lựa chọn của mình.

3. Tìm kiếm, lựa chọn người đại diện bảo hiểm cần có chút hiểu biết về quy mô hoạt động của công ty bảo hiểm đó.

- Có người muốn hợp tác với các công ty bảo hiểm lớn có nghiệp vụ về bảo hiểm.

Lý do có điều này là: có thể trong cùng một công ty có thể tiếp xúc với các chuyên gia về lĩnh vực này, và do tất cả bảo hiểm đều mua cho công ty, khi giải quyết thì tương đối thuận lợi, cũng dễ dàng được các công ty này quan tâm hơn.

- Tuy nhiên, cũng có người không muốn lựa chọn các công ty bảo hiểm lớn để đóng bảo hiểm, mà lại tìm cách móc ngoặc với người đại diện độc lập.

Lý giải vấn đề này là: người đại diện độc lập có thể từ nhiều công ty khác nhau, như thế sẽ bàn luận và đưa ra phương án đóng bảo hiểm tốt nhất, hơn nữa người đại diện độc lập phần lớn lại là những người làm ăn nhỏ, vì vậy nhanh chóng rút ngắn khoảng cách giữa hai bên.

- Còn có một số người lại muốn gộp cả hai cách trên lại với nhau, vừa cùng với các công ty bảo hiểm lớn, vừa tạo dựng mối quan hệ nghiệp vụ với các đại diện bảo hiểm độc lập.

Lý do để họ làm điều này là: có thể họ được tiếp xúc với càng nhiều chuyên gia ngành bảo hiểm, tổng hợp lắng nghe ý kiến và các tin tức khác nhau của họ, cứ gom góp nhiều ý kiến của họ để đạt được kết quả tốt, từ đó thu được phương thức phục vụ và hiệu quả phục vụ tốt nhất. Hơn nữa, do có càng nhiều công ty tham gia vào cuộc cạnh tranh kinh doanh nên có thể các công ty đảm bảo ưu tiên về mặt điều kiện, giành được càng nhiều ưu tiên càng tốt.

Cả ba cách trên đều có ba cách giải thích khác nhau, các chủ doanh nghiệp khi quyết định đầu tư mua bảo hiểm thì có thể kết hợp suy nghĩ của mình với tình hình thực tế của doanh nghiệp.

Có một số ông chủ vì muốn tăng thêm lợi nhuận nên thường tính toán cẩn thận để công việc kinh doanh của mình đạt hiệu quả nhất và tiết kiệm nhất. Nhưng xét về phương diện nghiệp vụ thì điều đó chỉ là “tham bát bỏ mâm” mà thôi. Nếu vì tiết kiệm mà đóng bảo hiểm không đủ hoặc cơ bản là không đóng bảo hiểm thì trên thực tế, điều này chẳng khác cạnh bạc cả, rủi ro phải gánh chịu cực lớn. Trong hoạt động kinh doanh thương mại quốc tế, có không ít công ty do không tham gia bảo hiểm nên đã phải chịu tổn thất to lớn, thậm chí dẫn đến việc công ty bị phá sản, đóng cửa, thua lỗ không gượng dậy được nữa.

Để thật sự biến nguy thành an thì ông chủ nhất định không được tiếc chút thời gian và tiền bạc để mua bảo hiểm.

## Uy tín nghề nghiệp và chữ “tín” của giám đốc

Mặc dù hình tượng và uy tín đều là vô hình nhưng nó vẫn được coi là một trong những nhân tố tạo nên sự thành công trong kinh doanh, các ông chủ nên có cái nhìn đầy đủ khi xem xét những nhân tố này. Tuy nhiên, do hình ảnh và niềm tin là vô hình, không nhìn thấy được, cũng không sờ thấy được nên sẽ là lẽ đương nhiên nếu trong thực tế các ông chủ không coi trọng nó. Nhưng điều đấy rõ ràng là một sai lầm của các nhà kinh doanh và cũng chính là điều mà khiến những người làm chủ cảm thấy phải suy nghĩ.

Những người làm ăn buôn bán nên hiểu chỉ có mình tin vào khách hàng, tin vào đối tác làm ăn, tin vào công nhân viên và các trợ thủ của mình thì mới làm ăn tốt được. Nhưng thế vẫn chưa đủ, mà bản thân mình còn phải có được sự tin cậy của những người như họ thì mới có hy vọng việc làm ăn kinh doanh của mình thành công được. Hơn nữa, nếu muốn khách hàng, đối tác làm ăn tin vào mình thì buộc phải tạo dựng một hình ảnh tương ứng cho công ty trong lòng khách; nếu muốn các trợ thủ và nhân viên của mình tin vào mình thì bản thân phải có hình tượng và đạo đức tốt của một nhà kinh doanh. Nhưng cũng cần chú ý, như đã nói ở trên hình tượng ở đây chính là hình ảnh của ông chủ trong lòng khách hàng, đối tác và công nhân viên chức đối với công ty và trong chính lòng mình. Nói khác đi, người làm kinh doanh không thể tự mình cảm giác được xem là công ty này công ty nọ, người này người nọ đáng tin bao nhiêu mà phải xem là cảm giác của họ có giống hoàn toàn với cảm giác của mình hay không. Nếu nói không giống nhau, như thế cảm giác của bạn không một chút giá trị nào. Cảm giác của khách hàng, đối tác và nhân viên mới là quan trọng hàng đầu, cũng mới là nhân tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Thế nhưng, có một vài ông chủ thường tự đề cao bản thân mình lên, cho rằng chỉ có mình và công ty của mình mới làm giỏi nhất, người khác đều không sánh bằng mình. Đó thật sự là một cảm giác sai lầm của cảm giác “cái tôi” Trên thực tế, cảm giác này không có lợi cho uy tín và hình ảnh tốt đẹp cho bản thân ông chủ và công ty. Nếu so với các ông chủ có cảm giác cái tôi,

*như thế thì loại người này về cơ bản không coi trọng hình ảnh và uy tín, vậy sẽ chỉ càng làm cho người khác cảm thấy đáng ghét mà thôi.*

*Xét về chủ quan, loại người này thường cho rằng làm ăn về cơ bản không cần hình ảnh đẹp và uy tín gì cả, họ chỉ thấy làm "gian thương" mới là tốt nhất. Vì vậy, họ luôn luôn nỗ lực để cho mình càng ngày càng gian trá, xảo quyệt. Nếu nói như vậy sẽ làm cho người ta cảm thấy buồn cười, như thế, người nào là gian thương thì sẽ khiến người khác cảm thấy xấu xa, đáng ghét và đáng hận mà thôi.*

*Hai quan điểm sai lầm của ông chủ đều là cái sai về hình ảnh và uy tín, đáng lý ra nên cố gắng hơn nữa để khắc phục sai lầm đó.*

## **THỜI ĐẠI KÊU GỌI SỰ TIN CẬY LẦN NHAU**

Có người nói, thời đại chúng ta đang sống hiện nay chính là thời đại của sự phát triển mạnh mẽ về kinh tế và thương mại. Trong thời đại mới này, đâu đâu cũng có một lượng đông đảo người hành nghề kinh doanh, con số này lên tới hàng trăm hàng nghìn người, thật không phải là số nhỏ. Nhưng trong số đó, những người thành công thì lại rất ít.

Rốt cuộc nguyên nhân của điều này là gì? Nhiều nghiên cứu cho thấy, nguyên nhân đương nhiên có không ít nhưng trong đó có một nguyên nhân rất quan trọng. Đó là những người thất bại thường lại là những người không có hình ảnh và uy tín tốt.

Hình ảnh và uy tín giống như nhau, nhưng uy tín thể hiện ra ngoài rõ rệt hơn, có lẽ cũng vì thế mà trở nên quan trọng hơn. Còn nếu nói gian trá và xảo quyệt là phép màu của thương mại thì thật là buồn cười, kỳ thực nó chính là quả bom hẹn giờ đặt ngay bên cạnh ông chủ mà thôi. Gian thương có thể chỉ có được thành công một hai lần và cũng chỉ trong một khoảng thời gian ngắn ngủi nào đó, còn sau đấy anh ta cũng sẽ lại trở thành một người thua cuộc trên thương trường mà thôi. Dù vậy, nói như thế nào đi chăng nữa thì thời đại mới - thời đại coi trọng thương mại của chúng ta đáng lý ra nên gọi là thời đại coi trọng uy tín nghề nghiệp.

## 1. Làm mà không có lòng tin thì việc sẽ không thành.

Người xưa có câu: “*Người không có lòng tin thì không làm nên việc gì cả*” hoặc “*Nói mà không tin thì không biết sẽ làm được gì*”.

Ý nghĩa của những câu nói này đều mang tính nhân sinh, tức là nếu như lời nói không đáng tin thì về cơ bản là không có bất kỳ nơi nào trên thế giới này để mong muốn công việc kinh doanh của mình phát triển.

Cổ vấn cao nhất của Hội xã hoạt động theo mô thức công nghiệp nghiên cứu kỹ thuật của Nhật Bản - Bendi đã từng nói: “*Tôn trọng người, nói phải làm, làm phải được*”. Đây chính là mấu chốt lớn nhất của thành công trong kinh doanh. Bendi có thể hoàn thành trước mục tiêu là đầu tư mở nhà máy tại một bang của Mỹ có thể nói là vì ông kiên trì nguyên tắc cơ bản làm người và công việc kinh doanh này. Người không xem trọng chữ tín là người không biết cách kinh doanh.

Vào tháng 4 năm 1975, Bendi lúc bấy giờ với tư cách là người quản lý Hội xã - đã cùng vợ là bà Jikiwasi đi thăm bang Eken (Mỹ) nằm phía Tây thành phố, ngài thị trưởng đã chuẩn bị tiếp đón trước khi ông đến. Mục đích chuyến đi này của ông là nhằm bắt tay giữa công ty của Mỹ với Hội xã của Nhật Bản để thực hiện kế hoạch thành lập công xưởng ở Mỹ. Hành động này có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc hoá giải những xích mích về kinh tế giữa Mỹ - Nhật. Bởi vậy, các giới học giả Mỹ - Nhật đã đánh giá cao hành động này

Bendi và ông thị trưởng đã rất tình cờ quen biết nhau tại một bữa tiệc tối. Cho đến chuyến thăm này thì hai bên đã qua lại với nhau được 11 năm. Bendi là một người có thể vượt qua được những tập quán quốc tế khác biệt, khắc phục những trở ngại về việc bất đồng ngôn ngữ và có thể gây thiện cảm với những người nổi tiếng của các quốc gia khác. Điểm cơ bản là ở chỗ ông cho rằng bất luận người ở nước nào, người ấy làm gì thì ông đều muốn người khác tôn trọng mình và hai bên tin cậy lẫn nhau. Bendi có thể giao lưu với người ngoại quốc chính là vì tình cảm chân thành và niềm tin của mình đối với họ, vì vậy, những nơi ông đi qua kể cả nước ngoài, đâu đâu cũng được người ta tôn trọng.

Chuyến thăm Mỹ lần này, Bendi nói với ngài thị trưởng bang Xiusici hy vọng sẽ thành lập công xưởng ở bang Ohaio (Mỹ). Nhưng vì trong sâu thẳm đáy lòng của ngài thị trưởng, Bendi đã là một người rất đáng tin vậy rồi nên ý kiến của ông được ngài thị trưởng nhiệt tình ủng hộ, tăng cường xây dựng một môi trường kinh doanh lý tưởng, ông dự đoán tốc độ đẩy nhanh kế hoạch đầu tư và lập xưởng sẽ mau chóng được thực hiện.

Hội xã Bendi từ đó mở ra một chân trời mới, trở thành công ty Nhật Bản sớm nhất bước lên đỉnh cao của chiến lược quốc tế hoá kinh tế. Hội xã nghiên cứu kỹ thuật ngày nay được người ta gọi là “Bendi của thế giới”, nguyên nhân của nó không chỉ là người có kỹ thuật điêu luyện, quan trọng hơn nữa là do tinh thần của Bendi - nguyên nhân chính - khiến người ta khâm phục.

## 2. Chỉ biết tính toán thì chưa phải là người hoàn thiện.

Một người rất nổi tiếng trong giới doanh nhân Nhật - YiTeng - đã từng nói: *“Người không biết tính toán là một người không hoàn thiện, thế nhưng người biết tính toán cũng chưa chắc đã phải là người hoàn mỹ. Là một thương nhân, nếu chỉ biết tính toán thiệt hơn cho mình mà không biết để ý đến lời nói của người khác, khi đó việc làm ăn của anh ta có lẽ sẽ càng tính càng thua mà thôi. Đối với những người làm ăn buôn bán, điều quan trọng nhất chính là lòng trung thực. Mà trung thực lại chính là tài sản quan trọng nhất của họ”. Ông thường nói: “Là thương nhân, tôi cho rằng cái quan trọng nhất không phải là tiền mà là sự trung thực. Nếu như không tuân theo tôn chỉ “Trung thực trong kinh doanh” thì cũng không thể có được sự phát triển của Hội xã YaHaTa ngày nay”.*

Nhật Bản có rất nhiều doanh nghiệp để thực hiện phương châm kinh doanh của mình, để tạo lập cho mình một hình ảnh kinh doanh nổi bật trong Hội xã, thường dùng một hai câu nói khái quát lại như trong giới kinh doanh của Nhật thường nói là “tôn chỉ của hội” và “biểu ngữ của hội”.

Những công ty lớn của YaHaTa và các công ty nhỏ của nó mặc dù “biểu ngữ” không giống nhau nhưng cùng lấy sự trung thực làm hình ảnh kinh doanh nên đã cùng nhanh chóng nổi lên. YiTeng thừa nhận sự trung thực là tài sản quý báu của người làm ăn buôn bán và làm kinh tế là vì ông đã từng trải qua nhiều việc như vậy.

Đó là vào năm 1958, khi đó cửa hàng của ông nằm kế sát một cửa hàng điện khí Zechu. Muốn mua cửa hàng này cần phải có 500.000 yên Nhật. Do vị trí của cửa hàng này rất tốt nên Yi teng đã nghĩ đến việc mua lại cửa hàng đó. Thế nhưng với tình hình 3 cửa hàng của ông, em trai và mẹ ông thì không thể bán đi, bất luận thế nào cũng không được lấy số tiền đó. Biết vậy, nhưng Yi teng vẫn cứ luôn để ý và bận tâm tới việc đó. Đúng lúc ông đang suy nghĩ nhúc nhúc đầu nhúc óc thì giám đốc của Hội xã bán buôn đã không chút do dự cho cửa hàng bán buôn của ông mượn tiền. Khi YiTeng hỏi lý do vì sao thì ông giám đốc trả lời: *“Tôi cho rằng ba cửa hàng của mẹ con anh cho dù nhỏ nhưng lại là những người kinh doanh dám mạo hiểm, trung thực và chân thành. Điều này sẽ dẫn các anh tới thành công”.* Ngoài ra, có một số ngân hàng và những người cùng ngành nghề cũng đánh giá cửa hàng của YiTeng như vậy nên đã thi nhau tỏ rõ thái độ: *“Hãy để YiTeng mua cửa hàng này, chúng tôi sẽ giúp cậu ta về vốn”.* Vì vậy, số tiền cần để mua cửa hàng cũng nhanh chóng được giải quyết. Qua việc này, YiTeng cảm nhận được một cách sâu sắc giá trị của sự trung thực.

Ông nói: *“Là người làm kinh tế, không cần chỉ tìm mọi cách để kiếm được nhiều tiền và dùng tiền dùng tiền để có được sự tin cậy. Lòng tin chẳng phải là dùng tiền mà có thể mua được, điều quan trọng nhất là tình thần làm việc chăm chỉ và thái độ kinh doanh hết sức trung thực”.*



### 3. Sự tin tưởng = tài sản.

Qua ví dụ của YiTeng có thể thấy, những phẩm chất như lòng tin và sự trung thực trong kinh doanh thương mại thật sự là điều rất quan trọng. Có thể nói, “sự tin tưởng = tài sản” là rất chính xác. Chỉ có người có lòng tin thì mới có thể được người khác tin tưởng và làm cho công ty hay doanh nghiệp của mình phát triển đi lên.

Lòng tin bao hàm nghĩa rất rộng, nhưng mấu chốt nhất chính là ở chỗ phải nắm được 3 điểm dưới đây:

- Tin vào khách hàng

Không bao giờ phải lừa gạt khách hàng, nếu cứ lừa gạt khách, sớm muộn gì cũng khiến cho công việc kinh doanh của bạn nhanh chóng thất bại hoặc dẫn tới phá sản mà thôi.

- Tin vào đối tác

Trên thương trường, hợp tác với người khác là điều rất cần thiết bởi vì có rất nhiều hoạt động kinh doanh mà một người không thể làm nổi. Mà khi đã hợp tác thì nên tin tưởng vào nhau, điều này mới tạo ra sự hợp tác lâu dài giữa các bên, cũng từ đó khiến cho bản thân mình không ngừng tìm kiếm những con đường mới dẫn tới thành công.

- Tin vào công nhân viên

Mỗi ngày những người mà ông chủ trực tiếp mặt đối mặt lại chính là những công nhân và các trợ thủ của mình. Trong quan hệ với công nhân viên nên theo câu “*Nói phải làm, mà làm thì phải có hiệu quả*” tức là nói được thì phải làm được, nói phải đi đôi với làm. Như vậy mới có thể khiến cho công nhân viên tín nhiệm, tạo ra cơ sở vật chất cho công ty và doanh nghiệp phát triển.

## NHỮNG TÀI SẢN ĐÁNG GIÁ

Hình ảnh và niềm tin giống như nhau, cả hai đều vô hình, cũng đều là tài sản không đo đạc và đánh giá được. Có một hình ảnh tốt lại vừa có một danh tiếng tốt đối

với ông chủ là lợi thế cực kỳ lớn. Vì vậy, ông chủ ngoài việc nên chú ý đến tác dụng của niềm tin, trung thực còn nên chú trọng đến hình ảnh của chính bản thân mình.

### 1. Giá trị của danh tiếng.

Mỗi người sống trên thế giới này đều muốn có được một danh tiếng tốt. Đối với thương nhân, danh tiếng tốt rất càng quan trọng. Một danh tiếng tốt chẳng khác gì viên ngọc vô giá, dùng tiền cũng chẳng mua được. Tục ngữ có câu: *“Tiếng lành không ra khỏi cửa nhưng tiếng xấu đồn xa”*. Vì vậy, ông chủ muốn trở thành người tài giỏi, trội hơn trong thương trường thì nhất định phải làm cho bản thân mình có một danh tiếng tốt, khi đó khách hàng mới ùn ùn kéo đến, được bạn bè và đối tác tin tưởng và mọi người sẽ biết đến công việc anh ta làm trong doanh nghiệp hoặc công ty. Danh tiếng chính là tài sản không gì so sánh được, chỉ ông chủ nào có hình ảnh đẹp trong công chúng thì công việc kinh doanh mới trở nên hết sức tốt đẹp.

### 2. Người có trí lớn mà không khôn.

Ông chủ nào chỉ muốn “nước yên chảy về chỗ trũng”, “trí lớn mà không khôn”, chỉ giỏi tính toán thiệt hơn, ít thông minh thì danh tiếng và hình ảnh của anh ta chắc chắn sẽ chẳng được tốt đẹp gì.

Wutianfeng là một doanh nhân rất nổi tiếng của nước Nhật. Nhà doanh nghiệp này lấy cư xử giữa người với người làm căn bản, trên thương trường tuyệt đối không đối trá lừa gạt.

Vào tháng 4 năm 1939, Wutian tham gia tuyển dụng vào Hội xã chế tạo thép của Nhật. Lúc đó, có 5 vị giám khảo, trong đó có một người hỏi Wutian một câu về chuyên ngành gang thép. Do Wutian không biết trả lời thế nào bất đắc dĩ đành hỏi lại vị giám khảo: *“Vấn đề ông hỏi, tôi không biết trả lời thế nào, ông có thể trả lời giúp tôi được không?”*.

Vị giám khảo nọ sau khi nghe xong câu trả lời của Wutian bèn gượng cười nói: *“Bạn là người cái gì cũng không hiểu”*. Đồng thời, ông kiên nhẫn trả lời câu hỏi cho Wutian.

Vị giám khảo khác quan sát thái độ của Wutian, ngồi bên Wutian giải vây cho anh bằng cách chuyển sang chủ đề khác. Sau chuyện này, Wutian cho rằng mình chắc chắn thi trượt, nhưng sự việc xảy ra ngoài sức tưởng tượng của anh, anh đã được tuyển dụng. Ngay sau đó, Wutian được phân công làm ở bộ phận kinh doanh mà trưởng phòng Shuyachushi lại chính là vị giám khảo ngày trước phỏng vấn anh. Trưởng phòng rất tin tưởng vào Wutian. Ông đã từng bảo Wutian rằng: *“Tôi chỉ tin tưởng cậu. Nếu cậu làm việc độc lập, tôi sẽ đứng về phía cậu, hãy quyết tâm làm cho tới đi nhé!”*.

Tại sao trưởng phòng lại tin vào Wutian như thế? Wutian cho rằng: *“Cho đến hôm nay, tôi cũng không thể hiểu nổi. Nhưng nếu để cho tôi tự phân tích thì có thể ông ấy cho rằng tôi là người trung thực tuyệt đối”*. Do vậy, thẳng thắn bộc trực, thậm chí tin tưởng đều là tài sản vô hình của người làm kinh doanh, cũng là tài sản quan trọng nhất cho sự thành công trong công việc, các ông chủ chúng ta tuyệt đối không thể coi thường.

# LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO DỰNG ĐƯỢC HÌNH ẢNH VÀ SỰ TIN CẬY TỐT

Hình ảnh đẹp và sự tin tưởng tuyệt đối không phải dễ gì có được, không phải là từ trên trời rơi xuống, mà là sự nỗ lực không mệt mỏi của bản thân ông chủ mới có thể gây dựng và hình thành nên được. Vì vậy, ông chủ nếu muốn có một hình ảnh và sự tin cậy tốt đẹp thì nên nghiêm khắc với chính bản thân mình, đối xử với mọi người khoan dung, rộng lượng; mọi mặt trong cuộc sống đều phải làm tốt và nên lưu ý nhiều hơn đến những mặt cụ thể dưới đây:

## 1. Yêu mến đối thủ cạnh tranh của bạn.

Trên thương trường, cạnh tranh thường rất quyết liệt, gay gắt, có thể so sánh thương trường như “chiến trường không khói súng”. Vì vậy, giữa các đối thủ cạnh tranh, hai bên dễ coi nhau là kẻ thù và là mối họa bên trong của mình.

Thế nhưng, là một ông chủ thông minh, tài giỏi thì cho dù coi trọng đối thủ cạnh tranh, tìm mọi cách để thắng đối thủ cạnh tranh nhưng cũng nên làm những việc khác, đó là “yêu mến đối thủ cạnh tranh của bạn”. Điều này dường như có chút gì đó gượng ép nhưng nếu làm điều này thì sẽ tạo dựng được hình ảnh tốt. Thực ra thì chỉ cần ông chủ có thể có những tư tưởng nghiêm túc với chính bản thân mình thì việc chuyển cách nhìn từ ghét sang yêu mến đối thủ cạnh tranh cũng không phải là điều quá khó.

Điều quan trọng cần phải hiểu được rằng, chơi với đối thủ cạnh tranh trên thương trường là rất có lợi, họ có thể làm cho bạn luôn có cảm giác đe dọa, luôn phải nhắc nhở mình: nhất định không được sơ suất, qua loa cho xong, nếu không thì sẽ trở thành người thất bại. Nếu bạn có thể nhận thức được tác động to lớn của đối thủ cạnh tranh thì cũng không khó để yêu mến họ.

## 2. Yêu mến khách hàng.

Yêu mến khách hàng, bạn sẽ xây dựng cơ sở cho việc tạo ra một hình ảnh và sự tin cậy tốt đẹp và cũng là điều kiện phải có để kinh doanh thành công.

Nếu một cửa hàng không tin vào khách hàng của mình thì cửa hàng này sẽ chẳng khác gì cây không có gốc. Cho dù trong cửa hàng có nhiều hàng hoá đẹp thế, nhưng nếu hoàn toàn không quan tâm đến lợi ích của khách hàng thì cửa hàng này khó tồn tại

Tiêu chuẩn giá trị của cửa hàng của người quản lý Hội xã YiTeng YaChun là “vì khách hàng”, dĩ nhiên công việc kinh doanh của cửa hàng có thể nói là thành công hơn so với các cửa hàng khác. YiTeng cho rằng tất cả các tiêu chuẩn kinh doanh của doanh nghiệp đều nên xoay quanh vấn đề “vì khách hàng” phục vụ mà triển khai ra, thước đo để đánh giá hoạt động của một doanh nghiệp là đúng đắn thì phải xem nguyên tắc “vì khách hàng” đã được thực hiện một cách triệt để hay chưa.

YiTeng cho rằng “vì khách hàng” và “vì người tiêu dùng” là hai khẩu hiệu khác nhau. Ông nói: “*Người tiêu dùng là khái niệm trừu tượng, mà khách hàng lại là đối tượng phục vụ cụ thể. Đối tượng phục vụ của cửa hàng ông chính là mỗi một người khách trước đến sau quen. Đối tượng mà cửa hàng của tôi phục vụ chính là họ. Chính vì chúng tôi có đối tượng phục vụ cụ thể như vậy nên chúng tôi không ngần ngại đưa ra những ví dụ cụ thể hoặc lấy vấn đề thực tế trong công việc hàng ngày ra trước cán bộ công nhân viên chức bàn thực hiện mục tiêu “vì khách hàng” để mọi người đều thấy dễ hiểu, tiến hành giải thích và bồi dưỡng từ không hiểu đến nắm vững. Đối với những cán bộ và công nhân viên chức làm sai không “vì khách hàng” thì cần phải phê bình nghiêm túc. Chỉ có làm được điều này, cửa hàng mới được coi là đảm bảo để thực hiện tới khẩu hiệu “vì khách hàng” phải chuẩn bị thật kỹ lưỡng, quán triệt nó đến cùng mới có khả năng thực hiện*”. Có thể nói, YiTeng là “ông thầy” của khẩu hiệu “vì khách hàng” và cũng là một ông chủ đi trước trong vấn đề “yêu mến khách hàng”.

### **3. Yêu mến nhân viên của bạn.**

Với sức của một mình ông chủ thì không có cách nào làm cho công ty hoặc doanh nghiệp của bạn kinh doanh tốt lên cả.

Doanh nghiệp là vận mệnh chung của ông chủ và nhân viên, là sự nghiệp phấn đấu chung của mọi người. Vì vậy, để doanh nghiệp kinh doanh được tốt hơn, lẽ dĩ nhiên ông chủ cần yêu mến nhân viên của mình. Điều đó cũng góp phần tạo dựng được hình ảnh và sự tin cậy tốt đẹp trong lòng họ.

Muốn trở thành một nhà lãnh đạo ưu tú của một doanh nghiệp chỉ khi được nhân viên nhận thức được giá trị tồn tại của doanh nghiệp và có đủ lòng tin vào ông chủ thì việc sản xuất kinh doanh và sự nghiệp của doanh nghiệp mới có thể phát triển nhanh chóng.

Bí quyết chấn hưng của Dongzhi chính là “Khai thác và sử dụng người tài”. Ông đã từng đi khắp các công ty, các doanh nghiệp trên cả nước, thậm chí có khi đêm hôm đích thân ông đi tàu để đến hiện trường của công ty kiểm tra và giải quyết các vấn đề vướng mắc khó giải quyết. Lúc đó, ông đã 70 tuổi. Vào một ngày chủ nhật, theo quy định nhân viên được nghỉ, nhưng ông vẫn đến công xưởng để đi xem xét xung quanh và cùng nói chuyện với nhân viên bảo vệ và nhân viên trực ban của ngày hôm ấy, từ đó ông đã giành được cảm tình sâu sắc của nhân viên trong xưởng. Có một lần, trên đường đến công xưởng Dongzhi bỗng gặp phải trận mưa như trút nhưng Tuguan vẫn tiếp tục đi, đến

nơi, xuống xe, không cần dùng ô mà đứng nói chuyện với nhân viên trong mưa, động viên khích lệ mọi người và nói đi nói lại cho họ đạo lý “Người chính là báu vật vô giá” Nhân viên cảm động đứng xung quanh Tuguan, chăm chú lắng nghe từng lời của ông. Họ quên là mình đang đứng dưới cơn mưa tầm tã, tâm của cả người nói và người nghe như gắn liền lại với nhau. Nước mắt của Tuguan và nhân viên cứ thế cùng tuôn ra. Sau khi nói xong, người của Tuguan cũng ướt sũng, ông phải lên xe để đi, các nữ công nhân cảm kích, vừa đập cửa kính vừa hét lớn “*Xã trưởng cần thận kẻo cảm lạnh! Giữ sức khoẻ tốt càng làm tốt công việc. Ông yên tâm đi, chúng tôi nhất định sẽ hăng hái làm việc*” Trước khung cảnh cảm động đó, Tuguan không ngăn nổi những giọt nước mắt trào ra trên khuôn mặt. Việc làm của ông đã khiến cho toàn thể công nhân viên chúc cảm động sâu sắc, khiến ông càng nghĩ đến trách nhiệm của mình và càng yêu mến nhân viên của mình hơn.

Chính Tuguan đã nói: “*Tôi rất thích trao đổi với nhân viên của tôi, bất luận người đó là ai và là người như thế nào, tôi đều thích nói chuyện với họ, bởi vì nó làm cho tôi có thể nghe được nhiều ý kiến mang tính sáng tạo và mang lại cho tôi rất nhiều lợi ích*”.

#### **4. Ông chủ lớn cũng phải chú ý đến các chi tiết nhỏ.**

Có vài người, sau khi ngồi ở trên cao đã trở thành một con người khác, rất không chú trọng đến lời nói và cử chỉ, làm việc tùy thích. Thực ra, điều này đối với hình ảnh của bản thân là không có lợi. Bất cứ ông chủ nào cũng đều nên lưu ý một số mặt dưới đây:

*Về lời nói:* Không nên cư xử quá gay gắt với nhân viên, với người đồng hành không được khinh thường hay làm nhục, với khách hàng không được thô lỗ, cộc cằn.

*Về cách đi đứng:* Trong hành động, bất luận ở đâu, khi nào ông chủ cũng không nên thể hiện sự phân biệt đối xử, không có những động tác chế giễu sự tôn nghiêm và không làm mất mặt người khác.

*Về cách ăn mặc:* Không nên theo đuổi hào hoa phú quý một cách phiến diện, chỉ cần gọn gàng, sạch sẽ là đủ. Mặt khác, trong những trường hợp khác nhau thì nên mặc các bộ trang phục khác nhau.

*Về cách ăn uống:* Nên tiết kiệm, không cần theo đuổi cuộc sống xa hoa lãng phí. Nỗ lực đồng cam cộng khổ với nhân viên của mình mà không cần thể hiện mình cao hơn người một bậc.

Xét cho cùng, tiền tài chỉ là cuộc đấu tranh đầy gian khổ, đừng dễ dàng phung phí nó.

# Tri thức và kinh nghiệm thực tiễn đều phải được coi trọng

*Mạnh Tử có câu “Người hao tâm trị được người, người hao lực trị cho người”*

*Những ông chủ thuộc vào hàng ngũ “những người hao tâm” thì chỉ đạo và cai quản được các loại công ty, doanh nghiệp hoặc to hoặc nhỏ. Tuy nhiên, nếu muốn thành công trong việc “trị người” thì cần phải có đầy đủ các kiến thức nhất định và kinh nghiệm phong phú.*

*Người không học, không muốn tổng kết, học hỏi kinh nghiệm thành công của mình cũng như của người khác tất sẽ khó thành đạt. Thế nhưng, nếu quá ỷ lại vào kinh nghiệm và tri thức thì nhiều lúc cũng làm cho ông chủ rơi vào hoàn cảnh khó khăn.*

*Làm phong phú kho tàng học thức của bản thân, nâng cao tài năng của mình, tích lũy tiền bạc cho mình, đó là những việc mà ông chủ phải làm. Trong lịch sử nhân loại, tri thức và học vấn đã từng tạo ra nhiều kỳ tích.*

*Vào thế kỷ XIX, Nhật Bản đã thực hiện mạnh dạn một kế hoạch biện pháp về sách lược toàn cục coi trọng giáo dục và kinh tế. Từ đó về sau, Nhật Bản thoát khỏi cảnh nghèo khó và “từ một người lùn biến thành một người khổng lồ”. Đó là do sức mạnh của tri thức.*

*Tuy nhiên, ngày nay có nhiều người có đầy đủ tri thức mà họ vẫn nghèo. Ngược lại, có một số người không có được bao nhiêu tri thức, nhưng lại có tài sản kếch xù. Vậy thì, học vấn và kiếm tiền có lúc tỷ lệ nghịch với nhau.*

# KHÔNG QUÁ LỆ THUỘC VÀO TRI THỨC TRONG SÁCH VỞ

Là ông chủ đương nhiên cần có tri thức nhất định khi làm ăn buôn bán. Nếu không thì chữ nhiều cũng chỉ là “cái rổ thủng lỗ chỗ” mà thôi. Thế nhưng, cũng cần phải nhớ rõ rằng không được quá lệ thuộc vào sách vở.

## 1. Phải biết kết hợp hài hòa kiến thức trong sách vở với thực tế.

Có một số ông chủ học rất giỏi, đọc nhiều sách. Tuy nhiên, họ lại có nhược điểm là thực hành một cách máy móc, rập khuôn những điều ở trong sách vở ra ngoài thực tế mà không sáng tạo thêm hay vừa học vừa làm gì cả, hậu quả là không thành đạt; bởi vì kiếm tiền không thể chỉ dựa hoàn toàn vào lý thuyết của sách vở.

Người có học vấn không phải ai cũng có cách làm cho nghề của mình kiếm được nhiều tiền hơn, nếu họ dựa vào sách vở quá nhiều, bảo thủ thì cơ hội kiếm tiền sẽ tuột khỏi tầm tay. Những người này trước khi làm một chuyện gì đấy đều tính toán toán một cách tỉ mỉ, nếu nhận thấy rằng tính toán rồi vẫn không hợp lý thì bèn gạt bỏ ngay, nhưng trong thực tế, có khi họ đang vứt bỏ cơ hội kiếm được thật nhiều tiền về sau. Có khi, họ lo sợ khi tiền có thể kiếm được càng nhiều thì cảm giác phạm tội cũng sẽ xuất hiện. Người có quá nhiều học vấn thường có tư tưởng quá chính thống, do đó khó tiếp nhận và dung nạp những kiến thức kinh doanh trên thương trường.

Có khi con người ta bị trói buộc bởi tri thức và sách vở. Học vấn chủ yếu dạy cho người ta theo đuổi cái gọi là “chân lý”, chẳng hạn như, cho dù toán cao cấp có khó bao nhiêu đi chăng nữa thì đều có thể dùng các phép tính toán học để tìm ra “chân lý” Nhưng các phương pháp này xét cho cùng thì cũng quá máy móc, về cơ bản khó thích ứng được với sự biến đổi linh hoạt của tình hình thực tế. Tri thức đương nhiên là quan trọng và cao quý, tuy nhiên chỉ dựa vào tri thức để làm kinh doanh theo kiểu nói rập khuôn theo sách vở thì cũng cũng chẳng được; học vấn nên là một kỹ thuật và một biện pháp để người ta đi tìm cho mình con đường sống.

Chiếc ô tô của Mỹ Dawangliangli-Fute đã từng bị đưa ra để tranh cãi với lý do có một số bài báo viết bình luận ông là người “không có khả năng về nghệ thuật”. Đương nhiên, Fute không được tiếp thu giáo dục truyền thống theo hình thức học chính quy, nhưng anh ta cũng không phải là “vừa không học vừa không hiểu về nghệ thuật” Fute không chịu thua, ngay sau đó hai bên tranh luận. Phía bên kia đã hỏi anh ta một vài vấn

để kiểm tra, Fute nổi nóng trả lời, nếu như tôi chỉ giỏi về trả lời thì làm sao tôi có thể có được thành công như ngày nay? Các ông có thể tùy thích hỏi các nhân viên của tôi, đó chính là câu trả lời tốt nhất cho các ông. Trong xã hội ngày nay, trên thương trường chớt mát một cái là sự vật đã đổi khác, ông chủ nếu muốn thành công trong lĩnh vực kinh doanh thì đầu tiên, lẽ dĩ nhiên là có học thức đầy đủ nhưng tuyệt đối không được rập khuôn, máy móc.

## **2. Mạnh dạn quyết đoán quan trọng và hiệu quả không kém gì có tri thức.**

Làm ăn buôn bán có đặc thù khác với kiểm tra sát hạch; vì vậy, người quản lý nhà nước giỏi cũng vẫn chưa thể đảm bảo sẽ có được thành công mỹ mãn trong kinh doanh.

Trên thương trường, mọi người đều tin vào câu nói này: *“Mạnh dạn quyết đoán quan trọng và hiệu quả không kém gì có tri thức”*.

Trong quá trình kinh doanh thương mại, nếu hoàn toàn áp dụng máy móc rập khuôn các phương pháp trên sách vở “theo lời nói nào đó”, “theo lý thuyết nào đó” thậm chí là rập khuôn theo lý thuyết kinh doanh hiện đại của phương Tây du nhập vào thì một số ông chủ phạm sai lầm vì cho rằng chỉ cần nắm bắt được của báu đó thì không phải lo lắng gì, cứ hướng đến thành công.

Mặc dù có tri thức là cần thiết và quan trọng nhưng sáng tạo, mạnh dạn dám quyết đoán trên thực tế càng quan trọng hơn.

## **3. Kiến thức học phải được sử dụng.**

Người ta thường nói: *“Đi một ngày đàng học một sàng khôn”*.

Đối với ông chủ doanh nghiệp thì tri thức và sách vở là rất quan trọng song phải biết gắn liền với thực tiễn sinh động. Bạn cần nắm chắc hai điểm: Thứ nhất, phải đọc và học có định hướng. Thứ hai, vừa học vừa làm.

Bất kỳ tri thức nào cũng đều không phải là cố định, giữa sách vở và hiện thực vừa trùng hợp vừa có sự biến động không ngừng, vì thế để tránh áp dụng một cách máy móc và rập khuôn tri thức trong sách vở thì phải vừa học vừa áp dụng, vừa làm vừa học hỏi ngoài xã hội, khi đó kiến thức thu được từ cuộc sống hiện thực được áp dụng vào thực tế lại càng có giá trị.



## QUÁ COI TRỌNG KINH NGHIỆM CŨNG DỄ MẮC SAI LẦM

Kinh nghiệm là quan trọng. Thế nhưng làm ông chủ thì không thể bị chi phối bởi kinh nghiệm, ví như mãi mãi cứ nằm trên chiếc giường kinh nghiệm êm ái cũ của mình. Một mặt nên coi trọng kinh nghiệm bởi vì kinh nghiệm cũng chính là việc tổng kết thành bại của mỗi chúng ta, trong đó đúc kết tâm huyết và mồ hôi nước mắt của người thành công, cũng như tích lũy cả những cảnh cáo và nhắc nhở của người thất bại. Vì vậy, xem xét học hỏi kinh nghiệm thành công của mình sẽ có lợi cho thành công trong tương lai. Nhưng mặt khác, nếu duy nhất chỉ làm theo kinh nghiệm, luôn luôn giữ tư tưởng và cách làm của mình theo lối cũ, không hề được cải tiến, trong khi tình hình và điều kiện khách quan thay đổi nhiều thì bạn sẽ là người thất bại. Vì vậy, cách nhìn đúng đắn là vừa coi trọng kinh nghiệm nhưng cũng đừng để kinh nghiệm chi phối mình quá nhiều.

## Phần thứ hai

# Phát hiện và cảnh giác với những sai lầm thường gặp của giám đốc doanh nghiệp

- Biết để không phạm phải sai lầm
- Làm thế nào để tránh khỏi thất bại thảm bại



# Mục lục

## Chương 1

### **Những sai lầm trong việc đề ra sách lược**

Những người không hiểu về sách lược	253
Tướng bất tài làm tử vong cả ngàn quân	255
Sách lược là hành động thực tế	260
Tiếp thu các ý kiến hữu ích chứ không phải độc đoán chuyên quyền	265
Thực hiện những sách lược có cơ sở	271
Làm thế nào để lập được sách lược	277
Không quyết toán đúng lúc sẽ dẫn đến thất bại	283
Một vài lời khuyên	288

## Chương 2

### **Phát hiện ra sai lầm của giám đốc doanh nghiệp trong quản lý**

Nhà quản lý đừng bao giờ mắc phải sai lầm trong quản lý	294
Quản lý cũng cần có sự chặt chẽ, nếu không sẽ gây ra sự rối loạn trong doanh nghiệp	300
Nguyên tắc quản lý	307
Quản lý có hiệu quả	313
Nhanh nhẹn là một tố chất quan trọng	319
Một vài lời khuyên	326

### Chương 3

## **Sai lầm của chủ doanh nghiệp khi sử dụng lao động**

Phương pháp lựa chọn nhân tài	334
Sử dụng người của đối phương	343
Vì có việc nên cần đến người hay vì có người nên cần có việc	353
Đốt cháy ước mơ	361
Chủ doanh nghiệp phải nắm vững vai trò của người cầm lái	366
Phát huy hiệu quả làm việc của nhân viên	372
Những chữ nên sử dụng khi dùng người	382

### Chương 4

## **Những sai lầm trong tính cách của giám đốc**

Cần phải thay đổi, điều chỉnh tính cách xấu	384
Già néo đứt dây	392
Hãy trở thành một trang hảo hán	399
Tính cách của giám đốc thành công	405

### Chương 5

## **Sai lầm của giám đốc trong ứng xử về tình cảm**

Giới doanh nghiệp nói chuyện kinh doanh	418
Tình nghĩa là vô giá	426
Bi kịch “nghèo tới mức chỉ còn lại tiền”	429
Học khống chế điều khiển tình cảm của mình	433
Một số lời khuyên thành thực	439

## Chương 6

### **Sai lầm trong xác định vị trí, vai trò của bản thân**

Nguyên tắc quản lý của chủ doanh nghiệp	442
Sức ép của những người quản lý bậc trung	450
Ưu điểm của quản lý ở cấp cơ sở	455
Không phải địa vị của mình, không bàn chính sự	463
Lời khuyên thành thực	467

## Chương 7

### **Bài học thất bại của một số giám đốc**

Thành bại quyết định bởi việc sử dụng nhân tài - Công ty Xe hơi của gia đình Ford	469
Cái giá phải trả cho sự bảo thủ	473
Thất bại do hành động vội vàng	477
Khoảng cách từ thành công rực rỡ đến bên bờ vực phá sản rất ngắn ngủi - Không có ai là mãi thành công	482
Đầu tư quá nhiều mà không có kế hoạch cụ thể là con dao hai lưỡi	487
Ổn định mà không phát triển chính là tiềm ẩn của mầm bệnh thất bại - Nguyên nhân thất bại của Kodak	489

## Chương 8

### **Những điều giám đốc phải cảnh giác và tránh xa**

Cảnh giác mỹ nhân	494
Cảnh giác với cờ bạc	495
Cảnh giác với những lời xúi bẩy	499
Cảnh giác và tránh xa với ma túy	500
Cảnh giác với rượu - Rượu là mầm mống của tai họa	502
10 điều nên cảnh giác đối với giám đốc	503
Triết lý của giám đốc thời đại mới	508
Hãy là một giám đốc thanh thản	511
	251



# Những sai lầm trong việc đề ra sách lược

*Một trong những hành động quan trọng nhất của chủ doanh nghiệp đó là đề ra sách lược. Giám đốc doanh nghiệp muốn tồn tại được trên thị trường cạnh tranh gay gắt và khốc liệt thì phải có những sách lược sáng suốt. Để đảm bảo tính chính xác và đúng đắn của sách lược thì trước tiên chủ doanh nghiệp phải phát hiện ra những sai lầm của mình trong sách lược đó.*

*Sách lược chính là sự xác định phương hướng cạnh tranh, sự lựa chọn thị trường sản phẩm thích hợp và đề ra các hoạt động mục tiêu chiến lược của chủ doanh nghiệp cho doanh nghiệp của mình.*

## NHỮNG NGƯỜI KHÔNG HIỂU VỀ SÁCH LƯỢC

Đề ra sách lược rõ ràng là công việc mà chủ doanh nghiệp phải thực hiện nhất là khi gặp phải khó khăn. Bởi vì chỉ có những người sau khi đã nắm vững vấn đề một cách



rõ ràng, đưa ra rất nhiều các phán đoán khác nhau mới có thể đảm bảo được có cơ sở để đạt được thành công khi quyết định một sự lựa chọn. Nắm vững toàn bộ các thông tin tài liệu cũng chính là mong ước để đạt được thành công của chủ doanh nghiệp.

### **1. Người có học vị thạc sỹ vẫn có thể gặp thất bại.**

Lý luận trong sách lược kinh doanh truyền thống đã từng khuyên các chủ doanh nghiệp rằng khi họ đối mặt với những sách lược quan trọng, những đồng tài liệu phức tạp thì nên ghi chép những vấn đề đó lại, sau đó tập hợp tất cả các nhân tố có liên quan để đưa ra nhận xét, đánh giá. Sau đó mới có thể lựa chọn các sách lược đúng đắn nhất sau khi hoàn thành rất nhiều các công việc hoặc tìm ra được các phương pháp đạt được mục tiêu. Trước đây, phương pháp lựa chọn sách lược căn cứ chủ yếu vào tài liệu này được coi là phương pháp để ra sách lược tốt nhất. Nhưng ngày nay, phương pháp này luôn làm cho các doanh nghiệp rơi vào thế bị động.

Một nhà quản lý nổi tiếng của Mỹ đã phê phán sách lược bảo thủ này như sau: *“Người có học vị thạc sỹ vẫn gặp thất bại mặc dù anh ta đã nắm vững 95% tài liệu, hơn nữa anh ta còn bỏ ra 6 tháng để đi nghiên cứu 5% các tài liệu khác, bởi vì khi anh ta thu thập được các tài liệu này thì hầu hết chúng đã quá cũ kỹ rồi”*

Ngày nay, trên thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt thì biến động của thị trường ngày càng mạnh mẽ. Sự đối đầu giữa các sách lược của chủ doanh nghiệp chính là sự cạnh tranh đối kháng gay gắt để giành lấy cơ hội. Do vậy, bản thân thị trường không thể tự quyết định và tạo ra sự cạnh tranh. Bất cứ một chủ doanh nghiệp nào cũng không thể dự đoán được kết quả chính xác của sự cạnh tranh. Sự thành công của doanh nghiệp luôn dựa trên những cơ sở nhất định. Chủ doanh nghiệp phải dám mạo hiểm thì mới có thể chiến thắng thời gian, luôn phải đi trước người khác một bước thì mới có thể giành được cơ hội trước người khác. Nếu không dám mạo hiểm thì sau khi đợi cho sự việc quá rõ ràng rồi chủ doanh nghiệp mới lựa chọn thì nhất định sẽ bỏ lỡ mất cơ hội tốt.

### **2. Không thể đề ra sách lược đúng nếu nhìn nhận một cách phiến diện.**

Trong tất cả các hình thức cạnh tranh từ trước đến nay, bản năng con người tiến hoá dần dần từ thấp đến cao, từ “người vượn” - “người chỉ biết lao động” phát triển đến giai đoạn “con người đã có tri thức” - “con người có những hiểu biết về kỹ thuật” Trong tương lai, nhân loại đang tiến tới phát triển con người trong thời đại công nghệ thông tin và thời đại của tri thức. Các nhân tố như tư duy, ý chí, dũng khí và sự gan dạ của con người ngày càng được thể hiện rất quan trọng trong thương trường. Tâm lý tiêu dùng, cách nhìn về giá trị hàng hoá của người tiêu dùng thay đổi chóng mặt. Nếu chủ doanh nghiệp muốn đáp ứng mọi nhu cầu, từ căn cứ vào những thay đổi này trong thực tế là không thể vì quá phức tạp. Sau khi thu thập được một số thông tin liên quan đến đối tác cạnh tranh và những vấn đề cơ bản liên quan đến nhu cầu của thị trường, trước tiên, chủ doanh nghiệp phải đánh giá những nhân tố đó, sau đó mới hoạch định chiến lược và

nhANH chóng đE ra sách lược. Sách lược này hoàn toàn giống với lý luận EEI (yếu tố cơ bản của thông tin) trong chiến lược quân sự.

Nhà lý luận về sách lược của Mỹ đã nhấn mạnh tính quan trọng của EEI trong chiến trường. Ông còn cho rằng EEI là một loại vũ khí chủ yếu để chiến thắng các đối thủ cạnh tranh trong lúc gian nguy. EEI cũng là trở ngại lớn nhất và cũng là sự nguy hiểm lớn nhất làm cho đối thủ phải sợ hãi. Tuy nhiên, cũng có lúc mặc dù chúng ta nắm vững được EEI, chúng ta vẫn có thể bị mất cơ hội tốt. Do vậy, nguy hiểm lớn nhất là chúng ta không dám mạo hiểm.

Cho dù đề ra sách lược như thế nào đi chăng nữa, mục tiêu cũng chỉ có một, đó là làm sao tiêu hao chi phí thấp nhất và thu được lợi ích cao nhất. Đây chính là trách nhiệm của chủ doanh nghiệp. Trong chương này, chúng tôi xoay quanh chủ đề này cung cấp cho các chủ doanh nghiệp những ý tưởng rất cơ bản, tuy nhiên đôi khi rất dễ bị bỏ sót. Những tư tưởng này có thể định hướng cho chủ doanh nghiệp cách nghĩ, cách xem xét và nghiên cứu vấn đề. Có như vậy, chủ doanh nghiệp mới có thể đứng trước cánh cửa của sự thành công.

## **TƯỚNG BẤT TÀI LÀM TỬ VONG CẢ NGÀN QUÂN**

Sách lược đúng đắn không chỉ là sự nghiệp của một cá nhân mà nó còn là sự nghiệp của toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp. Nếu như chủ doanh nghiệp có thể đưa ra sách lược đúng đắn, phát huy tính tích cực và lòng nhiệt tình của toàn thể cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, thực hiện được “sự đoàn kết bên trong” và “sự đấu tranh mạnh mẽ bên ngoài”, hình thành nên một lực lượng đấu tranh hùng mạnh thì mục tiêu của sách lược mà chủ doanh nghiệp đề ra rất dễ có thể trở thành hiện thực.

Có một số chủ doanh nghiệp không giỏi trong việc lên kế hoạch, họ thấy hợp lý thì làm cho nên không có mục tiêu rõ ràng và chỉ hành động theo sự chỉ đạo của lãnh đạo

cao hơn. Do vậy, kết quả kinh doanh không những thấp mà hoạt động của doanh nghiệp cũng không theo một đường lối nào cả.

“Bình pháp Tôn Tử” đã từng miêu tả một viên chỉ huy quân sự chuyên quyền bất tài đã làm cho đội quân của mình tốn nhiều công sức mà không thể lập công, ngược lại cuối cùng đã bị thất bại thảm hại. Câu chuyện này có ý nghĩa hết sức to lớn đối với người lãnh đạo trên thương trường cũng như người đề ra sách lược của doanh nghiệp.

### **1. Sách lược không phải là phát minh của nhà lãnh đạo.**

Chủ doanh nghiệp không dựa vào nhân tố tài năng của mình mà dựa vào cơ hội và ngoại cảnh để lập nghiệp. Tuy nhiên, sau khi doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, tất nhiên doanh nghiệp sẽ phải am hiểu về ngành nghề kinh doanh cũng như lĩnh vực kinh doanh. Nếu như chủ doanh nghiệp không giỏi trong việc lập kế hoạch và sắp xếp công việc thì sẽ trở thành một người bất tài. Nếu như bản thân chủ doanh nghiệp không hiểu sự việc mà liều lĩnh đưa ra sách lược thì không thể tránh khỏi bị kịch “người mù cưỡi ngựa trong đêm tối”. Như vậy, doanh nghiệp cũng sẽ gặp phải thất bại nặng nề.

Vào đầu mùa thu, xưởng sản xuất bánh trung thu đã đề ra kế hoạch sản xuất bánh như sau:

Thứ nhất: Lấy chất lượng làm tiêu chuẩn hàng đầu.

Thứ hai: Tổng sản lượng là 200.000 cân, sản xuất theo lô để bán ra thị trường.

Thứ ba: Sản lượng bánh trung thu đi biếu là 100.000 cân, ngoài ra đóng gói 100.000 hộp đựng bánh. Còn lại 100.000 cân bánh khác không đóng gói. Đối tượng người tiêu dùng là nhân dân lao động.

Khi thực hiện kế hoạch này, mọi công việc đều rất thuận lợi, duy nhất chỉ có một vấn đề là ý kiến không thống nhất về hộp đóng gói. Trong khi điều tra thiết kế đóng gói sản phẩm, phó giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy cảm thấy không hài lòng. Ông chủ trương viết ra và thiết kế lại cho phù hợp, tuy nhiên, bộ phận tài vụ lại kiên quyết phản đối ý kiến của phó giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy. Hai bên đã từng gặp nhau để thảo luận nhưng không thành nên đành phải đi mời giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy.

Giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy ngay lập tức triệu tập hội nghị và thông báo cho các nhân viên tham gia. Trong cuộc họp, ông Vương - phó giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy đã miêu tả kỹ càng cách nhìn của chính bản thân ông. Ông cho rằng xu thế kinh tế thị trường phát triển chóng mặt, mức sống của nhân dân thành thị ngày càng được nâng cao, sản xuất bánh trung thu cũng nên đảm bảo chất lượng. Đây cũng chính là xu hướng phát triển của thị trường bánh trung thu.

Ông Tăng ở bộ phận tài vụ không hề tin tưởng phương pháp của giám đốc sản xuất kinh doanh. Lý do mà phó giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy đưa ra là mua

bánh trung thu đi biếu người khác cũng được, mua để ăn cũng được, tuy nhiên đều phải nhập khẩu. Chỉ cần chất lượng bánh trung thu tốt thì rất nhiều người đến mua và việc bán hàng nhất định sẽ thành công. Nếu đóng hộp mới thì cần phải tăng vốn đầu tư của doanh nghiệp. Hai bên đang tranh luận thì có một người khác xen vào. Có người cho rằng ông Vương có lý, có người ủng hộ quan điểm của ông Tăng. Sau một hồi hai bên tranh luận không ai thuyết phục được ai. Trước tình hình đó mỗi người đệ trình giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy một lá phiếu và tất cả chờ đợi quyết định của giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy

Giám đốc kinh doanh suy đi tính lại gần hết nửa ngày mới quyết định đồng ý chủ trương của bộ phận tài vụ, đóng gói theo thiết kế hiện có. Lý do mà giám đốc sản xuất kinh doanh của nhà máy đưa ra là : thông thường các xưởng sản xuất bánh của nhà máy thường sản xuất bánh trung thu đóng hộp và bánh trung thu không đóng hộp. Nhà máy cũng gặp rủi ro rất cao khi sản xuất các loại bánh trung thu cao cấp. Bởi nếu làm không tốt thì bánh sẽ hỏng. Nếu nhìn từ góc độ an toàn thì phương pháp trước đây đảm bảo hơn.

Sau khi vấn đề được quyết định, toàn nhà máy lập tức bắt tay vào thực hiện, tổ chức các nhân viên thu lượm nguyên liệu làm bánh, nghiên cứu các phương pháp cải tiến kỹ thuật sản xuất đảm bảo chất lượng và kiểm nghiệm bánh, đồng thời đầu tư thêm hai máy sản xuất bánh mới. Trong nhà máy sản xuất có dán câu biểu ngữ “Đặt chất lượng lên hàng đầu”

Chẳng mấy chốc đã đến tháng 8 âm lịch, các nhà sản xuất bánh trung thu trong toàn thành phố bắt đầu lao vào cuộc cạnh tranh, sản phẩm bánh truyền thống của nhà máy đã được bình chọn là sản phẩm tốt nhất. Phó giám đốc kinh doanh của nhà máy đã góp ý xưởng nên tận dụng cơ hội này để thay đổi bao bì, tận dụng quảng cáo bánh trung thu ngon nhất trên đài phát thanh để thúc đẩy việc bán hàng. Nếu làm được như vậy thì nhất định việc kinh doanh sẽ thành công. Tuy nhiên giám đốc của xưởng lại không đồng ý với ý kiến của phó giám đốc Vương, kiên quyết thực hiện theo kế hoạch trước đây.

Đầu tháng 8 âm lịch, bánh trung thu bắt đầu xuất hiện trên thị trường và bánh trung thu của nhà máy được rất nhiều khách hàng ưa chuộng. Rất nhiều người dân trong thành phố đã đến gian hàng của nhà máy để nếm thử rồi sau đó mua về. Người dân ở ngoại ô và những vùng nông thôn khi vào trong thành phố làm việc, tiện thể cũng mua một vài hộp bánh trung thu ngon với giá cả phải chăng.

Tuy nhiên, đến trước đêm rằm, bánh trung thu bán rất chạy, ngay cả những chiếc bánh không được đóng gói đã được bán hết, một trăm nghìn cân bánh đã bán hết sạch.

Ngược lại, lượng bánh trung thu dùng để đi biếu thì rất ít người hỏi mua. Lượng bán ra cũng rất ít. Các siêu thị lớn đã bày bán các loại bánh trung thu đặc biệt với giá vài chục nghìn, hơn một trăm nghìn, thậm chí vài trăm nghìn. Những loại bánh trung

thu này không khác loại bánh trung thu thông thường là mấy. Tuy nhiên, khi được đóng gói đẹp mắt thì giá cả đã tăng lên rất nhiều. Điều làm cho giám đốc nhà máy không lý giải được là các khách hàng lần lượt mua các loại bánh trung thu giá cao đó mà không hề quan tâm đến các loại bánh trung thu khác. Điều làm ông ta rất tức giận đó là một vài công nhân của nhà máy bàn tán với nhau là bánh đó mà gọi là bánh ngon à! Giám đốc nhà máy đã hỏi nguyên nhân tại sao thì có một công nhân bạo dạn phát biểu loại bánh trung thu thông thường là bánh rất ngon giá cả hợp lý tuy nhiên đóng gói quá đơn giản nên không đem đi biểu được. Nếu mua bánh đó về ăn thì không cần phải đóng gói cũng được.

Trong giấc mơ, giám đốc đã gặp trung nhân và giám đốc nhà máy ngay lập tức lên kế hoạch bán lẻ hết toàn bộ bánh trung thu còn tồn đọng. Để giảm bớt thời gian tránh làm bánh trung thu bị hỏng, giám đốc nhà máy đã tổ chức rất nhiều nhân viên tham gia bán hết số lượng bánh. Cuối cùng thì bánh cũng bán hết, tuy nhiên, nhà máy cũng mất rất nhiều công sức. Kết quả là cả nhà máy đã phải vất vả mất hơn hai tháng, lợi nhuận thu được lại thấp mặc dù chất lượng tốt hơn nhiều.

## **2. Nguồn gốc sai lầm của sách lược là lấy những điều đã có sẵn trong thị trường.**

Đầu những năm 90 xuất hiện cơn sốt trang phục mặc ở nhà tại các thành phố lớn và vừa trong toàn quốc. Trang phục mặc ở nhà được bán rất chạy tại nhiều nơi trên thị trường. Dần dần, mọi người đều loại bỏ các loại trang phục đơn điệu của Tây Âu, những chiếc áo giáp nặng nề... và mặc những trang phục chất liệu thô tùy thích, tìm kiếm những trang phục có đường nét thanh điệu, vừa với dáng vóc. Có rất nhiều xưởng dệt, xưởng sản xuất quần áo đã chuyển sang sản xuất trang phục loại này, tuy nhiên vẫn gặp rất nhiều khó khăn.

Cơn sốt trang phục chất liệu thô cũng làm cho chủ các doanh nghiệp dệt may phải đau đầu. Các doanh nghiệp cho rằng mọi người thu được lợi nhuận cao nhờ việc sản xuất trang phục ở nhà. Trong khi đó, dân số của tỉnh là hơn một trăm triệu, nếu như bình quân mỗi người mua hai bộ quần áo thì nguồn tiêu dùng của thị trường sẽ rất lớn.

Dựa vào đó mà rất nhiều các doanh nghiệp đề ra sách lược thu hút dây chuyền sản xuất đồng bộ quần áo chất liệu thô từ nước ngoài vào. Chỉ trong vòng 02 năm, các doanh nghiệp đã thu hút đầu tư từ hơn 20 triệu đô la Mỹ, thiết lập hơn 40 dây chuyền sản xuất đồng bộ, năng lực thiết kế đã đạt hơn 6 triệu bộ quần áo.

Khi các sản phẩm quần áo chất liệu thô xuất hiện trên thị trường, người dân rất phấn khởi trước tình hình thị trường đó. Tuy nhiên, chỉ trong một thời gian ngắn sau, thị trường quần áo chất liệu thô lại lắng xuống. Các doanh nghiệp lớn do đầu tư vốn quá lớn vào sản xuất trong khi sức mua của người tiêu dùng lại thấp, không tương ứng với năng lực sản xuất. Hơn nữa, Nhà nước lại ra chính sách thu hẹp lại hệ thống ngân hàng và các hình thức cho vay. Do vậy, rất nhiều các doanh nghiệp muốn chuyển đổi hình thức sản

xuất kinh doanh nhưng lại không đủ vốn. Trong các kho chứa hàng của toàn tỉnh còn tồn đọng mấy triệu bộ quần áo, tương đương với hơn 100 triệu nhân dân tệ. Khi đó, có rất nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa ngừng sản xuất, phải niêm phong tất cả các dây chuyền sản xuất. Một số nhà sản xuất chưa đầu tư vốn thì phải từ bỏ ý định đầu tư, còn một số nhà sản xuất khác không sợ khó khăn vẫn tiến hành đầu tư sản xuất. Các cửa hàng bán quần áo ở thị trấn và các gian hàng nhỏ của hộ kinh doanh cá nhân chất hàng đóng hàng lớn, giao bán và quảng cáo “bán hàng với giá gốc, mời bà con đến mua”

Nguyên nhân dẫn đến hiện tượng này là sai lầm của các doanh nghiệp khi để ra sách lược không hề xem xét đến hai yếu tố cơ bản nhất của địa phương:

Thứ nhất, mặc dù dân số đông nhưng trong đó dân số ở nông thôn đã chiếm hơn 80%. Đối tượng mua các loại trang phục chất liệu thô chủ yếu là những người không làm nông nghiệp mà đối tượng này lại chiếm số ít, vì vậy, thị trường tiêu thụ rất hạn chế.

Thứ hai, các doanh nghiệp đã phạm sai lầm khi làm theo doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp tiếp tục đầu tư vào thị trường quần áo chất liệu thô chính là tự mình hại mình. Bởi vì nguyên lý hoạt động của thị trường cho chúng ta thấy rằng, khi một loại sản phẩm nào đó bán chạy trên thị trường, lợi nhuận thu được từ sản phẩm đó đã gần về con số không. Nếu như lúc đó tiếp tục tiến hành đầu tư vốn, lợi nhuận thu được từ sản phẩm đó cũng gần kề con số không. Sau này, nếu như các doanh nghiệp lại tiếp tục đầu tư thì nhu cầu của thị trường đã đủ, thậm chí nguồn cung cấp còn lớn hơn năng lực tiêu thụ. Như vậy, doanh nghiệp sẽ bị tổn thất. Sự thất bại của các doanh nghiệp này quả nhiên rất giống quảng cáo trên đài phát thanh và giống những sai lầm của nền kinh tế vĩ mô quốc gia khi thu hẹp lại hệ thống ngân hàng đã làm ảnh hưởng đến các ngành kinh tế có liên quan trên thị trường. Tuy nhiên, nguyên nhân chủ yếu là bản lĩnh của chủ doanh nghiệp không cao, trình độ để ra sách lược còn yếu kém, doanh nghiệp không xem xét vấn đề thông qua nghiên cứu khoa học mà để ra sách lược theo phán đoán của bản thân. Trong khi đó, rất nhiều cán bộ công nhân viên vất vả lao động tràn đầy niềm tin vào các doanh nghiệp thì phải nghe tin các doanh nghiệp ngừng sản xuất.

### **3. Chỉ biết biển rộng mà không biết sóng lớn.**

Cách đây vài năm, các báo của tỉnh Giang Tô (Trung Quốc) đã đưa tin doanh nghiệp nuôi ngọc trai có thể trở thành tỷ phú, trong đó có một số ngành chăn nuôi của tỉnh Hồ Nam. Đặc biệt là sau khi giám đốc xưởng nuôi ngọc trai biết được thông tin nuôi ngọc trai ở thị trấn, bèn thuê công nhân tiến hành thực hiện dự án nuôi ngọc trai của mình.

Quá trình nuôi ngọc trai thường gặp rất nhiều khó khăn, doanh nghiệp nuôi ngọc trai phải chú ý đến tài sản, các khoản vay, thậm chí có người phải hy sinh cả gia sản của mình. Thời gian nuôi ngọc trai lại rất dài, phải mất khoảng chừng 04 năm. Trước tiên, doanh nghiệp phải xem xét kỹ về mặt kỹ thuật khi lựa chọn ngọc trai mẹ, giống của

ngọc trai. Kết quả nghiên cứu cho thấy, ngọc trai tốt nhất để chọn làm giống là ngọc trai có nguồn gốc từ Mỹ. Muốn đạt được thành công trong khi nuôi ngọc trai thì kỹ thuật nuôi phải thật tốt. Tuy nhiên, xưởng sản xuất ngọc trai ở địa phương này rất khó có thể đạt được trình độ kỹ thuật cao đến như vậy. Hơn nữa, do sức chịu đựng của ngọc trai rất yếu, khi thời tiết thay đổi, nguồn nước bị ô nhiễm làm cho hàng loạt ngọc trai bị chết. do vậy mạo hiểm trước mắt khi nuôi ngọc trai là rất lớn. Quả nhiên, mùa hè năm ngoái, ở Hồ Nam xảy ra bão và mưa lớn mà nơi đây lại có mật độ các nhà máy sản xuất công nghiệp dày đặc nên nguồn nước đã bị ô nhiễm nghiêm trọng. Tất cả các xưởng sản xuất ngọc trai đã bị thiệt hại nặng nề, hao phí không biết bao nhiêu công sức vất vả nuôi ngọc trai trong nhiều năm. Có xưởng ngọc trai do mắc nợ quá nhiều nên buộc phải bán xưởng sản xuất cho người khác với giá rất thấp để tránh đến lúc phá sản. Có một số hộ kinh doanh ngọc trai cá thể lại rơi vào tình trạng thảm khốc. Khi cơn gió đại hàn mùa đông ập đến, doanh nghiệp huy động cả gia đình đổ xô ra hồ nuôi ngọc trai hy vọng nhặt được những con ngọc trai mẹ về nhưng chỉ là một chiếc hồ trống rỗng.

## SÁCH LƯỢC LÀ HÀNH ĐỘNG THỰC TẾ

### 1. “Lý luận suông” là căn bệnh mãn tính của nhân loại.

Sử ký đã viết: Vào thời chiến quốc, tướng nổi tiếng nước Triệu - Triệu Xa có một đệ tử tên là Triệu Quát. Khi bàn về binh pháp, Triệu Xa không thắng nổi Triệu Quát. Bởi vì, Triệu Quát rất kiêu ngạo, luôn đề cao bản thân và luôn cho rằng trong thiên hạ không có ai là đối thủ của ông. Nhưng Triệu Xa lại cho rằng, Triệu Quát không có kinh nghiệm thực tế, trong chốc lát trở thành tướng quân thì gặp thất bại là điều hiển nhiên.

Năm 206 trước công nguyên, hai nước Tần và Triệu đối đầu nhau tại Trường Bình mà vẫn không phân thắng bại. Cự tướng quân nước Triệu khi thấy thế quân nước Tần mạnh đã không xuất binh. Nước Tần đã cử một tướng sỹ tên là Gian Đệp, tự xưng tướng quân Triệu Xa là tướng mà nước Tần sợ nhất. Khi nghe được tin này, vua nước Triệu rất bức tức không những không thừa nhận mà còn kiên quyết phản đối Tướng Triệu Xa và đã cử tướng Triệu Quát thay thế tướng Khiêm Pha.

Rất nhiều tướng lĩnh của nước Tần đã ra chiến trường và rất hiểu yếu điểm của Triệu Quát là chưa có kinh nghiệm ra trận và nước Tần đã sử dụng phương án rút lui để bao vây. Quá nhiên, sau khi Triệu Quát đến Trường Bình, không xuất binh như kế hoạch đã định mà thay đổi toàn bộ chiến lược để chờ khi có thể chủ động lập tức tấn công. Để chiến thắng kẻ thù, quân Tần đã lập kế hoạch chia quân nước Triệu làm hai bộ phận lớn, bao vây từng bộ phận và làm cho quân nước Triệu bị cắt nguồn lương thực. Khi đó, hơn 45 triệu quân nước Triệu đã phải đầu hàng.

## 2. Thất bại là mẹ thành công.

Một nhà nghiên cứu quân sự tên là Khắc Lạc Duy đã từng nói: ưu điểm của lý luận là làm cho con người có thể tiếp thu được những bài học hoặc có được những gợi ý trong quá trình nghiên cứu các khái niệm cơ bản. Lý luận không thể cung cấp cho con người công thức để giải quyết vấn đề, không thể dựa trên nguyên tắc cứng nhắc để chỉ ra cho con người con đường nhỏ hẹp. Chúng ta cũng có thể thấy rằng lý luận của Triệu Quát đều không dựa vào tình hình thực tế, đều đi ngược với lý luận của Binh Gia. Lý luận của Binh Gia rất thích hợp với các thương nhân. Thứ nhất, người để ra sách lược bắt buộc phải nắm vững kiến thức lý luận của sách lược học, phải thông thạo nguyên tắc, nguyên lý thông thường. Mặt khác, người để ra sách lược cũng không được quá cứng nhắc, nếu không sẽ tự dồn bản thân vào thế bí, tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh.

Từ năm 1910 đến năm 1920, kỹ thuật mới trong công nghiệp bắt đầu được vận dụng vào lĩnh vực gia công phức tạp và ứng dụng vào thị trường xe ô tô đầy tiềm năng vừa mới được hình thành. Công ty Ô tô Ford của Mỹ đã bắt đầu thu được lợi nhuận. Khi đã có cơ hội tốt, Công ty Ô tô Ford đã đề ra phương thức sản xuất, sử dụng chiến lược sản xuất hàng loạt để giảm bớt vốn đầu tư và giá bán, đẩy mạnh tốc độ bán chạy hàng trong 19 năm để bán chiếc xe hình chữ T với giá rẻ, đảm bảo chất lượng và sử dụng được trong một thời gian dài, thu tóm được toàn bộ thị trường xe ô tô của Mỹ. Ưu điểm lớn nhất của chiếc xe hình chữ T là giá rẻ, chất lượng tốt. Trước đây, xe ô tô chỉ có thể sử dụng theo thời vụ. Bởi vì, tại thời điểm đó ở nước Mỹ có rất nhiều đường đất cho nên khi có mưa xuống, do đường trơn, xe rất khó có thể vận hành được. Trong thời gian một năm, chỉ có một hoặc hai tháng có thể sử dụng được xe ô tô. Tuy nhiên, kết cấu chiếc xe ô tô hình chữ T rất kiên cố nên có thể vận hành ở bất cứ địa hình nào. Không những thế, nó còn có thể sử dụng được khi trời mưa bão. Do vậy, chiếc xe này đã được người dân nước Mỹ gọi là “thiết bị kỳ diệu” Không chỉ có vậy, giá bán chiếc xe này lại rất rẻ, giá cố định chỉ có 575 đô la Mỹ. Công ty Ô tô Ford đã lắp đặt dây chuyền sản xuất hiện đại nên làm cho tốc độ vận hành của ô tô tăng lên. Thời gian lắp đặt một chiếc xe ô tô mới chỉ mất 12 giờ 85 phút. Do lượng tiêu thụ lớn nên giá thành rất thấp. Chiếc xe ô tô hình chữ T của Công ty Ô tô Ford có giá rẻ gấp 03 lần so với giá của các công ty ô tô khác, rẻ hơn 300 đô la Mỹ so với chiếc xe ô tô hình chữ N của công ty trước đây.



Vào những năm 20 của thế kỷ XX, cùng với sự phát triển của nền kinh tế, thu nhập của người dân nước Mỹ cũng ngày càng tăng lên, thị trường xe ô tô bắt đầu biến động. Xe ô tô không chỉ đơn thuần là phương tiện giao thông mà dần dần nó còn trở thành biểu tượng của địa vị xã hội và tầng lớp xã hội. Do loại xe ô tô hình chữ T chỉ có màu sơn đen, kiểu thiết kế cũ kỹ nên không thích hợp với nhu cầu thị trường. Do vậy, lượng tiêu thụ loại xe đó ngày càng giảm. Trong khi đó, các công ty sản xuất ô tô lớn lần lượt tung ra thị trường những chiếc xe ô tô kiểu mới có màu sắc hấp dẫn đã đáp ứng được nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng. Do vậy, lượng tiêu thụ loại xe này rất lớn.

Trong thời kỳ phát triển thịnh vượng nhất, một công ty ô tô đã ra đời với tên gọi GMC. Công ty ô tô này đã căn cứ vào những nhược điểm của công ty ô tô Ford để thực hiện chiến lược sản xuất ra loại sản phẩm mới có mặt lần đầu tiên trên thị trường. Công ty này đã phân chia thị trường ô tô thành 7 bộ phận, sản xuất tất cả các loại xe với các kiểu dáng khác nhau phù hợp với nhu cầu khác nhau của người tiêu dùng. Công ty đã nỗ lực hết sức để có thể cung ứng cho thị trường các loại xe tốt nhất.

Rất nhiều cán bộ trong Công ty Ô tô Ford đã góp ý công ty nên sản xuất ô tô màu. Các nhà cung cấp cũng nhiều lần đưa ra đề nghị này, ngay cả chủ xưởng sản xuất dày dặn kinh nghiệm cũng mong muốn công ty sản xuất loại ô tô màu đó. Lãnh đạo công ty ô tô Ford đã tự tin cho biết: *“Các bạn đừng lo, chúng tôi đã bỏ ra rất nhiều công sức để sản xuất ra loại xe T và người tiêu dùng đã có ấn tượng rất sâu sắc với loại xe này. Tôi nhất định sẽ không sản xuất xe ô tô với màu sơn khác vì nếu như vậy sẽ làm mất đi ấn tượng của khách hàng đối với loại xe của chúng tôi”* Công ty Ô tô Ford không cho là như thế. *“Nếu như vậy, Công ty Ô tô Ford chỉ có cách sản xuất xe ô tô giống các công ty khác thì mới bán được hàng sao?”*. *“Lẽ nào sản xuất chiếc xe loại T với màu sơn khác lại có thể cạnh tranh với xe ô tô của GMC?”* *“Kỳ thực, chúng tôi không cần thiết phải làm như vậy, cho dù công ty chúng tôi sản xuất màu sắc xe nào đi chăng nữa thì màu sắc xe của chúng tôi không thể đem so với các màu sắc các loại xe GMC”*.

Vị lãnh đạo công ty trung thành này rất tự tin phát biểu: *“Tuy nhiên, ít nhất chúng tôi cũng có loại xe mới xuất hiện trên thị trường mặc dù có người nói rằng công ty chúng tôi sắp phá sản”* *“Công ty sản xuất ô tô Ford chỉ sản xuất ô tô màu đen! Tôi thấy màu đen chẳng có gì là không đẹp cả, ít nhất màu sắc của nó cũng bền hơn các màu khác. Xe ô tô màu đen chính là thương hiệu mà công ty sản xuất ô tô Ford xây dựng lên, làm cho khách hàng rất ưa chuộng. Tôi không thích loại xe ô tô mà bên trong có vẽ các hình giải trí”*.

Tuy nhiên, thực tế lại hoàn toàn khác. Bắt đầu vào năm 1926, lượng tiêu thụ xe ô tô của GMC đã ngang bằng với lượng tiêu thụ xe ô tô của công ty ô tô Ford. Đến năm thứ hai, lượng tiêu thụ xe ô tô của GMC đã gấp hai lần lượng tiêu thụ của Ford và chiếm vị trí hàng đầu thay vì Công ty Ô tô Ford.

Trong thương trường, chỉ khi chủ doanh nghiệp có môi trường tốt và phù hợp, tiến hành phân tích kỹ lưỡng vấn đề thì mới đạt được thành công. Bởi vì, bản chất của cạnh tranh là phát triển ra cái mới. Những quan niệm, những quy định và chế độ lạc hậu trong thời đại cũ đã không thể lý giải được những hiện tượng mới xuất hiện và các hành vi tổ chức, kinh nghiệm của các thế hệ đi trước cũng dần mất đi. Trong hàng ngàn, hàng vạn các nguyên lý và nguyên tắc đó, chúng ta rất khó có thể phán đoán được để có biện pháp đề phòng. Sự khác nhau về năng lực, trình độ, kiến thức của các lãnh đạo và công nhân viên ở các ban ngành khác nhau với trình độ kỹ thuật khác nhau khi bị đào thải ở các quốc gia phát triển hoặc phát triển ở các quốc gia đang phát triển có thể phát sinh ra các kết quả khác nhau mặc dù họ giải quyết cùng một vấn đề với cùng một nguyên lý giống nhau. Do vậy, những sách lược nhạy bén nhất thiết phải là những sách lược có tầm nhìn xa trông rộng thì mới tránh được thất bại có thể xảy ra.

### 3. “Ăn trông nồi, ngồi trông hướng” và “liệu cơm gắp mắm”.

Một nhà máy sản xuất vô tuyến ở phía nam đã từng chịu thiệt thòi khi tiến hành đàm phán trên giấy tờ văn bản. Nhà máy này đang chuẩn bị xuất khẩu vô tuyến sang Thái Lan. Do dân Trung Quốc rất thích màu đỏ nên nhà máy sản xuất vô tuyến này chuyên cung cấp sản phẩm vô tuyến màu đỏ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và kết quả là lượng tiêu thụ đã tăng lên rất nhanh. Không ai ngờ rằng, loại vô tuyến này lại không được người dân Thái Lan ưa chuộng và không có khách hàng nào đến mua sản phẩm của nhà máy. Nhân dân trong vùng cho rằng chỉ có xe cứu thương mới sử dụng màu đỏ để thu hút sự chú ý của mọi người. Trong những ngày nóng nực của mùa hè, đặt chiếc vô tuyến màu đỏ trong nhà thì chẳng khác gì trong nhà có chiếc lò nướng, do vậy làm cho chúng ta càng có cảm giác nóng nực. Hơn nữa, người Thái Lan cũng cho rằng màu đỏ tượng trưng cho máu, vô tuyến màu đỏ làm cho mọi người có cảm giác mất mát và thất vọng.

Sau này, nhà máy sản xuất vô tuyến đã thay đổi màu đỏ thành màu xám bạc, tuy nhiên họ vẫn không xâm nhập được vào thị trường Thái Lan. Bởi vì, người Thái Lan chủ yếu theo đạo Phật cho nên khi có người mất, họ thường sử dụng những màu sắc này đốt giấy sớ để xoá tội vong linh. Người Thái cho rằng màu xám bạc rất giống màu của loại giấy sớ đó, do vậy khi đặt chiếc vô tuyến có màu xám trong nhà sẽ không tốt.

Như vậy, Nhà máy Sản xuất vô tuyến Trung Quốc phải sản xuất vô tuyến màu sắc gì mới phù hợp với người Thái Lan?

Một nhà máy sản xuất vô tuyến khác lại nghiên cứu rất kỹ vấn đề này. Một mặt, nhà máy cử nhân viên thiết kế vô tuyến đến Thái Lan thăm công viên nơi đây và mong muốn tìm kiếm ý tưởng thiết kế trong thiên nhiên. Một mặt, nhà máy liên hệ với một công ty tư vấn và cử nhân viên đi điều tra phong tục tập quán của người Thái Lan, từ đó có thể phát hiện ra sở thích của họ. Do đó, nhà máy sản xuất này bắt đầu tiến hành đầu tư. Sau khi trải qua một thời gian nghiên cứu, nhà máy đã sản xuất vô tuyến màu xanh

nhạt thay vì màu xanh đậm. Cuối cùng, vô tuyến của nhà máy đã được người tiêu dùng rất ưa chuộng và loại vô tuyến này bắt đầu bán rất chạy ở thị trường Thái Lan.

Nhà máy sản xuất vô tuyến đầu tiên lại tồn đọng rất nhiều vô tuyến màu đỏ và màu xám. Lúc này, nhà máy cũng không thể chuyển số lượng vô tuyến này về nước để bán được bởi vì thị trường vô tuyến trong nước đang rất ưa chuộng vô tuyến màu trắng của hãng TCL được sản xuất trong nước với giá cả rất cạnh tranh. Không còn cách nào khác, nhà máy đành bán vô tuyến của mình với giá thấp và cuối cùng đã bị tổn thất gần 1 triệu nhân dân tệ.

Trong hệ thống lý luận hiện nay, có một nguyên lý rất nổi tiếng, đó là “nguyên lý kết quả ngang bằng” Chỉ bằng cách theo đuổi mục tiêu một cách có hệ thống, bạn mới có thể lựa chọn được các phương thức và phương pháp mà đại đa số người dân lựa chọn. Nói cách khác, có rất nhiều cách để đạt được cùng một kết quả. Do vậy, kỹ sư thiết kế phải căn cứ vào sự khác nhau của trạng thái và mục tiêu hệ thống, lựa chọn ra phương pháp và cách thức đơn giản nhất để thực hiện mục tiêu. Chủ doanh nghiệp đã nói “đàm phán trên giấy” chính là phản đối sự bảo thủ và không đồng tình đối với những chủ doanh nghiệp muốn giành được thắng lợi mà không hiểu phương pháp để giành được thắng lợi. Những người này, chỉ biết nói suông mà không thể dùng thủ đoạn để đạt được mục đích. Nếu lấy thủ đoạn làm mục đích của hành động sẽ là sự phủ nhận lý luận nêu trên.

Chủ doanh nghiệp luôn là người nắm quyền lực và trách nhiệm cao nhất bao quát tất cả các công việc quan trọng liên quan đến hoạt động của công ty. Các nhân viên khác rất ít cơ hội tiếp xúc với nhân viên cấp cao, vì vậy nhân viên cấp cao thường có sự ngăn cách với tình hình hoạt động thực tế của công ty. Nếu tình trạng này kéo dài thì rất bất lợi đối với doanh nghiệp và cuối cùng doanh nghiệp sẽ bị thất bại nặng nề.

#### **4. Quan sát cuộc chiến giữa chim ưng mẹ và chim bồ câu.**

Giới doanh nghiệp Mỹ thường có một câu nói rất nổi tiếng: “Cuộc chiến giữa chim ưng mẹ và chim bồ câu” Do quá tự tin vào kinh nghiệm của mình nên công ty kinh doanh đồ gia dụng có quy mô lớn và Công ty P&G đã mắc bẫy của một công ty nhỏ giống như câu chuyện cười “con chim ưng mẹ” đã bị “con chim bồ câu nhỏ” đánh bại.

Vào đầu những năm 60, Công ty Harrell đã mua bản quyền phân phối nước tinh khiết Formula 409 và sau này Công ty Harrell lại tiếp tục mua quyền được phép bán lẻ nước tinh khiết trên toàn quốc. Đến năm 1967, Formula 409 đã chiếm 5% thị trường sản phẩm nước tinh khiết của Mỹ và gần như chiếm một nửa thị trường nước tinh khiết.

Khi thấy Công ty Harrell thành công, Công ty P&G rất ghen tức. Năm 1967, Công ty P&G đã tung ra thị trường loại nước tinh khiết Cinch. Công ty P&G vẫn sử dụng chiến lược trước đây, đó là: thúc đẩy kinh doanh đối với các đại lý bán lẻ mà trước đây đã từng ký kết hợp đồng kinh doanh với công ty khi sản xuất sản phẩm mới, đồng thời

tung ra chiến lược quảng cáo rầm rộ trên thị trường để chiếm lĩnh thị trường. Chiến lược kinh doanh này đã được Công ty P&G xây dựng từ năm 1837. Sau khi Công ty Harrell thấy Công ty P&G xâm nhập thị trường và có khả năng trở thành đối thủ cạnh tranh chiếm lĩnh thị trường, ngay lập tức Công ty Harrell lên kế hoạch để cạnh tranh. Đầu tiên, Công ty Harrell chủ động ngừng tất các hợp đồng quảng cáo và các hoạt động thúc đẩy kinh doanh. Khi đó tạo nên hiện tượng khan hiếm nước tinh khiết Formula 409 và làm cho Công ty P&G nghĩ rằng công ty Harrell đã bị phá sản. Khi đó, Công ty P&G đã giành được thành công xuất sắc ban đầu khi tiến hành bán hàng thử, tuy nhiên, do quá chủ quan và không chú ý đến nên Công ty P&G đã bị Công ty Harrell giành bẫy.

Khi phát hiện thấy Công ty P&G phát động chiến dịch phát triển kinh doanh trên toàn quốc (rollout), Công ty Harrell ngay lập tức đã tìm phương pháp cạnh tranh tương ứng. Công ty Harrell đã tiến hành bán lẻ sản phẩm Formula 409 với giá chỉ có 1.48 đô la Mỹ, thấp hơn nhiều so với giá bán lẻ trước đây. Do thị trường nước tinh khiết không lớn cho nên khách hàng đã mua nước tinh khiết với số lượng lớn lượng hàng tồn kho của Công ty Harrell để họ có thể dùng cho hơn nửa năm.

Khi Công ty P&G triển khai mạnh các chiến dịch quảng cáo thì Công ty Harrell đã lặng lẽ rút lui khỏi thị trường. Bởi vì lúc đó, người tiêu dùng cũng không quan tâm đến thị trường vì họ không còn có nhu cầu mua nước tinh khiết nữa. Trên thị trường lúc này chỉ còn lại hàng đóng những giá hàng ngổn ngang.

## **TIẾP THU CÁC Ý KIẾN HỮU ÍCH CHỨ KHÔNG PHẢI ĐỘC ĐOÁN CHUYÊN QUYỀN**

Một nhà hiền triết đã từng nói: “Thành công trong thời đại mới là điều không sao kể xiết”, có nghĩa là trong thời đại mới nếu biết lắng nghe ý kiến của quần chúng nhân dân thì khả năng thành công là rất lớn. Trong điều kiện kinh tế thị trường hiện nay, dân chủ hoá các sách lược là một nguyên tắc vô cùng quan trọng. Bởi vì khi hoạt động kinh tế gặp trở ngại thì việc phân tán quyền lực của sách lược thực chất là phân tán sự nguy

hiểm của sách lược, đề phòng những nguy hiểm mà các doanh nghiệp thường hay gặp phải. Hơn nữa, tất cả các chủ doanh nghiệp đều cũng chỉ là những con người bình thường cho nên không thể thông hiểu hết mọi thứ trên đời.

### **1. Những sách lược mà nhiều người ca tụng không nhất thiết đã là những sách lược hay.**

Khi các doanh nghiệp đề ra sách lược kinh doanh, họ đã phải đối mặt với thực trạng thị trường đầy phức tạp và biến động. Do vậy, các doanh nghiệp không thể đạt được thành công trong tất cả các lĩnh vực mà họ đã dự định. Chủ doanh nghiệp nhất định không được đặt mình vào vị trí quá cao để ra lệnh mà phải tiếp xúc với cấp dưới, đi sâu nghiên cứu tìm hiểu những vấn đề mà cấp dưới phản ánh và cuối cùng là người đưa ra các kết luận khoa học. Trong những trường hợp cần thiết, chủ doanh nghiệp cũng phải tham gia một số hoạt động từ thiện của xã hội, tiếp thu thông tin trên nhiều nguồn cung cấp khác nhau, có thể từ cấp trên cũng có thể từ cấp dưới, thậm chí có thể từ các đối thủ cạnh tranh để có thể mở rộng được phương hướng kinh doanh và tư duy khi đề ra sách lược, từ đó các doanh nghiệp mới có thể đề ra sách lược phù hợp.

Có nhiều giám đốc doanh nghiệp muốn tự quyết định tất cả mọi sự việc mà không muốn thảo luận với bất cứ người nào khác. Ngay cả khi gặp các vấn đề cần giải quyết trong quá trình kinh doanh, chủ doanh nghiệp cũng tự nghiên cứu và đưa ra sách lược. Matsushita cho rằng: Cõi bản thân là trung tâm cũng là nguồn của sự chuyên quyền cá nhân. Tất cả mọi người đều có khát vọng quyền lực, có những lúc coi bản thân là trung tâm để nghiên cứu, xem xét vấn đề. Để dàn hoà việc đó kị, không thể chỉ căn cứ vào quan điểm của bản thân mà điều quan trọng nhất là phải xem xét, nghiên cứu các sự việc xảy ra từ trước đến nay để đề ra phương pháp giải quyết. Nói một cách cụ thể hơn, hãy nên lắng nghe ý kiến của người thứ ba, người trong cuộc, người ủng hộ, người phản bác và cả những ý kiến đồng tình thì mới có thể làm tăng thêm niềm tin của bản thân. Tuy nhiên, cũng không được coi thường những ý kiến phản bác. Những ý kiến phản bác này cũng có thể bổ sung những mặt hạn chế mà bản thân chúng ta không biết được. Do vậy, tập hợp các ý kiến của mọi người là việc rất quan trọng.

Trong trào lưu cạnh tranh khốc liệt hiện nay, một chủ doanh nghiệp dày dặn kinh nghiệm không những nên hành động theo trào lưu mà còn nên tiến hành nghiên cứu kinh doanh của các doanh nghiệp khác. Bởi vì trong môi trường tất cả mọi người đều thích khoe khoang, để duy trì được trạng thái bình thường như Matsushita đã nói thì không phải là việc dễ. Rất nhiều doanh nghiệp sau khi đạt được thành công đã gặp thất bại. Từ đó, năng lực của doanh nghiệp ngày càng giảm dần đến hành động độc đoán và đã bị mất phương hướng kinh doanh.

Nhìn từ góc độ những nhân tố bên ngoài tác động vào doanh nghiệp ta thấy: xu hướng phát triển tiêu dùng của nước ta hiện nay là chuyển từ mục tiêu phát triển đảm bảo ăn no mặc ấm đến phương hướng quá độ đa dạng hoá, cá thể hoá nền kinh tế. Trong

môi trường phức tạp và nhiều biến động như hiện nay, tỷ lệ các chủ doanh nghiệp có đủ khả năng đưa ra các sách lược đúng đắn và chính xác ngày càng ít. Sự chuyên nghiệp hoá, sự phân công trong nội bộ doanh nghiệp ngày càng chi tiết, hệ thống phần mềm và phần cứng ngày càng phức tạp, tính chuyên quyền của cá nhân cũng ngày càng giảm. Bởi vì, nhân viên của doanh nghiệp không chỉ là công cụ để hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp mà họ còn có sự say mê theo đuổi thành công và ý thức về giá trị của bản thân. Sự độc đoán chuyên quyền của chủ doanh nghiệp sẽ làm cho tính tự trọng và tính tích cực của những nhân viên nhiệt huyết với công việc bị tổn thương. Điều này cũng sẽ làm cho doanh nghiệp gặp phải khó khăn trong kinh doanh.

## **2. Nói thẳng với cán bộ công nhân viên.**

Sản phẩm xi măng của một nhà máy sản xuất xi măng đang được bán rất chạy, lượng tiêu thụ sản phẩm này tăng lên hàng năm. Nhưng sau đó việc điều chỉnh quản lý nhà nước ngày càng chặt chẽ hơn đối với ngành xây dựng cơ bản vĩ mô và quy mô xây dựng cơ bản làm cho các doanh nghiệp bán xi măng đã gặp phải khó khăn chưa từng có, xi măng sản xuất ra không bán được, tất cả các kho chứa đã đầy, doanh nghiệp bị tổn thất rất nghiêm trọng.

Trước tình hình đó, trong đại hội đại biểu cán bộ công nhân viên chức, giám đốc nhà máy đã phát động phong trào khuyến khích cán bộ công nhân viên chức hiến kế giúp đỡ nhà máy vượt qua giai đoạn khó khăn này, toàn thể cán bộ công nhân viên hưởng ứng nhiệt tình cùng nhau tìm biện pháp để giúp nhà máy. Chỉ trong thời gian 03 ngày, các cán bộ công nhân viên đã đóng góp mấy chục ý kiến trong đó có 03 ý kiến tiêu biểu như sau:

Thứ nhất, tăng số lượng nhân viên kinh doanh. Trước đây, nhà máy xi măng có lượng tiêu thụ rất cao là do giá sản phẩm thấp chứ không phải do tác dụng của công tác đẩy mạnh kinh doanh, vì vậy, nhà máy chỉ có hai nhân viên kinh doanh. Hiện nay, để thúc đẩy lượng tiêu thụ sản phẩm của công ty mà chỉ dựa vào hai nhân viên kinh doanh sẽ là chưa đủ.

Thứ hai, giảm giá bán đồng thời thực hiện biện pháp chiết khấu 10 nhân dân tệ nếu khách hàng mua một tấn xi măng trở lên. Trước tình hình tiêu thụ xi măng không mấy khả quan trên thị trường, doanh nghiệp kinh doanh không lỗ thì sẽ lãi cho nên doanh nghiệp phải kiên trì chờ đợi thời cơ để có thể thực hiện được mục tiêu kinh doanh của mình.

Thứ ba, chuyển thị trường tiêu thụ mục tiêu về nông thôn. Vài năm gần đây, kinh tế nông thôn phát triển tương đối nhanh. Số lượng người dân có tiền xây nhà tăng lên đáng kể. Hơn nữa, xây nhà ở nông thôn thường không theo quy hoạch nhất định.

Dựa vào những ý kiến đóng góp cơ bản nêu trên, giám đốc nhà máy đã bổ sung như sau:

Thứ nhất, phân chia phòng kinh doanh làm hai bộ phận là cung ứng vật tư và phát triển bán hàng. Để mở rộng đội ngũ kinh doanh, bộ phận bán hàng tăng lên 10 nhân viên.

Thứ hai, phát triển thị trường kinh doanh ở nông thôn, phát động phong trào công nhân xuống nông thôn đẩy mạnh kinh doanh, nếu khách hàng mua 05 tấn xi măng trở lên sẽ có quà tặng tại nhà và nhà máy chỉ thu 30% phí vận chuyển.

Sau khi quyết định, giám đốc nhà máy triệu tập các trưởng phòng lại để động viên. Do vậy, nhà máy đã khơi dậy được tính tích cực của nhân viên và rất nhiều cán bộ công nhân viên đã xuống các vùng nông thôn để đẩy mạnh kinh doanh. Kết quả là trong tháng đó, nhà máy đã đạt được kỷ lục bán hàng cao nhất từ trước đến nay. Trong khi các doanh nghiệp khác bị tổn thất trong kinh doanh thì nhà máy lại chỉ bị tổn thất rất thấp. Khi quyết toán cuối năm, nhà máy đã thu được lợi nhuận 700.000 nhân dân tệ. Thành tích này làm cho các doanh nghiệp khác rất thán phục.

### 3. Nguyên nhân làm cho cửa hàng lẩu ngay trung tâm thành phố vắng khách.

Vào đầu mùa đông năm 1991, có một gia đình ở Trùng Khánh đã mở cửa hàng bán lẩu. Tuy nhiên sau khi khai trương, cửa hàng rất vắng khách và việc kinh doanh buôn bán của cửa hàng rất đơn điệu. Một ngày, một người bạn của chủ cửa hàng đến chơi, người bạn đó cũng có thể coi là người nổi tiếng trong giới kinh doanh trên lĩnh vực vạch sách lược. Sau khi ăn hết nồi lẩu mà nhân viên của cửa hàng nấu, ông không hề nói gì. Sau khi ăn cơm xong, giám đốc cửa hàng đã hỏi bạn của ông: làm thế nào mới có thể làm cho công việc kinh doanh phát triển.

Lẩu mà cửa hàng nấu đúng là lẩu Trùng Khánh, cửa hàng cũng rất ngăn nắp gọn gàng, nhân viên phục vụ cũng được lựa chọn rất kỹ càng nhưng thật lạ là không hiểu vì sao khách đến với cửa hàng lại rất ít. Sau khi người bạn chủ cửa hàng nghe xong đã phân tích rằng: *“Hiện vị lẩu của anh rất ngon, trong thành phố của chúng ta vẫn chưa có nhiều cửa hàng lẩu cho nên nhất định cửa hàng lẩu của anh sẽ phát đạt. Vấn đề mấu chốt là “rượu ngon nhưng không say, anh đã mắc sai lầm rất lớn trong tư duy”* Khi nghe xong câu nói này, giám đốc cửa hàng cảm thấy rất có lý, vội vã nhờ bạn mình cố vấn vạch sách lược kinh doanh. Người bạn đã góp ý giám đốc doanh nghiệp nên chú ý mấy vấn đề sau:

Thứ nhất, bỏ tấm biển nhỏ của cửa hàng đi và thay thế vào đó chiếc biển lớn có đèn. Như vậy, khi màn đêm buông xuống làm cho mọi người rất chú ý đến tấm biển đó.

Thứ hai, khuyến khích nhân viên cửa hàng viết bài đăng báo ca ngợi tiếng tăm của cửa hàng.

Thứ ba, bỏ ra một khoản tiền chi phí cho quảng cáo để làm cho số lượng lớn khách hàng biết đến danh tiếng của cửa hàng.

Sau khi nghe xong lời khuyên của bạn, chủ cửa hàng tâm phục khẩu phục và hành động theo như kế hoạch. Không bao lâu sau, cửa hàng này đã trở nên rất nổi tiếng trong thành phố. Giám đốc cửa hàng còn tận dụng ngày lễ tổ chức các tiết mục chúc mừng, đồng thời ông còn mời một đầu bếp nấu ăn ngon nổi tiếng ở Trùng Khánh đến chủ trì buổi lễ. Do vậy mà khách hàng đến cửa hàng của ông ngày càng đông. Cửa hàng đã bước vào thời kỳ thịnh vượng nhất.

Michigan - Viện trưởng Viện nghiên cứu khoa học xã hội Mỹ sau một thời gian dài nghiên cứu đã rút ra kết luận như sau: Có 4 loại hình doanh nghiệp:

Thứ nhất là doanh nghiệp độc đoán chuyên quyền.

Thứ hai là doanh nghiệp chuyên quyền nhưng mềm dẻo.

Thứ ba là doanh nghiệp hoạt động theo hợp đồng.

Thứ tư là doanh nghiệp tập đoàn dân chủ.

Michigan còn cho rằng: Nếu như cơ cấu của doanh nghiệp do loại hình doanh nghiệp thứ nhất dần dần chuyển thành loại hình doanh nghiệp thứ tư thì sẽ làm cho doanh nghiệp có thể nâng cao được thành tích và có xu thế hoạt động ổn định.

Hai ví dụ trên hoàn toàn có thể chứng minh cho tư tưởng của Viện trưởng, đó là, loại hình doanh nghiệp độc đoán chuyên quyền khó có thể tồn tại được trên thị trường cạnh tranh.

#### **4. Thuốc đắng dã tật, sự thật mất lòng.**

Một công ty mậu dịch đang rất cần đổi tiền đôla Mỹ, công việc này do vị giám đốc tên Hoàng của công ty phụ trách. Vị giám đốc này được mọi người giới thiệu và quen biết một người tên là Lâm của một công ty ở Hồng Kông. Ông Lâm tự giới thiệu là có quan hệ với tập đoàn tài chính quốc tế chuyên nghiệp và có thể giúp đỡ ông Hoàng đổi tiền đôla Mỹ với tỷ giá thấp nhất. Ngày hôm đó, hai người hẹn gặp nhau tại khách sạn Hoà Bình của thủ đô Bắc Kinh để đàm phán chính thức về việc đổi đô la Mỹ. Ông Lâm chi tiền rất phóng khoáng, trên bàn tiệc đều là các món ăn hải sản nổi tiếng. Một lát sau trên bàn xuất hiện ba bát yến có dính giá 1.800 nhân dân tệ. Tuy nhiên, ông Lâm hình như rất tự tin gọi loại rượu rất ngon. Sau khi ăn xong mấy bát cháo, ông Hoàng dần dần đã không còn hoài nghi ông Lâm nữa và muốn trình bày kế hoạch đổi tiền của công ty mình với đối tác, đồng thời có ý mong muốn ông Lâm giúp đỡ bởi vì nếu công ty đổi với số lượng lớn đến đâu đi nữa mà tỷ giá trao đổi là 7,8 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ thì công ty cũng khó có thể đổi được.

Sau khi ông Lâm nắm rõ kế hoạch đổi ngoại tệ của công ty mậu dịch thì ông đã nói với ông Hoàng: *“Quý công ty muốn đổi 8 triệu đôla Mỹ, con số này quá là lớn thật. Tuy nhiên, chỉ cần các ngài có thể tiếp nhận tỷ giá 8 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ thì chắc chắn tôi có thể giúp ngài đổi được”*.



Ông Hoàng ngạc nhiên thốt ra rằng: “Tỷ giá 8 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ thì quá cao. Tôi muốn tìm ngài cũng chính là muốn đổi ngoại tệ với tỷ giá thấp một chút. Nếu đổi với giá như vậy tôi về công ty biết ăn nói làm sao?”. Ông Lâm rất đồng tình với ý kiến của ông Hoàng và rất sợ ông Hoàng trở về nên vội vã đáp: “Tôi thật là không biết giúp đỡ anh em khi gặp hoạn nạn, hình như chúng ta có duyên phận với nhau, thôi thì theo ý của ngài, đổi với tỷ giá 7,8 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ cũng được nhưng chúng ta phải ký ngay hợp đồng không thì khi giá thị trường thay đổi tỷ giá này rất khó có thể thực hiện được”. Ông Hoàng nghe xong, cảm thấy với tỷ giá 7,8 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ vẫn có một chút gì đó không hài lòng. Sau một thời gian thảo luận, cuối cùng quyết định tỷ giá 7,5 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ.

Đồng nghiệp trong công ty sau khi nghe Giám đốc Hoàng trình bày xong, đều góp ý giám đốc không nên vội ký hợp đồng. Bởi vì, công ty hoàn toàn có thể đổi được ngoại tệ với tỷ giá thấp hơn nữa khi công ty nhờ mối quan hệ từ nơi khác. Sau khi ông Hoàng nghe xong lập tức nổi nóng và nói trước công ty rằng: “Tôi đường đường là một giám đốc của công ty, lẽ nào phải cần các anh chị dạy bảo từ những chữ ABC nữa? đổi ngoại tệ có thể đổi dễ như thế à?”

Tất cả mọi người nghe giám đốc Hoàng nói xong, chẳng còn hứng thú gì nữa và bỏ đi hết. Một lần nữa ông Hoàng lại đến khách sạn Hoà Bình để ký hợp đồng với ông Lâm. Sau khi trở về công ty, tổng giám đốc công ty thông báo với ông rằng có người liên hệ được đổi ngoại tệ với tỷ giá 6 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ và đã cử nhân viên đó đi làm các thủ tục pháp lý ngay. Nghe xong, ông Hoàng thật thất vọng và trình bày tất cả sự việc với tổng giám đốc. Tổng giám đốc trách móc ông và yêu cầu ông ngay lập tức liên hệ với ông Lâm để rút lại thỏa thuận đã ký với đối phương. Ông Hoàng phải tốn rất nhiều công sức thuyết phục, ông Lâm mới đồng ý cho rút lại thỏa thuận, tuy nhiên ông Hoàng phải bồi thường cho ông Lâm 200.000 nhân dân tệ phí vi phạm hợp đồng. Tổng công ty tiến hành đàm phán rất nhiều lần, tuy nhiên ông Lâm vẫn chỉ chấp nhận điều kiện đó. Khi ông Hoàng đang tìm cách để giải quyết thì một bức thư đuổi việc đã được đặt trên bàn của ông...

### **5. Người thông minh thường hay chịu thiệt.**

Qua việc này ta thấy, trong sự thông minh của ông Hoàng lại hàm chứa cả những sai lầm. Nguyên nhân cuối cùng ông Hoàng gặp thất bại chính là do tính chuyên quyền độc đoán của ông. Đầu tiên, ông Hoàng tỏ ra quá tự tôn bản thân mình, coi chính mình là một vị giám đốc thì có quyền quyết định sách lược của công ty. Tuy nhiên, đây là điều không tưởng. Khi đồng nghiệp phản đối ý kiến thì ông lại không bình tĩnh lắng nghe, xem xét và nghiên cứu vấn đề mà ngược lại ông lại nổi nóng chê bai người khác.

Thực ra ông Hoàng là người quá cả tin. Ngay từ đầu, ông đã bị ông Lâm nắm bắt hết ý đồ và ông Hoàng cho rằng đối phương là nhà thương nghiệp thần thông quảng đại.

Trên bàn rượu, ông Lâm chỉ cần nói vài câu đã làm cho ông Hoàng tin ngay, tiết lộ hết bí mật của công ty với đối phương. Dựa vào thông tin ông Hoàng tiết lộ, ông Lâm dần dần tiến bước khi tiến hành đàm phán, làm cho ông Hoàng chấp nhận tỷ giá trao đổi là 7,5 nhân dân tệ trên 01 đô la Mỹ. Trong tất cả những sự việc này, ông Hoàng hoàn toàn không phát hiện được sự mẫn nguyện trong lòng ông Lâm cho nên rốt cuộc ông Hoàng đã bị đối phương dồn vào chân tường. Cuối cùng, ông Hoàng đã ký hợp đồng quá nhanh chóng, tất cả quá trình đàm phán và ký kết đều do ông quyết định. Từ lúc đàm phán đến lúc ký hợp đồng không ai có quyền tham gia. Chính sự độc đoán đã làm ảnh hưởng đến quyền lực của ông, tư duy và hành động không sáng suốt khiến ông dần dần đã bị người khác điều khiển. Cuối cùng, ông đã bị tổn thất nặng nề không thể cứu vãn được. Ví dụ như ông đem theo một hoặc hai người cộng sự tài ba, am hiểu về pháp luật thì hợp đồng nhất định sẽ không bất lợi với ông như vậy.

Tóm lại, với ví dụ trên đây về ông Hoàng đã cung cấp cho chúng ta một minh chứng về sự thất bại của một người độc đoán, chuyên quyền. Đó cũng là một bài học kinh nghiệm mà chúng ta cần học tập.

## THỰC HIỆN NHỮNG SÁCH LƯỢC CƠ CỐ SỞ

Đối với chủ doanh nghiệp mà nói, bất kỳ sách lược nào cũng đều phải xem xét đến 03 vấn đề sau:

Thứ nhất đó là nhu cầu của thị trường. Trong quá trình cạnh tranh trên thị trường, đối tượng mà chúng ta cạnh tranh với đối thủ đương nhiên là khách hàng. Bởi vì, thị trường được hình thành bởi khách hàng thực tế và khách hàng tiềm năng. Trong cơ chế cạnh tranh của thị trường, bất cứ sự tồn tại nào của doanh nghiệp cũng đều dựa vào thị trường nhất định mà doanh nghiệp chiếm giữ. Thị trường là cơ sở thực tế lâu bền nhất trong sách lược của doanh nghiệp.

Khi nhu cầu thị trường cần những sản phẩm đã gần đủ hoặc đã đủ thì nên tìm kiếm thị trường khác trừ khi doanh nghiệp đó có năng lực phát triển mạnh mẽ, có thể duy trì

và mở rộng thị phần của mình trên thị trường. Nếu doanh nghiệp đó không có năng lực thì nên nhanh chóng rút khỏi loại thị trường này. Để giành được thị phần có hạn trên thị trường, các doanh nghiệp dốc hết sức lực để bảo tồn chính mình và triệt tiêu đối thủ cạnh tranh. Do vậy, trên thị trường xảy ra hiện tượng “kẻ mạnh uy hiếp kẻ yếu và kẻ yếu lại uy hiếp kẻ yếu hơn”, đó là điều không thể tránh khỏi.

Khi sản phẩm đó không đáp ứng được nhu cầu bức thiết của thị trường, thông thường các doanh nghiệp chớp lấy thời cơ để mở rộng sản xuất.

Thứ hai là năng lực cạnh tranh của bản thân doanh nghiệp, bao gồm hai phần đó là thế mạnh của doanh nghiệp và điểm yếu của doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp cũng nên nắm vững những vấn đề này, nắm vững được liệu doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm với chất lượng tốt, giá cả cạnh tranh và dịch vụ tối ưu.

Thứ ba là tình hình của đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh trên thị trường là sự đối kháng của các loại lực lượng. Trong quá trình cạnh tranh, nếu các doanh nghiệp hiểu rõ được chính mình và hiểu rõ cả đối thủ của mình thì mới có thể lấy ngắn nuôi dài, phát huy ưu thế của chính mình, đó là đề ra sách lược đúng đắn.

Một số các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hẹp khi cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn sẽ gặp rất nhiều nhân tố bất lợi. Khi phát minh ra sản phẩm mới có tính năng kỹ thuật cao, các doanh nghiệp lớn có thể kiếm được hàng chục, hàng trăm vạn nhân dân tệ trong chốc lát và họ cũng không cần thu hồi vốn ngay lập tức. Ngược lại, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thì lại rất khó có thể đạt được như vậy. Bởi vì các doanh nghiệp vừa và nhỏ sau khi nghiên cứu, chế tạo ra sản phẩm mới còn phải đầu tư một khoản tiền lớn để khai thác thị trường, chi phí quảng cáo cho môi giới, quảng cáo đến các hộ gia đình, tổ chức biểu diễn giới thiệu sản phẩm, biểu tặng, thúc đẩy hoạt động bán hàng tại các hộ gia đình v.v... Tất cả các hoạt động đó đều phải hao tổn sức người và sức của. Sau khi sản phẩm xâm nhập vào thị trường, thị trường đã hình thành rõ rệt nhà sản xuất, nhà phân phối và nhà tiêu thụ. Khi đó, ưu thế của các xí nghiệp lớn càng được thể hiện một cách rõ nét. Các doanh nghiệp lớn này có thể tận dụng mạng lưới tiêu thụ mạnh mẽ phổ biến từ toàn quốc đến khắp thế giới, do vậy phát triển nhanh hơn gấp nhiều lần so với năng lực bán hàng của các nhân sự cao cấp của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bởi có nguồn vốn đầu tư lớn nên rõ ràng các doanh nghiệp lớn có vị trí rất thuận lợi trên thị trường. Trong khi đó các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải trải qua một thời gian dài vẫn không khẳng định được chất lượng sản phẩm, tính năng sản phẩm và giá cả của sản phẩm. Cho nên, các doanh nghiệp đó dần dần bị thất bại, bị loại khỏi thị trường và bị các doanh nghiệp lớn thủ tiêu.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng có ưu thế riêng của chính mình. Mọi người nói “thuyền nhỏ dễ quay đầu, thuyền lớn bị nước cản” Nếu như các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể phát huy đặc điểm linh hoạt cơ động của mình thì các doanh nghiệp này có thể nắm lấy điểm yếu của các doanh nghiệp lớn. Các doanh nghiệp vừa

và nhỏ này hoàn toàn có thể chiếm ưu thế hơn các doanh nghiệp lớn, lấy yếu thắng mạnh, lấy nhỏ thắng lớn. Nói chung, từ khi xuất hiện thị trường mới đến trước khi xuất hiện hàng loạt các doanh nghiệp có quy mô lớn xâm nhập vào thị trường thì các doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm ưu thế trong thị trường. Bởi vì trong giai đoạn này, các doanh nghiệp vừa và nhỏ tập trung sức lực cũng như khả năng của mình để lập kế hoạch và lên phương án cho quá trình sản xuất kinh doanh và đầu tư với số vốn tương đối khả quan. Chỉ trong thời gian rất ngắn, các doanh nghiệp có vốn đầu tư lớn này đã chiếm lĩnh được thị trường và làm cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ lại rơi vào tình trạng khó khăn. Các doanh nghiệp lớn đầu tư rất nhiều vào cơ cấu lại doanh nghiệp, mở rộng sản xuất, tổ chức lại nhân sự... do vậy, các doanh nghiệp này đã phát triển mạnh hơn so với các doanh nghiệp khác.

### **1. Lấy yếu thắng mạnh.**

Công ty Fuji Photo Film của Nhật khi xâm nhập vào thị trường Mỹ không thể cạnh tranh được với Công ty Máy ảnh Kodak của Mỹ. Công ty Máy ảnh Kodak là công ty chuyên sản xuất trang thiết bị chụp hình nổi tiếng trên thế giới, công ty này cũng là công ty đầu tiên trên thế giới sản xuất thiết bị chụp hình đã có lịch sử phát triển hơn một trăm năm. Các tính năng của sản phẩm, chất lượng sản phẩm và mức tiêu thụ của công ty máy ảnh Kodak luôn đứng đầu thế giới.

Trải qua quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng, Công ty Fuji Photo Film của Nhật đã quyết định sử dụng chiến lược “tất sẽ suy yếu” để kìm hãm sự lớn mạnh của Công ty Máy ảnh Kodak, đó là Công ty Fuji Photo Film của Nhật đã tận dụng điểm yếu của công ty máy ảnh Kodak để cạnh tranh. Công ty Fuji Photo Film của Nhật chủ yếu sử dụng ba chiến lược chủ đạo sau:

Đầu tiên, Công ty Fuji Photo Film của Nhật đã lựa chọn lĩnh vực thị trường mà Công ty Máy ảnh Kodak không thể cung cấp đủ sản phẩm trong phạm vi nước Mỹ. Sau đó Công ty Fuji Photo Film của Nhật đã tiến hành cạnh tranh với công ty sản xuất thiết bị chụp hình nhỏ của K - Mart và của Seers, đồng thời Công ty Fuji Photo Film của Nhật cũng lợi dụng điểm yếu của Công ty Agfa để tiến hành cạnh tranh.

Kỳ thực, sau một thời gian phát động chiến dịch phát triển bán hàng trong toàn quốc, mở rộng lượng tiêu thụ hàng hoá, nâng cao năng lực cạnh tranh, Công ty Fuji Photo Film tiến hành cạnh tranh trực tiếp với Công ty Máy ảnh Kodak. Lúc đầu, Công ty Máy ảnh Kodak của Mỹ cũng không chú ý đến vấn đề này. Do vậy, trong một thời gian ngắn, Công ty Máy ảnh Kodak đã bị Công ty Fuji Photo Film đánh bại.

Vấn đề chủ đạo ở đây là Công ty Fuji Photo Film đã sử dụng phương pháp tiến hành cạnh tranh trong việc sản xuất phim màu. Năm 1963, ngành công nghiệp ghi hình bằng ảnh đen trắng đã được thay thế bằng ảnh màu. Một công ty sản xuất thiết bị ghi hình khác của Mỹ đã phát minh ra máy ảnh màu đồng bộ. Chính phát minh này đã làm

cho cả thế giới phải khâm phục. Tuy nhiên, không biết nguyên nhân vì sao, Công ty Máy ảnh Kodak lại không hề có chút may mắn hành động nào trước sự kiện đó mà Công ty Máy ảnh Kodak cho rằng chẳng qua đó chỉ là một loại kịch giả trí mới. Do vậy, trong suốt một thời gian khá dài, Công ty Máy ảnh Kodak không hề có khách hàng nào đến mua bản quyền cũng như không thiết kế được bất kỳ thiết bị ghi hình mới nào để cạnh tranh với các công ty khác.

Công ty Fuji Photo Film thì ngược lại, họ rất nhanh nhạy trong việc nắm bắt cơ hội hiếm có đó, tập trung công sức để nghiên cứu cải tiến kỹ thuật sản xuất máy ảnh ghi hình màu để có thể tung ra thị trường Mỹ khối lượng sản phẩm lớn với giá cả cạnh tranh. Năm 1976, Công ty Fuji Photo Film đã có trên 160.000 cán bộ công nhân viên, thu được lợi nhuận là 2.900 triệu đô la Mỹ. Nhân sự của Công ty Fuji Photo Film chỉ bằng 1/7 nhân sự của Công ty Máy ảnh Kodak nhưng lợi nhuận thu được lại cao hơn gấp rưỡi lợi nhuận thu được của Công ty Máy ảnh Kodak.

Dưới sự cạnh tranh gay gắt của Công ty Fuji Photo Film, trong giai đoạn từ những năm 80 trở đi, Công ty Máy ảnh Kodak đã phát hiện ra thị phần của mình trên thị trường ngày càng giảm sút. Tuy nhiên, Công ty Máy ảnh Kodak vẫn không thừa nhận Công ty Fuji Photo Film đứng thứ nhất và công ty của mình chỉ đứng thứ hai. Để tiến hành cạnh tranh có hiệu quả với Công ty Fuji Photo Film, Công ty Máy ảnh Kodak đã bắt đầu đi sâu nghiên cứu những vấn đề mà Công ty Fuji Photo Film trước đây không chú ý đến. Công ty Máy ảnh Kodak tiến hành nghiên cứu, so sánh trên tất cả các phương diện, công đoạn sản xuất thiết bị ghi hình của Công ty Fuji Photo Film như quy trình sản xuất, nguyên liệu, giá cả, tính năng kỹ thuật, phương thức thanh toán, cách thức quản lý và chiến lược bán hàng để mong muốn tìm ra yếu điểm của Công ty Fuji Photo Film để tập trung sức lực đánh bại Công ty Fuji Photo Film và quyết tâm giành lại những khách hàng mà đã bị Công ty Fuji Photo Film cạnh tranh.

Trước tình hình đó, đại diện của Công ty Fuji Photo Film đã phát biểu: *“Chúng tôi hy vọng Công ty Máy ảnh Kodak coi Công ty Fuji Photo Film của chúng tôi vẫn như trước đây, đừng coi Công ty Fuji Photo Film của chúng tôi như cái gai trước mắt. Hơn nữa, đây cũng là điều không thể xảy ra bởi vì sự đối kháng của hai công ty lớn trong sản xuất thiết bị ghi hình đã quá rõ ràng”*

## **2. Ý nghĩa chân thực của phương pháp truyền thông KFS.**

Chiến lược đáng khâm phục nhất mà Công ty Fuji Photo Film sử dụng để giành thắng lợi trong cạnh tranh đó là sách lược thứ ba. Chiến lược này là chiến lược kinh doanh bắt nguồn từ phương pháp truyền thông KFS. Trong đó, vấn đề quyết định đó chính là phương pháp. Trong khi lựa chọn lĩnh vực kinh doanh hoặc thị trường mục tiêu của doanh nghiệp thì trước hết doanh nghiệp phải tìm ra nhân tố quyết định sự thành công, sau đó tiến hành phối hợp với nhau để chiếm được ưu thế trên thị trường.

