

WALL
STREET JOURNAL
BEST SELLER



XU THẾ CHI TIÊU MỚI

Spend Shift



CUỘC CÁCH MẠNG VỀ QUAN ĐIỂM GIÁ TRỊ SAU
KHỦNG HOẢNG KINH TẾ ĐÃ THAY ĐỔI CÁCH
CHÚNG TA MUA, BÁN VÀ SỐNG NHƯ THẾ NÀO?

JOHN GERZEMA & MICHAEL D'ANTONIO
VỚI LỜI GIỚI THIỆU CỦA GIÁO SƯ PHILIP KOTLER



Table of Contents

[Lời người dịch](#)

[Lời giới thiệu](#)

[Mở đầu: Các con số và ý nghĩa của chúng: Kansas City, Missouri](#)

[Chương 01: Biên giới mới của nước Mỹ: Detroit, Michigan](#)

[Chương 02: Đừng có mà rào tôi lại: Dallas, Texas](#)

[Chương 03: Huân chương tuyệt mỹ: Boston, Massachusetts](#)

[Chương 04: Đạo quân David tí hon: Tampa, Florida](#)

[Chương 05: Chủ nghĩa tư bản theo kiểu “liên hoan đường phố”: Brooklyn, New York](#)

[Chương 06: Phẩm chất mãnh sư: Las Vegas, Nevada](#)

[Chương 07: Tập đoàn công dân: Dearborn, Michigan](#)

[Chương 08: Lãnh thổ tân tiến: San Francisco, California](#)

[Đoạn kết: Thức ăn tiện lợi: Los Angeles, California](#)

[Sách đọc thêm](#)

[Lời cảm ơn](#)

[Về tác giả](#)

XU THẾ CHI TIÊU MỚI

Spend Shift

Cuộc cách mạng về quan điểm giá trị sau
khủng hoảng kinh tế đã thay đổi cách chúng ta
mua, bán và sống như thế nào?

John Gerzema & Michael D'Antonio

Với lời giới thiệu của Giáo sư
Philip Kotler

Người dịch: **TRỊNH HOÀNG KIM PHƯỢNG**

NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI – DT BOOKS

XU THẾ CHI TIÊU MỚI

- Spend Shift -



Lời người dịch

Đại khủng hoảng kinh tế 2008 xuất phát từ Mỹ - thành trì tưởng như kiên cố nhất của nền kinh tế tư bản toàn cầu. Nước Mỹ từng cực kỳ kiêu ngạo với những sứ mệnh tự gán cho mình, nay đã trở nên dễ tổn thương hơn bao giờ hết. Tài sản của người dân bị cuốn phăng, nhưng trên hết, là niềm tin của dân chúng vào cả Chính phủ lẫn mô hình kinh tế thị trường đều suy sụp hẳn.

Cả thế giới đều dõi theo cuộc khủng hoảng của nước Mỹ. Hàng ngàn bài báo, phân tích, bình luận phủ kín các phương tiện truyền thông. Tất cả đều tập trung tường thuật, tìm kiếm nguyên nhân vĩ mô, sẫm soi những sai lầm của Chính phủ và Cục dự trữ Liên bang, đối sách của Tổng thống Obama... Tuy nhiên, nhân vật chính của nền kinh tế Mỹ, chịu ảnh hưởng nặng nề, trực tiếp nhất, chính là nhân dân Mỹ, thì ở đâu trong bức tranh phức tạp này?

Cuốn sách này kể cho chúng ta nghe về họ, những câu chuyện về cách một dân tộc đối phó với khủng hoảng kinh tế. Dường như một khuôn mặt khác của kinh tế Mỹ đang dần hé lộ. Những “giá trị Mỹ” từng đem lại vị thế siêu cường cho họ giờ đang được khôi phục. Có lẽ đây chính là con đường để nền kinh tế Mỹ hồi sinh từ đồng tro tàn.

Cuốn sách cũng vẽ nên một bức tranh để so sánh với nền kinh tế Việt Nam hiện nay. Tuy chưa khủng hoảng, nhưng rõ ràng nền kinh tế Việt Nam cũng phải đối mặt với nhiều vấn đề nan giải. Chúng ta cần phải làm gì để phát triển vững vàng giữa bối cảnh thế giới đầy khó khăn hiện nay?

