

36
KẾ
TRONG
KINH DOANH
HIỆN ĐẠI

THE 36 ANCIENT CHINESE STRATEGIES FOR MODERN BUSINESS.

Copyright © 2014 by Lan Bercu.

All rights reserved.

Bản tiếng Việt © NXB Trẻ, 2016.

BIEAU GHI BIEAN MUIC TRÖÖUC XUAÁT BAÜN DO THÖ VIEÄN KHTH TP.HCM THÖIC HIEÄN

General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Bercu, Lan

36 Keá trong kinh doanh hieän ñäi / Lan Bercu ; Nguyễn Minh Phöông dòch. - T.P. Hoà Chí Minh : Treù, 2015.

322tr. ; 20.5cm.

Nguyeân baün : The 36 ancient chinese strategies for modern business.

1. Laäp keá hoäch chieán lööic. 2. Thaønh coâng trong kinh doanh. I. Nguyễn Minh Phöông. II. Ts. III. Ts: Ba möôi saùu keá trong kinh doanh hieän ñäi. IV. Ts: The 36 ancient chinese strategies for modern business. V. Ts: The Thirty six ancient chinese strategies for modern business.

650.1 -- ddc 23

B486

LAN BERCU

36
KẾ
TRONG
KINH DOANH
HIỆN ĐẠI

Người dịch: Nguyễn Minh Phương

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

MỤC LỤC

Lời cảm ơn

Lời nói đầu

Lời giới thiệu

CHƯƠNG 1: THẮNG CHIẾN KẾ

- KẾ 1 Dối trời vượt biển
- KẾ 2 Đánh chỗ hiểm yếu (Vây Ngụy cứu Triệu)
- KẾ 3 Mượn dao giết người
- KẾ 4 Lấy nhàn thắng mỏi
- KẾ 5 Thừa cháy đánh cắp
- KẾ 6 Giương đông kích tây

CHƯƠNG 2: ĐỊCH CHIẾN KẾ

- KẾ 7 Biến không thành có
- KẾ 8 Chọn cách tấn công mà không ai nghĩ tới (Lén qua ải Trần Thương)
- KẾ 9 Đứng bên bờ trông lửa cháy
- KẾ 10 Cười nộ giấu dao
- KẾ 11 Mặn chết thay đào
- KẾ 12 Tiện tay dắt dê
- KẾ 13 Đánh rắn động cỏ

CHƯƠNG 3: CÔNG CHIẾN KẾ

- KẾ 14 Mượn xác trả hồn
- KẾ 15 Điều hổ ly sơn
- KẾ 16 Muốn bắt phải thả
- KẾ 17 Thả con săn sắt, bắt con cá rô
- KẾ 18 Muốn diệt quân, phải bắt tướng

CHƯƠNG 4: HỒN CHIẾN KẾ

- KẾ 19 Rút củi đáy nồi
KẾ 20 Đục nước béo cò
KẾ 21 Ve sầu thoát xác
KẾ 22 Đóng cửa bắt giặc
KẾ 23 Chơi xa, đánh gần
KẾ 24 Mượn đường diệt Quắc

CHƯƠNG 5: TÌNH CHIẾN KẾ

- KẾ 25 Trộm rường thay cột
KẾ 26 Chỉ gà mắng chó
KẾ 27 Giả ngu chứ không điên
KẾ 28 Qua cầu rút ván
KẾ 29 Hoa nở trên cây
KẾ 30 Biến khách thành chủ

CHƯƠNG 6: BẠI CHIẾN KẾ

- KẾ 31 Mỹ nhân kế
KẾ 32 Không thành kế
KẾ 33 Biến kế của địch thành kế của mình
KẾ 34 Khổ nhục kế
KẾ 35 Liên hoàn kế
KẾ 36 Chuồn là thượng sách

Lời khen dành cho quyển sách

Lời cảm ơn

Tôi sẽ không thể hoàn thành cuốn sách này nếu không có sự khuyến khích của gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp, họ là nguồn động viên to lớn đối với tôi.

Gửi tới mẹ tôi, bà Phương, người đã là tấm gương và nguồn cảm hứng cho tôi, cảm ơn mẹ vì đã là nữ anh hùng số một của con.

Gửi tới chị gái của tôi, Ivy, người đã luôn bên cạnh tôi, cảm ơn chị vì chính chị là người đã giúp em giữ cân bằng trong cuộc sống.

Gửi tới chồng tôi, anh Doug, và các con trai tôi, Joshua và Levi, những người đã là nguồn cảm hứng, nguồn động viên và là nguồn tư liệu lớn lao cho tôi, cảm ơn anh và các con vì tình yêu thương, sự ủng hộ, và sự kiên nhẫn mà anh và các con đã dành cho em.

Gửi tới bạn của tôi và giáo viên dạy tiếng Trung của tôi Jue Li, cảm ơn cô vì đã giúp tôi với phần chuyển ngữ tiếng Trung một cách chính xác.

Gửi tới người biên tập cuốn sách của tôi, anh Michael Carr, người đã sát cánh cùng tôi khi viết cuốn sách này, cảm ơn anh vì đã giúp tôi khai thác hết thế mạnh của mình.

Gửi tới đồng nghiệp và người cố vấn dày dạn kinh nghiệm của tôi ông Jim Dawson, người đã chỉ dẫn tôi trong việc viết cuốn sách này và cả trong sự nghiệp của tôi, cảm ơn ông vì tình bạn, tình đồng nghiệp, và sự thông thái của ông trong suốt những năm qua.

Tôi nợ một lời cảm ơn sâu sắc tới những người bạn và đồng nghiệp dưới đây của tôi, những người đã giúp định hướng cho tôi trong khi viết cuốn sách này: Jack Perry, Rich St. Dennis, Jennifer Kahnweiler, Ken Futch, Kelly Vandever, Tom Nixon, Judy Rogers, Dawn Bui, Nguyen Thanh Huong, Natalie Nguyen, Jessica Lu, và Mike Wien.

Tôi đã vô cùng may mắn khi nhận được sự ủng hộ của họ và rất nhiều những người khác mà không thể kể tên hết được ở đây. Tôi mang ơn tất cả các bạn, những người đã giúp tôi trong suốt chặng đường xuất bản cuốn sách này.

Lan Bercu
Atlanta, Georgia
Tháng 3-2014

Lời nói đầu

Ba mươi sáu kế được tổng hợp lại trong thời kỳ hỗn loạn trong lịch sử Trung Quốc: chủ yếu là trong thời Chiến quốc và Tam quốc. Những kế này chứa đựng những chiến thuật nhằm để điều binh và giành chiến thắng trong những hoàn cảnh luôn luôn biến đổi. Và mặc dù những kế này đã tồn tại trong khoảng hơn hai thiên niên kỷ rưỡi nay, những kế sách vượt thời gian này tiếp tục được áp dụng rất thành công trong kinh doanh, chính trị, và ngoại giao quốc tế ngày nay.

Trong công việc phân tích những cá nhân, những tổ chức, những công ty khởi nghiệp, và thậm chí những doanh nghiệp gia đình kinh doanh hiệu quả, tôi đã khám phá ra việc áp dụng một hoặc nhiều trong số ba mươi sáu kế này trong TẤT CẢ các trường hợp thành công. Trong khi chúng ta xem xét những kế này áp dụng ở những mức độ khác nhau ở phương Tây, những kế này đã hình thành và có một nền tảng tư duy chiến lược cho những doanh nhân Đông Á bao gồm Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, và Việt Nam. Người Trung Quốc có câu, “Thương trường là chiến trường.” Người Nhật Bản có câu, “Kinh doanh là chiến tranh.”

Công ty đa quốc gia của Trung Quốc - Lenovo là một ví dụ xuất sắc về việc áp dụng linh hoạt ba mươi sáu kế để đạt được mục tiêu kinh doanh, gồm tăng trưởng thị phần, đàm phán, mở rộng ra toàn cầu, mua bán và sáp nhập, và cả thủ đoạn chính trị. Nhắc đến trận chiến với Dell để chiếm lĩnh thị phần máy tính cá nhân năm 2004, Liễn Xuyên Tử, nhà sáng lập của Lenovo, đã phải nói điều này:

“Ngày nay chúng ta hiểu Dell rõ ràng hơn bao giờ hết. Chúng ta đang đón cú đánh này rất tốt. Nó đã làm sáng đầu óc của chúng ta, đưa chúng ta thoát khỏi sự tự tin mù quáng. Tóm lại: Hãy nghiên cứu Dell. Học từ Dell. Sau đó cử một đội quân sang đánh bại Dell. Chúng ta sẽ thấy kết quả là gì.” Ngày nay, Lenovo là một công ty toàn cầu về máy tính cá nhân, điện thoại di động, máy chủ, và dịch vụ đám mây.

Vào tháng 1-2014, trong một lớp tiếng Trung của tôi tại Atlanta, Georgia, tôi nói với bạn học của mình về cuốn sách sắp ra mắt của mình. Những người bạn Hàn Quốc, Nhật Bản, và Trung Quốc có thể nói vanh vách ba mươi sáu kế, trong khi những người bạn Đức và Mỹ thì chưa bao giờ biết đến chúng và rất ngạc nhiên bởi nhóm chung quan điểm “mới thành lập” này. Ở Đông Á, trẻ con đọc những chiến lược quân sự kinh điển này như cách mà trẻ con Bắc Mỹ và châu Âu đọc truyện thần tiên; những chính trị gia và những doanh nhân đọc ba mươi sáu kế để hiểu chiến lược và chiến thuật; những học giả đọc chúng vì trí tuệ; và người bình thường đọc chúng để giải trí. Nhưng bất kể động lực đọc những kế cổ xưa này của họ là gì, MỌI NGƯỜI đều biết chúng.

Tôi đã đọc rất nhiều cuốn sách xuất sắc về các kế cổ xưa, hầu hết trong số chúng đều được viết từ góc nhìn của một nhà nghiên cứu khảo cổ hoặc lịch sử. Cuốn sách này tiếp cận theo góc độ khác. Trong khi nghiên cứu về văn học ở một vài ngôn ngữ khác nhau, tôi đã cố gắng nối liền khoảng cách giữa hệ tư duy Đông Phương và Tây Phương bằng cách chia sẻ những trải nghiệm cá nhân của mình, cũng như tìm kiếm những cách giảng giải cá nhân của những người mà tôi biết hoặc gặp gỡ. Cuốn sách này là kết quả ba năm lao động với niềm đam mê của tôi. Cuốn sách sắp xếp thông tin từ nhiều nguồn thành một cấu trúc mang tính thực tiễn và cô đọng chúng lại thành những bài học cụ thể có thể áp dụng ngay. Mỗi kế có một phần điển tích Trung Hoa ngắn gọn. Những trường hợp kinh doanh hiện đại thích hợp theo sau, cùng với những công cụ áp dụng cụ thể được đưa ra. Phần thảo luận về mỗi kế kết thúc với Câu hỏi suy ngẫm để bạn có thể áp dụng kế một cách hợp lý trong tình huống kinh doanh của riêng bạn.

Bạn có đang cảm thấy bế tắc với mô hình truyền thống, không thể nhìn xuyên qua những bộ lọc về “cách mọi việc được hoàn thành”? Doanh nghiệp của bạn có đang cạn kiệt những chiến thuật khả dụng mà bạn có thể nghĩ ra? Có phải bạn đang không tận dụng hết những cơ hội của một môi trường kinh doanh chưa bao giờ thay đổi nhanh đến vậy? Động cơ thúc đẩy tôi viết cuốn sách này là nhằm giúp những chuyên gia kinh doanh có thể nắm vững được những câu hỏi này – và sử dụng câu trả lời theo cách mà họ có thể chưa bao giờ nghĩ tới. Trí tuệ vượt thời gian trong cuốn sách này sẽ giúp bạn giải phóng tư duy sáng tạo của mình và vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh. Nó sẽ giúp bạn làm được những điều sau đây và còn nhiều hơn thế:

- Khám phá những chiến lược và chiến thuật độc đáo, và điều chỉnh cho phù hợp để kinh doanh thành công.
- Triển khai những chiến lược cụ thể để giải phóng tư duy và giành được lợi thế cạnh tranh.
- Mở rộng tư duy hiện tại để tìm ra những giải pháp cho các tình huống phức tạp, xảy ra liên tiếp.
- Ứng biến những chiến lược và chiến thuật để giải phóng tư duy đổi mới, sáng tạo.
- Mở khóa “tư duy châu Á” để khám phá ra trí tuệ Đông phương.

Lời giới thiệu

Trong văn hóa Trung Quốc, ba mươi sáu kế, hay kỹ thuật dụng binh, đã được viết nên từ thời xa rất xưa. Thường được nhắc đến như là “Trí tuệ Phương Đông”, những kế này đã được truyền bá và ảnh hưởng lên văn hóa của các nước châu Á khác, nơi mà những tư tưởng, triết học, và thương mại Trung Quốc lan tới. Ban đầu được vận dụng trong binh pháp, ba mươi sáu kế giờ đây phần lớn được liên hệ với lịch sử, nghệ thuật, và văn hóa dân gian của châu Á, như phim điện ảnh hoặc phim truyền hình. Mặc dù những kế này bắt nguồn từ phương Đông, chúng ta vẫn thường bắt gặp chúng được áp dụng ở khắp nơi, với những mức độ khác nhau, trong suốt chiều dài lịch sử thế giới - trong chính trị, kinh tế, và tương tác giữa người với người trên mọi lĩnh vực.

Nguồn gốc lịch sử

Thông tin về các tác giả của những kế này đã hoàn toàn bị thất lạc cùng với sự phôi pha của thời gian. Trên thực tế, chúng thực sự là một tập hợp những câu chuyện từ hàng trăm chiến binh và chiến lược gia. “Ba mươi sáu kế” được nhắc đến lần đầu tiên trong *Nam Tề thư* (Sách lịch sử của Nam Tề). Triều Nam Tề kéo dài từ năm 479 đến năm 502 TCN. Biên niên sử có ghi tiểu sử của một nhân vật chính trị tên là Vương Kinh, người đã nhắc đến “Tam thập lục kế của Đàn Sư Phụ”. Đàn Sư Phụ (mất năm 436 TCN) nổi danh là vị tướng nhà Nam Tống. Người ta nói rằng nhờ việc sử dụng những kế biến hóa khôn lường này, Đàn Sư Phụ đã giúp quân đội của mình không bị tiêu diệt. Nhưng không có bằng chứng nào về việc ông là người viết ra các kế này. Nếu không phải là tác giả, ông có lẽ chỉ là một trong số những người đã tập hợp lại và áp dụng những kế này một cách hiệu quả. Ba mươi sáu kế có lẽ đã tồn tại trên hai nghìn năm.

Những phiên bản hiện đại của ba mươi sáu kế được trích ra từ một cuốn sách rách nát được tìm thấy tại một xe bán hàng rong vỉa hè ở Tứ Xuyên vào

năm 1941. Đó là bản in lại của một bản trước đó, một cuốn sách được viết tay từ thời nhà Minh hoặc đầu thời nhà Thanh, có tên là *Nghệ thuật bí mật của Chiến tranh: Ba mươi sáu kế*. Một ấn bản được phát hành lần đầu tiên cho công chúng đông đảo ở Bắc Kinh là vào năm 1979. Kể từ đó tới nay, vài phiên bản tiếng Anh và tiếng Trung đã được xuất bản ở Trung Quốc, Hồng Kông, và Đài Loan và sau đó là ở Đức và Hoa Kỳ.

36 kế

Toàn bộ các kế chỉ bao gồm vốn vẹn 138 chữ Trung Quốc. Hầu hết trong số những tên gọi của các kế được viết bằng thành ngữ 3 chữ hoặc 4 chữ. Các kế được chia thành sáu chương. Các chương, tới lượt nó, lại được chia nhỏ ra thành sáu hoàn cảnh binh nghiệp khác nhau mà các kế được áp dụng. Ba chương đầu tiên về cơ bản mô tả những chiến thuật để sử dụng trong những hoàn cảnh thuận lợi, trong khi ba chương tiếp theo phù hợp hơn với những hoàn cảnh bất lợi. Cuốn sách ba mươi sáu kế được cho là dựa vào cuốn *Nghệ thuật chiến tranh* của Tôn Tử, và ở một mức độ nào đó, nó cũng phản ánh một vài nguyên tắc trong Đạo đức kinh của Lão Tử. Ba cuốn sách chứa đựng những kế tương tự nhau về cách điều binh và giành chiến thắng trong các tình huống biến hóa khôn lường. Những câu chuyện diễn ra chủ yếu trong thời hỗn loạn của lịch sử Trung Quốc - phần lớn là trong thời Chiến Quốc và Tam Quốc.

Thời Chiến Quốc (475 TCN - 221 TCN) bắt đầu từ lúc rất nhiều các nước thành trì nhỏ của thời Xuân Thu đã hợp lại thành bảy nước lớn và một vài vùng đất nhỏ khác. Những nước này là Hàn, Ngụy, Triệu, Sở, Tề, Yên, và Tần. Xung đột giữa bảy nước không bắt nguồn từ những nguyên nhân về ngoại giao hay tình trạng hỗn loạn, mà từ lòng tham và sự thèm khát quyền lực, và kết cục là tạo ra một thời đại của những trận chiến khốc liệt liên miên. Tất cả là vì một nước cố gắng xâm chiếm những nước xung quanh và hợp nhất quyền lực, tuyên bố rằng nước Trung Quốc cần phải thống nhất thành một và rằng sự hỗn loạn chỉ kết thúc khi một nước sáp nhập tất cả các nước còn lại vào thành một đế chế độc nhất.

Tần Vương, ở tây bắc, cuối cùng đã thôn tính vương quốc tây nam của nước Sở vào năm 223 TCN. Những nước còn lại bị thôn tính hai năm sau đó, nhờ vậy tạo ra một Triều đại nhà Tần (Trung Quốc). Triều đại này không kéo dài lâu. Sau khi Tần Thủy Hoàng băng hà (vị vua tự phong là

“Hoàng đế đầu tiên” của Trung Quốc) vào năm 210 TCN, những vị vua kế tục Tần Thủy Hoàng trị vì nhà Tần chỉ được vài năm. Nhà Hán mạnh hơn sau đó đã giành được quyền cai trị từ tay nhà Tần, mở ra Triều đại nhà Hán.

Cuối đời nhà Hán là thời Tam Quốc, khi vương triều của nước Ngụy, Thục và Ngô tranh giành quyền bá chủ sau nhà Hán để hình thành nên một triều đại cai trị mới. Thời Tam Quốc là một trong những thời kỳ chiến tranh đẫm máu nhất trong lịch sử Trung Quốc, với vô số những cuộc đánh chiếm lẫn nhau giữa ba nước đối nghịch. Phần sau của thời kỳ này được đánh dấu bởi việc chấm dứt tình trạng tam quốc phân tranh, bắt đầu bằng việc nước Ngụy thôn tính nước Thục (năm 263 SCN), nhà Tần lật đổ vương triều Ngụy (năm 265), và Tần thôn tính Ngô (năm 280).

Ba mươi sáu kế rất quen thuộc không chỉ với người Trung Quốc mà còn đối với người dân các nước Đông Á, bao gồm Hàn Quốc, Nhật Bản, Đài Loan, và Việt Nam. Học sinh ở các nước này đọc lại những kế này như đọc thơ, và những doanh nhân nhắc đến chúng như một cuốn sách giải trí về chiến lược.

Chương 1: THẮNG CHIẾN KẾ

“Thắng chiến kế” được sử dụng trong những hoàn cảnh khi một bên ở thế mạnh cũng như những nguồn lực và những điều kiện thuận lợi cho bên đó. Sau đây là các kế:

1. Dối trời vượt biển (Man thiên quá hải)
2. Đánh chỗ hiểm yếu (Vây Ngụy cứu Triệu)
3. Mượn dao giết người (Tá đao sát nhân)
4. Lấy nhàn thắng mỏi (Dĩ dật đãi lao)
5. Thừa cháy đánh cắp (Sấn hỏa đả kiếp)
6. Giương đông kích tây (Thanh đông kích tây)

Chương 2: ĐỊCH CHIẾN KẾ

“Địch chiến kế” được sử dụng trong những hoàn cảnh mà một bên có thể khai thác chỗ yếu của bên kia. Những kế này bao gồm:

7. Biến không thành có (Vô trung sinh hữu)

8. Chọn cách tấn công mà không ai nghĩ tới (Ấm độ Trần Thương)
9. Đứng bên bờ trông lửa cháy (Cách ngạn quan hỏa)
10. Cười nộ giấu dao (Tiểu lý tàng đao)
11. Mặn chết thay đào (Lý đại đào cương)
12. Tiện tay dắt dê (Thuận thủ khiên dương)

Chương 3: CÔNG CHIẾN KẾ

“Công chiến kế” được sử dụng trong những hoàn cảnh mà một bên ở thế mạnh hơn và những nguồn lực thuận lợi cho bên đó. Tuy nhiên, những kế này được áp dụng cụ thể khi một bên muốn giành chiến thắng thông qua tấn công trực tiếp. Sau đây là các kế:

13. Đánh rắn động cỏ (Đả thảo kinh xà)
14. Mượn xác trả hồn (Tả thi hoàn hồn)
15. Lừa hổ ra khỏi núi (Điệu hổ ly sơn)
16. Muốn bắt phải thả (Dục cầm cố túng)
17. Thả con săn sắt, bắt con cá rô (Phao chuyên dẫn ngọc)
18. Muốn diệt quân, phải bắt tướng (Cầm tặc cầm vương)

Chương 4: HỖN CHIẾN KẾ

“Hỗn chiến kế” được dùng để làm kẻ địch hỗn loạn và khiến hấn mất cảnh giác để thừa thời cơ trốn thoát:

19. Rút củi đáy nồi (Phủ để trừu tân)
20. Đục nước béo cò (Hỗn thủy mạc ngư)
21. Ve sầu lột xác (Kim thiên thoát xác)
22. Đóng cửa bắt giặc (Quan môn tróc tặc)
23. Chơi xa, đánh gần (Viễn giao cận công)

Chương 5: TỊNH CHIẾN KẾ

“Tĩnh chiến kế” được sử dụng để gây trở ngại và làm cho kẻ thù lạc lối:

24. Mượn đường diệt Quắc (Giả đồ phật Quắc)
25. Trộm rường thay cột (Thâu lương hoán trụ)
26. Chỉ gà mắng chó (Chỉ tang mạ hờ)
27. Giả ngu chứ không điên (Giả si bất điên)
28. Qua cầu rút ván (Quá giang trừu bản)
29. Hoa nở trên cây (Thụ thượng khai hoa)
30. Biến khách thành chủ (Phản khách vi chủ)

Chương 6: BẠI CHIẾN KẾ

“Bại chiến kế” được dùng trong những hoàn cảnh nguy khốn. Những chiến thuật này có thể phải vờ đóng kịch và không tuân theo lễ thường:

31. Dùng gái đẹp (Mỹ nhân kế)
32. Giữ bí mật về thực lực (Không thành kế)
33. Biến kế của địch thành kế của mình (Phản gián kế)
34. Tự làm mình khổ nhục để đánh lừa (Khổ nhục kế)
35. Dùng nhiều kế (Liên hoàn kế)
36. Chuồn là thượng sách (Tẩu vi thượng sách)

Những mối quan ngại về đạo đức trong việc áp dụng vào kinh doanh hiện đại

Đối với người phương Tây, có thể sẽ có vài mối quan ngại về các vấn đề thuộc về đạo đức và pháp lý trong việc áp dụng ba mươi sáu kế này. Dù bạn có sử dụng những kế này hay không, quan trọng là bạn nhận thức được chúng để bạn có thể nhận định được tình huống khi đối thủ sử dụng chúng để đầu lại bạn. Tuy nhiên, cuốn sách này không phải để chỉ ra rằng thế giới phương Tây sẽ không bao giờ vận hành một cách xảo quyệt và đi ngược lại hiến pháp. Thay vào đó, những kế này thực tế cũng có diễn ra ở phương Tây - mặc dù thông thường là chúng không được nhận thức là thuộc về một khối tri thức cổ xưa.

Trong việc ứng biến ba mươi sáu kế vào kinh doanh, hãy nhớ rằng những kế này được viết ra trong bối cảnh chiến tranh, nơi chiến tranh là

một trò chơi tổng lợi ích bằng không và chiến thắng không chỉ là mục tiêu chính mà là mục tiêu *duy nhất*, bất kể cái giá phải trả như thế nào. Mặc dù người Trung Quốc có câu nói “Thương trường là chiến trường,” điều này không có nghĩa rằng các kế được áp dụng đúng như thế trong thế giới kinh doanh ngày nay. Lợi ích chung vẫn được đặt lên trên hết. Chúng ta có hiến pháp, luật pháp, và những quy tắc đạo đức phục vụ những mục đích tốt đẹp, và những người phá vỡ chúng thường phải gánh chịu hậu quả. Tư duy chiến lược trong cuốn sách này như một thanh gươm hai lưỡi: nó hữu ích, nhưng nó cũng có thể giết người. Kết quả có tính chất xây dựng hay phá hoại là do thiện ý hay tà ý của người sử dụng nó.

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa ngày nay, nhận thức được lối tư duy và hành vi của con người trên thế giới đem lại cho bạn nhiều thuận lợi. Mặt khác, việc quen thuộc với ba mươi sáu kế của Trung Quốc sẽ cho phép bạn sử dụng chúng để đem lại lợi ích cho bạn, giúp bạn tránh được những cái bẫy hủy diệt, giải phóng tư duy sáng tạo của bạn, và đem lại cho bạn lợi thế cạnh tranh.

CHƯƠNG 1

Thắng chiến kế

KẾ 1

Đối trời vượt biển

*Nhận thức sai dẫn tới hành động sai
Chính vẻ ngoài bình thường mới dễ khiến ta mất cảnh giác.
Công khai thường ẩn tàng điều cơ mật.*

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Hoàng đế nhà Đường của Trung Hoa nhận được thư cầu gửi binh cứu viện từ một đất nước nhỏ ở Cao Ly (một trong Tam Quốc - Triều Tiên). Trước khi lên đường, hoàng đế chần chừ vì phải vượt ngàn dặm biển khơi mới tới được Cao Ly. Lo hoàng đế thoái lui, có vị tướng quân họ Tiết đã rất nhanh trí tâu với hoàng đế rằng có một phú nông muốn cung nghênh thánh giá và hứa sẽ cung cấp lương thực cho toàn bộ cuộc hành trình. Nghe tin, hoàng đế vui mừng dẫn quân tới gặp phú nông ở cách đó vài dặm. Lều trướng được trang hoàng long lẫy, đầy kẻ hầu người hạ dâng rượu ngon và những món yến tiệc xa xỉ. Hoàng đế và quân lính của ngài ở lại lều một vài ngày, thưởng nhạc và yến tiệc mà không nhận ra rằng họ đã bị đưa ra biển. (Cả vạn tằm bặt lớn đã được căng lên để hoàng đế và quân lính không nhìn thấy cảnh biển bên ngoài.) Khi nghe thấy tiếng gió thổi vi vút và tiếng sóng vỗ vào mạn thuyền, hoàng đế mới mở rèm ra xem và thấy toàn bộ đạo quân đang lênh đênh trên biển khơi, tiến thẳng về Cao Ly. Đối mặt với số phận đã sắp đặt sẵn này, ngài hạ quyết tâm hoàn thành cuộc hải trình.

Khi tàu cập bến an toàn, Tiết tướng quân cúi mình xin hoàng đế thứ tội vì đã lừa phỉnh ngài. Hoàng đế đã trọng thưởng tướng quân vì lòng quả cảm và sự thông minh của tướng quân.

Các ứng dụng thời hiện đại

Văn hóa Apple

Apple được coi là bậc thầy trong việc áp dụng kế “Dối trời vượt biển”. Con trai Levi của tôi mới bốn tuổi, chưa hề biết định hàng tốt xấu cũng không bị ảnh hưởng bởi xu hướng xã hội mà lại bị mê mẩn khi trải nghiệm Apple. Thằng bé có thể dành hàng giờ trong cửa hàng bán lẻ của Apple để chơi với các ứng dụng trên máy và thích thú không gian trưng bày ấn tượng. Xin nhắc lại, thằng bé mới bốn tuổi. Khi tôi tham dự một buổi ra mắt sản phẩm mới tại cửa hàng bán lẻ của Apple tại trung tâm mua sắm Lenox Square ở Atlanta, cảm giác giống như tham dự một sự kiện thảm đỏ đẳng cấp. Mọi người xếp những hàng dài chờ đợi, không một lời phàn nàn, mà còn cảm thấy thật may mắn khi đến lượt họ được vào cửa hàng! Vào ngày ra mắt sản phẩm, iPad đã bán được hơn 300.000 chiếc. Trong vòng ba ngày kể từ khi tung ra, iPhone 4 đã bán được 1,7 triệu chiếc. Đã năm năm kể từ ngày mẫu iPhone đầu tiên được giới thiệu ra thị trường, cơn cuồng các sản phẩm của Apple không hề giảm đi một chút nào. Hầu hết các công ty giới thiệu một sản phẩm hoặc nhân hàng mới theo cách thông thường là đăng bài giới thiệu hoặc tổ chức họp báo. Nhưng Apple biến việc này thành một sự kiện hoặc một trải nghiệm hoành tráng và gây tiếng vang lớn, bao gồm cả việc thiết kế cửa hàng cực kỳ bắt mắt, đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng chu đáo chưa từng có, và tạo ra sự lan tỏa về sản phẩm vô cùng rộng rãi trên tất cả các phương tiện truyền thông. Kết quả của chiến lược tiếp thị xuất sắc đó là khách hàng đến mua sản phẩm lẫn khách hàng tiềm năng đều cảm nhận được một sự kết nối mang tính cá nhân đầy cảm xúc và sự trung thành sâu sắc đối với thương hiệu và các sản phẩm của hãng. Apple không bán một thiết bị, mà đang quảng bá cả một *nền văn hóa*. Ở Trung Quốc và Việt Nam, xây dựng mối quan hệ (*guanxi*) bao gồm cả nghệ thuật tặng quà. Những chiếc iPad và iPhone đã dần thay thế chai rượu Brandi đắt tiền và những phụ kiện hàng hiệu sang trọng để góp phần xây dựng mối quan hệ

thời hiện đại. Ở châu Á, nơi địa vị xã hội là một yếu tố văn hóa quan trọng, những sản phẩm của Apple tượng trưng cho địa vị xã hội vượt trội.

Sự thành công của Apple khi tung ra sản phẩm mới nằm ở việc công ty không ngừng tập trung vào khách hàng. Thay vì hào hứng giới thiệu về những chi tiết và đặc tính kỹ thuật, Apple làm theo cách riêng là nhấn vào những *lợi ích* và cách mà sản phẩm tác động lên khách hàng cũng như giúp giải quyết những vấn đề của họ. Apple đã khiến tất cả mọi người, bao gồm cả giới truyền thông đông đảo, những blogger chuyên viết mảng kỹ thuật, và những cá nhân trong cộng đồng truyền thông xã hội, đều bàn tán về sản phẩm sắp ra mắt của hãng. Hãng tin Bloomberg dành định kỳ một giờ đồng hồ phát sóng để dự đoán những tính năng mà sản phẩm mới có thể làm được, bản tin CNN và Fox phát ý kiến về những đặc tính và lợi ích mang tính tiên phong của Apple. Hình ảnh khiến những sản phẩm của Apple trở nên nổi bật. Tính thẩm mỹ cao, giá trị biểu tượng về địa vị, và danh tiếng xuất sắc vượt trội đã truyền cảm hứng cho mọi người nói về sản phẩm đó và đem đi khoe. Có cách tiếp thị nào hiệu quả hơn thế!

Bằng khả năng “dối trời” xuất sắc, Apple đã xây dựng được một thương hiệu bậc nhất và một niềm tin tuyệt đối trong lòng những người hâm mộ và những khách hàng tiềm năng, tạo tiền đề để “vượt biển” và bán ngày càng nhiều sản phẩm.

Ngành Dịch vụ và Nhà hàng Khách sạn

Tôi đã rời Việt Nam và định cư ở Mỹ từ tháng 9-2000. Tôi tới sân bay Los Angeles và bắt đầu cuộc hành trình về phương Bắc dọc theo cao tốc số 1 của Mỹ, sau đó đi ngang qua đất nước này. Đến ngày thứ 3, chúng tôi tới Las Vegas, thiên đường cờ bạc hào nhoáng nổi tiếng thế giới mà tôi đã mong ngóng được tới từ lâu. Chồng tôi và tôi hoàn toàn không ghiền chơi bạc, nhưng cũng cầm vài đôla thử vận may tại một cái máy đánh bạc ở sảnh khách sạn Bellagio. Và rồi trước khi kịp nhận ra, chúng tôi đã bị muện bữa tối lần buổi diễn của Celine Dion mà chúng tôi đã mua vé trọn gói từ trước.

Sòng bạc là một ví dụ xuất sắc của việc áp dụng kế này. Trong một môi trường đầy tiếng ồn và ánh sáng lẫn những màu sắc sắc sỡ, lại không có đồng hồ hay cửa sổ, khách hàng sẽ mất khái niệm về thời gian và thực tại. Mọi thứ trong sòng bạc - những trò cờ bạc, khu vực chơi điện tử, những sô diễn, đồ ăn thức uống, những phụ nữ hấp dẫn, khu mua sắm và những

phòng khách sạn sang trọng - đều được thiết kế có chủ đích nhằm tạo ra cảm giác thoải mái và thích thú. Việc mất tiền đánh bạc do đó có vẻ như không còn quan trọng nữa.

Ngành cờ bạc có một cách riêng để thu hút “khách hàng” của nó thông qua trải nghiệm cảm giác mà nó đem lại, và sau đó tạo ra sự lệ thuộc khiến khách cứ phải duy trì trải nghiệm đó. Đây là một ví dụ cho thấy kể “Đối trời vượt biển” có thể gây ra tác động phá hoại thế nào. Tan, một người bạn của tôi sống ở California, đã mất việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin khi bong bóng thương mại điện tử bị vỡ. Trong khi vợ của anh ấy làm việc hơn mười hai tiếng mỗi ngày để điều hành công việc kinh doanh bảo hiểm đang thành công thì anh cảm thấy nhàm chán. Anh bước vào sòng bạc gần nhà để vận động đầu óc chút đỉnh. Đầu tiên, anh chỉ chơi một vài giờ mỗi ngày. Sau đó đánh bạc đã trở thành công việc toàn thời gian của anh. Khi đã nướng hết số tiền tiết kiệm của gia đình, anh phải dừng chơi vì lúc đó anh hết sạch tiền. Nhưng sòng bạc đã gọi cho anh, chào mời cấp cho anh một hạn mức tín dụng để anh có thể tiếp tục đánh bạc. Nơi đó còn cử hẳn một chiếc limousine đưa rước anh, việc được đối đãi như VIP đó đã đem lại cho anh cảm giác tự trọng mà anh đã mất khi bị cho thôi việc.

Những hãng du thuyền và hãng hàng không cũng sử dụng kế này. Một chuyến du lịch vượt đại dương tốn thời gian và có thể khá đơn điệu. Vì thế du thuyền thường đưa ra hàng loạt những hoạt động và trang thiết bị tương ứng: phòng tập thể dục, bể bơi, nhà hát, hội thảo, các trò chơi, khu vực chơi điện tử, những buổi gặp gỡ cho những người cùng sở thích đặc biệt, các nhà hàng, các câu lạc bộ đêm, và dịch vụ chăm sóc trẻ em. Các hãng hàng không đã hiểu kế này từ lâu. Hãng hàng không Korea Air, Singapore Airlines, Cathay Pacific, và Arab Emirates đưa ra trải nghiệm xa hoa với những ghế ngồi rộng thênh thang, Internet, những bộ phim nổi tiếng được dịch ra hơn nửa tá ngôn ngữ các loại, và những tiếp viên hàng không quyến rũ phục vụ đồ uống và những đồ ăn tuyệt hảo trước cả khi bạn chớm nghĩ tới việc yêu cầu họ. Đối với những người phải thường xuyên bay những chuyến dài hơn hai mươi tiếng đồng hồ xuyên châu lục như tôi, kế sách này khiến việc di chuyển bớt mệt mỏi đi rất nhiều – thậm chí còn thú vị, xét ở mức độ nào đó.

Một ví dụ từ Lịch sử Hiện đại

Vào năm 1965, Singapore tuyên bố tách khỏi Malaysia. Cũng vào năm đó, quốc đảo Anh đang trong quá trình rút quân khỏi các thuộc địa ở bờ đông của kênh đào Suez, và vào tháng 1-1968, Anh tuyên bố chính thức rút quân khỏi Singapore. Singapore cần học cách tự bảo vệ mình mà không có sự viện trợ quân sự của Anh.

Trong cuốn hồi ký của mình mang tên *Từ thế giới thứ ba đến thế giới thứ nhất*, Lý Quang Diệu, thủ tướng đầu tiên của Singapore, đã hồi tưởng lại quãng thời gian này. Nhận ra rằng quốc đảo nhỏ bé của ông có khả năng không thể kháng cự trước một đất nước lớn hơn nhiều là Malaysia, Lý Quang Diệu thấy rằng chỉ có Israel - một đất nước nhỏ với quân đội mạnh, bị bao vây bởi các nước thù địch - có thể giúp Singapore xây dựng một quân đội tinh gọn nhưng năng động. Lý Quang Diệu nói với Goh, bộ trưởng bộ tài chính lúc đó, đề nghị Israel giúp đỡ. Nhưng ông còn chưa gửi đi yêu cầu này để chờ Thủ tướng Indira Gandhi của Ấn Độ và Tổng thống Nasser của Ai Cập trả lời những lá thư kêu gọi trợ giúp khẩn cấp để xây dựng lực lượng quân sự của Singapore. Sau một vài tuần chờ đợi, Ấn Độ và Ai Cập đã chúc mừng nền độc lập mới của Singapore nhưng không đưa ra bất kỳ một sự trợ giúp quân sự nào. Lý Quang Diệu thúc Goh đẩy mạnh việc liên lạc với phía Israel.

Lý Quang Diệu giải thích với Goh sự cần thiết phải giữ bí mật: họ cần phải chắc chắn rằng cuộc đổ bộ của quân đội Israel không được công chúng biết đến, nhằm không gia tăng sự thù địch đối với những người Hồi giáo gốc Malaysia đang sống ở Malaysia và Singapore. Cư dân trên quốc đảo nhỏ bé vốn vẹn khoảng 670 km² này chủ yếu là người Trung Quốc. Sống giữa những nước Hồi giáo là Malaysia và Indonesia, họ bị lấn át bởi số đông những người Hồi giáo. Nỗi sợ của người Singapore về việc bị Malaysia xâm chiếm từng luôn hiện diện trong lịch sử quan hệ của hai dân tộc.

Vào ngày 24-11-1965, quân đội Israel đổ bộ vào Singapore dưới danh là “người Mexico”. Để đổi lại cho sự huấn luyện quân sự vô giá, Israel một mực đòi Singapore chính thức công nhận Israel là quốc gia độc lập và trao đổi đại sứ. Nhưng Lý Quang Diệu khẳng định rằng ông không dám chọc giận cộng đồng Hồi giáo gốc Malaysia ở Singapore và Malaysia, vốn đứng về phía những người anh em Hồi giáo ở Palestine cũng như với những láng giềng Ả rập khác của Israel. Ông đã rất cương quyết đến mức Tel Aviv phải ngừng đề cập vấn đề này. Khi sự hiện diện của người Israel tại Singapore cuối cùng

cũng bị bại lộ, Lý Quang Diệu cho phép Israel đặt một trụ sở thương mại tại nước này vào năm 1968. Vào tháng 5-1969, Singapore đã nâng cấp văn phòng đại diện thương mại đó thành đại sứ quán Israel tại Singapore.

Lý Quang Diệu đã áp dụng một cách nhuần nhuyễn kế “Dối trời vượt biển”. Đầu tiên, để tránh sự phản đối của những người Hồi giáo gốc Malaysia tại Malaysia, Indonesia và Singapore, Lý Quang Diệu đã yêu cầu Goh gửi thư tới Thủ tướng Gandhi của Ấn Độ và Tổng thống Nasser của Ai Cập để nhờ giúp đỡ xây dựng lực lượng quân sự nước mình. Đó chỉ là một động thái ngụy trang, mang theo rất ít kỳ vọng nhận được sự giúp đỡ từ hai nước này. (Mà chiến lược quân sự của các nước này cũng không hữu ích đối với một quân đội nhỏ bé như của Singapore.) Sự không sẵn sàng trợ giúp của hai nước lớn đã đem đến cho Lý Quang Diệu một lý do hợp lý, thậm chí đầy sức thuyết phục, để liên minh với Israel mà không tạo ra sự thù oán trong cộng đồng Hồi giáo của các nước Hồi giáo láng giềng. Sau đó, để giấu sự hiện diện của quân đội Israel, họ đã xuất hiện dưới danh của “người Mexico”, điều này sẽ không gây ra tranh cãi với bất kỳ ai trong khu vực. Sau đó Lý Quang Diệu dần dần giới thiệu mối quan hệ giữa Singapore và Israel với thế giới bằng việc thiết lập văn phòng thương mại. Khi những người Hồi giáo ở Singapore và trong khu vực đã trở nên quen thuộc với sự hiện diện của quân đội Israel, Lý Quang Diệu cho phép Israel thiết lập đại sứ quán tại nước này.

Sân bay quốc tế Changi: Cổng vào kết nối châu Á với Thế giới

Vào năm 1995, chuyến công tác đầu tiên của tôi tới Singapore khiến tôi mở mang tầm mắt. Singapore lúc đó chỉ cách Việt Nam năm mươi phút đi máy bay, nhưng khi đó nước này đã là một nước có nền kinh tế năng động và phát triển mạnh.

Những trải nghiệm của tôi tại sân bay quốc tế Changi của Singapore luôn luôn dễ chịu. Nhiều năm trôi qua, trải nghiệm đó càng trở nên tuyệt vời mặc dù lịch bay ngày càng dày đặc và sự mệt mỏi sau những chuyến bay. Ngay khi máy bay hạ cánh, tôi bước ra những con đường đầy ánh sáng với mái trần cao vút. Tôi đi giữa những cây phong lan rực rỡ sắc màu, khu vườn bướm bướm, những cây cối nhiệt đới thực thụ và cá chép bơi lội trong những chiếc bể thông minh. Khung cảnh sân bay đem đến cho tôi cảm giác tĩnh tại và thoải mái - một cảm giác khá lạ lẫm do tôi thường xuyên cảm

thấy căng thẳng và vội vã khi ở sân bay, đặc biệt là ở New York, Los Angeles, và ngay cả nơi tôi ở, Atlanta. Mục đích của sân bay là đưa mọi người từ nơi này sang nơi khác. Nhưng sân bay Changi có một mục đích lớn hơn đặt trong tầm nhìn rộng hơn nhiều.

Vị phó chủ tịch thường trực của sân bay Changi, ông Foo Sek Min nói, “Tầm nhìn của chúng tôi là kết nối những cuộc sống. Các sân bay thường là những nơi đầy căng thẳng. Mục tiêu của chúng tôi là xóa bỏ những căng thẳng đó.” Những chiếc ghế mát-xa, khu nhà vệ sinh sạch tinh tươm, những nhân viên thân thiện, và khu mua sắm tuyệt vời khiến Changi trở thành biểu tượng của việc áp dụng kế này. Mặc dù Singapore là một đất nước nhỏ, bằng cách “đổi trời”, Singapore đã biến Changi thành sân bay lớn thứ bảy trên thế giới và “vượt biển” với 47,5 triệu lượt khách trong năm 2011.

Bắt đầu bằng cổng vào này, Singapore trở thành trung tâm quốc tế của khu vực Đông Á, thu hút của cải, tài năng, và các nguồn lực xứng với danh hiệu đó.

Những chiến thuật triển khai

Hãy giữ kế hoạch của bạn tối đen và bí hiểm như bóng đêm, và khi bạn di chuyển, hãy di chuyển nhanh như một tia sét.

– Tôn Tử

Quản trị dịch vụ

“Đổi trời vượt biển” sử dụng những cách thức làm đối tượng mục tiêu xao nhãng khỏi những mối quan tâm chính. Việc gây xao nhãng có thể dưới nhiều dạng thức, từ việc tạo ra môi trường thú vị và thoải mái để lôi cuốn những cảm xúc và ham muốn của con người, ví như ham muốn được tôn trọng, vị trí xã hội, hoặc sự tin tưởng. Đối với Apple, Starbucks, và Whole Foods, việc gây xao nhãng là sự kiện, trải nghiệm, và cộng đồng dùng sản phẩm - và nó dẫn khách hàng tới một quyết định mua hàng mà không phải băn khoăn nhiều về giá cả. Trong trường hợp của các hãng hàng không và những chiếc du thuyền, xao nhãng là sự thoải mái và dễ chịu; những phương tiện chuyên chở đưa hành khách tới một điểm đến trong trạng thái thoải mái và dễ chịu nhất có thể. Đối với sòng bạc, xao nhãng là sự thoải

mái và ảo giác, hướng vào việc giữ khách hàng tiếp tục cuộc chơi, không có gì nhắc nhở họ về thực tế và về việc họ đã thua bao nhiêu tiền.

Hãy nhớ những điểm này:

- Thay vì tung ra một sản phẩm, hãy tạo ra một trải nghiệm (với sản phẩm) hoặc một sự kiện.
- Vì thương hiệu vốn thu hút cảm xúc và ham muốn, hãy tập trung vào thương hiệu hơn là vào sản phẩm.
- Tạo ra một cộng đồng thay vì một nhu cầu. Xây dựng một cộng đồng xung quanh sản phẩm và dịch vụ của bạn.

Quản trị sự thay đổi

Con người thường chống lại sự thay đổi bởi họ sợ những điều họ không biết, sự không chắc chắn, và khả năng thất bại. Để dụ dỗ họ ra khỏi những “vùng thoải mái” của mình, điều vô cùng quan trọng là khiến cho sự thay đổi càng khó nhận thấy càng tốt. Tiết tướng quân đã khôn ngoan đưa ra lễ rước và đồ ăn để cám dỗ đức vua và binh lính của ngài dong thuyền ra biển. Đối với thủ tướng Lý Quang Diệu trong việc xây dựng quân đội Singapore, đầu tiên ông đã ngưng trang quân đội Israel thành quân đội Mexico, sau đó dần dần giới thiệu họ với người dân của đất nước mình. Trong thế giới thay đổi ngày nay, việc truyền thông chính xác và đào tạo chuyên sâu là thiết yếu để dẫn dắt và quản trị sự thay đổi một cách hiệu quả.

- Khi quản trị những thay đổi ở cấp độ tổ chức, cần tiến hành thay đổi từng chút một để tránh khơi dậy sự chống đối quyết liệt và gây ra xáo trộn.
- Đối với thay đổi hành vi, giải quyết một hoặc hai yếu tố then chốt sẽ tạo ra hiệu ứng lan truyền từ từ tác động lên những yếu tố liên quan khác. Đừng cố gắng thay đổi mọi thứ ngay lập tức.

Bán hàng và Tiếp thị

“Dối trời vượt biển” cũng được sử dụng rộng rãi trong bán hàng và tiếp thị khi thị trường có khả năng từ chối một sản phẩm hoặc dịch vụ do giá cao hoặc quá mới lạ. Đối với Singapore, xây dựng một đất nước nhỏ trở thành một trung tâm quốc tế về tài chính và thương mại bắt đầu với một cổng vào

rất dễ chịu: Sân bay Changi. Trong tiếp thị, một sự xao nhãng hoặc một “cổng vào” dễ chịu có thể là:

- Khoảng thời gian dùng thử miễn phí.
- Giao hàng miễn phí và cho đổi trả hàng dễ dàng.
- Kết hợp sản phẩm với dịch vụ đi kèm để thu hút khách mua dùng trọn gói.
- Tách sản phẩm và dịch vụ đi kèm thành lựa chọn chính và các lựa chọn bổ sung.

Đàm phán

Trong đàm phán, sử dụng chiến thuật “sự đã rồi”, nghĩa là, biến quá trình đàm phán thành một “thỏa thuận đã xong”. Chiến thuật “sự đã rồi” sẽ thôi thúc hành động. Một khi một việc gì đó đã hoàn thành thì rất khó để quay trở lại; do đó, cán cân quyền lực giữa các bên cũng đã xoay chuyển.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Mục tiêu, sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là gì, và đâu là những rào cản trên đường đạt được mục tiêu hoặc bán được sản phẩm/dịch vụ?*
- *Những thế mạnh của bạn là gì? Những lĩnh vực nào bạn cần trợ giúp?*
- *Những hoạt động truyền thống nào trong môi trường của bạn khiến việc đạt được mục tiêu hoặc bán được sản phẩm/dịch vụ trở nên khó khăn?*
- *Làm cách nào để chia nhỏ những mục tiêu của bạn và “hòa trộn” chúng vào môi trường mà không bị phát hiện?*
- *Bạn sẽ lên kế hoạch chuẩn bị “sự đã rồi” như thế nào?*

KẾ 2

Đánh chỗ hiểm yếu (Vây Ngụy cứu Triệu)

*Tránh tấn công trực diện và chờ tới khi kẻ thù bị phân tán.
Gián tiếp đánh bại kẻ thù bằng cách tấn công vào điểm yếu của hắn.*

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Chiến Quốc, nhiều nước đánh chiếm lẫn nhau, dùng mưu mẹo để tranh đoạt ngôi vị. Vào năm 353 TCN, nước Ngụy mở cuộc tấn công tổng lực vào nước Triệu. Vua nước Triệu cầu cứu nước Tề. Điền Kỵ tướng quân dẫn một đạo quân gồm 8000 người đến giải nguy. Điền Kỵ ban đầu muốn tấn công quân Ngụy trực diện. Nhưng Tôn Tẫn, quân sư của Điền Kỵ, đã lý luận rằng chẳng nghĩa lý gì khi tấn công trực diện vào đội quân tinh nhuệ nhất của nước Ngụy, vì quân Ngụy sẽ dễ dàng tiêu diệt đội quân của Điền Kỵ. Điền Kỵ đã nghe theo lời khuyên của Tôn Tẫn và tấn công vào nước Ngụy thay vì tấn công vào quân đội của họ. Khi quân Ngụy biết là nước nhà bị tấn công, họ đã vội vã quay trở về để chống trả. Trên đường trở về, do kiệt sức vì dậm trường hành quân, họ đã bị phục kích và bị đánh bại. Nước Tề giành được ơn huệ của nước Triệu, và khiến nước Ngụy không nề.

Các ứng dụng thời hiện đại

Cửa hàng trong khu vực sống sót và phát triển nhờ có các cửa hàng lớn

Trong thời đại của các tập đoàn khổng lồ, các chuỗi cửa hàng và các thương vụ mua bán sáp nhập, làm thế nào để một cửa hàng bán lẻ nhỏ bé có thể sống sót và phát triển? Một cửa hàng độc lập không có hy vọng cạnh tranh trong nền kinh tế dựa trên quy mô và phạm vi phục vụ, tuy nhiên nó có thể tạo ra khác biệt về tốc độ, sự tiện lợi, giao tiếp cá nhân, và cảm giác về cộng

đồng. Trong cộng đồng tôi sống ở Marietta, Georgia, Big Peach Running Store là một cửa hàng bán đồ thể thao nhỏ lẻ. Nó không thể cạnh tranh trực diện với những nhà phân phối khổng lồ trong khu vực, như Footlocker, Payless, và Kohl's. Vì vậy, để nổi trội, Big Peach Running đưa ra những thông tin và tư vấn chuyên môn rất cụ thể dành cho những người say mê môn chạy và những vận động viên chạy chuyên nghiệp. Các chuyên gia tư vấn cho khách hàng, giúp họ chọn những đôi giày chạy tốt nhất, phù hợp với dáng vóc, sai chân và nhu cầu của từng cá nhân. Từ khi còn bé, tôi đã thường xuyên vật lộn với đôi giày của mình vì chân tôi có chiều ngang rộng bất thường so với chiều dài. Big Peach Running giúp tôi loại bỏ sự đau đớn mà tôi đã phải chịu đựng trong nhiều năm trời. Cửa hàng có những hội thảo miễn phí về những vấn đề thường gặp ở người chạy bộ (như cách bảo vệ đầu gối, bàn chân, và xương sống). Những điều đó không hề có ở cửa hàng bán lẻ theo chuỗi. Big Peach Running không chỉ nổi tiếng trong cộng đồng; nó còn là điểm đến của rất nhiều vận động viên chạy chuyên nghiệp ở Atlanta, ở cách đó đến hai mươi dặm. Những ngày này, với một vài nhấp chuột hoặc gõ phím, bất cứ ai cũng có thể xem, so sánh, và mua bất cứ thứ gì từ bất cứ nơi nào trên thế giới. Chất lượng sản phẩm và giá không đủ đem lại lợi thế cạnh tranh như trước đây. Cửa hàng này đã “vây Ngụy” (cung cấp lời khuyên chuyên môn và tư vấn cá nhân) để “cứu Triệu” (tránh khỏi bị nuốt chửng bởi những nhà bán lẻ khổng lồ vốn quá lớn và công kênh để cung cấp những dịch vụ ngách như vậy).

Về ngoài cổ điển với Cách tiếp cận hiện đại

Trong khi lùng sục một cách điên cuồng từ cửa hàng này sang cửa hàng khác, cố tìm mua một chiếc đầm mới theo phong cách cổ điển để mặc trong đám cưới mà tôi chuẩn bị tham dự, tôi đã nghĩ liệu mình có thể đặt đồ may đo như tôi vẫn thường làm khi sống ở Việt Nam được không. Cửa hàng có vô số kiểu dáng đẹp để thật đấy, nhưng tôi muốn chiếc đầm có bản sắc riêng. Một người bạn của tôi đã chỉ tôi lên trang *ModCloth.com*, và tôi tìm thấy một bộ sưu tập sản phẩm thời trang khổng lồ với phong cách và vẻ ngoài rất đặc biệt. ModCloth là một doanh nghiệp mới khởi sự năm 2002 bởi vợ chồng nhà Eric và Susan Kroger. Điều khiến họ khác biệt chính là sự kết hợp giữa nghệ thuật và khoa học. Cô vợ có cảm nhận về phong cách, và anh chồng là dân kỹ thuật. Để “cứu Triệu” - để tồn tại và phát triển song

song với những gã khổng lồ như Amazon, nơi bán mọi thứ cho tất cả mọi người - những doanh nghiệp nhỏ phải tập trung vào thị trường ngách của họ. ModCloth sử dụng phản hồi chi tiết của các khách hàng (“vây Ngụy”) để quyết định nên mua trữ những món hàng hay dòng quần áo nào, cách để thiết kế nhãn hiệu cho chúng, và làm sao nhận diện ra xu hướng cho những mùa sau, những bước đi này quá tỉ mỉ chuyên chú, nên “gã khổng lồ” Amazon khó lòng làm theo. Trên cả sản phẩm độc đáo, ModCloth còn có hiểu biết sâu sắc về truyền thông xã hội, cách tăng lượt truy cập và mua hàng từ trang web. Theo thống kê, 42% lượt xem trang ModCloth là từ thiết bị di động. Doanh số của công ty chạm mức hơn 100 triệu đôla trong năm 2012.

Mahindra & Mahindra và John Deere

Đưa vào những thị trường phát triển một sản phẩm của thị trường đang phát triển nghe có vẻ hơi ngược đời. Mahindra & Mahindra là một trong những tập đoàn lớn nhất Ấn Độ, tuy xét trên toàn cầu, tập đoàn này có thể lớn hơn Deere & Company, nhưng ở thị trường sân nhà của Deere là Mỹ thì vẫn là “người mới”. Học theo thành công của Hyundai Motors, từng áp dụng hạn bảo hành dài bất thường để được chấp nhận tại thị trường xe hơi Mỹ, Mahindra đưa ra chính sách bảo hành năm năm đối với máy kéo hạng nhẹ ở Mỹ, so với thời hạn hai năm mà Deere đưa ra. Để “cứu Triệu” - nhằm tránh cạnh tranh về giá và đối đầu trực diện với Deere và hãng Kubota từ Osaka - Mahindra đã “vây Ngụy” bằng cách đưa ra rất nhiều sáng kiến để khác biệt hóa bản thân trước những đối thủ cạnh tranh. Hãng tập trung vào thị trường hẹp là máy kéo hạng nhẹ tối đa 100 mã lực, mở hẳn một công ty tài chính cho khách hàng người Mỹ hưởng mức lãi suất 0% và đảm bảo giá trị đồng tiền trong vòng 84 tháng (so với mức lãi suất 0% của Deere chỉ trong 60 tháng), và đã đưa ra một chương trình tri ân những khách hàng thân thiết bằng cách giảm giá 250 đôla cho những khách hàng thân thiết Canada và Mỹ và gia đình của họ. Bruce Einhorn và Siddharth Philip viết trên tờ *Bloomberg Businessweek*, số tháng 8-2013, rằng thị trường Mỹ là một phần chiến lược của Mahindra để xây dựng nhận diện thương hiệu toàn cầu. Tới cuối năm 2012, công ty đã nắm giữ 8% thị trường máy kéo hạng nhẹ tại Mỹ - chỉ đứng sau Deere và Kubota của Nhật.

Hệ thống phân phối hợp lực của Walmart

Walmart được hưởng hiệu suất và lợi thế kinh tế dựa trên quy mô thông qua hệ thống phân phối của mình - một lợi thế cạnh tranh đáng mơ ước của rất nhiều doanh nghiệp trong và ngoài ngành bán lẻ và rất khó để bắt chước. Trước tiên, Walmart là một trong những nhà bán lẻ đầu tiên xây dựng những trung tâm phân phối tự động, được kết nối bởi các máy tính với từng cửa hàng và từng nhà phân phối. Số trung tâm này lên tới 20 tại một số khu vực trên toàn nước Mỹ. Thứ hai, tất cả các cửa hàng trong một khu vực đều dùng chung kho bãi và điều phối lịch cung hàng chung để các cửa hàng tận dụng cùng một đội xe tải, giảm thiểu chi phí giữ hàng trong kho. Sam Walton nói rõ trong cuốn hồi ký có tựa đề *Sam Walton: Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ*¹, rằng đối thủ cạnh tranh phải mất khoảng năm ngày để đặt hàng và nhận được hàng bổ sung. Walmart chỉ mất hai ngày. Hãng không chỉ linh hoạt hơn và được lợi về thời gian, mà việc tiết kiệm chi phí cũng khiến Walmart khác biệt. Theo thống kê trong ngành, nhà bán lẻ thường hao hụt từ 4,5 đến 5% để đưa hàng về kho, trong khi Walmart chỉ mất 3% cho cùng món hàng đó. Bằng việc liên minh với các nhà cung cấp và phối hợp những nguồn lực của chính mình giữa các cửa hàng cùng hệ thống trong khu vực, hãng đã khiến cho những đối thủ cạnh tranh của mình, như Kmart, Target và nhiều hãng bán lẻ khác, phải chia sức chiến đấu với hãng trên nhiều “mặt trận”, và Walmart đánh bại đối thủ về mặt giá cả.

Những chiến thuật triển khai

Vua hỏi: “Có kế nào có thể giúp lấy một địch mười không?”

Tôn Tẫn trả lời: “Có, khởi bầm hoàng thượng. Tấn công vào điểm yếu của kẻ thù: tấn công kẻ thù vào nơi mà hấn ít ngờ tới nhất.”

“Nếu kẻ thù chuẩn bị tấn công tiền tuyến, thì hậu phương của hấn tất sẽ yếu;

Nếu hấn phòng ngự hậu phương, tiền tuyến của hấn tất sẽ yếu ớt.

Nếu hấn củng cố cánh trái, cánh phải tất sẽ lơ là.

Nếu hấn củng cố cánh phải, cánh trái tất sẽ bị lơ lửng.

Nếu hấn cố chuẩn bị cho mọi hướng, tất cả các hướng đều sẽ yếu!”

- Tôn Tử

Kế này chủ trương rằng trong một cuộc cạnh tranh, ta không cần phải chiến đấu trực diện để giành chiến thắng. Trong một môi trường kinh doanh năng động và thay đổi không ngừng, ta có thể xác định được những điểm yếu của

đối thủ và tấn công vào đó, vì không một đối thủ nào có thể hoàn bị ở tất cả mọi nơi. Để đấu lại với gã khổng lồ Amazon, ModCloth khai thác hệ thống nhận phản hồi của khách hàng để giúp công ty điều chỉnh những bộ đồ phong cách cổ điển và đồ thiết kế sẵn cho phù hợp với nhu cầu khách hàng - một chiến thuật mà Amazon quá khổng lồ và công kênh nên không theo được. Để xâm nhập vào thị trường Mỹ, Mahindra tập trung bán máy kéo hạng nhẹ, một thị trường ngách mà Deere bỏ qua và không phục vụ hết được. Để tồn tại trong một cộng đồng xung quanh bởi đầy rẫy những nhà bán lẻ khổng lồ, Peachtree Running khiến mình trở nên không thể thiếu được với khách hàng nhờ vào tư vấn chuyên môn và tư vấn cá nhân.

Hãy ghi nhớ những điều này:

- Tránh chiến đấu trực diện; thay vào đó, hãy tìm kiếm điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.
- Thay vì cố gắng đuổi kịp đối thủ cạnh tranh, hãy xác định lợi thế cạnh tranh của *chính mình*.
- Bán những sản phẩm và dịch vụ của ta ở những thị trường mà đối thủ không phục vụ được hết hoặc bỏ qua.
- Tạo ra một thị trường ngách mà kẻ khác khó có thể len vào.