Nhà quản lý doanh nghiệp của Nhật Bản trước đây đã từng nói: “Hiện nay nguồn vốn, nhân lực và thời gian quý báu như vậy” thì khi các doanh nghiệp đầu tư nguồn vốn có hạn của mình để có thể quyết định sự thành công trong các lĩnh vực kinh doanh quan trọng. Nếu như các doanh nghiệp chỉ cạnh tranh với đối thủ bằng cách phân phối nguồn vốn thì sẽ không chiếm được ưu thế trong cạnh tranh. Nếu như bạn có thể xác định lĩnh vực chủ đạo quyết định sự thành công các bộ phận của doanh nghiệp, đồng thời có thể phân phối nguồn vốn một cách hợp lý thì bạn có thể chiếm được ưu thế cạnh tranh nhất định trên thương trường.

Sách lược thứ ba của Công ty Fuji Photo Film rất giống một phần trong lý luận KFS. Nếu như Công ty Fuji Photo Film không lựa chọn Công ty Kodak để dốc hết sức lực cạnh tranh trong việc sản xuất máy ảnh, mà thực hiện cạnh tranh giống như Công ty Kodak đó là điều động toàn bộ nhân viên của mình tìm hiểu các loại máy chụp ảnh và tiến hành cạnh tranh. Kết quả kinh doanh cuối cùng như thế nào thì chúng ta cũng có thể thấy được.

Ngược lại, khi chúng ta xem xét Công ty Kodak, khi có tiềm năng tốt trên thị trường và thu được lợi nhuận rất khả quan cũng không nên bàng quan mà nên nắm bắt lấy những điều kiện có lợi và nhanh chóng hình thành, phát triển quy mô sản xuất. Nếu Công ty Kodak có cách nhìn như thế thì đã không mất đi thời cơ có một không hai đó trên thị trường và không bị đối thủ đánh bại.

### **3. Trong thiên hạ không có ai là người đứng đầu mãi mãi.**

Vào những năm 70 của thế kỷ XX, một xưởng sản xuất kem đánh răng tại miền Bắc của Trung Quốc đã bán rất chạy kem đánh răng nhãn hiệu “Thiên Đàng”. Xưởng sản xuất kem đánh răng này bắt đầu sản xuất với quy mô nhỏ vào năm 1978. Do loại kem đánh răng này được người tiêu dùng rất ưa chuộng nên nhanh chóng được xếp cùng loại với các hãng sản xuất nổi tiếng và được rất nhiều người đăng ký đặt đơn hàng.

Lẽ ra, lúc đó, xưởng sản xuất kem đánh răng này nên nắm bắt nhanh lấy cơ hội, mở rộng sản xuất và tập trung sức lực để chiếm lĩnh thị trường. Tuy nhiên, thật đáng tiếc, bởi một số nguyên nhân khác nhau, đến tận năm 1982, xưởng sản xuất này mới bắt đầu mở rộng quy mô sản xuất. Trong giai đoạn đó, trên thị trường đã xuất hiện các loại kem đánh răng khác. Những loại kem đánh răng mới đó lại có hàm lượng thảo dược và có mẫu mã rất hấp dẫn khách hàng. Do đó, loại kem đánh răng mới này nhanh chóng chiếm lĩnh được chỗ đứng trên thị trường. Sau đó, các loại kem đánh răng này từng bước mở rộng thị trường tiêu thụ và bắt đầu cạnh tranh với kem đánh răng mang nhãn hiệu “Thiên Đàng”. Do số lượng kem đánh răng mang nhãn hiệu “Thiên Đàng” chỉ có hạn nên rất khó có thể cạnh tranh lại. Do vậy, loại kem đánh răng mang nhãn hiệu “Thiên Đàng” dần dần mất chỗ đứng trên thị trường và chủ doanh nghiệp sản xuất ra kem đánh răng mang nhãn hiệu “Thiên Đàng” lặng lẽ nhìn doanh nghiệp khác không ngừng mở rộng quy mô sản xuất và thương hiệu của sản phẩm mới đó cũng ngày càng lớn mạnh.

Năm 1985, việc kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất kem đánh răng mang nhãn hiệu “Thiên Đàng” rơi vào tình trạng khó khăn, xuất hiện tình trạng tiêu thụ rất chậm chạp. Trước tình hình đó, ban lãnh đạo của xí nghiệp đã quyết định hạ giá thành sản phẩm để chiếm lại thị trường đã từng bị mất, hồi phục lại sức sống của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau năm 1985, giá cả nguyên vật liệu bắt đầu tăng vọt. Mặc dù giá cả nguyên vật liệu đã được nhà nước khống chế và xưởng sản xuất cũng đã được các doanh nghiệp khác giúp đỡ nhưng do nhu cầu về nguyên vật liệu để mở rộng sản xuất là quá lớn nên nhà nước cũng không thể đáp ứng được. Trước tình hình đó, nếu xưởng sản xuất đó vẫn muốn mở rộng quy mô sản xuất thì bắt buộc phải mua nguyên vật liệu với giá cao. Do đó dẫn đến nguồn vốn đầu tư của xưởng cũng bắt buộc phải tăng lên. Vào cuối năm đó, kem đánh răng mang nhãn hiệu “Thiên Đàng” chỉ bán được với giá gốc, đồng thời các doanh nghiệp khác cũng lần lượt hạ giá thành. Kết quả là doanh nghiệp rơi vào nguy cơ về giá cả. Sau khi kiên trì bán với giá thấp hơn giá sản xuất chưa đầy một năm, xưởng đành phải ngừng sản xuất và đóng cửa xưởng. Và từ đó, thương hiệu “Thiên Đàng” cũng dần biến mất trên thị trường.

Thông thường, sản phẩm của doanh nghiệp thường phải trải qua bốn khâu cơ bản đó là: quá trình sản xuất thử nghiệm, sản xuất với số lượng lớn, xâm nhập vào thị trường và bán sản phẩm để thu về tiền tệ. Sau đó, doanh nghiệp vừa tiếp tục dùng tiền thu được để mua nguyên vật liệu để tiếp tục quay vòng sản xuất, vừa tiến hành mở rộng quy mô sản xuất. So với giai đoạn thứ nhất thì giai đoạn sản xuất thứ hai đơn giản hơn giai đoạn sản xuất thứ nhất rất nhiều bởi vì không cần chi phí cho hai giai đoạn, đó là quy trình thử nghiệm sản phẩm và khai thác thị trường cho nên quy mô sản xuất ngày càng lớn thì lợi nhuận ngày càng cao. Qua ví dụ nêu trên ta thấy, do chậm trễ trong việc quyết định việc sản xuất hàng loạt, mở rộng quy mô sản xuất và không căn cứ vào quy luật phát triển của nền kinh tế cho nên xưởng sản xuất kem đánh răng đã mất đi cơ hội hiếm có trên thị trường. Doanh nghiệp chỉ sản xuất trên quy mô đã có sẵn nên rơi vào tình trạng lạc hậu và bị các doanh nghiệp khác chiếm mất ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

Trên thị trường có vô số các ví dụ để giải thích vấn đề nêu trên, thông thường, các doanh nghiệp dẫn đầu trong việc phát triển kinh doanh trong một thời gian ngắn rất dễ bị các doanh nghiệp khác thay thế bởi vì các doanh nghiệp khác luôn luôn muốn đứng ở vị trí dẫn đầu. Sự thay thế này là điều rất dễ hiểu.

#### **4. IBM cũng có lúc đau đầu.**

Trong thời kỳ đầu của ngành thương nghiệp hoá, máy photo, máy tính rất quý hiếm. Vào những năm 60, ở nước Mỹ, đến những người dân bình thường cũng chưa từng nhìn thấy loại máy tính đó. Cách sử dụng máy tính và các thao tác sử dụng máy tính tương đối phức tạp. Do đó, trước khi bán hàng, nhà sản xuất phải hướng dẫn cách sử dụng cho khách hàng. Công ty IBM đã phải chi một khoản tiền lớn để mở lớp đào tạo về

cách sử dụng máy tính, lắp đặt và vận hành cho các nhân viên của công ty. Ngoài ra, công ty IBM còn phải chi phí cho tiền quảng cáo khai thác thị trường mới.

Một số công ty vừa và nhỏ lại không hề manh động, họ chờ đợi Công ty IBM, chờ đợi các công ty lớn sau khi khai thác thị trường máy tính mới lần lượt đưa sản phẩm máy tính của mình xâm nhập vào thị trường mà không quan tâm đến các dịch vụ trước bán hàng và thực hiện quảng bá sản phẩm của mình. Họ dùng chi phí còn lại đó để giảm giá bán sản phẩm và có thể cạnh tranh với các công ty lớn như Công ty IBM. Bởi vì khi đó họ đã khá thông thạo với thị trường máy tính và những người hiểu biết về máy tính cũng ngày càng nhiều. Hơn nữa, ngoài ra họ còn có thị trường đầy tiềm năng đó là một số lượng lớn các hộ sử dụng máy tính hiểu biết về cách sử dụng và tính ưu việt của máy tính.

Trong khi đó, sản phẩm của Công ty IBM phải chi phí thêm phí dịch vụ trước bán hàng và chi phí khai thác thị trường, do vậy Công ty IBM không thể giảm giá thành ngay lập tức. So với các hành động mạnh mẽ của các công ty vừa và nhỏ thì Công ty IBM vừa không thể khống chế lại, vừa không thể cạnh tranh kịp thời. Trước mắt, có rất nhiều doanh nghiệp bị các doanh nghiệp khác đánh bại mà cũng không làm gì được.

Kỳ thực, không chỉ có các doanh nghiệp mà mỗi cá nhân trong chúng ta cũng không ít lần gặp phải tình huống bất khả kháng. Chỉ có điều là những người bình thường thì thường giải quyết vấn đề dựa vào kiến thức thông thường, còn các doanh nghiệp thì không dám quyết đoán mà chỉ có thể là kẻ nhát gan. Điều quan trọng nhất là các doanh nghiệp phải tin vào hành vi của mình là chính đáng và đúng đắn, kỳ thực có trách nhiệm với hành vi đó, phải có dũng khí để mọi người đều phải thán phục. Do vậy, điều kế chính là ở trong tâm của bạn.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ LẬP ĐƯỢC SÁCH LƯỢC

Sự không ổn định của thị trường không những mang lại nguy hiểm và cạnh tranh cho các doanh nghiệp mà còn mang lại cơ hội và niềm hy vọng cho doanh nghiệp. Trong



thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt này, nếu như chủ các doanh nghiệp không phát hiện được cơ hội, nhanh chóng chớp lấy cơ hội thì sẽ không thể xây dựng được sách lược đúng đắn. Trong một cuốn sách có đoạn viết “chiến tranh tức là tranh đấu và đối kháng”. Trong chiến tranh, binh sĩ và kẻ thù tranh đấu giữa sự sống và cái chết, các tướng lĩnh tranh đấu về mưu mẹo với các đối thủ của mình. Điều này cũng không khác gì so với lý luận trong thương trường hiện đại ngày nay.

### **1. Thời gian có phải là vàng ngọc?**

Cơ hội đến phải nhanh chóng và quyết đoán chớp lấy thời cơ. Theo thống kê, đa số các sản phẩm chế tạo từ nguyên liệu nhựa, từ khi bắt đầu có ý tưởng thiết kế đến khi đầu tư sản xuất, nước Nhật phải sử dụng thời gian là 05 tháng, nước Mỹ phải sử dụng 08 tháng, Singapore sử dụng 10 tháng, tuy nhiên Hồng Kông lại chỉ sử dụng hết có 03 tháng. Thiết lập một dây chuyền sản xuất mới, ở Hồng Kông, vào ngày thứ 2 đã có thể tiến hành đầu tư sản xuất, trong một tuần đã có thể vận hành dây chuyền một cách hiệu quả. Nhờ có tốc độ phát triển nhanh như vậy, có năng lực tận dụng thời cơ cho nên các ngành công nghiệp của Hồng Kông như ngành sản xuất đồng hồ, ngành sản xuất đồ chơi và ngành bưu chính viễn thông v.v... có thể nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường quốc tế trong một thời gian ngắn và các sản phẩm của Hồng Kông cũng có thể sánh ngang với các sản phẩm nổi tiếng trên thế giới.

Có chủ doanh nghiệp đã nhìn thấy cơ hội nhưng do hành động không nhạy bén nên đã bỏ lỡ mất cơ hội hiển nhiên có trên thị trường. Có chủ doanh nghiệp lại chủ yếu dựa vào tình hình thị trường thay đổi nhanh chóng điều chỉnh, cải thiện quy trình công nghệ sản xuất, lập ra những phương thức tổ chức tương ứng, điều động nhân sự, thúc đẩy phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới, chiếm lĩnh thị trường thì mới có thể đạt được thành công.

### **2. Loại bút này có thể viết được ở dưới nước.**

Năm 1935, có hai thương nhân ở thành phố Czech Bula đã chế tạo được bút bi có tên là Rolpen. Nguyên lý của loại bút này cũng giống nguyên lý của bút máy, tuy nhiên, bên trong loại bút có một ngòi bút chứa mực ở đầu bút và lượng tiêu thụ của hai loại bút trên cũng không giống nhau. Do vậy, hai thương nhân này rất nổi tiếng vì thành tích đó. Bốn năm sau, có người tên là Polo quốc tịch Hungari đã cải tiến loại bút này và ông đã đạt được bản quyền sáng chế tại thủ đô Paris.

Khi chiến tranh xảy ra, Polo biết rõ tình hình thị trường lúc bấy giờ. Sau đó, Polo đã mở xưởng sản xuất nhỏ để chế tạo và bán bút bi. Tháng 06 năm 1945, công ty sản xuất bút có tên là Ever - Sharp đã giành được quyền sáng chế loại bút của Polo tại Mỹ, đồng thời nhanh chóng cải tiến loại bút đó để thực hiện chính sách triển khai bán hàng với quy mô lớn trên toàn nước Mỹ.

Cũng cùng tháng đó năm đó, năm 1953 một người quốc tịch Mỹ đi du lịch tại Argentina. Ông cho rằng, việc kinh doanh của bản thân ông không thể phát triển tại

nơi đó. Hơn một nửa đời người, người Mỹ này đều gặp thất bại hoặc trắc trở trên con đường kinh doanh. Cho đến mãi sau này, sự nghiệp của ông vẫn không thành công và ông không hề có chút tiếng tăm nào. Một lần, trong khi nói chuyện với khách hàng, khách hàng cầm trong tay một loại bút lạ (bởi ông vẫn chưa biết đó chính là loại bút bi) làm ông rất chú ý. Sau khi xem loại bút đó, ông đã hiểu điều kỳ diệu của loại bút này và có ý định sở hữu loại bút đó, chế tạo ra loại bút đó, bán và quảng cáo công dụng của nó. Đồng thời, ông cũng đề ra mục tiêu phải thiết lập thương hiệu của riêng mình và nhất định trở thành người thành công. Mặc dù, ông hiểu rất rõ cho đến lúc đó người Mỹ vẫn chưa biết đến loại bút này và cũng không hề mua loại bút này. Tuy nhiên, ông nhận định rằng, loại bút đó là sản phẩm rất tốt và là đồ dùng mà tất cả mọi người ít nhất cũng mua một lần. Ưu điểm lớn nhất của việc kinh doanh loại bút này là vốn thấp, lợi nhuận cao, do vậy nhất định sẽ thành công trên nước Mỹ. Khi trở về Chicago, niềm tin và niềm say mê của ông đối với loại bút đó đã bị mất. Hai sự việc vô tình xảy ra trước mắt của ông. Thứ nhất là Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp, thứ hai là Polo vừa mới có được bản quyền sáng chế loại bút này. Đặc biệt là thế hệ sau này dường như đã làm ông ta tuyệt vọng.

Tuy nhiên, ông không dễ dàng từ bỏ ý định của mình. Ông đã tìm đến một vị kiến trúc sư cùng hợp tác. Hai người cùng nhau nghiên cứu xung quanh “bản quyền sáng chế của Polo và của Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp” Qua hơn một đêm nghiên cứu, cuối cùng họ cũng đã tìm ra phương pháp không bị bản quyền sáng chế của Polo và Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp hạn chế và đã phát minh ra loại bút bi hút mực đen. Vào một đêm mưa, ông ngồi trong quán rượu, dùng bút viết vào trang báo ướt. Bất ngờ, ông phát hiện ra chiếc bút bi của mình có thể viết được chữ trên giấy ướt mà loại bút máy không thể viết được. Ông rất phấn khởi quay trở lại cửa hàng của mình lấy một chậu nước và đặt một tờ giấy xuống đáy chậu. Sau đó, ông lấy bút vẽ một đường rõ ràng trên giấy. Nhờ vậy mà chiếc bút của ông đã có tên là “Bút có thể viết chữ được trong nước” và một tương lai tốt đẹp đã mở ra trước mắt của ông.

Khi mới bắt đầu kinh doanh, ông chỉ có một chiếc bút. Ông cũng chỉ có thể mang chiếc bút đó đến những nơi đông người để giới thiệu. Cuối cùng, ông đã đến trước cửa một công ty bách hoá của New York và tự hào giới thiệu với các nhà quản lý của công ty về chiếc bút kỳ diệu của ông. Kết quả là các nhà quản lý rất vui mừng và ngay lập tức đặt mua 2.500 chiếc. Chiếc bút mới có mặt trên thị trường trong ngày đầu tiên, Công ty bách hoá đã quảng cáo dòng chữ “chiếc bút này có thể viết chữ được trong nước”. Câu khẩu hiệu này đã chứng minh giá trị của hàng trăm vạn đô la Mỹ. Rất nhiều người tuyên truyền với nhau về điều kỳ diệu của chiếc bút này bởi đây là một chuyện khá li kì. Ngày 29 tháng 10 năm 1945, công ty bách hoá đã mở phòng kinh doanh lớn, không còn cảnh chờ đợi người đến mua hàng như trước đây nữa mà thay bằng hàng ngàn, hàng vạn khách hàng tranh nhau mua chiếc bút bi có thể viết chữ được trong nước.

### **3. Đứng bên cạnh người lãnh đạo tài ba.**

Để tố cáo hai công ty có quy mô sản xuất bút bi lớn trong đó bao gồm công ty có quyền sáng chế có tên là Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp và Polo, ông đã mời tới hai luật sư nổi tiếng. Có thể thấy, trong việc này ông khó có thể giành phần thắng bởi ông không hề có căn cứ để oán trách hai công ty trên đã vi phạm luật và đã làm cản trở quá trình kinh doanh của ông. Khi các công ty trên bán hết toàn bộ số hàng tồn kho thì mới bán đến hàng của ông. Ông đã yêu cầu hai công ty trên phải bồi thường một triệu đô la Mỹ.

Ngay lập tức hai công ty trên đã kháng cáo. Mặc dù ông đã làm lớn chuyện này và báo chí cũng đang tải rầm rộ sự việc nêu trên nhưng vẫn không thể thay đổi được tình thế. Mọi người cũng rất hiểu tình thế của ông nhưng khi xem xét kỹ thì phát hiện ra ông có tâm huyết nhưng do lực của ông không đủ lớn để có thể đấu chọi với hai công ty trên. Bởi vì, họ có quy mô lớn, máy móc hiện đại, nhân lực dồi dào, tổ chức sản xuất ổn định không có thể thay đổi nhanh chóng được, hơn nữa chúng ta cũng cần phải xem xét đến nhu cầu của thị trường. Nói tóm lại, chúng ta có thể thấy rằng, một người quá nóng nảy có nhiều thủ đoạn nhỏ thì làm sao có thể thắng được đối phương có khả năng và tiềm lực hùng mạnh.

Tháng 3 năm 1946, ông rất vui khi mua được một chiếc phi cơ. Sau đó ông mời một kỹ sư và một người có kinh nghiệm phong phú trong ngành lái máy bay đã qua lớp học về máy bay. Chiếc phi cơ này cất cánh từ New York rồi bay qua châu Âu, châu Á và Thái Bình Dương mất 78 giờ 55 phút. Chuyến bay này đã tiêu tốn 17.500 đô la Mỹ, tuy nhiên nó đã phá kỷ lục thế giới vì đã vượt qua phi hành đoàn trước đây đã tiêu hao đến 91 giờ 14 phút. Kỷ lục này rất xứng đáng được ghi trong quyển tạp chí của thời đại. Mười ngày sau, khi ông lên máy bay được rất nhiều người hâm mộ. Tất cả các tờ báo của Mỹ đều đăng tải quảng cáo “Bút đến rồi! Chiếc bút có thể viết được trong nước đã xuất hiện”. Do vậy, lượng hàng bán ra tăng lên rất nhanh.

### **4. Những phát hiện của thế hệ đi sau cũng là những điều có ích.**

Phân tích ví dụ nêu trên từ góc độ khách quan, chúng ta rất dễ phát hiện ra rằng, phương pháp hiệu quả nhất để đảm bảo thành công khi xây dựng sách lược là lấy ngắn nuôi dài, phát huy ưu thế của bản thân. Nếu như ông sử dụng phương pháp nêu trên để cạnh tranh với Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp - Polo thì khó có thể tưởng tượng được ông sẽ gặp thất bại thảm hại khi đứng trước đối thủ cạnh tranh hùng mạnh. Ông đã dựa vào sản phẩm mà Công ty Sản xuất bút bi Ever- Sharp - Polo phát minh ra để tiết kiệm một khoản chi phí rất lớn. Ông đã dốc hết sức lực để mở rộng thị trường kinh doanh, tuy nhiên khi ông vừa mới bắt đầu kinh doanh bút bi thì đã bị thất bại. Ngược lại, Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp lại không hề có bất cứ hành động nào tác động lại hành động của Reno. Nếu như nói khi Reno đang nghiên cứu phương pháp xâm nhập thị trường bút bi, quảng cáo sản phẩm, phát động các cuộc cạnh tranh với Công ty

Sản xuất bút bi Ever - Sharp mà Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp không có bất cứ hành động phản kháng nào thì sẽ làm cho người khác không thể nghi ngờ. Có thể nói Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp lặng lẽ đứng nhìn người khác chiếm địa bàn của chính mình.

Ví dụ trên còn cung cấp cho chúng ta phương pháp khống chế hành động của đối phương. Tình hình trên thương trường rất phức tạp và đầy biến động, đối thủ cạnh tranh thì nhiều vô kể. Thông thường, chủ doanh nghiệp nào cũng muốn trở thành người đầu tiên chiếm giữ thị trường, có như vậy mới được nhiều khách hàng tiếp nhận sản phẩm của mình. Tuy nhiên, nếu như không chiếm được thị trường thì mãi mãi không thể có ngày thành công. Chủ doanh nghiệp chỉ cần không tạo ra tình thế cấp bách, cố gắng tổng kết kinh nghiệm, tìm ra giải pháp kịp thời thì có thể có cơ hội thành công sau này.

Trước tiên, thị trường không nhất thiết phải là thị trường tiềm năng bởi vì nếu doanh nghiệp khai thác thị trường không tốt thì thị trường sẽ có tác động không tốt trở lại đối với doanh nghiệp. Trong khi khai thác sản phẩm mới, thị trường tiêu dùng mới, các doanh nghiệp phải đầu tư một nguồn vốn lớn. Thị trường tiêu thụ đã được khai thác không chỉ do một hoặc hai doanh nghiệp sử dụng mà cả các doanh nghiệp trẻ cũng sử dụng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp trẻ không nhất thiết phải chịu mức giá cao. Sau khi xâm nhập thị trường, do vốn đầu vào thấp nên sản phẩm của các doanh nghiệp trẻ có thể chiếm được ưu thế về giá thành sản phẩm. Trừ khi, các doanh nghiệp lâu năm được nhà nước trợ cấp thì khó có thể hạ được giá thành sản phẩm xuống trong một thời gian ngắn.

Reno đã tận dụng ưu thế của giá thành sản phẩm, mỗi chiếc bút giá chỉ 0.8 đô la Mỹ trong khi đó giá cả trên thị trường là 12.5 đô la Mỹ. Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp sợ rằng khó có thể có được sự chênh lệch về lợi nhuận lớn như vậy. Kỳ thực, người khai thác thị trường thường cung cấp cho các doanh nghiệp trẻ những kinh nghiệm của thế hệ trước. Nếu như các doanh nghiệp trẻ học được những bài học kinh nghiệm quý báu đó thì sẽ tránh được những tổn thất tương tự hoặc có những cải tiến nhất định đối với sản phẩm. Khi có được “chiếc bút bi có thể viết chữ trong nước”, Reno đã nắm lấy ưu thế này và vượt qua Công ty Sản xuất bút bi Ever - Sharp, nắm giữ được tâm lý hàng ngàn, hàng vạn người tiêu dùng. Và từ đó, Reno nhanh chóng mở rộng kinh doanh và sản phẩm của ông được rất nhiều người tiêu dùng để mắt tới. Khi phát triển thị trường kinh doanh, công ty sản xuất bút bi Ever - Sharp không có phương án kinh doanh gì đặc biệt cho nên liên tục bị Reno chèn ép cho đến khi mất hết ưu thế cạnh tranh và bị đào thải khỏi thị trường bút bi.

### **5. Sự khác biệt rõ rệt giữa quyết đoán và đoán mò.**

Là nhà quản lý chuyên vạch sách lược, bạn không những nên có cách nhìn sáng suốt đối với sách lược mà còn phải rất cẩn thận đối với sách lược của mình. Người

phương Đông thường có câu “phải nắm bắt được tâm lý của quần chúng” Đối với nhà quản lý thì điều này cũng rất có lợi. Bởi vì sách lược được xây dựng chủ yếu dựa trên nền tảng lý luận chứng minh có tính chất khoa học và những nền tảng cơ bản như nhu cầu của thị trường, đối tác cạnh tranh và tình hình thực tế về năng lực của bản thân. Nếu không xây dựng sách lược dựa trên phân tích khách quan thì kết quả cuối cùng sẽ không chính xác.

Vào những năm 1992 – 1993, ở tỉnh Quảng Đông và Hải Nam của Trung Quốc đã xuất hiện cơn sốt đầu tư. Hình thức đầu tư chủ yếu là cổ phiếu, bất động sản. Rất nhiều các công ty chứng khoán đầu tư một lượng tiền lớn để mua cổ phiếu. Tuy nhiên, có người vẫn không biết mua cổ phiếu cũng có thể kiếm được tiền và được bồi thường tiền. Các nhà đầu cơ đầu tư rất nhiều tiền của vào thị trường bất động sản, do vậy giá cả nhà đất tăng vọt. Thị trường đất còn nóng hơn, hết cơn sốt đất ở thành phố đến cơn sốt đất ở các vùng ngoại ô. Khi đất ở ngoại ô cạn kiệt thì cơn sốt về đất lại chuyển về các vùng lân cận. Và cứ như vậy, các nhà đầu cơ đã thu được một nguồn lợi nhuận khổng lồ.

Kỳ thực, nếu đi sâu phân tích vấn đề chúng ta sẽ thấy rằng, các nhà đầu cơ là những người thu được nhiều lợi nhuận nhất. Sau khi mua với giá thấp, họ đã nâng giá lên thông qua nhiều thủ đoạn khác nhau và sau đó lại bán với giá cao. Tuy nhiên rất nhiều người do không biết nên đã tranh nhau mua. Chỉ trong chốc lát, giá nhà đất lại giảm mạnh khiến cho người mua mất một khoản tiền lớn. Từ năm 1993, do nhà nước đề ra một số chính sách khống chế giá cả nhà đất nên thị trường nhà đất đã giảm xuống làm cho nền kinh tế phát triển nhanh chóng. Các nhà kinh doanh bất động sản đã bị tổn thất nặng nề.

Khi đề ra sách lược nào đó thì chủ doanh nghiệp cần phải có trách nhiệm cũng như cần phải có thái độ nghiêm túc khi đề ra sách lược. Khi cần phải đưa ra sách lược thì cũng không thể trốn tránh trách nhiệm mà cần phải cố gắng hết sức để dùng cảm đưa ra sách lược đúng đắn. Chủ doanh nghiệp là người nắm quyền lực cao nhất của doanh nghiệp, phải chịu trách nhiệm về toàn bộ kế hoạch phát triển sản xuất, kinh doanh, tuyên truyền và quá trình tiêu thụ của doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp phải đề ra sách lược đúng đắn và không được đưa ra những sách lược không có căn cứ.

# KHÔNG QUYẾT ĐOÁN ĐÚNG LÚC SẼ DẪN ĐẾN THẤT BẠI

Khi đứng trước sự thay đổi của hoàn cảnh, chủ doanh nghiệp cần phải biết nên sử dụng các phương pháp như thế nào. Chủ doanh nghiệp cũng cần phải chuẩn bị sẵn sàng để đối phó với các tình thế có thể xảy ra. Chủ doanh nghiệp cũng không cần phải chuẩn bị một cách quá kỹ lưỡng hoặc quá cầu toàn trong mọi vấn đề.

## 1. Không chỉ chú ý vào những gì chúng ta đã từng biết.

Trong phần mở đầu của chương này, tác giả đã từng miêu tả bất cứ một sách lược nào đều được thiết lập dưới hoàn cảnh điều kiện mà chúng ta đã biết trước. Về căn bản, các điều kiện đó lại không tồn tại một cách rõ ràng cho nên kết quả là luôn phải đề ra các sách lược trong thời gian ngắn. Gourdes đã từng nói: trước khi bắt đầu tiến hành chiến tranh, nhà chỉ huy thông minh nhất cũng chỉ dám khẳng định 70% chiến thắng. Tuy nhiên, sự cạnh tranh trên thị trường không giống với sự cạnh tranh trên chiến trường bởi vì đối thủ cạnh tranh không phải là những người bình thường mà là những nhà doanh nghiệp tài giỏi. Do vậy, tính quả cảm và tự tin là bản chất không thể thiếu được đối với các nhà lãnh đạo ưu tú của doanh nghiệp.

Đối với người đề ra sách lược của doanh nghiệp thì do dự, thiếu quyết đoán là trở ngại tâm lý nguy hiểm nhất khi thiết lập các sách lược quan trọng, vì vậy các doanh nghiệp cần phải tránh vấn đề này, nếu không sẽ gặp phải những tổn thất nặng nề.

## 2. Người đợi chờ sự thất bại.

Năm 1989, ngành công nghiệp thương mại của thành phố Đông Hoa tiến hành điều chỉnh việc đăng ký thương hiệu hàng hoá trong toàn quốc. Ngành đã yêu cầu tất cả các sản phẩm chưa đăng ký nhãn hiệu hàng hoá thì phải tiến hành đăng ký.

Xưởng sản xuất rượu A của địa phương đã sản xuất rượu Rum trên 30 năm với chất lượng rượu rất tốt, sản phẩm rượu này đã được người tiêu dùng rất tin dùng và đã xuất khẩu sang Đông Nam Á. Hàng năm xưởng đã thu được một lượng ngoại tệ rất lớn. Tuy nhiên, không hiểu vì lý do gì, Tổng giám đốc của xưởng sản xuất rượu A lại không chú ý đến thương hiệu sản phẩm của mình. Mặc dù Cục Sở hữu công nghiệp đã có công văn yêu cầu đăng ký thương hiệu sản phẩm nhưng ông vẫn không làm các thủ tục để đăng ký.

Một số xưởng sản xuất rượu mới của địa phương mở ra cũng tung ra thị trường sản phẩm mới của mình và người tiêu dùng cũng khó có thể phân biệt được loại rượu nào là rượu mang nhãn hiệu Rum. Có rất nhiều xưởng sản xuất rượu đã đăng ký thương hiệu rượu Rum.

Cục sản xuất công nghiệp đã biết rõ xưởng sản xuất rượu A là xưởng sản xuất rượu nổi tiếng trong toàn quốc, có lịch sử phát triển lâu đời và có uy tín khá tốt trên thị trường. Khi xem xét đến lợi ích xã hội, Cục Sở hữu trí tuệ quyết định tạm ngừng cung cấp giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu cho các xưởng sản xuất rượu khác; đồng thời đã 03 lần cử những người phụ trách xưởng sản xuất rượu A để tuyên truyền luật đăng ký nhãn hiệu hàng hoá và góp ý xưởng sản xuất rượu A nên đi đăng ký nhãn hiệu hàng hoá. Tuy nhiên, giám đốc xưởng sản xuất rượu A lại cho rằng xưởng sản xuất rượu của ông nổi tiếng hơn các xưởng sản xuất rượu khác rất nhiều nên đã có tiếng từ lâu. Chỉ cần doanh nghiệp duy trì được chất lượng xưởng sản xuất rượu của mình, nỗ lực thúc đẩy bán hàng thì không thể không bán được.

Thương hiệu sản phẩm của mình bị người khác sử dụng mà cũng coi như không ảnh hưởng gì thì quả là chuyện lạ. Cục sở hữu trí tuệ quốc gia cũng không thể quản lý được hết những việc như vậy. Do đó, việc xưởng sản xuất rượu A không đăng ký nhãn hiệu hàng hoá và việc xưởng sản xuất rượu khác xin đăng ký nhãn hiệu hàng hoá cũng không còn là việc được mọi người chú ý. Thậm chí, khi cục sở hữu công nghiệp tốn rất nhiều công sức để thuyết phục xưởng sản xuất rượu đăng ký nhãn hiệu cũng trở nên vô nghĩa.

Trước tình hình đó, Cục Sở hữu công nghiệp buộc phải dừng việc đăng ký nhãn hiệu hàng hoá cho xưởng sản xuất rượu A và tiến hành đăng ký nhãn hiệu hàng hoá cho xưởng sản xuất rượu B. Nửa năm sau, xưởng sản xuất rượu A vẫn không tiến hành đăng ký nhãn hiệu hàng hoá nên đã bị xưởng sản xuất rượu B chiếm mất cơ hội đăng ký, sau đó Cục Sở hữu công nghiệp quốc gia đã thẩm định và công bố nhãn hiệu Rum là thương hiệu sản phẩm của xưởng sản xuất rượu B.

Xưởng sản xuất rượu A vẫn không hề biết nhãn hiệu Rum đã bị xưởng sản xuất rượu B đăng ký. Xưởng sản xuất rượu B sở hữu các quyền lợi hợp pháp như quyền sở hữu, quyền sử dụng, quyền chuyển nhượng, quyền cho phép. Nếu không được sự cho phép của xưởng sản xuất rượu B thì bất kỳ ai, bất cứ đơn vị nào cũng không thể sử dụng thương hiệu của xưởng sản xuất rượu B một cách bừa bãi và không được xâm hại đến quyền lợi hợp pháp của xưởng sản xuất rượu B, nếu không sẽ phải chịu hình phạt theo quy định của pháp luật.

Không lâu sau, xưởng sản xuất rượu B đã khởi tố xưởng sản xuất rượu A đã xâm phạm quyền sử dụng và quyền sở hữu thương hiệu mà xưởng sản xuất rượu B đã đăng ký, đồng thời yêu cầu toà án phán quyết đình chỉ việc xâm hại của xưởng sản xuất rượu A đã sử dụng nhãn hiệu bất hợp pháp. Lúc đó, xưởng sản xuất rượu A mới biết được sự

việc sai trái của mình. Rõ ràng, sự việc đó do chính bản thân mình gây ra nếu không thì đối phương làm sao có thể can thiệp vào thương hiệu vốn có của mình. Tuy nhiên, toà án căn cứ vào chế tài của cục sở hữu công nghiệp quốc gia và luật đăng ký nhãn hiệu hàng hoá, thông tư hướng dẫn chi tiết luật đăng ký nhãn hiệu hàng hoá phán quyết xưởng sản xuất rượu A đã thua trong vụ kiện này và thừa nhận trách nhiệm pháp lý tương ứng.

Lúc này, giám đốc xưởng sản xuất rượu A mới tỉnh ngộ và hối tiếc vì trước đây đã không tiến hành đăng ký nhãn hiệu cho sản phẩm của mình. Để cố gắng khắc phục những tổn thất của mình, giám đốc xưởng sản xuất rượu A đã đệ đơn lên Cục sở hữu công nghiệp quốc gia yêu cầu Cục sở hữu công nghiệp quốc gia xác nhận xưởng sản xuất rượu A là đối tượng sử dụng hợp pháp nhãn hiệu rượu Rum. Thật đáng tiếc lúc này đã quá muộn, pháp luật rất nghiêm ngặt. Sự việc xảy ra đến như vậy không ai có thể sửa đổi luật hoặc ra phán quyết trái với quy định của pháp luật.

Do xưởng sản xuất rượu A có nhiệm vụ xuất khẩu rượu Rum để thu về ngoại tệ, do vậy chính quyền địa phương đã can thiệp giải quyết và yêu cầu xưởng sản xuất rượu B đồng ý để hai xưởng sản xuất rượu A và B cùng ký thoả thuận. Xưởng sản xuất rượu B nắm giữ quyền sở hữu và quyền sử dụng thương hiệu Rum, cho phép xưởng sản xuất rượu A sử dụng thương hiệu Rum để duy trì quy mô sản xuất trong thời gian quy định, đồng thời xưởng sản xuất rượu A phải trả cho xưởng sản xuất rượu B một khoản tiền nhất định để được phép sử dụng thương hiệu.

Tổng giám đốc xưởng sản xuất rượu A đã không hành động kịp thời, vì vậy đã để mất đi cơ hội hiếm có. Tổng giám đốc xưởng sản xuất rượu A cũng không chịu nghe theo lời cảnh báo của Cục Sở hữu công nghiệp nên đã đánh mất thương hiệu mà bản thân đã phải mất rất nhiều công sức để xây dựng nên. Do vậy, chúng ta có thể thấy rằng thương hiệu rượu của xưởng sản xuất rượu A khó có thể được đảm bảo. Đây cũng là bài học kinh nghiệm thực tế xương máu trong khi cạnh tranh trên thị trường.

### **3. Thả con săn sắt, bắt con cá rô.**

Khi để ra bất cứ sách lược nào các doanh nghiệp đều phải quyết đoán, ngay cả khi phát hiện ra những sai lầm trong sách lược cũng nên sử dụng các phương pháp hữu hiệu để sửa sai, không nên chỉ biết lắng nghe mà không hành động, nếu không sẽ rất khó có được thành công.

Một thương gia ở tỉnh Quảng Đông Trung Quốc đã trở thành giám đốc một công ty chuyên kinh doanh về lĩnh vực bất động sản. Tháng 06 năm 1991, ông đã đầu tư hơn 100 triệu nhân dân tệ để xây dựng khu sinh thái có diện tích lớn nhất ở tỉnh Quảng Đông nằm ngay bên cạnh đường cao tốc với diện tích hơn 1000 mẫu đất. Kế hoạch của công ty rất lớn, công ty dự định bán khu sinh thái này cho một số người nhiều tiền. Tuy nhiên, thật không may, giai đoạn đầu tư ban đầu sắp hoàn thành thì tháng 06 năm 1993, ông nhận được tin Nhà nước đề ra chính sách thu hẹp lại quy mô các ngân hàng. Do vậy,



kế hoạch của ông đã ngay lập tức bị sụp đổ. Tất cả các kế hoạch như xây dựng khu trồng các sản phẩm nông nghiệp, nuôi cá, tạo hình...cũng không thể tiếp tục đầu tư. Mấy trăm ngôi nhà nhỏ trên đất mà ông đã mất bao nhiêu công sức gây dựng nên đã trở thành viên gạch. Tất cả các nhà đầu tư lớn lần lượt rút vốn đầu tư. Thị trường xây dựng khu sinh thái trong chốc lát đã bị đóng băng.

Do giá đất thấp, hơn nữa các thương nhân nước ngoài đánh giá rất cao tiềm năng của thị trường nên cuối cùng công ty cũng bán được đất nhưng đã bị tổn thất hơn 3 triệu nhân dân tệ. Do nguyên nhân khách quan tác động bất ngờ là chính sách nhà nước thay đổi, giám đốc doanh nghiệp cũng rút ra bài học kinh nghiệm. Tục ngữ có câu: “Thả con săn sắt, bắt con cá rô”, khi mất con cá nhỏ thì chúng ta hãy giữ lấy con cá lớn, nếu không tổn thất sẽ càng lớn.

#### 4. Cần quyết đoán trong những vấn đề cần thiết để tránh phải ân hận về sau.

Trong quá trình hoạt động kinh doanh thông thường, doanh nghiệp cần có sách lược rõ ràng, chính xác để tránh mắc sai lầm về đạo đức. Lãnh đạo không nên nhu nhược mà cần phải nghiêm khắc kỷ luật đối với các nhân viên có sai phạm về đạo đức, nếu không sẽ mắc phải sai lầm rất lớn.

Công ty buôn bán sản phẩm nông sản của thành phố tuyển dụng nhân viên kinh doanh. Sau khi đăng quảng cáo trên báo có rất nhiều người đến nộp hồ sơ tuyển dụng. Phó ban thương nghiệp của công ty chủ trì đợt tuyển dụng đã công khai đăng tuyển. Kết quả là, sau khi trải qua mấy vòng phỏng vấn cuối cùng ông Châu đã lựa chọn được Tiểu Tùng trong số rất nhiều người đến tham gia tuyển dụng. Trước đây, Tiểu Tùng chuyên kinh doanh quần áo đã nhiều năm, có khả năng thuyết phục khách hàng và có dáng vóc khá bắt mắt. Trong khi trả lời phỏng vấn về kế hoạch kinh doanh, Tiểu Tùng trả lời rất lưu loát với lý lẽ rất thuyết phục. Ông Châu cho rằng Tiểu Tùng là một nhân tài đồng thời đề bạt Tiểu Tùng làm giám đốc nghiệp vụ của công ty nông sản và Tiểu Tùng sẽ được hưởng những quyền lợi tương ứng. Tiểu Tùng không hề do dự, ngay lập tức phát biểu rất tự tin: “Xin lãnh đạo yên tâm, tôi nhất định sẽ không làm cho công ty thất vọng”.

Sau khi nhận nhiệm vụ, sản phẩm đầu tiên Tiểu Tùng kinh doanh là nhôm. Sau khi lãnh đạo Châu biết ý định kinh doanh của Tiểu Tùng đã hỏi: “Việc kinh doanh này vượt quá phạm vi kinh doanh của công ty chúng ta, liệu chúng ta có thể làm được không?”. Tiểu Tùng trả lời ngay lập tức: “Thưa lãnh đạo Châu, ngày nay kinh doanh buôn bán sản phẩm nông sản thật khó khăn, chúng ta kinh doanh một chút sản phẩm nhôm. Đây chính là phương pháp lấy lợi nhuận thu được từ công nghiệp bù cho lợi nhuận thu được từ nông nghiệp”. Nghe xong, lãnh đạo Châu thấy cũng có lý, suy nghĩ một lát rồi tiếp tục hỏi: “Nguyên liệu nhôm thuộc nguồn nguyên liệu chuyên kinh doanh của Nhà nước, chúng ta là công ty tư nhân bán sản phẩm đó không phải là việc làm phi pháp hay sao?”. Tiểu Tùng giật mình và trả lời lãnh đạo Châu rằng: “Thưa cục trưởng, ngài hãy

*yên tâm, việc kinh doanh của chúng ta không ai có thể biết được, Tiểu Tùng là giám đốc nghiệp vụ, nhất định phải bảo vệ lợi ích của công ty chúng ta".* Tuy nhiên, lãnh đạo Châu vẫn không yên tâm và nói: *"Vậy thì anh hãy giữ kín chuyện này, không được tiết lộ cho bất kỳ ai, nếu không thì cả anh và cả tôi đều rất khó có thể ăn nói với cấp trên".* Không lâu sau, Tiểu Tùng đã chi 120.000 nhân dân tệ để mua nguyên liệu gang thép từ công ty khác và sau khi bán đã thu được 180.000 nhân dân tệ. Tuy nhiên, trong hoá đơn bên mua chỉ viết 170.200 nhân dân tệ, còn lại 8.000 nhân dân tệ anh ta đã bỏ túi. Công ty cũng thu được lợi nhuận 22.000 nhân dân tệ. Cuối năm, công ty kiểm toán đã đến kiểm tra và phát hiện ra công ty kinh doanh sản phẩm nhôm sắt bất hợp pháp, ra quyết định xử phạt công ty 40.000 nhân dân tệ. Khi đó, Tiểu Tùng rất nhanh nhẹn, đã mời cán bộ công ty kiểm toán đi ăn tại nhà hàng, sau đó biếu quà cho họ để tạo quan hệ và cuối cùng sự việc này đã được giấu kín.

Tiểu Tùng vẫn không dừng lại ở đó, lời nói của Tiểu Tùng càng ngày càng có trọng lượng. Tiểu Tùng không hề hứng thú với lĩnh vực kinh doanh nông sản của công ty. Tất cả các loại sản phẩm nông nghiệp mà trước đây công ty thu mua của nông dân đã được bán đi nơi khác. Tuy nhiên, Tiểu Tùng cho rằng lợi nhuận thu được rất thấp nên Tiểu Tùng không muốn lập kế hoạch kinh doanh sản phẩm đó và đã tìm rất nhiều lý do để từ chối. Không phải Tiểu Tùng không mua loại tòi củ to mà không mua những loại tòi củ nhỏ nên nông dân phải bán tòi đi nơi khác. Người dân rất vất vả mới trồng được tòi nhưng họ lại không thể bán tòi đi được. Trước cửa công ty kinh doanh nông sản chất hàng đóng tòi và đến khi trời mưa, tất cả số tòi đó đã bị thối nát. Tiểu Tùng đã tận dụng rất nhiều cơ hội để kinh doanh phi pháp như kinh doanh gang thép, rượu giả và đã thu được lợi nhuận rất lớn. Các loại vật tư bán chạy như thuốc kích thích sinh trưởng, thuốc trừ sâu sau khi qua tay Tiểu Tùng đã bán được với giá rất cao và đã thu được lợi nhuận khổng lồ.

Tất cả các việc làm nêu trên đều mang tên công ty và đương nhiên, người chịu trách nhiệm trước pháp luật đối với những việc làm đó lại là lãnh đạo Châu. Do lãnh đạo Châu không đề cao cảnh giác cho nên khi nhìn sổ sách kế toán doanh thu của công ty tăng vọt, ông đã rất phấn khởi và không ngớt lời khen ngợi tài cán của Tiểu Tùng, thậm chí còn chuẩn bị thăng chức cho Tiểu Tùng.

Cuối cùng thì hành động ép người nông dân trồng tòi vào bước đường cùng của công ty kinh doanh nông sản cũng không tránh khỏi bị phát giác. Đến khi người dân không thể chịu đựng được, họ đã đổ hết cả xe tòi thối nát trước cổng công ty kinh doanh nông sản và tập hợp lại trước chính quyền địa phương để tố cáo hành vi của công ty. Có người hiểu rất rõ hành vi của Tiểu Tùng và đã viết thư tố cáo đến cơ quan có liên quan. Cuối cùng, sự việc đó đã được các cơ quan chức năng rất chú ý và họ đã cử người có trách nhiệm xuống hiện trường công ty kinh doanh nông sản để điều tra hành vi phi pháp của công ty.

Tiểu Tùng đã mang theo một số tiền có được từ hành vi bán thuốc giả và chuẩn bị bỏ trốn. Tuy nhiên, khi Tiểu Tùng đang trốn trong nhà nghỉ thì bị nhân dân phát hiện và bắt giữ. Sau khi cơ quan chức năng tiến hành điều tra những sự việc phạm pháp của Tiểu Tùng, Tiểu Tùng đã bị khởi tố theo quy định của pháp luật. Lãnh đạo Châu cũng bị cách chức và bị cảnh cáo. Khi phải hứng chịu những hình thức kỷ luật như vậy, lãnh đạo Châu cảm thấy sức ép đối với ông là quá lớn. Ông suy nghĩ về thời gian đầu khi công ty mới thành lập, mỗi cán bộ công nhân viên góp một chút tiền để làm vốn đầu tư, mặc dù không dễ gì đạt được thành công nhưng cũng không phải cảnh giác đối với hành vi tư lợi, coi thường pháp luật của kẻ xấu. Lãnh đạo Châu đã viết đơn xin nghỉ hưu sớm để về quê an dưỡng tuổi già.

Lãnh đạo Châu là chủ doanh nghiệp có kinh nghiệm dày dặn trong kinh doanh. Lẽ ra, ông phải biết nguyên tắc cơ bản để sử dụng nhân tài đó là phẩm chất đạo đức, không thể ưu tiên bất kỳ ai. Khi ông đã phát hiện ra hành vi phạm pháp của Tiểu Tùng thì cũng đã quá muộn...

## MỘT VÀI LỜI KHUYÊN

### 1. Làm thế nào để nhìn thấu quá khứ và tương lai.

Doanh nghiệp phải biết cạnh tranh gay gắt để phát huy ưu điểm của chính mình, cố gắng kinh doanh trên các lĩnh vực mới, cung cấp các dịch vụ mà doanh nghiệp khác không thể thực hiện được. Như vậy, doanh nghiệp mới có thể độc chiếm thị trường và khai thác được thị trường mới.

Hai nhà máy sản xuất giày của nước Anh và nước Mỹ cùng tiến hành khai thác thị trường mới tại một hòn đảo trên Thái Bình Dương và mỗi nhà máy sản xuất giày cử một nhân viên đến hiện trường để tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Chỉ trong một thời gian rất ngắn, cả hai nhân viên đã có thông báo trở lại nhà máy của mình. Nhân viên kinh doanh người Anh nói rằng: *"Hòn đảo này không có ai đi giày, ngày mai tôi sẽ lên máy bay về nước"*. Trong khi đó, nhân viên kinh doanh người Mỹ lại gọi điện báo rằng: *"Thị trường"*

*ở đây rất tốt, tôi sẽ ở đây trong một thời gian dài, hòn đảo này không có ai đi giày, đây là một thị trường đầy tiềm năng”*. Kết quả là công việc kinh doanh của nhà máy sản xuất giày ở Mỹ phát triển rất nhanh và đã tăng lên 17%.

Năm 1848, thông tin nước Mỹ phát hiện ra mỏ vàng đã làm chấn động cả thế giới. Một người Đức, sau khi vượt biển cả đã đến Mỹ. Mấy tháng sau, ông đến mỏ vàng California. Vào một ngày, có một người ăn mặc rách rưới đi đến, ông ta trách móc Levy Strauss và ông ta nói với Levy Strauss rằng ông cần may một chiếc quần. Bởi làm việc trong môi trường lao động vất vả thì một chiếc quần chỉ mặc được vài ngày đã rách.

Levy Strauss nhận thấy rằng cơ hội đã đến và ngay lập tức dẫn người công nhân mỏ đó đến cửa hàng may quần áo. Levy Strauss đã cho người công nhân đó mảnh vải mà ông mang theo để may quần. Và từ đó, chiếc quần chuyên dụng cho công nhân đầu tiên trên thế giới đã ra đời. Chiếc quần vừa với hình dáng đó không những được coi trọng mà còn rất thích hợp để làm việc. Hơn nữa, nó còn rất bền và được rất nhiều người ưa chuộng. Sau đó, chiếc quần chuyên dụng cho công nhân không ngừng được cải tiến và đã trở thành chiếc quần bò thịnh hành nhất trên thế giới, hơn nữa nó còn được coi là sản phẩm thời trang.

## **2. Những thông tin thích hợp có thể tiếp thu.**

Trong thị trường cạnh tranh hiện nay, vốn đầu tư, quy mô cạnh tranh và danh tiếng của doanh nghiệp đã giảm xuống đứng ở vị trí thứ hai. Các yếu tố như sách lược, năng lực của chủ doanh nghiệp là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Nếu như các doanh nghiệp trước đây chú ý đến năng lực của doanh nghiệp, của công ty trong quá trình cạnh tranh thì các doanh nghiệp hiện nay lại chú trọng đến sách lược trong phát triển kinh doanh. Trên thương trường, sự chiến thắng không chỉ dựa vào năng lực của doanh nghiệp mà còn dựa vào ý chí dũng cảm của chủ doanh nghiệp. Do vậy, chủ doanh nghiệp không nên quá tự tin khi đạt được thành công nhất thời mà cần phải cảnh giác đến các nhân tố bất lợi khác.

Trong thế giới ngày nay, tốc độ đào thải, cạnh tranh lẫn nhau giữa các doanh nghiệp ngày càng mạnh mẽ xuất hiện bởi cảnh rối loạn trên thị trường. Một số doanh nghiệp lớn rất khó có thể tránh khỏi tình trạng đó. Tuy nhiên, các doanh nghiệp vừa và nhỏ lại bắt đầu phát triển. Hàng năm, nước Mỹ có khoảng từ 400.000 đến 500.000 doanh nghiệp thành lập mới, trong đó hơn một nửa trong số các doanh nghiệp mới thành lập đó đã phải đóng cửa. Do vậy, các doanh nghiệp ngày càng khó khăn trong việc duy trì sự phát triển thịnh vượng của mình. Xét từ một góc độ nào đó, chúng ta có thể thấy, sự cạnh tranh trên thị trường là một cuộc tranh đấu gay gắt, nếu không phát triển thì sẽ tụt hậu.

Năm 1960, sau khi Công ty Matsushita công bố mục tiêu phát triển của công ty trong vòng 05 năm đối với các đối tác nước ngoài. Công ty sẽ thực hiện chế độ hai ngày

ngiht trong một tuần, đồng thời không giảm tiền lương của công nhân. Công ty Matsushita không những phải cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước mà còn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài. Mặc dù chưa có một doanh nghiệp trong nước nào áp dụng chế độ hai ngày nghỉ trong một tuần, nhưng ngược lại các doanh nghiệp nước ngoài đã áp dụng chế độ này từ lâu. Nếu không tiến hành chuẩn bị trước, khi Công ty Matsushita xâm nhập vào thị trường mậu dịch thế giới sẽ không có khả năng cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác thì tất nhiên sẽ rơi vào hoàn cảnh bất khả kháng. Nếu như áp dụng chế độ làm việc 05 ngày trong một tuần có thể nghiêm cấm các công nhân viên trong công ty gọi điện nói chuyện phiếm trong giờ làm việc, tránh hiện tượng ỷ lại trong công việc làm cho công nhân viên luôn bận rộn và tiết kiệm từng giây từng phút. Như vậy mới có thể nâng cao hiệu quả làm việc của Công ty Matsushita.

Ngược lại, một số chủ doanh nghiệp trong nước không chịu khó nỗ lực phấn đấu trong giai đoạn lập nghiệp. Khi làm ăn phát đạt, doanh nghiệp ngay lập tức mua những loại xe tốt, loại rượu ngon, mua những đồ dùng quý hiếm, thậm chí còn mượn danh của doanh nghiệp khác.

Tác giả đã lấy Công ty Matsushita làm ví dụ điển hình để so sánh như sau:

Khi Công ty Matsushita còn là một công ty nhỏ không hề có tiếng tăm trên thị trường, nhân viên của công ty đã phải mang sản phẩm của công ty đi khắp nơi để chào hàng. Mỗi lần nhân viên của Matsushita đến cửa các hộ dân đều phải tốn rất nhiều công sức để chào giá với khách cho tới khi khách hàng nhượng bộ và đồng ý mua sản phẩm. Có một lần, người mua rất khâm phục cách chào hàng của Matsushita, nhân viên của Công ty Matsushita chỉ mỉm cười và nói rằng: *“Mỗi lần chào hàng, tôi thường nói bán rẻ cho bạn đấy! Lúc đó, trong đầu tôi luôn hiện ra một bức tranh, đó là bức tranh gì? Đó chính là tìm cách để thuyết phục khách hàng mua hàng”*

### **3. Duy trì kiến thức phong phú và đa dạng.**

Con người luôn mong muốn có một sự nghiệp ổn định và vững vàng. Mặc dù doanh nghiệp có thể đạt được thành công nhưng do cạnh tranh quá gay gắt nên doanh nghiệp rơi vào bước đường cùng. Nếu như doanh nghiệp sửa chữa sai lầm không đúng thì sẽ càng dễ rơi vào tình trạng phá sản. Điều này dường như hoàn toàn đối lập với việc cổ vũ tinh thần mạo hiểm trong kinh doanh nhưng kỳ thực không phải như vậy. Chất lượng sản phẩm tử lạnh của nhà sản xuất nào đó tốt thì sẽ được người tiêu dùng rất tin dùng. Sau đó, khi thị trường xuất hiện cơn sốt mua điều hòa, các doanh nghiệp lại đầu tư tiền để sản xuất điều hoà. Chỉ trong vòng 02 năm, các ngành sản xuất như ô tô, quạt điện, radio, vô tuyến màu cũng rất phát triển. Tuy nhiên, có rất nhiều sản phẩm nhập lậu không qua kiểm tra chất lượng đã làm cho một số lượng lớn các sản phẩm khác khó có thể cạnh tranh, làm cho công việc kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng gặp rất nhiều khó khăn. Khi đó, công ty của Đức đã mua lại toàn bộ các sản phẩm đó với giá rất cao và công ty trước đây nhanh chóng phát triển.

#### **4. Đừng quá mê muội mà lạc đường.**

Đa số chủ các doanh nghiệp muốn thành lập một công ty do những người đáng tin cậy và luôn phục tùng ý kiến của mình cùng hợp tác hoạt động. Ngay cả công việc điều tra thị trường cũng do chính bản thân đi điều tra, vì vậy các kênh thông tin trên thị trường rất hạn hẹp. Điều này bất lợi đối với công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, để đảm bảo tính khoa học, tính khả thi của sách lược, chủ doanh nghiệp cần phải có nguồn thông tin rộng lớn, tiến hành thu thập các nguồn thông tin chính xác để có thể phán đoán sự việc chính xác. Mặt khác, hiện nay nguồn cung cấp thông tin trong xã hội rất lớn. Một trong những hậu quả của hàng loạt thông tin là làm cho con người không có căn cứ xác đáng để phán đoán thông tin. Nhân tài kỳ thực là nhân tài, một người có khả năng phi thường không những có khả năng làm cho doanh nghiệp thu được nhiều lợi nhuận mà còn đem lại cho nhân loại những điều may mắn.

Bản sao lưu trữ

## Phát hiện ra sai lầm của giám đốc doanh nghiệp trong quản lý

*Bí quyết quản lý của các doanh nghiệp là các tổ chức quản lý nên quản lý một cách khoa học, không nên dùng sức mạnh quyền lực để quản lý; chỉ có những doanh nghiệp do không hiểu biết về kỹ năng trong quản lý mới dùng sức mạnh quyền lực để quản lý. Do vậy, các chuyên gia dùng bao giờ mắc phải sai lầm đó.*

*Phương pháp quản lý có hiệu quả nhất là phương pháp tiến hành chuẩn bị và chỉ đạo thích hợp làm tăng khả năng lãnh đạo hiện có của các doanh nghiệp trong quá trình tổ chức, hoạt động; không phải làm cản trở hoặc làm giảm khả năng lãnh đạo đó. Quản lý là phương pháp làm cho người khác hoàn thành công việc.*

*Nếu như một cá nhân tự làm việc thì cá nhân đó chỉ là một nhà sản xuất đơn thuần bởi vì cá nhân đó chỉ có thể phát huy khả năng của bản thân. Một nhà quản lý phải có năng lực phát huy hiệu quả khả năng của người khác. Việc phát huy khả năng của người khác ở đây không chỉ là hoàn thành một số công việc, mà là phải làm cho người khác tìm cách để hoàn thành công việc đó. Doanh nghiệp chính là một bộ máy có tính chuyên nghiệp hoá cao và có sự phân công lao động rất phức tạp. Nếu bất cứ một ban ngành nào của tổ chức doanh nghiệp tồn tại một cách đơn thuần thì khó có thể sản xuất được một sản phẩm hoàn chỉnh hoặc cung cấp lực lượng lao động hoàn thiện. Chỉ sau khi kết hợp các ban ngành lại với nhau thì doanh nghiệp mới có thể sản xuất được những sản phẩm thu được giá trị kinh tế cao. Các nhà quản lý học hiện nay cho rằng: Khi kết hợp khả năng của hai người hoặc trên hai người trở lên, thì khả năng mà họ phát huy được lớn hơn rất nhiều khả năng đơn thuần của một người.*

Mục tiêu của quản lý chính là thúc đẩy sự việc phát triển, quản lý không chỉ là chờ đợi tương lai mà là sáng tạo ra tương lai. Một nhà giáo dục Mỹ đã cho rằng: "Trên thế giới có ba kiểu người: Một kiểu người thúc đẩy sự việc phát triển, một kiểu người chỉ quan sát sự việc phát triển và một kiểu người khác không hề biết xảy ra sự việc gì?". Quản lý chính là tận dụng khả năng của các nhân viên hiện có, cho dù là vận dụng kiến thức, sự rèn luyện, kinh nghiệm và bối cảnh mà họ có hoặc là không ngừng nâng cao kiến thức, cải thiện kỹ năng của nhân viên, đồng thời sửa chữa những thói quen, thái độ của họ để nâng cao các phẩm chất của nhân viên trên nhiều phương diện khác nhau.

Một nhân viên phát triển kinh doanh của Mỹ sau quá trình giúp đỡ Công ty Sản xuất xe ô tô Ford và Công ty Sản xuất Christian service đã tổng kết kinh nghiệm của bản thân như sau: "Nếu như một nhà quản lý có thể thành công trong việc thúc đẩy nhân viên làm việc thì nhà quản lý đó đã đạt được thành tích rất lớn. Để làm cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả thì việc thúc đẩy nhân viên làm việc là nhân tố rất quan trọng"

Tuy nhiên, trong thực tế các chủ doanh nghiệp thực hiện công việc đó như thế nào? Thông thường, chủ doanh nghiệp thường ôm lấy tất cả các công việc, kể cả các báo cáo từ đơn giản đến quan trọng đều tự tay thực hiện, từ việc lập ra kế hoạch làm việc, gửi đơn đặt hàng, mua nguyên vật liệu đến việc tiếp khách v.v... Chủ doanh nghiệp chỉ biết sử dụng sức lực của bản thân mà không biết sử dụng năng lực của các nhân viên cấp dưới, không tạo điều kiện cho cấp dưới có môi trường để thể hiện năng lực và phát huy khả năng sáng tạo, trí tưởng tượng phong phú của họ. Đương nhiên, những chủ doanh nghiệp này là những chủ doanh nghiệp thông minh, tháo vát hơn người và họ có những ý tưởng rất tốt cho sự phát triển doanh nghiệp của họ trong tương lai. Tuy nhiên, nếu chủ doanh nghiệp không giỏi trong việc lên kế hoạch, sắp xếp công việc mà chỉ biết tận tụy với công việc một cách mơ hồ thì rất khó có thể đạt được kết quả thành công trong kinh doanh. Và việc quản lý của các doanh nghiệp này cũng giống như xây dựng một ngôi nhà trên bãi biển vậy, rất dễ sụp đổ...



# NHÀ QUẢN LÝ ĐỪNG BAO GIỜ MẮC PHẢI SAI LẦM TRONG QUẢN LÝ

Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản lý là phát huy hiệu quả tính sáng tạo của nhân viên, tìm cách làm cho công việc hoàn thành theo kế hoạch, chứ không phải chờ đợi đến khi công việc hoàn thành. Cho nên, bản thân chủ doanh nghiệp cũng không phải là chuyên gia mà hiểu biết tất cả các vấn đề. Một người không nhất thiết là một cầu thủ bóng đá ưu tú nhưng anh có thể dẫn dắt một đội tuyển bóng đá hùng mạnh. Một người không nhất thiết là một nhà thông thái tài ba nhưng anh lại có thể trở thành một nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng trên thế giới. Một người không học y học nhưng lại có thể biết được người anh mời đến là một bác sỹ rất giỏi. Trong quá trình quản lý các công việc của doanh nghiệp, kiến thức quản lý quan trọng hơn rất nhiều so với kỹ thuật chuyên môn. Một nhà quản lý phải biết lựa chọn ra các nhân viên có năng lực chuyên môn khác nhau và phải biết kết hợp năng lực của các nhân viên đó một cách hợp lý. Mặc dù nhà quản lý đó không phải là thành viên trong nhóm nhân viên chuyên môn đó, nhưng lại có thể quản lý được những nhân viên chuyên môn này.

**1. Tôi không thể làm được tất cả mọi công việc nhưng tôi biết được ai có khả năng thực hiện được các công việc đó.**

Sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, một vị tướng quân đã trở thành tổng giám đốc của một công ty. Khi có người hỏi tại sao ông lại có thể đảm nhiệm được vai trò người đứng đầu công ty như vậy? Ông đã trả lời rằng: *“Tại sao lại không có thể cơ chứ?”*. Sau này, có người nói với ông rằng nếu muốn thành công trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì ông phải hiểu tất cả các vấn đề liên quan đến công ty. Ông đã trả lời: *“Tôi sẽ sử dụng tất cả các nhân viên chuyên môn am hiểu các phương pháp sáng tạo”*. Câu hỏi tiếp theo là: *“Như vậy, làm sao mà các ứng cử viên tham gia tuyển dụng biết được đối tượng mà ông tuyển là các nhân viên chuyên môn?”* Ông trả lời: *“Tôi không thể làm được tất cả mọi công việc nhưng tôi biết được ai có khả năng thực hiện được các công việc đó”*.

Nếu như chủ doanh nghiệp bắt buộc phải có kiến thức kỹ thuật chuyên môn thì chẳng có một tổng giám đốc nào có thể đạt được thành công trong kinh doanh. Bởi vì, tổng giám đốc không thể trở thành chuyên gia để hiểu biết tất cả các lĩnh vực.

Nếu chủ doanh nghiệp quá tin tưởng vào chuyên môn của các nhân viên, quá chú trọng vào học lực của họ, thì sẽ làm mất đi tính sáng tạo và tính tích cực của đội ngũ nhân viên trẻ trong khi các doanh nghiệp xem xét và lựa chọn nhân tài. Công ty Sony cũng thực hiện như vậy. Nguyên tắc đầu tiên trong quản lý kinh doanh của công ty là tuyển dụng một người chỉ sau khi họ đã đánh giá năng lực hiện tại và năng lực trong tương lai của người đó, sau đó cổ vũ động viên người đó nhanh chóng làm việc chú công ty Sony không lấy các văn bằng chứng chỉ của người đó làm tiêu chuẩn để lựa chọn.

## **2. Công ty Sony gợi ý: Nên mời nhạc sỹ làm giám đốc.**

Người đại diện của Công ty Sony đã phát biểu: *“Cho dù một người nào đó có bằng kỹ sư điện đi chăng nữa thì sau khi công ty nhận người đó vào làm việc, giám đốc công cũng phải cố gắng hết sức để phát hiện ra năng lực thực thụ của người đó có thể làm được những công việc gì. Nếu như người đó có tài năng đặc biệt hoặc phù hợp với công việc nào đó thì công ty sẽ giao công việc phù hợp với năng lực của người đó”*.

Trong Công ty Sony, các kỹ sư và các nhà quản lý khoa học cũng phải tham gia công tác bán hàng, thậm chí một số thạc sỹ vật lý học cũng phải đứng ở quầy bán hàng để bán hàng. Nhân viên kinh doanh của Công ty Sony cho dù đã tốt nghiệp đại học luật ra cũng phải làm việc trong các dây chuyền sản xuất của nhà máy. Cách quản lý trong kinh doanh này của Công ty Sony là coi sự biểu hiện và năng lực là vấn đề cốt lõi, làm cho cán bộ công nhân viên của công ty có thể tìm ra công việc phù hợp nhất của họ và giúp họ phát huy hết khả năng của bản thân. Ngày 01 tháng 10 năm 1959, Công ty Sony đã tuyển một cử nhân nghệ thuật 29 tuổi, tốt nghiệp Học viện nghệ thuật Tokyo để chuyên phụ trách về vấn đề quản lý. Chỉ sau một thời gian ngắn, cử nhân nghệ thuật này đã ngay lập tức được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành sản xuất, chuyên phụ trách sản xuất máy thu âm và các thiết bị phát thanh khác.

Sau khi quyết định này được công bố, rất nhiều cán bộ công nhân viên trong công ty đã dị nghị bàn tán, bởi vì cử nhân nghệ thuật này không hề học qua bất cứ khoá học nào về khoa học quản lý và cũng chưa từng học qua lớp học về thương nghiệp, anh không hề có một chút hiểu biết nào về sản xuất, lại càng không có chút kinh nghiệm nào về sản xuất cả. Rất nhiều người đều quan sát thấy Công ty Sony đã phải tốn bao nhiêu công sức mới tìm được một nhà nghệ thuật tài ba với con mắt đầy hoài nghi. Chỉ trong một thời gian ngắn, tất cả sự hoài nghi đã được chứng minh, những thành tựu mà Công ty Sony đã đạt được trên thị trường thể hiện rõ anh không những là nhà nghệ thuật tài ba mà còn là nhà quản lý kiệt xuất. Giám đốc điều hành sản xuất mới này đã bỏ ra rất nhiều thời gian để tuyển dụng các nhân tài, đặc biệt là kinh nghiệm quản lý kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh. Kết quả là vào năm thứ hai từ khi anh được thăng chức, tình hình thị trường đã có rất nhiều thay đổi và công ty Sony đã chiếm ưu thế trên thị trường cạnh tranh. Sau đó, anh đã thể hiện tài năng trong đàm phán. Khi đó, ba công ty là Sony, Vishay và Grundig đang tiến hành bàn bạc về

quy cách kỹ thuật thống nhất của băng catset thì Công ty Philips tung ra thị trường hàng loạt băng catset đồng bộ. Đại diện Công ty Philips ngay lập tức tới Tokyo, đề nghị Công ty Sony nên sử dụng quy cách kỹ thuật sản xuất băng catset của công ty Philips bởi mỗi hộp băng Công ty Sony có thể thu được gần 7 đô la Mỹ. Sau một thời gian đàm phán căng thẳng, cuối cùng tỷ giá thu được từ mỗi hộp băng giảm xuống còn 2 đô la Mỹ. Hai bên đều cho rằng, đó là mức giá phù hợp và ngay cả Công ty Matsushita cũng thể hiện đồng lòng với mức giá đó.

Tuy nhiên, giám đốc Công ty Sony cho rằng Sony không nhất thiết phải chấp nhận mức giá này. Anh đã đến Công ty Philips, trình bày tất cả kết quả đàm phán của lãnh đạo ba công ty Sony, Vishay và Grundig, đồng thời đưa ra kết luận: Nếu như ba công ty chúng tôi thống nhất sử dụng một kiểu quy cách kỹ thuật khác, chúng tôi hoàn toàn có thể khống chế thị trường thế giới trong tầm tay. Kết luận này đã làm tan vỡ hy vọng đưa quy cách kỹ thuật sản xuất băng catset vào làm quy cách kỹ thuật tiêu chuẩn của Công ty Philips.

Giám đốc Công ty Sony phát biểu rất kiên định rằng: *“Chúng tôi không đồng ý trả chi phí 2 đô la Mỹ này. Tuy nhiên, nếu như các ngài cho phép chúng tôi miễn phí sử dụng, chúng tôi sẽ sản xuất băng đĩa theo đúng quy cách kỹ thuật của các ngài. Như vậy, quy cách kỹ thuật băng đĩa của các ngài nhất định sẽ trở thành quy cách sản xuất kỹ thuật đạt tiêu chuẩn quốc tế”*

Một năm sau, Công ty Sony và Công ty Philips đã ký hàng loạt các hợp đồng miễn thuế với phương thức hai bên cùng có lợi, bao gồm các thiết bị khống chế điện tự động của Công ty Sony và băng catset của Công ty Philips. Sau đó, giám đốc Công ty Sony lại đề xuất sáng kiến lắp microphone vào radio và anh chịu trách nhiệm quan trọng về thiết kế công nghệ sản phẩm, phát triển kinh doanh, quảng cáo sản phẩm và thiết kế toàn bộ sản phẩm. Năm năm sau, giám đốc Công ty Sony đã trở thành một trong những Chủ tịch Hội đồng quản trị nổi tiếng và trở thành nhân vật quan trọng không những trong Công ty Sony mà còn trong cả giới kinh doanh của Nhật.

Tiểu sử kinh doanh của Norio Ohga có thể coi là sự minh chứng cho sự sáng tạo mà không cần qua trường lớp nào đối với lãnh đạo của Công ty Sony. Công ty Sony cho rằng: *“Tiêu chuẩn sử dụng nhân sự của chúng tôi không những chỉ dựa vào vị trí làm việc trước đây của nhân sự mà chúng tôi còn phải xem xét đến năng lực, sự thể hiện, phẩm chất đạo đức cá nhân cũng như xem xét đến việc phát huy khả năng và sự phát triển bản thân của cá nhân”*.

### **3. Việc giáo dục trong nhà trường không thu hút được các nhà quản lý.**

Công việc quản lý của các doanh nghiệp hiện nay không những phức tạp mà còn tồn tại rất nhiều rủi ro. Các doanh nghiệp cần phải có năng lực, kiến thức chuyên môn để giải quyết các vấn đề phức tạp đó. Ví dụ như các vấn đề về nguyên lý quản lý máy móc,

hội họa và các thao tác sử dụng phần mềm máy tính v.v... Nếu như các doanh nghiệp không có những kiến thức đó, hành động một cách mạo hiểm, bản thân không tự giải quyết được các vấn đề thì nên chủ động mời các chuyên gia tư vấn. Tuy nhiên, khi giải quyết các vấn đề vừa phức tạp lại vừa có tính rủi ro cao, doanh nghiệp phải dựa vào các nhân tố phi trí lực như sự tự tin và lòng quyết tâm, con mắt nhạy bén và ý chí kiên cường của cán bộ nhân viên của doanh nghiệp. Đó là những phẩm chất cần thiết của chủ doanh nghiệp, là những kiến thức kỹ thuật chuyên môn mà các chuyên gia phải có và không có ai có thể thay thế được.

Do quy mô phát triển của doanh nghiệp ngày càng lớn nên vai trò của chủ doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng. Chính năng lực đó làm cho chủ doanh nghiệp trở thành lãnh đạo của những người khác, làm cho chủ doanh nghiệp có khả năng giải quyết các vấn đề mà họ cần giải quyết, có thể hiểu được sự thành công hay thất bại khi xem xét các sự việc, có thể đề ra các sách lược thông minh và sáng suốt, đồng thời lạnh lùng và kiên quyết thực hiện các chính sách đó. Đó là các tố chất mà chủ doanh nghiệp cần phải có. Kinh nghiệm thực tiễn đã tổng kết, chủ doanh nghiệp cần phải có 9 phẩm chất sau:

- Năng lực quan sát.
- Năng lực nhận biết.
- Dũng chí và sự gan dạ.
- Ý chí.
- Lòng tự tin.
- Sức ảnh hưởng.
- Tinh thần cống hiến.
- Năng lực đào tạo.
- Những kiến thức cần thiết khác.

Các phẩm chất trên đây (trừ điểm cuối cùng) hầu như có được không thông qua quá trình đào tạo tại bất cứ trường lớp nào mà chỉ có thể rèn luyện và thể hiện thông qua thị trường cạnh tranh khốc liệt. Chế độ đào tạo hiện nay không có tác dụng đối với việc bồi dưỡng các nhân tố phi trí lực của con người.

Nhà lý luận về các sách lược quản lý nổi tiếng tên là Simon đã từng học qua khóa học đào tạo thạc sỹ về quản lý, đã có quan điểm không giống với các nhà quản lý có kinh nghiệm. Simon cho rằng, thế hệ trẻ sẽ có một loại “dự cảm trực giác” khác đối với công tác quản lý và các vấn đề phát sinh, cho nên các thế hệ trẻ sẽ rất nhanh chóng tìm ra được câu trả lời chính xác. Tuy nhiên, thế hệ đi trước lại thiếu sót năng lực nhận biết cho nên họ đã tốn rất nhiều thời gian để phân tích.

#### 4. Lý luận “nguy cơ đồng nghĩa với cơ hội”.

Năm 1979, cách mạng Iran nổ ra đã làm cho cơn sốt dầu mỏ lần thứ hai bùng nổ. Sản lượng dầu mỏ của Iran là 5 triệu thùng trên một ngày, chiếm 10% giá trị sản lượng của mỏ dầu hiện nay. Sự hỗn loạn của cuộc cách mạng đã làm cho nguồn cung cấp dầu mỏ của Iran giảm tới con số không. Do vậy, công ty cung cấp dầu mỏ lớn nhất thế giới tên là Exxon đã phải giảm thiểu lượng cung cấp dầu cho các công ty của Nhật Bản. Do 65% lượng nhập khẩu dầu mỏ của Công ty Dầu mỏ Nhật Bản dựa vào nguồn cung cấp dầu của thế giới, cho nên rõ ràng sự thiếu hụt nguồn cung cấp dầu mỏ này đã làm tổn hại rất nhiều đến nền kinh tế. Một số công ty thậm chí không thể tiếp tục duy trì hoạt động kinh doanh và công ty dầu mỏ của Nhật Bản đã rơi vào trạng thái khủng hoảng trầm trọng. Rất nhiều tạp chí đã đăng tải các tiêu đề gây sự chú ý cho người đọc như: “Ngày các công ty dầu mỏ hàng đầu thế giới bài trừ nước Nhật” hoặc “Nền kinh tế Nhật Bản suy yếu” v.v...

Công ty Doko là công ty có lượng dầu nhập khẩu cao nhất trong số các công ty dầu mỏ của Nhật Bản cho nên Công ty Doko cũng là công ty gánh chịu hậu quả nặng nề nhất. Tuy nhiên, không giống các công ty khác, Công ty Doko không những không cố gắng khống chế lượng dầu nhập khẩu mà ngược lại còn tăng số lượng này lên làm cho quần chúng nhân dân Nhật Bản không thể lý giải được và trong nội bộ Công ty Doko cũng cảm thấy bất ổn.

Giám đốc Công ty Doko đã phát biểu rằng: *“Trước mắt, công ty chúng tôi không phải đối mặt với nguy cơ, mà công ty chúng tôi đang có cơ hội”* Sau đó, giám đốc tiếp tục thảo luận và phân tích bối cảnh dầu mỏ trên thị trường thế giới. Ông cho rằng, những công ty đang phải đối mặt với nguy cơ không phải là công ty dầu mỏ của Nhật Bản mà chính là các công ty dầu mỏ hàng đầu thế giới. Bởi vì, các nước sản xuất dầu mỏ đã lợi dụng nguy cơ khan hiếm dầu mỏ lần thứ hai để nắm giữ lấy quyền khống chế thị trường dầu mỏ quốc tế. Có rất nhiều người do không hiểu lại cho rằng lượng cung ứng dầu sẽ ngày càng giảm. Kỳ thực, sau khi nguy cơ khan hiếm dầu mỏ lần thứ nhất, do các nguyên nhân phát sinh nguy cơ nền kinh tế, lượng cung ứng dầu mỏ trên thế giới lẽ ra phải tăng lên. Công ty chúng tôi lợi dụng cơ hội này để tăng lượng nhập khẩu dầu mỏ và tận dụng lượng dầu mỏ dư thừa này để bán cho các quốc gia khác. Có như vậy, chúng tôi mới có thể tránh được nguy cơ khan hiếm dầu mỏ của các công ty dầu mỏ hàng đầu thế giới. Sự thực đã chứng minh lời dự đoán của Doko, các công ty dầu mỏ trên thế giới đã nhanh chóng suy tàn. Đồng thời, tỷ lệ dầu mỏ nhập khẩu của Nhật thông qua các công ty dầu mỏ lớn trên thế giới cũng ngày càng giảm. Năm 1960, lượng dầu nhập khẩu là 85% thì đến năm 1979 giảm xuống còn 51,9%, đến năm 1980 chỉ còn 44,5%. Tổng kim ngạch buôn bán mậu dịch trực tiếp giữa các nước sản xuất dầu mỏ và các nước tiêu thụ dầu mỏ ngày càng tăng lên.

## **5. Sự lựa chọn “tiền cũ” và “tiền mới”.**

Lấy một ví dụ khác để chứng minh tài trí thông minh hơn người của chủ doanh nghiệp.

Trong thời kỳ chiến tranh chống Nhật, Ngân hàng Hối Phong của Hồng Kông đã phát hành tiền tệ. Tiền giấy đang được lưu hành trên thị trường Hồng Kông gọi là loại “tiền cũ”. Trong thời kỳ quân Nhật chiếm đóng Hồng Kông, Nhật đã phát hành loại tiền gọi là “tiền mới”, nhờ có tiền mới này mà quân Nhật đã vơ vét hết nguồn tài nguyên của Hồng Kông. Bối cảnh quân Nhật bị thất bại ở Hồng Kông đã được định trước, tỷ giá tiền tệ của Hồng Kông ngày càng giảm sút, cuối cùng giá trị tiền tệ giảm xuống còn 20%. Sự chênh lệch về giá trị tiền cũ và tiền mới ngày càng lớn. Ai cũng muốn sớm loại bỏ tiền mới của Nhật để tránh trở thành một loại tiền giấy vô giá trị.

Trong khi đó, nhà doanh nghiệp lớn của Hồng Kông tên là Vương Khoan Thành lại hành động ngược lại, ông không những giữ số lượng tiền vốn có mà còn sử dụng nhiều phương pháp để sưu tập tiền và còn mua rất nhiều tiền mới. Vương Khoan Thành hành động như vậy cũng có hàm ý rất sâu sắc. Sau khi xem xét đến cái được, cái mất của tình hình thực tế và bộ máy quản lý trung ương của Hồng Kông, ông cho rằng để đảm bảo cho sự ổn định và tương lai của Hồng Kông, chính phủ trung ương sẽ không thờ ơ với loại tiền mới. Nếu không sẽ làm cho tương lai của Hồng Kông sẽ ngày càng trở nên đen tối, nhân dân sẽ mất niềm tin đối với chính quyền Hồng Kông.

Không lâu sau, Ngân hàng Hối Phong đã tuyên bố, để duy trì hệ thống tín dụng, theo quy định của pháp luật, ngân hàng tiếp nhận tiền mới của Hồng Kông và coi giá trị tiền cũ và tiền mới bằng nhau và có thể trao đổi cho nhau. Do vậy, tài sản của Vương Khoan Thành tăng lên hàng trăm lần và từ đó ông đã trở thành nhà doanh nghiệp lớn của Hồng Kông.

Trong hai ví dụ trên, hai nhà doanh nghiệp đều có con mắt nhìn độc lập, nắm vững được các cơ hội mà những người bình thường khác không thể có được. Trong hoàn cảnh lúc đó, do tình hình không rõ ràng, các tài liệu không chuẩn bị kỹ lưỡng cho nên các doanh nghiệp cũng chỉ có thể dựa vào trí tưởng tượng, dựa vào sự suy đoán, giả thiết và dựa vào con mắt chủ quan. Có một chuyên gia khẳng định rằng ông có thể liệt kê ra hơn mười điểm không có căn cứ mà hai nhà doanh nghiệp nêu trên đã dự đoán.

## **6. Người quản lý phải biết phát huy điểm mạnh và khắc phục nhược điểm của các chuyên gia.**

Đa số phương pháp quản lý doanh nghiệp của các chuyên gia được rút ra từ các tài liệu, thông tin thu thập được thông qua quá trình điều tra thị trường, từ các công thức, nguyên tắc quản lý mà thế hệ đi trước sáng tạo ra. Các doanh nghiệp thường hướng con mắt vào lịch sử, vào các con số và biểu bảng chính xác đáng tin cậy. Các doanh nghiệp đã cẩn mẫn thiết kế từng trang phiếu điều tra, tận dụng 586 con số trong máy tính để

tiến hành phân bảng biểu, thống kê và tổng kết. Sau đó, doanh nghiệp rút ra tổng kết là: tỷ lệ thành công của phương án này là 50%, tỷ lệ thất bại cũng là 50%.

Nói chung, chuyên gia có vai trò rất quan trọng. Những công việc đại sự của công ty như đề ra các phương án khai thác sản phẩm, nghiên cứu tính khả thi kỹ thuật mới thậm chí miễn nhiệm giám đốc một số bộ phận nào đó đều có sự tham gia của các chuyên gia. Nếu như không chú trọng phát huy tác dụng đó thì công ty khó có thể tránh được các vấn đề có thể phát sinh. Tuy nhiên, chuyên gia cũng có sở trường và sở đoản riêng của họ. Mỗi chuyên gia cũng chỉ có thể thông thạo trong một lĩnh vực nào đó. Nhà quản lý chỉ bằng cách phát huy được điểm mạnh của mỗi chuyên gia thì mới có thể khắc phục được những nhược điểm trong quản lý của các chuyên gia. Như vậy, nhà quản lý sẽ trở thành chuyên gia toàn diện và có được thành công trong công tác quản lý.

## **QUẢN LÝ CŨNG CẦN CÓ SỰ CHẶT CHẼ, NẾU KHÔNG SẼ GÂY RA SỰ RỐI LOẠN TRONG DOANH NGHIỆP**

Trong rất nhiều các xưởng sản xuất của doanh nghiệp chúng ta thường thấy các công văn tương tự như “Nội quy công tác tiêu chuẩn”, trong đó ghi rất rõ công việc gì nên dùng công cụ, hành động, tốc độ như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất. Phương pháp quản lý này được các nhà quản lý khoa học gọi là “phương pháp quản lý khoa học”. Mục đích của phương pháp này là làm cho công việc được thực hiện theo trình tự và đảm bảo tính an toàn trong khi làm việc. Tuy nhiên, nếu theo đuổi tốc độ thực hiện công việc quá mức sẽ làm cho các doanh nghiệp rơi vào trạng thái không đủ khả năng thực hiện và dần dần sẽ bị thất bại.

### **1. “Phương pháp quản lý khoa học” kỳ thực lại không khoa học.**

Cái gọi là phương pháp quản lý khoa học là do người Mỹ tên là Tyler sáng lập ra. Năm 1909, Tyler đã tập hợp những kinh nghiệm và những nhận biết của bản thân trong

những năm kinh doanh tại phân xưởng, tổng kết lại thành lý luận có hệ thống và viết thành quyển sách “Phương pháp quản lý khoa học”.

Tư tưởng về “Phương pháp quản lý khoa học” của ông có nội dung cụ thể như sau: Đầu tiên, lập ra tiêu chuẩn lượng công việc trong một ngày để đánh giá lượng công việc của nhân viên. Những nhân viên làm việc vượt mức tiêu chuẩn đề ra thì sẽ có tiền thưởng. Nếu như nhân viên làm việc không đạt mức tiêu chuẩn đề ra thì sẽ phạt bằng cách trừ lương. Ví dụ lượng tiền lương hoàn thành công việc là 100% thì nhân viên làm việc vượt mức 20% lượng công việc đề ra sẽ được tăng 40% tiền lương. Ngược lại, nhân viên làm việc thiếu 10% lượng công việc đề ra, thì sẽ bị khấu trừ 20% tiền lương. Phương thức quản lý này kỳ thực trong lịch sử đã có tác dụng nâng cao hiệu suất làm việc rất nhiều. Phương pháp này không những phổ cập ở Nhật Bản, châu Mỹ, châu Âu mà đến ngày này vẫn có rất nhiều doanh nghiệp sử dụng phương pháp này.

Ưu điểm của phương pháp này là đặt ra tiêu chuẩn rất rõ ràng cho mỗi công nhân. Tuy nhiên, xây dựng lượng công việc tiêu chuẩn lại do các kỹ sư tổng hợp số liệu điều tra đề ra. Mặc dù là một công cụ nhỏ hay một động tác nhỏ cũng cần phải tiến hành phân tích, nghiên cứu điều tra kỹ lưỡng để phát huy hiệu suất làm việc cao nhất, chính xác nhất. Chỉ cần mỗi công nhân hoàn thành công việc theo kế hoạch thì cả doanh nghiệp có thể duy trì được hiệu suất làm việc cao và trạng thái làm việc ổn định. Ngoài ra, phương pháp quản lý khoa học cũng tạo ra phương thức quản lý gọi là “vượt kế hoạch, đạt chỉ tiêu, chưa đạt chỉ tiêu”. Ít nhất mỗi công nhân đều phải hoàn thành công việc của mình theo phương thức và thời gian đã đề ra. Nếu làm việc vượt quá chỉ tiêu sẽ được thưởng ngoài tiền lương. Nếu làm việc không đạt chỉ tiêu sẽ bị phạt tiền bằng cách khấu trừ tiền vào tiền lương. Phương thức này đã khuyến khích tính tích cực và sự nỗ lực của nhân viên trong một mức độ nào đó để nhận được nhiều tiền lương và tránh bị trừ tiền lương. Tuy nhiên, phương pháp quản lý khoa học này không phải là phương pháp hoàn hảo. Từ khi phương pháp quản lý khoa học đó ra đời đã bị rất nhiều người phê phán. Hầu hết mọi người đều cho rằng phương pháp quản lý khoa học làm cho doanh nghiệp thiếu sự linh hoạt và không có tinh thần sáng tạo, cuối cùng nguyên nhân cơ bản làm cho doanh nghiệp bị đào thải đó là kỹ thuật lạc hậu.

Ban đầu, phương pháp quản lý khoa học là phương pháp được đề ra để áp dụng vào các xưởng sản xuất của Mỹ trong bối cảnh của thế kỷ trước. Đa số nhân viên đến từ các nước châu Âu có trình độ rất thấp, sự không đồng nhất về ngôn ngữ, phong tục tập quán, thói quen và đa số họ không biết tiếng Anh cho nên tỷ lệ hiệu suất công việc thấp. Trong hoàn cảnh đó, phương pháp quản lý khoa học không thể có yêu cầu cao đối với trình độ cũng như phẩm chất đạo đức của nhân viên. Do vậy, doanh nghiệp rất dễ gặp phải tác động ngược lại.

Sau một thế kỷ, kiến thức của công nhân ngày càng nâng cao, khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển. Phương pháp quản lý khoa học không những không thể phát huy



năng lực công tác mà còn làm hạn chế khả năng làm việc của họ. Bởi vì khi rơi vào trạng thái bị ra lệnh, uy hiếp, ép buộc thì các công nhân khó có thể có tính tích cực và tinh thần sáng tạo trong công việc. Do vậy, khi cuộc sống vẫn có thể tạm ổn thì họ khó có thể nỗ lực làm việc.

Để sử dụng tư tưởng “vượt kế hoạch, đạt chỉ tiêu, chưa đạt chỉ tiêu” một cách triệt để, đa số các nhà quản lý lập ra rất nhiều chế độ, điều lệ, trật tự, kỷ luật làm việc. Khi nhân viên vi phạm sẽ bị trừng phạt ngay lập tức. Để có được cuộc sống bình an, vấn đề mà các nhân viên xem xét trước tiên là: Tôi nhất định sẽ không làm sai. Biểu hiện này của họ giống một học sinh lần đầu tiên tham gia thi cử, các nhân viên luôn luôn cẩn thận ở mọi chỗ mọi nơi để tránh bị chủ doanh nghiệp phát hiện ra lỗi sai thì sẽ bị trừ lương. Cứ như vậy, doanh nghiệp rất dễ trở thành một cỗ máy lạnh lùng và vô tình, lúc nào cũng nghiêm ngặt.

Nói tóm lại, để đáp ứng được hàng loạt nhu cầu sản xuất, phương pháp quản lý khoa học yêu cầu công nhân lao động đơn giản coi con người là công cụ của công việc. Đây cũng chính là điểm yếu của phương pháp quản lý khoa học này.

## **2. Sự đoàn kết nội bộ sẽ giúp doanh nghiệp đấu tranh được với các thế lực bên ngoài.**

Mỗi nhân viên đều có mong muốn đạt được thành công, theo đuổi danh dự và thực hiện khát vọng giá trị của chính mình. Nếu như nhân viên đó luôn ở trong trạng thái bị ra lệnh, ép buộc và phục tùng trong một thời gian dài thì nhân viên đó không những đã bị mất đi cảm hứng trong công việc mà còn cảm thấy tính tự tôn của bản thân bị tổn thương và hoàn toàn bị quan, thất vọng đối với tương lai sự nghiệp của mình. Trong tình hình đó, nhân viên sẽ có xu hướng chống đối lại doanh nghiệp. Nếu ở mức độ nhẹ thì họ bỏ bê công việc, từ chức, còn nếu ở mức độ nặng thì họ bãi công, tham gia làm việc ở các doanh nghiệp khác, từ bỏ công việc các doanh nghiệp cũ.

Khoa học về hành vi hiện nay cho rằng: mọi người làm việc không chỉ theo đuổi mục tiêu, thoả mãn nhu cầu cơ bản của sự sinh tồn và sự an toàn mà họ còn có nhu cầu phát triển và tự bản thân thực hiện các nhu cầu đó. Khi giải quyết vấn đề, đại đa số mọi người có năng lực nghiên cứu và sáng tạo tốt. Sự cạnh tranh trong các doanh nghiệp ngày nay chủ yếu đã chuyển thành sự cạnh tranh giữa các nhân tài, làm thế nào để phát huy khả năng cao nhất của con người cũng đã trở thành vấn đề nóng hổi trong quá trình quản lý của doanh nghiệp.

Ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhận thức được rằng, dung hoà được các quan hệ tình cảm hỗ trợ lẫn nhau làm cho tinh thần của nhân viên ngày càng được nâng cao. Câu nói “hoà khí phát tài” không chỉ có ý nghĩa đối với khách hàng mà còn có hiệu quả ngay cả đối với nhà sản xuất. Tác phong quản lý cũ của chủ doanh nghiệp như áp đặt quyền thế, đố kỵ với cấp dưới, mắng nhiếc, thậm chí uy hiếp và chế giễu nhân viên gây

cho nhân viên có tâm lý rất sợ hãi cũng không còn tác dụng nữa. Chỉ bằng cách tôn trọng, tín nhiệm nhân viên và cùng nhân viên hợp tác xây dựng doanh nghiệp thì doanh nghiệp mới có thể đạt được thành công.

Doanh nghiệp phải có một hệ thống ổn định, phối hợp hoàn hảo thì mới có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác. Các quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp được dàn xếp ổn thoả thì doanh nghiệp sẽ giống một cơ thể khoẻ mạnh, làm cho doanh nghiệp có thể cạnh tranh với thị trường ở mức độ mạnh mẽ hơn.

Tuy nhiên, điều làm cho mọi người lo ngại là, rất nhiều doanh nghiệp vẫn không từ bỏ tác phong làm việc ỉa chửa, tác phong gia trưởng của gia đình và luôn giữ tâm lý là người nắm quyền uy. Lại có rất nhiều chủ doanh nghiệp đã quen với việc bận rộn, luôn làm các công việc của cấp dưới cho nên bản thân họ không có thời gian để làm các công việc mà người quản lý bắt buộc phải làm, không có thời gian và công sức để nghiên cứu xem xét những việc đại sự liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp lo lắng sẽ xuất hiện sự rối loạn trong doanh nghiệp. Nói cách khác, chủ doanh nghiệp đã quen với cách làm việc độc quyền và rất sợ bị phân tán quyền lực của bản thân.

Có những chủ doanh nghiệp không muốn giao việc cho cấp dưới, nên bản thân phải tự làm tất cả mọi việc hoặc chỉ giao việc cho những nhân viên tuyệt đối phục tùng. Chủ doanh nghiệp cũng không muốn giao việc cho những nhân viên có năng lực yếu kém bởi nếu giao việc cho những nhân viên này họ luôn cảm thấy không yên tâm.

Có chủ doanh nghiệp lại muốn giao việc cho cấp dưới. Mặc dù chủ doanh nghiệp giao cho cấp dưới thực hiện các công việc đại sự cũng như lập các kế hoạch nhưng tất cả mọi việc vẫn đều phải hỏi ý kiến và báo cáo tình hình thực hiện công việc đối với chủ doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp vẫn là người đưa ra quyết định cuối cùng cho công việc đó.

Lại có chủ doanh nghiệp thực hiện toàn bộ các phương thức, phương án kinh doanh và chỉ cho phép cấp dưới thực hiện các phương thức đó mà không được thay đổi bất cứ vấn đề gì. Những nhân viên hiểu công việc đó cũng phải thực hiện, nhân viên không hiểu công việc đó cũng vẫn phải chấp hành. Do vậy, chủ doanh nghiệp vẫn nắm tất cả quyền lực.

### **3. Sự ôm đồm công việc của giám đốc doanh nghiệp sẽ dẫn đến thất bại.**

Chủ doanh nghiệp lấy sự cần cù, nỗ lực trong công việc làm tiêu chuẩn để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng có yêu cầu rất nghiêm ngặt đối với nhân viên. Khi nhân viên đi làm đều phải qua bất điểm danh trước cổng nhà máy. Nhân viên bảo vệ sẽ ghi lại những ai đến muộn về sớm trong một biểu bảng và đến cuối tháng khi phát tiền thưởng, nếu ai đến muộn sẽ bị trừ tiền lương. Thông thường, các doanh nghiệp cũng yêu cầu mỗi phòng ban phải dán thông báo ở cửa phòng nghiêm cấm các nhân viên đánh bài, đánh cờ, cười nói trong thời gian làm việc.

Vài năm gần đây, quy mô nhà máy phát triển rất nhanh, công việc kinh doanh của doanh nghiệp cũng ngày được mở rộng, các công việc mang tính nghiệp vụ chuyên môn cũng ngày càng nhiều. Bản thân chủ doanh nghiệp luôn cố gắng, nỗ lực hết sức và luôn đi đầu trong mọi công việc. Hằng ngày, chủ doanh nghiệp luôn phải làm việc từ sáng sớm cho đến tối mịt, luôn là tấm gương cho nhân viên noi theo. Hầu như không có ngày nào là chủ doanh nghiệp không làm thêm giờ. Khi trong nhà máy xảy ra sự cố về điện, chủ doanh nghiệp tự đi tìm thang và trèo lên sửa chữa. Khi ống nước bị tắc, chủ doanh nghiệp cũng cùng nhân viên thông ống nước, thậm chí còn tự đi mở các vòi nước. Có khi chủ doanh nghiệp còn tự tay chỉnh sửa các văn bản. Chủ doanh nghiệp làm việc nhiều đến nỗi thư ký của ông ta quá nhàn rỗi, hầu như chẳng có việc gì để làm.

Mặc dù chủ doanh nghiệp này là người rất có năng lực, quản lý nhà máy rất tốt, nhưng vì ngày nào ông cũng làm việc hết sức nên cuối cùng sức khỏe của ông đã giảm sút đành phải nhập viện. Trước khi nhập viện, ông vẫn cảm thấy không yên tâm về công việc của nhà máy, mặc dù ông đã bàn giao công việc rất chi tiết cho hai trợ lý của ông và đã tổ chức cuộc họp các tổ trưởng để bố trí cụ thể... Hai tuần sau, ông đã xuất viện. Khi trở lại nhà máy, ông đã rất ngạc nhiên trước quang cảnh hiện ra trước mắt. Nhân viên trong tất cả các phòng ban đều cười nói âm ỉ, các nhân viên nam và nữ đang trêu đùa cười cợt, đánh bài, chơi cờ. Những chiếc bàn ghế, cửa sổ trong phòng làm việc trước đây sạch sẽ là vậy thì giờ bụi phủ kín, tất cả các công văn, giấy tờ đã chất thành một đống rất hỗn độn. Hai trợ lý của nhà máy đang say mê đánh bóng rổ ở sân bóng. Trong phân xưởng, những âm thanh quen thuộc trước đây của nhà máy không còn nữa mà chỉ có tiếng máy chạy và tiếng chim kêu. Sản phẩm hoàn chỉnh và bán thành phẩm bị xếp lẫn lộn vào một đống, công nhân đang ngồi ở góc tường vừa chơi bài vừa uống rượu...

Chủ doanh nghiệp này chính là người theo chủ nghĩa độc quyền điển hình. Mặc dù ông rất nghiêm khắc với cấp dưới nhưng ông luôn ôm đồm hết các công việc và lúc nào cũng trong tình trạng bận rộn. Do ông không ủy quyền cho cấp dưới để họ gánh chịu một phần trách nhiệm trong công việc và rèn luyện năng lực quản lý nhà máy của cấp dưới nên khi bị bệnh không thể tiếp tục điều hành công việc của nhà máy buộc ông phải bàn giao cho cấp dưới. Trong chốc lát, nhân viên đã phải gánh trách nhiệm rất nặng nề, đồng thời làm cho họ mất đi mục tiêu trong công việc. Hơn nữa, hai trợ lý mà ông đã lựa chọn đều là hai người bất tài cho nên hiện tượng công nhân ỷ lại trong công việc, không tập trung làm việc là điều không thể tránh khỏi.

#### **4. Tính quyết đoán trong quản lý của nền dân chủ hóa.**

Doanh nghiệp không những phải đề phòng phương thức quản lý quá nghiêm ngặt, cứng nhắc mà còn phải ngăn chặn hiện tượng từ chối trách nhiệm. Muốn thực hiện được hai vấn đề này thì doanh nghiệp cần phải nắm vững được nghệ thuật phân bố và tập trung quyền lực.

Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp mới thành lập có quy mô hoạt động còn nhỏ muốn sinh tồn phải tập trung toàn bộ quyền lực. Phân bố quyền lực vừa là công việc không bắt buộc, vừa là công việc không thể không thực hiện. Một xưởng sản xuất bột mì trong thành phố thay đổi kho chứa 14 tầng thành kho chứa 25 tầng nếu xưởng áp dụng tiến bộ kỹ thuật mới. Như vậy, xưởng vừa có thể nâng cao 40% hiệu suất sử dụng nhà xưởng lại vừa có thể giảm được sự tổn thất do các thiết bị không đồng bộ gây ra. Các cán bộ công nhân viên trong xưởng đã tìm rất nhiều lý do khác nhau, kiên quyết phản đối phương pháp này. Giám đốc phân xưởng cho rằng đây là kỹ thuật mới và có rất nhiều doanh nghiệp đã áp dụng thành công cho nên ông quyết định thực hiện theo quy trình kỹ thuật này và yêu cầu tất cả các công nhân trong xưởng phải chấp hành. Kết quả là, ông đã đạt được thành công trong khi sử dụng kỹ thuật mới và ý kiến của công nhân đã bị bác bỏ. Đây là một ví dụ điển hình về sự thành công của doanh nghiệp chuyên quyền. Nguyên nhân thành công chủ yếu như sau:

Thứ nhất, xưởng sản xuất của huyện nêu trên chỉ là xưởng sản xuất nhỏ, với quy mô sản xuất nhỏ, giám đốc sản xuất xưởng trực tiếp ra lệnh có thể ảnh hưởng và quyền uy của giám đốc cũng phát huy được tác dụng. Nếu như giám đốc xưởng không quyết đoán thực thi quyền lực thì có thể làm cho hàng loạt các phương án kỹ thuật mới không thể thực hiện được.

Thứ hai, cán bộ công nhân viên có trình độ văn hoá không cao cho nên các ý kiến, trình độ kiến thức cũng như sự hiểu biết và một số nhân tố phi trí lực như lòng can đảm, dũng khí của họ cũng có hạn. Về mặt khách quan thì các nhân viên đó vẫn cần giám đốc xưởng sản xuất hướng dẫn thêm.

Thứ ba, nhìn từ góc độ đặc điểm của công việc, đa số các công việc mà công nhân xưởng sản xuất bột mì thực hiện đều là các công việc lao động chân tay đơn giản, không có yêu cầu cao về kỹ thuật cũng như sự sáng tạo. Nhân viên chỉ cần phục tùng mệnh lệnh của cấp trên là có thể đạt được mục tiêu.

Thứ tư, nếu quyết định của giám đốc phân xưởng có cơ sở thành công vững chắc thì sẽ rất có lợi cho doanh nghiệp cho nên năng lực quản lý của giám đốc xưởng đối với toàn thể cán bộ công nhân viên trong xưởng rất tốt và ít khi bị tác động bởi các yếu tố bên ngoài.

### **5. Bí quyết sử dụng phương thức phát huy năng lực con người.**

Nếu chủ doanh nghiệp quá chuyên quyền sẽ làm cho doanh nghiệp dễ đi đến thất bại. Do vậy, để doanh nghiệp đạt được thành công trong kinh doanh, chủ doanh nghiệp phải nắm vững kiến thức làm thế nào để phân bố quyền lực làm cho cấp dưới cùng tham gia quản lý doanh nghiệp. Hơn nữa, ủy quyền chính là hình thức để cho cấp dưới cùng tham gia quản lý doanh nghiệp. Không có gì làm cho cán bộ công nhân viên cảm thấy

tự tôn và thỏa mãn bằng được cùng chủ doanh nghiệp tham gia quản lý doanh nghiệp. Do đó, chính việc tham gia quản lý đó đã làm cho doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên cùng phát triển, cùng có tinh thần trách nhiệm với doanh nghiệp và có tinh thần tập thể cao.

Một vài năm trước, giới doanh nghiệp Nhật Bản đã sáng tạo ra “Phương pháp phát huy năng lực” và phương pháp quản lý này đã được cả thế giới sử dụng. Phương pháp này đã được mọi người coi là bảo bối và vũ khí quan trọng trong sự phát triển đột phá của các doanh nghiệp Nhật Bản.

Cái gọi là phương pháp phát huy năng lực chính là phương pháp tập hợp 8 đến 10 công nhân lại thành một tổ và mỗi tuần họp một lần đưa ra ý kiến để nâng cao chất lượng sản phẩm và góp ý phản ánh những vấn đề tồn đọng đối với công ty. Về sau, để phát huy tác dụng trí tưởng tượng của nhân viên, nội dung của cuộc họp không chỉ dừng lại ở việc quản lý chất lượng sản phẩm mà dần dần mở rộng đến những sách lược và quản lý kinh doanh thông thường của công ty. Hầu hết những công ty thực hiện phương pháp này trong một thời gian rất ngắn đều giảm giá thành gốc, tăng sản lượng sản phẩm và điều quan trọng hơn nữa là thúc đẩy mối quan hệ chặt chẽ giữa công nhân và công ty.

Một ưu điểm khác của việc công nhân tham gia quản lý là cùng nhau hưởng thụ thành quả. Khi công nhân hiểu được tầm quan trọng của công việc mà họ đang làm thì họ sẽ càng nhiệt tình làm việc. Ví dụ, khi bạn hỏi một nhân viên đánh máy của công ty nào đó rằng anh ta đang làm gì, bạn có thể nhận được hai câu trả lời khác nhau:

Câu trả lời thứ nhất: Tôi đang dùng máy tính để đánh văn bản cho giám đốc.

Câu trả lời thứ hai: Tôi đang soạn một bài phát biểu cho giám đốc tham gia diễn thuyết tại hội trường Ủy ban nhân dân thành phố.

Rõ ràng là cách trả lời của thứ hai của nhân viên sẽ thể hiện được sự chủ động hơn, thấu đáo hơn của nhân viên và sẽ thu hút người nghe hơn?

# NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ

Chủ doanh nghiệp nên nắm được nguyên tắc quản lý thông thường của doanh nghiệp. Dưới đây là 7 nguyên tắc quản lý rất có ích đối với chủ doanh nghiệp:

## 1. Nguyên tắc quản lý phạm vi.

Biên độ quản lý chính là số lượng nhân viên mà chủ doanh nghiệp có trách nhiệm phải quản lý. Khi doanh nghiệp có quy mô nhỏ, chủ doanh nghiệp giữ vị trí giám đốc, thông thường chủ doanh nghiệp là người đứng đầu có quyền lực cao nhất của doanh nghiệp. Tất cả mọi công việc đều do giám đốc yêu cầu thực hiện, mỗi cá nhân phải chịu trách nhiệm trực tiếp trước giám đốc, phạm vi mà chủ doanh nghiệp quản lý là toàn bộ số lượng nhân viên tham gia làm việc.

Khi công ty phát triển, chủ doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều nhân viên hơn. Khi đó, chủ doanh nghiệp giống như nhà độc quyền truyền thống thực hiện công việc một cách chuyên quyền. Chủ doanh nghiệp nên lựa chọn những nhà quản lý có năng lực để có thể quản lý nhân viên thông qua những nhà quản lý đó và để cho chủ doanh nghiệp có thời gian phụ trách các công việc đại sự của công ty như lập ra sách lược, kế hoạch hoạt động của công ty v.v... Có như vậy, chủ doanh nghiệp mới có thể nâng cao hiệu suất quản lý và tránh được tình trạng lúc nào cũng bận rộn, việc gì cũng phải tham gia.

## 2. Nguyên tắc ủy quyền.

Chủ doanh nghiệp ủy quyền cho cấp dưới của mình để cấp dưới có thể xử lý công việc một cách độc lập và linh hoạt trong phạm vi được ủy quyền. Tuy nhiên, chủ doanh nghiệp không thể ủy thác toàn bộ quyền lực của mình cho cấp dưới mà phải nắm quyền quyết định cao nhất trong tay, nếu không chủ doanh nghiệp sẽ bị cấp dưới lộng quyền.

Không có quy định cụ thể nào về việc chủ doanh nghiệp nên ủy thác bao nhiêu quyền lực. Thông thường, chủ doanh nghiệp nên nghiên cứu các nhân tố dưới đây khi cân nhắc phạm vi ủy quyền.

- Quy mô

Đối với một tổ chức xí nghiệp tương đối lớn, chủ doanh nghiệp không thể nắm được toàn bộ sách lược của doanh nghiệp. Do vậy, chủ doanh nghiệp nên ủy quyền cho cấp dưới quyền lực cao một chút để cấp dưới có trách nhiệm quản lý tương ứng với quyền lực được cấp trên ủy thác. Ngược lại, nếu chủ doanh nghiệp ủy thác cho cấp dưới

quyền lực quá thấp thì cấp dưới sẽ chỉ có trách nhiệm mà không có quyền lực, vì vậy, họ không thể tiến hành quản lý doanh nghiệp một cách có hiệu quả.

- Sự rủi ro về vốn

Nếu như đó là một sách lược nhỏ, liên quan không nhiều đến tiền bạc, ảnh hưởng của sách lược đó cũng không lớn thì chủ doanh nghiệp có thể toàn quyền ủy thác cho cấp dưới quản lý. Chủ doanh nghiệp chỉ nên quản lý những sách lược có tầm quan trọng cao hơn.

- Phẩm chất và năng lực của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp

Đối với phẩm chất đạo đức của cấp dưới, chủ doanh nghiệp nên để cho cấp dưới có quyền lực tương đối lớn. Bởi vì, một mặt, họ là người đáng tin cậy, mặt khác, họ cũng là người đào tạo các nhân sự non trẻ của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đối với cấp dưới có tài mà không có đức hoặc năng lực hạn hẹp thì chủ doanh nghiệp cũng nên ủy quyền cho họ trong phạm vi ủy quyền hẹp hơn.

- Tình hình cạnh tranh trên thị trường

Trong trường hợp cần xử lý công việc một cách nhạy bén và kịp thời trong thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt, nếu quyền lực mà chủ doanh nghiệp ủy thác quá thấp thì sẽ bất lợi đối với những công việc cần sự phản ứng nhanh nhạy. Cho nên, chủ doanh nghiệp cũng không nên quá cứng nhắc trong khi ủy quyền cho cấp dưới. Nếu như, tình hình cạnh tranh trên thị trường không quá khốc liệt thì quyền lực mà chủ doanh nghiệp ủy quyền cho cấp dưới nên tương ứng với tình hình công việc đó.

Sau khi nghiên cứu 4 nhân tố nêu trên, người ủy quyền có thể quyết định ủy quyền một cách chính xác. Để biết mức độ quyền lực ủy quyền đó đã hợp lý hay chưa, chủ doanh nghiệp nên xem xét hai phương diện sau:

*Thứ nhất*, xem sự ủy quyền có trùng hợp hay không? Bởi nếu ủy quyền trùng hợp sẽ làm cho phạm vi quyền lực của hai hay một số ban ngành đan xen lẫn nhau. Một mặt, ủy quyền trùng hợp có thể trở thành nguồn gốc tranh giành, xung đột quyền lực giữa các ban ngành của doanh nghiệp, mặt khác có thể là nguyên nhân để các ban ngành dùn đẩy trách nhiệm lẫn nhau.

Do vậy khi ủy quyền, chủ doanh nghiệp phải phân định chức vụ, quan hệ trách nhiệm rõ ràng, làm cho ban ngành nào, có chức vụ nào phải chịu trách nhiệm công việc đó. Có như vậy, khi doanh nghiệp đạt được thành công, chủ doanh nghiệp mới có thể căn cứ vào sự cống hiến của các ban ngành để tiến hành khen thưởng; khi doanh nghiệp gặp phải khó khăn, chủ doanh nghiệp mới có thể tìm được nguồn gốc của vấn đề, đồng thời kịp thời phát hiện ra nguyên nhân dẫn đến vấn đề đó. Hơn nữa, doanh nghiệp còn có thể phòng tránh được hiện tượng do quan hệ quyền lực và trách nhiệm không rõ ràng dẫn đến sự dùn đẩy lẫn nhau trong công việc, thành công thì tranh giành công sức, thất bại thì rũ bỏ trách nhiệm.

*Thứ hai*, xem xét quyền hạn và trách nhiệm có thống nhất với nhau hay không. Đây là nguyên tắc truyền thống. Quyền lực và trách nhiệm bắt buộc phải tương đương với nhau, hơn nữa trách nhiệm chính là yếu tố phụ thuộc vào quyền lực, không có quyền lực thì không có trách nhiệm.

Chủ doanh nghiệp không thể gánh chịu tất cả những trách nhiệm của các ban ngành khác. Đồng thời trách nhiệm của tất cả các ban ngành cũng không thể tăng lên. Có một số chủ doanh nghiệp lại không thể thực hiện được điều này. Khi cấp dưới đạt được thành tích, chủ doanh nghiệp chỉ nói suông một câu “sự đóng góp nhiệt tình của các bạn là một phần không thể thiếu được đối với doanh nghiệp”. Tuy nhiên, chủ doanh nghiệp lại luôn đề cao bản thân, luôn nhấn mạnh phương pháp đưa ra sách lược như thế nào, nắm vững quy cơ ra làm sao.

Khi doanh nghiệp kinh doanh thất bại thì chủ doanh nghiệp lại dồn đẩy trách nhiệm cho nhau, ra sức phê bình cấp dưới với các nguyên nhân như là do sự quản lý của các ban ngành không chặt chẽ, sự nỗ lực chưa cao và sự hợp tác với các ngành khác chưa chặt chẽ v.v...

### **3. Nguyên tắc chỉ huy thống nhất.**

Đây là nguyên tắc truyền thống trong ngành quản lý học. Nguyên tắc này đã được nhà quản lý người Pháp đưa ra trong buổi hội thảo về lý luận quản lý doanh nghiệp vào đầu thế kỷ này. Ông cho rằng: *“Cho dù chúng ta có cách nhìn như thế nào về nguyên tắc đó thì trong nguyên tắc này, nhân viên cấp dưới luôn phải tiếp nhận nhiệm vụ mà lãnh đạo giao phó. Đó chính là nguyên tắc chỉ huy thống nhất”*

Chỉ huy thống nhất và sự tập trung quyền lực luôn gắn bó chặt chẽ với nhau. Khi quyền lực tập trung ở mức độ cao có thể sự chỉ huy là thống nhất, tuy nhiên hai nhân tố này lại không có quan hệ đồng đẳng với nhau. Các nhà quản lý học hiện đại cho rằng: *“Thực chất của việc chỉ huy thống nhất là các thành viên trong toàn thể doanh nghiệp phải phục tùng một mục tiêu chiến lược chứ không phải chỉ phục tùng một sự chỉ huy thống nhất. Sự tập trung quyền lực của một người chỉ là một kiểu biểu hiện của sự chỉ huy thống nhất”*.

Một người chuyên quyền cũng có thể thực hiện chỉ huy thống nhất, những người được phân nắm giữ quyền lực cũng có thể thực hiện thậm chí khi các thành viên trong tổ chức doanh nghiệp cũng có quyền lực thì cũng có thể thực hiện chỉ huy thống nhất đó. Mấu chốt của vấn đề là tính thống nhất của chỉ huy, điều này được biểu hiện ở sự thống nhất của chiến lược mục tiêu mà không dựa vào đối tượng cung cấp thông tin.

Chỉ huy thống nhất có hai hình thức đó là hình thức tập trung quyền lực chỉ huy thống nhất và hình thức phân bố quyền lực chỉ huy thống nhất. Hình thức tập trung quyền lực chỉ huy thống nhất là phương thức chỉ huy mà người ra lệnh chỉ thông báo cho người tiếp nhận nhiệm vụ phương pháp thực hiện công việc. Người tiếp nhận



nhiệm vụ có trách nhiệm phục tùng mệnh lệnh, chấp hành triệt để mà không cần phải tìm hiểu ý tưởng hoặc ý đồ của người ra lệnh. Và người nhận mệnh lệnh cũng không được tham gia vào việc đề ra chính sách của doanh nghiệp. Hình thức phân bổ quyền lực chỉ huy thống nhất lại cho phép người nhận nhiệm vụ tham gia vào ý tưởng hoặc ý đồ của người ra lệnh hoặc tự do lựa chọn những phương pháp, cách thức để chấp hành mệnh lệnh.

Hình thức tập trung quyền lực chỉ huy thống nhất có những ưu thế riêng của nó, tuy nhiên hình thức này cũng chưa được hoàn hảo. Trong một số trường hợp, hình thức tập trung quyền lực chỉ huy thống nhất hiệu quả hơn hình thức phân bổ quyền lực chỉ huy thống nhất.

Ví dụ, một tổ chức doanh nghiệp nhỏ thường sử dụng hình thức tập trung quyền lực chỉ huy thống nhất, bởi vì quy mô của doanh nghiệp rất nhỏ, trình độ khoa học kỹ thuật tương đối thấp, nhiệm vụ công việc rất đơn giản, lặp đi lặp lại. Do vậy, doanh nghiệp nhỏ này cần có một nhà lãnh đạo tài ba thông minh quản lý doanh nghiệp. Bởi vì quy mô doanh nghiệp nhỏ nên doanh nghiệp có thể trực tiếp ra lệnh chỉ đạo cán bộ công nhân viên, cũng có thể làm tăng thêm sự tập trung quyền lực của cá nhân. Tuy nhiên, do quyền lực quá tập trung nên hình thức tập trung quyền lực chỉ huy thống nhất dễ phát sinh ra các loại tệ nạn cục đọan như là chủ nghĩa quan liêu, gia trưởng, độc đoán v.v... Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô, phương thức này lại không phù hợp mà chỉ phù hợp với hình thức phân bổ quyền lực chỉ huy thống nhất .