Kinh tế là câu chuyện không phải chỉ ở tầm vĩ mô, thuộc về Chính phủ, Bộ Tài chính hay Ngân hàng Trung ương. Nó nằm trong cuộc sống của mỗi người dân. Nếu mọi người đều cùng ý thức được vai trò của mình, chủ động thay đổi bản thân, trung thành với những giá trị đích thực, thì có lẽ chúng ta sẽ thấy cuộc sống luôn còn đầy hy vọng.

Xuyên suốt quyển sách là chuyến đi qua 8 tiểu bang của nước Mỹ. Qua mỗi điểm dừng, ta lại được chiêm nghiệm thêm nhiều câu chuyện của người dân, nhiều phương thức kinh doanh mới đầy sáng tạo, nhiều bài học để ngẫm nghĩ, để rồi chốt lại là thông điệp đầy niềm tin từ các tác giả, rằng biết đâu, Đại khủng hoảng lại chính là điều tuyệt vời nhất từng xảy đến cho lịch sử kinh tế Mỹ. Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách rất bình dị nhưng cực kỳ cập nhật và thú vị này tới quý vị độc giả!

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 4/2011

Trịnh Hoàng Kim Phụng

Lời giới thiệu

Trong quyển Chaotics [\[1\]](#), tôi đã bàn về một thế giới trong đó việc kinh doanh phải thích nghi với Kỷ nguyên Kinh tế mới. Một thực tế trong đời sống kinh doanh là chúng ta đang dần tiến vào thời đại rất hỗn loạn. Những nhà quản lý thời nay phải làm việc trong môi trường bất bênh khôn cùng. Bối cảnh mới của thế giới đầy rẫy những biến đổi không ngưng nghỉ và đôi khi rất mạnh mẽ.

Nhiều bài học đang khiến các nhà tiếp thị phải cực kỳ tỉnh táo. Giá trị thương hiệu thay đổi chóng mặt. Những đòn cạnh tranh xảy ra không hề báo trước. Người tiêu dùng ngày càng có nhiều quyền lực và khó đoán biết hơn. Đối với những doanh nghiệp đang chực ăn mừng vị trí dẫn đầu hoặc lợi thế cạnh tranh vượt trội trên thị trường, khả năng hàng hóa của họ trở thành thứ phổ biến [\[2\]](#) là rất dễ xảy ra.

Trong bối cảnh hậu khủng hoảng, với viễn cảnh u ám về tình trạng thất nghiệp quay trở lại cùng sức mua yếu kém, người tiêu dùng chính họ, đang phải trải nghiệm sự hỗn loạn này. Tuy nhiên vẫn có những thông tin mới đầy hy vọng rằng người dân đang tái thiết cuộc sống của họ, hồi sinh những giá trị cốt lõi, như tính cần cù, tần tiện, công bằng, và trung thực. Mọi người phân biệt nhu cầu với ý thích, và càng cẩn trọng hơn trong việc tách bạch sản phẩm và thương hiệu. Người tiêu dùng hiện nay đang thiên về những thương hiệu có ý nghĩa - trung thực, có trách nhiệm với xã hội, và quan trọng nhất là phải bền vững.

Chủ nghĩa tiêu dùng dựa trên các quan điểm giá trị mới này hoàn toàn không phải là một thị trường nhỏ bé và cô lập. Quá nửa dân số Mỹ hiện nay đang tin vào sự chuyển đổi về giá trị này. Họ tìm kiếm những gì *tốt hơn* thay vì *nhiều hơn*, *phẩm chất* thay vì *khoa trương*, và *trải nghiệm* chúng thay vì tin vào những *hứa hẹn*. Sau cuộc khủng hoảng, người tiêu dùng đã ý thức quá rõ về thị trường, đồng thời được trang bị thêm sức mạnh từ các luồng ý kiến trái chiều và các mối quan hệ trong xã hội. Họ đã trở thành một thế lực mạnh mẽ, khó đoán biết nơi thương trường. Họ không chỉ tìm kiếm giá trị sử dụng, mà cả những giá trị đạo đức.

Tôi tình cờ nảy ra những ý tưởng này trong khi trò chuyện với John Gerzema và Guy Kawasaki tại một hội thảo về tiếp thị ở Las Vegas mùa thu 2009. Suốt bữa sáng, chúng tôi trò chuyện về ý nghĩa đằng sau hành vi của người tiêu dùng trong bối cảnh hồi phục kinh tế. Khảo sát của John - dựa trên kho dữ liệu lớn nhất thế giới: BrandAsset® Valuator - đã đưa ra bằng chứng đáng tin cậy rằng người tiêu dùng đang có sự chuyển đổi về quan niệm giá trị và cách thức chi tiêu, và nhiều doanh nghiệp nhanh nhạy đã bắt đầu thích ứng với tinh thần đó.