Kế “Vây Ngụy cứu Triệu” cũng khuyên sử dụng đồng minh hoặc phối hợp lực lượng và buộc đối thủ cạnh tranh phải dàn sức cạnh tranh trên nhiều mặt trận. Như vậy, ta có thể phân tán và làm suy yếu lực lượng của họ. Trong trường hợp Walmart, bằng việc phối hợp với các nhà phân phối và thống nhất lịch cung hàng cho các cửa hàng Walmart trong cùng khu vực, các cửa hàng cùng hệ thống chia sẻ được chi phí vận chuyển, tiết kiệm thời gian, và tận dụng nguồn thông tin mình có để quản lý hàng tồn kho. Chúng ta có thể tóm tắt lại như sau:

- Xây dựng một đồng minh để củng cố lực lượng giúp ta đạt mục tiêu.
- Xây dựng một trung tâm tập trung cấp khu vực để hỗ trợ chung.
- Phân tán lực lượng của đối thủ bằng cách buộc họ phải chiến đấu trên nhiều mặt trận.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Ai là kẻ thù của đối thủ cạnh tranh? Nhóm người hoặc yếu tố nào khác có thể tác động tới nhóm người mà bạn đang gây ảnh hưởng?*
- *Đâu là thế mạnh chỉ riêng ta có? Cần thiết lập thế mạnh cốt lõi của mình như thế nào? Sử dụng nó như thế nào?*
- *Những thị trường và dịch vụ nào mà đối thủ của ta đã bỏ qua? Ta có thể lấp đầy khoảng trống đó như thế nào?*
- *Phân khúc thị trường nào đang không được phục vụ thích đáng?*

KẾ 3

Mượn dao giết người

Khi tình thế của kẻ thù đã rõ ràng và lập trường của đồng minh không chắc chắn, hãy dụ đồng minh giết kẻ thù, nhằm bảo toàn lực lượng.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Chiến Quốc (476-221 TCN), Sở Vương có một vị thừa tướng, tên là Tướng Ngọa, và ba người phò tá. Một trong những người phò tá, Phí Vô Cấp, ghen ghét đố kỵ với người phò tá khác là Khước Uyển, bởi vì Khước Uyển được đức vua sủng ái nhất. Một ngày, Phí Vô Cấp tâu với thừa tướng Tướng Ngọa rằng Tướng Ngọa được mời tới bữa tiệc tại gia tư của Khước Uyển. Sau đó Phí Vô Cấp lại nói với Khước Uyển rằng thừa tướng Tướng Ngọa đang đến để thưởng rượu và dùng bữa tối tại nhà Khước Uyển. Khước Uyển cảm thấy rất vinh dự, và Phí Vô Cấp đề nghị giúp Khước Uyển trong việc chuẩn bị yến tiệc. Ở Trung Quốc, theo phong tục, người đãi tiệc sẽ tặng quà cho khách để thể hiện sự trân quý. Khước Uyển biết rằng Thừa tướng Tướng Ngọa đã có đầy đủ cung tần mỹ nữ, vàng bạc châu báu, vì vậy Khước Uyển hỏi Phí Vô Cấp lời khuyên xem nên tặng gì cho thừa tướng. Phí Vô Cấp gợi ý với Khước Uyển về số vũ khí vừa tịch thu được của quân Ngô, và nhấn mạnh rằng thừa tướng Tướng Ngọa rất đam mê những vũ khí tinh xảo. Phí Vô Cấp cũng khuyên Khước Uyển bài trí vũ khí ở ngoài lối vào nhà để Thừa tướng có thể ngắm khi ngài tới. Khước Uyển hậu tạ Phí Vô Cấp rất hậu hĩnh và yêu cầu người của mình bài trí những vũ khí mạnh nhất và tốt nhất, phủ ngoài bằng một tấm vải lớn, phía bên ngoài lối vào nhà mình.

Vào ngày tổ chức yến tiệc, khi Thừa tướng Tướng Ngọa chuẩn bị tới tham dự, Phí Vô Cấp chạy ngay tới nhà Thừa tướng để báo tin cho ngài rằng một đội quân được trang bị vũ khí đang chờ ngài tại nhà của Khước Uyển

và rằng ngài nên cẩn trọng. Để gieo mầm mối bất hòa giữa họ, Phí Vô Cấp còn nói thêm, “Kể từ khi Khuốc Uyển thắng trận đánh Ngô, hắc đã nhận được sự sủng ái và có sức ảnh hưởng với Sở Vương. Tất cả mọi người chỉ trừ ngài đều biết rằng hắc đang nhắm nhe vị trí của ngài.” Sau đó hắc nói thêm, “Chính thần cũng đang phải dè chừng hắc.” Thừa tướng cử một người tâm phúc tới nhà Khuốc Uyển. Hắc quay lại, xác nhận rằng quả thực có nhiều vũ khí ở cổng nhà Khuốc Uyển. Vô cùng tức giận, thừa tướng đã bắt giữ Khuốc Uyển. Khuốc Uyển nhận ra rằng Phí Vô Cấp đã bẫy mình, và trong cơn tuyệt vọng, Khuốc Uyển đã tự vẫn.

Các ứng dụng thời hiện đại

Alibaba vẫn sống sót sau thời Dot-com sụp đổ

Năm 1999, Jack Ma lập ra *Alibaba.com* (hiện nay là tập đoàn Alibaba), một tập đoàn tư nhân của Trung Quốc dựa trên nền tảng Internet, bao gồm các cổng thông tin điện tử giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, các dịch vụ bán lẻ và thanh toán trực tuyến, một công cụ tìm kiếm mua sắm, và các dịch vụ điện toán đám mây lấy dữ liệu làm trung tâm. Năm 2012, hai cổng thông tin của Alibaba đã xử lý các giao dịch có tổng trị giá 1,1 nghìn tỷ nhân dân tệ (tương đương 170 tỉ đôla) – nhiều hơn tổng giá trị giao dịch qua eBay và Amazon.com cộng lại.

Thành công luôn đến cùng với những thách thức. Bởi vì mở rộng quá mức trong thời bong bóng Internet, Alibaba.com không có dự phòng trong suốt thời kỳ hậu dot-com sụp đổ. Trong cuốn sách *Những con rồng ở thung lũng Silicon*², Rebecca A. Fannin viết rằng vào tháng 1- 2001, chi phí vận hành của Alibaba là hai triệu đôla mỗi tháng, và dự trữ tiền mặt của hãng chưa tới 10 triệu đôla. Jack Ma biết rằng ông cần phải hành động quyết liệt để giải cứu con tàu đang chìm. Ông bổ nhiệm Savio Kwan, cựu giám đốc điều hành của GE Trung Quốc, vào vị trí giám đốc vận hành. Kwan được giao nhiệm vụ vô cùng khó khăn là lấp đầy dòng tiền đang bị âm hiện tại. Kwan đã thực hiện biện pháp sa thải, gửi tối hậu thư cho những nhân viên còn lại về việc giảm một nửa lương của họ trong khi sẽ nhận ba quyền chọn cổ phiếu của họ trong công ty, và áp dụng văn hóa của GE là 20-70-10: loại bỏ 20% những người làm việc kém hiệu quả nhất, xác định 70% những người có hiệu suất làm việc trung bình để đào tạo và nâng bậc hoặc sa thải

họ, và khen thưởng 10% những người làm việc hiệu quả nhất. Đây là một bước đột phá so với nền kinh tế bao cấp đã ăn sâu bám rễ tại Trung Quốc. Kwan cũng dành thời gian với ban quản lý để nói về việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tìm kiếm mô hình kinh doanh phù hợp, và phát triển một đội ngũ bán hàng hàng đầu. Tự bản thân Jack Ma đã có thể tiến hành công việc cắt giảm mạnh mẽ và những thay đổi mang tính cách mạng khác một mình, nhưng khi đó ông phải trả giá đắt là làm nhụt tinh thần và ý chí của những nhân viên còn lại.

Bằng việc sử dụng một con dao đi mượn – tức vị Giám đốc vận hành mới – ông Ma đã có thể triển khai công việc cắt giảm tàn nhẫn mà không làm nhụt nhuệ khí của những nhân viên tiếp tục làm việc tại Alibaba. Khi được phỏng vấn, các nhân viên nghĩ đó là chiến lược đúng đắn để cứu công ty. Vào năm 2005, tinh thần làm việc và sự tự tin của nhân viên rất cao, họ đã sẵn sàng cho cuộc chơi lớn. Và họ thực sự đã làm như vậy! Vào năm 2006, thị phần của Alibaba tăng vọt, trong khi Ebay Eachnet (Ebay ở Trung Quốc) đóng cửa trang web của mình và chính thức rút lui khỏi thị trường đấu giá trực tuyến của Trung Quốc.

Cuộc hôn phối giữa hãng Lotte của Hàn Quốc và Bibica của Việt Nam

Cuộc hôn phối giữa hãng bánh kẹo nội địa của Việt Nam Bibica và Công ty Bánh kẹo Lotte của Hàn Quốc đã trở nên tồi tệ trong vòng năm năm qua. Khi phối hợp lực lượng với Lotte, Bibica đã kỳ vọng sự hợp tác đa lĩnh vực giữa hai bên, trong mọi việc từ phương pháp quản lý cho tới công nghệ được chuyển giao, cho tới phân phối. Nhưng Lotte có vẻ như rất cương quyết biến Bibica thành công ty con của mình, ép Bibica chỉ sản xuất những mặt hàng nhằm củng cố những nhãn hiệu của Lotte, thay vì điều ngược lại.

Trường hợp của Bibica đã khiến các doanh nghiệp đang dự định bán cổ phần cho những đối tác nước ngoài phải cảnh giác. Những doanh nghiệp trong nước thiếu kinh nghiệm đã học được một bài học cay đắng khi họ không những không đạt được sự hợp tác và hỗ trợ mà họ kỳ vọng, mà thay vào đó còn bị giành quyền kiểm soát. Việc có thể xảy ra là một công ty nước ngoài “mượn dao” thông qua việc làm đối tác chỉ để lợi dụng hệ thống phân phối hiện có, chỉ nhằm mục đích giành quyền kiểm soát và “giết chết” những thương hiệu trong nước.

Hình thức liên doanh thực sự có thể đem lại lợi ích cho cả đối tác nước ngoài và trong nước. Công ty nước ngoài đi được bước đầu tiên vào thị

trường trong nước, hưởng lợi từ kinh nghiệm chuyên môn của nước sở tại về mặt luật pháp và các quy định, và được sử dụng hệ thống phân phối hiện tại trong khi đối tác trong nước có được công nghệ được chuyển giao, kinh nghiệm quản lý, và tiếp xúc với thị trường toàn cầu. Nhưng trong nhiều trường hợp, các tập đoàn đa quốc gia chiếm quyền kiểm soát và đưa ra toàn bộ những quyết định có ảnh hưởng lớn trong khi sử dụng đối tác trong nước như bù nhìn. Hoặc ngược lại: đối tác trong nước có cơ hội có được công nghệ được chuyển giao, những kỹ năng quản lý và tiếp xúc với quốc tế trong khi đối tác nước ngoài đóng vai trò như “một gã khổng lồ hiền lành.”

Hãng điện tử Samsung: “Giết người” với Công nghệ Đi mượn

Năm 1969, khi Samsung mới thành lập, hãng này không có khả năng về công nghệ. Một thập kỷ sau, hãng điện tử Samsung vẫn chỉ có thể thực hiện lắp ráp, với những bộ phận chính được chế tạo tại Nhật Bản, và khi hãng bắt đầu sản xuất những sản phẩm đầu tiên của mình, rất nhiều sản phẩm kém chất lượng. Ví dụ như khi hãng sản xuất quạt điện, quạt được thiết kế và sản xuất quá tồi đến nỗi nếu không dùng cả hai tay nâng quạt thì cổ quạt có thể bị gãy. Dần dần, bằng cách “đi mượn” công nghệ từ các công ty khác, hãng điện tử Samsung đã bắt đầu cải thiện hoạt động sản xuất của mình. Năm 1974, công ty bắt đầu xâm nhập vào mảng kinh doanh vật liệu bán dẫn, nhưng hãng phải đối mặt với những thách thức lớn do thiếu bí quyết kỹ thuật và trình độ quản lý thấp kém. Hãng đứng bên bờ vực phá sản cho tới khi nhà sáng lập Lee Byun-Chul đưa về những kỹ sư bán dẫn người Nhật để chuyển giao công nghệ cho các kỹ sư Hàn Quốc của mình. Khi hoạt động kinh doanh đã ổn định vào những năm 1980, Ông Lee đã lựa chọn tập trung chuyên môn hóa vào sản phẩm bộ nhớ điện tử.

Theo cuốn sách của Sea-Jin Chang có tên *Sony đối đầu Samsung*, Samsung đã mua công nghệ RAM động³ 64K từ Micron, một công ty sản xuất vật liệu bán dẫn của Mỹ. Hãng đã tuyển mộ các kỹ sư người Hàn Quốc có kinh nghiệm học tập và làm việc ở Mỹ để học công nghệ này, cải tiến nó, và phát triển những RAM động lên đến 256K. Hãng thành lập một công ty con ở Mỹ với một trung tâm Nghiên cứu & Phát triển và những phương tiện sản xuất mẫu thử nghiệm, để đào tạo những kỹ sư Hàn Quốc triển vọng. Sau khi được đào tạo ở Mỹ, các kỹ sư sẽ trở về nhà máy bán dẫn Samsung Semiconductor tại Hàn Quốc để tạo ra những sản phẩm vượt trội cả sản

phẩm cùng loại do công ty Mỹ sản xuất. Năm 1987, Samsung đã thành công trong việc phát triển RAM động 256K. Bằng việc “mượn dao” – tức nhiều công nghệ và bí quyết từ Mỹ và Nhật Bản – hãng điện tử Samsung giờ đã có khả năng “tự ra chiêu sát thủ.” Vào những năm 1990, số lượng bằng sáng chế ở Mỹ do hãng điện tử Samsung sở hữu đã gia tăng mạnh mẽ, và vào năm 2004 hãng đã có tỉ lệ bằng sáng chế so với mức đầu tư cao hơn cả Sony.

Nike mượn dao (và tự cắt phải mình)

Mô hình kinh doanh dựa vào bộ phận sản xuất thuê ngoài rất thành công của Nike là một ứng dụng hoàn hảo của kế “mượn dao giết người”. Tới năm 2005, có hơn 700 nhà máy sản xuất giày và quần áo cho Nike trên toàn thế giới; trong đó 124 nhà máy ở Trung Quốc, 73 nhà máy ở Thái Lan, 35 nhà máy ở Hàn Quốc, 34 nhà máy ở Việt Nam, và số còn lại ở các nước châu Á khác. Hãng cũng có nhà máy nhận sản xuất sản phẩm theo hợp đồng ở Nam Mỹ, Úc, Canada, Ý, Mexico, Thổ Nhĩ Kỳ và cả ở Mỹ, hãng thuê khoảng 650.000 công nhân dạng hợp đồng trên toàn thế giới.

Bên cạnh việc tận dụng lợi thế giá nhân công siêu rẻ ở các nước đang phát triển, công ty còn tránh được những trách nhiệm trực tiếp liên quan tới luật lao động và hệ thống pháp lý phức tạp của các nước khác nhau. Kể từ khi chi phí tăng và lao động được tổ chức thành nghiệp đoàn ở Đài Loan và Hàn Quốc, Nike đã hối thúc các nhà thầu phụ của mình chuyển hoạt động sản xuất sang Indonesia, Trung Quốc và Việt Nam. Và quả thực, tất cả các nhà máy đang chế tạo sản phẩm của Nike ở Việt Nam đều đang được sở hữu và vận hành bởi những doanh nhân Đài Loan và Hàn Quốc. Trong khi đó, Nike dành khoản tiền hãng tiết kiệm được từ nhân công và chi phí pháp lý ở Đông Nam Á vào những chiến dịch tiếp thị táo bạo. Nike và các công ty thể thao khác thường trả hàng trăm triệu đôla cho các ngôi sao thể thao như Tiger Woods và Michael Jordan để chứng thực chất lượng sản phẩm.

Nhưng vào năm 1991, khi nhà hoạt động Jeff Ballinger đưa ra một bản báo cáo về mức lương thấp, điều kiện làm việc khủng khiếp, và những sự ngược đãi khác ở các nhà máy sản xuất sản phẩm của hãng tại Indonesia, Nike mới nhận ra rằng chiếc dao đi mượn có hai lưỡi. Một cuộc phỏng vấn trên CBS với các nhân công nhà máy của Nike đã gây ra một làn sóng truyền thông lớn và trở thành một vấn đề quốc gia. Nhiều vụ ngược đãi bị phanh phui, đặc biệt là ở những nhà máy gia công theo hợp đồng ở Việt

Nam. Vào năm 1997, Nike đã mở loạt cửa hàng bán lẻ Niketown, nhưng rồi cuộc chỉ nhận được thêm nhiều chống đối. Những sinh viên đại học trên toàn nước Mỹ bắt đầu thể hiện quan điểm và tẩy chay những sản phẩm của Nike. Hình ảnh thương hiệu Nike đã bị ô danh trước công luận tới mức gây ảnh hưởng mạnh tới doanh thu. Đối mặt với nhu cầu giảm thấp và sự phê phán gay gắt, hãng nhận ra rằng mình cần thay đổi. Vào tháng 5-1998, một sự thay đổi thực sự bắt đầu khi CEO lúc đó của hãng là Phil Knight tuyên bố rằng Nike sẽ tăng mức lương tối thiểu của nhân công lên, tăng cường quản lý chặt chẽ nơi làm việc của các nhà thầu, và tham gia những tiêu chuẩn không khí sạch của Cơ quan Đảm bảo Sức khỏe và An toàn Lao Động của Mỹ (OSHA) ở tất cả các nhà máy. Năm 2005, hãng đã xuất bản một bản báo cáo dài 108 trang rất chi tiết đưa ra các điều kiện và chi phí trong các nhà máy của mình và thừa nhận những vấn đề đang lan rộng, đặc biệt là tại các nhà máy ở Đông Nam Á. Cũng trong bản báo cáo này, hãng tiếp tục đưa ra những cam kết, những tiêu chuẩn, và kiểm toán dữ liệu như một phần trong những báo cáo trách nhiệm xã hội của mình.

Nike đã nỗ lực để lấy lại hình ảnh của mình bằng cách đưa những nhà máy nhận hợp đồng gia công sản phẩm của mình vào quy củ. Tuy vậy, nhà máy Nike ở Bangladesh bị sập vào tháng 4-2013, làm chết hơn một ngàn nhân công, là một lời nhắc nhở cho những công ty trong ngành đang sử dụng nguồn lực thuê ngoài: hãy học những bài học từ Nike và những doanh nghiệp khác, và hãy thận trọng và đề phòng khi sử dụng kế “mượn dao giết người”.

Những chiến thuật triển khai

Chúng ta không thể tham gia những liên minh cho đến khi chúng ta biết ý đồ của những nước láng giềng. Chúng ta không đủ năng lực để điều hành quân đội trong một cuộc hành quân trừ khi chúng ta quen thuộc với địa hình của đất nước khác – núi rừng, thung lũng và những vách núi, đầm lầy và những vùng ngập nước. Chúng ta sẽ không thể tận dụng những lợi thế tự nhiên trừ khi chúng ta có người hướng dẫn bản xứ.

- Tôn Tử

Mở rộng kinh doanh

Kế này được sử dụng khi một tổ chức muốn tham gia vào một cuộc cạnh tranh khốc liệt và không có đủ sức mạnh để đảm bảo chiến thắng trực tiếp. Tìm kiếm những đối tác mạnh hơn và tạm thời “mượn” những thế mạnh của họ để đạt được mục đích của mình hoặc “giết” đối thủ. Chiếc dao đi mượn của Nike chính là việc thuê ngoài sản xuất; chiếc dao đi mượn của Samsung chính là những công nghệ đi mượn của Nhật và Mỹ. Kế này có thể diễn ra dưới nhiều hình thức:

- Sử dụng những đối tác trong nước, những nhà thầu phụ, và những doanh nghiệp liên doanh để vượt qua bộ máy quan liêu nước sở tại và tránh khỏi những trách nhiệm pháp lý trực tiếp.
- Nếu tổ chức của bạn là doanh nghiệp trong nước, hình thức xin cấp phép, nhượng quyền thương mại, hoặc liên doanh chính là chiếc dao đi mượn của mình. Tự thân doanh nghiệp, tổ chức của bạn có thể không có được nhận diện thương hiệu và sức mạnh tiếp thị mà những kiểu hợp tác này có thể đem lại.
- Sử dụng những thế mạnh của người khác, thông qua hợp tác hoặc liên doanh, để có được công nghệ chuyển giao, bí quyết quản lý và khả năng tiếp xúc với quốc tế.
- Sử dụng một thương hiệu đã có sẵn để tấn công vào thị trường mới.

Tách mình ra khỏi hành động

Những công ty cũng “mượn dao giết người” để tiến hành một sự thay đổi mạnh mẽ như là sa thải nhân công và tái cấu trúc. Điều này quan trọng bởi vì, nếu công ty tự mình triển khai những hoạt động này, nó có thể phá hoại tinh thần làm việc của nhân viên hoặc những bên liên quan và tạo ra sự oán giận không cần thiết. CEO Jack Ma của Alibaba đã thuê một vị giám đốc điều hành rõ ràng chuyên trách đảm đương công việc sa thải, cho phép Ma tách mình ra khỏi hành động này. Kế này cũng có thể hữu ích trong những vụ mua bán và sáp nhập khi người mua muốn tách mình ra khỏi quá trình thôn tính. Kế này cũng hữu ích cho những công ty không muốn bị vướng vào những mâu thuẫn chính trị và pháp lý trong nước. Ngày nay, nhiều tập đoàn đa quốc gia sử dụng những nhân công hợp đồng với bên thứ ba để tiết kiệm chi phí và bảo vệ về mặt pháp lý.

- Sử dụng tư vấn viên hoặc giao cho những bên không dính dáng tới công ty về mặt tình cảm thông báo những tin xấu, những sáng kiến thay đổi, tái cấu trúc, và xử lý việc sa thải.
- Sử dụng bên thứ ba để quản lý những nhân công hợp đồng.
- Sử dụng bên thứ ba để tiến hành một vụ mua bán hoặc sáp nhập.

Kết nối kinh doanh

- Liên hệ bản thân với hình ảnh và thương hiệu mà bạn muốn xây dựng
- Tham gia một tổ chức danh tiếng hoặc một hiệp hội đẳng cấp cao để có thể tiếp cận tới những nguồn lực và có được sức ảnh hưởng.
- Chủ động tích cực tham gia vào những dự án danh tiếng hoặc những dự án liên phòng ban tại nơi làm việc hoặc trong một cộng đồng để được tiếp xúc và tạo ra những đầu mối liên hệ tiềm năng mới.
- Giữ xung quanh mình những người tài (nhóm chuyên gia, nhóm quân sư, hiệp hội chuyên gia).

Câu hỏi suy ngẫm

- *Kế hoạch để tham gia vào những hiệp hội đẳng cấp cao của bạn là gì?*
- *Những điểm yếu của bạn là gì?*
- *Trên thị trường có ai có thể cung cấp cho bạn những khả năng cần thiết mà bạn đang thiếu?*
- *Bạn có thể sử dụng những thế mạnh của họ như thế nào?*
- *Ảnh hưởng của những ai có thể giúp ích cho bạn?*
- *Bạn cần gây tác động tới ai?*

KẾ 4

Lấy nhàn thắng mới

Để đánh bại kẻ thù, không cần thiết phải tấn công trực diện. Sử dụng lực lượng yếu hơn để giả đánh làm suy yếu lực lượng của kẻ thù; trong quá trình đó, sức mạnh của hắn sẽ bị suy yếu, và lực lượng của ta được bảo toàn.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Tôn Tẫn đã sử dụng kế “Vây Ngụy cứu Triệu” để đánh bại Bàng Quyên, tướng của quân Ngụy. Khi quân Ngụy biết tin về cuộc tấn công tại quê nhà, họ đã nhanh chóng rút quân về để bảo vệ. Lúc đó Tôn Tẫn đã thu hút quân Ngụy phải tấn công mình để bảo vệ lãnh thổ, Tôn Tẫn giả vờ rút quân. Trong đêm đầu tiên rút quân, ông yêu cầu thắp sáng 100.000 ngọn đuốc. Trong đêm thứ hai, ông yêu cầu thắp sáng 50.000 ngọn đuốc, và trong đêm thứ ba chỉ còn 30.000.

Bàng Quyên, tin rằng quân đội của Tôn Tẫn đã có rất nhiều kẻ đào ngũ bèn dẫn quân Ngụy hành quân liên tục trong hai ngày đi bắt Tôn Tẫn và đám quân còn sót lại của Tôn Tẫn. Với tính toán vô cùng thông minh, Tôn Tẫn đã mai phục ở nơi quân Ngụy sẽ tới sau hai ngày hành quân không nghỉ: ngay chính giữa một khe núi. Trên một cái cây ở khe núi, Tôn Tẫn đã khắc dòng chữ “Bàng Quyên tất chết dưới gốc cây này, do Tôn Tẫn ra lệnh giết.”

Khi quân Ngụy tới khe núi và Bàng Quyên cố đọc dòng chữ dưới ánh đuốc, quân đội của Tôn Tẫn nhân cơ hội bắn tên như mưa rào. Bị trúng tên, Bàng Quyên tự cửa cổ bằng thanh gươm của mình.

Các ứng dụng thời hiện đại

Hãy đàm phán trên sân nhà

Lam, một người bạn của tôi, là một nhà triệu phú tay trắng làm nên. Anh bắt đầu kinh doanh đóng bình khí ga hóa lỏng và chẳng bao lâu đã phủ mạng lưới phân phối cho toàn miền Nam Việt Nam. Khao khát mở rộng kinh doanh sang Trung Quốc, anh được giới thiệu với một nhóm những nhà phân phối ga của Trung Quốc ở Bắc Kinh. Sau cuộc gặp chính thức đầu tiên, hai bên đến một nhà hàng sang trọng, và được phục vụ một bữa ăn bảy món rất thịnh soạn và rượu rót tràn cung mây. Lam, nhận thức rằng mình đang trên đất khách nên kiềm chế uống say. Những đối tác Trung Quốc của anh thì ngược lại, thấy không hài lòng khi thấy anh dừng uống chỉ sau vài lần *gan bei* (cạn ly). Lam sớm nhận ra anh bị đá khỏi cuộc trò chuyện giữa những doanh nhân Trung Quốc, họ nói tiếng Quan thoại với nhau mà không thèm đếm xỉa đến sự có mặt của anh. Họ nói chuyện, pha trò và cười đùa với nhau bằng tiếng Quan thoại cho đến khi Lam nhận ra dấu hiệu. Anh không có lựa chọn nào khác ngoài việc tham gia uống với họ cho tới khi một doanh nhân Trung Quốc chủ xị lớn tuổi hơn nói với anh bằng tiếng Anh, “Giờ tôi thích anh. Hãy làm ăn với nhau.”

Việc làm vui lòng đối tác là một việc nghiêm túc ở Đông Á. Khi những đối tác nước ngoài tới đất nước của họ, những nhà đàm phán hiểu biết khiến đối tác của họ mệt mỏi vì phải chờ đợi lâu và những buổi đàm phán dài lê thê với rất nhiều nhóm, phòng ban và phái đoàn. Trong quá trình tạo ra một môi trường để xây dựng *guanxi* (mối quan hệ) và dỡ bỏ những rào chắn, những hoạt động về đêm kiểu như ăn uống, nhậu nhẹt và karaoke cũng góp thêm phần vào sự mệt mỏi của các đối tác phương Tây và những đối tác nước ngoài khác, những người, mà cùng với việc bị say máy bay, vẫn còn rất xa lạ với đồ ăn, phong tục, ngôn ngữ và những mẹo mực bản địa.

Samsung tiến nhanh phía trước trong khi Sony chậm rãi đi sau

Vào đầu những năm 1990, Samsung vẫn bị xem là một nhà sản xuất những chiếc tivi và điều hòa chất lượng thấp, rẻ tiền. Giờ không còn như vậy nữa. Hãng đang nhanh chóng chiếm lĩnh thế giới, kể cả thị trường Mỹ. Trong vòng hai năm qua, trong những chuyến công tác mới đây tại Seoul, Việt Nam, và ngay cả ở Mỹ, tôi đã chứng kiến những chiến dịch tiếp thị năng động nhằm xây dựng hình ảnh Samsung là một thương hiệu đổi mới, thời thượng và trẻ trung. Vào tháng 9-2010, tôi đến Khách sạn Intercontinental ở

Thành phố Hồ Chí Minh để chứng kiến sự kiện thảm đỏ ra mắt dòng sản phẩm Galaxy rất lớn. Sự kiện diễn ra trong nền âm nhạc sôi động cùng với những đại diện giới thiệu sản phẩm rất hấp dẫn. Mỗi khoảnh khắc của trải nghiệm đó đều tuyệt vời như sự kiện ra mắt tại thành phố New York.

Từ những khởi đầu khiêm tốn là một công ty mì ăn liền và chế biến thực phẩm vào năm 1938, Samsung đã bước chân vào ngành công nghiệp điện tử vào cuối những năm 1960, và những ngành đóng tàu và xây dựng vào giữa những năm 1970. Từ những năm 1990, hãng đã ngày càng gia tăng mức độ toàn cầu hóa các hoạt động và các sản phẩm điện tử của mình, đặc biệt là những vật liệu bán dẫn và điện thoại di động, trong khi nâng cấp hình ảnh của hãng thành một thương hiệu đổi mới đẳng cấp thế giới.

Đầu tiên, Hãng Điện tử Samsung mượn công nghệ từ Mỹ và Nhật Bản để sản xuất RAM động, cải tiến nó, và tạo ra một sản phẩm vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Trong khi đó, tầm nhìn và sứ mệnh của Sony vẫn luôn tập trung tạo ra một sản phẩm độc đáo và duy nhất, một thứ rất tốn kém và tốn thời gian. Sony đã sáng tạo ra những sản phẩm thú vị bao gồm cả Walkman, máy quay kỹ thuật số, PlayStation, PS Vita, và Aibo. Nhưng những sản phẩm cách tân có xu hướng kém hiệu quả, khó để thương mại hóa, và chậm đáp ứng thị trường thay đổi chóng mặt. Là người đi sau với ít đổi mới và bí quyết hơn so với Sony, Samsung đầu tư mạnh vào tiếp thị để xây dựng nhận diện thương hiệu trong khi tập trung những nguồn lực của mình vào việc phát triển điện thoại di động, một món hàng thời trang chuẩn phổ biến.

Trong khi đó, Sony thì yếu về lĩnh vực công nghệ kỹ thuật số. Giá trị thương hiệu của hãng được thiết lập một cách hữu cơ từ hồ sơ ghi chép về khía cạnh đổi mới và phát triển sản phẩm mới của mình. Sony đã không đủ nhanh để nắm bắt được công nghệ kỹ thuật số, trong khi Samsung lại làm được. Trong khi Sony đi chậm để tạo ra những sản phẩm mới và thương mại hóa chúng, Samsung dự trữ nguồn lực của mình cho hoạt động tiếp thị và nhanh chóng phát triển viễn thông di động.

Theo Sea-Jin Chang, vào năm 1997, TV analog của Sony áp đảo thị trường khi nó giới thiệu dòng WEGA, dòng sản phẩm ứng dụng công nghệ ống tia âm cực phẳng và giải quyết vấn đề hình ảnh bị méo mó ở cạnh của những màn hình tivi. Do Sony đã quá thành công và quá nổi tiếng với người dùng nên Sony không nhìn trước được xu hướng mới và nắm bắt được công nghệ đời tiếp theo. Tin rằng công nghệ màn hình tinh thể lỏng (LCD) và

màn hình plasma (PDP) chỉ là phần cứng và là những hàng hóa có thể được cung ứng một cách hiệu quả và nhanh chóng bởi nguồn lực bên ngoài, do vậy Sony đã đầu tư vào màn hình hiển thị đi-ốt phát quang hữu cơ (OLED). Trong khi đó, Panasonic tập trung vào PDP, Sharp tập trung vào LCD, và Hãng điện tử Samsung tập trung vào cả hai. Triết lý của việc liên tục phát triển công nghệ độc đáo và duy nhất đã kéo chậm sự phát triển của Sony theo nhiều hướng. Hãng gặp khó khăn trong việc thương mại hóa công nghệ OLED bởi vì một vài vấn đề kỹ thuật; trong khi đó, những đối thủ cạnh tranh của nó đã giới thiệu những chiếc tivi PDP và LCD và thu được lợi nhuận khổng lồ. Năm 2002, nhu cầu đối với những sản phẩm này tăng vọt trong khi Sony bị chịu ảnh hưởng nặng của việc thiếu hụt màn hình phẳng bởi vì nó dựa vào một nguồn cung bên ngoài và không có dây chuyền sản xuất riêng. Năm 2003, Sony phải thành lập một doanh nghiệp liên doanh với Hãng điện tử Samsung để bảo đảm nguồn cung màn hình phẳng đáng tin cậy. Và vào năm 2005, nó đã mở rộng liên doanh bằng cách đầu tư thêm 2 tỉ đôla bổ sung để xây dựng những màn hình phẳng LCD lớn. Samsung đã sử dụng kế “Lấy nhàn thắng mỏi”. Nó đã “lấy nhàn” và tiết kiệm nguồn lực để tập trung vào những lợi ích ngay tức thì và lớn hơn trong khi Sony “mỏi” trong việc tạo ra những công nghệ mới và chơi trò đuổi bắt bởi vì nó đã thất bại trong việc dự đoán xu hướng.

Những chiến thuật triển khai

Kế này khuyên, thay vì đối đầu trực tiếp với kẻ thù, thì hãy chờ đợi và theo dõi kẻ thù và hạ hấn khi hấn yếu nhất. Kế cũng nói rằng cần phát triển khả năng phát hiện ra chiến trường mới; sau đó hãy tới trước, thiết lập căn cứ của bạn, và chờ cho tới khi kẻ thù mệt mỏi tới. Sony đã bận rộn và kiệt quệ bởi lý tưởng đổi mới trong khi Samsung tập trung những nỗ lực vào tiếp thị thương hiệu của mình. Trong khi đó, khả năng nhìn thấy trước xu hướng mới về LCD đã giúp Samsung tiến trước, thiết lập một căn cứ phòng thủ trên thị trường, và ngồi chờ Sony mệt mỏi.

Hãy ghi nhớ:

- Khiến kẻ thù của bạn chạy lòng vòng. Khiến cho hấn mệt mỏi.
- Dùng sự kiên nhẫn của bạn để đấu với những kẻ thiếu kiên nhẫn.

- Giữ cho kẻ thù của bạn thường xuyên căng thẳng, bận rộn, và kiệt sức bởi những bước đi và những hành động gây nhiễu loạn thường xuyên. Khi hấn tự làm mình mệt mỏi, hạ hấn với một cú đánh cuối cùng.
- Phát triển khả năng xác định được xu hướng mới (xác định chiến trường mới), dự đoán thời gian, và chờ khi cơ hội tới.

Đàm phán

- Dự đoán đối thủ của bạn khỏi vùng thoải mái của hấn.
- Làm hấn mệt mỏi với những hoạt động gây nhiễu loạn.
- Xem hấn vật vã cho tới khi đầu óc hấn mù mịt và ý chí hấn thui chột; sau đó yêu cầu hấn đưa ra quyết định. Hấn sẽ dễ có xu hướng nhận thua và đầu hàng.
- Hãy tìm kiếm những manh mối, hoặc những tiết lộ, cho tới khi một đối thủ rơi vào khủng hoảng hoặc ít nhất là rơi vào trạng thái bất ổn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Những sự kiện hoặc điều kiện nào có thể khiến cho chiến trường bị thay đổi?*
- *Sự thay đổi nào trong trận chiến có thể tạo ra cơ hội cho bạn?*
- *Bạn có thể làm gì để đạt được dù chỉ một lợi thế mong manh so với đối thủ?*
- *Bạn có thể làm gì để chuẩn bị cho cơ hội đó và nắm bắt nó đúng lúc?*

KẾ 5

Thừa cháy đánh cắp

Khi một kẻ thù rơi vào khủng hoảng, khai thác vận rủi của hắn và tấn công toàn lực.

Cách này khiến kẻ mạnh có thể chinh phục kẻ yếu.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Vào năm 498 TCN, Việt vương Câu Tiễn dẫn đạo quân đi đánh trả cuộc tấn công của Ngô vương Phù Sai. Việt vương bị đánh bại thảm hại bởi quân đội mạnh hơn gấp nhiều lần. Để bảo vệ lực lượng và quốc gia, Việt vương đồng ý hầu hạ Phù Sai.

Trong ba năm, Câu Tiễn, cùng phu nhân và thuộc hạ đã rất trung thành và dốc lòng hầu hạ Phù Sai. Kết quả là, họ được tha về nước. Trong khi dần dần tái thiết và củng cố đất nước, Câu Tiễn đã không quên bày tỏ sự thần phục đối với Phù Sai bằng cách cống tiến vàng, bạc, và cung tần mỹ nữ - song song với đó Câu Tiễn vẫn âm thầm lên kế hoạch báo thù.

Mười năm sau, cơ hội cuối cùng cũng tới. Nước Ngô chịu cảnh hạn hán khốc liệt, nạn đói tràn lan khắp dân chúng và quân đội của Phù Sai. Nghe lời những tên nịnh thần, Phù Sai đã xử tử cánh tay phải của mình, vị quân sư sáng suốt và hết mực trung thành. Sau đó, vào năm 482 TCN, Ngô vương Phù Sai tuyệt vọng dẫn những binh lính tinh nhuệ nhất của mình tới Hoàng Trì để gặp vua của các nước láng giềng và cầu cứu, bỏ lại đằng sau những binh lính già yếu. Năm được thời cơ, Câu Tiễn dẫn đạo quân 50.000 người tấn công đội quân đã bị suy yếu của Phù Sai và triệt hạ nước Ngô.

Các ứng dụng thời hiện đại

Lừa đảo tại Hãng phim Universal; Những chiếc ô miễn phí tại Singapore

Vào Giáng sinh năm 2012, gia đình tôi có chuyến thăm Hãng phim Universal tại Orlando, Florida, để lũ trẻ có thể thăm công viên chủ đề Harry Potter. Trong khi chúng tôi xếp hàng đợi hơn ba tiếng đồng hồ để tới được Lâu đài Hogwarts, một vài giọt mưa rơi xuống. Những nhân viên ở công viên tại đó ngay tức khắc bán những chiếc áo mưa dùng một lần với giá tám đôla một chiếc. Mặc dù trời mưa, tôi vẫn giận sôi người. Những chiếc áo mưa chẳng khác nào những chiếc túi rác màu da cam với một cái lỗ để chui đầu, và tôi không có lựa chọn nào khác là phải mua bốn chiếc như vậy. Bằng cách lợi dụng thời tiết, công viên đã bòn rút được hàng đồng tiền từ thị trường bất đắc dĩ của mình, nhưng chắc chắn là để lại trong tất cả chúng tôi những ấn tượng tồi tệ. Sau đó tôi nhớ lại một lần tới Singapore cho một buổi họp làm ăn vào năm 1998. Chúng tôi đang đi trên đường vào buổi chiều thì trời bắt đầu mưa lớn. Ngay lập tức, những chiếc ô và những chiếc áo mưa có sẵn ở khắp các cửa hàng bán lẻ trên đường phố, hoàn toàn miễn phí. Đó là chuyện mười lăm năm trước, nhưng ngày mưa đó ở Singapore vẫn còn như mới trong ký ức của tôi. Tôi tin là chính phủ Singapore đã áp dụng kế “Thừa cháy đánh cắp” cực kỳ thông minh. Người Singapore không làm ra tiền trực tiếp từ áo mưa và ô – thực vậy, họ còn mất một chút tiền nữa – nhưng họ củng cố thương hiệu của chính phủ và đất nước của họ, xây dựng lòng tin và gieo hạt mầm cho những du khách quay trở lại, mở rộng thương mại, và mở rộng tầm ảnh hưởng toàn cầu.

Những nhà sản xuất nước ngoài hưởng lợi từ công thức chế biến sữa cho trẻ sơ sinh ở Trung Quốc

Năm 2008, Trung Quốc lần đầu tiên vướng vào vụ lùm xùm về sữa nhiễm độc, với nhiều vụ khác xảy ra trong nhiều năm sau đó. Sáu trẻ sơ sinh bị chết vì thận hỏng, và khoảng 300.000 đứa trẻ khác bị sỏi thận sau khi uống công thức chế biến sữa nhiễm độc. Công thức của một vài công ty bơ sữa lớn của Trung Quốc đã bị phát hiện có nhiễm Melamine, một chất phụ gia độc hại nhằm tăng cường lượng protein trong sữa tươi. Vào tháng 12-2011 và tháng 7-2010, hai công ty Trung Quốc đã thu hồi công thức chế biến sữa em bé có chứa dư lượng lớn chất aflatoxin, một carcinogen được tạo ra bởi một lượng đất nhất định trong thức ăn của bò. Vào cuối năm 2013, một công ty khác đã tiếp tục thu hồi khi phát hiện mức độ “cao bất thường” nồng độ thủy ngân được tìm thấy trong dòng sản phẩm công thức chế biến

sữa trẻ sơ sinh chính của hãng. Vì điều này, người tiêu dùng Trung Quốc đã mất niềm tin vào những thương hiệu nội địa và ngày càng trông chờ những thương hiệu được nhập khẩu. Lợi dụng sự lo lắng của những phụ huynh Trung Quốc, những nhà sản xuất công thức chế biến sữa trẻ em nước ngoài đã điều chỉnh giá của họ. Thống kê cho thấy giá của các công thức nhập khẩu tăng 30% kể từ vụ lùm xùm về sữa bị nhiễm độc. Chính phủ Trung Quốc đã điều tra và tính phí những nhà sản xuất sữa tự đẩy tăng giá. Chính phủ đã phạt hành chính năm công ty nước ngoài vì việc “lợi dụng” thị trường công thức chế biến sữa em bé ở Trung Quốc đang gặp vấn đề.

Nữ hoàng của những doanh nghiệp nguy khốn

Lynn Tilton, một tỷ phú tay trắng làm nên, tự cho mình là “Nữ hoàng của những doanh nghiệp nguy khốn” và “Người phụ nữ hoang dã của Phố Wall.” Cô là chủ của Patriarch, một công ty chuyên mua những công ty sản xuất đang ốm yếu hoặc nguy khốn và khôi phục lại chúng. Là một người cứng rắn, một sinh viên sáng giá của trường Yale, và là một bà mẹ đơn thân đã trải nghiệm mọi góc ngách ở Phố Wall, cô giàu lên nhờ mua lại những công ty công nghiệp khốn cùng mà dường như không ai muốn mua. Theo tờ *Forbes* số tháng 4-2011, cô cũng tự cho rằng cô đã cứu công việc sản xuất ở Mỹ. Cô sở hữu và cung cấp tài chính cho nhiều mảng của bảy mươi lăm công ty, bao gồm Stila Cosmetics, MD Helicopters do Howard Hughes sáng lập, và nhà sản xuất bản đồ Rand McNally. Thông qua những công cụ tài chính được cấu trúc, công ty của cô, Partriarch, đã lấy khoản nợ xấu của hàng tá doanh nghiệp trên toàn Bắc Mỹ và đóng gói chúng lại thành cái được gọi là nghĩa vụ nợ thế chấp. Công ty của cô cũng kiếm ra tiền từ những khoản phí thu được với vai trò là quản lý tài sản thế chấp cho rất nhiều loại quỹ khác nhau.

Những chiến thuật triển khai

Khi kẻ thù bị rơi vào khủng hoảng, hãy hạ gục hắn.

- Tôn Tử

Đầu tư kinh doanh

Kế “Thừa cháy đánh cắp” gợi ý việc khai thác những tình huống kinh doanh rối loạn, tận dụng lợi thế bằng cách nhắm vào hoàn cảnh khi những kẻ hèn nhát hơn – hoặc không chuẩn bị – có xu hướng tránh xa. Khủng hoảng có thể sinh ra những cơ hội cho những nhà đầu tư và những chuyên gia kinh doanh khôn ngoan. Những cơ hội nổi lên dưới nhiều hình thức. Những biến động của thị trường chứng khoán, những cuộc khủng hoảng tài chính, biến động chính trị, và những bong bóng bất động sản là những ví dụ tốt cho những tình huống rối loạn mà trong đó những cơ hội kinh doanh sinh lợi lớn có thể bao gồm cả mua toàn bộ cổ phiếu, mua lại, đầu tư bất động sản, hoặc những cổ phiếu sẽ tăng hoặc giảm giá trong tương lai.

- Tìm kiếm những tình huống rối loạn, và khi có thể hãy mua sản phẩm hoặc dịch vụ với giá hời.
- Khai thác và thu lợi từ những bất ổn tạm thời của thị trường, những chuyển dịch kinh tế vĩ mô, và sự không ổn định chính trị.
- Tìm kiếm những công ty ốm yếu hoặc nguy khốn để mua lại với giá rẻ. Nếu doanh nghiệp không thể vực dậy, thanh lý những tài sản và bán chúng lấy tiền. Nếu doanh nghiệp hứa hẹn phát triển, tái cấu trúc công ty và khôi phục lại nó.
- Tận dụng cơ hội tại thời điểm mà đối thủ của bạn đang dễ tổn thương nhất.
- Tạo ra khủng hoảng và rối loạn để làm đối thủ của bạn suy yếu.

Quản lý dịch vụ

Kế này cũng có thể được sử dụng để đem lại lợi ích theo nghĩa tích cực – đó là, bằng cách *không* lợi dụng nhà cháy. Điều này rất đúng trong dịch vụ khách hàng. Bạn có thể tác động mạnh mẽ tới các khách hàng khi họ dễ bị tổn thương nhất. Singapore đã giành được tình cảm của tôi bằng cách cho tôi mượn thứ tôi cần: một chiếc ô. Lợi ích mà thiện chí của một công ty (hoặc một nước) đem lại là vĩnh viễn. Nó có thể không cải thiện ngay lợi nhuận như khi Hãng phim Universal đã làm bằng cách “lợi dụng” những khách hàng đáng thương đang bị mắc mưa, nhưng lợi nhuận dài hạn về mặt hình ảnh, thiện chí, và sức ảnh hưởng là vô giá.

- Giúp đỡ khi khách hàng tiềm năng đang gặp khó khăn hoặc đang cần giúp đỡ.
- Tìm cơ hội để phục vụ khách hàng khi đối thủ của bạn không làm vậy. Bạn sẽ giành được sự trung thành trọn đời.
- Hãy nắm lấy vai trò lãnh đạo trong khủng hoảng, vì đó chính xác là lúc vai trò lãnh đạo có sức ảnh hưởng lớn nhất.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Ai đang trải qua khủng hoảng?*
- *Điều gì có thể tạo ra khủng hoảng và biến động cho đối thủ cạnh tranh?*
- *Khủng hoảng có thể tạo ra cơ hội gì cho bạn?*
- *Làm sao để nhìn thấy trước cơ hội và tận dụng cơ hội khi nó xuất hiện?*
- *Bạn có thể sử dụng những nguồn lực/nguồn vốn của người khác như thế nào cho công việc kinh doanh của bạn?*

KẾ 6

Giương đông kích tây

Trong bất cứ một trận chiến nào, yếu tố bất ngờ có thể đem lại lợi thế vượt trội. Ngay cả khi đối diện trực tiếp với kẻ thù, bạn vẫn có thể sử dụng yếu tố bất ngờ bằng cách tấn công vào nơi kẻ thù ít ngờ nhất. Để làm được điều này, hãy đánh nghi binh để khiến kẻ thù lầm tưởng.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Trong thời kỳ ngự trị của Hán Cảnh Đế xảy ra loạn bảy nước chư hầu, trong đó có nước Ngô và nước Sở. Đại tướng quân Chu Á Phu được lệnh đem quân dẹp loạn. Chu Á Phu đã xây tường thành lớn để chặn đường quân Ngô, ngăn chặn cuộc nổi loạn lan rộng lên phía bắc, và cắt nguồn lương thực của quân nổi loạn.

Quân Ngô bị bắt. Quân Ngô giả vờ tấn công vào quân Hán ở phía đông nam của bức tường lớn, nhưng Đại tướng quân Chu Á Phu đã không mắc mưu. Á Phu yêu cầu quân bố trí chặt chẽ ở phía đông để chờ cuộc tấn công thật. Khi quân Ngô tấn công vào phía đông, quân Hán đã đánh bại quân Ngô, và dẹp luôn cả quân tháo chạy. Tận dụng thời cơ, Chu Á Phu đã cử một toán quân tinh nhuệ nhất tấn công vào phía Tây. Khi đó quân Ngô đã kiệt sức và dễ dàng bị đánh bại.

Các ứng dụng thời hiện đại

Hãng hàng không Spirit: Bạn bay rẻ; Hành lý của bạn thì không

Khiến lũ trẻ lúc nào cũng có việc gì đó để làm trong mười bảy ngày nghỉ lễ mùa đông thật tốn kém. Sau một vài kỳ nghỉ ngắn, chúng tôi đã quyết định rằng cách tiết kiệm hơn là dành một tuần ở Miami. Tìm kiếm khắp nơi, chúng tôi tìm thấy Hãng hàng không Spirit và mua trọn gói bốn vé khứ hồi

từ Atlanta đi Miami và thuê xe hơi cho năm ngày với giá 1.050 đôla. Hãng hàng không Spirit, một hãng vận chuyển hàng không hàng đầu về giá vé rẻ, đã tăng trưởng 150% trong năm qua. Nhìn vào tổng kết lưu lượng bay trong tháng 11-2013, Spirit vượt trội hơn hẳn so với các hãng hàng không danh tiếng khác của Mỹ, bao gồm Hãng Delta và American. Hãng này có hệ số chuyên chở đạt 83,7% so với 79,4% của Delta và 82,4% của US Airways. Hệ số chuyên chở là một chuẩn đo chính trong ngành hàng không để biết tỉ lệ số ghế ngồi trên máy bay có hành khách đặt chỗ. Hệ số chuyên chở cao là một tín hiệu khả quan thể hiện rằng hãng máy bay đang ráp nối đúng nhu cầu, (hay còn gọi là tổng số dặm chuyên chở khách thực⁴), với sức chuyên chở (hay còn gọi là tổng số dặm chuyên chở khách tối đa⁵).

Việc trở thành hãng hàng không siêu rẻ giúp Spirit gia tăng thị phần nhanh hơn mức có thể đạt được ở hầu hết các ngành. Nhưng hãng thu lợi nhuận bằng cách nào? Đây là bí mật: nếu bạn đề cao dịch vụ khách hàng, Hãng hàng không Spirit chắc chắn không phù hợp với bạn. Trên thực tế, bạn không được hưởng dịch vụ khách hàng. Nếu bạn cần, bạn phải trả thêm phí. Spirit gần đây vừa tuyên bố rằng hãng sẽ không còn cung cấp dịch vụ miễn phí cuộc gọi tới hãng nữa. Trên chuyến bay, hai đứa con trai nghịch ngợm của tôi khát nước. Tôi đã phải trả ba đôla cho một chai nước. Và phí mang một hành lý xách tay là năm mươi đôla. Tôi luôn muốn ngồi phần phía trước của máy bay bởi vì tôi dễ bị say máy bay. Trên Spirit, tôi phải học cách để làm quen với việc ngồi gần phía đuôi máy bay vì ngồi phía trước sẽ tốn của tôi thêm hai trăm đôla mỗi chỗ ngồi. Và hãy chắc chắn rằng thẻ lên máy bay của bạn đã được in trước ở nhà – vì bạn sẽ mất mười đôla để in một thẻ như vậy ở sân bay.

Hãng hàng không Spirit sử dụng kế “Giương đông kích tây” một cách thuần thực. Trong khi quảng cáo về giá vé máy bay siêu rẻ (giương đông), hãng thu các khoản phí cao quá mức (kích tây) đối với những dịch vụ và nhu cầu thậm chí thuộc loại cơ bản nhất, bao gồm hành lý, nước, và dịch vụ khách hàng. Họ chỉ còn chưa đặt máy quét thẻ tín dụng ở cửa nhà vệ sinh mà thôi, nhưng chúng ta cứ chờ xem!

Gói sản phẩm và quà tặng

- Khi chiếc iPhone 5 lần đầu ra mắt, tôi đã mua một chiếc với giá 125 đôla thay vì 800 đôla bằng cách ký một hợp đồng mua điện thoại

trong hai năm. Công ty điện thoại di động trên thực tế đã bán thiết bị đi, sau đó trói buộc khách hàng với một bản hợp đồng dịch vụ hai năm.

- Ngân hàng và các công ty thẻ tín dụng nhấn mạnh là “miễn phí” ở một số dịch vụ nhưng lại tính lãi suất cao và mức phí cao đối với khoản bội chi.
- Amazon tặng những cuốn sách điện tử giá rẻ hoặc miễn phí trên Kindle để đẩy mạnh việc bán sản phẩm Kindle. Tôi đã mua một chiếc Kindle để có được rất nhiều các sách điện tử miễn phí hoặc giá rẻ.
- Mỗi tuần, cửa hàng tạp hóa bán một hoặc hai món hàng chịu lỗ nhằm để lôi kéo khách hàng và tăng lượng người tới cửa hàng, kết quả là họ bán được những mặt hàng giá cao hơn khác.
- Google phát triển nhiều lĩnh vực không chỉ để đẩy mạnh thương hiệu mà còn để tạo nghi binh khiến Microsoft buộc phải “chiến đấu trên nhiều mặt trận”: Gmail đối với Hotmail, Google Docs đối với Microsoft Office, Google Chrome đối với Internet Explorer. Việc này làm suy yếu những nỗ lực của Microsoft trong việc đẩy Bing chống lại công cụ tìm kiếm của Google, nguồn thu chính của Google.

Những chiến thuật triển khai

Điểm yếu, đến từ việc phải chuẩn bị để chống lại nhiều cuộc tấn công có thể xảy ra; sức mạnh, đến từ việc bắt đối thủ của bạn cũng phải chuẩn bị như vậy để chống lại bạn.

- Tôn Tử

Mấu chốt của Kế này xoay quanh nguyên tắc về đánh nghi binh, một kế rất hay được sử dụng trong chiến tranh. Bạn giả đánh bằng một phần tư lực lượng, trong khi sự chú ý của đối thủ bị chệch hướng, bạn tấn công vào nơi mà đối thủ ít ngờ tới nhất. Trong kinh doanh, kế này thường được áp dụng trong các vụ mua bán và sáp nhập. Bằng cách che giấu ý định thực của mình, người mua có thể tránh khỏi việc phải trả một cái giá bị đội lên, khỏi việc đặt giá cao hơn các công ty cạnh tranh, hoặc khỏi việc thu hút sự chú ý không mong đợi từ giới truyền thông và các cơ quan cầm quyền.

Những người bán hàng kinh nghiệm thường dùng kế này một cách khôn ngoan để tác động tới quyết định mua hàng. Khi một khách hàng đang

tập trung vào một lợi ích hoặc một tính năng cụ thể của sản phẩm, cô ấy có thể bớt đề phòng hơn trong việc kiểm tra các lợi ích hoặc tính năng khác. Người bán thường có thể đạt được nhiều lợi nhuận hơn ở những tính năng khác này khi sự đề phòng của khách hàng không còn. Hãng hàng không Spirit là một ví dụ, sử dụng chiêu giá vé siêu rẻ để thu hút khách hàng. Sau đó, khi khách hàng không đề phòng, hãng hàng không tấn công tổng lực bằng cách thu phí cao quá mức đối với tất cả những thứ khác.

Đàm phán

- Phát triển những kỹ thuật chất vấn. Hỏi mọi người những câu hỏi không liên quan tới mối quan tâm của bạn, trong khi tinh tảo với những thông tin tình cờ bị tiết lộ liên quan tới mối quan tâm của bạn.
- Phát triển những kỹ thuật đàm phán. Thừa nhận một việc không quan trọng đối với bạn, và khiến nó trở thành một việc quan trọng. Phía bên kia có thể làm điều ngược lại với bạn bằng việc tiết lộ một thứ gì đó bạn thực sự muốn.
- Sử dụng kế này để che giấu ý định thực của bạn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Làm sao để không đóng gói sản phẩm và dịch vụ của bạn?*
- *Làm sao để tính thêm tiền?*
- *Bạn có thể làm gì để đánh nghi binh trong khi tung ra cuộc tấn công thực ở nơi khác?*
- *Bạn làm gì để củng cố niềm tin của đối thủ về trận đánh nghi binh?*

CHƯƠNG 2

Địch chiến kế

KẾ 7

Biến không thành có

Tạo ra bề ngoài giả để che giấu ý định thực của bạn. Khi kẻ thù cắn câu, thay giả bằng thật. Khi đó, kẻ thù bị rối loạn. Đó chính là lúc để tấn công.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Vào năm 755 SCN, triều Nhà Đường, Trương Tuấn đại tướng quân chỉ có lực lượng quân đội mỏng và nguồn lực hạn chế để đánh lại quân phản loạn. Trương Tuấn ra lệnh cho quân lính của mình làm hàng nghìn người rơm lớn cỡ bằng người thật và cho mặc đồ màu đen. Khi đêm xuống, người rơm được buộc vào dây thừng và chằng xung quanh tường. Những đoàn quân phản loạn tưởng rằng kẻ thù định trèo lên để tấn công mình bèn bắn hàng loạt tên. Khi chúng nhận ra đó là một cái bẫy, chúng đã tiêu phí hàng ngàn mũi tên. Sau đó Trương Tuấn ra lệnh cho năm trăm binh lính thật tấn công vào thành ngay trong đêm đó. Lần này cho rằng Trương Tuấn lại dùng kế cũ, quân phản loạn không thèm để ý. Năm trăm binh lính đã tấn công vào doanh trại quân phản loạn một cách bất ngờ và đánh bại chúng.

Các ứng dụng thời hiện đại

Phở 24: Từ điệu nhảy đường phố dân dã trở thành điệu múa Ba lê tao nhã

Ngồi ăn trên một cái ghế đẩu nhỏ xíu bên một vỉa hè chật hẹp và xì xụp ăn một bát phở đang bốc khói nghi ngút dưới cái nóng nhiệt đới oi bức đã trở thành một phần cuộc sống của người Việt Nam. Phở, một món pha trộn giữa nước luộc thịt gà hoặc thịt bò với sợi phở và rất nhiều các loại gia vị và rau thơm, được phục vụ vào bữa sáng, trưa và tối ở hàng ngàn các tiệm vỉa hè khắp mọi nơi trên đất nước Việt Nam. Năm 2003, trong chuyến về Việt Nam lần đầu tiên sau nhiều năm di cư tới Mỹ, tôi không khỏi thích thú với ý tưởng được ăn phở trong một quán ăn điều hòa phong cách tại một khu vực sang trọng nhất của thành phố Hồ Chí Minh. Phở, “điệu nhảy đường phố” dân dã của Việt Nam, đã được biến hóa thành một điệu ba lê tao nhã.

Cách đây vài năm, tôi có cơ hội phỏng vấn Lý Quý Trung, người sáng lập của hệ thống nhượng quyền Phở 24 của Việt Nam, hệ thống đang đạt được thành công với hơn sáu mươi nhà hàng nhượng quyền tại Việt Nam và hơn hai mươi nhà hàng nhượng quyền trên toàn khu vực châu Á Thái Bình Dương, bao gồm Indonesia, Singapore, Nhật Bản, Hàn Quốc và Úc.

Vượt qua được vô vàn những rào cản bao gồm vấn đề phí thuê mặt bằng đắt đỏ, mức lạm phát cao, và thiếu kinh nghiệm quản lý, doanh thu của Phở 24 tại Việt Nam đạt 20 triệu đôla và năm 2010. Những nhà hàng chính được đặt ở những khu vực tiêu dùng cao cấp, bên cạnh những cửa hàng của những thương hiệu hàng đầu như Movado, Gucci, và Chanel. Khi hỏi đùa anh về số lượng tô phở một cửa hàng cần bán mỗi ngày để đủ trả tiền thuê mặt bằng trong những khu vực đắt đỏ như vậy, Lý Quý Trung đã trả lời rằng nhờ có giá trị gia tăng của những khu vực cao cấp đó, các nhà hàng của anh tính giá cao gấp ba lần so với những tiệm vỉa hè, và sự xoay vòng chỗ ngồi nhanh ở những khu phố thương mại đông đúc giúp mô hình kinh doanh của anh bền vững.

Lý Quý Trung đã tạo ra một mô hình kinh doanh mới. Phở 24 định vị thành công là một thương hiệu đồ ăn nhanh đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của tầng lớp trung lưu đang ngày một phát triển của Việt Nam và châu Á, nơi mà khách hàng vẫn giữ khẩu vị ăn uống từ lâu đời nhưng cũng ưa chuộng một hình ảnh hiện đại, theo phong cách sống phương Tây.

Tạo ra thương vụ tỉ đô từ rác

Người Mỹ có một câu nói “Vận rủi của người này là vận may của người khác.” Adam Minter khẳng định trên *Bloomberg Businessweek*, số ra ngày

29-8-2013, rằng hàng tấn kim loại, trị giá hàng triệu đôla, được chuyển từ Mỹ tới Trung Quốc mỗi năm. Johnson Zeng, một trong những thương gia, chi một triệu đôla một tuần để mua rác thải kim loại để xuất khẩu sang Trung Quốc. Trung Quốc chiếm tới 43,1% nhu cầu rác thải kim loại toàn thế giới. Rác thải kim loại đòi hỏi xử lý rất cực nhọc - bằng chân tay, bằng hóa chất, hoặc bằng máy móc - để biến chúng thành những miếng đồng nguyên chất đủ để được nóng chảy trong một lò luyện kim. Chính bởi việc tái chế rác thải kim loại đòi hỏi rất nhiều lao động chân tay, ở Mỹ nhu cầu này quá thấp và chi phí nhân công quá cao để làm việc đó. Đối với Trung Quốc, Mỹ là nguồn cung cấp rác thải kim loại hấp dẫn nhất thế giới. Zeng đã tạo ra cả một gia tài từ đồng rác thải kim loại đó, tạo ra một thứ gì đó từ con số không.

Từ dịch vụ cung cấp hoa Flower Arrangements tới dịch vụ cung cấp quả Edible Arrangements

Khi bạn của tôi Joe mua một cửa hàng nhượng quyền hoa quả, tôi đã có cơ hội học hỏi nhiều hơn về mô hình kinh doanh này từ một công ty mới thành lập bởi anh em người Pakistan, Tariq và Kamran Farid. Công ty cung cấp 150 loại quả các loại phục vụ cho các dịp khác nhau, bao gồm dâu tây nhúng sôcôla, dưa hình hoa, và dưa lưới khắc hình xe đua. Vào năm 1986, khi Tariq vẫn còn học phổ thông, anh mua một cửa hàng hoa làm ăn thua lỗ ở East Haven, Connecticut, vay mượn 5.000 đôla từ một người bạn của gia đình. Bằng nỗ lực làm việc và sự giúp đỡ của mẹ, cửa hàng đầu tiên không chỉ sống sót mà còn phát triển, sau này anh đã có bốn cửa hàng tất cả.

Khi Tariq còn là một đứa trẻ ở Pakistan, cha của anh đã mua về nhà những giỏ quả lớn mỗi ngày. Trong những ngày tại cửa hàng hoa, Tariq bắt đầu thử nghiệm một ý tưởng mới mẻ: cung cấp quả thay vì hoa. Không thể vay được tiền cho ý tưởng chưa được kiểm chứng đó, anh đã đưa ra dịch vụ Cung cấp quả Edible Arrangements từ một khu vực trong cửa hàng hoa đầu tiên đó.

Một ngày, một khách hàng bước vào và hỏi anh em họ là họ có quan tâm tới việc mở một cửa hàng quả gần quê hương của ông ở Boston không. Sau khi thiết kế những hệ thống máy tính, tài liệu đào tạo, theo dõi sản xuất và khả năng sinh lợi, và quy trình quản lý chuỗi cung ứng, Taria và anh trai của mình, Kamran, đã tung ra cửa hàng nhượng quyền đầu tiên vào năm 2001.

Đến năm 2012, hoạt động kinh doanh đã tăng trưởng lên hơn 1.100 của hàng trên toàn thế giới, với doanh thu năm 2011 đạt 422 triệu đôla.

Đế chế Kardashian

Tối thăm cửa hàng thời trang DASH, do chị em nhà Kardashian sáng lập, là một hoạt động vui chơi hàng năm khi gia đình tôi và gia đình chồng tụ họp tại Miami. Cửa hàng luôn đông khách dù cho chỗ gửi xe có giới hạn. Những cô cháu gái của tôi và tôi có một lần đã phải lái xe tới lui suốt Đại lộ Collins để tìm điểm đỗ xe, và sau đó không thể vào được cửa hàng vì dòng người chờ quá dài. Nhiều cửa hàng đã được mở từ Los Angeles tới Miami và New York nhờ có thành công nổi bật của loạt chương trình truyền hình về chị em gái *Keeping Up with the Kardashians* (Tạm dịch: *Bắt kịp chị em nhà Kardashian*).