Khi phân công nhiệm vụ cho cấp dưới, Công ty Matsushita đã thực hiện nguyên tắc: “Giao việc cho anh ta nhưng kỳ thực lại không giao việc cho anh ta” Ý nghĩa chính xác của nguyên tắc trên là mặc dù “giao công việc cho anh ta” nhưng không phải “vứt bỏ công việc đó”. Trong bất kỳ trường hợp nào, lãnh đạo luôn luôn phải chuẩn bị tâm lý “gánh chịu trách nhiệm cuối cùng của công việc đó”, chú ý đến tình hình công việc tiến triển, yêu cầu cấp dưới báo cáo. Khi gặp khó khăn thì lãnh đạo phải mắng mỏ hoặc cảnh cáo nhân viên. Tuy nhiên, nếu xem xét một cách chi tiết, lãnh đạo thường không tham gia vào mà để cho cấp dưới phát huy năng lực cá nhân. Sau khi đã xác định rõ mục tiêu, lãnh đạo cho phép cấp dưới áp dụng các phương pháp một cách linh hoạt.

Dưới đây là một ví dụ về việc áp dụng thành công hình thức phân bổ quyền lực chỉ huy thống nhất:

Một doanh nghiệp sản xuất ô tô có khả năng sản xuất mục tiêu là 72.000 chiếc ô tô, trong khi năng lực sản xuất thực tế là 35.000 chiếc. Sản phẩm của doanh nghiệp này chủ yếu là để cung ứng cho một tập đoàn ô tô lớn. Do tình hình sản xuất không đồng nhất của các xưởng sản xuất cho nên tập đoàn doanh nghiệp lớn này không thể hình thành năng lực sản xuất ổn định, gây sức ép nghiêm trọng đến tình hình sản xuất của doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp đã tìm kiếm thị trường khác.

Trong thời gian rất ngắn họ đã nhận được thông tin, một tập đoàn sản xuất ô tô của tỉnh Quảng Đông không có xưởng sản xuất cung cấp. Sau khi tiến hành nghiên cứu điều tra, giám đốc doanh nghiệp đã nhanh chóng quyết định phối hợp với xưởng sản xuất Quảng Đông để sản xuất ô tô. Khi đó, cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp cũng không thể lý giải được vấn đề này và họ đưa ra rất nhiều ý kiến khác nhau. Tuy nhiên, giám đốc doanh nghiệp vẫn giữ nguyên quyết định của mình và chỉ cho phép xưởng sản xuất nhỏ sản xuất thử sản phẩm trong thời gian 45 ngày. Trong cuộc họp thường vụ doanh nghiệp, giám đốc doanh nghiệp đã thông báo với nhân viên phụ trách các ban ngành: *“Nhiệm vụ này mang tính mệnh lệnh, tất cả mọi người trong công ty đều phải hiểu kỹ về nhiệm vụ này nhưng cho dù như thế nào đi chăng nữa thì cũng phải nhanh chóng hoàn thành công việc”*. Giám đốc xí nghiệp lại áp dụng phương thức dân chủ khi thực hiện những mệnh lệnh này. Ông yêu cầu các cán bộ ở các xưởng sản xuất ô tô ra sức biểu dương tính dân chủ, sự đoàn kết mật thiết giữa nhân viên kỹ thuật và công nhân, thảo luận và đưa ra kế hoạch chi tiết từ khâu thiết kế quy hoạch, định dạng sản phẩm, thử nghiệm rập khuôn đến định hình sản phẩm theo vòng tuần hoàn nhất định và hoàn thành nhiệm vụ theo thời gian.

Do vậy, xưởng sản xuất ô tô nhỏ đã thành lập ra một tổ thiết kế mô hình ô tô và đề ra giải thưởng. Các công việc được triển khai rất nhanh chóng và đạt được thành công ngay từ lần tiến hành đầu tiên. Quy trình thử nghiệm rập khuôn cũng đã đạt tiêu chuẩn 50 của Nhật Bản và các công việc đã được hoàn thành theo đúng như kế hoạch đề ra. Một năm sau, họ đã cung cấp cho doanh nghiệp Quảng Đông hơn 2.000 bộ, sản lượng đạt 80 triệu nhân dân tệ và đã đạt 40% tổng sản lượng của toàn doanh nghiệp trong năm đó.

Dưới đây là một ví dụ khác về ưu điểm của hình thức phân bố quyền lực chỉ huy thống nhất và hình thức tập trung quyền lực chỉ huy thống nhất:

Một doanh nghiệp của ngành quốc phòng đã hoàn thành nhiệm vụ trước 3 quý, đạt sản lượng 16 triệu nhân dân tệ và còn thiếu 2 triệu nhân dân tệ là hoàn thành kế hoạch của toàn năm. Quý 4, họ đã nhận được bức thư đề nghị trợ giúp của chính quyền địa phương. Chính quyền địa phương đã yêu cầu doanh nghiệp tăng sản lượng lên 3 triệu nhân dân tệ để giúp đỡ chính quyền địa phương thực hiện kế hoạch sản xuất công nghiệp.

Giám đốc doanh nghiệp đã xem xét và quyết định đáp ứng lời đề nghị của chính quyền địa phương bởi ông nghĩ đây là nghĩa vụ, hơn nữa, doanh nghiệp đang ở năm cuối cùng của giai đoạn nhận thầu, sản xuất tăng rất nhanh cho nên nhất định doanh nghiệp sẽ có nhiều thuận lợi. Mặc dù thời tiết khô hạn nhưng không có bất cứ ai nản lòng và kết quả cuối cùng doanh nghiệp đã thoát khỏi hoạn nạn, quyết định đáp ứng yêu cầu của chính quyền địa phương và đạt được sản lượng là 3 triệu nhân dân tệ.

Sau khi quyết định, trước tiên chủ doanh nghiệp đưa vấn đề ra thảo luận trước đại hội đại biểu viên chức, phát động các phong trào quần chúng, điều động quần chúng, gây sự chú ý của quần chúng và thực hiện tốt công tác thực hiện. Trong đại hội, tinh thần của các cán bộ công nhân viên rất cao, họ đã góp ý hơn 97 ý kiến, thống nhất thông qua báo cáo của giám đốc doanh nghiệp và hình thành nghị quyết thống nhất. Sau khi hội nghị kết thúc, lãnh đạo xí nghiệp và cán bộ các ban ngành kế hoạch, sản xuất, kỹ thuật, cung ứng, tài vụ... đã tiến hành nghiên cứu các ý kiến đóng góp của cán bộ công nhân viên chức, phân tích thảo luận và rút ra phương pháp thực hiện cụ thể.

Sau khi đã thực hiện doanh nghiệp tiến hành quản lý sản xuất nghiêm ngặt, nghiêm túc chấp hành kế hoạch đề ra, nắm bắt từng khâu và từng bước. Khi đó, tính tích cực của các cán bộ công nhân viên được phát huy rất cao, có rất nhiều xưởng sản xuất nhỏ làm việc cả những ngày nghỉ. Để tiết kiệm điện, có những bộ phận làm việc vào ban đêm, ban ngày nghỉ. Sau 03 tháng nỗ lực phấn đấu, cuối cùng doanh nghiệp hoàn thành sản lượng vượt mức kế hoạch chính quyền địa phương đề ra.

#### **4. Nguyên tắc thưởng phạt kết hợp.**

Bất cứ một tổ chức nào cũng không tách rời phương pháp quản lý bằng hình thức thưởng phạt. Sử dụng phương pháp quản lý này một cách hợp lý có thể cổ vũ các nhân viên đạt được mục tiêu đề ra, giảm thiểu các hành vi không cần thiết, làm cho toàn thể thành viên trong doanh nghiệp nâng cao ý chí và sức chiến đấu.

Lý luận của các tổ chức ngày nay cho rằng mục tiêu đầu tiên trong công việc của cán bộ công nhân viên là duy trì được cuộc sống và có được phương pháp mưu sinh. Chỉ khi doanh nghiệp có thể quản lý bằng hình thức thưởng phạt có hiệu quả thì mới có thể tổ chức công nhân viên, nâng cao ý chí và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải căn cứ vào các nhu cầu và động cơ của cán bộ công nhân viên để lập nên chế độ thưởng phạt tương ứng, để thu hút nhân tài ưu tú của xã hội. Nếu không, doanh nghiệp sẽ không có được nhân tài đó.

Khi vận dụng nguyên tắc thưởng phạt, doanh nghiệp nên nắm vững mấy điểm sau:

- Nguyên tắc thưởng phạt

Thưởng hoặc phạt đều phải có một tiêu chuẩn nhất định, đồng thời phải hình thành nên một nguyên tắc. Chủ doanh nghiệp cũng không thể tùy tiện thay đổi các nguyên tắc đó do mâu thuẫn cá nhân. Chủ doanh nghiệp phải thực hiện theo tính quy phạm hoá, chế độ hoá và công tư riêng biệt, phải tích cực loại bỏ tác dụng có hại của việc thực hiện chế độ thưởng phạt không công bằng do quan hệ tình cảm.

- Công bằng

Thưởng phạt rất khó có thể thực hiện một cách công bằng khách quan. Phải chăng công bằng có quan hệ gắn bó mật thiết với cảm giác nội tâm của người được thưởng

hoặc bị phạt. Do vậy, khi tiến hành thưởng phạt, trước tiên chủ doanh nghiệp nên lấy ý kiến của người được thưởng hay bị phạt, sau đó lấy theo ý kiến của đại đa số quản chúng. Tuy nhiên, chủ doanh nghiệp phải kiên trì thực hiện và phải thực hiện việc thưởng phạt theo nguyên tắc nhất định. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể phát huy được tác dụng của hình thức thưởng phạt.

- “Giơ cao đánh khẽ”

Phần thưởng chính là hành động đề cao những hành vi đáng khen ngợi, có lợi cho doanh nghiệp, phần thưởng cũng có giá trị tương đương với hành vi mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Phần thưởng còn có thể động viên tinh thần cũng như sự cố gắng phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên. Mặc dù phần thưởng mà nhân viên nhận được thấp hơn nhiều so với công sức mà họ cống hiến, tuy nhiên, phần thưởng cũng làm cho nhân viên có thêm tinh thần phấn đấu trong công việc.

Phần thưởng cũng không nên quá cao bởi nếu vậy nhân viên sẽ cảm thấy khó có thể đạt được và không có tính thực tế. Phần thưởng cũng không nên chỉ là phần thưởng vật chất mà nên có các hình thức đa dạng hơn. Ngoài phần thưởng dưới dạng vật chất, cần có các phần thưởng khác như địa vị xã hội, danh tiếng, kỹ năng, và học lực v.v... Nếu phần thưởng quá đơn điệu thì sẽ không thể phát huy được tác dụng cổ vũ tinh thần làm việc.

Phạt quá nặng cũng có thể làm cho nhân viên có trạng thái tâm lý không thỏa mãn, thậm chí dẫn đến trầm cảm vì suy nghĩ quá nhiều đến những sai lầm đó. Như vậy, hình phạt không những không thể làm giảm bớt hành vi bất lợi mà còn gây ra những hậu quả khôn lường. Do đó, tốt nhất chúng ta nên tránh sử dụng hình phạt bởi ít nhất nó cũng gây ra những điều bất lợi và hơn nữa hình phạt còn có hại đối với tâm lý của nhân viên.

## QUẢN LÝ CÓ HIỆU QUẢ

Mục tiêu cơ bản của cách quản lý hiện đại là quản lý bằng hiệu suất và tiến độ. Trong thị trường cạnh tranh, doanh nghiệp nào có thể thực hiện được một khối lượng công việc lớn nhất trong một khoảng thời gian ngắn nhất thì doanh nghiệp đó sẽ chiếm

ưu thế tương ứng trên thị trường. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể luôn ở vị trí dẫn đầu. Do vậy, nhà quản lý phải biết yêu cầu các ban ngành làm việc có hiệu quả, hợp lý hoá để nâng cao hiệu suất và tiến độ quản lý.

### **1. Khắc phục tình trạng “quản lý lỏng lẻo”.**

Rất nhiều nhà quản lý thường ngồi soạn thảo văn bản, công văn tại bàn làm việc của mình. Tuy nhiên, đó là cách quản lý mà các nhà quản lý đặc biệt nên tránh. Nguyên nhân là do mặc dù bản thân nhà quản lý là người làm việc rất hiệu quả nhưng những công việc đó chiếm rất nhiều thời gian và công sức trong khi các ban ngành khác lại nhàn rỗi. Do vậy, việc quản lý của doanh nghiệp đã rơi vào tình trạng hỗn loạn. Cách quản lý này kỳ thực là cách quản lý ở trình độ thấp.

Tuy nhiên, công việc phức tạp hàng ngày lại là những công việc mà đa số các nhà quản lý không thể xử lý được, các vấn đề liên quan đến toàn thể công ty chỉ do một bộ phận nhỏ xử lý. Do vậy, nhà quản lý phải tìm ra phương pháp để yêu cầu các ban ngành trong doanh nghiệp phối hợp làm việc một cách hợp lý và hiệu quả.

Để có thể phối hợp làm việc một cách hợp lý và có hiệu quả, chủ doanh nghiệp nên áp dụng ba nguyên tắc cơ bản như sau:

- Nguyên tắc quản lý theo trình tự

Sự phối hợp hợp lý các công việc trong doanh nghiệp sẽ tạo ra hiệu suất trong quá trình kinh doanh thông thường. Chủ doanh nghiệp nên ủy quyền cho các ban ngành và cấp dưới thực hiện các công việc hàng ngày, nhà quản lý không thể thực hiện tất cả các công việc. Các công việc mà nhà quản lý phải chịu trách nhiệm xử lý là kiểm tra trình tự thực hiện công việc của cấp dưới, tuyệt đối không được làm những công việc của cấp dưới. Tuy nhiên, rất nhiều chủ doanh nghiệp lại thích chỉ huy cấp dưới, tham gia quá sâu vào các công việc của cấp dưới. Hành động đó đã đi ngược với nguyên tắc quản lý theo trình tự, làm cho cấp dưới không có việc làm, lúc nào cũng trong trạng thái nhàn rỗi và sẽ hình thành lên tâm lý ỷ lại vào chủ doanh nghiệp.

- Xây dựng nguyên tắc tổ chức hợp lý

Nếu chủ doanh nghiệp chỉ thực hiện tốt công việc của nhà quản lý thì chủ doanh nghiệp sẽ không duy trì được hiệu suất làm việc của toàn thể doanh nghiệp. Các công việc của nhà quản lý và các công việc của toàn thể doanh nghiệp nên được phối hợp hợp lý và có hiệu quả. Các công việc của toàn thể doanh nghiệp rất quan trọng.

Để đạt được mục tiêu hiệu quả công việc cao nhất, nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về những nhiệm vụ mà các nhân viên của mình thực hiện và việc phân công nhân lực. Có hai phương pháp thông dụng nhất đó là: Thứ nhất: phân công làm việc tại các phòng ban dựa theo tính chất công việc, sắp xếp mỗi thành viên vào các ban ngành tương ứng dựa theo công việc họ thực hiện. Sau khi thiết lập cơ cấu đó, các công việc mang tính

chất chuyên môn do các ban ngành nhỏ đã được phân công đảm nhiệm. Do vậy, công việc của chủ doanh nghiệp đã giảm đi rất nhiều. Thứ hai: Phân công làm việc tại các phòng ban dựa theo tính chất của sản phẩm. Ưu điểm của cách phân công này là chủ doanh nghiệp có thể quản lý tổng thể, nắm vững chính xác hiệu suất công việc của các phòng ban quản lý sản phẩm và có thể xử lý các công việc của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Nguyên tắc 3 S.

Khi mong muốn công việc được thực hiện sao cho hợp lý và hiệu quả phải tiến hành thực hiện công việc để đạt được mục tiêu chuẩn xác, chuyên môn và đơn giản. Ví dụ, khi mưu cầu sự hợp lý hóa các công việc được báo cáo, các tổ chức khi báo cáo tình hình kinh doanh của doanh nghiệp nên sử dụng các phương pháp quản lý hợp lý và hiệu quả, phân tích quan sát sự việc từ nhiều mặt khác nhau như là nghiên cứu điều tra các phương thức kinh doanh ở các góc độ khác nhau, bồi dưỡng tính chuyên nghiệp của nhân tài và đề ra cách giải quyết các công việc một cách đơn giản v.v...

## 2. Hãy làm chủ doanh nghiệp giỏi trong việc lập kế hoạch.

Trong quá trình quản lý, một số doanh nghiệp mắc sai lầm rất lớn là để thiếu sót khi lên kế hoạch thực hiện công việc. Nếu như bản thân nhà giám sát và nhà quản lý có các phương án hoặc phương pháp quản lý thực tế thì họ đã thực hiện hoàn thành tất cả các công việc liên quan đến các vấn đề và hoạt động trong tương lai của doanh nghiệp cho dù các hoạt động và các vấn đề đó sẽ xảy ra như thế nào đi chăng nữa. Đa số thành tựu của doanh nghiệp liên quan đến những sách lược, sự điều hành và kế hoạch mà chủ doanh nghiệp đã lập cho các công việc trong tương lai của doanh nghiệp. Ngược lại, đối với những doanh nghiệp không lập kế hoạch trước cho tương lai của doanh nghiệp thì chỉ khi sự việc phát sinh mới tìm ra phương pháp giải quyết. Các doanh nghiệp này thường xuyên lao động vất vả suốt cả ngày nhưng không đạt được thành công và luôn cho rằng bản thân đã cố gắng hết sức, tuy nhiên thực ra là “các doanh nghiệp này làm việc không có kế hoạch”.

Sức mạnh đích thực của quản lý là ở chỗ quản lý có thể thúc đẩy kết quả phát sinh. Công việc quan trọng của nhà quản lý là phải dự đoán trước công việc, lên kế hoạch, khuyến khích và chỉ đạo nhân viên trong doanh nghiệp hoàn thành kế hoạch đã đề ra. Tuy nhiên, hầu hết các chủ doanh nghiệp đều nói với giọng trách móc rằng họ rất bận đến nỗi không có thời gian để nghĩ đến việc lập kế hoạch nữa.

Vậy thì một nhà quản lý thường bận rộn tới mức nào? Giữa việc lập kế hoạch và việc thực hiện công việc thì việc nào quan trọng hơn? Vấn đề này cũng giống như vấn đề phức tạp xưa nay là “trên thế giới, gà có trước hay trứng có trước?”.

Một số chủ doanh nghiệp cho rằng, một chủ doanh nghiệp giỏi phải là chủ doanh nghiệp không rơi vào tình trạng bận rộn. Chủ doanh nghiệp có thể hoàn thành các công việc cần thực hiện trong một khoảng thời gian quy định; Thời gian chủ doanh nghiệp

thảo luận với bất cứ ai về bất cứ việc gì có khi chủ doanh nghiệp ủy quyền cho người khác thực hiện toàn bộ công việc, có khi chủ doanh nghiệp giải quyết những công việc khó khăn mà bản thân ông nghĩ nên làm, chứ chủ doanh nghiệp không phải lo lắng về những sai sót có thể xảy ra khi thực hiện công việc.

Lúc này, các nhà quản lý học mới có thể ngẩng đầu lên từ một đống dây rầy công việc và tuyên bố một cách rõ ràng rằng: nếu kết hợp được hai tác phong làm việc này thì các doanh nghiệp có thể đạt được thành tựu cao trong một thời gian ngắn và như vậy trình độ quản lý của chủ doanh nghiệp cũng được nâng cao. Trên thực tế, cách quản lý của chủ doanh nghiệp có đặc trưng rất rõ nét nên khó có thể thay đổi được.

Tuy nhiên, có một điều chúng ta không thể phủ nhận đó là kế hoạch được thiết lập càng tốt bao nhiêu thì sách lược sẽ càng khoa học và hợp lý bấy nhiêu. Chủ doanh nghiệp có thể đề ra những mục tiêu, trình tự và trách nhiệm hợp lý liên quan đến các công việc quan trọng của doanh nghiệp, dành nhiều thời gian để lập ra sách lược hiệu quả hơn trong tương lai đồng thời tiến hành cải thiện những kế hoạch trước mắt.

Nếu như chủ doanh nghiệp không giỏi trong việc lập kế hoạch làm việc thì nhân viên cấp dưới của doanh nghiệp sẽ không nắm được mục tiêu làm việc hoặc nhân viên không có việc làm hoặc nhân viên làm việc mà không hiểu rõ tính chất công việc. Toàn thể doanh nghiệp sẽ làm việc thiếu kế hoạch hợp lý và sẽ rơi vào tình trạng bất ổn.

### **3. Hai kiểu từ chối khác nhau giữa người Nhật và người Mỹ.**

Ở miền Bắc Trung Quốc có một nhà máy sản xuất may mặc có chút tiếng tăm. Tuy nhiên, do quy mô doanh nghiệp nhỏ, thiết bị kỹ thuật tương đối lạc hậu nên nhà máy sản xuất may mặc này rất khó có được thành công. Vào một ngày, mọi người rất ngạc nhiên khi có một doanh nghiệp Nhật Bản đến nhà máy sản xuất may mặc và mong muốn hợp tác với nhà máy. Giám đốc nhà máy sản xuất rất vui và cho rằng sản phẩm của nhà máy có thể xâm nhập vào thị trường thế giới, tiếng tăm của doanh nghiệp sẽ ngày càng được mở rộng trên thị trường. Cho nên, giám đốc nhà máy sản xuất may mặc đã bỏ công việc qua một bên, dồn hết sức để lập kế hoạch bố trí tiếp khách, chuẩn bị một bữa tiệc rất thịnh soạn để đón khách.

Khi khách đến, giám đốc nhà máy sản xuất đích thân ra tận nơi đón tiếp. Hai bên đàm phán rất hiệu quả, không khí buổi đàm phán cũng rất vui vẻ. Giám đốc nhà máy sản xuất tiếp khách hết sức nhiệt tình, tuy nhiên, nhà doanh nghiệp Nhật Bản lại giữ ý, không hề dùng món ăn nào và cũng không uống bất cứ chút rượu nào trong bữa tiệc làm cho các cô gái tiếp rượu của nhà sản xuất may mặc cũng đành bó tay. Sau khi kết thúc bữa tiệc, doanh nghiệp Nhật Bản đề nghị muốn tham quan nhà xưởng và kho của nhà máy. Giám đốc nhà máy cùng mấy trợ lý dẫn đầu đưa khách đi thăm quan. Khi doanh nghiệp Nhật Bản nhìn thấy trên sàn xưởng đầy rầy vải phế liệu, trên máy móc thì phủ một lớp bụi dày đặc, đường điện thì buộc đầy những dây vải nhỏ trông đen kịt, thành

phẩm vút bừa bãi không theo một trình tự nào cả... ông đã ngay lập tức mất hết cảm hứng hợp tác với nhà máy. Doanh nghiệp Nhật Bản chỉ đàm phán vài câu rồi dẫn đầu đoàn xin cáo từ. Giám đốc nhà máy không hiểu được sự việc đó và tỏ ra rất thất vọng.

Không lâu sau, lại có một doanh nghiệp người Mỹ đến nhà máy. Sau khi doanh nghiệp người Mỹ này đi hết một vòng thăm quan qua nhà máy, đã nói với giám đốc nhà máy như sau: *“Hỗn độn và bẩn thỉu quá! Tôi mà phải ký đặt đơn hàng với một nhà máy sản xuất như thế này à? Đó là điều không thể”*. Nói xong, doanh nghiệp người Mỹ ngay lập tức lên xe cáo lui không tham dự bữa tiệc mà nhà máy đã chuẩn bị để tiếp đãi.

Đến lúc này thì giám đốc nhà máy mới biết nguyên nhân các doanh nghiệp không muốn hợp tác với nhà máy của ông...

#### **4. Bao dung đối với người thân thì không gọi là bao dung thực sự.**

Trương Mưu là một người rất đảm đang, bà không những nấu ăn ngon mà còn có tài ngoại giao. Bà đã đầu tư mở một cửa hàng ăn tại nhà. Cửa hàng khai trương chưa được bao lâu mà đồ ăn đã bán rất chạy, người ra người vào tấp nập. Khách hàng cũng đánh giá rất cao tài nghệ của Trương Mưu và chính vì vậy, nguồn thu nhập của bà cũng rất khả quan.

Tuy nhiên, sau khi cửa hàng mở được ba tháng đã xảy ra vấn đề ở phòng tài vụ. Hàng ngày, trên phiếu thu của cửa hàng đạt hơn 4.000 nhân dân tệ nhưng trên thực tế lợi nhuận lại chỉ có 3, 400 nhân dân tệ. Trương Mưu đã hoài nghi và tiến hành kiểm tra sổ sách kế toán. Khi đó, Trương Mưu đã phát hiện ra số tiền dùng để mua thực phẩm hàng ngày lên đến hơn 2.000 nhân dân tệ trong khi đó lượng tiêu thụ thực phẩm hàng ngày trong thực tế Trương Mưu tính đi tính lại cũng không vượt quá 1.500 nhân dân tệ. Có lẽ nào nhân viên thu mua báo cáo sai? Nhân viên thu mua thực phẩm thực ra là em họ của Trương Mưu tên là Trương Văn. Nhà của Trương Văn ở ngoại ô. Hiện nay, trên Trương Văn còn người cha già, dưới còn người em nhỏ, người chị dâu thì đang làm nông nghiệp ở quê nhà. Do hoàn cảnh kinh tế khó khăn nên Trương Văn đã phải lặn lội hàng ngàn cây số đến để nhờ cậy Trương Mưu. Sau khi Trương Mưu đã trả Trương Văn tiền lương bằng với tiền lương của giám đốc cửa hàng, đồng thời giao cho Trương Văn chuyên phụ trách công việc quan trọng nhất của cửa hàng đó là thu mua thực phẩm, người em họ này rất nhiều lần nói với Trương Mưu rằng, sau khi cha em mất em sẽ phải nhờ Trương Mưu chăm sóc và giúp đỡ rất nhiều và Trương Mưu đã rất tin tưởng Trương Văn.

Trước tình hình đó, Trương Mưu phải mời một vị giám đốc giỏi cùng Trương Mưu phân loại thực phẩm ra làm ba loại. Trong các loại thực phẩm mua ở chợ hoặc ở các hộ gia đình như thịt, gạo, mì, dầu ăn và gia vị thì chỉ có mì là có hoá đơn, các mặt hàng còn lại đều không có hoá đơn. Sau khi Trương Mưu đối chiếu sổ sách một cách kỹ càng, kết quả cho thấy. Chỉ tính riêng những thực phẩm không đủ hoá đơn, rất có thể nhân viên thu mua đã tham ô mấy ngàn nhân dân tệ. Tuy nhiên, Trương Mưu cũng suy nghĩ đến việc liệu có cần phải làm như vậy đối với người nhà của mình không? Theo như quy định của cửa hàng



thì nhất định phải gọi nhân viên này đến đuổi việc ngay lập tức. Nhân viên thu mua sau khi biết sự việc đã bị bại lộ đã vội vã cố để trở về nhà. Khi Trương Mưu biết được sự việc đó, bà cảm thấy rất khó xử. Bà cho rằng, nếu bây giờ mình đích thân tìm người thay thế Trương Văn thì không hay lắm, sau này sẽ trở nên mâu thuẫn với Trương Văn. Vì vậy, bà đã tự tay làm công việc thu mua đó. Việc thu mua thực phẩm có rất nhiều chi tiết phiền toái, vừa phải mua nguyên liệu rẻ, vừa phải giám sát các nhân viên khác làm việc, ngoài ra còn phải trả các khoản tiền mua bán khác, tiền thuế, tiền vệ sinh... Hàng ngày, giám đốc bận đến nỗi không có thời gian để vui chơi giải trí và cũng không thể quan sát hết các sự việc bên trong và bên ngoài cửa hàng. Chưa đầy hai tháng sau, tinh thần của giám đốc giảm sút, các công việc của cửa hàng ngày càng trở nên xấu đi buộc cửa hàng phải đóng cửa.

Chủ cửa hàng ăn do không chú ý đến việc quản lý kỹ càng cho nên nhân viên thu mua đã không chấp hành quy định của cửa hàng, lẽ ra nhân viên thu mua phải nghiêm túc chấp hành gánh chịu hoàn toàn trách nhiệm. Nhưng vì nể tình thân nên chủ cửa hàng đã không giải quyết vấn đề, tự tạo ra áp lực lớn hơn cho bản thân. Trong quá trình quản lý nên thực hiện nghiêm túc theo quy định không nên xen lẫn tình cảm riêng tư. Một chuyên gia quản lý của Công ty Điện tử Misushita Nhật Bản đã nói về vấn đề này như sau: “Bao dung đối với người thân thì không coi là bao dung, bao dung với kẻ thù mới là bao dung thực sự”.

Là một nhà lãnh đạo, muốn tuyển chọn được nhân tài thì không được phụ thuộc vào chi tiết và tình cảm. Khi dùng người, nhà lãnh đạo nên đặt tiêu chí tài năng lên hàng đầu, khi đó, nhà lãnh đạo vừa có thể lựa chọn được nhân tài ngoài người thân, vừa có thể tìm được người hiền tài có trách nhiệm với công việc.

### 5. Sự hồi sinh của công ty K.

Công ty K là công ty có hơn 5.000 cán bộ công nhân viên. Do quản lý lỏng lẻo nên công ty rất hỗn loạn. Nhân viên của công ty thường xuyên đình công, các sự việc như uống rượu, đánh bài thường xuyên diễn ra làm cho việc sản xuất luôn bị đình trệ. Do vậy, công ty liên tục gặp phải khó khăn, chủ tịch hội đồng quản trị của công ty bắt buộc phải tìm biện pháp để cải cách.

Về các mặt như nhân sự, tài chính, công việc, để giảm bớt vốn, trước tiên Chủ tịch đã đề ra nguyên tắc quản lý nghiêm khắc để tránh lãng phí. Đặc biệt, đối với việc di thừa nhân sự, chủ tịch gây áp lực từ nhiều phía, giảm nhân viên tới mức tối đa, kiên quyết loại trừ những nhân viên không chấp hành kỷ luật của công ty. Đồng thời, dựa theo nguyên tắc sử dụng nhân tài, chủ tịch đã điều động hàng loạt các nhà quản lý của các ban ngành, để bạt một số nhân viên có năng lực và hợp thành tổ chức quản lý trung táng mới. Mặc dù, nhân viên đã nắm rõ quy định cũng như kỷ luật của công ty nhưng sự cố trong sản xuất không những không giảm mà ngày càng gia tăng.

Vào đầu năm thứ hai, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty K đã lấy phương châm mục tiêu thực hiện của năm đó là “loại bỏ sự cố” và “an toàn lao động”. Đồng

thời, Chủ tịch từng bước quán triệt các ban ngành phụ trách về an toàn lao động, các ngành sản xuất và các phòng ban làm việc nơi có nhiều khả năng phát sinh sự cố phải lấy mục tiêu hàng đầu là “đề phòng tai nạn bất ngờ”. Chủ tịch còn tổ chức các khoá học cho nhân viên về “phương pháp sản xuất an toàn”, yêu cầu các cán bộ công nhân viên kiểm tra và chú ý hơn nữa vào công việc để giảm bớt việc xảy ra tai nạn bất ngờ, nêu cao tinh thần cảnh giác cho cán bộ công nhân viên.

Sau một thời gian cải cách và chỉnh đốn bộ máy quản lý, bộ mặt Công ty K đã thay đổi hoàn toàn. Chủ tịch cảm thấy rất vui khi các cỗ máy sản xuất vận hành đều đặn, liên tục, cán bộ công nhân viên làm việc một cách hăng say và có trách nhiệm. Ngay lập tức, chủ tịch đề ra mục tiêu mới là “nâng cao thành tích trong công tác của cán bộ công nhân viên” và mục tiêu đó nhanh chóng được đưa xuống các phòng ban. Trong một thời gian rất ngắn, cán bộ công nhân viên của công ty đã hình thành sự đoàn kết gắn bó phấn đấu không ngừng trong công việc. Chỉ trong vòng một năm, do sự cố gắng hết sức của các đồng nghiệp, công ty đã hồi phục bộ máy sản xuất cũng như quy trình hoạt động và nhanh chóng đạt được những thành tích cao.

Chủ doanh nghiệp không nên tốn quá nhiều thời gian và công sức vào những công việc vụn vặt mà lẽ ra công việc đó thuộc trách nhiệm của cấp dưới, họ chỉ nên chú tâm vào các công việc mang tính tổng quát và tính kế hoạch. Trong rất nhiều trường hợp, chủ doanh nghiệp tuy nỗ lực hết mình nhưng doanh nghiệp vẫn rơi vào tình trạng khủng hoảng, trong khi đó, có những chủ doanh nghiệp không cần phải vất vả nhiều nhưng doanh nghiệp vẫn đạt được thành tựu cao.

## NHANH NHẸN LÀ MỘT TỔ CHẤT QUAN TRỌNG

### 1. Không có nguyên tắc nào là tuyệt đối.

Một giáo sư người Mỹ tên là Hard Koontz đứng trước bục giảng của giảng đường Học viện Harvard đã phát biểu về giáo trình bài giảng của ông như sau: “*Phương pháp*

*quản lý có hiệu quả là phương pháp quản lý tùy cơ ứng biến hoặc là phương pháp quản lý dựa vào tình hình thực tế...”.*

Hard Koontz là nhân vật tiêu biểu nổi tiếng trong trường phái quản lý tùy cơ ứng biến của Mỹ. Học phái này cho rằng, bản thân lý luận quản lý theo phương thức tùy cơ ứng biến không có một số nguyên tắc và nguyên lý quan trọng. Lý luận quản lý theo phương thức tùy cơ ứng biến chính là phương pháp thông báo cho nhà quản lý biết phải linh hoạt và nhanh nhẹn trong quá trình kinh doanh. Bởi vì, nhà quản lý phải sử dụng các loại nguyên tắc lý luận quản lý khoa học hoặc nguyên tắc lý luận của học phái. Tuy nhiên, nhà quản lý không thể không chú ý đến ngoại cảnh khác nhau có thể xảy ra cũng như các chùng loại máy móc.

Một nhà quản lý nổi tiếng khác của Mỹ đã phát biểu khi ông tổng kết mấy chục năm kinh nghiệm quản lý kinh doanh của mình trong cuốn sách: “Quản lý công nghiệp và quản lý thông thường” như sau: Trong quản lý không có bất cứ vấn đề gì là tuyệt đối cả. ở đây tất cả đều là vấn đề về mức độ... Nguyên tắc quản lý linh hoạt có thể thích hợp với tất cả các vấn đề cần giải quyết, mà vấn đề đặt ra ở đây là phương pháp sử dụng nguyên tắc đó như thế nào? Đây là một phương pháp quản lý rất khó khăn bởi phương pháp này đòi hỏi trí tuệ, kinh nghiệm, sự phán đoán và mức độ chú ý.

Trong chiến đấu, chúng ta phải căn cứ vào tất cả các thông tin của đối phương để tìm ra sách lược tương ứng, khi kẻ thù thay đổi chiến lược chúng ta cũng có chiến lược đối phó tương ứng. Trong thị trường cạnh tranh cũng vậy, các doanh nghiệp có khả năng đối phó với sự thay đổi đều giành được thế chủ động thích ứng với môi trường và tỷ lệ thành công tương đối cao.

## **2. Sự khác biệt giữa “người” và “vật”.**

Nhìn từ nội bộ cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp, bất kỳ một cơ cấu tổ chức nào trong doanh nghiệp đều lấy nhân lực làm đối tượng để khống chế đối phương. So sánh giữa người và vật có hai đặc trưng cơ bản như sau: Thứ nhất, con người có sức sáng tạo nhất định. Sức sống của tổ chức, sự sống còn của doanh nghiệp và sức sáng tạo của các thành viên trong doanh nghiệp có quan hệ mật thiết với nhau. Thứ hai, con người có tính dễ thay đổi. Tất cả các nhân tố như nhu cầu, động cơ, tri thức, năng lực và thái độ trong công việc của con người thường xuyên thay đổi, những nhân tố này vĩnh viễn không thể thỏa mãn được trong trạng thái bất biến.

Chế độ quản lý của doanh nghiệp nếu bảo thủ, cứng nhắc, kéo dài không thay đổi thường làm mất đi tính sáng tạo của con người, làm cho doanh nghiệp cũng mất đi sức sống và năng lực cạnh tranh. Đồng thời phương pháp quản lý này cũng sẽ làm cho nhân viên của công ty cảm thấy không thỏa mãn, tâm lý làm việc không thoải mái và không có tinh thần làm những công việc vừa nhằm chán lại đơn điệu khô khan.

Cách quản lý của doanh nghiệp chính là phương pháp thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp đó. Mục tiêu của doanh nghiệp không ngừng biến đổi và phát triển, cách quản lý của doanh nghiệp cũng theo đó mà biến đổi và phát triển theo. Do cách quản lý cũ trước đây không những làm cho doanh nghiệp ngày càng yếu đi mà còn làm cho doanh nghiệp trở thành một công cụ kiếm tiền cứng nhắc và lạnh lùng.

### **3. Cơ cấu quản lý sự nghiệp, bí quyết phát triển của “Công ty GMC”.**

Chúng ta vẫn lấy lịch sử cải cách thể chế quản lý của Công ty GMC của Mỹ để nói rõ về lý luận nêu trên. Công ty Sản xuất ô tô Ford ra đời vào năm 1903, là công ty mở đầu cho ngành công nghiệp sản xuất ô tô của Mỹ. Công ty GMC ra đời vào năm 1908, chậm hơn công ty sản xuất ô tô Ford 5 năm. Tuy nhiên, sau này Công ty GMC lại đứng vị trí hàng đầu trong ngành sản xuất ô tô. Gần nửa thế kỷ trở lại đây, loại xe Ford của Công ty Sản xuất ô tô Ford chiếm chưa đến 1/4 thị phần trên thị trường Mỹ, trong khi đó Công ty GMC lại chiếm đến gần một nửa thị phần trên thị trường một cách khá ổn định. Vào thời kỳ phát triển thịnh vượng nhất, Công ty GMC thậm chí còn chiếm đến hơn một nửa thị phần trên thị trường. Trong giai đoạn phát triển đầu tiên, Công ty Sản xuất ô tô Ford luôn là đơn vị đi đầu. Công ty GMC khó có thể đuổi kịp. Nhưng sau này, Công ty Sản xuất ô tô Ford đã bị Công ty GMC chiếm mất vị trí dẫn đầu đó. Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến hiện tượng này, trong đó, cơ cấu quản lý là nguyên nhân chủ yếu rất đáng để cho chúng ta nghiên cứu xem xét.

Năm 1914, cán bộ của Công ty Sản xuất ô tô Ford đã cải cách cơ cấu quản lý và tổ chức của công ty. Đầu tiên, ông tiến hành sản xuất đường ống dẫn nước với mục tiêu nâng cao chất lượng sản xuất xe ô tô, giảm thiểu tối đa giá thành sản xuất xe. Chính việc sản xuất này đã khiến cho sản phẩm của Ford chuyển hướng tiêu thụ từ người tiêu dùng giàu có như trước đây sang đông đảo quần chúng nhân dân và công ty sản xuất ô tô Ford đã được coi là “người mang chiếc bánh xe ô tô từ Mỹ”. Sự cải cách mạnh mẽ của diện mạo xã hội công nghiệp đã làm cho quá trình sản xuất công nghiệp bước vào một thời đại phát triển mới.

Tuy nhiên, lãnh đạo Công ty Sản xuất ô tô Ford cũng có nhược điểm rất rõ ràng. Lãnh đạo có tính bảo thủ và cứng nhắc. Thành tựu to lớn và tiếng tăm rộng khắp đã làm cho lãnh đạo Công ty Sản xuất ô tô Ford giữ nguyên sản phẩm của mình và nhất định không thay đổi phương thức sản xuất ô tô, không hề có bất cứ sự cải cách nào đối với sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Lãnh đạo công ty sản xuất ô tô Ford càng ngày càng trở nên bảo thủ. Trong giai đoạn 11 năm phát triển của mình, ông cũng chỉ sản xuất duy nhất loại xe mang hình T, không hề có ý định thay đổi kiểu dáng của xe. Do vậy, xe của Công ty Sản xuất ô tô Ford nhanh chóng bị đối thủ cạnh tranh tiến hành cải cách và vươn lên đứng hàng đầu.

Từ năm 1924, Alfred Sloan lên làm tổng giám đốc Công ty GMC khi mới 39 tuổi và kế nhiệm ông Pierre. Alfred Sloan được các nhà quản lý học cho là “thiên tài tổ chức

hiện đại hoá”. Các nhà quản lý chủ yếu nhấn mạnh đến tài năng quản lý, sự giáo dục chính quy của ông trong khi còn học ở học viện và khả năng dự đoán các nguy cơ có thể xảy ra. Ông có kinh nghiệm rất thần kỳ và đã làm cho rất nhiều doanh nghiệp đang bị phá sản hồi phục trở lại. Sau khi Alfred Sloan nhậm chức, ông đã lấy việc cạnh tranh với công ty sản xuất ô tô Ford làm mục tiêu và ông tiến hành thực hiện hai sách lược tương ứng với sách lược của Công ty Sản xuất ô tô Ford. Đầu tiên ông phân ra năm loại xe với nhãn mác khác nhau là Snow Buddha Vegetables, Cadillac, Vieques và Pandike v.v... và cố gắng hết sức để đáp ứng nhu cầu khác nhau của các tầng lớp tiêu dùng. Năm loại xe cạnh tranh với một loại xe của Công ty Sản xuất ô tô Ford và cùng xâm nhập vào thị trường Mỹ đã làm cho Công ty Sản xuất ô tô Ford không còn sức lực để cạnh tranh. Từ đó, Công ty GMC ngày càng phát triển và chiếm thị phần trên thị trường Mỹ với tỷ lệ ngày càng lớn và ổn định.

Tài năng xuất chúng nhất của Alfred Sloan là ở phương diện cải cách phương pháp quản lý trong kinh doanh. Trong thời gian ông nhậm chức ở công ty khác, ông đã phát hiện ra rằng, phương pháp quản lý lỏng lẻo chính là một trong những căn nguyên dẫn đến khủng hoảng về tài chính của Công ty GMC.

Cùng lúc đó, chủ tịch của Công ty GMC là Durant do ảnh hưởng của phương pháp quản lý cũ nên rất độc đoán và chuyên quyền. Ông không hề quan tâm đến Hội đồng quản trị của công ty. Ông tự đề ra tất cả các kế hoạch, yêu cầu tất cả các nhân viên trong công ty phải tuân theo, ông tự quyết định tất cả những công việc nhỏ của công ty, thậm chí ông còn tham gia vào việc thiết kế lắp đặt dây điện của xưởng sản xuất. Những người như Durant quản lý theo phương pháp độc đoán chuyên quyền sẽ làm cho công việc quản lý của công ty rơi vào trạng thái rất hỗn loạn. Đầu tiên, ban lãnh đạo công ty đã làm mất đi quyền điều hành của các phòng kinh doanh cho nên các phòng ban không thể điều hành một cách hiệu quả. Các phòng kinh doanh đã dần mất đi sự hợp tác phân công chặt chẽ, không kết hợp hài hòa được các công việc như mua nguyên vật liệu và linh kiện rời, bố trí chỗ để hàng tồn kho v.v... Các phòng ban chỉ căn cứ vào nhu cầu của phòng mình để vay lãi ngân hàng với lãi suất rất cao để mua nguyên vật liệu dẫn đến giá thành phẩm rất cao, gây lãng phí rất nhiều tiền bạc. Hơn nữa, công ty cũng không có kế hoạch phát triển tổng thể, không có những dự đoán đáng tin cậy cho nên dẫn đến nhiều sai sót trong khi thu chi nguồn vốn cũng như khi đề ra kế hoạch phát triển. Các công trình xây dựng được tiến hành với tiến độ rất chậm chạp, vốn đầu tư quá cao.

Khi Alfred Sloan thấy được nguy cơ đó, ông đã lập ra kế hoạch cải cách, nhanh chóng xây dựng cơ cấu quản lý hoàn thiện. Tư tưởng của Alfred Sloan là: phân công ty thành một số các ban ngành, làm cho các ban ngành đó có thể tăng cường khả năng làm việc cũng như hỗ trợ các ban ngành khác cùng phát triển, quy định ra các cơ cấu hợp tác làm cho mỗi ban ngành này có thể tăng cường khả năng làm việc cũng như hỗ trợ các ban ngành khác cùng phát triển. Phương pháp quản lý như vậy không những làm cho các ban ngành có thể kết hợp làm việc với nhau trên cơ sở cùng hưởng lợi nhuận

của doanh nghiệp mà điều quan trọng hơn nữa là làm cho nhân viên có thêm trách nhiệm và niềm tin đối với công việc và tăng thêm khả năng làm việc của họ. Chính vì vậy, phương pháp quản lý này đã giúp cho một số nhân tài có cơ hội phát huy tài năng của bản thân.

Dựa vào tư tưởng này, Alfred Sloan đã đề ra cơ chế quản lý của Công ty GMC, sáng lập ra mô hình “phân công kinh doanh và điều hành một cách hài hòa” Mô hình quản lý này chỉ phương thức giành quyền chỉ huy cho các phòng ban sản xuất, đồng thời, xây dựng một ban chỉ huy trực tiếp để điều hành các phòng ban sản xuất, thực hiện việc quản lý kinh doanh theo 03 cấp: Tổng giám đốc, phòng chỉ huy và phòng sản xuất. Là nhà lãnh đạo cao nhất trong công ty, các lãnh đạo không chỉ chịu trách nhiệm về sách lược, đề ra các phương châm chiến lược mà còn phải điều hành mối quan hệ giữa các phòng sản xuất. Phương pháp quản lý như vậy mới có thể làm cho lãnh đạo công ty không phải tốn công sức xử lý những vấn đề nhỏ. Do vậy, lãnh đạo càng có nhiều thời gian để lập kế hoạch và đề ra các sách lược cho sự phát triển của toàn thể doanh nghiệp.

Cơ cấu quản lý kinh doanh theo kiểu “tập trung kinh doanh và phân bố quản lý” được coi là “chế độ quản lý sự nghiệp”. Những sách lược này đều do lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp như Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc tập trung sức lực và tinh thần để ra. Những công việc quản lý hàng ngày lại giao cho các phòng ban sự nghiệp phụ trách. Phân công rõ ràng giữa quyền kinh doanh và quyền quản lý vừa đảm bảo sự tập trung trong lãnh đạo, vừa có thể phân công quyền lực tương ứng cho quản lý cấp dưới. Sự phân công như vậy làm cho quản lý cấp dưới có thể kịp thời giải quyết những vấn đề phát sinh hàng ngày, có thể nâng cao trình độ quản lý cũng như hiệu quả trong quản lý. So với phương pháp quản lý chuyên quyền cũ mà Durant sử dụng thì phương pháp quản lý mới này thể hiện ưu thế hơn hẳn. Đây chính là nguyên nhân mà Công ty GMC đã chiến thắng công ty sản xuất xe ô tô Ford và chiếm giữ vị trí hàng đầu trên thế giới.

Ưu điểm nổi bật của phương thức quản lý “chế độ quản lý sự nghiệp” đã làm cho Công ty GMC nhanh chóng mở rộng và hiện nay hầu như tất cả các doanh nghiệp trên thế giới đều sử dụng phương pháp quản lý này.

#### **4. Duy trì quá lâu iới quản lý truyền thống phần lớn là sai lầm.**

Trong cuộc sống hiện nay, chúng ta rất khó có thể phá vỡ những quan niệm sai lầm về truyền thống và phong tục tập quán, đó là nhiều người thường mong muốn có một cuộc sống ổn định, an nhàn mà không thích thay đổi. Do vậy hậu quả là, các lãnh đạo khi đã có địa vị trong doanh nghiệp thì ý chí của họ cũng ngày càng mất đi bởi họ luôn thỏa mãn với chính bản thân mình. Con người không thể sống một cách tĩnh lặng, các doanh nghiệp được hình thành từ con người cho nên cũng cần căn cứ vào những biến đổi thực tế để hành động và điều chỉnh sao cho thích hợp.

Ví dụ như một đội bóng đá cũng phải căn cứ vào tình hình thực tế trên sân cỏ để điều chỉnh đồng thời duy trì đội hình, quyết định sử dụng đội hình “5-3-2” hoặc “4-4-2” hay là đội hình “4-3-3”. Đội bóng cũng có thể nhanh chóng phát hiện ra trước mắt cần sử dụng đội hình như thế nào mà tùy cơ phòng thủ hoặc tấn công. Khi đội bóng phòng thủ tuyệt đối không được do dự, cũng không được hoảng loạn hoặc đá không theo một nguyên tắc nào cả mà phải hình thành một đội hình vững chắc. Trong khi tấn công, đội phải tiến về phía trước, tăng cường dũng khí đồng thời chớp lấy những cơ hội hiếm có. Mục đích chiến lược, chiến thuật của đội bóng và của doanh nghiệp rất giống nhau đều tìm kiếm cơ hội để phát huy thế mạnh nhất của mình và phát huy tính tích cực của các thành viên.

Mỗi doanh nghiệp đều có nhiều nhân viên, nhân viên chính là tài sản quý báu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, có rất nhiều nhà quản lý không biết phát huy tính tích cực của cấp dưới và của nhân viên như thế nào. Nhà quản lý phải có khả năng phát hiện ra đặc điểm của nhân viên cấp dưới, làm cho họ phát huy hết khả năng. Nhà quản lý tuyệt đối không được ràng buộc nhân viên và cấp dưới bởi như vậy sẽ làm cho họ không thể phát huy khả năng của bản thân. Nhà quản lý cũng phải biết nhân viên rất muốn gánh vác trách nhiệm, phải giỏi trong việc giải quyết các công việc của cấp dưới. Nhà quản lý phải căn cứ vào tình hình cụ thể và năng lực làm việc của từng người để bố trí cho họ công việc phù hợp nhất. Có như vậy, nhà quản lý mới có thể phát huy được nhân tài và nhân tài mới có thể làm việc hiệu quả, làm cho cấp dưới và nhân viên có niềm tin vào tương lai của doanh nghiệp.

### **5. Sự lựa chọn giữa nguyên tắc và tình cảm.**

Rất nhiều nhà quản lý cho rằng, các nhân tố như điều lệ, chế độ, kỷ luật đều không thể được thay đổi bởi con người. Kỳ thực đây lại là phương pháp quản lý rất cứng nhắc, lạc hậu. Phòng khai thác sản phẩm của bất cứ xưởng sản xuất nào cũng đều có người đến muộn về sớm, hơn nữa thường phát hiện các nhân viên kỹ thuật thường xuyên sử dụng thiết bị của nhà máy để làm việc riêng. Lãnh đạo phòng khai thác sản phẩm rất lo lắng trước vấn đề đó và đề ra kỷ luật rất nghiêm ngặt, yêu cầu toàn thể nhân viên đi làm và ra về đúng giờ, không được làm các công việc không liên quan đến công việc của nhà máy, những nhân viên nào sử dụng máy móc của công ty phải đăng ký diễn vào bảng, tuyệt đối không được dựa vào kinh nghiệm lâu năm để làm việc riêng.

Xuất phát điểm của hai nguyên tắc kỷ luật này đều rất tốt, tuy nhiên khi chấp hành lại làm cho mọi người rất thất vọng. Tuy không có người nào đi sớm về muộn, nhưng quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới của phòng ban đó ngày càng trở nên đối lập gay gắt. Xưởng sản xuất đã nghiên cứu được một phương án kỹ thuật, tuy nhiên, phương án kỹ thuật đó hề phát triển đến phòng khai thác sản phẩm ngay lập tức sẽ bị ngưng lại. Không phải nhân viên kỹ thuật chạy trốn mà họ không muốn làm việc với nhân viên phòng khai thác sản phẩm. Nói tóm lại, thời gian nhân viên kỹ thuật tìm cách đối phó

với nhân viên phòng khai thác sản phẩm rất nhiều trong khi thời gian để làm việc thì rất ít. Cho nên, dần dần xưởng sản xuất đã không nắm được phương án cải cách kỹ thuật, không có phương pháp khác để cải tiến sản phẩm và nâng cao chất lượng.

Có một lần, xưởng sản xuất đó đã nhận được một thông tin: một xưởng sản xuất nào đó muốn tìm một xưởng sản xuất trong thành phố để liên doanh, phụ trách về vấn đề chỉ đạo kỹ thuật, sản xuất, đóng gói, sản xuất thử trên dây chuyền công nghệ của họ. Thậm chí sản phẩm đó có thể lấy thương hiệu của xưởng sản xuất đó. Giám đốc xưởng đã nhờ cục trưởng cục công nghiệp tiến hành đàm phán với đối tác liên doanh để chuẩn bị nắm lấy cơ hội có một không hai này. Tuy nhiên, khi giám đốc xưởng sản xuất đến phòng khai thác sản phẩm lấy ý kiến, ông đã ngay lập tức gặp phải sự phản đối kịch liệt. Sau khi biết tin này, đối tác liên doanh đã tìm đến xưởng sản xuất của địa phương khác, hai bên tiến hành đàm phán và rất nhanh chóng tiến tới ký kết hợp đồng hợp tác. Xưởng sản xuất liên doanh có rất nhiều tiềm năng, chất lượng sản phẩm được nâng cao. lượng tiêu thụ rất lớn, hiệu quả kinh tế rất rõ rệt. Nguyên nhân dẫn đến việc xưởng sản xuất này mất đi cơ hội liên doanh chính là phòng khai thác sản phẩm. Nhân viên kỹ thuật của phòng khai thác sản phẩm không những có quan điểm tiêu cực với công việc mà còn không hề quan tâm đến hai nguyên tắc kỷ luật đó.

Thông thường, nhân viên nên thực hiện nghiêm túc việc đi làm và ra về đúng giờ, nên có cách đối xử thích hợp với các nhân viên kỹ thuật. Bởi các công việc mà nhân viên kỹ thuật làm đều là các công việc lao động trí óc đòi hỏi tính sáng tạo cao. Nếu như các nhân viên kỹ thuật không có nhiệm vụ cấp bách nào cần giải quyết ngay thì sẽ rất có hại nếu như họ ngồi ở phòng làm việc trong thời gian dài. Quy định quá nghiêm khắc sẽ làm cho các nhân viên cảm thấy chán nản, mất đi cảm hứng làm việc.

Nguyên tắc kỷ luật thứ hai lại càng khô khan và cứng nhắc. Phương pháp đăng ký vào bảng biểu chấm công để ngăn chặn nhân viên sử dụng thiết bị máy móc của nhà máy để làm việc riêng là phương pháp giám sát rất lộ liễu. Hơn nữa, phương pháp đó đã làm tổn thương rất lớn đến tính tích cực và lòng tự trọng của các nhân viên. Nếu như giám đốc bộ phận đó có thể đứng từ góc độ tình cảm con người để thực hiện phương pháp đó ví dụ như: tăng lương cho các nhân viên kỹ thuật có hoàn cảnh khó khăn, bố trí một vài lần tâm sự với nhân viên kỹ thuật về hoàn cảnh riêng tư của họ, làm công tác tư tưởng. Thậm chí, giám đốc bộ phận sử dụng phương pháp trừng phạt cao hơn cũng còn tốt hơn phương pháp kỷ luật điền vào bảng biểu.



# MỘT VÀI LỜI KHUYÊN

## 1. Không nên quá khoan dung nữ nhân viên.

Hiện nay, khi tuyển dụng nhân viên, có rất nhiều doanh nghiệp luôn coi giới tính là điều kiện hàng đầu và có xu thế chỉ tuyển nam chứ không tuyển nữ. Thực ra đây là sai lầm của nhà quản lý trong nhận thức. Các nhà quản lý luôn cho rằng nhân viên nữ thường có năng lực làm việc yếu kém, quản lý cũng rất khó khăn, hơn nữa họ còn phải lo toan công việc gia đình nên sẽ không tập trung trong công việc. Đây là những nhận thức vô cùng hạn hẹp. Chính những nhận thức sai lệch này đã làm cho các nhà quản lý không dám tuyển nhân viên nữ và không muốn tăng thêm trách nhiệm cho họ.

Thực ra nam nhân viên và nữ nhân viên đều giống nhau, họ đều có thể có khuynh hướng trốn tránh trách nhiệm, bằng lòng với công việc hiện tại mà không có ý nghĩ cầu tiến. Do vậy, tiềm năng ẩn náu trong bản thân các nhân viên đều không có cơ hội để phát huy triệt để, nhân viên chỉ thích làm những công việc nhẹ nhàng và đơn giản. Từ một ý nghĩa nào đó chúng ta có thể thấy được nhà quản lý rất nhân nhượng đối với nhân viên nữ, thực hiện ngược lại với nguyên tắc quản lý “coi nhân sự là hiền tài”.

Một nhà quản lý thành công phải xây dựng được quan niệm “con người là tài sản vô giá”, phải có những nguyên tắc ràng buộc chặt chẽ hơn nữa đối với các nhân viên nữ và phải lấy xuất phát điểm từ các phương diện dưới đây:

*Thứ nhất: Làm cho các nhân viên nâng cao tính tự giác.*

Đây là đặc điểm cơ bản nhất khi quản lý nữ nhân viên. Nếu bỏ qua đặc điểm này thì rất khó có thể quản lý thành công. Bởi vì, thông thường nữ nhân viên thường rất coi trọng tình cảm, coi trọng quan hệ trong giao tiếp, khi gặp vấn đề thường không có chủ kiến và họ rất sợ phải chịu trách nhiệm. Những đặc điểm trong tính cách này của nhân viên nữ đã làm cản trở họ trong khi phát huy năng lực làm việc và những tính cách này chưa đáp ứng được những yêu cầu của nhân viên nữ. Vậy làm thế nào để các nhân viên nữ tự nhận thấy rằng mình phải trở thành người nhân viên thực thụ trong công việc? Phương pháp hiệu quả nhất là làm cho nhân viên nữ hiểu được ý nghĩa của lao động, ý nghĩa của công việc, chỉ cho họ mục tiêu phấn đấu rõ ràng và yêu cầu cụ thể trong công việc.

*Thứ hai: Không nhân nhượng đối với các lý do của nhân viên nữ.*

Khi nhà quản lý phân công các công việc tương đối phức tạp cho nhân viên nữ, để trốn tránh trách nhiệm, các nhân viên nữ thường phát biểu: “chúng tôi là nữ giới không thể làm được công việc đó” Nếu như nhà quản lý nhân nhượng đối với họ thì họ mãi mãi không thay đổi thái độ đối với công việc. Trước hoàn cảnh đó, nhà quản lý nên đưa ra yêu cầu đối với các nhân viên nữ một cách nghiêm túc trong khi làm việc, không nên bỏ qua những thái độ thờ ơ như vậy với công việc. Đương nhiên, không nhân nhượng cũng không phải là quá nghiêm khắc với nhân viên nữ. Vấn đề mấu chốt ở đây là phải hướng dẫn và chỉ đạo dần dần các nhân viên nữ làm cho họ nhận thức được công việc của bản thân và không được để tình cảm cá nhân chi phối. Bản tính của nữ giới là rất dễ tiếp nhận những ý kiến hay, dễ đồng cảm với nỗi khổ của người khác.

*Thứ ba: Không bên nể vực nhân viên nữ.*

Khi quản lý nhân viên nữ, các nhà quản lý phải đặc biệt chú ý đến sự đối xử công bằng, không được thiên vị bất cứ ai. Nữ giới thường rất tinh tế, khi họ phát hiện thấy nhà quản lý đối xử không công bằng rất dễ phát sinh tâm trạng không hài lòng. Hơn nữa, nếu như nhà quản lý quá thiên vị nữ nhân viên mà ông ta thích thì sẽ làm mất đi hình tượng của bản thân và sẽ bị các nhân viên nữ khác phê bình, chỉ trích. Đây là điều mà nhà quản lý nên tránh.

*Thứ tư: Nâng cao lòng tự tin cho các nhân viên nữ*

Nhân viên nữ thường hay chấp nhận với công việc hiện tại của bản thân, không có chí tiến thủ, do vậy nhà quản lý cần có sự chỉ đạo một cách thích hợp hơn với họ. Phương pháp thực hiện có hiệu quả nhất đó là giao cho họ những công việc phải chịu trách nhiệm, xây dựng cho họ nhận thức nghề nghiệp và niềm tin trong sự nghiệp. Từ đó mới có thể thay đổi những khuynh hướng cực đoan của họ. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng không thể bất ngờ giao cho họ công việc có áp lực quá lớn khiến họ cảm thấy hoang mang, mà trước tiên nên giao cho họ các công việc nhẹ nhàng, sau đó mới dần dần giao cho họ những công việc quan trọng hơn.

## **2. Không nên tỏ thái độ ngông nghênh.**

Chủ doanh nghiệp không có nghĩa là người thông hiểu tất cả các vấn đề trong doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp nên hạn chế ở mức cao nhất khi đưa ra những mệnh lệnh cho cấp dưới mà chủ doanh nghiệp và cấp dưới nên hợp tác với nhau. Nhưng nhà quản lý giỏi nên phân biệt được bản chất và tài năng của cấp dưới để phát huy tối đa năng lực của họ.

Các chế độ đề án, chế độ kiến nghị của các công ty lớn như Honda, Misushita... cũng không đơn thuần chỉ yêu cầu cải cách phương pháp tác nghiệp, cải thiện sản phẩm..., mặt này cũng không bao gồm các quan niệm mà các nhân viên tham gia đóng

góp vào kế hoạch. Cấp dưới cảm thấy rất vinh dự khi ý kiến đóng góp của họ được cấp trên coi trọng. Tuy nhiên, nếu những ý kiến và tư tưởng mà cấp dưới phải mất công suy nghĩ lại không được cấp trên tiếp nhận thì họ sẽ có tâm trạng không thoải mái, cảm hứng làm việc của họ cũng ngày càng giảm đi. Vì vậy, chủ doanh nghiệp nên thường xuyên tỏ ra là người thoải mái, biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới trong thời gian cũng như hoàn cảnh thích hợp nhất đồng thời đưa ra những đánh giá, phân tích và giải quyết công việc một cách hợp lý. Mặc dù chủ doanh nghiệp không thể sử dụng các ý kiến đóng góp đó cũng phải cho cấp dưới biết được nguyên nhân tại sao và nên sửa đổi ý kiến đó như thế nào.

Hành vi quản lý độc đoán chuyên quyền của chủ doanh nghiệp một mặt sẽ làm cho việc quản lý trong công ty gặp rất nhiều khó khăn, mặt khác sẽ bị các nhân viên cấp dưới trách móc và phê bình. Đương nhiên, những lời phê bình đó cũng không thể tránh khỏi được bởi mỗi nhân viên đều có những điểm không hài lòng với chủ doanh nghiệp. Nếu như chủ doanh nghiệp nhận rõ được vấn đề, đồng thời lắng nghe hơn nữa ý kiến của nhân viên thì chủ doanh nghiệp và nhân viên sẽ có sự đoàn kết hợp tác chặt chẽ và giảm bớt được những lời mâu thuẫn không đáng có với nhân viên cấp dưới.

### **3. Mâu thuẫn cần được giải thích và dàn hòa.**

Mỗi phòng ban của công ty đều muốn vun vén và bảo vệ cho lợi ích của riêng mình. Vì vậy mà chủ quản các phòng ban rất dễ phát sinh mâu thuẫn. Ví dụ: để hoàn thành nhiệm vụ bán hàng, đương nhiên phòng bán hàng hy vọng có thể có được chi phí dành cho quảng cáo. Tuy nhiên, nếu phí quảng cáo quá cao sẽ làm mất cân bằng trong hạch toán thu chi, làm cho phòng kế toán gánh chịu trách nhiệm rất nặng nề. Để nâng cao sản lượng sản phẩm, phòng sản xuất đề nghị với chủ doanh nghiệp tăng thêm vài chục công nhân vì nếu làm như vậy, sản lượng sản phẩm có thể tăng lên gấp đôi. Lượng công việc của phòng thu mua cũng theo đó tăng lên và cũng đề nghị chủ doanh nghiệp tăng thêm nhân sự v.v... Chủ doanh nghiệp nên giải quyết mâu thuẫn trên một cách hợp lý, không thể chú trọng phòng này mà coi nhẹ phòng khác. Thậm chí, chủ doanh nghiệp còn lợi dụng mâu thuẫn của các phòng ban, vừa khiến trách vừa mắng mỏ, như vậy càng làm cho mâu thuẫn ngày càng lên cao.

Một trong những nguyên nhân làm cho các phòng ban mâu thuẫn với nhau là do họ thiếu sự đoàn kết hợp tác. Từ một ý nghĩa nào đó, chúng ta cũng có thể thấy nguyên nhân lại là do chủ doanh nghiệp. Lẽ ra, chủ doanh nghiệp nên chú ý đến việc bồi dưỡng tinh thần đoàn kết hợp tác của cấp dưới, tận dụng những cơ hội trong các hội nghị, các bữa tiệc của công ty để nêu lên tầm quan trọng trong việc hợp tác đoàn kết giữa các phòng ban. Khi cần thiết, chủ doanh nghiệp nên tổ chức các cuộc họp thường kỳ hoặc bất thường để phòng tránh sự đối lập giữa các phòng ban. Thậm chí, chủ doanh nghiệp nên thiết lập cơ cấu dàn hòa công khai chuyên giải quyết các mâu thuẫn giữa các phòng ban.

Một vấn đề đặc biệt quan trọng mà chủ doanh nghiệp nên chú ý là khi chỉ đạo cấp dưới cần phải xuất phát từ lợi ích của toàn thể công ty, không nên chỉ chú ý đến lợi ích của bản thân. Khi hai bên mâu thuẫn cao độ, chủ doanh nghiệp cũng nên xuất hiện để giải quyết, lắng nghe lý do của hai bên, phân tích sự đúng sai của hai bên.

Dưới đây là một ví dụ về sự thất bại:

Một công ty lấy tên nổi tiếng của một trường đại học để tuyển dụng một sinh viên chuyên môn phụ trách về lĩnh vực kinh doanh sản phẩm của công ty trên thị trường. Đó là sinh viên ở lớp khoa học, ăn nói lưu loát vừa là một nhân tài nổi bật lại có sự chủ động và nhiệt tình, nghiệp vụ cũng rất vững vàng. Có một lần, công ty đã đặt đơn hàng mua 100.000 chiếc xe đạp cho thiếu nhi với cơ quan nhà nước. Tuy nhiên, lần kinh doanh đó đã mang đến cho phòng sản xuất áp lực rất lớn bởi thời gian giao hàng rất gấp, công nhân nhà máy phải cố gắng hết sức, ngoài ra còn phải làm thêm giờ, yêu cầu chất lượng sản phẩm rất cao. Sinh viên đó hoàn toàn không thỏa mãn với sản phẩm sản xuất ra và đã tranh cãi rất quyết liệt với trưởng phòng sản xuất.

Sau khi chủ doanh nghiệp biết được sự việc này, đã tìm sinh viên đó và nói rằng: *“Anh vừa đến công ty đã làm việc tốt như vậy nhất định sẽ có người ghen ghét, nhưng không sao, anh hãy yên tâm làm việc, tương lai của doanh nghiệp chính là nhờ vào bản thân anh đó. Mặc dù, ông Vương, trưởng phòng sản xuất đã làm việc với tôi rất nhiều năm nhưng công ty cũng không thể dựa vào ông ta được, tôi thấy anh có tiềm năng phát triển rất lớn...”*.

Sau này, khi biết được nội dung cuộc nói chuyện trên giữa chủ doanh nghiệp và người nhân viên mới, ông Vương, một người đã bao năm cống hiến cho công ty cảm thấy hết sức bất ngờ và ngay lập tức quyết định thôi việc. Ông Vương là người rất có uy tín với mọi người xung quanh. Vì vậy, khi biết được tin này, tất cả công nhân viên trong công ty trở nên náo loạn. Công việc kinh doanh 100.000 chiếc xe đạp cho trẻ em của công ty đã vỡ kế hoạch. Khi đến thời gian giao hàng, công ty chỉ sản xuất được 40.000 chiếc xe, còn lại hơn một phần bốn sản lượng vẫn chưa sản xuất được. Do vậy, công ty đã làm đối phương rất bức tức và đòi kiện công ty ra tòa. Công ty đành phải nộp tiền phạt vi phạm hợp đồng, phải xin lỗi đối phương và đã bị tổn thất rất nặng nề.

#### **4. Nên trọng dụng những người trẻ tuổi.**

Vấn đề quan trọng nhất của doanh nghiệp khi tuyển dụng nhân viên là phải ghi rõ những quy định giới hạn về tuổi tác hoặc kinh nghiệm làm việc. Trên thực tế, phần lớn các doanh nghiệp đều không coi trọng những nhân viên trẻ tuổi thiếu kinh nghiệm.

Việc các doanh nghiệp có thái độ không coi trọng nhân viên trẻ, không thích và không muốn quản lý nhân viên trẻ cũng là một việc không tốt. Thực ra, nhân viên trẻ là những người rất nhạy cảm, họ có khả năng tiếp thu kiến thức mới, kỹ thuật mới một cách nhanh chóng và họ có tiềm năng rất lớn. Nhân viên trẻ luôn là chất xúc tác để duy

trì sức sống của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp có quá ít nhân viên trẻ sẽ có không khí làm việc buồn tẻ và có xu thế bảo thủ lạc hậu. Hiện tượng này cũng làm cho mọi người cảm thấy hết sức lo lắng.

Chủ doanh nghiệp nên đầu tư vào việc đào tạo nhân viên trẻ, trực tiếp tìm hiểu những suy nghĩ của nhân viên, tích cực quản lý và yên tâm sử dụng những nhân viên trẻ đó. Trước tiên, chủ doanh nghiệp phải tôn trọng nhân viên trẻ. Một mặt, nhân viên trẻ thường mang đến những kỹ thuật và kiến thức mới nhất. Có những kỹ thuật hoặc kiến thức mà họ mang đến tuy không được sử dụng ngay lập tức nhưng cũng không vì thế mà bị loại bỏ không sử dụng. Chủ doanh nghiệp nên động não xem xét đến những ưu điểm của nhân viên trẻ, nếu như có thể sử dụng được thì chủ doanh nghiệp nên sắp xếp cho họ các công việc phù hợp để họ có thể phát huy triệt để khả năng vốn có của mình. Mặt khác, bản tính của nhân viên trẻ thường không chấp nhận khuôn hướng quyền uy, nếu như chủ doanh nghiệp không chủ động tiếp xúc với họ thì cấp trên và cấp dưới rất khó có thể có quan hệ hòa hợp và sẽ có một khoảng cách nhất định. Hơn nữa, chủ doanh nghiệp cũng nên lắng nghe ý kiến và quan điểm của nhân viên trẻ, không thể loại bỏ họ một cách tùy tiện. Chủ doanh nghiệp nên lựa chọn những ý kiến hay mà họ đề xuất, hoàn thiện ý kiến đó một cách hợp lý, đồng thời, đem đến cho họ những phần thưởng có giá trị tương ứng.

#### **5. Xây dựng nguyên tắc chung, tận dụng sự phát triển của các yếu tố ngoại lực.**

Chủ doanh nghiệp đạt được thành công trong kinh doanh luôn luôn tự tin vào chính hành động của mình, thậm chí còn rất bảo thủ và có tư tưởng cách biệt với xã hội bên ngoài. Tâm nhìn của những chủ doanh nghiệp này rất hạn hẹp cho nên doanh nghiệp rất khó có thể mở rộng phạm vi hoạt động kinh doanh mà chỉ có thể giới hạn trong một phạm vi nhỏ hẹp của mình. Trải qua một thời gian dài, công việc kinh doanh của các doanh nghiệp này ngày càng gặp nhiều khó khăn và bị các doanh nghiệp khác cạnh tranh gay gắt.

Chủ doanh nghiệp nên xây dựng nguyên tắc chung, nên tận dụng các yếu tố ngoại lực để phát triển kinh doanh, khi cần thiết phải không cảm thấy xấu hổ, chủ động nhờ sự giúp đỡ của người khác. Có như vậy, chủ doanh nghiệp mới có thể chủ động triển khai công việc, mở rộng hoạt động kinh doanh của mình.

Trong thực tế, một số đơn vị thi hành quyền lực như ngành ngân hàng, ngành điện lực, ngành bưu điện, ngành giao thông, thuế, ngành thương mại công nghiệp ... thường rất độc đoán, cửa quyền, thậm chí các đơn vị này đôi khi còn xâm phạm đến lợi ích của các doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp tuyệt đối không thể tùy tiện xúc phạm đến các "ông lớn" đó. Để tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, chủ doanh nghiệp nên chi những khoản chi phí xã hội cần thiết, nỗ lực hết sức, dùng tình cảm để tạo dựng quan hệ với các đơn vị đó, nói rõ những vấn đề khó khăn của doanh nghiệp mình, nhờ các đơn vị đó giúp đỡ, cố gắng tận dụng tối đa khả năng quyền lực của

họ, làm cho doanh nghiệp của mình từ vị trí bị động chuyển sang thế chủ động. Trong một số trường hợp chủ doanh nghiệp còn phải nhờ sự giúp đỡ của đối thủ cạnh tranh với mình, đó chính là phương pháp “vay gạo để nấu cơm”, “mượn nhân tài để thu hút khoa học kỹ thuật”. Tuy nhiên, ở đây tác giả không đề cập đến việc doanh nghiệp không bỏ qua bất cứ thủ đoạn nào để lật đổ đối phương, mua chuộc nhân tài của đối phương bởi vì nếu doanh nghiệp sử dụng những thủ đoạn vô đạo đức như vậy thì bản thân chủ doanh nghiệp rất khó có thể tránh được thất bại thảm hại.

Một doanh nghiệp nào đó đã đưa vào sử dụng một loại kỹ thuật sản xuất thang máy tự động của Mỹ, tuy nhiên doanh nghiệp này lại không có kỹ thuật điều hành máy tính. Cho nên, chủ doanh nghiệp phải tìm người để điều hành máy vi tính. Không lâu sau, chủ doanh nghiệp đã tìm thấy một bài báo trên một cuốn tạp chí đã đăng tải kỹ thuật xử lý điều hành thang máy. Ngay lập tức, chủ doanh nghiệp tìm đến đơn vị mà tác giả bài báo công tác và đề nghị với lãnh đạo đơn vị đó điều động nhân lực. Sau đó, chủ doanh nghiệp đích thân đi mời vị tác giả đó. Chủ doanh nghiệp đã phải tốn rất nhiều công sức và rất kiên nhẫn mới có thể thuyết phục được người kỹ sư đó và cuối cùng người kỹ sư đó cũng đồng ý. Sau đó, chủ doanh nghiệp và người kỹ sư ngay lập tức thảo luận về chế độ đãi ngộ, thành lập ra phòng nghiên cứu máy tính và chủ doanh nghiệp đã đề bạt vị kỹ sư đó làm chủ nhiệm phòng nghiên cứu. Mười tháng sau, loại thang máy tự động kỹ thuật mới cũng đã được phát minh, kỹ thuật mới trong điều hành thang máy của Mỹ đã được xây dựng tiên tiến hơn rất nhiều so với kỹ thuật điều hành trước đây.

Do thiếu sót những nguyên tắc quản lý vĩ mô, nên một số chủ doanh nghiệp luôn phải đau đầu để suy nghĩ về công việc kinh doanh của công ty. Kết quả là, khi doanh nghiệp gặp phải khó khăn, công việc kinh doanh của chủ doanh nghiệp lại rơi vào thế bị động. Ví dụ như có doanh nghiệp khi thấy kho chứa hàng quá đầy nên đã huy động nguồn lực của công ty để bán hàng mà không chú ý đến công việc của các bộ phận khác như công tác vận chuyển và bộ phận tài vụ, hậu cần... Do liên quan đến các bộ phận này cho nên kết quả công việc kinh doanh của doanh nghiệp không những không phát triển mà ngược lại ngày càng giảm sút.

Có doanh nghiệp lại chỉ thực hiện chính sách quản lý mục tiêu “chính sách nhận thầu” theo lợi nhuận thu được đối với một bộ phận nhân viên, còn đối với một bộ phận nhân viên khác doanh nghiệp lại thực hiện chính sách “tập thể”. Chính việc làm đó đã làm cho nhân viên ở các bộ phận khác tự nhiên không quan tâm đến công việc và không nhiệt tình trong công việc. Họ không những không giúp đỡ phòng nhận thầu mà còn cố ý gây khó khăn, phiền phức cho phòng đó. Do vậy, công việc của phòng nhận thầu ngày càng khó khăn hơn, và phòng nhận thầu phải nhờ sự giúp đỡ ở các đơn vị khác. Vì thế, việc sản xuất của doanh nghiệp đương nhiên sẽ kém phát triển.

## Sai lầm của chủ doanh nghiệp khi sử dụng lao động

Việc vận dụng hiệu quả các loại nhân tài của chủ doanh nghiệp phải chăng có liên quan mật thiết tới sự thành bại của doanh nghiệp hoặc công ty. Con người là nguồn vốn quý báu của sự nghiệp, đây là chân lý bất biến. Vậy mà có rất nhiều chủ doanh nghiệp lại không hiểu phương pháp và kỹ năng dùng người. Những chủ doanh nghiệp đó nhất định sẽ gặp thất bại trong quá trình hoạt động kinh doanh của mình. Napoleon đã từng phát biểu, từ trước đến nay không có binh sỹ nào không có tài năng cả mà chỉ có những viên chỉ huy không có tài năng mà thôi. Câu nói đó hoàn toàn đúng, nó không chỉ phù hợp khi áp dụng trong quân đội mà còn phù hợp với bất cứ một đơn vị nào.

Để đánh giá một nhà lãnh đạo có tài hay bất tài, một trong những tiêu chuẩn quan trọng đó là nhà lãnh đạo đó có khả năng dùng người hay không?

Sở dĩ, Lưu Bị từ một người bán giày lại có thể cùng với Tào Tháo và Tôn Quyền bàn chuyện của muôn dân. Phải chăng Lưu Bị có đức hay có tài gì đặc biệt chẳng? Trong các lĩnh vực như luận về sách lược, tri thức, dũng khí, nghệ thuật sử dụng vũ khí, văn học; Lưu Bị không những có tài năng xuất chúng mà ưu điểm lớn nhất của ông là ông rất biết sử dụng người. Một người đầy tài năng như Gia Cát Lượng luôn lấy sự chân thành để phục vụ nhân dân, thông hiểu thiên văn, địa lý, lắm mưu nhiều kế cũng phải bái phục trước Lưu Bị. Những tướng quân luôn lấy chữ đức làm nền tảng cốt lõi để phục vụ muôn dân, đã nhận được rất nhiều giải thưởng lớn và cũng rất khâm phục trước tài năng của Lưu Bị. Cho nên, khi bàn luận về những anh hùng, Tào Tháo đã gọi Lưu Bị là anh hùng của thế giới.

Sau khi Viên Thiệu được tin dùng, trong tay có đội quân hùng mạnh. Tuy nhiên, Tào Tháo lại không hề để ý đến Viên Thiệu. Kỳ thực Viên Thiệu chỉ là một đồ đệ mới có tiếng và chỉ biết triệu tập nhân tài, tuy nhiên ông lại không có khả năng dùng người nên cuối cùng Viên Thiệu đã .hất bại thảm hại.

Là chủ doanh nghiệp, bạn nên hiểu rõ nhân tài chính là bảo bối quý báu của doanh nghiệp, nhân tài quý trọng hơn tiền bạc rất nhiều. Sự cạnh tranh trên thị trường chính là sự cạnh tranh giữa các nhân tài. Chủ doanh nghiệp nào có nhiều nhân tài thì trước hết chủ doanh nghiệp đó có lực lượng lao động linh hoạt nhất và có hậu thế vững vàng nhất. Điều này rất giống với câu nói của Tôn Trung Sơn: "Sự nghiệp có thành công hay không phụ thuộc rất lớn vào nhân tài, nếu có đội ngũ nhân tài hùng hậu thì sự nghiệp của chủ doanh nghiệp nhất định đạt được thành công"

Một ngân hàng của Nhật Bản luôn lấy nhân tài là yếu tố cơ bản để đề bạt chức danh cho cán bộ công nhân viên. Trong cuộc họp các lãnh đạo cấp cao nhất giữa giám đốc, phó giám đốc và các lãnh đạo cao cấp của ngân hàng, vấn đề các lãnh đạo nghiên cứu sâu nhất, dành nhiều thời gian nhất không phải là vấn đề tiền cho vay ở ngân hàng mà chính là sự đánh giá và lựa chọn các cán bộ của ngân hàng.

Tôi đã từng tiếp xúc một số chủ doanh nghiệp trong nước cũng rất coi trọng nhân tài, tuy nhiên họ thường phàn nàn rằng doanh nghiệp của họ không có nhân tài, kỳ thực doanh nghiệp của họ đang trong tình trạng rất bi thảm. Ở Trung Quốc có câu nói như sau: "Sự vật được phân thành từng nhóm, con người được phân thành quần thể" Những chủ doanh nghiệp than phiền không có nhân tài như nêu ở trên, bản thân họ cũng không biết nhân tài là như thế nào. Mặc dù rất nhiều chủ doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của nhân tài nhưng họ lại không có con mắt nhận biết nhân tài, không có gan để sử dụng nhân tài, không có tâm trọng dụng nhân tài và không có phương pháp đào tạo nhân tài. Những chủ doanh nghiệp này luôn mắc sai lầm trong khi sử dụng nhân tài cho nên doanh nghiệp của họ không thể phát triển được. Kỳ thực nhân tài ở ngay bên cạnh bạn, ngay dưới mắt bạn, thậm chí nhân tài còn ở ngay những đồng nghiệp xung quanh của bạn.

Chương này tác giả muốn chỉ ra những sai lầm để bạn có thể tránh được trong khi sử dụng nhân tài.



# PHƯƠNG PHÁP LỰA CHỌN NHÂN TÀI

Trong quân đội, các tướng quân trong tương lai thường có nguồn gốc từ các sỹ quan cấp tá, các sỹ quan cấp tá được lựa chọn từ các sỹ quan cấp úy. Cũng giống như vậy, trong cơ cấu quản lý khác, những lãnh đạo chủ chốt trong tương lai thường được lựa chọn từ các nhân viên cấp dưới. Các chủ doanh nghiệp nhất định sẽ nhận thức được tính quan trọng trong việc lựa chọn các cán bộ có năng lực có thể trợ giúp các chủ doanh nghiệp trong công việc. Những chủ doanh nghiệp hiểu được điều này sẽ không chờ đợi những cán bộ trẻ tự tìm đến doanh nghiệp của họ mà chính bản thân họ phải đến các trường đại học hoặc các tổ chức khác để lựa chọn, để nắm bắt các nhân tài thông minh nhất, tài giỏi nhất. Bởi khi sử dụng sai một người không những làm tổn hại đến lĩnh vực tài vụ của công ty mà cái giá công ty phải trả không đơn thuần chỉ là tổn thất về tiền lương mà là một sự trở ngại lớn trong sự phát triển của các ngành nghề kinh doanh của công ty, làm cho công ty rơi vào tình trạng khó khăn và tổn thất một khoản tiền quá lớn không thể cứu vãn được.

## 1. Nắm giữ bằng cấp của bạn.

Con người thường rất hay ngụy trang chính mình. Trong thực tế, chúng ta rất khó có thể phân biệt được tính cách thực tế cũng như tài năng chân thực của con người nếu chúng ta chỉ nhìn bề ngoài của họ bởi diện mạo của con người thường không giống nhau. Có người không thể hiện sự hiền dịu, có người bên ngoài tỏ ra rất lễ phép tôn kính nhưng bên trong lại hoàn toàn ngược lại, có người bên ngoài tỏ ra rất mạnh mẽ bên trong lại rất mềm yếu, có người tỏ ra rất cố gắng nhưng lại không trung thành. Đối với những người này, để xem xét xem họ có thể gánh vác trách nhiệm nặng nề hay không? Chúng ta cần phải có “một chiếc gương mang tính nhân bản” để cho họ soi vào. Khi đó, tài năng và tất cả các hành động của họ sẽ lộ rõ khi họ soi chiếc gương đó.

Phương pháp “soi gương” này cũng có thể gọi là phương pháp tự đánh giá bản thân. Một số chủ doanh nghiệp cũng rất quan tâm đến phương pháp này. Khi công ty tiến hành thảo luận, sắp xếp người nào đảm nhiệm chức vụ nào cũng đều vận dụng phương pháp tự đánh giá bản thân. Ví dụ: “Những người có lòng mà hẹp là những người không thật thà” hoặc “Những người có cảm hình vuông có ý chí rất mạnh mẽ”, hoặc “Những người có cảm nhỏ ý chí rất yếu đuối không thích hợp với công việc làm nhân viên kinh doanh”, hoặc “Những người có thân hình cao, khoẻ khoắn thường để lại ấn tượng rất sâu sắc đối với người khác và rất phù hợp làm công việc của nhân viên

kinh doanh” Tuy nhiên, tất cả những ý kiến và cảm quan nêu trên đều không có căn cứ khoa học.

Tại sao chúng ta lại không nhờ cậy đến tổ tiên của chúng ta? Về lĩnh vực này, tổ tiên của chúng ta dường như rất quan tâm. Trong các tác phẩm cổ như “Hàn Phi Tử”, “Xuân Thu” Sử Ký” “Tứ Thư” đều có phần nghiên cứu tâm đức, trong đó phần có ý nghĩa nhất là bộ mặt thật của Lý Khắc và “tài trí thông minh” của Gia Cát Lượng.

Trong sử ký thời nhà Ngụy có một đoạn trong câu chuyện với đại ý như sau: Ngụy Văn Hầu muốn tìm một người hiền tài để làm thừa tướng. Cuối cùng thì ông đã lựa chọn ra được hai người, trong đó một người là tên là Ngụy Thành Tử, một người tên là Tiêu Hoàng. Hai người này đều rất có tài, Ngụy Văn Hầu không biết nên chọn ai nên ông đã nhờ đến Lý Khắc. Lý Khắc đã liệt kê ra 5 tiêu chuẩn đánh giá nhân tài cho Ngụy Văn Hầu tham khảo. Căn cứ vào 5 tiêu chuẩn đánh giá này, Ngụy Văn Hầu đã lựa chọn Ngụy Thành Tử.

- Sự ảnh hưởng của những người xung quanh: khi anh ta ở quê nhà không làm quan, thường vẫn chơi với những người đó.

- Hành vi nghĩa cử khi giàu có: khi anh ta có tiền, anh ta đã trích những khoản tiền thích hợp nào cho những nhân tài như thế nào.

- Phương pháp lựa chọn nhân tài khi thành đạt: khi anh ta ở địa vị cao, anh ta giới thiệu và trọng dụng những nhân tài như thế nào.

- Khi gặp khó khăn: khi rơi vào hoàn cảnh khó khăn, phải chăng anh ta vẫn có thể hành động rất thận trọng.

- Khi nghèo đói vẫn rất thanh liêm: khi anh ta nghèo đói, phải chăng anh ta rất nghiêm túc, không hề tư lợi tiền công.

5 tiêu chuẩn này xem ra thì cũng chẳng có gì đặc biệt, tuy nhiên, trên thực tế những điều kiện và khả năng mà người lãnh đạo cần phải có dường như đều bao hàm trong đó. Từ 5 vấn đề mang tính mấu chốt này, chúng ta cũng đã có thể hiểu được người đó liệu có khả năng gánh vác trọng trách hay không? Bởi vì chúng ta cũng có thể nhìn thấy phẩm chất và tính cách của một người mà chúng ta thường quan hệ giao lưu. Nếu như người đó thường quan hệ với những người có tính cách và phẩm chất tương tự như anh A, anh B thì trong một thời gian dài, nhất định người đó cũng sẽ bị ảnh hưởng tính cách và phẩm chất của anh A, anh B và cũng có thể anh trở thành anh A, anh B. Đây chính là sự ảnh hưởng của những người xung quanh.

Sau khi trở thành một người có nhiều bạc, làm thế nào để chi tiêu số bạc đó cũng thể hiện trình độ học vấn của mỗi người. Nếu như chi tiêu vung phí số bạc đó thì kiểu người này giống như những nhân vật trong câu nói của Mạnh Tử: “Phú quý trong chớp mắt”. Nếu nói theo cách nói của thời nay thì đó chính là những người ngủi thấy tiền là

náo loạn cả lên. Những người như vậy dường như cũng chẳng giàu có được bao lâu. Ngược lại, một người có nhiều bạc nếu như biết chi tiêu một cách hợp lý thì người đó rất giống Mạnh Thường Quân. Mạnh Thường Quân đã dùng bạc để đổi lấy hành vi “đạo nghĩa” hoặc quyên góp giúp đỡ những trẻ em không được đến trường. Tuy nhiên, ý chí của những nhân vật như vậy thường không ổn định. Đây chính là hành vi nghĩa cử khi giàu có.

Khi chúng ta tuyển dụng một nhân tài nào đó, chúng ta cũng có thể nhìn thấy tài năng của anh ta. Như trường hợp của Ngụy Thành Tử, ông đã giới thiệu cho Ngụy Văn Hầu ba người đều là những nhân tài bậc nhất. Do vậy, Ngụy Văn Hầu đều đối đãi với ba người đó giống như những thầy giáo vậy. Tiêu Hoàng cũng giới thiệu cho Ngụy Văn Hầu năm người. Tuy nhiên, năm người này chỉ có thể coi là những nhân tài bình thường cho nên Ngụy Văn Hầu đối đãi với năm người đó giống như những quận thần mà thôi. Từ đó, chúng ta có thể thấy yêu cầu của Ngụy Văn Hầu cao hơn và thông minh hơn yêu cầu của Tiêu Hoàng. Đây chính là phương pháp lựa chọn nhân tài khi thành đạt.

Khi xem xét đến phẩm chất đạo đức và hành vi của một người, tốt nhất, chúng ta nên đánh giá hành vi và phẩm chất của họ trong khi họ rơi vào hoàn cảnh khó khăn nhất. Mạnh Tử đã đưa ra hai điều chủ yếu trong điều kiện cơ bản của các đại trượng phu đó là “khi không đủ tiền chi tiêu và không có quyền lực”.

Trong tiêu chuẩn này, Lý Khắc đã đưa ra hai yếu tố “trong nghèo khó cũng vẫn liêm khiết và không hề tư lợi”. Tinh thần cơ bản của hai yếu tố này thể hiện rất rõ ở “nguyên tắc kiên cường”. Một người sẽ rất dễ dàng tuân thủ các nguyên tắc đó nếu như họ trong điều kiện thuận lợi, tuy nhiên, nếu như trong điều kiện khó khăn thì họ rất khó có thể tuân thủ các nguyên tắc đó. Một chủ doanh nghiệp lớn nhất định phải có tính kiên nhẫn hơn so với những người bình thường khác, họ vẫn phải tuân thủ các nguyên tắc kiên định ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn.

Những nguyên tắc tương tự như vậy cũng xuất hiện trong binh pháp của Gia Cát Lượng. Gia Cát Lượng đã đưa ra 7 tiêu chuẩn trong lĩnh vực “đạo lý của con người”

- Hỏi cho rõ thực hư, tìm hiểu kỹ càng ý chí con người: hỏi rõ bản chất thiện, ác để tìm hiểu bản chất thật của con người.

- Quan sát sự thay đổi của con người khi gặp hoàn cảnh khó khăn: Sử dụng phương pháp chất vấn để quan sát khả năng thay đổi của con người.

- Quan sát nhận thức của con người khi xem xét sách lược của họ: tìm hiểu những công việc liên quan đến sách lược, mưu mẹo của con người để đánh giá những lời giải thích, biện luận của họ có phải là những lời giải thích thông minh hay không?

- Đánh giá sự dũng cảm của con người khi họ gặp hoàn cảnh khó khăn: Tìm một số công việc có tính chất khó khăn để cho anh ta thực hiện để đánh giá sự dũng cảm của anh ta.

- Đánh giá bản lĩnh của anh ta trong khi anh ta uống rượu: cho anh ta uống rượu say để đánh giá bản lĩnh của anh ta.

- Quan sát tính liêm khiết của anh ta khi anh ta trong hoàn cảnh rất dễ tư lợi: đánh giá hành vi của anh ta khi dùng tiền để mê hoặc anh ta.

- Quan sát xem anh ta có đáng tin cậy hay không khi giao việc cho anh ta: giao cho anh ta một số nhiệm vụ để xem anh ta có đáng tin cậy hay không.

Sự đánh giá nhân tài của Lý Khắc rất nhẹ nhàng, Lý Khắc quan sát từ cuộc sống hàng ngày của con người. Tuy nhiên, sự đánh giá của Gia Cát Lượng lại sử dụng phương pháp đánh giá thử nghiệm vừa mang tính chủ động vừa mang tính tích cực. Gia Cát Lượng đã sử dụng phương pháp như giao lưu, chất vấn, dạy bảo, chiêu đãi, thăm dò, bắt chước... để tìm hiểu ý chí, khả năng ứng biến, trí tuệ, dũng khí, bản tính, hành vi và năng lực của một con người. So với phương pháp của Lý Khắc, phương pháp này càng cụ thể và rõ ràng hơn. Phương pháp này đã đại diện cho nguyên tắc đánh giá nhân tài mấy ngàn năm trở lại đây của Trung Quốc và hiện nay, những nguyên tắc này vẫn có giá trị thực tế rất cao và rất đáng để cho các chủ doanh nghiệp tham khảo, tin tưởng sự đánh giá những tiêu chuẩn này khi tuyển dụng các nhân tài.

Coi trọng môi trường bên ngoài.

Một vị cựu cán bộ A sau khi đã tích lũy mấy chục năm kinh nghiệm trong công việc đã chia sẻ kinh nghiệm như sau: làm việc trong các đơn vị bên ngoài có nhiều cơ hội phát triển hơn các đơn vị bên trong.

Xét trên phương diện khoa học cho rằng sự thành công của nhà lãnh đạo chính là sự phối kết hợp giữa các nhà lãnh đạo và các nhân viên cấp dưới. Nếu như các lãnh đạo không có nhân viên cấp dưới thì họ không thể lãnh đạo được. Nói cách khác, hành vi lãnh đạo của nhà lãnh đạo chỉ có thể trở thành hiện thực thông qua sự phục tùng của nhân viên cấp dưới. Mức độ kết hợp giữa các nhà lãnh đạo và các nhân viên càng cao thì hiệu quả lãnh đạo càng tốt. Do vậy, nhìn từ góc độ tâm lý học xã hội, chúng ta có thể thấy sự tương đồng về tâm lý giữa các lãnh đạo và nhân viên của họ. Tuy nhiên, đôi khi các lãnh đạo và nhân viên của họ cũng có khoảng cách trong quan hệ.

Một người công nhân của một nhà máy nào đó, do yêu cầu công việc anh ta được đề bạt làm chủ nhiệm phân xưởng. Sau khi đương nhiệm, anh ta cảm thấy rất khó có thể xây dựng quyền lực của mình và công việc của anh ta cũng rất khó có thể triển khai. Khi tiến hành phân tích nguyên nhân đó, chúng ta thấy vai trò của vị chủ nhiệm mới đương nhiệm này rất không rõ ràng và rất mơ hồ trong quần chúng cán bộ của phân xưởng. Anh ta vừa là chủ nhiệm vừa là công nhân. Đặc biệt trong khi kinh nghiệm của anh ta còn quá ít ỏi, năng lực cũng rất bình thường cho nên rất ít người đề bạt anh ta làm chủ nhiệm. Dưới sự ảnh hưởng của quyền lực có một số người ngoài mặt thì phục tùng sự chỉ huy của anh ta, nhưng thực ra trong lòng họ lại không phục. Trọng lượng lời nói của

nhân viên rất mờ nhạt, trọng lượng lời nói của chủ nhiệm rất mạnh mẽ cho nên mức độ phục tùng của nhân viên cũng ngày càng tăng lên. Ví dụ, một sinh viên sau khi tốt nghiệp đại học ở lại trường làm việc và sau này được đề bạt làm lãnh đạo của trường. Trong hoàn cảnh đó, vai trò xã hội của người này thay đổi rất nhiều và có rất nhiều người trong trường biết đến anh ta làm cho anh ta khó có thể tỏ thái độ quyền uy. Tuy nhiên một bộ phận giáo viên và lãnh đạo trước đây trở thành những nhân viên cấp dưới và những người bị lãnh đạo. Họ cần một thời gian dài để phục tùng lãnh đạo mới. Sự phục tùng của những nhân viên này thường biểu hiện là sự phục tùng có tổ chức. Các nhân tố niềm tin có tác dụng ảnh hưởng rất ít đối với quyền lực cho nên các nhân tố này khó có thể phát triển. Ngược lại, ấn tượng đầu tiên của một cán bộ, quản chúng bên ngoài chính là vai trò chức danh đương nhiệm, vai trò chức danh này có ấn tượng rất ít đối với vai trò chức danh trước đó. Nếu như sau khi đương nhiệm lập được thành tích, có quan hệ tốt đối với cấp trên và cấp dưới thì rất dễ phát triển. Do vậy, rất nhiều người phản ánh rằng mỗi cán bộ trong một đơn vị là một con sâu, khi ra đi là một con rồng. Nguyên nhân chính là ở đó.

## **2. Quan hệ rộng rãi làm nảy sinh tâm cảm thân thiện.**

Nhìn từ một góc độ khác, khi sử dụng nhân lực chỉ sử dụng nhân tài của đơn vị mình, của bộ phận mình đào tạo mà loại trừ, không mời những nhân tài từ các bộ phận, đơn vị khác. Ví dụ: một trường đại học luôn luôn giữ lại sinh viên của trường mình để làm giáo viên mà không tuyển dụng sinh viên của các trường khác về làm giáo viên. Một công ty chỉ muốn đề bạt cán bộ của công ty mình làm lãnh đạo, loại trừ các nhân tài của các đơn vị khác. Như vậy sẽ phát sinh hiện tượng chỉ tuyển dụng những nhân tài có quan hệ thân thuộc với lãnh đạo.

Trong cuộc sống vật chất hàng ngày, quan hệ thân thuộc giữa con người với con người cũng rất dễ bị thay đổi, chính quan hệ này làm cho phẩm chất của con người bị tha hoá, biến chất. Do vậy, các nhà sinh vật học rất coi trọng ưu thế của các loại tạp văn. Hiện nay, chúng ta đều biết rằng kết hôn với những người có quan hệ thân thuộc thì tỉ lệ trẻ nhỏ được sinh ra bị tàn tật rất cao. Chúng ta thường hay coi nhẹ quan hệ thân thuộc của các nhân tài. Hiện nay, hiện tượng các trường học và công ty chỉ tuyển dụng và tuyển sinh những nhân tài có quan hệ thân thuộc là rất phổ biến. Hiện tượng này kéo dài trong một thời gian sẽ làm cho cơ cấu nhân tài của các đơn vị này ngày càng thu hẹp và đơn lẻ, xu thế phát triển của công ty cũng ngày càng giảm.

Xã hội hiện nay là xã hội cải cách mở cửa. Bất cứ đơn vị nào muốn có năng lực cạnh tranh trong xã hội thì đơn vị đó đều phải có năng lực xuất chúng, phải tập hợp tất cả các đặc điểm trí lực và hệ thống tri thức khác nhau của các nhân tài lại để cho họ tiến hành tranh luận, đánh giá, sau đó tổng kết thành những ưu thế tri thức của tập thể.

Sự quan hệ thân thuộc của nhân tài chủ yếu biểu hiện ở hai phương diện: Một là, đào tạo sử dụng nhân viên theo nguyên tắc nhất định, bồi dưỡng chính mình, không

tuyển dụng những nhân tài bên ngoài. Cứ như vậy, trải qua một thời gian dài, doanh nghiệp sẽ hình thành một kiểu tập thể nhân viên luôn bảo thủ. Bề ngoài đôi khi chúng ta thấy hiện tượng này chính là sự duy trì phong cách của chính mình, cơ cấu của chính mình. Tuy nhiên, trên thực tế, hiện tượng này lại không có lợi đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Hai là, không những loại trừ những tư tưởng và những kinh nghiệm bên ngoài, bảo thủ kinh nghiệm vốn có của chính mình mà còn nuôi dưỡng và truyền bá sơ lược những kinh nghiệm này. Chính điều đó đã làm cho kinh nghiệm của đơn vị được sử dụng lặp lại trong một phạm vi nhỏ hẹp, làm cho con người càng trở nên cứng nhắc mà dần dần mất đi sức sống.

### **3. Ba nguyên tắc tuyển dụng.**

Khi tuyển dụng nhân tài có rất nhiều doanh nghiệp thường nói với các nhân viên trong bộ phận nhân sự của công ty là “tuyển cho tôi một vài người”

Tôi có một người bạn, anh ta xem việc tuyển dụng nhân sự là một trong những công việc quan trọng nhất của công ty. Anh ta luôn lựa chọn những nhân tài ưu tú nhất của công ty để thực hiện công tác tuyển dụng. Trong một công ty bình thường, bạn sẽ phát hiện thấy công ty sẽ không phân công những người có khả năng nhất để thực hiện công tác tuyển dụng hoặc diễn thuyết và tổ chức hội nghị. Do vậy, công ty phân công những người này thực hiện các công việc đem lại nhiều lợi ích cho công ty nhất và đem lại hiệu quả cao hơn những người được lựa chọn ngẫu nhiên để thực hiện công tác tuyển dụng. Doanh nghiệp cũng không phó mặc cho mọi người làm việc một cách tự nguyện mà luôn mở rộng tầm nhìn cho họ và không ngừng phát triển những ưu điểm có lợi của họ. Do vậy, phải chăng còn có công việc nào quan trọng hơn việc chỉ định những nhân tài ưu tú nhất của công ty, tuyển dụng những lãnh đạo tương lai cho công ty?

Khi công tác tuyển dụng bắt đầu tiến hành, bạn cũng có thể tham khảo 3 nguyên tắc tuyển dụng của chúng tôi dưới đây:

- Phải xác định yêu cầu của công việc thì bạn mới có thể lựa chọn ra những người có thể phù hợp nhất đối với công việc của mình.
- Phải chuẩn bị thật kỹ lưỡng trước khi phỏng vấn, xác định mục đích và chủ đề phỏng vấn thì bạn mới có thể khống chế được nội dung phỏng vấn để làm cho nội dung phỏng vấn không khác nhiều so với nội dung phỏng vấn phổ biến thông thường.
- Loại trừ những cạm bẫy có thể xảy ra, tránh đi sâu vào việc thảo luận những cạm bẫy đó quá nhiều, chúng ta đưa ra những trường hợp đó để tham khảo mà thôi.

Dưới đây, chúng tôi xin giới thiệu một số nguyên tắc phỏng vấn có hiệu quả:

*Thứ nhất, xác định yêu cầu công việc.*

Điều này nghe có vẻ giống như những lời nói cũ rích mà người ta hay nói, tuy nhiên, đây lại là bước cơ bản quan trọng nhất. Yêu cầu của công việc nhất định phải thực

hiện bằng chữ viết, phải làm cho người tham gia dự tuyển hiểu được họ phải làm công việc gì? Mặt khác bạn cũng có thể căn cứ những yêu cầu của công việc này để phán đoán xem có bao nhiêu người tham gia dự tuyển có thể đảm nhiệm được công việc này.

Những điều kiện mà người đảm nhiệm công việc này phải chuẩn bị không nhiều. Đầu tiên, bạn phải tìm ra những điều kiện quan trọng nhất và đánh giá đúng đắn những điều kiện quan trọng đó. Ví dụ: Bạn là tổng giám đốc của một ngân hàng nào đó, bạn muốn tìm một người để chủ trì một tổ công tác để nghiên cứu toàn bộ các công việc mà các cán bộ công nhân viên của ngân hàng hiện nay đang thực hiện liệu có khả năng cải tiến thành phương pháp làm việc tự động hoá. Người mà bạn mong muốn lựa chọn đương nhiên là người có kiến thức chuyên môn về lĩnh vực này. Đồng thời người đó vừa phải là một giám đốc gương mẫu, vừa là chuyên gia giỏi trong việc giải quyết các vấn đề hành chính, ăn nói hoạt bát, chữ viết rõ ràng dễ hiểu, có thể sử dụng các những câu nói lưu loát nhất và có lời văn ngắn gọn, dễ hiểu nhất và phải có mối quan hệ chặt chẽ với các chủ quản và nhân viên. Nếu như bạn có thể tìm được những người như thế thì quả là rất tốt. Tuy nhiên, trên thực tế thường không có điều lạc quan như vậy. Những người hoàn hảo như thế cũng không thể tồn tại (nếu như có những người như thế thì họ cũng đã được các công ty khác mua chuộc rồi). Trước tình hình đó, bạn đành phải lựa chọn một người chỉ có “tài năng nhất trong việc đáp ứng các yêu cầu mà công việc đòi hỏi”. Người đó vừa là một chuyên gia phân tích hệ thống có kinh nghiệm, vừa là người ăn nói lưu loát và có chữ viết rõ ràng, dễ hiểu.

Về vấn đề này, Matsushita cũng có những lời giải thích rất độc đáo. Kinh nghiệm chiêu mộ nhân tài của Matsushita chính là hai chữ “thích hợp” Ông cho rằng tuyển dụng nhân viên sao cho phù hợp với trình độ của công ty là rất tốt. Nếu trình độ của nhân viên quá cao chưa chắc đã có tác dụng đối với công ty. Đương nhiên, rất nhiều người có mức kiến thức chuẩn tương đối cao sẽ chăm chỉ làm việc. Tuy nhiên, rất nhiều người trong số họ sẽ nói “Thật không may khi họ làm việc trong công ty kém phát triển này”. Nếu như, thay vào những người có kiến thức chuẩn tương đối cao đó là người có trình độ thông thường, anh ta sẽ rất cảm kích và phát biểu: “ Công ty này thật là tốt” và nỗ lực hết sức mình để làm việc cho công ty. Như thế chẳng phải càng tốt hay sao? Cho nên, công ty tuyển dụng quá nhiều những người có trình độ cao cũng không tốt. Hai chữ “phù hợp” rất quan trọng. Nếu như các công ty phù hợp, cửa hàng phù hợp nỗ lực tìm kiếm các nhân tài, tuyển dụng các nhân tài phù hợp thì vấn đề tuyển dụng sẽ không gặp bất cứ khó khăn nào.

Ngoài ra còn có một nhân tố khác rất quan trọng mà chúng ta cần phải tham khảo đó là chúng ta tìm một người đến để làm việc trong một thời gian dài chứ không phải chỉ trong thời gian ngắn hai hoặc ba tháng. Do vậy, chúng ta phải nghiên cứu kỹ năng chuyên môn của anh ta có phù hợp với nhu cầu phát triển lâu dài của công ty hay không. Chúng ta cũng cần phải nhớ một nguyên tắc đó là: *“Nếu như kỹ năng chuyên môn của người này không thể phù hợp với nhu cầu phát triển lâu dài của công ty thì không nên*

*mạo hiểm tuyển dụng anh ta vì trước mắt anh ta có thể giải quyết một vấn đề mang tính tạm thời nào đó”*

*Thứ hai, phải chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi phỏng vấn.*

Sau khi bạn đã hiểu yêu cầu của công việc, bạn đang trong quá trình lựa chọn nhân tài có thể bạn sẽ phải mất khá nhiều công sức. Bởi vì bạn có thể lần lượt lọc ra những người có những điểm không phù hợp từ dựa vào chuyên môn và những thông tin có liên quan của những người đó. Tiêu chuẩn để bạn chọn lọc ra đó là “yêu cầu của công việc”. Khi những người đó thực hiện yêu cầu công việc càng tốt thì khi phỏng vấn sẽ tiết kiệm được rất nhiều công sức. Do vậy, những người được lựa chọn vào vòng sau mà bạn thông báo đến phỏng vấn đều là “những người ít nhất cũng có học thức, là những người đạt tiêu chuẩn”

Trước khi bạn tiến hành phỏng vấn, tốt nhất bạn nên xem sơ yếu lý lịch của người được gọi phỏng vấn một lần nữa, sau đó liệt kê ra một bảng biểu những vấn đề mà bạn muốn hỏi anh ta.

Có một số thông tin bạn cũng có thể biết được thông qua sơ yếu lý lịch hoặc bảng tự giới thiệu chuyên môn của người được phỏng vấn cho nên bạn không cần hỏi. Tốt nhất bạn nên tập trung vào các vấn đề thuộc về quan niệm và nguyên tắc cá nhân. Ví dụ như: “Tại sao bạn bỏ công ty xxx”. “Tại sao bạn chuyển ngành học?”

Bạn phải liệt kê những yêu cầu quan trọng thành một bảng biểu, tìm hiểu kỹ các câu hỏi và câu trả lời của từng vấn đề một. Trừ khi những vấn đề đó bạn đã hiểu thấu đáo nếu không thì bạn cũng đừng vội vàng rút ra kết luận. Những vấn đề này không những là năng lực về phương diện kỹ thuật mà còn bao gồm rất nhiều vấn đề. Ví dụ nói: Điều quan trọng nhất của một người có chức vụ cao không phải là năng lực về phương diện kỹ thuật mà là năng lực xử lý quan hệ giữa con người với con người. Anh ta có phải là nhân viên có thể hy sinh hết mình vì giám đốc? Anh ta có phải là người sẽ phá vỡ tính đoàn kết của công ty? Đây là những vấn đề mà chủ doanh nghiệp cần phải chú ý khi tuyển dụng cán bộ cao cấp. Những người phụ trách về vấn đề phỏng vấn phải là những người đã từng nghiên cứu sâu các mối quan hệ giữa con người với con người, có kinh nghiệm dày dặn trong công việc mới có thể đưa ra những đáp án cho những vấn đề này.

Nếu như hiện nay người ứng tuyển đang làm việc tại công ty nào đó, người phụ trách về vấn đề phỏng vấn có thể hỏi anh ta những vấn đề liên quan đến tình hình hoạt động thông thường của công ty đó (đương nhiên không nên hỏi những vấn đề liên quan đến thông tin và tài liệu bí mật của công ty) để tìm hiểu xem anh ta có phải là người thông minh, tháo vát và có kiến thức phong phú hay không?

*Thứ ba, chạm bẫy tiềm ẩn.*

- Không nên trình bày quá nhiều: Không nên nói quá nhiều về các vấn đề như công ty của bạn và các vấn đề không liên quan mật thiết với bản thân bạn. Bạn cũng không



nên nói hơn 50% thời gian phỏng vấn. Có một số người thậm chí nói đến hơn 75% thời gian phỏng vấn mà vẫn không dừng lại. Nếu bạn nói nhiều người phỏng vấn sẽ nghe rất ít. Khi xem xét sơ yếu lý lịch, bản tự thuật về quá trình học tập và công tác của một số người, nhà tuyển dụng thấy rằng điều kiện của họ rất tốt. Để tuyển dụng những người đó, khi tiến hành phỏng vấn, nhà tuyển dụng đã “nói thẳng” đến công việc này và hy vọng người được phỏng vấn đồng ý làm công việc này. Đây thực sự là phương pháp tuyển dụng ngu xuẩn mặc dù chúng ta có con mắt trí tuệ, chúng ta cũng không chỉ dựa vào một bảng sơ yếu lý lịch mà nhận biết được anh hùng.

- Tạo cơ hội cho người ứng tuyển đề xuất vấn đề: Mặc dù công việc này của bạn rất tốt, rất hấp dẫn mọi người, một người ứng tuyển ưu tú sẽ không đồng ý làm việc ngay mà anh ta sẽ có rất nhiều vấn đề muốn tìm hiểu công việc đó. Nếu như anh ta không đề xuất vấn đề hoặc anh ta hỏi những vấn đề ấu trĩ thì nhà tuyển dụng tuyệt đối không nên tuyển dụng anh ta.

- Không nên lạm dụng những câu hỏi mang tính chất gây áp lực. Nếu như bản thân công việc đó thường phải sử dụng những lời nói thuyết phục người khác (như công việc của nhân viên phục vụ, nhân viên kinh doanh...) thì khi phỏng vấn, nhà tuyển dụng cũng có thể hỏi người tham gia phỏng vấn những câu hỏi tương tự để trải nghiệm anh ta để xem phải chăng anh ta có thể đưa ra câu trả lời nhanh chóng và có sức thuyết phục hay không. Ngoài những câu hỏi đó ra, nhà tuyển dụng cũng không nên lạm dụng phương thức này để tránh xảy ra trường hợp làm cho một bộ phận người ứng tuyển có khả năng phù hợp đã mất đi ý chí vì họ không chịu đựng được áp lực hoặc thái độ đó.

- Khi phỏng vấn không được đề các vấn đề khác làm gián đoạn. Bạn hãy nói với thư ký của bạn tạm thời thay bạn nghe tất cả các cuộc điện thoại và tiếp khách cho bạn để bạn có thể tập trung tinh thần vào cuộc phỏng vấn đồng thời việc đó cũng làm cho người dự tuyển nhận biết được bạn rất coi trọng việc anh ta đến tham gia dự tuyển.

- Nếu như người tham gia dự tuyển có “hình mẫu” hoặc “biểu tượng” của công việc cũ, bạn có thể đề nghị anh ta mang theo khi phỏng vấn để bạn xem (ví dụ như báo cáo nghiên cứu anh ta đã từng thực hiện và kế hoạch anh ta đã liệt kê ra). Sau đó, bạn căn cứ vào nội dung của các bản báo cáo và kế hoạch đó để hỏi anh ta. Bạn lấy dẫn chứng cụ thể để kiểm nghiệm tính chân thực của bản báo cáo hoặc kế hoạch. Nếu như anh ta không thể giải thích hoặc trả lời những vấn đề trong bản báo cáo hoặc kế hoạch đó thì rất có thể bản báo cáo hoặc kế hoạch đó là tác phẩm của người khác.

- Không nên lấy trình độ học vấn để tuyển dụng nhân tài: Rất nhiều người không có học vấn cao, tuy nhiên, anh ta lại có kinh nghiệm phong phú cũng như năng lực làm việc rất tốt. Hai nhân tố này mới là điều mà chúng ta cần. Do vậy, nhà tuyển dụng nên nhớ rằng tuyệt đối đừng bao giờ tuyển dụng nhân tài chỉ dựa vào trình độ học vấn của họ.

Nói tóm lại, cuộc phỏng vấn có hiệu quả là nguồn gốc của sự thành công trong việc sử dụng nhân tài. Một cuộc phỏng vấn vừa có tính hoàn chỉnh vừa có tính hiệu quả mới có thể tìm được những nhân tài vừa ưu tú vừa thích hợp để tạo ra một sự nghiệp huy hoàng cho bạn.

## SỬ DỤNG NGƯỜI CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Khi sử dụng nhân tài, chủ doanh nghiệp nên vừa sử dụng những người có phẩm chất hiền từ, đoan trang và có kinh nghiệm trong cuộc sống lại vừa sử dụng những người có tính cách trái ngược.

### 1. Chỉ có tiếng gà gáy và tiếng chó sủa.

Truyền thuyết kể lại rằng nước Tề có một Công Tộc tên là Mạnh Thường Quân. Mạnh Thường Quân rất thích kết giao với nhiều bạn bè ở mọi tầng lớp khác nhau cho dù người đó ở tầng lớp quý tộc hay là những người buôn bán. Bất cứ ai đến chơi ông cũng rất vui lòng tiếp đón. Trong sách của thời chiến quốc có ghi chép lại rằng trong bữa tiệc chiêu đãi có hơn 3.000 khách, ông đã được đề bạt làm thừa tướng nước Tề trong hơn 10 năm. Trong thời chiến quốc rối ren đó, đi đến đâu cũng đầy rẫy những cam bẫy, nhưng Mạnh Thường Quân vẫn giữ được phẩm chất của mình. Không những tài năng của ông được phát huy mà ông còn có thể giữ được bình tĩnh, mặc dù trên thực tế những thực khách đó không ngừng làm cho ông thể hiện ý đồ của mình. Phương pháp lãnh đạo của Mạnh Thường Quân là một trong những phương pháp lãnh đạo độc đáo trong những nhân vật anh hùng thời chiến quốc và Mạnh Thường Quân là một ví dụ điển hình cho những nhân vật anh hùng đó.

Đối với các thực khách, Mạnh Thường Quân đối xử rất công bằng, không hề phân biệt sang hèn. Khi ông tiếp khách, đằng sau Bình Phong đều có người ghi chép lại nội dung lời nói chuyện của ông. Ngay cả họ hàng thân thích của người đó cũng luôn đứng đằng sau và ghi chép rất chi tiết. Sau khi môn khách ra về, Mạnh Thường Quân cho người tặng quà và đồng thời gửi lời thăm hỏi đến người thân của môn khách. Cách đối

đãi này của Mạnh Thường Quân đã làm cho môn khách cảm thấy rất hãnh diện và rất được coi trọng. Đương nhiên, môn khách cũng rất ghi nhớ và sẽ có hành động báo đáp lại Mạnh Thường Quân.

Có một lần, Mạnh Thường Quân ăn tối cùng với các môn khách. Khi đó có một người bảo vệ đứng ngay cạnh Mạnh Thường Quân nên đã làm che mất ánh sáng của ngọn đèn làm cho ánh sáng ngọn đèn không chiếu vào thức ăn của Mạnh Thường Quân. Một thực khách cho rằng Mạnh Thường Quân đã cố ý sắp xếp như vậy. Thức ăn mà Mạnh Thường Quân ăn nhất định là thức ăn rất ngon. Do Mạnh Thường Quân sợ người khác nhìn thấy những thức ăn đó cho nên đã sắp xếp bảo vệ đứng để che lấp ánh đèn. Sau khi vị môn khách này phát hiện ra điều đó rất tức giận đã không ăn tối và bỏ đi. Mạnh Thường Quân đứng dậy mang đồ ăn của mình đem so sánh với người đồ ăn của những người khác. Kỳ thực thức ăn lại hoàn toàn giống nhau. Lúc này, vị môn khách mới phát hiện ra bản thân đã nghĩ sai về Mạnh Thường Quân và cảm thấy xấu hổ đến nỗi tự cắt cổ mà chết. Từ đó trở về sau, rất nhiều những người có học vấn đều rất coi trọng phong cách sống vì người khác của Mạnh Thường Quân và đã đến cửa môn của Mạnh Thường Quân để theo học. Phương pháp này và phương pháp sống đồng cam cộng khổ, cùng ăn cùng ở là một trong những phương pháp lãnh đạo truyền thống của nước ta. Phương pháp này cũng có thể xây dựng lên một loại tình cảm cùng sống cùng chết, cùng hưởng phú quý giữa các đơn vị chủ quản và các ban ngành. Trong lịch sử Trung Quốc, chúng ta cũng có thể tìm thấy rất nhiều ví dụ đã sử dụng phương pháp này và đã giành được thành công rực rỡ.