Tuy vậy, Gerzema không hề tiên liệu về một thời đại bán sỉ ạm bạc hay “thoái trào trong chi tiêu” nào. Trái lại, dữ liệu của ông cho rằng thương hiệu - trong một thế giới thiếu thốn niềm tin để ràng buộc - ngày càng trở nên quan trọng hơn. Các doanh nghiệp có thể tìm kiếm những dạng lợi thế cạnh tranh mới bằng cách thấu hiểu và chia sẻ những giá trị tinh thần mà người tiêu dùng ngày càng coi trọng, chẳng hạn như đạo đức, tính cộng đồng, sự cảm thông và tinh thần trách nhiệm.

Những bài học từ quyển sách này hữu dụng cho bất kỳ ai đang nghiên ngẫm chiến lược kinh doanh thời hậu khủng hoảng. Chúng giải thích về tinh thần mới, về các chuyển dịch trong giá trị ảnh hưởng đến thói quen chi tiêu ngày nay của người dân Mỹ. Gerzema cùng với cộng sự, Michael D’Antonio - tác giả, ký giả từng đoạt giải Pulitzer - sẽ mổ xẻ những chiến lược mẫu của các doanh nghiệp đa quốc gia cũng như các công ty nhỏ. Ông vừa chia sẻ cách thức thích nghi để phát triển của các công ty trong nhóm Fortune 500, vừa giúp chúng ta tìm hiểu về những công ty mới thành lập ăn nên làm ra từ sự dịch chuyển giá trị trong bối cảnh thị trường mới này.

Ngoài những dữ liệu sắc bén và đầy đủ, có lẽ gây ấn tượng hơn cả là những câu chuyện mà hai tác giả chiêm nghiệm được từ chuyến đi khắp nước Mỹ. Từ đó, Gerzema và D’Antonio sẽ giúp chúng ta hiểu được ảnh hưởng kéo dài của cuộc khủng hoảng đến các gia đình trung lưu,

các chủ doanh nghiệp nhỏ, doanh nhân, lẫn các CEO. Họ cũng giúp chúng ta hiểu thêm về những chiến lược đang được dùng để thúc đẩy phát triển. Cũng giống như kết quả bầu cử, thói quen tiêu dùng phản ánh tâm trạng chung của toàn xã hội. Cách thức chúng ta sử dụng tiền, thời gian, cũng như công sức và nỗ lực bỏ ra sẽ phản ánh chân thực cách thức sự dịch chuyển giá trị đang tái định hình chủ nghĩa tư bản.

Xu thế chi tiêu mới đưa ra những luận điểm và hiểu biết về việc cuộc sống của chúng ta đang thay đổi như thế nào sau cuộc Đại khủng hoảng. Quyển sách giải thích những động thái mới của người tiêu dùng, điều mà bạn nên nắm bắt, bất kể bạn nhắm tới nhóm khách hàng nào. Quyển sách cũng phát triển những ý tưởng của tôi trong quyển *Chaotics*, mang đến cho các nhà quản lý, tiếp thị và doanh nhân sự thấu hiểu sâu sắc và cách thức để đáp ứng người tiêu dùng thời kỳ hậu khủng hoảng.

Philip Kotler

Giáo sư danh dự ngành Marketing Quốc tế

Trường Quản lý Kellogg - Đại học Northwestern

[\[1\]](#) Tạm dịch là “Hỗn loạn” - ND.

[\[2\]](#) Nguyên văn: *commoditization* - tình huống khi thứ hàng hóa đó trở nên rất phổ thông và cạnh tranh chỉ còn là vấn đề về giá cả - ND.

Mở đầu

Các con số và ý nghĩa của chúng: Kansas City, Missouri

Khó có thể dùng từ *cấp tiến* để miêu tả thành phần tham dự buổi hội thảo tối tại bảo tàng Nelson-Atkins, thành phố Kansas, Missouri. Thành phố nằm ngay chính giữa vùng đất thủ cựu, và bảo tàng này là một công trình kiến trúc làm từ đá vôi truyền thống, có nguồn tài trợ hậu hĩnh từ những gia đình giàu có lâu đời. Ít công trình nào gắn bó với sự cân bằng và khuôn phép hơn bảo tàng này! Cho tới vài năm trước, ở đây vẫn còn diễn ra Lễ hội Trang sức thường niên, nơi các quý cô giàu có trưng diện để ra mắt giới thượng lưu.