Trước khi trở thành một gia đình có tên tuổi, Kim chỉ là một cô gái ở gần California. Cô bắt đầu kinh doanh thời trang từ một cô gái bán hàng và xây dựng một nhóm khách hàng bán quần áo cho các cửa hàng bán quần áo cao cấp. Không lâu sau, cô được mời tới các sự kiện thăm đồ với người bạn nổi tiếng của mình là Paris Hilton và bắt đầu thu hút sự chú ý của báo chí. Vào năm 2007, Kardashian trở nên nổi tiếng sau một đoạn băng quay cảnh thân mật của cô với bạn trai bị rò rỉ. Tháng Mười năm đó, gia đình Kardashian được đóng vai trong loạt chương trình truyền hình mới tên là *Keeping Up with the Kardashians*, trong đó khắc họa cuộc sống xáo trộn nửa đời nửa kịch, vụ đâm tẩu, và sự ảo tưởng. Thành công rực rỡ của loạt chương trình đã dẫn tới việc sản xuất các sản phẩm ăn theo. Loạt chương trình đó kéo dài trong vòng sáu năm. Mặc dù ý niệm có vẻ không rõ ràng với nhiều người trong chúng ta, nhưng gia đình Kardashian đã rất khéo léo biến sự nổi tiếng của loạt chương trình thành cỗ máy làm thương hiệu và tiếp thị có lợi cho mình. Kim có mười bảy triệu người hâm mộ trên mạng. Theo tờ *Hollywood Reporter*, vào năm 2011 nhiều hoạt động kinh doanh của gia đình Kardashian, bao gồm quần áo, nước hoa, giày dép, thẻ thành viên mua sắm và làm móng, được cho là trị giá một tỉ đôla. Gia đình Kardashian là bậc thầy trong việc “Biến không thành có”.

Tồn tại và không tồn tại của Dot-com

Khái niệm *tồn tại và không tồn tại* được mô tả không ở nơi nào khác tốt hơn là trong câu chuyện của Michael và Xochi Birch, được đăng tải trên tờ

Fortune số ra tháng 11-2010. Là những nhà tiên phong trong mạng xã hội, thời gian hoàn hảo tới khi tất cả những đại gia truyền thông muốn mua một trang mạng xã hội vào đầu năm 2008. Cặp đôi này đã tạo ra Bebo.com và bán nó cho AOL với mức giá khổng lồ là 850 triệu đôla. Nhưng AOL đã thất bại trong việc tận dụng vị thế dẫn đầu của Bebo, điều mà sau đó Facebook đã nhanh chóng giành được. AOL gần đây bán trang mạng xã hội này cho một vài nhà đầu tư với giá chưa tới 10 triệu đôla. Như Lão Tử nói, “Không tức thì có, có tức thì không”. Việc bản thân chúng ta tồn tại hay không tồn tại là do chúng ta.

Những chiến thuật triển khai

*“Có và không sinh lẫn nhau.
Dễ và khó tạo nên nhau.
Ngắn và dài làm rõ nhau.
Cao và thấp dựa vào nhau.
Trước và sau đi theo nhau.”*

- Lão Tử

Trong Đạo Lão, điều tưởng thực hóa không thực; thứ trông mạnh có thể yếu. Chúng ta có xu hướng tin vào điều chúng ta muốn tin. Một cách triết học, chúng ta có xu hướng tập trung vào bằng chứng giúp chúng minh cho niềm tin hiện thời của chúng ta, và bỏ qua bằng chứng không phục vụ điều đó.

Kế này dựa vào nguyên tắc của sự lừa dối. Ở châu Á, câu nói “biến không thành có” cũng có thể mang nghĩa tiêu cực. Ý tưởng là ở việc tạo ra một ấn tượng sai lạc để thao túng đối thủ của bạn. Theo Lão Tử, chúng ta có thể biến một hoàn cảnh này thành một hoàn cảnh khác bằng cách tạo ra một tri giác, vì tri giác là thực. Trong thế giới kinh doanh, kế này được vận dụng sáng tạo dưới nhiều hình thức: đẩy mạnh quan hệ công chúng theo chiều hướng tiêu cực để nổi tiếng, liên kết với những cá nhân hoặc tổ chức có đẳng cấp cao để có sức ảnh hưởng, tạo ra ảo giác và tri giác để làm thương hiệu khác biệt, hoặc khởi sự doanh nghiệp từ bàn tay trắng cùng với một tầm nhìn hoặc một ý tưởng. Theo nhiều cách, đế chế Kardashian là một ví dụ điển hình cho việc vận dụng linh hoạt kế này.

Ralph Lauren là một trong những công ty thời trang tiên phong đã khác biệt hóa mình với đối thủ bằng việc tạo ra ảo tưởng về phong cách. Thương hiệu Ralph Lauren được nhìn nhận vượt trên việc là một thứ hàng hóa may mặc đơn thuần, nhờ có việc đưa ra phong cách, hình ảnh và địa vị xã hội sang trọng. Hơn thế nữa, khác với các thương hiệu xa xỉ khác, Ralph Lauren đặt ra nhiều mức giá khác nhau khiến sản phẩm của hãng tiếp cận được với nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Chiến lược này giúp công ty nắm bắt được thị trường rộng lớn trong khi vẫn duy trì hình ảnh thương hiệu.

Tiếp thị và Quan hệ công chúng

- Tạo ra một ảo tưởng để đem lại tác dụng trấn an.
- Thay đổi tri giác của con người bằng cách tạo ra ảo giác.
- Đẩy mạnh truyền thông và những lời đồn thổi xấu về đối thủ cạnh tranh.
- Đẩy mạnh truyền thông xấu về thương hiệu của *bạn* để trở nên nổi tiếng.
- Chẩn chu diện mạo, khả năng thuyết trình, và kỹ năng giao tiếp để tạo sự tin cậy.
- Xây dựng người hâm mộ và những người theo dõi bằng cách đưa ra ảo giác và tri giác phù hợp.
- Gắn với tên những người nổi tiếng, những hiệp hội, tổ chức danh tiếng. Cách này có tác dụng với Kim Kardashian.
- Tránh để cho sản phẩm/dịch vụ của công ty bạn bị đối xử giống như một hàng hóa, bằng cách tạo ra những giá trị gia tăng, sự khác biệt, sự độc đáo.
- Nếu bạn không phải là một lãnh đạo tư tưởng, tiếp nhận những ý tưởng và những tư tưởng vĩ đại và đem đến cho chúng những thay đổi mới.
- Hãy khiến sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn nổi tiếng một cách có chiến lược bằng cách gắn chúng với những sự kiện, con người hoặc tổ chức có sức ảnh hưởng.

Khởi sự kinh doanh và Đổi mới

Khởi sự một doanh nghiệp và thành công không bao giờ là dễ dàng. Nhưng Lý Quý Trung của Phở 24 và Farids của Cửa hàng cung cấp quả Edible

Arrangements chứng tỏ rằng một người có thể biến không thành có bằng việc có một ý tưởng, làm việc chăm chỉ, bền chí vượt qua những trở ngại, và liên tục tạo thêm giá trị.

- Hãy nghĩ vượt ra khỏi những giới hạn định sẵn về những việc có thể làm, và bạn có thể biến điều không thể thành có thể.
- Tạo ra giá trị gia tăng, sự khác biệt và sự độc đáo.
- Bổ sung thêm một ý tưởng hoặc một người chơi mới, và thay đổi trò chơi cũ bằng thay đổi luật chơi hoặc tạo ra một trò chơi hoàn toàn mới.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Làm sao để khác biệt hóa so với đối thủ? Làm sao để bạn nổi bật giữa đám đông?*
- *Bạn đang đem lại giá trị gia tăng nào cho khách hàng của bạn? Giá trị gia tăng nào mà bạn đang không cung cấp?*
- *Bạn đang làm nghiên cứu gì để trở nên thu hút khách hàng hơn? Nhu cầu nào chưa được đáp ứng? Bạn đang bỏ lỡ điều gì?*
- *Bạn nên đưa thêm một người chơi mới nào để thay đổi luật chơi hoặc tạo ra trò chơi mới?*

KẾ 8

Chọn cách tấn công mà không ai nghĩ tới (Lén qua ải Trăn Thương)

Giả vờ để lộ một phần đường đi nước bước, và sau đó tấn công bất ngờ ở một nơi khác, nơi mà kẻ địch không chuẩn bị phòng thủ. Do đó, trong chiến tranh hãy tỉnh táo, khi đó bạn có thể thâm nhập vào mọi hoàn cảnh, như một cơn gió.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Vào năm 208 TCN, cuối đời Nhà Tần, Lưu Bang bị buộc phải rút về huyện Tứ Xuyên trong trận chiến với Hạng Vũ. Để chắc chắn là Lưu Bang không còn là mối đe dọa nữa, Hạng Vũ đã điều Chương Hàm và một đạo quân đi giám sát từng bước tiến của Lưu Bang. Quân Lưu Bang dừng lại ở một vùng có tên là Thục⁶, một vùng bị bao quanh bởi núi non trùng điệp và chỉ có thể ra vào bằng cầu gỗ. Để ngăn chặn cuộc tấn công từ quân của Hạng Vũ và để khiến Chương Hàm khinh suất về khả năng phản công của mình, Lưu Bang đã ra lệnh cho binh lính phá hủy toàn bộ cầu dẫn tới con đường độc đạo vào Tứ Xuyên.

Nhiều tuần sau, khi Lưu Bang đã sẵn sàng tiến quân vào miền trung và để gỡ hòa, Lưu Bang đã công khai cho binh lính sửa chữa và xây lại những chiếc cầu đã bị phá hủy. Trong khi những chiếc cầu gỗ dần dần được phục hồi, Chương Hàm, cùng với binh lính của mình ở phía bên kia cầu, đã sẵn sàng chống đỡ sự trả thù của Lưu Bang. Nhưng Chương Hàm không thấy một động tĩnh nào của Lưu Bang mặc cho hầu hết các cây cầu đã được xây dựng lại. Chương Hàm quá trễ khi nhận ra rằng Lưu Bang xây lại cầu chỉ là mồi nhử để dụ mình. Trong khi binh lính nằm im bất động phía bên kia cầu, Lưu Bang đã dẫn quân tinh nhuệ nhất

bí mật ra khỏi Thục thông qua một lối đi nhỏ được giấu kín gọi là ải Trần Thương, tấn công bất ngờ và đánh bại quân đội của Chương Hàm.

Các Ứng dụng thời hiện đại

Sử dụng “ải Trần Thương” cho hoạt động tình báo công nghiệp

Là tác giả của cuốn sách này, tôi phải đau lòng thú nhận rằng mặc dù với tất cả sự hiểu biết của mình về ba mươi sáu kế, tôi cũng đã từng bị mắc mưu “Lén qua ải Trần Thương” này. Một lần tôi được yêu cầu đưa ra một chương trình đào tạo lãnh đạo cho ba trăm người tại một công ty ở châu Âu có hoạt động sản xuất tại Việt Nam. Vì bản chất của nhóm đó, tôi cần phải thay đổi hoàn toàn nội dung và làm việc với các nhà quản lý của công ty để lên một gói đào tạo hoàn toàn mới. Sau vài buổi họp và làm việc với nhóm ở Mỹ, tôi đã xây dựng một nội dung độc nhất và một bài tập mô phỏng dành cho ba trăm học viên. Tôi đã rất háo hức gửi cho họ đề xuất chi tiết mà nhóm của tôi ở Mỹ, bao gồm cả một chuyên gia về 6 Sigma và một chuyên gia trò-chơi-và-mô-phỏng, phối hợp cùng nhau. Khi nhận được đề xuất, công ty nói lời xin lỗi – việc triển khai kế hoạch lớn này không thể diễn ra vào thời điểm này và hy vọng được hợp tác với tôi trong tương lai không xa. Sau đó tôi đã phát hiện ra rằng lời mời thiết kế một chương trình có tính cá biệt hóa cao cho họ chính là cách họ “lén qua ải Trần Thương”. Sau khi thu thập những bí quyết và thông tin chi tiết của nước Mỹ từ các cuộc họp với chúng tôi, họ đã sử dụng bản đề xuất chi tiết cuối cùng của chúng tôi như là bản thiết kế để thuê một nhà cung cấp trong nước, người có thể triển khai một chương trình đã được lập sẵn với chi phí thấp hơn nhiều. Bản kế hoạch của công ty tôi đóng vai trò như ải Trần Thương của họ, cho phép họ lén vây quanh chúng tôi và sử dụng một nhà cung cấp nội địa với chi phí thấp hơn.

Đàm phán, đấu thầu, và những doanh nghiệp liên doanh được sử dụng rộng rãi cho mục đích tình báo thông tin và công nghiệp trong thế giới kinh doanh hiện đại. Một công ty Nhật Bản đã từng thực hiện hàng loạt các cuộc đàm phán với một đối tác tiềm năng ở tỉnh An Huy, nhưng doanh nghiệp liên doanh thì không bao giờ được lập. Bí mật sử dụng những cuộc đàm phán, người Nhật đã tìm ra được bí mật sản xuất giấy

xuân chất lượng cao, loại giấy được sử dụng cho nghệ thuật thư pháp và vẽ tranh truyền thống. Người Trung Quốc đánh mất bí quyết độc nhất của họ vào tay người Nhật, những người được biết tới với việc sản xuất giấy xuân chất lượng cao nhất trên thế giới.

Tiến sĩ Phil: Ảnh hưởng có mục đích

Năm 1995, Oprah Winfrey đã thuê hãng tư vấn luật của Phil McGraw, Courtroom Sciences Inc., để chuẩn bị cho Oprah trong “phiên xét xử liên quan tới bò” tại Amarillo, Texas. Ông đã gây ấn tượng với nữ hoàng truyền thông này khiến bà phải mời ông xuất hiện trong chương trình truyền hình của bà. Sự xuất hiện của ông rất được người xem tán thưởng tới mức mà Oprah lại tiếp tục mời ông tham gia chương trình của bà hàng tuần. Sau đó, ông đã tung ra chương trình truyền hình tin tức hàng ngày của riêng mình, tên là *Tiến sĩ Phil*, và một loạt những cuốn sách bán chạy nhất về chủ đề tự hoàn thiện bản thân và chế độ ăn uống. Ông nổi tiếng với phong cách giản dị đời thường, sự am hiểu và, trên hết, sự thẳng thắn của mình. Lượng khán giả đông đảo của ông thêm khát lời khuyên và tiếp nhận bất cứ điều gì ông nói. Theo một bài báo của Pat Winger trên tạp chí *Newsweek*, trước Lễ Tạ ơn 2012, McGraw đã đề cập tới cuốn sách của Mike Moreno mang tên *The 17-Day Diet* (tạm dịch: *Thực đơn 17 ngày*) trong chương trình hai mươi lần tất cả và giải thích kỹ càng cách thức mua cuốn sách (cuốn sách chỉ có bán trên trang web riêng của nó). Điều mà ông đã không nhắc tới là con trai ông, Jay McGraw, chính là nhà xuất bản cuốn sách và rằng họ đều có lợi ích tài chính trong cuốn sách và những sản phẩm phái sinh như video, phiên bản tiếng nước ngoài, và cuốn *The 170-Day Diet Cookbook* (tạm dịch: *Sách dạy nấu ăn cho Thực đơn 17 ngày*). Cuối cùng, trong một chương trình vào tháng Một, khoảng hai tháng sau khi ông đã khiến khán giả tiếp nhận cuốn *Thực đơn 17 ngày*, ông đã tiết lộ người xuất bản cuốn sách là con trai mình.

Những người xem không thạo sẽ không nhận ra rằng Tiến sĩ Phil đã dùng “ái Trần Thương” (khả năng gây ảnh hưởng của mình) để “lén qua” nhằm giành được sự đón nhận của người xem và thu lợi từ lĩnh vực sách dạy nấu ăn đang hái ra tiền.

Ngày nay, những ngôi sao trên những chương trình thực tế được sử dụng rộng rãi trong tiếp thị. Công chúng rất thích thú với đời sống của những ngôi sao và theo dõi họ trên các kênh truyền thông xã hội, và những ngôi sao này khai thác những người theo dõi mình để kiếm thêm tiền. Các công ty và các nhà tài trợ trả tiền để họ viết những dòng tweet và blog quảng cáo cho những thương hiệu họ mặc, những món họ ăn, những chiếc xe họ lái – bạn có thể tự liệt kê những thứ đó. Trên mạng, họ có thể được trả tới mười ngàn đôla để viết một dòng tweet quảng cáo. Không giống như quảng cáo truyền thống, kế này áp dụng hiệu quả trên mạng bởi các ngôi sao sử dụng tiếng tăm của họ một cách *bí mật* để chứng thực cho sản phẩm mà công chúng không nhận thấy.

Những chiến thuật triển khai

Để giành được chiến thắng, bạn cần phải biết ứng biến những kế hoạch của mình phù hợp với kẻ thù. Để dụ kẻ thù tham chiến, bạn nên tỏ ra nhút nhát giống như một thiếu nữ non nớt. Sau đó, khi kẻ thù tỏ vẻ ngạo mạn, bạn phải di chuyển nhanh như thỏ rừng và bất ngờ tung đòn.

- Tôn Tử

Kế này có nhiều điểm chung với kế “Giương đông, kích tây”. Kế này chủ trương đánh lạc hướng chú ý của kẻ thù và tấn công vào thời điểm và nơi mà kẻ thù ít ngờ tới nhất. Sự khác biệt duy nhất nằm ở chỗ kế này dựa vào sự tác động lẫn nhau giữa những yếu tố đối lập như là ngày và đêm, và nơi “sáng” và nơi “tối.” Nó được sử dụng rộng rãi trong nghệ thuật làm vợ chồng và trong rất nhiều môn thể thao, bao gồm soccer, bóng đá, và bóng rổ.

- Giấu ý định sâu xa của bạn đằng sau một hành động rõ ràng là vô hại.
- Che giấu một ý định bất thường đằng sau một hành động hoặc lời nói thông thường.
- Sử dụng quan hệ công chúng và thông tin thương mại khi bạn đang làm một hoạt động, một chương trình xã hội hoặc từ thiện nhằm quảng cáo cho thương hiệu của bạn và nâng cao nhận thức về nó.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đối thủ của bạn trông đợi bạn sử dụng kế hoặc chiến thuật truyền thống nào?*
- *Những kế và chiến thuật phi truyền thống nào mà bạn có thể dùng?*
- *Làm cách nào để khiến đối thủ của bạn tin rằng bạn sẽ việu tới những chiến thuật truyền thống?*
- *Bạn kỳ vọng đạt được kết quả gì khi sử dụng chiến thuật phi truyền thống?*

KẾ 9

Đứng bên bờ trông lửa cháy

Khi sự rối loạn và mâu thuẫn nổ ra trong lòng địch, hãy kiên nhẫn chờ đợi tình hình rối loạn gia tăng. Khi mâu thuẫn cao độ, sức mạnh của kẻ thù bị suy yếu và chúng bắt đầu tự hủy diệt. Tận dụng cơ hội đó để thu phục kẻ địch mà không cần tốn hao nhiều sức lực.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Vào thời Tam Quốc, Tào Tháo đã áp dụng kế này để đối phó với đối thủ của mình là hai anh em Viên Thiệu và Viên Thuật. Bị Tào Tháo đuổi đánh, hai anh em cùng với đạo quân vài ngàn người tháo chạy tới Liêu Đông. Tào Tháo biết rằng chúa vùng Liêu Đông có mối hiềm khích sâu sắc với nhà họ Viên bởi vì những vấn đề với phụ thân của hai anh em họ xưa kia. Hai anh em chỉ hy vọng tìm được nơi trú ngụ tạm thời tại Liêu Đông, sau đó, khi cơ hội xuất hiện, họ sẽ xóa sổ chúa vùng và dùng Liêu Đông làm căn cứ để giết Tào Tháo và mở rộng vùng ngự trị của họ lên phía Bắc.

Biết được kế hoạch đó, tướng của Tào Tháo đã bày mưu cho Tào Tháo tận dụng thời cơ này để giết chết anh em nhà họ Viên và chiếm luôn vùng Liêu Đông. Tào Tháo rất đặc ý và ra lệnh để cho anh em nhà họ Viên và chúa vùng Liêu Đông tự xử lẫn nhau. Tào Tháo dự liệu rằng nếu mình tiếp tục truy đuổi anh em nhà họ Viên, họ sẽ thuyết phục chúa Liêu Đông hợp quân cùng với họ để chống lại mình. Nhưng Tào Tháo lại tạo ra tình thế khiến cho anh em nhà họ Viên và Chúa Liêu Đông đối đầu nhau. Và do đó Tào Tháo dừng việc hành quân tới Liêu Đông.

Khi anh em nhà họ Viên đầy sức mạnh và nhắm tâm tới cầu cứu, chúa vùng Liêu Đông đã thấy đáng nghi. Ông ta biết rằng anh em nhà này luôn

luôn muốn chiếm Liêu Đông nhưng ông đã luôn quá bận rộn với việc tự bảo vệ mình khỏi Tào Tháo. Mặc dù vậy, nếu Tào Tháo tấn công Liêu Đông, ông ta sẽ không có lựa chọn nào khác ngoài hợp quân với anh em nhà họ Viên để bảo vệ Liêu Đông. Nhưng nếu Tào Tháo không tấn công ông ta, ông ta biết chắc chắn rằng hai anh em nhà họ Viên sẽ chiếm lấy Liêu Đông bằng lực lượng của họ. Vì vậy khi ông ta nhận ra Tào Tháo không định cử quân tới tấn công Liêu Đông, ông ta phải chắt chiu anh em nhà họ Viên. Nhận biết đạo quân của mình không đời nào địch nổi quân của Tào Tháo, ông ta gửi đầu của anh em nhà họ Viên tới cho Tào Tháo để cầu bình.

Các Ứng dụng thời hiện đại

Samsung trong lửa cháy ở Sony

Theo lời Sea-Jin Chang, Sony từ lâu đã xem những bên trung gian như bên môi giới, bán sỉ, và những nhà phân phối là tốn kém và không hiệu quả. Vì một lý do, khách hàng của hãng đã tìm ngay sản phẩm của Sony khi đi mua sắm ở các cửa hàng. Thêm vào đó, sau khi xây dựng một thương hiệu mạnh và đảm bảo khả năng phát triển sản phẩm sáng tạo, Sony đã không cảm thấy rằng mình cần phải khuyến khích nhà phân phối đẩy bán sản phẩm của hãng nữa. Ưu đãi bán hàng mà hãng dành cho nhà phân phối ít hơn so với những đối thủ cạnh tranh, và hãng không đầu tư vào tiếp thị chiến lược hay tiếp thị từng sản phẩm cụ thể. Hãng bắt đầu ít phụ thuộc hơn vào kênh phân phối truyền thống và thay vào đó nỗ lực để bán trực tiếp trên mạng và các cửa hàng Phong cách Sony. Bắt chước sự thành công trong phương pháp bán hàng trực tiếp của Dell, Sony tin rằng hãng có thể tránh được những vấn đề gặp phải của các kênh trung gian.

Nhưng chiến lược bán hàng trực tiếp của Sony vấp phải một mâu thuẫn lớn với hệ thống phân phối hiện tại. Không chỉ các nhà phân phối truyền thống bên ngoài mà còn chính phòng bán hàng của hãng đã phản đối cửa hàng Phong cách Sony, phương pháp bán hàng trực tiếp mới.

Ngược lại, hãng Điện tử Samsung lại củng cố mối quan hệ của mình với các kênh phân phối lớn và vừa. Là người đi sau, Samsung hiểu được tầm quan trọng của việc có mối quan hệ tốt để tiến xa hơn trong việc đàm phán giá cả và xâm nhập thị trường. Vào đầu năm 1998, sau khi bị từ

chối bởi Circuit City, Samsung đã xây dựng mối quan hệ thân thiết với Best Buy. Sử dụng hình thức quảng cáo liên kết, Best Buy đã có lúc chiếm tới 30% doanh số bán hàng của Điện tử Samsung tại Mỹ. Trước đây, chất lượng những sản phẩm analog của các hãng có sự khác biệt lớn. Nhưng giờ đây, khi chất lượng của các sản phẩm kỹ thuật số cơ bản là giống nhau, khách hàng đưa ra quyết định mua hàng dựa nhiều hơn vào dịch vụ khách hàng và các chương trình khuyến mãi do những nhà phân phối có thương hiệu như Best Buy đưa ra.

Doanh số bán trực tiếp của Sony không tăng nhanh như kế hoạch, và thương hiệu Samsung đã được tái định vị một cách mạnh mẽ thông qua các nhà phân phối cả lớn và nhỏ.

“Những con rắn bản xứ” đứng bên bờ rừng lửa cháy

Trong cuốn sách *Vụ áp phe Lenovo*, Ling Zhijun nói rằng vào đầu năm 2004, Lenovo đã mãi mê chiến đấu chống lại sự chèn ép của các đế chế, hay còn gọi là “những con hổ”, trong thị trường máy tính cao cấp. Những công ty này bao gồm IBM, Toshiba, Dell Fujitsu và Hewlett-Packard. Trong khi đó, “những con rắn bản xứ” - những công ty máy tính địa phương trong những thị trường từng vùng - đang trỗi lên mạnh mẽ và đang cắn xé miếng bánh thị trường của Lenovo. “Những con rắn” này vốn là những nhà bán lẻ các linh kiện máy tính và sau đó trở thành các công ty lắp ráp máy tính. Họ đã buôn lậu được những sản phẩm sang Trung Quốc bằng cách hối lộ, dần dần xây dựng những công ty lắp ráp, và hợp pháp hóa dịch vụ của mình. Sau khi học hỏi từ những nhà chế tạo máy tính có thương hiệu, họ đã thiết lập một tiêu chuẩn cho những cỗ máy của riêng họ và lắp đặt hệ thống sửa chữa và dịch vụ. Đến tháng 5-2004, thị phần của Lenovo giảm mạnh xuống còn 21,3%. Bằng việc “Đứng bên bờ rừng lửa cháy”, các nhà sản xuất máy tính địa phương đã ăn mất 10% thị trường máy tính Trung Quốc.

Những chiến thuật triển khai

Biết địa điểm và thời gian của trận chiến sắp diễn ra, chúng ta có thể tập trung lực lượng từ khoảng cách xa nhất để chiến đấu.

- Tôn Tử

Kế này khuyên nên theo dõi kẻ thù để chiến đấu và xóa sổ chúng, chờ tới thời điểm khi kẻ thù yếu nhất trong trận chiến rồi mới tấn công. Samsung không hòa theo bằng cách tham gia vào chiến lược “giết đơn vị trung gian” của Sony. Thay vào đó, Samsung đợi để xem sáng kiến này có hiệu quả với Sony không trong khi bí mật mở rộng và củng cố mối quan hệ với các nhà phân phối.

- Một thành ngữ của Trung Quốc nói rằng “đẩy hai đối thủ đấu với nhau; bạn sẽ chiến thắng”. Một thành ngữ khác nói rằng “ngọa sơn quan hổ đấu”.
- Khai thác những mâu thuẫn trong bối cảnh xung quanh.
- Khi phải đối mặt với sự không chắc chắn, hãy dùng thái độ chờ-để-xem.
- Kiểm chế hành động để chờ đến khi thời điểm chín muồi.

Tư duy chiến lược

Một câu nói của người Trung Quốc khuyên rằng, “Đóng tàu khi hạn hán, và đóng xe ngựa khi lũ lụt”. Tư duy kiểu truyền thống sẽ khiến chúng ta làm điều ngược lại: đóng xe ngựa khi hạn hán, và đóng tàu khi lũ lụt. Lý luận đằng sau câu nói này là hạn hán và lũ lụt là những hoàn cảnh thất thường; chúng đến rồi đi. Nếu bạn theo cách truyền thống, bạn sẽ rơi vào cuộc cạnh tranh trực diện khi mọi người đều làm như vậy. Người Nhật không tham gia vào đập tắt “đống lửa” (như chúng ta làm một cách bản năng), để “xem” và chọn phương pháp tiếp cận chiến lược. Hãy nhớ:

- Có tầm nhìn vượt ra khỏi tình hình thị trường tức thì và hiển nhiên.
- “Xem lửa cháy” bằng cách ghi chép lại những nhu cầu và phản ứng của khách hàng, và điều chỉnh chiến lược của bạn cho phù hợp.
- Đừng bị sa lầy vào sự kiện đang diễn ra. Hãy xem xét xem thị trường/khách hàng sẽ thay đổi như thế nào sau hỏa hoạn, hạn hán, và lũ lụt. Xây dựng một tầm nhìn dài hạn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đối thủ cạnh tranh của bạn đang phải đối mặt với mâu thuẫn nào?*
- *Bạn có thể tận dụng mâu thuẫn đó của đối thủ như thế nào?*
- *Cuộc khủng hoảng hiện nay là gì? Đối thủ của bạn phản ứng lại với nó như thế nào?*
- *Bạn làm gì khi xem xét phản ứng thất thường của thị trường?*
- *Làm cách nào để bạn nhìn vượt ra khỏi hoàn cảnh hiện tại để xây dựng một kế hoạch hành động dài hạn?*

KẾ 10

Cười nụ giấu dao

Chiếm được lòng tin của kẻ địch để tước bỏ vũ khí của hắn trong khi bí mật chuẩn bị phục kích. Để chiến thắng trong chiến tranh, chuẩn bị phục kích tốt và đánh phục kích khi kẻ địch ít ngờ tới nhất.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Xuân Thu, vua Ngô muốn xâm chiếm nước Hồ. Thay vì tấn công trực tiếp, vua Ngô gả con gái của mình cho Thế tử nước Hồ như một hành động thể hiện thiện chí và hòa bình.

Vua Ngô triệu tập bá quan văn võ và hỏi, “Chúng ta nên tấn công nước nào để mở rộng bờ cõi?” Một vị gợi ý rằng nên đánh nước Hồ. Vua Ngô nổi giận và ra lệnh chặt đầu vị quan đó trước mặt tất cả bá quan trong triều. Tin tức lan đi rất nhanh, và vua nước Hồ không còn nghi ngờ sự chân thành của vua Ngô nữa và coi nước Ngô là đồng minh. Vua Ngô củng cố quân đội và diệt nước Hồ sau một trận đánh bất ngờ.

Các Ứng dụng thời hiện đại

Google, kẻ thua cuộc cười nụ giấu dao

Yahoo bắt đầu là một trang tìm kiếm nhưng nhanh chóng phát triển thành một công ty truyền thông cực kỳ thành công. Kế hoạch chiến lược của Yahoo là gia tăng lĩnh vực quảng cáo trực tuyến của mình, và mảng tìm kiếm trở thành ưu tiên thứ yếu. Việc này dẫn đến việc thuê ngoài dịch vụ tìm kiếm của Yahoo vào năm 1996. Google, một công ty tập trung vào cỗ máy tìm kiếm non trẻ, đóng vai trò là kẻ thua cuộc khi là người hỗ trợ cho Yahoo. Google không bị xem là một mối đe dọa và được xếp hạng

thua xa những cỗ máy tìm kiếm phổ biến khác như AskJeeves và Alta Vista.

Mặc cho vị trí quyền lực mới mà Google vừa giành được, Google vẫn chẳng là mối đe dọa đối với đối tác và các đối thủ cạnh tranh chính khác, vì lĩnh vực kinh doanh tìm kiếm chỉ thu được lợi nhuận không đáng kể. Đóng vai trò là kẻ thua cuộc cười nụ, Google đã tạo ra và tinh chỉnh Adwords, mô hình pay-per-click (trả-tiền-theo-mỗi-nhấp-chuột) mà giờ đây đã trở thành tiêu chuẩn chi trả của các nhà quảng cáo trực tuyến. Vào khoảng năm 2003, Google bắt đầu thu hút các nhà quảng cáo khác bên cạnh Yahoo và các đối thủ truyền thông trực tuyến khác. Yahoo chấm dứt hợp đồng với Google và mua hai công ty tìm kiếm trực tuyến khác, Inktomi và Overture, và quyết định tự điều hành mảng hoạt động tìm kiếm. Nhưng đến năm 2006, Google đã thống trị một nửa lượng tìm kiếm trực tuyến, sử dụng những mô hình quảng cáo phi truyền thống nhưng lại vô cùng thú vị. Đến năm 2012, với thị phần toàn cầu là 65,6%, Google đã thống trị thế giới về mảng tìm kiếm và những lựa chọn quảng cáo trực tuyến.

Người Nhật khiêm tốn một cách chiến lược

Người Nhật nổi tiếng với lòng tự tôn về niềm tin vào sự ưu việt dân tộc, tuy vậy, họ cũng đồng thời tỏ ra khiêm tốn và thậm chí rất ôn hòa. Sau Thế chiến Thứ hai, khi Trung Quốc can thiệp vào Chiến tranh Triều Tiên, người Mỹ tập trung nhiều hơn vào việc tái thiết nước Nhật. Những nhà lãnh đạo Nhật Bản nhận ra rằng đây chính là cơ hội vàng để khôi phục đất nước. Họ duy trì một hình ảnh thấp kém và một thái độ khiêm tốn trong khi đuổi kịp người Mỹ, đầu tiên là trong lĩnh vực dệt may, gang thép, đóng tàu, xe hơi, xe máy, và hóa dầu, sau đó là về đồ điện và điện tử, các mặt hàng kỹ thuật số, và công nghệ thông tin. Với vẻ mong manh được ngụy tạo, họ không gây đe dọa cho các đối thủ kinh doanh phương Tây trong khi họ không ngừng cải thiện sản phẩm của mình bằng cách áp dụng và cải tiến những công nghệ của phương Tây. Giờ đây những sản phẩm của Nhật, bao gồm xe hơi, hàng điện tử, các thiết bị gia đình, và công nghệ cao, đã vượt trội hơn các sản phẩm của phương Tây về mặt giá cả, mẫu mã hấp dẫn, bảo dưỡng, và hiệu suất cao.

Các nhà sản xuất xe hơi của Nhật vẫn tiếp tục ứng dụng kế “cười nụ” thậm chí cả khi sự thành công của họ đã báo động tới cả người tiêu dùng ở Mỹ. Khi ba ông lớn trong ngành chế tạo xe hơi của Mỹ là GM, Chrysler và Ford tung ra chiến dịch “Người Mỹ dùng hàng Mỹ”, các nhà sản xuất xe hơi của Nhật đối lại với chiến dịch đó đơn giản bằng cách trở nên Mỹ hơn. Họ mở những xưởng sản xuất ở Mỹ, tạo ra công ăn việc làm cho người lao động Mỹ, và họ tiếp tục gặt hái lợi nhuận nhờ vào việc chưa bao giờ thôi cười nụ.

Cười nụ trong ngành nhà hàng khách sạn và ngành bán lẻ

Các khảo sát cho thấy những người phục vụ nhà hàng với cá tính dễ chịu và nụ cười thân thiện được nhận tiền thưởng thêm cao hơn 25% so với những người không như vậy. Hãng hàng không Southwest, Hãng hàng không Singapore, Hãng hàng không Thái Lan, và Disney đã khác biệt hóa bằng việc nhận thức được sức mạnh của một nụ cười và luyện tập nó một cách nghiêm túc. Để đảm bảo một nơi làm việc đầy nụ cười và nhiệt huyết, Hãng hàng không Southwest tạo ra “tinh thần Southwest”: ăn mừng mọi việc, tuyển những người hài hước, và mua vui cho những người khác. Zappos, một trong những hãng bán lẻ giày trực tuyến thành công nhất, tạo ra Zappos Way (Cách của Zappo), giúp khuyến khích sự hài hước và một chút khác lạ. Amazon đã trả gần 1 triệu đôla để mua Zappos, không phải bởi vì Zappos bán những chiếc giày tốt nhất hay có mô hình kinh doanh xuất sắc nhất, mà bởi vì Zappos đã học cách xây dựng tốt nhất văn hóa khách hàng.

Công ty Walt Disney nổi tiếng với dịch vụ khách hàng xuất sắc. Bên cạnh việc đào tạo nhân viên của hãng trong suốt hai trăm năm qua, Disney đã mở rộng kinh nghiệm thực tế tốt nhất của mình sang thành dịch vụ tư vấn và đào tạo toàn cầu. Khách hàng của hãng bao gồm từ Giải Bóng đá Quốc gia cho tới hệ thống các trường công. Theo phó chủ tịch của Disney, ông Jeff James, yêu cầu đầu tiên thường gặp nhất từ các công ty thuê Disney đó là đào tạo những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng để trở nên hạnh phúc và cười tươi như nhân viên ở Disney. James nói rằng “Chìa khóa là khiến lãnh đạo cấp cao coi hoạt động kinh doanh là trải nghiệm khách hàng sâu sắc, để chứng minh trải nghiệm khách hàng này chuyển thành lợi nhuận thực tế như thế nào.”

Những chiến thuật triển khai

Những lời nói nhẹ nhàng và những cách diễn đạt tông bốc rất ít khi đi cùng với sự khiêm tốn thật sự.

- Khổng tử

Kế này gợi ý rằng hãy chiếm lòng tin của kẻ thù và tấn công hãn khi hãn cho lính canh phòng nghỉ ngơi. Bằng cách giữ một nụ cười nụ trước khi rút “dao găm” ra, một công ty có thể khiến đối thủ lơ lửng trong khi tập trung đủ sức mạnh để cạnh tranh, giống như điều Google đã làm với Yahoo và Microsoft. Trong ngành bán lẻ và dịch vụ, nụ cười chuyển hóa trực tiếp thành lợi nhuận. Zappos, Hãng hàng không Singapore, Disney, và Hãng hàng không Southwest là những ví dụ tuyệt vời của việc vận dụng kế này một cách hiệu quả. Vì vậy hãy ghi nhớ:

- Truyền đi một nụ cười, sự tự tin, và sự lịch thiệp khi làm kinh doanh, đặc biệt là trong bán hàng và dịch vụ. Bạn sẽ chiếm được niềm tin, khiến cho việc gây ảnh hưởng tới khách hàng tiềm năng hoặc khách hàng của bạn trở nên dễ dàng hơn.
- Sử dụng nụ cười để xoa dịu sự giận dữ của khách hàng. Bằng cách để họ xả ra, bạn đã giải quyết vấn đề của họ một cách gián tiếp.
- Khi bạn bị xấu hổ, bị xúc phạm, và không nói nên lời, hãy cười thật bình tĩnh.
- Hãy giả vờ là kẻ thua cuộc cười nụ khi bạn chuẩn bị sẵn sàng cho ngày chiến đấu lại.
- Thiết lập, xây dựng, và tăng cường mối quan hệ với sự khiêm nhường, những nụ cười, những lời xin lỗi, và những món quà.
- Giữ bạn bè ở gần, và giữ kẻ thù ở gần hơn.
- Đừng để nụ cười đánh lừa bạn. Hãy nhìn thấu vào sau nó. Nó có thể thể hiện sự ấm áp hoặc vui vẻ thực sự, hoặc nó có thể che giấu sự dối trá, sự giận dữ, sự xấu hổ, sự mỉa mai, hoặc sự lo lắng. Bạn cần đọc được những sắc thái và sự tinh tế ẩn giấu sau nụ cười đó.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn cần xây dựng văn hóa dịch vụ khách hàng nào trong tổ chức của bạn?*
- *Chiến lược để giữ thái độ thân thiện với đối thủ của bạn là gì?*
- *Bạn dùng chiến lược nào để giữ sự thân thiện với mọi người trong tổ chức của bạn?*
- *Bạn “khiêm tốn” cỡ nào?*

KẾ 11

Mật chết thay đào

Khi mất mát là không thể tránh khỏi, hãy hy sinh để có cơ may giành được chiến thắng.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Trong thời Chiến Quốc, Điền Kỵ Đại tướng quân thường tổ chức các cuộc đua ngựa với thế tử của nước Kế. Các cuộc đua ngựa gồm ba hiệp, mỗi hiệp đua bằng một chú ngựa khác nhau từ chuồng ngựa của mỗi đấu thủ. Điền Kỵ thường xuyên thua cuộc. Một ngày, Tôn Tẫn khuyên Điền Kỵ dùng chú ngựa đua kém nhất của mình đấu với chú ngựa đua tốt nhất của thế tử. Sau đó, trong hiệp hai, dùng chú ngựa tốt nhất để đấu với chú ngựa tốt thứ hai của thế tử. Cuối cùng, trong hiệp cuối, sử dụng con ngựa trung bình của mình để đấu với con người kém nhất của thế tử. Đoàn Kỵ nghe lời Tôn Tẫn. Trong hiệp đầu, Đoàn Kỵ hy sinh chú ngựa kém nhất của mình, để thua chú ngựa tốt nhất của thế tử, nhưng dàn hòa tỉ số trong hiệp hai. Trong hiệp ba, Điền Kỵ giành chiến thắng khi chú ngựa trung bình của mình đua với chú ngựa kém nhất của thế tử - một con ngựa tốt hơn con ngựa mà Điền Kỵ thua trong hiệp đầu.

Các ứng dụng thời hiện đại

Jim Collins đi nước đôi

Trước khi trở thành bậc thầy về kinh doanh nổi tiếng thế giới, Jim Collins đang dạy những khóa học kinh doanh cho doanh nghiệp nhỏ và nghệ thuật lãnh đạo tại Đại học Stanford. Thời điểm then chốt trong sự

nghiệp của Collins đến khi ông bắt đầu tham gia một dự án cùng với Jerry Porras: cuốn sách *Xây dựng để trường tồn*.

Trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí *Success*, Collins đã nói, “Tôi đang đứng ở ngã ba đường nơi tôi có thể đi nước đôi và cùng lúc tiếp tục học lấy bằng tiến sĩ như bình thường, trở thành một giáo sư bình thường, đó là điều hoàn toàn có thể, hoặc đặt cược toàn bộ vào công việc mà Jerry và tôi tự tạo ra.” Collins đã thú nhận rằng tại thời điểm đó, ông và vợ của mình không có gì để dựa vào nếu họ thất bại. Nhưng họ rất tự tin về tài sản giáo dục vô hình mà họ có được và sự ủng hộ lớn lao mà họ dành cho nhau. Jim Collins và Jerry Porras bắt tay vào dự án kéo dài sáu năm nghiên cứu về quá trình thành lập, tăng trưởng, và phát triển của những công ty cực kỳ thành công đã đứng vững qua thời gian, để khám phá ra những nguyên tắc căn bản vượt thời gian đã giúp các tổ chức tồn tại và phát triển. Cuốn sách đã bắt di bắt dịch trên danh sách bán chạy nhất của *Businessweek* trong hơn sáu năm, bắt đầu từ năm 1994.

Collins đã sử dụng kế “Mặn chết thay đào” thêm một lần nữa khi ông dành hầu hết số tiền của mình kiếm được từ cuốn *Xây dựng để trường tồn* để đầu tư vào một cuốn sách khác có tên là *Từ tốt đến vĩ đại*. Ông nói, “Thay vì chỉ gửi tiền vào ngân hàng, chúng tôi tái đầu tư vào một dự án tiếp theo và đầu tư thêm năm năm nữa của cuộc đời mình.” Ông đã dành bất cứ khoản tiết kiệm nào có được từ cuốn *Xây dựng để trường tồn* vào việc thuê những nhà nghiên cứu và tổ chức nhóm để hoàn thành dự án viết cuốn sách này. Cuốn sách thứ hai cũng trở thành cuốn sách bán chạy nhất trên thế giới và được dịch ra ba mươi lăm ngôn ngữ trên toàn thế giới. “Sau đó, mọi thứ đã thay đổi,” ông nói. Như chúng ta thấy hiện nay, Jim Collins là tác giả viết về kinh doanh nổi tiếng thế giới và là nhà lãnh đạo tư tưởng với những cuốn sách được đọc ngẫu nhiên bởi những nhà lãnh đạo doanh nghiệp khắp mọi nơi và với mức phí lên tới 100.000 đôla một lần diễn thuyết.

Nguyên tắc 20-70-10 của Jack Welch

Khi Jack Welch còn là CEO của General Electrics, ông đã sáng tạo ra mô hình 20-70-10. Bằng cách nhấn mạnh vào sự khác biệt – xếp loại nhân viên thành ba mức đạt kết quả làm việc gồm 20% những người có kết quả tốt nhất, 70% những người có kết quả bình thường, và 10% những

người có kết quả thấp nhất và sau đó điều chỉnh “nâng bậc hoặc sa thải” tương ứng – ông tin rằng một tổ chức có thể tạo ra những nhân tài thực sự và liên tục nâng tiêu chuẩn thấp nhất về kết quả làm việc, từ đó nâng cao tính cạnh tranh của công ty.

Mỗi năm, ông sa thải 10% những nhà quản lý làm việc kém hiệu quả nhất, phát triển 70% những người làm việc bình thường thông qua đào tạo và huấn luyện, và khen thưởng 20% những người làm việc xuất sắc nhất với tiền thưởng và quyền chọn cổ phiếu. Nhóm 70% được đào tạo và huấn luyện sát sao để thúc đẩy họ lên nhóm 20%; và, tất nhiên, một vài sẽ bị rơi xuống nhóm 10% và bị loại. Jack Welch nổi tiếng vì sự thẳng thắn đến tàn nhẫn của mình trong các cuộc họp với các giám đốc điều hành. Ông đóng cửa các nhà máy, giảm lương nhân công, và cắt bỏ những đơn vị làm việc lờ đờ. Triết lý công khai của ông là công ty hoặc đứng số một hoặc đứng số hai trong một ngành nào đó. Nếu không, họ nên rời khỏi ngành đó hoàn toàn. GE đã giảm nghiên cứu cơ bản và đóng cửa hoặc bán bớt các doanh nghiệp con mà đang làm ăn kém hiệu quả. Hãng cũng thuê ngoài một loạt những doanh nghiệp dịch vụ để công ty có thể tập trung vào những thế mạnh cốt lõi. Chiến lược của Welch sau này được áp dụng với các CEO khác trong doanh nghiệp châu Mỹ và châu Á.

Trong cuốn sách *Jack: Straight from the Gut* (tạm dịch: *Jack: Thẳng như ruột ngựa*), Welch nói rằng GE có 411.000 nhân viên vào cuối năm 1980, và 299.000 vào cuối năm 1985. Trong số 112.000 người rời khỏi công ty, có 37.000 người đang làm trong các doanh nghiệp mà GE đã bán, và 81.000 bị sa thải từ các doanh nghiệp đang tiếp tục kinh doanh. Đối lại, vốn thị trường của GE đã tăng lên đáng kể.

IBM từ bỏ hoạt động kinh doanh phần cứng

Vào tháng 1-2014, IBM đồng ý bán doanh nghiệp cung cấp máy chủ cấp thấp cho Lenovo với giá 2,3 tỉ đôla. Trong vòng mười năm qua, IBM đã tiếp tục quá trình chuyển đổi từ một công ty ban đầu chỉ sản xuất phần mềm sang một nhà cung cấp dịch vụ và phần mềm cho các doanh nghiệp và chính phủ.

Doanh thu tại doanh nghiệp phần mềm-và-hệ thống của IBM, nơi bán máy tính trung ương, máy chủ, và các phần cứng khác, đã giảm 26% trong quý cuối năm 2013. Lợi nhuận tổng của bộ phận này cũng dần bị

co hẹp. Nó giảm 3,5% xuống còn 36% vào năm ngoái. So với mức tỉ suất lợi nhuận 89% từ lĩnh vực phần mềm, phần cứng là một hoạt động kinh doanh lợi nhuận thấp mà IBM muốn đóng cửa.

Seven A. Mills, phó chủ tịch cấp cao của Công ty Phần mềm và Hệ thống IBM từng nói, “Việc từ bỏ này khiến IBM tập trung vào đổi mới hệ thống và phần mềm nhằm đem lại những loại giá trị mới cho những lĩnh vực chiến lược trong doanh nghiệp của chúng ta, như máy tính có trí thông minh nhân tạo, dữ liệu lớn, và điện toán đám mây.”

Vào năm 2005, Big Blue bán bộ phận Máy tính cá nhân cho Lenovo. Kể từ đó, IBM đã loại bỏ những đơn vị phần cứng khác, bao gồm cả máy in và những hệ thống quản lý cửa hàng bán lẻ. Trong ngành kinh doanh máy chủ, giá trị gia tăng không còn tồn tại nữa (vì sự khác biệt về chất lượng giữa các hệ thống máy chủ của các hãng là rất nhỏ), IBM phải chiến đấu về mặt số lượng, lĩnh vực không phải thế mạnh của hãng.

Lenovo, trụ sở ở Trung Quốc, lại có chiến lược đi ngược lại. Là một nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất thế giới, Lenovo bán những sản phẩm của mình với lợi nhuận biên cực thấp, tuy nhiên nó tạo ra doanh số dựa trên số lượng. Mua được công ty cung cấp máy chủ của IBM được cho là giúp Lenovo có thể vượt qua sự xuống dốc của ngành kinh doanh máy tính cá nhân chủ chốt của mình và đẩy mạnh khả năng cạnh tranh với những đối thủ nặng ký khác như Dell và Hewlett-Packard.

Những chiến thuật triển khai

Đừng bám trụ vào mảnh đất tiêu điếu.

- Tôn Tử

Kế này phát huy tác dụng khi bạn vận dụng trong một quỹ eo hẹp về thời gian, tài chính, và nguồn lực. Khả năng đặt thứ tự ưu tiên, loại bỏ, và hy sinh là thiết yếu để thắng lợi trong dài hạn. Mấu chốt của kế “Mặn chết thay đào” là việc rời bỏ cuộc chơi mà bạn không thể thắng không phải là thất bại, mà nhờ đó bạn có thể tập trung nguồn lực của mình vào cuộc chơi mà bạn có thể thống trị. IBM đã từ bỏ ngành kinh doanh phần cứng để tập trung nguồn lực vào những đổi mới về hệ thống và phần mềm. GE đóng cửa những doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả

để tập trung nguồn lực trở thành doanh nghiệp đứng đầu hoặc thứ hai trong những lĩnh vực cụ thể. Jim Collins đã đánh đổi sự nghiệp làm giáo sư truyền thống để đạt được thứ gì đó mang lại nhiều lợi nhuận hơn và thú vị hơn. Nhiều công ty Nhật Bản, Singapore, Hàn Quốc lui bước trong những ngành mà họ không còn có khả năng cạnh tranh nữa, để họ có thể phát triển ở những ngành khác. Hãy nhớ kỹ những điều này:

- Tập trung vào những thế mạnh nhất, có giá trị nhất của bạn, và sẵn sàng hy sinh những thứ khác.
- Hãy từ bỏ những lĩnh vực không chủ chốt để tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi.
- Chấp nhận một rủi ro được đo lường kỹ lưỡng để giành được chiến thắng lớn hơn.
- Hãy loại bỏ một sản phẩm, dịch vụ, hoặc ngành mà bạn không còn sức cạnh tranh.

Bán hàng và tiếp thị

Kế “Mặn chết thay đào” cũng có thể áp dụng trong bán hàng và tiếp thị, LinkedIn, Netflix, Lancôme, Amazon, và những cửa hàng tổng hợp như Macy’s và Kohl’s thường xuyên sử dụng kế này trong các hoạt động thúc đẩy mua hàng. Một chiếc sandwich của Subway dài 30 cm giá 5 đôla lần đầu tiên được bán bởi một cửa hàng nhượng quyền không thành công ở Miami. Nó không chỉ cứu thoát cửa hàng nhượng quyền đó mà còn trở thành một chương trình tiếp thị cho doanh nghiệp rất thành công. Hãy xem xét những hoạt động thúc đẩy mua hàng dưới đây:

- Đóng gói các sản phẩm lại với nhau để tạo cảm giác về việc mua với giá hời.
- Phát tặng sản phẩm mẫu như miếng mồi, chiêu dụ khách hàng mua nhiều hơn.
- Làm cho lời chào hàng không thể cưỡng lại được, bằng cách tặng thêm một món quà khi mua hàng.
- Để thu hút người đến với cửa hàng, chịu bán lỗ một vài sản phẩm.
- Đưa ra hình thức đăng ký nhận sản phẩm dùng thử miễn phí nhằm khiến những khách hàng tiềm năng mắc câu.

- Tung ra chương trình ngắn hạn “mua một, tặng một”, “mua hai, tặng một,” “một đôla một món,” hoặc những hình thức khuyến mãi giảm giá dựa trên số lượng để tăng số lượng bán.

Đàm phán

Lỗi phổ biến nhất mà các nhà đàm phán hay mắc phải đó là nhượng bộ quá dễ dàng, cho rằng hành động đó sẽ tạo ra sự thiện chí, làm cho đối tác mềm lòng, và sẽ giành được hợp đồng. Nhưng thường thì việc nhượng bộ sẽ khiến đối tác tham lam hơn và thể hiện rằng bạn đang ở thế yếu. Nếu bạn nhượng bộ - “mặn chết” - để giành được hợp đồng (“đào”), hãy nhớ:

- Lấy một thứ gì đó đổi lấy sự nhượng bộ của bạn.
- Đảm bảo rằng phía kia trân trọng sự nhượng bộ của bạn.
- Đưa ra những nhượng bộ nhỏ, một cách từ từ.
- Đừng bao giờ chấp nhận lời đề nghị đầu tiên.
- Hãy kiên nhẫn ngay cả khi việc đó tưởng như kéo dài vô tận.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn sẵn sàng chấp nhận rủi ro gì để đạt được phần thưởng lớn hơn?*
- *Bạn nên hy sinh điều gì để đẩy mạnh vị thế kinh doanh của bạn trên thị trường?*
- *Bạn tính toán rủi ro bằng cách nào?*

KẾ 12

Tiền tay dắt dê

Tận dụng những sơ xuất nhỏ của kẻ địch để có lợi cho mình. Luôn tỉnh táo, và tận dụng cơ hội. Biến tất cả những sơ hở rất nhỏ của kẻ địch thành lợi ích của mình.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Lưu Bang tự xưng là Hán vương đời nhà Tần (221 – 206 TCN). Để củng cố sức mạnh của mình ở phía Tây Trung Quốc, Lưu Bang đã tham gia rất nhiều trận chiến, một trong số đó là trận chiến trường kỳ chống lại Tây Sở bá vương Hạng Vũ. Sau khi nỗ lực và thất bại trong việc ám sát Lưu Bang tại một bữa yến tiệc, Hạng Vũ đã phong cho Lưu Bang làm Hán Vương và cử Lưu Bang tới Nghi Châu, trong khi bắt giữ phụ thân và thi thể của Lưu Bang. Trong khi Lưu Bang đang lén vượt ải Trần Thương để xâm nhập lại vào Trung Hoa trong cuộc chiến với Hạng Vũ, Lưu Bang khám phá ra ba lãnh thổ dưới quyền kiểm soát của kẻ địch. Nằm ở một góc xa xôi hẻo lánh của Trung Hoa, những nước này không hề phòng ngự gì. Lưu Bang đã chiếm trọn cả ba nước liền một lúc. Việc này nằm ngoài dự tính, nhưng ba nước này sau này được chứng minh là có giá trị chiến lược rất lớn.

Các Ứng dụng thời hiện đại

Cánh gà của Việt Nam so với cánh gà của Indonesia

Trong quá trình mở rộng nhượng quyền thương mại toàn cầu, Phở 24 của Việt Nam gặt hái thành công rực rỡ nhưng cũng mắc phải một vài sai lầm. Các cửa hàng nhượng quyền ở Indonesia một mực muốn phục vụ

cánh gà theo phong cách Indonesia - một món ăn kèm phổ biến với người dân Indonesia. Nhưng Lý Quý Trung, nhà sáng lập của Phở 24, một mực rằng Phở 24 là một món ăn đậm bản chất Việt Nam và phải phục vụ theo phong cách ẩm thực của người Việt. Từ chối nhượng bộ về vấn đề này, nhưng không muốn bỏ lỡ một khách hàng lớn, Lý Quý Trung tìm đến mẹ mình để bàn giải pháp. Trong bếp của gia đình, họ kiểm tra lại cách cánh gà truyền thống của Việt Nam được nấu với nước mắm. Bằng cách tạo ra những thay đổi nhất định trong cách chuẩn bị nước mắm, họ nghĩ ra món cánh gà sẽ hấp dẫn với khẩu vị của người Indonesia trong khi vẫn giữ trọn được tiêu chuẩn của một thực đơn đậm chất Việt Nam. Cách chế biến ngon tuyệt đối với món cánh gà phong cách Việt Nam mới được tìm ra trở thành món ăn kèm rất được ưa chuộng tại các cửa hàng Phở 24 tại Indonesia. Khi tôi phỏng vấn Lý Quý Trung, anh nói rằng với tư duy cởi mở chúng ta có thể biến một thách thức thành những cơ hội.

Những nhà sản xuất xe hơi châu Á

Từ cuối những năm 1940 tới giữa những năm 1960, những nhà sản xuất xe hơi của Mỹ đã thống lĩnh ngành này tại thị trường trong nước và bắt đầu mở rộng sang châu Âu. Nhưng đến cuối những năm 1970 và 1980, trong khi những nhà sản xuất xe hơi của Nhật như Toyota và Honda bắt đầu tấn công vào thị trường tiềm năng ở châu Á, những nhà sản xuất của Mỹ chẳng chú ý tới, cho rằng thị trường ở đó còn quá nhỏ và người dân quá nghèo không thể mua được những chiếc xe hơi đắt tiền của Mỹ. Kết quả là, không một nhà sản xuất xe hơi nào của Mỹ hiện diện đáng kể trên thị trường này. Lớn lên ở Việt Nam giai đoạn đó, tôi biết tới Ford chỉ duy nhất thông qua những chuyện mẹ tôi kể từ những ngày trước. Sau đó, vào những năm 1990, những nhà sản xuất xe hơi Hàn Quốc như Hyundai đã bước vào cuộc chơi và trở nên nổi tiếng.

Ngày nay, trong khi những thị trường truyền thống ở Bắc Mỹ, châu Âu, và Nhật Bản đã bão hòa, những thị trường mới nổi ở châu Á đang tăng trưởng rất nhanh. Nhu cầu trên toàn thế giới ở các thị trường đã phát triển của Bắc Mỹ, châu Âu, và Nhật Bản chỉ tăng trưởng khoảng 2% mỗi năm. Châu Á đang tăng trưởng rất nhanh, trở thành một trung tâm của sự phát triển và mở rộng nhanh chóng nhờ có tầng lớp trung lưu ngày càng đông đảo. Các công ty của Nhật Bản và Hàn Quốc đã thiết lập

được sự hiện diện và nhận diện thương hiệu rất mạnh trong khu vực, và họ đang gặt hái được những phần thưởng khổng lồ vì những nỗ lực của mình. Trong khi đó, những nhà sản xuất xe hơi của Mỹ đang vật lộn với việc gia nhập thị trường quá muộn cùng với những lợi thế cạnh tranh không đáng kể trong một thị trường rất đông đúc.

Xerox

Vào cuối những năm 1990, Xerox nợ một núi tiền, và giá cổ phiếu của nó đã rớt tới mức thấp thảm hại do phải đối mặt với cạnh tranh ác liệt từ những kẻ bắt chước ở thị trường châu Á và những công ty phần cứng khác. Ursula Burns, nữ CEO người Mỹ gốc Phi đầu tiên của một công ty trong nhóm 500 công ty hàng đầu do *Fortune* bình chọn, đã tiến hành một thương vụ mua lại lớn và đầy rủi ro trị giá 6,4 tỉ đôla để xoay chuyển tình thế của Xerox.

Mục đích là biến công ty ngay lập tức trở thành một người chơi trên thị trường các giải pháp kinh doanh kỹ thuật trị giá 500 tỉ đôla. Tầm nhìn khôn ngoan của cô không thể xảy ra mà không vấp phải sự phản đối kịch liệt. Nhưng thương vụ mua lại đã là một chiến lược đúng đắn, và Xerox giờ đây đã thu được 55% doanh thu của mình từ dịch vụ này, chứ không phải từ phần cứng. Nó đã tạo ra một bước tiến vững chắc nhờ vào việc sử dụng một lực lượng mang tính cách mạng, giúp hãng hoàn toàn thiết lập lại cuộc chơi theo hướng có lợi cho mình.

Big Fish: Một doanh nghiệp khởi nghiệp của sinh viên

Khi Kenny Nguyễn và Gus Murillo tham dự buổi nói chuyện của CEO một công ty trong danh sách 500 công ty hàng đầu do *Fortune* bình chọn tại khuôn viên trường Đại học Bang Louisiana, họ đã không hề bị ấn tượng hay được khích lệ, bởi vì diễn giả đọc cho khán giả nghe trong khi chiếu cho họ xem hai trăm slide nhằm chán. Việc này khiến họ nảy ra ý tưởng là tạo ra những bài thuyết trình biết kể chuyện và cộng hưởng cảm xúc với người xem thay vì chỉ đưa ra những dữ liệu thực tế, những con số, những gạch đầu dòng, và những hình ảnh đơn thuần. Vào năm 2011, hai sinh viên đại học này đã tung ra Big Fish Presentations, một công ty cung cấp thiết kế nội dung tinh tế và đào tạo về thuyết trình với giá khởi điểm là 2.500 đôla. Khách hàng của họ bao gồm những doanh

nghiệp nhỏ cho tới những tập đoàn Fortune 500 như Oracle và Mutual of Omaha. Doanh thu tăng từ 58.000 đôla vào năm 2011 lên 225.000 đôla vào năm 2012. Những gói dịch vụ của họ đã phát triển bao gồm cả dịch vụ tư vấn thiết kế, viết kịch bản, và sản xuất video. Kenny Nguyễn bỏ học để dành toàn bộ thời gian cho công việc làm CEO của mình.

Những chiến thuật triển khai

Trong trận chiến, có những phương pháp tấn công trực tiếp và gián tiếp, tuy nhiên sự kết hợp giữa hai phương pháp này sẽ sản sinh ra một loạt những chiến thuật mới. Bạn đã cận kề với các chiến thuật chưa?

- Tôn Tử

Kế “Tiện tay dắt dê” này khuyên nên để ý tới các cơ hội mới xuất hiện bất kể hoàn cảnh như thế nào. Với sự sáng tạo và khả năng nắm bắt thời cơ, bạn có thể giành được lợi thế cạnh tranh trong khi đối thủ vẫn đang gặp khủng hoảng. Chữ “khủng hoảng” trong tiếng Trung được cấu thành bởi hai chữ “nguy” và “cơ”. Và thực tế là trong khủng hoảng, nguy luôn song hành với cơ. Chính góc nhìn của bạn mới quyết định kết quả. Xerox đã sử dụng một lực lượng mang tính cách mạng và thiết lập lại cuộc chơi để lợi thế nghiêng về phía mình. Cả Lý Quý Trung của Phở 24, và Nguyễn và Murillo của Big Fish đều biến thách thức thành cơ hội. Những nhà sản xuất xe hơi của Mỹ đã bỏ lỡ một cơ hội lớn để thống trị thị trường châu Á, bởi vì họ không nhìn thấy gì ngoài lợi thế đã hiển hiện trước mắt. Hãy nhớ, ngay cả khi mọi thứ đã vào ngõ cụt, hãy luôn mở.

- Hãy luôn tìm kiếm cơ hội; tỉnh táo với mọi khả năng có thể.
- Khi khủng hoảng, tạm ngưng để nhìn bức tranh lớn hơn: tìm kiếm cơ hội đang ẩn giấu sau những gì nhìn thấy bằng mắt thường.
- Hãy mở to mắt để những cơ hội nằm ngoài mục tiêu dự tính không thoát khỏi vùng phủ sóng dò tìm của bạn.
- Phát triển một khả năng quan sát tinh tường, và nhìn vượt lên khỏi những lợi thế hiển hiện.
- Đừng quá tập trung vào một mục tiêu; bạn có thể bỏ lỡ những cơ hội đang dần xuất hiện xung quanh bạn.
- Biến những lực lượng mang tính cách mạng thành lợi thế của bạn.