Để làm cho Tần Quốc và Tần Triệu Vương biết được Mạnh Thường Quân là người rất có tài năng, nước Tề đã phong cho Mạnh Thường Quân làm thừa tướng. Có người nói với Tần Triệu Vương rằng: “*Mạnh Thường Quân là người rất có tài năng, tuy nhiên Mạnh Thường Quân lại là người nước Tề, bệ hạ phong cho Mạnh Thường Quân làm thừa tướng, trước tiên nhất định Mạnh Thường Quân sẽ nghĩ đến lợi ích của nước Tề mà bỏ qua lợi ích của nước Tần. Hiện nay, biên giới của nước Tần đang trong tình trạng rất nguy hiểm*”. Sau khi nghe xong, Tần Triệu Vương bèn bắt giam Mạnh Thường Quân và tìm cách giết ông để tránh hiểm họa sau này.

Mạnh Thường Quân đã cầu cứu cận thân của Tần Triệu Vương. Cận thân của Tần Triệu Vương yêu cầu Mạnh Thường Quân dâng “lễ vật quý” để báo đáp công ơn của ông ta. Mặc dù Mạnh Thường Quân cũng có lễ vật quý bằng vàng nhưng ông ta yêu cầu Mạnh Thường Quân phải lặn ông ta “lễ vật quý” mà trước đây Mạnh Thường Quân đã dâng tặng Tần Triệu Vương khi làm lễ gặp mặt. Lúc này, Mạnh Thường Quân nóng ruột như kiến ngồi trên đồng lửa vậy vì không có một ai trong các thực khách trong thiên hạ có thể nghĩ ra một phương pháp có hiệu quả để giải quyết vấn đề đó.

Trong số các thực khách, có một người mà mọi người coi khinh nhất. Trước đây người này đã từng là tên ăn trộm. Vào các buổi tối, người này thường đến các gia đình

để ăn trộm mọi thứ của họ giống như những con chó. Anh ta sẵn sàng giúp Mạnh Thường Quân ăn trộm “lễ vật quý” đó về. Đến tối, thực khách này cải trang thành con chó và xâm nhập vào hậu cung của nước Tần và ăn trộm “lễ vật quý”.

Mạnh Thường Quân đem “lễ vật quý” này tặng cho cận thần của Tần Vương và cận thần của Tần Vương đã đến cứu Tần Triệu Vương tha cho Mạnh Thường Quân. Sau khi được tha, Mạnh Thường Quân thay tên đổi họ và bỏ trốn đi trong đêm tối. Đến nửa đêm, Mạnh Thường Quân đã đến biên giới, đợi gà gáy để vượt qua cửa khẩu.

Sau khi Tần Triệu Vương thả Mạnh Thường Quân, càng nghĩ Tần Triệu Vương càng thấy mình hành động không đúng và cảm thấy vô cùng hối hận bèn sai người đuổi theo và bắt Mạnh Thường Quân quay trở lại.

Lúc đó, tại cửa khẩu, Mạnh Thường Quân vô cùng lo lắng, nhìn trước nhìn sau, thấy quân lính sắp đuổi đến nơi nhưng gà vẫn chưa gáy. Đột nhiên, trong môn khách có người bắt trước tiếng gáy của gà làm cho toàn bộ gà ở cửa khẩu đồng loạt gáy theo. Lính gác ở biên giới nghe thấy tiếng gà gáy bèn mở cửa thông quan nên Mạnh Thường Quân đã vượt qua được cửa khẩu và thoát khỏi đại nạn.

Trong lần “đại nạn của nước Tần” này, hai thực khách đã cứu mạng Mạnh Thường Quân đều là những người không theo tín đồ gì cả nhưng lại có thể cứu mạng cho Mạnh Thường Quân trong lúc gian nguy tức là họ đã biết phát huy đúng lúc sở trường của mình. Thông qua câu chuyện này, chúng ta không thể không khâm phục cách sử dụng nhân sự của Mạnh Thường Quân. Mạnh Thường Quân không những hiểu rất rõ đạo lý “một ngày đào tạo binh sỹ, chỉ dùng trong một giờ” mà ông còn hiểu được nguyên tắc “sử dụng những sở trường của binh sỹ và bỏ qua những sở đoản của họ”. Năng lực của mỗi người đều không giống nhau, do vậy, mỗi người đều có điểm mạnh và điểm yếu. Đạo lý sử dụng người không chỉ yêu cầu con người phải toàn mỹ mà còn yêu cầu họ phải phát huy hết sở trường của bản thân. Câu chuyện này của Mạnh Thường Quân có thể chứng minh cho nguyên tắc sử dụng người quan trọng này.

## 2. Những người có tính đố kỵ.

Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta thường không coi trọng những người có tính đố kỵ những người tài, phê bình những suy nghĩ không lành mạnh và những hành vi vô đạo đức. Một nhà văn người Pháp đã từng phát biểu: “Đố kỵ chính là tính cách mà con người căm ghét nhất”.

Lòng đố kỵ không những có hại đối với sự đoàn kết, đối với sự nghiệp mà lòng đố kỵ còn có hại đối với chính bản thân chúng ta. Trong sử ký có viết rằng do đố kỵ mà Bàng Quyên đã hại Tôn Tân và cuối cùng Bàng Quyên đã rơi vào tình trạng thất bại thảm hại. Chu Du trong tác phẩm Tam Quốc Diễn Nghĩa đã than với trời đất rằng: “Trời sinh Du sao còn sinh Lượng”. Kết quả là chính lòng đố kỵ đã làm cho Chu Du mất sớm và đã để lại bao thương tiếc cho mọi người. Đây là bài học giáo dục rất sâu sắc. Nhật

Bản có một câu ngạn ngữ như sau: “Đố kị là con rắn độc của chính bản thân”. Câu nói này rất đúng.

Nhất định bạn không phải là người có lòng đố kị, nhưng chủ doanh nghiệp thông minh lại không như vậy, chủ doanh nghiệp tìm nhân tài trong “những người đố kị nhân tài”.

Lòng đố kị đã có từ rất lâu. Hiện tượng tâm lý này đã có từ khi đứa trẻ sinh ra chưa đầy ba tháng tuổi. Nếu như người mẹ cho đứa trẻ khác bú, con của họ sẽ có phản ứng ngay lập tức.

Lòng đố kị cũng rất dễ nảy sinh giữa những người đồng hành, cùng tuổi, cùng chức vụ, cùng học và có cùng tính cách. Nói cách khác, một số mặt nào đó của hai người càng tương đồng, càng hay đem ra so sánh và lòng đố kị rất dễ nảy sinh. Ví dụ: hai người cùng là sinh viên tốt nghiệp cùng một chuyên ngành của một trường đại học cùng được phân vào làm tại một công ty nào đó. Nếu anh A lập được thành tích nào đó, anh B có thể nảy sinh lòng đố kị. Tục ngữ có câu: “Đồng hành là kẻ thù” chính là đạo lý. Những người bình thường cũng có thể phát hiện rằng hai người có tuổi tương đương nhau rất dễ phát sinh mâu thuẫn coi thường lẫn nhau. Tuy nhiên, giữa người lớn tuổi và người trẻ tuổi lại rất ít khi phát sinh mâu thuẫn do lòng đố kị gây ra. Lòng đố kị giữa những người cùng giới tính phát sinh ra mâu thuẫn nhiều hơn rất nhiều so với những người khác giới tính. Về lĩnh vực chức vụ, chủ doanh nghiệp thường không đố kị đối với một chủ quản cấp thấp. Ngược lại, một chủ quản cấp thấp cũng sẽ không đố kị đối với lãnh đạo ở cấp rất cao của anh ta. Bởi lòng đố kị chỉ luôn luôn xuất hiện đối với những người xung quanh với bản thân mình.

Trong hiện tượng đố kị còn có một khuynh hướng không được mọi người coi trọng. Hai đối tượng đố kị và bị đố kị thường xuất hiện trong một vụ việc mà vụ việc đó không chỉ có nét tương đồng trong các lĩnh vực ngành nghề, tính cách, tuổi tác... của con người mà lòng đố kị còn phát sinh đối với những người có trình độ tri thức gần bằng nhau. Ngược lại, nếu như một người có tài năng kiệt xuất, một người không có tài năng gì thì hai người này không thể đố kị với nhau. Một Lưu A Đầu yếu ớt làm sao có thể đố kị được với Khổng Minh? Hơn nữa, hai người có tài năng đặc biệt cũng rất hiếm khi cùng làm một việc gì đó trong một đơn vị.

Từ tính khuynh hướng mà lòng đố kị nảy sinh ra, chúng ta có thể thấy giữa người đố kị và bị đố kị thường không có sự đố kị lâu dài mà lòng đố kị ở đây chẳng qua chỉ là sự đố kị giữa nhân tài và nhân tài. Bằng Quyên đố kị Tôn Tân, Chu Du đố kị Gia Cát Lượng v.v... Tất cả những người này đều là những nhân tài kiệt xuất, chẳng qua về sau này, trong lòng đố kị của một số người phát triển theo khuynh hướng xấu đi và dẫn đến hậu quả nghiêm trọng, trở thành tai họa của chính bản thân.

Căn cứ vào một số khuynh hướng của lòng đố kị, nhìn từ góc độ sử dụng nhân tài, chủ doanh nghiệp hoàn toàn có thể áp dụng. Hơn nữa, chủ doanh nghiệp cũng nên áp

dụng quy luật này để phát triển nhân tài, cứu vãn nhân tài. Nói cách khác, khi phát sinh hiện tượng đố kỵ nhân tài, là người thông minh, chủ doanh nghiệp sẽ nghiên cứu xem xét đó là những nhân viên nào để từ đó có thể phát hiện ra một số nhân tài thay thế. Nếu như phát hiện ra những nhân tài chuyên môn trong những người có tính đố kỵ, chủ doanh nghiệp hoàn toàn có thể cơ cấu tổ chức lại nhân sự để phát huy hơn nữa hiệu quả làm việc của các nhân tài, làm cho lòng đố kỵ tiêu cực trở thành sự cạnh tranh mang tính lành mạnh. Đồng thời chủ doanh nghiệp cũng có thể áp dụng các phương pháp tương ứng để giáo dục và kích hãm sự phát triển của lòng đố kỵ, làm cho các nhân tài có thể phát huy năng lực của bản thân một cách lành mạnh.

Mặc dù việc đề xuất phát hiện nhân tài trong “những người đố kỵ nhân tài” không phải là yêu cầu chúng ta đố kỵ người khác, cũng không cho rằng những người đố kỵ người khác đều là nhân tài. Năng lực phê bình của bản thân con người có tính khái quát rất lớn. Do vậy, chúng ta cần tiến hành phân tích đối với những người có lòng đố kỵ để giúp cho tính tích cực trong công việc của mỗi cá nhân phát huy ở mức độ cao nhất.

### 3. Người nịnh hót.

Xét từ tiêu chuẩn đạo đức trong truyền thống hoặc ở hiện tại, chúng ta thấy rằng nịnh nọt là hành vi thấp hèn. Đôi khi nịnh nọt còn là công cụ cổ vũ ý chí lập nghiệp của chủ doanh nghiệp.

Trong một cuộc họp, các chủ doanh nghiệp Đài Loan đã thảo luận về vấn đề nịnh nọt của các ban ngành và hầu như đều thể hiện sự không tán đồng với tính nịnh nọt. Tuy nhiên, các chủ doanh nghiệp này cũng thừa nhận rằng trong lòng những cán bộ ưu tú của họ có rất nhiều người có khả năng xuất chúng và bản thân họ thỉnh thoảng cũng thích nghe những lời nịnh nọt hoa mỹ từ những cán bộ đó.

Cho dù bạn nhìn từ góc độ đạo đức truyền thống hay từ góc độ đạo đức hiện tại, người bình thường đã từng phát biểu về tính nịnh nọt như sau: nịnh nọt là hành vi thấp hèn và là hành vi hạ lưu. Người quân tử thường rất ghét bỏ hành vi này, tiểu nhân lại rất sợ sự nịnh nọt của người khác mà chỉ dám thực hiện một cách lén lút. Khổng Tử từng nói: “Nói khéo quá đôi khi làm hại đến người khác”. Từ câu nói này chúng ta có thể thấy Khổng Tử đánh giá rất thấp đối với những người dùng những lời nói hoa mỹ để nịnh nọt.

Đa số những người nịnh nọt cấp trên hoặc nhiều hoặc ít cũng mang tâm lý chủ nghĩa đầu cơ. Đa số trong số họ không có đủ năng lực và luôn có lòng tự ti và họ tự cho rằng họ không có cách nào để dùng những hành vi, phương pháp chính đáng để thể hiện tài năng của bản thân, để dành lấy phần thưởng của lãnh đạo cho nên họ đành áp dụng một con đường khác tương đối đơn giản và trực tiếp đó là luôn cúi nịnh nọt. Nếu như kỳ thực phương pháp này có thể dành được phần thưởng của cấp trên thì những người có năng lực thực sự sẽ có thể sử dụng mọi cách để nịnh nọt lãnh đạo của mình. Trước tình

hình đó, những lời lẽ mà các lãnh đạo thường nghe, thường thấy là những lời lẽ đạo đức, những điều tận mắt nhìn thấy chỉ là những điều không có thực. Không có ai dám nói ra sự thật, không có ai thành khẩn trung thực. Nếu như trong nội bộ toàn thể doanh nghiệp thất bại đến mức này thì ý chí của nhân viên tất nhiên sẽ rất thấp.

Trời sinh ra nhân loại đã rất thích nghe những lời nịnh nọt. Một người làm tốt một việc nào đó, bản thân người đó không biết đúng hay sai. Nếu như có người nịnh nọt vài câu, tinh thần người đó từ chỗ không xác định được đúng sai đã cảm thấy rất vui và rất tự tin.

Nói cách khác, trong thực tế, những người thích người khác nịnh nọt cũng không nhiều nhưng những người khi nghe thấy người khác tán dương bản thân và cảm thấy vui mừng cũng không ít. Trong trạng thái tâm lý này, mặc dù mọi người cũng rất biết rõ rằng đa số những người có tính nịnh nọt không phải do họ không có ý tốt mà chính bản thân họ lại rất thích những lời nịnh nọt đó. Đây chính là lý do mọi người thường nói không thích sự nịnh nọt trong các ban ngành, nhưng những người ưa nịnh lại rất thích điều đó.

Đương nhiên, sự nịnh nọt không có ảnh hưởng tốt. Tuy nhiên, chúng ta không thể phủ nhận rằng trong hệ thống doanh nghiệp, sự nịnh nọt lại đóng vai trò tương đối quan trọng, bởi vì:

- Đó là bộ máy xúc tác quan hệ giữa chủ doanh nghiệp và nhân viên. Sự nịnh nọt đúng mức độ có thể làm cho tình cảm giữa hai bên ngày càng mật thiết. Nếu như do tranh chấp mà quan hệ giữa chủ doanh nghiệp và nhân viên trở nên không tốt, chúng ta cũng có thể sử dụng những lời nói nịnh đúng mức để dàn hoà.

- Đó là một kiểu khuyến khích của chủ doanh nghiệp đối với nhân viên. Để cổ vũ ý chí của nhân viên, trong nội bộ cơ cấu của doanh nghiệp có rất nhiều phương pháp khuyến khích, đó là: nếu là việc nhỏ có thể biểu dương bằng lời nói, nếu là việc lớn có thể thăng chức hoặc phát tiền thưởng. Các phương pháp khuyến khích không giống nhau nhưng mục đích thì đều giống nhau, đó là cổ vũ tinh thần làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, chỉ có những nhân viên có ý chí phấn đấu làm việc trong doanh nghiệp thôi vẫn chưa đủ, mà các nhân viên này cần phải có chủ doanh nghiệp lãnh đạo mới có thể phát huy tác dụng. Trước mắt, chủ doanh nghiệp chỉ khuyến khích nhân viên làm việc vì lợi nhuận. Không ngừng tạo ra lợi nhuận là một công cụ duy nhất để phát huy ý chí của chủ doanh nghiệp trong khi phát triển doanh nghiệp. Tuy nhiên, chỉ dựa vào phương pháp khuyến khích này đôi khi không đủ động lực. Nếu như có người có thể tán thưởng đúng mức thành tựu của anh ta thì phương pháp này có thể thoả mãn cảm giác thành công và khuyến khích phát triển ý chí của anh ta. Nếu như sự tán thưởng này do nhân viên đề xuất thì có hiệu quả tốt nhất. Ví dụ: khi chủ doanh nghiệp đề ra một sách lược kinh doanh rất tốt nào đó và được nhân viên tán thưởng một cách kịp thời thì có nghĩa là nhân viên đã thừa nhận thành tựu đó của chủ doanh nghiệp. Điều này cũng có hiệu quả rất tốt đối với việc khuyến khích ý chí của anh ta.

Mặc dù mọi người luôn căm ghét tính nịnh nọt nhưng đức tính này cũng có lý do riêng. Nếu nhìn từ góc độ đạo đức thì đó là một hành vi thấp hèn nhưng trong cuộc sống thực tế đó lại là lời nói có tác dụng rất tốt. Nếu như những lời nịnh nọt này có thể thực hiện ở những nơi thích hợp, biểu đạt đúng mức thì sẽ phát huy hiệu quả, “người tặng không phải trả tiền, người nhận rất muốn sử dụng”. Đặc biệt trong trường hợp giữa nhân viên và chủ doanh nghiệp, sự kính trọng đúng mức sẽ làm cho quan hệ giữa họ ngày càng hoà hợp.

Mặc dù chúng ta không thể tránh được những lời nịnh nọt của nhân viên, nhưng khi đã là một nhà kinh doanh thì phải xử lý rất cẩn thận, ứng phó kịp thời. Chủ doanh nghiệp không thể đánh lừa năng lực quan sát của bản thân đối với các ban ngành và tình hình hiện tại của doanh nghiệp chỉ vì lời nịnh nọt của nhân viên. Đây là một nghệ thuật cho nên không có vòng tuần hoàn nhất định. Một nhà doanh nghiệp dựa vào kinh nghiệm của mình đã cung cấp cho chúng ta một số nguyên tắc rất đáng để tham khảo như sau:

- Không nên coi nhẹ những lời nịnh nọt, càng không nên coi những lời nịnh nọt làm căn cứ để đề ra sách lược.

- Những người có tính nịnh nọt nhất định là những kẻ rất hay xu nịnh. Chủ doanh nghiệp không nên trọng dụng những loại người này.

- Những lời nịnh nọt lại có thể thuyết phục người khác trong khi nói những câu chuyện cười.

Điều quan trọng nhất là bản thân chủ doanh nghiệp nên bồi dưỡng tính kiên định của mình để tránh nghe theo những lời xu nịnh của người khác thì mới không bị mê hoặc khi cấp dưới nịnh nọt. Để tránh những lời xu nịnh, vào thời chiến quốc, Tể Ngụy Vương đã triệu tập quần thần và nói: “*Những người dám trực tiếp châm biếm qua nhân sẽ được nhận phần thưởng cao nhất, những người châm biếm qua sách vở nhận phần thưởng cao thứ hai, những người có khả năng dả kích triều đại nhận phần thưởng cao thứ ba*”. Nếu như chủ doanh nghiệp không muốn bị mê hoặc khi ngồi trên vị trí cao nhất thì không nên nghe theo những lời nịnh nọt của người khác, mà phương pháp tốt nhất chính là phương pháp của Tể Ngụy Vương.

#### **4. Người viết báo cáo nhỏ.**

Báo cáo nhỏ là một trong những phương pháp để tìm hiểu nhân viên chủ chốt. Nếu như chúng ta có thể hiểu và vận dụng các phương pháp này một cách có hiệu quả thì hoạt động trong cơ cấu nội bộ của doanh nghiệp sẽ vận hành rất tốt.

Một học giả người Mỹ đến Đài Loan để nghiên cứu các vấn đề về doanh nghiệp. Sau khi quan sát kỹ phương thức kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Đài Loan, họ đã phát biểu rằng: “*Trong các doanh nghiệp của Đài Loan có một hiện tượng rất đặc biệt, đó chính là phương thức lập báo cáo nhỏ và phương pháp này được sử dụng rất phổ biến*”.



Hiện tượng này cũng được kiểm chứng trong phương châm kinh doanh của chủ doanh nghiệp rất giàu có ở Đài Loan. Chủ doanh nghiệp này có quan hệ với hơn 10 doanh nghiệp khác đã từng thực hiện việc viết báo cáo nhỏ trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ông đã công khai tuyên bố hoan nghênh nhân viên viết báo cáo nhỏ. Ông còn rất tự hào nếu nhân viên có thể tận dụng thời gian viết báo cáo cung cấp cho các nhà quản lý. Ông cho rằng để có thể thực hiện các công việc quản lý phức tạp, ông hoàn toàn dựa vào những báo cáo nhỏ mà nhân viên cung cấp.

Báo cáo nhỏ không những là một trong những phương thức liên hệ không chính thức mà còn là báo cáo được nêu trong các thuật ngữ của quân đội. Nhà quản lý người Mỹ đã từng nói: *“Cho dù hệ thống liên lạc chính thức được thiết lập tinh xảo như thế nào trong tổ chức, hay cần bổ sung các phương thức liên hệ không chính thức thì mới có thể phát huy hiệu quả vừa hoàn chỉnh vừa nghiêm ngặt. Báo cáo vượt cấp chính là phương thức liên hệ không chính thức”*.

Đa số khoảng cách liên hệ càng trực tiếp thì tin tức truyền đi càng hoàn chỉnh và đáng tin cậy. Trong cơ cấu tổ chức chính thức, từ lãnh đạo cao nhất cho đến nhân viên chủ chốt, ở giữa thường có rất nhiều các tổ chức khác nhau. Nếu như các nhân viên chủ chốt lấy phương pháp liên hệ chính thức để đệ trình ý kiến, sau khi thông qua vài lần sửa chữa và đệ trình, ý kiến trước đây khó có thể tránh được bị giải thích sai hoặc thay đổi về bản chất. Nếu như cho nhân viên vượt cấp trực tiếp báo cáo với lãnh đạo có liên quan thì rất dễ có thể duy trì được ý kiến một cách hoàn chỉnh.

Nếu như nhân viên muốn trình báo một tin tức nào đó có liên quan đến một lãnh đạo trong phương thức liên hệ chính thức (Ví dụ, phát hiện ra những hành vi không hợp pháp, đưa ra ý kiến tương phản đối với phương pháp của lãnh đạo), khi thông qua phương pháp liên hệ chính thức có thể sẽ bị đình trệ lại và không có cách nào để báo cáo với lãnh đạo cao nhất. Báo cáo vượt cấp có thể bổ sung mặt hạn chế của phương pháp này và làm cho nhân viên cấp dưới có thể truyền đạt đầy đủ thông tin với cấp trên.

Báo cáo vượt cấp còn có một điểm tốt, đó là giàu tính cơ động và tính hiệu quả kịp thời khi truyền đạt ý kiến. Khi đó, chủ doanh nghiệp có thể nhanh chóng giải quyết vấn đề. Gần đây, một cán bộ phụ trách công tác tài vụ của một công ty có ý đồ rút tài khoản của công ty, thật may khi đó có một nhân viên am hiểu về cơ cấu nghiệp vụ đã phản ánh kịp thời với lãnh đạo công ty, giúp công ty có phương pháp đề phòng kịp thời để tránh sự việc xảy ra. Nếu như lúc đó nhân viên thực hiện báo theo từng cấp bậc thì khi báo cáo tới tay tổng giám đốc, cán bộ tài vụ đó đã có thể lấy tiền của công ty và cao chạy xa bay.

Bởi vì báo cáo nhỏ có các công năng như trực tiếp, nhanh chóng, hoàn chỉnh và cơ động... nên nó đã đóng góp một vai trò quan trọng trong nội bộ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Tuy nhiên, xét từ phương diện lý luận quản lý, ta thấy báo cáo nhỏ luôn là phương pháp liên hệ bất thường, có thể phát sinh ra rất nhiều tác dụng phụ không tương ứng và thường bị đa số các doanh nghiệp loại bỏ.

Tác dụng phụ nghiêm trọng nhất của báo cáo nhỏ chính là làm tổn hại đến quan hệ quyền lực trong cơ cấu tổ chức. Nếu như một nhân viên chủ chốt nào đó đều có thể trực tiếp báo cáo với cấp trên hoặc báo cáo với lãnh đạo cao hơn thì người lãnh đạo trực tiếp của nhân viên này làm sao có thể xây dựng được quyền lực và danh vọng trong cơ cấu của mình? Và lãnh đạo trực tiếp của nhân viên chủ chốt làm sao có thể ra lệnh đối với ban ngành đó? Trong tình hình đó nếu như chúng ta yêu cầu chủ quản và các cộng sự trong ngành hợp tác với nhau thì điều đó không thể thực hiện được.

Nếu như một cơ cấu tổ chức cho phép báo cáo vượt cấp thì nội dung báo cáo có thể không phải giám sát thông qua phương thức báo cáo chính thức. Thái độ báo cáo cũng khó tránh khỏi thái độ không nghiêm túc và rất dễ ảnh hưởng đến tính khách quan. Nếu như khi người báo cáo lấy lập trường của mình để xem xét vấn đề thì nội dung báo cáo càng dễ bị lệch lạc. Nếu như những kiểu báo cáo như vậy có thật thì báo cáo đó không những không có lợi mà còn gây hại. Điều mà báo cáo nhỏ gây tác hại đối với con người chính là ở điểm này. Đa số các báo cáo nhỏ đều xuất phát từ lợi ích cá nhân. Khi nói đến một ban ngành nào đó hoặc một chủ quản nào đó không xử lý được một số công việc lại bị một đồng nghiệp nào đó phê bình. Mục đích của anh ta kỳ thực có phải là suy nghĩ vì lợi ích của công ty hay chỉ mượn một số cơ hội này để trách móc. Cũng giống như những báo cáo nhỏ, tương tự như vậy không những không thể có lợi cho công ty mà còn làm hại đến tính đoàn kết của tập thể.

Làm thế nào để phát huy công dụng liên hệ chính thức của báo nhỏ trong cơ cấu tổ chức của công ty mà không nảy sinh những tiêu cực đã trình bày ở trên. Đây là những vấn đề mà rất nhiều nhà kinh doanh không ngừng nghiên cứu xem xét. Để đạt được mục tiêu này, điều quan trọng nhất là chúng ta phải biến báo cáo nhỏ này thành một công cụ liên hệ hợp pháp, quy định rõ phạm vi và phương pháp báo cáo vượt cấp và phương thức xử lý sau này để phòng tránh báo cáo nhỏ trở thành công cụ gây hại đối với quá trình hoạt động kinh doanh của công ty.

Phương pháp thảo luận của Công ty Sony là một ví dụ rất thành công. Để tìm hiểu các vấn đề của nhân viên chủ chốt, nhà kinh doanh của doanh nghiệp này đã cho người xuống các ban ngành của công ty thảo luận với nhân viên các cấp, phát hiện ra các vấn đề, thu thập dữ liệu, tìm ra sự thực... để làm chính sách quản lý cao nhất để tham khảo. Phương pháp này có thể làm cho các báo cáo vượt cấp của nhân viên trở thành phương pháp nghiên cứu chủ động của lãnh đạo cao nhất. Một mặt báo cáo này cũng làm cho các thông tin có thể truyền đạt đầy đủ, mặt khác báo cáo này cũng có thể tìm ra sự thực dựa trên nhiều phương diện để tránh bóp méo sự thật hoặc làm tổn hại đến ý nghĩa thực của nó.

Ngoài ra, công ty đó còn thiết lập một đường dây điện thoại chuyên dụng để nhân viên góp ý kiến. Đây là một đường dây điện thoại chuyên cung cấp những ý kiến của nhân viên hoặc giải quyết kịp thời những vấn đề nảy sinh. Khi nhân viên có ý kiến mang

tính xây dựng lại không thể hoặc không kịp thông báo với cấp trên thì có thể sử dụng đường dây điện thoại này để đề xuất với lãnh đạo cấp cao. Sự liên hệ bằng đường dây điện thoại này cũng là một kiểu báo cáo vượt cấp, và việc thực hiện đã phát huy hiệu quả rất tốt. Tuy nhiên, cũng rất ít người sử dụng đường dây điện thoại này vào mục đích thông báo cho lãnh đạo cao nhất. Công ty Sony của Nhật Bản đã gọi hiện tượng phá vỡ báo cáo vượt cấp mang tính xây dựng này là “Sự liên hệ ngắn. Thông qua phương thức liên hệ này, nhà quản lý đã thu được rất nhiều ý kiến mang tính xây dựng và thông tin quản lý rất tốt”.

Nếu như nhà quản lý muốn quản lý tốt doanh nghiệp thì phải bắt tay thực hiện từ những nhân viên chủ chốt. Báo cáo nhỏ là một trong những phương pháp để hiểu nhân viên chủ chốt. Nếu như nhà kinh doanh có thể tận dụng hiệu quả báo cáo nhỏ này thì công dụng của phương pháp báo cáo đó không hề thua kém bất cứ phương thức liên hệ nào. Phương pháp thảo luận này của Công ty Sony và đường dây điện thoại chuyên dụng là hai ví dụ rất đáng để cho chúng ta tham khảo.

### 5. Bi kịch lớn của Gia Cát Lượng.

“Gia Cát Lượng gạt lệ chém Mã Khiên” là một đoạn chuyện mà bất cứ người Trung Quốc nào cũng đều rất quen thuộc. Gia Cát Lượng đã phá vỡ Mã Khiên dẫn quân đi canh giữ vị trí hiểm yếu Nhai Đình để chống chọi với quân địch Tào Ngụy rất hùng mạnh. Sau này, khi Tào Ngụy tấn công mạnh, Mã Khiên tự đưa ra chủ trương chiến lược và không nghe theo chỉ thị của Gia Cát Lượng và không để ý đến lời khuyên răn của đại tướng Vương Bình mà chỉ dựa vào tài năng của mình để hành động. Mã Khiên đã đưa quân đến một hòn núi nhỏ cô lập, không có căn cứ chắc chắn. Kết quả là Mã Khiên đã mắc sai lầm rất nghiêm trọng, toàn quân đã bị bắt gọn, Nhai Đình cũng bị thất thủ, dẫn đến việc suy tở Gia Cát Lượng bị bắt làm tù binh. Sau sự việc đó, Gia Cát Lượng đã gạt lệ chém Mã Khiên. Trong tác phẩm kinh kịch “Kế Thành Không” đã viết: “Sai lầm khi sử dụng Tiểu Mã Khiên - một người vô dụng”. Ngày nay, khi mọi người nói đến những người không có khả năng thực hiện công việc thường lấy Mã Khiên ra làm ví dụ.

Kỳ thực liệu Mã Khiên có phải là người vô dụng không? Sử sách ghi lại rằng ông “tài ba hơn người, kế sách linh hoạt, được thừa tướng Gia Cát Lượng rất tin dùng” Sau 03 năm xây dựng cơ đồ, sở dĩ Gia Cát Lượng đã thành công trong khi chinh phục nước Nam cũng chính là dựa theo kế sách của Mã Khiên “bên dưới lấy công thành, bên trên lấy công tâm”. Nếu như kỳ thực Mã Khiên không có tài năng, Gia Cát Lượng tuyệt đối sẽ không giao cho Mã Khiên canh giữ thành quách quan trọng đó. Vấn đề là ở chỗ, mặc dù Mã Khiên thông thạo binh sách, nhưng ông lại chưa từng tự dẫn quân và thiếu kinh nghiệm ra trận, đồng thời đảm nhận nhiệm vụ của người chỉ huy. Tuy nhiên, chúng ta cũng không thể cho rằng Mã Khiên là người vô dụng. Mặc dù ông không có tố chất của người lãnh đạo nhưng ông lại rất tài năng với kiến thức quân sự uyên bác, có tài của

người tham mưu sách lược. Sai lầm ở đây chính là Gia Cát Lượng đã không dùng điểm mạnh của ông mà lại dùng điểm yếu của ông.

Một nhà thơ thời nhà Thanh đã viết một bài thơ với nội dung như sau: Khi sử dụng người nhất định phải sử dụng điểm mạnh của anh ta, tuyệt đối không được dùng điểm yếu, như vậy mới phát huy hết tài năng của anh ta.

Do chịu sự ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố khác nhau nên con người vừa có điểm mạnh vừa có điểm yếu. Vì vậy khi sử dụng nhân tài, bạn phải phân tích cụ thể các mặt mạnh của anh ta, chủ yếu xem xét xem anh ta có khả năng làm được những gì chứ không phải xem những việc anh ta không thể làm được. Từ đó, bạn sẽ sử dụng những điểm mạnh của anh ta, tuyệt đối tránh sử dụng những điểm yếu, phát huy hết những ưu điểm của anh ta. Chỉ có như vậy bạn mới có thể thực hiện được “phát huy hết tài năng của người khác”. Phát huy hết khả năng của người khác chính là làm cho tất cả các nhân tài với các địa vị khác nhau đều phát huy hết khả năng của họ trong công việc. Căn cứ vào mức độ năng lực làm việc của họ để đề ra chỉ tiêu tương ứng làm cho công việc luân chuyển một cách bình thường, thực sự phát huy hết tài năng của tất cả mọi người. Nếu như bạn sử dụng sai nhân tài, bạn không những làm lãng phí nhân tài mà bạn còn làm cho rất nhiều người trở thành vô dụng, đồng thời còn mắc sai lầm khi sử dụng thời cơ và kết quả là dẫn đến sự nghiệp thất bại.

## VÌ CÓ VIỆC NÊN CẦN ĐẾN NGƯỜI HAY VÌ CÓ NGƯỜI NÊN CẦN CÓ VIỆC

Đối với chủ doanh nghiệp, đương nhiên là vì chủ doanh nghiệp có việc nên cần đến người chứ không phải vì có người nên cần đến việc. Nếu không, chủ doanh nghiệp sẽ gặp thất bại.

### 1. Di huấn của Long Thắng Tư Hương.

Long Thắng Tư Hương đã từng để lại câu giáo huấn như sau: “*Nên có những bù đắp xứng đáng đối với những người có công lao với quốc gia, tuy nhiên, cũng không thể*

*ban cho người đó địa vị vì người đó có công lao đóng góp. Những người chúng ta nên ban tặng cho họ địa vị phải là những người có năng lực phù hợp với địa vị và là những người có những đóng góp tri thức có giá trị. Nếu như chúng ta ban tặng cho những người có công lao đóng góp cho quốc gia mà bản thân họ là người không có những đóng góp tri thức có giá trị thì quốc gia nhất định sẽ bại vong”.*

Doanh nghiệp cũng giống như vậy. Những người có công lao đối với doanh nghiệp, doanh nghiệp cũng nên có những bù đắp tương xứng chính là dùng tiền thưởng để bù đắp công lao mà họ đã đóng góp. Tuy nhiên, doanh nghiệp chỉ ban tặng địa vị cho những người có năng lực tương ứng với địa vị đó. Trên thực tế, doanh nghiệp cũng rất khó có thể thực hiện được điều này.

Chủ doanh nghiệp họ Trương có được thành công ngày hôm nay không thể không kể đến công lao to lớn của một số trợ lý đắc lực cho ông khi doanh nghiệp mới bắt đầu đi vào hoạt động. Hiện nay, khi công ty đã thành đạt và có quy mô nhất định, những trợ lý của công ty đều có những chức vụ nhất định. Khi đó, chủ doanh nghiệp Trương lại phát hiện ra, với vị trí được đề bạt đó có một số trợ lý không toàn tâm toàn lực làm việc cho nên công ty đã gặp phải một số vấn đề khó khăn trong quá trình phát triển của mình. Chủ doanh nghiệp Trương cảm thấy rất khó xử, không biết phải giải quyết vấn đề này như thế nào?

Kỳ thực, mục đích tồn tại của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp chính là thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra lợi nhuận đồng thời phấn đấu đạt được lợi nhuận cao nhất cho doanh nghiệp. Tất cả các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp phải hoàn thành các nhiệm vụ, thực hiện tốt các công việc xung quanh những mục tiêu nêu trên của doanh nghiệp. Cho nên, tiền đề của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phải do công việc yêu cầu. Trước tiên, các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp phải nắm rõ các công việc cần phải thực hiện, cơ cấu các chức vụ và địa vị, phân công công việc hợp lý, sắp xếp theo trình tự nhất định, kết hợp hài hòa thực hiện hiệu quả công việc. Sau đó, doanh nghiệp phải tiếp tục nghiên cứu đến việc tìm kiếm “nhân sự” để bổ sung vào các chức vụ với mục đích thực hiện các nhiệm vụ nêu trên, làm tốt các công việc đã xác định. Chúng ta cũng có thể thấy, công việc tìm kiếm nhân sự chính là tư tưởng chỉ đạo cơ bản của việc hình thành cơ cấu tổ chức, là điều kiện tiền đề để tổ chức thực hiện công việc một cách hiệu quả, phù hợp với yêu cầu quy luật khách quan của tổ chức công việc.

Tuy nhiên, khi bố trí sắp xếp nhân sự kinh doanh của một số doanh nghiệp, chúng ta luôn luôn có thể nghe thấy câu nói như sau: một người nào đó đã làm việc trong một thời gian rất dài tại doanh nghiệp, cần phải được đề bạt làm chủ nhiệm phân xưởng hoặc bố trí sắp xếp cho họ làm chức vụ trưởng phòng. Cách nói và cách làm này chính là một kiểu phản ánh quan niệm vì có người nên cần đến việc.

Rất nhiều cán bộ công nhân viên và lãnh đạo cao cấp có kinh nghiệm và trí tuệ dày dặn của rất nhiều doanh nghiệp mong muốn nỗ lực hết sức để giải quyết các vấn đề

như tình trạng hiệu suất công việc không cao, người nhiều hơn việc, vì có nhiều người nên cần có việc. Tuy nhiên, những cán bộ công nhân viên này lại rơi vào hoàn cảnh bất khả kháng, không có sách lược trong tay, cơ cấu tổ chức mới không thể ngăn cản được sức mạnh của những quan niệm cũ và cũng không thể tránh được áp lực của cơ cấu tổ chức cấp trên và cấp dưới đến từ bên ngoài mà các cán bộ công nhân viên chỉ có thể nghiên cứu và suy ngẫm.

Chúng ta cũng có thể thấy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và các quan niệm của toàn xã hội có quan hệ chông chéo lên nhau. Tuy nhiên, các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh sản phẩm độc lập phải đứng trong hoàn cảnh thực tế của doanh nghiệp mình để tiến hành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Doanh nghiệp không nên đổ lỗi hoàn toàn cho hoàn cảnh bên ngoài trong khi cơ cấu tổ chức bên trong gặp vấn đề. Do vậy, việc đề ra giới hạn rất rõ ràng của việc “vì có việc nên cần đến người và vì có người nên cần có việc”, cơ cấu tổ chức các bước thực hiện công việc một cách rõ ràng, tổ hợp cơ cấu phối hợp các nhân viên một cách hợp lý là những vấn đề thực hiện rất quan trọng của doanh nghiệp.

Sự khác nhau giữa hai vấn đề “vì có việc nên cần đến người” và “vì có người nên cần có việc” là ở chỗ vấn đề thứ nhất chính là doanh nghiệp coi sự bố trí sắp đặt nhân viên và chức vụ là mục tiêu của doanh nghiệp, là phương pháp thu được lợi nhuận của doanh nghiệp. Vấn đề thứ hai chính là doanh nghiệp coi bản thân sự bố trí sắp đặt nhân viên và chức vụ không phải vì mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Bản chất của phương pháp này là đảo ngược việc doanh nghiệp sử dụng nhân tố “vì có việc nên cần đến người” cho nên dẫn đến nguyên nhân thất bại, chủ yếu là ở cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

Yêu cầu của việc “vì có việc nên cần đến người” vừa có thể đáp ứng yêu cầu tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp vừa có thể lựa chọn chính xác nhân tài. Bởi thực hiện như vậy kết quả chính là vì có việc nên cần phải có chức vụ và vì có chức vụ nên cần tìm người, căn cứ vào chức vụ và vị trí cần thiết để tìm kiếm và lựa chọn các nhân tài phù hợp.

Nếu như chúng ta coi công việc là trung tâm, vì có việc nên cần đến người, sắp xếp chức vụ, có các chế độ thưởng dựa vào công việc. Chính vì vậy đã loại bỏ được những vấn đề cực đoan phát sinh ra trong quá trình “vì có việc nên cần người”, dựa vào người để bố trí chức vụ và đề ra các chính sách thưởng phạt. Căn cứ vào các điều kiện như tính chất công việc cụ thể của các cán bộ công nhân viên, mức độ phức tạp của doanh nghiệp, trách nhiệm nặng nhẹ và yêu cầu của cán bộ công nhân viên mà doanh nghiệp phân loại các chức vụ của họ trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp coi sự phân loại các nhân viên khác nhau dựa theo phương pháp khoa học là căn cứ của công tác tìm kiếm nhân sự và các cơ cấu tổ chức.

Khi bố trí, sắp xếp nhân viên, chủ doanh nghiệp nên chú ý đến việc giải quyết các vấn đề bố trí nhân viên một cách hợp lý. Chủ doanh nghiệp cũng phải xem xét đến các

điều kiện như tuổi tác và trình độ của các nhân viên. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng không nên quá chú trọng đến tuổi tác và trình độ của nhân viên. Chủ doanh nghiệp vừa phải phát huy năng lực thông thường của mỗi cá nhân vừa phải bố trí một người có năng lực lãnh đạo cho mỗi đơn vị của doanh nghiệp mình. Chủ doanh nghiệp vừa phải làm cho cán bộ công nhân viên trong công ty cùng thực hiện mục tiêu chung của công ty vừa phải chú trọng đến việc sắp xếp những người có sở trường và tính cách không giống nhau làm việc cùng với nhau để họ có thể hỗ trợ bổ sung cho nhau trong công việc. Doanh nghiệp vừa phải tôn trọng ý kiến của cá nhân đồng thời làm hài hoà quan hệ của các thành viên. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng không được thống nhất cực đoan các quan hệ lợi hại của cá nhân với nhau hoặc bố trí những người có quan điểm đối lập nhau dưới sự điều hành của cùng một lãnh đạo. Doanh nghiệp phải phát huy tác dụng của những người có tinh thần sáng tạo, đồng thời bố trí hợp lý những người có các công việc khác nhau. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng không nên để cho những người có những tư tưởng, thói quen cũ lãnh đạo cơ cấu tổ chức mới và cải tiến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Từ một số phương diện được liệt kê ở trên chúng ta có thể thấy, chủ doanh nghiệp muốn sắp xếp hợp lý nhân viên của mình để đem lại sức sống và hiệu suất công việc cho doanh nghiệp là một công việc rất quan trọng và đòi hỏi tính cẩn thận rất cao. Tuy nhiên, để thực hiện tốt các vấn đề mấu chốt của các công việc này chính là phải chăng bạn đang “vì có việc nên cần tìm người”

Chủ doanh nghiệp họ Trương đã giải quyết vấn đề của các trợ lý đắc lực của ông ta bằng cách bố trí cho anh ta một chức vụ có danh dự cũng như tiền lương rất cao để anh ta không quan tâm đến chức vụ quan trọng trong tiền đồ của công ty; hoặc cho anh ta một số tiền lớn đồng thời giúp anh ta lập công ty riêng. Như vậy, thế hệ sau mới có thể phát triển được hơn thế hệ trước.

## 2. Chỉ biết một mà không biết hai.

Trong sử ký có một đoạn miêu tả đối thoại giữa Lưu Bang và Quận Thần của ông ta. Đoạn hội thoại này chủ yếu miêu tả rõ hơn nguyên nhân cơ bản mà Lưu Bang đã đánh bại Hạng Vũ là dựa vào phương pháp sử dụng nhân sự.

Sau khi Lưu Bang bình định thiên hạ, trong một bữa tiệc với các quận thần ở Nam Xương, Lạc Dương, Lưu Bang đã nói với các quận thần như sau: “*Tất cả mọi người không được phép che giấu tôi mà mọi người đều phải nói thật. Tại sao tôi có thể có cả thiên hạ mà Hạng Vũ không có?*”. Trong bữa đại tiệc có hai tướng quân, một tướng quân tên là Cao Khởi, một tướng quân khác tên là Vương Long liền đứng dậy hỏi đáp lời thoại của Lưu Bang. Hai vị tướng quân này cho rằng sở dĩ Lưu Bang có thể có được cả thiên hạ là do Lưu Bang đã ra lệnh cho cấp dưới tiến hành tấn công. Nếu cấp dưới lập được công trạng, ngay lập tức Lưu Bang sẽ có phần thưởng xứng đáng và cho phép cấp dưới cùng hưởng thành quả đó. Do vậy, các cấp dưới của Lưu Bang đều tình nguyện làm quận thần của ông. Tuy nhiên, Hạng Vũ lại không hành động như vậy. Ý của hai tướng quân

Cao Khởi, Vương Long cho rằng Hạng Vũ đố kỵ nhân tài cho nên người có công bị hại chết, người có năng lực bị hoài nghi, những người lập được công cũng không được thưởng, khi Hạng Vũ chiếm được đất cũng không hề chia cho cấp dưới cùng hưởng. Do vậy, không có ai muốn làm quận thần của ông ta. Cho nên, việc Hạng Vũ không có được thiên hạ là điều đương nhiên.

Lưu Bang không thoả mãn đối với cách nhìn của hai tướng quân Cao Khởi và Vương Long. Do vậy, Lưu Bang đã nói: các anh chỉ biết một mà không biết hai. Lưu Bang cho rằng sở dĩ ông có thể đánh bại được Hạng Vũ còn có nguyên nhân sâu xa hơn nữa đó là: để đáp ứng nhu cầu của thiên hạ, ông đã tuyển dụng các nhân tài khác nhau và tận dụng triệt để những điểm mạnh của các nhân tài này. Lưu Bang tự cho rằng về lĩnh vực đề ra sách lược, ông không giỏi bằng Trương Lương; về lĩnh vực quản lý hậu cần và duy trì cuộc sống ổn định của muôn dân, ông không giỏi bằng Tiêu Hà, về lĩnh vực mang quân ra chiến trận, ông không giỏi bằng Hàn Tín. Tuy nhiên, ông có thể làm cho Trương Lương, Tiêu Hà, Hàn Tín đều mong muốn giúp đỡ ông, phẫn đấu vì ông ta. Khi kết hợp các khả năng này lại, đương nhiên có thể đạt được thành công, thái bình thiên hạ. Liên quan đến Hạng Vũ, mặc dù, Hạng Vũ cũng có đội ngũ nhân tài rất ưu tú, tuy nhiên, Hạng Vũ lại không chú ý đến việc kết hợp khả năng của các nhân tài cho nên Hạng Vũ không thể đánh bại Lưu Bang.

Từ đoạn đối thoại rất đơn giản này, chúng ta có thể thấy được một thực tế cơ bản, đó là: Đối với Lưu Bang: Về lĩnh vực tài năng chuyên nghiệp, bản thân ông ta không có biểu hiện gì là kiệt xuất. Tuy nhiên, để đạt được thành công trong sự nghiệp, ông ta có khả năng tuyển dụng và tìm kiếm các nhân tài. Ông đã tìm thấy Trương Lương - một người rất giỏi trong việc đề ra sách lược, đã tìm thấy Tiêu Hà người rất giỏi trong việc quản lý hậu cần, và đã tìm thấy Hàn Tín - người rất giỏi trong việc đem quân đi đánh trận. Lưu Bang không những tìm thấy ba vị nhân tài kiệt xuất mà ông còn có thể tận dụng mặt mạnh của họ để có thể xây dựng sự nghiệp của Lưu Bang. Đương nhiên, Lưu Bang có thể đánh bại Hạng Vũ và bình định thiên hạ.

Nếu như, một mình Lưu Bang phẫn đấu, nỗ lực hoặc để một trong ba người Trương Lương, Tiêu Hà, Hàn Tín đối kháng với Hạng Vũ, sợ rằng, tất cả các vị này đều không phải là đối thủ của Hạng Vũ.

### 3. Vì có việc nên cần tìm người.

Doanh nghiệp kinh doanh cũng giống như một sự đấu tranh để chiếm quyền bá chủ. Mặc dù trên chiến trường này không có súng gươm, tuy nhiên sự cạnh tranh của nó rất lợi hại; đồng thời sự cạnh tranh này cũng không thua kém so với chiến trường đích thực. Nếu chủ một doanh nghiệp muốn đánh bại đối thủ cạnh tranh để chiếm quyền bá chủ mà chỉ dựa vào sức mạnh của cá nhân thì vẫn chưa đủ. Chủ doanh nghiệp phải tập trung tài năng, sức lực cũng như sách lược của các nhân tài thì mới có thể phát huy tốt hiệu quả kinh doanh của mình.



Nếu như ngay từ lúc đầu, Lưu Bang không phải “do có việc nên cần tìm người” mà “do có người nên cần tìm việc” thì Tiêu Hà, Hàn Tín, Trương Lương khẳng định sẽ không được trọng dụng. Xung quanh Lưu Bang cần phải có rất nhiều người tài năng luôn sát cánh cùng Lưu Bang khi khởi quân. Tuy nhiên, nếu như vậy, Lưu Bang tuyệt đối sẽ không thể thành công trong quá trình bình định thiên hạ và ông cũng không thể có cả thiên hạ triều Hán trong mấy trăm năm.

Doanh nghiệp ít nhất nên chuẩn bị một số nhân tài có các kỹ năng chuyên môn sau:

- Kỹ năng kỹ thuật sản xuất: Chịu trách nhiệm các công việc, yêu cầu liên quan đến quá trình sản xuất để sản xuất ra sản phẩm có giá thành thấp nhất phù hợp với yêu cầu quản lý chất lượng sản phẩm.

- Kỹ năng nghiệp vụ: Chịu trách nhiệm về công tác kinh doanh của doanh nghiệp. Những người này có khả năng thực hiện các công việc kinh doanh quan trọng của công ty, để phòng những rủi ro có thể xảy ra.

- Kỹ năng lập kế hoạch phát triển doanh nghiệp: Người có kỹ năng lập kế hoạch phát triển doanh nghiệp có nhiệm vụ phụ trách các vấn đề liên quan đến các hoạt động quy hoạch phát triển ngắn hạn và dài hạn. Công việc của người này giống như công việc của Trương Lương.

- Kỹ năng quản lý: Người có kỹ năng quản lý phải chịu trách nhiệm quản lý trong nội bộ của doanh nghiệp, làm cho tất cả các hoạt động của doanh nghiệp không tách rời quy luật thông thường mà giữa các bộ phận phải có sự phối hợp nhịp nhàng với nhau để làm cho mâu thuẫn trong nội bộ doanh nghiệp giảm đến mức thấp nhất có thể. Công việc của Tiêu Hà thuộc loại công việc như này.

Dưới sự lãnh đạo cao nhất của chủ sở hữu, chủ doanh nghiệp, những người có chuyên môn này luôn phải hướng tới một mục tiêu nhất định để phấn đấu. Trong quá trình phấn đấu đó, chủ doanh nghiệp có trách nhiệm về các nhiệm vụ như: lãnh đạo, điều hành và kết hợp nhịp nhàng các bộ phận. Chủ doanh nghiệp phải thiết lập một trung tâm củng cố lãnh đạo để làm cho năng lực của những người có chuyên môn này có thể tập trung tại trung tâm này. Đồng thời, chủ doanh nghiệp cũng phải điều hành những người có chuyên môn đó để làm cho phương hướng mà họ nỗ lực làm việc không xảy ra biến cố nào. Khi sự nỗ lực của các nhân tài này bị tổn thương do nhân tố môi trường hoặc nhân tố tình cảm cá nhân, chủ doanh nghiệp cần phải điều động hợp lý nhiệm vụ công việc để làm cho sự nỗ lực của các nhân tài này không bị tổn thương.

#### **4. Kết quả cuối cùng đã chứng minh phương pháp lựa chọn nhân tài của Sử Đế Phu.**

Làm thế nào để lựa chọn những nhân viên chủ chốt của công ty?

Nhân viên chủ chốt cũng giống như đồng tiền bằng đồng có hai mặt. Một mặt phải xem xét đến “giá trị” - “năng lực” của nhân viên, một mặt khác liên quan đến phẩm chất tinh thần, trách nhiệm và thái độ làm việc. Việc lựa chọn những nhân viên chủ chốt có chức vụ phù hợp đồng nghĩa với các căn phòng xây dựng mới gia cố thêm tính kiên cố của bức tường. Nếu như, ngay từ lúc đầu chủ doanh nghiệp đã lựa chọn được trưởng phòng kinh doanh, trưởng các phòng ban, các tổ trưởng, các kỹ sư cao cấp và các chủ quản của nhà máy (những người này đều là nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp) thì công việc sau này của doanh nghiệp đơn giản đi rất nhiều.

Sử Đế Phu muốn tự mình lập nghiệp và ông đã từng quên ăn quên ngủ để tìm ra phương pháp lập nghiệp. Đến bất cứ nơi nào, Sử Đế Phu cũng nghiên cứu tìm hiểu kỹ lưỡng các cơ hội. Vài tháng sau, đột nhiên, ông nảy ra sáng kiến. Sử Đế Phu là một cao thủ trong môn bơi thuyền, ông đã từng giành được danh hiệu quán quân trong cuộc thi đua thuyền hai người. Sau cuộc thi đua thuyền cuối tuần, Sử Đế Phu đã phát hiện công ty mà ông sử dụng thuyền đua đó đang rơi vào thế phá sản. Nguyên nhân chính dẫn đến sự phá sản của công ty này là do chuyên viên thiết kế thuyền và chuyên viên quản lý không thống nhất với nhau (cùng là cán bộ nhân viên trong công ty đóng thuyền).

Sử Đế Phu điều tra sự việc này, đi sâu phân tích tình hình thực tế, sau đó ông viết ra kế hoạch kinh doanh với quy mô lớn. Trước tình hình các doanh nghiệp khác không muốn tham gia góp vốn, Sử Đế Phu đã cùng 8 người bạn góp vốn được 200.000 đô la Mỹ. Sử Đế Phu đã tổ chức hội đồng quản trị của doanh nghiệp và chọn một vị tổng giám đốc có kinh nghiệm dày dặn trong lĩnh vực đóng thuyền, đồng thời ông cũng tích cực tiến hành công tác chuẩn bị cho việc đóng thuyền. Sử Đế Phu đã mua công cụ sản xuất kính mịn, bản thiết kế thuyền của chuyên viên thiết kế và quyền sử dụng thương hiệu thuyền đó. Mấy tháng trước, Sử Đế Phu đã đi du lịch nhiều nơi trên đất nước với mục đích đảm bảo với các nhà kinh doanh thuyền rằng ông có thể xuất hàng loạt những chiếc thuyền mới với kiểu dáng phong phú, có chất lượng tốt vào mùa xuân. Sử Đế Phu đã đề nghị chuyên viên thiết kế thuyền đảm nhiệm chức vụ lãnh đạo của nhà máy để lãnh đạo công tác sản xuất. Chuyên viên thiết kế đó đã lựa chọn một địa chỉ nhà máy gần bờ biển và tuyển dụng một loạt công nhân, tiến hành đóng thuyền theo như kế hoạch kinh doanh đã đề ra.

Sau đó, Sử Đế Phu đã không thực hiện được lời hứa mà ông đã nói với các nhà kinh doanh thuyền. Thuyền mà các nhân viên thiết kế chế tạo ra chất lượng không những không tốt mà giá thành lại rất cao. Sử Đế Phu tiến hành nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân sâu xa của vấn đề này và đã phát hiện ra việc lựa chọn sai địa chỉ nhà máy, cho nên rất khó có thể tìm thấy các nhân viên có kinh nghiệm và đáng tin cậy. Sử Đế Phu đã thay giám đốc nhà máy, chuyển đổi địa điểm sản xuất nhưng do lúc đó uy tín của công ty đã bị mất, thời kỳ kinh doanh thuyền thịnh vượng nhất cũng đã qua. Trong khoảng thời gian phiến toái đó, hai công ty chế tạo loại thuyền tương tự đã tham gia vào thị trường cạnh tranh. Sử Đế Phu không có cách nào để hồi phục công việc kinh doanh

của công ty, mặc dù ông đã bỏ một khoản tiền lớn đầu tư vào công tác quảng cáo để thúc đẩy kinh doanh. Ông đã vay tiền để chi trả cho các khoản quảng cáo bên ngoài, đồng thời lấy danh nghĩa của cá nhân để đảm bảo cho khoản vay. 5 năm sau, Sứ Đế Phu đã chuyển đến làm việc tại công ty bất động sản có quy mô kinh doanh lớn. Tuy nhiên, Sứ Đế Phu vẫn phải trích tiền lương hàng tháng của mình ra để bồi thường trách nhiệm trong những năm sản xuất thuyền.

Kết quả cuối cùng đã chứng minh doanh nghiệp tuyển dụng nhân tài đã không thành công. Nhân tài mà Sứ Đế Phu cần là có thể chế tạo ra thuyền làm bằng kính mịn với giá bán tương đối cao, chất lượng tốt, số lượng tương đối trong một mức vốn cố hạn. Những nhân tài mà Sứ Đế Phu tuyển dụng phải là những người yêu thích thuyền, nhưng những người đó không phải là chuyên gia có kinh nghiệm trong sản xuất công nghiệp.

Những thất bại và tổn thất có nguyên nhân từ bất cứ sai sót nào đều sẽ không vượt quá những thất bại và tổn thất gây ra bởi những nhân tài mà chủ doanh nghiệp lựa chọn sai trong hoạt động kỹ thuật và chức năng chuyên môn của doanh nghiệp.

#### **5. Sách lược bồi dưỡng nhân tài.**

Hiện nay, ngày càng có nhiều các doanh nghiệp áp dụng chính sách bồi dưỡng nhân tài. Các chính sách đó là doanh nghiệp chú ý tuyển dụng những người có tài năng xuất chúng ngay từ ban đầu, đồng thời những người được thăng chức được chọn từ trong nội bộ doanh nghiệp; đó là “tự bồi dưỡng nhân tài”. Các công ty như Công ty IBM, Công ty Máy móc châu Âu, Công ty 3M hoặc Công ty Điện thoại điện báo của Mỹ (AT&T) đều có cách nhìn như vậy. Một doanh nghiệp mới thường không đủ thời gian và tiền bạc để bồi dưỡng những nhân tài quản lý cao cấp ngay từ đầu, trong khi kế hoạch kinh doanh của công ty lại cần có những người có kinh nghiệm để phát triển.

Một công ty tên là Nam Gia Châu thành lập được hai năm chỉ tuyển dụng những nhân viên làm việc ban đêm và tuyển dụng những sinh viên mới tốt nghiệp đại học làm nhân viên kinh doanh. Họ cho rằng những nhân viên trẻ tuổi này có khả năng làm việc kiên trì, nhẫn nại hơn các nhân viên khác, bởi những người này dễ có khả năng thích ứng với các phương thức kinh doanh của doanh nghiệp nhưng các doanh nghiệp cũng nên ghi nhớ rằng: Các nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp phải là những người đã từng trải, có kinh nghiệm làm việc thành công, do đó sách lược bồi dưỡng nhân tài là không thể thiếu được nếu doanh nghiệp muốn phát triển.

# ĐỐT CHÁY ƯỚC MƠ

Nhiều năm trước đây, cán bộ của Công ty Sony của Nhật Bản tên là Akio Morita đã viết một cuốn sách có tên là “Không cần bàn luận về sơ yếu lý lịch” Sau khi cuốn sách này được xuất bản, ngay lập tức bán rất chạy và cuốn sách đó đã trở thành một trong những cuốn sách bán chạy nhất. Trong cuốn sách này, Akio Morita đã nhấn mạnh rằng “Sơ yếu lý lịch không thể nói lên được năng lực làm việc của một người. Năng lực làm việc của một người và văn bằng chứng chỉ mà họ nhận được ở trường học không có quan hệ trực tiếp với nhau”.

## 1. Thời đại tuyên truyền “có học vị, chưa đủ”.

Theo Sỹ Đại Phu, xã hội Trung Quốc rất coi trọng văn bằng chứng chỉ. Văn bằng chứng chỉ là nguyên tắc cao nhất để chúng tôi lựa chọn nhân tài. Cuốn sách “Không cần bàn luận về sơ yếu lý lịch” của Sony rất khó có thể được thừa nhận trong xã hội Trung Quốc.

Khi mở những trang quảng cáo tuyển dụng trên báo ra, chúng ta thấy rằng dường như rất ít khi các nhà tuyển dụng không yêu cầu học lực mà đa số các doanh nghiệp yêu cầu ứng cử viên phải có bằng đại học chính quy hoặc có các văn bằng thạc sỹ, tiến sỹ.

Một người có thể có được nhiều học vị trên thế giới, thậm chí anh ta còn có được học vị tiến sỹ học về các căn bệnh tinh thần. Vấn đề ở đây không phải là trong đầu anh ta có kiến thức gì mà liệu anh ta có kiến thức về công việc anh ta đang làm hay không? Chúng ta thường thấy có tình huống như sau: tổng giám đốc nhớ rất rõ những kiến thức mà ông ta đã học, tuy nhiên, ông ta cũng có thể mắc sai lầm trong khi khai trừ một người nào đó ra khỏi doanh nghiệp. Khi giám đốc nhận ra được sai lầm của mình thì cũng đã muộn và đã làm cho doanh nghiệp bị tổn thất rất nặng nề. Nếu như bạn không biết sử dụng tri thức của bạn khi nào và ở đâu thì đối với bất cứ ai, bạn cũng đều là người vô dụng. Chắc chắn rằng, bạn và chức vụ của bạn không tương xứng với nhau.

Trên thực tế, chủ nghĩa bằng cấp mà rất nhiều công ty áp dụng là “tuyển dụng nhân tài dựa trên hình thức bên ngoài”, là phương thức đánh giá nhân tài dựa trên “biểu hiện bên ngoài”, đây cũng là mục đích của chủ doanh nghiệp trong khi lựa chọn nhân tài. Chủ doanh nghiệp cần phải lấy hai hình thức: đó là trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc để làm tiêu chuẩn cơ bản khi quyết định việc tuyển dụng, tăng lương và thăng chức cho cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên, nếu như doanh nghiệp vẫn duy trì chế độ

quản lý nhân sự lạc hậu thì doanh nghiệp sẽ dần mất đi sức sống. Khi đó, nếu doanh nghiệp muốn sinh tồn trong môi trường cạnh tranh quốc tế đầy khốc liệt thì đó là điều không thể thực hiện được.

## 2. Sự thông minh của người Đài Loan.

Đài Loan là một trong “bốn con rồng” của châu Á. Cùng với sự phát triển ngày càng phồn vinh của nền kinh tế, nhu cầu nhân lực của giới doanh nghiệp Đài Loan ngày càng bức thiết. Hơn nữa, giới doanh nghiệp Đài Loan cũng nhận thức ngày càng rõ ràng đối với sức sản xuất của lao động. Nhu cầu nhân lực của giới doanh nghiệp Đài Loan đã bước sang một giai đoạn mới, đó chính là mức độ quan trọng của trình độ học vấn trong quá trình lựa chọn nhân tài, bằng cấp không phải là tất cả.

Hiện tượng này đã biểu hiện rất rõ trong các trang quảng cáo tuyển dụng nhân sự trên báo đó là dòng chữ “trình độ học vấn không hạn chế” xuất hiện ngày càng nhiều. Về phương diện quan niệm dùng người, hiện tượng này biểu hiện quan niệm “người có năng lực chính là nhân tài” đã trở thành khẩu hiệu phổ biến rộng rãi mà cụ thể nhất là mức cân bằng chuẩn tiền lương của cán bộ công nhân viên mới vào làm việc. Như vậy, những nhân tài thực sự sẽ không bị thiệt thòi.

Theo số liệu điều tra của các doanh nghiệp có quy mô vừa và quy mô lớn của Đài Loan, đây là bước đột phá trong quan niệm tương đối quan trọng, ít nhất là tư tưởng cũ kỹ “học để có lương cao” Trong xã hội hiện thực ngày nay, quan niệm “cùng làm cùng hưởng” của doanh nghiệp ngày càng trở nên phổ biến, đó là “anh có thể làm cho tôi bao nhiêu việc, tôi có thể trả cho anh bấy nhiêu tiền lương”. Nói cách khác, tư tưởng “không cần bàn luận về sơ yếu lý lịch” của Sony đã nhận được sự hưởng ứng sâu sắc của giới doanh nghiệp Đài Loan.

Đây chính là bước đột phá vĩ đại, mặt trái của quan niệm này còn ẩn chứa một số ý nghĩa tương đối quan trọng:

- Nhân lực chính là nhân tố quan trọng trong quá trình đầu tư kinh doanh. Vốn đầu tư này bắt buộc phải sản xuất ra tài sản có ý nghĩa tương đương nếu không thì vốn đầu tư đó sẽ trở nên lãng phí. Một phần tiền vốn trong tổng tiền vốn chi phí cho lao động, nhà kinh doanh trước đây đã chi phí cho công tác đào tạo. Trên thực tế, trình độ học vấn không nhất định tương đương với sức sản xuất. Do vậy, trên thực tế, số tiền chi phí thêm cho “công tác đào tạo” là số tiền hoàn toàn sẽ đem lại hiệu quả cao.

- Giáo dục nghề nghiệp dần dần được các doanh nghiệp chú trọng. Những người đã từng qua đào tạo giáo dục dạy nghề, có trình độ học vấn rất được coi trọng; những người đã từng qua đào tạo giáo dục dạy nghề được đãi ngộ tốt hơn nhiều so với những người chưa từng qua đào tạo.

- Những quan niệm cũ nát lạc hậu trong thời đại khoa cử “học tập để mưu cầu thành công” còn lưu lại trong đầu của rất nhiều người đã dần dần biến mất. Thay thế vào

các quan niệm đó là sự nhận thức “theo đuổi tri thức chính là một quá trình làm phong phú cuộc sống” chứ không phải là công cụ để theo đuổi thành công.

Nói tóm lại, chúng ta dễ dàng có thể thấy sự phát triển của các quan niệm mới và cũng rất dễ dàng “tiếp nhận” quan niệm thời đại về “không cần bàn luận về trình độ học vấn” bởi đây chính là một loại “thăng cấp” trong quan niệm dùng người.

### 3. Sự khác nhau giữa từng trải và kinh nghiệm.

Trong thời đại Tam Quốc, Chu Hào Kiệt đã lấy Lục Tốn của Đông Ngô làm ví dụ điển hình về thân phận của những nhân tài trẻ tuổi khi đứng trước nguy cơ tồn vong của cuộc sống.

Khi Lưu Bị dẫn 70 vạn quân đi tiêu diệt quân Đông Ngô để báo đáp cho Quan Vân Trường. Tôn Quyền đã bị Quan Vân Trường mắng là tay chân của Đông Ngô hiện có đầu kém cỏi. Bởi vì, những người tương đối thông minh như Chu Du, Lỗ Tấn, Lữ Mông đều đã không còn nữa, những người còn lại là những người không có khả năng đảm nhiệm được những trọng trách to lớn đó.

Khi đó, Khảm Trạch xuất hiện và giới thiệu một vị nho sinh trẻ tuổi tên là Lục Tốn tự xưng là Bá Tín. Lục Tốn có thân hình rất to khoẻ mạnh với khuôn mặt đẹp như ngọc. Lục Tốn là công tử của vùng Cửu Long. Theo như lời nói của Khảm Trạch, mặc dù gọi Lục Tốn là nho sinh nhưng trên thực tế Lục Tốn là người rất có tài, năng lực của Lục Tốn cũng không kém năng lực của Chu Du. Cho nên, Lục Tốn là người tài giỏi nhất được lựa chọn để chống lại các đợt công kích của Lưu Bị. Tuy nhiên, các quận thần lại rất ghen ghét gièm pha Lục Tốn: *“Giới học thức e rằng không sử dụng được, tuổi còn trẻ e rằng mọi người không phục, nếu như người khác không phục từng e rằng sẽ phát sinh bạo loạn, như vậy nhất định sẽ mắc phải sai lầm lớn”*. Lại có người nói Lục Tốn *“Tài năng có hạn, nếu làm việc lớn sẽ không thành công”*. Nói tóm lại, ngoài Khảm Trạch, không có một ai cho rằng người thanh niên trẻ tuổi này có thể làm nên việc lớn. Khảm Trạch luôn luôn hô to rằng *“Nếu như không dùng Lục Bá Tín thì Đông Ngô sẽ suy tàn”*. Khảm Trạch còn nguyện lấy cả tính mạng gia đình ra để đảm bảo giới thiệu Lục Tốn. Cuối cùng, Tôn Quyền cũng đồng ý và giao cho Lục Tốn làm Đại Đô Đốc. Vì sợ Quan Vân Trường không đồng tình, nên vì sử dụng Lục Tốn, Tôn Quyền đã ban tặng bảo kiếm và cho Lục Tốn tiếp nhận quân mã, đồng thời tuyên bố rằng *“Khó khăn bên trong cô chủ tự giải quyết, khó khăn bên ngoài tướng quân có trách nhiệm giải quyết”*.

Sau khi Lục Tốn nhận nhiệm vụ. Quả nhiên, Lục Tốn không phụ sự tin tưởng của Tôn Quyền, Lục Tốn dựa theo kế hoạch, đốt cháy liên doanh quân địch lên đến hơn 700 dặm và đã làm cho Lưu Bị không thể rút quân. Cuối cùng, nguy cơ của nước Đông Ngô đã được tháo gỡ.

Câu chuyện của Lục Tốn đã cho chúng ta bài học kinh nghiệm như sau: Từ trước đến nay, những người già luôn luôn thích lên mặt lão làng, loại trừ những người trẻ tuổi

và họ luôn cho rằng tuổi tác chính là nguồn vốn, sự từng trải chính là kinh nghiệm. Trên thực tế, những người cao tuổi không nhất định là người có khả năng làm việc. Một người có 10 năm trải nghiệm, không nhất định người đó có 10 năm kinh nghiệm. Người cao tuổi có thể có kinh nghiệm tương đối dày dặn, tuy nhiên họ không nhất định là những người thông minh. Ngược lại, khi sử dụng những người trẻ tuổi như Lục Tốn, chúng ta cũng có thể thấy được ví dụ điển hình của những người có tuổi luôn lên mặt lão làng. Bản thân quan niệm của những người có tuổi đó không chính xác mà họ còn phản đối những người trẻ tuổi.

#### 4. Trọng dụng học vấn cao.

Năm 1926, lần đầu tiên Công ty Điện tử Mitsushita thành lập trụ sở kinh doanh tại thành phố Kanazawa. Khi đó, công ty lại xuất hiện một vấn đề là nên cử cán bộ nào đến chủ trì trụ sở đó và cán bộ nào là người thích hợp nhất? Rất nhiều cán bộ cao cấp có năng lực có thể điều hành cơ sở kinh doanh mới này. Tuy nhiên, những cán bộ cao cấp này lại không thể tách rời tổng công ty. Khi đó, đột nhiên, Mitsushita nghĩ đến một nhân viên nghiệp vụ trẻ tuổi nhưng có học vấn bằng cấp cao nhất trong công ty. Nhân viên này vừa tròn 20 tuổi. Kỳ thực nhân viên này còn trẻ hơn tuổi của mình. Tuy nhiên, Mitsushita cho rằng không thể nói là người trẻ tuổi như vậy thì sẽ không thể làm tốt công việc. Cho nên, Mitsushita quyết định cử nhân viên trẻ tuổi này là người chịu trách nhiệm xây dựng cơ sở kinh doanh tại thành phố Kanazawa. Mitsushita đã cho gọi anh và nói với anh ra rằng: *“Lần này công ty quyết định thành lập một trụ sở kinh doanh tại thành phố Kanazawa. Tôi hy vọng rằng anh sẽ đến trụ sở mới để điều hành công việc. Bây giờ anh đến ngay thành phố Kanazawa, tìm kiếm một nơi thích hợp, thuê một căn phòng và thiết lập một cơ sở kinh doanh. Trước tiên, tôi đã chuẩn bị 3 triệu nhân dân tệ. Anh cảm lấy để tiến hành thực hiện công việc”*.

Sau khi nghe nói xong, nhân viên nghiệp vụ trẻ tuổi này rất ngạc nhiên. Anh ngạc nhiên đến nỗi nhìn thẳng vào mặt lãnh đạo và nói: *“Chức vụ quan trọng như vậy, tôi e rằng tôi không thể đảm nhiệm được. Tôi vào công ty làm việc mới chưa đầy hai năm và tôi chỉ là nhân viên mới. Tôi cũng chỉ có 20 tuổi đầu, chưa hề có kinh nghiệm gì...”* Anh cảm thấy rất không ổn. Lẽ nào, một nhân viên mới vào làm việc trong công ty chưa đầy hai năm, đột nhiên nhận lệnh thiết lập một cơ sở kinh doanh tại thành phố Kanazawa. Đương nhiên, anh ta sẽ cảm thấy không biết làm thế nào. Tuy nhiên, Mitsushita rất tin tưởng nhân viên trẻ tuổi đó, tin anh ta có khả năng gánh vác trách nhiệm quan trọng và đã cổ vũ động viên anh ta rất nhiều. Một lát sau, nhân viên trẻ tuổi này đột nhiên nói rằng: *“Tôi đã rõ rồi, để tôi đi thực hiện công việc. Ông cho tôi cơ hội tốt này, thực sự đó là niềm vinh hạnh của tôi, tôi sẽ cố gắng hết sức để làm việc”*

Vừa đến thành phố Kanazawa, nhân viên trẻ tuổi này ngay lập tức triển khai hoạt động kinh doanh. Đường như ngày nào anh cũng viết thư cho lãnh đạo để thông báo tình hình triển khai hoạt động kinh doanh. Không lâu sau, công tác chuẩn bị đã hoàn tất.

Tổng công ty đã cử thêm ba nhân viên đến trụ sở làm việc và khai trương trụ sở kinh doanh. Mặc dù, nhân viên này trẻ tuổi, có ít kinh nghiệm nhưng anh ta nỗ lực thực hiện công việc và cuối cùng anh vẫn đạt được thành công. Đối với công việc được giao, người thanh niên trẻ tuổi này cảm thấy bản thân anh ta phải chịu trách nhiệm nặng nề. Do vậy, anh đã nỗ lực làm việc hết sức, hoàn thành một cách thuận lợi công việc của mình.

#### **5. Phát hiện những thói quen không tốt: Sử dụng, để bặt đơn thuần theo chủ nghĩa kinh nghiệm.**

Hãy tiến hành so sánh nhân viên kinh doanh của công ty A và nhân viên kinh doanh của công ty B: Nhân viên kinh doanh của công ty A đã lấy câu nói “hôm nay khách hàng muốn đặt hàng gì?” để nói với khách hàng. Ngược lại, nhân viên kinh doanh của công ty B thể hiện sự quan tâm của công ty đến khách hàng lại giới thiệu sản phẩm mới của công ty, đồng thời nhấn mạnh những ưu điểm của sản phẩm đó và cung cấp cho khách hàng rất nhiều thông tin có lợi cho họ về sản phẩm. Đương nhiên, kết quả kinh doanh của nhân viên kinh doanh của công ty B cao hơn gấp ba lần so với kết quả kinh doanh của nhân viên kinh doanh của công ty A.

Tại sao kết quả kinh doanh của công ty A và công ty B lại khác nhau như vậy?

Kỳ thực, phương châm nhân sự mà công ty A thực hiện là chế độ kinh nghiệm tuổi tác theo hình thức chủ nghĩa tình cảm. Công ty A lấy kinh nghiệm tuổi tác để quyết định tiền lương, tiền thưởng và chức vụ của nhân sự. Do vậy, ý thức giai cấp giữa nhân viên quản lý và nhân viên bình thường, trưởng phòng và các phó phòng, phó phòng và các nhân viên và chủ tịch hội đồng quản trị phân biệt rất rõ rệt. Do vậy, nhân viên phục vụ của công ty A lại cảm thấy công ty A là công ty có môi trường làm việc thoải mái. Vì công ty A có chế độ đãi ngộ theo kinh nghiệm công tác và chủ nghĩa trình độ học vấn. Điều này sẽ không làm cho mọi người cảm thấy ngạc nhiên cho nên họ có thể yên tâm làm việc. Đặc biệt các lãnh đạo và các cán bộ, cho dù họ không có khả năng cũng không phải lo lắng sẽ bị đuổi việc hoặc bị giáng chức. Đồng thời, cho dù nhân viên của công ty A nỗ lực như thế nào để nâng cao thành tích kinh doanh của công ty cũng không phải vì cấp trên khen thưởng và cũng không nhận được phần thưởng. Cho nên, tự nhiên những người đó hình thành tâm lý thờ ơ với công việc dẫn đến ý chí của họ ngày càng giảm sút. Nhân viên kinh doanh của công ty A cũng không tích cực đề ra mục tiêu để nỗ lực hoàn thành công việc. Do vậy, lợi nhuận của công ty A tự nhiên giảm xuống mức rất thấp, dường như sự phát triển của công ty A cũng dừng hẳn lại. Khi đó, công ty A không có cách nào để mở rộng phạm vi hoạt động kinh doanh của mình, những chức vụ mà cán bộ công nhân viên trong công ty có thể nắm giữ cũng ngày càng giảm, công ty cũng không tuyển dụng bổ sung những nhân viên mới nữa. Tất cả các chức vụ đều do những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong công ty đảm nhiệm. Kết quả là ý chí làm việc rất thấp, đồng thời không khí làm việc của công ty ngày càng buồn tẻ. Nói tóm lại, công ty A đang rơi vào tình trạng hoạt



động ngày càng kém hiệu quả. Do vậy, cho dù ai làm việc trong công ty này đi chăng nữa cũng rất khó có thể phát triển được.

Ngược lại, công ty B lại lấy chủ nghĩa năng lực làm phương châm cho nhân sự của công ty. Công ty B lấy thành tích thực tế để quyết định tiền lương và tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Để tiến hành thăng chức cho cán bộ công nhân viên trong công ty, công ty B đã lấy thành tích thực tế trong công việc làm tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá năng lực của họ. Không chỉ có các nhân viên kinh doanh mà mỗi nhân viên trong công ty đều xây dựng mục tiêu làm việc rõ ràng. Trong khi cạnh tranh với người khác không có cán bộ công nhân viên nào lợi dụng kinh nghiệm làm việc, trình độ học vấn và các đặc quyền khác làm hậu thuẫn để bao che hành vi của mình. Trong khi nâng cao thành tích thực tế, mưu cầu phát triển cũng không có bất cứ trở ngại nào. Trước tình hình khách quan trước mắt, tâm trạng của tất cả mọi người rất thoải mái, ý chí tích cực và chí khí cũng ngày càng được nâng cao.

Muốn làm cho mọi người có thể phấn đấu hướng về tương lai, có khả năng phát triển, trước hết doanh nghiệp cần phải loại bỏ được vòng tuần hoàn theo xu hướng ngày càng xấu của không khí làm việc giảm sút trong doanh nghiệp và thay vào đó, doanh nghiệp cần tạo ra thời cơ để xây dựng vòng tuần hoàn theo xu hướng duy trì không khí làm việc tốt đẹp trong doanh nghiệp.

## CHỦ DOANH NGHIỆP PHẢI NẮM VỮNG VAI TRÒ CỦA NGƯỜI CẦM LÁI

### 1. Nhân tài tồn tại ngay bên cạnh bạn.

Hồi thứ 24 tuyển tập “Tam Quốc Diễn Nghĩa” đã viết: Tào Tháo dẫn 20 vạn quân tấn công Từ Châu, Lưu Bị đến Hà Bắc cầu cứu Viên Thiệu. Tôn Hàn đi gặp tham mưu của Viên Thiệu tên là Điền Phong để nhờ Điền Phong đưa vào gặp. Điền Phong đã góp ý với Viên Thiệu như sau: “*Hôm nay Tào Tháo trưng dụng Lưu Huyền Đức ở phía đông,*

*Tào Tháo có rất nhiều thời gian, nếu ông tiến quân theo lối đánh nghi binh thì có thể bảo toàn được thiên tử và muôn dân. Tuy nhiên, không dễ gì có được cơ hội đó cho nên ông phải tận dụng triệt để cơ hội".* Sự góp ý của Điền Phong rất chính xác, hơn nữa sự góp ý đó cũng rất có ý nghĩa. Nếu Viên Thiệu có thể nghe theo thì toàn bộ lịch sử của cả thời đại Tam Quốc đều phải viết lại. Nhưng thật đáng tiếc, khi đó con của Viên Thiệu toàn thân mắc bệnh ghê lở nên trong lòng hoảng hốt không dám xuất binh. Điền Phong rất không hài lòng và phát biểu rằng: *"Khi gặp nan nguy, chỉ vì con bị bệnh mà bỏ lỡ cơ hội, làm hỏng việc lớn, thật là đáng tiếc!"*, Điền Phong thở dài.

Bởi vì Viên Thiệu không hỗ trợ kịp thời nên Lưu Bị đã bị Tào Tháo đánh cho phải chạy tan tác đến nỗi Lưu Bị cũng không kịp đến cứu vợ của mình. Do phải bảo vệ chị dâu, vợ của Lưu Bị cho nên Quan Vân Trường phải hàng nhưng không theo Tào Tháo.

Truyền thuyết kể lại rằng sau khi Lưu Bị bại trận, Viên Thiệu đã đem quân đi quyết chiến với Tào Tháo. Là một nhà cố vấn, Điền Phong thấy rõ điều đó hoàn toàn bất lợi và đã khuyên Viên Thiệu như sau: *"Do Tào Tháo không tấn công kịp thời nên khi Tào Tháo tấn công vào Từ Châu, dường như ở đó không có hề có quân địch. Nay Từ Châu đã bị phá vỡ, quân của Tào Tháo ngày càng có khí thế cho nên không dễ gì bị đánh bại".* Viên Thiệu không nghe, Điền Phong lại than rằng: *"Nếu như ngài không nghe lời khuyên chân thành của thần, nếu ngài xuất quân nhất định sẽ gặp thất bại".* Viên Thiệu tức giận và quở trách Điền Phong, sau đó Điền Phong bị Viên Thiệu tống giam vào tù. Bởi vì thực hiện nhiệm vụ của người cố vấn mà Điền Phong rơi vào tình trạng bế tắc này. Đây đúng là sự bi ai của quân thần trung thành.

Sau khi Viên Thiệu xuất quân, quả nhiên bị Tào Tháo đánh bại thảm hại. Ngay cả hai tướng quân được Viên Thiệu yêu quý tên là Liên Mầu Lương và Văn Sữu cũng bị Quan Vân Trường chém (khi đó Quan Vân Trường đã được Tào Tháo thu nạp, Tào Tháo phái Quan Vân Trường tiếp đón kẻ thù và chém hai viên tướng của Viên Thiệu).

Sau khi Tôn Sách chết, Tôn Quyền kế vị, Tào Tháo phong tôn quyền làm tướng quân. Viên Thiệu tức giận đã khởi xướng hơn 10 vạn quân ngay lập tức tấn công vào Hứa Xương. Trước khi xuất quân, ở trong tù, Điền Phong tiếp tục khuyên Viên Thiệu: *"Hôm nay phụ thuộc vào thiên thời, không thể đem theo nhiều quân bởi như thế sẽ bất lợi".* Tuy nhiên, Viên Thiệu vẫn không nghe mà còn ném chiếc mũ vào mặt Điền Phong vì tội làm cho quân của Viên Thiệu bất an.

Trận chiến mới bước vào giai đoạn đầu, Viên Thiệu đã bị thất bại thảm hại. Người cai ngục tù nghe nói Viên Thiệu bại trận đã đến gặp Điền Phong và nói rằng: *"Xin chúc mừng".* Điền Phong trả lời: *"Niềm vui nào đáng chúc mừng thưa ông?"*. Viên cai ngục tiếp tục trả lời: *"Quân của tướng Viên Thiệu đã trở về sau khi thất bại thảm hại".* Điền Phong cười một cách đau khổ: *"Lúc này tôi cũng có thể chết được rồi".* Viên cai ngục nói: *"Sao lại thế?"*. Điền Phong nói: *"Quân của tướng Viên Thiệu bề ngoài tỏ ra rất*

*đoàn kết nhưng bên trong đố kỵ nhau rất gay gắt và không có lòng trung thành. Nếu như Viên Thiệu xuất quân mà chiến thắng thì rất vui mừng, nếu thua thì trách móc tôi. Nay cuộc chiến đã thất bại thảm hại nên Viên Thiệu rất xấu hổ và không còn hy vọng vào thế hệ sau”.*

Điền Phong vừa nói xong lời, Viên Thiệu đã bị chiếc kiếm đâm ngang qua người đúng như dự đoán của Điền Phong. Viên cai ngục rất ngạc nhiên. Điền Phong nói: *“Từ lâu tôi đã biết rằng tôi không thể sống được, chuyện sống chết của đại trượng phu giữa trời đất cũng là chuyện bình thường, hôm nay tôi chết cũng chẳng có gì đáng tiếc”* và Điền Phong đã tự cắt cổ mình. Bi ai của Điền Phong cũng là bi ai của của người có trí lớn không hề màng đến danh lợi. Hình tượng của Điền Phong là hình tượng của quân thần trung thành. Hình tượng này luôn được nhắc lại trong lịch sử và Điền Phong chính là hình tượng mà mọi người luôn xót thương.

Rất nhiều chủ doanh nghiệp thường ca thán rằng doanh nghiệp của họ không có nhân tài. Kỳ thực, nhân tài có thể ở ngay bên cạnh bạn và cũng có thể nhân tài trong doanh nghiệp của bạn. Sử dụng họ hay bỏ qua họ? Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào ý niệm của bạn.

## **2. Hiện tượng Công ty CA: Chủ doanh nghiệp không trừng phạt nhân viên.**

Vào thời Xuân Thu, nội bộ nước Tề nổi loạn, nhà vua bị giết hại. Công tử Tiểu Bạch (sau này làm Công tử của nước Tề) được Bào Đồ Nha đưa về nước nhưng đã bị Công tử Kiếu và Quản Trung ám sát. Do vụ ám sát không thành nên Công tử Kiếu và Quản Trung đã tháo chạy đến nước Lỗ. Sau này, Quản Trung bị bắt trở lại nước Tề. Công tử nước Tề đã từng có ý nghĩ trừng phạt Quản Trung. Do muốn sử dụng Quản Trung để xây dựng đội quân hùng mạnh để làm hưng thịnh đất nước, Bào Đồ Nha đã khuyên vua nước Tề như sau: *“Nếu Đại Vương muốn trị vì thiên hạ thì Đại Vương không thể không dùng Quản Trung, đồng thời Đại Vương cũng không nên suy nghĩ đến sai lầm của anh ta trước đây mà nên ra ngoài thành tiếp đón Quản Trung”* Công tử nước Tề nghe theo lời góp ý của Bào Đồ Nha đã phong Quản Trung làm Tướng Quốc, phong cho Bào Đồ Nha làm phó cho Quản Trung. Sau này, dưới sự trợ giúp của Quản Trung, Công tử nước Tề đã trở thành bá chủ thứ nhất của thời kỳ Xuân Thu.

Nếu như Công tử nước Tề thiếu lòng tin đối với người đã từng là kẻ thù của mình và Công tử không nghe lời khuyên của Bào Đồ Nha thì sẽ không thể đạt được thành công. Sở dĩ Công tử nước Tề có được sự nghiệp vĩ đại về sau là do Công tử nước Tề đã tha thứ cho sai lầm của Quản Trung, đồng thời giao tất cả quyền lực quân sự cho Quản Trung.

Vương Gia Khiêm, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc điều hành Công ty Máy tính liên hợp quốc tế của Mỹ (Công ty CA) - công ty phần mềm, máy tính lớn thứ hai trên toàn cầu - được coi là người rất có khí phách. Vương Gia Khiêm rất

thích chơi bóng rổ. Có một lần, ông đã bị một nhân viên vô tình vung cánh tay đánh làm vỡ xương mũi trong khi ông đang chơi bóng hăng say. Nhân viên đó rất sợ hãi, nhưng khi nằm trên giường bệnh, Vương Gia Khiêm lại dùng những lời nói hài hước để an ủi anh ta. Sau này, nhân viên này không những không bị trừng phạt mà ngược lại còn được đề bạt thăng chức do có biểu hiện tốt trong công việc. “Mũi của lãnh đạo bị vỡ, nhân viên được thăng chức” đã trở thành những lời nói tốt đẹp được truyền tụng trong Công ty CA.

### **3. Không vì việc riêng mà bỏ qua người tài.**

Do rất nhiều nguyên nhân nên trong suy nghĩ giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các đồng nghiệp luôn luôn tồn tại mâu thuẫn; cho nên khi sử dụng nhân sự, hiện tượng đó tồn tại rất phổ biến. Ví dụ, bình thường bạn không thích người nào đó mặc dù anh ta có tài. Ngược lại, bởi vì bạn thích ai đó cho nên bạn luôn luôn nghĩ về anh ta mà bạn không hề tiến hành nghiên cứu điều tra một cách khoa học. Khi giải quyết vấn đề sai phạm của một người nào đó, do bị ảnh hưởng bởi tình cảm cá nhân cho nên có khi cần kỷ luật, bạn lại không kỷ luật hoặc kỷ luật nhẹ; những người không nên kỷ luật, bạn lại kỷ luật hoặc kỷ luật dưới hình thức nặng v.v... Điều này không những không có lợi khi sử dụng nhân tài mà còn ảnh hưởng đến cách nhìn của cán bộ công nhân viên với chủ doanh nghiệp.

Con người ai cũng có tình cảm, chủ doanh nghiệp cũng không ngoại lệ. Do vậy, khi tìm kiếm, tuyển dụng và sử dụng nhân tài, chủ doanh nghiệp phải kiên trì tuân thủ nguyên tắc coi trọng nhân tài; không thể căn cứ vào tình cảm cá nhân đơn giản của mình để đánh giá năng lực con người. Chủ doanh nghiệp không thể lấy tình cảm yêu ghét của cá nhân làm tiêu chuẩn mà phải lấy cái tâm, công bằng, lấy nghiệp lớn làm trọng để đánh giá nhân tài và sử dụng hiền tài.

Chủ doanh nghiệp cũng phải tránh để cho các nhân tố tình cảm bị chi phối trong khi sử dụng nhân tài; không thể chỉ dựa vào cảm giác của chính mình mà chủ doanh nghiệp còn phải xây dựng, kiện toàn các thể chế có hiệu quả như đánh giá các thành tích và trung cầu dân ý.

Nếu bạn là chủ doanh nghiệp có khả năng sử dụng người tài, bạn sẽ có thể trở thành chủ doanh nghiệp thành công trong sự nghiệp.

### **4. Tìm người xuất sắc hơn chính mình.**

Năm 1975, công ty sản xuất phần mềm máy vi tính đầu tiên trên thế giới ra đời. Đó là công ty phần mềm Microsoft dưới sự lãnh đạo thần kỳ của Bill Gates. 20 năm sau, Bill Gates đã trở thành người có sức ảnh hưởng lớn nhất trong công ty này. Có thể nói một cách khiêm tốn rằng, công ty này là công ty có ảnh hưởng lớn nhất đối với sự phát triển của thế giới ngày nay. Bill Gates cũng trở thành người giàu có nhất thế giới. Thành tích của công ty này đã làm cho mọi người rất khâm phục. Ngoài sự cố gắng nỗ

lực của Bill Gates ra, phương châm sử dụng nhân tài của công ty này cũng là bài học quý báu đối với chúng ta. “Chúng ta đang tìm kiếm những nhân tài xuất chúng hơn chúng ta”. Câu nói này đã làm cho những nhân tài ưu tú nhất trên thế giới đều tập trung tại công ty phần mềm này. Công ty đã giúp các nhân tài phát huy trí thông minh của mình, không ngừng cải tạo thế giới, không ngừng viết tiếp kỳ tích “phần mềm” của công ty.

Để thu hút những nhân tài giỏi nhất, công ty phần mềm đã áp dụng một phương pháp riêng để lựa chọn những nhân viên tham gia phỏng vấn. Để lựa chọn ra những nhân tài vào vòng phỏng vấn tiếp theo, công ty thông qua những từ ngữ quan trọng mà máy vi tính đã chọn ra để lựa chọn ra những nhân tài sử dụng công nghệ thông tin có tính sáng tạo và có trình độ chuyên môn nhất định. Trong khi phỏng vấn, công ty phần mềm thường đề xuất một số vấn đề kỳ quặc đối với một số sinh viên mới tốt nghiệp đại học. Ví dụ như: “Trong tình hình đất nước có chiến tranh, làm thế nào để bạn có thể biết được trọng lượng của chiếc máy bay?”, “Tại sao giếng nước lại có hình tròn?” hoặc “Làm thế nào để biết được mỗi ngày có bao nhiêu nước chảy qua sông?” v.v... và các vấn đề tương tự như vậy. Kỳ thực, chủ doanh nghiệp không phải muốn có được câu trả lời chính xác mà họ muốn biết phải chăng người ứng tuyển có thể tìm thấy phương án giải quyết vấn đề tốt nhất hay không, xem xem người ứng tuyển có thể nghiên cứu vấn đề đưa ra một cách sáng tạo hay không?

Một số nhà quản lý của doanh nghiệp kỳ thực có một số bản lĩnh. Tuy nhiên bản lĩnh của chủ doanh nghiệp đó không phải là bản lĩnh lớn nhất. Khi nhà quản lý phát hiện ra những nhân tài có năng lực hơn bản thân và sẽ cảm thấy chức vụ của mình bị đe dọa, chủ doanh nghiệp tìm cách để khống chế tài năng của họ hoặc tìm cách để đuổi nhân tài đó ra khỏi doanh nghiệp hoặc tạo ra tin đồn nhằm cho nhân tài đó làm cho anh ta không thể ngẩng đầu lên được và không có tâm trạng để làm việc để phát huy năng lực của mình. Các nhà quản lý này đưa ra điều kiện tuyển dụng nhân tài không phải chỉ căn cứ vào tài năng của họ để tuyển dụng mà căn cứ vào việc người đó có nghe lời mình hay không? Mặc dù năng lực của nhân tài đó thấp tuy nhiên đó là người biết nghe lời thì nhà quản lý cũng có thể giữ người đó ở lại làm việc, đồng thời trọng dụng họ. Nếu như người đó không nghe lời nhà quản lý cho dù người đó có năng lực tốt đi chăng nữa chủ doanh nghiệp cũng không dùng. Tạm thời chủ doanh nghiệp vẫn chưa xác định được tiêu chuẩn rõ ràng, qua một khoảng thời gian chủ doanh nghiệp mới đề ra phương pháp kiểm tra và đánh giá. Phương pháp này đều có hại cho nên chủ doanh nghiệp nên tránh sử dụng. Chủ doanh nghiệp nên thay đổi tâm lý cũng như phương pháp tuyển dụng nhân tài, nếu không doanh nghiệp sẽ không có những bước phát triển vượt bậc. Nếu như những người bình thường ở bên cạnh bạn thì ai sẽ phát hiện ra những sai lầm trong sách lược của bạn và đề xuất phương án giải quyết cho bạn. Nếu không có nhân tài thì liệu doanh nghiệp của bạn có thể phát triển mạnh được không?

Công việc kinh doanh của công ty A tại Bắc Kinh không thuận lợi, sản phẩm công ty sản xuất ra bị ứ đọng, vòng quay vốn gặp rất nhiều khó khăn. Một hôm, ban lãnh đạo công ty đã thông báo với vị giám đốc thông tin là cần phải điều về một nhân sự mới, đồng thời ban lãnh đạo cũng muốn để nhân sự mới này làm phó giám đốc. Tuy nhiên, ban lãnh đạo cũng không muốn trực tiếp sắp xếp nhân sự của cấp dưới nên đã để vị giám đốc này tự làm báo cáo về tình hình sắp xếp nhân sự. Thông qua tìm hiểu, vị giám đốc này đã phát hiện nhân sự mới này có năng lực hơn hẳn bản thân mình cho nên sớm muộn gì anh ta cũng đe dọa đến vị trí của mình. Trong công việc, nhân sự mới này cũng có thể phát sinh mâu thuẫn với chính bản thân giám đốc. Vì vậy, vị giám đốc này đã để cho nhân sự mới này đảm nhiệm chức vụ nhân viên hành chính thông thường và thường nói những nhược điểm của nhân viên mới này trong nội bộ công ty, không sắp xếp vị trí cũng như không phân công công việc cho anh ta để anh ta có thể phát huy năng lực của bản thân. Kết quả là nhân tài này đã phải rời bỏ công ty A, đồng thời chỉ trong thời gian ngắn, anh đã được công ty khác mời làm giám đốc. Công việc của công ty A vẫn hoạt động như cũ, doanh nghiệp ngày càng thua lỗ nặng nề và không lâu sau giám đốc của doanh nghiệp cũng bị miễn nhiệm chức vụ.

Nhà quản lý không thể đảm bảo chức vụ của mình, nếu như do thiếu nhân tài làm cho công việc kinh doanh của công ty không hiệu quả, thu nhập của cán bộ công nhân viên giảm, công nhân viên sẽ không tiếp nhận người lãnh đạo như vậy thì doanh nghiệp sớm muộn gì cũng bị phá sản với sức ép cạnh tranh bên ngoài và nội bộ trong doanh nghiệp.

Nếu như một người nào đó có tài năng xuất chúng thì anh ta cũng không thể đảm nhiệm hết tất cả các công việc. Cho nên, nhà lãnh đạo biết dùng người sẽ tuyển dụng những người có khả năng tốt hơn bản thân họ thì nhà lãnh đạo mới có thể hoàn thành sự nghiệp vĩ đại, vượt qua khả năng của chính mình. Vì vậy, khi nhà lãnh đạo phát hiện ra cán bộ cấp dưới có năng lực hơn chính bản thân nhà lãnh đạo về một số phương diện nào đó, cũng chính là lúc thể hiện khuynh hướng kinh doanh thành công của nhà lãnh đạo. Nếu như tất cả những nhân tài mà chủ doanh nghiệp sử dụng đều là những người làm việc bình thường, có năng lực thấp kém hơn nhà lãnh đạo thì chủ doanh nghiệp rất khó có thể đạt được thành công trong kinh doanh.

# PHÁT HUY HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Phần lớn các lãnh đạo đều nhận biết được tác dụng của việc phát huy hiệu quả làm việc của các nhân tài kiệt xuất, vì các nhân tài này có thể cống hiến công sức to lớn của họ cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, còn có các chủ doanh nghiệp thường bỏ qua tác dụng này của nhân viên mà luôn coi họ giống như cỗ máy sản xuất.

Nhà lãnh đạo thông minh sẽ không nhìn nhận vấn đề như vậy. Chủ doanh nghiệp biết rằng không có đồ vật nào có thể quý giá hơn cán bộ công nhân viên của anh ta; lúc nào chủ doanh nghiệp cũng nghĩ đến nhân viên của mình trước tiên, xem xét xem nguyên nhân nào làm cho các nhân viên lo lắng.

## 1. Đằng sau hiện tượng Pygmalionism.

Trong truyện cổ thần thoại Hy Lạp có một câu chuyện đã làm cảm động lòng người. Một vị vương tử có tên là Pygmalionism đã cố gắng hết sức để thực hiện lý tưởng của anh, đó là khắc tượng thần mỹ nữ. Anh đam mê tượng mỹ nữ của mình đến nỗi anh đã coi tượng mỹ nữ như người con gái đẹp thực sự ngoài trần gian vậy. Cuối cùng anh đã đem lòng yêu chính tượng mỹ nữ của mình. Ái thần rất cảm động trước trái tim yêu thương tượng mỹ nữ chân thành của Pygmalionism nên ái thần dần dần đã làm cho nữ thần có linh hồn như người sống để cho Pygmalionism và tượng mỹ nữ có thể kết duyên trọn đời.

Câu chuyện đã miêu tả rất sinh động cái gọi là “lời tiên đoán do chính mình thực hiện” Một người muốn giúp đỡ một người khác làm cho lý tưởng họ trở thành hiện thực. Giống như Pygmalionism muốn tượng mỹ nữ của anh ta trở thành con người thực thụ và cuối cùng ái thần đã giúp đỡ mỹ nữ của anh ta trở thành người con gái đẹp chân thực.

Để hiểu được mức độ chính xác của “lời tiên đoán do chính mình thực hiện”. Năm 1968, nhà tâm lý học tên là Rosenthal của trường Đại học Harvard đã cùng với một nhà tâm lý học khác làm thí nghiệm như sau: Họ đã tiến hành điều tra trong một lớp học tại một trường tiểu học. Sau đó, họ đã đưa ra một danh sách học sinh “có khả năng phát triển tốt”, đồng thời cho rằng những học sinh có tên trong danh sách này sẽ trở thành các nhân tài nổi tiếng như các nhà khoa học, nhà văn học trong tương lai. Điều kỳ lạ là, mấy

tháng sau, những học sinh được coi là “có khả năng phát triển tốt” dần dần trở nên nhanh nhẹn hoạt bát hẳn lên, nhu cầu tìm hiểu kiến thức của các học sinh ngày càng nhiều, thành tích học tập cũng ngày càng được nâng cao. Chúng ta có thể thấy các học sinh đó có xu thế theo chiều hướng “phát triển rất tốt”

## 2. Lý luận X và lý luận Y.

Trong doanh nghiệp, “lời tiên đoán do chính mình thực hiện” cũng phát huy tác dụng tương tự. Thái độ và kỳ vọng của chủ doanh nghiệp đối với nhân viên có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc của nhân viên. Thái độ và kỳ vọng của chủ doanh nghiệp đối với nhân viên có thể làm cho nhân viên phát huy ý chí làm việc cũng như nâng cao hiệu quả sản xuất. Tuy nhiên, một số thái độ và kỳ vọng khác của chủ quản lại làm cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp mất đi ý chí làm việc và giảm sức sản xuất. Có thể nói, thái độ và kỳ vọng của chủ doanh nghiệp đối với nhân viên là ở giữa hai yếu tố cực đoan, đó là thiếu niềm tin và tràn đầy niềm tin. Đây chính là Lý luận X và lý luận Y trong quản lý học.

Lý luận Y chỉ các cách nhìn sau đây của chủ doanh nghiệp đối với nhân viên:

- Nhân viên bình thường luôn có cảm giác chán ghét công việc hiện tại của họ. Do vậy chỉ cần có cơ hội, họ sẽ tìm cách để trốn tránh công việc.
- Đối với các đặc điểm của công việc mà nhân viên chán ghét và trốn tránh, chủ doanh nghiệp phải khống chế, chỉ huy và đe dọa thì nhân viên mới có thể phát huy hiệu quả công việc.
- Nhân viên bình thường luôn thích được lãnh đạo, tuy nhiên họ không thích gánh chịu trách nhiệm bởi vì họ không được hưởng bao nhiêu tiền công.

Lý luận X chỉ các cách nhìn sau đây của chủ doanh nghiệp đối với nhân viên:

- Giống như đi xem hài kịch và nghỉ ngơi vậy, nhân viên dồn hết thể lực và trí lực để làm việc và cảm thấy rất hứng thú trong công việc.
- Nhân viên hiểu được tính tự giác kỷ luật thì nhân viên mới có thể tự phát huy năng lực dựa vào mục tiêu trong công việc để hướng về phía trước.
- Mức độ quan tâm của nhân viên đối với việc thực hiện mục tiêu công việc phụ thuộc vào mức độ đãi ngộ của chủ doanh nghiệp đối với họ.
- Trong hoàn cảnh thông thường, nhân viên không những mong muốn tiếp nhận trách nhiệm mà còn mong muốn chủ động gánh vác trách nhiệm.
- Thông thường nhân viên có năng lực suy nghĩ, năng lực tưởng tượng và năng lực sáng tạo để giải quyết các vấn đề trong công việc.
- Trong xã hội ngày nay, năng lực tri thức của nhân viên thường chỉ được sử dụng một phần.



Điều đáng chú ý đó là lý luận X và lý luận Y đều có hiệu quả thực hiện của chính bản thân. Nếu như bản thân chủ doanh nghiệp là tín đồ của lý luận X thì nhân viên chủ chốt của chủ doanh nghiệp đó sẽ có khuynh hướng lẩn trốn công việc và rũ bỏ trách nhiệm.

Chủ doanh nghiệp sẽ sử dụng phương thức mất niềm tin để đối xử với nhân viên của mình. Cho dù nhân viên có bản chất trốn tránh công việc và rũ bỏ trách nhiệm hay không, dưới hình thức dãi ngộ thiếu niềm tin của chủ doanh nghiệp thì các nhân viên sớm muộn gì cũng sẽ trốn tránh công việc và rũ bỏ trách nhiệm. Thật không may, sự phản ánh tiêu cực này của nhân viên lại chứng minh tính chân thực của phương pháp đối xử trước đây của lãnh đạo đối với nhân viên, cho nên cán bộ công nhân viên tiếp tục áp dụng phương thức lãnh đạo thiếu niềm tin đó. Ngược lại, nếu bản thân lãnh đạo là tín đồ của lý luận Y thì nhân viên chủ chốt của anh ta đều là những nhân viên yêu thích công việc và rất vui lòng đảm nhận trách nhiệm trong công việc. Khi đó chủ doanh nghiệp sẽ áp dụng phương thức kỳ vọng vào niềm tin (như phương pháp uỷ quyền và tham gia) để đối đãi nhân viên. Cho dù nhân viên có phẩm chất yêu thích công việc và rất vui lòng đảm nhận trách nhiệm trong công việc hay không, dưới sự dãi ngộ bằng niềm tin của chủ doanh nghiệp, nhân viên cũng có thể trở thành những người yêu thích công việc và rất vui lòng đảm nhận trách nhiệm trong công việc. Sự phản ánh tích cực này của nhân viên đã làm cho chủ doanh nghiệp tiếp tục áp dụng phương pháp lãnh đạo kỳ vọng vào niềm tin.

Từ những nhận thức nêu trên, chúng ta thấy rằng, hiệu quả mà lý luận Y đem lại rõ ràng cao hơn hiệu quả mà lý luận X đem lại.

### **3. Câu hỏi trắc nghiệm dành cho chủ doanh nghiệp.**

Dưới đây là một chủ đề trắc nghiệm để cung cấp cho chủ doanh nghiệp tự đánh giá phương pháp lãnh đạo của bản thân, xem xét xem chủ doanh nghiệp là người của lý luận X hay là người của lý luận Y. Bạn hãy căn cứ vào nhận thức của mình để lựa chọn ra những đáp án chính xác nhất căn cứ vào nội dung nêu trên (lựa chọn một trong hai phương án đồng ý hoàn toàn hoặc không đồng ý hoàn toàn).

- Mọi người làm việc chủ yếu để kiếm tiền và nâng cao giá trị của bản thân. (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).
- Mỗi người đều cần sự cổ vũ động viên, khích lệ và góp ý của người khác (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).
- Con người có những sở thích khác nhau, công việc và nghỉ ngơi là hai vấn đề hoàn toàn khác nhau (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).
- Nhân loại phản kháng đối với sự thay đổi tự nhiên, họ luôn nguyện chấp hành các nguyên tắc cũ (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).

- Công việc là nguồn gốc của mọi thứ. do vậy phải lấy con người làm gốc để làm việc (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).

- Để thực hiện mục tiêu cá nhân và mục tiêu xã hội, nhân viên sẽ phải duy trì sức sản xuất ở mức độ cao (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).

- Công việc và hài kịch không có sự khác biệt nhiều bởi vì hai nhân tố này đều có niềm đam mê (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).

- Nhân loại bẩm sinh đã chán ghét những công việc khô khan, tuy nhiên nhân loại lại thích những kinh nghiệm mới mẻ. Do vậy, trong một mức độ nào đó, mỗi người đều có năng lực sáng tạo (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).

- Nhân viên là nguồn gốc cơ bản của mọi thứ, nhân viên luôn mong muốn thực hiện lý tưởng của bản thân. Do vậy, để đáp ứng yêu cầu của nhân viên, bản thân công việc phải được lập kế hoạch và rút kinh nghiệm (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).

- Nhân loại luôn luôn rơi vào trạng thái mong muốn trưởng thành. Chỉ cần bạn chăm chỉ học tập thì bất cứ thời gian nào cũng không hề muộn. Nhân loại đam mê học tập, do vậy kiến thức và năng lực của con người không ngừng tăng lên (đồng ý hoàn toàn, không đồng ý hoàn toàn).

Bàn về một tín đồ theo lý luận X cực đoan: 5 chủ đề đầu tiên, anh ta sẽ lựa chọn đồng ý hoàn toàn; 5 chủ đề về sau, anh lựa chọn không đồng ý hoàn toàn.

Bàn về một tín đồ theo lý luận Y cực đoan: 5 chủ đề đầu tiên, anh ta sẽ lựa chọn không đồng ý hoàn toàn; 5 chủ đề về sau, anh lựa chọn đồng ý hoàn toàn. Nếu như số lượng đáp án của bạn giống với đáp án của tín đồ theo lý luận X cực đoan trên 5 đáp án, điều đó chứng minh rằng bạn có niềm tin vào lý luận X tương đối mạnh mẽ. Khi đó, nếu như bạn xem xét một lần nữa đến thái độ và kỳ vọng của bạn đối với nhân viên đồng thời ném thử hiệu quả thực hiện mục tiêu của chính mình của lý luận Y, có thể bạn góp phần giúp cho năng lực lãnh đạo của bạn tăng thêm.

#### **4. Coi trọng quan điểm của mỗi cá nhân cán bộ nhân viên.**

Bí quyết đạt được thành công của công ty công nghệ cao nổi tiếng - Công ty Hewlett-Packard chuyên sản xuất hệ thống máy tính có tên HP nổi tiếng trên toàn cầu - được coi là “phương thức Hewlett-Packard”, có nghĩa là lấy nhân viên làm phương hướng chỉ đạo cho hoạt động của công ty.

Dưới đây là phương pháp của Hewlett, người đầu tiên sáng lập ra Công ty Hewlett-Packard: Câu triết học này được tập hợp từ rất nhiều cách nghĩ và hình thành nên các phương pháp để ra chính sách của công ty. Cách nghĩ của chúng tôi là: cho dù là nam hay là nữ, tất cả mọi người đều muốn có một công việc tốt giàu sức sáng tạo, hơn nữa nếu có thể có môi trường làm việc tốt mọi người sẽ có thể làm tốt công việc của mình.

Từ trước đến nay, Công ty Hewlett-Packard luôn lấy nhân viên làm mục tiêu cho sự phát triển của công ty; luôn tôn trọng nhân viên đồng thời công ty luôn đánh giá cao thành tích cá nhân của nhân viên. Điều này dường như là những lời nói quá cũ rích. Tuy nhiên, hai người sáng lập ra công ty tên là Hewlett và Packard đều rất tin tưởng những cách nghĩ này. Giá trị và sự tôn nghiêm của mỗi nhân viên chính là một bộ phận cực kỳ quan trọng trong phương thức quản lý của Công ty Hewlett-Packard. Do tất cả mọi người đều có cách nghĩ này cho nên nhiều năm trước đây, Công ty Hewlett-Packard đã không sử dụng phương pháp dùng chuông đồng hồ, sau đó công ty lại thay đổi sử dụng thời gian làm việc. Điều này đã thể hiện rõ lãnh đạo công ty rất tin tưởng nhân viên của mình, hơn nữa để cho nhân viên có cơ hội để phối hợp tiến độ thực hiện công việc và thời gian nghỉ ngơi của cá nhân với nhau. Rất nhiều nhân viên mới của công ty và những khách đến thăm công ty có ý kiến với phương pháp Hewlett-Packard của công ty. Đối với một số phương pháp Hewlett-Packard khác, các nhân viên không đồng ý.

Các lãnh đạo cũng không thể lấy các con số và phương pháp thống kê để biểu đạt phương thức Hewlett-Packard. Phương thức này với yếu tố tinh thần là một quan điểm, phương thức Hewlett-Packard là một loại cảm giác cho rằng mỗi cá nhân đều là phần tử của phương thức Hewlett-Packard. Như chúng ta đã phát biểu ngay từ ban đầu, phương thức Hewlett-Packard là phương thức rất coi trọng quan điểm của mỗi cá nhân. Sở dĩ phương thức Hewlett-Packard này có thể tồn tại là do nhân viên đã nhận thấy phương thức Hewlett-Packard có thể phát huy hiệu quả và rất tin tưởng tác dụng của phương thức Hewlett-Packard đối với tình hình hiện nay. Đó chính là kết quả mà cảm giác này đã tạo ra.

Từ lâu, Hewlett-Packard đã bắt đầu hạ quyết tâm phải coi trọng nhân viên (lấy nhân viên làm phương hướng chỉ đạo). Vào những năm 40, Hewlett và Packard đã quyết định: "Hewlett-Packard không chỉ là một công ty thuê nhân công sau đó lại giải quyết việc làm cho nhân viên" Trong thời đại đó, đây là cách nghĩ rất dũng cảm. Khi đó, ngành điện tử của Mỹ dường như hoàn toàn phải dựa vào sự hỗ trợ của chính phủ. Vào những năm 70, nền kinh tế Mỹ đã gặp khó khăn trong kinh doanh nên phương pháp của Hewlett-Packard đã được xem xét đến. Do vậy, Hewlett và Packard và chủ quản khác của tổ chức quyết tâm không cắt giảm nhân sự mà chỉ giảm 20% lương của nhân viên. Thời gian làm việc của mỗi người giảm 20%. Hewlett-Packard đã thành công và vượt qua giai đoạn kinh doanh khó khăn nhất trong khi không phải hy sinh tiền lương của bất cứ nhân viên nào.

Từ lâu, Hewlett-Packard không những thực hiện phương thức triết học trong khi sử dụng nhân sự mà Hewlett-Packard còn tự sửa chữa những sai lầm của mình, đồng thời Hewlett-Packard soạn thảo ra mục tiêu hoạt động của công ty, trong đó bao gồm sách hướng dẫn thực hiện phương pháp triết học của công ty và phát tài liệu viết về phương pháp đó cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty. Khởi đầu của mỗi chương đều có dòng chữ: "Thành tựu của công ty chính là kết tinh sự nỗ lực không ngừng của

mỗi cá nhân” Tiếp theo là những dòng chữ nhấn mạnh sự thừa nhận của Hewlett-Packard đối với những nhân viên có hành động sáng tạo với ba nội dung như: những nhân viên trong công ty, công ty nên có những nhân vật lãnh đạo và mục tiêu để khuyến khích toàn thể nhân viên nỗ lực làm việc. Bản thân những cán bộ quản lý chủ chốt không những phải yêu thích công việc mà còn phải có năng lực phát huy lòng đam mê công việc của các đồng nghiệp khác. Trong lời tựa của biên bản ghi nhớ mục tiêu hoạt động của công ty đã viết: “*Công ty Hewlett-Packard không nên có tổ chức quân sự hoá nghiêm ngặt mà nên để cho nhân viên tự do làm việc theo phương pháp tối nhất mà họ quyết định*”.

Chính sách “phòng thực nghiệm công khai lưu hàng hoá” là căn cứ rõ ràng thể hiện việc Công ty Hewlett-Packard tín nhiệm nhân viên của mình. Khu vực lưu hàng hoá của phòng thực nghiệm lưu trữ các linh kiện rời của máy móc và các linh kiện điện khí. Chính sách này không chỉ làm cho các kỹ sư có thể tiếp xúc với các thiết bị mà còn cổ vũ các nhân viên “mang thiết bị về nhà để sử dụng vào mục đích cá nhân”. Phương pháp của Hewlett-Packard là cho dù thiết bị mà các nhân viên sử dụng có liên quan đến kế hoạch mà họ đang thực hiện hay không thì khi các nhân viên xem xét các thiết bị đó ở công ty hay ở nhà đều rất có tác dụng đối với việc học tập của họ. Bởi điều này đã thúc đẩy công ty có thể có những phát minh sáng tạo.

Một ngày thứ 7 trong tuần, Hewlett đã xuống thăm nhà máy và phát hiện ra cửa chính của khu vực lưu hàng hoá của phòng thực nghiệm đã khoá chặt. Ngay lập tức, Hewlett tìm dao cắt khoá để cắt đầu chiếc khoá. Vào sáng thứ hai, mọi người đã phát hiện ra dòng chữ “Vĩnh viễn không được khoá cánh cửa này”.

Nói tóm lại, điều đặc biệt lớn nhất của Công ty Hewlett-Packard là sự thừa nhận tất cả. Lãnh đạo công ty không những luôn nói rất coi trọng nhân viên, quan tâm đến nhân viên mà cách làm và thái độ của lãnh đạo cũng rất thống nhất. Cho dù bạn đến chi nhánh nào bất kỳ của vương quốc Hewlett-Packard, bạn đều sẽ phát hiện ra nhân viên đang thảo luận về chất lượng sản phẩm, đồng thời các nhân viên cảm thấy rất vinh dự khi nói về thành tựu của doanh nghiệp. Toàn thể nhân viên đều biểu hiện tinh thần và sự nhiệt tình vô hạn đối với công việc, thậm chí rất nhiều đồng nghiệp, kỹ sư, công nhân viên trong dây chuyền sản xuất sau khi tiếp xúc với giám đốc của Công ty Hewlett-Packard đều đặt câu hỏi: “Đây là sản phẩm đã qua đánh bóng hay bản chất sản phẩm là như vậy?”.

### **5. Quan tâm đến sử dụng và đào tạo nhân viên.**

Ví dụ về một công ty thành công trong kinh doanh của Mỹ dưới sự lãnh đạo của Mike Buddha, chuyên sản xuất bánh răng xe bằng đồng để cung cấp cho ngành công nghiệp xe ô tô và xe tải. Nếu như đứng từ góc độ quản lý sách lược để đánh giá công ty này, bạn sẽ cho rằng sách lược của công ty là rất kỳ diệu. Vào những năm 70, mức tiêu thụ bình quân của mỗi nhân viên trong công ty tương đương với tổng giá trị bình quân

của toàn ngành công nghiệp. Đến những năm 80, mặc dù công ty không đầu tư với số lượng tiền vốn lớn, nhưng tổng số tiêu dùng bình quân của mỗi công nhân viên lại tăng lên bốn lần, trong khi đó toàn bộ giới doanh nghiệp lại không tăng. Kỷ lục sản xuất của công ty rất to lớn. Hơn nữa, công ty còn tham gia liên kết với công nhân nhà máy của Hiệp hội công nhân sản xuất ô tô của Mỹ.