Chừng một tháng trước sự kiện của chúng tôi, bảo tàng Atkins đã chứng kiến sự hiện diện của Edgar Bronfman, một trong những doanh nhân giàu có nhất thế giới. Ít tuần sau thì sẽ đến lượt một cựu Thống đốc Ngân hàng Thế giới - James Wolfensohn. Bị kẹp giữa những tượng đài kiến cổ của giới doanh nghiệp, chúng tôi cảm thấy lo lắng về việc liệu những thông điệp của mình - rằng nước Mỹ đang trải qua một cuộc chuyển đổi về căn bản nhưng hoàn toàn tích cực trong các chuẩn mực chi tiêu - sẽ được đón nhận như thế nào tại nơi mà câu phương châm chính thức là: "Thấy mới tin", hứa hẹn một cuộc chào đón chẳng mấy nồng ấm đối với hai kẻ từ nơi khác đến.

Hóa ra, một số sự kiện xảy ra gần đây đã khiến cho đám đông sẵn sàng lắng nghe chúng tôi. Đầu tiên hết là tình trạng nền kinh tế mùa hè năm 2009. Tỷ lệ thất nghiệp tăng vọt lên hai con số, hoạt động kinh doanh giảm sút, nước Mỹ tiến dần đến cơn khủng hoảng kinh tế tệ hại nhất kể từ thập niên 1930. Được gọi là Đại Suy thoái, vụ suy sụp đập vỡ tan sự tự tin của công chúng đối với tầng lớp vốn được cho là thông thái - bao gồm các nhà đầu tư, nhà kinh tế và các chính trị gia. Chắc chắn cuộc khủng hoảng đã khiến nhiều người giận điên lên hoặc chua chát vô cùng, nhưng hệ quả chung của nó cũng đồng thời phá vỡ một số rào cản đã ngăn chia chúng ta, khiến nhiều người thêm náo nức được nghe những ý kiến mới, đặc biệt nếu chúng được rút ra từ những nguồn thông tin đáng tin cậy.

Bảng phân tích chúng tôi mang đến Kansas được lập dựa trên kho dữ liệu đồ sộ về thái độ tiêu dùng, thứ tự ưu tiên cùng chuẩn mực về giá trị của người dân. Kho thông tin quý giá này được xây dựng trong suốt mười bảy năm, liên quan đến 1,2 triệu người, thu thập bởi công ty tiếp thị và truyền thông quốc tế Young & Rubicam, với người giám sát là John Gerzema - một trong hai tác giả của quyển sách này. John quản lý nguồn dữ liệu luôn được cập nhật đó - có tên BrandAsset Valuator - từ vị trí Giám đốc Thông tin của Young & Rubicam. Kể từ năm 1993 đến nay, Young & Rubicam đã đầu tư hơn 130 triệu USD cho kho dữ liệu này. Tóm lại, ông đã có hai mươi lăm năm thâm niên nghiên cứu, phân tích về hành vi tiêu dùng của người dân. Đồng tác giả với ông - Michael D'Antonio - là tác giả giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực đánh giá những xu thế kinh tế và xã hội.

BrandAsset Valuator nắm giữ dữ liệu của hơn 40.000 thương hiệu trên hơn 50 quốc gia, và mỗi quý lại được cập nhật thêm kết quả - về thái độ trong mua sắm và hành vi xã hội - từ 17.000 câu trả lời (chỉ mới tính riêng ở Mỹ). Thông tin này giúp chúng ta hiểu được thứ người dân thực sự coi trọng cũng như cách thức điều đó thay đổi theo thời gian. Quan trọng hơn là, dựa trên việc người dân bộc lộ ý kiến về sản phẩm, về các doanh nghiệp, BrandAsset Valuator còn khai mở cánh cửa soi sáng những nỗ lực bên trong họ, những động cơ, chuẩn mực, theo cách mà những hệ thống khác không thể làm được.