- Biến những điểm yếu của bạn thành cơ hội.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đối thủ của bạn bỏ sót điếu gì?*
- *Những cơ hội nào bị đối thủ bỏ qua có thể dành cho bạn?*
- *Bạn cần làm gì, bạn cần hy sinh điếu gì, để có thể tận dụng được những cơ hội đó?*
- *Khủng hoảng có thể thúc đẩy loại hành động nào mà sẽ không xảy ra khi yên ổn?*

CHƯƠNG 3

Công chiến kế

KẾ 13

Đánh rấn động cỏ

Trước khi tiến thêm một bước, tìm hiểu chắc chắn tình hình của kẻ địch. Hãy chắc chắn rằng bạn biết tình huống của anh ta. Theo dõi liên tục là cách tốt nhất để phát hiện ra kẻ thù ẩn nấp.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Một ngày, ở Kiến Châu, một người đàn ông đánh mất một hòn đá quý. Vị quan tòa địa phương, tên là Chen, được mời đến để điều tra. Ông tra hỏi vài người nhưng không có kết quả gì. Vì thế Quan Chen đặt một cái bẫy đối với những người mà ông nghi ngờ.

“Ta biết một ngôi đền,” ông nói, “mà chuông của ngôi đền này rất linh thiêng. Vì các người làm mất thời gian của ta, ta phải nhờ đến quyền năng siêu nhiên để nhanh chóng tìm ra chân tướng sự việc.”

Vị quan tòa nọ đem chiếc chuông tới trước công đường và đưa những nghi phạm vào để tuyên bố họ vô tội hay có tội. Ông giải thích rằng nếu một người vô tội chạm vào chiếc chuông, nó sẽ im lặng, nhưng nếu một người có tội chạm vào chiếc chuông, nó sẽ kêu vang. Ông hướng dẫn một trong những cận vệ của mình bí mật bôi mực lên chiếc chuông và dùng tấm màn che lại.

Sau khi đốt nhang và tụng kinh cầu nguyện, vị quan tòa căng tấm màn quanh chiếc chuông. Ông bèn nói mỗi nghi phạm đặt bàn tay phía dưới tấm màn và chạm vào chiếc chuông. Khi họ rút tay ra, Chen khám xét họ.

Bàn tay của mọi người đều dính bẩn ngoại trừ một người. Ông nói rõ với tên ăn cắp. Hắn đã không chạm vào chiếc chuông, vì sợ rằng nó sẽ kêu vang.

Các Ứng dụng thời hiện đại

Lululemon Athletica: Một cách khác để bán quần áo thể thao

Dì của chồng tôi, sống ở Birmingham, Alabama, rất háo hức nhắc chúng tôi dừng lại ở Lululemon ở Summit Birmingham trước khi thăm nhà gì. Tôi nói với dì rằng ở Atlanta, nơi tôi sống, cũng có Lululemon, nhưng dì vẫn một mực yêu cầu như vậy. Mặt trước cửa hàng thu hút sự chú ý của tôi ngay lập tức. Một bản sao giống y hệt của bức tượng nổi tiếng ở thành phố Vulcan, đứng ngay phía trước với ngọn giáo, chỉ lên logo của cửa hàng. Bức tượng Vulcan thể hiện sự tôn kính đối với người dân, lịch sử và nền tảng văn hóa của thành phố, những điều trở nên nổi tiếng từ thời hoàng kim của ngành thép ở Mỹ.

Lululemon được xây dựng năm 1988 ở Vancouver, British Columbia, bởi Dennis Wilson, người muốn những bộ quần áo yoga có thể co giãn và uốn cong theo nhiều tư thế khác nhau. Ông bắt đầu may quần áo trong tầng hầm nhà mình và tiếp thị chúng bằng cách tiếp cận những vận động viên thể thao và những vận động viên chạy trên bờ biển gần nơi ông sống. Vào ban đêm, ông mở một phòng tập yoga ngay trong chính tầng hầm đó. Sau sự thành công của một vài cửa hàng ở Canada, Lululemon bắt đầu phát triển nhanh chóng ở Canada và Mỹ trong suốt thời khủng hoảng 2009. Doanh số tăng gần gấp bốn lần từ 353 triệu đôla vào năm 2009 lên 1,36 tỉ đôla năm 2012, và giá cổ phiếu của công ty tăng vọt từ 5 đôla một cổ phần vào năm 2009 lên 70 đôla một cổ phần vào tháng 5-2013. Sự tăng trưởng bình quân hàng năm phi thường ở mức 48,9% thể hiện một ứng dụng cực kỳ xuất sắc của kế “Đánh rần động cỏ”.

Randall Shearin viết trên tạp chí *Shopping Center Business* số tháng 5-2013 rằng Lululemon sử dụng một cách tiếp cận khác biệt so với hầu hết những cửa hàng bán lẻ trong việc chọn địa điểm cho các cửa hàng. Hầu hết các nhà bán lẻ tìm kiếm một nơi mà những nhà bán lẻ khác đang mở cửa hàng; Lululemon lại tìm kiếm những khu vực mà yoga, chạy bộ, và lối sống lành mạnh là phổ biến. Sau đó công ty sử dụng kế “Đánh rần

động cổ”: công ty thử phản ứng của thị trường và xây dựng một cộng đồng bằng cách mở một phòng trưng bày trước khi gia hạn thuê nhà và xây dựng cửa hàng. Khi một phòng trưng bày được mở ra, nhóm tập trung toàn bộ nỗ lực của mình bằng cách dành thời gian tham gia cộng đồng, tuyển những đại sứ địa phương làm hướng dẫn viên yoga và những vận động viên. Lần đầu tiên tôi biết đến thương hiệu Lululemon là khi hướng dẫn viên yoga của tôi đã mời tôi tới một trong những sự kiện yoga của công ty: Yoga ngoài trời, có khoảng một trăm người luyện tập yoga tại một cái bể ngoài trời vào một đêm trăng sáng. Sau đó tôi đã bị lôi cuốn vào tham gia một hội thảo yoga ở lầu hai của phòng trưng bày ở Buckhead, một khu vực có mức sống cao. Lululemon mở rộng thành một cửa hàng đúng nghĩa chỉ khi phòng trưng bày thu hút được một mức độ tham gia nhất định trong cộng đồng.

Bên cạnh chương trình đại sứ giúp kết nối những vận động viên chạy và yoga tới cửa hàng, Lululemon còn gắn chặt diện mạo của mình với thị trường địa phương. Mỗi mặt tiền cửa hàng kể một câu chuyện độc đáo riêng về cộng đồng địa phương đó. Để đạt được mục đích này sẽ rất tốn công sức và chi phí cho nhà bán lẻ, nhưng sự đầu tư và nỗ lực đó được đền đáp xứng đáng. Ví dụ như bức tượng Vulcan tại cửa hàng Summit Birmingham ở Alabama đã trở thành điểm thu hút khách du lịch. Bằng cách thu hút lượt người tới, công ty đưa khách hàng tới cửa hàng và thiết lập định vị thương hiệu rất hiệu quả. Và bằng cách “động cổ” trước, công ty đã “đánh rần” (quyết định mức độ yêu thích tại địa phương) trước khi quyết định mở một cửa hàng.

Những nhà bán lẻ khổng lồ với phong cách địa phương

Vào năm 2001, trong một chuyến công tác ở châu Âu, tôi nhận ra H&M, một cửa hàng quần áo giá phải chăng và sành điệu. Tuy nhiên, nó hầu như không có tại Mỹ (chỉ có một cửa hàng ở Manhattan, thành phố New York). Công ty đã mở rộng ra thị trường toàn cầu bằng cách mở tới các khu vực và các nước một cách rất từ từ và cẩn thận. Thành công của hãng dựa vào việc ứng dụng kế “Đánh rần động cổ”. Vào năm 2010, H&M mở ra rất nhiều cửa hàng trên toàn nước Mỹ bằng cách thử phản ứng của thị trường Mỹ thông qua cửa đầu tiên tại New York. Tôi nhớ lại việc các đồng nghiệp của tôi và tôi đã háo hức như thế nào khi tới thăm

cửa hàng H&M đầu tiên ở Atlanta, Georgia, khi nó mở gần trung tâm. Yếu tố độc đáo khiến H&M khác biệt chính là mỗi cửa hàng mang tới một xu hướng và sở thích riêng của từng địa phương. Hãng theo sát những lựa chọn mua hàng tại địa phương, sau đó trữ kho tương ứng. Khi hãng đã có công thức phù hợp, hãng sẽ nhanh chóng mở rộng. Giờ đây H&M hiện diện trên bốn mươi ba nước và được xếp là nhà bán lẻ quần áo toàn cầu lớn thứ hai, chỉ sau Zara và trước GAP, hãng bán lẻ quần áo toàn cầu lớn thứ ba.

Whole Foods, một chuỗi cửa hàng tạp hóa quốc tế với phong cách địa phương, cũng áp dụng chiến lược tương tự. Trước khi mở cửa hàng tại một địa điểm, công ty sẽ cẩn thận nghiên cứu thói quen mua hàng của địa phương đó. Khi tôi tới Whole Foods, tôi cảm giác như ở nhà, và tôi thấy vui khi ủng hộ cho cửa hàng khi tôi nhìn thấy một tấm biển chỉ cho tôi rằng cửa hàng có bán sản phẩm địa phương: tôm tươi từ những nông trại ở Georgia, những trái đào được hái bằng tay từ một vườn cây ăn quả gần đó, thịt lợn chần thả ở Nông trại Thompson ở Dixie, Georgia, hay là bánh chanh dây từ một tiệm bánh địa phương. Bằng cách tung ra những cú đánh nho nhỏ, Whole Foods học được cách phản ứng của thị trường; sau đó công ty sẽ tấn công tổng lực để thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Starbucks quay trở về với cội rễ của mình

Starbucks đã mở rộng quá nhanh, đánh mất phong cách cá nhân thoải mái của một “quán cà phê Seattle” như thuở ban đầu, và không khí mang phong cách châu Âu mà công ty đã nỗ lực để tạo ra. Dường như chỉ trong một thời gian ngắn, tôi bắt đầu thấy các quán Starbucks mọc lên như nấm, trong các chuỗi cửa hàng bán lẻ và tạp hóa như Kroger và Target, và ở mọi góc phố xung quanh nơi tôi sống. Khi tôi đi tới các tiệm tạp hóa, tôi nhìn thấy Starbucks đầy trên các kệ hàng. Về điểm này, công ty đang tự ăn thịt chính hoạt động kinh doanh của mình. Thật may cho Starbucks là vào đầu năm 2008, Howard Schultz quay trở lại với cương vị CEO để giải cứu Starbucks khỏi khủng hoảng. Nhận thấy rằng công ty đã phát triển quá nhanh trong khi bỏ qua năng lực cạnh tranh cốt lõi đã làm nên thành công của mình lúc đầu, Schultz đã đóng cửa sáu trăm cửa hàng để

nhân viên của ông có thể tái tập trung và giành lại được điều có ý nghĩa nhất.

Trong cuốn *Onward (Tiến bước)*, ông viết, “Chúng tôi đóng cửa gần 20% những cửa hàng mới nhất của mình. Chúng tôi đã nghĩ rằng tất cả những gì chúng tôi phải làm là khoe khoang để đạt thành công... Một bài học vang vọng. Chỉ có một con số duy nhất có ý nghĩa đó là số “một”: Một tách. Một khách hàng. Một đối tác. Một kinh nghiệm một lúc. Chúng tôi phải giành lại điều có ý nghĩa nhất.”

Nếu Starbucks đã “động cỏ” trước khi mở rộng ra theo mọi hướng và khu vực xung quanh, công ty đã có thể tránh khỏi một bước sẩy chân thảm họa.

Những chiến thuật triển khai

Kế “Đánh rắn động cỏ” gợi ý rằng, thay vì quyết định một cuộc tấn công chính diện tổng lực, hãy tung ra một loạt những cuộc tấn công nhỏ để thu thập thông tin về kẻ địch và sau đó đáp lại tương ứng. Lululemon, H&M, và Whole Foods là những minh họa phù hợp của việc đi những bước đi nhỏ để đảm bảo thành công ở mọi hoạt động kinh doanh tại địa phương. Bước sẩy chân của Starbucks vào giữa những năm 2000 là một câu chuyện cảnh giác cho các doanh nghiệp muốn mở rộng quá nhanh mà không thử nghiệm và điều chỉnh phù hợp với thị trường nội địa. Vì vậy hãy ghi nhớ những điểm sau đây:

- Tung ra một cuộc tấn công nhỏ trước khi quyết định tung ra một kế hoạch toàn diện.
- Tung ra một cuộc tấn công giả để đối thủ của bạn để lộ thế mạnh và chiến lược của họ.
- Thử nghiệm thị trường với sản phẩm của bạn trong phạm vi nhỏ để quan sát phản ứng của thị trường trước khi đưa toàn bộ nguồn lực then chốt ra để tung sản phẩm.

Kế này cũng được sử dụng trong việc thử nghiệm phản ứng của đối tác của bạn, những đối thủ của bạn, hoặc bất cứ một mối quan hệ kinh doanh tiềm năng nào. Coca-Cola mua cổ phần của Green Mountain Coffee để hiểu được hoạt động kinh doanh cà phê và tìm cơ hội để mua lại công

ty này. Pepsi tận dụng cơ hội từ việc mua lại cổ phần khá lớn của thương hiệu O.N.E, để nhanh chóng chiếm thị phần trong thị trường nước dừa, trong khi Coca-Cola mua Zico vì lí do tương tự. Google mua cổ phần của đối thủ cạnh tranh là Baidu Trung Quốc, đây là “động cổ”, nhưng thực sự không phải là động cổ, và Google rút lui vào năm 2005. Bạn cũng nên thử dùng kế này khi mà những con rắn xuất hiện:

- Mua cổ phần trong một mục tiêu mua bán và sáp nhập để cảm nhận được phản ứng của thị trường trước khi sử dụng toàn bộ nguồn lực then chốt của mình.
- Gợi ý với những đối thủ, những đối tác, và những nhà cung cấp rằng bạn đang tìm kiếm những cơ hội khác, và xem họ phản ứng như thế nào. Điều chỉnh giá, thái độ, và hành vi và điều chỉnh lại các điều khoản/hợp đồng sao cho có lợi cho bạn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn thường xem xét lại chiến lược của mình để xem cần điều chỉnh những gì bao nhiêu lâu một lần?*
- *Bạn có kế hoạch gì để thử nghiệm trước khi bạn quyết định sử dụng toàn bộ lực lượng?*
- *Bạn dự định thử nghiệm sự trung thành của khách hàng bằng cách nào trước khi bạn phải phụ thuộc vào điều đó khi thực hiện một sự thay đổi căn bản?*

KẾ 14

Mượn xác trả hồn

Khi kẻ yếu cần giúp đỡ, hẳn sẽ dễ tiếp cận hơn kẻ mạnh. Hãy khai thác và điều khiển kẻ yếu, vì bạn đã cho hẳn mượn sức mạnh của bạn theo yêu cầu của hẳn.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Trong thời Xuân Thu, các nước trên toàn Trung Hoa đánh lẫn nhau để giành quyền thống trị. Nhà Tần đánh bại và thôn tính các nước khác, kể cả nước Sở, nước lớn nhất trong tất cả. Có nhiều quân chống đối và nổi dậy. Trong số đó có đội quân chú cháu của Hạng Lương và Hạng Vũ, những người đã chống lại Tần vương để giành lại nước Sở.

Hạng Lương được khuyên đi tìm người nối dõi của Sở vương lúc trước. Tuy người nối dõi này không phải là con cháu của nhà họ Hạng, nhưng dòng dõi hoàng tộc của người này sẽ có sức ảnh hưởng, cổ vũ lòng yêu nước, và làm sống dậy tinh thần của dân nước Sở.

Do đó Hạng Lương mở cuộc truy tìm cho đến khi tìm thấy cháu nội của Sở vương lúc trước – một kẻ chăn cừu nghèo nàn. Kẻ chăn cừu đồng ý trở thành vua và lấy tên của ông nội mình. Việc phong vương lại cho vị vua mới của nước Sở chính là điểm mấu chốt đối với nước này và đem lại động lực thúc đẩy cho một cuộc nổi dậy chống lại nhà Tần.

Các Ứng dụng thời hiện đại

Linh hồn của Yum! Brands được hồi sinh ở châu Á

Sau khi tổ chức một buổi hội thảo ở Bắc Kinh, tôi đã đi bộ một lúc từ Khách sạn Hilton ra Pizza Hut, dự định ăn ngay một miếng pizza để

chúng tôi có thể quay trở lại phòng khách sạn và tiếp tục làm việc. Thật ngạc nhiên, tôi được tiếp đón bởi một nữ phục vụ mặc đầm rất xinh đẹp và cô ấy đã ra hiệu cho chúng tôi đợi trong phòng chờ. Hai mươi lăm phút sau, tôi được dẫn lên lầu tới một phòng ăn phong cách và không chê vào đâu được, sánh ngang với bất cứ một nhà hàng đông khách và phải đặt chỗ trước ở San Francisco. Thực đơn có những món khai vị bao gồm cánh gà, mực chiên, và những món cơm rất ngon, và nhiều loại pizza được địa phương hóa cho phù hợp khẩu vị nơi đây, như pizza hải sản với tôm và càng ghẹ. (Ở Đông Á, đồ hải sản và ốc được coi là những món ngon quý hiếm, và những món ăn chính rất tinh tế, gồm các món từ cuốn cá hồi tới tôm hùm, cho tới ốc chiên dầu tỏi.)

Yum! Brands sử dụng chiến lược giống như những cửa hàng KFC ở châu Á. Hãng dùng những công thức đồ ăn nhanh tốt nhất của Mỹ và cải tiến chúng để phù hợp với khẩu vị và thói quen ăn uống của khách châu Á. Tôi mời một người bạn cũ và gia đình của cô ấy đi ăn tối ở thành phố Hồ Chí Minh. Khi được hỏi là nhà hàng nào họ thích nhất, họ nói đồng thanh rất hào hứng, “KFC!” Tôi rất lịch sự nói rằng tôi muốn thiết đãi họ ở một nơi tuyệt vời hơn. Nhưng họ vẫn một mực như vậy, và tôi có một cơ hội để trải nghiệm sự hồi sinh của thương hiệu KFC ở vùng đất này. Xung quanh toàn là những người trẻ trung lưu trong một không khí hiện đại vui vẻ, tôi không thể tưởng tượng cửa hàng này có liên hệ gì với chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh giá rẻ, không có phong cách gì ở Mỹ.

Pizza Hut và KFC (những chuỗi thức ăn do Yum! Brands quản lý) đã được tái tạo lại và định vị thành công là một lựa chọn của lối sống hiện đại, nhanh và ngon miệng ở châu Á, nơi khách hàng vẫn trung thành với khẩu vị ẩm thực từ lâu đời giờ cũng đang tìm diện mạo mới của phong cách phương Tây hiện đại. Bằng cách “mượn xác”, Yum! Brands đã “trả hồn” lại để phù hợp với một châu Á mới. Kết quả là, chuỗi cửa hàng đồ ăn đã đạt được thành công phi thường. Riêng Trung Quốc đã chiếm tới hơn 40% doanh thu toàn cầu năm 2012 của Yum! Brands.

Tình hình tiếp tục tăng trưởng nhanh ở châu Á đưa ra những cơ hội tuyệt vời. Sẽ có hơn ba triệu khách hàng trung lưu mới vào năm 2030 – gấp năm lần so với con số này ở châu Âu và mười lần ở Bắc Mỹ.

Những doanh nghiệp khác: “Đừng từ bỏ”

Những doanh nghiệp thất bại có thể tái cấu trúc hoặc nộp hồ sơ xin được bảo vệ phá sản theo Chương 11 của Luật Phá sản Mỹ để tổ chức lại trong khi đón được hơi thở của cuộc sống mới. Các công ty cũng có thể thay đổi tên của mình hoặc tạo ra những doanh nghiệp liên doanh với một đối tác để định nghĩa lại chính mình.

Qua nhiều năm, các công ty đào tạo có xu hướng sử dụng cùng một tài liệu cốt lõi - có sửa đổi và cập nhật mới nhưng không thay đổi đáng kể. Nhưng thay đổi tên của khóa học để phù hợp với xu hướng và những thuật ngữ thông dụng mới trong ngành là thiết yếu đối với sự phát triển kinh doanh và đào tạo. Ví dụ, trước đây là “kỹ năng giải quyết vấn đề” thì nay trở thành “kỹ năng tư duy phản biện”. Năm năm qua đã có một xu hướng mới nói về “lãnh đạo”, và không còn nói nhiều về “quản lý” nữa. Trong khi có những khác biệt rõ nét giữa những nguyên tắc “lãnh đạo” và “quản lý”, có cực kỳ nhiều sự trùng lặp và tương đồng.

Xây dựng bất động sản thương mại tạo cảm giác giống như việc ghép những miếng ghép hình lại với nhau. Một nhà xây dựng tìm kiếm miếng đất phù hợp, làm việc với một chuỗi cửa hàng lớn như là Home Depot, Walmart, hoặc Kroger để đặt chỗ, và hình thành một trung tâm mua sắm. Đầu tiên, anh ta cần giữ được miếng đất. Sau đó anh ta đầu tư tiền vào để làm móng trong khi chờ một công ty cỡ bự đi từ Ủy ban này tới Ủy ban khác để xin phê duyệt dự án. Có thể phải mất tới ba năm để một đề án được duyệt hoặc bị bác bỏ. Đó là một quy trình dài. Khi nền kinh tế không phát triển mạnh, quy trình đó còn kéo dài hơn nhiều, và tỉ lệ bị bác bỏ tăng lên. David, một nhà môi giới trở thành một nhà xây dựng, nhận thấy công việc kinh doanh của mình đang chết dần chết mòn. Không chịu “chết”, anh thay đổi chiến thuật, đặc biệt là trong suốt thời kỳ suy thoái kinh tế. Anh huy động vốn, mua một trung tâm mua sắm đang gặp nguy khốn hoặc đang không hoạt động với giá rất hời, và làm nó sống lại với việc tu sửa bề ngoài, hệ thống quản trị mới, và những người thuê mới. Anh có thể lựa chọn hoặc sở hữu hoặc quản lý tài sản đó hoặc thay đổi nó hoàn toàn và bán nó. Từ một khởi đầu khiêm tốn, David đã tích tụ được khối tài sản ròng trị giá 45 triệu đôla. Trong khi tư duy truyền thống khuyên anh là hãy vứt bỏ tài sản đang không hoạt động, anh đã thu thập những “cái xác” này và “trả hồn” cho chúng.

Água de Coco: Ý tưởng cũ, Thương hiệu mới

Một cuộc trò chuyện với hai người phụ nữ Braxin trẻ tuổi đã thổi bùng một ý tưởng kinh doanh cho Ira Liran và Michael Kirban. Khi được hỏi điều gì làm họ nhớ nhất về đất nước của họ, một trong hai người phụ nữ trẻ trả lời, “Água de coco”. Hai tháng sau ở Braxin, sau khi tới thăm một trong hai người phụ nữ Braxin nọ (người sau này trở thành vợ của anh ta), Liran bắt đầu nghiên cứu triển vọng của việc xây dựng thương hiệu nước dừa trên thị trường Mỹ. Sau một vài tháng làm việc với những trang trại trồng dừa và những nhà sản xuất, tạo những kết nối, và học về văn hóa kinh doanh ở Braxin, Vita Coco đã ra đời.

Trong khi đó, Kirban bắt đầu nghiên cứu thị trường đầu tiên là ở New York, gặp gỡ các nhà phân phối nước giải khát tiềm năng và xây dựng nhận diện thương hiệu cho nước dừa. Vào năm 2004, họ mang thương hiệu Vita Coco ra thị trường thông qua một vài cửa hàng dọc Bờ Đông. Thuyết trình đề án với những người nổi tiếng để thuyết phục họ làm nhà đầu tư của công ty và chứng thực cho sản phẩm là một chiến lược hiệu quả trong việc đem nước dừa tự nhiên tới những khách hàng Mỹ vốn đã quen thuộc với những đồ uống ngọt được carbon hóa. Thương hiệu bắt đầu thu hút sự chú ý của thị trường Mỹ sau khi Madonna, cùng với vài ngôi sao Hollywood khác, đầu tư vào công ty. Vita Coco trở thành thương hiệu nước dừa ở Mỹ bán chạy số một, với doanh thu năm 2012 là 150 triệu đôla.

Nước dừa đang lấy đi một phần nhỏ trên thị trường 100 tỉ đôla cho các đồ uống không chứa cồn. Ngành công nghiệp nước giải khát đang tìm kiếm một biến chuyển lớn giống như cuộc cách mạng nhận thức về sức khỏe khiến cho doanh số nước giải khát có ga ế ẩm và thu hẹp lại. Coca-Cola đã lên kế hoạch để thực hiện một phương án của mình là mua lại phần lớn cổ phần ở Zico, một thương hiệu nước dừa lớn số hai của Mỹ theo doanh số bán. Vào năm 2010, Pepsi đã mua lại phần lớn cổ phần của O.N.E, thương hiệu nước dừa đứng thứ ba của Mỹ. Pepsi cũng có dòng nước dừa riêng mang tên là Naked Juice. Với doanh số bán đồ uống có ga ở Mỹ giảm hơn một nửa trong một thập kỷ, những công ty nước giải khát khổng lồ đang gia tăng mua lại cổ phần ở các hãng đồ uống mới nổi và những món đồ uống mới. Bằng cách tiếp nhận những thói quen giải

khát của người Braxin, Liran và Kirban đã tạo ra món đồ uống mới cho thị trường Mỹ.

Mamma Mia!: Thành công vang dội trên toàn thế giới

Tôi nhớ lại lần đầu tiên tôi nghe tới ban nhạc ABBA là vào đầu những năm 1980. Cùng với những ca khúc nhạc pop của Việt Nam, mọi đường cùng ngõ hẻm ở Sài Gòn đầy những giai điệu âm nhạc của ban nhạc Thụy Điển này. Học chơi ghi-ta, tôi bắt đầu những buổi học đầu tiên với những bài hát của ABBA, như “I have a dream”, “Chiquitita”, “Fernando”, và “The winner takes it all”. Trong suốt những năm 1972 đến 1982, ABBA là một trong những ban nhạc tầm cỡ thế giới vĩ đại nhất mọi thời đại, liên tục đứng đầu các bảng xếp hạng ở châu Âu, Bắc Mỹ, Mỹ Latinh, và Úc. Tuy vậy, ban nhạc giải tán vào cuối năm 1982, âm nhạc của nhóm cũng dần dần bị lãng quên bởi sự xuất hiện của những dòng nhạc mới và những ban nhạc mới nổi. Đã gần hai thập kỷ trôi qua, trong một chuyến đi tới châu Âu năm 2001, tôi phát hiện ra rằng, trước sự hoàn toàn sững sốt của tôi, British Broadway đã thổi hồn lại cho âm nhạc của ABBA bằng cách tạo ra Mamma Mia!, một vở nhạc kịch dựa vào những bài hát của nhóm. Kể từ đó, Mamma Mia! đã được diễn ở hơn bốn mươi nước trên năm châu lục. Sự thành công ngoạn mục đó đã dẫn tới sự ra đời của bộ phim điện ảnh Mamma Mia! Chỉ một năm sau khi công chiếu vào năm 2008, bộ phim, được sản xuất với ngân sách khoảng 52 triệu đôla, đã có doanh thu toàn cầu trên 600 triệu đôla, trở thành một trong những bộ phim ca nhạc có doanh thu cao nhất trong lịch sử.

Những chiến thuật triển khai

Kế “Mượn xác trả hồn” đến từ niềm tin của người Trung Quốc rằng người chết có thể được đầu thai. Họ tin rằng khi bạn chết đi, thân xác của bạn sẽ bị mục ruỗng nhưng linh hồn của bạn vẫn tồn tại. Để được nâng đỡ và sống lại như một con người mới một lần nữa, linh hồn đó cần một “thân xác”. Trong cuộc đời, khi bạn đối mặt với sự thất bại hoặc bị đánh bại, bạn đừng bao giờ từ bỏ “linh hồn” của mình. Chừng nào linh hồn của bạn còn sống và mạnh mẽ, bạn sẽ tìm thấy một “thân xác” – một thứ gì đó mà đối thủ của bạn đã vứt bỏ – nhờ đó bạn hồi sinh sự sống và đánh trả. David, nhà xây dựng trung tâm thương mại, là một

minh họa tuyệt vời. Trong thời kỳ suy thoái kinh tế, doanh nghiệp kinh doanh xây dựng địa ốc chết. Nhưng ý chí mạnh mẽ của anh (phần “linh hồn”) đã tìm thấy một “thân xác” mới – những tài sản đã gần như mục nát mà đối thủ của anh không quan tâm. Kết quả là, doanh nghiệp của anh sống và phát triển trong một “thân xác” mới.

Kế cũng gợi ý rằng hãy hồi sinh ý tưởng đã bị lãng quên, cũ, “đã chết”. Vì nó đã bị vứt bỏ bởi đối thủ, giờ đây nó có thể trở thành lợi thế cạnh tranh độc nhất của bạn. Yum! Brands đã hồi sinh khái niệm về đồ ăn nhanh cấp thấp mờ nhạt trở thành một khái niệm thành công, mới, và sành điệu ở châu Á. Nước dừa, một thứ đồ uống phổ biến ở Braxin và châu Á, đã được thổi bùng sự sống là một đồ uống lành mạnh mới và được giới thiệu tới thị trường Mỹ. Những ca khúc bị lãng quên, bị “chết” của ABBA đã được chọn để tạo nên một vở nhạc kịch thành công vang dội và, sau đó, trở thành bộ phim điện ảnh bom tấn Mamma Mia! Đôi khi, bạn không cần phải đổi mới – chỉ cần làm sống lại những ý tưởng đã bị lãng quên để giành được lợi thế cạnh tranh. Bạn có thể mượn “thân xác” nào và thổi sức sống mới vào đó?

- Làm sống lại những ý tưởng cũ bằng cách thổi vào chúng một mục đích mới.
- Sáp nhập, mua bán, mua cổ phần hoặc mua lại cả doanh nghiệp khi một doanh nghiệp có tiềm năng và không quá đắt để mua lại.
- Thanh lý hoặc tái cấu trúc một doanh nghiệp hoặc một tổ chức thua lỗ để tái định vị nó theo một cách hoàn toàn mới.
- Thử nghiệm nhiều cái tên và mục đích khác nhau với cùng một nội dung để xem cái tên nào phù hợp nhất và cách thị trường phản ứng với nó.
- Sáng tạo lại hoặc làm lại thương hiệu bằng cách xây dựng dựa trên những ý tưởng có sẵn.
- Sử dụng và điều chỉnh một ý tưởng cho phù hợp với thị trường.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn nhận ra điều gì đã bị bỏ quên nhưng vẫn lấp lánh ánh vàng?*
- *Tài sản nào bị vứt bỏ có giá trị tốt nếu bạn định nghĩ lại mục đích của nó hoặc làm lại thương hiệu cho nó?*

- *Đâu là những rủi ro và phần thưởng bạn có thể có được nếu bạn làm điều đó?*
- *Bạn “tái sinh”, hoặc tận dụng giá trị bị lãng quên đó như thế nào?*
- *Bạn sẽ làm gì để “tái sinh” nó một cách hiệu quả nhất và hiệu suất nhất?*

KẾ 15

Điều hổ ly sơn

Sử dụng điều kiện tự nhiên không thuận lợi để bẫy kẻ thù. Dùng mọi giả để lừa kẻ thù ra khỏi nơi ẩn náu. Trong một cuộc tấn công có rủi ro cao, hãy dụ kẻ thù ra khỏi vùng thoải mái; rồi diệt hấn.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Cuối đời nhà Hán (203 TCN – 220 SCN), các vị tướng cầm quân của Trung Quốc đã thống nhất quyền lực vào tay một vài nước. Trong số đó có hai đối thủ bất phân thắng bại, Tôn Sách và Lưu Huân. Thành của Lưu Huân được củng cố và được núi non bao bọc, khiến cho việc tấn công là gần như không thể. Tôn Sách, mặt khác, lại trị vì một nước nhỏ hơn nhiều và có ít hy vọng để đánh thắng Lưu Huân.

Một ngày, Tôn Sách cử sứ giả mang quà cáp và một lá thư rất khiêm nhường gửi tới Lưu Huân. Lưu Huân rất hài lòng với hành động này và lời lẽ tự nhún nhường của Tôn Sách. Trong thư, Tôn Sách cũng đề cập tới các nước khác, Thượng Liêu, nước thường xuyên tấn công lãnh thổ của mình. Tôn Sách đề nghị Lưu Huân tấn công Thượng Liêu, sử dụng quân tiếp viện của Tôn Sách. Tôn Sách liệt kê tất cả những lợi ích mà chiến thắng này sẽ mang lại cho Lưu Huân: mở rộng bờ cõi, sự thịnh vượng từ một nước giàu như Thượng Liêu, và thậm chí quyền lực cũng lớn hơn.

Quân sư của Lưu Huân nói rằng ngài không thể tin tưởng vào Tôn Sách, và chỉ ra rằng nếu Tôn Sách không đem quân tới tiếp viện, quân đội của Lưu Huân sẽ bị diệt sạch. Vị quân sư còn cảnh báo rằng nếu Lưu Huân rời khỏi thành trì núi non vững chãi cùng với những binh lính tinh nhuệ nhất, thì sức mạnh của quân đội còn lại sẽ bị phân tán, và căn cứ của ngài sẽ rất dễ bị Tôn Sách tấn công trong khi ngài còn đang đi chinh chiến ở Thượng Liêu.

Nhưng Lưu Huân, vẫn luôn tham lam muốn có nhiều của cải và quyền lực hơn, đã bỏ ngoài tai những lời can ngăn của quân sư. Quân đội của Lưu Huân hành quân tới Thượng Liêu và bao vây thành. Không được chuẩn bị cho trận chiến khốc liệt và bị kiệt quệ vì hành quân, hy vọng duy nhất của họ là quân tiếp viện của Tôn Sách. Nhưng quân tiếp viện không bao giờ tới. Trong khi đó, Tôn Sách dẫn quân đi đánh thành của Lưu Huân, nơi đang rất xung yếu vì thiếu những binh lính tinh nhuệ nhất.

Lưu Huân và quân đội của mình bị đánh tan ở Thượng Liêu. Bị mất nhuệ khí, họ trở về rồi cuộc cũng chỉ thấy quê nhà đã bị xâm chiếm bởi Tôn Sách. Sau một vài nỗ lực vô ích, Lưu Huân đầu hàng Tôn Sách.

Các ứng dụng thời hiện đại

Đàm phán trên sân nhà

Như chúng ta đã thảo luận khi nghiên cứu kế 4, các doanh nghiệp châu Á có xu hướng mời những doanh nghiệp châu Âu sang đất của họ để đàm phán. Việc này đem lại cho họ lợi thế sân nhà. Thêm vào đó, những doanh nhân đi từ châu Á sang có thể bị mệt mỏi vì cuộc hành trình dài, một môi trường mới, và nỗ lực để hiểu được ngôn ngữ và phong tục địa phương. Ở xa trụ sở và những nhóm chuyên gia tư vấn tốt nhất, họ có thể sơ hở. Bị bất lợi hơn, họ không ở trong trạng thái tốt nhất để đưa ra quyết định sáng suốt. Đối tác lợi dụng điều đó bằng cách điều hành cuộc đàm phán theo cách của họ và đòi hỏi nhiều sự nhượng bộ hơn và những điều khoản có lợi hơn.

Zara nhân bản con Hồ của mình

Zara, công ty đã đưa ra xu hướng “thời-trang-ăn-liên”, có trụ sở ở Arteixo, một thị trấn nhỏ ở tây bắc Tây Ban Nha. Tốc độ và độ nhạy khiến Zara khác biệt so với những nhà bán lẻ thời trang lớn khác. Để Zara có thể đạt được tốc độ đó, hãng phải có lợi thế cạnh tranh: hệ thống chuỗi cung ứng. Thiết kế, sản xuất, và những kênh phân phối được tập trung hóa cao độ. Khoảng một nửa số quần áo của Zara là được làm ra ở Tây Ban Nha và các nước lân cận. Susun Berfield và Manuel Baigorri viết trên tờ *Bloomberg Businessweek* số ra ngày 2-1-2014 rằng Zara thành công là nhờ vào tập trung hóa. Vào năm 2013, Trung Quốc đã vượt qua Pháp để trở thành thị trường lớn thứ hai của Zara về số lượng cửa hàng. Thị trường xa xôi này tạo

ra nhiều thách thức cho chuỗi cung ứng của hãng mà thành công của họ phụ thuộc vào sự tập trung hóa. Mặc dù Zara đang mở rộng ra toàn cầu, hãng không cho phép năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình bị yếu đi. Ngay khi hãng quyết định tấn công thị trường quốc tế, hãng đã biết rằng mình phải có hai hệ thống tập trung hóa: một ở Tây Ban Nha và một ở Trung Quốc. Zara ở Trung Quốc là một Zara khác, được điều chỉnh cho phù hợp với thị trường Trung Quốc và những thị trường lân cận. Zara đã không để Con hổ của mình bị lừa ra khỏi núi. Ngược lại, nó đã sao chép thành công bằng cách nhân đôi chính mình – tạo ra một “con hổ” thứ hai ở Trung Quốc.

Pixar và Disney

Những bộ phim hoạt hình *Toy Story* và *Cars*, cũng như rất nhiều những bộ phim nối tiếp *Star Trek*, là một vài nhưng khá ít những kiệt tác hoạt hình máy tính của nhóm Pixar. Vào năm 1986, ngay sau khi rời Apple, Steve Jobs đã mua lại Pixar với giá 10 triệu đôla. Công ty tránh đối đầu trực tiếp với Disney bằng cách sản xuất những bộ phim sử dụng các chuyên gia hoạt hình kỹ thuật số thay vì diễn viên (chỉ trừ giọng nói). Pixar hợp tác với Disney trong vài năm, và cả hai công ty đều thu lợi từ việc hợp lực này: Pixar sở hữu đội ngũ sáng tạo; Disney có kênh phân phối hùng mạnh. Nhưng mối quan hệ rạn nứt bởi vì Steve Jobs từ chối làm phim tuân theo những quy tắc thủ cựu của Hollywood. “Chú hổ” hùng mạnh Disney đã bị “dụ ra khỏi núi” khi cố gắng cạnh tranh với Pixar trong việc sản xuất những bộ phim hoạt hình máy tính. Nhưng thành trì của Disney bị suy yếu bởi vì hãng không thể sánh kịp với Pixar về chuyên môn và khả năng sáng tạo hoạt hình máy tính. Disney đã dừng cố gắng và cuối cùng mua lại Pixar với giá 7,4 tỉ đôla vào năm 2006.

Những chiến thuật triển khai

Trong chiến tranh, đừng lặp lại những chiến thuật đã từng giúp bạn chiến thắng một lần. Thay vào đó, hãy để những phương pháp của bạn được quyết định bởi vô số những tình huống khác nhau.

- Tôn Tử

Ý tưởng cho kế này là săn một con hổ hung ác là khó và nguy hiểm – tất cả còn hơn thế nếu con hổ đang trong lãnh địa của nó. Nhưng lừa con hổ ra khỏi núi và đi vào thành phố, thì con hổ rơi vào thế bất lợi nghiêm trọng. Bằng cách loại bỏ lợi thế của kẻ thù của bạn và đặt thành trì ẩn náu của hãn vào nguy hiểm, bạn sẽ có cơ hội giành phần thắng cao hơn. Zara, trong vai trò là một con hổ, đã từ chối pha loãng sức mạnh cốt lõi của mình về tập trung hóa. Thay vào đó, hãng nhân bản chính mình để tạo ra một “chú hổ” khác, chú hổ này ở lãnh địa châu Á. Ngược lại, Disney thất bại trong việc đuổi kịp khả năng làm hoạt hình kỹ thuật số của Pixar, đã buộc phải mua lại Pixar với cái giá cao chót vót.

Một vài yếu tố cốt lõi cần ghi nhớ:

- Phân tán hoặc triệt tiêu sức mạnh của đối thủ bằng cách dụ hãn ra khỏi vùng thoải mái hoặc thành trì của hãn.
- Tập trung vào năng lực cạnh tranh cốt lõi của bạn, và tiếp tục phát triển điều mà bạn làm tốt nhất.
- Làm suy yếu đối thủ hoặc kẻ địch của bạn bằng cách dụ hãn khỏi hệ thống hỗ trợ của hãn, vào vùng đất của bạn.
- Tránh cạnh tranh trực tiếp với đối thủ ở nơi mà hãn giỏi nhất. Thay vào đó, đảo ngược tình thế và khiến hãn phải cạnh tranh ở nơi mà bạn giỏi nhất.
- Ảnh hưởng lên việc ra quyết định của những người khác bằng cách kéo họ ra khỏi những quy chuẩn, những lễ thói và những vùng thoải mái của họ. Khi bạn làm vậy, cảm xúc sẽ dễ chạm đến hơn, và tư duy phản biện sẽ bị yếu đi, khiến họ dễ bị tổn thương hơn.
- Tìm một “lãnh thổ” (phân khúc thị trường, sản phẩm, dịch vụ) không có con hổ nào đang sống; khi đó, bạn không cần phải dùng nguồn lực của mình để dụ chúng ra khỏi đó.
- Nếu bạn cần dụ một con hổ ra khỏi hang, sử dụng mọi nhử, làm cho sợ hãi, giả vờ tấn công vào lãnh thổ của nó, hoặc kích động nó.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đâu là thành trì vững chắc của đối thủ?*
- *Làm sao bạn dụ được đối thủ ra khỏi vùng thoải mái của hãn?*
- *Bạn phá vỡ lễ thói hàng ngày của đối thủ bằng cách nào?*

- *Bạn làm thế nào để dẫn dụ kẻ thù ra khỏi hệ thống hỗ trợ của bạn?*

KẾ 16

Muốn bắt phải thả

Dồn kẻ thù vào chân tường, kẻ thù có thể chống trả rất quyết liệt. Đừng diệt hãn, mà hãy thả hãn, và hãn sẽ nhụt chí. Hãy khiến hãn mệt mỏi, hãn sẽ nao núng tinh thần. Khi đó ta có thể bắt hãn mà không phải đổ máu. Một khi kẻ thù không còn tin là hãn có thể giành phần thắng, đó là lúc để tuyên bố chiến thắng.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Vào thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng, Thừa tướng của nước Thục, là một bậc thầy nổi tiếng trong nghệ thuật chiến tranh. Ông đã chiến đấu chống lại các bộ lạc thù địch phương Đông, Bắc và Nam.

Mạnh Hoạch, vua của người Man ở Nam Trung, đã tập hợp những người đứng đầu của vùng Tam Đệp và tuyên bố rằng họ cần hợp lại để chống lại quân Thục hùng mạnh.

Nhưng Mạnh Hoạch và quân đội của y không thể đối chọi lại với những chiến lược tài ba và những chiến binh thiện nghệ của Gia Cát Lượng, Mạnh Hoạch cùng quân đội của mình đã bị đánh bại và bị bắt giữ ngay trong trận đầu tiên. Gia Cát Lượng đối đãi với Mạnh Hoạch và quân của y rất tốt với nhiều đồ ăn, rượu ngon và sau cùng thả họ ra. Mạnh Hoạch quay trở về và lại tấn công Thục ngay ngày hôm sau, và sau đó họ tiếp tục bị bắt giữ. Mặc dù là một tù nhân, Mạnh Hoạch vẫn tuyên bố với Gia Cát Lượng là y sẽ không đầu hàng và rằng y sẽ tập hợp lực lượng để tiếp tục chiến đấu. Gia Cát Lượng biết rằng Mạnh Hoạch vốn là một kẻ có nghĩa khí; do đó, Gia Cát Lượng muốn giành được trái tim hãn hơn là giành chiến thắng. Do đó khi Mạnh Hoạch nói rằng y sẽ không đầu hàng, đặc biệt là trước một người đang thống trị Trung Hoa, Gia Cát Lượng đã thả y thêm lần nữa.

Sau khi được thả ra lần thứ hai, Mạnh Hoạch đã liên minh với Ngột Đột Cốt, người đứng đầu bộ lạc hùng mạnh khác. Tính đến nay, Mạnh Hoạch đã ra vào doanh trại của Gia Cát Lượng hai lần, và y cảm thấy rằng Gia Cát Lượng đã hết chiến lược. Do đó, lần này Mạnh Hoạch rất tự tin rằng mình sẽ chiến thắng. Y vội vã xuống thung lũng với niềm hân hoan chiến thắng, rồi cuộc là chỉ thấy Ngột Đột Cốt và quân đội của hắn đã bị phục kích và bị quét sạch bởi Gia Cát Lượng. Mạnh Hoạch và gia quyến đều bị bắt nhưng được đưa tới lầu và được khoản đãi thịt và rượu. Trong bữa ăn, sứ giả của Gia Cát Lượng tới truyền khẩu dụ, “Gia Cát tiên sinh đã khoan hồng thả nhà ngươi. Giờ thì, hãy đi đi!” Nhưng lần này, Mạnh Hoạch rơm rớm nước mắt. “Việc này chưa từng xảy ra,” y nói. “Mặc dù ta không có chung văn hóa và cách sống như các ngài, nhưng ta không phải là không biết phân biệt đúng sai. Ôi Thừa tướng vĩ đại, người là thánh nhân. Dân Nam chúng tôi sẽ không bao giờ phản lại người.”

Các ứng dụng thời hiện đại

Xe bán xúc xích hoạt động dựa trên Hệ thống Danh dự⁷

Amin, một cựu binh, đã bắt đầu kinh doanh xúc xích ở Đường số 5 của thành phố New York. Hàng ngày, xe xúc xích của ông luôn đầy những khách hàng quen thuộc và những du khách. Trong số hàng ngàn người bán xúc xích dạo chen chúc nhau trên những con phố tắc nghẽn, ông là người duy nhất được lên báo. Trả giá cao cho vị trí đứng bán của mình, Amin không có đủ tiền để thuê thêm chỗ khác. Kết quả là, ông thất vọng nhìn những hàng dài khách đứng đợi và lũ lượt bỏ đi do phải chờ đợi quá lâu. Để giải quyết vấn đề này, Amin sử dụng kế “Muốn bắt phải thả”. Nhận ra rằng việc ùn tắc xảy ra khi ông phải dừng việc rán xúc xích để nhận tiền và lục trong giỏ để tìm tiền lẻ thối lại cho khách, ông đã giải quyết được việc ùn tắc này. Ông để một chiếc giỏ ra phía cuối của chiếc xe xúc xích với dòng chữ, “Cám ơn quý khách!”. Một khách hàng bước lên, đợi một vài giây để lấy xúc xích và đồ uống, bước tới phía cuối chiếc xe, và bỏ tiền vào giỏ. Chiếc giỏ đã giúp ông khỏi mất thời gian vào việc tiêu tốn thời gian nhất trong cả chu trình bán xúc xích, nhưng lại khiến khách hàng thích thú – và còn được lên báo. Khi được hỏi là có khi nào khách hàng gian lận không, ông cười và nói, “Tôi không biết. Tôi chỉ biết là tôi kiếm được nhiều hơn so với trước kia. Tôi vui

khi các khách hàng quen ủng hộ tôi và muốn tôi buôn bán tốt trong công việc bán xức xích không ổn định này.” Bằng việc “thả” các khách hàng – cho phép họ trả tiền dựa trên hệ thống danh dự - Amin đã “bắt” được nhiều khách hàng hơn nhờ có quy trình tinh gọn và “bắt lại” được những khách hàng trung thành và ủng hộ mình.

Người Việt Kiều trở về

Vào năm 1986, Việt Nam đưa ra chính sách Đổi mới. Chính sách này giúp chuyển đổi Việt Nam từ một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung kiểu cũ sang nền kinh tế mở cửa – đặc biệt là tập trung vào ngoại thương và đầu tư nước ngoài và tăng cường hội nhập kinh tế quốc tế ở mức độ ngày càng sâu rộng. Nhưng trong gần hai mươi năm sau ngày giải phóng, cộng đồng người Việt ở hải ngoại, hay còn gọi là Việt Kiều, đặc biệt là những người đang sinh sống ở Mỹ, rất khó để quay trở lại Việt Nam, do bị Mỹ cấm vận thương mại, và tình trạng này kéo dài mãi tới tháng 2-1994.

Vào tháng 5-2004, Nghị quyết số 36 của Bộ chính trị về Công tác đối với người Việt Nam ở nước ngoài được thông qua với mục đích quan tâm hỗ trợ Kiều bào và công nhận cộng đồng Việt Kiều cũng như tiềm năng đóng góp to lớn của họ đối với sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam. Giờ đây Việt Kiều được chào đón trở về quê hương để làm việc, đoàn tụ với gia đình, và đóng góp xây dựng đất nước. Chính phủ đã khiến việc họ trở về quê hương dễ dàng hơn, bằng cách áp dụng luật đầu tư nới lỏng hơn, chính sách nhập cư thuận lợi hơn, và những chính sách kinh tế minh bạch và tự do hơn. Kết quả là, Việt Nam đón một dòng người trở về quê hương từ khắp mọi nơi trên thế giới. Nhiều người quay trở về có những kỹ năng, chuyên môn, và vốn để đóng góp rất lớn cho sự phát triển và sự thịnh vượng của quốc gia.

Thu phục nhân tài

Vào năm 2001, tôi có cơ hội thăm khuôn viên vô cùng hiện đại của Microsoft nơi một người bạn của tôi tên là Hiệp, một sinh viên tốt nghiệp trường Harvard, đang làm việc. Đó là một nơi tuyệt vời với những bữa buffet, phòng tập gym, những góc nghỉ ngơi, phòng tắm, massage và chăm sóc sức khỏe phục vụ 24/24. Những phúc lợi và tiện nghi này đã thu hút được rất nhiều nhân tài. Đó là một nơi mà họ có thể làm việc, kết bạn, giao

lưu xã hội, ăn uống và vui chơi. Nhờ đó, họ có thể dành nhiều thời gian hơn cho các dự án, thảo luận những ý tưởng dự án, kết nối, và xây dựng những mối quan hệ. Tất cả những việc này đóng góp vào việc xây dựng một Microsoft tốt hơn cả về mặt văn hóa lẫn tài chính. Khuôn viên của Google ở Palo Alto, California, cũng áp dụng mô hình này sau đó, và có thể nói, là còn tuyệt vời hơn. Những khuôn viên của Microsoft và Google là những ứng dụng linh hoạt của kế “Muốn bắt phải thả”. Bằng việc đem lại cho con người nhiều tự do và nhiều niềm vui hơn tại nơi làm việc, những tài năng trẻ này rất cuộc sẽ dành nhiều thời gian làm việc và đóng góp nhiều hơn cho công ty.

Singapore, Malaysia, Đài Loan, và Hồng Kông rất giỏi trong việc thu hút những chuyên gia nước ngoài và những người giàu có từ nước ngoài về định cư ở đây. Bằng cách dành cho họ những chính sách nhập cư và đầu tư cởi mở, tạo ra những điều kiện sống và cơ sở hạ tầng tốt, dành những ưu tiên thuê nhà cho những chuyên gia nước ngoài làm việc tại nước mình, và nói lỏng hệ thống thuế, họ khiến đất nước của mình hấp dẫn hơn đất nước của chính những chuyên gia nước ngoài đó. Đặc biệt là Singapore còn khuyến khích những người nước ngoài trở thành công dân Singapore – để có được sự cống hiến *hoàn toàn* của những công dân mới. Chính phủ Đài Loan cũng đưa ra những gói ưu đãi hấp dẫn để thu hút những nhà khoa học và những nhà nghiên cứu của Đài Loan và Trung Quốc ở Thung lũng Silicon, California về làm việc tại Công viên Khoa học của Đài Loan (Taiwan's Science Park). Hàn Quốc cũng học theo và bắt đầu chiêu dụ những kỹ sư chất lượng cao và những nhà khoa học người Nhật, trả cho họ mức lương cao và bổng lộc khi làm việc tại các công ty của Hàn Quốc ở cả Hàn Quốc và Nhật Bản.

Những chiến thuật triển khai

Một đội quân phải hứng chịu sự truy đuổi, sự chống đối, sự sụp đổ, sự phá hoại, sự rối loạn, và thất bại thảm hại. Sáu tai ương này không thể đổ lỗi cho nguyên nhân khách quan được. Chúng là sai lầm của vị tướng cầm quân.

- Tôn Tử

Kế này khuyên hãy bắt giữ kẻ thù mà không cần đổ máu. Ngược lại, hãy làm nhụt tinh thần chiến đấu của hãn, và hãn sẽ tự nguyện đầu hàng. Trong kinh

doanh, để đảm bảo sự tuân phục và trung thành hoàn toàn, bạn cần giành được trái tim và khối óc của người khác.

Bán hàng và Tiếp thị

- Đừng cố bán hàng. Hãy xây dựng mối quan hệ trước.
- Đừng đẩy sản phẩm ra ngoài. Hãy xây dựng một cộng đồng xung quanh nó.
- Đừng bán sản phẩm dựa vào giá cả. Hãy gia tăng giá trị.
- Đừng bắt đầu bằng thuyết trình bán hàng. Hãy hỏi và lắng nghe “chủ động”.

Lãnh đạo và Quản lý

- Đừng khích lệ chỉ bằng những phần thưởng ngoại thân. Hãy xây dựng một văn hóa.
- Hãy kiên nhẫn để giành được sự tin tưởng và tin cậy. Những thứ đó sẽ đền đáp xứng đáng.
- Khích lệ người khác thông qua việc chiếm được trái tim và khối óc của họ.
- Đừng quản lý tiểu tiết. Hãy dẫn dắt bằng cách giao quyền và ủy thác công việc.

Chúng ta đôi khi cho rằng chúng ta phải thống trị và tiêu diệt kẻ thù. “Muốn bắt phải thả” khuyên rằng điều quan trọng nhất là phải *hiểu tình hình*. Đôi khi thành công của chúng ta dựa vào sự tiếp tục tồn tại và thành công của đối thủ.

- Hợp tác với đối thủ cạnh tranh để có sự hiệp lực.
- Học cách sống chung với đối thủ cạnh tranh, và phá vỡ nó khi bạn đã có đủ sức mạnh.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn có thể làm gì để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên?*

- *Làm thế nào để xây dựng văn hóa công ty giúp khích lệ nhân viên trở nên xuất sắc?*
- *Điều gì khích lệ mọi người trong doanh nghiệp của bạn? Điều gì khích lệ mọi người làm ăn với bạn?*
- *Bạn có thể phối hợp lực lượng với đối thủ của bạn như thế nào để tác động tới ngành, luật pháp và chính phủ?*

KẾ 17

Thả con săn sắt, bắt con cá rô

Sử dụng môi để nhử quân địch. Khiến đầu óc hấn mỵ, và hấn sẽ rơi vào bẫy.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Tấn Tĩnh hầu, người quyền lực nhất trong sáu quý tộc của nước Tấn vào giữa thế kỷ thứ năm SCN⁸, đã đòi lấy một phần đất từ nước Ngụy. Thế tử nước Ngụy từ chối. Sau đó quân sư của thế tử khuyên rằng, “Nếu ngài đưa cho hấn một phần đất bây giờ, lòng tham và sự kiêu ngạo của hấn sẽ lớn lên, và hấn sẽ đòi thêm đất từ các nước láng giềng. Khi đó, các nước láng giềng sẽ hợp lực chống lại hấn, vì hấn trở thành một mối đe dọa chung.”

Thế tử nước Ngụy nghe theo lời khuyên và cắt cho Tấn Tĩnh hầu một thái ấp gồm mười nghìn hộ dân. Quả nhiên, Tấn Tĩnh hầu bị kích thích mạnh bởi điều này, và y nhanh chóng đòi thêm đất từ nước Triệu. Khi bị từ chối, Tấn Tĩnh đã tấn công vào nước Triệu. Các nước láng giềng là Hán và Ngụy, đã dự liệu rằng họ cũng sẽ sớm nhận được tráp đòi đất, nhanh chóng đem quân cứu viện để giúp nước Triệu. Không thể đánh lại liên quân ba nước, Tấn Tĩnh hầu đã bỏ mạng.

Nước Ngụy đã thả “con săn sắt” là một thái ấp để bắt được “con cá rô” – việc tiêu diệt được Tấn Tĩnh hầu của nước Tấn.

Các ứng dụng thời hiện đại

Cách đây mười năm hàng xóm của chúng tôi đã rất sung sướng khi công ty rạp chiếu phim một đô Picture Show mua lại một rạp chiếu phim mới mở làm ăn thua lỗ. Tôi có dẫn các con trai và những người bạn của tôi tới xem một bộ phim và trả chỉ một đôla cho mỗi vé. Tôi có thể làm lũ trẻ thích thú mà

không phải trả toàn bộ chi phí để xem một bộ phim lần đầu công chiếu. Những rạp chiếu phim một đô này nhắm đến đối tượng thiếu niên, những nhóm thanh niên, những người đã về hưu, những gia đình lớn có đông con, và những người đã bỏ lỡ lần công chiếu đầu tiên của bộ phim. Họ chịu lỗ khi chiếu những phim đã từng được chiếu để thu hút khách – “thả sẵn sắt” – bằng cách tính phí thấp, nhằm để thu lại lợi nhuận lớn hơn ở những món đồ và những hoạt động có lợi nhuận cao như những buổi hội họp trường lớp, dịch vụ trông trẻ, và các bữa tiệc sinh nhật (“con cá rô”).

Amazon đã ký hàng đồng hợp đồng bán sách và bán những cuốn sách với mức giá thành - thậm chí chịu lỗ - để tạo ra sự trung thành của khách hàng. Sau đó hãng bán sách điện tử miễn phí hoặc giá chỉ từ 0,99 đến 2,99 đôla để thu hút khách hàng vào mua thiết bị đọc Kindle. Kindle cũng được bán với giá thấp, bởi vì Amazon muốn kiếm tiền từ việc bán nhiều loại sách điện tử khác nhau. Ngày nay, ứng dụng Kindle được tải miễn phí trên bất cứ một thiết bị điện tử “thông minh” nào. Amazon tính toán rằng hãng còn có thể bán nhiều sách điện tử hơn thông qua những ứng dụng Kindle trên thiết bị của các đối thủ cạnh tranh. Lợi nhuận của Amazon chỉ chưa tới 2%, hoặc ở điểm hòa vốn, nhưng giá cổ phiếu của hãng tiếp tục tăng vì thị phần khổng lồ mà hãng chiếm được bằng cách sử dụng kế “thả con săn sắt bắt con cá rô” lặp đi lặp lại nhiều lần.

Khi chiếc iPhone 5 được tung ra vào tháng 6-2012, nó có giá khoảng 850 đô. Verizon đã giữ được dịch vụ điện thoại di động của mình bằng cách bán iPhone 5 với giá chỉ 125 đôla kèm với cam kết sử dụng dịch vụ trong hai năm.

Các trạm xăng dầu bán xăng với giá hòa vốn hoặc lợi nhuận rất nhỏ để dụ những tài xế tới các cửa hàng tiện lợi của họ, nơi mà họ kiếm được tiền từ đồ ăn vặt, thuốc lá, đồ uống có ga, kính mát và những đồ ăn trên đường.

Các nhà sản xuất xe hơi có thể kiếm lợi nhuận thấp, thậm chí gần như hòa vốn từ việc bán xe xe hơi, nhưng lại kiếm được khoản lợi nhuận hậu hĩnh về việc bán phụ tùng và dịch vụ.

Deere & Company cung cấp thiết bị, bao gồm cả máy kéo và động cơ, cũng như các công cụ, công nghệ, và các dịch vụ cho những người làm trong ngành xây dựng, lâm nghiệp, và xây dựng vườn hoa công viên. Công ty thu được 6% lợi nhuận về phần cứng, 25% về các phụ tùng, 31% về dịch vụ, và phần trăm lớn hơn về công nghệ.

Các nước phát triển với các chính sách mở cửa và những quy định về đầu tư thuận lợi thu hút được đầu tư nước ngoài từ các nước khác như Trung Quốc, Việt Nam và Malaysia. Đổi lại, các nước này được hưởng lợi từ chuyển giao công nghệ, phát triển kỹ năng, và tạo ra việc làm. Mặt khác, các doanh nghiệp nước ngoài hưởng lợi từ mạng lưới phân phối sẵn có, những mối quan hệ và kết nối đã được thiết lập, chi phí nhân công rẻ, và tránh được thuế ở nước mình.

Những chiến thuật triển khai

Do đó, một mặt là thành thực trong việc khiến cho kẻ địch tiếp tục tiến lên, và một mặt là giỏi trong việc giữ bề ngoài giả tạo nhằm lừa kẻ địch hành động, hy sinh thứ gì đó mà kẻ thù có thể chớp lấy. Giơ mũi nhử ra có thể khiến cho kẻ địch tiếp tục chạy theo. Khi đó, chỉ cần dùng tay không, nằm chờ hấn dẫn xác tới và bắt hấn.

- Tôn Tử

Nghĩa đen của kế “thả con săn sắt, bắt con cá rô” đơn giản là đổi một thứ gì đó có giá trị thấp hơn lấy một thứ gì đó có giá trị cao hơn. Tuy nhiên, nghe thì có vẻ đơn giản, nhưng ẩn ý còn sâu sắc hơn nhiều. Theo Đạo lão, không có giá trị cố định của bất cứ một thứ gì cả. Ngắn và dài làm rõ nhau; đẹp và xấu bổ sung cho nhau; có và không sinh lẫn nhau. Nói cách khác, giá trị phụ thuộc vào việc một người định làm gì với món đồ hoặc nguồn lực đang được xem xét. Chìa khóa thành công nằm ở chỗ nhận ra được điều người khác đánh giá cao và tạo ra cơ hội để trao đổi.

Những yếu tố cần nhớ:

- Trong những cuộc đàm phán hoặc hoạt động tiếp thị, hãy cho đi một thứ gì đó mà bạn đánh giá cao nhằm đổi lại thứ bạn đánh giá cao hơn. Nhường một thứ gì đó ít quan trọng hơn với bạn nhưng quan trọng hơn với đối tác của bạn.
- Tránh coi hàng hóa/dịch vụ của bạn là một món hàng thông thường. Hãy gia tăng giá trị cho nó và những gì mà những người khác coi trọng tạo ra khả năng trao đổi có lợi cho bạn.
- Định nghĩa giá trị của bạn. Giá trị là tương đối. Điều có giá trị lớn với bạn có thể có giá trị nhỏ hoặc vô giá trị với những người khác và

ngược lại.