Nguyên nhân làm cho công ty của Mỹ thành công là do công ty đã phát huy hiệu quả làm việc của mỗi công nhân, nhờ đó sức sản xuất của nhân viên tăng lên rất mạnh. Năm 1973, Mike Buddha đã tiếp quản công ty. Một trong những công việc quan trọng của ông đó là loại bỏ quyển sách ghi chép thủ tục nguyên tắc của công ty trước đây và thay vào đó là một bản tuyên bố mang tính triết học giản đơn của công ty. Nội dung chủ yếu của bản tuyên bố đó như sau:

- Không có phương thức nào có hiệu quả hơn khuyến khích các nhân viên tham gia, tiếp tục duy trì thái độ biểu hiện tốt, khuyến khích sự nhiệt tình làm việc của nhân viên. Do vậy, công ty phải làm cho toàn thể nhân viên trong công ty biết được phương thức này, đồng thời cùng góp sức với công ty thảo luận tất cả các con số thống kê trong quá trình vận hành kinh doanh của công ty.
- Để cung cấp cơ hội đào tạo và cơ hội phát triển cho nhân viên, chúng ta có trách nhiệm cải tiến kỹ thuật, phát triển sự nghiệp hoặc tăng cường bồi dưỡng nhân tài cho họ.
- Phải cung cấp cho công nhân sự đảm bảo trong công việc.
- Căn cứ vào sự sáng tạo mới, những góp ý và sự nỗ lực trong công việc để lập kế hoạch thưởng cho nhân viên và thành lập quỹ khen thưởng cho nhân viên làm việc hiệu quả.

Mike Buddha đã phát biểu rằng: *“Trước tiên phải có những văn bản mang tính triết học của công ty. Dường như mỗi chủ doanh nghiệp đều cho rằng nhân viên là tài sản quý báu nhất của công ty. Nhưng dường như không có một chủ doanh nghiệp nào thực hiện đúng lý luận này”*.

Mike Buddha luôn luôn nhấn mạnh việc coi trọng nhân viên cho dù là trong các cuộc thảo luận hay trong các cuộc diễn thuyết chính thức. Một nhân viên trong công ty của Mike Buddha đã phát biểu: *“Mỗi lần tôi nghe Mike Buddha diễn thuyết, Mike Buddha đều nói về nhân viên”*. Mike Buddha cho rằng: *“Khi nhìn thấy ảnh của thành viên ban giám đốc trên báo hàng năm, bạn cũng đừng tỏ ra lo lắng đối với họ, dưới bức ảnh của họ nhất định ghi rõ họ tên, hơn nữa khi đó họ tên của họ hoàn toàn được viết đúng. Ngạc nhiên khi chúng xem bức ảnh của các nhân viên trong dây chuyền sản xuất của công ty, phải chăng có bao nhiêu người có thể đăng ảnh và tên tuổi của họ lên báo?”*.

Công ty Mike Buddha cũng giống Công ty Hewlett-Packard, đều không sử dụng phương thức dùng chuông đồng hồ. Mike Buddha đã phát biểu: *“Mỗi nhân viên đều*

*trách móc rằng không có chuông đồng hồ, chúng tôi phải làm sao?” Mike Buddha đã trả lời rằng: “Nếu như bạn nhìn thấy có người thường xuyên đến muộn thì bạn phải gọi anh ta đến để khiển trách. Tại sao phải có chuông đồng hồ mới có thể biết được nhân viên đến muộn hay không?”.*

Mike Buddha luôn say mê với việc phát biểu thẳng thắn và thảo luận trực tiếp với toàn bộ nhân viên về tất cả mọi vấn đề. Ông quy định, giám đốc của các bộ phận và các nhân viên mỗi tuần phải tập hợp một lần để thảo luận, tìm ra câu trả lời rõ ràng và chính xác cho tất cả các vấn đề. Thậm chí khi thực hiện quảng cáo, công ty thường nhấn mạnh nét đặc sắc của công ty là cán bộ và các công nhân viên trong công ty luôn luôn tập hợp và trao đổi ý kiến với nhau. Mike Buddha đã phát biểu: *“Quảng cáo tìm kiếm nhân tài của công ty vừa mới bắt đầu thực hiện đã làm cho các giám đốc cảm thấy rất lo lắng”* Các giám đốc không thích nghe ý kiến của nhân viên và chính điều này đã làm cho Mike Buddha rất đau đầu. Mike Buddha phát biểu rằng: *“Tôi muốn có một bức ảnh chụp cảnh công nhân và các lãnh đạo đang thảo luận để làm tấm gương cho thế hệ sau này. Chúng ta có hơn 14.000 bức ảnh, tuy nhiên chúng ta lại không hề có một bức ảnh nào thể hiện lãnh đạo đang lắng nghe lời nói của nhân viên”.*

Mike Buddha đã dành 40% - 50% để đối thoại với các nhân viên và trực tiếp thông báo cho nhân viên biết được tư tưởng của Mike Buddha. Mike Buddha nhất quyết cùng toàn thể nhân viên tham gia “Hội nghị khách hàng”.

Một việc khác mà Mike Buddha cũng rất say mê đó là “đào tạo nhân viên”, yêu cầu nhân viên luôn luôn có những tư tưởng cầu tiến. Trường đại học là niềm vinh dự của anh ta bởi hàng năm có rất nhiều nhân viên của nhà máy theo học tại trường đại học đó. Tất cả các giáo trình học của các nhân viên trong nhà máy đều liên quan đến nghiệp vụ của họ, đồng thời công việc đào tạo nhân viên này cũng làm tăng cường công tác đào tạo mang tính triết học của công ty. Rất nhiều giáo trình giảng dạy đều do các nhân viên chủ chốt của công ty như các phó tổng giám đốc của công ty giảng dạy. Mike Buddha cho rằng, đối với tất cả các giám đốc của công ty, không có gì vinh dự hơn so với chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị của trường đại học đó.

## **6. Thực hiện chính sách đổi mới.**

Công ty Hàng không Đán Đạt là một công ty luôn lấy mục tiêu phát triển và nâng cao năng lực cho nhân lực của công ty làm nhiệm vụ trung tâm. Công ty đã đề ra phương châm “Công ty Hàng không Delta hoạt động vì yêu cầu của hành khách”. Các ban ngành trong nội bộ công ty cũng thực hiện triệt để phương châm đó. Lương của cán bộ công nhân viên do Công ty Hàng không Delta trả luôn cao hơn lương của các công ty hàng không khác và công ty không bao giờ cắt giảm nhân viên.

Sự thành công của Công ty Hàng không Delta xuất phát từ rất nhiều các sự việc nhỏ tập hợp lại. Chính sách cải cách đổi mới đã quyết định phong cách của Công ty

Hàng không Delta. Ngoài ra, Công ty Hàng không Đán Đạt đã đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc để điều tra ý kiến của nhân viên.

Báo Wall Street đã từng đưa tin về câu chuyện mà chính sách cải cách đổi mới đem lại hiệu quả cao như sau: Tháng 2 năm 1979, một công nhân kỹ thuật của Công ty Hàng không Delta tên là Burnett đã lĩnh 38 đô la Mỹ tiền lương nhưng công ty chưa thanh toán cho anh ta tiền làm thêm giờ vào 2 giờ đêm nên anh ta đã viết một bức thư cho tổng giám đốc của Công ty Hàng không Delta. Trong thư, công nhân này đã trách móc rằng: *“Mỗi lần lĩnh lương, tôi gặp rất nhiều rắc rối, cảm giác rất khó chịu, điều này cũng làm cho rất nhiều nhân viên trong công ty không thỏa mãn”* Ba ngày sau, Burnett đã nhận được 38 đô la Mỹ tiền lương và một bức thư nhận lỗi của lãnh đạo công ty.

Lãnh đạo của Công ty Hàng không Delta đã dành rất nhiều thời gian để thảo luận với các nhân viên về cuộc sống hàng ngày của gia đình họ. Mỗi năm, lãnh đạo cao cấp của Công ty tổ chức ít nhất cuộc họp với nhân viên một lần để hai bên có thể trực tiếp trao đổi ý kiến. Thời gian họ sử dụng vào việc lấy ý kiến của nhân viên nhiều đến mức làm mọi người rất ngạc nhiên, đến nỗi làm cho những người không làm việc trong môi trường đó phải khâm phục.

### **7. Khi doanh nghiệp sử dụng nhân viên có năng lực thấp kém.**

Nhân viên có năng lực thấp kém thường biểu hiện không tốt. Tuy nhiên, những nhân viên đó cũng không đến mức làm cho người khác muốn khai trừ anh ta. Do biểu hiện của anh ra không được tán thưởng cho nên nếu như có người đánh giá cao họ thì sẽ bị người khác cười chê. Những người này làm việc không tốt có thể họ không có khả năng, cũng có thể do họ không quan tâm đến công việc. Những người có phẩm chất kém, có người chưa có kinh nghiệm nhưng cũng có người có kinh nghiệm rất già dặn, có người là nhân viên, có người là cán bộ, có người có chức cao, có người có chức vụ thấp.

Nghệ thuật sử dụng nhân sự của chủ doanh nghiệp là ở chỗ bạn có thể sử dụng những nhân viên có năng lực thấp kém, đồng thời phát huy cao nhất khả năng của họ đối với công việc. Một người nào đó trước mắt chỉ có thể phát huy 20% khả năng của họ, nếu như bạn có thể làm cho họ phát huy đến 30% thì bạn đã có thể thu được thêm 1/2 sản lượng. Đây chính là điểm chủ yếu trong việc khống chế những nhân viên có năng lực thấp kém.

Có hai loại nhân viên có năng lực thấp kém. Các biểu hiện thấp kém của mỗi loại nhân viên thể hiện cũng không giống nhau, do vậy chủ doanh nghiệp cần phải có những phương pháp xử lý và sử dụng khác nhau. Kiểu nhân viên thứ nhất bao gồm những người có tâm huyết, thậm chí rất yêu công việc tuy nhiên họ lại thiếu tài năng. Kiểu nhân viên thứ hai là những người chỉ có thể làm tốt công việc nếu họ muốn, những người này thường không nỗ lực làm việc.

Bạn hoặc rất nhiều người khác cho rằng không có hy vọng vào kiểu người thứ nhất, bởi vì họ không thể làm những điều mà bản thân họ không có.

Khi bắt tay vào làm việc, nhân viên thứ nhất dốc hết khả năng của mình để làm việc, tuy nhiên kết quả làm việc của họ lại không cao, không đạt được yêu cầu của công việc. Họ là người rất có trách nhiệm, tuy nhiên họ lại luôn làm người khác thất vọng. Đa số, họ đạt được những kết quả làm người khác chấp nhận một cách miễn cưỡng. Mặc dù những nhân viên này thường không có phần thưởng nhưng họ luôn nỗ lực hết sức trong công việc. Nhìn từ những việc họ làm được, chúng ta khâm phục nhất là thái độ đối với công việc của họ. Mặc dù bạn không thể đưa ra thêm những thách thức cho họ, nhưng nếu bạn biết khuyến khích tinh thần của họ thì hiệu quả công việc sẽ đạt được cao hơn.

Phương pháp giao các công việc cho các nhân viên có năng lực thấp kém để thực hiện, bạn chỉ cần quan tâm đến việc phát huy năng lực của họ để họ có tinh thần thực hiện các công việc một cách xuất sắc. Đây là kỹ năng cơ bản mà chủ doanh nghiệp thường sử dụng. Ví dụ, sản xuất đồng hồ đeo tay hàng loạt không phải là công việc có tính chất khuyến khích. Mặc dù, mỗi công đoạn của toàn bộ quá trình lắp ráp đồng hồ đều sử dụng các thiết bị máy móc tự động hoá, tuy nhiên bản thân các thiết bị máy móc đó không tự lắp ráp được mà phải có người cắm điện, chuyển động các cỗ máy, tra dầu, lau chùi và lắp đặt, bảo quản nguyên liệu. Quan trọng nhất là phải có người đứng bên cạnh những thiết bị máy móc đó để xem xét thiết bị vận hành đã đúng chưa, đồng thời điều chỉnh kịp thời. Công việc này không phải hoàn toàn là công việc không dùng trí óc tuy nhiên đó là công việc rất khô cứng và làm cho mọi người rất chán ghét. Những người này sẽ không chán ghét công việc bởi công việc đó rất thu hút họ. Trên thực tế, công việc này làm cho tinh thần của họ thoải mái, họ cũng không bị áp lực bởi yêu cầu của công việc.

Để thay đổi nhân tố đơn điệu trong công việc của họ, bạn có thể làm cho những nhân viên có năng lực kém thành những người làm việc có năng lực thực thụ và cảm thấy có niềm vui trong công việc. Như vậy có thể thấy rằng, bạn nên giao cho họ những việc mà họ có thể thực hiện thành thực tuy có thể đơn điệu, không đòi hỏi nhiều về trí tuệ.



# NHỮNG CHỮ NÊN SỬ DỤNG KHI DÙNG NGƯỜI

Con người là nguồn vốn của doanh nghiệp. Việc sử dụng người có liên quan mật thiết đối với sự thành bại của doanh nghiệp.

Hàng Tôn trọng dụng Quản Trung làm nước Tề thay đổi, Điền Cung trọng dụng Tôn Vũ làm cho nước Ngô khởi sắc. Hiếu Cung tin tưởng Thương Ương làm cho nước Tấn cường thịnh, Hán Cao dùng Tam Kiệt và cuối cùng sự nghiệp thành công rực rỡ. Lưu Bị dùng Khổng Minh đã biến yếu thành mạnh, Tào Tháo nghe theo chính sách của Cung Hiến và đã thống nhất đất nước. Tôn Quyền đã chiếm được Giang Đông nhờ sử dụng kế sách của Lỗ Tồn. Đường Thái Tôn thu nạp 18 học sinh, Đường Huyền Tôn tập hợp các học sỹ trong cung đã làm cho nhà Đường hưng thịnh... Cho nên, từ cổ chí kim, tất cả những người thành công, không có ai là không trọng dụng nhân tài.

Ông vua trong ngành gang thép của Mỹ tên là Carnegie đã từng phát biểu như sau: *“Nếu như toàn bộ thiết bị, thị trường và tiền bạc của nhà máy của tôi mất hết, chỉ cần cơ cấu tổ chức nhân viên của tôi còn lại, 04 năm sau, tôi vẫn sẽ là một ông vua trong ngành gang thép”*. Lời nói nêu trên của Carnegie mặc dù có phần khuyếch đại, nhưng lại nói lên được tầm quan trọng của nhân tài trong doanh nghiệp và sự quý trọng nhân tài của các chủ doanh nghiệp thông minh, họ luôn coi nhân tài là nguồn gốc quý báu tạo nên thành công của doanh nghiệp.

Điều quan trọng nhất của chủ doanh nghiệp là biết cách sử dụng nhân tài. Một nhà lãnh đạo có năng lực là người biết phát huy tri thức và tài năng của người khác.

Nếu bạn muốn đạt được thành công giống như chủ doanh nghiệp Carnegie thì đó là điều không khó. Chủ doanh nghiệp Carnegie sẽ tặng cho bạn những chữ sau: “quan sát thực tế, những điều cần thực hiện, sự ảnh hưởng của quan niệm cũ, chuyện tình cảm riêng tư chi phối công việc”. Điều đó có nghĩa là: Quan sát thực tế là xem xét xem sự việc đó có phải là sự thật hay không mới tiến hành thực hiện. Những điều cần thực hiện khi sử dụng nhân tài là sử dụng nhân tài nên áp dụng phương pháp biện chứng, nắm bắt từ những thông tin nhỏ. “Thiên về sử dụng các nhân vật phản diện” sẽ có gợi ý rất tốt đối với bạn. Sự ảnh hưởng của quan niệm cũ là không nên bị ràng buộc bởi các quan niệm cũ khi lựa chọn nhân tài để tránh làm mất đi niềm tin của bạn. Chuyện tình cảm riêng tư chi phối công việc là không nên bị chi phối bởi tình cảm riêng tư, phải đối xử công bằng, coi nhân sự là hiền tài. “Không vì mâu thuẫn cá nhân mà ghét bỏ hiền tài”

## Những sai lầm trong tính cách của giám đốc

*Có nhiều giám đốc thực sự có tài năng, nhưng do có những thiếu sót và yếu kém trong tính cách nên đã thất bại trong sự nghiệp. Tính cách con người có vai trò quan trọng không thể thiếu trong quá trình phát triển sự nghiệp của mỗi người và trong môi trường hợp cụ thể nào đó nó còn có ảnh hưởng mang tính quyết định.*

*Mặc dù tính cách có thể làm thay đổi cuộc đời của bạn, nhưng bạn lại không dễ dàng thay đổi tính cách của chính mình song có thể nói tính cách của con người không phải là cố định mà chúng ta có khả năng điều chỉnh được tính cách.*

*Trong tạp chí "New Testament of Bible" có một câu: "Gieo cây nào được quả nấy" Chúng ta thường hay nghe thấy nhiều người phàn nàn ai oán rằng: "Vì sao số của tôi đen đui như vậy, làm gì cũng không thành công". Vậy ai là người không bao giờ gặp phải thất bại và bất hạnh? Người nào hay trầm trọng hoá bi kịch của họ lên thường không có ai cứu vãn được cho họ. Con người là như vậy, cho dù gặp khó khăn tới mức nào, cũng cần phải lạc quan yêu đời. Nhiều khi chúng ta không thể dự đoán nổi thiên tai như hạn hán lũ lụt, điều đó là bất khả kháng, nhưng chúng ta có thể điều chỉnh được tính cách của con người. Nếu không biết điều chỉnh một cách khéo léo và thích ứng với những thay đổi của tính cách, mà chỉ nghĩ cách đối mặt với nó, chắc chắn sẽ có một ngày bạn sẽ phải gánh chịu hậu quả.*

*Không dễ dàng thay đổi tính cách của con người, nhưng tính cách lại dễ dàng làm thay đổi cuộc đời của chúng ta. Một triết gia người Đức đã viết trong một tác phẩm của mình rằng: người hay cười sẽ hạnh phúc, người hay khóc sẽ bất hạnh. Sự lựa chọn của bạn sẽ quyết định cuộc đời của bạn tươi sáng hạnh phúc hay đen tối khổ đau? Hy vọng mọi người sẽ luôn cười, nụ cười sẽ đem lại hạnh phúc cho bạn.*

*Tổng thống Mỹ - ông Lincol đã nói: "Cá tính của con người giống như cái cây, những đánh giá nhận xét của xã hội giống như tấm ảnh của cái cây đó, mà tấm ảnh đời*

*khí không có ý nghĩa gì, nhưng tấm ảnh của cái cây lại phản ánh bản chất của cái cây" Có một số người thường trốn tránh mọi người, đó là bởi vì họ quá dễ ý tới đối phương, họ quá lo lắng trước sự đánh giá nhận xét của người khác, họ luôn tự hỏi: người này đánh giá mình ra sao, họ có nói xấu mình với người khác hay không? Nhưng là một giám đốc thì không được phép như vậy! Chúng ta đều muốn làm "tấm ảnh" của sếp, để ông ấy nhìn vào đó và tìm ra những sai lầm trong tính cách của ông.*

*Dưới đây, chúng tôi sẽ chỉ ra cho bạn biết rõ tính cách của bạn phát huy tác dụng quan trọng và không thể thiếu được trong quá trình phát triển sự nghiệp của bạn. Thậm chí nó còn có những ảnh hưởng mang tính chất quyết định.*

*Có nhiều giám đốc thực sự có tài năng, nhưng do những thiếu sót và yếu kém trong tính cách nên đã thất bại trong sự nghiệp; hoặc họ có tính cách không quyết đoán, hay nhất gan sợ sệt, thiếu ý chí, cố chấp bảo thủ, hiếu thắng, tự cao tự đại, hấp tấp...*

*Một giám đốc thành công là người có bản lĩnh, dám bước chân trên những con đường chưa từng có người qua; một giám đốc thành công là người có ý chí kiên cường và có nghị lực, một giám đốc thành công là người có lòng vị tha, đại lượng...*

## **CẦN PHẢI THAY ĐỔI, ĐIỀU CHỈNH TÍNH CÁCH XẤU**

Một giám đốc kinh doanh bị thất bại có thể do một hay nhiều tính cách xấu khác nhau. Thường gặp 7 loại dưới đây:

- Không quyết đoán
- Hay nghi ngờ
- Dấu dốt
- Tự cao tự đại
- Tính tình bất ổn

- Hào huyền vô dụng

- Nhất gan sợ sệt.

Nếu tính cách của giám đốc có những ảnh hưởng không tốt tới tình hình kinh doanh của công ty thì nhân viên trong công ty khó có thể đoàn kết thống nhất và tin tưởng lẫn nhau, như vậy rất khó có thể đối phó được với những thử thách và nguy hiểm xảy ra đối với công ty. Để thay đổi tính cách của mình là việc làm không dễ, nhưng ít nhất chúng ta cũng cần có những nhận thức đúng đắn và tỉnh táo đối với tính cách của chính chúng ta. Mọi người ai cũng có ưu điểm và khuyết điểm, không ai "mười phần vẹn mười". Nhưng đối với một giám đốc, việc tự hoàn thiện bản thân là điều bắt buộc, nó rất quan trọng và có ích đối với công ty. Vì vậy hãy khắc phục những yếu điểm của mình, nếu không bạn sẽ là một giám đốc thất bại.

Chúng ta đều biết số giám đốc thất bại thường nhiều hơn so với số giám đốc thành công rất nhiều; hàng ngày có rất nhiều doanh nghiệp mới được thành lập và cũng có rất nhiều doanh nghiệp bị phá sản, trong số đó có rất ít giám đốc thành công. Số giám đốc mắc phải sai lầm trong tính cách như 7 loại đã nêu trên không phải là ít. Dưới đây là những biểu hiện cụ thể của 7 loại đặc trưng tính cách:

### **1. Thời cơ không thể quay trở lại.**

Đối với tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, việc quyết đoán đưa ra một chủ trương, đường lối, giải pháp mới là rất quan trọng. Cho dù quyết định là chính xác, nhưng thời cơ đã đi qua thì quyết định đó cũng không có tác dụng gì, ngược lại thậm chí còn gây ra bất lợi cho doanh nghiệp. Có không ít giám đốc thiếu quyết đoán nên thất bại. Họ hay chần chừ do dự, hậu quả là đã bỏ qua nhiều cơ hội hiếm hoi. Nếu bản thân bạn nhận ra căn bệnh thiếu quyết đoán trong tính cách của mình, bạn hãy tìm cách chữa trị thay đổi ngay. Vì sự thiếu quyết đoán sẽ làm cho công việc của bạn không có hiệu quả.

### **2. Sự nghi ngờ sẽ gây ra mất lòng tin.**

Người không có niềm tin là người bất hạnh. Một mình giám đốc không thể đảm đương được tất cả công việc kinh doanh trong công ty. Nếu biết sử dụng sức mạnh của người khác, phát huy tác dụng của người khác, nhất định giám đốc sẽ thành công. Một giám đốc thất bại là người không biết tin tưởng người khác, đặc biệt là không tin người có tư cách tốt. Bất kể là công việc gì nếu giám đốc cũng không đích thân giải quyết thì ông ta sẽ không yên tâm; kết quả là không ai có thể trợ giúp cho ông ta. Nếu mất đi sự tin tưởng, bạn sẽ tự gây ra rắc rối buồn phiền cho bản thân, và cũng làm cho công ty lâm vào tình trạng bi đát.

### **3. Không biết tự kiểm chế bản thân.**

Trong kinh doanh và trong quản lý luôn tồn tại rất nhiều mâu thuẫn, chúng ta luôn gặp phải rất nhiều khó khăn, có nhiều việc làm chúng ta phải đau đầu bực tức. Khi gặp

phải những chuyện bực tức có nhiều người không biết tự kiềm chế bản thân, dễ nổi nóng, thậm chí còn chửi bới đánh đập người khác, kết quả là vấn đề vẫn không được giải quyết mà sự việc "từ bé xé thành to"

Kiểm chế và nhường nhịn, là đức tính tốt mà con người cần tu dưỡng và rèn luyện. Nếu thiếu đi hai đức tính này, sẽ hoàn toàn bất lợi trong cả cuộc sống và công việc. Ngoài ra còn có một trường hợp khác về tính kiềm chế bản thân, đó là khi làm một giám đốc của công ty, trong tay nắm một số tiền lớn và quyết định quyền chi tiêu, nếu không biết kiềm chế rất dễ xảy ra tham ô tham nhũng. Đối với rượu chè, phụ nữ, cờ bạc cũng cần phải hết sức chú ý, đó là bài học thất bại của người đi trước. Nếu vì một vấn đề nào đó gây bất mãn cho bản thân và phải "mượn rượu để giải sầu" thì đó là hoàn toàn sai lầm; hãy biết tự kiềm chế bản thân trong mọi trường hợp.

#### **4. Tự cao tự đại dẫn đến thất bại.**

Không muốn nghe ý kiến của người khác, cho rằng bản thân giỏi giang và là thiên tài, đó cũng là một tính cách vô cùng nguy hiểm và bất lợi.

Mọi người đều biết rằng xã hội luôn phát triển và thay đổi không ngừng, trong khi đó kiến thức con người là có hạn. tin tức mà con người nắm bắt được rất hạn chế. khả năng của con người cũng rất có hạn. Nếu không biết lắng nghe ý kiến của mọi người, bạn sẽ không theo kịp thời đại.

Rất nhiều giám đốc không biết và không muốn lắng nghe ý kiến của người khác, tự cho mình là tài giỏi không ai bằng, người khác chỉ nói toàn những vấn đề vô giá trị, điều này hoàn toàn bất lợi. Bởi vì nếu làm như vậy, dần dần mọi người sẽ lánh xa và không muốn đóng góp ý kiến nữa.

#### **5. Tính tình bất ổn dễ gây mất cảm tình.**

Có một số giám đốc khi vui hay lúc buồn đều thể hiện rõ ngoài mặt. Những nhân viên nhạy cảm sẽ lập tức cảm nhận được điều này. Khi giám đốc có chuyện bực tức, ông ta sẽ giáng sự bực tức đó xuống đầu nhân viên mà không cần biết họ đúng hay sai. Dưới sự lãnh đạo của giám đốc như vậy, các nhân viên thường không có cảm tình, những người tài giỏi cũng sẽ lần lượt ra đi. Người không có tình cảm ổn định thì không nên làm giám đốc, bởi vì họ không có đủ kiên nhẫn để giải quyết thấu đáo cho bất kỳ vấn đề gì. Bạn hãy thường xuyên tự kiểm điểm bản thân, biết kiềm chế tình cảm, ngoài ra không còn cách nào khác.

#### **6. Hảo huyền vô dụng.**

Chúng ta thường hay thấy sự hảo huyền trong tính cách của những giám đốc thất bại. Người hảo huyền cho dù trong hoàn cảnh nào cũng tự trang bị cho mình một bộ mặt nổi trội, họ thậm chí còn muốn thể hiện những gì vượt quá khả năng thực tế của họ. Điều này hết sức nguy hại đối với tất cả chúng ta. Điều quan trọng là, cho dù bạn đang

làm bất cứ việc gì bạn hãy biết tự lượng sức mình, dựa vào sức lực của chính mình, hãy vứt bỏ những gì bị cho là hão huyền vô dụng!

### 7. Nhát gan sợ sệt là yếu tố tiêu cực.

"Tiến công là biện pháp phòng thủ tốt nhất", tiến công chính là chiến lược cơ bản trong kinh doanh. Người nhát gan thường sợ tấn công, chỉ mong không bao giờ gặp phải sóng gió trong công việc, đây là hiện tượng thường gặp trong những công ty kinh doanh kém phát triển. Nếu giám đốc quên đi chiến lược tiến công, thì cũng là lúc công ty mất đi khả năng cũng như cơ hội tồn tại và phát triển. Việc cân bằng giữa tiến công và phòng ngự là hết sức quan trọng, nhưng một nhận thức mới khác nữa đó là "tiến công chính là vấn đề cơ bản trong kinh doanh" Duy trì hiện trạng chính là tụt hậu.

### 8. Sợ mất thể diện.

Giám đốc doanh nghiệp nếu là người luôn sợ mất thể diện, khi họ đưa ra một quyết định nào đó sai lầm do thiếu cẩn thận, họ sẽ tìm mọi cách để lấp liếm sai lầm đó đi mà không chịu thừa nhận. "Sĩ diện" có thể được coi là một căn bệnh của con người, họ lấy tính "sĩ diện" để bảo vệ quyền uy của bản thân, tình trạng này càng rõ rệt hơn trong các công ty và doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp giống như hình kim tự tháp, giám đốc ngồi trên đỉnh tháp, thấp hơn là các vị trưởng phòng, phó phòng, tiếp theo là các cán bộ trọng trách và cuối cùng mới là nhân viên thông thường. Cho dù quy mô của doanh nghiệp là lớn hay nhỏ, đều có cơ cấu tổ chức giống như vậy. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp theo hình kim tự tháp thể hiện thứ tự quyền lực, và cũng thể hiện thứ tự trách nhiệm. Sự vận hành của toàn doanh nghiệp phải dựa trên sự phối hợp chặt chẽ về mặt quyền lực và trách nhiệm giữa các tầng cấp với nhau.

Có những giám đốc có nhận thức khá phức tạp và rắc rối rằng: "họ là vua, là cha mẹ, là bậc thầy" của cấp dưới, vì vậy trong tay họ phải có quyền lực của những vị trí này. Để củng cố cho quyền lực của mình, họ phải xây dựng bản thân thành một hình mẫu "hoàn hảo", "người hùng" trong mắt nhân viên, có như vậy mới giành được sự "tôn sùng", "kính trọng", "phục tùng" của nhân viên. Dưới sự ảnh hưởng của quan niệm này, giám đốc thường tốn rất nhiều thời gian và sức lực để củng cố quyền lực cho bản thân, không để mất đi sự "tôn sùng", "kính trọng", "phục tùng" của nhân viên. Chính vì vậy mà mọi hành động biểu hiện của họ đều kín kẽ để giữ thể diện.

Chúng ta không khó để có thể phát hiện ra rằng đa số các giám đốc đều cho rằng bản thân họ giỏi giang hơn nhân viên cấp dưới về mọi mặt, rất ít khi họ hỏi cấp dưới về những gì mà họ còn chưa hiểu và không hiểu. Chúng ta khó có thể nghe thấy giám đốc hỏi cấp dưới rằng: "*Tôi không hiểu vấn đề này, anh hãy nói cho tôi biết phải giải quyết như thế nào?*". Chúng ta càng hiếm khi nhìn thấy cấp dưới đứng trên bục giảng giải cho giám đốc ngồi ở dưới nghe. Đa số các giám đốc đều cho rằng nếu họ cầu cứu sự giúp đỡ

của nhân viên cấp dưới là một chuyện đáng xấu hổ, sẽ làm cản trở tới quá trình xây dựng và củng cố quyền lực.

Có giám đốc khi nhận thấy năng lực của bản thân kém hơn so với cấp dưới hoặc kiến thức của ông ta còn hạn chế thì ông ta sẽ cảm thấy chán nản thất vọng, mất ăn mất ngủ, trong lòng bất an.

Khi giám đốc cho rằng năng lực của cấp dưới kém hơn của cấp trên vì vậy cấp trên không thể thừa nhận rằng họ còn hạn chế về mặt kiến thức hay năng lực trong một lĩnh vực nào đó, nếu vị giám đốc đó bị bắt buộc phải đưa ra quyết sách cho công ty, thì đó chẳng qua cũng chỉ là một loại quyết sách thiếu căn cứ chuyên quyền độc đoán mà thôi.

Hiện tượng "cảm thấy xấu hổ khi phải cầu cứu cấp dưới" rất phổ biến trong các doanh nghiệp. Để củng cố và bảo vệ quyền lực của mình, giám đốc nhất định phải biến mình thành người "hoàn hảo" "người hùng" trong mắt cấp dưới, ở địa vị càng cao tư tưởng này càng thấm sâu. Họ không nghe theo những ý kiến đóng góp có ích từ phía cấp dưới, nhất định sẽ không tránh khỏi đưa ra những quyết sách sai lầm; một khi sai lầm đã xảy ra, vì thể diện họ sẽ lại tìm mọi cách để che giấu.

Có một số giám đốc muốn tránh khỏi mắc phải sai lầm nên trong đầu đã hình thành một quan niệm đó là "làm ít thì sai ít"; họ cố gắng đẩy công việc sang cho người khác, để tránh càng nhiều càng tốt khả năng mắc phải những sai lầm; một khi họ làm sai thì họ lại tìm mọi cách để đẩy trách nhiệm sang người khác và cho rằng đó là "uỷ quyền"

Một công ty quần áo nổi tiếng của Trung Quốc có một lô hàng bán sang Mỹ, vì không đạt quy cách nên đã bị trả lại hàng. Sau khi xảy ra sự việc, tổng giám đốc bắt đầu truy cứu trách nhiệm, phó tổng giám đốc phụ trách bộ phận kinh doanh đã đẩy trách nhiệm sang giám đốc nhà máy và nói rằng ông ta đã bàn giao quy cách cho giám đốc nhà máy, đã uỷ quyền cho giám đốc nhà máy xử lý lô hàng này, giám đốc nhà máy lại đẩy trách nhiệm sang trưởng bộ phận thiết kế và nói rằng trưởng bộ phận thiết kế đã không sản xuất lô hàng dựa trên chỉ tiêu đã gửi xuống, trưởng bộ phận lại đẩy trách nhiệm sang trưởng bộ phận chất lượng và nói rằng trưởng bộ phận chất lượng không chú ý tới những tiêu chuẩn mà bên mua đã yêu cầu. Tất cả đều đùn đẩy trách nhiệm, cuối cùng là đẩy trách nhiệm xuống tầng lớp thấp nhất đó là công nhân phải chịu tội thay cho tất cả. Sở dĩ có thái độ làm việc như vậy tất cả cũng chỉ vì "sợ mất thể diện".

Một người lãnh đạo tài giỏi là người không cần phải xây dựng và bảo vệ cho mình quyền uy trước cấp dưới; ngược lại chính sự tài ba sáng suốt của họ cũng đã nhận được sự kính trọng nể phục đầy thiện chí và hợp tác của cấp dưới. Nếu cấp trên lúc nào cũng chỉ nghĩ cách củng cố bảo vệ cho địa vị của mình thì chỉ làm xấu đi mối quan hệ của họ với nhân viên mà thôi. Nếu chỉ vì sợ mất thể diện mà thoái thác trách nhiệm hay đẩy trách nhiệm sang cho cấp dưới thì sẽ gây ra những bất bình phản kháng trong bộ phận nhân viên, từ đó ảnh hưởng tới không khí chung của toàn công ty. Để giải quyết vấn đề

này, chỉ có một cách duy nhất đó là hãy vứt bỏ cái "sĩ diện - tự ái cá nhân" sang một bên, hãy biết học hỏi lắng nghe ý kiến của mọi người, hãy can đảm chịu mọi trách nhiệm trước việc làm của mình. Chỉ bằng cách như vậy, cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp mới được hoàn thiện, không tồn tại khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên.

### **9. Chỉ có ưu điểm vẫn chưa đủ.**

Đối với một giám đốc tất nhiên sẽ có một khối óc và trí tuệ hơn người, họ hành động có mục đích và có kế hoạch. Nhưng nếu muốn thành công, chỉ có những ưu điểm như vậy thôi vẫn chưa đủ.

Thương trường là chiến trường, tình hình diễn biến rất phức tạp, kẻ mạnh sẽ thắng, kẻ yếu thì thua. Với tính cách quyết đoán sẽ giúp bạn phân tích nhanh chóng xu hướng tình thế, để có thể đưa ra các quyết sách đúng đắn và đúng thời cơ trong hoàn cảnh thương trường luôn xảy ra nhiều biến cố. Còn đối với những người rụt rè nhút nhát thiếu quyết đoán, một khi xảy ra những thay đổi, họ sẽ vô cùng hoang mang lo sợ, không biết phải làm gì trước làm gì sau. Họ không biết thay đổi quyết sách mới và kịp thời đối với những thay đổi diễn ra xung quanh, mà họ chỉ biết cầu cứu khắp nơi, chờ đợi sự giúp đỡ của người khác, dẫn đến bị tuột khỏi tay nhiều cơ hội tốt. Trong doanh nghiệp thời gian quý hơn vàng, một dự án đầu tư hoặc một giao dịch mua bán không phải dễ dàng như phép tính một cộng với một thì bằng hai, nếu không có những quyết sách hoàn chỉnh đúng đắn và nhanh chóng kịp thời thì cho dù "miếng ăn kẻ miệng" vẫn bị người khác cướp mất.

Những thạc sĩ MBA của trường Đại học Harvard ở Mỹ được gọi là con chim đầu đàn trong giới doanh nghiệp, là nhân tài mà nhiều công ty đang tìm kiếm. Kiến thức của họ rất rộng, họ chỉ cần dựa vào hồ sơ tài liệu thôi cũng có thể đưa ra những quyết sách khoa học. Nhưng không phải ai trong họ cũng là người thành công. Một nhà doanh nghiệp nổi tiếng thế giới - ông Alinder đã từng nói với một thạc sĩ tốt nghiệp từ trường Harvard nhưng không có thành công: *"Vấn đề của bạn là ở chỗ, bạn đã học ở trường Harvard, đã tiếp nhận nền giáo dục ở đó, bạn được dạy rằng: không nên hành động khi mà trong tay chưa có đủ căn cứ. Cho dù bạn có được những căn cứ đúng với sự thật 95%, thì bạn vẫn phải dồn toàn bộ sức lực của mình để đi tìm nốt 5% còn lại, khi bạn đã có trong tay 100% căn cứ đúng với sự thật, thì cũng là lúc thời cơ đã đi qua, bởi vì thị trường là thiên biến vạn hoá"*.

Việc làm của bạn như trên cũng giống như người thợ đi bán chim, khi một chú chim xuất hiện trên bầu trời, người thợ sẵn ước lượng tốc độ bay, độ cao thấp, tốc độ của đạn, sau khi anh ta đã tính toán kỹ càng và tin rằng sẽ bắn trúng con chim đó và đưa súng lên thì cũng là lúc chú chim bay vút đi không còn thấy bóng dáng đâu nữa.

### **10. Sai là ở chỗ cho rằng "lực lượng kỹ thuật hùng hậu".**

Ở một tỉnh nọ có một doanh nghiệp sản xuất tủ lạnh, trong thời kỳ mới lập nghiệp họ làm ăn rất có lãi và trở nên rất nổi tiếng. Nhưng qua vài năm, tình hình doanh nghiệp



bắt đầu có biến động, không còn suôn sẻ như trước nữa. Dãy chuyền sản xuất tủ lạnh trên toàn quốc phát triển rầm rộ, thị trường cạnh tranh quyết liệt, mẫu mã tủ lạnh được thiết kế đổi mới không ngừng, chức năng ngày một nhiều hơn, sản phẩm kiểu mới đa dạng xuất hiện liên tục. Trong khi đó tủ lạnh của doanh nghiệp kia sản xuất ra vẫn chỉ gồm một số ít chức năng cũ, chất lượng bình thường, mấy năm gần đây hầu như không có đổi mới, chính vì vậy họ đã mất dần ưu thế trên thị trường, sản phẩm rơi vào bế tắc, doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn.

Để giúp doanh nghiệp phục hồi được vị trí ban đầu, bộ phận thị trường của doanh nghiệp đã tổ chức hội nghị nghiên cứu phương án giải quyết. Chủ tịch thành phố nói với giám đốc doanh nghiệp rằng: "*Doanh nghiệp của ông đang chiếm một vị trí quyết định và vô cùng quan trọng trong giới doanh nghiệp sản xuất tủ lạnh, lực lượng kỹ thuật trong doanh nghiệp hùng hậu, dự án khai thác sản phẩm mới đã được đưa ra trong nhiều năm, vì sao cho đến bây giờ vẫn chưa thấy bóng dáng đâu?*" Giám đốc doanh nghiệp giải thích rằng dự định về kế hoạch khai thác mở rộng sản phẩm đã có từ rất lâu rồi, sai lầm là ở chính "lực lượng kỹ thuật hùng hậu", kỹ sư trưởng, kỹ sư phó trong doanh nghiệp có tới 4 người, kỹ sư thường cũng có đến vài chục người, nhưng không ai nghe theo ai, không ai muốn "tự lấy dây buộc mình", ông Trương đưa ra phương án mới, thì ông Lý chỉ ra nhược điểm, kết quả là chưa được đưa ra mà nhân viên thì đã "đấu đá nhau", giám đốc cũng không biết phương án của ai là tốt, của ai là dở, vì vậy kế hoạch khai thác sản phẩm mới không thể ra đời. Vài hôm sau, chủ tịch thành phố thông báo với doanh nghiệp rằng: có một công ty nổi tiếng ở nước ngoài đang muốn cùng đầu tư hợp tác với doanh nghiệp, nhưng mọi kỹ thuật phải được cung cấp và chỉ đạo từ phía công ty nước ngoài, và phải sản xuất theo công nghệ của họ. Chủ tịch thành phố đồng ý giới thiệu họ đến doanh nghiệp để bàn bạc thảo luận cụ thể.

Sau khi nghe được vậy, giám đốc doanh nghiệp nhanh chóng triệu tập phụ trách các bộ phận đến họp để thảo luận phương án hợp tác, có người đồng ý và cho rằng đây là một cơ hội tốt, cũng có người phản đối và nhận định rằng nếu hợp tác với người nước ngoài rất dễ bị hố, hơn nữa doanh nghiệp không phải không có lực lượng kỹ thuật, nếu dựa vào sức mạnh bản thân, tăng cường quản lý, thì rất có thể sẽ khai thác được sản phẩm mới, và có cơ hội thoát khỏi khó khăn.

Chính những ý kiến đó đã làm giám đốc khó nghĩ, do dự không quyết, thấy rằng hai bên đều có lý, và không thể quyết đoán. Đúng lúc doanh nghiệp đó còn đang chần chừ do dự và tin tức bị lọt ra ngoài, công ty nước ngoài kia đã ký kết hợp đồng hợp tác với một doanh nghiệp sản xuất tủ lạnh ở một tỉnh khác, chưa đến hai năm sau, sản phẩm của doanh nghiệp liên doanh này đã ra đời và bán rất chạy trên thị trường.

### **11. Tích cực và tiêu cực: Câu chuyện bán giày ở châu Phi.**

Với cùng một câu chuyện, nếu nhìn nhận một cách tiêu cực, không có lấy một tia hy vọng, cái đang chờ đón bạn ở phía trước chỉ là sự thất bại, còn nếu nhìn nhận một

cách tích cực thì lại hoàn toàn khác, thành công không còn cách bạn bao xa. Nhân sinh quan quyết định 50% sự thành bại của mỗi người. Nhân sinh quan có hai loại, một loại là cái nhìn tích cực và một loại là cái nhìn tiêu cực.

Nhân viên kinh doanh ở hai công ty giày A và B được cử đến châu Phi để bán giày, sau khi đến Châu Phi, họ đều nhận thấy một sự thật đó là từ người già đến người trẻ, nam nữ đều không đi giày, thế là họ lập tức gọi điện về thông báo với tổng công ty. Nội dung thông báo của nhân viên kinh doanh công ty A: "*Không còn hy vọng nữa, ở đây không có ai đi giày*". Nội dung thông báo của nhân viên kinh doanh công ty B: "*Ở đây ai cũng cần phải đi giày, đây là miền đất kinh doanh có tiềm năng*". Với cùng một đôi bàn chân không đi giày, người tiêu cực nhìn nhận là không còn hy vọng, người tích cực nhìn nhận là thị trường kinh doanh tiềm năng.

Có người đã kể ra câu chuyện dưới đây khi giải thích về sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Đội bóng rổ thành công trước khi bước vào trận đấu, trong đấu họ luôn nghĩ rằng: "*Chỉ cần ném bóng trúng rổ là họ có thể giành được cúp vô địch, mỗi người được thưởng 3.000 đô la.*" Ngược lại, đối với đội bóng thất bại trước khi bước vào trận đấu, họ lại nghĩ rằng "*Nếu ném trượt thì 3.000 tiền thưởng cho mỗi người coi như xối hổng bồng không*".

Một nhà giáo nổi tiếng người Mỹ tên là Brook đã từng kể cho chúng tôi nghe một câu chuyện có thật như sau: Một phụ nữ đang đứng trước cái chết, cô ấy đã viết thư gửi cho ông và nói cô ấy bị bệnh rất nặng, đang chờ thần chết đến. Ông đã khuyên cô ấy rằng, cô hãy đến thăm bệnh viện nhi đồng nơi có những đứa trẻ bị bệnh hiểm nghèo còn hơn là ngồi đó mà chờ chết. Người phụ nữ nghe theo lời khuyên của ông và lập tức đến thăm bệnh viện nhi đồng. Đứa trẻ hỏi cô ấy: "*Cô cũng sắp chết à?*". Người phụ nữ gật đầu. Đứa trẻ lại hỏi: "*Cô có sợ chết không?*" Người phụ nữ cũng gật đầu. Đứa trẻ vẫn hỏi: "*Cô có sợ chết thật không?*" Người phụ nữ vẫn gật đầu. Đứa trẻ cười và nói: "*Cô sắp được lên thiên đường rồi, sẽ được gặp thượng đế ngay lập tức, có gì đáng sợ*". Người phụ nữ không nói được câu nào, từ đó không còn sợ mình sẽ bị chết nữa.

Nếu bạn giống như người phụ nữ kia, đang rơi vào hoàn cảnh khó khăn tuyệt vọng, xin hỏi bạn sẽ nhìn thấy thiên đường hay địa ngục?

Nên nhớ: nếu một người tràn đầy niềm tin, tiến lên phía trước cùng với niềm hy vọng, anh ta sẽ có được những thành công bất ngờ.

# GIÀ NÉO ĐỨT DÂY

Sư phụ và đồ đệ nói chuyện với nhau. Đồ đệ hỏi: "*Cương tốt hay là nhu thì tốt?*"  
Sư phụ hỏi lại: "*Răng cứng hay là lưỡi cứng?*" Đồ đệ trả lời: "*Tất nhiên là răng cứng*"  
Sư phụ mở miệng cười lớn: "*Chú xem lại răng rụng héi rồi mà lưỡi có rụng đâu*"

## 1. Người quá cứng rắn cũng dễ thất bại.

Độc lập, tự chủ, tự tin, tự cường là đặc trưng trong tính cách của người cứng rắn, họ có lòng can đảm, có kiến thức, dám làm dám chịu. Rất nhiều giám đốc cũng là người cứng rắn như vậy. Họ đều có chính kiến của bản thân, một khi họ đã quyết định họ sẽ không hối hận cho dù gặp phải thất bại. Hiếu chiến, hiếu thắng là một trong những yếu tố quan trọng trong sự thành công của họ, nhưng chính bởi tâm lý hiếu chiến hiếu thắng đã làm cho họ chỉ muốn trèo cao, nhưng ở đời đã trải nghiệm rằng "trèo cao thì ngã đau".

Mọi thành công chỉ có thể giành được trên mặt đất bằng phẳng và có trong thực tế, nếu quá cao và xa vời thực tế, nóng vội tìm kiếm sự thành công thì nhất định sẽ chỉ gặp thất bại mà thôi. Sự thành công của một người có liên quan tới điều kiện về năng lực và thực tế của người đó, là con người có tính cách cứng rắn, có lòng can đảm, có niềm tin vào Singer cũng chỉ là một trong những yếu tố cho sự thành công mà thôi. Nếu người đó không xuất phát từ điều kiện năng lực và thực tế của bản thân, nếu cứ cố tình làm những việc mà thực tế đã chứng minh là không thể làm được, thì cho dù những việc làm đó có cao cả vĩ đại đến đâu cũng không đem lại hiệu quả, mặc dù tốn biết bao nhiêu công sức vượt bao nhiêu khó khăn vất vả cũng không tránh khỏi "sói hồng bóng không", thậm chí còn có nguy cơ thất bại thảm hại.

## 2. Biện chứng giữa tiến và thoái.

Con người nếu có hoài bão khát vọng lớn lao, không cam chịu số phận, có chí tiến thủ là con người tốt. Nhưng ngoài ra con người nhất định phải có hai điều kiện cần và đủ đó là chủ quan và khách quan. Chúng ta không thể chỉ coi trọng sở trường trong một lĩnh vực nào đó, hoặc có dự đoán kết quả quá xa so với thực tế, như vậy chúng ta rất dễ bị lạc hướng, thiếu thực tế.

Tương tự như vậy, trong kinh doanh cũng cần phải biết tiến thoái hợp lý, không thể cho rằng nếu muốn thành công thì phải giải quyết vấn đề triệt để. Đối với người chỉ biết tiến mà không biết lùi một cách phù hợp thì nhất định sẽ gặp phải thất bại,

kinh doanh và tác chiến cũng giống nhau, cần phải biết lúc nào thì tiến lên và lúc nào thì rút lui. Để đạt được sự thành công cũng cần phải biết rút lui một cách hợp lý. Chỉ cần nắm chắc thời cơ trong tay, biết rút lui đúng thời điểm thì mới là cao thủ trong kinh doanh.

Về mặt này, giám đốc Công ty Điện lực Matsushita được coi là "cao thủ" Sau đại chiến thế giới lần thứ hai, Công ty Matsushita nhận uỷ thác kinh doanh của công ty dệt may đang sắp phá sản. Lúc đầu, giám đốc tưởng rằng chỉ dựa vào kinh nghiệm kinh doanh thực tiễn của ông ta trong nhiều năm thì việc khôi phục công ty dệt may là chuyện nhỏ. Nhưng do ông còn chưa quen với các nghiệp vụ mới lạ trong lĩnh vực này, hơn nữa thời gian đó có quá nhiều công ty dệt may xuất hiện, thị trường cạnh tranh rất quyết liệt, Matsushita ý thức được rằng đã đến lúc ông phải rút lui và thực tế ông đã rút lui một cách an toàn. Sau này Matsushita đã phát biểu rất khẳng khái rằng, nếu khi ấy tôi bỏ ra đầu tư tiền bạc và công sức, e rằng tổn thất sẽ rất lớn, hơn nữa nếu chần chừ không quyết rút lui thì tổn thất còn lớn hơn gấp nhiều lần. Vì vậy, khi đã đưa ra quyết định rút lui thì không nên sợ mất thể diện mà làm hỏng việc lớn.

Công ty Matsushita còn có một lần khác can đảm huỷ bỏ một dự án lớn. Vào năm 1964, công ty Matsushita tuyên bố huỷ bỏ dự án máy vi tính cỡ lớn sử dụng trong công việc hành chính. Trước đó công ty đã phải chi hàng trăm triệu kinh phí cho dự án, và dự án này cũng đã trải qua quá trình đưa vào thực hành, nhưng cuối cùng vẫn phải huỷ bỏ, giới báo chí trong ngành bình luận rằng "*Vì Công ty Matsushita không có chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực này nên đã phải huỷ bỏ dự án*". Thực tế, Matsushita đã dùng những phân tích của Nhật Bản để phán đoán tình hình và ông đã đưa ra nhận định rằng công ty không nhất thiết phải đầu tư vào dự án này, vẫn còn rất nhiều dự án khả thi khác nữa cần đầu tư, vì vậy ông mới quyết định huỷ bỏ.

Có một lần Matsushita ngồi đàm phán với phó tổng giám đốc Ngân hàng Chase, ông Matsushita hỏi ông phó giám đốc, Nhật Bản có tới 7 công ty sản xuất máy vi tính cỡ lớn, nếu cạnh tranh quyết liệt như vậy, làm sao họ có thể phát triển kinh doanh được, cuối cùng ông xin một lời tư vấn từ phía ông phó giám đốc ngân hàng. Vị phó giám đốc ngân hàng nói rằng, cho dù là máy vi tính dùng cho bất cứ ngành nghề nào hay vi tính dùng trong gia đình, nếu là máy vi tính cỡ lớn thì chẳng mấy chốc mà bị cạnh tranh và bị đào thải ra khỏi thị trường.

Hiện nay, loại máy tính cá nhân và máy tính gia dụng phát triển rất nhanh, chỉ có loại máy tính cỡ lớn là không có dấu hiệu gì của sự phát triển, vì vậy rất nhiều công ty sản xuất máy vi tính rơi vào cảnh cạnh tranh khốc liệt, Công ty Matsushita hoàn toàn ung dung vì họ đã rút lui khỏi "cuộc chiến" từ rất lâu rồi.

Matsushita là một người cương quyết, có chính kiến riêng, ông đúng là người biết tiến thoái đúng lúc nên Công ty Matsushita mới tồn tại và phát triển được như ngày hôm nay.

### 3. Ngông cuồng và ngu dốt.

Những người có khả năng trở thành giám đốc đều là những người có tính cách cương quyết, dũng cảm, bình tĩnh ngoan cường. Nếu không có những tính cách như trên thì sẽ không bao giờ có thể đảm đương trách nhiệm của một người giám đốc.

Dũng cảm, quyết đoán như Singer là những tính cách tốt thúc đẩy sự tích cực, cầu tiến, ham thành công của con người. Những người dũng cảm kiên cường là những người không cam chịu trước mọi khó khăn, một khi họ đã bắt tay vào công việc là quyết phải thành công.

Nhưng nếu một người quá hiếu thắng thì lại là một người ngông cuồng ngu dốt. Những gì mà họ ham muốn đó không phải là sự cầu tiến, mà là để thỏa mãn tính tự cao tự đại của họ, họ cũng không muốn theo đuổi sự nghiệp, mà muốn thể hiện khoe khoang mình mà thôi. Biện pháp mà họ lựa chọn đó không phải là nâng cao năng lực của bản thân mà chỉ là muốn tấn công người khác, điều này không thể chấp nhận được.

Diên Hôi là môn sinh mà Khổng Tử cảm thấy hài lòng nhất, ông thường khen ngợi môn sinh này trước các đệ tử của mình. Duy nhất có một đệ tử có lòng dũng cảm tên là Tụ Lộ thì không tán đồng. Có một lần đệ tử này hỏi ông rằng: "*Nếu thấy được làm tướng lĩnh của một đội quân đi chiến đấu thì ông sẽ cho ai đi cùng?*" Câu hỏi này của Tụ Lộ có ý là để Khổng Tử nhận ra rằng, tuy Diên Hôi có đức nhưng sức yếu lại nhiều bệnh, bất lợi khi lâm trận, Khổng Tử nên cùng Tụ Lộ - một người dũng cảm cùng ra trận. Khổng Tử trả lời rằng: "*Nếu chỉ đấu tay bo với "mãnh hổ" hoặc bơi qua sông không phao, đó chỉ là những kẻ ngông cuồng ngu dốt mà thôi, tôi không bao giờ làm như vậy. Làm bất cứ chuyện gì, cũng cần phải suy nghĩ thấu đáo và có kế hoạch cụ thể rồi mới bắt tay vào thực hiện*". Sau khi Tụ Lộ nghe thấy như vậy, không biết nói gì nữa. Khổng Tử nói như vậy không có ý phủ nhận tác dụng của người dũng cảm, ông đã từng nói "*con người vừa có tài cũng cần có đức*" Nhưng con người dũng cảm phải lấy chính nghĩa làm gốc, nếu ngông cuồng một cách ngu dốt thì không thể gọi là "dũng cảm được".

Matsushita cũng đã từng có kinh nghiệm tương tự như vậy. Trong ngày đầu mới lập nghiệp, thị trường cạnh tranh rất khốc liệt, rất nhiều công ty có giá cả cạnh tranh. Người thanh niên trẻ tuổi Matsushita cũng từng phải lựa chọn người đồng hành cùng chiến đấu với đối thủ cạnh tranh. Sau khi biết ý định của Matsushita, trợ lý khuyên ông rằng: "*Giả sử công ty chỉ có một mình anh, thì anh có thể làm như vậy được. Nhưng anh có bao nhiêu cấp dưới như vậy, họ đều có gia đình con cái của họ, đều có trách nhiệm với công ty, nếu chỉ vì sự ngông cuồng trong giây lát của anh thì sẽ liên lụy đến cả cuộc đời của họ nữa*". Sau khi nghe lời khuyên như vậy, Matsushita thấy rất có lý, và suy nghĩ kỹ lại ông đã quyết định từ bỏ ý định đối đầu với đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, ông thay đổi bằng cách nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng cường quản lý, cung cấp dịch vụ chu

đáo cho khách hàng và lấy những tiêu chí đó làm nhiệm vụ quan trọng hàng đầu, quả nhiên sau khi thực hiện theo phương pháp đó, công ty rất được khách hàng tín nhiệm.

Làm người lãnh đạo trong doanh nghiệp phải là người dũng cảm dám làm dám chịu, nhưng dũng cảm ở đây không có nghĩa là hiếu chiến hiếu thắng, ngông cuồng một cách ngu dốt, mà là phải biết cách suy xét và xử lý sự việc như thế nào cho thoả đáng nhất. Một khi đã xác định rõ ràng và chính xác đường lối hoạt động, thì cho dù có gặp muôn vàn khó khăn cũng phải dũng cảm vượt qua. Vậy làm thế nào để không biến sự dũng cảm thành ngông cuồng hiếu thắng, các nhà lãnh đạo cần chú ý những điểm dưới đây:

*Trước tiên* phải ngăn chặn tâm lý hiếu chiến. "Không có vàng mười và cũng không có con người hoàn hảo", khả năng của mỗi người là có hạn, bạn không thể giỏi giang hơn người khác trong mọi lĩnh vực, nếu có thắng ở mặt này thì cũng có thể thua ở mặt khác, nếu bạn có tư tưởng "chỉ có thắng mà không thể thua" thì cũng rất dễ hình thành tính cách hiếu chiến hiếu thắng. Cần ghi nhớ rằng "già néo thì đứt dây", nếu cứ ngông cuồng một cách ngu dốt như vậy thì chắc chắn sẽ thất bại.

*Thứ hai*, ham chiến thắng cũng cần phải sáng suốt, không nên cố "dướn mình" làm những việc nằm ngoài khả năng sức lực, không biết tự lượng sức mình. Những người như vậy không biết rằng "miệng rộng mà hệ tiêu hoá kém" thì cũng không có tác dụng gì. Nếu ý thức được năng lực của con người là có hạn, thì bạn sẽ xoá được tư tưởng hiếu chiến ngông cuồng.

*Thứ ba*, cần phải đối mặt và nhận thức chuẩn xác thắng lợi và thất bại. Đứng trước thắng lợi cũng không nên kiêu căng tự mãn, cho mình là nhất. Đối mặt với thất bại cũng không nên đau buồn, mà vẫn cần phải thể hiện mình là người có bản lĩnh, có niềm tin, có sức mạnh, nhất định sẽ thành công.

*Thứ tư*, cần xác định rõ mục tiêu của bản thân, tính khí kiên cường dũng cảm sẽ là nguồn cổ vũ lớn lao cho bạn tiến tới thành công. Không nên lấy mục tiêu là nhất quyết không chịu thua kẻ khác, như vậy sẽ gây nên hiểm khích đố kỵ cho nhiều người, như vậy không những hại người mà còn hại ngay cả bản thân mình.

Lấy ví dụ về cuộc đấu tranh giữa hai công ty là công ty trách nhiệm hữu hạn và cổ phần Quốc Liên của Đài Loan và Công ty Bột giặt dân dụng P&G của Mỹ, từ ví dụ này sẽ giúp chúng ta nhìn nhận một cách chính xác và rõ ràng sự khác biệt giữa dũng cảm và hiếu thắng ngông cuồng: Công ty trách nhiệm hữu hạn và cổ phần Quốc Liên tiền thân là Công ty Lợi Đài, là công ty sản xuất bột giặt sớm nhất tại Đài Loan. Trong thời gian công ty làm ăn phát đạt, lượng tiêu thụ hàng năm tăng đều, lợi nhuận ngày càng cao. chính phủ Đài Loan bắt đầu thực hiện chính sách khuyến khích thu hút vốn đầu tư từ các doanh nghiệp nước ngoài, rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài bắt đầu "tiến quân" ùn ùn vào thị trường Đài Loan.

Trước những chính sách mở cửa thuận lợi của Đài Loan, công ty xuyên quốc gia có thực lực hùng hậu như công ty bột giặt dân dụng P&G của Mỹ cũng bắt đầu vào Đài Loan đầu tư xây dựng nhà máy. Với thực lực sẵn có, công ty P&G nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường bột giặt Đài Loan.

Trước thách thức gay go đó đã đe dọa tới sự tồn tại của Công ty Lợi Đài. Giám đốc Công ty Lợi Đài tuy nghĩ rằng sẽ quyết một phen "sống chết" với đối thủ, nhưng ông vẫn bình tĩnh để suy xét một cách kỹ lưỡng, ông đánh giá so sánh với đối thủ cạnh tranh về mọi mặt, đặc biệt về mặt tiền vốn và kỹ thuật Công ty Lợi Đài hoàn toàn không phải là đối thủ của P&G. Nếu cứ cố "cứng đầu cứng cổ" chống chọi lại thì Công ty Lợi Đài chỉ còn nước tìm đường đến chỗ chết mà thôi, không bao giờ có hy vọng chiến thắng. Sau khi so sánh thiệt hơn, giám đốc công ty cho rằng, trong 36 kế thì thoái lui là kế tuyệt chiêu, như vậy mới có thể bảo tồn lực lượng, tìm đường khác để sống.

Năm 1963, Công ty P&G đã thôn tính được Công ty Lợi Đài, lớp nhân viên của Lợi Đài lúc đó đã tìm đến phương trời mới, nằm chờ ngày phục thù, họ tập hợp lực lượng, tích lũy kinh nghiệm, sau nhiều năm phát triển, nguồn vốn của họ ngày một hùng hậu, lực lượng kỹ thuật cũng tăng nhanh. Lúc này, họ nhận thấy thị trường bột giặt Đài Loan vẫn không ngừng phát triển, cơ hội để thu phục lại công ty cuối cùng cũng đến với họ. Trong họ tràn đầy khí thế dũng cảm trở lại Đài Loan, quyết chiến với Công ty P&G.

Năm 1967, họ bắt đầu xây dựng lại nhà máy ở huyện Đào Viên, thành lập Công ty trách nhiệm hữu hạn và cổ phần Quốc Liên. Đồng thời đưa ra mục tiêu "đạt kế hoạch doanh thu 3.000 đài tệ trong vòng 5 năm", vì lúc này công ty có thực lực, kế hoạch được chuẩn bị chu tất và sẵn sàng, sức cạnh tranh của Quốc Liên mạnh chưa từng thấy, họ bắt đầu triển khai chiến dịch tấn công lại P&G. Trong vòng 3 năm, họ đã sớm đạt được mục tiêu đề ra, thị phần không ngừng được nâng cao. Cuối cùng, Công ty P&G đành phải chuyển nhượng quyền sử dụng nhãn hiệu bột giặt "Tide" cho Quốc Liên.

Năm 1972, Công ty P&G không thể trụ nổi trên thị trường Đài Loan đành phải rút lui một cách âm thầm. Công ty Quốc Liên đã tinh táo hiểu rõ được thực lực, không ngông cuồng đại dõ, biết tiến thoái hợp lý, biết tập trung sức mạnh, biết chờ đợi và nắm vững thời cơ, can đảm phản công, cuối cùng đã giành thắng lợi sau 9 năm chống chọi đầy gian nan vất vả.

#### **4. Kiêu ngạo sẽ thất bại.**

Từ khi sinh ra, Quan Vũ đã là người bốn ba chinh chiến trên khắp các chiến trường. Có thể nói ông là một tướng lĩnh cầm quân "bách chiến bách thắng". Thế nhưng ông đã bị thất bại ở Thành Mịch, để lại một mối ân hận suốt cuộc đời. Cho đến ngày hôm nay, khi nhắc nhở mọi người tu dưỡng tinh thần cũng như thể chất đều kể về câu chuyện của Quan Vũ. Quan Vân Trường bại trận đã để lại một vấn đề cần suy nghĩ thấu

đáo, một tướng quân bách chiến bách thắng như Quan Vân Trường vì sao lại có bi kịch thảm hại đến như vậy?

Trên chiến trường, mâu thuẫn giữa chiến đấu và mạng sống, thắng lợi và thất bại đôi khi lại có thể thay thế đổi chỗ hoặc biến hoá lẫn nhau. Thắng lợi tất nhiên là một việc tốt, nhưng kẻ hiếu thắng lại dễ sinh ra kiêu ngạo, coi thường kẻ địch, kiêu căng tự phụ, đó chính là mầm mống của tai hoạ biến thắng thành bại.

Sau hàng loạt trận thắng, Quan Vũ trở nên coi thường tất cả. Chính lòng tự phụ kiêu ngạo của mình đã gây bất đồng cho quân lính, ông không thể làm cho cấp dưới đoàn kết một lòng và cũng không thêm lập liên minh liên kết với quân Đông Ngô. Ông tưởng rằng chỉ cần dựa vào sức lực của bản thân là có thể "làm trời làm biển". Chính vì vậy, sau khi thất bại trong trận ở thành Mạch, quân Đông Ngô liền tiếp tung "hoà mù" tâm lý làm cho quân đội của Quan Vũ bị tan rã và ngày một suy yếu. Trong trường hợp bị động không có lợi như vậy, Quan Vũ vẫn không chú ý tới việc bình ổn củng cố đội quân, mà chỉ dựa vào dũng khí của bản thân để liều mạng đối đầu. Khi Quan Vũ rơi vào vòng thất bại, tướng Vương Phủ đã nhắc nhở ông ta rằng: "*Con đường nhỏ có gài bẫy, hãy đi con đường lớn*", nhưng ông ta vẫn không nghe theo và nói rằng "*Có bẫy thì gỡ bẫy, không việc gì phải sợ*", kết quả là ông ta đã rơi vào bẫy của Đông Ngô. Trong chiến đấu, tướng lĩnh bị tính hiếu thắng làm lu mờ ý chí, thường sinh ra tư tưởng coi nhẹ kẻ thù, không biết dự đoán thời cơ, phân tích tình hình. Khi đã hoàn toàn rơi vào bẫy, đến lúc phải có mưu và trí thì ông ta lại chỉ còn lại lòng dũng cảm mà thôi, mà dũng cảm không thôi thì chưa đủ, đó phải chăng là một bi kịch?

Câu chuyện Quan Vũ từ bách chiến bách thắng nhưng cuối cùng lại bại trận, đã trở thành bài học cho các nhà quản lý doanh nghiệp. Khi có được những thành công nhất định trong kinh doanh, vẫn cần duy trì sự bình tĩnh và sáng suốt, có những phân tích khách quan và biết nhìn xa trông rộng. Chủ tịch hội đồng quản trị công ty trách nhiệm hữu hạn và cổ phần xi măng Đài Loan - ông Hung Chấn Phổ chính là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp không bị đào thải khỏi thị trường do không bị mù quáng trước thành công đã có được. Sau khi người cha qua đời, đã để lại cho ông 7 công ty gia đình chuyên sản xuất đường, sản xuất thuốc, vận tải, xưởng gỗ, và công ty gia công nông sản. Ông Hung Chấn Phổ đã học được bản lĩnh quản lý doanh nghiệp chân chính nên đã quyết từ chối chức chủ tịch hội đồng quản trị cho 7 công ty này, mà tiếp tục việc học của mình. Sau một thời gian học tập, ông làm nhân viên cho một công ty kinh doanh trong ba năm. Sau khi trở về Đài Loan, ông đặt ra bốn mục tiêu lớn cho công việc của mình đó là "máy móc hoá nghiệp vụ, kế hoạch hoá sản xuất, chế độ hoá quản lý, hợp lý hoá tài chính" Sau 16 năm khổ luyện, năng lực quản lý doanh nghiệp của ông đã tăng lên gấp 3 lần và lợi nhuận thu được cũng tăng gấp 10 lần.

"Kiêu ngạo sẽ thất bại" đã trở thành câu thành ngữ quen thuộc đối với tất cả mọi người, người kiêu ngạo sẽ đánh giá công lao của họ quá lớn, tài trí của họ quá



cao, tự mãn tự phụ, coi nhẹ đối thủ, không tôn trọng cấp dưới, không lắng nghe ý kiến của người khác. Nếu đối thủ nhận ra bạn là người như vậy, họ sẽ bày mưu tính kế giả thua vờ sợ hãi. Chờ thời cơ bạn kiêu căng tự mãn, họ sẽ phản công bất ngờ và bạn sẽ bị thất bại thảm hại. Thương trường như chiến trường, cần nhớ rằng: kiêu ngạo sẽ thất bại.

### **5. Vội vàng hấp tấp sẽ không đem lại sự thành công.**

Sự phá sản của Công ty Adaki thuộc hệ thống các công ty lớn ở Nhật Bản đã để lại nhiều bài học kinh nghiệm cho chúng ta, trong đó điều đáng làm mọi người phải kinh ngạc là những kế hoạch vừa cao vừa xa của công ty. Hợp đồng phá sản của công ty Adaki là không thể thu lại được khoản nợ không chính đáng 0,33 tỷ đô la Mỹ từ phía Công ty NRC của Mỹ, cho dù quy mô của công ty có lớn đến cỡ nào, nếu không thể thu hồi lại số nợ lớn đến như vậy, thì tất nhiên sẽ phải phá sản. Công ty Adaki đã cho Công ty NRC vay một khoản tiền với nội dung cho vay không xác đáng, điều đó đã thể hiện bản chất công việc kinh doanh của công ty là có vấn đề, nội dung cụ thể của vụ việc này được tóm tắt như sau:

Sự việc bắt đầu là từ khi Công ty NRC của Mỹ chuẩn bị mua dầu thô của công ty thăm dò và khai thác dầu mỏ của Mỹ, sau đó họ sẽ xây dựng nhà máy tinh luyện dầu mỏ cỡ lớn trên đất Canada, Công ty Adaki bắt đầu tham gia vào dự án này và Công ty Adaki sẽ phụ trách tiêu thụ dầu mỏ sau khi được tinh luyện từ dầu thô. Tuy Công ty Adaki đã ký kết hợp đồng độc quyền tiêu thụ sản phẩm với Công ty NRC, nhưng họ vẫn yêu cầu có kèm rất nhiều các điều kiện khác nữa. Trước hết, Công ty Adaki phải đại diện đứng ra chi trả toàn bộ số tiền mua nguyên liệu dầu thô, các chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất đến tiêu thụ.

Căn cứ vào bản hợp đồng này, Công ty Adaki đã phải cho vay 4.300 vạn đô la Mỹ, nhưng không có bất cứ một sự đảm bảo nào, hơn nữa sau 12 năm mới bắt đầu được trả nợ, điều kiện này tương đối bất lợi. Dự án kinh doanh này không phải do chủ tịch hội đồng quản trị Công ty Adaki quyết định mà là do thường vụ hội đồng quản trị khi đó phán đoán và đưa ra quyết định. Khi hợp đồng xảy ra biến động, nếu Công ty Adaki biết rút lui thì sẽ không đến nỗi bị phá sản. Nhưng với tư tưởng muốn mượn thế và lực của Công ty NRC thì Công ty Adaki yếu về nghiệp vụ sẽ có cơ hội phát triển bay cao bay xa hơn, nên lại tiếp tục đầu tư thêm 0,24 tỷ đô la Mỹ, vì vậy Công ty Adaki cuối cùng đã mất đi khả năng tự điều chỉnh.

Vậy nguyên nhân là do đâu? Tóm lại đó là do bản chất của những người làm kinh doanh trong Công ty Adaki, có phải nó đã trở thành bản chất “vô tư” không truy cứu trách nhiệm tới những chủ quản cấp cao? Hay là do sau chiến tranh Nhật Bản, doanh nghiệp muốn nhanh chóng đứng đầu trong xã hội nên vì vội vàng mà gây ra tai họa này. Bất kỳ giám đốc nào cũng mong muốn doanh nghiệp của mình nắm chắc thời cơ, nhanh chóng phát triển. Nhưng bất cứ sự phát triển nào của sự việc cũng đều cần có điều kiện của nó,

đều có thời kỳ của nó, nếu quá nóng vội, đơn giản hoá mọi việc, nhanh chóng đốt cháy giai đoạn thì rất dễ đi lạc hướng mục tiêu và không có hiệu quả.

Thực hiện quá nhanh quá vội xem ra có vẻ chú trọng tới tốc độ và cố đẩy nhanh tốc độ nhưng về mặt bản chất thì lại là kìm hãm tốc độ. Người đạp xe đều biết rằng, tốc độ đạp xe quá nhanh thì rất dễ bị ngã ở những chỗ rẽ chỗ ngoặt, vừa hỏng xe, vừa làm người đạp xe bị thương, những lúc như thế bạn có muốn đi nhanh nữa không?

Các giám đốc đều muốn kinh doanh tốt doanh nghiệp của mình, nhưng nếu muốn phát triển doanh nghiệp mạnh mẽ chỉ trong chốc lát, muốn làm người khác phải sững sốt ngạc nhiên thì hậu quả có thể là làm đảo lộn mục tiêu hoặc vấp phải sai lầm khi đưa ra quyết sách, không những không đạt được mục đích cuối cùng mà có khi phải trả giá quá đắt.

Các giám đốc cần nhớ rằng: Nhanh chưa chắc đã là tốt. Ví dụ về Công ty Adaki là một bài học điển hình cho các bạn.

## HÃY TRỞ THÀNH MỘT “TRANG HẢO HÁN”

### 1. Không có lòng can đảm sẽ không có cơ hội thành công.

Người can đảm cần có ba yếu tố, đó là: can đảm, sức mạnh và tính cách đại lượng, trong đó quan trọng nhất vẫn là lòng can đảm. Người có lòng can đảm mới có khả năng lập kế hoạch và ý chí quyết tâm thực hiện kế hoạch, họ mạnh dạn đột phá, sáng tạo, có chính kiến, kiên quyết đi theo con đường mình đã lựa chọn.

Một giám đốc thành công đã từng nói rằng: “*Phía trước chúng ta không có con đường nào, nhưng khi chúng ta đã đi qua tất sẽ hình thành con đường*” Câu nói này là cách giải thích toàn diện nhất đối với hai từ “can đảm”.

Năm 1955, người làm vườn của Công ty Máy móc Sanyo ở Nhật Bản (công ty được thành lập bởi ông Inoue) vì thiếu lòng can đảm nên đã đánh mất một cơ hội thành công quý giá.

Một hôm, người làm vườn hỏi ông Inoue rằng: “Thưa ông, tôi thấy sự nghiệp của ông ngày càng phát triển, còn tôi giống như con sâu bám trên cây, suốt đời chỉ sống phụ thuộc, không có thành tích gì. Xin ông hãy truyền cho tôi một ít bí quyết để lập nghiệp” Ông Inoue gật đầu và nói: “Được thôi! Tôi thấy anh rất phù hợp với nghề làm vườn. Như vậy cũng hay đấy, bên cạnh nhà máy của tôi có 2 vạn mét đất để không, chúng ta cùng nhau trồng cây nhé! một mầm cây bao nhiêu tiền?” “40 đồng”. Ông Inoue nói: “Được! Hãy tính 1m<sup>2</sup> trồng hai cây, trừ lỗ đi, 2 vạn m<sup>2</sup> sẽ trồng được khoảng 25.000 nghìn cây, giá thành của mầm cây khoảng 100 vạn đồng, sau 3 năm, mỗi cây bán được bao nhiêu tiền?” “Khoảng 3.000 đồng” “100 vạn đồng chi phí để mua mầm cây và phân bón sẽ do tôi chi trả, trong 3 năm anh sẽ chịu trách nhiệm chăm sóc cây, nhổ cỏ và bón phân. Sau 3 năm, chúng ta sẽ thu được 600 tiền lãi, đến lúc đó phân chia cho mỗi người một nửa số lãi”.

Không ngờ người làm vườn lại từ chối thẳng thừng: “Ôi! tôi không dám làm một việc lớn như vậy đâu” Cuối cùng, Inoue đành chỉ thuê và trả công cho người làm vườn kia để anh ta đến trồng cây mà thôi chứ không phải là cùng hợp tác làm việc. Như vậy, người làm vườn đã đánh mất cơ hội làm giàu hiếm có.

Một người không có lòng can đảm thì cơ hội tốt có đến với anh ta, anh ta cũng không dám nắm bắt và tận dụng vận may, tất nhiên anh ta không bị thất bại, nhưng anh ta đã mất đi cơ hội để thành công. Một giám đốc công ty xe hơi của Mỹ đã nói rằng: “Muốn kiếm được nhiều tiền, không có lòng can đảm sẽ không làm được”

Trong sự nghiệp của mỗi người đều có những thách thức, gian khổ thậm chí cả sự nguy hiểm, nếu mọi sự thuận buồm xuôi gió, không vấp phải bất cứ khó khăn nào mà có được thành công mỹ mãn điều đó chỉ có trong hoang tưởng mà thôi không bao giờ có trong hiện thực. Vì vậy, nếu chúng ta thiếu đi lòng can đảm thì không bao giờ đến được với sự thành công.

## 2. “Người Singer” cũng có thể biến thành kẻ thất bại.

Công ty Singer là một công ty kinh doanh xuyên quốc gia hàng đầu của Mỹ và cũng là một trong những công ty xuyên quốc gia sớm nhất thế giới. Công ty Singer chủ yếu sản xuất máy may. Máy khâu “Singer” mà công ty sản xuất đã từng nổi tiếng toàn cầu. Đầu những năm 40 của thế kỷ XX, trên thế giới cứ 3 chiếc máy khâu thì có 2 chiếc là mang nhãn hiệu “Singer”. Thế nhưng đến năm 1986, công ty sản xuất máy khâu lâu đời này đã tuyên bố rằng: công ty sẽ không sử dụng nhãn hiệu “Singer” và cũng không sản xuất máy khâu nữa.

Một sản phẩm nổi tiếng toàn thế giới và lâu đời như vậy vì sao lại rơi vào hoàn cảnh như vậy?

Nguyên do bởi vì sau khi Công ty Singer chiếm được vị trí thống trị trên thị trường máy khâu, họ đã quá tin tưởng vào sản phẩm truyền thống, bảo thủ quan niệm

“chất lượng là sinh mạng của doanh nghiệp”, mà không tiến hành đổi mới sản phẩm. Vào những năm 80 của thế kỷ XX mà họ vẫn sản xuất sản phẩm được thiết kế từ thế kỷ trước.

“Bên cạnh núi còn có núi” những doanh nghiệp khác không ngừng triển khai thiết kế những sản phẩm mới, thường xuyên đưa ra nhiều sản phẩm mới phù hợp với trào lưu thời đại. Ví dụ: Nhật Bản thiết kế ra máy khâu “biết nói”, một khi thực hiện sai các thao tác, máy sẽ phát ra tiếng nói nhắc nhở sửa chữa. Nước Anh thiết kế ra máy khâu tự động phát ra những bản nhạc du dương dễ chịu, Thụy Điển sản xuất ra máy khâu sử dụng thông qua máy vi tính, nó có thể dựa vào đặc tính của vải để tự động thiết kế đường may phù hợp v.v...

Quan niệm về chất lượng của “Singer” hoàn toàn lạc hậu quá xa so với thời đại. Giờ đây phạm trù chất lượng không chỉ bao hàm sự bền bỉ mà còn bao hàm cả vẻ đẹp bên ngoài, cách đóng gói, chức năng đa dạng v.v...

Trong thế giới vạn vật liên tục thay đổi, xã hội và thời đại thường xuyên đổi mới, tâm lý tiêu dùng của mọi người cũng không ngừng thay đổi theo, nếu bảo thủ trì trệ thì cho dù làm trong lĩnh vực nào đi chăng nữa cũng khó có thể phát triển.

Người bảo thủ trì trệ thường sợ phá vỡ hiện trạng, phá vỡ quy luật, phá vỡ kinh nghiệm và phương pháp đã từng giành được thành công trước đây. Họ tưởng rằng hiện trạng là cách bảo đảm an toàn nhất. Nếu phá vỡ hiện trạng có thể sẽ gây ra những hậu quả khôn lường, tự đánh rơi bản thân vào thế giới hỗn loạn. Họ cho rằng những kinh nghiệm thành công có được trước đây đã được thực tiễn kiểm nghiệm không cần tốn công tốn sức suy nghĩ tìm tòi sáng tạo cái mới. Cứ với tư tưởng như vậy, họ đã mất dần thời cơ và sức sống, và thất bại đến là điều tất yếu.

Trong kinh doanh, không được phép bảo thủ trì trệ. Trong thời đại thị trường cạnh tranh quyết liệt, không có sản phẩm nào có thể chiếm lĩnh thị trường mãi mãi. Nếu doanh nghiệp muốn giữ vững địa vị trên thị trường thì phải lấy việc khai thác đổi mới sản phẩm làm mấu chốt cho sự sinh tồn và phát triển của doanh nghiệp. Chỉ bằng cách thường xuyên đổi mới sản phẩm, doanh nghiệp mới có thể đáp ứng nổi những yêu cầu của thị trường không ngừng thay đổi, nền khoa học kỹ thuật hiện nay đang phát triển rất nhanh chóng, theo đó chu kỳ của một sản phẩm cần có xu hướng rút ngắn lại, nếu không doanh nghiệp sẽ khó tránh khỏi thất bại trong cạnh tranh.

Công ty Lý Gia của Hồng Kông là công ty thành lập “nhà máy nhựa Trường Giang” chuyên sản xuất đồ chơi trẻ em, vật dụng trong gia đình, sản phẩm không đáp ứng được yêu cầu của thị trường, hàng bị tồn kho quá nhiều. Qua điều tra thị trường, công ty đã chuyển đổi thành sản xuất nhựa gia công, chỉ qua một giai đoạn đổi mới rất ngắn đã trở thành công ty sản xuất nhựa có quy mô lớn nhất thế giới; trong vòng 7 năm công ty đã thu về lợi nhuận hàng trăm nghìn đô la Hồng Kông. Sau đó, Lý Gia dự đoán

thị trường nhựa gia công sắp bước vào giai đoạn bão hoà, cạnh tranh sẽ diễn ra rất quyết liệt, và họ đã quyết định ngừng kinh doanh tiêu thụ trên thị trường thế giới, từ bỏ ngành sản xuất nhựa gia công được cho là có lãi nhanh nhất, và lại quay trở lại sản xuất đồ chơi trẻ em.

Thực tế đã chứng minh, công ty đúng là ngọn cờ hàng đầu trong kinh doanh. Họ không những đã tránh được những nguy cơ tiềm tàng của thị trường mà còn thu lợi nhuận rất cao từ việc sản xuất đồ chơi trẻ em hàng năm đạt hơn 100.000 đô la Hồng Kông.

Thương trường là chiến trường, không được phép bảo thủ trì trệ, không được phép dậm chân tại chỗ. Có thể bạn tưởng rằng mọi việc sẽ diễn ra suôn sẻ và giản đơn, nhưng khi bắt tay vào mới thấy phức tạp và khó khăn. Nguyên nhân là do bạn lấy cái “bất biến” áp đặt lên cái “thiên biến vạn hoá” nên chính bạn đã tự bó buộc lấy khó khăn vào mình.

Nếu muốn có chỗ đứng vững chãi trên thị trường, bạn phải không ngừng đổi mới, không ngừng học hỏi, và không ngừng sáng tạo.

*“Bạn cần có những sản phẩm mà người khác không có, nếu người khác có sản phẩm đó rồi thì bạn cần có sản phẩm ưu việt hơn, nếu người khác có sản phẩm tốt thì bạn cần có sản phẩm đa chức năng, còn nếu quá nhiều người cùng có sản phẩm đó rồi thì bạn lại không nên sản xuất kinh doanh sản phẩm đó nữa”.* Đây chính là “bảo bối” giúp bạn thành công trong kinh doanh.

### **3. Kinh nghiệm kinh doanh của một ông chủ cửa hàng hoa quả.**

Một ông chủ cửa hàng kinh doanh hoa quả đã kể lại kinh nghiệm trong công việc của ông như sau: Thông thường khách hàng thường hỏi người bán hàng câu hỏi rằng: *“Quả dưa hấu này có ngọt không?”, “Quả quýt này có chua không?”*, khi khách hàng đặt ra câu hỏi như vậy, nếu trả lời một cách không khéo léo: *“Cũng ngọt đấy”* hoặc *“Có thể không chua đâu”* thì trong 10 người có đến 7 - 8 người lắc đầu mà bỏ đi.

Khéo léo là khi với cùng một loại hoa quả nếu dùng từ ngữ khẳng định 100%, ví dụ như *“Dưa này mà còn nói là không ngọt ư, xin hỏi tìm ở đâu ra loại dưa ngọt hơn thế này?”* hoặc có thể trả lời rằng: *“Cửa hàng hoa quả của tôi không bao giờ bán quýt chua cả”*, người bán hàng phải có thái độ khẳng định dứt khoát thì mới có thể bán được hàng.

Đây là một trong những chiến lược trong kinh doanh, trên thực tế từng câu từng lời người bán hàng nói với người mua đều xuất phát từ sự tin tưởng của ông ta vào sản phẩm của mình. Chính vì vậy, ông có thái độ vừa dứt khoát vừa khôn khéo và lại rất nhiệt tình, công việc kinh doanh trở nên suôn sẻ hơn gấp nhiều lần.

Vì vậy có thể nói, những ông chủ kinh doanh thành công là những người có sự tự tin.

Ngược lại, nếu là một người tự ti, họ sẽ không dám khẳng định một cách dứt khoát sản phẩm của họ có thực sự tốt hay không, chính họ cũng hoài nghi chất lượng sản phẩm

của họ thì khách hàng làm sao có thể chấp nhận được, những người như vậy mà làm kinh doanh tất nhiên sẽ khó có thể thành công.

#### 4. Hãy vứt bỏ sự tự ti.

Muốn trở thành một giám đốc thành công, bạn cần hiểu rõ thế nào là tự ti và làm thế nào để vứt bỏ sự tự ti.

Một nhà vật lý học nổi tiếng đã nói rằng: "*Cơ thể của một người cũng có thể sinh ra nguồn năng lượng nguyên tử đủ để phá huỷ toàn bộ New York*" Hãy nhớ rằng chỉ với nguồn năng lượng trong cơ thể bạn cũng đủ để san bằng mảnh đất New York. Vì sao con người phải tự ti? Nếu cơ thể bạn có đủ năng lượng để huỷ diệt một thành phố trên thế giới, vậy thì bạn cũng có đủ khả năng để khắc phục mọi trở ngại trong cuộc đời của mình.

"Hãy tự nhận thức bản thân" Triết học gia người Hy Lạp đã nói như vậy. Nhận thức bản thân bao gồm nhận thức được tiềm năng mà bản thân có được. Nếu bạn phát hiện ra bản thân bạn có một tiềm năng vô cùng lớn, vậy thì bạn sẽ không cần phải tự ti trước những sai lầm của bạn, nếu tự ti bạn sẽ trở thành một người thuộc "chủ nghĩa thất bại" mà thôi. Thế nhưng, con người lại rất dễ chán nản mà đánh mất tinh thần, và rơi vào trạng thái ưu phiền. Nhưng không phải ai cũng vậy, không phải ai cũng đánh mất dũng khí và ý chí phấn đấu. Nếu bạn cho rằng bạn là người thường xuyên bị thất bại, thì bạn sẽ tiếp tục bị thất bại.

Một nhà tâm lý học nổi tiếng nói rằng: "Một trong những hiện tượng xuất hiện trong cuộc đời của bạn đó là sự ảnh hưởng của tâm lý lên con người của bạn, và sự ảnh hưởng đó có thể trở thành hiện thực đối với bạn" Cho dù bạn có đủ tiềm năng, nhưng nếu bạn cho rằng bạn dễ dàng bị thất bại thì bạn sẽ dễ dàng bị thất bại, và trở thành con người chỉ biết than thở oán trách.

Xin hãy nhớ rằng: Người thành công và vui vẻ là người khi bị rơi vào hoàn cảnh khó khăn đau khổ nhưng họ vẫn tin tưởng họ là người thành công và vui tươi. Họ không chấp nhận sự thất bại, họ không chấp nhận tư tưởng bi quan u sầu do hoàn cảnh hoặc kẻ thù gây ra, họ biết rõ rằng, nếu xuất hiện tư tưởng thất bại ngay từ đầu, thì nhất định sẽ bị thất bại. Họ thường trang bị cho mình tư tưởng tích cực, tự rèn luyện bản thân, trung thực với bản thân, kỳ vọng tự tin, cuối cùng nhất định họ sẽ thành công.

Tự ti chính là hoài nghi chính bản thân, cảm thấy bản thân không bằng người khác. Người tự ti thường có cảm giác phải sử dụng mọi biện pháp để bổ sung những khiếm khuyết yếu kém so với người khác.

Có người luôn tỏ ra mình là người tài giỏi tiên phong, họ kiêu căng ngạo mạn, tự cao tự đại, khi nói chuyện thường hay bốc đồng, thể hiện rằng mình là người thông thạo mọi việc, do vậy khi tiếp xúc bạn thường cảm thấy những người này quá tự cao tự phụ. Nhưng trên thực tế càng thể hiện một cách chính xác hơn rằng loại người này rất tự ti!

đằng sau những lời lẽ khoa trương ẩn giấu một sự tự ti tột cùng, thái độ và hành động của anh ta chẳng qua chỉ là cách che đậy sự tự ti của mình.

Ngược lại, sự tự ti cũng làm cho con người trở nên quá khiêm tốn, quá thận trọng, ví dụ trong thi đấu bóng rổ, đôi khi bạn cũng gặp phải người như thế, mặc dù anh ta rất giỏi, nhưng lại quá khiêm tốn, anh ta hay nói rằng: *"Tôi chỉ là rất say mê đánh bóng thôi, nhưng gần đây rất ít khi chơi, kỹ thuật cũng xuống nhiều rồi, tôi cũng không thực sự giỏi giang lắm"* Nếu bạn mời người khác cùng chơi bóng, một người bình thường sẽ nói rằng: *"Được thôi, tôi rất sẵn lòng"* Và bạn có thể đánh giá được trình độ kỹ thuật chơi bóng của người đó một cách dễ dàng.

Người tự ti thường cho rằng họ đương nhiên bị thất bại rồi. Một khi trong đầu lúc nào cũng có ý nghĩ như vậy thì nhất định họ sẽ gặp phải thất bại trong thực tế. Nếu họ có ý chí phấn đấu, thì tình hình sẽ đổi khác. Trong kinh thánh đã có câu: *"Nếu thượng đế sẵn lòng giúp chúng ta thì ai dám cản trở chúng ta"*. Nếu chúng ta có tư tưởng suy nghĩ và quan niệm như vậy thì luôn là người tự tin.

### 5. Chú ếch chết vì sự tự ti.

Đây là một câu chuyện cổ ngụ ngôn: Hai con ếch bị rơi vào một cái chum, chúng cố gắng hết sức để thoát ra ngoài và chúng đã tìm hết cách này cách nọ đều không có hiệu quả. Cuối cùng thì tư tưởng bị quan cũng dần dần thấm vào suy nghĩ của một chú ếch, chú ta tự nhủ rằng *"Dù có làm cách nào đi chăng nữa cũng không thể thoát khỏi cái chum, thế là ta sắp chết, thế thì cần gì phải cố gắng, thà cứ chết dần đi!"* Cuối cùng con ếch đó tuyệt vọng trầm mình xuống tận đáy chum. Có thể nói chú ếch đó đã chết vì sự tự ti.

Ngược lại chú ếch kia lại là có tư tưởng tích cực. Nó tự nói với bản thân rằng: *"Tất nhiên, tôi có thể sẽ chết, nhưng tôi muốn chết trong vinh quang, tôi cần phải phấn đấu không ngừng cho đến hơi thở cuối cùng, tôi phải thừa kế sự dũng cảm của những vị anh hùng ếch, tôi sẽ chết trong niềm kiêu hãnh"*. Chính vì thế, con ếch cảm thấy trong nó tràn đầy sức mạnh, cố gắng bơi trong chiếc chum, và cuối cùng bám được vào thành chum và thoát ra ngoài.

Niềm tin sẽ khuyến khích con người, niềm tin sẽ giúp con người có ý chí phấn đấu cao độ, không chịu khuất phục thất bại. Khó khăn và vất vả không thể làm con người lo lắng và sợ hãi, khó khăn và vất vả chỉ là bước đệm đi từ thất bại đến thành công mà thôi.

Hãy nhận thức được bản thân, thay đổi bản thân, hãy tự rèn luyện bản thân và hãy vứt bỏ tư tưởng bi quan. Cần nhớ rằng *"Nếu thượng đế sẵn lòng giúp chúng ta thì ai dám cản trở chúng ta"*, nhất định bạn sẽ có đủ sức mạnh để tiến lên con đường chiến thắng.

# TÍNH CÁCH CỦA GIÁM ĐỐC THÀNH CÔNG

## 1. Một cách giải thích khác về sự thất bại.

"Ông vua phát minh" Thomas đã thất bại tới 9.999 lần trong khi cải tiến đèn điện, có người đã hỏi ông rằng: "Đến lần thứ 10.000 liệu ông có thất bại nữa không?" Thomas trả lời: "Tôi chưa từng thất bại lần nào, tôi chỉ phát hiện ra những phương pháp khác chế tạo đèn mà thôi". Nghe xong câu nói này, bạn có suy nghĩ gì?

Chúng ta có thể nhận thấy một tính cách, ý chí kiên cường của một con người thành công: không sợ thất bại, có chí tiến thủ, không chịu khuất phục, không chịu đầu hàng. Hoặc có thể nói rằng, trong mắt người thành công không có bất cứ việc gì là thất bại, chỉ có kết luận, chỉ có kinh nghiệm và rút ra bài học đó mới chính là những khái niệm quan trọng nhất. Trong cuộc đời của mỗi con người không thể tránh khỏi những khó khăn thất bại. Nhưng trên con đường đi đến thành công, thất bại là điều không đáng sợ, điều đáng sợ đó là bị thất bại quật ngã, đánh mất niềm tin, không có tính kiên trì.

## 2. Vượt qua thất bại mới có thể tiến tới thành công.

Theo đánh giá tổng hợp từ xưa đến nay trong giới kinh doanh chưa từng có ai không nếm mùi thất bại?

Triều đại Minh (ở tỉnh Tân An - Trung Quốc) có một thương gia nổi tiếng tên là Giang Chí, từ nhỏ Giang Chí bị mắc bệnh đường ruột, mẹ của ông nuôi ông rất vất vả, nhưng Giang Chí cũng là một người con rất hiếu thảo, ông rất hiếu nỗi khó khăn vất vả của mẹ và quyết chí sau này sẽ báo hiếu để mẹ được sống những ngày an nhàn hạnh phúc. Ngay từ khi còn nhỏ Giang Chí rất thích đọc sách, nhìn hoàn cảnh kinh tế gia đình ngày một khó khăn, ông đành từ bỏ chuyện học hành và đi theo con đường kinh doanh. Thế là Giang Chí đành từ biệt gia đình từ biệt mẹ già lên đường tìm con đường kinh doanh. Thói quen đọc sách từ khi còn nhỏ vẫn không hề bị thay đổi, cho dù đi đâu, đi xe hay ngồi trên thuyền ông cũng mang theo một cuốn sách để đọc.

Giang Chí gặp rất nhiều khó khăn trong kinh doanh, kiếm được một ít tiền chuẩn bị gửi về biếu mẹ. Nhưng sự đời khó lường trước, vận may không đến với ông, do vấp phải một lỗi trong kinh doanh nên đã bị tịch thu tài sản, ông bị trục xuất về quê hương, và ông đã trắng tay.

Ở quê Giang Chí đi đến đâu cũng bị mọi người soi mói, bị dị nghị, có người cũng thương thay cho ông: "Con người có chí mà sao lại rơi vào cảnh bị thảm như vậy" Thực



tế, Giang Chí không bị nhụt chí, ông quyết tâm làm lại từ đầu, thế là ông lại tích góp tiền đi Nam Xương - Giang Tây để kinh doanh. Không ngờ họa vô đơn chí, vận may lại không đến với ông, thuyền bị đắm và ông lại một lần nữa mất tất cả.

Người cùng quê nói rằng: "*Xem ra người này đã được định mệnh chịu khổ trên cõi đời này*" Đứng trước muôn trùng khó khăn nhưng Giang Chí vẫn không hề nhụt chí, nhất quyết theo đuổi sự nghiệp. Giang Chí đã đúc kết kinh nghiệm thấy rằng nếu cứ dùng thuyền chở hàng thì rủi ro quá lớn. Sau đó ông quyết định thay đổi sang hình thức kinh doanh khác. Chính nhờ sự bạo dạn thay đổi đó ông đã thành công trong sự nghiệp của mình.

### 3. Thử thách của Mike nói lên điều gì.

Mike sống ở bang Corola của Mỹ, anh ta là một thương nhân. Trong một lần bị tai nạn xe hơi khủng khiếp, cả xe máy và người đều bị bắn vào găm một chiếc xe tải vừa đi đến, cùng lúc đó xăng trong xe máy bị chảy ra, ga và xăng gặp nhau phát nổ thành một đám cháy lớn.

Đến khi Mike tỉnh lại cũng là lúc anh đã nằm trong bệnh viện, 3/4 cơ thể anh đã bị bỏng rất nặng. Cho dù như vậy, nhưng Mike không đánh mất hy vọng vào cuộc sống, anh vẫn kiên cường với cuộc sống của mình. Anh đã quay trở lại kinh doanh với một nghị lực làm mọi người phải sửng sốt. Nào ngờ họa vô đơn chí, khi anh bắt tay vào công việc, lại một lần nữa tai họa ập đến, máy bay gặp tai nạn và anh bị tàn tật suốt đời.

Mike gặp tai nạn lần đầu tiên đã là quá bất hạnh rồi, có lẽ nếu là người khác thì đã đánh mất hy vọng cho cuộc sống từ lâu rồi, thế nhưng với Mike một người đã thoát khỏi địa ngục tới hai lần thì lại không bị quan. Mike còn tự an ủi mình rằng: "*Xây ra tình trạng như vậy chỉ có một mục đích duy nhất, đó chính là điều kiện tốt cho mình, để mình có thể thực hiện được mục tiêu của cuộc đời*". Mike không ngừng tự giao lưu với chính bản thân, hình thành quan niệm và giá trị quan riêng cho cuộc đời của anh, anh đã cho rằng tàn tật cũng chính là một thử thách cần phải vượt qua chứ không phải là một bi kịch. Vì đã trải qua hai lần thử thách, đã làm cho Mike hiểu về thành công và hạnh phúc nhiều hơn rất nhiều so với người khác. Tuy rằng bây giờ bộ mặt và cơ thể của Mike bị tàn phá nặng nề, nhưng anh vẫn dùng nghị lực trí tuệ và vận mệnh của mình để đấu tranh vượt lên khó khăn giành lấy nhiều thành công làm mọi người phải ngạc nhiên. Mike đã xây dựng mối quan hệ cá nhân thân thiết với một số nhân vật có ảnh hưởng lớn ở Mỹ, và sau này đã trở thành một ông chủ nổi tiếng trong giới kinh doanh. Năm 1986 Mike đã tham gia tranh cử phó thống đốc bang Corola.

Một chuyên gia người Mỹ đã từng nói rằng "*Thành quả lao động từ gian khổ khó khăn sẽ kết trái ngọt*", không bị khuất phục trước gian nan, không sợ khổ không sợ khó, thì cho dù kết quả có được như thế nào, bạn vẫn là người thành công.

Người xây dựng công viên giải trí Disney - ông Disney trước khi trở thành "cỗ máy kiếm tiền" đã từng nhiều lần gặp thất bại, ông từng bị một công ty quảng cáo sa thải vì không có khả năng vẽ vời. Nhưng ông không bị quật ngã trước hàng loạt thất bại, ngược lại ông còn xây dựng được một công viên giải trí hoành tráng Disney.

Những người tài giỏi từng phải nếm trải biết bao nhiêu thất bại nhưng không chịu khuất phục mà vẫn kiên cường tìm mọi cách vượt qua, bởi vì họ có niềm tin và lòng kiên nhẫn, bởi vì họ có thể nhanh chóng thoát khỏi những ám ảnh về sự thất bại. Họ biết rằng, con người không thể mãi mãi chế ngự được hoàn cảnh cuộc sống, không thể xoay vần thế giới theo cách của riêng mình, họ có khả năng lý giải theo một góc độ khác về sự thất bại, thất bại không phải là một căn bệnh, thất bại cũng giống như là một giai đoạn mà con người phải trải qua trong cuộc đời, thất bại có thể làm cho con người buồn phiền lo âu, nhưng nó lại là con đường mà con người tất yếu phải đi qua để đến được với thành công.

Thất bại có thể tồn tại lâu dài, chúng ta phải nếm trải và chung sống cùng với nó.

#### **4. Quá thận trọng chưa chắc đã tốt.**

Thận trọng là tính cách truyền thống, đức tính thận trọng luôn được tôn sùng lên hàng đầu.

Trong lời nói và hành động của chúng ta đều phải hết sức thận trọng, như vậy chúng ta sẽ ít bị vấp ngã hơn trong cuộc đời. Nhưng nếu quá thận trọng, trong một xã hội hiện đại thiên biến vạn hoá như hiện nay, thì bạn sẽ chẳng dám làm bất cứ một việc gì.

Cơ hội thường đến cùng với rủi ro mạo hiểm, do vậy trong tính cách của một giám đốc thành công không thể thiếu đức tính thận trọng nhưng cũng không thể không có đức tính mạo hiểm. Mạo hiểm, có thể nói đây không phải là một từ được ưa thích cho lắm, bởi vì khi nhắc đến nó mọi người thường gán cho nó những gì không may mắn. Trên thực tế, mạo hiểm và thành công lại là hai nửa của nhau, đặc biệt là trong cạnh tranh kinh doanh, mạo hiểm càng được khuyến khích sử dụng. Thời đại ngày nay đã đổi khác, thị trường thiên biến vạn hoá đã thay thế cho thôn xã và gia đình tĩnh lặng, mọi quyết định mọi hành động của người làm kinh doanh đều ẩn chứa hy vọng thành công, nhưng bên cạnh đó nó cũng tồn tại khả năng thất bại. Nếu bạn quá thận trọng thì trên thị trường bạn chỉ bước những bước giật lùi mà thôi.

Một người Hoa Kiều tên là Giả Anh đã từng được gọi là "ông vua sắt thép" Đầu những năm 50 ông đến Hồng Kông, sau đó đi du học ở Anh. Năm 1954, Giả Anh làm nhân viên kinh doanh cho một công ty sắt thép, từ đó về sau cuộc đời ông đã gắn liền với ngành gang thép. Trải qua nhiều gian nan vất vả, Giả Anh đã giành được nhiều thành công rực rỡ. Năm 1980, ông đã mua được nhà máy chế tạo gang thép Microse có vị trí thứ 11 trong hệ thống các nhà máy luyện gang thép ở Mỹ, năm 1981, ông đã có tới 20

doanh nghiệp làm nghề liên quan đến ngành gang thép trên toàn nước Mỹ. Công ty được liệt vào danh sách những công ty tư nhân có số vốn đạt trên 0,1 tỷ đô la Mỹ.

Vài năm gần đây, hệ thống các doanh nghiệp của công ty Giả Anh lần lượt được thành lập trên đất Mỹ, Giả Anh đã trở thành "ngôi sao" trong các doanh nghiệp gang thép của Mỹ. Nhưng vì Giả Anh rất ít tham gia vào các bữa tiệc hay các hoạt động xã giao, cũng không bao giờ đồng ý cho các nhà báo phỏng vấn, ít khi xuất hiện trước công chúng, nên mọi người không thể có được những bí quyết kinh doanh thành công của ông vua gang thép. Còn đối với Giả Anh bí quyết của ông chỉ là can đảm bỏ ra nhiều tiền để mua lại những nhà máy sắp phá sản, chính vì vậy mọi người đã gọi ông là "người ưa mạo hiểm". Đúng vậy, bí quyết của Giả Anh chính là do ông dám mạo hiểm, ông dám làm những việc mà người khác không dám làm. Ở Mỹ, thị trường cạnh tranh rất quyết liệt, thương trường như chiến trường, không có dự án kinh doanh nào lại không gặp rủi ro mạo hiểm.

Từ công việc của Giả Anh, chúng ta có thể thấy rằng, ông thực sự là một người dũng cảm dám xông pha mạo hiểm. Trong sự nghiệp đầy thành công của mình cho dù mạo hiểm rủi ro chiếm tỷ lệ là bao nhiêu, thì đằng sau tác phong làm việc bạo dạn vẫn phải là một chiến lược, một kế hoạch làm việc đầy thông minh và sự sáng tạo. Có thể nói "người ưa mạo hiểm" này không đơn thuần chỉ là người có đầu óc suy nghĩ đơn giản hay vội vàng hấp tấp.

Năm 1982, ngành công nghiệp nước Mỹ đang bị suy thoái trầm trọng, sản lượng gang thô bị giảm xuống chỉ còn 6570 tấn, ít hơn 40,1% so với năm 1981, tổn thất của 7 công ty gang thép lớn nhất nước Mỹ chỉ trong vòng 9 tháng năm 1982 đã là 0,1 tỷ đô la Mỹ. Theo công bố của công ty gang thép đứng thứ bảy ở Mỹ - công ty Ballisen, vì tổn thất quá nặng nề trong năm 1982, mà công ty đã phải tuyên bố đóng cửa hai nhà máy sản xuất của họ, làm cho gần 10 000 công nhân bị thất nghiệp. Trong tình hình như vậy, Giả Anh bằng những phân tích dự đoán của mình đã mua về công ty này. Chính nhờ lần mạo hiểm này đã mang về cho ông lợi nhuận vô cùng lớn sau này.

Giả Anh không chỉ mạo hiểm mua về công ty bên bờ phá sản, mà ông còn rất giỏi trong kinh doanh, sau khi cải tổ công ty tốt lên, ông bán lại công ty với giá cao hơn, và lại đầu tư vào làm việc khác. Giả Anh cũng là người rất giỏi trong việc sử dụng tiền vốn, điều đó cũng thể hiện ông là một người rất can đảm, nhìn nhận thời cơ hành động đúng lúc. Mỗi khi ông mua một công ty sắp phá sản ông đều vay ngân hàng, sau đó lấy công ty thứ nhất đặt cọc, để tiếp tục vay tiền ngân hàng mua công ty thứ hai, sau đó lại lấy công ty thứ hai đặt cọc để mua công ty thứ ba, có như vậy phát triển không ngừng, cuối cùng đã giúp Giả Anh có được 20 công ty trong ngành gang thép.

Năm 1964, ông đã thành lập công ty gang thép của riêng mình. Một con người đầy kinh nghiệm trải qua biết bao nhiêu mạo hiểm nhưng Giả Anh không bao giờ tự hài lòng khi từ một nhân viên được trở thành một giám đốc. Trong những năm 70, ông liên tiếp

mua về rất nhiều công ty bên bờ phá sản, cũng từ đó những công ty mà ông kinh doanh đều phát triển rất mạnh mẽ. Vào những năm 80 ông đã có được những thành công rực rỡ. Nếu không có tinh thần dũng cảm dám mạo hiểm, Giả Anh làm sao có thể nhanh chóng bước vào hệ thống các doanh nghiệp tư nhân phát đạt nhất nước Mỹ như vậy?

Dũng cảm mạo hiểm, dám làm dám chịu cũng chính là đặc trưng trong tính cách của những giám đốc thành công.

### 5. Một lời hứa còn quý hơn ngàn vàng.

Có một câu nói: *"Con người trau dồi bản thân cũng không quan trọng bằng có đức tính thành thật. Mọi người đều cho rằng thành thật là đức tính tốt, một khi đã có đức tính này thì bạn sẽ có những đức tính tốt khác"*.

Trên thương trường, một giám đốc thành thật, đáng tin cậy là rất quan trọng. Chỉ có thành thật mới có thể làm người khác yên tâm và có được sự tín nhiệm của mọi người.

Thành thật, đáng tin được gọi là điều khoản vàng, điều khoản quan trọng đầu tiên trong hợp đồng dân sự, từ đó có thể nhận thấy rằng trong kinh doanh mọi người đều tán dương sự thành thật. Thành thật và uy tín không chỉ là những yếu tố cần thiết để doanh nghiệp có chỗ đứng trên thị trường mà còn là gốc rễ để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển.

Một thương gia Nhật Bản, ông Tashumo là người thành lập Công ty Chứng khoán Sanny Nhật Bản, ông đã từng nói rằng: *"Bí quyết đầu tiên để kinh doanh thành công đó chính là sự thành thật. Thành thật là gốc rễ của cái cây, nếu không có gốc rễ thì cây không thể sống được"*. Đây chính là kinh nghiệm của Tashumo, ông đã gây dựng cơ đồ nhờ sự thành thật.

Khi 20 tuổi, ông mở một nhà hàng, đồng thời cũng làm nhân viên kinh doanh cho công ty chế tạo máy móc. Từng có một giai đoạn, ông bán hàng rất chạy, chỉ trong nửa tháng có tới 33 khách hàng ký hợp đồng mua bán, và đều nhận được tiền đặt cọc. Nhưng sau đó, ông phát hiện ra rằng, giá của máy móc mà ông kinh doanh đắt hơn của những công ty khác. Chính vì điều này đã làm cho Tashumo cảm thấy không ổn. Ông thấy rằng nếu không giải thích với khách hàng thì cũng giống như lừa đảo khách hàng. Thế là Tashumo liền đem hợp đồng và tiền đặt cọc tìm đến các khách hàng, ông giải thích với khách hàng một cách thành thực rằng giá cả mà họ mua máy của ông cao hơn giá ở những công ty khác, và nói với họ rằng có thể huỷ hợp đồng và nhận lại tiền đặt cọc. Những khách hàng này rất cảm động trước sự thành thật của Tashumo, không ai trong số 33 khách hàng huỷ hợp đồng cả, ngược lại họ còn rất tin tưởng và nể phục Tashumo. Sau khi thông tin này được truyền đi, mọi người đều thấy rằng Tashumo thành thật đáng tin cậy, đã rủ nhau ùn ùn kéo đến đặt hàng và mua hàng. Thành thật đã giúp Tashumo kinh doanh ngày càng phát triển, sau này ông đã trở thành một trong những nhà kinh doanh thành đạt nhất trong giới doanh nghiệp Nhật Bản.

## **6. Từ gợi ý về việc vận chuyển dao đĩa bằng đường hàng không của thương gia Hyunda.**

Chữ tín là sức mạnh vô hình, và cũng là tài sản vô hình. Một thương gia người Nhật Bản tên là Hyunda là người lấy sự thành thật và lấy chữ tín để giữ khách hàng, việc làm của ông đã được lưu truyền trên toàn thế giới, và đã trở thành câu chuyện của nhiều người.

Năm 1968, Hyunda ký kết một hợp đồng với một công ty dầu thực vật của Mỹ, trong hợp đồng này, Hyunda phải cung cấp cho công ty một số lượng rất lớn bộ đồ ăn gồm dao đĩa, hợp đồng quy định ngày 1 tháng 9 giao hàng tại Chicago. Sau khi ký kết hợp đồng, Hyunda lập tức uỷ thác cho nhà sản xuất, và yêu cầu xuất hàng vào ngày 1 tháng 8, đồng thời không được phép kéo dài thời gian giao hàng. Nhưng nhà sản xuất lại không giao hàng đúng hẹn, mà đẩy lùi thời gian đến tận ngày 27 tháng 8 mới giao hàng. Nếu muốn giao hàng đúng tiến độ hợp đồng thì Hyunda chỉ còn cách vận chuyển bằng đường hàng không, nếu không sẽ bị lỗ hẹn. Nhưng chi phí vận chuyển từ Tokyo đi Chicago phải mất tới 30.000 đô la Mỹ, chỉ để chuyên chở 300 bộ đồ ăn, điều này thật không hợp lý chút nào, nhưng sau khi suy xét kỹ lưỡng, làm kinh doanh phải giữ chữ tín, nếu không giao hàng đúng hẹn khách hàng sẽ không tin tưởng chúng ta nữa, danh dự của Hyunda sẽ bị tổn hại không có gì có thể bù đắp nổi.

Vì vậy, Hyunda đành phải chi ra 30.000 đô la Mỹ để thuê chiếc máy bay Boeing 707, sau khi bốc xếp hàng vào ngày 31 tháng 8, đã bay sang Chicago trong khoảng 10 tiếng, cuối cùng đã giao hàng đúng hẹn cho Công ty Dầu thực vật của Mỹ vào ngày 1 tháng 9.

Công ty Dầu thực vật của Mỹ rất cảm động, năm sau lại tiếp tục đặt hàng của Hyunda, số lượng là 600 bộ, nhiều gấp đôi lần trước. Nhưng nhà sản xuất lại tiếp tục kéo dài thời gian xuất hàng, Hyunda lại một lần nữa không còn cách nào khác phải thuê máy bay để giao hàng đúng hẹn.

Hai lần dùng máy bay chuyên chở dao đĩa, tuy giao hàng đúng hẹn nhưng Hyunda tổn thất rất nhiều nhưng bù lại, Hyunda đã chiếm được lòng tin của rất nhiều nhà kinh doanh trên toàn thế giới. Từ đó về sau, công việc kinh doanh của ông gặp rất nhiều thuận lợi, hàng loạt đơn đặt hàng bay đến tới tấp, lợi nhuận tăng không ngừng.

“Lấy chữ tín để thu hút và giữ chân khách hàng”, đối với một giám đốc có tầm nhìn xa trông rộng thì sẽ không bao giờ bỏ qua triết lý kinh doanh này.

## **7. Có thái độ bình tĩnh trước khi xử lý mọi vấn đề.**

Tạ An là một tướng giỏi của Đông Phổ, ông có tài đẹp yên giấc ngoài, tề gia trị quốc, sử sách ghi công rất nhiều, từ những nhận xét đánh giá về ông trong sử sách đã ghi, thì ông là một tướng lĩnh xuất chúng với tính cách điềm đạm, mạnh mẽ chắc chắn, không bị hoảng loạn khi phải đối mặt với kẻ thù.

Có một lần Tạ An đi chơi ở Đông Sơn, ông cùng với công chúa, hoàng tử và đoàn tùy tùng cùng đi bơi thuyền trên biển. Bỗng nhiên trời nổi gió, sóng cuộn từng đợt, hoàng tử, công chúa và đoàn tùy tùng đều lo sợ và muốn trở về đất liền, không dám tiếp tục bơi thuyền nữa. Lúc này, thái độ của Tạ An rất bình tĩnh, ông còn tỏ ra vui vẻ và hát bài hát mà ông yêu thích, người chèo thuyền thấy Tạ An như vậy lại yên tâm chèo tiếp. Một lúc sau, sóng gió càng nổi lên dữ dội hơn, mọi người đều sợ hãi đến mức kêu hét ầm ĩ đòi nhảy ra khỏi thuyền, náo loạn khắp thuyền. Lúc này, Tạ An mới nhẹ nhàng nói: "*Nếu mọi người không ai về chỗ người đó, ngồi yên tại chỗ thì tất cả sẽ rơi xuống biển*". Sau khi nghe Tạ An nói vậy, họ lập tức ngồi xuống bình tĩnh, cuối cùng thì mọi sự cũng bình an.

Một lần Tạ An và Vương Văn được Hằng Ôn mời đến dự yến tiệc với ý định sẽ ám sát hai người trên bàn tiệc. Biết được âm mưu này, Vương Văn sợ hãi hỏi Tạ An: "*Chúng ta nên làm gì bây giờ?*". Tạ An bình tĩnh nói với Vương Văn: "*Chúng ta và kẻ thù sẽ sống cùng sống, chết cùng chết*". Trong buổi tiệc, Vương Văn sợ hãi đến mức mặt cắt không còn hạt máu, còn Tạ An vẫn bình tĩnh như không có chuyện gì xảy ra, ông còn huýt sáo tươi cười. Trước thái độ đầy khí phách của Tạ An, Hằng Ôn đành từ bỏ ý định của mình.

Từ những câu chuyện về Tạ An cho chúng ta thấy, khí phách của Tạ An và những người bình thường hoàn toàn khác nhau. Đối mặt trước hiểm nguy nhưng ông vẫn giữ được thái độ bình tĩnh. Một tướng lĩnh có khí phách như vậy sẽ có tác dụng rất quan trọng trong việc bình ổn tâm lý của quân lính.

Tương tự như vậy, nhà kinh doanh cũng cần giữ thái độ bình tĩnh, điềm đạm trong công việc. Đặc biệt là khi đối mặt với những biến cố to lớn của doanh nghiệp càng phải có tâm lý và tinh thần ổn định. Các doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh khó tránh khỏi gặp phải những khó khăn. Có một số nhà kinh doanh khi gặp phải hoàn cảnh như vậy thường dễ bị hoảng hốt lo sợ, vội vàng rút lui hoặc có những quyết định thiếu chính xác, làm cho công nhân viên cũng phải hoảng hốt, lo sợ theo. Với tình trạng như vậy chỉ làm cho khả năng phá sản của công ty hay doanh nghiệp đến càng nhanh hơn.

"Dù cho núi Thái Sơn sập lở, người có khí phách cũng chẳng hề lo", đây cũng chính là một tố chất mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có. Câu chuyện của Tạ An đã đem lại cho chúng ta những kinh nghiệm rất thiết thực, đó cũng giống như một tấm gương để chúng ta noi theo.

Một giám đốc có tố chất là người phải có thái độ "bình tĩnh trước đại sự". Khi doanh nghiệp đối mặt với khó khăn thì giám đốc phải là người bình tĩnh trước tình trạng nguy kịch. Như vậy mới có thể giải quyết được mọi việc một cách ổn thoả.

## **8. Niềm tin của Mary.**

Những nhà kinh doanh tài giỏi trên thương trường đa số là nam giới, thế nhưng Mary lại là một trường hợp điển hình. Bằng lòng nhiệt tình và say mê với công việc, bà

đã làm nên nhiều kỳ tích khiến mọi người phải nể phục. Mary bắt đầu khởi nghiệp bằng công việc của một nhân viên kinh doanh và đã trụ vững với công việc này trong suốt 25 năm. Năm 1963, sau khi nghỉ hưu, bà lại đi học đánh bóng rổ hoặc tham gia các hoạt động thể thao, hơn nữa bà còn dùng 5.000 đô la Mỹ đã tích cóp được từ khi còn trẻ để thành lập công ty mỹ phẩm trang điểm với 9 nhân viên. 20 năm sau, số lượng nhân viên đã lên tới 5.000 người, mức doanh thu hàng năm đạt trên 0,3 tỷ đô la Mỹ, có hơn 20 chuyên gia cố vấn trang điểm trên toàn thế giới quảng bá cho sản phẩm của công ty.