BrandAsset Valuator phản ánh cách thức người dân mua sắm trong thế giới thực, nghĩa là cho phép chúng ta đánh giá một công ty hoặc thương hiệu nào đó so với hàng ngàn đối thủ khác trên thị trường trên hơn tám mươi phương diện, bao gồm tất cả yếu tố từ mức độ nhận biết sự đáp ứng thích hợp đến danh tiếng trong xã hội, chất lượng dịch vụ, và mức tín nhiệm. Chúng ta có thể tìm ra những thương hiệu nào được người dân đánh giá là khác biệt, chân

thực, cấp tiến, hoặc có trách nhiệm hơn. Và bởi vì BrandAsset Valuator bị ràng buộc bởi những thước đo tài chính, chúng ta có thể tính chi tiết mối tương quan với sức mạnh của giá cả, lòng trung thành với sản phẩm của người tiêu dùng, cách sử dụng, thứ tự ưu tiên, và lần ra mối liên kết giữa sức mạnh thương hiệu, lợi nhuận và giá cổ phiếu. BrandAsset Valuator còn cho phép chúng ta có cái nhìn sâu sát vào đời sống người dân, để hiểu mọi điều dưới góc nhìn của họ, từ quan điểm chính trị đến chuẩn mực, thái độ, hành vi. Quan trọng hơn hết, nó cho chúng ta manh mối về sự thay đổi trên thị trường, thường là khá lâu trước khi bức tranh toàn cảnh thực sự hiện lên dưới hình dạng dữ liệu cụ thể về thị phần và doanh số tiêu thụ.

Thử thách cho các vị tại Kansas City (hay ít nhất, thử thách mà chúng tôi dự tính) là cách hiểu ý nghĩa của những con số thống kê. Tuy vậy, chúng tôi tin rằng bằng chứng không thể nào bị phủ nhận. Các số liệu cho thấy chủ nghĩa tiêu dùng mà chúng ta biết đến trong gần ba mươi năm nay, nguồn lực chính yếu đằng sau nền kinh tế Mỹ, cuối cùng đã tử vong. Hãy nói lời tạm biệt với những thương hiệu xa hoa mà chúng ta biết tới những năm qua - McMansion, xe hơi SUV, hay việc mua sắm để tiêu khiển. Rồi hãy đón chào lối sống mới chú trọng hơn tới tính cộng đồng, sự kết nối, chất lượng, và sự sáng tạo.

Về lâu dài, tất cả những thay đổi này sẽ đem lại sự chấn hưng tuyệt vời cho hy vọng, và mục đích trong cuộc sống đối với từng cá nhân và cả quốc gia. Nhưng trước mắt, quá trình này sẽ thử thách nơi chúng ta lòng dũng cảm, sự linh hoạt, và sinh lực. Biết rằng khán giả sẽ không dễ dàng bị dụ dỗ bởi những lời ngọt ngào ve vuốt, John bèn quyết định dùng chiến thuật “đánh phủ đầu.” Sau màn giới thiệu, ông bước ra sân khấu, chò tròng pháo tay lịch sự kết thúc, rồi mở lời:

“Trong hai năm qua, mười ba ngàn tỉ đô-la đã bốc hơi mất.”

Đó là một con số gây sốc, tương đương 15% giá trị kinh tế của nước Mỹ, và xấp xỉ GDP của nguyên một năm [3]. Cho đến trước khi biết tin này, đối với các cá nhân riêng lẻ, tổn thất có liên quan đến Đại khủng hoảng - bắt đầu từ cuối 2007 - là không được cụ thể lắm. Hàng triệu người bị sa thải, mọi người chứng kiến những quỹ đầu tư, quỹ lương hưu tan biến, hoặc mất bét phần ba giá trị căn nhà mình ở [4]. Những kẻ xui xẻo nhất còn phải chịu tổn thất dây chuyền, gồm cả việc phá sản, tịch biên. Vào ngày chúng tôi hiện diện tại Kansas City, tỉ suất tịch biên nhà do không trả được nợ nằm ở mức cao nhất trong suốt sáu mươi lăm năm nay. Cùng lúc, một phần tư số nhà thế chấp lâm vào tình trạng “underwater” - nghĩa là chủ nhà nợ một khoản lớn hơn so với giá trị thực căn nhà của họ [5].