- Tạo ra và gia tăng giá trị. Đừng để người khác định đoạt giá trị của bạn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn có thể đem đến cho khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng của bạn điều gì mà sẽ đem lại nhiều lợi ích cho công việc của họ?*
- *Bạn có thể đem đến cho khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng của bạn điều gì mà sẽ giúp đem lại nhiều lợi ích hơn cho hoạt động kinh doanh của bạn?*
- *Bạn sẽ gia tăng giá trị và dịch vụ cho sản phẩm của mình như thế nào để khác biệt so với đối thủ cạnh tranh của bạn?*
- *Bạn có thể hỏi những câu hỏi gì để hiểu hơn về nhu cầu và mong muốn của khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng của bạn?*

KẾ 18

Muốn diệt quân, phải bắt tướng

Bắt giữ người cầm đầu thì sức mạnh của kẻ địch sẽ bị tiêu tan. Tình cảnh này của địch cũng nguy hiểm như khi một con rồng biển phải chiến đấu trên đất liền.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Vào năm 757 SCN, hoàng đế nhà Đường ra lệnh cho Trương Tuần đại tướng quân bảo vệ thành trì khỏi những cuộc nổi loạn do Doãn Tử Kỳ cầm đầu. Quân của Trương Tuần đã anh dũng tấn công quân đội kẻ địch và giết chết năm nghìn quân địch. Vẫn chưa thể tuyên bố chiến thắng, bởi vì, giữa lúc rối ren, không ai có thể nhận ra đâu là tướng Doãn Tử Kỳ.

Trương Tuần đại tướng quân đã ra lệnh cho quân lính bắn tên làm bằng gỗ cây cừu lý hương và rơm. Nhìn thấy thế, quân địch rất vui mừng, tưởng rằng lính của Trương Tuần đã hết tên thật và bắn những mũi tên vô dụng đó. Chúng nhanh chóng bẩm báo tin vui cho tướng quân của mình. Nhờ vậy, chúng đã không chỉ giúp Trương Tuần xác định được ai là Doãn Tử Kỳ, mà chúng còn tiết lộ nơi Tử Kỳ đang ẩn náu. Trương Tuần ra lệnh cho quân lính bắn loạt tên thật về phía tướng địch. Một mũi tên đã bắn trúng mắt trái của Tử Kỳ, và hắn buộc phải rút quân. Mặc dù Tử Kỳ đã chạy thoát, quân lính của hắn bị đánh bại hoàn toàn.

Các ứng dụng thời hiện đại

Săn lãnh đạo cấp cao tại một buổi họp lớp

Trong một buổi tiệc họp lớp năm 2010, tôi đã được gặp hầu hết bạn cấp ba của tôi. Giống như trong bất kỳ một buổi họp lớp nào, chúng tôi nhận

thấy một vài người đã trở nên rất thành công về tài chính và chuyên môn; những người khác, chưa thành công lắm. Lena luôn luôn là một trong những sinh viên thông minh nhất trong tất cả các môn học, và không phải bàn gì về kỹ năng giao tiếp tuyệt vời và cá tính thân thiện cởi mở. Cô ấy giờ đây là phó chủ tịch của một công ty hương liệu của Thụy Sĩ và đã thiết lập được hệ thống khách hàng doanh nghiệp rất bền chắc tại Việt Nam, bao gồm Nestle, Unilever, và nhiều những doanh nghiệp lớn khác cũng đã gia nhập thị trường kể từ khi Mỹ dỡ bỏ lệnh cấm vận vào năm 1997. Một nhân vật thành công khác là Phan, người không phải là một tay “giỏi lý thuyết” nhưng có sự xông xáo và liều lĩnh của một doanh nhân khởi xướng nhiều ý tưởng và doanh nghiệp. Và thực vậy, anh ấy là một tỉ phú từ bàn tay trắng sở hữu bốn doanh nghiệp, và một trong số đó là một doanh nghiệp về hương liệu hái ra tiền. Trong không khí đông đúc của buổi họp lớp, vợ của Phan không quên “quyến rũ” Lena về làm việc cho cô và chồng cô. Nếu Lena đồng ý, cô không chỉ là một nhà lãnh đạo và một người góp công lớn, mà, quan trọng hơn, cô sẽ mở ra một mạng lưới mới và nền tảng những khách hàng tiềm ẩn mới cho công việc kinh doanh của Phan. Một doanh nhân khôn ngoan không bao giờ ngừng tìm kiếm những “nhà lãnh đạo tài ba”. Tôn Tử nói, một nhà lãnh đạo quyết định vận mệnh của nước (doanh nghiệp) sẽ hùng mạnh (tăng trưởng) hay nguy khốn.

Google tuyển mộ những tài năng lãnh đạo như thế nào

Google đã lập một văn phòng tuyển dụng chiến lược ở Kirkland, Washington, cách năm phút chạy xe từ trụ sở của Microsoft, chỉ để tuyển mộ tài năng từ Microsoft. Ngay tại đó, Google đưa ra rất nhiều ưu đãi và lợi ích lớn để dụ dỗ những ứng viên ký vào hợp đồng làm việc ngay tức khắc. Họ làm vậy vì biết rằng khi những lãnh đạo dự án rời một tổ chức, họ có xu hướng đem theo những người đáng tin cậy và tài năng đã làm việc rất ăn ý với họ. Ở Trung Quốc, Google đặt trụ sở của mình một cách chiến lược ở giữa Đại học Bắc Kinh và Đại học Thanh Hoa, nơi hãng nhắm đến việc tuyển được những sinh viên tốt nghiệp ngành kỹ thuật hàng đầu Trung Quốc.

Tiến sĩ Lý Khai Phục, Tiến sĩ tốt nghiệp Đại học Carnegie Mellon, bắt đầu làm việc cho Microsoft Trung Quốc vào năm 1998 và thành lập ra

Microsoft Research Asia, một phòng nghiên cứu hàng đầu ở Bắc Kinh. Vào năm 2000, ông được điều chuyển sang trụ sở của Microsoft tại Mỹ để quản lý chiến lược về nghiên cứu của công ty và phát triển chiến lược cho Trung Quốc. Lý được thưởng hậu hĩnh cho công việc của mình, làm ra 1 triệu đôla riêng trong năm 2004.

Vào mùa xuân năm 2005, Google lên kế hoạch mở một trung tâm nghiên cứu chủ chốt ở Trung Quốc và đề bạt Lý làm chủ tịch của trung tâm nghiên cứu này của Trung Quốc nếu ông rời khỏi Microsoft. Mặc dù với tất cả những yếu tố phức tạp của hợp đồng làm việc cần phải xem xét, Lý đã quyết định rời Microsoft để sang Google. Ông là một nhà khoa học máy tính nổi tiếng và đã làm việc cho Apple trước khi làm cho Microsoft. Trong cuốn sách *In the Plex*, Steven Levy nói rằng Lý đi công tác vòng quanh đất nước như một ngôi sao nhạc rock, tuyển mộ những tài năng và đại diện cho Google. Ông có hàng ngàn sinh viên ngành kỹ thuật theo dõi trên trang web cá nhân và tìm kiếm lời khuyên của ông. Bên cạnh việc thu hút rất nhiều kỹ sư, Lý cũng mang theo những nhân viên chủ chốt đã làm việc cùng mình tại Microsoft.

Marissa Mayer, Nữ anh hùng của Yahoo Mới

Vào mùa hè năm 2012, Yahoo đã mời Marissa Mayer, một nhà điều hành kỳ cựu của Google với mười ba năm kinh nghiệm, về làm CEO của doanh nghiệp 5 tỉ đôla doanh thu, 18 tỉ đôla vốn hóa thị trường, và có 700 triệu người dùng này. Một khoản tiền trị giá 36,6 triệu đôla trả bằng lương và cổ phiếu riêng trong năm 2012 đã cho thấy ban điều hành tin tưởng rằng cô sẽ thay đổi Yahoo hoàn toàn, một công ty đã có cả một thập kỷ khó khăn vì những chiến lược sản phẩm thất bại, những tài năng hàng đầu rơi vào tay đối thủ cạnh tranh, và lãnh đạo yếu kém. Theo như Brad Stone (*Bloomberg Businessweek*, số tháng 8-2013), mặc cho một trận chiến gian khổ và một vài lỗi lầm, cổ phiếu của Yahoo đã tăng 75% kể từ khi Mayer điều hành. “Marissa đã làm hai việc tại Yahoo,” Ben Ling, một đối tác của hãng đầu tư mạo hiểm Khosla Venture và nguyên là đồng nghiệp cũ của Marissa tại Google. “Marissa đã biến Yahoo thành một nơi hấp dẫn để những tài năng hàng đầu làm việc, và cô ấy đã bắt đầu tung ra những sản phẩm gần với khách hàng hàng ngày.”

Mayer đã lập một biệt đội giải cứu, dành gần 200 triệu đôla để mua lại ít nhất là mười tám doanh nghiệp khởi sự, mua lại mạng lưới blogging Tumblr với giá 1,1 tỉ đôla, thuê nhiều lập trình viên cho điện thoại di động, và ký hợp đồng cứng với các kỹ sư trong thời hạn hai và bốn năm và để họ thoải mái lập trình các ứng dụng. Mayer có sức thu hút của một người lãnh đạo, hình ảnh công chúng, sự đáng tin cậy, và tầm ảnh hưởng để thổi một đời sống mới vào Yahoo. Bằng việc tuyển mộ một trong những nhà điều hành cấp cao của Google, Yahoo có thể tạo ra một vụ ồn ào và lấy lại được một phần thị phần đã mất.

Những chiến thuật triển khai

Người lãnh đạo quân đội là người quyết định vận mạng của quân lính, người quyết định sự hùng cường hay nguy khốn của dân tộc.

- Tôn Tử

Kế này khuyên bắt người cầm đầu quân địch là một trong những kế tấn công hiệu quả nhất. Không có tướng, quân lính sẽ nhanh chóng bị xáo trộn. Trong một cuộc phỏng vấn gần đây với tờ *Bloomberg*, Eric Schmidt, CEO của Google, giải thích lợi thế cạnh tranh cốt tử của Google: dùng đúng người tài là tất cả những gì cần thiết trong thời đại công nghệ cao ngày nay.

- Xác định người ra quyết định then chốt và cố gắng chiếm được tình cảm của người đó.
- Để vô hiệu hóa tổ chức của đối thủ cạnh tranh, hãy phá vỡ mối liên kết nội bộ của họ.
- Để làm suy yếu đối thủ, hãy tuyển mộ những nhà điều hành của họ.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn đang tuyển dụng những tài năng hàng đầu như thế nào?*
- *Tại sao những nhân tài hàng đầu lại muốn về làm việc cho bạn?*
- *Bạn có thể tìm thấy nhân tài bạn cần để phát triển hoạt động kinh doanh của bạn ở đâu?*

CHƯƠNG 4

Hồn chiến kế

KẾ 19

Rút củi đáy nồi

Khi đối mặt với kẻ địch mạnh, đừng đánh trực diện, mà hãy cố tìm một điểm có thể làm cho địch vỡ trận, hủy diệt nhuệ khí của chúng. Đó là cách mà kẻ yếu có thể thắng kẻ mạnh.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Khổng Tử được mời về làm quân sư đặc lực cho vua nước Lỗ. Việc này làm Tề Cảnh Công vua của nước Tề lảng giềng với nước Lỗ tức giận. Vì Tề vương sợ rằng với sự thông thái trứ danh và tầm ảnh hưởng của Khổng Tử sẽ khiến nước Lỗ thành một cường quốc và đặt nước Tề dưới nguy cơ bị thôn tính. Tề Cảnh Công hỏi ý kiến vị quân sư của mình làm thế nào để loại trừ Khổng Tử. Lê Tập nói, “Hoàng thượng đã bao giờ nghe nói rằng đam mê sắc dục sẽ nảy sinh khi người ta được ăn no mặc ấm, trộm cướp sẽ nảy sinh khi người ta tuyệt vọng chưa?” Việc vua nước Lỗ đam mê mỹ nữ lâu nay ai cũng biết, vì vậy Lê Tập đã tuyển mộ tám mươi người đẹp được dạy đàn hát, để phục vụ cho vua nước Lỗ. Tề Cảnh Công sai người đem những người đẹp này sang cho vua nước Lỗ như một món quà.

Cả vua nước Lỗ và cận thần của ngài được các người đẹp mua vui. Họ lên triều muộn và thường nhanh chóng lui về hậu cung với những cung tần mỹ nữ của mình trước khi buổi triều kết thúc. Khổng Tử rất bất bình về việc này. Sau khi cho vua nước Lỗ thêm vài cơ hội, Khổng Tử đã nói với học trò của mình đóng gói đồ đạc và rời nước Lỗ.

Tể Cảnh Công đã loại được Khổng Tử, một trong số những vị quân sư lỗi lạc, do vậy loại bỏ một vị quân sư thông tuệ khỏi vua nước Lỗ và để cho nước Lỗ trong tình trạng dễ bề bị tấn công.

Các ứng dụng thời hiện đại

Kéo lên một mỏ neo

Trong việc phát triển và quản lý những trung tâm mua sắm, có một người thuê bất động sản chủ chốt là một trong những yếu tố quan trọng để thành công. Những người thuê chủ chốt là những thanh củi dùng để đốt lửa. Nhưng khi thị trường tại địa phương đã bão hòa, rất khó để kiếm được một người thuê bất động sản lớn như Walmart, Target, Kroger hay Home Depot vào một trung tâm mua sắm mới xây dựng, do có quá ít cư dân ở khu vực xung quanh để đảm bảo sự tồn tại của một gã khổng lồ bán lẻ. Thuyết phục một người đang thuê ở một trung tâm mua sắm đang tồn tại sang một địa điểm mới được xây dựng bằng cách đưa ra các điều khoản ưu đãi có thể là một kế hiệu quả. Một cửa hàng thuê chủ chốt như đại siêu thị Walmart hoặc một chuỗi cửa hàng tạp hóa giúp thu hút người tới toàn bộ trung tâm mua sắm và, kể đó, là tới các cửa hàng nhỏ hơn. Do vậy, một khi người thuê chủ chốt chuyển tới, khả năng cao là các cửa hàng nhỏ xung quanh cũng sẽ chuyển tới theo.

Geek Squad giải cứu Best Buy

Geek Squad thu hút sự chú ý của tôi khi một người nam mặc một bộ đồng phục quần đen, áo trắng, cà vạt đen, tất trắng, và đi giày trắng bước ra khỏi chiếc “Geekmobile” – một chiếc Volkswagen Beetle được sơn đen và trắng – và gõ cửa nhà tôi.

Geek Squad được thành lập năm 1994, với số vốn là 200 đôla, bởi Robert Stephens, người đã từ bỏ chương trình khoa học máy tính và nghệ thuật của mình và lái xe vòng quanh Minneapolis trên chiếc xe đạp, giúp mọi người giải quyết những vấn đề về máy tính. Vào năm 2002, với 60 đại lý và doanh số 3 triệu đôla, anh đã bán công ty cho Best Buy. Ngày nay, Geek Squad, cùng với 24.000 chuyên gia công nghệ bận đồ đen và trắng và doanh thu hàng năm là 1,5 tỉ đôla, là thương hiệu nổi tiếng nhất của Best Buy, một nhà bán lẻ đồ điện tử đã từng phải chật vật với mô hình kinh doanh thương

mại điện tử mới. Stephens một lần đã mô tả Geek Squad là “cuốn truyện tranh sống”, được lấy cảm hứng từ *Chiến tranh giữa các vì sao*, chương trình trò chơi điện tử, và những chương trình truyền hình mật thám. Anh đã mượn ý tưởng về việc mặc đồng phục và sử dụng phương tiện đi lại như là cách tiếp thị từ UPS, và ý tưởng về việc định giá theo tỉ lệ cố định từ Rapid Oil Change.

Geek Squad đã là “sự khác biệt cốt tử” của Best Buy, thứ khiến Best Buy khác biệt hoàn toàn so với những chuỗi bán lẻ khác ở Mỹ. Và trong cuộc cạnh tranh gắt gao ngày nay, Geek Squad có thể còn quan trọng hơn nữa đối với sự sinh tồn và tăng trưởng của công ty. Theo như bài viết của Trefis Team vào ngày 10-10-2012, ấn bản của tạp chí *Forbes*, bên cạnh dịch vụ kỹ thuật ngay tại Best Buy, hãng còn cung cấp dịch vụ Geek Squad cho những nhà bán lẻ khác. Ebay đang đem đến cho khách hàng một dịch vụ Geek Squad 24/7 không phụ thuộc vào việc bạn mua thiết bị điện tử đó ở đâu. Target đang triển khai dịch vụ Geek Squad tại hai mươi tám cửa hàng của mình. Để cạnh tranh với Walmart, Costco, và Amazon, những hãng cũng đang cung cấp những thiết bị điện tử giảm giá và những đề nghị giao hàng rất hấp dẫn, Best Buy tiếp tục đầu tư và vốn hóa sức mạnh của nó trong phân khúc dịch vụ, đóng vai trò là “củi” ở đáy nổi của hãng.

Sharp đã tấn công vào thị trường ngách bị bỏ quên của Sony

Người Nhật từ lâu đã được biết đến với niềm tự hào về nhãn hiệu “chế tạo tại Nhật Bản” của mình. Trước đây, Sony từng là niềm tự hào của Nhật Bản. Ngày nay, những sản phẩm của hãng được thuê ngoài sản xuất tại Trung Quốc, Thái Lan, và những nước đang phát triển khác, tuy nhiên vẫn được bán với giá rất cao. Nhưng điều này không được ưa chuộng bởi những người Nhật chính gốc, những người sẵn sàng trả mức giá cao cho những sản phẩm chất lượng cao với nhãn “chế tạo tại Nhật Bản”.

Jake Adelstein và Nathalie-Kyoko Stucky viết trong một bài báo được đăng trên trang web của Japan Subculture Research Center năm 2004, Sharp đã mở nhà máy sản xuất tivi ở Kageyama, quận Mie. Việc này xảy ra khi hầu hết các công ty điện tử của Nhật đang bắt đầu đặt nhà máy của họ ở nước ngoài, để giảm chi phí lắp ráp. Vào năm 2009, Sharp cũng mở những nhà máy tương tự ở thành phố Yaita ở quận Tochigi, và ở Osaka. Những chiếc tivi được sản xuất ở Kageyama được gọi là những chiếc tivi “kiểu

Kageyama” và được ưa chuộng bởi rất nhiều khách hàng Nhật Bản. Những chiếc tivi “kiểu Kageyama” của Sharp có giá gấp đôi so với những chiếc tivi khác, nhưng chúng bán rất chạy cho những người thực sự quan tâm tới những sản phẩm chất lượng “chế tạo tại Nhật Bản”. Sharp đã rất thông minh lấp đầy vào thị trường ngách khi Sony rút “củi” - nhãn hiệu “chế tạo tại Nhật Bản” - khỏi đáy “nồi” của chính mình.

Những chiến thuật triển khai

Nghĩa đen của kế này được hiểu là rút củi để không làm sôi nước trong nồi. Cốt lõi của nó là loại bỏ nguồn sức mạnh. Sharp đã rút củi của Sony bằng cách chất than vào thổi bùng lên nhu cầu đối với những sản phẩm “chế tạo tại Nhật Bản” của người Nhật. Trong việc phát triển trung tâm mua sắm, kéo một người thuê chủ chốt - “củi” - ra khỏi đối thủ cạnh tranh với trung tâm của bạn đôi khi là cách tốt nhất để thu hút những người thuê khác. Geek Squad là “củi” dưới đáy “nồi” của Best Buy.

Một vài điểm chính cần xem xét:

- Khi bạn đang ở thế yếu hơn, tránh đối đầu trực tiếp.
- Xác định và phát triển thị trường ngách của riêng bạn, hay chính là “củi”.
- Xác định và phát triển lợi thế cạnh tranh của bạn, điều có thể làm vô hiệu thế mạnh và sức mạnh của địch thủ.
- Tạo sự khác biệt, và xây dựng dựa trên những thế mạnh sẵn có của bạn. Tìm ra điều giúp đối thủ của bạn mạnh, và ngăn chặn họ không tiếp tục hưởng lợi từ nguồn lực đó. Bạn có thể chiếm lấy nó, phá hủy nó, hoặc vô hiệu hóa nó.
- Hãy sáng tạo! Tìm ra những cách thức để rút hết sức mạnh của đối thủ bằng cách làm nhụt nhuệ khí của họ.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đối thủ của bạn đang dựa vào điều gì? Đây là nguồn sức mạnh của họ?*
- *Bạn có thể đánh lén vào sườn của đối thủ cạnh tranh như thế nào? Làm sao để lấy đi nguồn sức mạnh đó?*

- *Bạn có thể làm gì để vô hiệu quá sức mạnh và nguồn lực của đối thủ của bạn?*

KẾ 20

Đục nước béo cò

Trong chiến tranh, khi đối thủ bị khủng hoảng, khai thác thế bị suy yếu của hắn và giành quyền kiểm soát khi hắn mất phương hướng.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Khi Tào Tháo đang đánh nhau ở Quan Độ, quân của Tào Tháo hết quân lương. Tào Tháo ra lệnh cho quân lính đánh cắp quân lương của quân Viên Thiệu. Những tiền quân của Tào Tháo giả mặc như lính của Viên Thiệu và cầm cờ Viên. Khi được hỏi ở cổng doanh trại, họ nói họ là quân tiếp ứng của Viên Thiệu, được cử tới từ quê nhà. Khi họ vào đến kho dự trữ, họ châm lửa đốt vài lều của kẻ địch. Lính của Viên Thiệu, đang lo dập tắt đám lửa mà không thể phân định được đâu là quân Tào Tháo đâu là quân mình, không nhìn thấy quân của Tào Tháo đang tiến đến. Theo cách này, Tào Tháo đã giành được quyền kiểm soát trận Quan Độ.

Các ứng dụng thời hiện đại

Nghệ thuật gây hỗn loạn

Trong một chuyến công tác tới Bắc Kinh – Trung Quốc, tôi nói với tài xế taxi đưa tôi tới Walmart vì tôi muốn mua một vài món đồ mà tôi không thể mang lên máy bay. Trong hai mươi phút, anh ta cho tôi xuống ngay trước cửa – Wumart.

Nhiều doanh nghiệp không chỉ bắt chước những mô hình kinh doanh có thương hiệu tốt, thành công mà còn “đục nước” bằng cách chọn một tên thương hiệu rất gần với tên của một công ty danh tiếng. Ví dụ như,

Cửa hàng Wumart, một nhà bán lẻ Trung Quốc với 430 cửa hàng tiện lợi và siêu thị, thành lập từ năm 1994, có mô hình kinh doanh giống hệt với Walmart. Cổ máy tìm kiếm của Baidu bắt chước y hệt mô hình kinh doanh của Google và có giao diện trang tìm kiếm đơn giản giống hệt Google. Bằng cách làm cho khách hàng nhầm lẫn - “đọc nước” - những thương hiệu này thu hút được sự chú ý của khách hàng và nhanh chóng được biết đến rộng rãi trên thị trường. Ngày nay, trong kỷ nguyên thương mại điện tử, sở hữu những tên miền gần giống với tên của thương hiệu đã có nền móng vững chắc có thể là một kinh doanh lợi nhuận lớn. Chủ nhân có thể sử dụng nó để gia tăng lợi thế, hoặc bán nó với giá cao ngất.

Hyundai giành được trái tim và khối óc của người Mỹ

Hyundai vào thị trường Mỹ vào năm 1986. Vào thời điểm đó, hầu hết các nhà sản xuất xe hơi đã từ bỏ những người mua cấp một để tập trung vào dòng cao cấp, giá cao, để lại một khoảng trống lớn trên thị trường. Vào tháng 2-1986, Hyundai tung ra dòng xe hơi nhỏ Excel ở thị trường Mỹ. Thành công ngay lập tức. Hyundai đã lấp đầy khoảng trống cho những người lần đầu tiên mua xe như những sinh viên đại học và những gia đình trẻ, những người không thể tìm thấy những chiếc xe đáp ứng nhu cầu của họ mà trong phạm vi khả năng tài chính họ có thể chi trả. Tổng số xe bán năm 1986 là 168.882 – một kỷ lục ngành đối với một nhà phân phối xe hơi nhập khẩu trong năm đầu tiên. Vào năm 1987, tổng số xe bán được của Hyundai tiếp tục tăng vọt, đạt mức kỷ lục 263.610 chiếc. Vào năm 2007, thị phần ở Mỹ của Hyundai đã vào khoảng 3%. Trong vòng hai năm, con số này tăng lên 5% vì khách hàng nhận thấy Hyundai đang sản xuất những chiếc xe rất phù hợp và thậm chí vượt qua chất lượng của những dòng xe sang trọng đắt tiền hơn nhiều.

Bên cạnh việc tập trung sản xuất những chiếc xe hơi chất lượng cao, đáng tin cậy và an toàn với một mức giá phải chăng, Hyundai cam kết xây dựng một công ty xe hơi vượt trên một công ty xe hơi thông thường trong trái tim và khối óc của khách hàng. Carmine Gallo viết trên tờ *Forbes*, số ra ngày 30-12-2013, rằng một ví dụ chính là chương trình mua lại được tung ra năm 2009. Trong thời kỳ khó khăn nhất của cuộc khủng hoảng kinh tế, Hyundai tung ra “Chương trình bảo hiểm”, sự bảo đảm một năm rằng hãng sẽ mua lại chiếc xe Hyundai mới nếu khách hàng chẳng may

bị mất việc. Đó là một bước đi táo bạo và nhạy cảm để chạy một chương trình quảng cáo, và xây dựng một thương hiệu, xoay quanh việc mất việc. Hơn thế nữa, việc mua lại có thể ảnh hưởng khủng khiếp tới doanh số bán, đặc biệt trong thời kỳ đáy của khủng hoảng. Và tuy vậy, chiến dịch đầy rủi ro này đã đền đáp xứng đáng. Nó được đón nhận rất tích cực, và – quan trọng hơn – khách hàng cảm thấy thực sự kết nối với thương hiệu và triết lý của công ty. Chương trình mua lại kết thúc vào năm 2011, nhưng thông điệp “bảo hiểm” đã chạm sâu vào một cảm xúc tích cực bền vững trong lòng khách hàng. Hyundai đã được mệnh danh là “bảo hành tốt nhất nước Mỹ”. Hyundai đã áp dụng kế này một cách xuất sắc, bước vào vùng “nước đục” của cuộc khủng hoảng và giúp mọi người thoát ra, nhờ đó “bắt được cá”.

Rudy Giuliani, Người hùng của thành phố New York

Vào năm 2008, tôi đã có cơ hội nghe Rudy Giuliani diễn thuyết về nghệ thuật lãnh đạo tại một hội thảo lớn ở Atlanta. Ông làm khán giả say mê với những câu chuyện sống động về việc ông đã học và phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình trong suốt sự nghiệp làm luật sư ở Mỹ như thế nào, hai nhiệm kỳ tại Bộ Tư pháp Hoa Kỳ, và hai nhiệm kỳ là thị trưởng của một thành phố lớn nhất nước Mỹ. Ông được xem là một thị trưởng cứng rắn và được đánh giá cao về việc nâng cao chất lượng cuộc sống ở thành phố thông qua việc giảm tỉ lệ tội phạm. Theo trang web của thành phố New York, dưới sự lãnh đạo của Giuliani, tỉ lệ phạm tội đã giảm 57%, tỉ lệ giết người giảm 65%, và thành phố New York – một thời tai tiếng trên toàn thế giới về những đường phố đầy nguy hiểm – đã được FBI công nhận là thành phố lớn an toàn nhất nước Mỹ trong năm năm liên.

Tuy vậy, tài năng lãnh đạo của Giuliani thực sự nổi lên và được sự chú ý của cộng đồng thế giới vào năm cuối với vai trò thị trưởng thành phố, sau vụ tấn công khủng bố 11-9-2001. Ông được khắp nơi ca ngợi về tài năng lãnh đạo trong và sau cuộc khủng hoảng. Khi được bỏ phiếu chỉ sáu tuần sau vụ tấn công, Giuliani đã nhận được 79% tỉ lệ ủng hộ của những cử tri ở thành phố New York. Đây là một tỉ lệ tăng rất ấn tượng từ con số 36% mà ông nhận được chỉ một năm trước đó. Mặc cho có nhiều quan điểm khác nhau về tài năng lãnh đạo của Giuliani, sự kiện 11-9 đã là

điểm then chốt trong sự nghiệp của ông. Tầm ảnh hưởng của ông tỏa sáng, và ông giành được trái tim và khối óc của mọi người trên phạm vi toàn cầu. Người Trung Quốc có câu, “Thời thế tạo anh hùng”. Giuliani là một trong số những anh hùng như vậy.

Những chiến thuật triển khai

Thời thế tạo anh hùng.

- Tục ngữ Trung Quốc

Kế này phát huy tác dụng trong hai tình huống khác nhau: khi có sẵn tình trạng rối loạn và hoang mang, và khi (vẫn) chưa xảy ra tình trạng rối loạn. Trong tình huống đầu tiên, cần phải bắt được thời cơ và “bắt cá” khi nước đục. Con cá không thể nhìn thấy rõ và phản ứng chậm; do đó, bạn có thể bắt chúng dễ dàng hơn khi nước trong. Trong tình huống thứ hai, kế gợi ý hãy *tạo ra* sự rối loạn và sau đó lợi dụng nó để đem lại lợi ích cho bạn.

Lãnh đạo và quản lý

- Vai trò lãnh đạo có hiệu quả và có ảnh hưởng hơn trong những giai đoạn không chắc chắn hơn là khi mọi thứ đã ổn định.
- Tác động lên đối tượng tiềm năng của bạn trong giai đoạn khủng hoảng, vì khi đó người đó sẽ đưa ra quyết định tức khắc một cách nhanh chóng hơn.
- Tránh sự rối loạn trong nhóm và trong tổ chức của bạn bằng cách đưa ra sứ mệnh, tầm nhìn, chính sách, truyền thông, phản hồi, và hệ thống khích lệ và khen thưởng rõ ràng.
- Hãy bảo toàn nguồn lực của bạn và sử dụng kế hoạch đúng chỗ. Nếu bạn lên kế hoạch trước và luôn tỉnh táo, bạn sẽ nhìn thấy những cơ hội khi đối thủ của bạn bắt đầu xáo trộn.
- Gây ảnh hưởng và tạo ra một ấn tượng bền vững khi nhân viên, khách hàng, và đối tác của bạn dễ bị tổn thương nhất.

Bán hàng và Tiếp thị

- Sự không rõ ràng có thể tạo cơ hội cho bạn di chuyển.

- Đóng gói những sản phẩm và dịch vụ của bạn để tạo ra một nhận thức có lợi cho bạn.
- Khiến khách hàng bối rối với những chi tiết có thể làm họ xao nhãng khỏi những mối quan tâm chính.
- Hãy tỉnh táo với những thay đổi tinh tế báo hiệu sự rối loạn sắp xảy đến, hoặc những dấu hiệu của một cơ hội để gây ra sự rối loạn nhằm đem lại lợi thế cho bạn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn làm thế nào để trở thành một nhà cố vấn đáng tin cậy trong những giai đoạn khó khăn?*
- *Bạn có tầm nhìn, sứ mệnh, và những mục tiêu rõ ràng mà bạn đang sống dựa vào đó?*
- *Bạn có thể làm gì để tận dụng sự dễ bị tổn thương của đối thủ cạnh tranh?*
- *Hệ thống truyền thông, phản hồi và khen thưởng của nhóm bạn hiệu quả tới mức nào?*

KẾ 21

Ve sầu thoát xác

Bảo toàn thông tin về quân đội và ở yên tại chỗ để các đồng minh không nghi ngờ về ý định của mình và kẻ thù không bị kích động mà tấn công. Sau đó rút quân và chuyển lực lượng sang tấn công ở một hướng khác.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Vào những năm đầu thế kỷ thứ hai TCN, thời Tây Hán, Tây Sở bá vương Hạng Vũ dẫn quân tiến đánh Lưu Bang. Hạng Vũ đồn Lưu Bang vào thành Huỳnh Dương được xây kiên cố. Ngày qua ngày, lương thực và tiếp tế càng lúc càng bị cạn kiệt, tình thế trở nên tuyệt vọng đối với Lưu Bang và quân Hán. Khi đó một trong các tướng của Lưu Bang bày mưu để giúp Lưu Bang thoát ra ngoài. Vị tướng này bèn cho 2000 phụ nữ giả mặc quân phục giáp sắt như quân lính. Ngay trước bình minh, họ giả dàn trận với vị tướng kia ngồi trong chiến xa giả làm Lưu Bang. “Lưu Bang giả” ra hiệu đầu hàng với lý do là lương thực đã cạn kiệt. Quân Sở quá đổi vui mừng khi nhận được tin này. Trong lúc đó, Lưu Bang đã trốn ra cửa Tây của thành cùng với mười binh lính. Khi Hạng Vũ nhận ra mình đã bị mắc mưu, Hạng Vũ đã cho thiêu sống vị tướng kia. Còn Lưu Bang, vua nước Hán, thì được cứu sống.

Các ứng dụng thời hiện đại

Các công ty như Batteries Plus và Goodyear đã và đang rất thành công với mô hình nhượng quyền thương hiệu các cửa hàng của họ. Khi các cửa hàng này hoạt động ổn định và tiêu chuẩn hóa các sản phẩm và dịch vụ của mình, khách hàng không thể nhận ra được sự khác biệt giữa cửa hàng này với cửa hàng kia nữa.

Marriott thoát xác

Cuối những năm 1980, sau khi Marriott trở thành một trong những công ty phát triển và cho thuê bất động sản lớn nhất nước Mỹ, họ đã phải trải qua một thời kỳ đen tối khi công ty này chiếm tới một phần ba trong tổng các bất động sản thương mại khách-sạn-mới bị phá sản. Trong tiến trình giải quyết thảm họa bất động sản này, Bill Marriott, CEO của tập đoàn Marriott, đã thuê Stephen Bollenbach, người từng thành công trong một thỏa thuận về tài sản của Donald Trump và khiến các ngân hàng phải xóa nợ cho Trump. Bollenbach đã sử dụng kế “Ve sầu thoát xác” một cách hiệu quả bằng cách chia tập đoàn Marriott thành hai phần: đưa bất động sản và nợ của tập đoàn vào Host Marriott và thành lập công ty quản lý khách sạn Marriott International. Chiến lược này đã làm nhẹ bớt gánh nặng về nợ nần cho tập đoàn Marriott, cho phép Marriott International tập trung vào năng lực cốt lõi của mình – cung cấp dịch vụ khách hàng – và tăng tốc cho quá trình vươn ra toàn cầu mà không phải lo về rủi ro tài chính. Marriott trở thành công ty quản lý khách sạn lớn nhất thế giới. Họ có mặt ở 74 nước, quản lý 660.000 phòng khách sạn của 19 thương hiệu khác nhau, từ thương hiệu sang trọng như Ritz-Carlton tới Marriott Hotels ở cấp trung, cho tới Holiday Inns ở cấp thấp hơn. Trong ba năm tới, họ có kế hoạch phát triển một khách sạn mới mỗi tháng ở Trung Quốc.

Theo một bài báo của Halah Touryalai trên tạp chí *Forbes* số tháng 7-2013, trong năm 2012 Marriott chỉ mới sở hữu 10 trong tổng số 3.800 tài sản dưới quyền quản lý của họ. Dù không trực tiếp sở hữu các khách sạn, Marriott International vẫn đạt lợi nhuận ròng \$571 triệu đôla có được từ việc cung cấp dịch vụ khách hàng và quản lý. Đó là do họ tính phí các chủ khách sạn khoảng 3% trích ra từ doanh số của mỗi khách sạn, cộng thêm 25% lợi nhuận (ở châu Á là 10% lợi nhuận). Chủ của các khách sạn trả cho Marriott gần như tất cả mọi thứ, bao gồm cả các chi phí sửa chữa, quản lý doanh thu và kế toán, bán hàng và tiếp thị.

Trong việc vận hành khách sạn, các thương hiệu quản lý quốc tế tận dụng tối đa kế này. Không mua bất cứ cổ phần nào (nên không phải chịu các rủi ro của người nắm giữ cổ phần), công ty quản lý khách sạn có thương hiệu sẽ tính phí dựa trên doanh thu, lợi nhuận, thức ăn và nhiều thứ khác nữa.

Liệu cái vỏ mới của Maserati có đủ để được những người yêu chuộng xe hơi Đức?

Trong một thời gian dài Maserati chuyên cung cấp những chiếc xe độc đáo với giá cắt cổ cho những “trọc phú”. Giờ đây hãng xe thể thao sang trọng này lại chuyển trọng tâm vào những kẻ giàu thực sự. Tại sao lại không? Maserati sở hữu sự quyến rũ nước Ý với sức mạnh và động cơ mang dấu ấn riêng của thương hiệu Ferrari. Chiếc Ghibli (trong tiếng Ả Rập có nghĩa là gió nóng thổi từ sa mạc Sahara) sở hữu động cơ V6 330 mã lực của Ferrari và với điểm nhấn là nội thất sang trọng được bọc bằng da mang thương hiệu Poltrona Frau của Ý. Cố gắng theo sau những chiếc xe đắt tiền nhất do Đức sản xuất như Audi A6, BMW, và Mercedes E550, chiếc Ghibli với giá khởi điểm 65.600 đôla đắt hơn 20% so với một chiếc xe mui kín của Đức cùng kích cỡ. Các chuyên gia trong ngành xe hơi dự đoán rằng việc đánh bại những chiếc xe Đức không hề đơn giản và rằng mức giá của Maserati khá cao so với một chiếc xe mui kín sang trọng cỡ vừa. Tuy nhiên Maserati lại tin rằng với di sản tinh hoa của họ, sự khác biệt của họ so với những mẫu xe của Đức, chất lượng chuẩn mực và hệ thống phân phối của mình, họ có thể đạt được mục tiêu bán 20.000 chiếc Ghibli mui kín trong năm 2015.

Trong khi đó, Fiat, tập đoàn sở hữu các thương hiệu Maserati, Chrysler, Lancia, Alfa Romeo và Ferrari lại đang kinh doanh thua lỗ ở châu Âu (hơn 700 triệu euro trong năm 2012). Fiat đang trông chờ vào doanh số bán xe sang ở nước ngoài để duy trì hoạt động của các nhà máy sản xuất. Fiat đang đầu tư 1,6 tỉ đô cho thương hiệu Maserati – con “ve sầu” của tập đoàn. Nếu việc này thành công, Ghibli có thể trở thành “cái xác” để tạo nên một diện mạo hoàn hảo cho Fiat.

Những chiến thuật triển khai

Do đó, khi có thể tấn công, ta phải tỏ ra không thể; khi dụng binh, ta phải làm như đang án binh bất động; khi ở gần, phải làm cho địch tin ta đang ở rất xa; khi ở xa, ta lại làm chúng tin ta đang ở rất gần.

- Tôn Tử

Khi ve sầu lột xác, nó lột bỏ lớp vỏ bên ngoài của mình, thứ sáng lấp lánh như vàng dưới ánh mặt trời, và thoát ra mà không ai hay biết. Một khi giữ

được vẽ ngoài không đổi, kẻ thù có thể sẽ không để nhận ra những diễn biến bên trong, và điều này giúp bạn thực hiện được kế hoạch chính của mình, bất kể đó là kế hoạch thoái lui, đánh chiếm hay phản công. Kế này được áp dụng trên toàn thế giới trong nhiều lĩnh vực khác như huấn luyện đào tạo, tư vấn quản lý, pháp lý và kế toán.

Các công ty thời trang và may mặc lớn như Ralph Lauren cũng sử dụng kế tương tự. Ralph Lauren là người tiên phong trong ngành thời trang. Ông đã làm cho khách hàng yêu mến mình thông qua việc tạo thương hiệu gắn liền với phong cách sống của họ. Ông thực hiện điều này bằng cách nâng tầm cái “xác ve sần” của mình: sự nhận biết thương hiệu. Sau đó công ty mới “lột xác ve”, tức là bán giấy phép cho các nhà sản xuất để sản xuất quần áo ở các mức giá khác nhau, với các thương hiệu như Polo, Rugby, Club Monaco, Lauren và Chaps.

Lãnh đạo và quản lý

- Phát triển những người có thể thay thế bạn, đồng thời tách bản thân bạn khỏi những công việc thường nhật để có thể tập trung hơn vào những công việc mang tính chiến lược hoặc tạo ra giá trị gia tăng.
- Phát triển một kế hoạch ứng biến để dự phòng cho kế hoạch chính. Nếu kế hoạch chính không thành công như dự định, thì một kế hoạch dự phòng có tính toán kỹ sẽ giúp giảm sự đổ vỡ trong nội bộ vì nó được cho là kế hoạch chính.

Kinh doanh

Marriott sử dụng Marriott International như một xác ve để che lấp gánh nặng nợ nần của tập đoàn. Maserati thoát khỏi cái xác của mình, tạo ra Ghibli để che lấp việc kinh doanh thua lỗ của Fiat ở châu Âu. Trong thời chiến, Tôn Tử hiểu biết về cách đánh trận trên các kiểu địa hình khác nhau: mềm và cứng. Trong kinh doanh, được và mất là điều không thể tránh khỏi khi doanh nghiệp hoạt động qua nhiều phương diện (sản phẩm, thị trường và ngành). Do đó, bằng việc tạo ra một vẻ ngoài – cái “xác ve” – bạn có thể che lấp thiệt hại hay che giấu hoạt động thực sự cũng như nguy tạo trước đối thủ cạnh tranh của mình.

- Tạo ra một sự pha trộn giữa các chuỗi của hàng riêng của công ty và các cửa hàng nhượng quyền để đẩy mạnh thương hiệu đồng thời làm giảm các chi phí và rủi ro.
- Phát triển một vẻ ngoài, “cái xác ve”, để che đi những thiệt hại và nguy tạo trước đối thủ cạnh tranh của bạn.
- Hợp tác với những người có những điểm mạnh mà bạn đang thiếu.
- Khi giảm bớt cổ phần hay khoản đầu tư của bạn vào một công ty nào đó, hãy nhận vai trò làm cố vấn để sự rút lui của bạn cũng sẽ không gây chú ý.
- Trong đàm phán, sử dụng kế “chính diện, phản diện” để làm rối trí đối thủ. Một người đóng vai trò mỗi nhủ, người kia lại liên tục tấn công.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Kế hoạch dự phòng của bạn là gì?*
- *Nếu bạn không hề có kế hoạch dự phòng nào (hoặc chưa hoàn thiện), bạn dự định làm thế nào để tạo ra một kế hoạch như vậy?*
- *Những điểm mạnh và yếu trong doanh nghiệp của bạn là gì?*
- *Bạn có thể dựng lên vẻ ngoài thế nào để che giấu những điểm yếu của mình?*
- *Bạn có thể tạo ra vẻ ngoài ra sao để tránh đánh động đối thủ cạnh tranh?*
- *Bạn tạo ra “sắc vàng óng ánh” ấy ra sao?*

KẾ 22

Đóng cửa bắt giặc

Khi gặp kẻ địch yếu nhưng nhanh nhẹn, hãy vây hãm lại để bắt. Đừng mất công sức đuổi bắt vì rất có thể bạn sẽ bị phục kích.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Năm 260 TCN, chiến tranh xảy ra giữa hai nước Tần và Triệu. Quân đội hai bên bị dồn vào thế bí khi Tần sử dụng kế “đóng cửa bắt giặc”. Quân Tần tấn công quân Triệu rồi giả vờ thoái lui nhằm mục đích khiến quân Triệu truy đuổi. Viên tướng chỉ huy mới của Triệu thúc quân lính tiến vào lãnh thổ của Tần để rồi sau đó bị chính quân Tần luồn lại về phía sau và bít luôn đường rút lui. Quân Triệu bị bao vây một tháng trời và không thể tìm được đường thoát. Khi lương thực cạn kiệt, quân lính trở nên yếu dần và tuyệt vọng. Viên tướng Triệu lúc đó mới tập hợp những binh lính giỏi nhất mở đường máu thoát ra ngoài. Hãn bị giết chết, khiến đám tàn quân còn lại như rắn không đầu. Quân Tần lúc đó dễ dàng tấn công và diệt sạch quân Triệu.

Các ứng dụng thời hiện đại

Cái bẫy trong công nghệ một lần nhấp chuột của Amazon

Với cuộc sống bận rộn của mình, khi mua một món hàng nào đó trên mạng tôi không muốn lục tung ví của mình để tìm thẻ tín dụng, sau đó điền thông tin để rồi mắc lỗi sai nào đó, bị từ chối, rồi cứ thế làm đi làm lại, và sau đó phải trải qua cả loạt trang nữa để thanh toán và mua sản phẩm đó. Amazon cung cấp một phương thức thanh toán trơn tru chỉ với một lần nhấp chuột duy nhất—đây thực sự là một trải nghiệm đơn giản và thích thú đối với khách hàng. Tôi phải công nhận điều này. Tôi đã sập bẫy khi Amazon đưa

giải pháp này cho mình: một lần nhấp chuột để thanh toán. Vì Amazon lưu lại những thông tin thanh toán và giao nhận của khách trong máy chủ, nó có khả năng xác nhận những thông tin quan trọng về khách và chuyển họ thành những khách hàng “thanh toán bằng một lần nhấp chuột”. Tính năng này giúp khách hàng quen mua đồ bằng cách nhấp chuột một lần, không cần phải nhập lại thông tin thẻ tín dụng hay thông tin giao hàng. Trải nghiệm mua sắm một lần nhấp chuột trơn tru, dễ dàng này chính là sự áp dụng linh hoạt kế “Đóng cửa bắt giặc”. Một vị khách lên Amazon để mua một món hàng vì nó có giá cả rất cạnh tranh, giao hàng nhanh chóng và trên hết là sự tiện lợi. Khi vị khách này sử dụng tính năng thanh toán bằng một lần nhấp chuột, khả năng rất cao là vị khách ấy sẽ tiếp tục sử dụng chức năng này. Kể cả Apple cũng áp dụng chiến lược này. Năm 2000, họ mua bằng sáng chế chức năng này của Amazon và tích hợp nó vào iTunes, iPhoto và App Store của mình. Bên cạnh việc nâng cao trải nghiệm khách hàng, công nghệ một lần nhấp chuột này còn thúc đẩy quyết định mua hàng tức thì mà không cần phải suy nghĩ kỹ - trên tất cả, nó quá *dễ dàng*. Việc mua hàng ngay lập tức và sự thuận tiện của một lần nhấp chuột đã làm tăng doanh thu và giữ vững lòng trung thành của khách hàng. Amazon và Apple sử dụng công nghệ một lần nhấp chuột này như việc “đóng cửa” để “nhốt” khách hàng. Ngay cả cậu con trai Levi 4 tuổi của tôi cũng sử dụng kế này với tôi. Mỗi lần bé muốn mua một ứng dụng mới trên iTunes, bé đều nói “Mẹ à, chỉ một lần nhấp chuột thôi mà.”

“Cái bẫy” chuỗi giá trị của Samsung

Một phần “công thức bí mật” cốt tử của Samsung là chuỗi giá trị của họ - hệ thống tích hợp dành cho những linh kiện quan trọng như vật liệu bán dẫn và các màn hình LCD sử dụng trong các sản phẩm công nghệ của họ. Ví dụ, bộ nhớ RAM, thẻ nhớ và các vi xử lý điện thoại di động được sản xuất bởi chính nhà máy sản xuất vật liệu bán dẫn của Samsung nhằm cung cấp cho các bộ phận máy tính để bàn, các thiết bị liên lạc hay thiết bị điện tử gia đình hay các thiết bị gia dụng. Các bộ phận sản xuất linh kiện hợp tác chặt chẽ với các bộ phận phụ trách sản phẩm cuối cùng giúp giảm thiểu lãng phí. Rất thành công với việc cung ứng linh kiện cho các doanh nghiệp nội bộ của Samsung, các bộ phận chuyên môn sản xuất linh kiện như Samsung Coming và Samsung Electro-Mechanics cũng cung cấp linh kiện cho các đối

thủ để tối đa hóa lợi nhuận. (Apple là một trong những khách hàng lớn nhất mua linh kiện của họ.) Hệ thống tích hợp này làm giảm các chi phí mua hàng và làm tăng tốc độ thiết kế, phát triển và sản xuất. Trong khi tất cả các đối thủ đều phải phụ thuộc vào bên thứ ba để có thể hoàn thành công việc tương tự, thì Samsung lại chủ động kiểm soát và sản xuất rất nhiều các yếu tố cấu thành nên các sản phẩm cuối cùng như TV và điện thoại. Việc quản lý tích hợp cho tất cả các hoạt động này đã tạo ra một “cái bẫy” không thể phá vỡ được cho Samsung nhằm sản xuất hàng loạt các sản phẩm mới nhanh chóng, hiệu quả và trơn tru. Thật vậy, “cái bẫy” tích hợp (chuỗi giá trị) này là một trong những năng lực cạnh tranh cốt lõi của Samsung.

Facebook chi 16 tỉ đôla để củng cố “bẫy”

Các bạn còn nhớ MySpace chứ? Tôi thì chỉ nhớ một cách...lờ mờ. MySpace, người tiên phong trong lĩnh vực mạng xã hội đã bị rơi vào quên lãng. Khi Facebook, mạng xã hội lớn nhất hiện nay, tròn mười tuổi vào tháng 5-2013, rất nhiều chuyên gia trong ngành đã đặt câu hỏi về “độ tuổi dậy thì kỳ quặc” của nó, nghi ngờ rằng liệu nó có biến mất như MySpace không. Ngày nay, những người dùng Internet, đặc biệt là những người trẻ, thêm muốn nhiều loại trải nghiệm trực tuyến mới và khác biệt khi kết nối với nhau. Các đối thủ của Facebook như Snapchat và Twitter, với những cách tiếp cận khác nhau tới việc chia sẻ công cộng và riêng tư, đã lớn mạnh tới mức độ đáng cảnh báo đối với Facebook. Trên thực tế, các đồng nghiệp đã khuyên tôi một cách rất chiến lược là chuyển sang dùng Twitter, và đứa cháu 25 tuổi của tôi cũng một mực khuyên tôi nên thử dùng Snapchat. Với việc các đối thủ lớn cũng như các công ty khởi nghiệp trên Internet ngày càng đưa ra nhiều nền tảng mạng xã hội đến cho người dùng, Facebook đang gặp phải khó khăn trong việc thu hút thêm người dùng mới đồng thời giữ cho những người dùng cũ tham gia tích cực vào mạng của họ.

Giữa rừng thông tin phong phú như hiện nay, việc giữ cho mọi người tích cực tham gia là một công việc dễ nản chí. Nếu Facebook không tìm cách để không chỉ để thu hút thêm người dùng mới mà còn “đóng cửa nhốt họ lại”, thì nó sẽ tiếp tục phải nhường đất cho các đối thủ mạng xã hội thời thượng khác. Brad Stone và Sarah Frier đã viết trên tờ *Bloomberg Businessweek* (tháng 2-2014) rằng việc mua lại Instagram vào mùa xuân năm 2012 với giá 1 tỉ đô để giữ cho Facebook thú vị là chưa đủ, vì vậy giờ

đây Facebook lại đang chuyển hướng sang lãnh địa của Google. Họ cố gắng thu thập mọi dữ liệu để đưa ra câu trả lời cho hầu hết các câu hỏi trên mạng. Ví dụ, nếu bạn hỏi bạn bè mình tên của cửa hàng bánh ngon hay một vị bác sĩ ở trong vùng, thì Facebook cũng sẽ cố đưa ra câu trả lời như Google đang làm. Để thực sự “đóng cửa”, kế hoạch chiến lược của Mark Zuckerberg cho năm 2014 hoàn toàn là về việc củng cố sự hiện diện của Facebook trên các thiết bị di động—chính là “cái bẫy”—là công cụ chủ yếu để con người giao tiếp, làm việc và kết nối với nhau, và thứ mà con người không thể thiếu. Nhằm tìm ra những phương thức mới để trở thành người chơi trong lĩnh vực nhắn tin di động, Facebook đã đưa ra thông báo vào ngày 20-2-2014 rằng họ sẽ mua lại WhatsApp với giá 16 tỉ đô trả bằng tiền mặt và cổ phiếu. WhatsApp là một ứng dụng nhắn tin đa nền tảng hoạt động trên tất cả các hệ điều hành điện thoại thông minh, đem đến cho người dùng một lựa chọn dịch vụ nhắn tin ngắn (SMS) mới. Facebook đưa ra cơ sở cho việc mua bán khổng lồ mà hãng muốn tiến hành này như sau:

- Mỗi tháng có hơn 450 triệu người sử dụng WhatsApp.
- 70% số người này hoạt động tích cực mỗi ngày.
- Lượng tin nhắn qua ứng dụng này đạt xấp xỉ bằng lượng tin nhắn qua mạng viễn thông toàn cầu.
- Nó đạt được mức tăng trưởng mạnh mẽ, hiện tại mỗi ngày có thêm khoảng 1 triệu người dùng đăng ký mới.

Việc giữ cho khách hàng và người dùng hoạt động tích cực bằng cách dụ họ với một môi trường hấp dẫn—“đóng cửa bắt giặc”— là một kế quan trọng để một nền tảng xã hội tồn tại và phát triển.

Những chiến thuật triển khai

Kế này khuyên nên bao vây kẻ thù hơn là tấn công hấn trực tiếp, đưa hấn vào những hoàn cảnh mà những hành động của chính hấn sẽ chỉ khiến hấn gặp thêm rắc rối. Khi bạn bao vây hấn, bạn ngăn hấn khỏi việc tung ra đợt tấn công khác chống lại bạn hoặc ngăn hấn chạy thoát. Bản chất của vấn đề là khai thác *thế bị cô lập* mà kẻ địch tự nguyện chui vào hoặc bị dụ vào. Chiến thuật này phát huy tác dụng khi bạn ở thế của kẻ mạnh hơn. Theo cách đó, bạn có thể ngăn không cho quân địch làm hại mình trong khi vẫn

bảo toàn được sức mạnh và lực lượng. Trong kinh doanh, hãy tạo ra một hàng rào được củng cố, nội bất xuất, ngoại bất nhập. Hệ thống tích hợp của Samsung (chuỗi giá trị) là một minh chứng thuyết phục cho kế này. Hệ thống này cho phép Samsung hoạt động như một nhà sản xuất trọn gói như không bị phụ thuộc vào bên thứ ba, trong khi lại đóng vai trò là một cái “bẫy” với các đối thủ của mình, những kẻ phải phụ thuộc nó. Thêm nữa, hãy cố gắng *bắt* khách hàng của bạn bằng cách thường xuyên hấp dẫn họ, khiến họ không bao giờ hết hứng thú với dịch vụ hoặc sản phẩm của bạn. Những ví dụ ở trên đã chỉ ra rằng cả Facebook và Amazon đều xác định sẽ tồn tại trong một thời gian dài. Xin nhớ rằng:

- Đưa ra giá trị gia tăng thật tốt để khiến khách hàng gắn bó.
- Mê hoặc khách hàng bằng cách đáp ứng nhu cầu của họ và xử lý các vấn đề họ gặp phải.
- Thu hút khách hàng bằng cách liên tục trở nên hấp dẫn và liên tục đổi mới bản thân và thương hiệu của bạn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn cần làm gì để giữ khách hàng?*
- *Có mối nguy nào từ phía đối thủ trong việc thu hút khách hàng của bạn?*
- *Bằng cách nào và khi nào bạn có thể gây ảnh hưởng tới khách hàng và đối thủ của bạn một cách hiệu quả nhất?*
- *Bạn làm thế nào để khách hàng dễ làm việc với bạn hơn?*
- *Những đổi mới sáng tạo nào bạn có thể tạo ra để giữ khách hàng?*

KẾ 23

Chơi xa, đánh gần

Do những giới hạn về địa lý mà việc tấn công kẻ thù ở gần thì thuận lợi hơn kẻ thù ở xa. Hãy liên minh tạm thời với kẻ thù ở xa, bất chấp những khác biệt.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Chiến Quốc, mỗi nước đều có tham vọng thống trị các nước khác để gia tăng của cải và tầm ảnh hưởng. Trong số đó, Tần là nước lớn nhất và mạnh nhất trong các nước. Lo sợ trước sức mạnh của Tần, các nước nhỏ lân cận hợp sức lại để bảo vệ bờ cõi khỏi bị tấn công. Tuy là một nước lớn nhưng Tần cũng không dễ dàng gì tấn công liên minh các nước nhỏ này, bởi các nước mạnh ở xa hơn có thể sẽ tới bảo vệ nếu Tần tấn công các nước nhỏ. Để chiếm được các nước ở xa là điều không dễ với Tần bởi lương thực, hậu cần và sự mệt mỏi sau một cuộc trường chinh sẽ khiến quân Tần rơi vào thế bất lợi lớn. Để hóa giải sự bế tắc này, quân sư Tần đã đề xuất nên một kế phi chính thống.

Nước Tần gửi thông điệp cho các nước ở xa là Sở và Tề, rằng họ không có lý do gì để tấn công, và trên thực tế Tần muốn tạo thành một liên minh với hai nước này để đánh các nước lân cận với Tần. Điều này khiến hai nước kia cảm thấy an toàn, do đó họ không hề tính tới chuyện liên minh mạnh với nhau để phòng thủ. Khi đã có sự ủng hộ của hai nước ở xa này, Tần mới có khả năng tập trung nguồn lực và sức mạnh cho việc tấn công từng nước nhỏ một. Trước tiên, Tần tấn công Hán, rồi tới Ngụy và Triệu, sáp nhập lãnh thổ nhỏ bé của các nước lại đồng thời sức mạnh cũng tăng lên gấp bội. Sau đó Tần lại dùng những cuộc xâm lược ấy làm bàn đạp để tấn công các nước xa hơn như Yên và Sở, và cuối cùng là Tề. Những trận chiến kéo dài trong

suốt 250 năm giữa bảy nước cuối cùng cũng kết thúc, và lần đầu tiên trong lịch sử, Trung Hoa được thống nhất thành một mối dưới tay kẻ cai trị mới: nhà Tần.

Các ứng dụng thời hiện đại

Chơi xa để tránh thuế

Các công ty thường dùng chiến thuật này để tránh không phải trả thuế. Khi đó công ty lập ra một công ty con hoặc một công ty đại diện ở các nước đánh thuế thấp như Ireland, Luxembourg, Hà Lan, Quần đảo Cayman hay quần đảo Virgin thuộc Anh. Ở Mỹ, Nevada là bang nổi tiếng không đánh thuế thu nhập và thuế thu nhập tài chính. Trụ sở của Apple nằm ở Cupertino, bang California. Nhưng bằng việc đưa một văn phòng về Reno, Nevada, Apple có thể tránh 8,84% thuế doanh nghiệp ở California và không phải trả thuế ở Nevada. Rất nhiều công ty, trong đó có Cisco, Harley-Davidson và Microsoft cũng lập ra các công ty con ở Nevada để tránh các khoản thuế ở các bang khác.

Trong một bài báo trên tờ *New York Times* (28-4-2012), Charles Duhigg và David Kocieniewski viết rằng Apple là công ty đầu tiên sử dụng mẹo kế toán được biết đến với tên gọi cơ chế kế toán “Bánh xăng uýnh hai Ireland và một Hà Lan”⁹, là phương thức chuyển lợi nhuận thông qua các công ty con ở Ireland và Hà Lan rồi sau đó lại tới một nước không đánh thuế ở vùng biển Caribê. Apple có cách làm hợp pháp để phân bổ được 70% lợi nhuận của mình ra nước ngoài, những nơi mà thuế thấp hơn ở Mỹ nhiều. Ngày nay, chiến thuật này đang được hàng trăm tập đoàn trên toàn thế giới bắt chước.

Luxembourg là một ví dụ trong việc đưa ra những mức thuế hấp dẫn để thu hút các doanh nghiệp tới nước nhỏ bé chỉ có khoảng nửa triệu dân này. Năm 2011, doanh thu của iTunes Luxembourg đạt 1 tỉ đôla, chiếm 20% doanh số bán toàn cầu của iTunes. Trong thời đại số, không giống như việc bán hàng hóa thông thường, khi một bài hát, một ứng dụng hay một phần mềm được tải về ở bất cứ nơi đâu trên thế giới, giao dịch đó sẽ được chuyển tới ngay Luxembourg để hưởng lợi từ việc đánh thuế thấp, nhằm tránh khoản thuế cao hơn nhiều lần ở nước mà giao dịch đó được thực hiện.

Ở Ireland, để hưởng lợi từ doanh nghiệp và tạo ra việc làm, chính phủ đưa ra các quy định miễn thuế cho các công ty công nghệ như Apple. Lợi ích lớn nhất cho công ty lúc ấy là họ có một nơi đánh thuế thấp để có thể chuyển lợi nhuận về đó. Thông qua việc chuyển các ngân quỹ từ nước này sang nước khác, công ty sẽ hưởng lợi được từ các khoản tiết kiệm mà đáng lẽ phải trả thuế. Ví dụ, một số khoản lợi nhuận nếu ở Ireland chỉ bị đánh thuế 12,5%, trong khi ở Mỹ tỷ lệ này là 35%. Do đó, cũng không có gì ngạc nhiên khi nước với nửa triệu dân này lại tạo ra một phần ba doanh thu toàn cầu của Apple.

Tương tự, các công ty ở những nước có thuế suất cao như Đức và Anh chỉ định Singapore làm nhà phân phối của họ. Ví dụ, một nhân viên bán hàng ở Anh có thể bán một sản phẩm hay dịch vụ trên danh nghĩa công ty con được chỉ định ở Singapore. Các công ty Đài Loan và kể cả các công ty ở Trung Quốc đại lục cũng dùng Hồng Kông như một cơ sở để làm ăn kinh doanh với Trung Quốc. Bằng việc “chơi xa” - lấy cơ sở ở Hồng Kông, nơi có những quy định thương mại tự do và một mức thuế hấp dẫn - những công ty này có thể “đánh gôn” bằng việc giành được lợi thế cạnh tranh nhờ tiết kiệm được các khoản thuế và có quyền tự do kinh doanh không bị lệ thuộc vào các hạn chế của Trung Quốc đại lục.

Bên cạnh việc tránh thuế, kể “Chơi xa, đánh gôn” còn có thể được dùng để đi vòng qua một hệ thống. Ebay Trung Quốc đóng cửa năm 2006 với nhiều lý do, trong số đó là việc họ không thể đạt được thành công giống như Ebay ở Bắc Mỹ. Những hạn chế về ngân hàng và tài chính của Trung Quốc đã khiến Ebay hoạt động rất chậm chạp. Để học được bài học đáng giá, Ebay bắt tay với Tom Media, một công ty được điều hành bởi tỷ phú người Hồng Kông Lý Gia Thành. Còn Google, sau nhiều năm giằng co với chính phủ Trung Quốc, họ quyết định đóng cửa trang Google.cn và chuyển hướng truy cập về trang Google.hk đặt ở Hồng Kông. Nhờ Hồng Kông có lịch sử là một vùng thương mại tự do mà Google đã không phải chấp hành các quy định hạn chế và kiểm duyệt nội dung của chính quyền Trung Quốc. Chính phủ Trung Quốc không hài lòng với cách làm của Google, do đó Google mới thay đổi trang truy cập của họ để người dùng không bị chuyển hướng trực tiếp tới Google.hk nữa nhưng sẽ phải nhấp chuột vào một đường dẫn tới nó. Từ đường dẫn này, Google sẽ cung cấp dịch vụ tìm kiếm không bị kiểm duyệt cho người dùng.

Chơi xa để tồn tại và phát triển

Trong những năm đầu thập kỷ 70, Singapore bị Anh cấm vận và bị tách khỏi Malaysia, có quan điểm chính trị đối lập với Việt Nam và Trung Quốc, và có quan hệ căng thẳng với Indonesia. Chính vì vậy Singapore đã liên minh với một cường quốc ở xa, đó là Mỹ. Điều này đã cho thấy bước đi khôn ngoan của giới lãnh đạo Singapore. Dòng chảy đầu tư trực tiếp của các tập đoàn đa quốc gia của Mỹ đã đóng vai trò trọng tâm trong việc khôi phục và xây dựng lại đất nước Singapore.