Mary đã có được những thành công rực rỡ, được gọi là "ngôi sao mới trong giới kinh doanh nước Mỹ" và trở thành đối tượng được nhiều giới quan tâm, hình thành nên làn sóng chấn động toàn nước Mỹ.

Có người đã từng kết luận rằng: Sự thành công của Mary có được là nhờ tính cách nhiệt tình và vui vẻ. Khi Mary còn là một bà mẹ trẻ, chính vì sự nhiệt tình của mình mà bà đã có cơ hội bước vào con đường làm kinh doanh. Một lần, một vị nữ sĩ tên là Anna bán một cuốn sách "Kho sách tâm lý của trẻ nhỏ" Đây là một bộ sách chuyên viết cho trẻ em. Trong mỗi một câu chuyện đều kể về một việc tồn tại trong thực tế, phương pháp giải quyết và lời giải thích. Là một người mẹ trẻ, Mary đã nhanh chóng yêu thích cuốn sách này, nhưng khi nhìn thấy giá của cuốn sách quá đắt, Mary bèn nói với Anna rằng: *"Tôi phải kiếm tiền, tương lai nhất định sẽ có một ngày tôi mua cho con tôi cuốn sách này"*. Anna nhận thấy Mary lúc đó rất xúc động, liền nói: *"Mary, cô xem giải quyết thế này có được không nhé. Cô giúp tôi tiếp thị và bán cuốn sách này, nếu bán được 10 cuốn tôi sẽ tặng cô 1 cuốn"*. Mary nghe Anna nói như vậy rất vui mừng, lập tức bắt tay vào hành động. Chính nhờ lòng nhiệt tình, chỉ trong 1 ngày mà Mary đã bán được 10 cuốn sách. Sau khi biết tin, Anna rất ngạc nhiên, bởi vì bà biết rằng cuốn sách này không phải là cuốn sách bán chạy.

Từ ý tưởng mà bà Anna gợi ý đã vô tình dẫn Mary bước chân vào con đường kinh doanh. Trong 9 tháng tiếp theo, Mary tiếp tục bán sách và thu về 25.000 đô la mỹ, theo tỷ lệ 30% - 40% tiền hoa hồng. Chính lòng nhiệt tình đã giúp Mary bước vào nghề kinh doanh một cách dễ dàng như "cá gặp nước".

Khi Mary làm việc ở một công ty chuyên kinh doanh về đồ dùng gia dụng. Mỗi lần khai mạc hội nghị bán hàng hoặc bất cứ một hội nghị nào đó, mọi người đều hát một số bài hát truyền thống của công ty. Sau khi rời khỏi công ty này, Mary lại làm việc trong một công ty khác. Đây là một công ty thiếu tinh thần đoàn kết, không khí trong công ty lúc nào cũng trầm lắng, lạnh lẽo. Sau khi Mary đề nghị tổ chức cuộc thi sáng tác bài hát, mọi người đã nhanh chóng sáng tác rất nhiều ca khúc hay, bỗng chốc công ty bừng bừng khí thế. Mary đã tận mắt chứng kiến nhờ có những bài hát mà bộ mặt tinh thần của đội ngũ bán hàng trong công ty thay đổi như thế nào.

Khi Mary thành lập công ty của riêng mình, bà đã quán triệt tư tưởng phải tổ chức cuộc thi sáng tác ca khúc. Đích thân bà lựa chọn ra bài hát hay nhất làm bài hát riêng cho

công ty để hát trong những dịp hội nghị hay trong các hoạt động khác của công ty. Cứ vào sáng thứ hai hàng tuần, công ty đều tổ chức họp với bộ phận kinh doanh. Trong cuộc họp Mary thường nói với cố vấn sắc đẹp: *"Nếu tình hình của tuần trước không tốt, anh càng cần phải tổ chức họp bộ phận kinh doanh; nếu tình hình tuần trước đã tốt rồi thì buổi họp của bộ phận kinh doanh lại cần đến anh"*.

Mary nhận ra rằng đối với con người, lòng nhiệt tình có sức cuốn hút kỳ lạ, thậm chí đối với bản thân cũng cần có sự nhiệt tình. Nếu bạn thể hiện mình là con người nhiệt tình, bạn sẽ nhiệt tình! Tất nhiên không thể chỉ nhiệt tình trong một giờ một ngày mà phải nhiệt tình trong suốt cuộc đời. Trong công việc kinh doanh của công ty, Mary luôn nhấn mạnh sự nhiệt tình. Mary yêu cầu nhân viên cố vấn sắc đẹp không được làm việc một cách cứng nhắc, không được có thái độ lạnh nhạt với khách hàng, yêu cầu nhân viên kinh doanh khi tiếp thị và bán sản phẩm phải hết sức thân thiết và nhiệt tình với khách hàng để thu hút họ.

Một lần Mary cùng chồng đi hưởng tuần trăng mật, họ ngồi ăn tối ở một bàn tròn ngoài trời gần nhà hát. Ông chồng của Mary bỗng nói: *"Châu Âu nổi tiếng nhiều mỹ nữ, vậy mà người đến ngồi đây sao chẳng thấy bóng dáng mỹ nhân nào"* Vừa dứt lời, bỗng nhiên một người đẹp nghiêng nước nghiêng thành bỗng bước vào nhà hàng, cô gái có thân hình yếu điệu thướt tha, da trắng ngần, mặc một bộ váy sang trọng. Thật là hữu duyên, cô gái ấy lại ngồi ngay gần bàn ăn của vợ chồng Mary, họ bắt chuyện với nhau xoay quanh vấn đề mỹ phẩm.

*"Gi cơ, mỹ phẩm nhãn hiệu Mary à?"* - Người phụ nữ kia thực sự có hứng thú.

*"Vâng, đúng vậy"* - Mary trả lời: *"Có thể cô chưa từng được nghe thấy nhãn hiệu sản phẩm này, chúng tôi là một công ty mới thành lập được 2 năm"*

Tiếp đó, Mary miêu tả một cách kỹ lưỡng và nhiệt tình về sản phẩm bảo vệ da và các đồ trang điểm. Cho dù lúc đó Mary không đem theo sản phẩm mẫu cho khách thử, nhưng khi kết thúc câu chuyện, vị khách xinh đẹp kia đã bị thu hút bởi sự nhiệt tình của Mary và ký ngay một tấn: séc mua sản phẩm của công ty Mary.

Sau khi nhận được đồ mỹ phẩm do Mary gửi tới, hầu như tháng nào vị khách kia cũng gửi đơn đặt hàng đến công ty Mary, mua từ 3 đến 6 sản phẩm của mỗi loại mỹ phẩm. Thì ra, sau khi sử dụng đồ mỹ phẩm của công ty Mary, da dẻ của vị khách đó thay đổi hẳn, bạn bè nhìn thấy đều hỏi cô dùng mỹ phẩm nhãn hiệu gì và còn nhờ mua giúp nữa.

Trong cuốn tự truyện của mình, Mary đã viết: *"Tôi sinh ra đã có lòng nhiệt tình. Thậm chí sau nhiều năm làm việc, cho dù buổi tối hôm trước có mệt mỏi đến đâu thì buổi sáng khi tỉnh dậy, trong tôi đã tràn trề lòng nhiệt tình"*. Mary rất tâm đắc câu nói: *"Bạn quyết định sẽ vui vẻ như thế nào thì bạn sẽ vui vẻ được như vậy"*



Nhiệt tình là một sức mạnh cổ vũ tinh thần của con người và cũng là động lực thúc đẩy cuộc sống và sự nghiệp của mỗi con người. Mary đã dựa vào chính lòng nhiệt tình của mình để làm nên sự nghiệp. Cho dù bạn làm bất cứ công việc gì cũng cần phải có sự quyết tâm và lòng nhiệt tình thì mới có thể thành công. Nếu lúc nào cũng có tâm lý chỉ là làm thử mà thôi, không dốc hết nhiệt huyết của mình cho công việc thì khó có thể đạt được thành công như mong muốn. Nếu bạn có thể duy trì lòng nhiệt tình của mình trong công việc từ đầu đến cuối, bạn sẽ có thể phát huy được tiềm năng và trí tuệ của mình để hoàn thành tốt công việc.

Là một giám đốc, lòng nhiệt tình lại càng quan trọng. Nếu một giám đốc thể hiện lòng nhiệt tình trong công việc, làm việc tận tâm tận lực thì chắc chắn cấp dưới của ông ta sẽ không dám có thái độ lười biếng hoặc ý lại, mà nhất định họ sẽ học tập và noi theo tinh thần của giám đốc, đó là nhờ nhiệt tình có sức ảnh hưởng rất mạnh mẽ.

### **9. Làm thế nào để trở thành một giám đốc có sức ảnh hưởng mạnh mẽ.**

Tính cách của giám đốc có ảnh hưởng rất lớn đối với công việc kinh doanh của công ty, thậm chí có thể còn quyết định tác phong làm việc, diện mạo và vận mệnh của cả công ty. Trên đây, chúng tôi đã liệt kê một số tính cách của giám đốc, mặc dù chưa hoàn toàn đầy đủ, nhưng cũng khả năng giúp ích cho các bạn trong công việc ở vị trí của một người lãnh đạo.

Nếu bạn vẫn đang cố gắng tìm cho mình phương hướng công việc và hy vọng sẽ trở thành một giám đốc thành công, bạn hãy bớt chút thời gian tự nhìn nhận đánh giá lại tính cách của bản thân, liệu bạn có cần phải trang bị đầy đủ các tính cách của một người giám đốc nên có hay không? Nếu không có đủ những tính cách ấy thì trong điều kiện có thể, bạn hãy tự hình thành và nuôi dưỡng những tính cách đó. Bạn hãy kiểm tra lại trong tính cách của mình có tồn tại những yếu tố bất lợi cho công ty hay không, nếu có thì bạn cần phải thay đổi tính cách của mình ngay lập tức. Có thể việc thay đổi tính cách của bản thân bạn không hề dễ dàng, nhưng ít nhất bạn cũng cần tỉnh táo nhận thức tính cách của bản thân. Chỉ với tính cách tốt mới có thể có được thành công trong sự nghiệp.

Tính cách quan trọng tương đương với đức, trí, tài; nó cũng là một yếu tố để hình thành nên tố chất của một con người. Một giám đốc thành công là người có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, sức ảnh hưởng không thể tách rời khỏi tính cách của giám đốc.

*Trước tiên cần phải mạnh dạn tìm kiếm, có lý tưởng cao cả.*

Nếu con người không có lý tưởng của cuộc sống thì họ sẽ trải qua những ngày tháng không có ý nghĩa. Trong cuộc đời của mỗi người ít nhất cũng phải trải qua một giai đoạn khó khăn vất vả, nhưng mỗi người đều có quyền được mơ ước và hoài bão. Có thể có người cho rằng lý tưởng chỉ là ảo tưởng, có người lại cho rằng lý tưởng là không cần thiết, chỉ cần sống ngày nào biết ngày ấy là được. Nhưng bạn nên biết rằng, lý tưởng giúp con người nỗ lực phấn đấu, giúp cuộc sống của bạn có ý nghĩa hơn.

Giám đốc thành công khác với những người bình thường, bởi vì giám đốc có hoài bão và khát vọng. Giám đốc có lý tưởng lớn lao và có khả năng truyền đạt lại lý tưởng đó cho nhân viên của mình, đa số các nhân viên đều hưởng ứng cổ vũ lý tưởng mà giám đốc đề ra, vì vậy họ đều nỗ lực phấn đấu thực hiện lý tưởng.

Lý tưởng của công ty trong lĩnh vực kinh doanh sẽ hình thành kế hoạch trong tương lai của công ty. Nếu giám đốc không có lý tưởng cho công ty trong tương lai, theo đó nhân viên sẽ không chịu sự ảnh hưởng của giám đốc. Giám đốc sở dĩ có được sức ảnh hưởng lớn là nhờ nắm chắc được vận mệnh của doanh nghiệp trong tương lai và có tiếng nói chung với nhân viên cấp dưới. Chúng ta có thể nói rằng, một khi nhân viên nguyện sẽ chung sức đồng lòng với giám đốc, cùng thực hiện lý tưởng của công ty thì công ty đó nhất định sẽ bước tới sự thành công.

Lý tưởng cao cả sẽ tạo nên con người vĩ đại, điều quan trọng mà con người cần có đó là họ sẽ thực hiện được những gì mà họ mơ ước. Có lý tưởng lớn lao, mạnh dạn tìm tòi khát vọng, trọn đời phấn đấu vì mục tiêu cao cả, cuộc đời con người như vậy mới có ý nghĩa, tính cách như vậy mới có sức ảnh hưởng mạnh mẽ.

#### *Thứ hai là sự khoan dung.*

Khoan dung là điểm mấu chốt cho sự ảnh hưởng của mỗi người. Chính người cảm nhận được sự ấm áp che chở của đôi bàn tay người khác vào mọi lúc mọi nơi lại là người có tâm hồn bao dung độ lượng. Với những người này, cho dù người khác nói gì đi chăng nữa, họ đều có thể đón nhận một cách bình thản, hoà nhã. Tất nhiên, họ không phải là người ai nói gì thì nghe nấy, ai bảo làm gì thì làm nấy mà không có sự suy xét, họ là người "nói có sách mách có chứng". Nếu là giám đốc có tính cách như vậy thì nhân viên sẽ tâm sự thật lòng, bởi vì giám đốc muốn lắng nghe ý kiến của họ, nên họ cũng có cơ hội để trình bày nguyện vọng của bản thân.

Lòng bao dung lại bắt nguồn chính từ tình yêu, sự thân mật và cả sự nghiêm túc. Đối với con người tình yêu chân thành nồng hậu chính là gốc rễ, sau đó con người mới làm quen hay giao tiếp bằng sự thân mật và nghiêm túc. Một giám đốc khoan dung thì không "để bụng" mọi sự mâu thuẫn, không buồn phiền hay tức giận trước những lời phê bình của người khác, không soi mói thái độ của người khác, không thù hận người khác, luôn nhã nhặn và tốt bụng với tất cả mọi người, giám đốc khoan dung là người biết tha thứ, biết cảm thông, biết thấu hiểu...

Giám đốc có sức ảnh hưởng lớn nhất định phải là người khoan dung, nhiệt tình với công việc. Nếu không chú ý tới công việc mà chỉ kiêu ngạo "ta đây là giám đốc" thì nhân viên sẽ khó chấp nhận.

Nhiệt tình với công việc chính là tiền đề, nhưng không được phép trở thành người tự kỷ, tự biến mình thành con sâu công việc, giám đốc cũng cần hình thành cho mình những sở thích trong các lĩnh vực giải trí khác nữa. Đặc biệt là đối với những người trẻ

tuổi trong công ty, một giám đốc có sức ảnh hưởng mạnh mẽ là người không chỉ giỏi giang trong công việc, mà còn là một người biết nghỉ ngơi giải trí. Nếu chỉ biết vùi đầu vào công việc thì không thể nói là một giám đốc có sức ảnh hưởng lớn được.

*Cuối cùng, các giám đốc không được phép coi nhẹ sự đánh giá của xã hội.*

Đối với nhân viên, giám đốc luôn là người tiên phong, nhưng chỉ với vị trí đó thôi thì vẫn chưa đủ, chính bởi sự giao tiếp và mối quan hệ rộng rãi cũng tạo nên ảnh hưởng to lớn của giám đốc. "Đi theo ông ấy thì thật là yên tâm" Tư tưởng yên tâm và mong đợi đó thực sự tồn tại trong đội ngũ nhân viên. "Xã hội đánh giá cao con người ông, nhất định ông ấy là người tài giỏi thật sự". Nhờ những đánh giá tốt của xã hội đã đem lại cho giám đốc uy tín.

Cho dù như thế nào, những đánh giá của công ty và xã hội đối với giám đốc đều hết sức quan trọng. Chính vì vậy, giám đốc cần tích cực tham gia các hoạt động công ích xã hội, tất nhiên những hoạt động đó không được phép ảnh hưởng tới công việc chung trong công ty. Nếu tham gia vào hoạt động công ích một cách phù hợp thì giám đốc chắc chắn sẽ nhận được sự đánh giá cao của xã hội, sức ảnh hưởng của giám đốc sẽ càng mạnh mẽ hơn.

## Chương 5

# Sai lầm của giám đốc trong ứng xử về tình cảm

*Con người ai cũng có tình cảm và sự mong muốn và rất dễ bị tình cảm chi phối. Đã làm ông chủ, phải giỏi nắm bắt tình cảm của mình. “Vô tình không phải hào kiệt”, nhưng “tình cảm thay đổi theo nhiều cung bậc, thời điểm” Vì vậy, để tình cảm đi đến cực đoan là điều bất lợi cho sự phát triển sự nghiệp của ông chủ.*

*Con người là yếu tố cấu thành nên xã hội. Điểm khác biệt giữa con người với các sinh vật thông thường khác, chính là ở lý trí và tình cảm.*

*Làm ông chủ trong thương trường giống như chiến sĩ trên chiến trường, cần phải có mưu trí, quyết sách quyết đoán hơn người, tư duy chặt chẽ kỹ càng của người làm chủ. Ham muốn của con người phong phú đa dạng; ông chủ cũng có những tình cảm, sự ham muốn, ham mê tiền bạc, chạy theo sự nghiệp, mong muốn thành công, không có gì là không làm họ nuôi mộng trong lòng. Tình thân, tình đồng lương, tình bạn, tình yêu đều khiến người ta khó có thể bỏ qua; sự tự tôn, danh lợi và vinh quang lại càng làm cho người ta khó có thể tự chủ được.*

*Lý trí và tình cảm sẽ trở thành một tố chất có ích, bổ sung, trợ giúp trên con đường thành công của bạn, nhưng cũng sẽ trở thành một chất độc hại khiến cho bạn thất bại. Không ít những ông chủ đã bị hại bởi cái gọi là “lý trí”, cũng không ít những ông chủ đã bị rơi xuống giếng sâu của tình cảm. Làm thế nào để nắm vững lý trí và tình cảm, học hỏi cách khống chế tình cảm của mình, đó là bài học tất yếu của mỗi một ông chủ.*

*Lời giáo huấn “Thương trường nói chuyện thương trường”, “Tình nghĩa là vô giá” của người xưa có lẽ ít nhiều làm khó cho bạn; không biết nên làm thế nào. Việc nắm vững “mức độ” tình cảm là cực kỳ quan trọng, phải học cách vận dụng linh hoạt tình cảm của mình vào ai, ở đâu, lúc nào, vì cái gì, khống chế tốt tình cảm của mình.*

*Tiền bạc không phải là tất cả, nhưng không có tiền không làm được việc gì cả. Một ông chủ chỉ biết kiếm tiền, mà còn phải biết sử dụng tiền một cách hữu ích, đúng lúc và đúng chỗ.*

## GIỚI DOANH NGHIỆP NÓI CHUYỆN KINH DOANH

Nếu muốn thành công trong sự nghiệp, tìm kiếm sự phát triển thương mại, đương nhiên là càng quan hệ rộng càng tốt, bạn bè càng nhiều càng hay, nhưng có một nguyên tắc bắt buộc là phải kiên định mục tiêu cần phải đạt được và trao đổi thực chất vấn đề khi muốn nói đến để làm ăn.

Phương pháp chắc chắn như vậy, có thể có người sẽ cho rằng bạn không nói chuyện tình nghĩa, không đủ khoáng đạt, nhưng họ không phải là người có ý đồ gì khác mà đó là những người không am hiểu gì về kinh doanh buôn bán. Người giỏi dang kinh doanh buôn bán sẽ ngấm ngấm khâm phục sự chắc chắn, lão luyện của bạn; anh ta vừa không muốn lừa bạn cũng không muốn bạn lừa anh ta, cho nên bạn càng chắc chắn, anh ta càng phục bạn. Sự giao tình như vậy mới là những người bạn tốt trên thương trường.

Cách làm như vậy, sự phát triển chắc chắn có thể hơi chậm một chút song nhiều ông chủ trẻ thường thiếu tính kiên nhẫn, dễ chấp nhận rủi ro, dễ tin tưởng người khác để tìm kiếm sự phát triển nhanh chóng; tuy nhiên, rất nhiều người trong số đó đã gặp thất bại.

### **1. Thuốc đắng dã tật.**

Có một thanh niên trẻ tên là Hồ Mậu, vừa tốt nghiệp Đại học Thương mại, không muốn đi làm thuê cho các công ty, quyết chí tự mình lập nghiệp, bước chân vào xã hội. Qua việc phân tích khảo sát tỉ mỉ đã cho rằng, hiện nay kinh doanh buôn bán quần áo rất có tiền đồ phát triển. Thế là anh ta đến nhờ bác họ giúp đỡ làm kinh doanh các sản phẩm dệt. Người bác họ rất tán thành ý chí lập nghiệp của Hồ Mậu, cho anh ta vay 100.000

nhân dân tệ để làm vốn và còn giới thiệu một chuyên gia lâu năm làm việc rất chắc chắn, tên Trần Tính đến hỗ trợ anh ta quản lý. Hồ Mậu lập tức bắt tay vào sự nghiệp của mình. Đã mua máy móc thiết bị, tuyển dụng nhân viên và còn thuê ngay một cửa hàng bày bán sản phẩm tại một khu trung tâm đông đúc. Qua mấy tháng, công việc buôn bán kinh doanh lại không phải là tốt đẹp như những gì mình đã tưởng tượng, vắn vắn chỉ có thể làm được đến mức hoà vốn mà thôi. Làm kinh doanh buôn bán mà chỉ hoà được vốn thì chính là thất bại. Hồ Mậu bắt đầu đã có những lo lắng ngấm ngấm trong lòng.

Không lâu sau, Hồ Mậu tìm hiểu được, buôn bán xuất khẩu quần áo ra bên ngoài kiếm được rất nhiều tiền, thế là anh ta bắt đầu giao thiệp với các nhà mậu dịch, mong muốn xuất khẩu bán ra bên ngoài. Một hôm, anh ta nhận được một cuộc điện thoại gọi tới tự xưng là Đinh Mậu - một nhà kinh doanh thương mại, trong điện thoại đã nói công ty của họ có những kênh tiêu thụ riêng ở nước ngoài, mong muốn cùng bạn bạc với Hồ Mậu việc tiêu thụ sản phẩm ra nước ngoài. Hồ Mậu nghe xong đã rất vui mừng, đến ngay công ty của Đinh Mậu. Nhận thấy Đinh Mậu trông rất đẹp trai, khoáng đạt, hai người nói chuyện rất hợp nhau. Câu chuyện của hai người thường bị gián đoạn bởi những cuộc điện thoại gọi tới, Hồ Mậu nghe thấy những cuộc nói chuyện điện thoại của họ thì dường như công ty này rất tốt. Ông chủ Đinh nói: *"Tuổi tôi hơn anh cũng chẳng bao nhiêu, mới tiếp xúc, đã thấy chúng ta có vẻ rất tâm đầu ý hợp, tôi rất vui mừng làm bạn với anh. Chúng tôi dự định đặt mua trước 10.000 chiếc quần bò, yêu cầu một tháng giao hàng. Tôi làm ăn với những người khác đều mở séc định kỳ 3 tháng rưỡi hoặc 4 tháng. Với anh bạn, tôi nguyện mở séc định kỳ 3 tháng"*. Hồ Mậu nghe xong rất vui mừng, hạnh phúc vì mình đã kết giao được với một khách hàng tốt. Cuối cùng, ông chủ Đinh đề xuất phải cử người đến xem thử nhà máy của Hồ Mậu, tìm hiểu năng lực và chất lượng sản xuất của họ.

Ngày thứ hai, người của ông chủ Đinh quả nhiên đã đến. Người đó đến đi một vòng trong nhà máy của Hồ Mậu, tán thưởng Hồ Mậu rất biết quản lý, có năng lực. Nói đến mức Hồ Mậu thấy rất sung sướng. Bởi vì, Hồ Mậu tự cho rằng xuất thân từ khoa thương mại, nên về mặt quản lý là rất đồng bộ chuyên nghiệp. Sau khi người đó đi rồi, Hồ Mậu yêu cầu chuyên gia Trần nhanh chóng sắp xếp đưa vào sản xuất. Chuyên gia Trần có hơi nghi ngờ đã nói: *"Hình như tôi có cảm giác hơi bất an. Cuộc làm ăn này thoả thuận giao dịch dễ dàng quá, giao hàng lại quá gấp, lại là lần đầu tiên làm ăn với đối phương, nên kiểm tra một chút về khả năng tài chính của ông chủ Đinh để cho yên tâm hơn"* Hồ Mậu không quản phiền phức nói ngay: *"Thời gian không kịp, không kịp thời quyết định làm ăn thì đã mất phần rồi. Hơn nữa, tôi thấy ông chủ Đinh cũng là người đáng tin cậy"*. Hồ Mậu bố trí công nhân tăng ca thêm giờ, cuối cùng thì cũng giao hàng đúng hạn. Ông chủ Đinh cũng mở séc định kỳ 3 tháng. Sau khi séc định kỳ đến hạn, Hồ Mậu cử người đến ngân hàng quyết toán, lúc này mới phát hiện đây là tấm séc định kỳ giả mạo. Hồ Mậu vội vàng đi tìm ông chủ Đinh, đến nơi chỉ thấy toà nhà trống không. Giác mơ lập nghiệp của Hồ Mậu đã tan tành như vậy.

## 2. Bài học về một đế quốc tiền tệ sụp đổ nhanh chóng như thế nào?

Năm 1992, Tập đoàn Suitable Yard - công ty tiền tệ quốc tế lừng danh thế giới của Indonexia với hơn 20 doanh nghiệp tiền tệ tại các quốc gia Indonexia, Hồng Kông, Philippin và Đức, sau khi phát triển nhanh chóng một cách kinh ngạc trong lịch sử, cũng sụp đổ một cách nhanh chóng khiến người ta không kém phần kinh ngạc.

Tạ Hàm Thực, ông chủ của Tập đoàn Suitable Yard là con trai của Tạ Kiến Long - một tỷ phú của Indonexia, ông ta là một người có khí chất, không muốn trở thành một “thái tử” chỉ dựa vào tài sản của cha, mà là người muốn tự mình xông pha vào thương trường. Dựa vào số vốn 25.000 đô la vay của cha để lập nghiệp, chỉ mấy năm ngắn ngủi, ông đã xây dựng được đế quốc tiền tệ to lớn, anh đã làm tròn được giấc mộng của mình.

Tạ Hàm Thực là người có khí phách nhưng không tinh ranh, bướng bỉnh cố chấp nhưng không hẹp hòi. Thường ngày bướng bỉnh với chính mình, độc đoán chuyên quyền, nhưng đối với bạn bè lại là người hiền ai nhờ là giúp ngay, tính cách dễ mến. Bạn bè của Tạ Hàm Thực đều thừa nhận ông ta là người trọng tình cảm, nói chuyện nghĩa khí vì thế được xem là chỗ dựa. Tạ Hàm Thực cũng nghiêm nhiên là người bảo hộ cho những người bạn lúc gặp khó khăn túng quẫn, chỉ cần họ mở miệng, Tạ Hàm Thực nhất định sẽ bỏ tiền ra giúp đỡ. Công ty của bạn bè bị phá sản, ông thường bỏ tiền ra mua lại. Mà trong Tập đoàn Suitable Yard, những người bạn thân của ông đều được bố trí làm ở những vị trí trọng yếu, do vậy đã hình thành nên một tập đoàn thân thích lớn.

Tạ Hàm Thực không phải là người mưu sâu lược lỏi, lại bướng bỉnh cố chấp. Khi lập nghiệp dựa vào sự nỗ lực của mình đã tạo nên một kỳ tích; nhưng khi tập đoàn đã bước vào thời kỳ quy mô lớn, chỉ dựa vào sự liêu lĩnh và cố gắng thôi thì chưa đủ. Tạ Hàm Thực bỏ nhiệm người theo tình thân, trong doanh nghiệp sẽ thiếu đi những người năng lực tinh tường làm được việc, thiếu đi người biết quản lý, hiểu kinh doanh. Bạn bè thân thiết của ông ta đều là những người an phận, bình thường chỉ biết tăng bốc, làm hài lòng Tạ Hàm Thực, cuối cùng đã khiến cho Tập đoàn Suitable Yard lâm vào khủng hoảng. Khi Tạ Hàm Thực và cha ông ta chạy cầu cứu khắp nơi nhằm cứu vãn công ty, những người này không những không đồng lòng chung sức tương trợ, ngược lại còn liên tiếp tìm cách vay tiền các Ngân hàng của Tập đoàn Suitable Yard, khiến cho những khoản tiền lớn như bị rơi xuống đáy giếng, không có cách gì để thu hồi, đã làm tăng thêm sự khủng hoảng của doanh nghiệp.

Đến khi Tập đoàn Suitable Yard đã lộ rõ khủng hoảng, Tạ Hàm Thực vì cứu vãn công ty, đã không tiếc tiền mời Niêu Đa Mưu người cố vấn quản trị kinh doanh doanh nghiệp rất nổi tiếng của Indonexia, cùng với hai chuyên gia ngân hàng về hỗ trợ chính đốn Tập đoàn ngân hàng Suitable Yard. Mở thông con đường phát triển cho Tập đoàn Suitable Yard; thế nhưng điều đáng buồn là, cơ hội cuối cùng cũng bị những người bạn này của Tạ Hàm Thực đổ đi.

Căn nguyên khủng hoảng của Tập đoàn Suitable Yard nằm ở chính tầng lớp lãnh đạo của nó. Sau khi Niêu Đa Mưu lên nhậm chức, trước tiên bắt đầu cải cách từ tầng lớp lãnh đạo, chĩa mũi dùi vào những người không có năng lực mà lại giữ những chức vị chủ chốt trong doanh nghiệp - chính là những người bạn của Tạ Hàm Thực. Vì sự cải cách của Niêu Đa Mưu đã đụng chạm đến lợi ích của những người này, nên họ bắt đầu bao vây tấn công Niêu Đa Mưu. Những người anh, em khóc lóc, tố cáo với Tạ Hàm Thực, làm mặt lạnh nặng nề với Tạ Hàm Thực, chống lại những cải cách của Niêu Đa Mưu. Những người này là những người bình thường trong thương mại nhưng lại cực kỳ đa mưu túc trí trong việc đối phó với Niêu Đa Mưu. Trước tiên họ chỉ trích Niêu Đa Mưu muốn lật đổ Tạ Hàm Thực, sau đó còn tạo ra trùng trùng điệp điệp những trở ngại, khắp mọi nơi, mọi người đều chống lại Niêu Đa Mưu khiến cho toàn bộ kế hoạch của anh ta không có cách nào thực thi được. Niêu Đa Mưu đã không hết lời giải thích lý lẽ với họ, chỉ rõ thời khắc tàn lụi của Tập đoàn Suitable Yard nhưng họ không cho rằng điều đó đúng, họ không thể nghĩ được rằng Tập đoàn Suitable Yard có thể sụp đổ. Những người của nhóm cải cách thấy lực cản trở rất lớn, đã yêu cầu Tạ Hàm Thực miễn trừ bớt quyền lực của những người thân, cải tổ cơ cấu lãnh đạo của Tập đoàn Suitable Yard. Điều đáng tiếc là, Tạ Hàm Thực lại không nở xuống tay với những người anh em của mình. Việc chính đốn lâm vào bế tắc. Niêu Đa Mưu và các đồng sự nhận thấy tình trạng này, cuối cùng đã phải ra đi, trước khi đi đã không ngại ngần gì nói với Tạ Hàm Thực một câu: *“Tập đoàn Suitable Yard hết hy vọng rồi”*

Sau khi sự cải cách của Niêu Đa Mưu bị thất bại, Tập đoàn Suitable Yard vẫn tiếp tục như cũ, cuối cùng đã bị thu hồi giấy phép kinh doanh. Tập đoàn Suitable Yard thành lập và phát triển từ năm 1982 đến 1992 sụp đổ, chỉ trong thời gian 10 năm, tập đoàn ngân hàng lớn và trẻ đã sụp đổ chính trong mạng lưới chỉ có những người thân tình nhưng họ không giỏi trong kinh doanh.

### **3. Thương gia Hồng Kông bị lừa bởi “tình đồng hương”.**

Trần Ngọc Thu - Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Phồn Vinh - Hồng Kông cũng là một nhân vật kỳ tích truyền kỳ ở Trung Quốc đại lục và Hồng Kông. Ông đã từng sử dụng năng lực kinh doanh kiệt xuất của mình để tiêu thụ thành công số hàng sứ màu lam Cảnh Thái trị giá mấy trăm ngàn nhân dân tệ bị tổn động của Đại Lục ra nước ngoài, và đã trở thành hàng hoá bán đắt như tôm tươi. Trần Ngọc Thu cũng được gọi là “Ông vua màu lam Cảnh Thái” của Hồng Kông.

Tập đoàn Phồn Vinh mà ông ta sáng lập ra, có phạm vi kinh doanh liên quan đến nhiều lĩnh vực ngành nghề như thương mại, chế tạo, bất động sản, và vui chơi giải trí v.v... Trần Ngọc Thu luôn luôn giữ mối liên hệ kinh doanh nghiệp vụ với nhiều doanh nghiệp tại Đại Lục. Do chuyển hướng giao dịch các sản phẩm kinh doanh của Đại Lục, khiến cho rất nhiều các sản phẩm của Đại Lục đã trở thành hàng hoá bán chạy trong nước, cũng đem lại những khoản lợi nhuận to lớn cho tập đoàn Phồn Vinh.



Có một lần, Trần Ngọc Thư ký hợp đồng tiêu thụ hương muối hiệu Gà chọi với một công ty ngoại thương của một thành phố. Loại hương muối này bán rất chạy ở một số quốc gia Châu Phi, nhu cầu của thị trường rất lớn, nó là mặt hàng bán chạy trên thị trường này. Có một thương gia Hồng Kông, biết được trong tay Trần Ngọc Thư đang có hương muối hiệu con Gà chọi này, bất giác nuôi hy vọng lớn. Thế là, vị thương gia Hồng Kông này thường xuyên tới tìm Trần Ngọc Thư, và lời kéo tình đồng hương với Trần Ngọc Thư. Thương gia Hồng Kông đó nói chuyện về quê hương, và còn nỉ non nói về những gian khổ gặp phải trong kinh doanh với Trần Ngọc Thư. Điều đó đã khiến cho Trần Ngọc Thư cảm động bằng vẻ thật thà đôn hậu, chân thành tình nghĩa, hưng phấn đến mức “tha hương gặp cố tri”. Gặp được người bạn như thế này, cũng là một việc vui lớn trong đời. Như những khó khăn gặp phải trong kinh doanh ngày nay, mình cũng nên giúp đỡ kéo anh ta một cái, tổn thất mất đi một cuộc làm ăn cũng đáng.

Trần Ngọc Thư rất khoáng đạt, nhanh chóng chuyển nhượng hợp đồng Hương muối hiệu con Gà chọi cho vị thương gia Hồng Kông này. Không ngờ, vị thương gia Hồng Kông này sau khi làm xong thủ tục chuyển nhượng hợp đồng và tài liệu, bèn đá Trần Ngọc Thư ra rìa, trực tiếp chạy đến công ty ngoại thương đó tiến hành đàm phán. Thương gia Hồng Kông đó nói rằng mình có điều kiện tiêu thụ trực tiếp hương muối hiệu con gà chọi này tại Châu Phi, và đã xuất trình thư chuyển nhượng hợp đồng ký với Trần Ngọc Thư và chứng minh tài chính của ngân hàng, nói mình mới là nhà tiêu thụ kinh doanh chân chính có thực lực. Có văn bản giấy tờ chứng minh, công ty đó bèn quay sang hợp tác với vị thương gia Hồng Kông này, và chấm dứt luôn quan hệ thương mại với Trần Ngọc Thư, hơn nữa còn coi Trần Ngọc Thư là đối tác không đáng tin cậy.

Trần Ngọc Thư biết được chuyện này, không ngăn được kinh ngạc, mồm chữ O mắt chữ A, không rét mà run, không ngờ “tình đồng hương” và “tình cảm bằng hữu” bấy lâu nay mình coi trọng lại khiến mình rơi vào hoàn cảnh như vậy, đã không nén được tiếng thở dài: “lòng người khó đoán, thật đáng sợ”

Có một câu chuyện tương tự về người nông dân và con rắn độc. Người nông dân nhìn thấy con rắn bị lạnh cóng, liền ấp nó vào lòng sưởi ấm. Ai ngờ, rắn độc được nằm trong lòng người nông dân ấm áp, dần dần tỉnh lại, sau khi tỉnh lại, nó đã cắn chết người nông dân đó. Người nông dân đáng thương chết bởi chính con rắn mà mình đã cứu sống.

#### **4. Doanh nghiệp khác gia đình.**

Công ty DuPont là công ty hoá học lớn nhất trên thế giới, từ ngày thành lập tới nay đã được 300 năm. Gia tộc DuPont trong lịch sử là một quý tộc ở Lie - Pháp. Năm 1789, cuộc đại cách mạng tại Pháp biến thành cuộc thanh trừng, ông DuPont mang theo hai người con trai In Ray và Victor chạy sang Mỹ. Năm 1802, các con trai ông ta đã thành lập một xưởng chế thuốc tại Blandy bang Delaware. Vì In Ray ở Pháp là một nhà điều chế thuốc, đồng nghiệp với anh ta lại là một nhà hoá học của Pháp tên là Lavoisier, bên

cạnh đó với những nhu cầu về thuốc bởi cuộc nội chiến tại Mỹ, nhà máy đã đứng vững và phát triển rất nhanh.

Công ty DuPont là một công ty gia đình điển hình tại Mỹ, công ty có một đạo luật bất thành văn, đó là không phải người của gia tộc DuPont thì không được đảm nhiệm chức vụ quản lý tối cao. Thậm chí còn thực hiện nguyên việc kết hôn cùng dòng tộc, để đề phòng việc ăn cắp bí mật, tài sản của gia tộc. Đến những năm đầu thập kỷ 60 của thế kỷ này, Công ty DuPont liên tiếp 2 -3 năm gặp phải những vấn đề khó khăn: Bản quyền của những sản phẩm trước đây lần lượt mãn hạn, gặp nhiều sự khiêu chiến của các nhà cạnh tranh ngày càng gia tăng trên thị trường. Có thể nói Công ty DuPont đang gặp phải sự bao vây bốn phía, khiêu chiến âm ỉm.

Năm 1962, Copland - Tổng giám đốc thứ 11 của công ty lên nhậm chức, anh ta là người nổ phát pháo đầu tiên cho thời kỳ đầy thử thách. Công ty đã hoạch định một chiến lược kinh doanh mới. Song để chuyển biến cục diện này không phải là việc thành công trong một sớm một chiều mà đây chính là một cuộc chiến trường kỳ. Đã có phương châm kinh doanh mới, còn buộc phải có sự đảm bảo của một cơ cấu tổ chức tương ứng. Copland nhận thức được, trong thời đại đó, cơ cấu doanh nghiệp ngày càng to lớn, hoạt động nghiệp vụ cực kỳ phức tạp, công việc của các cấp lãnh đạo tối cao càng nặng nề gấp bội, tốc độ thay đổi của hoàn cảnh môi trường càng ngày càng nhanh, tri thức cần thiết cho quản lý càng ngày càng sâu rộng. Nếu vẫn ôm quan niệm cũ trước đây, do các thành viên gia tộc khổng chế chức vụ trọng yếu, đã là điều không thực hiện được. Công ty cần phải do những người có năng lực lãnh đạo.

Năm 1967, Copland thực hiện một việc từ trước tới nay chưa có tiền lệ bao giờ, nhường chức Tổng giám đốc cho một người không phải là người của gia tộc DuPont - Mark, trưởng ban tài chính nhân lực cũng do người khác đảm nhiệm, năm 1971, tự mình lại nhường chức Chủ tịch Hội đồng quản trị. Trong Hội đồng quản trị, tỷ lệ những người thuộc gia tộc DuPont càng ngày càng ít. Trong hệ thống cấp bậc quản lý khổng lồ đó, nếu như thành viên gia tộc DuPont chưa qua các lớp huấn luyện chuyên môn cao cấp, đã không còn quyền được phát ngôn nữa.

Thập niên 60 qua đi, Công ty DuPont đã thu được rất nhiều thành công lớn lao. Trước đây, Công ty DuPont đã phải mua A-xê-ti-len của Công ty Liên hiệp Cacbon để sản xuất các sản phẩm cao su tổng hợp, ngày nay, đã bắt đầu kiếm luôn sản xuất, khiến cho Công ty Liên hiệp Cacbon đành phải đóng cửa mấy nhà máy sản xuất A-xê-ti-len. Trong tình trạng rất nhiều công ty hoá học bước vào cạnh tranh ở ngành nhựa, Công ty DuPont đã tìm thấy một con đường khác, phát triển về ngành kiến trúc và xe hơi, khiến cho nhựa tiêu hao cho mỗi chiếc xe hơi của thập niên 60 tăng từ 3 đến 6 lần so với thập niên 50, đến thập niên 70 lại đã sản xuất ra loại nilông A-xê-ti-len chiếm lĩnh được thị trường. Do vậy, có thể nói về bí quyết thành công của Công ty DuPont trước hết nằm ở chỗ biết cải cách cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, đã thay đổi truyền

thống từ việc đích thân các thành viên gia tộc khống chế điều khiển doanh nghiệp của quá khứ, đến việc để các chuyên gia chuyên môn có năng lực kinh doanh nắm việc quản lý, đã thích ứng với yêu cầu của xã hội hiện đại đối với cơ chế tổ chức nội bộ doanh nghiệp.

### **5. Chỉ dựa vào lòng trung thành thôi vẫn chưa đủ.**

Có rất nhiều ông chủ các doanh nghiệp tư nhân đã tạo được công ty dựa vào tài trí thông minh và sự gian khổ phấn đấu của mình; họ hiểu rõ thành tựu có được là điều không dễ dàng. Để bảo vệ sự nghiệp của mình, họ luôn không tin tưởng người ngoài mà để vợ con hoặc người thân của mình nắm giữ những chức vụ chủ chốt trong công ty, nhưng lại không ngờ làm như vậy có sự mạo hiểm rất lớn. Lòng trung thành của người nắm giữ chức vụ chủ chốt là điều rất quan trọng, nhưng người trung thành đó không đảm nhiệm được hết công việc thì cũng vô tác dụng. Ở các công ty nhỏ, thông thường có thể thấy các chức vụ cơ yếu đều do những người thân thuộc cùng huyết thống nắm giữ, điều này là do phần lớn mọi người đều cho rằng họ hàng thân thuộc sẽ không làm phản sau lưng họ, cũng có thể nói là họ đáng tin cậy, về điểm này có thể khiến ông chủ yên tâm. Nếu là người ngoài, không chừng vào lúc nào đó, họ cũng sẽ làm ngành giống y như mình, trở thành đối thủ cạnh tranh của mình. Nếu như họ hàng cùng huyết thống hoặc vợ con thì sẽ không thể làm những việc bất nhân bất nghĩa đó được. Có khi, trong số những người đảm nhiệm chức vụ quan trọng đó, cũng có người không đủ năng lực, là người không thể đảm nhiệm được cương vị đó. Nếu như có những người như vậy, những nhân viên khác sẽ không phát huy được năng lực. Tuy là người thân của ông chủ, không có năng lực, nhưng nếu người đó lại dễ sinh ra tính ngạo mạn “ta là họ hàng thân thích của ông chủ”, thị uy khắp nơi, khiến cho những người xung quanh chịu không nổi, họ sẽ biến thành kẻ đối địch trên lừa dưới, một mặt âm thầm toan tính, một mặt mong muốn người này nên sớm về hưu.

Lòng trung thành chính là việc không phản lại ông chủ và công ty, tức là luôn hết lòng vì ông chủ, bất kể là xấu hay tốt, trong lòng đều luôn vì ông chủ, vì công ty mà cố gắng phấn đấu, cống hiến hết mình. Đối với ông chủ mà nói, khi có những người này xung quanh mình thì sẽ luôn có cảm giác yên tâm. Nhưng nhìn từ khía cạnh kinh doanh của công ty, vắn vắn chỉ sử dụng những người này vào các vị trí chủ chốt của công ty thì sẽ khiến cho mọi công việc rơi vào trạng thái lơ là qua quýt, điều đó sẽ hỏng việc. Bắt buộc phải là những người thực sự có đủ năng lực đảm nhận công việc đó, mới có thể mang lợi nhuận về cho doanh nghiệp, mới có thể khiến cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Vấn đề mấu chốt là áp dụng sự xem xét tổ hợp theo cách nào, làm thế nào để tổ hợp một cách tốt nhất đủ mọi loại người lại với nhau và khiến họ phát huy sức mạnh, đây cũng chính là công việc trọng yếu của ông chủ.

Ông chủ cần có con mắt nhìn xa trông rộng, muốn đứng vững trên thương trường, nếu muốn sự nghiệp của mình thành công, bắt buộc cần phải ghi nhớ: “Thương trường

như chiến trường”. Tất cả vì công ty, tất cả vì sự nghiệp nhưng chỉ dựa vào lòng trung thành thôi thì chưa đủ.

## 6. Mức độ của sự thông cảm.

Năm 1831, Cavalcho Silos đã phát minh ra chiếc máy gặt đầu tiên trên thế giới. Cùng thời điểm đó, ông đã sáng lập nên Công ty Thương mại máy móc nông nghiệp quốc tế Mỹ (American International Agricultural Machinery Corporation Company). Trải qua mấy chục năm gian khổ phấn đấu, lượng tiêu thụ của máy móc nông cụ của công ty luôn đứng đầu các doanh nghiệp cùng loại tại Mỹ.

Cavalcho Silos trong xử lý vấn đề luôn kiên trì theo nguyên tắc, tất cả đều theo chế độ và nhu cầu của công ty để thực hiện và ông cũng là một con người sống tình cảm. Có một lần, một công nhân lâu năm say rượu gây âm ỉ, đến muộn về sớm, vi phạm cơ chế của công ty. Người quản lý của công ty, căn cứ vào quy định có liên quan của chế độ quản lý quyết định đuổi việc anh ta. Cavalcho Silos cũng bày tỏ sự đồng tình với quyết định này. Quyết định này được ban hành, người công nhân đó lập tức phản ứng, tìm gặp Cavalcho Silos, nói một cách oan ức: *“Khi công ty còn nợ nần đấm đũa, tôi đã đồng cam cộng khổ với ông. Ba tháng không lĩnh lương cũng không một lời oán trách, hôm nay tôi phạm phải lỗi nhỏ này mà đuổi việc tôi, thật là không hợp tình hợp lý chút nào!”*

Cavalcho Silos bình tĩnh nói với người công nhân này: *“Anh có biết đây là công ty, công ty có chế độ quy định của công ty, đây không phải là việc cá nhân của tôi và anh, tôi chỉ có thể căn cứ theo quy định của công ty để làm, không thể có trường hợp ngoại lệ”*. Sau đó, người công nhân giải thích với Cavalcho Silos: *“Bản thân vì vợ vừa qua đời, để lại hai đứa con, một đứa bị tàn tật, một đứa vì không được bú sữa mẹ, đói bụng gào thét khóc lóc. Anh ta vì trong lúc quá đau buồn, mượn rượu giải sầu nên cuối cùng đã vi phạm điều lệ của công ty”*.

Khi Cavalcho Silos nghe xong câu chuyện đau buồn của người công nhân đó, đặc biệt cảm thông, ông lập tức nói với người công nhân này: *“Anh thật là hồ đồ, bây giờ đừng nghĩ gì nữa, mau mau về nhà, lo liệu việc hậu sự cho vợ, chăm sóc con cái, anh không coi tôi là bạn của anh sao? Cho nên anh cứ yên tâm, tôi không để anh đi vào bước đường cùng đâu”*. Nói đoạn, ông móc ví lấy ra một tờ ngân phiếu đưa cho anh ta. Người công nhân xúc động với sự cảm thông của ông chủ, anh ta nói: *“Tôi không ngờ ông lại như thế này”*. Song Cavalcho Silos lại cho rằng, so với sự đồng cam cộng khổ giúp đỡ mình của người công nhân này thì điều này không cần phải nói đến. Ông dặn dò người công nhân yên tâm về nhà chăm sóc gia đình, không phải lo lắng gì công việc của mình. Nghe xong lời lặp lại của ông chủ, người công nhân già lại hỏi: *“Ông muốn thu hồi mệnh lệnh đuổi việc tôi phải không?”*. Cavalcho Silos hỏi lại một cách thân thiết: *“Anh có muốn tôi làm như vậy không?”*. *“Không, tôi không muốn vì tôi mà ngài phải phá vỡ luật lệ của công ty”*. Cavalcho Silos vui mừng nói: *“Đúng, đây mới là bạn tốt của*

*tới, anh yên tâm về đi, tôi sẽ bố trí cho anh một việc thích hợp”* Sau đó, người công nhân già này đến làm quản gia cho một nông trường của nhà Cavalcho Silos. Cavalcho Silos xử lý công việc không để tình cảm lấn lướt. Khi công ty gặp khó khăn, có vài chuyên gia kỹ thuật có kinh nghiệm nhiều năm công tác với ông đã quay lưng rời bỏ ông ta, mấy năm sau, khi công ty trấn chỉnh phát triển lại, mấy người này lại tìm đến. Đối với những người bỏ mặc đồng nghiệp giữa lúc sóng to gió lớn này, bất kể ông chủ nào cũng khó mà chấp nhận. Khi đó, lúc bọn họ ra đi, Cavalcho Silos cũng đã từng rất phẫn nộ, ông nói: *“Tôi mong rằng sẽ mãi mãi không phải gặp lại các anh nữa!”* Hiện nay công ty phát triển, sự nghiệp rộng mở, chính là lúc để trừng phạt họ. Nhưng Cavalcho Silos đã không để bụng chuyện cũ và ông tiếp nhận họ. Mấy người này cảm động vì sự khoan dung của ông chủ, từ đó về sau càng dốc hết sức mình cho công ty.

Phải ghi nhớ: Kinh doanh bàn chuyện kinh doanh, việc riêng mới bàn tình cảm.

## TÌNH NGHĨA LÀ VÔ GIÁ

Tuy rằng kinh doanh chỉ bàn chuyện kinh doanh, nhưng làm ông chủ cũng không nên quá lạm dụng điều này. Bên cạnh đó còn cần phải ghi nhớ lời dạy “tình nghĩa là vô giá” của người xưa nữa, người hoàn toàn không chú trọng tình cảm cũng không thể thành công được.

### 1. Đối nhân xử thế.

Ngô Hoá Hấu, người sáng lập ra tập đoàn doanh nghiệp Tân Hưng - Đài Loan, từ nhỏ đã chịu vất vả khổ sở, tay trắng lập nghiệp, trải qua 50 năm phấn đấu gian khổ, cuối cùng đã lập nghiệp thành công. Nhìn tổng thể cả cuộc đời Ngô Hoá Hấu, thành công của ông ta ngoài triết lý “không ngừng năng động tìm kiếm cái mới” của mình ra thì “sự giao thiệp rộng rãi, chu đáo và chân tình” cũng là triết lý thành công khiến ông ta tự hào.

Tung hoành trên thương trường hàng chục năm, ông thường đối đãi chu đáo với mọi người, cả những người bình thường, rất ít khi gây thù chuốc oán với ai. Tuy là một đại gia nhưng không hề có chút nào kiêu ngạo, giao thiệp với đủ loại người, và dung hoà

sống chung với họ, cho nên nhân duyên cực kỳ tốt. Do nhân duyên tốt, nên gặp được cơ hội, người khác đều chia sẻ cùng ông ta, đây chính là một nhân tố trọng yếu trong sự thành công của ông. Ông lấy tình cảm nồng hậu đối đãi cấp dưới, ông không bao giờ chủ động thái hồi nhân viên, mà những nhân viên gặp ông ta một lần, lập tức đều coi như những người bạn, nhiều năm sau, ông ta vẫn gọi được tên chính xác từng người. Hôn lễ, tang gia của từng nhân viên, dường như ông ta đều tham dự; nhân viên bị ốm đi viện, ông thường xuyên đích thân tới thăm hỏi.

Ngô Gia Lộc là cấp dưới cũ từng theo Ngô Hoả Hầu hơn 30 năm, bị bệnh phải đi mổ ở Mỹ. Ngày làm phẫu thuật, cứ một tiếng ông ta lại gọi điện thoại dài tới Mỹ hỏi thăm tình trạng bệnh tình sức khỏe; các cấp dưới trong công ty đều vì việc đó mà cảm nhận được tình cảm và tấm lòng của ông. Ông rất thích gắn gũi với nhân viên cấp dưới, bắt tay, khoác vai, nói chuyện tình hình gia đình. Mỗi khi cuối năm phát tiền thưởng, đều do ông ta đích thân phát cho từng nhân viên một. Do nhân viên quá đông, mà việc phát tiền thưởng cũng phải mất tới hàng tuần, nhưng ông ta cũng không hề để ý đến việc đó chút nào. Với những điều đã nói trên, mà nhân viên của Tập đoàn Tân Long với gia quyến đều có một tình cảm, sự kính trọng không thể nói nên lời đối với ông chủ Ngô Hoả Hầu. Cho nên rất nhiều các cấp dưới cũ vì tình cảm đó với ông mà đi theo ông cả nửa cuộc đời.

Người sống trong xã hội, phải giao thiệp với người. Một người quảng giao sẽ nhận được sự tôn trọng và trung thành của người khác, điều này thì có tiền cũng không thể mua được.

## 2. Yếu tố của thương nhân thành công.

Rất ít người thành công mà chỉ dựa vào mỗi năng lực của mình, mối quan hệ tốt đẹp với người cũng là chất xúc tác cho sự thành công đó. Ngày nay, các ông chủ cũng nhận thức được, muốn làm tốt công việc, tuyệt đối không thể xem nhẹ tầm quan trọng trong mối quan hệ với con người. Giờ đây, các công ty doanh nghiệp lớn, bé đều có bộ phận quan hệ cộng đồng của mình, ít nhất cũng phải có một thư ký quan hệ cộng đồng bên cạnh ông chủ.

Tục ngữ có câu *“Buôn có bạn, bán có phường”*. Một ông chủ đã từng nói một cách cực kỳ thâm sâu: *“Sở dĩ tôi có được những thành công ngày hôm nay, chỉ dựa vào năng lực của tôi thì không thể làm được, mà phải dựa vào những mối giao thiệp rộng rãi của tôi, bạn bè của tôi đều đủ các giới, chẳng hạn như giới văn học, giáo dục, chính trị, thương gia, cần gì có nấy”*. Rất nhiều ông chủ đều từ tay trắng làm nên. Họ thường từ những nhà kinh doanh nhỏ bắt đầu làm nên, thậm chí rất nhiều người buôn bán còn không được gọi là công ty. Có người bắt đầu mở một cửa hiệu quần áo, có người thì một quán ăn nhỏ, dần dần tích lũy vốn, đợi đến khi tích lũy đủ được tiền vốn lại tìm kiếm cơ hội, hoặc là mở rộng việc buôn bán của mình, hoặc là chuyển qua ngành nghề khác. Nổi bật đặc biệt nhất ở điểm này chính là những người Hoa ở nước ngoài.

Người Trung Quốc có truyền thống chịu kham khổ, mà người Hoa ở hải ngoại lại còn hơn như thế. Người Hoa ở hải ngoại lại rất có tài kinh doanh, được coi là những người biết buôn bán nhất và có mặt trên rất nhiều quốc gia. Người Hoa luôn gặt hái được rất nhiều thành công, cống hiến rất nhiều cho nền kinh tế tại nơi đó, trở thành một lực lượng kinh tế hùng mạnh trên thế giới. Thành công của họ ngoài phẩm chất chịu khó chịu khổ, thì sự đoàn kết tương trợ lẫn nhau của họ cũng là một nhân tố chủ yếu cho sự thành công này. Phần lớn người Hoa ở nước ngoài thường khởi nghiệp bằng việc mở hàng ăn, hiệu giặt là, sau đó mới dần từng bước phát triển lớn mạnh, rồi mới tiến hành làm ăn kinh doanh ở mọi góc độ, thu được nhiều lợi nhuận và tốc độ phát triển thì thực sự rất nhanh chóng.

Điều kỳ diệu nằm ở chỗ, họ có các tổ chức giúp đỡ lẫn nhau một cách muôn hình muôn vẻ, họ kết thành “bang”, gia nhập tổ chức này, và đã trở thành thành viên của “bang”, tức là đã trở thành những người bạn cùng hội cùng thuyền. Những bang hội này thông thường là tổ chức do những người có cùng nơi xuất thân lập nên. Bang hội này thường gọi là “hội đồng hương”. Ngoài ra còn có những tổ chức do những người cùng làm chung một ngành nghề kinh doanh buôn bán lập ra, được gọi là “hội nghề”. Mặc dù không cùng một nơi, nghề mưu sinh cũng không giống nhau lắm, nhưng chỉ cần được kết nạp vào “bang” thì phải chung sống hoà thuận, giúp đỡ lẫn nhau.

“Bang” của người Hoa ở hải ngoại, tổ chức thành một đoàn thể, chỉ cần là người trong bang thì phải hết lòng, hết sức hỗ trợ duy trì lợi ích của mọi người. Nếu như có việc tốt nào, điều đầu tiên xem xét là dành cho bạn hữu trong bang. Nếu như có người gặp phải khó khăn, đã phải vay nợ, đối mặt với việc phá sản, chỉ cần anh ta có sự tin tưởng, là người có nghĩa khí, mọi người đều xúm lại giúp đỡ. Người Hoa ở hải ngoại bản thân biết mình tha hương nơi đất khách quê người, họ hiểu rõ lực lượng chỉ cá nhân một người là rất nhỏ bé, yếu đuối. Đành phải học tập theo các loài vật trong thiên nhiên, loài yếu cần phải kết thành bầy đàn, một khi rời đàn sống đơn độc, sẽ gặp phải muôn vàn nguy hiểm khó thể đối chọi. Những người Hoa ở hải ngoại dựa vào nhau kết thành một chuỗi, để bảo vệ sự an toàn, tài sản và sự nghiệp của nhau, cũng là một điều rất tự nhiên. Vốn là điều kiện tất yếu của việc kinh doanh, người Hoa ở hải ngoại nếu muốn vay tiền trong các ngân hàng bản địa là điều cực kỳ khó khăn. Trong xã hội người Hoa ở hải ngoại, có những tổ chức quỹ cho vay tín dụng, là phí hội mà hội viên phải định kỳ đóng góp. Khi muốn đầu tư mà phải sử dụng tiền, người khởi xướng triệu tập các hội viên lại, lựa chọn đối tượng hỗ trợ đầu tư. Ví dụ, người nào đó cần 1 triệu đồng, nhưng bản thân anh ta chỉ có 500.000. Để vay được khoản tiền nóng, anh ta có thể nhờ một người bạn có thực lực bảo lãnh, thông qua “tổ chức” để giải quyết vấn đề khó khăn tạm thời đó.

Quan niệm tình đồng hương trong những người Hoa ở hải ngoại là cực kỳ mãnh liệt. Họ luôn hết sức giúp đỡ với những người đồng hương. Cho dù bản thân không biết một chữ, cũng có thể thông qua sự giúp đỡ của bạn hữu bước vào con đường lập

nghiệp độc lập cho mình. Đồng thời, họ còn đặc biệt thích giúp đỡ thanh niên có chí, vui thích làm bạn của họ, bằng hết khả năng, cung cấp cơ hội cho những thanh niên trẻ lập nghiệp.

“Nhiều bạn hữu, nhiều đường để đi”, người Hoa ở hải ngoại cực kỳ coi trọng tình bạn. Họ tuyệt đối không cho phép việc phản bạn nảy sinh. Một khi phát hiện người nào đó phản bạn, họ sẽ đuổi ngay ra khỏi tổ chức. Ngược mặt nhìn lên không có ai thân thích lại không có bạn hữu giúp đỡ, coi như người đó bằng với việc đã không còn đường sống rồi. Cho nên, bình thường người ta tuyệt đối không thể phản bạn. Người Hoa ở hải ngoại coi trọng tình bạn nhưng việc kết bạn lại cực kỳ thận trọng. Họ muốn tin ai, làm bạn với người đó thì phải mất một thời gian tương đối dài. Một khi họ cho rằng đối phương là người có thể làm bạn được thì dành hết mọi sự tin tưởng, chỉ cần bạn hữu gặp nạn sẽ không một chút ngần ngại chìa tay ra giúp đỡ, thậm chí dấn đầu vào lửa cũng không từ nan.

Người Hoa ở hải ngoại là những người chú trọng tình nghĩa nên họ thu được rất nhiều thành công lớn trong ngày hôm nay.

## BI KỊCH “NGHÈO TỚI MỨC CHỈ CÒN LẠI TIỀN”

### 1. Ai hận tiền?

Nhất định đừng coi thường tiền bạc, nếu như hôm nay bạn khinh tiền, vậy thì ngày mai nó sẽ khinh thường bạn. Có điều, tuy tiền rất quan trọng nhưng tuyệt đối không thể làm nô lệ của nó. Người xưa có nói: *“Muốn làm điều gì đó trên đời, bắt buộc phải có một khoản tiền bạc tương đương. Vì tiền bạc là sức mạnh, bất kể gian khổ thế nào, đều phải giành được nó. Một người thông minh đến đâu, nếu không có tiền, sẽ bị người khác coi thường, cho dù có nói những lời giống như người ta cũng không nhận được sự coi trọng của đối phương”*.



Do đó, ngoài việc nỗ lực làm việc ra, đồng thời cũng phải tích lũy tiền bạc. Có tiền rồi thì lại càng muốn có nhiều tiền hơn. Càng không có tiền càng muốn có tiền. Đây là lẽ thường tình của con người. Nói bản thân không cần giàu có, đó chỉ là giả dối, đó là những lời tự an ủi mình của người không có tiền, đây là luận điệu làm vẻ thanh cao, vẫn là không phải điều nói tốt.

Khổng Tử nói: “*Tài sản bất nghĩa mà có, với tôi là thứ phù du*” Đây là chỉ những tài sản bất nghĩa, có nghĩa là những hành vi trộm cắp bất lương của con người; còn như những tài phúc chính đáng có được thì không thể xem là thứ phù du. Hà tất gì phải nói những thứ rõ ràng là rất thích thành không thích? Lại nói, thánh nhân cũng không phải toàn người nghèo, hướng chi chúng ta cũng chỉ là những kẻ phàm tục mà thôi. Tóm lại, không ai không muốn giàu có. Nói không thích là luận điệu đối trá, càng là kẻ nghèo khó càng muốn có tiền.

## 2. Biết kiếm tiền là một việc tốt.

Nhìn thấy nụ cười và vẻ mặt thần tài, có thể nghĩ đến 3 ý nghĩa:

- Có nghĩa là hoà khí. Thần tài cười rất tươi, không hề có chút gì gượng gạo, biểu lộ thần thái an lòng, cực kỳ yên tâm may mắn.

- Có ý nghĩa sức khoẻ. Sức khoẻ của thần tài, hoàn toàn hiển hiện trên sắc diện của ông ta. Vì nếu như thân thể không đủ tráng kiện, tuyệt đối không thể có sắc diện và hình dáng như vậy.

- Dáng vẻ của người làm ăn buôn bán phát tài. Trong tay cầm bình nguyên bảo, biểu hiện là một tỷ phú. Nụ cười đặc ý của thần tài tượng trưng cho “làm ăn phát tài thông tứ hải”.

Bất kể người nào cũng đều cầu mong phồn thịnh cho sự hoà thuận, sức khoẻ và sự nghiệp. Có ba thứ ấy, bất kể làm việc gì đều thuận lợi và thành công. Cho nên người ta đều mong muốn được giống như thần tài.

Không nên vì sự giàu có mà đánh mất đi sự khôn ngoan của mình vì phú quý không phải là mục đích sống của con người, mà chỉ là phương pháp, thủ đoạn hay vật phụ trợ tìm kiếm cho hạnh phúc mà thôi. Điều này là điều mà người đang sống trong giàu sang cần cảnh giác. Nhưng nếu vì thế mà xem nhẹ giàu sang, cũng lại không đúng, không được phiến diện mà vật chất hoá, hoặc hư vô hoá nó. Chúng ta cần tỉnh táo, khẳng định giá trị chính đáng của tiền bạc. Nó giữ vai trò chính trong cuộc sống, vật chất là một nhân vật trên sân khấu cuộc đời, nếu thiếu nó, sân khấu đó cũng không diễn được.

Con người cần phải giữ được quan điểm như vậy để bốn ba trong sự nghiệp, hoặc lao động để kiếm tiền, thế nên tiền bạc mới là thứ tổ điểm cho cuộc sống, phục vụ con người. Người giàu không nhất định phải bất nhân, không phải bất nhân mới giàu.

Trong cuộc sống của con người, muốn hái hoa hay hái quả, là quyền của bạn nhưng bất luận là gì, là hoa hay là quả đều có liên quan đến cây. Giống như vậy, phú quý và tinh thần là những thứ không thể tách rời nhau.

Kiểm được tiền là một việc tốt, trong xã hội có người dành cả đời cho nghiên cứu khoa học, có người lại say mê nghệ thuật nhưng phải có tố chất, thiên chức cũng như cơ hội tu dưỡng tương đương mới làm được, chứ không phải ai ai cũng có thể làm. Giả dụ như mọi người đều cùng đi trên một con đường, vậy thì đã không trở thành một xã hội rồi.

“Có công mài sắt có ngày nên kim”, mỗi cá nhân phải chắc chắn quyết tâm kiên trì nghị lực để làm, thì sẽ làm được. Thế giới này hiện nay có thể nói là nhà nhà đều mở cửa, cơ hội đều như nhau, chỉ cần bạn muốn kiếm tiền thì bạn có thể kiếm và các thủ đoạn, phương pháp có rất nhiều. Vì vậy, nảy sinh sự cạnh tranh, và cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Người người đều quyết tâm kiếm tiền, nhưng phải đi theo con đường chính đạo, kiếm tiền chính đáng. Phần lớn những người thành công trở nên giàu có, anh ta phải có điểm vĩ đại mà người bình thường không có. *“Sau khi kiếm được nhiều tiền giả làm người ngu đần nhưng lại không phải là người thật sự như thế”.*

### **3. Tặng bạn vài điều suy nghĩ về tiền.**

Vay tiền không phải việc hay ho gì, có vay có trả mới là đạo lý.

Vay tiền chịu lãi khó khăn, vì trong lãi vẫn còn có lãi.

Tiền vì sao không đến? Vì bạn quá lãng phí.

Tiền đã thích ai rồi? Nó thích người cần cù cố gắng.

Cây tiền đến từ đâu? Nảy mầm từ sự phấn đấu của bạn.

Người lười nhác không phải là người, thân nghèo khó không phải là thân.

Phúc lộc như gió, sẽ bay đến những người kiên trì.

Làm việc không từ nghĩa lý, trời đất bao la, không có chỗ dung thân. Ngược lại, mặc dù nghèo khó đến, lại có thể an tâm.

Há miệng chờ sung là người lười nhác, phấn đấu làm việc là thân phúc.

### **4. Kiếm tiền dễ, tiêu tiền mới khó.**

Ông vua dầu lửa của Mỹ - Rockefeller sinh năm 1839, ông đã trở thành một triệu phú khi chưa đến 50 tuổi, nhưng ông tự nhận chỉ là người bảo quản tài sản, cho nên đã vui với việc quyên tiền cho xã hội. Song, người tìm đến quyên tiền của ông đã quá nhiều. Bất kể sáng sớm hay ban tối, hay khi đi làm hoặc lúc ăn cơm, đều có người tìm đến quyên tiền của ông. Có một lần, sau khi quyên một khoản tiền lớn, số người xin quyên góp trong vòng một tháng cuối cùng đã vượt qua con số 50.000 người. Do

Rockefelle yêu cầu, mỗi khoản quyền góp đều phải sử dụng một cách hữu hiệu, cho nên mỗi một hồ sơ xin đều phải kiểm tra kỹ càng. Đối mặt với những người xin cứu trợ đồng như vậy, ông bận tới mức đầu tắt mặt tối.

Gates - trợ lý của ông đã đưa ra một lời khuyên thành thật: *“Tài sản của ngài giống như một quả cầu tuyết, càng xoay càng lớn. Ngài buộc phải nhanh chóng đập vỡ nó, nếu không, nó không những đè bẹp ngài mà còn có thể đè bẹp con cháu ngài nữa”*

Rockefelle nói với Gates: *“Tôi rất hiểu. Người xin cứu trợ thực tế quá nhiều nhưng tôi nhất định phải làm rõ cách sử dụng của họ trước mới có thể cho họ tiền. Tôi vừa không có thời gian lại vừa không đủ sức lực để đi làm việc đó. Anh hãy nhanh chóng thành lập một văn phòng, phụ trách điều tra các việc đó. Tôi sẽ căn cứ vào báo cáo điều tra của anh để hành động”* Thế là năm 1901, “phòng nghiên cứu y dược Rockefeller” được thành lập, năm 1903 thành lập “hội giáo dục phổ cập”, năm 1913 thành lập nên “quỹ Rockefeller”, năm 1918 thành lập nên “quỹ ghi nhớ phu nhân Rockefeller”.

Nhà triết học Gulliver đã từng nói: *“Tiền là thứ tự do, nhưng nhiều tiền quá lại là xiềng xích”* Rockefeller hiểu sâu đạo lý này, cả cuộc đời ông đã quyền góp tổng cộng 550 triệu Đôla, sự quyền góp của ông không phải là vì hư danh, mà là xuất phát từ đáy lòng, không phải là vì kiêu ngạo mà là một đời khiêm tốn.

Cả cuộc đời, ông không làm nô lệ cho tiền của, yêu thích trượt băng, đạp xe đạp và đánh gôn. Đến năm 90 tuổi, thân thể vẫn khoẻ mạnh, tinh thông lanh lợi, sống một cuộc sống vui vẻ.

Ông qua đời năm 1937, hưởng thọ 98 tuổi. Khi ông chết, chỉ còn lại một tấm cổ phiếu của công ty hoá dầu, vì đó là tấm cổ phiếu đầu tiên, các tài sản khác của ông đã được quyền góp hết khi còn sống hoặc chia cho những người thừa kế rồi.

Cuộc đời con người rất gian khổ, không cam tâm là người an phận thủ thường, cả đời hết lòng phấn đấu, duy nhất có sự khó khăn chân thực, mới biết giải quyết được khó khăn mơ mộng, Rockefeller từ một người nghèo kiệt xác một chữ không biết, đã sáng lập nên công ty hoá dầu danh tiếng trên thế giới, một bước mà trở thành một triệu phú danh giá phi thường, có thể nói là một đấu sỹ biết chinh phục hoàn cảnh.

Tục ngữ nói: *“Kiếm tiền dễ, dùng tiền mới khó”* Nhưng Rockefeller lại là nhân vật điển hình làm được cả hai điều trong lĩnh vực này. Quyền góp ở quy mô lớn, không chỉ là đã ký thác tinh thần tự lập của ông, phát huy ánh sáng và sự nhiệt huyết vào cuộc sống đồng thời còn cống hiến tâm lực cho đất nước mình.

## 5. Nhìn thử những thứ ngoài tiền của.

Ông chủ thành công có tiền của nhưng tiền của đối với họ lại không phải là thứ tối quan trọng, bởi vì cái mà họ tìm kiếm không phải chỉ vền vẹn là tiền của. Kiếm tiền chỉ là một trong những mục tiêu của họ.

Khi Công ty Bào chế thuốc Merck (Mỹ) thành lập được 100 năm, đã phát hành quyển sách có tên “Giá trị và viễn cảnh: Thế kỷ của Merck” Vào năm 1935, đời thứ hai của Merck, người sáng lập đã sớm đưa ra một cách rõ ràng lý tưởng của Công ty Bào chế thuốc Merck: “*Chúng tôi thật lòng bị khích lệ bởi lý tưởng tiến bộ khoa học, cũng mong muốn được phục vụ nhân loại*”. Merck đã cung cấp miễn phí thuốc chữa “bệnh quáng gà” cho các quốc gia thuộc thế giới thứ ba, còn sau chiến tranh thế giới lần thứ hai đã cho chuyển thuốc chữa cho những nạn nhân bị thương vì bom nguyên tử ở Nhật Bản, vì Merck tin tưởng rằng làm như vậy “cuối cùng rồi sẽ thể hiện được giá trị”

Trong lịch sử phát triển của Công ty Bào chế dược phẩm Merck, ý thức tham gia vào hoạt động từ thiện như vậy đã dẫn dắt doanh nghiệp tiến lên phía trước, không thay đổi dù gặp hoàn cảnh thuận lợi hay không thuận lợi, trái lại còn mang đến lợi nhuận to lớn hơn.

## HỌC KHÔNG CHẾ ĐIỀU KHIỂN TÌNH CẢM CỦA MÌNH

Con người không thể không vì mong muốn nào đó của mình để làm, họ đều có một khuyết điểm chung, đó là những hành vi tình cảm nhiều hơn hành vi lý trí.

Then - nhà tiểu thuyết của Mỹ đã từng nói: “*Con người là loài động vật có tình cảm*” Người tình cảm đã định phải chịu ảnh hưởng bản năng của tình cảm mà người càng tình cảm càng dễ dàng bị rơi vào cạm bẫy. Bất kể người nào cũng có các sắc thái tình cảm như thích, giận, buồn, vui, sợ hãi v.v... Nhưng làm thế nào để khêu gợi các thứ tình cảm bản năng của con người, khiến nó mất đi lý tính, mất cân bằng trạng thái tâm lý, qua đó tạo ra các cơ hội có thể tấn công vào các nhược điểm của nó? Làm thế nào khiến đối phương đắc ý mà không giữ được thái độ đúng mực, quên mất nguyên tắc? Làm thế nào khiến đối phương nổi giận, mất hết lý trí? Làm thế nào để đánh vào lòng cảm thông của đối thủ?... Những thứ này đều là vấn đề các chuyên gia tâm lý đã đang

ngày đêm nghiên cứu đưa ra các biện pháp lợi dụng tình cảm của con người để đạt được mục đích của mình. Ngoài ra, nhiều người còn vận dụng tình cảm hoặc dục vọng các loại như lòng hư danh, ái tình, sắc dục, danh tiếng dục vọng thường thấy của con người, khiến cho tâm bị chấn động, thoả mãn dục vọng, lâm vào những cạm bẫy tầm thường. Những thứ này đều thuộc phạm vi tâm tính tình cảm.

Khi người làm chủ đã hiểu rõ được những tri thức này thì có thể dùng một cách linh hoạt kế này để chiến thắng đối thủ đồng thời lại có thể hiểu tận tường kế sách này của đối thủ để học cách khống chế tình cảm của mình. Khi gặp phải âm mưu toan tính đánh vào tình cảm bất kỳ, đều có thể rõ như lòng bàn tay, bình tĩnh đối phó.

### 1. Thử thách của nữ thuyết khách.

Thời chiến quốc, Tần Huệ Vương mong muốn giành được dải đất Kiếm Trung thuộc lãnh thổ của nước Sở, thế là đã đưa ra điều kiện trao đổi với Sở Vương. Đổi vùng Vũ Quan phía đông nước Tần lấy dải đất Kiếm Trung của nước Sở.

Nhưng Sở Vương không có hứng thú với việc đổi đất, ông ta đề nghị có thể dùng đại thần Trương Nghi của nước Tần để đổi lấy dải đất này. Tần Vương sau khi nghe xong điều kiện này, nào ngờ cũng có ý muốn đổi, nhưng lại ngại nói với Trương Nghi. Trương Nghi sao lại không biết chứ, đã sớm đoán được Tần Vương muốn gì. Vì thế, chủ động đề xuất với Tần Vương hãy đưa ông ta đến nước Sở. Tần Vương trong lòng không yên, nói: “Sở Vương ghi nhớ mối hận việc ông đã bội phản, lần này đi, e rằng lành ít dữ nhiều, mời phần có đến tám phần là tìm cơ hội để giết ông”

Trương Nghi ngược lại không chút lo lắng, ông ta nói: “Nước Tần lớn mạnh, nước Sở bé nhỏ; hơn nữa, thân lại có mối giao tình rất thân thiết sâu đậm với Cận Thượng - nhân vật số một của nước Sở, ông ta làm việc cho Trịnh Tụ, kỹ nữ được sủng ái của Sở Vương. Mà Sở Vương đối với người phi này thì có thể nói là không có việc gì là không nghe theo. Hướng hồ thân đến Sở với thân phận là sứ thần của đại vương, Sở Vương đâu có thể đem thân xử tử được?” Ông ta nói tiếp: “Dù thân có chết, nếu đại vương có thể thuận lợi giành được mảnh đất Kiếm Trung, đó cũng là việc xứng đáng. Bệ hạ yên tâm, thân không có một lời kêu ca phàn nàn gì cả”

Thế là Trương Nghi đi sứ nước Sở. Không ngoài dự liệu, Trương Nghi vừa đến nước Sở, Sở Vương liền bắt ngay tống ngục, chuẩn bị một ngày sẽ giết ông ta. Khi Cận Thượng, bạn tốt của Trương Nghi biết được việc này, nghĩ ngay mưu kế. Ông đến tìm Trịnh Tụ, nói với cô ta: “Bà có biết đại vương muốn hạ bệ địa vị của bà hay không?” Trịnh Tụ trong lòng đầy nghi hoặc, vội hỏi: “Lời này của anh từ đâu ra hả?”

Tần Vương đặc biệt sủng tín Trương Nghi, để Trương Nghi được an toàn, đã định dâng cho nước Sở dải đất 6 huyện. Ngoài ra, còn muốn gả công chúa cho Sở Vương. Công chúa đến sẽ đem theo một đoàn ca nữ trong cung tới, ca hát cho Sở Vương. Đại

vương nhất định xem trọng đất đai, không dám đối địch với nước Tần, nếu như vậy, thân thế của công chúa nước Tần sẽ cao. Đến khi đó địa vị của bà lại không bị hạ bệ sao? Thậm chí có khi còn bị đưa vào lãnh cung không biết chừng. Hiện nay chỉ có một cách duy nhất là hết sức hết lòng thuyết phục Sở Vương, để ông ấy sớm tha cho Trương Nghi, nếu không thì hậu quả khôn lường.

Trịnh Tụ nghe xong những lời này, ngày đêm quán quýt xung quanh Sở Vương: *“Phận bệ tôi, không ai là không hết lòng đối với chủ của mình? Bệ Hạ vốn nói muốn tặng mảnh đất Kiểm Trung cho nước Tần, hẹn ước này, đến nay vẫn chưa thực hiện. Tần Vương phái Trương Nghi đi sứ nước Sở, cũng coi là đã cung kính với bệ hạ. Nếu như bệ hạ vẫn không giữ lễ tiết với Tần Vương mà đi giết Trương Nghi, Tần Vương nhất định phần nộ mà chinh phạt nước Sở. Hay là xin bệ hạ sớm đưa hai mẹ con thiếp đi, để tránh gặp phải nhục hình tàn sát của Tần Vương”*

Sở Vương đã nghe lời của Trịnh Tụ, cảm thấy có lý, lập tức cho thả Trương Nghi, lấy hậu lễ đãi ông ta. Trương Nghi có thể chuyển nguy thành an, sử dụng duyên cớ của mưu lược. Cận Thượng cảnh báo Trịnh Tụ: *“Tần Vương đem gả công chúa cho Sở Vương, đến lúc đó địa vị của Trịnh Tụ sẽ bị hạ bệ xuống”*, đó chính là tâm mưu đánh vào nhược điểm của Trịnh Tụ. Trịnh Tụ để bảo vệ sự an toàn cho địa vị của mình, ngày đêm to nhỏ bên Sở Vương, Sở Vương đành phải thả Trương Nghi.

Trọng điểm của tâm mưu này chính là nắm vững được nhược điểm của phụ nữ, khoét sâu vào cảm giác nguy cơ “địa vị sẽ bị hạ bệ” của phụ nữ, khiến họ tự động tiến hành công tác thuyết phục. Lợi dụng phụ nữ để thu phục đối thủ, sức mạnh của “ma lược” này khiến cho ý chí của đối thủ bị mềm yếu, kế này từ cổ chí kim đều luôn được sử dụng. Phương pháp này không bị hạn chế bởi thời đại, đều phát sinh hiệu lực tương đối cao với đàn ông. Vì thế, đối với những mưu lược trên thương trường, phụ nữ thường bị coi là “cỗ máy lợi dụng”

Qua câu chuyện này có thể rút ra một số ý chính sau:

- Người làm kinh doanh không thể vì nữ sắc mà phán đoán lầm, nhận lầm, nếu không ắt sẽ ảnh hưởng tổn thương đến nguyên khí của công ty, thậm chí đi vào con đường thất bại.
- Lời đàn bà bắt buộc phải sàng lọc suy xét, chỉ được xuất phát từ đại cục, xem xét thị phi, không lẫn lộn giữa những vấn đề tình cảm. Những đề xuất kiến nghị hợp lý mới được chấp nhận.
- Nhà kinh doanh hoặc nhà quản lý có các quan hệ tình cảm ái tình trong nội bộ công ty, một khi thấy trên dưới không phân minh thì mất đi uy phong, lệnh ban hành không được thực hiện, giống như tạo nên một đồng trở ngại trên con đường của mình, bất lợi cho sự phát triển của mình.

## 2. Sức mạnh của lý lẽ thuyết phục.

Thời Tam quốc diễn nghĩa, năm Đại hoà nguyên (năm 227). Ngụy đế nghe tin Gia Cát Lượng xuất binh tiến đánh Kỳ Sơn, liền thất kinh hồn vía. Tào Chân người trước đây từng do dự được phong làm thống soái, dẫn binh thẳng tiến kỳ sơn đối phó với quân Thục.

Trước trận quyết chiến, hai bên lại bày ra một “trận chửi mắng” Trước tiên là lão tướng Vương Lang phi ngựa đến trước cửa trận, mắng Khổng Minh rằng: “*Người là người hiểu được mệnh trời, hiểu thời cơ. Tại sao lại bày ra trận chiến không có lý do này? Phải biết số trời đã định, ngôi vương thay đổi, quay về quê mà dưỡng già, mới là ý trời*” Vương Lang không ngừng ca ngợi công đức của Tào Tháo, cuối cùng còn nói một câu: “*Thuận ý trời thì sống, nghịch thì chết, các ngươi còn không mau mau quy thuận đại Ngụy đi*”. Mặc cho Vương Lang mắng, hao tổn sức lực, tướng sỹ quân Thục đều vì việc đó mà kích động. Nhưng Gia Cát Lượng lại không hé răng nói một lời. Mã Siêu bên cạnh nghĩ bụng: “*Xưa kia, Quý Bố lớn tiếng mắng Phán Cao Tổ, khí thế rầm trời, rồi cuộc đã phá được quân địch. Vương Lang định bắt chước Quý Bố đây*”.

Chính vào lúc đó, Gia Cát Lượng trên xe cười sảng khoái, mắng Vương Lang rằng: “*Người vốn là lão đại tướng Hán triều. Ta tưởng là người có cao kiến gì đáng lắng nghe, không ngờ, những lời nói ra toàn hồ đồ ngu ngốc. Lần này, phụng quân mệnh xuất binh, nhằm trừng phạt nghịch tặc, đại nghĩa rõ ràng, có trời đất chứng giám. Người to gan dám đứng trước trận, dám nói chuyện thiên mệnh, ăn nói khoác lác. Tên nghịch tặc râu trắng tóc bạc kia, người có nghĩ rằng khi chết xuống âm phủ, đến khi đó người còn mặt mũi nào gặp mặt hai bốn vị hoàng đế Hán triều không? Hay là nhanh chóng rút sang một bên, xếp hàng theo những kẻ nghịch tặc khác? Người đâu có tư cách nào nói chuyện lễ nghĩa ở đây*” Lời Gia Cát Lượng vừa dứt. Vương Lang bèn thét lên một tiếng, lộn nhào từ trên ngựa xuống, chết luôn.

Trận mắng lần này, lý lẽ của Vương Lang chỉ khiến người nghe kích động. Mà Gia Cát Lượng chỉ nói tình cảm đã khiến Vương Lang biến sắc, tự mình cảm thấy bị xỉ nhục, thổ huyết mà chết tại trận địa.

Câu chuyện lịch sử này để lại cho các ông chủ ngày nay những lời cảnh tỉnh dưới đây:

- Nói lý luận không bằng nói chuyện tình cảm. Trong trường hợp bàn luận, đó là một trong những vũ khí tốt nhất đánh động nhân tâm, áp đảo đối phương.
- Khi đàm phán thương mại, nếu muốn mê hoặc đối phương, nói chuyện tình cảm hữu hiệu hơn nhiều so với nói lý luận.
- Khi thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm, thuyết minh dài dòng tác dụng sản phẩm của nó, không bằng nắm bắt tình cảm của khách hàng. Như vậy mới có thể kích phát mong muốn mua hàng của khách hàng.

### 3. “Lời nịnh hót”.

Hàn Dân vạch kế hoạch trong 35 ngày phải đắp xong thành mới, giám sát công trình này là Đoàn Kiêu. Công trình một huyện nào đó bị chậm hai ngày, vì thế Đoàn Kiêu bèn cho bắt viên quan lại chủ trì công trình của huyện đó tống giam vào ngục. Con trai của viên quan lại nghe tin, tức khắc chạy đi tìm Tử Cao, nói: “*Cứu phụ thân cháu thiên hạ chỉ có ngài. Xin tìm cách cứu giúp phụ thân cháu*” Tử Cao vui vẻ nhận lời.

Sau khi Tử Cao gặp mặt Đoàn Kiêu, hai người cùng đứng trên tường thành. Tử Cao đứng trên tường thành nhìn ra khắp nơi, tán không ngớt lời: “*Toà thành mới này bao quanh thật là vừa kiên cố lại vừa đẹp, công lao của ngài thật là lớn, đại vương sẽ trọng thưởng cho ngài. Từ cổ chí kim, lập được công lao lớn này mà lại chưa từng xử phạt hoặc giết một người nào, thật là một việc trước nay chưa hề có, thật là không đơn giản*”. Sau khi Tử Cao ra về, Đoàn Kiêu tức khắc sai người vào đại lao, nửa đêm nhẹ nhàng thả viên quan lại mất chức đó.

Nói lời nịnh hót mà không phải đổ mặt, không phải là dễ. Biết rõ lời đối phương có phần phỉnh nịnh, bợ đỡ, nhưng trong lòng vẫn muốn nghe. Đây chính là một trong những nhược điểm của con người. Tăng bốc địch lên trời, khiến nó mở cờ trong bụng, vô tình không để ý mà lộ chân tướng ra; ca tụng đối phương, khiến nó vui vẻ mà thổ lộ chân ngôn; hiểu rõ việc thích hư danh của địch, khiến nó tự mãn mà vui sướng với chính mình, xem thường việc nên đề phòng khiến dũng khí của nó nổi lên làm những việc không còn bình thường nữa.

Những điều này đều là vận dụng mưu kế về sự nịnh hót, bợ đỡ nịnh nọt mà đạt được mục đích đặc biệt. Rất nhiều nhân viên doanh nghiệp lợi dụng mưu kế này để tranh thủ cấp trên. Những thủ trưởng có con mắt thiếu công bằng, lại nhìn những thuộc hạ kiểu này với con mắt tương đồng, ưu tiên và dành cho những nhiệm vụ quan trọng, thực tế là điều tối nguy hiểm.

Trong giao tiếp với đối thủ, tuyệt đối không để đối thủ tăng bốc nịnh hót mà mê hoặc, tránh sự đánh giá sai lầm không chính xác.

### 4. Thiên tài chịu nhục.

Tô Tần đã thuyết phục Triệu Vương hoàn thành một cách thành công kế sách liên hợp. Nhưng ông nghĩ đến việc sau khi nước Tần đánh chiếm các nước, nếu một ngày nào đó đồng minh bị đánh tan rã, bản thân mình ắt gặp đại nạn. Thế là, ông nghĩ ra một chủ ý, phải khiến Tần Vương tin dùng một người tâm phúc của mình.

Ông trong bụng cử người đến chỗ Trương Nghĩa, cố ý nói: “*Trước đây, anh là bạn của Tô Tần, ngày nay, Tô Tần đã có địa vị cao, tại sao anh không đến tìm anh ta, để nghị ông ta cất nhắc?*”. Trương Nghĩa nghe thấy cũng cảm động, ngay hôm đó áo mũ chỉnh tề đến nước Triệu tìm gặp Tô Tần. Nhà Tô Tần kín cổng cao tường, không cho



Trương Nghĩa vào, đồng thời lại nghĩ cách khiến Trương Nghĩa phải lưu lại vài hôm, không có cách gì rời khỏi nước Triệu. Mấy ngày sau mới gặp Trương Nghĩa, để Trương Nghĩa ngồi ở phía dưới, còn mình thì ngồi chỗ cao hơn bên trên, lạnh nhạt nói: “Anh là một người có chí khí, làm sao bây giờ lại biến thành kẻ đáng thương như vậy chứ? Bản thân tôi có thể thỉnh cầu đại vương cho anh vinh hoa phú quý, nhưng nhìn tướng anh như thế này, thực là không đáng để vì anh mà lao tâm khổ tứ một phen”

Tô Tần từ chối cất nhắc Trương Nghĩa, lại còn khiến anh ta nhanh chóng rời Triệu. Trương Nghĩa không ngờ tìm gặp Tô Tần lại bị một trận bực tức như vậy, càng nghĩ càng uất. Trương Nghĩa nghĩ: Nước Triệu thường xuyên bị nước Tần ức hiếp, chi bằng đến nước Tần tìm sự phát triển. Thế là đêm đó Trương Nghĩa rời nước Triệu đến nước Tần. Sau đó, Tô Tần gọi tên quân hầu nói: “Trương Nghĩa là nhân tài hiếm có, ta cũng không sánh nổi. Là người có đủ khả năng nắm quyền cao ở nước Tần, ngoài anh không có ai có thể. Trương Nghĩa tuy có tài, nhưng trưởng thành từ đời khổ, nên không có đủ tiền bạc để giao thiệp, đã đến nước Tần, e rằng cũng không có cửa để dựa, có cơ hội thăng tiến. Ta chỉ lo lắng anh ta vì thoả mãn cái lợi nhỏ, không thể phát huy được sở trường, mới cố ý khiến anh ta chịu nhục. Mục đích đương nhiên là kích chí lớn của anh ta, khiến anh ta phẫn đấu, có được một tương lai rộng mở. Người nên âm thầm thay ta đưa tiền cho người đó, mở ra cho anh ta một con đường nhé” Tô Tần lấy vàng bạc châu báu, xe ngựa từ chỗ Triệu Vương, phái quân hầu ngầm theo Trương Nghĩa. Tên quân hầu thuê cùng nhà trọ với Trương Nghĩa, tìm cơ bắt chuyện, dần dần thân thiết, bèn lạng châu báu vàng bạc, xe ngựa, để anh ta tùy ý sử dụng. Nhưng từ đầu đến cuối không bao giờ nói thân phận của mình.

Trương Nghĩa có đủ tiền bạc, có thể thả cửa giao thiệp, cuối cùng có được cơ hội diện kiến Tần vương, nhận được sự trọng dụng, và cùng với Tần vương mạn đàm mưu kế thảo phạt các nước chư hầu. Lúc này, tên quân hầu của Tô Tần mới cáo từ Trương Nghĩa, nói rằng anh ta đã muốn trở về nước Triệu. Trương Nghĩa không đồng ý, nói: “Khi mới gặp nhau, anh đã coi trọng ta, hết sức ủng hộ hỗ trợ ta, ta mới có ngày hôm nay, đang muốn báo đáp anh, anh hà cớ gì lại bỏ ta mà đi?”.

Tên quân hầu liền thuật lại cho Trương Nghĩa sự thật: “Thực sự, xem trọng ngài là Tô Tần. Tô Tần lo lắng nước Tần đánh nước Triệu, ông ấy cho rằng, chỉ có ngài mới có thể nắm được thực quyền nước Tần. Vì thế, cố ý chọc tức ngài để ngài phẫn đấu. Và còn dặn dò tôi đi theo để ủng hộ tiền vàng, hiện giờ, tôi nên quay về báo cáo với ông ta”

Trương Nghĩa nghe xong, kích động vạn phần, nói: “Ta thật sự không biết chuyện này, từ lúc được biết, ta nghĩ không bằng Tô Tần. Bây giờ, ta đang được trọng dụng tại Tần, làm sao có thể dụng đến nước Triệu. Người trở về nói với Tô Tần, thay ta cảm tạ ông ấy, chỉ cần ta còn ở nước Tần, ta tuyệt đối không đưa ra mưu kế nào bất lợi với nước Triệu. Huống hồ, có Tô Tần ở nước Triệu, còn ai có thể dám dụng đến nước Triệu

nữa?”. Không lâu sau, Trương Nghĩa trở thành khanh tướng nước Tần. Từ đó về sau, trong thời gian 15 năm Tô Tần còn sống, quân Tần chưa từng tấn công qua nước Triệu.

Trong những nhân sỹ thành công trên thương trường, có không ít người chỉ vì những câu khích tướng của các vị tiền bối, trưởng bối mà phấn đấu thành công, cuối cùng đã dương danh thiên hạ. Đã có cả những người vì chịu nhục nhã mà trong lòng áp ứ, phấn đấu hàng chục năm, cuối cùng thành công rực rỡ. Oan ức tủi nhục đối với những người có chí khí chính là một động lực. Sức mạnh này đã thúc đẩy anh ta phấn đấu, trở thành một anh hùng hào kiệt trong giới kinh doanh.

Đối với một số thiên tài của doanh nghiệp, nên áp dụng mưu kế này, lấy những phương pháp dị thường, khích vào lòng tự trọng để họ phấn đấu. Nhưng điều cần phải chú ý là, sau khi khích tướng cần phải có vai trò giống như vai trò của Tô Tần, từ đó mới thu được kết quả như dự định. Nếu làm không khéo thì có thể mất đi một nhân tài.

## MỘT SỐ LỜI KHUYÊN THÀNH THỰC

### 1. Thế nào là một chữ “tình”?

*Thứ nhất:* Không được nhẹ dạ tin tưởng người bạn mới quen, đặc biệt là khi anh ta muốn cùng làm ăn với bạn.

*Thứ hai:* Doanh nghiệp không phải là gia đình bạn, đương nhiên bạn là một người trọng tình thân, nói nghĩa khí, nhưng nhất định không được đem công ty đến làm quà tặng, bố trí người thân, bạn bè của bạn vào những vị trí trọng yếu của công ty, không những có thể sẽ trở thành những phiền toái làm nhiễu loạn công ty, mà cuối cùng còn mất đi tình thân thích, tình bạn hữu.

*Thứ ba:* Tiền bạc có thể là vỏ bề ngoài của nhiều sự vật nhưng nó không phải là hạt nhân của chúng. Nó mang lại cho bạn cái để ăn, nhưng lại không đem lại niềm mong mỏi muốn ăn. Đem lại được phẩm nhưng không đem lại sức khoẻ. Đem lại người quen

nhưng không đem lại bạn hữu. Đem lại người hầu nhưng không đem lại sự trung thành. Đem lại sự vui vẻ nhất thời nhưng không đem lại sự an toàn và hạnh phúc.

*Thứ tư:* Nếu muốn thuộc hạ của bạn kính trọng, trung thành với bạn, nguyện cả đời đi theo bạn. Thế thì, bạn buộc phải khiến họ cảm thấy sự ấm áp vì sự quan tâm của bạn. Nếu muốn xây dựng cơ nghiệp trên chốn thương trường, ngoài việc vận dụng trí tuệ và dũng khí của bạn ra, bạn cần phải hiểu câu nói “tình nghĩa vô giá” “Một hàng rào chắc khi có ba cọc, một anh hùng khi có ba bạn hữu” Ông chủ biết chú trọng tình nghĩa, cho dù khi gặp phải trục trặc, khó khăn cũng sẽ luôn có bạn hữu xúm vào giúp đỡ.

*Thứ năm:* Con người đều bị những thứ hỉ, nộ, ái, ố, tửu, sắc, khí khiến bản thân mất đi lý trí. Ông chủ bắt buộc phải chủ động khống chế điều khiển tình cảm của mình. Nếu không, đối thủ sẽ lợi dụng những điểm yếu này để tấn công bạn; thuộc hạ sẽ lợi dụng những điểm yếu này để lừa gạt bạn. Học cách khống chế điều khiển tình cảm, ứng xử tự nhiên mới có thể đứng vững mà không thất bại.

Bản sao lưu trữ

## **Sai lầm trong xác định vị trí, vai trò của bản thân**

*Tục ngữ có câu: “Không phải vị trí của mình, không bàn chính sự” Ngược lại thì, trên cương vị của mình ắt phải bàn đến chính sự triều chính. Chỉ có ông chủ am hiểu và ứng xử đúng với vị trí của mình, biết mình nên làm gì, mới có thể làm tốt mọi việc.*

*Ngày nay, khi mọi người đang cải tiến, đổi mới công tác quản lý doanh nghiệp, mỗi một ông chủ, mỗi doanh nghiệp đều vắt óc làm ra một bộ toàn văn dài ngắn khác nhau về quy tắc và chế độ quản lý của doanh nghiệp. Nhưng đáng tiếc là, vẫn còn không ít doanh nghiệp xem nhẹ kỹ thuật quản lý hiện đại mà khiến cho các cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp đó bị tê liệt. Tuy có tư tưởng quản lý tốt, họ lại đặt qua một bên hoặc chỉ vẽ vụn viết trên giấy làm đẹp đóng khung kính, treo trên tường làm vật trang trí mà thôi.*

*Đã có những ông chủ luôn chỉ tự mình làm, bận tới tối tăm mặt mũi, không biết mình đang làm gì nữa. Đã có những người quản lý giống như “người kẹp nhân” trên dưới, đều bị sức ép. Đã có những người nhân viên suốt ngày ca thán, đi muộn về sớm, không phục tùng mệnh lệnh. Tất cả những thứ này đều có thể khiến ông chủ đau đầu, mắc các căn bệnh tim mạch, cao huyết áp.*

# NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CỦA CHỦ DOANH NGHIỆP

## 1. Thế nào là tài năng lãnh đạo?

Ông chủ phải quản lý công ty theo những điều lệ quy định ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu; và điều kiện tiên quyết nhất trong đó là bản thân ông chủ phải có tài năng lãnh đạo. Song tài năng lãnh đạo là một từ rất trừu tượng, tổng quan về người lãnh đạo thành công từ cổ chí kim: cao thấp béo gầy không giống nhau, hiền lành đôn hậu hoặc nghiêm nghị sắc lạnh, thâm trầm không biểu lộ hoặc nóng nảy biểu lộ ra ngoài, mỗi người mỗi vẻ, rất khó giới định rõ ràng nhân vật nào thuộc loại người nào, mới là người lãnh đạo xuất chúng.

Như Napoleon hình dáng thấp bé, diện mạo không làm người khác kinh sợ, ông ta tung hoành ngang dọc đánh chiếm châu Âu, đã trở thành một nhân vật vĩ đại trong lịch sử. Ông ta chuộng tài, lấy tác phong tặng thưởng và phong chức rõ ràng để khích lệ chiến tướng của mình, khác một trời một vực so với tướng quân Wellington. Wellington trị quân nghiêm khắc, bằng uy lực, tướng sỹ có phần hơi sợ sệt, quân pháp như sơn. Tuy rằng trong trận chiến Waterloo, Wellington đã bại dưới tay Napoleon, nhưng điều này lại chưa chứng minh được ông ta là nhà lãnh đạo kém thành công hơn Napoleon. Nếu như bạn là một chiến sỹ, bạn thích đầu quân cho vị tướng nào, Napoleon hay Wellington?

Là nhà lãnh đạo, đương nhiên chắc chắn phải có sự ủng hộ của quần chúng. Quyền hành của vua chúa thời phong kiến giống như thần, không thiếu những vị vua chúa hồ đồ ngu xuẩn cũng đều vì mục đích bảo vệ địa vị lãnh đạo suốt đời của họ. Thời đại ngày nay, làm một ông chủ, nếu như không có tài năng lãnh đạo, thì thành tích kinh doanh sẽ phản ánh ngay, mà những thuộc hạ thì cũng sẽ không cam tâm tình nguyện cống hiến cả đời cho người bất tài đó.

Do tài năng lãnh đạo có ảnh hưởng cực kỳ lớn đến sự thành công của doanh nghiệp, không thiếu những học giả Âu - Mỹ đã dành rất nhiều thời gian công sức nhằm phân tích những nhà lãnh đạo được công nhận là ưu tú, hy vọng tìm thấy những khả năng, tính cách đặc trưng giống nhau. Trải qua 43 năm nghiên cứu, năm 1948, Ruf Sturdee đã đưa ra một báo cáo nghiên cứu, qua nghiên cứu điều tra những đặc trưng đặc

biệt của 124 vị lãnh đạo khác nhau, kết luận là không có khả năng đặc biệt đó, mà là cái tất yếu tự có của một nhà lãnh đạo ưu tú.

Không còn nghi ngờ gì nữa, có những lãnh đạo thể hiện thông minh hơn những người bình thường. Có những nhà lãnh đạo cao to quyền uy, nhưng những ví dụ ngược lại với điều này thì không thể đếm xuể, khó có thể đưa ra định nghĩa. Đương nhiên chúng ta mong muốn người lãnh đạo trung thực, công bằng, nhân từ bác ái, nhưng lại có không ít những nhà lãnh đạo thành công không có một chút gì về tính cách, đạo đức, đức tính đẹp mà lại vẫn phát huy được tài năng lãnh đạo cực kỳ cao.

Cho nên, nếu nói người lãnh đạo là do trời sinh ra không thực tế bằng cách nói tài năng lãnh đạo có thể được trải qua sự bồi dưỡng đào tạo, học tập sinh hoạt từ thời học sinh, sinh viên, cán bộ lớp và trong thực tiễn cuộc sống sản xuất, kinh doanh trên thương trường..., đó là bài học rất tốt cho sau này. Kinh nghiệm thành công rút ra sau khi làm việc gì đó, tích lũy thành một sự tự tin cho mình cũng là sự cổ vũ ban đầu khích lệ mạnh mẽ to lớn phía sau lưng những nhân tài lãnh đạo.

Người lãnh đạo anh minh mà chúng ta kỳ vọng, là người có ánh mắt nhìn xa trông rộng, có tinh thần đồng cam cộng khổ với thuộc hạ. Đối với thuộc hạ chưa tốt, có thể dành nhiều công sức giúp đỡ một chút. Ông ta là kim chỉ nam mỗi khi thấy tinh thần bất ổn của quân chúng, là người mà khi mọi người có sự tranh chấp không phân thắng bại đến tìm ông ta để phân xử, là vị quân sư kiêm nguyên soái trên chiến trường, thường phạt phân minh. Nếu như ông ta có thể cầm đầu thuộc hạ đối mặt với gian nan, mà trận nào cũng chiến thắng, thế thì anh ta chính là một nhà lãnh đạo giỏi mà lại dầy dạn. Người lãnh đạo muốn người khác liều chết theo mình, ngoài bản lĩnh của bản thân ra, còn phải dành thời gian quan tâm đến cấp dưới. Nếu một năm mà khó có nổi một lần nói chuyện đàm đạo với nhân viên cao cấp của anh ta, không xây dựng được bất kỳ tình cảm nào ngoài quan hệ công việc thì về mặt giao tiếp thông hiểu lẫn nhau đã có bức màn ngăn cách thì đừng nói là họ liều chết mà theo anh ta.

Đã là người lãnh đạo thì phải kiêm luôn 4 nhiệm vụ trọng yếu như: là người dẫn dắt đưa đường chỉ lối; điều khiển, chấp hành thực hiện; giúp đỡ, hướng dẫn và phân phối công việc.

Nếu ông chủ làm việc không cần định rõ phương hướng không rõ ràng, nặng nề không phân biệt, làm việc theo cảm tính, tiêu sài vô độ hoặc tiết kiệm quá mức đều là những căn nguyên dẫn đến thất bại. Người lãnh đạo chỉ biết nhìn xa thì chỉ có thể làm nhà tiên tri, không làm ông chủ được. Lúc thuộc hạ gặp khúc mắc khó khăn, nếu như lãnh đạo không thông cảm hỗ trợ, ngược lại còn dùng những lời nghiêm khắc chỉ trích, sẽ mất lòng người. Lòng người mất đi, lãnh đạo chỉ đơn thương độc mã chống chọi, thì cực kỳ khó khăn trong giải quyết công việc. Người làm lãnh đạo nên động não, ít động tay chân, nếu là người thích tự mình làm mọi việc, không nên làm nhà lãnh đạo, nên làm người bị lãnh đạo. Vì thành công của anh ta sẽ rất hạn chế.

Muốn đo lường một nhà lãnh đạo có tài năng lãnh đạo hay không, ngoài việc nhìn xem anh ta đã làm thành công được những gì trong quá khứ ra thì cần thiết nhất là nhìn xem những thuộc hạ trong tay anh ta là những người như thế nào. Tướng khoẻ sẽ không có binh yếu, mà nếu có binh yếu cũng thì sẽ được anh ta rèn luyện trở nên hùng mạnh, thân thể, trí tuệ là kẻ hùng mạnh thì tim gan cũng phải gan dạ rồi, có thể thấy người lãnh tụ này ắt có điểm hơn người. Không phải mọi người lãnh đạo đều có tài năng lãnh đạo, có lúc bước lên hàng ngũ lãnh đạo chỉ là một sự may mắn để tìm ra ai có tài cán lãnh đạo thì có thể nhìn vào những thuộc hạ trong tay anh ta và những thành tích mà anh ta đã đạt được trong quá khứ trước đó.

Người lãnh đạo được giao quyền lực lớn nhất, thành hay bại, được hay mất đều nằm ở bản thân ông ta. Nếu làm không tốt, người trị quốc thì hại nước hại dân; người làm ông chủ thì dễ đưa công ty lâm vào sự phá sản, không có cách khôi phục. Người được hưởng đặc quyền này, nếu cảm thấy cách làm và thái độ của mình chưa được đúng đắn, liệu có thể ngay lập tức tự kiểm điểm và thay đổi ngay không?

## **2. Phẩm chất đặc biệt khác người của người lãnh đạo.**

Làm một ông chủ ưu tú, không phải là khó cũng không phải là dễ. Bí quyết chỉ nằm ở hai điểm: Hiểu rõ nên chọn việc nào để làm và có thể sử dụng phương pháp nào hiệu quả nhất để làm việc đó sao cho tối ưu nhất. Ông chủ trăm công ngàn việc, công văn tài liệu giấy tờ trên bàn chất cao như núi, nếu như không căn cứ vào tính quan trọng, sắp xếp một trình tự xử lý trước sau và quyết định xem việc nào quan trọng bắt buộc phải xử lý trước, việc nào có thể giải quyết sơ qua, ắt sẽ mệt bỏ hơi tai, mà nhìn lại chưa chắc đã hoàn thành được việc gì. Bởi vì mỗi việc đều chỉ có thể bỏ ra được một phần sức lực, hiệu quả đương nhiên không tới nơi tới chốn, chẳng hạn lòng về việc gì.

Là người quyết sách của công ty, khi chọn lựa nên làm việc gì, nhất định phải nhận rõ tình thế, phân tích, tìm hiểu xu thế tiêu dùng, sau đó nắm bắt cơ hội, đưa ra những sắp xếp thỏa đáng, đặt ra quyết sách mang tính chiến lược. Ví dụ nên khuếch trương việc lớn này, tranh thủ chiếm hữu thị trường hay là thực hiện phòng thủ, không thay đổi hay thay đổi? Cần phát triển ra nước ngoài, hay tích cực mở rộng thị trường trong nước? Cần tìm đối tác, tăng tốc độ phát triển hay tự lực cánh sinh, tiến bước dần dần? Nên làm những việc quen thuộc, thận trọng tuân thủ nghiệp vụ kinh doanh cũ hoặc mạo hiểm xâm nhập vào lĩnh vực mới, phân tán sự mạo hiểm đầu tư. Rất nhiều vấn đề, đều có đủ cả lợi và hại, có khi dường như trắng đen không rõ ràng, không có câu trả lời rõ ràng mà ông chủ thì cần phải đưa ra sự lựa chọn, sau đó không thể chùn bước, tích cực thúc đẩy thực hiện. Nếu không thuộc hạ cũng không biết xử trí thế nào dễ dẫn đến thất bại. Những quyết sách này, nếu nhìn nhận không chuẩn, nảy sinh sự sai lệch, rất có thể khi thực hiện sẽ sai sót, toàn bộ sẽ thất bại bất kể tướng sỹ cố gắng như thế nào. Có câu nói: “Sai lầm chết người trên chiến lược thì đã định sẵn thất bại”

Loại máy ảnh Polarvision mà Tập đoàn Bảo Lệ - Hồng Kông đưa ra hàng chục năm trước, trong lĩnh vực phát triển thị trường đã tận dụng tất cả những phương pháp có thể làm được. Trong việc thực hiện cũng không có gì quá sai sót, song tiếc rằng trong chiến lược đã sai lầm do đơn giản hóa trong việc xác định nhu cầu thị trường, xem nhẹ sự cạnh tranh của loại máy ảnh kiêm chức năng truyền hình do Nhật sản xuất, kết quả là trên cuộc chiến thương trường Polarvision vẫn bị thảm bại.

Khi đã chọn đúng việc nên làm, cũng chưa chắc thành công được. Trong trận Xích Bích thời “Tam quốc diễn nghĩa”, Gia Cát Lượng phát huy tài trí hơn người, tính toán như thần, cùng thuộc hạ đã giảng thiên la địa võng, đã khiến cho quân Tào Tháo thua không còn một mảnh giáp; Tiếc là dùng người không đúng chỗ, đã cắt cử Quan Vân Trường, người đã từng chịu ơn Tào Tháo trấn thủ Đường Hoa Dung, kết quả là đã tha mạng Tào Tháo khiến lịch sử thay đổi. Có thể thấy, cho dù đường đi chính xác, sách lược hơn người, nếu như khi thực hiện có sai lệch vẫn có thể dẫn đến thất bại.

Kenya Dekie lần thứ nhất đến Hồng Kông mở hiệu đã bị thất bại, nguyên nhân chủ yếu là hàng loạt những vấn đề ở khâu thao tác như giá cả quá cao, chế biến tại hội sở, vận chuyển đem đến các đại lý chi nhánh mới hâm nóng lại khiến hương vị không còn tươi ngon. Nhược điểm nữa là thịt gà không có hương vị như thịt gà của Mỹ. Quyết định phát triển sản phẩm Kenya Dekie tại thị trường Hồng Kông không phải là quyết định sai lầm, điểm sai sót ở đây chính là sự sai lầm ở cách làm. Từ đó có thể thấy, nên làm gì và làm như thế nào là hai việc không thể tách rời nhau, thiếu một trong hai là không thể được. Mọi con đường đều đến Rome, phương pháp xử lý một sự việc không phải chỉ có một, rất khó để nói là thế nào mới là biện pháp hiệu quả nhất, bắt buộc phải tùy cơ ứng biến, xem xét nhu cầu thị trường, điều kiện kinh doanh của bản thân và nguồn vật tư nhiên liệu mà quyết định. Nhưng tốt hơn hết là bắt tay vào làm từ phương pháp trực tiếp đơn giản nhất, có thể là ngang hay dọc nhưng quyết không thể lòng vòng, tránh đi vào ngõ cụt. Từ câu chuyện có công mài sắt có ngày nên kim, nếu xét về lập trường ý chí thì không sai nhưng từ góc độ kinh doanh hiệu quả mà xét thì đó là một việc cực kỳ sai lầm.

Nếu như ông chủ vận dụng được trí tuệ trong buôn bán thương mại của mình, mạnh dạn quyết định phương hướng, cẩn thận xử lý từng chi tiết thực hiện, làm tốt hai tiền đề lớn là nên làm gì và làm thế nào, làm thành thạo thì nhất định thần may mắn sẽ mỉm cười.

### **3. Là ông chủ, bạn nên làm gì?**

Là một ông chủ, bạn có thường xuyên cảm thấy công việc nhiều và nặng nề đến mức không kham nổi không? Bạn có luôn luôn phải làm thêm giờ không? Bạn có luôn luôn vì bận công việc mà bỏ cơm trưa không? Mỗi tối bạn có phải đem việc công ty về nhà để xử lý không? Bạn có vì quan hệ công tác mà mỗi năm đều không dám nghỉ phép không? Nếu như bạn có một hoặc vài câu trả lời chắc chắn là có thì điều đó có thể biểu thị được rằng bạn vẫn chưa phát huy hết đầy đủ tác dụng của cấp dưới, bạn vẫn chưa



phải là một ông chủ theo đúng nghĩa của nó. bạn không biết trách nhiệm trong đó của bạn, bạn chưa hiểu thế nào là quản lý, thế nào là làm việc?

Khi mỗi tối bạn mời khách hàng đi ăn, bạn đang quản lý hay đang làm việc nhỉ? Không cần trả lời điều đó có bắt buộc hay không, chỉ cần trả lời có coi là quản lý hay không. Khi bạn tự mình bắt tay hoạch định ra kế hoạch quảng cáo cả năm, thì bạn đang quản lý hay đang làm việc nhỉ? Không cần bảo với tôi bạn là nhân tài quảng cáo ưu tú nhất, chỉ cần trả lời đó có phải là quản lý hay không? Khi bạn đích thân đi đàm phán với ngân hàng điều khoản vay tiền, thì bạn cũng đang quản lý hay đang làm việc? Có lẽ giám đốc tài chính của bạn cũng đang ngồi đó lắng nghe, vậy thì có phải bạn vô hiệu hóa giám đốc tài chính của bạn?

Không phải chúng tôi đang muốn chất vấn ông chủ có nên hết sức tự làm hay không. Trong thực tế, có rất nhiều tình huống, bản thân là ông chủ cũng phải tự mình đi làm công việc tiếp thị, hoặc hoạch định ra chi tiết thao tác của một chuyên môn cá biệt. Nhưng vấn đề là, quy mô của công ty bạn to thế nào? Ngành nghề của bạn là đặc thù nên bạn không thể không đích thân làm? Việc to nhỏ bạn đều tự lực mình làm là vì cái gì bạn cũng đều muốn quản hay thật sự có điều gì bắt buộc? Cựu tổng thống Mỹ Carter, ngay cả cái sân quần vợt trong Nhà Trắng ai muốn sử dụng cũng phải hỏi qua ông ấy; khác rất nhiều với phong cách quản lý thông thường của nhiều ông chủ. Thành tích làm việc ai tốt ai xấu thì tin rằng trong lòng mọi người đều đã biết. Nếu như Lý Gia Thành ngay cả việc thiết kế những hàng quán bình dân thông thường cũng phải hỏi qua thì ông ấy đâu còn thời gian để nghiên cứu đầu tư ra nước ngoài hoặc quyết định đầu thầu một gói thầu nào đó? Nếu ông chủ một đài truyền hình ngay cả việc lựa chọn nhân vật cho các bộ phim cũng phải đích thân nhúng tay vào. Vậy giám đốc sản xuất phim, giám đốc quay phim, phó giám đốc, đạo diễn v.v..., há chẳng phải là ngồi chơi xơi nước lĩnh lương sao? Cho nên vấn đề quản lý, nói một cách đơn giản chính là thông qua mọi người, mọi cá nhân để làm tốt công việc chứ không phải tất cả đều do chính bản thân mình làm là sẽ tốt. Các nhà sáng lập tay trắng lập nghiệp thường vô tri vô giác tạo cho mình một thói quen bất kể việc gì dù bé cũng đích thân mình làm, điều này là nguyên do rất mạnh mẽ đối với lòng tin của mình, lại vì thế mà để lỡ mất những cơ hội tốt để đào tạo người kế nhiệm. Nếu như cấp dưới không được bố trí đúng người đúng việc, sẽ mãi mãi chạy linh tinh. Người có chí sẽ sớm bỏ đi tìm một người chủ mới. Người ở lại là những người an phận thủ thường, ì ạch chậm chạp, càng ngày càng nhiều người như thế thì còn sẽ không còn sự hăng hái trong công việc.

Làm một ông chủ tốt giống như huấn luyện viên một đội bóng. Huấn luyện viên phải hiểu rõ ưu nhược điểm từng cầu thủ của mình trước mỗi trận đấu, phân tích tình hình của đối thủ, dặn dò chiến lược với các thành viên, đưa ra sách lược chống phá đối thủ sau đó trong trận đấu lại phải linh hoạt điều động cầu thủ, khiến các cầu thủ khi làm trận thực hiện tốt đội hình chiến thuật đã định trước. Đặc biệt có một điều cực kỳ quan trọng, là làm thế nào để khích lệ sỹ khí của các cầu thủ khiến họ luôn tự tin mình sẽ

chiến thắng, khiến họ biểu hiện vượt mức khả năng vốn có của họ. Đấy mới là huấn luyện viên giỏi. Một huấn luyện viên giỏi là người không phải tự mình xô giầy ra sân.

Là một ông chủ tài năng cũng giống như vậy. Điều quan trọng nhất là biết người biết việc, tức là biết bố trí cho thuộc hạ những vị trí công việc khiến họ có thể phát huy hết khả năng của mình, khiến cho họ hiểu rõ công ty yêu cầu họ làm gì, mới có thể đạt được mục tiêu kinh doanh, mà khi đạt được mục tiêu này thì công ty sẽ đối đãi với họ như thế nào?