Israel chiếm được ưu thế so với các nước Hồi giáo láng giềng, một phần bằng việc áp dụng sâu sắc kế này qua việc liên kết đồng minh với Hoa Kỳ ở Bắc Mỹ và Anh ở châu Âu.

Rất nhiều công ty và chuỗi kinh doanh ở Mỹ, do không thể cạnh tranh được ở thị trường Bắc Mỹ, đã biến khỏi quê nhà hoặc đang tồn tại với vị thế bé nhỏ, nhưng vẫn có một vị trí tốt và tạo được lợi nhuận ở các thị trường nước ngoài. Có thể kể tên một vài công ty như Burger King, Häagen Dazs và Baskin Robbins.

Khi sự nổi tiếng dần phai nhạt do có những đối thủ mới nổi trong một ngành cạnh tranh gay gắt, các ca sĩ như Gwen Stefani và Pink đều kết hợp với các tổ chức âm nhạc ở Nhật Bản và Hàn Quốc để nắm bắt các phân khúc thị trường khác nhau, sau đó quay trở lại Mỹ với tư cách là những nghệ sĩ đã thành danh trên toàn thế giới cùng với một lượng fan hâm mộ mới.

Những chiến thuật triển khai

Kế này được sử dụng rộng rãi trong một môi trường toàn cầu hóa phức tạp như thời đại hiện nay. Samsung và Sony là đối thủ của nhau trên những lĩnh vực cụ thể, cạnh tranh nhau để bán các sản phẩm của mình nhưng lại kết hợp các nguồn lực lại để sản xuất linh kiện hoặc cung cấp các linh kiện cho nhau, bằng cách đó mới có thể tạo ra quy mô kinh tế và hiệu quả chi phí nhằm phá vỡ sự cạnh tranh về giá cả. FedEx và UPS dùng Dịch vụ Bưu Chính của Mỹ (USPS) để giao các kiện hàng tới những vùng xa xôi, những nơi mà họ không muốn mở rộng hoạt động tới và đó là những vùng mà USPS đã thiết lập sẵn mạng lưới bưu chính. Các công ty giao nhận cũng hoạt động hiệu quả hơn khi thuê nguồn lực bên ngoài là USPS, đối thủ của

họ. Việc sử dụng các liên minh chiến lược để “chơi xa, đánh gần” cũng trở nên phổ biến trong ngành hàng không, sản xuất xe hơi và vận tải biển. Bằng việc liên kết các nguồn lực và chia sẻ những trung tâm điều khiển, phương tiện và mạng lưới với nhau, các công ty trong những ngành này có thể vươn ra toàn cầu trong khi vẫn cắt giảm được các chi phí. Mỗi công ty như thế có thể trở nên hiệu quả hơn và có khả năng cạnh tranh hơn trên các thị trường địa phương hoặc vùng riêng của mình.

Hãy ghi nhớ:

- Xác định đúng đối thủ và đồng minh của họ để đạt được mục đích cụ thể của mình.
- Tìm cách phá vỡ liên minh có thể là mối đe dọa cho bạn, đồng thời tạo ra các liên minh giúp bạn có thêm sức mạnh (luôn cảnh giác không để đồng minh của mình đổi sang phe kia do hoàn cảnh bên trong hay bên ngoài).
- Liên doanh, liên kết, cấp phép, nhượng quyền có thể là một cách xâm nhập thị trường ở xa hiệu quả về mặt chi phí, cho phép bạn tránh được các thị trường đã có quá nhiều đối thủ cạnh tranh dữ dội với mình.
- Đẩy mạnh công nghệ như Internet, truyền thông xã hội, thương mại điện tử và điện toán đám mây để tăng sự hiện diện trên toàn cầu.
- Tránh các thị trường đã quá đông người chơi và cạnh tranh quá gay gắt bằng cách hoạt động ở những phân khúc ít được quan tâm hơn.
- Mở rộng một cách vững chắc doanh nghiệp/thị trường của bạn, cuối cùng bạn sẽ tập hợp đủ quy mô và phạm vi để tiến hành chinh phục các đối thủ lớn hơn ở “xa”.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đối thủ của bạn là ai? Hãy chỉ ra càng nhiều càng tốt.*
- *Tìm ra những mục đích chung có thể giúp bạn và đối thủ của mình thắng được đối thủ khác.*
- *Bạn liên minh và hợp tác với đối thủ bằng cách nào để đạt được mục tiêu chung?*
- *Hai bên có thể cùng tham gia chiến trường nào? Hai bên sẽ đạt được (những) mục tiêu chung gì, và bằng cách nào?*

KẾ 24

Mượn đường diệt Quắc

Khi một nước nhỏ hơn, nước nằm giữa kẻ thù và bạn, đang bị đe dọa bởi kẻ thù của chính nước bạn, hãy lập tức gửi viện binh tới nước nhỏ đó, nhờ đó tạo được ảnh hưởng lên nước nhỏ. Nếu chỉ nói suông mà không làm thì sẽ không lấy được lòng tin từ nước nhỏ vốn đang ở trong thế hiểm nghèo đó.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Xuân Thu, hai nước láng giềng bé nhỏ là Ngu và Quắc nằm tiếp giáp biên giới với nước lớn và hùng mạnh hơn là Tấn. Tấn có tham vọng chinh phạt hai nước láng giềng này để mở rộng bờ cõi. Tấn Hiến công lúc đó mới hối lộ vua Ngu, người rất dễ bị mua chuộc, bằng một bữa tiệc xa hoa và các loại quà biếu để mượn đường đi qua nước Ngu mà đánh nước Quắc. Quân sư đã cảnh báo vua Ngu rằng những quà biếu này đều có điều kiện kèm theo và rằng nếu Quắc bị xâm lăng thì nước Ngu cũng rơi vào thế bất lợi. Vua Ngu phớt lờ cảnh báo này. Ông nhận quà tặng và để quân Tấn đi qua lãnh thổ của mình để tiến đánh Quắc.

Quân Tấn tấn công bất ngờ và chiếm được nước Quắc và sau đó, trên đường trở về Tấn, đánh chiếm luôn cả nước Ngu.

Các ứng dụng thời hiện đại

Những con hổ châu Á mượn đường để chinh phục thế giới

Sau Thế chiến thứ hai, kinh tế nước Nhật hoàn toàn bị phá hủy. Lúc đó không ai coi nước Nhật là quan trọng và là một mối đe dọa về kinh tế đối với nước Mỹ. Thực tế, Mỹ còn đóng góp trong việc khôi phục nền kinh tế

Nhật Bản bằng Kế hoạch Marshall. Để tạo chỗ đứng cho mình, Nhật bán các sản phẩm của mình dưới những thương hiệu phương Tây. Bằng việc “mượn đường” này, Nhật đã học được nhiều điều thực tiễn trong quản lý, lãnh đạo, tiếp thị, kênh phân phối và công nghệ từ các công ty đa quốc gia lớn mạnh nhất và từ đó tìm được đường đi ra thị trường thế giới. Trong năm mươi năm, người Nhật đã xây dựng nên các thương hiệu toàn cầu như Toyota, Honda, Sony, Mitsubishi, Itochu và hàng loạt các tên tuổi khác.

Trong khi đó, Hàn Quốc cũng đã bắt chước theo mô hình của Nhật. Việc này đã giúp người Hàn Quốc tạo dựng nên các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới như Samsung, LG Electronics, Hyundai và Kia trong vòng chưa tới ba mươi năm.

Sau đó đến Trung Quốc. Bằng việc áp dụng cùng một mô hình, Lenovo, tập đoàn điện tử đa quốc gia của Trung Quốc thành lập năm 1984 ở Bắc Kinh, đã thậm chí còn rút ngắn khoảng thời gian ấy nhiều hơn nữa. Công ty này đã mượn rất nhiều con đường để đưa họ từ những khởi đầu chậm trễ và thấp kém trở thành nhà sản xuất máy tính lớn thứ ba thế giới, trong vòng chỉ mười lăm năm!

Lenovo trở thành nhà phân phối lớn nhất cho sản phẩm máy tính xách tay của Hewlett-Packard và Toshiba ở Trung Quốc. Điều này cho phép họ hấp thu những kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất của các nhà sản xuất quốc tế này, trong đó có các tinh hoa về quản lý và lãnh đạo, các chiến lược thu hút và giữ nhân tài, dịch vụ khách hàng xuất sắc, hoạt động hậu cần phân phối chiến lược và quản lý các kênh bán hàng. Cùng lúc đó, Lenovo đã rút ra và phát triển sự hiểu biết sâu sắc về hành vi của người dùng Trung Quốc. Nhờ việc mượn các kiến thức về thương mại và công nghệ từ sự liên minh với HP và các công ty quốc tế khác, Lenovo tiếp tục lớn mạnh, và vào đầu năm 2000, công ty đã chiếm 30% thị phần ở Trung Quốc.

Để tăng cường địa vị thống trị toàn cầu, Lenovo vẫn tiếp tục “mượn nhiều đường” để chinh phục thế giới. Công ty này nổi tiếng với một loạt các thương vụ mua bán đáng chú ý. Năm 2005, Lenovo trả 1,25 tỉ đôla bằng tiền mặt và cổ phiếu để có được mảng máy tính cá nhân của IBM, mở rộng cánh cửa cho Lenovo đi ra các thị trường nước ngoài. Liễn Truyền Chí phát biểu, “Chúng tôi được lợi ba điều từ thương vụ mua bán với IBM. Chúng tôi sở hữu thương hiệu ThinkPad, công nghệ sản xuất máy tính tân tiến hơn của IBM, và các nguồn lực quốc tế của công ty như các kênh bán hàng toàn cầu

và đội ngũ vận hành. Ba yếu tố này đã giúp đẩy mạnh doanh thu bán hàng của chúng tôi trong vài năm trở lại đây.”

Năm 2011, Lenovo thành lập công ty liên doanh sản xuất máy tính cùng với gã khổng lồ công nghệ thông tin của Nhật là NEC. Công ty cổ phần này dự định sẽ làm tăng doanh số bán hàng toàn cầu của Lenovo bằng cách tăng cường sự hiện diện của hãng ở Nhật Bản, một thị trường chính của máy tính cá nhân. Cũng trong năm đó, Lenovo mua lại Medion, một công ty sản xuất thiết bị điện tử của Đức. Lenovo nói rằng thương vụ này sẽ giúp tăng gấp đôi thị phần của họ trên thị trường máy tính ở Đức, biến họ thành công ty có doanh số bán hàng đứng thứ ba thế giới (sau Acer và HP). Tháng 9-2012, Lenovo đồng ý mua lại công ty phần mềm có trụ sở ở Mỹ là Stoneware. Cụ thể hơn, Stoneware được mua lại để giúp đẩy mạnh những nỗ lực của Lenovo trong việc cải thiện và mở rộng các dịch vụ điện toán đám mây. Tháng 1-2014, Lenovo chấp thuận việc mua lại mảng máy chủ cấp thấp của IBM với giá 2,3 tỉ đôla. Thương vụ này đã đưa Lenovo lên vị trí thứ ba thế giới về lĩnh vực máy chủ.

Bruce Einhorn viết trên tờ *Bloomberg Businessweek* (số ngày 30-01-2014) rằng khi các thương hiệu máy tính cá nhân khác như HP, Dell và Acer chỉ thành công rất ít ở mảng thiết bị di động, thì Lenovo lại trở thành thương hiệu điện thoại thông minh lớn thứ tư thế giới. Bằng việc “mượn đường” từ Google - mua lại công nghệ của Google (Motorola Mobility) với giá 3 tỉ đôla - Lenovo đang tiến những bước dài để “chinh phạt” ngành công nghiệp di động thế giới.

Vào ngày 28-01-2014, để thách thức Apple và Samsung, Lenovo công bố họ đang cấu trúc công ty thành bốn mảng kinh doanh chính là máy tính cá nhân, các thiết bị di động, máy chủ và lưu trữ, và dịch vụ điện toán đám mây. Ông Yang, Giám đốc Điều hành của Lenovo, cho hay cấu trúc mới này “sẽ giúp chúng tôi phát triển nhanh hơn, tập trung hơn và hiệu quả hơn nữa”.

Transrapid ở Thượng Hải

Tháng 3-2013, tôi có dịp đi thử loại tàu nhanh nhất thế giới, Transrapid, với hành trình đi từ sân bay Phố Đông tới trung tâm Thượng Hải. Mặc dù những gì đọc được đã cho tôi một ấn tượng về niềm tự hào của Trung Quốc trong công nghệ đệm từ trường của họ, trên thực tế Transrapid lại được xây

dựng dựa trên một “con đường đi mượn”. Tháng 6-2000, Thủ tướng Trung Quốc trong chuyến viếng thăm Đức đã đi trên một chuyến tàu cao tốc đệm từ trường thử nghiệm ở Lathen, Emsland. Ông bị ấn tượng bởi công nghệ này và đã quyết định xây dựng hệ thống Transrapid dài 30km ở Thượng Hải. Tháng 1-2011, thành phố Thượng Hải và công ty Transrapid International ký hợp đồng cam kết sử dụng công nghệ đệm từ trường của Đức và hầu hết các trang thiết bị do Đức sản xuất cho Transrapid. Tuy nhiên trong một cuộc thử nghiệm, hỏng hóc nhỏ đã xảy ra do mô-tơ từ trường quá nóng. Theo Harry Vo Senger trong cuốn sách *Tam Thập Lục Kế Trong Kinh Doanh* của mình, người Trung Quốc nhân cơ hội này để tạo áp lực yêu cầu Siemens và ThyssenKrupp, các nhà thầu của Đức, phải chuyển giao công nghệ của Đức cho Trung Quốc để các đối tác Trung Quốc có thể phát triển thêm và làm nó thích hợp hơn với điều kiện bản địa. Người Trung Quốc nói rằng công nghệ của Đức không thể giải quyết được vấn đề phát sinh gây ra bởi sự dao động nhiệt, sự dịch chuyển của bê tông, và nền đất bùn của Thượng Hải. Đối diện với một hợp đồng đã ký và một lời cam kết, các nhà thầu Đức buộc phải chuyển giao những bằng sáng chế thiết yếu. Người Đức lúc ấy lại trở thành nhà cung cấp thiết bị cho công nghệ do chính mình tạo ra, trong khi hầu hết chúng lại được sản xuất ở Trung Quốc. Kết quả là, Trung Quốc hiện giờ có thể tự hào giới thiệu cho thế giới biết công nghệ đệm từ trường đã được cải tiến của họ.

Những chiến thuật triển khai

Kế này gợi ý việc tham gia vào các liên minh để đạt lợi ích nhưng cũng không quên việc xây dựng sức mạnh riêng trong trường hợp liên minh bị tan rã. Bất kỳ mối quan hệ nào đều có những yếu tố không thể kiểm soát được. Bằng cách dùng đồng minh như một “con đường đi mượn”, bạn có thể đi xa hơn mà không phải lệ thuộc vào sự lâu dài của mối quan hệ. Hyundai đã chấm dứt mối quan hệ học việc với Ford để trở thành một thế lực có ảnh hưởng và là đối thủ trực tiếp của Ford. Lenovo và Samsung cũng đều đã sử dụng chiến thuật này.

Nâng tầm thương hiệu

- Tạo mối quan hệ với các hiệp hội cấp cao.

- Phô trương thanh thế thông qua mối quan hệ với những nhân vật nổi danh.
- Sử dụng lời khen ngợi từ những khách hàng hay các tổ chức nổi tiếng.
- Tham gia vào các nhóm có sức ảnh hưởng và các hiệp hội có uy tín, và sử dụng sự ảnh hưởng này để củng cố địa vị của bạn.
- Liên kết thương hiệu và liên kết tác quyền để đạt được lợi ích chung.

Mở rộng doanh nghiệp

- Nhận vị trí thử việc để học các ngón nghề trong kinh doanh.
- Chấp nhận một vai trò nhỏ và thấp kém ban đầu để được tham gia.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Xác định những công ty, những người, những tổ chức và những chuyên gia có thể giúp bạn đạt được mục đích của mình.*
- *“Con đường đi mượn” nào thích hợp nhất cho hoàn cảnh hiện tại của bạn?*
- *Bạn làm thế nào để liên minh hay làm đối tác với họ để đạt được mục tiêu của mình?*

CHƯƠNG 5

Tĩnh chiến kế

KẾ 25

Trộm rường thay cột

Làm cho kẻ thù phải thường xuyên thay đổi cách bài binh bố trận, khiến cho quân chủ lực của chúng bị suy yếu. Đợi tới lúc chúng tự làm cho mình mệt mỏi rồi mới đem quân tiến đánh. Nếu bạn điều khiển được bánh trước của cỗ xe, bạn có thể điều khiển hướng đi của nó.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Tần Vương cảm thấy bệnh tình của mình ngày một trầm trọng hơn. Biết rằng mình không thể sống lâu được nữa, ông viết di chúc cho người con trai cả là Thế tử Phù Tô, đưa Phù Tô nối ngôi mình sau khi ông băng hà. Tần Vương giao bức thư ấy cho kẻ cận thân thân tín nhất là Triệu Cao, tin rằng họ Triệu sẽ chăm lo việc chuyển giao ngai vàng thật chu đáo và chuẩn bị cho Thế tử Phù Tô lên ngôi. Ông cũng tiên liệu được rằng tin ông băng hà có thể sẽ gây ra nội chiến và loạn lạc trong nước. Vì vậy ông sống luôn trong cỗ xe ngựa, hằng ngày vẫn có kẻ hầu người hạ phục vụ cơm nước như bình thường, trong khi các cận thân vẫn thường xuyên lui tới để tâu bẩm, từ lúc hấp hối cho tới ngay cả sau khi ông đã chết. Chỉ mỗi Triệu Cao biết được toàn bộ sự thật này, nhưng hắn chưa bao giờ trao lại chúc thư ấy cho Thế tử Phù Tô.

Bản khoản về người được kế vị ngai vàng, Lý Tư, lúc ấy là Thừa Tướng, mới hỏi ý kiến của Triệu Cao. Triệu Cao khi ấy là thầy của Thế tử Hồ Hợi, con trai út của Tần Vương. Hắn biết rằng nếu đưa được Thế tử Hồ Hợi lên

ngôi, bản thân hẳn sẽ được hưởng lợi từ sự sủng ái của nhà vua và sẽ có quyền lực lớn trong triều. Triệu Cao bèn bàn việc này với Lý Tư, và chúng cùng nhau bày kế đưa Hồ Hợi lên nắm chuyện đại sự. Chúng thay đổi lại lời lẽ trong tờ di chúc để ép Thế tử Phù Tô phải uống thuốc độc mà chết. Thế tử Hồ Hợi lúc đó lên kế vị ngai vàng và đưa Triệu Cao lên làm Thừa Tướng. Triệu Cao sau đó giết Lý Tư để bịt đầu mối.

Các ứng dụng thời hiện đại

Baidu, Google của Trung Quốc

Khi đang ngồi trong phòng mình ở khách sạn Hilton Bắc Kinh tháng 3-2013, tôi ngạc nhiên là mình không thể truy cập vào các video trên kênh Youtube hay cập nhật tình hình chuyến đi Trung Quốc của mình trên Facebook cho bạn bè và người thân của mình. Và khi tôi thử tìm kiếm trên Google, tôi bị chuyển hướng một cách bí ẩn tới bộ máy tìm kiếm của Baidu. Là một người đến từ Mỹ, tôi cảm thấy khó chịu khi không thể truy cập được các kênh truyền thông quen thuộc đó. Tuy vậy các đồng nghiệp và sinh viên của tôi lại tự hào nói với tôi rằng, “Có vấn đề gì đâu! Chúng tôi có Baidu, Google của Trung Quốc; Renren, Facebook của Trung Quốc và Sina Weibo, Twitter của Trung Quốc. Cuộc sống vẫn tốt mà!” Một vài người bạn giỏi công nghệ khác lại chỉ cho tôi cách vượt qua tường lửa của Trung Quốc thông qua một số các trang mạng tư, tuy nhiên cách làm này quá phức tạp đối với một người không giỏi công nghệ như tôi. Hơn nữa, kể cả nếu tôi có thể vượt được tường lửa ấy, thì cũng cực kỳ khó chịu khi các trang web cứ bị gián đoạn mỗi năm hay sáu phút một lần.

Baidu (Google), Renren (Facebook), Dengdeng (Amazon), Sina Weibo (Twitter), Alibaba (Ebay) và Xiaomi (Apple) là những ví dụ thành công của việc “trộm rường” (mô hình kinh doanh và công nghệ của Mỹ) và thay nó bằng thứ khác trong thời buổi cạnh tranh toàn cầu ngày nay. Hãy thử xem Baidu đã cản trở Google Trung Quốc thế nào.

Năm 1994, Lý Ngạn Hùng, một cậu sinh viên giỏi của Đại học Bắc Kinh, được cấp học bổng Thạc sĩ Khoa học máy tính tại Đại học bang New York ở Buffalo, chuyên ngành thu thập dữ liệu—cốt lõi của việc tìm kiếm. Lý làm việc cho IDD Enterprises, một dịch vụ dữ liệu tài chính trực tuyến, với vai trò là tư vấn viên cao cấp. Khi tham gia một dự án liên quan đến phát triển

phần mềm cho bản trực tuyến của tờ *Tạp chí Phố Wall*, Lý phát hiện ra một phương pháp vi tính hóa giúp sắp xếp một khối lượng dữ liệu khổng lồ trên Internet bằng cách xếp hạng các trang web dựa trên các đường dẫn liên quan. Công nghệ tìm kiếm này của anh ta không thu hút được sự quan tâm của Dow Jones, nhưng anh được cấp bằng sáng chế ở Mỹ. Năm 1997, anh rời IDD và làm việc cho Infoseek. Năm 1999, anh rời Infoseek để về Trung Quốc khi Disney mua lại Infoseek, và dự án của anh bị dẹp qua một bên. Lý và cộng sự của mình đã cho ra đời Baidu (Tìm kiếm Sự thật) và khai trương văn phòng ở Bắc Kinh tháng 1-2000. Theo Rebecca A. Fannin trong cuốn sách *Silicon Dragons* (tạm dịch: *Những Con Rồng Silicon*), Lý đã gây quỹ từ các nhà đầu tư mạo hiểm ở thung lũng Silicon, mượn ý tưởng đã biến thung lũng Silicon thành một điểm nóng: quyền chọn cổ phiếu cho các nhân viên mới trong biên chế. Trước khi tìm ra chiến thuật để chiến thắng, Lý đã bắt chước ba công ty công nghệ lớn của Mỹ lúc đó là Inktomi, Akamai Technologies và Verity. Khi Lý nhìn vào Google, lúc đó chỉ mới bắt đầu kiếm được tiền nhờ việc tìm kiếm, anh biết rằng Google cần phải thay đổi mô hình kinh doanh của mình.

Lý bắt đầu bằng việc sao chép giao diện đơn giản của Google. Có tin đồn rằng logo của Baidu, dấu chân của một chú chó, lấy ý tưởng từ cách phát âm chữ Google. “Gou” có nghĩa là “chó” trong tiếng Trung Quốc. Bằng việc dạy cho các doanh nghiệp tư bản trẻ về sức mạnh của tiếp thị trực tuyến và thiết lập một mạng lưới quốc gia cho những người bán lại quảng cáo trong khoảng hai trăm thành phố lớn, Baidu đã bắt đầu có lợi nhuận vào năm 2004.

Năm 2005, Google mở văn phòng ở Trung Quốc. Có tới hai phiên bản của dịch vụ tìm kiếm Google ở thị trường Trung Quốc: Google.cn, bộ máy tìm kiếm bằng tiếng Quan thoại vận hành từ Trung Quốc, và Google.com, vận hành từ California. Nhưng Baidu lại một lần nữa khôn ngoan hơn Google bởi nhiều lẽ, mà một trong số đó là thuật toán của Baidu thích hợp cho việc tìm kiếm bằng tiếng Quan thoại hơn là thuật toán của Google. Google đã thuê hàng trăm kỹ sư ở Trung Quốc để phát triển các khả năng tìm kiếm theo tiếng Quan Thoại. Thách thức mà họ gặp phải là tìm cách nào đơn giản hơn để người dùng có thể gõ được phiên âm Hán ngữ (các ký tự La Mã) mà biểu thị được chính xác theo tiếng Trung Quốc phổ thông.

Thêm nữa, những quy định kiểm duyệt ngặt nghèo của chính phủ Trung Quốc là rào cản lớn ngăn không cho Google thâm nhập thị trường Trung

Quốc trên diện rộng. Theo các thống kê mạng của CNZZ, vào tháng 8-2013, Baidu chiếm 63,16% thị phần ở Trung Quốc, Google chỉ chiếm 2,88%, và các đơn vị khác chiếm 33,96%. Mặt khác, theo tạp chí *Fortune*, trên toàn cầu, Google chiếm 65,6% thị phần, Baidu chiếm 8,6% và các dịch vụ khác đơn vị khác chiếm 25,8%.

Baidu đã “trộm rường” nhưng lại thay nó bằng cái cột khác tốt hơn. Họ đã mượn mô hình kinh doanh của Thung lũng Silicon và cải tiến công nghệ của Google để thích ứng được với tư duy của người Trung Quốc và tiếng Quan Thoại của họ.

Các sản phẩm giả mạo đi từ Trung Quốc sang các nước láng giềng

Tháng 8-2013, trong một chuyến đi tới Việt Nam, tôi được mời tới ăn tối ở nhà một người bạn. Sau khi cùng nhau chờ đợi một bữa ăn ngon, chúng tôi kinh hãi khi nhìn vào gạo đã nấu chín trong nồi - chúng trông như cao su bị chảy ra vậy. Duyên, cô gái sống cách trung tâm thành phố Hồ Chí Minh một giờ đồng hồ, là nội trợ trong một gia đình có thu nhập thấp. Buổi sáng hôm trước đó, như thường lệ cô tới khu chợ tươi sống để mua đồ ăn trong ngày. Cô được chào mời mua loại gạo mới trông rất đẹp mắt và giá chỉ bằng một phần ba loại gạo thường. Như vớ được món hời, cô mua hẳn luôn 4,5kg để về ăn thử.

Chất kim loại nặng catmi (Cd) có trong gạo, gạo cao su, các chất độc trong sữa, chất thạch tín trong nước tương, dưa hấu phát nổ, trứng giả, tôm cao su, thuốc tẩy trong nấm, chất hóa học làm cho thịt trông đẹp mắt hay có thể biến thịt heo thành thịt bò hoặc thịt chuột thành thịt cừu—đây là một vài trong số những câu chuyện rùng rợn về những sản phẩm nhập khẩu hoặc buôn lậu từ Trung Quốc. Chúng đẩy lên những lo ngại không chỉ về những quy định lỏng lẻo trong vệ sinh an toàn thực phẩm của Trung Quốc mà còn về các tiêu chuẩn đạo đức nữa.

Việt Nam hứng chịu trực tiếp những hậu quả từ các sản phẩm giả mạo được buôn lậu qua biên giới Trung Quốc. Những quả trứng giả xuất xứ từ Trung Quốc chẳng hạn, với giá chỉ bằng một phần mười giá trứng được nuôi ở Việt Nam, đã giết chết ngành công nghiệp nuôi gà lấy trứng ở Việt Nam.

Trường hợp xấu nhất vẫn là ở Trung Quốc, vào năm 2008, người ta phát hiện công thức chế biến sữa cho trẻ sơ sinh có chứa Melamine, một hợp

chất nhựa độc hại. Sáu trẻ đã chết do uống sữa, trong khi hơn 300,000 trẻ khác mắc phải các chứng bệnh về thận.

Mật ong: vụ gian lận thực phẩm lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ

Theo Susan Berfield của tờ *Bloomberg Businessweek* (19-09-2013), năm 2001, sau khi những người nuôi ong ở Mỹ tố cáo các công ty Trung Quốc bán phá giá mật ong, chính phủ Mỹ đã đánh thuế nhập khẩu gấp ba lần giá mật ong Trung Quốc. Kể từ đó hầu như không có mật ong Trung Quốc được nhập vào một cách hợp pháp nữa.

ALW, một công ty của Đức, đã sử dụng một mạng lưới những lái buôn ở Trung Quốc và Đài Loan, những người vận chuyển mật ong từ Trung Quốc tới Ấn Độ, Indonesia, Malaysia, Thái Lan, Philippines, Hàn Quốc và Mông Cổ. Có một số mật hàng mật ong bị pha trộn bằng đường, nước đường và mật mía để làm giảm vị chua của mật ong đi. Mật ong Trung Quốc thường được thu hoạch sớm và làm khô bằng máy chứ không phải bằng ong tự nhiên, nhằm để cho ong sản xuất được nhiều mật hơn, nhưng mật ong lại có mùi và vị hơi chua. Có nhiều khi mật ong còn chứa dư lượng các chất kháng sinh như chloramphenicol, vốn bị cấm ở Mỹ. Tháng 3-2008, Bộ An ninh nội địa Mỹ đã bất ngờ khám xét văn phòng của ALW ở Chicago sau khi những nhà sản xuất mật ong ở Mỹ báo với Bộ An Ninh nội địa rằng có một số công ty dường như đang tuồn mật ong lậu từ Trung Quốc vào. Giá cả thấp một cách bất thường và dòng chảy ồ ạt mật ong từ các nước như Indonesia, Malaysia và Ấn Độ - nhiều hơn số mật ong mà các nước này thường sản xuất được - đã dấy lên những nghi ngờ. Tháng Sáu, các điệp vụ liên bang đã tịch thu hàng ngàn tài liệu trong văn phòng của ALW ở Chicago và bắt giữ hai đại diện người Đức với âm mưu nhập khẩu mật ong sai nhãn mác và bị pha trộn từ Trung Quốc. Bộ Tư pháp đã buộc tội công ty này và các chi nhánh và một số lái buôn tội trốn 180 triệu đôla tiền thuế nhập khẩu.

Những chiến thuật triển khai

Kế này khởi nguồn là một chiến thuật đánh lừa để thay thế cái thật bằng cái giả mạo. Kế này được sử dụng thời chiến tranh, khi mà việc thắng lợi là một trò chơi có tổng bằng không. Và, thật không may, nó vẫn được sử dụng rộng rãi ở nhiều nơi trên thế giới. Trong môi trường kinh doanh, nơi chúng ta có

hiến pháp, luật pháp và đạo đức, kế này giúp tạo dựng, đổi mới hay sửa đổi để làm ra một sản phẩm tốt hơn, hoặc nó cũng có thể phá vỡ một xu hướng hiện thời trong công nghệ. Baidu là một ví dụ điển hình: họ thay thế Google ở thị trường Trung Quốc. Viber đã phá vỡ Skype. Walmart không ngừng bắt chước các sản phẩm tên tuổi và làm riêng nhãn hiệu của họ cho những sản phẩm có chất lượng tương đương nhưng giá thấp hơn nhiều. Điều này từ lâu đã là lợi thế cạnh tranh của Walmart.

Tư duy phản biện

- Đừng cho rằng mọi người cũng có những tiêu chuẩn về đạo đức và luân lý như bạn.
- Hãy hoài nghi về mọi thứ có vẻ như quá tốt cho một cái giá quá rẻ.
- Sử dụng tư duy phản biện của bạn để tránh bị rơi vào cái bẫy lừa bịp.

Phát triển kinh doanh và “đổi mới mang tính phá vỡ”

Khái niệm “đổi mới mang tính phá vỡ” lần đầu tiên được diễn giải bởi Tiến sĩ Clayton Christensen, một giáo sư ở đại học Harvard, trong cuốn sách xuất bản năm 1997 của ông với tên gọi *Innovator's Dilemma* (tạm dịch: *Thế tiến thoái lưỡng nan của nhà cải cách*). Cuốn sách nói rằng đổi mới mang tính phá vỡ bắt đầu bằng phiên bản khác của sản phẩm và dịch vụ chất lượng kém hơn và ít được ưa chuộng hơn hoặc bắt đầu từ một ứng dụng đơn giản nằm dưới đáy thị trường. Vì “những nhà cải cách mang tính phá vỡ” này không ngừng cải thiện, họ sẽ đi lên từng bậc trên nấc thang thị trường và nhận được sự chú ý từ lượng khách hàng chủ yếu, và thậm chí còn hất cẳng những đối thủ đã có chỗ đứng.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đối thủ của bạn có những năng lực cốt lõi nào?*
- *Bạn làm thế nào để tiếp cận và tấn công những năng lực cốt lõi này?*
- *Bạn có những “cột thay thế” nào? Làm thế nào để làm cho những “cột” đó cũng được tốt như “rường”?*

KẾ 26

Chỉ gà mắng chó

Kẻ mạnh có thể cảnh cáo để thị uy quyền lực với kẻ yếu. Lời nói thị uy quyền lực một cách cứng rắn sẽ giành được sự tuân phục, và hành động quyết liệt sẽ nhận được sự tôn kính.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Vua Hạp Lư rất hài lòng với binh pháp của Tôn Tử và lệnh cho ông phải tổ chức một cuộc thao diễn. Vua giao cho Tôn Tử 180 cung tần mỹ nữ và thách ông huấn luyện họ theo cách bài binh bố trận của mình.

Tôn Tử chia số cung tần mỹ nữ này thành hai đội, đứng đầu chỉ huy là hai thê nữ mà vua sủng ái. Vua tới tham dự để xem buổi thao diễn. Tôn Tử cũng điều các đao phủ tới buổi tập này.

Tôn Tử đưa ra các chỉ thị hướng dẫn và tập thử cho các cung tần xem trước. Sau đó ông mới ra hiệu lệnh để các cô tập theo. Khi nghe tiếng công vang lên, các cô cười phá lên, và không ai tuân theo hiệu lệnh cả. Tôn Tử nói, “Các người không hiểu những gì ta đã hướng dẫn. Đó là lỗi của ta.” Lúc ấy ông mới giải thích lại thêm một lần nữa, nhưng khi nghe tiếng trống, các cung tần lại tiếp tục phá lên cười. Tôn Tử nghiêm mặt, “Ta đã lặp lại mệnh lệnh nhưng các người vẫn không tuân theo. Đó là lỗi của người chỉ huy.” Tôn Tử bèn lập tức sai đao phủ chém đầu hai ái nữ của vua. Quá bất ngờ, Hạp Lư đề nghị Tôn Tử tha mạng cho hai người đó. Tôn Tử bèn tâu, “Họ phạm tội bất phục quân mệnh. Nếu được tha mạng, thì sau này sẽ chẳng còn ai tuân lệnh của bệ hạ nữa.” Hai mỹ nữ liền bị trảm ngay tại chỗ.

Tôn Tử tiếp tục chỉ định hai thê nữ khác làm chỉ huy và lặp lại các chỉ dẫn. Ngay khi tiếng trống vang lên, các cô đều răm rắp tuân theo các động

tác và đội hình đã được hướng dẫn. Vua Hạp Lư rất hài lòng với Tôn Tử và thăng chức cho ông thành tổng tư lệnh quân đội.

Các ứng dụng thời hiện đại

Samsung Mobile chỉ táo để mắng “Apple”

Mùa hè năm 2012, tôi được tham dự một chiến dịch quảng cáo của Samsung nhằm nêu bật những khác biệt giữa Galaxy S III và iPhone 5 của Apple. Samsung đã sử dụng kế này để tấn công trực diện iPhone 5: tất cả mọi thứ từ những hàng đợi dài trước cửa hàng Apple tới việc iPhone có kích cỡ màn hình nhỏ hơn, cho tới cả việc chia sẻ các tệp tin. Cùng lúc đó, Samsung đưa ra quảng cáo những tính năng mạnh mẽ của Galaxy S III. Bằng việc thêm vào các chi tiết hài hước để làm nhẹ đi sự công kích, Samsung không bao giờ thể hiện logo của Apple hay sử dụng tên thương hiệu của Apple, nhưng tất nhiên ai cũng có thể nhận ra chính xác rằng Samsung đang châm chọc ai. Việc tập trung vào so sánh các tính năng mà khách hàng thực sự quan tâm đã làm nên thành công cho chiến dịch này.

Kevin Bostic đã viết trên appleinsider.com rằng Samsung tiếp tục theo đà, chỉ trích Apple trên thị trường Iceland, ở tất cả mọi khía cạnh. Trong một quảng cáo có những chiếc mũ che mặt, mấy con dê và mấy quả táo, Samsung tấn công Apple ở mặt giới hạn về ngôn ngữ, cụ thể là việc iPhone thiếu hỗ trợ tính năng điều khiển bằng giọng nói sử dụng tiếng Iceland. Galaxy S 4 của Samsung hỗ trợ ngôn ngữ này, trong khi Siri và các tính năng ra lệnh khác của Apple lại không có. Trong quảng cáo này có một người nam cố sử dụng một quả táo thật theo cách mà người ta sử dụng iPhone, và hiển nhiên kết quả rất thất vọng. Anh ta cảm thấy khó chịu với thiết bị này, và một dòng chữ hiện lên “Hãy dùng điện thoại mà có thể hiểu bạn”. Tôi sẽ bỏ qua các chi tiết nhỏ khác của quảng cáo này để đi đến đoạn cuối: người nam mỉm cười hạnh phúc, cắn một miếng táo khi trong tay vẫn cầm chiếc điện thoại Galaxy. Bằng việc đưa ra hình ảnh quả táo thật, Samsung đã mỉa mai một cách thông minh về các tính năng của Apple trong quảng cáo kiểu so sánh này.

Những chiến thuật triển khai

Quảng cáo

Kế này được sử dụng rộng rãi trong ngành quảng cáo. Trong một bài viết trên tạp chí *Forbes* ngày 20-9-2012, John Ellett khuyên bạn nên làm quảng cáo bằng cách phê phán đối thủ của mình, không cần dă động đến bất kỳ tên tuổi nào, mà nghĩ ra cách thông minh để người tiêu dùng không gặp khó khăn trong việc đưa ra kết luận về thương hiệu mà bạn đang “phê phán”. Chiến thuật này được gọi là so sánh ngầm. Samsung so với Apple, Dell so với Compaq, Procter & Gamble so với Unilever, và Baidu so với Google là những ví dụ điển hình cho kế này trong mô phỏng cho chiến lược tấn công gián tiếp một cách thông minh. Để đạt được hiệu quả cao, cần nhớ:

- Giảm nhẹ mũi dùi công kích bằng sự hài hước.
- Tập trung vào các chi tiết trong sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể giúp giải quyết được các vấn đề mà khách hàng gặp phải, đồng thời so sánh những chi tiết này với giải pháp mà đối thủ của bạn không cung cấp.

Lãnh đạo và quản lý

Việc thể hiện gián tiếp trở nên hiệu quả nhất khi việc thể hiện trực tiếp có thể gây ra các vấn đề như sự gay gắt, sự chống đối hay những lời phê bình không có tính xây dựng. Vì vậy hãy dùng những phương tiện gián tiếp để đạt được mục đích hoặc thể hiện điều bạn muốn nói hoặc mong muốn. Nó có thể hữu ích cho cả hành động kỷ luật lẫn động viên khuyến khích. David Striker, người sáng lập của Changingminds.org đưa ra bốn chiến thuật đầu trong những chiến thuật sau đây:

- Không sử dụng các tên gọi thì bạn sẽ không bị buộc tội. Hãy sử dụng các vật trung gian, bên thứ ba và những thứ tương tự.
- Hãy dọa nạt kẻ yếu và thuyết phục kẻ mạnh. Sử dụng các chiến thuật gây sợ hãi, đe dọa, cảnh cáo và (kể cả sự trừng phạt).
- Xử lý những kẻ không tuân theo mệnh lệnh hoặc chống đối để làm gương cho kẻ khác. Dùng các hình phạt không khoan nhượng khiến những người khác sợ hãi mà phục tùng và đưa họ vào trật tự kỷ luật.
- Đừng chỉ dựa vào việc khen thưởng bằng vật chất để khích lệ nhân viên. Ví dụ như trả lương hậu hĩnh, và sau đó làm tất cả những gì có thể để nhân viên của bạn không phải suy nghĩ nhiều về việc tính toán

lương thưởng khi họ đi làm. Bạn nên đem đến cho họ làm việc vì một mục đích, có cơ hội phát triển và thăng tiến, và mong muốn làm chủ công việc của họ.

- Để biết được sự thật, hãy chú trọng vào các sắc thái và các ứng xử khôn khéo, đặc biệt là khi giao tiếp với các đối tác và công ty châu Á.
- Luôn ý thức được rằng sự gián tiếp là một kiểu giải quyết mâu thuẫn phổ biến ở châu Á.

Giải quyết mâu thuẫn

Chiến thuật này là hình ảnh thu nhỏ của nền văn hóa tập thể và gián tiếp theo kiểu châu Á trong giao tiếp. “Chỉ chó mắng mèo” đại diện cho kiểu xử lý vấn đề một cách gián tiếp. Khi gặp phải kiểu văn hóa gián tiếp này, những người trực tiếp cần nhớ:

- Lưu tâm tới “thể diện” - giữ thể diện, giữ thể diện và giữ thể diện
- Hãy nhạy cảm với mức độ quan trọng của sự im lặng và những ngập ngừng có chủ ý.
- Rèn luyện kỹ năng lắng nghe chủ động.
- Sử dụng những từ hạn định, những từ bác bỏ, những câu hỏi đuôi, và những câu nói thăm dò.
- Lưu ý rằng việc né tránh không có nghĩa là phía kia không quan tâm. Nó được dùng chỉ để tránh cuộc tiếp xúc gây mất mặt, để giữ thể diện, phẩm giá và hòa khí chung.

Khi gặp phải văn hóa trực tiếp, những người gián tiếp nên nhớ:

- Lưu tâm tới các giả định giải quyết vấn đề. Tách biệt hẳn các mối quan hệ ra khỏi vấn đề cần giải quyết.
- Học cách thể hiện quan điểm và ý kiến một cách cởi mở. Không thể phụ thuộc hoàn toàn vào việc hiểu ngầm bằng trực giác.
- Diễn đạt có kèm dẫn chứng, sự việc cụ thể và các con số. Chuẩn bị một đề xuất có kế hoạch rõ ràng.
- Chuẩn bị cho thách thức trực diện; chấp nhận các chỉ trích, các đề nghị phản biện và các gợi ý.
- Hạn chế im lặng vì nó có thể khiến người khác nghĩ đó là bất tài và không có năng lực. học cách đặt các câu hỏi có hiệu quả hơn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn muốn đối thủ của mình có hành động gì?*
- *Bạn giả vờ tấn công như thế nào để đối thủ phải hành động?*
- *Bạn muốn gây ảnh hưởng tới ai?*
- *Bạn cần sử dụng phương thức nào khi xử lý một mâu thuẫn trong hoàn cảnh của mình?*
- *Làm thế nào để thông điệp của bạn khiến khách hàng tương lai tò mò về những gì bạn có thể mang lại?*

KẾ 27

Giả ngu chứ không điên

Đôi khi việc giả vờ ngu và không hành động còn tốt hơn là khoe khoang thể hiện và vội vàng hành động một cách thiếu cân trọng. Hãy tự chủ và mưu tính một cách âm thầm.

- Ba mươi sáu kế

Diễn tích Trung Hoa

Năm 249 SCN, thời Tam Quốc, khi vua Ngụy băng hà, hai cận thần trung thành là Tư Mã Ý và Tào Sảng được giao nhiệm vụ chăm lo cho Thế tử Tào Phương, lúc ấy chỉ mới 8 tuổi. Tào Sảng giành quyền lực của Tư Mã Ý bằng việc yêu sách đòi toàn quyền thống lĩnh quân đội. Tư Mã Ý sống trong bất an vì sợ không sớm thì muộn Tào Sảng sẽ giết luôn cả mình. Vì vậy Tư Mã Ý giả bệnh và ốm yếu để không gây ra mối đe dọa nào cho Tào Sảng. Khi một tay sai của Tào Sảng đến chơi, Tư Mã Ý vụng về làm đổ chén canh lên quần áo và giả bộ chỉ hiểu được ngớ ngợ phần nào của cuộc nói chuyện. Tư Mã Ý tỏ ra vô hại và vì thế đã khiến Tào Sảng mất cảnh giác. Cơ hội tới khi Tào Sảng đưa Thế tử tới thăm lăng mộ của vua cha. Tư Mã Ý nhanh chóng tập hợp tay sai thân tín và tổ chức một kế hoạch táo bạo. Bốn ngày sau, Tào Sảng bị hành hình và Tư Mã Ý giành lại được quyền lực ở Ngụy.

Các ứng dụng thời hiện đại

Giả vờ không có khả năng để đánh bại nhà cái

Trong thời kỳ bong bóng bất động sản bị vỡ bắt đầu từ năm 2008, các sòng bạc ở Las Vegas và ở thành phố Atlantic, chứng kiến doanh thu sụt giảm, thèm khát những con bạc lớn. Thông thường, mỗi sòng bạc đều

phân loại người chơi dựa trên kỹ năng đánh bạc của họ. Một số người có kỹ năng rất chuyên nghiệp đều có thể bị cấm vào chơi. Don Johnson vốn là một con bạc lớn nhưng kỹ năng chơi chỉ được xếp hạng xoàng. Để kéo ông vào chơi bạc, các sòng bạc đều khuyến mãi cho ông năm mươi ngàn đôla dưới dạng thẻ đánh bạc để giữ được ông chơi ở sòng bạc của họ trong năm ngày, với hy vọng áp dụng được chiến thuật “thả con săn sắt, bắt con cá rô” với ông. Thời buổi khó khăn của các sòng bài chính là cơ hội tuyệt vời dành cho Don. Thứ nhất, ít người chơi hơn thì sẽ đùng phải ít cao thủ hơn. Ông chỉ cần rèn luyện thêm một chút các kỹ năng của mình để thắng được người chia bài, hay còn gọi là “nhà cái”. Tương tự, do không có nhiều tay chơi dám chi tiền, và các sòng bạc thì cố sống chết để kiếm được tiền, Don có thể đàm phán các điều khoản chơi nhằm giúp ông có được nhiều lợi thế hơn. Ví dụ, ông đàm phán để điều chỉnh luật chơi đánh bài cho phù hợp với bản thân mình, và các sòng bài đều giảm giá 20% cho ông. Vì vậy, nếu có bị thua 600.000 đôla ở Tropicana thì Don sẽ chỉ mất có 480.000 đôla mà thôi. Don đã tích lũy kinh nghiệm chơi bài blackjack trong gần hai thập kỷ. Theo Alan Farnham và Susanna Kim trên ABC News, ngày 21-3-2012, cùng với việc có nghề nghiệp liên quan tới đánh cược với tư cách là Giám đốc Điều hành của Heritage Development LLC, công ty chuyên phát triển các hệ thống cá cược trên máy tính cho các cuộc đua ngựa, ông còn làm việc cùng với các Tiến sĩ Toán thuộc Ivy League (top các trường hàng đầu ở Mỹ), để phân tích cách cải thiện cuộc chơi và tỷ lệ cá cược nhằm thắng được nhà cái. Bằng cách “giả điên” – cố tình bị hệ thống xếp hạng của sòng bạc xếp hạng là người chơi hạng xoàng – nhưng “không ngu” bằng cách tạo ra những nhân tố phù hợp, ông đã chiến thắng 15 triệu đôla từ ba sòng bạc của thành phố Atlantic trong vòng năm tháng trong năm 2011. Giờ đây khả năng chơi bài blackjack phi thường của ông đã khiến ông bị cấm chơi tại tất cả các sòng bài lớn. Và tuy vậy, họ trả tiền mời ông làm diễn giả để dạy họ cách vá những lỗ hổng trong hệ thống cá cược của họ. Ông cũng cho rằng những chiến thuật thành công của ông là nhờ khả năng giữ cực kỳ kỷ luật và tập trung khi sử dụng sự xao nhãng để khiến nhà cái mắc sai lầm.

Kỹ thuật thẩm vấn của Columbo

Nhân vật Trung úy Columbo, một điều tra viên ở Los Angeles do nam diễn viên Peter Falk thủ vai trong loạt phim truyền hình mang tên Columbo vào những năm 1970, không phù hợp với khuôn mẫu của một trưởng điều tra độc đoán. Bộ quần áo nhàn nhúm và dáng đi thong thả của ông để lại ấn tượng rằng ông còn lâu mới là một điều tra viên chuyên nghiệp. Khi ông nói, cách cư xử vụng về và bối rối của ông thể hiện sự kém cỏi, vì vậy ông được cho là vô hại. Mỗi tập trong chương trình truyền hình có một cảnh mà ở đó Trung úy Columbo đang điều tra một hiện trường vụ án và phỏng vấn những người liên quan đến nạn nhân. Không giống như cái lối khó chịu thường thấy của cảnh sát, sự thân thiện và cách nói chuyện phiếm của ông khiến mọi người cảm thấy thoải mái và tuôn ra hết, và rất nhanh chóng, họ bị cuốn vào một cuộc trò chuyện rối trí.

Ông bắt đầu bằng những câu hỏi mở rất bình thường, khiến họ nói chuyện thoải mái. Khi đã thiết lập được sự liên kết bằng cách khiến người được hỏi cảm thấy thoải mái, ông lồng vào một câu hỏi để biết được điều ông thực sự muốn biết. Một trong những chiến thuật ông sử dụng là diễn đạt câu hỏi một cách gián tiếp. Dave Straker, nhà sáng lập của changingminds.org, mô tả cách đó như thế này: Nếu Columbo muốn biết liệu một ai đó có lái chiếc xe màu đen không, ông sẽ lấy một sắc thái của màu đen để bắt đầu giả vờ hỏi han thăm dò. Cuộc trò chuyện có thể sẽ diễn ra như sau:

“Chiếc đồng hồ đẹp đấy. Anh biết không, tôi đã từng có một chiếc xe có màu giống hệt chiếc đồng hồ này. Đó là chiếc Chevy.”

“Này, tôi cũng có một chiếc Chevy đen!”

“Thật hả? Anh biết không, chiếc xe của tôi có động cơ ba hai mươi bảy và chế hòa khí bốn ngăn.”

“Còn xe tôi có hai cái năm mươi sáu. Mẫu xe mui trần đặc biệt đấy!”

“Chà mấy loại này thuộc hàng hiếm đấy!”

“Ừ, thằng cha ở góc Đường Số Mười bán cho tôi với giá tốt vì hắn đang cần tiền gấp mà.”

Và giờ thì Columbo đã có trong tay một manh mối rất giá trị mà người kia vẫn không nhận ra là mình đã cung cấp nó.

Một chiến thuật nữa mà Columbo sử dụng, đó là khi sự phòng thủ của người được hỏi bị gỡ xuống, thì cũng là lúc ông bắt đầu rời hiện trường vụ án, và khi bước ra gần tới cửa, ông đột ngột dừng lại và ngoái lại hỏi thêm một câu, vốn là câu nói nổi tiếng của ông:

“Ờ, à, cho tôi hỏi thêm - cái xe ngoài kia là của hàng xóm của anh hả?”

Người được hỏi khi đó gần như sắp xong buổi thẩm vấn rồi và cũng đang muốn kết thúc nó thật nhanh. Câu hỏi của Columbo vì vậy đã làm họ mất cảnh giác và khiến họ trả lời ngay mà không suy nghĩ, và điều này chỉ làm thuận lợi thêm cho ông.

“...À đúng rồi, tôi quên mất - hàng xóm của ông bảo là bà ấy cho ông mượn chiếc xe này hôm qua.”

Bằng cách “giả điên” - quần áo nhăn nhúm, cư xử vụng về, và kiểu nói chuyện tầm phào vụng vặt, Trung úy Columbo thực sự vẫn rất “khôn ngoan” (xâu chuỗi lại toàn bộ quá trình điều tra và chứng minh kẻ tình nghi có tội bằng các sử dụng những tiểu tiết tưởng chừng như rất tầm thường và vụng vặt).

Những chiến thuật triển khai

Khi kẻ thù coi khinh bạn, hãy làm hấn càng ngạo mạn hơn.

- Tôn Tử

Kế này khuyên bạn nên tránh việc tỏ ra là một mối đe dọa. Khi bạn tỏ ra vô hại, kẻ thù sẽ không để ý đến bạn và những gì bạn nỗ lực làm. Khi chúng lơ là phòng thủ thì đó là lúc bạn phải nhảy vào tấn công. Đối với Don, việc thể hiện là một tay bạc chịu chi nhưng kỹ năng chơi kém cỏi đã khiến cho các sòng bạc càng trở nên ham muốn túi tiền của ông hơn. Họ đã đánh giá thấp ông chứ không coi ông là tay chơi bạc chuyên nghiệp. Trong khi đó, ông “vẫn khôn ngoan”, tập hợp lại tất cả các chiến thuật và chuyên môn cần thiết - và ăn hết tiền của nhà cái.

- Tùy vào hoàn cảnh, giả vờ yếu khi bạn thực sự mạnh. Nhờ đó bạn mới tránh được cạnh tranh và lừa để đối thủ mất cảnh giác. Khi đó hãy tấn công.

- Thay vì nói thì hãy lắng nghe một cách chủ động và hỏi những câu hỏi đúng để có được thông tin và khai thác bất kỳ sơ hở nhỏ nào.
- Kiểm chế và tránh việc bị biến thành mục tiêu tấn công.

Thương thuyết

- Nâng cao vị thế đang mạnh của mình để đàm phán lại hoặc thay đổi luật lệ của cuộc chơi.
- Chuẩn bị, chuẩn bị, và chuẩn bị kỹ càng hơn nữa.
- Có kỷ luật và tập trung trí lực.
- Áp dụng “kỹ thuật Columbo” để kết nối các chi tiết không liên quan lại với nhau.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Phản ứng nào từ phía đối thủ cạnh tranh mà bạn cần phải ngăn chặn?*
- *Bạn cần hành động ra sao (Bạn phải “giả điên” như thế nào?) để không đánh động đối thủ?*
- *Bạn cần làm gì để có thể tấn công khi cơ hội xuất hiện?*
- *Bạn luyện tập như thế nào để đảm bảo mình hoàn hảo khi gắn kết với khách hàng?*

KẾ 28

Qua cầu rút ván

Làm lộ các điểm yếu của bạn một cách có chủ đích, dẫn dụ địch thâm nhập vào thế trận của bạn. Kế đó tiêu diệt địch bằng cách bao vây và cắt đứt các đường tiếp tế của chúng.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Hàn Tín, một danh tướng thời Sở-Hán, một lần cầm quân đi dẹp hai nhóm phiến loạn. Khi tới bờ sông Vị thì gặp phải một toán hai trăm binh sĩ của nước thứ ba cố tình chặn đường. Lúc ấy Hàn Tín có ba lựa chọn, nhưng ông chẳng thích lựa chọn nào. Ông có thể tấn công nhóm binh lính này, nhưng lính của ông phải lội qua sông để đánh quân địch trên bờ, đó thật là một bất lợi ghê gớm. Ông có thể rút quân, nhưng lại có thể bị xử tử vì không hoàn thành nhiệm vụ. Hay ông có thể chờ đợi, nhưng kẻ thù sẽ càng kìm chân ông không cho đi tiếp cho kịp thời gian.

Ông bèn lệnh cho quân lính đắp đập ở thượng lưu bằng các bao cát. Vào buổi sáng hôm sau, dòng sông bị thu hẹp đến khi chỉ còn là một dòng chảy nhỏ, và binh lính của ông có thể qua sông dễ dàng. Ngay khi hai bên vừa chạm mặt, Hàn Tín lệnh cho quân lính rút lui. Kẻ thù, khao khát chiến thắng, đã đuổi theo tới giữa lòng sông. Khi nửa số quân địch đã vượt dòng sông cạn ấy, ông lại lệnh cho một toán lính khác, nấp sẵn phía sau đập nước, phá đập đi để khai thông lại dòng chảy. Một bức tường nước khổng lồ đổ ào xuống, nhấn chìm luôn những tên lính đang cố vượt qua sông.

Các ứng dụng thời hiện đại

Bộ cánh Canali

Khi tôi đang trong văn phòng làm việc thì bị chồng tôi kéo tới cửa hàng Nordstrom cùng anh, và nói rằng Dosi vừa gọi để thông báo Nordstrom đang giảm giá 30% cho các khách hàng nam. Chúng tôi phải len lỏi trong giao thông của ngày Giáng sinh để tới chỗ Dosi, nữ nhân viên bán hàng ưa thích của chồng tôi ở Nordstrom, người luôn nở nụ cười, lúc ấy đang tiếp bốn khách hàng khác. Cô bảo chúng tôi đi mua sắm xung quanh một lúc rồi quay lại gặp cô sau ba mươi phút. Vì thế chúng tôi ở đó, buồn chán và tiêu xài tiền một cách vô ý thức vào những thứ không thực sự cần thiết, mục đích chỉ để giết thời gian. Khi quay trở lại, Dosi dẫn chúng tôi tới gian hàng lộng lẫy của Canali. Cô nói, “Tôi đã để ý bộ đồ này cho anh. Nó rất hiếm, và anh là người có số đo phù hợp với nó - bộ đồ may ở Ý này không phải loại dành cho tất cả mọi người, anh biết đấy.” Chúng tôi bắn khoăn nhìn vào bảng giá để 1.899 đôla chưa thuế, nhưng Dosi lại chỉ ra sự khác biệt mà việc giảm giá 30% sẽ mang lại. “Anh cứ mặc thử xem nó như thế nào,” cô nói. Chồng tôi mặc thử bộ này, và chất vải thanh tú tuyệt vời ấy khiến anh trông giống kiểu người chữ V hoàn hảo như David Beckham. Trước khi nhận thức được điều gì đang diễn ra, chúng tôi đã phải mua một cà vạt Canali giá 170 đôla để mặc kèm với bộ quần áo và các khuy ở tay áo thì được làm lại theo kiểu Ý với giá 64 đôla. Và sau đó, tất nhiên là, “À nhân tiện, một chiếc áo khoác màu xanh loại này của Canali không bao giờ lỗi mốt. Anh mua thêm vài cái quần của Canali để thay đổi với áo khoác nhé vì chiếc áo này phối với màu nào cũng hợp hết?”

Dosi đã liên tiếp dụ chúng tôi “qua cầu” bằng cách đưa ra giảm giá 30%, và sau đó thì “bao vây” để chúng tôi phải loay quanh ở Nordstrom mua những thứ đồ không cần thiết, để tiếp đó lại “rút ván” khi chúng tôi quyết định sẽ mua bộ cánh đắt đỏ ấy. Lúc ấy, chúng tôi bị sập bẫy cùng với một quyết định mua hàng đắt đỏ (mà chẳng có đường rút lui), do đó tất cả những tiền phụ thu hay các khoản chi khác đều không đáng kể (bởi vì về mặt tâm lý chúng tôi cảm thấy bắt buộc phải hành động nhất quán với sự tự thanh minh do chính chúng tôi dựng lên - đó là lý do ban đầu vì sao chúng tôi mua bộ quần áo ấy).

Ngành công nghiệp làm đẹp

Các sản phẩm làm đẹp có mặt không chỉ ở các thẩm mỹ viện mà còn ở tất cả các loại phòng khám như các trung tâm xóa hình xăm, các phòng khám nha

khoa và cả các spa nữa. Trong một nền kinh tế trì trệ, việc tiêu thụ Botox, một dạng tinh chế từ độc tố của vi khuẩn botulinum gây liệt cơ, được dùng để làm phẳng nếp nhăn, tăng trưởng theo cấp số nhân. Allergan là công ty nổi tiếng nhất trong việc sản xuất ra các sản phẩm làm đẹp, trong đó có Botox, Juvéderm và các sản phẩm cấy ghép ngực. Trong khi Allergan cũng sản xuất các loại dược phẩm điều trị các bệnh nghiêm trọng, một phần ba doanh thu của họ lại đến từ các sản phẩm có độ tăng trưởng cao, đạt mức 1,8 tỉ đôla vào năm 2012. Đây là một ngành kinh doanh siêu lợi nhuận bởi các khách hàng cần “làm đẹp lại” trung bình cứ mỗi ba tới sáu tháng một lần. Các phòng khám nhỏ hay các thẩm mỹ viện đều cho dùng thử Botox trên một vùng nhỏ trên da mặt để “dẫn dụ” khách hàng “qua cầu”. Khi một vùng da được tiêm Botox, thì cơ may là khách sẽ quay lại tiêm hết cả khuôn mặt hoặc ít nhất là bơm lại cho vùng da đó. Tiến sĩ Carter Singh ở Bệnh viện Hoàng gia Derbyshire nói, “Thật dễ thấy cách mọi người trở nên nghiện.” Một trong những khách quen nói rằng, “Một khi bạn bắt đầu dùng Botox thì rất khó dừng lại, vì bạn đã quen với khuôn mặt của mình như vậy. Tôi rất sợ rằng nếu tôi ngưng sử dụng nó bây giờ, thì tất cả các nếp nhăn sẽ quay trở lại.”

Sập bẫy với hệ thống Chia-sẻ-Thời-gian¹⁰

Chuyến đi Las Vegas đầu tiên của tôi vào năm 2000 là một trải nghiệm thú vị. Tôi được phát nhiều vé miễn phí tới dự một buổi biểu diễn âm nhạc, và bốn đêm ở miễn phí tại Bellagio chỉ vì đồng ý đi một tour nửa ngày tới vùng đất nghỉ dưỡng tuyệt đẹp này. Đó không phải là một thỏa thuận tồi chút nào: bỏ ra nửa ngày để có được nhiều thứ thú vị miễn phí.

Trước khi hiểu được vấn đề, họ đưa chúng tôi tới nơi này và buộc chúng tôi tham dự buổi thuyết trình bán hàng để nói về các tài sản chia-sẻ-thời-gian của họ. Các nhân viên bán hàng đã sử dụng hàng loạt các kỹ năng bán hàng như: truyền tải một cảm giác cấp bách (“đăng ký ngay để nhận giảm giá 35% - chỉ trong hôm nay”); sự công nhận của xã hội (“rất nhiều người nổi tiếng trong làng giải trí đã từng ở nơi này”); cảm giác khan hiếm (“chỉ còn một vài căn là còn trống”); cảm giác đạt được thành tựu (“tại sao không tự thưởng cho mình vì đã làm việc chăm chỉ nhỉ?”). Và thật ngạc nhiên, tôi thấy mọi người vẫn bị sập bẫy của chiêu trò bán hàng đánh vào cảm xúc và tạo áp lực mua hàng cũ. Anh rể của tôi, Matt, vốn là người rất dễ bị mắc lừa,

cũng là một trong số đó. Trở về nhà từ chuyến đi ấy, khi quay lại với thực tại, anh đã thay đổi suy nghĩ và phải trải qua nhiều cơn nhức đầu và tranh cãi, để cuối cùng bị mất năm ngàn đôla tiền đặt cọc.

Những chiến thuật triển khai

Trong kế này, “cái ván” là để ám chỉ đường rút lui. Sau khi bị lừa qua “cầu” và bị rút mất đường lui, kẻ thù của bạn sẽ phải chiến đấu hết sức lực, cuối cùng bị kiệt quệ, vì chúng phải chiến đấu trong thành trì của bạn. Rộng hơn nữa, bạn có thể tạo ra hoàn cảnh để ép buộc bên kia phải hành động theo ý bạn.