Là ông chủ giỏi, luôn luôn dành cho cấp dưới cơ hội đào tạo bồi dưỡng, làm gương cũng như cơ hội thăng tiến. Có lúc ông ta phải là thầy giáo, có lúc phải là quân sư. Trước tiên nên đào tạo một lớp cán bộ cấp dưới có tiền đồ thành một đội quân tinh nhuệ, vạch ra một sách lược kinh doanh chặt chẽ, sau đó để đội quân tinh nhuệ này dẫn dắt đội quân dưới quyền họ xung trận. Bất kể tình hình biến động thế nào, ông chủ đứng ở trung tâm chỉ huy đều có thể điều binh khiển tướng, quyết thắng từ cách xa ngàn dặm. Nếu mình thường xuyên khinh xuất, không những chỉ mất đi sự bình tĩnh khách quan, mà trên bàn đàm phán nếu cứ cứng nhắc quá, không xúc tiến được, lại không có cấp trên bên cạnh để có thể đàm phán thay thì sẽ dẫn đến thất bại. Tuy nhiên, giả dụ như bạn là người vừa mới bắt đầu sáng lập doanh nghiệp, toàn bộ nhân viên chỉ có khoảng 7-8 người, khi đưa hàng bạn cũng đích thân đi đưa, điều này cũng là điều hết sức bình thường, còn có thể coi là một trong những cảm hứng lập nghiệp. Nhưng khi sự nghiệp đã thành công, từ công ty nhỏ trở thành công ty lớn. Nếu tác phong khi lập nghiệp không thay đổi, vẫn giữ những thói quen việc lớn nhỏ đều qua tay bạn như vậy sẽ khiến cho nhân viên thấy bất nhẫn, trở ngại cho sự phát triển hơn nữa của doanh nghiệp.

#### **4. Suy nghĩ tìm tòi cái được, mất của “Apple” - quả táo.**

Stephen - một trong những người sáng lập nên Công ty Máy tính Apple là một ví dụ chính xác nhất, tài hoa xuất chúng nhưng lại không phải là nhân tài quản lý. Khi Công ty Máy tính Apple phát triển trở thành một doanh nghiệp khổng lồ, ông vẫn giữ tác phong của người làm kinh doanh nhỏ lẻ, kết quả làm cho Công ty Máy tính Apple lâm vào trạng thái hỗn độn, tự mình đã phải mời một cấp dưới lên quản lý, sau khi đã cải tổ được vấn đề, mới đưa Công ty Máy tính Apple đi vào con đường chính quy. Khi công ty phát triển càng lớn, sự phân công càng chi tiết, yêu cầu ông chủ càng phải đối phó giỏi với các công việc, hoạch định kế hoạch, điều khiển khống chế và khích lệ cán bộ nhân viên và dần dần đưa những công việc này xuống cho tầng lớp quản lý cấp dưới thực hiện xử lý, dành thời gian đầu tư vào những phương án kế hoạch mới khiến công ty ngày càng lớn mạnh, không ngừng phát triển lên phía trước, đó mới là điều quan trọng.

Là một ông chủ, chúng ta có thể tự mình phân tích một chút thời gian mỗi ngày của bản thân. Mất bao nhiêu thời gian dành cho việc quản lý? Nếu thời gian đó chiếm dưới 30% thì chắc chắn bạn cần cải tiến phương thức quản lý của bạn, hết mình hơn cho việc quản lý, bớt thời giờ làm việc đi. Cần ghi nhớ là, làm bữa, mạo hiểm, thiếu thận

trọng, thiếu căn cứ có thể mang lại cho bạn một hoặc vài trận thắng nhưng quyết không thể mang lại chiến thắng toàn diện toàn cục cho bạn.

### 5. Tướng ở bên ngoài, quân lệnh như sơn.

Trong các nhà hiền triết của Trung Quốc, người được phương Tây biết đến và ngưỡng mộ nhất, ngoài Khổng Tử ra còn có Tôn Tử. Tôn Tử là một danh tướng nước Ngô thời Xuân Thu, ông đã có 13 bộ binh pháp truyền lại cho đời mà các học giả Đông Tây phương đều ngưỡng mộ. Các nhà nghiên cứu binh pháp Tôn Tử có rất nhiều. Người Nhật Bản còn đem 13 tập binh pháp Tôn Tử ứng dụng vào quản lý doanh nghiệp. Mấy năm gần đây, những cuốn sách ứng dụng binh pháp Tôn Tử vào cuộc chiến thương trường liên tiếp được xuất bản. Đối với Tôn Tử cũng như những kiến thức quân sự mà ông đã viết trong binh pháp Tôn Tử thì những người đang bôn ba trên thương trường nên tìm tòi, suy ngẫm để vận dụng vào thực tế kinh doanh.

Theo lịch sử ghi chép những câu chuyện về Tôn Tử thì ông vốn là người nước Tề, khi ông viết xong 13 bộ binh pháp này liền cầm đi gặp Ngô Vương, Ngô Vương liền hỏi Tôn Tử: “13 bộ binh pháp của người, quả nhân đã xem qua, người có thể diễn tập một chút phương pháp cầm quân cho quả nhân xem thử không?” Tôn Tử nói: “Đương nhiên không vấn đề gì!” Ngô Vương hỏi: “Có thể sử dụng nữ nhân trong cung diễn tập không?” Tôn Tử đáp: “Có thể” Thế là Ngô Vương cho chọn 180 mỹ nhân trong cung cho Tôn Tử điều khiển. Tôn Tử chia 180 mỹ nhân thành hai đội, lại chọn hai cung nữ rất được Ngô Vương sủng ái lần lượt làm đội trưởng cầm đầu hai đội. Khi cung nữ lĩnh binh khí xong, bèn xếp hàng để Tôn Tử huấn luyện. Tôn Tử huấn luyện nói với các cung nữ này: “Các vị nghe đây, tôi giờ tay phải thì các vị chuyển hướng về bên phải. Tôi giờ tay trái, các vị quay về bên trái. Các vị đã nghe rõ chưa?” Các cung nữ đồng thanh đáp: “Đã nghe rõ rồi” Quy định đã xong, Tôn Tử bèn giờ tay phải. Những cung nữ này cảm thấy rất vui, không những theo quy định quay về bên phải mà còn có người quay ngược lại. Tôn Tử nói: “Ra mệnh lệnh không đủ rõ ràng, đấy là sơ xuất của ta” Thế là bèn lấy cờ truyền lệnh xuống hai đội cung nữ, sau đó giờ tay trái lên, yêu cầu các cung nữ quay về phía trái. Nhưng những cung nữ này ngày thường nhàn hạ, đùa bỡn quen rồi vẫn cười nắc nẻ mà không làm theo lệnh của Tôn Tử. Tôn Tử nói: “Mệnh lệnh ban ra không đủ rõ ràng, đó là sơ xuất của ta nhưng ta đã truyền đạt lại mệnh lệnh. Mọi người vẫn không làm theo, đấy là do đội trưởng không chỉnh đốn tốt đội ngũ” Nói xong, ông bèn hạ lệnh lôi hai đội trưởng mang ra ngoài chém.

Ngô Vương trên khán đài quan sát, phát hiện thấy Tôn Tử muốn giết hai ái nữ của mình, giật thót mình vội vàng hạ lệnh dừng lại. Ông ta nói với Tôn Tử: “Quả nhân đã biết người có thể dụng binh được rồi, người bất tất phải chém đầu họ. Đây là hai cung nữ quả nhân yêu nhất, nếu như không có hai người họ, quả nhân ăn không thấy ngon. Mong người tha cho họ một lần”.

Tôn Tử đáp rằng: *“Thần dã phụng mệnh làm tướng, tướng ngoài biên di, quân lệnh không thể không phụng mệnh!”* Thế là hai cung nữ được sủng ái bị Tôn Tử sai lỏi ra ngoài chém đầu. Sau khi chém hai đội trưởng, Tôn Tử lại chọn tiếp hai người khác lên làm đội trưởng, tiếp tục lần nữa hạ lệnh. Lần này thì tất cả đều ngoan ngoãn nghe lời, không ai dám trái lệnh. Tôn Tử bèn báo cáo với Ngô Vương rằng: *“Đội quân mà thần giúp bệ hạ huấn luyện dã có thể điều binh được rồi. Xin bệ hạ xuống duyệt binh, sau đó tùy ý bệ hạ điều khiển, cho dù là lao đầu vào lửa, họ đều vì bệ hạ mà tuân mệnh”*

## 6. “Ủy quyền” không phải “nhường quyền lực”.

Trong câu chuyện kể trên, câu nói hay nhất, thích nhất của Tôn Tử là: *“Thần dã phụng mệnh làm tướng, tướng ngoài biên di, quân lệnh không thể không phụng mệnh!”* Câu nói này nếu nhấn mạnh “sau khi ông chủ trao quyền chấp hành cho thuộc hạ, không nên tham gia chỉ đạo linh tinh” thì có lý, nhưng nếu như giả thích là “sau khi ông chủ trao quyền chấp hành cho thuộc hạ, không nên tiến hành truy xét hoặc thu hồi mệnh lệnh” thì lại là một sự hiểu nhầm về việc “trao quyền” Gọi là trao quyền, đơn giản mà nói là chỉ “giao nhiệm vụ cho thuộc hạ và trao quyền lực ở mức độ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ đó” Đương nhiên, quyền lực mà thuộc hạ hành xử để hoàn thành nhiệm vụ đến từ ông chủ, đương nhiên ông chủ có quyền truy xét, sửa chữa thậm chí thu hồi. Nếu như áp dụng lời của Tôn Tử vào cách nói thông tục của giới doanh nghiệp ngày nay, nên sửa thành “Tôi đã được trao quyền chủ quản đầy đủ nhiệm vụ này. Khi tôi nắm nhiệm vụ chủ quản, mệnh lệnh đến từ cấp trên có thể không tiếp nhận”. Ý nghĩa cuối cùng Tôn Tử bày tỏ có nghĩa là “mức độ nhường quyền lực” mà không phải là trao quyền. Đáng tiếc là, có những nhân viên quản lý cuối cùng lại coi “sự nhường quyền” thành trao quyền. Sự “trao quyền” chỉ có trách nhiệm mà không có quyền lực này (thường gọi là “không thực quyền”) không chỉ khiến nhiệm vụ không có cách hoàn thành mà còn khiến người thực hiện nhiệm vụ bị tắc trở.

Căn cứ vào cách nhìn nhận của nhà quản lý học, mức độ trao quyền (tức giới hạn quyền lực được trao) có thể được chia thành 6 cấp độ sau đây:

- Thẩm tra vấn đề này, báo cáo cho tôi tất cả tình hình có liên quan. Tôi sẽ tự điều khiển quyết định quyết sách.
- Thị sát thẩm tra vấn đề này, để tôi hiểu rõ các đường lối có thể thực hiện bao gồm tất cả các ý kiến đúng sai và đề xuất một ý kiến trong đó cho tôi xem xét.
- Thị sát thẩm tra vấn đề này, cho tôi biết bạn muốn làm như thế nào, không được áp dụng hành động trước khi tôi chưa đồng ý.
- Thị sát thẩm tra vấn đề này, cho tôi biết anh muốn làm thế nào, trừ phi tôi không đồng ý. Nếu không anh có thể thực hiện theo ý đó của anh.

- Anh có thể áp dụng thực hiện hành động, sau đó phải cho tôi biết những gì anh đã làm.

- Anh có thể thực hiện và không cần thêm một bước nữa liên hệ với tôi.

Trong 6 cấp độ trên, quyền lực của cấp độ thứ nhất là nhỏ nhất, nhưng nhiệm vụ mà nó mong đợi thực hiện cũng nhẹ nhàng tương ứng. Điều này là không thể dễ cập bình luận với tình huống giao nhiệm vụ mà không có quyền lực. Quyền lực được trao của cấp độ 6 tuy lớn đến mức cấp dưới có thể độc lập tự làm tự quyết, không cần phải báo cáo với cấp trên tiến độ và kết quả nhưng đó lại không phải là cấp trên không có khả năng đưa ra truy xét, sửa chữa thậm chí thu hồi tất yếu đối với quyền lực được trao. Vì thế, việc trao quyền ở cấp độ tối cao này không khác lắm với câu nói “*Thần dã phụng mệnh làm tướng, tướng ngoài biên ải, quân mệnh không thể không nghe sao?*”

## SỨC ÉP CỦA NHỮNG NGƯỜI QUẢN LÝ BẬC TRUNG

Tầng lớp quản lý cấp trung nằm giữa người quản lý cấp cao và cấp thấp, họ đều bị sức ép của cả hai phía trên dưới, trái phải. Cho nên sức ép họ tương đối nhiều, khắc phục tình hình này đã trở thành một vấn đề không thể xem thường, càng ngày càng thu hút sự chú trọng của mọi người.

Chúng ta hãy tham khảo vài tình huống sau đây:

- Bước những bước nặng nề, Giám đốc Vương quay về chỗ ngồi của mình, reo người xuống ghế giống như quả bóng xì hết hơi khi ngồi trên chiếc ghế văn phòng xoay tròn ấy. Lời của ông chủ lại văng vẳng bên tai: “*Giám đốc Vương, phương án sáng tạo quảng cáo anh đề xuất, hội đồng quản trị đã xem qua rồi. Họ cho rằng gần đây công ty làm ăn không được tốt lắm, hay là hãy để một thời gian nữa rồi nói tiếp nhé*” Mất mấy đêm không ngủ vắt óc ra được phương án này, bèn bị một câu “*làm ăn không tốt lắm*” mà bị xếp vào xó, giám đốc Vương bất giác cảm thấy lòng mình nguội lạnh.

- Một buổi sáng sớm, phó giám đốc tài chính Trần bước vào phòng với tâm trạng phoir phoir thì phát hiện thấy trên bàn làm việc của mình có một lá đơn xin thôi việc, là của kế toán Lâm. Vợ vàng cho tìm kế toán Lâm tới, thành tâm thành ý muốn giữ anh ta lại. nghĩ phải cùng anh ta thấu hiểu những khó khăn và phương pháp giải quyết trong công việc, không ngờ đối phương phản ứng lạnh nhạt, hỏi gì cũng không nói. Sự nhiệt tình chân thành của phó giám đốc Trần như bị gội một gáo nước lạnh. Bất giác cảm thấy mình cũng không còn hứng thú.

- Họp giao ban buổi chiều, mọi người nhao nhao phát biểu ý kiến về máy tính điện tử sắp được đưa ra, cuộc họp kết thúc trong tình trạng tạm thời gác lại. Trưởng phòng Dương, phụ trách dự trù kế hoạch không nén được cảm giác buồn chán, cất tiếng thở dài, lục bất tòng tâm.

Song, trong giới doanh nghiệp, cũng có nhiều nhân viên quản lý cấp trung thừa nhận chịu sức ép đến từ cấp trên và cấp dưới, họ không những không bị sức ép này đánh bại, ngược lại còn như một phản xạ tự nhiên đón nhận nó, thậm chí còn tích tụ những sức ép đó thành một lượng tích cực giúp mình phấn đấu tốt hơn.

### **1. Học cách thấu hiểu với tầng lớp trên.**

Bộ phận hoạch định sách lược của doanh nghiệp là bộ phận trực thuộc của tầng lớp những người hoạch định quyết sách của công ty, luôn có mối quan hệ mật thiết, trực tiếp nhất song cũng dễ dàng nảy sinh những quan điểm bất đồng nhất. Phương châm “chi phí nhỏ nhất, thu lợi ích lớn nhất” là phương châm của người làm ông chủ, vậy mà quảng cáo thì cần phải đầu tư những khoản tiền lớn, hiệu quả thì lại khó mà nhận thấy ngay. Điều này giải thích cho việc bộ phận phụ trách hoạch định sách lược quảng cáo của doanh nghiệp dễ có ý kiến khác với ý kiến của ông chủ. Đứng ở lập trường của bộ phận hoạch định sách lược của công ty thì khi hoạt động kinh doanh của công ty không tốt, trách nhiệm sẽ đổ lên đầu bộ phận này, khi kinh doanh tốt thì không ai nghĩ đến công lao của họ, công lao của quảng cáo. Nhưng khi có ý kiến đề xuất đối lập với ý kiến của ông chủ, đương nhiên khó tránh khỏi; khắc phục điều này bằng cách trao đổi thấu hiểu với ông chủ, nói rõ nguyên nhân trong đó. Sau khi tích cực bàn bạc thông hiểu với ông chủ, cuối cùng ông chủ có thể đồng ý với ý kiến của bạn, thế thì việc cảm thấy bị ức chế lại chuyển hoá thành thắng lợi.

Cũng có nhiều ông chủ hiểu biết, chủ động đi bàn bạc với người quản lý cấp trung khiến họ hiểu được nguyên nhân tại sao đề xuất của họ không được chấp nhận mà không phải bị từ chối một cách không rõ ràng. Nếu như ông chủ có thể làm được đến bước này thì “ý kiến không được chấp nhận” sẽ không mang lại cho thuộc hạ cảm giác ức chế.

Hiện nay, tầng lớp lãnh đạo quản lý cao cấp của nhiều công ty đã dần dần tiếp nhận quan niệm “xem quảng cáo là việc đầu tư liên tục mang tính chiến lược lâu dài”.

Tóm lại, bất đồng ý kiến với ông chủ là điều không thể tránh khỏi, nhưng nhất định không thể vì điều đó mà nảy sinh áp lực. Nên bàn bạc thông hiểu với ông chủ mới là thái độ tích cực mà các nhà quản lý ở tầng lớp cấp trung cần có. Và tầng lớp lãnh đạo cao cấp cũng nên có tác phong thông thoáng mở cửa. Khi cấp dưới có ý tưởng tốt, cần có sự dũng cảm mạnh dạn tiếp nhận sử dụng. Đối với những ý tưởng không tiếp nhận cũng cần có sự giải thích hợp lý.

## **2. Thông cảm và chân tình với cấp dưới.**

Đối với người quản lý ở tầng lớp cấp trung mà nói, thấu hiểu lẫn nhau với ông chủ là điều cực kỳ quan trọng nhưng nếu như lại xem nhẹ thông hiểu xuống phía dưới sẽ tạo nên cảm giác ức chế giữa hai bên với cấp dưới.

Khi có nhân tài đã được chuyên tâm bồi dưỡng tin dùng, đột nhiên dẽ đơn từ chức, việc này sẽ khiến người quản lý nhức đầu mệt mỏi, thậm chí mất đi sự tự tin khi lãnh đạo.

Làm thế nào để tiến hành thông cảm hiểu biết với cấp dưới? Ngoài việc thông hiểu lẫn nhau với cấp dưới chủ yếu trên lĩnh vực công việc; nếu có cơ hội, sau khi tan sở cũng có thể gặp gỡ họ, xây dựng mối quan hệ bạn bè bình thường.

Bộ phận kinh doanh của cô C - giám đốc kinh doanh của một công ty đồ dùng thể dục toàn bộ đều là nữ giới. Mức độ thân thiết của cô C với họ đều như tình cảm chị em, mọi nhân viên đều gọi cô ta là “chị C” Các vấn đề về công việc, gia đình đến việc riêng, không có điều gì là họ không nói. Cô C đều hết sức giải quyết những khó khăn cho họ. Cô C cho rằng, khi làm việc không có sự khác biệt giữa người quản lý và cán bộ cấp dưới. Khi người khác bận bịu mang đống, cô ta cũng chạy đến giúp đỡ, chủ trương của cô C là theo tinh thần “cùng nhau tham gia” Đối với những chiến hữu thân thiết này, họ luôn luôn dùng hết sức, hết khả năng, giành cho nhau sự chỉ đạo, hỗ trợ trong công việc cũng như cuộc sống.

Các cán bộ chủ quản tầng lớp cấp trung phải chịu sức ép từ cấp trên và cấp dưới, thông hiểu lẫn nhau là một phần trọng yếu trong công việc của họ. Phải thông hiểu lẫn nhau với ông chủ, với cấp dưới. Thông cảm hiểu rõ nhau nhiều sẽ giảm bớt nhiều sức ép.

## **3. Tính quan trọng của sự phối hợp nhịp nhàng.**

Nếu với cấp trên thì bất đồng quan điểm, với cấp dưới thì không hiểu biết lẫn nhau, đương nhiên sẽ khiến người quản lý lực bất tòng tâm; sự phối hợp không thể nhịp nhàng giữa các bộ phận là vấn đề bất lợi.

Người hoạch định kế hoạch nên đem hết khả năng thể hiện một cách rất chi tiết, rất cụ thể, tìm cơ hội thông hiểu; với bộ phận thực hiện, công tác thẩm định xem xét cũng cần nhanh chóng cẩn thận. Làm được điểm này, không những ý tưởng hoàn mỹ của người hoạch định được thực hiện một cách tốt nhất mà còn giảm thiểu được sự bất đồng ý kiến giữa các bộ phận, khiến công việc càng tiến triển nhanh chóng thuận lợi.

Có một công ty thể dục dụng cụ, do nhận thấy thị trường xe đạp năm trước rất phát triển, bộ phận kinh doanh bèn đề xuất ý kiến nhanh nhất, sớm nhất phát triển sản phẩm này. Một tháng bận rộn hoạch định phương án, nhưng bộ phận quyết sách của công ty kịp thời phát hiện nội dung hoạch định chưa đáp ứng yêu cầu nên chưa cho thực hiện phương án; trong khi đó bộ phận kinh doanh đã cho phát hành xong quảng cáo, dành phải lãng phí. Bộ phận quảng cáo không thể tránh khỏi việc phát sinh những vấn đề không vui, mâu thuẫn với bộ phận hoạch định nghiệp vụ kinh doanh.

Những vấn đề phối hợp nhịp nhàng có thể giải quyết ổn thoả hay không quyết định đến công việc có triển khai thuận lợi hay không. Vì thế, là nhà quản lý tầng lớp cấp trung, nhất định phải tăng cường sự thấu hiểu giữa các bộ phận, phối hợp nhịp nhàng các lợi ích với nhau. Đồng thời phân định rõ trách nhiệm mỗi bên, như vậy thì có thể giảm thiểu mâu thuẫn giữa các bộ phận, khiến cho sự không nhịp nhàng giữa các bộ phận được ngăn chặn. Mọi người đồng tâm hợp tác, phối hợp công việc nhịp nhàng mới có hiệu quả, áp lực hay sự ức chế phát sinh do mâu thuẫn giữa các bộ phận của người quản lý cấp trung sẽ bị loại trừ.

#### 4. Nhỏ “cái đình” đến từ khách hàng.

Nói đến bộ phận kinh doanh luôn kiếm tìm hiệu quả và lợi nhuận cao cho doanh nghiệp song cảm nhận về sức ép lớn nhất lại đến từ khách hàng. Nếu khách hàng lạnh nhạt, cự tuyệt, thành tích kinh doanh của doanh nghiệp sẽ đi xuống. Điều này mang đến cho tầng lớp quản lý cấp trung một sức ép không nhỏ. Phải điều chỉnh mình như thế nào, điều chỉnh sức ép đến từ khách hàng ra sao?

Ông K, giám đốc một doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ, khi mới vào nghề, ngày ngày đều ở bên ngoài làm nghiệp vụ, phương pháp mà ông ta sử dụng là đến tiếp thị ở các toà nhà lớn, cao ốc. Vài ngày sau, đã gặp không ít những “cái đình” từ khách hàng, bất giác trong lòng cảm thấy nguội lạnh, thậm chí hoài nghi năng lực của mình, sợ rằng sẽ không làm được nghề này. Ông chủ thấy ông ta đầu tóc bù xù, vò đầu bứt tai, liền bảo ông ta: “10 người khách, 6 người lạnh nhạt là phản ứng bình thường”. Lúc này ông K mới khôi phục lại sự tự tin. Từ đó, những khó khăn từ khách hàng mới không mang lại cho anh ta một sự ức chế nào. Nhưng, có lần, một người quen lại mang đến cho anh ta một sự ức chế, một sức ép.

Một hôm, ông ta lòng hưng phấn vui vẻ đến gặp một vị công nhân cấp dưới của bố anh ta trước đây, trong lòng dự định, đến thăm hỏi vài lần, sau đó mới nói chuyện mời ông ấy mua bảo hiểm. Đến lần gặp gỡ thứ 5, ông K liền đề cập đến việc mua bảo hiểm, đầu biết, anh ta vừa mở miệng, lão tiên sinh đó bèn nhảy lên: “*Hoá ra tiểu tử này tìm ta là có mục đích*”. Cuối cùng không mua, ông K vì việc này mà cảm thấy khó chịu mấy ngày, không biết trên chốn thương trường, nên làm thế nào để kết bạn.

Trong lòng nghĩ mãi không ra, ông K bèn tìm ông chủ nói chuyện. Lần này, ông ấy được một lời giáo huấn “marketing trước, sau đó mới làm bạn”. Hiểu được việc này,



phân chia rõ giới hạn giữa bạn bè với khách hàng, từ đó về sau đã không để xảy ra chuyện khó chịu giống như vậy.

Sau khi lên làm giám đốc, ông K lại gặp phải một vấn đề mới: Sự ra đi của những nhân tài đã khổ sở dày công bồi dưỡng, nội bộ công ty bè phái đấu đá nhau, thành tích kinh doanh tụt dốc; đối với những sức ép này, ông K đã có kinh nghiệm thực tiễn để khắc phục, không còn để sức ép làm ảnh hưởng đến mình nữa. Do hết lòng với công việc sẽ được báo đáp, ông K đã giành được vinh dự là người quản lý ưu tú nhất trong công ty. Hồi đó, đã từng có một đồng nghiệp không từ thủ đoạn nào để cướp khách hàng của ông ta. Về việc này, ông K rất buồn bực. Lần này ông chủ lại khích lệ, hướng dẫn ông cách giải quyết khiến mọi buồn bực tiêu hết và rồi lại đứng dậy phấn đấu, không bị áp lực quật ngã.

Hồi tưởng lại những lần bị áp lực đè nén, Giám đốc K đều nhận được những chỉ thị, hướng dẫn rất lớn của ông chủ, mỗi lần có sức ép là mỗi cơ hội được học hỏi. Ngày nay, khi đã làm giám đốc, ông K luôn tình nguyện hướng dẫn, chỉ bảo cho nhân viên cấp dưới những bài học kinh nghiệm chịu sức ép trước đây của mình, để tránh cho họ đâm phải những gì mà mình đã từng gặp phải, để tránh nảy sinh tâm lý chán nản.

### 5. Chữa trị trở ngại về tâm lý.

Trưởng thành từ một nhân viên ưu tú xếp hàng thứ nhất, dựa vào kinh nghiệm của người đi trước, giám đốc Y đã tìm hiểu quá trình biến đổi tâm lý của nhân viên mới vào nghề, nhờ đó mà công ty đã nắm bắt được từng trở ngại tâm lý trong từng giai đoạn làm việc của nhân viên, giúp đỡ họ những bài học khác nhau để chữa trị những trở ngại tâm lý này.

Bài học của giai đoạn thứ nhất, trọng điểm tiêu trừ trở ngại tâm lý là làm sao khiến cho những nhân viên tiếp thị hiểu rõ công việc, ví dụ bảo hiểm nhân thọ là một công việc cực kỳ có ý nghĩa, ích nước lợi dân. Sau đó, công ty còn thường xuyên mời những chuyên gia tiếp thị bảo hiểm thành công đến giới thiệu kinh nghiệm, từ những thành công của họ tái khẳng định giá trị của nhân viên kinh doanh, xây dựng cảm giác vinh quang nghề nghiệp cho họ.

Ngoài sự giáo dục tâm lý ra, giám đốc K còn giữ mối quan hệ thân thiết với nhân viên. Hết giờ làm việc, mọi người nói đủ chuyện trên trời dưới đất với nhau, ông ta còn quan tâm phát hiện vấn đề của từng người cấp dưới, chủ động giúp họ giải quyết, để tránh những vấn đề này tích tụ lại tạo nên sức ép cho họ. Không để cấp dưới cảm thấy bị áp lực đè nén chính là phải làm sao cho họ có cơ hội tự khẳng định mình. Tốt nhất là lần đầu tiên phải tạo cơ hội cho họ thành công, như vậy sự tự tin sẽ tăng lên, giảm thiểu sức ép trong công việc về sau. Nhưng nếu cứ theo đuổi thành công, đánh giá quá cao năng lực của cấp dưới cũng sẽ mang lại thất bại. Nhân viên mới vào nghề mà liên tiếp bị thất bại, đó cũng chính là những lỗi lầm mà người quản lý có trách nhiệm

Vì vậy, đồng thời với việc phát huy tiềm năng của nhân viên một cách tối nhất, phải có những đánh giá đúng đắn chính xác về năng lực của cấp dưới. Nếu như nhiệm vụ mà anh ta gánh vác vừa với năng lực của anh ta thì có thể thả lỏng để anh ta làm, không cần cái gì cũng phải hỏi. Nếu nhiệm vụ đó không có cách nào hoàn thành với năng lực của anh ta, là người quản lý cần hết sức hết lòng giúp đỡ. Khi này sinh sự kỳ thị phân biệt với ý kiến của nhân viên, cần hết sức giải thích. Nếu như ý kiến của cấp dưới hợp lý hơn, nên tiếp thu kiến nghị và sửa đổi.

Dạy bảo kinh nghiệm, chỉ đạo, giúp đỡ khiến cấp dưới có cơ hội hiểu biết, tiếp thu, lấy kinh nghiệm của cấp trên làm bài học dẫn đường. Làm người quản lý, luôn có mong muốn những sức ép mà mình đã phải chịu đựng khi bị quản lý trước đây, nay không được phát sinh đối với những thuộc hạ cấp dưới của mình bây giờ nữa.

## **6. Những lần vấp ngã là tài sản của sự thành công.**

Gặp phải sức ép, hãy đem nó viết vào tờ giấy, coi như sức ép của người khác; sau đó hãy tự tin phân tích một cách khách quan nhất, như vậy sự tích lũy sức ép lại biến thành tài sản lớn nhất để tương lai đi tới thành công. Mỗi một sức ép là một cơ hội cải tiến và học hỏi. Khi cảm thấy sức ép, đặc biệt cảm nhận giống như vết thương sau khi lên da non, luôn khiến người ta nảy sinh một cảm giác đặc biệt. Kinh nghiệm được rút ra từ trong sức ép giống như cho người ta cảm giác một lần nữa lại có cơ hội mới mở ra, khiến người ta hưng phấn mãi không thôi.

Một sự việc thực hiện đạt yêu cầu hoàn mỹ không sai sót 100% không bằng khi thực hiện yêu cầu đạt được 60% hiệu quả, nhưng đạt được trong điều kiện áp lực tương đối lớn, nhiều khó khăn sẽ giúp bạn trưởng thành nhiều hơn.

# **ƯU ĐIỂM CỦA QUẢN LÝ Ở CẤP CƠ SỞ**

## **1. Gợi ý của “Trận đua lừa”.**

Giáp và ất tham gia trận đua lừa. Quy tắc của trận đấu cực kỳ đơn giản, bất kể dùng thủ đoạn nào, chỉ cần trong khoảng thời gian ngắn hơn làm cho con lừa chạy từ

đầu đến cuối nông trường thì là người thắng cuộc. Giáp ngồi trên lưng lừa xong, dùng hai chân thúc vào sườn con lừa, vì sợ đau khi Giáp đạp một cái thì con lừa tiến lên một bước, khi dùng không đạp thì nó đứng lại. Kết quả là Giáp mất rất nhiều công sức, trong một tiếng con lừa của nó mới chạy đến đích. ất ngồi trên lưng lừa. Tay cầm chiếc gậy trúc, trên đầu gậy trúc gắn một chuỗi các quả Táo, xiên Táo đó ất để không xa trước mắt lừa. Lừa vì muốn ăn Táo, cho nên chạy thục mạng đuổi theo xâu Táo. Kết quả, chỉ mất mười phút, ất đã khiến chú Lừa chạy tới đích.

Chúng ta có thể lấy câu chuyện về trận thi đấu nói trên của Giáp và ất để ví với công việc của người quản lý. Với ví dụ con lừa là nhân viên và lấy cái đích là mục tiêu cần theo đuổi của doanh nghiệp. Người quản lý để thực hiện mục tiêu được uỷ thác, bắt buộc phải dựa vào sự nỗ lực hỗ trợ của các nhân viên. Trên cơ sở đó, có người quản lý sẽ dùng phương pháp áp lực cao giống như Giáp để điều khiển nhân viên; cũng có những người quản lý khác dùng phương pháp giống ất, lấy việc làm thoả mãn nhu cầu của nhân viên làm thủ đoạn điều khiển nhân viên theo đuổi, phục vụ cho mục tiêu của doanh nghiệp. Thủ đoạn mà người quản lý áp dụng trước là sự khích lệ tiêu cực. Thủ đoạn người quản lý sau áp dụng gọi là thủ đoạn khích lệ tích cực. Từ kinh nghiệm thực tế cho biết, dùng thủ đoạn tiêu cực trong câu chuyện thực tế trên mất 1 tiếng, cũng có nghĩa chỉ có thể phù hợp với một bộ phận nhỏ nhân viên vì về lâu dài tuyệt đại đa số nhân viên sẽ không cam tâm chấp nhận những chính sách ức hiếp hay bức bách của cấp trên. Bởi vì trong tình huống thông thường, sự khích lệ tích cực đáng được ca ngợi hơn sự khích lệ tiêu cực. Những sự khích lệ dưới đây trong cuốn sách này sẽ đặc biệt chỉ là sự khích lệ tích cực.

## 2. Tìm hiểu “nhu cầu” của nhân viên.

Để phát huy hiệu quả của sự khích lệ, người quản lý bắt buộc tìm hiểu xác thực nhu cầu của nhân viên cũng như cần biết các thủ đoạn làm thoả mãn nhu cầu. Mượn câu chuyện trên để nói, ất đã khiến cho con lừa chạy lên phía trước, việc đầu tiên bắt buộc phải tìm hiểu là con lừa đang trong trạng thái đói bụng, mà những quả táo có thể giúp con lừa giả toả cơn đói. Công việc của người bình thường, chủ yếu mong muốn những việc đó đáp ứng nhu cầu cá nhân. Giả dụ người quản lý lấy phương thức nói chuyện hoặc tâm tình để hỏi nhân viên một vấn đề như sau: “*Anh mong công ty này sẽ mang lại cho mình điều gì?*” có thể thu được những câu trả lời như sau:

- Lương
- Nghề nghiệp ổn định
- Môi trường làm việc thoải mái, an toàn và say mê
- Cấp trên có tài năng mà đối xử công bằng
- Đồng nghiệp tâm đầu hợp ý

- Hoạt động giao tiếp với xã hội
- Chỉ thị và mệnh lệnh hợp lý
- Được khen thưởng khi hoàn thành công việc
- Công việc có ý nghĩa
- Cơ hội thăng tiến

Những câu trả lời trên đương nhiên đã đủ để bày tỏ nhu cầu của nhân viên thông thường nhưng cấp trên lại không chịu tìm hiểu tính quan trọng tương đối của các nhu cầu này. May mà nhà tâm lý học Maslow đã từng cung cấp cho vấn đề này một sự phân tích rất có giá trị tham khảo. Ông ta cho rằng, nhu cầu của con người phân đồng có thể được chia thành 5 loại cấp độ:

- Nhu cầu sinh lý (nhu cầu ở tầng cấp thấp nhất) tức là nhu cầu chỉ nảy sinh đối với các vật liệu, tư liệu sinh hoạt cơ bản (như ăn, mặc, ở) để tồn tại của con người.

- Nhu cầu về sự an toàn (nhu cầu của tầng cấp thứ hai) tức là chỉ sự tìm kiếm cảm giác an toàn về sinh lý và kinh tế của con người. Ví dụ tránh sự uy hiếp của đau yếu bệnh tật, mang lại sự bảo đảm ổn định về nghề nghiệp và thu nhập v.v...

- Nhu cầu giao tiếp xã hội (nhu cầu tầng lớp cấp trung) tức là chỉ con người đứng trên cơ sở thiên tính của quần chúng mà nảy sinh nhu cầu về tình bạn bè, tình yêu, tình cảm thân thích.

- Nhu cầu được tôn trọng (nhu cầu gần cao nhất) tức là chỉ con người vì giành được sự tôn trọng cá nhân mà nảy sinh nhu cầu đối với thân phận, địa vị, uy danh, hay tán thưởng v.v...

- Nhu cầu thể hiện mình (nhu cầu cao nhất) tức là chỉ nhu cầu con người phát huy đầy đủ năng lực của mình và mong muốn đạt được thành quả.

Tầng cấp các nhu cầu nói trên sẽ đại diện cho thứ tự trọng yếu của nhu cầu. Tính trọng yếu tương đối của nhu cầu tầng cấp thấp nhất là thấp nhất, nhưng lại bắt buộc ưu tiên đáp ứng nhất. Một khi nhu cầu ở tầng cấp thấp nhất được đáp ứng ở mức độ tương đối, con người sẽ chuyển sang tìm kiếm nhu cầu tầng cấp thấp thứ hai. Lúc này, nhu cầu của tầng cấp thấp thứ hai được đáp ứng ở một mức độ tương đối, con người sẽ lại chuyển sang tìm kiếm nhu cầu ở tầng cấp giữa, cứ thế cứ thế đến nhu cầu của tầng cấp tối cao. Điều đáng chú ý, cái gọi là các cấp độ nhu cầu ở trên chỉ là sự phân chia đại khái, sự phân chia các tầng cấp có lúc chỉ là mơ hồ và có hiện tượng giao thoa giữa các tầng cấp với nhau. Thứ nhất, tầng cấp nhu cầu tuy có thứ tự ưu tiên quan trọng và thứ tự ưu tiên đáp ứng khác nhau nhưng trong nhiều tình huống, thứ tự ưu tiên quan trọng và thứ tự ưu tiên đáp ứng của nó lại không hoàn toàn như những gì mà Maslow đã đưa ra.

Nếu như chúng ta tiếp nhận hệ thống lý luận của Maslow, có thể dùng để tìm hiểu tầng cấp nhu cầu của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp. Dưới đây là một bảng câu hỏi tầng cấp nhu cầu mà nhân viên, công nhân đã điền. Bảng này gồm 20 câu hỏi, yêu cầu mỗi nhân viên tự mình đánh giá mỗi câu. Phương pháp đánh giá như thế này: Mỗi câu đều có 7 đáp án có khả năng, mỗi câu trả lời có một số điểm nhất định. Hoàn toàn đồng ý (3 điểm), đồng ý (2 điểm), hơi đồng ý (1 điểm), không ý kiến (0 điểm), hơi không đồng ý (-1 điểm), không đồng ý (-2 điểm) và hoàn toàn không đồng ý (-3 điểm). Yêu cầu mỗi công nhân, nhân viên với mỗi câu hỏi, đánh giá một câu trả lời có khả năng đại diện cho cảm nhận của bản thân người đó nhất:

1. Đối với những nhân viên để có thể hoàn thành tốt nhất công việc được giao, nên có một chế độ tăng lương đặc biệt, để động viên khích lệ.
2. Để khiến nhân viên hiểu triệt để công việc mà họ cần phải thực hiện. Bộ phận quản lý về tổ chức cần cung cấp cho anh ta, thuyết minh công việc một cách chi tiết.
3. Nhân viên cần được nhắc nhở: “bất cơm” của anh ta có liên quan đến những năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp với bên ngoài.
4. Cấp trên cần đặc biệt chú ý đến môi trường làm việc của cấp dưới anh ta.
5. Cấp trên cần quan tâm tăng cường không khí làm việc hài hoà giữa các cấp dưới.
6. Đối với nhân viên, sự khen thưởng của cấp trên cho những công việc vượt mức vốn có của nó là điều tối quan trọng.
7. Thái độ bàng quan không quan tâm của cấp trên, có hại đến sự cân bằng tinh thần của nhân viên.
8. Nhân viên mong muốn kỹ năng và thực lực của họ đủ để có thể biểu hiện trong công việc.
9. Xây dựng chế độ về hưu của nhân viên cũng như dành quyền cổ đông cho họ là hai nhân tố trọng yếu giảm thấp tỷ lệ di chuyển, xin thôi việc của nhân viên.
10. Làm rõ cơ hội cho mỗi công việc đều có thể được thay đổi thăng tiến để tăng cường tính khích lệ và thử thách hơn.
11. Nhiều nhân viên đều mong muốn tận lực, tận tâm cho công việc.
12. Cấp trên có thể sử dụng thời gian ngoài giờ làm việc, chủ trì tổ chức hoạt động xã giao để thể hiện sự quan tâm của họ với nhân viên.
13. Lòng tự hào giành được từ việc hoàn thành công việc của mỗi cá nhân kỳ thực là một sự báo đáp quan trọng.
14. Nhân viên đều mong muốn cảm nhận được mình là người tốt nhất được lựa chọn trong lĩnh vực công việc họ phụ trách.

15. Những việc cần làm dù nhỏ của các đoàn thể nhỏ trong nội bộ doanh nghiệp cũng rất đáng được quan tâm lưu ý.

16. Đối với nhân viên ưu tú được cử đi để thi giành giải thưởng, nên có sự hỗ trợ giúp đỡ để họ đạt được hiệu quả cao nhất có thể.

17. Đối với nhân viên, có thể có cơ hội đi thăm hỏi người quản lý cấp trên là một việc trọng yếu.

18. Nhân viên thông thường đều muốn có quy hoạch sắp xếp công việc của mình; có quyết sách liên quan đến công việc của bản thân cũng như chế độ làm việc dưới sự đôn đốc giám sát thấp nhất.

19. Cảm giác an toàn của công việc là điều trọng yếu đối với nhân viên.

20. Nhân viên có thể bảo đảm thực hiện công việc tốt hay không là việc đáng để coi trọng.

Trong 20 câu trên, các câu 1, 4, 16, 20 là dùng để đo lường nhu cầu sinh học. Các câu thứ 2, 3, 9, 19 dùng để đo lường nhu cầu an toàn. Các câu thứ 5, 7, 12, 15 dùng để đo lường nhu cầu xã giao, giao tiếp. Các câu 6, 8, 14, 17 để đo lường nhu cầu tôn trọng. Các câu thứ 10, 11, 13, 18 dùng để đo lường nhu cầu tự thể hiện mình. Trong 5 loại nhu cầu này, tổng số điểm càng cao thì càng chứng tỏ nhân viên coi trọng nó. Cấp trên nếu đáp ứng được nhu cầu mà nhân viên coi trọng thì càng có thể phát huy được những hiệu quả khích lệ.

Sau khi nắm bắt được thông tin về nhu cầu của nhân viên, cấp trên cần phải có các giải pháp có thể thực hiện đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Nói một cách thông thường, doanh nghiệp có thể thông qua những điều kiện dưới đây đáp ứng nhu cầu sinh học của nhân viên: Nơi làm việc sạch sẽ mà dễ chịu, đãi ngộ lương lậu hậu hĩnh, thời gian nghỉ ngơi đầy đủ, xây dựng thực hiện ăn ở hoàn thiện.

Để đáp ứng nhu cầu an toàn của nhân viên, doanh nghiệp có thể sử dụng biện pháp an toàn công nghiệp, lối thoát hiểm, phục vụ y tế, bảo hiểm lao động, chế độ hưu trí, tác phong khai sáng của các cấp lãnh đạo.

Doanh nghiệp nếu sử dụng hoạt động giao tiếp hoặc mối quan hệ công tác chính thức hoặc phi chính thức để tăng cường mối quan hệ với xã hội, với mọi người thì nhu cầu giao thiệp xã giao của nhân viên sẽ nhờ đó mà được thoả mãn.

Để đáp ứng nhu cầu được tôn trọng, doanh nghiệp có thể áp dụng những biện pháp sau đây: Cải tiến nội hàm công việc khiến nó gia tăng sự hứng thú, sự biến hoá và tính thử thách, hết sức giảm thiểu những quy tắc quy định mang tính trói buộc.

Cuối cùng, nếu như doanh nghiệp có thể sắp xếp bố trí một cách thoả đáng công việc đủ để phát huy cảm nhận thành tựu hoặc lòng cống hiến. Cung cấp cơ hội trau dồi và phát triển, trao cho trách nhiệm quyền hạn lớn hơn nữa. Xây dựng nâng cao chế độ để

khích lệ, thử thách và chấp nhận những ý kiến sáng tạo của cá nhân thì nhu cầu thể hiện bản thân của nhân viên cũng theo đó mà được đáp ứng.

### 3. Hành vi không đúng với quản lý.

Hành vi không đúng của nhân viên có rất nhiều. Trong lĩnh vực hiệu quả công tác, bao gồm chất lượng công việc kém, sức sản xuất rất thấp cũng như không có cách gì hoàn thành công việc đúng thời hạn v.v... ở tinh thần làm việc thì uể oải, bỏ làm, làm qua quýt, không phục tùng, nói dối nói khoác cũng như vi phạm nghiêm trọng đến quy định của công ty. Những hành vi không thể chấp nhận này đều không thể phát sinh mà không hề có lý do nào. Đằng sau mỗi một hành vi đều tồn tại căn nguyên và lý do của nó. Vì thế, chỉ cần nhân viên vừa có hành vi không đúng, người quản lý cần ngay lập tức tìm ra căn nguyên trong đó của hành vi này. Đương nhiên, hành động phát hiện xử lý vấn đề càng nhanh càng tốt, tốt nhất là tìm ra được trước khi phát sinh vấn đề. Đây chính là hành động kịp thời bảo đảm sự cảnh giác cao độ của người quản lý đối với nhân viên, mới phát hiện thấy manh nha của vấn đề, lập tức xử lý.

Ví dụ, một nhân viên vốn rất cẩn mẫn bỗng nhiên về sớm; một nhân viên vốn rất đúng giờ bỗng nhiên đi muộn, một nhân viên vốn rất nhiệt tình với công việc đột nhiên uể oải; một nhân viên vốn rất ôn hoà bỗng nhiên cãi nhau với người khác hoặc những hành vi đột biến của người khác, đều cần phải có sự chú ý mật thiết. Bất kể là trước hay sau khi có chuyện, người quản lý trước khi áp dụng biện pháp trừng phạt, đều cần có sự giảng giải kỹ càng trước và hỗ trợ anh ta giải quyết vấn đề. Lý do tạo ra những hành vi không tốt có rất nhiều, đại đa số những vấn đề đều có liên quan với nhau rất phong phú và đa dạng. Người quản lý phải có sự thông qua trao đổi kỹ càng mới có thể hiểu được triệt để. Dưới đây, chúng tôi xin liệt kê trước vài căn nguyên vấn đề thường thấy để cung cấp cho người quản lý tham khảo khi hỗ trợ nhân viên giải quyết vấn đề.

Trước tiên là thiếu kỹ năng làm việc, đây chính là căn nguyên thường thấy nhất tạo ra những hành vi không đúng của nhân viên. Khi mới làm việc, có thể họ đã chuẩn bị những kỹ năng tất yếu nhưng do bản thân không chịu học tập hoặc do công ty sắp xếp không đúng, khiến cho họ chưa thể theo kịp với đòi hỏi của công việc một cách thiết thực hơn. Thiếu kỹ năng làm việc không chỉ là nguyên nhân không tốt cho thành tích, mà còn là căn nguyên không tốt của phẩm hạnh. Để bù đắp vào những khiếm khuyết trong kỹ năng của mình, có thể anh ta sẽ tạo ra một số lý do để đối kháng hoặc có thiên hướng thường xuyên tranh cãi với người khác và có thái độ bất hợp tác. Vấn đề thiếu kỹ năng này là nhân tố trọng yếu nhất, khi nhân viên quản lý phát hiện thấy vấn đề, cần đặc biệt chú ý đến điểm này. Muốn giải quyết vấn đề, cách duy nhất là cung cấp cho người nhân viên đó nhiều cơ hội học hỏi hơn khiến anh ta có thể cố gắng bù đắp thiếu hụt cho bản thân.

Vấn đề gắn liền với vấn đề thiếu kỹ năng làm việc nữa, đó là sắp xếp chức vụ không thoả đáng. Sắp xếp chức vụ không thoả đáng là nguyên nhân chủ yếu cho những

hành vi không đúng của nhân viên. Rất hiển nhiên, một người nếu không thích công việc của bản thân, thì nhất định không thể làm tốt được mà còn có thể dẫn đến những hành vi không đúng khác. Ví dụ như bỏ việc linh tinh, lười nhác ẻo oải, thái độ không tốt cũng như các vấn đề bất cập khác trong tinh thần làm việc v.v...

Nếu chúng ta phát hiện thấy nguyên nhân những hành vi không tốt của nhân viên là sự sắp xếp chức vụ không thoả đáng, mà bản thân trong công ty không còn chức vụ hợp lý nào để bố trí cho anh ta thì biện pháp giải quyết tốt nhất chính là mời anh ta ra đi, đến công ty khác tìm đường phát triển.

Nhân viên còn đòi hỏi được giao công việc một cách cụ thể, tỉ mỉ, chính xác cũng như giới hạn và tiêu chuẩn hành vi hoàn chỉnh. Thiếu sự chỉ thị công việc rõ ràng, là nguyên nhân chủ yếu tạo nên hành vi không kiểm soát và hạ thấp chí khí của nhân viên.

Sự đối lập, cũng tức là hai cá nhân vì một lý do nào đó mà không có cách nào có thể sống cùng với nhau. Điều này có thể xảy ra giữa người quản lý và nhân viên, cũng có thể xảy ra giữa nhân viên với nhân viên,. Sự đối lập này là một trong những nguyên nhân biến những hành vi của nhân viên trở nên mất kiểm soát. Mức độ bất đồng của nó đương nhiên phải xem mức độ công kích nhau giữa hai bên mà quyết định. Nếu chỉ là tạm thời điều một người đi, sẽ không phải là biện pháp giải quyết triệt để sự đối lập. Nếu sắp xếp lại công việc để tránh cơ hội tiếp xúc lẫn nhau của hai bên, trong một số tình huống vẫn để chỉ có thể hơi lắng dịu lại. Biện pháp giải quyết căn bản nhất là bồi dưỡng cho cả hai khả năng nhẫn nhịn, dung hoà được với nhau.

Rất nhiều vấn đề của nhân viên do công việc quá tải mà tạo nên. Công việc quá tải hoặc công việc quá nhàn hạ cũng tạo nên sự bất mãn cho nhân viên. Nếu phân công công việc cho nhân viên vượt quá mức độ. Anh ta vốn có thể đảm nhiệm được hoặc ra một thời hạn mà vẫn không thể hoàn thành kịp tiến độ, cứ bắt anh ta tuân thủ thì ngoài việc anh ta phần nộ ra còn có thể nảy sinh những tình huống như sai lầm, stress, từ chức, đối kháng hoặc ẻo oải. Nếu công việc quá ít, cũng nảy sinh những phản ứng không tốt như vậy. Vì nếu nhân viên cả ngày chẳng có việc gì để làm thì có thể sẽ khắp nơi ngồi lê mách lẻo. Ngoài việc lãng phí nhân công ra cũng sẽ tạo nên những lời ca thán, nhàn cư vi bất thiện hay những hiện tượng ẻo oải, nghỉ việc v.v...

Vấn đề không dễ dàng tìm hiểu và giải quyết nhất là vấn đề cá nhân. Phạm vi bao hàm của lĩnh vực này rất rộng, như các vấn đề về gia đình, tiền bạc, phiền não v.v... Điều này là nguyên nhân chủ yếu nhất ảnh hưởng đến hành vi không đúng đắn của nhân viên. Nếu một anh Giáp nào đó vì con trai gặp phiền phức ở trường sẽ dẫn tới việc anh ta đi làm có thể muộn, khi làm việc có khi tâm hồn cũng để trên mây. Vấn đề cá nhân có lúc cũng có liên quan đến những vấn đề đã thảo luận ở trên, chúng ta buộc phải hết sức tìm hiểu và nghĩ cách giúp nhân viên giải quyết. Đương nhiên, trước tiên phải xây dựng được với nhân viên một bầu không khí dung hoà, tin tưởng hài hoà với nhau, mới có thể làm được.



Còn một vấn đề tương đối quan trọng mà lại thường xuyên bị xem nhẹ, đó là sự ca thán của nhân viên. Đây là việc nhân viên không hài lòng với tầng lớp lãnh đạo, từ đó nảy sinh sự oán trách, đại thể có thể chia làm hai loại: Một là do môi trường làm việc không phù hợp tạo ra, bao gồm các vấn đề bài huấn luyện công việc, nhật trình công tác, đổi ca, địa điểm làm việc. Loại thứ hai bao gồm các vấn đề nhân sự như lương bổng, tăng ca, điều động, thăng cấp, hạ cấp, đuổi việc.

Nếu nhân viên công khai đưa ra những lời ca thán thì người quản lý cần phải áp dụng hành động công bằng không thiên lệch, hết sức nghĩ cách giải quyết cho họ. Nhưng, điều chủ yếu hơn là người quản lý phải có trách nhiệm dự đoán, phòng tránh trước khi vấn đề nảy sinh, đó mới là con đường giải quyết căn bản.

#### 4. S.O.S là gì?

Nếu có người hỏi bạn như vậy, chắc chắn bạn sẽ cho rằng họ đang đùa và buột miệng trả lời: *“Sao lại không hiểu chứ? Đó chính là tín hiệu cầu cứu khi gặp nguy nan mà...”*.

Nếu họ lại tiếp tục hỏi: *“Tín hiệu S.O.S được truyền đi như thế nào?”*, bạn sẽ có thể trả lời ngay rằng: *“Mọi tín hiệu S.O.S được truyền đi đều có hiệu quả trở lại, nếu không tin, bạn có thể hỏi thử một vài người bạn”*.

Thực ra, những kiến thức mà bạn hiểu về S.O.S chỉ là về vấn đề khái niệm, kiến thức cụ thể phải được mô tả như sau:

*“S.O.S là tín hiệu khi gặp nguy nan được đại biểu nước Anh đưa ra và xác lập trong buổi hội nghị thông tin vô tuyến điện được tổ chức tại Anh năm 1912. S.O.S được thể hiện bằng tín hiệu Morse*

Kiến thức đầy đủ về S.O.S phải là tín hiệu Morse ... - - - (3 chấm, 3 gạch, 3 chấm).

Cho rằng S.O.S là tín hiệu khi gặp nguy nan chỉ là cách hiểu thiên về trí nhớ, còn nếu hiểu được là tín hiệu cầu cứu thì khi bạn gặp nguy hiểm sẽ có thể cầu cứu một cách thích hợp - đó mới là sự áp dụng kiến thức vào trong cuộc sống.

Khi kiến thức biến thành trí tuệ, nó mới phát huy được giá trị thực tế.

Khi giáo dục nhân viên, không thể truyền đạt cho họ những kiến thức sáo rỗng mà phải có sự áp dụng thực tiễn, nếu không, càng học họ sẽ càng kém đi, công việc càng trở nên rối loạn và không có một chút linh hoạt nào trong lúc làm việc.

# KHÔNG PHẢI ĐỊA VỊ CỦA MÌNH, KHÔNG BÀN CHÍNH SỰ

## 1. Làm thế nào xử lý hành vi không tôn trọng “phân cấp, ủy quyền”?

Giả sử Trương Tam là cấp trên của bạn, Lý Tư là cấp dưới trực thuộc của bạn. Căn cứ theo yêu cầu “phân cấp phụ trách, trao quyền cấp dưới” của hệ thống chỉ huy thì Trương Tam không nên trực tiếp ban hành lệnh thực thi cho Lý Tư. Nếu Trương Tam vì lý do nào đó đã không tôn trọng quy định và yêu cầu của hệ thống chỉ huy mà trực tiếp ban lệnh cho Lý Tư thì sẽ dẫn đến 4 hậu quả không tốt: Thứ nhất, quyền lực của bạn vô hình chung bị tiêu hao suy yếu. Thứ hai, bạn không nắm được những hành động của Lý Tư. Thứ ba, tiến độ công việc của bộ phận bạn quản lý sẽ bị nhiều loạn. Thứ tư, Lý Tư sẽ lâm vào hoàn cảnh tiến thoái lưỡng nan “giữa hai phía không biết phải làm theo phía nào” Là người quản lý, đương nhiên bạn không muốn phải chịu 4 hậu quả xấu do Trương Tam gây ra. Trong tình huống như vậy, bạn nên làm thế nào?

Nên chăng là, khi bạn phát hiện ra Trương Tam ra lệnh cho Lý Tư - đặc biệt là khi lần đầu tiên bạn phát hiện ra tình huống này - thì tuyệt nhiên không nên có thái độ bất mãn và phẫn nộ trong lòng, nên bình tâm ôn hoà kiểm tra nguyên nhân của việc Trương Tam ra lệnh cho Lý Tư.

Trước hết, tốt nhất bạn tìm hiểu một chút về nguyên nhân. Có phải do tình hình quá khẩn cấp mà bạn không có ở đó nên Trương Tam phải trực tiếp hạ lệnh cho Lý Tư? Nếu tình hình chính xác như thế thì chỉ cần Trương Tam hoặc Lý Tư sau khi xong việc thông báo tình hình cho bạn là được. Sự giao việc vượt qua quyền cấp dưới mang tính đột xuất và tính kịp thời này là không thể tránh khỏi. Sau đó bạn tự kiểm tra lại mình, tự hỏi mình: Đối với những yêu cầu của Trương Tam trước đây, có phải bạn đã không có cách nào thực hiện một cách kịp thời, triệt để, khiến anh ta mất đi sự tin tưởng bạn? Nếu đáp án đã rõ thì cần phải nghĩ lại và thay đổi tác phong làm việc mới là biện pháp căn bản để chấm dứt việc làm tương tự của Trương Tam.

Sau khi đã kiểm tra xem xét những điều đã nói trên. Nếu bạn có thể xác định được Trương Tam xem nhẹ hệ thống chỉ huy, vậy bạn có thể áp dụng 3 cách dưới đây để đối phó:

- Trực tiếp nhưng lại uyển chuyển bày tỏ với Trương Tam

Bạn đã phát hiện ra anh ta giao quyền cho cấp dưới của bạn mà không cho bạn biết. Bạn đã hiểu rõ anh ta làm như vậy là không hề có ý gì khác. Anh ta làm như vậy sẽ làm tiêu hao, suy yếu quyền lực của bạn khiến bạn không hiểu rõ được tình hình hiện tại, đã nhiều loạn tiến độ công việc của bạn cũng như dẫn đến sự do dự cho Lý Tư. Bạn mong mỗi yêu cầu công việc của anh ta đối với Lý Tư sau này hãy giao cho bạn xử lý.

- Với thái độ mạnh mẽ, nhấn mạnh lập trường của bạn với Lý Tư

“Lúc này trên cơ bản, tôi tôn trọng anh ấy” “Anh ấy là một người lãnh đạo có năng lực rất cao, làm việc thận trọng, chặt chẽ cho nên tôi luôn ủng hộ và tôn trọng anh ấy. Song, có lúc anh ấy khá khắt khe xử lý một việc nào đó. Điều này là nguyên nhân chính dẫn đến việc anh ấy trực tiếp phát lệnh cho cậu” “Anh ấy lại không có ý đồ làm suy yếu quyền lực của tôi, nhưng một khi bạn đã thực hiện công việc mà anh ta bố trí thì điều này có thể sẽ cản trở đến tiến độ công việc bình thường, khiến cho kế hoạch công việc trước đó của tôi không được thực hiện một cách hữu hiệu, xác thực” “Tôi mong rằng anh tiếp tục biểu đạt sự tôn trọng cần có với anh ấy. Nhưng tôi cũng muốn anh ghi nhớ, ở công ty này, tôi là người duy nhất có quyền chỉ định công việc cho anh” “Vì thế, một khi Trương Tam muốn anh làm việc cho anh ấy. Tôi muốn anh tiếp nhận một cách vui vẻ không có gì phàn nàn. Nhưng khi Trương Tam rời khỏi chỗ làm việc của anh hoặc anh rời khỏi văn phòng của anh ấy, tôi muốn anh ngay lập tức thông báo cho tôi biết tỉ mỉ kỹ càng những việc mà Trương Tam đã chỉ định và giao cho anh. Tôi có thể nói đồng ý hay không đồng ý với cách làm việc của Trương Tam. Giả dụ tôi đồng ý điều đó thì không phải là tôi tán thành tác phong giao việc vượt qua quyền chỉ huy cấp dưới trực tiếp của anh ấy đối với anh”. “Bất kể tôi đồng ý hay không đồng ý nhưng sau mỗi lần sau khi anh ta ra lệnh cho anh, tôi đều sẽ giải thích cho anh ta lý do tôi đồng ý hay không đồng ý”.

- Kiên quyết nhưng khéo léo chỉ ra cho Trương Tam việc anh ấy đang làm nhiều loạn tiến triển công việc của bạn

Chỉ cần bạn phát hiện ra sự giao vượt quyền chỉ huy đã phân cấp của Trương Tam, bạn đừng nên do dự nói với anh ta những lời sau đây: *“Tôi vừa mới phát hiện Lý Tư đang tiến hành thực hiện công việc anh giao cho anh ấy. Có phải là anh muốn anh ta tạm thời ngừng những công việc tôi giao cho anh ta làm trước đây? Hay là muốn anh ta tạm thời đặt những công việc anh giao sang một bên, đến khi tôi điều chỉnh lại tiến độ công việc, sau đó tôi sẽ giao cho anh ta toàn bộ công việc tôi đã chỉ định?”*.

Nếu ba cách nói trên đây đã không phát huy được tác dụng, khi đó có lẽ bạn cần xem xét áp dụng trình tự khiếu nại của công ty bạn đang phục vụ để tiến hành khiếu nại.

## 2. Tại sao ngân hàng Bahrain sụp đổ?

Đại đa số ông chủ, đặc biệt là ông chủ các doanh nghiệp lớn, đều biết không thể mọi việc nhất định phải tự mình làm, nhưng có lúc họ cũng đi vào một sự cực đoan khác.

Tháng 2 năm 1995, Ngân hàng Bahrain, ngân hàng đầu tư lâu đời của Anh quốc với lịch sử 233 năm, do sự thất bại giao dịch chỉ số chứng khoán của một nhân viên giao dịch chỉ mới 28 tuổi, tạo nên một khoản lỗ khổng lồ mà phải bắt buộc tuyên bố phá sản. Việc này đã tạo ra một cơn “địa chấn” lớn nhất từ trước tới nay trong giới tiền tệ thế giới.

Tại sao một giao dịch viên nhỏ có thể làm sụp đổ một đế quốc tiền tệ có 233 năm lịch sử vậy? Nick Lisson là một nhân viên giao dịch 28 tuổi, năm 1992 được Hội sở chính của Ngân hàng Bahrain tại Anh điều đến Singapore phụ trách giao dịch. Rất nhanh, Lisson đã giành được danh hiệu “cỗ máy kiếm tiền”. Trong vòng một tuần, anh ta đã từng mang về cho công ty 100.000 đô la lợi nhuận. Trong mắt các ngân hàng khác, Lisson đã trở thành một nhà giao dịch “bách chiến bách thắng”. Song, trên thực tế, năm 1992, Lisson đã làm một số thủ đoạn xấu. Anh ta đã tự ý khống chế công ty giao hàng theo kỳ hạn của Singapore, giữ bí mật nội dung làm việc cho văn phòng. Mặc dù thân phận anh ta chỉ là một giao dịch viên, nhưng điều làm người ta thấy kỳ lạ là không có ai can thiệp vào hành vi vượt quyền của anh ta nên anh ta càng ngày càng lấn tới. Để lấp vào sự tổn thất, tạo ra giả tượng phần vinh, thậm chí anh ta còn làm giả sổ sách.

Tháng 1 năm 1995, Lisson tưởng rằng chỉ số Index của Nhật sẽ tăng lên 19.000 điểm, thế là anh ta bắt đầu mua hai loại kỳ phiếu có chỉ số Index của Nhật trên hai thị trường Nhật Bản và Singapore. Điều không may là, do ảnh hưởng bởi cuộc động đất của Nhật Bản, thị trường chứng khoán Tokyo hạ giá xuống như một quả bóng xì hơi. Lúc này Lisson hoảng hốt, hỗn xiêu phách lạc, bắt đầu không cẩn để ý đến tất cả. Anh ta lần lượt dùng thủ đoạn lừa bịp, rút từ Hội sở chính ra 50 triệu bảng, sử dụng khoản tiền lớn này lại bắt đầu mua vào, hòng chi phối thị trường chứng khoán của Nhật đang hạ giá, trông đợi vào sự chuyển mình của thị trường. Đương nhiên, sự việc lại không giống như những gì mà Lisson dự tính, tình hình ngược lại càng hồngбет hơn. Để tạo ra lãi giả, Lisson lợi dụng sổ sách giả để làm giả giấy tờ văn kiện, chứng minh công ty thế chấp hàng hoá Ngân hàng Bahrain có một chủ tài khoản tiết kiệm 7,78 tỷ yên tại Ngân hàng American Citi Bank. Lúc đó, các cấp lãnh đạo tại Hội sở lại vui mừng một trận, không cần chú trọng đến việc Lisson lại yêu cầu huy động 45 triệu đô la nữa, chỉ trong vòng một tuần, người nhân viên giao dịch nhỏ này đã huy động sử dụng 100 triệu đô la.

Ngày 23 tháng 2 là ngày Ngân hàng Bahrain dầm vào tảng băng lớn. Hôm đó, chỉ số Index giảm mạnh, Lisson đã phát điên, trên thị trường trượt giá này, để cứu vãn sự

đầu cơ của anh ta, anh ta mong muốn khống chế thị trường này. Cơ hồ chỉ có anh ta là luôn mua vào. Tuy anh ta đã từng làm cho thị trường phục hồi vài lần, nhưng cuối cùng vẫn là vô phương cứu chữa, chỉ số Index vẫn tụt xuống không phanh. Trong một ngày, người nhân viên giao dịch này đã khiến Ngân hàng Bahrain Bank tổn thất 920 triệu đô la, mà tổng tài sản của Ngân hàng Bahrain Bank chỉ có 860 triệu đô. Cuối cùng, một đại gia có 233 năm lịch trong ngành tiền tệ đã bị một nhân viên giao dịch của nó làm cho sụp đổ.

Sau việc này, Lisson chạy sang Đức và đã bị bắt, bị dẫn độ về Singapore xử tội, chịu án chung thân, Ngân hàng Bahrain được một tập đoàn Ngân hàng Hà Lan mua lại. Song, những gì mà nó đã để lại cho thị trường tiền tệ thế giới và con người sẽ mãi mãi còn. Sau đó, trong báo cáo điều tra về sự kiện này của Ngân hàng Anh (England Bank) đã chỉ rõ: “Ngân hàng Bahrain tiến hành việc giao dịch không trao quyền và tăng cường sự che đậy dẫn đến việc tổn thất.” Lisson chỉ là một giao dịch viên nhỏ bé, lại có thể trong vòng một tuần huy động sử dụng 100 triệu đô la; Lisson có thể gần 3 năm vượt quyền làm giả sổ sách. Tất cả những điều này càng nghĩ càng khiến người ta không thể không bàn cãi, Lisson khi đó như một ông vua, có thể hô phong gọi gió được.

Ông chủ của doanh nghiệp, của xã hội hiện đại, đương nhiên không thể tất cả mọi việc lớn bé của doanh nghiệp đều có thể quán xuyên được. Vì thế, trao quyền là việc tất yếu và chú ý không nên can thiệp nhiều vào quyền lực của thuộc hạ. Nhưng, phải chú ý ba điểm: Một là, trao quyền phải rõ ràng, phải khiến thuộc hạ biết rõ quyền hạn của mình đến đâu. Lấy quyền lực và trách nhiệm đối chiếu lại với nhau, như vậy cũng là cách khống chế và khích lệ cho người được trao quyền. Hai là trao quyền phải hợp lý, phạm vi trao quyền cũng không được quá lớn, nếu không sẽ không tương xứng với năng lực của anh ta mà lại không dễ dàng khống chế, đặc biệt là những công việc có sự rủi ro lớn càng lại phải nên như vậy, nếu không hậu quả sẽ rất khó lường. Ba là phải có phương pháp khống chế tất yếu, tương đối lớn với những lĩnh vực can thiệp đến tiền tệ, đối với vấn đề tối quan trọng đến công ty nhất định phải để cấp bậc quản lý tương ứng của công ty quyết định, tránh để thuộc hạ vượt quyền xử lý những vấn đề này. Sự sụp đổ của Ngân hàng Bahrain là một bài học lớn.

# LỜI KHUYÊN THÀNH THỰC

*Thứ nhất:* Đã làm ông chủ phải hiểu rõ nhiệm vụ của bạn là gì. Nhiệm vụ của bạn là hoạch định ra mục tiêu cho công ty, nắm vững phương hướng chuẩn tắc của đại cục, phân phối công việc một cách thoả đáng, tiến hành điều khiển khống chế việc chấp hành mục tiêu, cổ vũ và phụ đạo cho thuộc hạ. Bạn phải là người dùng nhiều trí óc, ít dụng tay chân. Bạn cần phải không ngừng suy xét nên làm cái gì và làm như thế nào, việc còn lại là do thuộc hạ của bạn thực hiện.

*Thứ hai:* Nếu bạn cảm thấy công việc quá nhiều, quá nặng nhọc không kham nổi, có cảm giác lực bất tòng tâm thì bạn nên suy xét ngược lại xem có nên trao quyền hay không. Bạn có quá tự tin với bản thân mình không? hay có căn bệnh không tin tưởng lẫn đối với thuộc hạ. Phải biết ông chủ ưu tú là huấn luyện chứ không phải là cứu tinh. Tập trung toàn bộ sức lực tinh thần suy xét, quyết định những việc trọng đại, cho cấp dưới quyền lực và trách nhiệm tương ứng, phát huy đầy đủ sự tích cực của họ. Như vậy bạn sẽ cảm thấy nhẹ nhõm, công việc nghiệp vụ của công ty cũng phát triển từng ngày.

*Thứ ba:* Nhân viên quản lý tầng lớp cấp trung cảm thấy có sức ép, không phải chỉ là không hài lòng về sự độc tài và không khai thác của ông chủ, chôn vùi tài năng của thuộc hạ, căm giận sự không hợp tác và đổ kỹ của đồng nghiệp. Bạn cần phải tự vấn lại mình một chút, bản thân đã làm tốt công tác thấu hiểu lẫn nhau giữa cấp trên cấp dưới hay chưa? Đã biết khéo léo nhịp nhàng phối hợp giữa các bộ phận hay chưa? Nếu chưa, nhanh chóng thực hiện luôn từ hiện tại.

*Thứ tư:* Mỗi ông chủ đều muốn nhân viên của mình cần cù phấn đấu làm việc, có trách nhiệm công tác, phục tùng mệnh lệnh, không hài lòng với những nhân viên có hành vi không đúng. Nhưng bạn đã hiểu những nhu cầu của nhân viên hay chưa? Bạn đã giải quyết cho họ những vấn đề khó khăn vướng mắc trong cuộc sống hay chưa? Bạn đã cung cấp cho họ nơi làm việc dễ chịu, an toàn chưa? Bạn đã sắp xếp bố trí cho họ những hoạt động giao thiệp phong phú đa dạng chưa? Bạn đã thường xuyên biểu dương họ chưa? Bạn đã thoả mãn đủ cho họ cảm giác thành công và cống hiến chưa? Mong rằng đáp án câu hỏi của bạn là chắc chắn khẳng định.

*Thứ năm:* Vượt quyền, bất kể là cấp trên vượt quyền hay là cấp dưới vượt quyền, hậu quả đều đáng sợ. Nhẹ thì ảnh hưởng tới sỹ khí của nhân viên, gây nên sự quản lý hỗn loạn, nặng thì có thể làm sụp đổ cả doanh nghiệp, bất kể là ông chủ, thuộc hạ hoặc bạn bè đồng nghiệp đều phải tuân thủ nguyên tắc “không phải địa vị của mình, không bàn chính sự”.

## Chương 7

# Bài học thất bại của một số giám đốc

Trong chương này, bạn sẽ được nhìn một số bức chân dung của những giám đốc thất bại. Chúng ta tất nhiên sẽ học hỏi được được kinh nghiệm hay từ những giám đốc thành công, nhưng cũng rút ra được không ít bài học cảnh giác từ những giám đốc thất bại để tránh đi nhảm đường. Đôi khi, những bài học cảnh giác còn có tác dụng nhiều hơn so với những kinh nghiệm về sự thành công. Có trăm nghìn giám đốc thành công, nhưng lại có tới hàng triệu giám đốc thất bại.

Học tập những giám đốc thành công, chúng ta có thể có được những kinh nghiệm có ích, kích thích sự tự tin của chúng ta. Nhưng cũng cần xem xét, để cập tới những giám đốc thất bại nhiều hơn với mong muốn để có thể rút ra được những bài học cảnh giác từ sự thất bại của họ, để từ đó có thể tránh khỏi những sai lầm, điều này còn quan trọng hơn rất nhiều. Vì vậy, có thể tham khảo ở đây một số ví dụ điển hình.

Ví dụ về công ty xe hơi Ford ở Mỹ, sự hưng thịnh của họ có được là nhờ mạng lưới nhân tài dày đặc trong quản lý, khi biết trọng dụng người tài công ty xe hơi Ford đã trở thành ông chủ lớn. Sự thất bại đến với họ cũng bởi sự coi thường tài năng, làm cho người tài thất vọng và nản lòng nhụt chí, cũng chính bởi vậy mà đã có lúc công ty xe hơi này thất bại liên tiếp như xe "xuống dốc không phanh". Đúng là thành bại đều do chính công ty xe hơi Ford tự quyết định.

Công ty Wader là một công ty chuyên bán hàng qua mạng, do họ có những quyết sách sai lầm từ phía giám đốc, ông bảo thủ quyết giữ lại chính sách bán lẻ, nên đã thất bại trước đối thủ cạnh tranh và không thể khôi phục những ngày tháng thành công rực rỡ được nữa.

Người Trung Quốc tự hào vì có máy vi tính nhãn hiệu "Vương Tử" do Vương An sáng chế, nhưng từ sau khi chinh phục được đỉnh cao, thì ông ta lại tự dậm chân tại chỗ,

*coi nhẹ việc khai thác phát triển sản phẩm mới, coi thường những yêu cầu của người tiêu dùng, không biết sử dụng con người trong công việc, làm cho công ty điện tử do một tay Vương An gây dựng lên bị rơi vào cảnh phá sản và để lại biết bao sự nuối tiếc.*

*Công ty Kodak là một công ty lớn nhất thế giới chuyên sản xuất phim và giấy tráng ảnh, sản phẩm của họ rất được ưa chuộng trên toàn thế giới, ở đâu mọi người cũng thích sử dụng cuộn phim nằm trong hộp giấy màu vàng. Nhưng không ngờ công ty Kodak lại trở nên "ngờ ngạc nhiên" đến như vậy, họ phải cạnh tranh với một công ty đối thủ "nhảy bèn" trong thế kỷ XXI và họ đã lực bất tòng tâm, nguyên nhân là do đâu? Đó là do người đưa ra quyết sách đã không linh hoạt với sự thay đổi của thời cuộc, không có khả năng thích ứng với sự biến hóa khôn lường của thị trường cạnh tranh quyết liệt, quá chìm đắm trong ánh hào quang sẵn có, không cải tiến thay đổi về mặt kỹ thuật, chính vì vậy mà công ty đã bị đối thủ cạnh tranh dễ dàng vượt qua.*

*Tất cả những giám đốc thất bại đó đều đã phải trả một cái giá quá đắt. Hy vọng rằng những bài học thất bại của các giám đốc được nêu ra ở đây sẽ giúp cho các bạn rút ra được bài học cho riêng bản thân mình để không dễ dàng rơi vào thất bại.*

## **THÀNH BẠI QUYẾT ĐỊNH BỞI VIỆC SỬ DỤNG NHÂN TÀI - CÔNG TY XE HƠI CỦA GIA ĐÌNH FORD**

Công ty theo kiểu gia đình của ông vua xe hơi Ford ở Mỹ có mấy phen thành bại, đáng để các giám đốc lấy đó làm bài học kinh nghiệm. Người sáng lập ra Công ty Xe hơi Ford là ông Henry Ford, mặc dù không phải là người phát minh ra xe hơi, nhưng lại là người đầu tiên sản xuất xe hơi với quy mô lớn.

Bắt đầu từ năm 1889, ông Henry Ford đã hai lần thử nghiệm thành lập công ty xe hơi, nhưng đều thất bại vì thiếu bản lĩnh trong quản lý. Thất bại đã làm ông Henry Ford



trở nên thông minh hơn. Ông đã mời chuyên gia quản lý ông James về làm giám đốc. Sau khi nhận chức, ông James đã sử dụng hàng loạt các biện pháp hành động có hiệu quả.

Trước tiên, công ty định hướng là sản xuất xe hơi bình dân. Khi ấy xe hơi chỉ dành cho những người có tiền, nên sản lượng hạn chế, giá cả lại rất cao. Công ty Xe hơi Ford quyết định giảm giá thành sản xuất xe hơi xuống thấp, mọi người dân Mỹ đều có khả năng mua được xe hơi. Để đạt được mục tiêu này, nhà quản lý James đã thiết kế ra dây chuyền sản xuất xe hơi đầu tiên trên thế giới, làm cho năng suất lao động tăng lên gấp trên 80 lần, giảm giá thành xe hơi một cách mạnh mẽ, giá bán một chiếc xe hơi do Công ty Ford sản xuất màu đen và mang nhãn hiệu "T" chỉ có vài trăm đô la Mỹ. Ông Klesman còn xây dựng mạng lưới tiêu thụ trên toàn nước Mỹ, giúp công ty xe hơi Ford từ đó cho đến hơn vài chục năm sau đều giành được vị trí "bá vương" trong ngành công nghiệp xe hơi toàn thế giới. Lợi nhuận của công ty tăng không ngừng, ông Henry Ford giành được danh hiệu "ông vua xe hơi"

Nhưng khi đứng trước thành công và vinh quang, ông Henry Ford bắt đầu có những mâu thuẫn với nhân viên, ông không chịu tiếp thu những ý kiến đóng góp của mọi người, làm cho rất nhiều nhân tài trong công ty cảm thấy chán nản nhụt chí, và cuối cùng đã rời bỏ Công ty Xe hơi Ford. Đến chuyên gia quản lý ông Klesman cũng thất vọng mà ra đi tìm con đường mới. Từ đó, trong 19 năm tiếp theo Công ty Xe hơi Ford chỉ bán một loại xe hơi màu đen trên thị trường, cuối cùng đã bị đối thủ cạnh tranh là Công ty GMC dùng sản phẩm ưu thế của họ đánh bại xe hơi của Ford ra khỏi thị trường. Công ty Ford đã tụt khỏi tay danh hiệu "bá vương"

Năm 1947, ông Henry Ford qua đời. Khi đó cháu đời thứ hai của ông Henry Ford đang phục vụ trong hải quân Mỹ, để Công ty Xe hơi Ford có cơ hội thay đổi, và vì chính phủ Mỹ muốn có thêm nhà đầu tư cung cấp quân dụng, quân đội Mỹ đã để cho cháu đời thứ hai của ông vua xe hơi trước đây Henry Ford được phục viên sớm hơn nhiệm kỳ, trở về thừa kế lại Công ty Xe hơi Ford. Vị công tử này hồi còn nhỏ đã có tính cách ngông cuồng, khi học đại học, vì bị kỷ luật nên đã bị đuổi học. Khi bắt đầu nhận thừa kế công ty xe hơi, cháu đời thứ hai nhà Ford đã biết rõ khả năng có hạn của anh ta, để cứu vãn được công ty thoát khỏi hoàn cảnh lúc đó, anh ta buộc phải tuyển dụng nhân tài, trong số các nhân tài có phó tổng giám đốc của Công ty GMC - ông Nestor Bridge, sau đó là ông Macnamara - Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, tiếp theo là ông Thornton từng làm Thống đốc ngân hàng. Những người này đã tiến hành hàng loạt cải cách đối với Công ty Xe hơi Ford, làm cho công ty hồi sinh trở lại, lợi nhuận không ngừng tăng cao.

Công lao lớn nhất đối với sự thành công của công ty đó là nhà kinh doanh kiệt xuất của Mỹ, ông Lee Lacocca. Lee Lacocca là một chuyên gia kinh doanh nổi tiếng trong Công ty Xe hơi Ford, năm 1960, khi đó Lee Lacocca mới 36 tuổi, ông đã được đề bạt làm tổng giám đốc Công ty Xe hơi Ford. Khi đó, Công ty Ford đã tung ra thị trường một

loại xe hơi đời mới mang nhãn hiệu "Falcon". Lee Lacocca nhận định rằng việc tung ra thị trường xe hơi nhãn hiệu "Falcon" có liên quan đến vận mệnh công ty sau này. Thế là ông nhanh chóng tập hợp những nhân tài xung quanh mình, cổ vũ lòng tích cực và sự trung thành của họ đối với công việc và đối với công ty. Kết quả, trong năm đầu tiên tung ra thị trường, xe hơi nhãn hiệu "Falcon" đã tiêu thụ với một số lượng vô cùng lớn và đã đánh bại sản phẩm trụ cột là xe hơi "Chevrolet" của Công ty GMC. Lee Lacocca đã chiến thắng ngay ở trận đầu ra quân.

Năm 1964, Lee Lacocca lại tiếp tục thành công khi tung ra thị trường loại xe hơi mang nhãn hiệu "Mustang". "Mustang" ra đời là sự tập trung toàn bộ tâm huyết của Lee Lacocca và những nhân viên chế tạo, nó đã trở thành sản phẩm vượt thời đại, vừa được đưa vào thị trường nó đã gây chấn động toàn quốc, chỉ trong một tuần đã có tới 4 triệu người đến thăm quan tại Công ty Ford. Số lượng tiêu thụ trong năm đầu tiên đạt 41,7 vạn chiếc, tạo nên kỷ lục từ trước tới giờ. Chỉ trong vòng hai năm, công ty xe hơi Ford đã thu lợi nhuận về hơn 1.1 tỷ đô la Mỹ. Lúc đó, tên của Lee Lacocca cũng giống như tên của chiếc xe mà ông đã chế tạo "Mustang", mọi người mọi nhà đều biết đến và được mọi người tôn vinh là tổng giám đốc Công ty Xe hơi Ford. Từ đó về sau, Lee Lacocca tiếp tục tiến hành cải cách tổng thể toàn bộ công ty, Công ty Xe hơi Ford lại dễ dàng bước lên bục vinh quang một lần nữa, doanh thu hàng năm tăng cao, trong những năm 70 lợi nhuận đều từ 1,5 tỷ đô la trở lên, nhiều nhất là 1,8 tỷ đô la. Tất cả mọi người đều nể phục trước tài năng quản lý và kinh doanh xuất chúng của Lee Lacocca, mọi người đều cho rằng vận mệnh của Công ty Ford luôn đi liền với Lee Lacocca. Đó chính là sự đánh giá công bằng nhất đối với Lee Lacocca.

Đúng lúc này, cháu đời thứ hai nhà Ford lại bước chân vào chính sai lầm của ông nội. Vị công tử này bắt đầu lộ rõ bản chất, anh ta là người chuyên quyền độc đoán, kiêu căng tự mãn, cho dù là bất cứ việc lớn nhỏ gì cũng đều phải do anh ta quyết chứ không hề bàn bạc với hội đồng quản trị, không trung cầu ý kiến của người khác, thậm chí đến chào hỏi xã giao anh ta cũng phớt lờ, sự việc tiếp theo sẽ diễn ra như thế nào chắc chắn chúng tôi không cần phải giải thích thêm nữa.

Năm 1972 đã xảy ra cơn khủng hoảng dầu mỏ thế giới, giá dầu tăng cao, các công ty xe hơi đều bắt đầu tập trung nghiên cứu loại xe hơi cỡ nhỏ tiêu hao ít năng lượng. Nhưng cháu đời thứ hai nhà Ford lại cố chấp không chịu nghe theo ý kiến của mọi người, đã quyết định sai lầm là không tung loại xe hơi cỡ nhỏ ra thị trường, làm cho công ty tổn thất vô cùng lớn, sau đó anh ta cũng không hề có lời giải thích nào, và cũng chẳng có ai dám hỏi anh ta về kết cục.

Vị công tử kiêu căng tự mãn, lại vừa ích kỷ hẹp hòi, lộ rõ tính cách trong từng hành động của anh ta. Anh ta còn là người hay ghen ghét đố kỵ nhân tài, các ông Nestor.Bridge, Macnamara lần lượt bị ép rời khỏi công ty, sau đó từ năm 1968 đến năm 1979, anh ta liên tiếp sa thải ba vị tổng giám đốc. Cách làm thiếu suy nghĩ của cháu đời

thứ hai nhà Ford đã gây nên làn sóng bất bình trong đội ngũ cán bộ nhân viên của công ty, Công ty Ford lại rơi vào thời kỳ lao đao, nhân tài lần lượt ra đi.

Người tài như Lee Lacocca cũng không tránh khỏi tai họa này. Phòng làm việc của Lee Lacocca nằm ngay cạnh văn phòng của cháu đời thứ hai nhà Ford, Lee Lacocca quan sát anh ta suốt ngày chỉ ngồi trong "tủ kính", mọi người chỉ cần nhìn là đã có thể đoán được tính cách: một chủ tịch hội đồng quản trị hẹp hòi ích kỷ như anh ta, thực chất anh ta chỉ là một nguy quân tử. Anh ta đã biến mình trở thành một ông vua trong thời đại phong kiến, anh ta bắt đầu không chịu nổi lòng kính trọng và sự ngưỡng mộ mà mọi người dành cho Lee Lacocca, anh ta còn sợ ngôi vua của mình bị uy hiếp chiếm đoạt.

Năm 1975, cháu đời thứ hai nhà Ford đã tiến hành hàng loạt các cuộc điều tra đối với tổng giám đốc Lee Lacocca và sau đó liên tiếp làm mất khách hàng của Lee Lacocca. Ngày 13 tháng 7 năm 1978, anh ta đã đưa ra một quyết định vô cùng sai lầm là sa thải tổng giám đốc Lee Lacocca.

Sau khi tin tức được công bố, toàn nước Mỹ vô cùng sửng sốt, mọi người không biết vì sao một giám đốc tài ba không bao giờ phạm phải sai lầm và đã cống hiến rất nhiều công sức cho Công ty Ford như Lee Lacocca mà lại bị sa thải. Cháu đời thứ hai nhà Ford cũng không đưa ra bất cứ một lời giải thích nào, chỉ nói rằng đó là vấn đề của cá nhân. Làm việc cho Công ty Xe hơi Ford tròn 32 năm, một tổng giám đốc đầy công lao như Lee Lacocca đã vô cùng sửng sốt, phẫn nộ trước quyết định đột ngột đó, ông để lại câu nói cuối cùng cho cháu đời thứ hai nhà Ford rằng: "*Henry Ford hãy nhớ rằng, anh mãi mãi sẽ không bao giờ có thể kiếm được 1,8 tỷ một năm nữa*". Mặc dù như vậy nhưng Lee Lacocca vẫn là vị anh hùng trong con mắt mọi người. Sau khi đảm nhận chức tổng giám đốc công ty xe hơi lớn thứ ba ở Mỹ - Công ty Chrysler - một công ty đang gặp rất nhiều khó khăn, ông chiêu mộ số người tài bị Công ty Ford sa thải đó là ba giám đốc, các nhân viên quản lý và cả những công nhân lành nghề. Dưới sự quản lý và lãnh đạo của Lee Lacocca, Công ty Chrysler từ thua lỗ chuyển sang lợi nhuận cao.

Từ ngày Lee Lacocca ra đi, Công ty Xe hơi Ford dần dần lụi bại. Từ năm 1980 đến năm 1982 chỉ trong thời gian 3 năm mà Công ty Xe hơi Ford đã tổn thất tới 1.8 tỷ đô la.

Trước sự thất bại của công ty, cháu đời thứ hai nhà Ford không thể không từ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty, chuyển toàn quyền cho một chuyên gia khác không phải là người trong gia đình nhà Ford tên là Philip Caldwell. Kết thúc 77 năm thống trị của Công ty Xe hơi gia đình Ford.

# CÁI GIÁ PHẢI TRẢ CHO SỰ BẢO THỦ

Các công ty khác nhau lựa chọn những chiến lược khác nhau, nhưng xem xét kết quả của các công ty bị thất bại thì sai lầm chủ yếu làm cho công ty bị phá sản hoặc đứng bên bờ phá sản đó là do sự bảo thủ hoặc do sự khoa trương thái quá.

Tình trạng Công ty Montgomery Ward ở Mỹ trong thời gian từ năm 1939 đến năm 1955 là một ví dụ rất điển hình. Từ năm 1945 đến năm 1952 không có một cửa hàng nào trong hệ thống Công ty Montgomery Ward được khai trương. Trên thực tế, đã có tới 27 cửa hàng phải đóng cửa, làm cho hệ thống cửa hàng của Công ty Montgomery Ward đang từ 632 cửa hàng xuống còn 605 cửa hàng. Ngoài ra, có 37 cửa hàng chỉ duy trì được mức hoà vốn, từ năm 1952 đến năm 1955 phải đóng cửa. Trong lúc đó, công ty Hills - đối thủ cạnh tranh - lại tràn đầy sức sống tiến hành các hoạt động khuyến trương, các cửa hàng được khai trương liên tiếp, từ 610 cửa hàng vào năm 1946 lên tới 684 cửa hàng vào năm 1952.

Công ty Montgomery Ward bắt đầu phát triển từ nông thôn, đó là bởi vì công ty muốn tập trung vào thị trường mục tiêu trước khi xảy ra đại chiến thế giới lần thứ hai - đối tượng tiêu dùng là những người nông dân. Sau khi xảy ra chiến tranh thế giới lần thứ hai, dân số phát triển mạnh mẽ chủ yếu ở khu vực thành thị, đặc biệt là ở vùng ngoại ô. Lúc này các trung tâm mua bán bắt đầu hình thành phát triển mạnh mẽ. Nhưng trong giai đoạn hình thái kinh doanh liên tục thay đổi như thế này, công ty Montgomery Ward lại bảo thủ, không mở rộng dịch vụ, vô tình đã nhường lại thị trường cho các đối thủ cạnh tranh khác.

Vì sao lại như vậy? Vì sao lại phải cố gắng giữ gìn sự ổn định không cần thiết mà không phát triển? Có phải công ty không có đủ nguồn tài chính để "nuôi sống" kế hoạch cho sự phát triển? Có phải công ty thiếu nhân tài trong lĩnh vực quản lý?

Hoàn toàn không phải lý do như vậy, Công ty Montgomery Ward vừa không thiếu nguồn vốn, vừa không thiếu nhân viên quản lý. Vì trong giai đoạn đó công ty Montgomery Ward đã tích lũy một số tiền vốn khá lớn. Sau chiến tranh thế giới thứ hai có thể có một số nhân viên quản lý do bất đồng quan điểm đã rời bỏ công ty ra đi, nhưng vẫn còn rất nhiều nhân viên có năng lực vẫn ở nguyên vị trí làm việc của họ. Vậy nguyên nhân nào đã dẫn đến tình trạng như vậy? Câu trả lời thuộc về tổng giám đốc Công ty Montgomery Ward từ năm 1932. Ông tin rằng sau chiến tranh thế giới thứ hai, sẽ xảy ra sự bất ổn định của nền kinh tế, cơ sở luận điểm của ông là dựa trên sự thay đổi

của tình hình kinh tế thế giới sau đại chiến lần thứ nhất. Tổng giám đốc dự đoán những thay đổi trong chính sách của nhà nước và những hoạt động kinh tế nhất định sẽ gặp nhiều khó khăn, bởi vì ngành công nghiệp dùng sản xuất trang bị quân dụng chuyển sang sản xuất đồ dùng gia dụng, hơn nữa có hàng triệu người từ quân ngũ trở về đang phải đối mặt với vấn đề tìm việc làm. Chính vì thế ông ấy đã dự đoán: tình hình kinh tế sẽ còn nghiêm trọng hơn những gì mà chúng ta biết trước đây, chúng ta (Công ty Montgomery Ward) không nên có những thay đổi biến động gì về mặt quy mô, chúng ta cần phải hết sức thận trọng.

Nếu những dự đoán của Tổng giám đốc là chính xác - Nếu trong vòng 3 đến 4 năm sau khi xảy ra đại chiến thế giới, nền kinh tế vẫn rơi vào khủng hoảng trầm trọng - thì chắc chắn ông sẽ trở thành một vị "tiên tri", một vị "anh hùng". Ông ấy sẽ trở thành "một nhà doanh nghiệp tài giỏi của nước Mỹ" theo tờ tạp chí thương mại từng dự đoán như vậy. Khi các công ty khác đang buộc phải tiết kiệm các chi phí thì số vốn bằng tiền mặt và số vốn lưu động của Montgomery Ward lại rất dồi dào, công ty có thể mở rộng quy mô rất lớn.

Chúng ta hãy nhìn lại bối cảnh của Công ty Montgomery Ward.

Năm 1872, Công ty Montgomery Ward bắt đầu loại hình kinh doanh cỡ lớn ở Chicago, công ty bán rất nhiều loại sản phẩm hàng hoá, phương pháp tiêu thụ chủ yếu là qua thư điện tử. Bản thân ông Montgomery Ward đã phục vụ đối tượng tiêu dùng là người nông dân trong rất nhiều năm nên biết rõ rằng những người nông dân không thích mua hàng hoá với giá tiền cao, những người nông dân thường hay phải đắn đo do dự rất lâu khi lựa chọn mua một thứ hàng hoá nào đó và khi họ có thể mua được thì số lượng của rất hạn chế, Montgomery Ward biết rằng những người nông dân chỉ muốn mua hàng giá rẻ mà thôi.

Montgomery Ward đã dễ dàng thâm nhập vào thị trường nông thôn. Ngoài vấn đề về giá cả, yếu tố quan trọng nhất để có được sự thành công đó là do công ty đảm bảo rằng nếu khách hàng không hài lòng với hàng hoá sản phẩm của công ty có thể trả về cho công ty mà không phải trả phí vận chuyển.

Đến cuối năm 1929, Công ty Montgomery Ward có 500 cửa hàng, mỗi tuần thường có 25 cửa hàng mới được khai trương, thời gian này, Công ty Hills chỉ có tổng số là 324 cửa hàng. Trong những năm 30 của thế kỷ XX, khi xảy ra khủng hoảng kinh tế, đối với Công ty Montgomery Ward và Hills đây chính là giai đoạn mà cả hai đều có sự điều chỉnh, hai công ty đều đóng cửa một số cửa hàng kinh doanh không có lãi, những cửa hàng mới trước khi khai trương phải được lên kế hoạch và nghiên cứu rất kỹ lưỡng.

Trong thời gian xảy ra đại chiến thế giới lần thứ hai, tất nhiên không phải là lúc để các công ty khoa trương thanh thế, nhưng hai năm sau chiến tranh, Công ty Hills đã đầu tư rất nhiều tiền vào công việc quảng bá, làm cho mức tiêu thụ từ 1 tỷ đô la Mỹ lên tới 2

tỷ đô la Mỹ. Nhưng lúc này, tổng giám đốc Công ty Montgomery Ward lại lựa chọn chiến lược mang tính bảo thủ, ngôi đó thận trọng quan sát mà không hề có động thái gì. Tất nhiên, khủng hoảng kinh tế sau chiến tranh thế giới thứ hai đã không xảy ra như những gì mà Tổng giám đốc đã dự đoán, nhưng ngoài chiến lược phát triển quá thận trọng và việc không tham gia vào thị trường kinh doanh, Tổng giám đốc còn phạm phải sai lầm khác nữa, những sai lầm này đã làm mất đi nhiều nhân viên quản lý quan trọng của công ty. Tác phong làm việc cứng nhắc độc đoán của Tổng giám đốc: không cho phép người khác có ý kiến bác bỏ hay phản đối, trong thời gian ông giữ chức, đã có tới 3 vị tổng giám đốc, 24 phó tổng giám đốc và rất nhiều nhân viên phụ trách đã từ bỏ công ty ra đi. Trong số những người này có người sau này đã trở thành tổng giám đốc trong một công ty lớn rất nổi tiếng.

Vì hạ thấp mức lương của nhân viên, nên đã dẫn tới tình trạng bất bình của nhiều nhân viên làm việc trong công ty. Cán bộ công đoàn trong công ty cho rằng nhân viên đã không được đãi ngộ một cách xứng đáng và công bằng và họ cũng không được giải quyết một cách thoả đáng. Sau hàng tháng úp mở không có lời giải thích đối với nhân viên, cuối cùng Tổng giám đốc tuyên bố công đoàn không được phép đại diện cho công nhân viên, vì vậy công ty không thừa nhận công đoàn, kết quả là công đoàn đã trình bày sự việc lên hiệp hội người lao động toàn quốc, đồng thời uy hiếp bãi công công ty. Tổng giám đốc vẫn kiên quyết từ chối sự điều đình hoà giải từ phía chính phủ, vì vậy công đoàn quyết định bãi công. Công đoàn của nhiều công ty khác cũng gia sức ủng hộ, chính phủ liên bang bó tay, nếu khuyến cáo của hiệp hội người lao động toàn quốc không được giải quyết thoả đáng rất có thể sẽ xảy ra bạo loạn trong giới người lao động trên toàn quốc. Thời gian đó là vào năm 1944, toàn nước Mỹ đang dốc sức vào đại chiến thế giới lần thứ hai.

Cuối cùng, chính phủ liên bang đã ra lệnh cho lực lượng tiếp quản công ty này, yêu cầu công ty phải tiếp nhận kiến nghị khiếu nại của cán bộ công nhân viên. Tổng giám đốc vẫn tiếp tục đối đầu thách thức với quyền lực của tổng thống nước Mỹ, ông ta ngăn cấm quân đội tiếp quản nhà máy ở Chicago. Vì hành động thiếu hợp tác của Tổng giám đốc, ông ta đã bị hai sĩ quan lực lượng hộ tống buộc phải ra khỏi văn phòng.

Trong vài năm sau khi kết thúc cuộc "chiến tranh" này, công ty vẫn tiếp tục duy trì chính sách tiết kiệm giá thành - Họ không muốn "bán tháo" những sản phẩm đã hết hạn và không thể bán được nữa. Chính vì vậy càng nhiều tiền vốn bị đọng lại trong hàng tồn kho. Điều đó phản ánh việc điều tiết hàng hoá tiêu thụ và tồn kho không tốt - không kịp thời tiêu thụ hết những hàng hoá không bán chạy, hoặc để tồn kho một loại hàng hoá nào đó quá nhiều. Về mặt này, công ty Montgomery Ward đã rất yếu kém so với công ty đối thủ cạnh tranh.

Từ sau chiến tranh thế giới lần thứ hai cho đến năm 1948 lợi nhuận rỗng và mức doanh thu của Công ty Montgomery Ward đều gia tăng, sau đó duy trì ở mức ổn định.

cuối cùng lại dần dần giảm xuống. Trong khi đó, sự tăng trưởng của công ty đối thủ cạnh tranh Hills thời kỳ này thì hoàn toàn ngược lại, họ đã có những bước phát triển chóng mặt, còn Công ty Montgomery Ward lại ngày càng thụt lùi.

Chính chủ nghĩa bảo thủ đã làm cho Công ty Montgomery Ward phải trả một cái giá quá đắt: Thị phần của công ty bị giảm xuống trầm trọng, tổn thất do không mở rộng quảng bá công ty một cách hợp lý.

Từ thực trạng phát triển của Công ty Montgomery Ward đã dẫn tới một nguyên tắc cơ bản đối với các doanh nghiệp:

Một công ty không được phép dậm chân tại chỗ, nếu công ty muốn tồn tại thì bắt buộc phải phát triển. Khách hàng, nhà cung ứng, người quản lý đều có trách nhiệm tham gia góp phần cho sự tồn tại và phát triển của công ty, bởi vì bất cứ ai trong số họ đều có lợi ích khi công ty không ngừng phát triển phồn vinh. Có điều chúng ta không nên quá chú trọng tới sự phát triển, để tránh tình trạng phải "điều trị" cho công ty vì thiếu vốn và nhân lực, nếu tình trạng này xảy ra thì rất nguy hiểm cho doanh nghiệp, vì vậy phát triển vừa phải phù hợp mới đạt tiêu chuẩn.

Một giám đốc cần phải thay đổi các chiến lược của công ty, không thể quá say sưa với nguyên tắc của bản thân mà phạm phải sai lầm lúc nào không hay biết. Sau đại chiến thế giới lần thứ hai, chiến lược của Tổng giám đốc có thể là đúng, nhưng sau 5 năm khi nền kinh tế không xảy ra những gì đột biến như dự đoán thì việc xây dựng kế hoạch điều chỉnh lúc đó cũng đã là quá muộn! Môi trường cạnh tranh không ngừng thay đổi, nếu công ty mong muốn đạt được thành công thì bản thân công ty phải tự suy xét kiểm điểm thường xuyên liên tục.

Chúng ta không thể coi nhẹ mọi động thái của đối thủ cạnh tranh, những sai lầm cơ bản của Tổng giám đốc khi ông cho rằng: chiến lược của ông ta nhất định sẽ đưa công ty tới thắng lợi nên đã coi thường sự phát triển cần có trong từng giai đoạn của công ty. Tổng giám đốc cần phải hết sức lưu ý tới mọi biến động của đối thủ cạnh tranh, để có thể đưa ra chiến lược đối phó kịp thời, không để cho đối thủ cạnh tranh phát triển một cách dễ dàng thuận lợi, như công ty Montgomery Ward đã từng nhượng bộ cho đối thủ cạnh tranh là công ty Hills mở rộng mạng lưới trong nhiều năm, sau đó chính họ đã không đuổi kịp đối thủ nữa cho dù đã cố gắng hết sức.

Sau này dưới sự lãnh đạo của người đảm nhận chức vụ giám đốc sau Tổng giám đốc, Công ty Montgomery Ward đã hồi sinh trở lại, sau đó lại tiếp tục phát triển mạnh mẽ, có điều "ánh hào quang" mà công ty đã từng có được trước đây không bao giờ trở lại nữa.

# THẤT BẠI DO HÀNH ĐỘNG VỘI VÀNG

Môn thể thao bóng bầu dục được nhiều người dân nước Mỹ ưa chuộng giống như các môn thể thao khác như bóng chày, bóng rổ... nó là hoạt động giải trí trên toàn nước Mỹ.

Đầu thế kỷ này, rất nhiều trường đại học tổ chức các giải thi đấu bóng chày, chính vì vậy môn thể thao bóng chày lại ngày càng trở nên phổ biến. Vào năm 1924, NFL (Liên minh bóng chày quốc gia) được thành lập, trong đó có 6 đội bóng, trong thời gian này cũng có nhiều liên minh khác được thành lập, nhưng những liên minh mới này lại nhanh chóng bị tan rã do thi đấu thất bại và nhiều nguyên nhân khác, các đội bóng bị tan rã thì những liên minh này lại gia nhập NFL, dần dần NFL trở nên hùng hậu về lực lượng.

Đến năm 1959, liên minh NFL đã có các đội bóng ở khu vực Đông và Tây, mỗi khu vực có 6 đội bóng. Năm 1960, đối thủ chính là AFL (Liên minh bóng chày nước Mỹ) được thành lập. AFL có rất nhiều các ông chủ có tiềm lực hậu thuẫn đảm bảo cho sự thành công của họ, nhưng trong vài năm đầu, số lượng người xem của AFL ít hơn rất nhiều so với NFL.

Vào những năm 60, hai liên minh này đã đấu tranh với nhau nhằm giành được vị trí dẫn đầu và tranh giành ngôi sao bóng chày ở các trường đại học. Vào năm 1967, hai liên minh này tổ chức trận quyết đấu giành cúp vô địch, kết quả trận đấu này đã đem lại danh tiếng cho AFL. Trong thời kỳ này, có một số đội bóng mới gia nhập, cũng có một số đội bóng cũ lại đổi sang thành phố khác. Nhưng đến năm 1970, AFL đã sát nhập vào với NFL, đã kết thúc cuộc chiến tranh giành nhân tài trong nhiều năm của hai liên minh.

Đến năm 1973, NFL đã có 26 đội bóng và đã trở thành một hiệp hội thể thao có sự phát triển vượt bậc. Lúc này, Davidson thành lập WFL (Liên minh bóng chày thế giới).

Davidson thực sự là một “cậu bé vàng” điển hình của bóng chày Nam Phi, anh có tóc màu vàng, hai nướm đồng tiền và làn da đen cháy, anh đặc biệt yêu thích thể thao, việc thành lập liên minh mới bản thân anh đã có kinh nghiệm rất phong phú, anh đã từng thành lập hiệp hội bóng chày thế giới và hiệp hội bóng rổ nước Mỹ.

Và cho dù các quy định của WFL có phong phú và tác dụng đến mức nào, nếu mỗi đội bóng không có những ngôi sao xuất sắc thì trận đấu cũng không thể có sức hấp dẫn, vì vậy nguồn nhân tài của các đội bóng trong WFL đều bắt nguồn từ liên minh NFL và đối thủ của NFL.



Tập đoàn của Davidson hiểu rõ được nhu cầu của những ngôi sao bóng chày giành được từ NFL là gì. Kết quả là họ đã nâng cao thu nhập cho cầu thủ. Sau khi có sự tham gia của các ngôi sao bóng chày, hiệu quả của các trận thi đấu tăng lên rõ rệt. Tiền đô của WFL rất tươi sáng, nhưng một vấn đề lớn còn tồn tại đó là họ phải có được những sân vận động thi đấu phù hợp, trước khi xây dựng những sân vận động mới họ vẫn phải sử dụng những sân vận động đã quá cũ, thậm chí còn không có cỏ, trời tối không có đèn chiếu sáng, phòng thay quần áo cũ nát... và còn nhiều nguyên nhân khiến việc xây dựng sân vận động mới cho các đội bóng càng trở nên cấp thiết.

Thời gian đó, 12 đội bóng của WFL thi đấu bóng chày ở những thành phố mà ở đó các đội bóng chày không phát triển mạnh mẽ cho lắm, nhưng họ vẫn thường xuyên tổ chức các trận đấu. Davidson đặt ra kế hoạch trong vòng 5 năm sẽ mở rộng ra một số thành phố lớn trên thế giới, như Tokyo, London, Pari v.v... Anh rất tự tin nói rằng: Liên minh của chúng tôi sẽ không bao giờ thất bại.

WFL phải ký kết hợp đồng với đài truyền hình, nhằm xây dựng cho liên minh danh tiếng. ngoài ra còn có thể có được thu nhập khác ngoài bán vé vào cửa, mặc dù lúc đó WFL không dám hy vọng có thể có được hợp đồng giống như của NFL - thu nhập thông qua truyền hình các trận đấu của NFL là hơn 500.000 đô la Mỹ trong mỗi năm, vì vậy việc truyền hình các trận thi đấu đối với WFL là hết sức cần thiết. Davidson cũng cố gắng để mỗi một đội bóng của WFL có được thu nhập 100.000 đô la Mỹ trong một năm. Việc này không chỉ có mục đích duy nhất là kiếm tiền mà còn có mục đích khác nữa, đó là có cơ hội giúp cho các đội bóng ra mắt khán giả và khẳng định vị trí của mình.

Trong 6 tuần thì có tới 5 tuần truyền hình các trận thi đấu của WFL, thông thường được phát vào tối thứ tư hàng tuần, tuần thứ sáu thì truyền hình vào tối thứ năm trên đài truyền hình trung ương. Mùa bóng đầu tiên của WFL đã diễn ra rất tốt đẹp, trong trận đấu truyền hình trên đài trung ương lần đầu tiên, đã thu hút được tới 60.000 khán giả và tỉ lệ người xem trên toàn quốc đạt 16%, một đội bóng chày đã đánh bại đội ngôi sao NewYork. Theo nguồn tin của thông tấn xã Mỹ, ngay từ lần đầu tiên ra quân, WFL đã giành được chiến thắng và thành công mỹ mãn, có khoảng 200.000 người hâm mộ trên 5 thành phố chờ đón xem. Chỉ riêng trận đấu của đội Philadelphia đã có tới 55.000 người xem.

Nhưng làn sóng hâm mộ cuồng nhiệt cũng nhanh chóng qua đi, số lượng người xem thậm chí còn không đạt yêu cầu hoà vốn, chỉ có khoảng 35.000 người. Ví dụ trong trận thi đấu giữa một đội bóng chày và đội Philadelphia vào tháng 8, dự kiến có 121.000 người xem, nhưng trên thực tế chỉ bán được 20.000 vé, sau đó tình hình lại càng trở nên tồi tệ hơn, chỉ có khoảng 3.500 người xem mỗi trận. Đến tháng 9, tình hình vẫn không có gì thay đổi, đến ngày 21, đội Detroit thông báo với Davidson rằng: tình hình của chúng tôi càng trở nên bi đát hơn, đã có đến vài tuần chúng tôi không trả thù lao cho cầu thủ, thậm chí chúng tôi còn không có tiền để trả tiền giặt đồ.

Mặc dù xảy ra tình trạng như vậy, nhưng WFL vẫn không thay đổi giải pháp, đồng thời giới báo chí cũng giảm bớt đăng tải các bài báo nói về hoạt động của WFL, chính vì vậy đã làm hơn 50.000 người xem không hài lòng về sự thay đổi lịch thi đấu giữa đội Chicago và đội ngôi sao New York, làm ảnh hưởng tới niềm tin của những người hâm mộ đội WFL. Chính vì không có thu nhập, nên tình hình tài chính của các đội bóng rất khó khăn, điều làm mọi người hoang mang đó là đội bóng chày ngôi sao New York đang giữa mùa giải đã rời sang bang North Carolina, chuyển đổi thành một đội khác, chuyện đáng buồn cười hơn đó là do chưa trả hết nợ ở New York, nên người chủ nợ đã tịch thu hết quần áo của cầu thủ. Nhưng người duy nhất có lợi đó là Davidson, năm 1974, anh đã thu được 10% của số tiền 100.000 đô la Mỹ thù lao và lãi của các buổi truyền hình.

Trải qua nhiều bài học kinh nghiệm trong năm 1974, nhiều người đã khuyên WFL ngừng công việc kinh doanh, nhưng một ông chủ 35 tuổi tên là Hammett lại có cách suy nghĩ khác, ông hiểu rõ những vấn đề đang tồn tại đối với WFL, không những phải xây dựng hình tượng mới của WFL trong quản lý và tổ chức mà còn phải thanh toán toàn bộ số nợ nần của WFL, ý tưởng của Hammett là:

- Phân phối một cách hợp lý thu nhập có được từ vé vào cửa và truyền hình.
- Giám đốc mới của WFL phải trả hết nợ trước đó, đồng thời phải duy trì vốn lưu động lớn.
- Chi phí đi lại phải được trả trước khi diễn ra giải thi đấu.
- Xây dựng chế độ phân phối thu nhập từ tiền vé vào cửa một cách phù hợp cho các đội bóng đến thi đấu.

Hammett dự kiến tính toán kỹ các chi phí, thì mỗi một trận thi đấu cũng có tới 17.000 khán giả đón xem và như thế thu nhập cũng đã là tương đối cao.

Năm 1975, liên minh WFL hy vọng nhờ vào sự nổi tiếng của những ngôi sao bóng chày của NFL - những cầu thủ không bị ràng buộc bởi hợp đồng để kiếm lợi nhuận, nhưng sự việc không thành, một số cầu thủ giỏi của NFL không có ý định thi đấu cho WFL. Đồng thời do không có uy tín nên khi bắt tay vào kinh doanh, vẫn gặp phải rất nhiều trở ngại, cuối cùng còn mất cả hợp đồng ký kết với truyền hình, chính vì vậy đến 10 đồng phụ phí cho các đội cũng không có khả năng chi trả, Hammett nói: chúng tôi đã hoàn toàn thất bại, nguyên nhân là bởi vì chúng tôi không tìm hiểu thể thao theo một cách chuyên nghiệp, và cũng do chúng tôi là những người "ngoại đạo".

Vì sao thời kỳ hoàng kim của WFL lại trôi qua nhanh đến như vậy? Ngoài vấn đề về cách suy nghĩ và khả năng của Davidson, sự đảm bảo về tài chính của anh ta cũng làm mọi người không hài lòng, thêm vào đó vợ anh ta đang muốn ly hôn, tuy đó cũng là nguyên nhân gây ra sự thất bại, nhưng sự sai lầm trong phán đoán cũng là một nguyên nhân quan trọng và chủ yếu của sự thất bại. Tóm lại nguyên nhân thất bại bao gồm 4 loại sau:

- Thiếu sự ủng hộ của những người hâm mộ, số lượng người xem thấp hơn cả điểm hoà vốn.

- Tỷ lệ người xem qua truyền hình thấp, đặc biệt là trong năm thứ hai của WFL.

- Liên minh thiếu cầu thủ xuất sắc, vì vậy khi so sánh với NFL, chắc chắn không thể xếp ngang bằng.

- Không đủ chi phí để hỗ trợ cho đội bóng và liên minh.

Trên đây chỉ là những nguyên nhân trên bề nổi, điều chủ yếu nhất vẫn là những điều tra kinh doanh trên thị trường. Nếu kiểm tra tỷ lệ gia tăng của số lượng người xem của AFL, NFL, sẽ phát hiện thấy rằng từ sau năm 1966 có giảm đi; đến năm 1974, khi số lượng người xem vẫn tiếp tục giảm, lúc này WFL bắt đầu được thành lập. Lúc này có rất nhiều các trận đấu được tổ chức. Từ năm 1965 có 154 trận, đến năm 1968 tăng lên 182 trận. Điều đó cũng nghĩa là các đội bóng chày đã xuất hiện hiện tượng bão hoà, hầu như mỗi một thành phố đều có một đội bóng; thêm vào đó NFL đã có 26 đội bóng trên toàn quốc, làm cho thời gian thi đấu vào mỗi mùa giải phải kéo dài, chính vì vậy đã tăng thêm gánh nặng cho truyền hình.

WFL được thành lập vào năm 1974, khi đó người thành lập liên minh tưởng rằng thị trường cũng có nhiều cơ hội tốt giống như năm 1960 khi AFL thành lập; lúc đó chỉ có 12 đội bóng mà thôi, nhưng WFL lại không khảo sát và phát hiện ra vấn đề này.

Ngoài ra, WFL đã đưa ra hai quyết định sai lầm khi phân chia quyền lợi trong liên minh:

- Đội bóng đa số được thành lập ở thành phố nhỏ, liên minh đã bỏ qua vấn đề số lượng người xem quá ít ở nơi này.

- Lựa chọn địa điểm phát triển đội bóng đã bỏ qua vấn đề hứng thú của người xem.

Thêm vào đó người xem đa số đã bão hoà, các môn thể thao được truyền hình quá nhiều, trên một thị trường truyền hình dày đặc đến như vậy, liên minh mới thành lập như WFL muốn có một chỗ đứng dành riêng cho mình là rất khó.

Khi WFL đưa ra thị trường một loại "sản phẩm", liên minh này cần phải lựa chọn những sách lược và công cụ kinh doanh khác nhau, khi phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh có tiềm lực, nếu muốn chiếm được thị phần, trước tiên cần phải đánh giá khả năng ưu nhược điểm của đối thủ, sau đó loại bỏ dần và lựa chọn phần thị trường chưa bị chiếm hữu, rồi mới tiến hành các công việc kinh doanh, điều này rất quan trọng đối với một liên minh có nguồn vốn hạn chế và mới gia nhập thị trường như WFL.

Cho dù có thực hiện đầy đủ các bước trên cũng khó có thể đảm bảo được sự thành công, thế nhưng Hammett và Davidson lại quá lạc quan, thêm vào đó họ dự đoán và đánh giá thị trường không chuẩn xác, ý tưởng mới thì thiếu phân tích nhận xét, chính vì

vậy đã dẫn đến thất bại trầm trọng, từ những thất bại của Hammett và Davidson, chúng ta có thể rút ra những bài học kinh nghiệm sau:

- Phải xây dựng quan niệm về tiềm lực của thị trường, có còn chỗ trống để thâm nhập vào hay không. Trong ví dụ này, chúng ta có thể thấy rằng đối với người xem và truyền hình, cả hai đã quá bão hoà trước hàng loạt đội bóng và các trận thi đấu.

- Nếu phát hiện thấy thị trường vẫn còn chỗ trống, nhưng cần phải khảo sát xem thị trường có tiềm năng lợi nhuận hay không và mức độ như thế nào. Điều đáng buồn đó là WFL lại lựa chọn những thành phố nhỏ, những nơi mà người xem không có hứng thú với các môn thể thao, đặc biệt là bóng chày.

- Khi đã gia nhập thị trường, phải chấp nhận những tổn thất nặng nề trong thời gian đầu, đồng thời cần chú ý tới chất lượng của sản phẩm. WFL đã không chú ý tới những vấn đề này, vì vậy họ đã gặp phải thất bại ngay từ khi mới bắt đầu.

- Coi trọng các mối quan hệ xã giao, đặc biệt là tổ chức các hoạt động quảng bá hình ảnh. WFL hầu như đã không để ý tới vấn đề này ngay từ khi mới bắt đầu hoạt động.

- Thành phần mới gia nhập thị trường thì phải ra mắt khách hàng những sản phẩm mới đặc biệt, thậm chí khách hàng còn muốn được dùng thử. Tuy WFL đã cung cấp những ý tưởng giải trí mới, nhưng họ đã bị NFL mô phỏng lại rất nhanh, nên thậm chí họ đã đánh mất cả những gì độc đáo nhất của bản thân.

Những bài học kinh nghiệm của WFL không những phù hợp với các đội bóng, mà còn rất có tác dụng và hữu ích đối với các doanh nghiệp.

# KHOẢNG CÁCH TỪ THÀNH CÔNG RỰC RỠ ĐẾN BÊN BỜ VỰC PHÁ SẢN RẤT NGẮN NGỦI - KHÔNG CÓ AI LÀ MÃI THÀNH CÔNG

Vương An - một cái tên đã từng làm nhiều người dân Trung Quốc cảm động và cũng đầy tiếc nuối. Ông là một con người nổi tiếng trong giới khoa học kỹ thuật nước Mỹ. Vào năm 1948, ông giành được học vị tiến sĩ vật lý học ứng dụng của trường đại học Havard - Mỹ. Không lâu sau ông đã phát minh ra một linh kiện quan trọng trong máy vi tính - đó là đĩa mềm dùng để ghi nhớ các dữ liệu, đây có thể coi là thành quả cao của công nghệ thông tin, làm nền tảng cho sự phát triển của máy vi tính hiện tại. Ông là người đầu tiên trong số những người Hoa Kiều được IBM - một công ty máy vi tính cỡ lớn của thế giới mời về làm cố vấn. Ông còn là người đầu tiên tham gia vào hội các nhà khoa học mang tên "Đảng danh nhân", được đứng cùng danh sách với ông Bell người phát minh ra điện thoại và ông Edison người phát minh ra đèn điện. Để biểu dương những thành tích mà ông đã cống hiến cho nền khoa học kỹ thuật nước Mỹ, tổng thống Mỹ đã đích thân tặng huy chương phát minh cho ông.

Ông đã từng là một nhà kinh doanh tài giỏi. Năm 1951, ông đã từ chối lời mời làm việc cho phòng thử nghiệm máy vi tính của trường đại học Havard, mặc cho nhiều bạn bè đã can ngăn và khuyên bảo, ông đã lấy danh nghĩa là "Phòng thử nghiệm Vương An" để bắt đầu sự nghiệp của mình. Doanh thu từ đĩa mềm đã đem lại cho ông sự giàu có. Qua 10 năm nỗ lực và gian khổ phấn đấu, thành tích cuối cùng cũng đã đến với ông, ông được bình chọn là nhà kinh doanh có mức phát triển cao nhất nước Mỹ, là một trong số ít các công ty có tiềm lực lớn. Đến năm 1978, Công ty Vương An đã trở thành một công ty cung cấp hệ thống công cụ xử lý văn bản lớn nhất thế giới. Đồng thời cũng là nhà cung ứng máy vi tính lớn nhất cho vùng Bắc Mỹ. Đến năm 1986, Công ty Vương An đã phát triển thành một công ty lớn xuyên quốc gia, trong đó có tới 30.000 nhân viên, doanh thu hàng năm hầu như đạt được 3 tỷ đô la Mỹ. Từng được xếp thứ 161 trong số 1.000 các công ty lớn. Tài sản của Vương An có giá trị 2 tỷ đô la Mỹ, là người thứ năm giàu nhất nước Mỹ. Vương An đã đạt được đỉnh cao của thành công rực rỡ.

Nhưng đã lên được đến đỉnh rồi thì cũng dễ bị tụt dốc. Lúc này, công ty Vương An bỗng xuất hiện nhiều nguy cơ tiềm ẩn. Khi bước vào những năm 80, máy vi tính có tốc độ phát triển chóng mặt, cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt. Đặc biệt là Nhật Bản,

trình độ khoa học kỹ thuật ở đây đã dần dần thu hẹp và thay thế ngành công nghệ máy vi tính của Mỹ, họ hợp nhất thị trường trong nước, và tấn công vào thị trường nước ngoài, họ đã chiếm ưu thế trên thị trường. Từ năm 1985 đến nay, thị phần của sản phẩm bán dẫn của Nhật Bản đã tăng khoảng 50% trên thị trường thế giới, thị phần ổ ghi nhớ của Nhật Bản tăng khoảng 80% trên thị trường thế giới. Công ty IBM - một công ty nổi tiếng thế giới cũng đã nhanh chóng bị cạnh tranh, từ năm 1984 lãi thuần của công ty là 6.58 tỷ đô la Mỹ giảm xuống còn 3.7 tỷ đô la Mỹ vào năm 1985, các công ty máy vi tính khác như Digital, CDC và Apple đều bị ảnh hưởng, Công ty Vương An cũng không nằm ngoài danh sách này.

Ngoài những nguyên nhân trên, bản thân Công ty Vương An cũng tồn tại nhiều vấn đề.

*Vấn đề thứ nhất* đó là sản phẩm không đáp ứng tiêu chuẩn khoa học kỹ thuật, công ty đã coi nhẹ sự phát triển của xu thế thị trường, từ những năm 60. Công ty Vương An cũng đã tung ra nhiều loại sản phẩm mới, năm 70 đã cho ra loại máy vi tính văn phòng và sáng tạo ra phần mềm ghi nhớ tự động trong công việc văn phòng, và phát triển rất mạnh trong vòng 10 năm. Thế nhưng thời gian đó, máy vi tính cá nhân xách tay đã chiếm ngôi, và nó đã trở thành loại máy tính được nhiều người ưa chuộng. Vương An vì quá tự tin cho rằng sản phẩm của ông đạt tiêu chuẩn khoa học kỹ thuật cao và có thiết kế đẹp, mà đã không nhận thấy sự thay đổi của thời thế, ông vẫn cho sản xuất máy vi tính cỡ vừa. Vào những năm 80, khi Công ty IBM và các công ty khác đã chế tạo ra loại máy vi tính có giá cả phải chăng và đa chức năng, Vương An vẫn cố chấp không nghe theo lời khuyên cáo của mọi người, vẫn không khai thác sản phẩm mới, do vậy các sản phẩm của công ty ngày một "lão hoá" và không có sản phẩm với những chức năng mới. Có người nói rằng, có thể là do căn bệnh của nhà khoa học nhà phát minh, đôi khi họ quá say sưa với những tiêu chuẩn khoa học kỹ thuật, nên họ thường chậm chạp trước những phản ứng của thị trường.

*Vấn đề thứ hai* đó là Vương An đã bỏ qua những yêu cầu của người tiêu dùng. Khách hàng luôn coi sự thuận tiện là trên hết, họ yêu cầu nhà sản xuất phải đảm bảo có được các tiêu chuẩn kỹ thuật để có thể trao đổi dữ liệu hoặc cùng làm việc trên những loại máy khác nhau hoặc trên hệ thống xử lý văn bản khác nhau. Không ít công ty để đáp ứng yêu cầu này đã liên tiếp sản xuất ra các loại máy vi tính cá nhân tương thích với máy vi tính của Công ty IBM. Vương An vẫn bảo thủ với ý kiến của mình, không hề để ý tới nhu cầu của khách hàng, kiên quyết không sản xuất loại máy vi tính tương thích với IBM, vì vậy đã làm cho khách hàng mất cảm tình và không hài lòng. Ngoài ra, Công ty Vương An cũng rất lạc hậu so với các công ty khác trong vấn đề thiết kế phần mềm, khâu phục vụ sau bán hàng, chưa kịp thời giao hàng tận tay cho khách hàng. Vương An còn thu tiền bảo dưỡng máy móc và các phụ phí khác, họ tìm mọi cách để rút tiền của cả khách hàng cũ lẫn khách hàng mới, làm nhiều khách hàng cũ rất mất cảm tình.

Một công ty luật đã nói rằng, chính vì họ huỷ hợp đồng mua máy vi tính của Vương An tổng trị giá 100.000 đô la Mỹ nên đã tiết kiệm được 100.000 đô la Mỹ chi phí cho sửa chữa. Thậm chí họ còn nhấn mạnh rằng, cách làm của Công ty Vương An đã làm khách hàng phải từ bỏ họ mà ra đi. Ngoài ra còn có một khách hàng phản ánh rằng, vì vấn đề kỹ thuật nên công ty họ đã phải gọi điện nhờ Công ty Vương An tư vấn, không ngờ Công ty Vương An đòi thu 175 đô la Mỹ cho phí tư vấn, việc làm này hết sức vô lý. Còn có rất nhiều khách hàng khác kiến nghị rất nhiều về khả năng yếu kém trong kinh doanh và quản lý của công ty Vương An. Mối quan hệ giữa Công ty Vương An và khách hàng rất căng thẳng, số lượng khách hàng dần dần giảm xuống rõ rệt. dùng một câu nói khác của nhà bình luận đó là: "*Vương An đã tự quên đi khách hàng*"

*Vấn đề thứ ba* đó là nhận người thân vào làm những công việc trọng trách trong công ty. Việc làm này đã làm thay đổi vị trí công việc của các nhân viên khác trong công ty.

Vương An rất mong muốn con trai Vương Kỳ sẽ kế thừa chức vụ giám đốc của mình. Vương An đã bố trí cho anh ta đi tìm hiểu và nắm bắt thông tin của các bộ phận trong công ty, kiến thức của Vương Kỳ cũng chỉ ở mức trung bình hơn nữa lại chuyên quyền độc đoán, thế nhưng Vương An vẫn muốn con trai thừa kế lại công ty với doanh thu hàng năm đạt 2 tỷ đô la Mỹ. Chính ý định này của Vương An đã gây ra nhiều mâu thuẫn đối với các lãnh đạo trong công ty, nhiều người bất mãn đã bỏ công ty ra đi, vì thế công ty đã mất đi rất nhiều nhân tài và cuối cùng là sự "trượt dốc" diễn ra nhanh chóng. Tháng 8 năm 1989, nhiều nơi đàm tiếu về câu chuyện hài của cha con nhà Vương An, không còn cách nào khác để giúp công ty có thể khôi phục được tình trạng, Vương Kỳ đành phải nhường quyền quản lý cho người khác tài giỏi và thực sự có khả năng. Tháng 3 năm 1990, Vương An qua đời vì bệnh tật, trước khi qua đời ông đã chính thức bổ nhiệm cho một nhà kinh doanh - ông Miller người không thuộc gia tộc họ Vương làm tổng giám đốc. Nhưng thời gian này, công ty đang khủng hoảng nặng nề và tụt dốc, việc cải tổ lúc này đã là quá muộn. Quý IV năm 1985, Công ty Vương An đã tổn thất lớn chưa từng thấy trong vòng 10 năm trở lại, Vương An bị buộc phải cắt giảm số lượng nhân viên. Mọi người lúc này mới bắt đầu cảnh giác, Công ty Máy vi tính Vương An bắt đầu xảy ra biến động.

Vào năm 1989, toàn bộ ngành công nghiệp máy vi tính trên thế giới rơi vào khó khăn, lợi nhuận của IBM cũng giảm xuống. Các công ty máy vi tính khác cũng bị ảnh hưởng. Công ty Vương An phải đối mặt trước nguy cơ này lại càng khủng hoảng trầm trọng. Cổ phiếu của công ty giảm xuống nhanh chóng. Thế nhưng, giám đốc Công ty Vương An lúc đó là con trai của Vương An vẫn mù quáng nói rằng: "*Chúng tôi có 0.3 tỷ đô la Mỹ thu nhập, tuyệt đối không bị mất vị trí trên thị trường*", nhưng vị công tử này chỉ biết nói mà không biết làm. Vì vậy tổn thất ngày một nặng nề. Khi đó người cha là Vương An đang bị bệnh nặng nhưng không còn cách nào khác đành cách chức con trai và mời ông Miller về làm tổng giám đốc.

Sau khi nhận chức, Miller đã vận dụng hết khả năng và kỹ năng của mình vào quản lý làm cho giá cổ phiếu của công ty bắt đầu tăng, làm giảm các khoản nợ. Nhưng bối cảnh đó cũng không kéo dài được bao lâu, do Miller là một nhà kinh doanh mới gia nhập vào ngành công nghiệp máy vi tính, nên không có hiểu biết trong công việc khai thác sản phẩm mới. Việc này có liên quan tới sự sinh tồn của công ty. Chính vì vậy, trong một thời gian rất ngắn khôi phục trở lại, công ty lại tiếp tục đối mặt với phá sản.

Sự thất bại của Công ty Vương An là dịp để các công ty khác chen chân vào. Cuối tháng 2 năm 1990, Công ty GEC đã mua lại bộ phận liên doanh nước ngoài của Công ty Vương An. Đến đầu tháng 3, một công ty của Pháp đã tham gia với vai trò chính trong các công ty chi nhánh của Vương An như Intecom Inc. Ngày 18 tháng 8 năm 1992, Công ty Vương An do tiến sĩ Vương An thành lập đã đưa đơn ra toà án Mỹ xin bảo hộ phá sản do kinh doanh thua lỗ. Ông Miller - tổng giám đốc Công ty Vương An nói rằng: *"Việc này thật đáng tiếc nhưng không còn cách lựa chọn nào khác"*. Thông tin này đã làm sững sốt toàn nước Mỹ và giới doanh nghiệp toàn thế giới.

Mọi người hỏi rằng: *"Công ty Vương An vì sao lại xảy ra tình trạng như vậy?"* Chỉ có Vương An mới trả lời được câu hỏi này, nhưng ông ấy đã qua đời rồi. Chúng ta hãy xem xét kỹ lưỡng một chút về sự thành bại của Công ty Vương An.

Năm đó, với 600 đô la Mỹ trong tay, Vương An đã tự tay thành lập phòng thực nghiệm Vương An. Ông chỉ dựa vào trí tuệ và chí tiến thủ của một nhà khoa học để lập nghiệp, tất nhiên thêm vào đó là sự kiên trì nhẫn nại không thể thiếu khi làm kinh doanh. Ông hiểu rất rõ rằng chỉ có tích lũy mới có thể phát triển, trong phòng thực nghiệm của ông thường xuyên phải tích lũy lực lượng, trong một thời gian dài không có gì nổi bật, bằng lòng kiên nhẫn của người Trung Quốc, cuối cùng ông đã thành công, đạt doanh thu ở mức đột phá: hàng triệu đô la Mỹ, nhưng tốn một khoảng thời gian khá dài là 13 năm.

Tích lũy bao nhiêu năm cuối cùng đã có sự phát triển tột bậc, cuối cùng đã xây dựng được "vương quốc" cho mình đó là Công ty Vương An. Công lao này thuộc về tinh thần dũng cảm kiên trì và không ngừng đổi mới của Vương An. Trong cuốn tự truyện của mình, Vương An cho rằng: Vận mệnh của doanh nghiệp nằm ở sự phát triển, đáp ứng nhu cầu, phù hợp với trào lưu của thời đại, không ngừng sáng tạo đổi mới. Ông luôn nhắc nhở bản thân rằng: không nên "theo đuổi" thị trường mà phải thường xuyên nghiên cứu trước nhu cầu của thị trường, tìm hiểu xu thế phát triển của thị trường, dẫn dắt thị trường đi theo chiều hướng có lợi cho công ty, đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chính vì có được tư tưởng tiến bộ như vậy, bắt đầu từ những năm 60, Công ty Vương An liên tiếp đưa ra thị trường nhiều loại sản phẩm mới và đa dạng. Vì vậy, Vương An có danh hiệu "tay súng bắn nhanh" trong giới các nhà sản xuất máy vi tính.



Thế nhưng đáng tiếc rằng, cùng với sự phát triển của quy mô công ty thì tinh thần đổi mới sáng tạo của Vương An lại dần dần bị lu mờ. Ông không còn mặn cảm đối với những nhu cầu của thị trường nữa, không đánh giá xu thế phát triển của đối thủ cạnh tranh, không đổi mới sản phẩm... Mọi người đều ngạc nhiên: vì sao Vương An lại có thể thay đổi đến như vậy? Có thể ông ta đã già rồi, ý thức về sự đổi mới cũng "lão hoá" theo. Có thể ông vẫn chưa đạt tới đỉnh cao của phong độ, ông chỉ suy xét tới vấn đề duy trì quyền lực. Có thể ông ta đã quá tự tin, tưởng rằng sản phẩm của mình đã đạt tới mức hoàn hảo, không thể có ai vượt qua được. Tinh thần sáng tạo đổi mới đã giúp Vương An thành công trong sự nghiệp, bảo thủ trì trệ lại làm cho ông thất bại.

Một yếu tố khác làm cho Vương An thành công đó là sự tự tin và quyết đoán. Chính nhờ có sự tự tin mà ông đã nghiên cứu thành công đĩa mềm cho máy vi tính. Chính vì có lòng tự tin mà ông đã từ chối một công việc được cho là rất thích hợp với ông trong trường đại học, và cũng nhờ lòng tự tin mà ông đã quyết lập nghiệp trong biết bao gian nan thử thách. Tự tin đã giúp ông cạnh tranh quyết liệt với đối thủ cỡ lớn là Công ty IBM và cuối cùng tự tin đã giúp ông có được "Vương Quốc" cho riêng mình. Tóm lại nhờ có sự tự tin đã giúp Vương An bước lên đỉnh cao của sự vinh quang và thành công.

Thế nhưng, quá tự tin thì sẽ biến thành cố chấp bảo thủ. Sau khi bước lên đỉnh cao ông bắt đầu trở nên cố chấp. Ông quá tự tin mà cho rằng sản phẩm của ông vẫn rất được ưa chuộng trên thị trường, mà không chịu cúi đầu thừa nhận sự thành công của IBM, không chịu thay đổi tiêu chuẩn kỹ thuật cũ. Ông ta bảo thủ khi cho rằng "hổ phụ sinh hổ tử". Sự nghiệp do mình gây dựng nên phải được đích thân con trai thừa kế chứ không phải là bất cứ một người nào khác.

Tự tin giúp Vương An bước lên đỉnh vinh quang, bảo thủ lại kéo ông rơi xuống vực thẳm của sự thất bại. Cuối cùng, Công ty Vương An cũng vĩnh viễn ra đi cùng với Vương An. Cho dù Vương An thành công hay thất bại cũng đã để lại cho mọi người nhiều bài học đắt giá.

# ĐẦU TƯ QUÁ NHIỀU MÀ KHÔNG CÓ KẾ HOẠCH CỤ THỂ "LÀ CON ĐAO HAI LƯỠI"

## 1. Sự thất bại của "ông vua" giám đốc Công ty góp vốn đầu tư Quốc Thái.

Đầu những năm 70, nền kinh tế Đài Loan bắt đầu khởi sắc, chính phủ khuyến khích tư nhân thành lập công ty góp vốn đầu tư. Sau khi được biết thông tin này, ông Vạn Xuân đã quyết định hành động, năm 1971 ông đã thành lập công ty góp vốn đầu tư Quốc Thái. Sau khi thành lập Công ty Quốc Thái, ông Tra Vạn Xuân và con trai lớn là Tra Trấn Nam đã sử dụng chiến thuật "số đông", họ đã tuyển dụng một số lượng lớn nhân viên nhằm thu hút tiền vốn, tổng số vốn đầu tư từ đó đã tăng lên gấp 10 lần, năm 1972, họ đã trở thành một công ty góp vốn đầu tư đầu tiên lớn nhất Đài Loan. Sau 13 năm thành lập, số vốn góp đầu tư đã tăng từ 0,3 tỷ trong ngày đầu thành lập lên tới 44,8 tỷ, đạt gấp 150 lần đó là thành tích làm nhiều người phải sững sốt và nể phục cha con nhà họ Tra.

Công ty đã trở thành doanh nghiệp lớn thứ hai ở Đài Loan chỉ sau tập đoàn Vương Vĩnh, thời gian này đa số các doanh nghiệp đều kinh doanh các dịch vụ như: ăn, mặc, ở, đi lại, trong số đó có cả Công ty Quốc Thái, tổng số có tới 31 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Nhưng đằng sau sự phát triển với tốc độ chóng mặt và những thành công rực rỡ lại tiềm ẩn nguy cơ thất bại. Năm 1979, sau khi Vạn Xuân qua đời vì bệnh nặng, Trấn Nam chính thức lên làm chủ tịch hội đồng quản trị của Công ty Quốc Thái. Phương thức thu lợi nhuận của Quốc Thái chủ yếu là số chênh lệch thu được từ việc mua đi bán lại cổ phiếu, lợi tức cho vay, và thu nhập từ buôn bán bất động sản. Trấn Nam là một người ưa thích đầu tư. Anh đã dùng vốn góp của Công ty Quốc Thái đầu tư vào thị trường cổ phiếu và thị trường bất động sản, cả cổ phiếu và bất động sản đều cần phải đầu tư một lượng vốn lớn, sau năm 1983, do thị trường chứng khoán và bất động sản có biến động mạnh, nên Công ty Quốc Thái bị tổn thất nặng nề, công ty bắt đầu rơi vào hoàn cảnh khó khăn.

Trấn Nam một con người hiếu chiến hiếu thắng lại chuyên quyền độc đoán không hề thay đổi chính sách kinh doanh của mình, nhằm cố giữ lấy thành tích, anh ta tiếp tục tuyển dụng nhiều nhân viên để tranh thủ có được số vốn góp đầu tư của họ, do đó công ty có số lượng nhân viên tăng gấp hai lần so với trước đó! Trấn Nam không hề có sự bố trí sắp xếp nào hợp lý đối với số người tuyển dụng mới.

Tỷ lệ bình quân của toàn bộ số vốn tự có của Công ty Quốc Thái chỉ có 4%, từ đó có thể thấy tình hình tài chính và kinh doanh của Quốc Thái sẽ gặp nhiều rủi ro, bởi vì họ hầu như chỉ dựa vào nguồn vốn của xã hội để duy trì sự tồn tại. Ngày 9 tháng 2 năm 1985, em trai của Trần Nam là Trần Châu - người phụ trách trung tâm tín dụng thứ 10 ở Đài Bắc đã thông báo về tình hình và nguy cơ gặp phải trong kinh doanh ở đó. Hai ngày sau, trước cổng Công ty Quốc Thái là cả một đoàn người xếp hàng dài đòi trả tiền, cho dù Bộ Tài chính đã đứng ra hô hào mọi người nên tiếp tục gửi tiền đầu tư nhưng tất cả đều không đồng tình, họ đành phải chỉ thị cho chi nhánh số 6 ngân hàng giao thông cho vay 4.2 tỷ Đài tệ để chi trả, ngân hàng Trung Ương ứng trước số tiền là 6.7 tỷ Đài tệ để bồi thường, như vậy mới dẹp nổi làn sóng người dân đi đòi nợ bất thường đó. Nhưng những ngày tiếp sau đó, Công ty Quốc Thái đã bị nhiều người rút sớm tiền gửi, số tiền đó lên tới 7 tỷ Đài tệ, cũng từ đó Công ty Quốc Thái cũng mất đi uy tín và vị trí hàng đầu của họ trên thị trường. Từ ngày 11 tháng 2 cho đến ngày 1 tháng 3, số lượng người đến rút tiền còn nhiều hơn cả số người đến gửi tiền, cuối cùng công ty phải trả trước tổng cộng số tiền là 13.6 tỷ Đài tệ, chỉ trong một thời gian rất ngắn nguồn vốn kinh doanh của Công ty Quốc Thái gặp phải khó khăn nặng nề, hầu như không còn cơ may cứu vãn, Trần Nam cuối cùng cũng phải cầu cứu tới bộ tài chính uỷ thác toàn bộ cơ cấu kinh doanh cho chính phủ chỉ định ngân hàng khác thay thế, đồng thời dưới sự chỉ đạo của chính phủ, công ty phải tiến hành cải tổ toàn bộ hệ thống.

Nguyên nhân của sự thất bại của Công ty góp vốn đầu tư Quốc Thái là ở chỗ Trần Nam đã đầu tư quá nhiều vào đất đai, cổ phiếu. Khi đầu tư vào đất đai với một lượng vốn lớn thì anh ta lại không có kế hoạch phát triển nguồn vốn lâu dài, do vậy đã làm cho công ty rơi vào hoàn cảnh khó khăn không lối thoát và không thể cứu vãn.

# **ỔN ĐỊNH MÀ KHÔNG PHÁT TRIỂN CHÍNH LÀ TIỀM ẨN CỦA MẮM BỆNH THẤT BẠI - NGUYÊN NHÂN THẤT BẠI CỦA KODAK**

Kodak là nhà sản xuất phim rửa ảnh lớn nhất thế giới, trong lịch sử phát triển giấy ảnh từ thế kỷ XX đến nay, có thể nói giấy ảnh và phim rửa ảnh đã cùng đồng hành và phát triển, từ năm 1982, khi Kodak đưa ra một khẩu hiệu quảng cáo thì chúng ta càng hiểu rõ hơn vì sao khi đó Kodak rất coi trọng yêu cầu "sử dụng một cách thuận tiện" của người tiêu dùng.

Thời kỳ này sản phẩm bán chạy chưa từng thấy, khách hàng chỉ cần chụp hết 100 tấm phim mua của Kodak là có thể mang cả máy lẫn phim gốc đến công ty, sau khi rửa phim thành ảnh, Kodak lại trả cho khách hàng cả phim lẫn ảnh - cách làm thuận tiện này được khách hàng rất hài lòng và vô cùng hoan nghênh, chính vì vậy sản phẩm của Kodak bán rất chạy.

Hai năm sau, Kodak lại cho ra mắt một sản phẩm đơn giản hơn nữa, đó là "máy ảnh bỏ túi cỡ nhỏ thế hệ thứ nhất", hai sản phẩm hỗ trợ cho nhau, giúp kinh doanh tiêu thụ mạnh chưa từng thấy từ trước đến nay, thời gian này chính là lúc Kodak đặt nền móng vững chắc cho sự phát triển của công ty sau này.

Hệ thống làm việc của Kodak là chụp ảnh - tráng phim - rửa ảnh, nắm vững yêu cầu của hệ thống này đó chính là nguyên tắc hoạt động không chút thay đổi của công ty Kodak - theo đuổi nguyên tắc này sẽ đem đến cho Kodak nhiều lợi nhuận. Khẩu hiệu "You press the putton, we do rest" (bạn chỉ cần bấm máy, chúng tôi sẽ làm tất cả những gì còn lại) được đưa ra vào những năm 80 đã hoàn toàn trở thành sự thật trong những năm 90.

Ổn định mà không phát triển chính là tiềm ẩn của mầm bệnh thất bại, hoạt động của Công ty Kodak cũng không được nằm ngoài nguyên tắc này. Với sản phẩm là cuộn phim dài 35cm, Kodak đã chiếm 80% thị trường phim ảnh, nói một cách khác, do không chế được thị trường nước Mỹ, hàng ngày Kodak thu được 13 triệu đô la Mỹ. Nhưng đến năm 1970, do Kodak đã phạm phải sai lầm không thể có trong kinh doanh, nên đã bị giảm hạng bậc từ doanh nghiệp xuất sắc xuống doanh nghiệp khá. Thực tế đến năm 1983, Kodak không thể không đi ngược truyền thống lâu nay của công ty đó là phải ra thông báo đề nghị nhân viên nghỉ hưu sớm, tiếp đó còn dùng biện pháp cho nhân viên nghỉ việc tạm thời.

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến những phán đoán sai lầm trong kinh doanh của Công ty Kodak. Bắt đầu từ việc rút lui khỏi thị trường tiêu thụ cuộn phim dài 35cm. Tổng giám đốc Công ty Kodak Nhật Bản, ông Sumitomo nói với giọng bất đắc dĩ: *"Đáng ra 10 năm trước đây đã phải quyết định rút lui khỏi thị trường tiêu thụ cuộn phim dài 35 cm, nhưng để phát hiện ra sai lầm trong phán đoán đã mất quá nhiều thời gian, lúc đầu chúng tôi tưởng rằng nhà máy sản xuất của Nhật Bản sẽ bán máy ảnh, chúng tôi mới sản xuất số lượng phim nhiều tương ứng"*

Năm 1971, Kodak đã rút lui khỏi thị trường tiêu thụ cuộn phim dài 35 cm, nguyên nhân chủ yếu là: thị hiếu người tiêu dùng chuyển hướng sang sử dụng máy chụp ảnh lấy ngay (sau khi chụp, ảnh sẽ tự động được in ra), phim chỉ dài 8cm. Nhưng người tiêu dùng không mấy hài lòng với chất lượng của loại sản phẩm này, thêm vào đó vào năm 1976, Công ty Canon lại cho ra một loại máy ảnh AE1 hoàn toàn tự động, thao tác chụp ảnh đơn giản và dễ dàng hơn rất nhiều, nên đã ảnh hưởng lớn tới thị trường máy ảnh có phim dài 35cm.

*"Các nhà máy và doanh nghiệp Mỹ có thái độ hoài nghi trước tính khả thi của việc kinh doanh tiêu thụ máy ảnh dùng cuộn phim dài 35 cm, nhưng điều đó không có ý nghĩa gì to lớn cả, chúng tôi vẫn tin tưởng rằng nếu máy ảnh có thao tác chụp đơn giản dễ dàng, người tiêu dùng chắc chắn vẫn sẽ ưa chuộng"* Tổng giám đốc Công ty Canon của Mỹ rất tự tin khi nói vậy.

Làm thế nào để phát hiện ra sự thay đổi của thị trường, có chuẩn bị kịp thời những kỹ năng thích ứng cho sự thay đổi của thị trường hay không, đó là điểm mấu chốt cho sự thành bại trong kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

#### • Sự thất bại của máy photocopy cỡ lớn

Mất một thời gian dài 20 năm để nghiên cứu khai thác, đến năm 1975 máy photocopy cỡ lớn với tốc độ nhanh đã ra đời, do đối thủ cạnh tranh không có tiềm lực về vốn và nhân lực nên Công ty Kodak đã nhanh chóng chiếm lĩnh toàn bộ thị trường. Nhân viên kinh doanh của Kodak dự đoán đến năm 1979 mới xuất hiện đối thủ cạnh tranh, cho nên trong thời gian này chỉ cần ổn định ở thị trường châu Âu. Chính vì vậy, họ đã lơ là cảnh giác, bỏ qua những chiến lược đối phó của đối thủ cạnh tranh.

Thế nhưng, "người tính không bằng trời tính", không biết có phải vì công ty chưa dự đoán chính xác và toàn diện về thực lực của đối thủ cạnh tranh, hay là vì còn quá non nớt trong kinh doanh? Vì không bảo mật những chiến lược tấn công đối thủ trong tương lai, nên đối thủ cạnh tranh đã nhanh chóng thâm nhập sản phẩm của họ vào thị trường của Kodak một cách dễ dàng. Hơn thế vào năm 1982, IBM tung ra thị trường một loại máy photocopy cỡ lớn kiểu mới, làm cho thị phần của Công ty Kodak thấp nhất trong ba công ty cạnh tranh trên thị trường.

Đó là vì Kodak đã coi nhẹ đối thủ, không biết tận dụng kỹ thuật ưu việt mà chiếc máy có được kết hợp với việc tiếp thị và kinh doanh sản phẩm nên đã dẫn đến sự thất bại thảm hại này.

Năm 1982, Kodak đưa ra thị trường loại sản phẩm thứ hai "Akodak" 250, thời gian cho ra đời sản phẩm thứ hai cách sản phẩm thứ nhất 7 năm, từ đó có thể thấy sự phát triển chậm chạp của công ty.

Khi doanh nghiệp kinh doanh thuận lợi và chiếm ưu thế tuyệt đối thì thường vấp phải tình trạng: ra sức tìm kiếm lợi nhuận, mà coi nhẹ sự thay đổi của hoàn cảnh xung quanh, khi đối thủ cạnh tranh xuất hiện, sự tự tin quá mức này sẽ trở nên hết sức nguy hiểm, có thể sẽ gây ra hậu quả bất lợi.

Một doanh nghiệp nếu không thường xuyên cảnh giác trước sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh thì sẽ không đảm bảo duy trì được sức cạnh tranh, sự thất bại trong kinh doanh máy photocopy đã khẳng định đây là một chân lý không thể coi nhẹ.

Ngoài ra, một doanh nghiệp nếu muốn duy trì sức cạnh tranh trên thị trường thì doanh nghiệp đó phải thường xuyên khai thác sáng tạo ra sản phẩm mới. Trong thời đại ngày nay, khoa học kỹ thuật ngày một tiến bộ, chỉ bằng cách không ngừng đổi mới thì doanh nghiệp mới có thể tồn tại và phát triển.

#### • Sự thất bại của máy ảnh Litre

Một trong những nguyên nhân mà Công ty Kodak quyết định rút lui sản phẩm máy ảnh dùng cuộn phim dài 35cm ra khỏi thị trường đó là công ty đã thấy trước hoàn cảnh thị trường máy ảnh lúc đó.

Năm 1976, Công ty Kodak dùng sản phẩm là máy ảnh Litre để thâm nhập vào thị trường của công ty đối thủ cạnh tranh, dưới sự tấn công mạnh mẽ của Kodak, năm 1977, thị phần của công ty đối thủ này giảm xuống chỉ còn 60%. Nhưng sự thuận lợi không diễn ra bao lâu, năm 1983, thị phần của máy ảnh của công ty đối thủ với Kodak lại tiếp tục tăng lên 73%, Công ty Kodak lại một lần nữa gặp thất bại. Nguyên nhân bắt nguồn từ đâu?

Qua tìm hiểu mới biết nguyên nhân là do máy ảnh Litre của Kodak khi sử dụng không dễ dàng thuận tiện như sản phẩm của công ty kia, bị người tiêu dùng đánh giá thấp. Do vậy, sản lượng tiêu thụ giảm đi rõ rệt, còn sản phẩm của đối thủ lại được người tiêu dùng ưa chuộng do sự tiện lợi nên nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường.

Trong kinh doanh hay bất cứ một lĩnh vực nào cũng vậy, cần phải biết cách khoe ưu điểm và giấu đi nhược điểm, không nên phơi bày cả hai mặt tốt lẫn xấu, máy ảnh sử dụng cuộn phim dài 35cm của Kodak đang chiếm ưu thế trên thị trường, nhưng do sai lầm trong dự đoán nên đã thất bại, đây chính là bài học kinh nghiệm cho nhiều nhà kinh doanh.

Có thể nói, các doanh nghiệp cần phải trang bị đầy đủ kiến thức và kinh nghiệm để có thể kịp thời thích ứng được với sự thay đổi của thị trường, cho dù tình hình trước mắt có tốt đẹp đến mức nào đi chăng nữa thì doanh nghiệp cũng không nên lơ là cảnh giác, doanh nghiệp vẫn cần phải tiến hành đánh giá lại mọi khả năng có thể xảy ra. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể quyết đoán trong mọi trường hợp và trong khả năng có thể. Nếu doanh nghiệp chỉ biết duy trì những chiến lược cũ mà không khảo sát thị trường để đưa ra những chính sách mới phù hợp với thời thế thì doanh nghiệp sẽ không thể phát triển, thậm chí còn không thể tồn tại được.

Nhưng cũng cần phải chỉ ra rằng, sự thay đổi chiến lược cũng cần phải "tùy cơ ứng biến", cần phải tiến hành phân tích tình hình thị trường kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định.

Bản sao lưu trữ

## Những điều giám đốc phải cảnh giác và tránh xa

*Bởi vì những sai lầm của giám đốc tồn tại ở mọi lúc mọi nơi, nên họ cần phải nghiêm túc tuân thủ những điều phải cảnh giác thì mới tránh vấp phải sai lầm. Trong chương này đã liệt kê một số những điều cấm kỵ đối với các giám đốc, rất mong các bạn chú ý tìm hiểu. Chỉ bằng cách tránh được những điều này, giám đốc mới hạn chế được thấp nhất những sai lầm của mình. Tục ngữ Trung Quốc có câu: "Trên đầu của chũm sắc là một con dao". Từ xưa đến nay, người hùng khó vượt qua cửa mỹ nhân. Nếu trong tay bạn có nhiều tiền, bạn rất có thể sẽ đi đánh bạc, đó là cách huỷ hoại thanh danh và tài sản nhanh nhất. Những giám đốc không có chính kiến, không có ý chí da số là những người dễ bị nịnh hót. Chính vì vậy, các giám đốc không nên bị mù quáng bởi những lời xu nịnh.*

*Những người xung quanh thường tưởng rằng giám đốc luôn vui vẻ, luôn tự hào về thành tích của họ. Thực ra không phải như vậy, giám đốc cũng có những nỗi khổ riêng. Có những giám đốc suốt ngày bận rộn với công việc của mình mà không có thời gian cho các mối quan hệ xã giao, có rất nhiều áp lực làm cho họ phải đau đầu, vì thế đã làm họ ít quan tâm tới gia đình, mất đi sự hoà hợp giữa hai vợ chồng, thậm chí còn mất đi hạnh phúc gia đình. Thế nhưng lại chẳng có loại thuốc nào có thể chữa trị được "căn bệnh của giám đốc", để họ có thể ngồi vào ghế giám đốc một cách thanh thản.*



## CẢNH GIÁC “MỸ NHÂN”

Cuối những năm triều nhà Hán, do bạo loạn xảy ra, thần dân đều bỏ nhà ra đi, cả nước náo động. Khi đó quan Đông Triều do biết trước ngày tận thế nên đã rời đô đến Tây An, dẹp yên giặc loạn và bình ổn thiên hạ.

Đại Thân Vương Thử ghen ghét nên muốn tiêu diệt Đông Triều, thế là ông ta đã lựa chọn ra một mỹ nhân tuyệt đẹp trong số những cung tần mỹ nữ - tên là Miêu Đàn, để lập mưu bày kế hãm hại Đông Triều. Mật kế này là dùng mỹ nhân Miêu Đàn để chia rẽ mối quan hệ giữa Đông Triều với người con trai nuôi của ông là Lã Bộ. Đầu tiên, Vương Thử mời Lã Bộ đến dinh thự của ông ta, và chiêu đãi một bữa tiệc sơn hào hải vị, sau đó ông ta gọi Miêu Đàn đến tiếp chuyện, rồi chuốc rượu cho Lã Bộ say tuý lúy. Vương Thử ra sức ca ngợi tài đức của Đông Triều với Lã Bộ. Vừa nhìn thấy Miêu Đàn, Lã Bộ đã bị "hạ gục" trước sắc đẹp của mỹ nhân, Vương Thử bắt đầu rót vào tai Lã Bộ rằng: ông ta đồng ý tặng mỹ nữ cho Lã Bộ. Lã Bộ nghe thấy vậy vui sướng quên đi tất cả. Ngày hôm sau, Vương Thử lại dùng đúng kế đó với Đông Triều. Đông Triều lại là một người rất háo sắc, nhìn thấy Miêu Đàn đã như người say. Vương Thử thấy Đông Triều đã trúng kế, lập tức chuẩn bị xe ngựa đưa Miêu Đàn đến dinh của Đông Triều.

Trên đường trở về, Vương Thử gặp Lã Bộ. Vừa nhìn thấy Vương Thử, Lã Bộ lập tức giữ ngựa của ông ta lại, và hỏi dồn: "*Đại nhân, ông hứa là tặng Miêu Đàn cho tôi, bây giờ lại thay đổi, có phải ông định trêu đùa tôi*" Vương Thử vội vã trả lời: "*Không, ngài sai rồi. Tôi qua, ông Đông Triều đã đến gặp Miêu Đàn, ông ấy nói rằng, hôm nay tới ngày, đích thân ông ấy sẽ đưa mỹ nhân về tặng cho ngài. Ông ấy nói như vậy, tôi làm sao mà trái ý được? Tôi đành phải để ông ta đem mỹ nhân đi*" Lã Bộ tưởng rằng mình đã hiểu lầm, nên đã xin lỗi Vương Thử. Ngay sau đó, Lã Bộ càng trở nên nghi ngờ, bởi vì chờ quá lâu mà không thấy Đông Triều đưa Miêu Đàn đến cho anh ta.

Còn Miêu Đàn sau đó thường nói với Đông Triều rằng: "*Lã Bộ rất hay liếc mắt đưa tình với cô ta, thật là đáng ghét*" Và lúc nào có dịp cô ta lại gặp Lã Bộ mà khóc lóc than phiền rằng Đông Triều như con thú dữ khó chiều lòng ông ta. Một hôm, Lã Bộ bí mật hẹn gặp Miêu Đàn ở Đình Phong Nghĩa, biết tin này Đông Triều lập tức tìm đến chửi bới Lã Bộ. Từ đó về sau hai cha con không thêm nhìn mặt nhau nữa, hận thù ngày một sâu sắc.

Một cận thần thân tín của Đông Triều tên là Lý Tuy, đã khuyên can Đông Triều rằng ông nên tặng Miêu Đàn cho Lã Bộ, để xoá đi mối hận thù bấy lâu giữa hai cha con, Đông Triều vừa nghe thấy vậy mặt biến sắc và la mắng: "*Anh có thể đem vợ của anh*

tặng cho Lã Bộ không? Từ nay về sau không được nói về chuyện của Miêu Đan nữa", để tránh Lã Bộ tiếp xúc với Miêu Đan, Đông Triều đã đưa cô ta đến ở một nơi khác.

Vương Thử lại mở tiệc chiêu đãi để an ủi kẻ thất tình là Lã Bộ, anh ta khiêu khích Lã Bộ: "*Đông Triều cướp đi con gái của tôi, phu nhân của ngài tướng quân, đây quả thực là một câu chuyện cười cho thiên hạ. Nhưng người bị thiên hạ cười không phải là Đông Triều mà là tôi và tướng quân. Tôi là một lão già bù nhìn hay thế nào đi nữa cũng không sao, nhưng tướng quân là vị anh hùng độc nhất vô nhị, phải chịu nỗi nhục này mà không dám ra tay liệu có đáng hay không*". Lã Bộ vừa nghe thấy những lời khiêu khích như vậy, mặt đỏ phừng phừng phần nộ, và đã tham gia vào kế hoạch mưu sát Đông Triều của Vương Thử. Sau đó, Vương Thử lại chọn một người cùng quê với Lã Bộ, đó là Lý Túc anh ta cũng hận thù Đông Triều và đang chờ ngày trả thù, ba người đã cùng nhau bàn bạc mưu kế giết Đông Triều.

Vương Thử phao tin với Đông Triều rằng, thiên tử muốn nhường chỗ cho ông ta. Đông Triều vui mừng hết chỗ, chuẩn bị vào cung nhận chức, nhưng cuối cùng đã bị tấn công đột ngột ở cửa thành Trường An, và vĩnh viễn ra đi...

Vương Thử đã không lâu khi nhận định rằng đại thần Đông Triều, mãnh tướng Lã Bộ đều là những kẻ háo sắc, do vậy hắn ta đã lợi dụng mỹ nhân kế để gây nên mối bất hoà giữa Đông Triều và Lã Bộ, cuối cùng đã đạt được mục đích là giết chết Đông Triều. Sở dĩ mưu kế sát hại Đông Triều thành công là bởi vì: Một lý do đơn giản: cho dù là bạn bè thân thiết đến mấy, nếu cùng yêu một người phụ nữ, thì mối quan hệ tin tưởng trước đây giữa hai người sẽ bị tiêu tan. Nếu đó lại là một cái bẫy, rất ít người có thể tỉnh ngộ mà thoát được ra. Từ bài học trên đây, các giám đốc cần biết cảnh giác trước "mỹ nhân" Đó chính là điều luôn luôn phải cảnh giác đối với các giám đốc.

## CẢNH GIÁC VỚI CỜ BẠC

Cờ bạc là một trò chơi dễ ham mê nhất. Một khi bị nhiễm thói cờ bạc, nó sẽ trở thành một thói quen khó bỏ, khó kiểm chế, nó giống như người bước vào ngọn lửa đang

cháy biết là sẽ chết mà không thoát ra được. Rất nhiều người vì cờ bạc mà rơi vào cảnh nghèo khó túng quẫn và đi đến con đường trộm cắp, cướp giật lừa đảo... Cờ bạc là điều nghiêm cấm đối với các nhà kinh doanh. Vì nếu ham mê cờ bạc, con người phải hao công tốn sức đầu trí trong các sòng bạc. Đáng ra phải dùng trí tuệ và sức lực cho những chiến lược kinh doanh thì họ lại vắt kiệt sức ở những nơi chết người như vậy. Cờ bạc có thể biến một "người hùng" trên thương trường ngày hôm qua thành một kẻ "vô công rồi nghề" ngày hôm nay, những ngày huy hoàng sẽ trở thành lịch sử chỉ để lại niềm tiếc nuối cho ngày hôm nay.

Thẩm Vĩnh Thanh - một người nổi tiếng ở Hàng Châu, không một ai trong vùng mà không biết đến tên ông, mọi người đều ghi nhớ khả năng và thành tích mà ông có được trong kinh doanh, mọi người đều coi đó như một tấm gương để những người trẻ tuổi học tập. Nhưng cuối cùng việc gì đã xảy đến? Thẩm Vĩnh Thanh thành lập một doanh nghiệp tư nhân và làm giám đốc tổng công ty, trong tay ông còn có 5 công ty con khác nữa, nguồn vốn được ghi chép trên sổ sách là 100 triệu nhân dân tệ, khi đó ông mới 23 tuổi, hoàn toàn lập nghiệp bằng chính hai bàn tay của mình mà không có sự trợ giúp của gia đình, xứng danh là một "người tài" trong giới kinh doanh.

Khi còn là một học sinh ngồi trên ghế nhà trường, ông vượt mọi khó khăn và học hành rất chăm chỉ. Thế nhưng khi ông thi trượt kỳ thi vào trường đại học, ông không hề buồn bã tới mức sụp đổ mọi thứ. Khi ấy ông nghĩ rằng, con người không chỉ có duy nhất một con đường là vào trường đại học, hãy dựa vào sức lực và trí tuệ của bản thân để bước vào kinh doanh cũng có thể kiếm được rất nhiều tiền. Thế là vào năm 17 tuổi ông đã dấn thân vào thương trường, quyết tâm vật lộn khó khăn để lập nghiệp. Thẩm Vĩnh Thanh là một giám đốc tài ba có một khả năng phán đoán sắc bén và một tầm nhìn rộng đối với thị trường. Năm 1989, sau khi phát hiện ra thông tin máy nghe nhạc cầm tay sẽ bán chạy trên thị trường thành phố Hàng Châu, Thẩm Vĩnh Thanh quyết định: thu hút nguồn vốn 60.000 nhân dân tệ, thuê một quầy bán hàng có vị trí tốt, chuyên kinh doanh máy nghe nhạc cầm tay. Sau một năm, lợi nhuận của Thẩm Vĩnh Thanh có được là 400.000 nhân dân tệ. Khi thị trường máy nghe nhạc ở thành phố Hàng Châu dần bị bão hoà, Thẩm Vĩnh Thanh đã nhanh chóng rút lui khỏi thị trường, dùng số vốn là 400.000 nhân dân tệ để thuê mặt tiền một cửa hàng ở thành phố Hàng Châu chuyên để kinh doanh đồ điện gia dụng. Thời gian đó, việc kinh doanh đồ điện gia dụng hoàn toàn không thuận lợi, cạnh tranh tương đối quyết liệt, thế nhưng "con bé con mới sinh không sợ mãnh hổ", Thẩm Vĩnh Thanh vẫn vận dụng những kinh nghiệm có được trong thời kỳ đầu lập nghiệp và thêm vào đó một số chiến lược kinh doanh để đối chọi lại thị trường khác nghiệt đó. Sau 3 năm kinh doanh, nguồn vốn kinh doanh của công ty đã tăng lên tới 100 triệu nhân dân tệ, phát triển thêm 3 chi nhánh công ty, tất cả đều được thành lập tại thành phố Hàng Châu.

Năm 1993, Thẩm Vĩnh Thanh thay đổi tên công ty thành "Tổng công ty Hàng Đại", ở bên dưới tổng công ty bao gồm 5 công ty chi nhánh khác nữa. Thẩm Vĩnh Thanh

cũng rất coi trọng việc khai thác và sử dụng nhân tài, ông đã mời các chuyên gia giỏi và trả lương cao để họ phụ trách và quản lý công ty trong các chiến lược về quảng bá hình ảnh và xử lý thông tin. Chỉ trong một thời gian ngắn, cái tên "Hàng Đạt" đã trở nên nổi tiếng khắp thành phố Hàng Châu, Thẩm Vĩnh Thanh đã trở thành một cái tên mà ai ai cũng biết đến.

Vào ngày thứ tư sau dịp tết nguyên đán năm 1994, Thẩm Vĩnh Thanh đến thành phố Trung Sơn thuộc tỉnh Quảng Đông để làm việc với giám đốc công ty thương mại ở Ma Cao - ông Nguyễn Mưu. Ông Nguyễn Mưu rất khen ngợi sự tài giỏi của Thẩm Vĩnh Thanh, và nhiệt tình mời Thẩm Vĩnh Thanh đến giải trí ở một trung tâm giải trí lớn, để biết thế nào là phong cách giải trí của giới cờ bạc. Một người chưa từng đi nước ngoài như Thẩm Vĩnh Thanh cảm thấy đây là một cơ hội thưởng thức hiếm có. Ông ta hoàn toàn không biết rằng mình đã bước chân vào con đường chết.

Ma Cao có một nhà hàng rượu có sòng bạc nổi tiếng toàn thế giới. Được giám đốc Nguyễn hộ tống, Thẩm Vĩnh Thanh đã đến Ma Cao, ông ta chỉ định vào nhà hàng rượu giải trí, nhưng lại bước chân vào sòng bạc. Nhà hàng rượu được xây thành hình con rồng với đôi mắt mở to, ở tầng một đặt một số con hổ, tiếng người nói hỗn loạn, có người thì vui mừng nhảy nhót, có người thì dấm ngực chửi thề. Nhìn thấy cảnh này trước mắt, Thẩm Vĩnh Thanh không khỏi bị mê hoặc, lần đầu tiên được tận mắt chứng kiến cảnh ăn chơi trong sòng bạc, lên tầng hai được gọi là "phòng phú quý", lúc này Thẩm Vĩnh Thanh lại càng mở to mắt vì ngạc nhiên, ở đây có rất nhiều người với màu da khác nhau, nam nữ ai cũng phong độ và giàu có, thắng hay thua bạc đối với họ không thành vấn đề gì. Giám đốc Nguyễn rút ra 50.000 đô la Hồng Kông đưa cho Thẩm Vĩnh Thanh để ông ta chơi thử một lần xem sao. Giám đốc Nguyễn cũng hoàn toàn không nghĩ được rằng chính 50.000 đô la Hồng Kông đó đã dẫn Thẩm Vĩnh Thanh mê muội trong cờ bạc sau này, và biến ông ta thành kẻ phạm tội lừa đảo lớn nhất từ sau ngày thành lập thành phố Hàng Châu cho đến nay.

Ngay buổi đầu bước chân vào sòng bạc, Thẩm Vĩnh Thanh đã thắng 50.000 đô la Hồng Kông. Nhưng lần đó cũng chỉ là chơi để biết mà thôi. Khi về đến khách sạn, ông ta rất tin tưởng vào sự chiến thắng của mình, tin rằng chẳng mấy chốc mà phát lên. Ngày thứ hai ông ta lại tiếp tục đến sòng bạc, và đã thắng 220.000 đô la Hồng Kông, ngày thứ ba chơi bạc đến tận đêm, ông ta đã có trong tay hơn 2 triệu đô la Hồng Kông. Lần đầu "ra trận" mà đã "toàn thắng" như vậy, Thẩm Vĩnh Thanh vô cùng phấn chấn, cũng từ đó anh ta bắt đầu mê cờ bạc.

Sau khi trở về Hàng Châu, ông ta vẫn chìm trong nỗi sung sướng vì thắng bạc, chỉ sau một tuần, không thể chịu nổi ông ta lại tìm đến sòng bạc ở Ma Cao, lên phòng "phú quý" và hy vọng lại kiếm về một "núi tiền". Không ngờ, chỉ với 400.000 đô la Hồng Kông tiền vốn chỉ trong ba ngày đã biến thành hơn 8 triệu đô la Hồng Kông một cách thần kỳ, tiếp theo Thẩm Vĩnh Thanh thắng liên tiếp và thu về hơn 11 triệu đô la Hồng

Kông, nếu biết rút lui đúng lúc, thì phía trước anh ta vẫn là một con đường sáng sủa, thế nhưng lúc này e rằng chẳng có ai có thể ngăn chặn nổi con bạc háms tiền. 11 triệu đô la Hông Kông - số tiền mà tổng công ty Hàng Đạt phải vất vả cả năm cũng khó có thể kiếm được, ở sòng bạc này Thẩm Vĩnh Thanh có thể dễ dàng dứt túi số tiền ấy mà không phải mất nhiều công sức, ý nghĩ ấy đã làm cho ông ta càng trở nên hưng phấn hơn. nói một cách khác, Thẩm Vĩnh Thanh đã trở thành nô lệ của cờ bạc.

Cờ bạc không thể thắng mãi được, đó là quy luật chung của tất cả các sòng bạc, "trước thắng sau thua" đã làm con bạc càng trở nên "máu mê", Thẩm Vĩnh Thanh không nằm ngoài trường hợp như vậy. Thẩm Vĩnh Thanh càng ngày càng trở nên ham mê cờ bạc, thế nhưng "thần vận may" đã không còn quay trở lại với ông ta, ngày 20 tháng 1, ông ta bắt đầu thua bạc. Chỉ trong vòng 1 ngày mà ông ta đã "nướng sạch" hơn 11 triệu đô la Hông Kông. Sau đó, ông ta tiếp tục thua hơn 10 triệu nhân dân tệ gia sản.

Người đứng ngoài đều biết rằng, sòng bạc là "cái huyệt" được đào sẵn, là cái "thùng không đáy" đối với các con bạc, cho dù có giàu có đến đâu cũng không thể giữ nổi trước sòng bạc, "chiếc bàn đánh bạc" chính là "giá chặt đầu" mà lực khó có thể thoát ra. Thẩm Vĩnh Thanh đã bỏ rơi toàn bộ ý chí lập nghiệp để dồn sức vào cờ bạc, mong một ngày được "đổi phận". Để có tiền chơi bạc, không còn cách nào khác ông ta đành phải đi lừa đảo. Thẩm Vĩnh Thanh đã ký kết một hợp đồng cung cấp hàng hoá giả với công ty của giám đốc Nguyễn, sau đó đi vay vốn của hơn 10 ngân hàng và doanh nghiệp ở Hàng Châu, số tiền lừa đảo lên tới hơn 30 triệu nhân dân tệ. Ông ta lại tiếp tục cầm số tiền lừa đảo đó đi đến sòng bạc ở Ma Cao, kết quả là thua sạch không còn một xu dính túi.

Từ tháng 1 đến tháng 6, Thẩm Vĩnh Thanh đến sòng bạc tổng cộng 13 lần, tổng số tiền thua bạc lên tới 58 triệu nhân dân tệ. "Cái kim trong bọc lâu ngày cũng lòi ra", trò lừa đảo của Thẩm Vĩnh Thanh cuối cùng cũng bị phát giác, 10 ngân hàng và doanh nghiệp đã tố cáo công ty Hàng Đạt lên toà án, yêu cầu công ty phải trả nợ. "Tiếng lành đồn xa tin dữ đồn xa", khắp nơi xôn xao bàn tán về vụ lừa đảo của Thẩm Vĩnh Thanh ở thành phố Hàng Châu.

Thẩm Vĩnh Thanh đã bị toà án phán quyết tù chung thân do tội cờ bạc và lừa đảo. Từ đó Thẩm Vĩnh Thanh vĩnh viễn từ biệt thương trường mà ông ta đã từng một thời là ngôi sao chói sáng, và giờ đây cuộc đời phía trước của ông ta chỉ còn là song sắt nhà tù và nỗi ân hận vô bờ bến. Cờ bạc đã chôn vùi sự nghiệp huy hoàng của Thẩm Vĩnh Thanh.

# CẢNH GIÁC VỚI NHỮNG LỜI XÚI BẦY

Rất nhiều giám đốc "tung hoành" trên thương trường, hầu như "bách chiến bách thắng", có kinh nghiệm dày mình, gian nan thử thách nào cũng từng trải qua, nhưng lại dễ dàng bị vợ con xúi bẩy.

Tháng 7 năm 1994, tại sân bay Hạ Môn, giám đốc Nhà máy thuốc lá An Vi - ông Lý Bang Phú bị nhân viên an ninh sân bay phát hiện mang rất nhiều đô la Mỹ, đô la Hồng Kông, Nhân dân tệ, ông bị đưa vào cơ quan an ninh địa phương để kiểm tra, và một vụ án lớn của Nhà máy thuốc lá An Vi đã cùng lúc được phát hiện ra. Lý Bang Phú là một nhân vật nổi tiếng cả trong Nhà máy thuốc lá An Vi và trong giới kinh doanh nguyên liệu làm thuốc lá. Lý Bang Phú đảm nhận chức giám đốc nhà máy thuốc lá An Vi trong 11 năm, ông ta là con người có năng lực thực sự, ông đã có nhiều cống hiến cho sự phát triển của nhà máy thuốc lá, nhà máy thuốc lá An Vi đã trở thành một doanh nghiệp nộp thuế nhiều nhất cho nhà nước, hàng năm số thuế mà doanh nghiệp nộp cho nhà nước đạt 0,6 tỷ nhân dân tệ. Nhà máy đã có thương hiệu thuốc là nổi tiếng là "Hoàng Sơn", vừa tung ra thị trường đã tiêu thụ rất nhanh, Lý Bang Phú trở nên nổi tiếng khắp nơi. Sự thành công của doanh nghiệp đã đem lại cho Lý Bang Phú địa vị và vinh quang. Ông đã trở thành một nhà kinh doanh xuất sắc nhất trên toàn quốc, ông được trao tặng huân chương lao động "Mông 1 tháng 5"

Thế nhưng, đúng vào lúc sự nghiệp của ông phát lên như "diều gặp gió", cũng là lúc ông bị rất nhiều người "rót mật vào tai" hòng xúi bẩy. Trước tiên là đổ một gáo nước lạnh. Vợ, con trai và con gái nói với ông một cách bất mãn rằng, ông làm cho nhà máy thu về hàng trăm triệu, vậy mà với vợ con chỉ có số tiền lương ít ỏi, chỉ nhiều hơn công nhân chút xíu không đáng là bao, không thể so sánh nổi với những ông chủ, hay giám đốc khác. Tiếp theo, họ lại đổ thêm một gáo nước nóng. Vợ và các con ông lại xúi ông rằng: *"Bây giờ còn đương chức cái gì cũng có, một khi về hưu rồi chẳng còn cái gì hết. Hãy chuẩn bị sẵn cho mình đầy đủ mọi thứ trước khi về hưu"*. Vợ và con ông cứ dai dẳng như vậy, cuối cùng cũng khiến ông mềm lòng, chính những lời xúi bẩy đó đã ảnh hưởng tới ông rất nhiều, ông bắt đầu nghĩ rằng "có quyền chức mà không sử dụng, sau này về hưu chẳng còn tác dụng gì"

Tác dụng của những lời xúi bẩy kỳ thực rất lớn. Từ tháng 6 đến tháng 7 năm 1994, chỉ trong thời gian chưa đầy hai tháng, đó cũng chính là thời gian Lý Bang Phú về hưu trước khoảng hơn một tháng, Lý Bang Phú bắt đầu lợi dụng quyền chức trong tay để

tranh thủ kiếm tiền. Trước tiên, ông ra một văn bản cho toàn nhà máy rằng, trước đây giám đốc và phó giám đốc đều có quyền quyết định kiểm tra chất lượng sản phẩm, giờ đây chỉ có giám đốc mới có quyền đó. Một số nhà buôn thuốc lá để có được nguồn thuốc đáng tin cậy tiêu thụ vào thị trường, họ đã đến hối lộ cho Lý Bang Phú. Chỉ trong hơn một tháng ngắn ngủi mà Lý Bang Phú đã có trong tay 1 triệu nhân dân tệ, 80.000 đô la Mỹ, 150.000 đô la Hồng Kông. Ngoài ra còn có tài sản trị giá 1 triệu nhân dân tệ nguồn gốc không rõ ràng.

Vì sự xúi bẩy của vợ con mà Lý Bang Phú đã có trong tay tài sản ketch xù, nhưng cũng vì sự xúi bẩy của họ đã đưa ông đến con đường tù tội, biến ông từ một nhà kinh doanh nổi tiếng thành một phạm nhân.

## CẢNH GIÁC VÀ TRÁNH XA VỚI MA TÚY

Do thị trường mở cửa, hàng hoá ồ ạt du nhập vào thị trường nội địa, trong đó có cả ma túy cũng theo chân vào thị trường, trong đó đa số những người nghiện chất độc chết người này lại thuộc tầng lớp nhiều tiền đó là - các ông chủ, giám đốc. Bởi vì khi hút ma túy thường làm cho người hút có khoái cảm tức thời, nó làm cho con người tạm thời quên hết mọi phiền não trong cuộc đời. Đó chính là "nàng tiên nâu" có sức hấp dẫn đối với những ai nhu nhược không có ý chí, nó không chỉ huỷ hoại cuộc đời của một người mà còn làm liên lụy đến người khác và làm khuynh gia bại sản. Dưới đây là một ví dụ của giám đốc Thạch, để nói lên sự nguy hại khi nghiện ma túy. Thạch Tư Hải hay còn gọi là giám đốc Thạch kinh doanh thuốc lá, chỉ trong vài năm đã giàu lên nhanh chóng. Con người này vừa mới phát tài đã cảm thấy cuộc đời còn thiếu dư vị nào đó, và ông ta muốn đi tìm một thứ nào đó có thể kích thích làm cho cuộc sống trở nên khác lạ hơn, nên anh ta thường đi chơi ở thành phố Trúc Trường. Và thậm chí còn bí mật cưới thêm một bà vợ hai, thế nhưng ông ta vẫn cảm thấy thế là chưa đủ. Một lần, Thạch Tư Hải đến Quảng Đông cùng một giám đốc họ Mạch để bàn bạc về chuyện làm ăn. Sau khi nói chuyện xong, Thạch Tư Hải bất giác ca thán rằng: *"Cuộc đời này chẳng có ý nghĩa gì, kiếm được nhiều tiền cũng không làm cho tôi cảm thấy vui vẻ, gái đẹp cũng không làm cho tôi cảm*

thấy đầy đủ, không còn thứ gì có thể làm cho tôi thấy đời vui hơn". Giám đốc Mạch nghe thấy vậy, liền cười và nói rằng: "Sẽ có thứ sẽ làm cho ông thấy đời khác lạ hơn". Giám đốc Mạch nói một nửa lời lại dừng lại. Giám đốc Thạch lại hỏi: "Đó là thứ gì vậy?". Giám đốc Mạch lại nói tiếp: "Nhưng thứ này hơi đắt, sợ ông không đủ tiền mua". Giám đốc Thạch lại ưỡn ngực tự cao mà nói rằng: "Chỉ cần nó làm cho tôi cảm thấy sung sướng khác lạ thì tiền chẳng là vấn đề gì". Giám đốc Mạch ra ngoài một lúc rồi quay lại với một gói bột trắng trên tay và nói: "Đây là thuốc tiên, chỉ cần ông hút một điếu là sẽ đời như tiên, không tin ông hãy thử xem, nó có đủ kích thích ông không". Dưới sự hướng dẫn của giám đốc Mạch, Thạch Tư Hải đã hít một hơi cái chất trắng ấy vào người.

Không hút không thể biết, một khi hút rồi thì sẽ không thể không hút nữa. Sau khi hít chất trắng đó, giám đốc Thạch thấy toàn thân như bay bổng trong không trung, khoái cảm tột độ, có cảm giác trẻ ra hàng chục tuổi. Sau khi trải qua sự phấn khích đó, ông ta liền nói với giám đốc Mạch rằng: "Người anh em của tôi, quả nhiên là một thứ thần dược, tôi thấy quá hưng phấn, thế mà không nói với tôi từ trước". Thế là ông ta ở lại Quảng Đông 3 ngày, chỉ để chìm ngập trong khói thuốc mê muội. Ba ngày sau, trước khi về nhà, ông ta còn nhờ giám đốc Mạch đi mua thêm một ít ma túy đó để mang về nhà dùng.

Sau khi về nhà, giám đốc Thạch liên tục hút thuốc. Lúc đó, ông mới phát hiện ra rằng, thứ thuốc này cũng có bán ngay trong thành phố, có điều trước đây ông ta không hề biết mà thôi. Khi Thạch Tư Hải hút ma túy, vợ ông ta hỏi: "Ông hút cái gì vậy? Có hương vị gì không?" Thạch Tư Hải liền gọi vợ lại và nói: "Hãy đến đây tôi cho thử cái này, thật là tuyệt vời!" Vợ Thạch Tư Hải không tin nhưng sau đó vẫn bị ông ta thuyết phục và bà cũng đã thử hút một lần, không ngờ, sau hai lần hút, vợ giám đốc cũng bị mê hoặc nhanh chóng. Và hai vợ chồng ông giám đốc Thạch đều trở nên nghiện thứ thuốc trắng này, chi tiêu của họ ngày một tăng cao. Mỗi ngày ít nhất cũng phải hút hết từ 300 đến 500 nhân dân tệ, lúc hút nhiều có thể tiêu tốn hàng nghìn nhân dân tệ. Khi vị giám đốc này phát hiện ra chi phí của họ cho thứ thuốc này tăng cao tới mức đáng sợ nên cũng muốn bỏ thuốc, nhưng lúc này đã quá muộn, đó là một việc quá khó.

Chỉ cần một ngày không hút thuốc, thì không ăn nổi cơm, không ngủ ngon, toàn thân mỗi một rã rời, các khớp xương đau nhức, cảm giác như sắp chết đến nơi. Trong trạng thái "người không ra người ma cũng chẳng ra ma" đó, nếu bạn đưa cho ông ta một ít chất trắng là ma túy đó thì bạn muốn ông ta làm gì ông ta cũng sẽ làm. Cứ như thế ông ta đã nhiều lần cai thuốc nhưng cũng từng ấy lần thất bại.

Cuối cùng, ông ta đã đốt sạch tài sản trong nhà theo làn khói thuốc, không có tiền để hút ông ta như người mất hồn, biến thành kẻ ăn xin không chốn dung thân.

Từ câu chuyện kể trên, chúng ta có thể thấy được sự nguy hại của ma túy! Chúng tôi khuyên các vị giám đốc, không nên hiến mình cho nạng tiên nâu, nếu không sẽ biến cuộc đời của một giám đốc sang trọng phú quý thành một kẻ ăn xin đáng thương.



# CẢNH GIÁC VỚI RƯỢU - RƯỢU LÀ MẦM MỔNG CỦA TAI HỌA

Người xưa có câu: “Sắc là con dao bầu chặt xương, rượu là mầm mống của tai họa”. Thế nhưng, là một giám đốc khi biết rõ trên núi có hổ nhưng vẫn dấn thân leo lên. Vì buộc phải biết uống rượu, hơn nữa còn phải biết uống thật nhiều, như vậy mới có thể bàn chuyện làm ăn với người khác trên bàn rượu được, như thế mới có lời để nói, có hợp đồng để ký kết.

Có một câu nói rằng, làm ăn với nhau mà không ngồi vào bàn rượu thì coi như không mở được mồm. Có một giám đốc họ Thi, ông ta kinh doanh rất giỏi, ông là người ăn nói trôi chảy đâu ra đấy, ai nghe cũng lọt tai. Lúc đầu, chỉ vì ông ấy không biết uống rượu, nên đã tuột khỏi tay nhiều mối làm ăn lớn.

Sau đó, ông thế sẽ học cách uống rượu, sau luyện tập, giờ đây ông đã trở thành “cái thùng rượu không đáy”. Được mệnh danh là “thùng rượu không đáy”, ông lập tức có được mối làm ăn lớn.

Có một lần, vài ông giám đốc trong vùng và một giám đốc họ Hào người ở vùng Đông Bắc ngồi uống rượu với nhau. Giám đốc Hào nâng cốc rượu lên và nói: “Các vị đều muốn tham gia vào vụ làm ăn này của tôi, tôi không muốn làm mất lòng ai cả, nhưng có một điều kiện, chúng ta hãy lấy rượu để phân kẻ thắng người thua, nếu ai uống rượu vượt qua tôi, thì vụ làm ăn này sẽ thuộc về người đó, hơn nữa tôi cũng cho lợi nhuận nhiều hơn” Kết quả là những giám đốc khác đều say khướt nói năng luyên thuyên, có người bất tỉnh nhân sự. Còn giám đốc Thi vẫn tiếp tục thi đấu với giám đốc Hào đến tận tối mịt ngày hôm sau mới dừng lại. Cuối cùng, chiến thắng đã thuộc về giám đốc Thi và ông ta là người tham gia vào lần kinh doanh buôn bán đó. Chính vì thế, từ danh hiệu “thùng rượu không đáy” ông lại tiếp tục được phong thành “ông vua rượu” Trên bàn rượu ông luôn được các vị giám đốc khác tung hô là “tướng quân chiến thắng” Ông ta cũng cảm thấy rất sung sướng tự hào, không bao giờ chịu “rút quân” khỏi bàn rượu khi chưa giành được toàn thắng.

Vào một buổi tối, khi “ông vua rượu” đã chiến thắng được những bạn rượu khác, và ra về với vẻ đắc thắng. Một vị giám đốc họ Chiến đã lái xe đưa ông ta về nhà. Nhưng sau khi lên xe giám đốc Thi cứ nằng nặc đòi giám đốc Chiến để ông ta được lái xe. Giám đốc Chiến biết rằng ông Thi có thể lái xe nhưng không thạo cho lắm, thêm vào đó

ông ta lại uống quá nhiều rượu, dễ xảy ra chuyện không hay. Thế là ông gạt tay quyết không nhường chỗ để giám đốc Thi lái xe, thấy như thế là mất mặt, giám đốc Thi liền xuống xe.

Sợ mất lòng bạn, giám đốc Chiến đành phải nhường chỗ lái xe cho giám đốc Thi. Xe chạy chưa được nửa mét đã đâm phải một bà đi ngang qua đường. Khi đưa đến bệnh viện kiểm tra, bà ấy đã bị gãy xương ở nhiều chỗ, không tránh khỏi phải nằm viện dài ngày, tốn rất nhiều tiền. Qua kiểm tra của cảnh sát giao thông, giám đốc Thi bị quy vào tội không có bằng lái xe, say rượu lái xe, không những đã phải chi trả nhiều tiền cho người bị thương mà còn bị phạt tiền vì không tuân thủ luật lệ giao thông.

Sau trận đó, lại tiếp đến trận khác, giám đốc Thi thấy đau bụng dữ dội liền khi khám thì phát hiện ra gan bị xơ hoá. Bác sĩ nói đó là do uống rượu quá nhiều. Không còn cách nào khác là phải nằm viện. Nằm viện được vài tháng, bệnh tình cũng không thấy thuyên giảm, giám đốc Thi phải mang một số tiền lớn đi Bắc Kinh, đến Quảng Châu, tìm bác sĩ giỏi để điều trị.

Sau đó, mặc dù bệnh tình cũng đã ổn định, nhưng số tiền mà ông có được do tích luỹ bao nhiêu năm giờ đây chẳng còn là bao. Rượu đã làm ông phát tài, nhưng cũng là rượu đã làm ông phá sản. Rượu chỉ làm hại con người mà thôi.

Từ đó có thể thấy rằng, những giám đốc có tiền cần phải quý trọng những đồng tiền có được, hãy sử dụng tiền vào những việc có ích, nếu không số tiền có được cũng không cánh mà bay. Càng có nhiều tiền càng phải tránh xa rượu, nếu không bạn sẽ vừa làm hại bản thân lại liên lụy đến cả người khác.

## **10 ĐIỀU NÊN CẢNH GIÁC ĐỐI VỚI GIÁM ĐỐC**

Đối với các nhà kinh doanh, những điều cấm kỵ đã nêu ra ở trên rất quan trọng, ngoài ra còn có một số điều cấm kỵ khác nữa cần phải tránh xa, yêu cầu các giám đốc cần phải nhận biết một cách nghiêm túc.

## 1. Quan niệm quyền lực tối cao.

Rất nhiều giám đốc thích "lên mặt với nhân viên", chỉ cần phát hiện nhân viên nào có sai sót lập tức phê bình chỉ trích và thể hiện rõ thái độ "tôi là ông chủ của anh". Đã là một giám đốc đa số đều có năng lực hơn nhân viên, vì vậy những yêu cầu của họ đối với nhân viên thường cao hơn so với trình độ của họ. Nếu giám đốc không hiểu vấn đề này, thì hơi một chút là họ sẽ trách cứ nhân viên, vấn đề không nghiêm trọng lắm cũng biến thành nghiêm trọng, vì thế là nhân viên trong thời đại này - một thời đại tự do dân chủ thì không có nghĩa vụ phải làm việc như một đầy tớ trước kia.

Có không ít người có lối cách truyền thống là coi trọng quyền lực tối cao, họ khúm núm khi gặp cấp trên, nhưng lại vênh váo khi ra lệnh cho cấp dưới. Nhưng những thanh niên trong thời đại ngày nay không còn như vậy nữa, tác phong làm việc gia trưởng kiểu ông chủ với quyền tối cao trong tay không được họ chấp nhận nữa. Các giám đốc cần vứt bỏ quan niệm quyền lực tối cao, hãy hình thành tác phong làm việc dân chủ.

## 2. Thất bại do các hành vi đầy âm mưu và toan tính.

Có một số giám đốc một mặt rất mong muốn nhân viên cấp dưới gánh vác bớt công việc, nhưng một mặt khác lại không muốn chia sẻ niềm vinh quang và lợi ích cùng nhân viên. Vì vậy, họ không bao giờ hứa hẹn gì với nhân viên của mình, họ chỉ dùng những hình thức thưởng phạt để mê hoặc nhân viên, với hình thức này nhằm để khuyến khích nhân viên bỏ sức lực ra làm việc cho giám đốc. Đó là những giám đốc giả tạo đầy âm mưu và toan tính.

Còn có những giám đốc rất sợ tình trạng năng lực của nhân viên vượt trên năng lực của giám đốc, vì vậy họ thường xuyên tỏ ra đề phòng, không bao giờ họ thể hiện bất cứ một thái độ như thế nào đối với nhân viên, nhân viên cũng không thể đoán được thái độ của giám đốc.

Còn có một kiểu giám đốc khác nữa, do nhân viên vô tình mắc lỗi với họ nên họ có tư thù, họ thường gây khó dễ cho nhân viên, bề ngoài họ tỏ ra thân thiện, nhưng trong lòng đầy hiểm khích.

Các giám đốc không nên là người có tính cách giả tạo, hãy thành thực công khai và trọng chữ tín.

## 3. "Đa nghi tào tào".

Một số giám đốc mắc bệnh đa nghi, họ không tin tưởng bất kỳ ai trong số nhân viên của mình, vì vậy họ thường chọn ra một nhân viên nào đó thân tín nhất để làm "gián điệp". "Gián điệp" sẽ báo cáo những nhân viên nào không nghe theo lời của giám đốc, những ai nói xấu nói tốt giám đốc v.v... Những giám đốc này sẽ có lúc không còn tin tưởng những kẻ "gián điệp" kia nữa, mà chỉ còn tin vào chính bản thân họ mà thôi.

Kiểu giám đốc này cũng hay dùng các thủ đoạn, họ hay nghe theo những lời xúi bẩy, đôi khi họ còn biến những người tài giỏi thực sự thành kẻ thù, cuối cùng người bị tổn thất nặng nề không ai khác chính là những giám đốc này.

#### **4. Hay thất hứa.**

Trong giới doanh nghiệp điểm yếu hay gặp phải ở giám đốc đó là: Rất nhiều giám đốc khi rơi vào hoàn cảnh khó khăn, khi phải tìm đường cứu vãn doanh nghiệp ra khỏi bế tắc, họ thường đem viễn cảnh về sự thăng tiến và tiền lương cao ra để mê hoặc nhân viên, họ sẽ nói rằng: "*Chỉ cần anh làm tốt, tôi sẽ không quên công của anh*". "*Nếu vượt qua cửa ải khó khăn này, tôi sẽ đề bạt anh lên làm phó giám đốc*". "*Nếu lần này làm ăn tốt thì mọi người chắc chắn sẽ được thưởng nhiều*". Nhưng khi mọi việc kết thúc, thì giám đốc lại trở mặt, ông ta sẽ tìm ra rất nhiều lý do, nào là nếu đề bạt anh, những nhân viên khác sẽ thất mắ, nào là anh rất có năng lực nhưng vẫn chưa đạt được tiêu chuẩn của công ty, nào là tuy rằng làm ăn thành công nhưng hiện tại công ty đang cần phát triển nguồn vốn v.v... Những giám đốc hay thất hứa, lúc đồng ý lúc không, trong thành ngữ có câu: "Người thất hứa không phải là quân tử". Giám đốc thất hứa là người không thể có được sự tin tưởng từ phía nhân viên, họ sẽ không còn uy tín và rất khó kêu gọi sức mạnh của tập thể.

Đã là giám đốc cần phải giữ lời hứa của mình hơn ngàn vàng, cần phải coi trọng chữ tín.

#### **5. Thưởng phạt không công bằng.**

Một số giám đốc thường có tình cảm riêng đối với một số nhân viên, thường đồng tình theo những người của họ. Vì vậy, khi các vị trí quan trọng trong công ty còn khuyết, họ lập tức cho bạn bè hoặc người thân của họ thế chân vào. Khi chia lợi nhuận trong công ty, giám đốc lại chia phần nhiều hơn cho những người thân của mình mà không thêm "đếm xia" gì tới công sức của người khác.

Nếu có sai sót trong công việc, giám đốc sẽ phê bình xử lý nghiêm khắc đối với những nhân viên bình thường, thậm chí còn trừ cả lương thưởng của họ, còn đối với người thân của giám đốc, họ chỉ nói qua loa vài câu chằng hạn như "lần sau rút kinh nghiệm" "lần sau không nên làm như thế nữa".

Nếu giám đốc thưởng phạt không công bằng, thì chính họ sẽ tự hại họ. Sẽ có một bộ phận nhân viên can đảm lên tiếng phản đối, yêu cầu phải đối xử công bằng với tất cả mọi người.

Các giám đốc nếu muốn có được tiếng nói chung của tất cả mọi người, có được sự phục của nhân viên và giữ chân được người tài thì nhất định phải thưởng phạt công bằng.

#### **6. Mạo hiểm.**

Có một số giám đốc trong làm ăn kinh doanh lại thích đi "đường ngang lối tắt", thích lợi dụng những chỗ sơ hở của pháp luật. Ví dụ họ tìm cách để trốn thuế, hay sản

xuất sản phẩm mà không cần đăng ký, hoặc họ tung ra sản phẩm mới mà không hề hiểu rõ nhu cầu của thị trường... tóm lại họ thích đánh liều trước mạo hiểm.

Tất nhiên những giám đốc muốn có được thành công đều cần phải mạo hiểm, nhưng những mạo hiểm mà họ sẽ trải qua đều có cơ sở vững chắc có tính hợp lý cao, họ đã tính toán kỹ lưỡng trước khi bước vào mạo hiểm. Cho dù là thất bại họ cũng sẽ biết rõ thất bại ở đâu và họ sẽ biết tìm đường rút lui đúng lúc.

Mạo hiểm không phải là thất bại, trước khi bước vào mạo hiểm cần phải tính toán kỹ càng, không nên và không thể đối mặt với tất cả các thể loại mạo hiểm. Nếu giám đốc là người ưa mạo hiểm, là một nhân viên bạn phải có lòng can đảm, nếu không thì bạn hãy chọn "trong 36 kế, rút lui là thượng sách" Nếu giám đốc không muốn thất bại, hãy phát triển một cách lành mạnh.

### **7. Hẹp hòi, ích kỷ.**

Một số giám đốc thuộc kiểu người ích kỷ hẹp hòi, họ thường hay chi li, so đo tính toán với nhân viên. Ví dụ họ yêu cầu mỗi nhân viên khi xin nghỉ dù rằng với bất cứ lý do gì cũng bị trừ thường lương, nếu bị bắt lỗi gì cũng bị phạt, họ không muốn nâng lương cho nhân viên. Những giám đốc này thường muốn nhân viên thông cảm với hoàn cảnh khó khăn của công ty, nhưng thực tế khi công ty thực sự phát triển mạnh, họ cũng không muốn tăng lương thưởng cho nhân viên.

Những giám đốc không biết chia sẻ lợi ích cho nhân viên, cuối cùng thì cũng chẳng tồn tại được bao lâu, chính họ đã làm mất đi nguồn nhân tài của công ty. Các giám đốc không nên hẹp hòi ích kỷ đối với nhân viên mà họ cần có tác phong đại lượng. Cùng nhân viên chia sẻ khó khăn và cả lợi ích.

### **8. Chỉ đạo vượt cấp.**

Một số giám đốc thích chỉ đạo vượt cấp, như vậy sẽ làm ảnh hưởng tới tầng quản lý trung gian, không phát huy được tài quản lý của họ, gây ra hậu quả không có lợi. Ví dụ: khi gặp phải việc gấp rút, giám đốc lại đặt nhân viên sang một bên, đích thân đi điều động nhân viên ở tầng thấp nhất, đích thân xử lý những vụ việc đáng ra không phải là bổn phận của mình. Những giám đốc này rất hay tìm lý do viện cố như "tình hình quá cấp bách", "đây không phải là việc đơn giản" v.v... Nhưng kết quả của vụ việc đó là tầng quản lý trung gian chỉ là "bù nhìn", sau này họ cũng không uy tín để tiếp tục quản lý nhân viên nữa, hoặc là tầng quản lý trung gian không chịu trách nhiệm cho những công việc đó, mọi việc mọi hành động họ đều tuân theo chỉ thị của giám đốc, còn giám đốc đôi khi bận bịu không làm xuể, kết cục là gây ảnh hưởng chung tới công việc.

Giám đốc cần phải tin tưởng nhân viên cấp dưới của mình, cần giao quyền cho họ, chỉ bằng cách này, doanh nghiệp mới có thể tồn tại lâu dài và phát triển mạnh mẽ.

## **9. Bảo thủ, trì trệ.**

Có một số giám đốc có cá tính bảo thủ trì trệ, họ thích duy trì những cái cũ mà không muốn thay đổi, họ không đủ can đảm để thử thách với những cái mới. Họ lấy phương pháp kinh doanh cũ, hình thức và mô hình quản lý cũ và những nghiệp vụ cũ để làm cơ sở phát triển và tiến tới thành công của doanh nghiệp, họ không muốn và không dễ dàng loại bỏ những cái cũ.

Thế nhưng trong kinh doanh, thường nảy sinh một vấn đề đó là "thành công trong quá khứ rất có thể sẽ là thất bại trong tương lai". Hoàn cảnh thay đổi, quan niệm của con người cũng phải thay đổi theo, những kinh nghiệm và phương pháp thành công của ngày hôm qua không thể duy trì cho sự thành công kế tiếp của ngày mai, nếu cứ bảo thủ trì trệ mãi nó sẽ là mầm mống của sự thất bại.

Là giám đốc nhất định phải có nhận thức tiên tiến, không ngừng đổi mới tư tưởng và phương pháp làm việc, không ngừng cải tổ cơ cấu bộ máy, có như vậy mới đạt được thành công, ngược lại tất yếu sẽ thất bại.

## **10. Đố kỵ với tài năng của nhân viên dưới quyền.**

Sau khi người đi săn bắn được con thỏ, họ cho rằng chó săn không có tác dụng, nên đã nướng lên ăn. Mọi người đều đã được nghe câu chuyện này, chính vì người thợ săn không có con mắt nhìn xa trông rộng, nên đã cố tình không biết hoặc không biết hết tác dụng của con chó săn.

Trong thời đại ngày nay, rất nhiều giám đốc cũng hay nghi ngờ và đố kỵ với tài năng của nhân viên, một khi họ phát hiện ra nhân viên tài giỏi hơn mình, nhất định họ sẽ tìm cách để chôn vùi "mầm mống" tài năng để khỏi gây ra tai họa cho họ sau này. Khi công ty vượt qua thời kỳ khó khăn, họ lập tức quên hết công lao do nhiều người đóng góp.

Đối với những giám đốc như vậy, những người tài giỏi có năng lực thường không muốn cùng hợp tác, không muốn bỏ công sức cống hiến. Hậu quả là công ty không thể lưu giữ nhân tài, có nghĩa là không có cơ hội bước lên bậc thang của sự thành công.

Bồi dưỡng đào tạo nhân tài, thu hút và giữ chân nhân viên tài giỏi, đó là điểm mấu chốt cho sự thành công của giám đốc.

# TRIẾT LÝ CỦA GIÁM ĐỐC THỜI ĐẠI MỚI

## 1. Hãy thoát khỏi "biển tham vọng".

Trong thời đại chủ nghĩa vật chất lan tràn khắp nơi, cuộc sống của chúng ta trở nên đầy đủ sung túc hơn. Tại các nhà hàng khách sạn luôn có các nam thanh nữ tú đến vui chơi giải trí, thể hiện phong cách sôi động náo nhiệt, mọi người đều thưởng thức những loại hình nghệ thuật đặc sắc, nhiều người say sưa trong men nồng rượu ngon. Thời đại này rất nhiều người đã sống một cuộc sống như vậy.

Nhưng nguyên nhân nào làm cho con người hưởng thụ một cuộc sống sung túc hào nhoáng như vậy? Đó chính là vì mọi người muốn thể hiện sự thoả mãn tất cả các nhu cầu trong cuộc sống nơi đô thị. Có điều, những ngày tháng đầy đủ đó chẳng mấy chốc mà trôi qua, và nhiều vấn đề khác bất ổn sẽ xảy ra, bởi vì những nhu cầu của cuộc sống ngày một khó đáp ứng.

Cho dù thế nào đi chăng nữa, rất khó có thể đáp ứng đầy đủ các nhu cầu vật chất trong cuộc sống, bởi vì chúng ta không bao giờ thấy rằng cuộc sống là đầy đủ, chỉ với cách duy nhất đó là bản thân chúng ta tự cảm thấy thoả mãn với những gì mình đang có thì chúng ta mới không bị dẫn vật hay lo lắng suy nghĩ. Vì vậy, nếu chúng ta không cảm thấy tâm trạng bất an, thì chúng ta nên vứt bỏ những lo toan về vật chất ra khỏi đầu.

Vậy chúng ta phải làm như thế nào để có thể có được một tâm trạng bình an?

Đã là con người thì tất cả đều đã từng trải qua cảm giác đau khổ, là một sinh linh tồn tại trên đời thường xuyên nảy sinh những nhu cầu ham muốn, con người cứ thế phải sống một cuộc sống trong một trạng thái tâm lý như vậy.

Chúng ta hãy thử đánh giá lại những vị "hào hán" từ trước đến nay, sự nghiệp của họ đã đạt đến đỉnh cao, đáng ra đó là điều đáng làm họ hài lòng thoả mãn. Nhưng vào những năm cuối của cuộc đời họ, hoàn cảnh trái ngược đã xảy ra khác hoàn toàn với những gì chúng ta đã tưởng tượng. Nắm quyền lực trong tay, có tiền tài danh vọng, nhưng nỗi khổ trong tâm vẫn luôn tồn tại nhiều hơn cả niềm vui, họ đã kết thúc cuộc đời trong đau khổ tuyệt vọng cực độ.

Vì sao lại như vậy? Con người luôn luôn phấn đấu để đạt được mục đích, có khi vì lợi ích cá nhân mà con người đấu đá lẫn nhau, sát phạt lẫn nhau. Từ nhu cầu này lại

này sinh sang nhu cầu khác, từ nhu cầu này hình thành nhu cầu khác, con người luôn nỗ lực hết mình để đáp ứng mọi nhu cầu của cuộc sống, trong quá trình nỗ lực đó con người sẽ phải lo lắng suy nghĩ khổ tâm, thậm chí con người không có thời gian để nghỉ ngơi giải trí.

Không có người nào có thể nói rằng: "Nhu thế này là đã quá đủ đối với tôi!" Khát vọng của con người là vô bờ bến. Không bao giờ có thể thoả mãn được những nhu cầu tham vọng của con người. Chính vì vậy con người khó tìm thấy sự bình yên trong tâm hồn. Tới mức này thì chết còn hơn sống. Vì vậy, điều quan trọng đối với con người bây giờ là phải có lòng kiên định, không bị kích thích bởi những nhu cầu ham muốn vượt quá giới hạn, đồng thời cũng cần có tư tưởng hạn chế nhu cầu, hãy tự khuyên bản thân rằng: "Nhu thế này là đủ rồi!"

Một giám đốc không nên tham vọng quá nhiều, hãy nhanh chóng thoát ra khỏi "biển tham vọng" trước khi quá muộn.

## 2. "Triết lý 3 không" của giám đốc.

Ngô Tam Liên - Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Dệt may Đài Nam là một nhân vật nổi tiếng ở Đài Loan, đã từng làm Chủ tịch thành phố Đài Bắc. Trong cuộc sống, ông ta có "triết lý 3 không", đó là: không tư lợi, không cầu toàn và không oán hận.

Ông không những biết nhận xét đánh giá con người mà còn biết sử dụng con người. Trước đây có người đã từng khuyên ông nên vào Đảng và làm chính trị, và thăng tiến nhờ con đường chính trị. Sau khi nghe xong, ông đã phản ứng hoàn toàn ngược lại. Đó chính là không cầu toàn.

Cả cuộc đời của ông phục vụ vì lợi ích chung của xã hội. không màng tới vinh hoa phú quý cho riêng bản thân. Tiền tài vào tay phải rồi lại ra ở tay trái, tất cả đều mang đi để giúp đỡ mọi người, vì thế suốt đời ông vất vả. Đó chính là không tư lợi.

Ông là người đại lượng dễ dàng tha thứ cho người khác, chính vì vậy cho dù bản thân ông bị rơi vào thế bất lợi, ông cũng không hề so đo tính toán. Đó là không oán hận.

Ngoài ra, Ngô Tam Liên rất thích tìm hiểu những câu chuyện mà từ đó có thể rút ra những bài học, những gợi ý hay. Một anh A và một chị B là hai người bạn thân. Một hôm, hai người cùng nhau đi qua một sườn núi, anh A đi phía trước, chị B đi phía sau. Bỗng nhiên, một con gấu to lớn màu đen từ trong rừng chạy ra, anh A nhìn thấy không báo cho chị B biết mà vội vàng trèo lên cây trốn một mình. Khi chị B nhìn thấy con gấu chạy ra, không kịp chạy trốn, đành phải nằm xuống đất giả vờ chết. Vì gấu không ăn được đồ chưa bị rửa ra hay xác người mới chết, nên nó đi vòng quanh chị B ngửi ngửi, tưởng rằng chị B đã chết nên nó đành chờ cho cái xác rửa ra mới quay lại ăn, nó lặc đầu rồi bỏ đi. Đợi cho con gấu đen đi xa rồi, anh B mới từ trên cây tụt xuống, anh ta rất lấy



làm lạ vì sao con gấu lại không ăn thịt chị B liền hỏi: "*Con gấu nói gì vào tai bạn thế?*" Chị B nói: "*Con gấu nói với tôi rằng, bạn của mày ích kỷ nhỏ mọn quá, không có tình nghĩa gì, từ sau không nên kết bạn với nó nữa*" Anh A xấu hổ không biết giấu mặt vào đâu, liền cúi đầu lẩn đi.

Ngô Tam Liên thường dùng câu chuyện này để răn dạy những người trẻ tuổi, nhất định phải sống có tình có nghĩa với mọi người, không nên xử sự như anh A kia, anh ta không hề lo cho tính mạng của bạn mình. Nhiều người nói rằng, mọi người tôn trọng kính phục Ngô Tam Liên cũng chính bởi ông là người tôn trọng đạo làm người, ông là người có đạo đức, chứ không phải bởi vì ông có sự nghiệp lớn trong tay. Đối với một giám đốc, trên thương trường tiền tài danh vọng không thể không có sức hấp dẫn mạnh mẽ đối với ông ta, nhưng nếu chỉ chìm sâu trong những tham vọng đó mà không để ý tới đạo đức con người ông ta sẽ đánh mất trái tim nhân hậu, mất đi tình người.

### 3. "Bảy nổi, ba chìm".

Nhà kinh doanh nổi tiếng ở Nhật Bản là Susamo là người may mắn và có quý nhân phù trợ, ông ta cầu danh được danh, cầu lợi được lợi, cầu thọ được thọ. Trên thế giới này hiếm có mấy người cầu được ước thấy như Susamo. Nhưng hãy nhìn lại cuộc đời của Susamo, thực ra ông cũng gặp rất nhiều bất hạnh và trắc trở. Lúc 10 tuổi, ông đã phải bỏ học, năm ông 13 tuổi thì mất cha, đến năm 17 tuổi ông suýt chết, năm ông 20 tuổi người mẹ của ông lại qua đời, còn ông lại bị bệnh phổi gần như không có khả năng cứu chữa, khi ông 34 tuổi đứa con trai duy nhất vừa mới chào đời chỉ được 6 tháng đã bỏ ông ra đi vĩnh viễn, còn ông cả đời phải chấp nhận chung sống cùng bệnh tật, trước khi ông 40 tuổi, ông đã có một nửa thời gian nằm liệt giường vì bệnh tật.

Thế nhưng ông là người có cái nhìn lạc quan tích cực đối với cuộc đời. Ông cho rằng đến một ngày nào đó, vận đen sẽ đổi thành vận đỏ, hoàn cảnh khó khăn sẽ đổi thành hoàn cảnh thuận lợi. Đó chính là nguyên nhân vì sao ông có được danh, lợi, thọ. Khi cuộc đời ông gặp phải những khó khăn cực khổ, ông lại nghĩ tới những người nông dân rửa cà chua. Câu chuyện về những người nông dân rửa cà chua như sau:

Trong một chiếc thùng cỡ lớn làm bằng gỗ đựng đầy ắp cà chua cần phải rửa sạch, người nông dân đứng bên cạnh chiếc thùng dùng một chiếc gậy tròn không ngừng khuấy đảo đều. Trong thùng gỗ, những quả cà chua lớn nhỏ cũng cuốn theo vòng khuấy của chiếc gậy, lúc chìm lúc nổi. Những quả cà chua nổi trên mặt nước cũng không thể nổi mãi được, và những quả chìm xuống phía dưới cũng không thể chìm mãi được, cứ nổi chìm rồi lại chìm nổi, thay phiên nhau. Sasumo nói: "*Cà chua chìm nổi, nổi chìm giống như cuộc đời của con người vậy, bảy nổi ba chìm không ổn định, không ai mãi mãi thuận buồm xuôi gió; cũng không ai giàu ba kiếp không ai khó ba đời*".

Cuộc đời con người tưởng chừng có lúc thuận lợi, nhưng lại tiềm ẩn biết bao nguy cơ, có khi tưởng rằng rơi vào khó khăn thì lại có nhiều người trợ giúp. Chúng ta khó có thể dự đoán một cách chắc chắn rằng cái gì sẽ xảy đến và cái gì không diễn ra đối với cuộc đời của chúng ta. Vì vậy, bạn cần phải có một trạng thái tâm lý ổn định để đối mặt với mọi thách thức của cuộc đời, như vậy sẽ rất có lợi đối với bạn nhiều hơn.

## HÃY LÀ MỘT GIÁM ĐỐC THANH THẢN

### 1. Điều trị căn bệnh làm việc vô độ.

Người làm việc vô độ, cũng giống như kẻ nết rượu lúc nào cũng chìm ngập trong rượu, kẻ mê cờ bạc lúc nào cũng đắm chìm trong các sòng bạc, chúng ta khó có thể phát hiện ra những giám đốc làm việc vô độ như thế.

Chúng ta thường nghe những câu nói giống như kiểu: "*Một người quản lý nếu có thể giải quyết ổn thoả công việc của một ngày trong 8 tiếng đồng hồ thì người đó quả là một người quản lý tài giỏi. Thế nhưng, nếu một giám đốc có thể giải quyết ổn thoả công việc của một ngày trong 10 tiếng đồng hồ thậm chí là 12 tiếng đồng hồ, thì còn là người xuất sắc hơn rất nhiều*". Lẽ nào là một giám đốc thì khó tránh khỏi biến thành một kẻ làm việc vô độ không có một chừng mực nào cả? Rất nhiều người đều đã có câu trả lời rằng: "*Đúng là như vậy*". Lý do đó chính là sự hưng thịnh hay suy thoái của toàn bộ doanh nghiệp đều nằm trên vai giám đốc, tất nhiên công việc ngày càng trở nên quan trọng hơn, và trách nhiệm ngày càng to lớn hơn, vì vậy thời gian làm việc của giám đốc ngày càng kéo dài.

Thế nhưng, câu trả lời phủ định mới làm cho nhiều người phải "tâm phục khẩu phục" đó là: đã là một giám đốc ở tầng quản lý cao nhất, thì ông ta phải biết cách ủy quyền cho cấp dưới, giao việc cho nhân viên cùng gánh vác, chính vì vậy thời gian làm việc của giám đốc không thể bị kéo dài. Rất nhiều nghiên cứu điều tra cho thấy, thời gian làm việc của giám đốc trong một tuần vượt quá 55 tiếng đồng hồ, thậm chí 60 tiếng đồng hồ làm nhiều người cảm thấy lạ, những người làm việc trong một thời gian dài như

vậy đều không tự nhận thấy thời gian như vậy là quá dài, hơn nữa họ còn không công nhận họ là người làm việc vô độ.

Trên thực tế, có một số giám đốc cho đến khi bị mắc phải bệnh tim, hoặc bị bà vợ nhắc nhở quá nhiều, hoặc bị con cái gọi điện thì họ mới tỉnh ngộ ra rằng họ chính là những người làm việc vô độ không đầu không cuối. Tất nhiên số lượng người làm việc vô độ tới mức không thể nhận ra được người thân là rất ít, nhưng còn số lượng người làm việc vô độ ở mức thấp hơn thì có rất nhiều.

Từ bỏ thói quen làm việc một cách vô độ không khó, bởi vì đa số họ đều có một trong những đặc điểm sau: Văn phòng làm việc lộn xộn (vì quá bận rộn, nên không có thời gian sắp xếp lại). Hồ sơ giấy tờ đặt ngang xếp dọc trên bàn làm việc (tất cả các loại giấy tờ từ quan trọng hay không quan trọng đều đặt lẫn lộn). Vợ vàng ăn cơm hộp ngay tại phòng làm việc (con người có trọng trách lớn như vậy nếu rời khỏi bàn làm việc mà đi ăn hơi lâu ắt sẽ xảy ra vấn đề). Các nhân viên cấp dưới tới giờ về mới nộp công văn đầy ấp phòng làm việc giám đốc (ít ra còn có người gửi công văn vào giờ ra về). Sau khi về nhà bao giờ cũng hỏi một câu mà không hề cảm thấy phiền hà: "Vì sao vẫn chưa ăn cơm" (những người này không để ý tới sự khó chịu của người khác khi phải chờ đợi anh ta). Chưa từng nghỉ ngơi trong nhiều năm (vì không tách khỏi công việc). Phải nằm viện điều trị nhưng vẫn phê duyệt các công văn. Rất khó hoàn thành tất cả các công việc trong một khoảng thời gian hạn định (bởi vì có quá nhiều việc phát sinh). Nếu thỉnh thoảng làm việc vô độ thì ít khi để lại hậu quả không tốt, nhưng nếu thường xuyên làm việc vô độ thì nhất định sẽ gây ra hậu quả khôn lường. Ba kiểu làm việc vô độ dưới đây sẽ gây ra những hậu quả khôn lường yêu cầu chúng ta cần phải chú ý:

- Có rất nhiều nghiên cứu điều tra phát hiện ra rằng, một khi thời gian làm việc kéo dài quá 8 tiếng đồng hồ, thì hiệu quả làm việc sẽ giảm xuống.

- Thời gian làm việc kéo dài làm cho con người hình thành thói quen lười biếng. Rất nhiều các nhà quản lý thường có quan niệm cho rằng: "*Công việc không làm hết ban ngày có thể đem về nhà làm tiếp, thời gian trong tuần làm không hết thì làm vào ngày thứ bảy hoặc chủ nhật, chính vì vậy đã làm cho công việc chỉ cần làm trong 8 tiếng đồng hồ là đủ phải kéo dài tới 10 tiếng mới có thể hoàn thành, công việc chỉ cần 5 ngày là có thể giải quyết ổn thoả đã phải kéo dài tới 6 ngày mới hoàn thành. Do đó đã tạo ra quy luật: công việc bị kéo dài chậm trễ theo thời gian, nó choán hết toàn bộ thời gian được hạn định để hoàn thành công việc. Có nghĩa là nếu thời gian hạn định để hoàn thành công việc là 8 tiếng đồng hồ thì công việc sẽ hoàn thành trong 8 tiếng đồng hồ đó, nếu hạn định thời gian hoàn thành công việc là 10 giờ đồng hồ thì công việc cũng bị kéo dài trong 10 giờ đồng hồ*".

- Thời gian làm việc quá dài đôi khi còn dẫn đến sự thất bại. Một chuyên gia quản lý đã tiến hành nghiên cứu trên sự thành bại của một số giám đốc, ông phát hiện ra sự

khác biệt giữa giám đốc thành công và giám đốc thất bại đó là: giám đốc thất bại thường xuyên hy sinh gia đình vì công việc. Điều đó có nghĩa là những giám đốc quá coi trọng công việc và lơ là gia đình thì thành tích công việc lại không cao.

Sở dĩ một người biến thành làm việc vô độ không phải là do ngẫu nhiên, cũng không phải là do bẩm sinh. Nguyên nhân của bệnh làm việc vô độ và phương pháp thay đổi như sau:

- Nói chung nhiều người đều tưởng rằng càng cần cù làm việc thì thành tích càng cao. Nhưng trên thực tế giữa cần cù và thành tích không tồn tại mối quan hệ tất yếu. Hay nói một cách khác, một người đổ bao nhiêu mồ hôi công sức không tỉ lệ thuận với thành công mà họ giành được lớn hay nhỏ. Tiếp theo chúng ta thường hay bắt gặp những người có tâm trạng bất ổn định, làm việc rất cần cù, nhưng vì lúc nào cũng lo lắng nên thường cảm thấy bất an. Nói một cách cụ thể là có nhiều giám đốc do không hiểu hoặc không biết cân bằng công việc nên họ thường bị động và dẫn đến khủng hoảng về mặt tinh thần, chính vì vậy họ quyết tâm vùi đầu vào công việc. Giám đốc cần ghi nhớ rằng: Cái bạn cần là hiệu quả công việc chứ không phải hành động của bạn như thế nào.

- Thiếu kỹ năng quản lý thời gian cũng là nguyên nhân làm cho con người làm việc vô độ. Đối với đa số các giám đốc, nguyên nhân thúc đẩy họ phải làm việc rất nhiều bao gồm: không có kế hoạch, thiếu trình tự, không dám từ chối người khác, chậm chạp, tiếp khách không cần thiết, bị điện thoại làm phiền, hội họp nhiều, giấy tờ để lộn xộn bừa bãi v.v... Phương pháp tốt nhất để thoát khỏi những phiền toái trên đó là hãy bồi dưỡng rèn luyện phong cách quản lý, đặc biệt là học cách quản lý thời gian làm việc.

- Có một số giám đốc lại có áp lực công việc nằm trong ý thức tiềm tàng, vì vậy đã dẫn đến làm việc vô độ. Còn có một số giám đốc thì lại mượn công việc để thể hiện tầm quan trọng của bản thân. Có những giám đốc do không cảm nhận sự thoải mái khi nghỉ ngơi nên họ chỉ biết vùi đầu vào công việc, thậm chí còn có một số giám đốc muốn thoát khỏi hoàn cảnh gia đình tồi tệ nên đã tìm đến công việc.

Chỉ có những bác sĩ tâm lý và bác sĩ thần kinh mới có thể giúp đỡ họ điều trị một cách triệt để căn bệnh làm việc vô độ. Nhưng trước hết những giám đốc có đặc trưng như đã nêu trên hãy tự làm những việc có thể trợ giúp cho bản thân. Trước tiên là hãy tự hỏi: Mục tiêu cả đời của mình là gì? Những công việc mà bản thân đang làm hiện nay có tác dụng đối với mục tiêu của cuộc đời mình hay không? Sau đó lại tiếp tục tự hỏi: Sức khỏe có được xếp hàng đầu trong bảng thứ tự sắp xếp công việc của bản thân hay không? Còn bản thân làm việc suốt ngày suốt đêm như vậy có ảnh hưởng tới sức khỏe hay không? Nếu câu trả lời là "có", vậy thì những gì nguy hại tới sức khỏe có xứng đáng để chúng ta phải trả giá?

Cuối cùng là câu hỏi: người nhà có thứ tự như thế nào trong bảng thứ tự sắp xếp công việc của bản thân mình? Bản thân mình đã có sự quan tâm chăm sóc cần thiết đối

với gia đình người thân hay chưa? Có phải bản thân mình đã giả tạo vì công việc mà "hy sinh" mối quan hệ gia đình hay không? Những câu hỏi này rất có ích đối với các giám đốc làm việc vô độ.

## **2. Hãy bảo vệ sức khỏe vì sự phát triển của doanh nghiệp.**

Một giám đốc cần phải thường xuyên duy trì tâm hồn tươi trẻ. Nếu ngôn ngữ và hành động của bạn tiêu cực, chắc chắn sẽ làm giảm ý chí của nhân viên cấp dưới. Nếu giám đốc thường xuyên duy trì phong độ luôn có trí tiến thủ thì nhân viên cũng theo đó giữ được tác phong làm việc tốt của họ. Có người từng nói rằng: "Tuổi thanh xuân chính là một tâm hồn tươi trẻ". Không có gì đáng buồn hơn đối với một doanh nghiệp mà giám đốc lại mất đi tâm hồn tươi trẻ của tuổi thanh xuân. Tất nhiên ở đây không có ý chê bai những người già, nhưng thực tế cho thấy một số người mới chỉ 40 - 50 tuổi mà đã cho rằng bản thân đã già rồi. Nếu một giám đốc không lạc quan và có cái nhìn tích cực, thì thường là người không dám hành động trước những kế hoạch mạo hiểm, coi những nhân viên hoạt bát thông minh như là những nhân vật nguy hiểm, lo lắng hết cái này đến cái khác. Những nhân vật giống như vậy chỉ phù hợp với công việc làm nhân viên bảo vệ mà thôi. Vì vậy, nếu là một giám đốc có tố chất của một người bảo vệ cũng coi như là mất đi tinh thần tích cực của tuổi trẻ.

Tất nhiên cũng có một số người có bản chất như vậy. Hơn thế cũng có một số người do cuộc sống của bản thân họ hay gia đình họ gặp nhiều khó khăn bất ổn, đã làm cho họ sớm mất đi sự tươi trẻ. Và có những người mất đi sự tươi trẻ và sự tự tin vì bệnh tật của họ.

Một khi không có sức khỏe thì thường xuyên cảm thấy mệt mỏi, đôi khi còn cảm thấy buồn phiền lo âu: Nếu bản thân có xảy ra vấn đề gì thì công ty sẽ ra sao? Người thân gia đình biết dựa vào ai? Chính những lo âu buồn phiền vì thiếu tiền, vì nghèo khó đã làm cho con người thực sự thấy nản lòng. Lúc này, tuy rằng đã có kế hoạch tốt trong tay, nhưng lại thiếu chí khí để thực hiện, thậm chí bạn còn cảm thấy rằng thực hiện kế hoạch này lại rất khó khăn khổ sở. Ngược lại nếu có sức khỏe, lúc nào thể lực cũng dồi dào đầy sức sống, nhân viên thấy phong thái làm việc của giám đốc nhiệt tình nhanh nhẹn như vậy chắc chắn họ cũng ảnh hưởng theo.

Tôi có quen một giám đốc, do từ khi còn rất nhỏ ông đã phải nếm trải rất nhiều khó khăn vất vả, ông bị mắc bệnh dạ dày, năm 20 tuổi ông bị rụng mất một nửa số tóc trên đầu, cơ thể rất yếu, đến năm khoảng 30 tuổi, ông bị bệnh đau nhói vùng thắt lưng. Để vực dậy tinh thần của mình, năm ông 40 tuổi ông bắt đầu hút thuốc uống rượu, nhưng làm như vậy tình hình lại càng trở nên tồi tệ hơn. Vì vậy, ông lại thay đổi, đi ngủ sớm và dậy thật sớm, mỗi ngày phải dành ít nhất 8 tiếng để ngủ, ngày nghỉ thì ngủ một tiếng buổi trưa, buổi sáng dậy vào lúc 5 giờ, mở cửa sổ ra tập thể dục, hít thở sáu 10 lần, luyện tập các ngón tay, sau đó đá chân lên cao khoảng 50 lần, sau khi tập thể dục ông tự tay làm bữa sáng, khoảng 6 giờ thì ăn xong bữa sáng, từ 6 giờ đến 8 giờ ông dùng để đọc

sách và viết lách, vào ngày nghỉ ông chăm sóc vườn hoa cây cảnh. Hàng ngày, ông đều đi xe buýt đến nơi làm việc, sau đó lại leo 7 tầng cầu thang bộ lên văn phòng, trong một ngày leo lên leo xuống hàng nghìn bậc thang. Trên xe buýt cũng rất ít khi ông ngồi, đa số là đứng ít nhất là 1 tiếng, thời gian này ông dùng để nghĩ ra kế hoạch và hình thành các mục tiêu. Hơn thế nữa, ông cũng rất chú ý các bữa ăn tối. Lâu dần ông đã luyện cho mình một thói quen tốt, vì vậy sức khỏe của ông bây giờ rất tốt. Lúc nào cũng có tinh thần tươi mới, một sức sống mạnh mẽ, vì vậy ông không hề cảm thấy lo sợ mà luôn cảm thấy bình tĩnh trước mọi vấn đề.

Đối với các giám đốc cần phải trang bị cho mình một trí óc minh mẫn và thể lực dồi dào, nếu không làm sao có thể lãnh đạo được doanh nghiệp, và xứng danh là một giám đốc.

Vị tướng chỉ huy trong quân đội cũng giống như bộ óc của con người phát đi tín hiệu chỉ huy tất cả các bộ phận trong cơ thể, người lãnh đạo có sức khỏe thì mới giành được chiến thắng. Sức khỏe của vị tướng chỉ huy sẽ ảnh hưởng tới chí khí của toàn bộ quân nhân.

Còn đối với người lãnh đạo doanh nghiệp, họ phải được nhân viên cấp dưới truyền nhau câu nói rằng: "Giám đốc của chúng tôi có bị giết cũng không chết" Điều đó thể hiện sức khỏe phi thường của người lãnh đạo, hơn thế nhân viên mới hoàn toàn đặt niềm tin vào giám đốc. Một vị giám đốc từng nói rằng: "Giám đốc giống như một diễn viên", nếu vị giám đốc đó diễn xuất mất đi sức sống của tuổi trẻ, thì chỉ giống như là con khỉ già diễn kịch mà thôi? Là một giám đốc cần phải duy trì cho mình sức sống và tinh thần của tuổi trẻ, hơn thế phải thường xuyên mọi lúc và mọi nơi cải thiện thay đổi sự suy nghĩ cho phù hợp với thời đại. Chính vì vậy, nhiều năm gần đây có rất nhiều người chú ý hơn tới việc nâng cao sức khỏe, họ lựa chọn các hoạt động thể thao và vui chơi giải trí để cải thiện sức khỏe và tinh thần. Đặc biệt là những người muốn trở thành một giám đốc có sức khỏe cường tráng và tuổi thọ lâu dài, thì lại càng nỗ lực hơn trong việc bảo vệ sức khỏe, duy trì sức sống của tuổi thành xuân, việc làm này không bao giờ là thừa và không bao giờ là quá muộn.

Tóm lại, nếu bạn là một giám đốc có sức khỏe, dồi dào tinh thần tươi trẻ thì bạn có khả năng lãnh đạo công ty phát triển mạnh mẽ, và bạn sẽ trở thành một giám đốc thanh thản.

### **3. Cái đích xa nhất của giám đốc.**

Giám đốc có 3 cái đích.

*Cái đích thứ nhất:* Đích thân giám sát mọi việc, giám đốc thường xuyên bận bịu.

Giám đốc đã lãng phí quá nhiều thời gian, tinh thần sức lực để giám sát mọi việc ở mọi lúc mọi nơi, không yên tâm khi giao việc cho nhân viên. Do vậy, có nhân viên không được dùng tới, buông xuôi mọi việc, bàng quan trước mọi vấn đề, hoặc có nhân

viên thì lại làm việc theo kiểu đối phó, nhưng thực tế họ lại rất ư oải chậm chạp. Giám đốc bỏ vốn ra để kinh doanh, còn phải đích thân giám sát mọi việc, bận tới mức "chân năm tay mười", nguyên nhân không gì khác ngoài việc giám đốc giám sát quá nhiều việc. Giám đốc còn bất bình trước cảnh: người bỏ tiền ra quá vất vả, nhưng thu tiền về lại là kẻ đứng xem mà thôi. Với tình trạng này thì việc giám đốc đích thân giám sát mọi vấn đề là hạ sách.

*Cái đích thứ hai:* Có người gánh vác công việc, giám đốc chỉ cần nắm chắc các nguyên tắc, tất cả mọi người cùng nỗ lực làm việc, đó là kế sách tương đối hay.

Khi ném mùi khó khăn vất vả của "việc đích thân giám sát mọi việc", giám đốc nhận thức ra được quan niệm "biết dùng người đúng việc", và biết rằng nếu tham lam cáng đáng mọi việc sẽ nhanh chóng bị kiệt sức. Do vậy, giám đốc bắt đầu chuyển hướng, yêu cầu những nhân viên có khả năng dồn thời gian, tinh thần và sức lực cho công việc. Trước tiên, giám đốc cần tìm hiểu nhân viên mạnh về mặt nào, yếu ở mặt nào, sau đó mới uỷ thác công việc cho họ. Khi giám đốc đã thực hiện được "dùng người đúng việc" thì công việc của giám đốc nhẹ nhàng hơn rất nhiều. Thế nhưng, nếu mọi việc đều phải do giám đốc nắm bắt và quyết định, quy mô doanh nghiệp cũng không thể phát triển lớn hơn. Giám đốc lúc nào cũng lo lắng cho công ty, thậm chí còn không có thời gian nghỉ ngơi và không dám đi đâu quá lâu, đó cũng không hoàn toàn là thượng sách.

*Cái đích thứ ba:* Mọi người đều phải có trách nhiệm trước công việc chung, mọi việc đều phải thực hiện một cách tốt nhất, giám đốc không cần phải lo lắng, mà chỉ cần đến các bộ phận khen ngợi và cảm ơn, đó mới chính là thượng sách, và là cái đích xa nhất của giám đốc.

Giám đốc có quyền trong tay nhưng không cần dùng tới, mọi người đều biết rõ bổn phận và trách nhiệm của bản thân, và biết nỗ lực hoàn thành tốt công việc của mình. Hai bên cùng nhau hợp tác nhưng vẫn cần tôn trọng việc làm và quyết định của giám đốc. Điều này có thể xảy ra hay không? Câu trả lời tất nhiên phải là "chắc chắn là có" Có điều trước hết giám đốc cần có cách suy nghĩ thông thoáng, rõ ràng và hành động từng bước theo đúng cách suy nghĩ đó, tất yếu sẽ chạy đến cái đích xa nhất này một cách nhanh chóng.

Nếu bạn giành được chiến thắng ở cái đích thứ ba thì bạn đã trở thành một giám đốc thanh thản.

# PHẦN KẾT

*Các doanh nghiệp thời hiện đại rất đa dạng và muôn màu muôn vẻ, giống như những bông hoa khác nhau đua sắc trong vườn hoa. Trong đó, giám đốc doanh nghiệp có vai trò và tác dụng hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.*

*So sánh với xã hội phương Tây, tác dụng mà các giám đốc phát huy và trách nhiệm mà các giám đốc phải gánh vác trong các doanh nghiệp lớn nhỏ ở xã hội phương Đông còn lớn hơn rất nhiều. Về điểm này, chúng ta có thể được thấy rõ từ sự phản ánh tình hình hiện thực tại Nhật Bản, Triều Tiên, Trung Quốc, Hồng Kông và ở Việt Nam cũng tương tự như vậy.*

*Sở dĩ như vậy, là do sự ảnh hưởng của lịch sử truyền thống. Người phương Đông từ trước đến nay đã hình thành mô hình quản lý tổ chức từ cao xuống thấp, [âu dần thành quen, trong các doanh nghiệp hoặc công ty, nhân viên đều tuân thủ mọi quyết định và làm theo sự chỉ đạo của giám đốc. Vì vậy, trong quá trình phát triển các doanh nghiệp ở phương Đông, "một vua trị vì quốc gia" hầu như đã thành luật định - nếu người đứng đầu trong doanh nghiệp hay công ty là người tài ba thì doanh nghiệp hay công ty đó phát triển mạnh mẽ, luôn dẫn đầu các doanh nghiệp khác. Nếu không, tình hình sẽ hoàn toàn ngược lại.*

*Nhưng điều đáng buồn đó là những gì mà hiện thực phơi bày ra trước mắt chúng ta lại là: mặc dù có rất nhiều giám đốc, thế nhưng trong số đó có rất ít người có khả năng phát huy được tác dụng quan trọng của mình, tuy rằng có rất nhiều người muốn trở thành giám đốc, nhưng rất ít trong số đó có thể biến ước mơ trở thành sự thực. Chắc chắn rằng vẫn còn có rất nhiều giám đốc rơi vào các sai lầm. Chính vì vậy, rất ít giám đốc có được thành công trong sự nghiệp, chính vì vậy doanh nghiệp thành đạt chỉ là "số đếm được trên đầu ngón tay"*

*Hiện tại chúng ta đã bước vào thế kỷ XXI, nền kinh tế của các nước có thể phát triển hay không được quyết định bởi tố chất của các giám đốc.*

*Có người đã từng nói rằng: Một người có thể có được một gợi ý nào đó từ một cuốn sách thế đã là đủ rồi. Sự thật đúng là như vậy, nếu họ rút ra được một gợi ý từ một cuốn sách thì họ sẽ có thể có được 10 gợi ý từ 10 cuốn sách khác và 100 gợi ý từ 100 cuốn sách khác nữa. Và từ 100 gợi ý đó, họ đã có được thành công trong sự nghiệp, điều đó là quá đủ.*





# Giám đốc làm gì để không phạm phải sai lầm

---

◆ *Chịu trách nhiệm xuất bản:*

NGUYỄN ĐÌNH THIÊM

◆ *Biên tập:*

PHẠM VŨ CÂU

NGUYỄN LỆ HUYỀN

TRẦN BÍCH HÀNG

◆ *Sửa bản in:*

DƯƠNG TÚ QUỲNH

◆ *Trình bày bìa :*

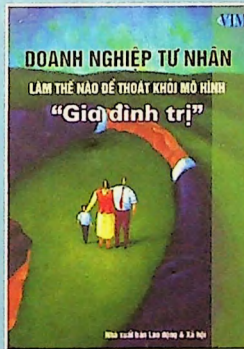
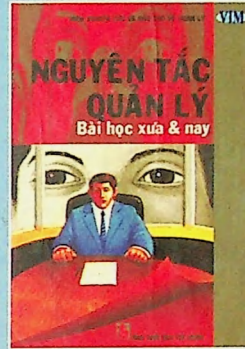
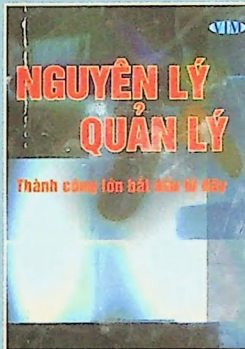
NGHIÊM HỒNG LINH

2

# TỦ SÁCH NHÀ QUẢN LÝ

*(Handwritten scribble)*

Các sách đang phát hành:



Sách được phát hành tại:

**VIỆN NGHIÊN CỨU VÀ ĐÀO TẠO VỀ QUẢN LÝ**  
VIETNAM UNION OF SCIENCE AND TECHNOLOGY ASSOCIATIONS  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

38 Bà Triệu - Hà Nội \* Tel: (04) 9361913 - 9348151 - 9346246  
Fax: (04) 9360084 \* Email: vimbic@fpt.vn - tusachnhaquanly@fpt.vn

Giá: 248.000đ