Bán hàng và tiếp thị

Kế này dùng một thứ miễn phí làm con mồi để dẫn dụ khách hàng tương lai qua “cầu”. Một khi họ đã qua cầu rồi thì cho rút ván - người bán hàng sử dụng các kỹ năng khác nhau để dụ khách hàng tiềm năng đưa ra hành động mua hàng tức thì. Kế này có thể ẩn dưới nhiều vỏ bọc khác nhau:

- Chương trình khách hàng trung thành, thẻ tặng quà, tích điểm, thẻ khách hàng
- Quà tặng và các mẹo quảng cáo khác
- Bán thêm sản phẩm¹¹, bán chéo sản phẩm¹² và áp lực từ bạn bè¹³
- Đưa ra kế hoạch trả góp dễ dàng nếu khách không thể hoặc chưa trả đầy đủ cùng một lúc được.

Thương thuyết

Trong đàm phán, đặt đối thủ vào tình thế “việc đã rồi”: mọi thứ đã được chuẩn bị xong xuôi từ trước, và sau đó bạn chỉ cần xin lỗi (tốt nhất là với một lý do hợp lý) vì đã làm việc ấy. Nên nhớ:

- Khuyến khích đối thủ đưa ra những cam kết công khai, để nếu họ có đi ngược lại những cam kết này thì chính họ sẽ bị mất thể diện và vị thế.

Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi

- Tạo điều kiện cho một sự thay đổi nhỏ trong một hành vi cụ thể; sau đó dùng nó để thay đổi thói quen và văn hóa.
- Tạo ra những “chiến thắng” nhỏ và nhanh để động viên mọi người làm theo nhằm đạt được mục tiêu to lớn hơn.
- Khi đặt ra một mục tiêu, phải có một cộng sự đứng nhắc nhở mình giữ cam kết, hoặc công bố nó ra trước toàn thể công chúng. Đây là cách để bạn hướng đến thành công: bằng cách “rút ván” để không thể rút lui.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn có kế hoạch nào để bán thêm sản phẩm cho khách hàng?*
- *Bạn có chiến thuật nào để bán chéo sản phẩm cho khách hàng hiện tại?*
- *Bạn dự định sẽ đề nghị khách hàng giới thiệu bạn với một doanh nghiệp khác như thế nào?*
- *Làm thế nào để mọi việc giữa doanh nghiệp của bạn và khách hàng trở nên dễ dàng hơn?*
- *Làm thế nào để dụ khách hàng thực hiện bước đầu tiên?*
- *Bạn làm gì để khiến khách hàng cam kết sử dụng dịch vụ và sản phẩm của mình?*
- *Làm thế nào để khuyến khích nhân viên của bạn chủ động?*
- *Bạn làm gì để khiến nhân viên của bạn tiếp tục chủ động như vậy?*

KẾ 29

Hoa nở trên cây

Tạo ra vẻ ngoài đánh lừa để làm cho trận đồ của mình trông có vẻ mạnh hơn thực chất. Giống như một đàn ngỗng giang cánh bay vút qua bầu trời vậy - sự hoành tráng của đội hình bay còn được tăng lên bởi phần khi những đôi cánh ấy được rải rộng ra hết cỡ.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Năm 420 SCN, quân Bắc Ngụy tấn công thành Tế Nam. Quân hai bên giao chiến trên ba mươi trận trong vòng hai mươi ngày. Quân Tống toàn thắng và đuổi đánh địch cho tới thành Lý. Đoàn tướng quân của quân Tống là một kẻ tài năng đã trở nên ngạo mạn khi trải qua từ thắng lợi này tới thắng lợi khác, dù vậy Đoàn tướng quân vẫn rất cẩn trọng để tránh bị quân địch phục kích. Tuy nhiên quân Bắc Ngụy cũng tìm cách đánh lừa được quân Tống và phóng hỏa đốt hết nguồn cung cấp lương thực của họ.

Một tên làm phản chạy từ phía Tống sang bên Bắc Ngụy và báo cáo tình cảnh thê thảm của quân Tống. Biết được điều này, quân Bắc Ngụy quyết định dồn hết tổng lực để đánh bại quân Tống.

Đêm đến, phía trại của Tống vẫn đèn đuốc sáng trưng, Đoàn tướng quân cùng mấy tên lính đi đếm rất nhiều bao gạo trắng trong kho. Có tin đồn lan đến phía Bắc Ngụy rằng quân Tống vừa được tiếp tế thêm rất nhiều lương thực. Chúng không biết Đoàn tướng quân đã lệnh cho lính đổ đầy các túi ấy bằng cát trắng rồi phủ một lớp gạo trắng lên trên. Quân Bắc Ngụy, trước đó đã bại trận mấy lần dưới tay quân Tống, lập tức rút quân không dám tấn công nữa. Ngày hôm sau, quân Tống vẫn giáp mũ chỉnh tề hành quân trên đường mà không gặp phải bất cứ một sự phản công nào từ phía địch. Vậy là quân Tống rút về thành trì kiên cố của mình một cách bình an.

Các ứng dụng thời hiện đại

Nghệ thuật đóng gói

Đó là một ngày lạnh đáng kinh ngạc tháng 11-2012 ở biển Nam Miami. Tôi cùng mấy người bạn thân nhất khám phá ra nhà hàng ở khách sạn Setai. Ngay khi vừa bước vào, chúng tôi được chào đón bởi sự ấm cúng dễ chịu tỏa ra từ bếp lò của khu vực nấu món tandoori¹⁴, nơi chúng tôi có thể nhìn thấy và nói chuyện được với đầu bếp trẻ người châu Á đang tung cục bột làm bánh mỳ naan¹⁵ trong không trung. Xung quanh chúng tôi lúc ấy quả thực là một bữa tiệc thị giác: nghệ màu vàng tươi, tiêu màu đỏ, và con vịt quay kiểu Bắc Kinh thì đang được quay trong một cái lò bằng kính. Chúng tôi nhìn nhau. Chính là nó. Sau đó chúng tôi ngồi xuống ở bàn gần bếp lửa để cố tận hưởng phong cách ẩm thực Xuyên Á này. Nhà hàng này thường xuyên phục vụ các ngôi sao như Madonna, Heidi Klum và Sheryl Crow. Điều gì đã khiến nơi đây trở nên khác biệt đến thế? Điều gì đã khiến chỗ này thu hút được những người nổi tiếng đến và ở những phòng có giá thấp nhất là tám trăm đôla một đêm? Những tấm ốp bằng gỗ tếp và gạch cổ đem từ Thượng Hải, hầm rượu cổ kính cho tới các tác phẩm nghệ thuật Trung Hoa treo trên tường - tất cả những trang trí này đã tạo nên một trải nghiệm châu Á độc đáo ngay giữa trung tâm của bãi biển Nam Miami náo nhiệt.

Theo Tạp chí *Fortune* (22-07-2013), tất cả các quảng cáo trên tivi của Chrysler đều là về lịch sử nước Mỹ. Một quảng cáo về những cựu binh tham chiến trở về, được lồng tiếng bởi Oprah Winfrey, và quảng cáo khác là về những người nông dân, với Paul Harvey lồng giọng của Chúa trời. Những quảng cáo này đều chuyển tải thông điệp về nền văn minh Mỹ và lòng ái quốc, đến từ một công ty do nước ngoài sở hữu. Exor là một công ty đầu tư nằm trong danh sách Fortune 500, có trụ sở đặt tại thành phố Turin, Ý. Bên cạnh việc sở hữu Chrysler và 30% của Fiat, Exor còn sở hữu cả Ferrari, Maserati, Lancia, Alfa Romeo và có các cổ phần lớn trong thị trường môi giới bất động sản thương mại, ngân hàng, truyền thông, và cả đội bóng thành Turin, Juventus. Mười năm trước, ba phần tư doanh thu của Exor đến từ châu Âu; ngày nay thị trường châu Âu chỉ chiếm ít hơn một phần ba doanh thu của tập đoàn. Thị trường lớn nhất của Exor hiện nay chính là

nước Mỹ. Exor rất khôn ngoan khi tạo ra một thông điệp để cộng hưởng với thị trường mà họ sẽ gặt hái được nhiều lợi nhuận nhất.

Sau khi mua một hũ nước xốt với những trái cà chua trông như được hái bằng tay ở Ý và được chế biến bởi những người Sicilia, tôi rất hào hứng chuẩn bị một bữa ăn mang phong vị Ý cổ điển cho gia đình mình. Trong lúc đợi nước xốt sôi âm ỉ trên bếp, tôi cẩn thận ngắm nghía từng chi tiết của cái hũ. Và thật bất ngờ, ở dưới đáy hũ là một dòng chữ nhỏ được viết rất bay bướm: *“Một sản phẩm của Unilever”*.

Các doanh nghiệp bán hàng đa cấp và bán hàng trực tiếp “gắn hoa giả trên cây”

Tôi được mời tới tham dự hai buổi tiệc của công ty đồ dùng nhà bếp Pampered Chef bởi hai người hàng xóm khác nhau, một buổi gặp mặt của công ty mỹ phẩm Mary Kay bởi một đồng nghiệp, một buổi bán hàng thời trang giảm giá bởi một số người bạn, và một bữa tiệc dùng thử sản phẩm của Herbalife bởi giáo viên của con tôi. Tôi không thể nhớ được bao nhiêu lần bạn bè và những người quen đã cố tìm cách tuyển tôi làm “tuyển dưới” của họ. Và cứ mỗi lần như thế, tôi đều cảm thấy bị ép buộc phải mua một món hàng, như thế nhờ đó mà tôi có được quan hệ bạn bè, đồng nghiệp, gia đình hay hàng xóm với họ vậy. Tôi tự hỏi làm cách nào mà hệ thống bán hàng trực tiếp thế này lại có thể tự đứng vững được, bởi vì cuối cùng thì người bán trực tiếp sẽ mất hết bạn bè, đồng nghiệp, hàng xóm hay gia đình của họ. Và khi họ cố tuyển thêm khách hàng của riêng mình thì chính những khách hàng-bạn bè-gia đình-hàng xóm ấy đều sẽ trở thành đối thủ trực tiếp của họ.

Tin hay không tùy bạn, nhưng bán hàng trực tiếp, bất kể đó là bán thực phẩm cao cấp, mỹ phẩm, hay bảo hiểm, là một ngành công nghiệp trị giá 30 tỉ đôla ở Mỹ, và 17 tỉ đô (năm 2008) ở Trung Quốc. Kim, một đồng nghiệp cũ của tôi đã bỏ việc và tham gia với chồng mình để làm việc toàn thời gian với vai trò là người phân phối cho Nu Skin. Họ làm việc cật lực và được thăng chức lên làm quản lý vùng, siêu sao bán hàng, và lãnh đạo toàn cầu, đạt hết tất cả các giải thưởng vinh quang. Khi cố gắng thuyết phục tôi vào làm, Kim đã say mê vẽ nên cách mà “gia đình Nu Skin” đã làm cho cuộc đời cô trở nên tốt hơn, cho cô một vị trí lãnh đạo, và giúp cô thiết kế nên số phận của mình. Kim thực ra chỉ là một câu chuyện thành công hiếm có giữa

rất nhiều các trường hợp tôi biết mà đều kết thúc bằng việc mua một núi các sản phẩm dùng thử chất đồng trong nhà và rồi thôi không làm nữa. Có một lần tôi được mời tới dạy các kỹ năng lãnh đạo cho một công ty bán hàng đa cấp (MLM) nhỏ. Tôi đã học được rằng có những công ty đa cấp hợp pháp và cũng có những công ty lừa đảo, và những công ty đã làm mờ ranh giới giữa hai loại này.

Đây là cách họ kiếm tiền. Những người bán trực tiếp, hay còn gọi là “tư vấn viên”, quảng cáo sản phẩm của họ theo rất nhiều cách, bao gồm một người giới thiệu nhiều người, tổ chức tiệc ở nhà, các sô diễn, và mạng Internet. Người bán được trả thù lao dựa trên doanh số bán hàng của riêng mình cũng như một phần doanh số từ những người tuyển dưới của họ và cả những người tuyển dưới của những tuyển dưới đó nữa. Đó là lý do vì sao các công ty đa cấp xấu được nhắc đến như là các hệ thống “kim tự tháp”. Bên cạnh việc trả tiền hoa hồng bán hàng, rất nhiều công ty đa cấp cho các đại lý của mình đi du lịch miễn phí, thưởng tiền và các phần thưởng đặc biệt khác. Nguyên tắc “người mua chịu trách nhiệm”¹⁶ được áp dụng, không phải tất cả các công ty bán hàng trực tiếp đều thành thật và thẳng thắn với khách hàng, và các hệ thống kim tự tháp cũng như các “cơ hội” lừa đảo khác cũng trở nên phổ biến.

Cần cẩn thận với các công ty đa cấp bất hợp pháp chỉ tìm cách có được lợi nhuận từ doanh số bán hàng trực tiếp có được nhờ hoàn toàn từ việc tuyển thêm người thay vì bán các sản phẩm. Các dấu hiệu cảnh báo khác là những người tuyển mộ không chịu chia sẻ các điều khoản chi tiết trong chính sách trả thưởng; khiến cho một người bán hàng mới tham gia bỏ tiền đầu tư quá nhiều vào các mẫu sản phẩm, việc huấn luyện, và các gói tiếp thị; không cung cấp chính sách mua lại hoặc chính sách trả lại kho. Vấn đề là không dễ để nhận biết được một hệ thống kim tự tháp. Rất nhiều công ty sử dụng các sản phẩm thực và một sự nguy trang tinh vi nhằm tạo vẻ ngoài hợp pháp nhưng thực chất vẫn chỉ là một kiểu khác của mảnh lối làm tiền kim tự tháp mà thôi.

Chưa kể, mô hình kinh doanh bán hàng trực tiếp là ví dụ hay nhất cho kể “hoa nở trên cây”. Một “cái cây tơ trời”, ở đây là một công ty không có gì, hoặc cùng lắm là có một dây chuyền sản xuất không đảm bảo, liên tục “nở hoa” với tầng tầng lớp lớp những người bán hàng được chiêu mộ, hay còn gọi là tuyển dưới. Điều rắc rối ở đây là những người bán hàng ở tất cả các

cấp độ (tuyến dưới) thực chất lại chính là những người tiêu dùng. Theo Joel Rosenblatt trong bài viết trên tờ *Bloomberg Businessweek* (6-12-2013), Herbalife đang bị sấm soi kỹ giữa các luận điệu của người quản lý quỹ phòng chống rủi ro Bill Ackman rằng công ty này là một hệ thống kim tự tháp. Còn theo CNBC.com (16-01-2014), Trung Quốc đã mở cuộc điều tra đối với Nu Skin. Động thái này diễn ra một ngày sau khi *Nhân dân Nhật báo* cho đăng một câu chuyện rằng các phương thức huấn luyện của Nu Skin dành cho những người bán hàng là một sự “tẩy não”, và gợi ý công ty này chính là hệ thống kim tự tháp.

Các hệ thống Ponzi và hệ thống kim tự tháp áp dụng kế này, theo đúng nghĩa đen, một cách tối đa. Hàng xóm của mẹ tôi, cô Lara, gọi cho mẹ tôi và rủ bà đầu tư vào một dự án phát triển khu mua sắm ở California, có mức tỷ suất hoàn vốn là 20%. Cô ấy mở máy tính xách tay lên, chỉ vào một trang web rất hoành tráng với sơ đồ thiết kế của dự án phát triển trung tâm mua sắm này. Mẹ tôi như bị mê muội đi cho tới khi tôi thực hiện mấy phân tích về tình hình kinh tế hiện nay để bà hiểu. Tỷ lệ lãi suất ngân hàng lúc ấy đang ở mức thấp nhất từ trước tới nay, vậy thì tại sao công ty lại có thể trả cho những nhà đầu tư gấp nhiều lần số tiền mà họ phải trả cho ngân hàng? Sáu tháng sau, Lara nói với mẹ tôi rằng bà ấy mất 5.000 đôla, và người bạn đã chiêu mộ bà bị mất tới 15.000 đôla - thực chất là chỉ 14.300 đôla thôi bởi ông ta đã kiếm được 700 đôla cho việc tuyển mộ được Lara. Trang web bị gỡ xuống, và số điện thoại miễn cước hóa ra cũng là trò lừa đảo.

Những chiến thuật triển khai

Nước là chất lỏng, tuy vậy nó có thể ở bất cứ hình dạng nào và có thể chảy xuyên qua mọi thứ. Trong chiến tranh, ai có thể tạo ra chiến thuật thích ứng với hoàn cảnh của kẻ địch thì kẻ đó sẽ thành công.

- Tôn Tử

Một cái cây không có hoa sặc sỡ nhưng nếu “gắn hoa giả” vào thì nó sẽ trở thành một cái cây hoàn toàn khác. Kế này đề cao việc thành lập một mạng lưới để có thể trở nên mạnh mẽ hơn so với việc phân mảnh ra. Ý nghĩa thứ hai liên quan tới việc sử dụng các nguyên liệu đúng để nâng cao vị thế của bạn và để thích ứng với hoàn cảnh. Có một lời cảnh báo rằng: hãy chú ý những kẻ gắn “hoa giả” vào “thân cây trơ trọi” - tức là sử dụng những thứ

huy hoàng để che giấu một thực tại thảm hại, kiểu như hệ thống Ponzi hay hệ thống kim tự tháp vậy.

Tiếp thị

- Đóng gói và tạo ra nhận thức mà bạn mong muốn để khiến cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên tuyệt vời nhất có thể.
- Xây dựng thương hiệu và uy tín.
- Tạo ra hình ảnh theo cách bạn muốn.
- Để được thăng tiến, hãy quảng cáo bản thân mình bằng cách làm nổi bật lên năng lực của bạn. Bạn được thăng chức không phải chỉ bởi hiệu quả công việc bạn mang lại ở vị trí hiện tại, mà còn do năng lực của bạn khi làm việc ở một cấp cao hơn.

Giao tiếp trong kinh doanh

Mặc dù nhận thức không hẳn đã là thực tế, nhưng đó lại là thực tế đối với người tiếp nhận. Do đó bạn có thể quản lý các nhận thức để quản lý nhận thức của một ai đó.

- Đánh bóng các kỹ năng giao tiếp như việc lựa chọn từ ngữ, cách truyền tải thông điệp, và cả giọng nói.
- Thể hiện hình ảnh phù hợp thông qua điệu bộ, thái độ và phong cách.
- Mặc đồ để chuẩn bị cho sự thành công.
- “Mặc đồ không phải thể hiện bạn là ai mà thể hiện bạn muốn thành người như thế nào.” – Chu Tấn Ninh

Mở rộng kinh doanh

Sức mạnh không chỉ là năng lực thực sự mà bạn có; đó còn là sự nhận thức về, cũng như giả định về, sức mạnh mà người khác nghĩ bạn sở hữu. Hãy hiểu được sự khác biệt giữa sức mạnh bạn thực sự có, sức mạnh bạn tin là mình có, và sức mạnh mà người khác nghĩ là bạn có. Xác định khoảng cách giữa chúng và không nhầm lẫn cái này với cái khác.

- Tạo nên các liên minh, tổ chức các hội liên hiệp, hoặc tham gia vào các hội liên hiệp đã có sẵn nhằm tạo nên một bộ mặt và một mạng

lưới mạnh mẽ và vững chắc.

- Thu hút các cộng sự, đồng minh và những người đóng góp để tạo nên một lực lượng vững mạnh.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn làm cách nào để có được vẻ ngoài lớn hơn thực chất?*
- *Tủ quần áo của bạn có thể hiện hình ảnh đúng cho môi trường kinh doanh của bạn không?*
- *Việc giao tiếp của bạn có mô tả một cách hiệu quả về doanh nghiệp của bạn không?*
- *Ngôn ngữ của bạn có tạo nên những hình ảnh khiến bạn nhận được những câu trả lời ưng ý không?*
- *Bạn có đang thực hiện các hoạt động giao lưu đúng chỗ để gặp được những người cần gặp không?*
- *Bạn sẽ làm những gì để thu hút các cộng sự hoặc để xây dựng nên các liên minh vững chắc?*
- *Bạn sẽ phải làm những gì để kêu gọi họ hợp tác?*

KẾ 30

Biến khách thành chủ

Tìm cách để luồn một chân qua khe cửa nhỏ. Kiểm soát đầu não của kẻ thù bằng cách từ từ xâm chiếm cơ thể hắn và gây ảnh hưởng. Cuối cùng, bạn sẽ giành được toàn quyền kiểm soát.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Khi nước Chu, quê nhà của Hạng Lương, rơi vào tay nhà Tần, Hạng Lương bỏ trốn cùng với người cháu của mình là Hạng Vũ, và sau đó xin trú ẩn ở nước Ngô.

Hạng Lương gây dựng tiếng tăm là một nhà cầm quân quyết liệt, xây dựng được lòng tin và sự tín nhiệm và dần dần leo lên các chức vụ cao hơn cho tới khi được phong làm quân sư cho bộ máy chính quyền nước Ngô.

Năm 209 TCN, khi các bang quốc thuộc triều đại Tần nổi dậy, Thái thú của Ngô sai Hạng Lương dẫn quân đi tham gia vào lực lượng nổi dậy. Hạng Lương và cháu là Hạng Vũ nhận lời và cho triệu tập một cuộc họp bàn để xác định chiến lược cho kế hoạch nổi dậy. Giữa cuộc họp, theo ám hiệu của Hạng Lương, Hạng Vũ rút kiếm chặt luôn đầu Thái Thú. Hạng Lương tự tôn mình làm Thái Thú và ngay lập tức giết hết bất cứ kẻ chứng kiến nào chống đối.

Các ứng dụng thời hiện đại

Hyundai: Từ kẻ học việc trở thành người kiến thiết cho công nghiệp xe hơi quốc gia

Richard M. Steers đã viết trong cuốn sách mang tên *Made in Korea* (tạm dịch: *Sản Xuất Tại Hàn Quốc*) của mình rằng năm 1968, công ty xe hơi Ford

chấp thuận cho Hyundai trở thành nhà lắp ráp cho dòng xe Ford Cortina. Họ cho phép Hyundai dùng các linh kiện và nguyên vật liệu của Hàn Quốc nhiều nhất có thể và đồng thời còn chấp thuận việc hỗ trợ kỹ thuật cho ngành công nghiệp linh kiện xe hơi của Hàn Quốc. Các kỹ sư ở Ford đã dạy Hyundai việc kinh doanh từ đầu tới cuối, bao gồm việc lập kế hoạch, lên lịch, lắp ráp sản phẩm, kiểm tra và quản lý chất lượng. Sau hai năm đầu tiên, hai công ty bắt đầu thảo luận việc liên doanh với nhau, nhưng kế hoạch đó đã không bao giờ thành hiện thực, bởi cả hai bên đều muốn giành quyền quản lý. Đầu tiên, Hyundai đề xuất làm ra những chiếc xe Ford do Hyundai sản xuất, để bán thông qua các kênh phân phối toàn cầu của Ford, tuy nhiên Ford đã bác bỏ đề nghị này. Thay vào đó, Ford đề nghị Hyundai hợp tác sản xuất xe hơi sử dụng động cơ do Ford thiết kế cùng thân xe sản xuất ở Úc và bộ truyền động sản xuất ở Nhật. Cảm thấy bị xúc phạm, Chung ngay lập tức tìm một con đường riêng để biến giấc mơ trở thành một nhà sản xuất xe hơi tầm cỡ thế giới thành hiện thực. Để học cách mà toàn bộ ngành công nghiệp xe hơi hoạt động từ đầu như thế nào, ông đã gửi các chuyên gia tới Úc để học các công nghệ sản xuất, gửi tới Nhật để học về dịch vụ hậu mãi, và tới Mỹ để học tiếp thị và các hệ thống phân phối. Mặc dù Hyundai vẫn tiếp tục lắp ráp dòng xe Ford Cortina thêm vài năm sau đó nhưng từ thâm tâm Chung không bao giờ muốn làm như vậy.

Ý thức được rằng quan hệ liên doanh đang bị hủy hoại, trong khi nhận thấy rằng Hyundai vẫn cần các nguồn cung cấp từ bên ngoài và hỗ trợ kỹ thuật, Chung tiếp cận General Motors, Volkswagen và Alfa Romeo. Nhưng ông đã không thể tiến xa hơn, bởi không ai đưa cho ông quyền kiểm soát quản lý và sự độc lập mà Hyundai muốn có. Cuối cùng, Chung gõ cửa Mitsubishi, và cả hai đối tác đều đạt được cái mà họ đang tìm kiếm. Ở thời điểm đó, Mitsubishi đang vừa phải chật vật cạnh tranh với các công ty lớn của Nhật như Toyota và Nissan mà vẫn phải cố gắng để tăng thị phần lên. Hyundai có thể có được quyền kiểm soát quản lý toàn bộ và sản xuất được những chiếc xe mang tên tuổi Hyundai, sử dụng các thiết kế kỹ thuật của Nhật cho tất cả mọi thứ, từ động cơ cho tới bộ truyền động. Với động lực là lời chỉ thị của tổng thống Hàn Quốc thúc giục các nhà sản xuất xe hơi trong nước phải chế tạo ra được loại “xe quốc gia”, Chung sang châu Âu nhằm tìm kiếm sự hỗ trợ trong việc thiết kế. Đầu tiên ông tới gặp ItalDesign, một công ty thiết kế cho Alfa Romeo và Fiat. Sau đó ông gặp gỡ George Turnbull, nguyên là chủ tịch của British Leyland. Ông lập tức thuê Turnbull làm phó

chủ tịch công ty Hyundai Motor. Sự đóng góp của Turnbull trở nên vô giá trong việc biến tầm nhìn của Chung thành hiện thực. Năm 1976, nhà máy mới được khánh thành, và mẫu xe mới với tên gọi Pony - chiếc xe hơi quốc gia đầu tiên của Hàn Quốc - bắt đầu lăn bánh.

Các công ty được phẩm có vốn đầu tư nước ngoài ở Trung Quốc

Trung Quốc kể từ lâu đã coi các công ty nước ngoài như là một nguồn cung cấp vốn, công nghệ và các bí quyết quản lý vì họ muốn xây dựng nền kinh tế của mình mang quy mô toàn cầu. Trong một thời gian dài, Trung Quốc đã đưa ra các mức thuế thấp, cho thuê đất giá rẻ và các ưu đãi khác cho các doanh nghiệp nước ngoài trong khi mời mọc họ tham gia liên doanh với các công ty trong nước. Giờ đây khi các ngành công nghiệp của Trung Quốc đã trưởng thành và đất nước họ đã được tư bản hóa khá tốt, họ có thể bắt phạt các công ty nước ngoài mà không lo tới chuyện có khiến cho các công ty này phật ý hay không. Theo Dexter Roberts và Carol Matlack trên tờ *Bloomberg Businessweek* (19-9-2013), vào cuối tháng 7-2013, Trung Quốc đã ra hiệu cảnh báo các doanh nghiệp nước ngoài đang nhắm nhe vào thị trường được phẩm trong nước, rằng Trung Quốc sẽ không “cho phép các công ty nước ngoài tự tiện chiếm đoạt thị trường Trung Quốc” và rằng người Trung Quốc sẽ phụ trách thị trường này. Ủy ban Cải cách và Phát triển Quốc gia Trung Quốc đã thẳng tay điều tra các công ty đa quốc gia của Mỹ và châu Âu vì đã có những hành vi cạnh tranh không lành mạnh. GlaxoSmithKline cùng với Bayer, Eli Lilly và các tên tuổi khác nữa đang bị điều tra các hành vi hối lộ và ấn định giá. Dumex, công ty chuyên sản xuất sữa bột cho trẻ em thuộc tập đoàn Danone, trước đây đã bị phạt về hành vi ấn định giá thì nay lại đối mặt với các cáo buộc rằng công ty đã trả “các khoản phí tài trợ” nhằm mua chuộc nhân viên của các bệnh viện ở Thiên Tân để bán sữa bột của họ. Một số công ty hối lộ các bác sĩ và quản lý bệnh viện để kê toa bằng thuốc của họ. Một số công ty khác lại thuê các thám tử để tìm hiểu xem các yếu tố tối quan trọng của doanh nghiệp là gì, bao gồm cả những mối quan hệ với các quan chức mà một công ty Trung Quốc có thể có, tình hình tài chính của đối tác có phù hợp không, và làm thế nào để tạo quan hệ với những người có khả năng gây ảnh hưởng. Tháng 8-2013, Peter Humphrey, một công dân Anh, vốn từng làm thám tử cho Glaxo, đã bị bắt và bỏ tù cùng với vợ của mình.

Những chiến thuật triển khai

Kế này khuyên nên chấp thuận một vị trí thấp kém để không bị coi là một mối hiểm nguy - rồi từ đó đưa chân vào cửa và mở rộng tầm ảnh hưởng qua khỏi phạm vi ban đầu khi đối thủ không để ý. Ví dụ Lenovo, Microsoft và Intel đều khởi đầu với vị trí thấp kém so với IBM và xây dựng sức mạnh của mình từ đó. Hyundai bắt đầu với vai trò là “người học việc” của Ford và là một nhà phân phối cho Mitsubishi. Kế này cũng khuyên nên khai thác cơ hội để chuyển từ thế bị động sang thế chủ động. Hậu Chiếu Quý và Lan Lâu Lâu cũng đề cập trong cuốn *The 36 Strategies of the Chinese* (tạm dịch: *Ba Mươi Sáu Kế Của Người Trung Quốc*) rằng phải trải qua nhiều bước để chuyển hóa từ “khách” thành “chủ”. Đầu tiên, người đó phải được chào đón và tin tưởng với tư cách là một người khách. Sau đó, với vai trò là khách, người đó không nên tạo ra những nghi ngờ. Trong suốt quá trình, người khách phải luôn tỉnh táo để nắm bắt ngay cơ hội ngay khi nó xuất hiện. (Ví dụ như khi Thái Thú Ngô mời khách của mình là Hạng Lương tới để bàn mưu tính kế cho cuộc khởi nghĩa, Hạng Lương đã nhìn thấy và nắm bắt ngay cơ hội này.) Người khách lúc đó nhân cơ hội này mà mở rộng tầm ảnh hưởng của mình. Anh ta phải cố giành được quyền kiểm soát và thay luôn cả chủ nhà. Cuối cùng, một khi đã thành chủ rồi, anh ta cần phải củng cố quyền lực của mình để không bị phế truất.

- Liên doanh để nắm vững cách làm; sau đó chiếm đoạt, mua lại cổ phần hoặc tự mình thiết lập.
- Xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm.
- Khiến cho đối thủ, khách hàng hoặc đối tác phải phụ thuộc vào bạn.
- Chịu trách nhiệm các nguồn lực cần thiết; dần dần nắm lấy quyền kiểm soát cần thiết đối với việc tiếp cận con người và những thứ khác.
- Trở thành một chuyên gia, một người luôn được người khác tìm đến. Nếu bạn là nhân vật tối cần thiết, mọi người sẽ phải tìm đến bạn để xin lời khuyên và kiến thức.
- Cảnh giác kẻo bị khách chiếm lấy vị thế làm chủ của mình.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Vị trí thấp kém hơn nào bạn có thể đảm nhận bây giờ để làm giảm những nghi ngờ từ phía đối thủ, họ không coi bạn là mối đe dọa nữa?*
- *Xác định những đòn bẩy cần phải xây dựng để thiết lập ảnh hưởng và quyền kiểm soát của mình đối với đối thủ cạnh tranh.*
- *Kế hoạch thực thi của bạn là gì để giành được những đòn bẩy đó?*
- *Bạn cần xem xét những bước đi nào để củng cố liên minh của mình?*
- *Bạn cần củng cố sức mạnh bằng cách nào để tránh bị chiếm đoạt quyền làm chủ?*

CHƯƠNG 6

Bại chiến kế

KẾ 31

Mỹ nhân kế

Khi phải đối mặt với kẻ thù mạnh, hãy tìm cách thuận phục kẻ cầm đầu. Khi đối mặt với kẻ cầm đầu nhiều thủ đoạn, hãy cố làm nhục nhuệ khí của hắn. Khai thác sự ham mê sắc dục của hắn để làm tê liệt tinh thần chiến đấu của hắn. Một khi tinh thần hắn bị dao động, nhuệ khí của binh lính cũng bị phá vỡ và lực lượng địch sẽ bị suy yếu đáng kể. Để bảo toàn sức mạnh của mình, hãy biết lợi dụng những điểm yếu của địch.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Trong suốt thời Xuân Thu, hai nước Ngô và Việt thường xuyên xảy ra giao tranh. Ngô vương Phù Sai gần như bất khả xâm phạm, vì ông luôn được vây quanh bởi những tên tùy tùng rất giỏi và rất cảnh giác. Phạm Lãi, một quân sư tài ba của nước Việt, đã nghĩ ra một kế để phá vỡ được vòng bảo vệ quanh Phù Sai.

Ông tìm thấy Tây Thi, một thiếu nữ có nhan sắc chim sa cá lặn, và dạy cho cô cầm kỳ thi họa. Khi Tây Thi bước sang tuổi 16, cô được đưa sang phục vụ Phù Sai. Phù Sai chết mê chết mệt với nhan sắc và tài năng của cô. Nhiệm vụ của cô lúc ấy là phải tìm cách gài bẫy Phù Sai để hắn và đám cận thần chống lại nhau. Nhan sắc mê hồn của Tây Thi đã giúp công việc này trở nên rất dễ dàng. Ngô vương Phù Sai không còn chí thú vào chuyện chính sự nữa và thường xuyên bỏ lỡ các buổi thiết triều. Tây Thi lập mưu khiến Phù Sai nghi ngờ lòng trung thành của đám cận thần của mình. Cuối cùng, để

được yên tâm, Phù Sai cho chặt đầu tên cận thần thân tín nhất. Một ngày nọ, năm được thời cơ khi Phù Sai ra khỏi kinh thành, quân Việt và các đồng minh đã tấn công và chiếm được nước Ngô.

Các ứng dụng thời hiện đại

Người phụ nữ hoang dã của Phố Wall và con đường trở nên giàu có

Như chúng ta đã biết ở phần Kế thứ năm, Lynn Tilton, một nữ doanh nhân tỷ phú làm nên từ bàn tay trắng, người sáng lập và là Giám đốc Điều hành của Patriarch Partners, một công ty đầu tư cổ phần tư nhân chuyên mua lại các công ty sản xuất đang thua lỗ trong các ngành mà vốn do nam giới chiếm ưu thế. Các thương vụ mua lại của cô có công ty trực thăng MD, nhà sản xuất xe cứu hỏa American LaFrance và nhà sản xuất các hệ thống tự động Dura. Cô khiến tôi chú ý khi xuất hiện trong một cuộc phỏng vấn với Barbara Walters với áo khoét cổ sâu, váy siêu ngắn và giày cao gót đế nhọn hoắt. “Hầu hết phụ nữ đều cảm thấy cần trở nên giống nam giới hơn để có được thành công,” Tilton nói. “Tôi thì lại tin rằng phụ nữ chỉ nên là phụ nữ mà thôi.”

Cô đã tự tạo cho mình đạo đức nghề nghiệp nghiêm khắc từ khi còn trẻ. Cô bắt đầu làm việc nhà lúc bốn giờ sáng và luyện tập tennis sau giờ học cho tới khi trời tối, rồi từ đó trở thành một ngôi sao tennis của trường. Sau khi tốt nghiệp ở Yale, cô kiếm được công việc ở Morgan Stanley. Cô cưới chồng, sinh được một đứa con, rồi ly dị và trở lại với phố Wall, nhận bằng MBA ở Columbia sau mười bốn tháng, và ngay sau đó được nhận vào làm ở Goldman Sachs. Cô đã có hai thập kỷ làm việc trong môi trường mà nam giới chiếm đa số và rồi rời bỏ công ty đầu tư cuối cùng, Amroc, với vai trò là đối tác¹⁷ vào năm 1998, cùng với tài khoản mười triệu đô trong ngân hàng. Trở lại thời cuối những năm 1980, Phố Wall không phải là một môi trường làm việc thân thiện bậc nhất cho phụ nữ. “Đó là nơi rất khó cân bằng giữa việc một bên là cố gắng phấn đấu trong thế giới của đàn ông và một bên là trở thành một người phụ nữ,” cô nói. “Một là bạn cảm thấy thoải mái, hai là bạn nghỉ việc.” Năm 1991, cô kiện Merrill Lynch vì tội quấy rối tình dục. Do các điều khoản ràng buộc của việc giải quyết vụ này, không có nhiều các thông tin chi tiết bị lọt ra ngoài. Tilton nổi tiếng với việc dùng người đứng vị trí khi cần, và cô cũng được biết đến với tính trăng hoa. Năm 1998, cô gửi

cho những khách hàng quan trọng nhất của mình những tấm thiệp Giáng sinh đầy tính khiêu dâm. Trên tấm thiệp đó có hai bức hình: một là hình cô mặc bộ đồ bó sát người với viền ren đỏ chót, đội mũ ông già Noel và ngồi giang chân trên một cái thang, và tấm kia là hình cô trong bộ đồ lót màu đen với giày cao cổ và tay thì đang vung roi. (Bạn có thể dễ dàng tìm thấy những hình ảnh để đời này ở trên mạng.)

“Tôi dành gần như toàn bộ sự nghiệp của mình để nghe những người đàn ông hỏi xem tôi mặc gì và đồ lót của tôi màu gì,” cô nói, “do đó đó là món quà tạm biệt của tôi. Tôi là một người phụ nữ gợi cảm trong một ngành có ít phụ nữ làm việc. Đó chỉ là trò đùa của tôi với những người đàn ông ấy thôi.”

Trong bài viết trên tạp chí *Forbes* ngày 17-04-2011, Jenna Goudreau nói rằng Tilton đã sử dụng những trò khêu gợi giữa những năm 1990 khi còn làm vị trí kinh doanh và quỹ giao dịch ở Amroc Investments. Theo Goudreau, một vài nhân viên cũ muốn giấu danh tính bởi họ sợ bị kiện, nói rằng Tilton (51 tuổi vào năm 2011), đã dùng “bản năng nữ giới” - bản năng giới tính của mình - như một thứ vũ khí lợi hại.

Trong một cuộc phỏng vấn với Jessica Pressler của tạp chí *New York* số ra ngày 10-4-2011, Tom Bernard, đồng nghiệp của Tilton lúc đó, đã nói: “Cô ấy rất thích khiêu khích. Thỉnh thoảng khi đi ngang qua chỗ cô ấy đang nói chuyện điện thoại, bạn sẽ nghe thấy tiếng ‘Hmmm.’” Cô ấy nổi tiếng với phong cách ve vãn và trang phục khiêu gợi. Bất chấp những điều đó, các nhân viên cũ vẫn khen ngợi cô về đạo đức nghề nghiệp, sự nhạy bén trong kinh doanh và phong cách lãnh đạo đầy sức thuyết phục. Điều quan trọng nhất mà họ nói đến là cô có sức thuyết phục mạnh mẽ và cô quan tâm tới người khác. Chung quy lại, Tilton vẫn là một nữ doanh nhân sắc bén và hiểu biết. Khoảng cuối năm 2000, khi nền kinh tế lao đao, bà và đối tác của mình đã mua một danh sách vốn đầu tư của các khoản cho vay thương mại không thể chi trả với mức chiết khấu 26% và đóng gói chúng bằng Ark, một cấu trúc nghĩa vụ vay thế chấp mà Tilton được cấp bằng sáng chế. “Bà ấy thực sự rất thông minh, hiểu vấn đề mình đang làm, và những động lực của bà hoàn toàn là vì lợi ích chung của số đông,” theo như lời của Richard Levin, hiệu trưởng trường Đại học Yale.

Stephen Gray, đối tác quản lý ở công ty quản lý khủng hoảng CRG Partners, đã làm việc với Tilton trong năm năm trở lại đây, nói: “Cách cô ấy

ăn mặc hơi quá lỗ so với một căn phòng toàn dân ngân hàng. Cô ấy muốn đánh lạc hướng họ khỏi giao dịch đang diễn ra.”

“Tôi có thích làm người ta mất thăng bằng hay không hả?” Tilton hỏi. “Có chứ. Khi bị mất thăng bằng thì người ta sẽ biết lắng nghe.”

Phong cách khiêu gợi của cô và kiểu không có diện mạo và hành vi phù hợp với các buổi hội thảo kinh doanh là một chiến thuật để nắm tay trên. Bằng cách sử dụng “bản năng nữ giới” của mình, Tilton làm phân tán tư tưởng đối thủ cạnh tranh khỏi giao dịch đang thực hiện, rồi gài bẫy họ để thu lợi cho mình. Trong khi đó, bà cũng hoàn toàn nhận thức được rằng việc khai thác khả năng khiêu gợi của mình có thể mang đến kết quả ngược lại và phong cách ấy có thể tác động xấu tới bản chất của mình. Tuy vậy, như cô nói, cô muốn đưa ra cho người ta một gói hoàn chỉnh gồm có: giác quan kinh doanh nhạy bén, giá trị giải trí và một nhân cách đầy mê hoặc.

Những chiến thuật triển khai

Biết người biết ta, trăm trận trăm thắng.

- Tôn Tử

Nếu như áp dụng theo nghĩa đen của kế này là sử dụng sắc đẹp và ham muốn nhục dục để gài bẫy, mua chuộc hoặc làm địch sao nhãng, thì ở góc độ rộng hơn nó còn ngụ ý là vô hiệu hóa đối thủ cạnh tranh bằng cách đưa ra thứ mà đối thủ muốn và cần. Bằng cách làm thỏa mãn những ham muốn và nhu cầu của đối thủ, bạn có thể làm hấn sao nhãng đi và rồi thao túng hấn. Kế này được áp dụng tốt nhất để làm phân tán nhằm đẩy sự chú ý của đối tượng mục tiêu ra xa khỏi mối quan tâm chính. Trong kế đầu tiên, “Dối trời vượt biển”, việc làm phân tán có thể ở dưới nhiều dạng khác nhau, từ việc tạo ra một môi trường giải trí để tác động tới cảm xúc hay để thỏa mãn cái tôi cá nhân, địa vị xã hội, hay sự tín nhiệm. “Mỹ nhân kế” có tác dụng với những người có ham muốn nhục dục, sắc đẹp và sự trẻ trung. Trở về thời tiền sử, những bức vẽ trong hang động thường là miêu tả cảnh sinh hoạt tình dục. Mười ngàn năm sau, nghệ thuật công chúng của đế chế La Mã chứa đầy nội dung tình dục. Các nghệ nhân Trung Quốc và Nhật Bản từ xưa cũng lấy cảm hứng không ít từ tình dục để đưa vào các tác phẩm của họ. Trong mọi thời kỳ lịch sử, tình dục vẫn được sử dụng như là một thứ vũ khí lợi hại. Và ngày nay, nghệ thuật đem lại niềm vui trong kinh doanh, đặc

biệt là ở châu Á, sẽ không thể trọn vẹn nếu không có phụ nữ đẹp. Một chủ nhà tinh tế sẽ nắm bắt và cung cấp những gì người khách muốn. Trong môi trường của rượu và phụ nữ đẹp - những sự phân tán - rào cản giữa các bên trong một mối quan hệ kinh doanh cũng trở nên mờ nhạt. Khi một bên đánh mất đi sự thận trọng và lời là cảnh giác, bên kia sẽ thừa cơ mà tấn công và “gài bẫy” nhằm đạt được mục đích của riêng họ. Hãy nhớ:

- Xác định xem đối thủ cần và muốn những gì.
- Xác định các đòn bẩy và cách bạn có thể sử dụng chúng để đạt được mục đích cuối cùng.

Các nhà sản xuất bia, rượu vang, mỹ phẩm và thuốc lá thường tuyển những người phụ nữ hấp dẫn để quảng bá hoặc chứng thực chất lượng sản phẩm của họ. Các hãng hàng không ở châu Á và ngành công nghiệp thời trang cũng dùng “mỹ nhân kế” để có được hiệu quả tốt.

Định hình nhận thức

- Sử dụng bề ngoài hấp dẫn như một tài sản.
- Định hình nhận thức để mang lại lợi ích cho bạn.
- Đánh bóng vẻ ngoài, xây dựng một hình ảnh tốt đẹp và trau dồi các kỹ năng giao tiếp nhằm mang lại lợi ích cho bạn. Hãy nhớ rằng, nhận thức chính là thực tế.
- Để có những cơ hội thành công tốt hơn, hãy tạo ra một tập hợp hoàn chỉnh bao gồm vẻ ngoài thu hút, thái độ dễ chịu và hiệu quả làm việc cao.

Giành được lợi thế cạnh tranh trong thị trường đã bị tham nhũng

Khi xem xét các cách sử dụng mỹ nhân kế trong kinh doanh, chúng ta cần phải hiểu rõ ràng về tham nhũng và việc vượt qua ranh giới đó có nghĩa là gì. Để có một chỗ đứng trên thị trường (đặc biệt là thị trường châu Á), một cá nhân hay tổ chức nào đó có thể bị cám dỗ vào việc đưa hối lộ. Tham nhũng có ở khắp mọi nơi, dĩ nhiên là vậy, chỉ khác nhau ở loại hình và cấp độ giữa nơi này và nơi khác mà thôi. Và việc hoạt động ở các thị trường bị tham nhũng hoành hành cũng gây ra thất vọng và cả nguy hiểm. Tuy hối lộ là việc làm không thể tha thứ nhưng các công ty cũng phải có sự hiểu

biết sâu sắc về hoàn cảnh nếu họ muốn tồn tại, chứ chưa nói đến chuyện phát đạt. Các công ty sống sót qua được trải nghiệm ấy và rút ra được các bài học thì có thể tạo nên một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ hơn so với đối thủ. Sau đây là một số lời khuyên khi làm ăn trong một môi trường kinh doanh tham nhũng:

- *Hiểu các luật lệ:* Tìm ra mức độ tham nhũng trên thị trường, và “văn hóa” trong hoạt động kinh doanh ở một đất nước. Nghiên cứu kỹ chỗ đứng của công ty bạn ở đó. Ví dụ, công ty bạn sẽ định nghĩa thế nào là “quà tặng” và thế nào là “quà đút lót”? Hạn mức chi tiêu tiền bạc ra sao nếu một món quà lại trở thành một thứ gì đó lớn hơn thế? Đâu sẽ là giới hạn? Và phải đặc biệt lưu ý đến vấn đề luật pháp liên quan đến việc hối lộ ở đất nước bạn. Ví dụ như sẽ là phạm pháp nếu một công ty của Mỹ hối lộ các quan chức nước ngoài, kể cả việc toàn bộ chuyện hối lộ ấy xảy ra ở một nước khác.
- *Khám phá và đưa ra các cách làm thay thế:* Hãy trở nên sáng tạo! Thay vì hối lộ một khoản tiền, các công ty có thể đưa ra các sự khuyến khích phù hợp về mặt đạo đức kiểu như tài trợ cho các chương trình huấn luyện chuyên nghiệp và các hội nghị chuyên đề; tổ chức các hoạt động để phát triển nhân tài cốt lõi; cung cấp trang thiết bị và công nghệ cho tổ chức; hoặc cấp vốn cho một dự án nghiên cứu và phát triển, học bổng, hay một sự kiện thể thao nào đó.

Sau đây là một vài gợi ý của Roberto Martin N. Galang (Trường quản lý John Gokongwei, Đại học Ateneo de Manila), trong cuốn sách của ông có tựa đề *Doing Business in Corrupt Places* (tạm dịch: *Kinh doanh ở những nơi tham nhũng*):

- *Thiết lập* ảnh hưởng chính trị. Vận động hành lang các chính phủ để làm giảm toàn diện sự quan liêu và tham nhũng, đồng thời liên kết với các công ty khác để đấu tranh cho các điều luật hợp lý hơn hoặc để sửa đổi một điều luật nào đó theo ý muốn của bạn.
- *Liên minh* với các đối thủ trong cùng ngành để tạo nên một hiệp hội ngành nghề tự quản, có vai trò chuyển quyền lực từ các cơ quan chính quyền sang cho ngành nghề và những người tham gia.

- *Liên doanh* với các doanh nghiệp nhà nước hoặc các công ty địa phương. Kéo những cổ đông có ảnh hưởng về phía bạn để gây ảnh hưởng cho các nhà hoạch định chính trị và làm giảm thiểu rủi ro gây ra bởi các trở ngại pháp lý.
- *Chuẩn* đôi khi là thượng sách. Nếu hoàn cảnh trở nên quá gay go hoặc quá mạo hiểm, hãy chấp thuận sự trì hoãn của các cơ quan chính quyền hoặc bỏ đi luôn. Tạm thời lánh khỏi thị trường và đợi điều kiện thích hợp để quay trở lại.

Những chiến thuật triển khai

- Đây là điểm đặc biệt hấp dẫn của sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn?
- Đây là điểm “hấp dẫn về giới” của sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn?
- Đối thủ của bạn thèm khát điều gì?
- Làm thế nào để làm thỏa mãn sự thèm muốn của đối thủ, và bạn trông đợi sẽ gặt hái được gì từ chuyện đó?

KẾ 32

Không thành kế

Có những lúc, tốt nhất là để lộ điểm yếu của mình một cách có tính toán làm cho quân địch rối trí hoặc bị lừa khiến chúng lơ là cảnh giác. Khi lực lượng của bạn thực sự thua kém quân địch thì kế này có thể đảo ngược tình thế.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Tam Quốc, Khổng Minh cho đưa hầu hết quân lính ra chiến trường, để lại thành gần như không có quân phòng thủ. Thật không may, khi đó tướng địch nước Ngụy là Tư Mã Ý đưa 150.000 quân bất chợt kéo quân tới trong khi Khổng Minh chỉ có 2.500 lính bảo vệ thành.

Nhận thấy quân Ngụy đông gấp sáu mươi lần, Khổng Minh biết mình vừa không thể đánh lại mà cũng không thể chạy thoát được. Ông bèn cho lính cải trang thành thường dân và cho một ông già đi ra mở cổng thành. Rồi Khổng Minh lên đài ngồi gảy đàn tam thập lục và ngâm thơ, kẻ hầu người hạ vẫn phục vụ cơm và rượu như thường. Quân do thám của Tư Mã Ý chạy về báo rằng cổng thành mở toang, dân thường thì chậm rãi quét dọn đường phố, còn Khổng Minh thì đang thản nhiên chơi đàn. Thái độ dừng đứng ấy đã khiến Tư Mã Ý rối trí. Không gian tĩnh lặng đến kỳ lạ ở một ngôi thành đang mở toang cửa như thế khiến hắn cảm thấy nghi ngờ có cái bẫy đang giăng ra phía trước. Cuối cùng hắn quyết định rút quân và chờ đợi đến khi nào biết chắc điều gì đang xảy ra bên trong thành. Trong khi Tư Mã Ý chần chừ chưa muốn hành động thì quân lính của Khổng Minh đã xong trận từ chiến trường trở về vừa kịp lúc để trấn thủ ngôi thành.

Các ứng dụng thời hiện đại

Google “mở cổng thành” làm Bill Gates rối trí

Theo cuốn sách của David A. Vise mang tựa đề *The Google Story* (tạm dịch: *Câu chuyện Google*), Bill Gates khi ấy đang lướt qua trang web của Google thì nhìn thấy một quảng cáo tìm việc kèm theo tất cả các mô tả về những cơ hội việc làm hiện có ở Google. Ông tỏ ra ngạc nhiên khi thấy rằng một công ty tìm kiếm lại đi đăng tin tuyển dụng các kỹ sư ngành thiết kế hệ điều hành, kiến trúc hệ thống phân phối và các lĩnh vực khác mà Microsoft vốn là chuyên gia chứ không phải Google. Ngày hôm sau, ông gửi một thông báo kêu gọi những người điều hành cấp cao nhất ở Microsoft phải theo dõi những người của Google, vì họ có vẻ như đang lên kế hoạch tấn công Microsoft ở phạm vi rất lớn chứ không chỉ ở lĩnh vực cỗ máy tìm kiếm.

Trong khi đó, Google áp dụng “không thành kế” để công khai tung ra một danh sách các sản phẩm mới từ Gmail tới tìm kiếm trên điện thoại di động. Google không tập trung công kích dữ dội nào vào Microsoft Desktop, nhưng họ lại làm cho Microsoft rối lên và sử dụng sự rối trí đó để tạo ra kết quả tốt.

Mặc dù Microsoft thất bại trong việc gây ấn tượng với người dùng bằng cỗ máy tìm kiếm Bing, họ vẫn có một sự độc quyền thật sự trong lĩnh vực hệ điều hành trên máy tính cá nhân. Họ quyết tâm có được hàng triệu người dùng trên toàn thế giới bằng cách phát triển nên một công cụ tìm kiếm tích hợp sẵn để có thể hiện ra ngay trước mắt người dùng mỗi lần họ bật máy tính lên. Tuy nhiên ngay cả các nguồn lực phong phú của Microsoft cũng không đảm bảo chiến thắng thuộc về họ. Vì dù cho Microsoft đã tuyển dụng một đội quân các kỹ sư phần mềm lành nghề, họ vẫn không thể thu hút được các chuyên gia trong lĩnh vực *tìm kiếm*. Việc vừa cố gắng chiến đấu một cách vô vọng trên mặt trận tìm kiếm và vừa phải chống đỡ cuộc tấn công trong lĩnh vực hệ điều hành đã khiến người khổng lồ Microsoft mệt mỏi.

Năm 2006, vận dụng một cách rất khéo léo “không thành kế”, Google đã tung ra sản phẩm Google Docs (bây giờ là Google Drive). Một trong các biên tập viên của tôi đã sử dụng Google Docs, phần mềm cho phép chúng tôi cộng tác và sửa chữa tài liệu trong thời gian thực. Các tài liệu được chia sẻ, mở ra và biên tập bởi nhiều người cùng lúc. Không như Microsoft cố gắng làm cho các sản phẩm trở nên hoàn hảo và sẽ không bao giờ xuất xưởng nếu sản phẩm chưa hoàn thiện, Google lại “mở cửa” để thu thập ý

kiến và phản hồi từ phía người dùng và đối thủ cạnh tranh bằng cách giới thiệu sản phẩm của họ ra ngay cả khi chúng còn đang trong giai đoạn phát triển. Chúng rất thú vị, các dịch vụ đi kèm thì miễn phí và vẫn còn nhiều điểm có thể phát triển thêm được. Người dùng không phải trả phí sử dụng, do đó họ sẽ không phàn nàn ngay cả khi sản phẩm đó chưa được phát triển toàn diện. Không những thế, người dùng còn háo hức tham gia một cách tích cực trong việc đóng góp ý kiến phản hồi, nên Google có thể rút ngắn quãng đường học hỏi của mình và tung ra thêm nhiều sản phẩm miễn phí tốt hơn nữa. Trong việc thoải mái thể hiện những chỗ có thể phát triển thêm, sự vượt mặt và cách biệt của Google so với Windows và các phần mềm khác của Microsoft đã bắt đầu từng bước trở thành hiện thực. Trên thực tế, người dùng có thể sử dụng các dịch vụ miễn phí của Google, bắt chắp các thiếu sót của chúng, và trở nên ít bị phụ thuộc hơn vào phần mềm của Microsoft. Ngày nay, chúng ta có thể viết, đăng, chỉnh sửa và in các tài liệu mà không hề cần tới Windows - kẻ sinh nhai của Microsoft.

Bằng cách áp dụng “không thành kế”, Google đã gây một mối và rối loạn cho Microsoft, người khổng lồ bất khả chiến bại một thời đã tiêu diệt bất cứ đối thủ nào trên đường đi của họ.

Để lộ các điểm yếu và lỗ hổng

Là một diễn giả, tôi thấy các khán thính giả rất chăm chú lắng nghe và cảm thông khi họ nghe tôi nói về những khó khăn, những thất bại, những bước lùi mình đã trải qua và tôi đã làm thế nào để vượt lên những hoàn cảnh như vậy. Điều này nghe có vẻ hơi ngược đời. Có thể bạn nghĩ rằng khán thính giả đến tham gia chỉ để nghe những con người thành công chia sẻ tất tần tật về những thành quả vẻ vang mà họ đạt được. Nhưng trên thực tế, các khán thính giả của tôi lại hầu như chẳng quan tâm mấy đến những thành tích mà tôi có được. Họ muốn nghe xem tôi đã *thất bại* như thế nào - tôi đã vực bản thân mình dậy và vượt qua được nghịch cảnh ra sao. Trong nhiều năm, tôi cứ phải liên tục viết lại các tư liệu của mình, để cho người dẫn giới thiệu qua những nét căn bản về tôi và dành phần lớn thời gian còn lại để tôi chia sẻ về những điểm yếu và sự kém cỏi của mình.

Gần đây, tôi có một bài thuyết trình chính ở một hội thảo trước một nhóm các luật sư tranh tụng và các nhà điều hành. Có thể bạn sẽ nghĩ rằng trong một môi trường nam giới chiếm ưu thế và toàn “học-môn nam” như

vậy, tôi đã có thể gặp phải khó khăn trong việc kết nối với khán giả nếu như tôi không nhấn mạnh vào việc chiến thắng và đánh bại đối thủ. Thế nhưng tôi đã ngạc nhiên một cách thích thú. Bằng cách “mở cổng thành” - chia sẻ và nói chuyện về những điểm yếu cũng như những điểm mạnh của mình - tôi đã có thể truyền cảm hứng để họ có thể chấp nhận được sự không chắc chắn và các thất bại của bản thân.

Khi tôi kết thúc buổi diễn thuyết, một trong số những nhà điều hành đó lên chỗ tôi và nói rằng tôi đã khởi đầu cho buổi hội thảo tập huấn thường niên của họ bằng một bài diễn văn hoàn hảo. Hơn thế nữa, ông ta còn nói rằng tôi đã khiến cho ông và mọi người vượt ra được bên ngoài những lối suy nghĩ thông thường và truyền cảm hứng để họ trở thành những nhà lãnh đạo thực thụ trong tổ chức của mình.

Những chiến thuật triển khai

Quân địch tuy đông hơn, ta vẫn có thể ngăn chúng không chiến đấu với ta.

- Tôn Tử

Kế này theo đúng nghĩa đen khuyên người ta nên phơi bày một cách có mục đích “sự đầy đủ” hoặc “sự trống rỗng” và sử dụng biểu hiện đó để dẫn dắt đối phương theo một hướng nhất định. Hệ thống Ponzi, việc sử dụng các công ty ma và các trò chơi về niềm tin đều là những áp dụng đúng nghĩa đen của kế này nơi mà chiến thắng chỉ là trò chơi có tổng bằng không. Trong cạnh tranh trên thương trường, các đối thủ sẽ dỗi theo và nghiên cứu từng nước đi của bạn, cố gắng đoán trước bước đi tiếp theo và bạn sẽ trở thành mối đe dọa với họ ở đâu. Chúng ta đã quen với việc giữ thông tin càng bí mật càng tốt. Kế này, mặt khác, lại đưa ra một suy nghĩ không chính thống. Thay vì giấu giếm, bạn có thể để lộ thông tin một cách chiến lược để định hình và gây ảnh hưởng tới sự đánh giá và phản ứng của đối thủ nhằm đem lại lợi ích cho bạn.

Google công khai để lộ cho Microsoft biết các sản phẩm chưa hoàn thiện của họ, và họ khiến cho các tay săn đầu người ở Microsoft náo loạn bằng cách công khai tuyển dụng các vị trí với hàm ý là có các kế hoạch nguy hiểm. Bằng cách mở rộng lĩnh vực của mình ra một cách có chủ đích, Google đã làm Microsoft bối rối và bắt họ phải chiến đấu trên nhiều mặt trận khác nhau, nhằm mục đích làm xói mòn ý chí và các nguồn lực của

Microsoft. Thứ hai, bằng việc mở ra cho người dùng các cơ hội để cải tiến sản phẩm, Google đã mở rộng được cộng đồng người dùng toàn cầu của mình. Bạn cũng có thể áp dụng “không thành kế” bằng cách:

- Tạo ra những điều bí ẩn và khó hiểu bằng cách thể hiện các điểm yếu của mình một cách có tính toán.
- Khiến mọi người tham gia vào việc xây dựng lòng tin và các mối quan hệ bởi, theo tâm lý học, con người muốn xây dựng, sửa chữa, đóng góp, và trở thành một phần của một vấn đề quan trọng nào đó.

Lãnh đạo có sức ảnh hưởng

Thắm sâu trong mỗi người, chúng ta đều nhận thức rất rõ những điểm yếu của bản thân. Nếu một người lãnh đạo của một nhóm hay một tổ chức có sự can đảm để thừa nhận rằng họ không hoàn hảo, rằng họ cũng có lúc làm hỏng chuyện và sau đó cũng học hỏi được từ đó, thì họ sẽ mở ra được một môi trường mới đầy sự tín nhiệm, học hỏi, và khuyến khích nhân viên của mình chấp nhận nhiều rủi ro có tính toán hơn. Việc để lộ một cách công khai các điểm sơ hở không hạ thấp hình ảnh, độ tín nhiệm, hay năng lực của một người lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng cho tập thể. Ngược lại, điều đó thực sự còn làm gia tăng cảm hứng hơn nữa. Tuy nhiên để làm được điều đó, người lãnh đạo sẽ cần có ý thức về giá trị của bản thân mình và bất chấp kết quả có là gì đi nữa.

- Xây dựng lòng tin và kết nối với mọi người bằng cách để lộ những thất bại trong quá khứ cũng như những yếu điểm của mình một cách có chủ đích và có chiến lược.
- Nhận khiển trách; tìm kiếm sự giúp đỡ; thừa nhận rằng bạn đã làm hỏng việc. Đó là một cơ hội để xây dựng nên sự kết nối và ràng buộc giữa người với người.
- Đơn giản chỉ cần nói, “Tôi không biết”, và chỉ ra một người có chuyên môn tốt hơn (có thể là cấp dưới hoặc đồng cấp của bạn). Đó là một cơ hội để thể hiện sự tự tin của bạn và xây dựng được lòng tin không chỉ với người hỏi bạn mà còn với người bạn chỉ tới nữa, vì bạn đã làm họ tỏa sáng bằng công sức của bạn.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn làm thế nào để làm lộ ra các kế hoạch của mình một cách có chiến lược cho đối thủ biết và định hướng các phản ứng của họ để có lợi cho bạn?*
- *Bạn làm thế nào để xây dựng được lòng tin trong nhóm hay tổ chức của mình bằng cách mang lại sự vinh quang cho người khác?*
- *Bạn làm thế nào để tạo động lực cho nhóm của mình bằng cách để lộ bản thân mình và khiến họ vào tham gia cùng?*

KẾ 33

Biến kế của địch thành kế của mình

Khi bị gài bẫy, hãy gài bẫy bên trong bẫy của địch để khiến nội bộ địch lục đục. Dùng gián điệp của địch để làm do thám cho ta, thì sẽ không bại trận được.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Tam Quốc (220-591 SCN), vị tướng uy quyền nhất là Tào Tháo luôn luôn tìm cách dồn đối thủ là Chu Du vào đường cùng. Quân Tào Tháo thành thạo chiến đấu trên cạn do từ nhỏ vốn được sinh ra và lớn lên ở vùng đồng bằng, trong khi Chu Du lại giành được nhiều thắng lợi trong thủy chiến. Vì thế, Tào Tháo không cách nào đánh được Chu Du với những trận chiến xảy ra gần bờ sông hoặc đầm lầy.

Tào Tháo chiêu mộ được hai vị tướng lão luyện về thủy chiến để huấn luyện và cầm quân cho ông ta, và do đó thắng bại phụ thuộc rất nhiều vào hai vị này. Khi binh lính đang được huấn luyện bơi vượt sông và đi dưới đầm lầy, Tào Tháo cũng theo đuổi một chiến lược không dùng vũ lực. Ông cho một trong các quân sư của mình, người vốn là bạn cũ của Chu Du, sang chiêu hàng Chu Du.

Chu Du tiếp đón người bạn cũ của mình thật thân tình và cho tổ chức yến tiệc rất linh đình, đồng thời khơi lại chuyện cũ và tình bạn giữa hai người mà tuyệt nhiên không đề cập đến chiến tranh đang xảy ra cả. Chu Du uống rất nhiều rượu và khi đêm về khuya, trông ông đã rất say rồi. Ông bảo người bạn của mình ở lại ngủ qua đêm. Người bạn này không tài nào chợp mắt được. Tin rằng Chu Du đã say mèm, hần lén dậy đi rình mò xung quanh và tìm được một lá thư trên bàn của Chu Du. Hần vội đọc lướt qua và phát hiện một câu chuyện động trời của hai vị tướng thủy quân mà Tào

Tháo vừa chiêu mộ. Bức thư nói rằng hai vị ấy đã sẵn sàng kết đồng minh với Chu Du. Họ sẽ sớm chặt đầu Tào Tháo và gửi thủ cấp tới cho Chu Du. Bức thư ấy tất nhiên là giả mạo, do Chu Du bày trò để tạo sự nghi ngờ lẫn nhau bên phía nội bộ quân Tào.

Ngày hôm sau, tên quân sư ấy vội vã trở về doanh trại quân Tào. Sau khi nghe báo cáo, Tào Tháo ngay lập tức lệnh xử trảm hai vị tướng mà không thèm nghe lời biện hộ. Hai người chết mang theo xuống mồ hy vọng duy nhất đánh bại quân Chu Du của Tào Tháo.

Các ứng dụng thời hiện đại

Tinh báo công nghiệp thời hiện đại

Ngày nay, một công ty Hàn Quốc hay Đài Loan có thể thuê một kỹ sư Nhật Bản với một mức lương hợp lý. Vậy nên họ có thể học được những công nghệ tân tiến của Nhật Bản rất nhanh. Samsung là một ví dụ khi bằng cách chào đón những kỹ sư giỏi nhất của Sony, đã có thể “mượn” các công nghệ sẵn có mà Sony đã dày công phát triển. Các công ty có thể thu nhận các gián điệp công nghiệp hợp pháp bằng cách tuyển dụng những người có chuyên môn và kiến thức sâu rộng từ phía đối thủ.

Google cho xây dựng văn phòng tuyển dụng ở Kirkland, Washington, chỉ cách năm phút lái xe từ trụ sở của Microsoft, chỉ với mục đích đơn thuần là tuyển dụng nhân tài của Microsoft mà thôi. Khi Lý Khai Phục, trưởng bộ phận Dịch vụ Tương tác, rời Microsoft để đến với Google, cả hai công ty phải đưa ra một loạt những bộ luật liên quan đến thỏa thuận phi cạnh tranh.

Người Trung Quốc, Nhật Bản, Singapore và Đài Loan là những người giỏi nhất trong việc tiếp nhận và chỉnh sửa các công nghệ của phương Tây. Họ ứng dụng phản gián kế theo nhiều cách khác nhau: gửi những con người tài năng nhất sang Mỹ để học các trường tốt nhất và rồi khi về nước họ mang theo những hiểu biết toàn diện nhất về những thứ tốt nhất trên thế giới; mua một sản phẩm rồi tháo tung nó ra nghiên cứu và sản xuất ra một sản phẩm tương tự thế; hay cải tiến một sản phẩm nào đó để làm nó thậm chí còn trở nên tốt hơn.

Sử dụng dữ liệu lớn như một gián điệp

Tôi luôn suy nghĩ về việc mua một bộ đồ nội thất mới, do đó tôi lên mạng để xem các mẫu mã và so sánh giá cả. Ngay sau khi bắt đầu tìm kiếm, tôi nhận được một email từ Amazon.com với lời mời mua các bộ đồ nội thất tương tự như bộ mà tôi đang tìm kiếm. Quảng cáo của Amazon theo tôi tới tất cả các trang tôi ghé qua, và đều xuất hiện ra ở bên phải màn hình máy tính. Tôi cũng để ý rằng Amazon còn giới thiệu thêm các mẫu mã khác ở trong mục “Những món hàng bạn có thể quan tâm”. Có phải Amazon đã theo dõi tôi không? Một từ thôi, *phải*. Làm thế nào mà Amazon biết được là tôi đang tìm kiếm mẫu mã sản phẩm đó với những tính năng như vậy? Tuy có cảm thấy một chút rùng mình nhưng tôi vẫn bị mê hoặc bởi sự tiện lợi ấy và mua luôn món hàng ở trên Amazon.

Tôi cũng nghĩ ngờ rằng Nordstrom đã theo dõi khi tôi săn lùng một cái váy để lộ vai và lưng màu trắng. Một lúc sau khi tôi bắt đầu tìm cái váy trên mạng thì Nordstrom đã không ngừng theo tôi và hiển thị các mẫu váy của các thương hiệu khác nhau. Thật ngạc nhiên là chúng chỉ khác nhau một chút về thương hiệu và giá cả, nhưng không hề có chiếc nào thiếu ba yếu tố nổi bật là: bắt chéo qua cổ, màu trắng, và theo phong cách nửa thường nhật nửa nghiêm túc.

Rachel Wolfson đã viết trên trang bigdatanews.com (Ngày 11-12-2013) rằng Nordstrom, Amazon và rất nhiều các nhà bán lẻ khác đều sử dụng dữ liệu lớn¹⁸ - “tên gián điệp” - để biết được khách hàng đã xem gì và họ đã mua gì. Phương pháp này gọi là “phương pháp lọc nhờ liên kết giữa các dữ liệu” - một kỹ thuật sử dụng các nguồn dữ liệu có cấu trúc và phi cấu trúc để đem đến trải nghiệm mua sắm tốt hơn khi khách hàng quay trở lại. Bằng cách phân tích lịch sử mua sắm, một nhà bán lẻ có thể đưa ra cho khách hàng chính xác cái khách hàng muốn, thông qua bất kỳ một thiết bị thông minh nào. Việc xử lý dữ liệu lớn trong thời gian thực cho phép quản lý kho một cách hiệu quả nhờ đó một cửa hàng có thể tránh nhập hàng quá nhiều hay nhập thiếu hàng. Nó còn có thể xác định chính xác xem phải trưng bày loại hàng hóa nào ở đâu, đặc biệt là hiển thị thông tin đó để tạo sự tiện lợi hơn cho khách hàng.

Theo Steve Lohr trên tờ *New York Times* (Ngày 11-02-2012), hiểu theo nghĩa rộng, dữ liệu lớn giúp doanh nghiệp sử dụng được khối lượng thông tin khổng lồ - mạng xã hội; lưu lượng web; và các cảm biến kỹ thuật số ở các thiết bị công nghiệp, xe hơi, các máy đo điện tử, và các thùng chuyển hàng -

để từ đó định hướng cho các quyết định. Những nhà bán lẻ như Walmart thì phân tích doanh số bán hàng; giá cả; các dữ liệu về kinh tế, nhân khẩu và thời tiết để đưa ra các lựa chọn sản phẩm tùy vào từng cửa hàng cụ thể và rồi xác định xem các mặt hàng nào sẽ được hạ giá ở thời điểm nào. Các công ty vận tải như UPS phân tích dữ liệu về thời gian giao nhận hàng của xe tải và các luồng giao thông để định hướng cho việc vận tải. Nordstrom kết hợp dữ liệu lớn với mạng xã hội và ghi nhận các đơn hàng cả trực tuyến lẫn ở từng cửa hàng để xác định hành vi mua sắm, các kiểu mua sắm và các xu hướng. Các dịch vụ hẹn hò trực tuyến như Match.com sắp xếp dữ liệu về đặc điểm cá nhân từng người và sự tương tác giữa các thành viên để cải tiến thuật toán dùng trong việc kết đôi các cặp.

Sử dụng dữ liệu lớn - dưới bất kỳ hình thức nào - là một đầu tư thực sự nghiêm túc. Tuy nhiên nó tạo ra một lợi thế cạnh tranh mới, và sự đền đáp cũng rất lớn. Giáo sư Erik Brynjolfsson, một nhà kinh tế học ở trường Quản lý Sloan thuộc MIT, cho rằng các quyết định kinh doanh sẽ ngày càng bị phụ thuộc vào dữ liệu và việc phân tích chúng thay vì dựa trên kinh nghiệm và trực giác. “Chúng ta có thể bắt đầu trở nên có tính khoa học hơn,” ông nhận xét.

Những chiến thuật triển khai

Điều giúp các bậc vua và tướng tài dấy binh thắng địch, thành công hơn người, đó là nhờ nhìn thấu trước. Giờ đây, sự nhìn thấu trước đó không phải nhờ quỷ thần mách bảo, không phải nhờ rút ra từ kinh nghiệm, hay từ tính toán suy diễn mà biết được, phải nhờ người mà biết được tình hình của quân địch. Do đó, dùng gián điệp thì có năm loại: Nhân gián, Tử gián, Nội gián, Sinh gián, Phản gián.

- Tôn Tử

- Nhân gián: tìm các mối quan hệ cũ, đồng môn cũ hoặc bạn bè cũ của đối thủ.
- Nội gián: tuyển người của đối thủ về làm cho mình. Tìm những người đang có thù hằn hoặc mới bị giáng chức, những người bị gạt qua một bên hoặc đang gặp những hoàn cảnh khó khăn.
- Phản gián: huấn luyện và cài gián điệp của mình vào phía đối thủ và chờ báo cáo gửi về.

- Tử gián: cài cắm những gián điệp có nhiệm vụ đưa thông tin sai lệch.
- Sinh gián: tìm những gián điệp do đối thủ cài qua để do thám bên mình. Dụ dỗ mua chuộc và rồi sử dụng hắn.

Kế này khuyên nên sử dụng chính gián điệp của đối thủ để chống lại chúng nhằm khiến nội bộ lục đục và hỗn loạn. Trong chiến tranh, hoạt động tình báo là một phương pháp được chấp nhận để thu thập thông tin tối quan trọng về các động thái của địch. Trong kinh doanh ngày nay, việc tuyển được đúng người, thu hút được những nhân tài then chốt của địch, sử dụng (hợp pháp) công nghệ theo dõi và mua được thông tin tối quan trọng dạng như dữ liệu thiết yếu đều là các cách thức hoạt động tình báo hợp pháp thời hiện đại.

Vì diệu thay! Không có việc gì mà không dùng gián điệp.

- Tôn Tử

- Săn lùng nhân tài của đối thủ.
- Sử dụng các đại diện hay quan chức chính phủ trong một ngành nơi mà họ có quyền pháp lý hoặc kiến thức.
- Dùng các gián điệp để gây bất hòa và mâu thuẫn ở phía đối thủ.
- Có trong tay các thông tin và dữ liệu tối quan trọng - điều này vô cùng thiết yếu.

Chúng ta đang sống trong một xã hội của các mạng lưới kết nối và các mối quan hệ. Việc xác định mối quan hệ mà đối thủ của bạn đang phải phụ thuộc vào sẽ tạo cho bạn tầm ảnh hưởng lớn hơn. Bằng cách xác định được các mối quan hệ sống còn của đối thủ và tìm ra cách tốt nhất để tác động tới mối quan hệ ấy, bạn sẽ tạo ra được các cơ hội để giành được lợi thế cho mình. Google đã làm điều này bằng cách tác động tới Lý Khai Phục, cựu chủ tịch của Microsoft Trung Quốc.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Đối thủ của bạn đang dựa vào những mối quan hệ sống còn nào, và bạn làm sao để có thể chọc thủng và phá vỡ nó?*
- *Bạn cần thông tin gì để làm tăng lợi thế cho mình?*

- *Bạn sử dụng mạng lưới quan hệ của mình để có được các thông tin nội bộ như thế nào?*

KẾ 34

Khổ nhục kế

Con người ta ít ai tự gây thương tích cho chính mình, vậy nên khi ai đó bị đau, mọi người sẽ nghĩ đó là thật. Khai thác sự ngây thơ này để cho quân địch tin, để rồi gieo mồi bất hòa trong nội bộ địch. Đây là cách để đánh lừa địch, như thể chúng là những kẻ khờ khạo vậy.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thời Xuân Thu, Hạp Lư giết Ngô vương rồi tự phong vương cho mình. Người con của Ngô Vương là Khánh Kỵ bèn tập hợp lực lượng để lật đổ Hạp Lư. Sợ hãi trước sự anh minh quả cảm của Khánh Kỵ, Hạp Lư lệnh cho Yêu Ly tìm cách ám sát thái tử.

Yêu Ly vốn nhỏ người nhưng dũng cảm và mưu trí. Hắn vạch ra cho Hạp Lư kế hoạch giết Khánh Kỵ. Đầu tiên, Yêu Ly sẽ vờ bị bắt vì tội làm phản. Để làm cuộc bắt bớ này thêm phần đáng tin, Yêu Ly sẽ bị chặt đi cánh tay phải của mình. Sau đó hắn được bí mật thả ra, tuy vậy bố cáo của vua lại nói rằng hắn vượt ngục trốn thoát, và vợ con hắn bị hành hình.

Yêu Ly chạy sang doanh trại của thái tử xin tị nạn và thể là sẽ trả thù. Khi nhìn thấy phần còn lại của cánh tay bị chặt và nghe chuyện gia đình hắn bị xử trảm, Khánh Kỵ tin tưởng hắn ngay và cho làm phụ tá cho mình. Yêu Ly được ở chung thuyền với Khánh Kỵ. Khi thuyền đi ra giữa biển, Yêu Ly rút giáo ra đâm chết luôn Khánh Kỵ. Thái tử mất máu mà chết, quân của Khánh Kỵ bèn bắt trói Yêu Ly lại. Khi đoàn người đi đến gần biên giới, Yêu Ly đã dùng gươm tự sát.

Các ứng dụng thời hiện đại

Nordstrom tự làm mình đau để duy trì giá trị lấy khách hàng làm trọng

Tháng 12-2012, người bác bên chồng của tôi khi bay từ Montgomery, Alabama sang Chicago để dự đám cưới, đã không may làm mất hành lý lúc chuyển máy bay ở Atlanta. Sau một cuộc gọi, đại diện bán hàng của Nordstrom mang đến tận phòng khách sạn vài bộ đồ để ông chọn cho nghi lễ buổi sáng và cho cả đám cưới nữa. Trong nhiều thập kỷ, văn hóa lấy khách hàng làm trọng tâm của Nordstrom đã nổi tiếng khắp nơi và được coi là tiêu chuẩn vàng trong ngành công nghiệp bán lẻ ở Mỹ. Nordstrom nổi tiếng về một đoạn rất ngắn trong cuốn sổ tay nhân viên:

Luật lệ ở Nordstrom: Điều #1: Sử dụng khả năng đánh giá tốt của bạn trong tất cả mọi hoàn cảnh. Không có thêm một điều luật nào khác nữa. Xin cứ thoải mái hỏi trưởng bộ phận, quản lý cửa hàng, hay tổng quản lý chi nhánh bất kỳ câu hỏi nào vào bất cứ thời điểm nào.

Các nhân viên ở tuyến ngoài được cho quyền tự ra quyết định. Đó có thể là sự sáng tạo kiểu như viết tay một bức thư cảm ơn gửi cho khách hay tự tay giao hàng tới địa chỉ nhà của một khách hàng nào đó.

Nordstrom được biết đến nhiều nhất bởi chính sách tự do đổi trả hàng. Các khách hàng được tự do trả lại những món hàng họ không thích nữa cho cửa hàng mà không hề có một giới hạn thời gian nào và họ còn có thể được hoàn lại toàn bộ tiền mặt, bất kể món hàng đó đã được mua cách đây bao lâu rồi. Theo Cotton Timberlake, Renee Dudley và Chris Burritt trên tờ *Bloomberg Businessweek* (tháng 10-2013), rất nhiều nhà bán lẻ tồn tại lâu được là nhờ triết lý khách hàng là thượng đế, và thực hiện chính sách tự do đổi trả với hy vọng sẽ có được sự trung thành của những tín đồ mua sắm chịu chi. Nhưng sự đi xuống của nền kinh tế hiện nay, cùng với các vụ lừa đảo trả hàng ngày một gia tăng, đã khiến cho nhiều nhà bán lẻ phải mạnh tay hơn nữa trong việc chiến đấu chống lại nạn lừa đảo làm thất thoát 8,8 tỉ đôla một năm cho ngành. Các thủ đoạn lừa đảo gồm có trả lại những món hàng thực chất là hàng ăn cắp hoặc hàng mua lại của bọn lừa đảo, của những người câu kết tuồn hàng ra, trả hàng đã qua sử dụng, và cả hóa đơn giả mạo. Trong khi nhiều nhà bán lẻ như Macy's, Bloomingdales, T.J.Maxx và REI đã thắt chặt chính sách đổi trả hàng của họ và áp dụng các phương thức khác nhau để chống lại mất cắp, thì Nordstrom vẫn giữ nguyên chính sách của mình. “Kinh nghiệm của chúng tôi là nếu bạn tôn trọng khách hàng thì khách hàng cũng sẽ tôn trọng lại bạn”, theo lời Colin Johnson, người phát ngôn của Nordstrom.

Để thích ứng với việc gia tăng số lượng khách hàng quan tâm đến giá cả, Nordstrom đã điều chỉnh hàng hóa của mình để đưa vào các mặt hàng giá rẻ và các phiên bản giá rẻ của các dòng quần áo có thương hiệu đang tồn tại. Giá bán trung bình các mặt hàng ở cửa hàng Nordstrom được báo cáo là thấp hơn 10% trong năm 2009 so với năm 2008. Các nỗ lực giảm giá của Nordstrom đã tác động xấu tới doanh thu bán hàng của họ trong năm 2008 và 2009, tuy năm 2009 các so sánh giữa những cửa hàng với nhau cho thấy công ty vẫn tăng trưởng đều đặn. Để đẩy nhanh sự phát triển, công ty đã tạo một nền tảng đa kênh để đưa ra cho các khách hàng thương mại điện tử lựa chọn “mua trên mạng, nhận ở cửa hàng”. Và để phục vụ các khách hàng toàn cầu, công ty đã mở hệ thống mua sắm trực tuyến ở ba mươi nước. Để khách hàng dễ tiếp cận hơn nữa, các cửa hàng Nordstrom Rack, chuyên bán các mặt hàng giá rẻ hay đồ của mùa trước, được mở ra tại các trung tâm thương mại bên cạnh các cửa hàng truyền thống.

Nordstrom đã áp dụng “khổ nhục kế” theo nhiều cách khác nhau để giữ vững cam kết không thay đổi với các giá trị lấy khách hàng làm trọng tâm của họ. Điều này bao gồm việc trao cho nhân viên quyền tự quyết để thực hiện việc kinh doanh như một chủ doanh nghiệp, đưa ra các chính sách đổi trả hàng tự do nhất, giảm giá bán, đưa ra nhiều mặt hàng đa dạng hơn, và mở rộng tầm với cả ở trong nước lẫn nước ngoài với các mức giá và các vùng địa lý khác nhau. Kết quả tài chính của họ, kể cả trong thời kỳ khủng hoảng, đã minh chứng rằng “khổ nhục kế” để giữ quan hệ khách hàng là một chiến lược đúng đắn (nếu bạn có thể thực hiện được).

Khổ nhục kế để xây dựng nền tảng khách hàng và mở rộng thị phần

Jeff Bezos, Giám đốc điều hành của Amazon, là người tin tưởng tuyệt đối vào việc áp dụng khổ nhục kế để mở rộng thị phần. Tất cả các doanh nghiệp của Amazon đều có các mức chênh lệch giữa giá vốn và giá bán cực thấp, đôi khi còn ở tình trạng “phi lợi nhuận”. Amazon thậm chí còn bán phần mềm cơ sở dữ liệu siêu rẻ cho các doanh nghiệp, mất tiền vào việc đặt cược rằng họ sẽ kiếm lại được tiền ở chỗ nào đó trong dài hạn. Ví dụ, thành viên của Amazon Prime đều được cung cấp dịch vụ miễn phí vận chuyển trong vòng hai ngày cho tất cả các đơn hàng, miễn phí xem phim và các chương trình truyền hình trên mạng, và được mượn một cuốn sách miễn phí trên kindle hằng tháng - tất cả chỉ với bảy mươi chín đôla một năm. Tuy nhiên

có ước lượng rằng Amazon tiêu trung bình hơn chín mươi đôla một năm để cung cấp các dịch vụ miễn phí của Prime cho mỗi khách hàng. Thiệt hại ròng với ít nhất mười một đôla cho mỗi khách hàng, từ đó tạo thành khoản thiệt hại hàng trăm triệu đôla hằng năm cho Amazon. Tại sao Amazon lại giữ dịch vụ tiêu tốn tiền bạc này? Đó là một phần của “khổ nhục kế” để lấy được lòng trung thành của khách hàng trọn đời. Là một thành viên của Prime, tôi lên Amazon để mua mọi thứ từ sách vở cho tới quà sinh nhật và hạt ngũ cốc couscous của Israel. Amazon Prime tạo ra sự tiện lợi một cách nguy hiểm khiến tôi không muốn chuyển qua các nhà bán lẻ khác: giảm giá, giao hàng trong vòng hai ngày và thanh toán bằng một cú nhấp chuột.

Ở thời kỳ đầu, Alibaba đã áp dụng thành công “khổ nhục kế” bằng cách đưa ra chương trình đăng tin miễn phí cho những người mua bán để thu hút họ chuyển từ Ebay Trung Quốc sang trang đấu giá của họ. Lenovo đã tuyên bố thực hiện “mùa hè tàn sát” vào năm 2004. Họ cố gắng đánh bại các đối thủ mạnh như Dell, Hewlett-Packard và Toshiba cũng như các đối thủ địa phương, bằng cách mở một đợt khuyến mãi khổng lồ với hàng trăm loại sản phẩm khác nhau. Trong khi đó, ban giám đốc của công ty áp dụng “khổ nhục kế” bằng cách cắt giảm tiền trợ cấp của các thành viên ban giám đốc xuống trung bình 40% và giảm lương của Giám đốc Điều hành Dương Nguyên Khánh xuống còn một nửa. Công ty đã hồi sinh và lập được một kỷ lục mới - đó là những thứ mà công ty chưa từng làm được trong hơn hai năm trước khi áp dụng “khổ nhục kế”.

“Giờ vàng”, “đêm của các quý cô”, “miễn phí vào các ngày thứ Ba”, “sản phẩm giá một đô”, “mua một tặng một” - tất cả đều là chiến thuật “khổ nhục kế” để thu hút khách hàng tới doanh nghiệp của bạn và tạo được khối lượng bán hàng lớn.

Cẩn thận, chỉ dùng kế này khi nào bạn có nhiều vốn và có kế hoạch chiến lược vững vàng. Nó có thể là con dao hai lưỡi. Rất nhiều các nhà hàng nhỏ lẻ ở Atlanta và thành phố New York đã bị phá sản trong sáu tháng đầu khi mà sau một tháng giảm giá rất nhiều và tặng đồ ăn miễn phí, khách hàng không quay trở lại nữa khi đợt khuyến mãi đã hết.

Groupon và Scoutmob cũng sử dụng rất nhiều “khổ nhục kế”. Những người bán hàng đơn lẻ như các cơ sở xoa bóp trị liệu, các nhà hàng địa phương, các tiệm làm tóc và các cửa hàng bán hoa đều đăng ký tham gia và đồng ý giảm giá tới 70% - thường phải chịu chung số phận với những nhà hàng đã nói ở trên. Người chuyên xoa bóp trị liệu cho tôi đã bị lợi dụng bởi

một khách hàng khôn lỏi, khi người này sử dụng rất nhiều phiếu giảm giá và không bao giờ quay lại khi giá thực được áp dụng. Ngoài việc “khổ nhục kế” là cách thức để xây dựng nền tảng khách hàng, nó cũng có thể hủy diệt một doanh nghiệp nhỏ vốn đã tự làm bị thương nặng chính mình mà không có kế hoạch tài chính dự phòng nào cả. Rất nhiều người lợi dụng các ưu đãi trên Groupon và Scoutmob và không bao giờ trở thành khách hàng thường xuyên cả.

Những chiến thuật triển khai

Trong cuốn *Ba mươi sáu kế của người Trung Hoa*, Hậu Chiếc Quý và Lan Lô Lô đã cho rằng kế này được sử dụng cụ thể vào việc làm tăng thị phần hoặc nền tảng khách hàng một cách nhanh chóng, nhằm giữ chỗ đứng trên thị trường cho đến khi doanh nghiệp có được điều kiện thuận lợi để vượt qua các khó khăn ngắn hạn, để kích cầu và đánh bại đối thủ. Nó có thể được dùng để cắt giảm thiệt hại khi mà nhật từng mẫu bánh vụn còn tốt hơn là không có miếng bánh nào. Phải chắc chắn là bạn có tài chính đủ mạnh để chịu đựng được vết thương mà bạn đã tự gây ra cho mình.

- Giảm giá mạnh để thu hút khách hàng và tăng doanh số bán hàng.
- Giảm giá để tăng thị phần; sau đó tăng giá lại để tạo lợi nhuận.
- Sử dụng các chiến lược tiếp thị khác nhau để thu hút khách hàng tới doanh nghiệp của bạn và giữ cho họ ở lại.
- Đừng áp dụng “khổ nhục kế” khi không có kế hoạch khả thi tài chính cần thiết để vượt qua được thua lỗ.

Điều này cũng nói lên rằng con người thường coi thường kẻ yếu, do đó ngại không muốn làm cho cơn đau tăng thêm nữa. Khi bạn thể hiện mình không phải là mối đe dọa và bị đối thủ xem thường thì bạn sẽ hưởng lợi từ việc bảo toàn sức mạnh và các nguồn lực để tự xây dựng nên sức mạnh riêng cho mình trong vỏ bọc bảo vệ này.

- Giấu sức mạnh của bạn để kẻ khác thấy ít bị đe dọa hơn, vì thế bạn có thể bước chân vào thị trường.
- Sử dụng sự tự coi thường bản thân để giả vờ yếu kém hoặc để tạo ra một không khí phi cạnh tranh dễ chịu trong khi chờ thời điểm thích

hợp để nổi dậy.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Mục tiêu hiện tại của bạn là gì: mở rộng thị phần hay tạo ra lợi nhuận?*
- *Bạn huy động các nguồn lực như thế nào để phục vụ cho mục tiêu đó?*
- *Bạn làm thế nào để “tự làm đau chính mình” nhằm đạt được lợi thế?*
- *Làm thế nào để thể hiện ra ít có tính đe dọa nhằm đạt được cái bạn muốn?*

KẾ 35

Liên hoàn kế

Nếu quân địch mạnh thì không nên tấn công trực diện. Thay vào đó vận dụng một tập hợp các kế khác nhau để làm suy yếu chúng. Lãnh đạo tốt và mưu lược tài tình đóng vai trò tối quan trọng quyết định thành bại, như thể kẻ cầm quân giỏi thì được trời phù hộ vậy.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Thái tử nước Sở bị nước Tề bắt giam trong tù. Nước Tề chỉ thả thái tử ra với một điều kiện là thái tử phải bỏ đi phần lãnh thổ phía đông của mình. Khi trở về, vị vua mới của Sở đã rất do dự khi phải giữ lời hứa ấy. Ông bèn xin ý kiến của ba vị tướng quân. Vị đầu tiên khuyên vua nên giữ lời hứa, nếu không thì thanh danh và uy quyền sẽ bị hạ thấp. Vị thứ hai nói rằng lãnh thổ phía đông quá lớn không thể bỏ đi được, và xin được cầm quân ra bảo vệ biên giới phía đông. Vị thứ ba đồng ý với vị thứ hai nhưng nói thêm rằng nên liên minh với các nước láng giềng lớn mạnh để củng cố thêm sức mạnh.

Vị vua mới của Sở suy nghĩ về các lựa chọn ấy và quyết định sẽ nghe theo tất cả. Ngày hôm sau, ông lệnh cho vị tướng thứ nhất gửi thư cho Tề nói rằng ông chấp nhận cống nạp phần đất phía đông như đã hứa. Sau đó, ngày thứ hai, ông lệnh cho vị tướng thứ hai làm theo cách mà chính ông ta đã đề xuất và dẫn quân đi đến biên giới phía đông chuẩn bị cho bất cứ cuộc tấn công nào từ phía Tề. Vào ngày thứ ba, ông lệnh tiếp cho vị tướng thứ ba dẫn đầu phái đoàn sang kết bang giao với Tần để lập liên minh và củng cố sức mạnh.

Cảm thấy bối rối và tức giận trước những thông điệp khác nhau nhận được từ Sở, Tề quyết định mở cuộc tấn công và dùng vũ lực để cướp lấy phần lãnh thổ phía đông của Sở. Khi quân tiếp viện của Tề tới nơi và dàn

trận chuẩn bị tấn công Sở thì vị tướng thứ ba cũng vừa tới, dẫn theo quân của Tần. Hơn thế nữa, cầm đầu quân Tần là vị tướng tài danh vốn từ lâu đã muốn liên minh lực lượng với Sở. Bị áp đảo về số lượng, vua Tề lệnh cho quân rút về hết, trả mảnh đất phía đông lại cho Sở.

Các ứng dụng thời hiện đại

Alibaba cản đường Ebay Trung Quốc

Năm 1999, Jack Ma, một giáo viên dạy tiếng Anh người Trung Quốc đã thành lập Alibaba.com, một cổng liên kết doanh nghiệp với doanh nghiệp nhằm kết nối các nhà sản xuất nhỏ của Trung Quốc với người mua hàng ở nước ngoài. Năm 2002, Ebay vào Trung Quốc với một kế hoạch lớn nhằm thống trị thị trường đấu giá trực tuyến, như cách họ đã làm ở Mỹ. Ebay Trung Quốc mua lại Eachnet với giá 180 triệu đôla và trở thành Ebay Eachnet để có được sự hiện diện bản xứ ở Trung Quốc. Theo cuốn sách của Helen H. Wang mang tựa đề *The Chinese Dream* (tạm dịch: *Giấc mơ Trung Hoa*), sau thương vụ này, Ebay tuyển một quản lý người Đức để điều hành đầu mối Trung Quốc và đưa vào một giám đốc điều hành công nghệ từ Mỹ. Cả hai người này đều không nói được tiếng Trung hay hiểu được văn hóa kinh doanh bản địa. (Không biết ban quản lý tập đoàn của Ebay đã nghĩ gì nhỉ?) Các hoạt động sau đó được chuyển hết về California, gây nên việc chậm ra quyết định và tốc độ chuyển giao thì bị đình trệ. Ví dụ như, phải mất *chín tháng* để thay đổi chỉ một dòng chữ trên trang web. Toàn hệ thống điều hành này là một ví dụ trong sách giáo khoa về kế “Điều hổ ly sơn”. Khi ở trên sân khách, Ebay thiếu hụt sức mạnh nó có như khi hoạt động trên sân nhà.

Cũng trong năm đó, Jack Ma tấn công Ebay Trung Quốc bằng cách lập một trang đấu giá giữa người dùng với nhau có tên là Taobao (“tìm kiếm kho báu”). Ông làm điều này không phải vì tiền mà là để chống lại việc Ebay lấy mất khách hàng của Alibaba. Rất nhiều nhà quan sát đã chỉ trích sự bền vững của chiến thuật “khổ nhục kế” của Alibaba, cái đầu tiên Jack Ma dùng để thu hút khách hàng từ Ebay Eachnet sang Taobao. Để “giữ” khách hàng lại, Taobao làm cho trang web của mình trở thành một trang lấy khách hàng và sản phẩm làm trọng tâm, với nhiều chuyên mục và các tính năng thân

thiện với người dùng mà Ebay Eachnet không có, đó là nhờ sự thấu hiểu của Taobao với thị trường và văn hóa kinh doanh của Trung Quốc.

Sự thiếu vắng hệ thống thanh toán đã tạo các rào cản rất lớn trong sự phát triển của thương mại điện tử ở Trung Quốc. Giống như người Việt Nam, hầu hết những người Trung Quốc không sở hữu thẻ tín dụng. Giao dịch được thực hiện bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản ngân hàng. Do có các quy định ngặt nghèo đối với các ngân hàng nước ngoài nên Ebay không đủ nhanh để đưa ra hệ thống thanh toán Paypal cho Trung Quốc. Trong khi ấy, Jack Ma, vốn hiểu rõ hành vi và sở thích thanh toán của người Trung Quốc, đã “tiện tay dắt dê” bằng cách chớp lấy cơ hội mà tạo ra dịch vụ Alipay - dịch vụ đảm bảo mà khách hàng có thể sử dụng để xác nhận rằng họ hài lòng với món hàng đã mua, trước khi trả tiền cho người bán. Ma đưa ra dịch vụ này để bảo vệ người mua vốn gặp nhiều rủi ro do Trung Quốc nổi tiếng là nước có các luật bảo vệ người tiêu dùng rất lỏng lẻo. Alipay trở thành động lực cho sự tăng trưởng theo cấp số mũ của Taobao. Việc mở Alipay đã “rút củi” ra từ dưới “đáy nồi” của Ebay Trung Quốc bằng cách vô hiệu hóa hệ thống thanh toán Paypal, thành phần cốt lõi của Ebay. Nó cũng “đóng cửa bắt giặc” - là những người dùng trên Taobao và Alibaba, bằng cách sử dụng hệ thống thanh toán Alipay để hoàn thành nốt vòng vây cho sự tiện lợi của khách hàng: cửa hàng đáp ứng mọi nhu cầu.

Trên đà ấy, Ma tập trung vào việc quảng cáo trên các kênh truyền hình lớn, nơi ông tin là có thành phần khán giả ít phức tạp hơn sẽ dành thời gian xem hơn là lên mạng. (Ebay đã sai lầm khi làm ngược lại.) Năm 2005, thị phần của Taobao tăng tới 59%; tháng 3-2006, nó đạt tới 67%; tháng 8-2007 thì chạm ngưỡng 83%. Cuối năm 2006, Ebay Eachnet đóng cửa. Meg Whitman, Giám đốc Điều hành của Ebay, công bố liên doanh với cổng trực tuyến Trung Quốc TOM của tỷ phú Lý Gia Thành, chuyên cung cấp dịch vụ đa phương tiện không dây. Sự hợp tác này cũng là lời chia tay chính thức của Ebay tới thị trường đấu giá trực tuyến ở Trung Quốc.

Sự cản trở của Alibaba đối với Ebay Trung Quốc là sự áp dụng siêu việt của liên hoàn kế.

Diapers.com: chiến đấu với người khổng lồ Amazon

Amazon, một trong những công ty thành công và có tính cạnh tranh cao trên thế giới, duy trì được lợi thế của mình không phải bằng việc thực thi

một chiến lược nhất định, không phải bởi phụ thuộc vào lợi thế cạnh tranh siêu việt của họ, mà là bởi họ liên tục triển khai các “liên hoàn kế” khác nhau để hạ gục đối thủ.

Brad Stone viết trong cuốn sách của mình *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon* (tạm dịch: *Cửa hàng có tất cả mọi thứ: Jeff Bezos và Thời đại của Amazon*) rằng Amazon có một nhóm được tuyển chọn gọi là Tình báo Cạnh tranh - chính là nhóm “gián điệp” của công ty. Nhóm này mua khối lượng lớn các mặt hàng từ các nhà bán lẻ trực tuyến, đo đạc tốc độ, chất lượng và sự tiện lợi trong các dịch vụ của các công ty đó. Công việc của nhóm là điều tra xem đối thủ có làm tốt hơn Amazon hay không. Sau đó nhóm này sẽ trình bày các dữ liệu thu thập được cho nhóm cấp cao hơn, trong đó có cả các mối đe dọa mới nổi lên và tìm các giải pháp để xử lý vấn đề nhanh chóng.

Cuối những năm 2000, nhóm “gián điệp” này bắt đầu theo dõi một đối thủ có tên là Quidsi, một công ty mới khởi nghiệp thuộc trang Diapers.com chuyên bán tã lót, khăn cho em bé, sữa bột cho trẻ sơ sinh, quần áo, xe đẩy và các vật dụng thiết yếu khác cho những người mới làm cha mẹ. Năm 2009, Amazon đề xuất mua lại công ty khởi nghiệp này nhưng chủ của nó là Lore và Bhara đã không chấp thuận đề nghị ấy, nói rằng họ chỉ muốn giữ nó là công ty tư nhân thôi. Không lâu sau, Quidsi thấy Amazon đột ngột giảm giá tã lót và các sản phẩm em bé khác xuống tới 30%. Thoạt đầu, Quidsi niêm yết giá cố định và theo dõi trang web Amazon thay đổi giá cả của họ như thế nào. Amazon sử dụng các người máy tính giá - phần mềm gián điệp chuyên theo dõi giá cả của các công ty khác - và rồi điều chỉnh lại giá của Amazon cho phù hợp.

Trước tiên, Diapers.com có thể vượt qua được cuộc tấn công này của Amazon, là do họ có thương hiệu mạnh và những lời truyền miệng giữa các bậc cha mẹ với nhau. Công ty này đã phát triển từ con số không lên tới 300 triệu đôla doanh thu một năm trong vón vẹn có vài năm. Tuy vậy công ty không thể tiếp tục giữ vị thế của mình khi người khổng lồ Amazon liên tục hạ giá - “tự làm đau mình” - và tập trung vào danh mục này. Doanh số bán hàng của Diapers.com bắt đầu chững lại, và các nhà tư bản đầu tư thì ngại không muốn bơm thêm vốn vào. Đó là lần đầu tiên Lore và Bhara bị lung lay tinh thần.

Trong khi ấy, Walmart đang cố tăng cường hoạt động trực tuyến của mình. Để lấy lại thị phần đã mất về tay Amazon, Walmart.com đề nghị mua

Diapers.com với giá xấp xỉ 450 triệu đôla. Tháng 9-2010, Lore và Bhara tới trụ sở của Amazon ở Seattle để thảo luận về thương vụ Amazon mua lại Diapers.com. Ngay khi buổi họp đang diễn ra, Amazon gửi một thông cáo báo chí về việc cho khai trương dịch vụ Amazon Mom. Dịch vụ này sẽ cung cấp một năm miễn phí gói giao hàng trong hai ngày và giảm giá thêm 30% cho các sản phẩm tã lót vốn đã được giảm giá nếu khách hàng đăng ký dịch vụ Nhận tin và Tiết kiệm. Amazon không chỉ “đánh rần động cỏ” mà dịch vụ Nhận tin và Tiết kiệm của họ còn có tác dụng như một cái “bẫy” để lôi kéo khách hàng từ Diapers.com vào Amazon Mom. Amazon sẵn sàng mất 100 triệu đôla trong vòng ba tháng - đây chính là “tự làm đau chính mình” một lần nữa ở ngành hàng tã lót, nhằm cạnh tranh với Diapers.com và “rút củi” từ “đáy nổi” của Diapers.com.

Cuối cùng, Amazon đưa ra mức giá mua Quidsi là 540 triệu đô và cho hai người chủ sở hữu 48 tiếng đồng hồ để trả lời, nhằm chắc chắn rằng cuộc tấn công bằng Amazon Mom này sẽ tiếp diễn nếu như thương vụ mua bán không thành công. Lúc Walmart đấu giá trực tiếp với Amazon và nâng mức giá mua lại lên 600 triệu đôla, thì Quidsi đã gần như chấp thuận các điều khoản Amazon đưa ra rồi. Lúc đó Quidsi muốn để cho giao dịch với Amazon hết hạn rồi tiếp tục thương lượng thêm với Walmart. Nhưng áp lực và mong muốn của Amazon trong việc định hướng giá tã lót đã dồn xuống Quidsi, để rồi Lore và Bhara đã phải công bố việc bán công ty cho Amazon vào ngày 08-11-2010.

Những chiến thuật triển khai

Việc áp dụng một tập hợp các mưu kế sẽ giúp có được sự linh hoạt cao hơn. Nếu một kế thất bại thì còn có kế khác thay thế để giữ cuộc chơi. Tương tự, việc kết hợp này lại tạo ra thêm các kế sách mới nữa. Việc phối hợp chặt chẽ các kế sách tạo ra một kế hoạch phức tạp và khó đoán trước, nhờ đó bạn có thể áp dụng nhiều kế cùng một lúc hoặc áp dụng liên tiếp nhau để đạt được mục đích. Các công ty thành công như Hyundai, Samsung, Apple, Walmart, Alibaba và Amazon đều sử dụng liên hoàn kế. Hãy nhớ:

- Không bao giờ phụ thuộc vào chỉ một kế sách để đạt thành công, nhằm tránh việc bị đối thủ đánh trả hoặc bắt chước.
- Sử dụng liên hoàn kế để tạo ra những kế sách mới.

- Sử dụng sự phối hợp chặt chẽ các kế sách để tạo ra một chiến thuật khó lường trước.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Những kế sách nào phù hợp với hoàn cảnh của bạn?*
- *Làm thế nào để kết hợp chúng lại nhằm tạo ra một kế sách mới không thể đoán trước được?*
- *Những khả năng nào sẽ xuất hiện ra khi bạn kết hợp các kế lại với nhau?*

KẾ 36

Chuẩn là thượng sách

Tránh đụng tới một kẻ địch mạnh hơn hẳn. Rút quân và chờ thời cơ thích hợp để tiến tiếp. Theo nguyên tắc nhà binh, tốt nhất là tránh đối đầu với kẻ địch mạnh hơn khi bạn đang trong hoàn cảnh không còn hy vọng gì.

- Ba mươi sáu kế

Điển tích Trung Hoa

Trong thời Xuân Thu, nước Sở được vây quanh bởi nhiều nước nhỏ láng giềng, những nước phải cống nạp thường xuyên cho Sở vương. Nhưng trong thời trị vì của Sở Trang vương, khi nước Sở chịu nạn đói, các nước nhỏ láng giềng đã thừa cơ tấn công.

Sở vương bèn phái từng biệt đội quân lính nhỏ ra để bảo vệ đất nước thay vì tập trung lực lượng chủ lực, vì sợ rằng một đội quân mạnh hơn có thể phục kích họ và nước Sở sẽ mất mọi thứ.

Trong một trận chiến chống lại quân của nước Dung, Lê Di tướng quân dẫn binh lính của mình và nhanh chóng chiếm được lãnh thổ của nước Dung. Nhưng dân chúng của nước Dung chiến đấu bảo vệ đất nước của họ quá quyết liệt, và quân Sở không thể nào tiêu diệt được họ. Thay vì tập hợp một quân đội hùng mạnh để chiếm nước Dung dựa vào sức mạnh tàn bạo, Lê Di tướng quân ra lệnh cho binh lính rút lui và giả bị đánh bại bởi quân đội Dung. Lê Di thậm chí còn ra lệnh cho các toán quân của mình thua bảy trận đánh liên tiếp chống lại nước Dung. Quân Dung càng ngạo mạn và cho rằng có thể đánh bại được quân Sở mà chỉ cần tiêu hao ít binh lực. Trong khi đó, Sở vương đã dẫn quân tiếp viện cho quân của Lê Di và tấn công ồ ạt vào quân Dung. Không được chuẩn bị trước trận tấn công ồ ạt bất ngờ, nước Dung rơi vào tay quân Sở.

Các ứng dụng thời hiện đại

Lùi một bước để tiến hai bước. Một kẻ khôn ngoan không tham chiến trong một trận đánh cầm chắc thất bại.

- Ngạn ngữ Trung Quốc

An Nam Group từ chối ánh hào quang giả

Giống như nhiều người Sài Gòn cũng như các du khách quốc tế, tôi thích những nhà hàng được nâng cấp của An Nam Group, do Lý Quý Trung và gia đình anh sở hữu. Sự khác biệt giúp các nhà hàng của anh thành công chính là sự tinh tế trong khâu chuẩn bị món ăn, cùng với không khí quyến rũ, khó quên mà nhà hàng tạo ra cho những người dùng bữa. Khi thành công rực rỡ, Lý Quý Trung đã mua một quán rượu của Anh nổi tiếng ngay trung tâm Sài Gòn. Quán rượu có những nhạc sĩ hàng đầu, và đông nghẹt khách mỗi tối với người dân Sài Gòn cũng như khách du lịch và người nước ngoài đang sống ở đây, là nơi trò chuyện của những người Sài Gòn sành điệu. Trả lời phỏng vấn của tôi, Lý Quý Trung thú thật rằng sự hào nhoáng và ánh hào quang đã hoàn toàn khiến anh bị xao nhãng không tập trung vào lợi nhuận. Giá thuê cắt cổ và những mức phí cao nhất dành cho những ban nhạc nổi tiếng đã ngốn hết lợi nhuận của anh, và không gian quán không có khả năng để mở rộng và thêm chỗ cho khách. Sau một năm vận hành quán rượu, anh đau đớn nhận ra rằng không phải tất cả những nơi có ánh hào quang là nơi có vàng. Dù cho quán có đông tới cỡ nào mỗi đêm, mỗi tháng anh phải trả thêm tiền túi của mình, không thể hòa vốn sau khi phải trả quá mức cho mọi thứ để duy trì không khí như cũ. Đó là lúc kết thúc sự gắn bó - một việc mà anh thấy đau lòng như thể kết thúc một mối tình.

Con đường vươn ra toàn cầu đầy gian truân của Walmart

Theo lời của Anil K. Gupta, Vijay Govindarajan, và Vương Hải Yến trong cuốn sách của họ có tên *The Quest for Global Dominance* (tạm dịch: *Khát khao thống trị toàn cầu*), con đường vươn ra toàn cầu của Walmart đi cùng với cái giá của những bài học đắt đỏ. Công ty ngay lập tức rút khỏi Hồng Kông và Indonesia sau khi học được bài học xương máu về việc quản lý hoạt động bị chia cắt bởi khoảng cách quá xa về địa lý, múi giờ, văn hóa và chính trị. Walmart cũng phải rút khỏi thị trường Hàn Quốc vào năm 2006, bán toàn bộ mười sáu cửa hàng với giá 882 triệu đôla cho Công ty Shinsegae và

phải chịu lỗ một khoản thu nhập trước thuế là 103 triệu đôla. Cũng trong năm đó, Walmart bán những cửa hàng của mình tại Đức cho Metro với khoản lỗ 1 tỉ đôla. Vào năm 2006, doanh thu tổng của Walmart ở Trung Quốc, với sự hiện diện ở ba mươi sáu thành phố, đạt được 1,4 tỉ đôla. Giống như nhiều công ty, Walmart đã sử dụng chiến lược xâm nhập vào một thị trường riêng lớn và mở rộng quy mô ở đó thay vì xâm nhập vào nhiều thị trường nhỏ hơn. Ví dụ, chiếm được 5% của một thị trường như Trung Quốc sẽ tốt hơn so với 30% thị phần ở tất cả các thị trường nhỏ khác gồm Việt Nam, Lào, Campuchia, Myanmar, Thái Lan cộng lại.

Một vài công ty dược của Mỹ và châu Âu lựa chọn rút khỏi những nước đang phát triển nhất định vì lý do tham nhũng và những thông lệ xấu. Việc ở lại lâu hơn không chỉ phá hỏng thương hiệu và sự tín nhiệm của họ, mà còn có thể khiến họ mất giấy phép kinh doanh ở quê nhà.

Ngân hàng Mỹ rút khỏi Việt Nam vào năm 1997 vì lý do tương tự. Họ không quen với văn hóa và thói quen chi tiêu và đi vay ở Việt Nam, và bị kìm hãm bởi việc thiếu quy định trong lĩnh vực tài chính và ngân hàng.

Best Buy đã đóng cửa nhiều cửa hàng tại Trung Quốc. Hãng đã mất tiền bởi người Trung Quốc tiết kiệm và hay trả giá sẽ tới Best Buy để kiểm tra giá, và sau đó mua những thương hiệu rẻ hơn ở cửa hàng bên cạnh.

KFC rút khỏi Hồng Kông năm 1967, sau đó quay trở lại mạnh mẽ. Sự xuất hiện của KFC trên toàn châu Á rất khác với hình ảnh “đồ ăn nhanh rẻ tiền” ở Mỹ. Ở châu Á, KFC được định vị là một lựa chọn phong cách sống hiện đại đối với tầng lớp trung lưu đầy triển vọng. Bên cạnh việc tận dụng xu hướng về nhân khẩu học và xã hội, KFC đã học cách sử dụng những nhà quản lý Hồng Kông và Đài Loan, những người am hiểu cả Đông và Tây, giữ những chức vụ điều hành và quản lý tại KFC ở Trung Quốc. (Trước đây, những nhà quản lý người Mỹ vốn không hiểu văn hóa Trung Quốc được đánh giá là một phần nguyên nhân lớn gây ra thất bại của KFC thời kỳ đầu.)

Gần đây, L’Oreal đã rút thương hiệu chăm sóc da Garnier của mình khỏi Trung Quốc, một tuần sau khi Revlon rút khỏi thị trường này. Những kênh phân phối phức tạp và những nhà bán hàng trên mạng quyết liệt khiến họ không thể cạnh tranh thành công được. Không giống như những thương hiệu mỹ phẩm cao cấp khác, L’Oreal và Revlon không có lợi thế cạnh tranh, và cạnh tranh chủ yếu dựa vào giá khiến mô hình kinh doanh của họ không bền vững trên thị trường cạnh tranh gay gắt như Trung Quốc.

Panasonic tháo chạy

Bruce Einhorn, Mariko Yasu, và Takashi Amano viết trên *Bloomberg Businessweek* (số ra ngày 13-02-2014) rằng nhiều gã khổng lồ trong ngành điện tử gia dụng của Nhật, nỗ lực cung cấp mọi thứ cho mọi người, sản xuất mọi thứ từ máy quay và điện thoại thông minh cho tới pin mặt trời, đã phải hứng chịu những thiệt hại nặng nề. Sony, chiến đấu lại những đối thủ nội địa trong khi gặp phải cạnh tranh khốc liệt từ những nhà sản xuất chi phí thấp ở Trung Quốc (Lenovo, Huawei) và Hàn Quốc (Samsung, LG), đã phải tuyên bố rằng hãng dự tính sẽ bị lỗ 1,1 tỉ đôla trong năm tài chính kết thúc vào tháng 3-2014. Panasonic đã mất tổng cộng là 1,5 nghìn tỉ yên (14,6 tỉ đôla) trong hai năm tính đến tháng 3-2013. CEO của Panasonic ông Kazuhiro Tsuga nhận ra rằng đã đến lúc sử dụng kế chuẩn là thương sách, để đưa công ty ra khỏi những doanh nghiệp đang thua lỗ và tập trung vào những doanh nghiệp mới. Tsuga đã cho dừng sản xuất pin cho tivi plasma và cắt giảm sản xuất bản mạch điện, đang bán các xưởng lắp ráp vật liệu bán dẫn ở châu Á, và đang rời khỏi lĩnh vực phát triển điện thoại thông minh cùng một lúc. Cốt lõi để tránh chiến đấu trực tiếp với những đối thủ mạnh hơn như Samsung và Apple và tránh được thất thoát tiền đang diễn ra. Thay vào đó, hãng đã bắt đầu xây dựng mối quan hệ với những nhà sản xuất xe hơi điện như Tesla Motors, công ty này đã đồng ý mua hai tỉ bình ắc quy từ Panasonic trong vòng bốn năm. Bên cạnh bình ắc quy, Panasonic còn tập trung vào những thiết bị an toàn tự động như máy quay có góc-nhìn-360-độ.

Chiến lược này đang bắt đầu đền đáp lại sau khi tái cấu trúc, sử dụng kế “chuẩn là thương sách” để loại bỏ những doanh nghiệp không có lãi. Lợi nhuận riêng của ngành ắc quy cho những chiếc xe hơi điện đã tăng vọt tới 28,2 tỉ yên (275 triệu đôla) trong quý IV năm 2013, so với khoản lỗ 800 triệu yên (7,8 triệu đô) năm trước đó. Lợi nhuận chung của công ty tăng 20% cũng trong quý đó. Những chuyên gia xếp hạng viết, “Panasonic đã đưa ra quyết định sớm hơn Sony khi thoát khỏi những doanh nghiệp làm ăn thua lỗ. Kết quả là một tổ chức gọn nhẹ và linh hoạt hơn đã đem đến cho Panasonic cơ hội để tiếp tục phục hồi.”

Những chiến thuật triển khai

Khi gặp phải một trận thua, sẽ có ba lựa chọn: đầu hàng, cầu hòa, và rút lui. Đầu hàng đồng nghĩa với việc thất bại chung cuộc. Cầu hòa ám chỉ thua cuộc một phần. Nhưng rút lui không ám chỉ thất bại. Bỏ chạy giúp bảo tồn sức mạnh và duy trì khả năng tung ra một đợt tấn công sau đó, vào đúng thời và đúng điểm. Rút khỏi một ngành hoặc một thị trường mà bạn không còn lợi thế cạnh tranh nữa là một bước đi thông minh. Panasonic đã chứng minh điều đó. Hãy nhớ, giống hệt như trong chiến tranh, số phận của doanh nghiệp không nhất thiết là phải được định đoạt bằng một trận chiến.

- Hãy chọn trận chiến của bạn một cách khôn ngoan.
- Hãy chọn và dự đoán thời điểm cũng như chiến trường (địa điểm).
- Lùi một bước để tiến ba bước.
- Hãy quyết đoán trong việc cắt giảm lỗ.
- Nhận thức được những ràng buộc về mặt cảm xúc có thể chặn đường cắt giảm lỗ của bạn.
- Đừng bao giờ yêu một thỏa thuận mua bán.

Câu hỏi suy ngẫm

- *Bạn nên rời bỏ lĩnh vực/sản phẩm/thị trường nào?*
- *Những tác động hoặc kết quả nào có thể xảy ra khi bạn rút lui hoặc thoát ra?*
- *Những nguồn lực nào được giải phóng nhờ vào việc rút lui, và bạn sử dụng những nguồn lực đó như thế nào để thu lợi?*

Lời khen dành cho quyển sách

“Lan Bercu đã viết một hạt ngọc trong kinh doanh xứng đáng được mang theo trong các chuyến bay của những nhà lãnh đạo. Chứa đầy những giai thoại trong thế giới thực và những tình huống nghiên cứu thực tiễn, *36 kế trong kinh doanh hiện đại* thách thức bạn suy nghĩ lại về những chiến lược kinh doanh điển hình. Cuốn sách này là một cuốn sách cần phải đọc nếu bạn đang tìm kiếm một lợi thế cạnh tranh nghiêm túc trên vũ đài kinh doanh quốc tế ngày nay.”

- **Lt. Col. Rob Waldo Waldman**, tác giả cuốn sách bán chạy ở Mỹ *Never Fly Solo*

“Lan Bercu đã viết nên một cuốn sách có tác động mạnh mẽ và có kết cấu phong phú dựa vào những bài học từ công việc của cô là một chuyên gia xuyên quốc gia đáng kính và một người Việt nhập cư. *36 kế trong kinh doanh hiện đại* có thể áp dụng đối với những ai bất kể ở tổ chức lớn và nhỏ hứng thú với việc áp dụng những cách thức tiếp cận đột phá được rút ra từ trí tuệ thông thái của người xưa.”

- **Jennifer B. Kahnweiler**, Tiến sĩ, CSP, tác giả của cuốn *The Introverted Leader* và *Quiet Influence*

“Tiểu sử của Lan Bercu đọc giống như một cuốn tiểu thuyết lý thú, nhưng điều còn thực sự lý thú hơn chính là khả năng nắm bắt tri thức thông thái của phương Đông một cách tuyệt vời và áp dụng vào kinh doanh hiện đại. Nếu bạn đang tìm kiếm những hiểu biết kinh doanh mới, bạn chắc chắn sẽ tìm thấy rất nhiều những lý giải của cô về 36 kế kinh điển của người Trung Quốc. Một cuốn sách rất đáng đọc.”

- **Thomas Huynh**, nhà sáng lập của Sonshi

“Đưa ra một bản thiết kế đã được kiểm chứng qua thời gian để đạt thành công trong kinh doanh, cuốn *36 kế trong kinh doanh hiện đại* là một cuốn sách thiết yếu cho bất cứ ai đang muốn cạnh tranh trong nền kinh tế và đặc

biệt là trong nền kinh tế toàn cầu. Câu chuyện của Lan Bercu đầy sức thuyết phục. Cô cũng là một doanh nhân, một diễn giả, và một tác giả thành công và tràn đầy cảm hứng, người có thể giúp bạn đạt được những giấc mơ của mình.”

- **Glen Gould**, Phó Chủ tịch Phòng Thương mại Newman-Coweta

“Tôi thích cuốn sách này. Lan Bercu đem đến những hiểu biết mới mẻ và những minh họa rất sống động về cách trí tuệ thông thái của phương Đông có thể áp dụng vào kinh doanh hiện đại. Một cuốn sách tuyệt vời và ra đời đúng lúc giúp thúc đẩy hoạt động tiếp thị, bán hàng, và thúc đẩy sự phát triển kinh doanh thành công. Hãy nghĩ tới việc mua cuốn sách này? À, đừng suy nghĩ nhiều – HÃY MUA NÓ NGAY!”

- **David Newman**, tác giả cuốn *“Do It! Marketing: 77 Instant-Action Ideas to Boost Sales, Maximize Profits, and Crush Your Competition”*

“Thông qua những câu chuyện hấp dẫn và những gợi ý thiết thực, Lan Bercu đã phân tích kỹ lưỡng nội dung của những trí tuệ thông thái của người Trung Quốc xưa để chiến thắng cả trong chiến tranh và trong kinh doanh, đem đến cho bạn lợi thế mà bạn cần để trở thành người lãnh đạo trong lĩnh vực của mình. Hãy trả lời những câu hỏi của cô và bạn sẽ tự mở khóa những bí mật đó!”

- **TS. Marcia Reynolds**, nhà huấn luyện lãnh đạo toàn cầu và tác giả cuốn *The Discomfort Zone: How Leaders Turn Difficult Conversations into Breakthroughs*

“Trong cuốn *36 kế trong kinh doanh hiện đại*, Lan Bercu đã hoàn toàn đan dệt một cách xuất sắc giữa lịch sử, sự nhạy bén trong kinh doanh và tài năng kể chuyện thiên bẩm vào một cuốn sách gối đầu giường dành cho tất cả những chủ doanh nghiệp. Được viết một cách xuất sắc, rõ ràng và tràn đầy cảm hứng, tôi không thể chờ đợi lâu hơn để triển khai những chiến lược này vào hoạt động kinh doanh của mình.”

- **Sandy Weaver Carman**, tác giả cuốn *The Original MBA*

“Đúc rút từ trí tuệ thông thái của hàng ngàn năm trước, Lan Bercu giúp chúng ta mở rộng trí tuệ để nhìn vào việc đưa ra quyết định trong kinh

doanh theo một cách hoàn toàn mới (nhưng đồng thời cũng vô cùng xưa cũ) bằng cách sử dụng những điển tích trong lịch sử và những tình huống nghiên cứu thực tế, cô đem đến cho chúng ta một lộ trình mới để đạt thành công trong cuộc sống và trong kinh doanh. Mỗi trang đều chứa đựng những ý tưởng và thông tin bạn có thể ứng dụng ngay tức thì!”

- **Steve Cohn**, tác giả cuốn *It's Not Rocket Science*

36 KẾ TRONG KINH DOANH HIỆN ĐẠI

LAN BERCU

Nguyễn Minh Phương dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT

Biên tập và sửa bản in: NGUYỄN THÀNH NAM

Bìa: BÙI NAM

Trình bày: VŨ THỊ PHƯƠNG

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,

Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 39316289 - 39316211 - 39317849 - 38465596

Fax: (08) 38437450

E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn

Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,

Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: (04) 37734544

Fax: (04) 35123395

E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

Công ty TNHH Sách điện tử Trẻ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM

ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450

Email: info@ybook.vn

Website: www.ybook.vn

Khổ:...cm x...cm, số:.../CXB/.../Tre

Quyết định xuất bản số.../QĐ-Tre, ngày... tháng... năm...

In... cuốn, tại Công ty...

Địa chỉ:...

In xong và nộp lưu chiểu tháng... năm...

Ghi chú cuối

- 1 Nguyên tác: Same Walton: Made in America.
- 2 Nguyên tác: Silicon Dragons
- 3 Tên gốc: Dynamic Random Access Memory (Bộ nhớ truy xuất ngẫu nhiên động)
- 4 RPM (revenue passage miles): được tính bằng số khách trả tiền nhân với tổng số dặm bay
- 5 ASM (available-seat miles): được tính bằng số ghế tối đa được dành để chuyên chở khách nhân với số dặm bay
- 6 Hay còn gọi là Tứ Xuyên ngày nay (Chú thích của Dịch giả)
- 7 Một cụm từ nhằm để chỉ hoạt động dựa trên niềm tin, danh dự và sự trung thực (theo Wikipedia)
- 8 Theo http://en.wikipedia.org/wiki/Marquis_Jing_of_Jin thì là thế kỷ thứ IX chứ không phải thế kỷ thứ V
- 9 Một kỹ thuật tránh thuế được áp dụng bởi một vài tập đoàn lớn, liên quan đến việc sử dụng một sự kết hợp giữa các công ty con ở Ireland và Hà Lan để chuyển lợi nhuận tới nơi không bị đánh thuế hoặc đánh thuế thấp. Kỹ thuật này liên quan tới việc chuyển lợi nhuận qua một công ty ở Ireland, sau đó sang một công ty ở Hà Lan và cuối cùng sang một công ty thứ hai ở Ireland có trụ sở ở vùng không bị đánh thuế. Kỹ thuật này cho phép những tập đoàn giảm đáng kể tổng tỉ lệ nộp thuế doanh nghiệp. (Theo Investopia)
- 10 Là một loại tài sản, thường là những khu nghỉ dưỡng đồng sở hữu, trong đó nhiều bên sẽ cùng có quyền sử dụng tài sản này, và mỗi bên được sử dụng tài sản trong một khoảng thời gian được phân chia nhất định (Theo Wikipedia)
- 11 Bán thêm sản phẩm: cố gắng bán mặt hàng đó nhưng là sản phẩm có giá cao hơn.
- 12 Cross-sale: cố gắng bán thêm các mặt hàng liên quan đến một sản phẩm nào đó.
- 13 Peer pressure: là áp lực khiến con người ta cũng muốn được giống như bạn bè và những người xung quanh mình.
- 14 Tandoor: một kiểu nấu sử dụng các lò hình trụ làm bằng đất sét hoặc kim loại.
- 15 Naan: một loại bánh mì mỏng.
- 16 “Caveat Emptor”: Khách hàng chịu trách nhiệm sau khi đã mua hàng. Nếu sau khi hàng đã mua mà có gì hỏng hóc sai sót thì, trong một chừng mực nhất định, đó là lỗi của khách hàng.

17 Tiếng Anh là “partner”: Vị trí cao nhất trong một tổ chức tài chính, kiểm toán (Dịch giả tự bổ sung)

18 Big Data: thuật ngữ dùng để chỉ một tập hợp dữ liệu rất lớn và rất phức tạp, chứa nhiều thông tin quý giá, được sử dụng trong kinh doanh, nghiên cứu khoa học, dự đoán các dịch bệnh sắp phát sinh và thậm chí là cả việc xác định điều kiện giao thông theo thời gian thực.