Để con số 13 tỉ đô-la lơ lửng như thế, John quay sang phía màn hình khổng lồ. Tiêu đề ghi “The New Fear Economy - Nền kinh tế mới đáng sợ”, đồng thời cho thấy tỉ lệ thất nghiệp đã tăng lên, các thị trường bất động sản và chứng khoán sụp đổ, lãi suất bị đặt một dấu hỏi to tướng, và giá cả các mặt hàng tiêu dùng - ví dụ gạo ở Missouri hay đậu nành - tăng lên giảm xuống loạn cả lên. Giá dầu quay như chong chóng, từ mức 51 đô-la cuối năm 2007 lên 145 đô-la vào mùa hè 2008, rồi lại tuột xuống còn 30 đô-la hồi đầu năm 2009 [6]. Không một ai, từ những người dân muốn sưởi ấm căn nhà của họ cho đến những ông chủ các hãng hàng không cần nhiên liệu cho máy bay, có được chút manh mối để hoạch định chi phí mua nhiên liệu hoặc tự bảo vệ khỏi cơn sốc giá đột ngột.

Không ai không biết việc chúng ta đang gặp phải cơn khủng hoảng tồi tệ nhất kể từ Đại Suy thoái 1929, tuy thế, John chưa thể nói sang phần “tốt lành” mà không điểm qua sơ bộ các sự kiện gần đây. Ông nhắc người nghe rằng vào quý cuối năm 2008, mức chi tiêu của người dân - yếu tố chi phối nền kinh tế Mỹ - đã sụt giảm tới mức kỷ lục thứ nhì trong lịch sử [7]. Ngày nay, kiểu sụt giảm thế này còn nghiêm trọng hơn trong quá khứ, bởi nền kinh tế đã phụ thuộc nhiều hơn vào người tiêu dùng. Ngoại trừ chút tụt dốc hồi binh sĩ quay về nhà sau Thế chiến thứ hai, còn thì từ 1940 đến 1982, mức chi tiêu chưa bao giờ vượt quá 63% giá trị nền kinh tế. Sau đó, nó bắt đầu tăng, đến hiện tại đã chạm mốc 73%. Quy ra con số cụ thể sẽ có nghĩa là *mỗi năm*, chúng ta tiêu nhiều hơn số tiền mình kiếm được những một ngàn tỉ đô-la.

Tại sao mức chi tiêu ngày càng chiếm tỉ trọng cao trong nền kinh tế? Việc này xảy ra trên quy

mô lớn vì các đối thủ cạnh tranh nước ngoài bắt đầu xâm lấn vào nền công nghiệp sản xuất của chúng ta. Hệ quả là chúng ta nhập siêu, mua nhiều hơn bán (Trung Quốc đã góp phần đẩy nhanh quá trình này bằng cách kìm giá trị đồng nhân dân tệ, khiến hàng hóa của họ lại càng rẻ hơn). Nước Mỹ đã trở thành thị trường tiêu thụ chính cho cả thế giới, từ dầu mỏ Trung Đông, sản phẩm điện tử Hàn Quốc cho đến hoa quả Chile. Sự biến chuyển từ nền kinh tế sản xuất sang nền kinh tế tiêu thụ thể hiện rất rõ ở sự sụp đổ của những nhà máy sản xuất và sự lên ngôi của vô số trung tâm mua sắm. Các chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn mở chi nhánh mới tại mọi khu dân cư lớn nhỏ, kéo theo sau những nhà hàng, rạp chiếu phim, cửa hiệu tắm nắng nhân tạo và hàng loạt loại hình kinh doanh khác mọc lên dọc theo xa lộ để giúp chúng ta được thuận tay tiêu xài.

Có thời những hoạt động bán lẻ này đem lại cảm giác rằng nền kinh tế của chúng ta rất giàu có, đầy sinh lực. Rồi giá cả mọi thứ leo thang, song song với việc lãi suất giảm, tự do hóa tài chính, dẫn đến sự ra đời của vô số kiểu cách huyền ảo để vay tiền. Các chủ nợ lại còn đều đặn giảm đi những tiêu chuẩn tín dụng để tung ra nhiều khoản nợ hơn. Các cá nhân, gia đình lẫn chính phủ đều liên tục tiêu tiền với tốc độ chóng mặt. Kết quả là từ năm 1951 tới nay, tổng nợ doanh nghiệp và nợ tiêu dùng đã tăng gấp đôi tính theo tỉ lệ phần trăm so với GDP [\[8\]](#).

Cuối cùng, khi chúng ta đã cạn hết tiền tiết kiệm lẫn tín dụng để duy trì mua sắm tiêu pha, cuộc Đại khủng hoảng nổ ra. Giá trị bất động sản rơi không phanh, số vụ tịch biên tăng phi mã, và hàng triệu người bị sa thải. Hình ảnh những ngân hàng vỡ nợ tràn ngập các báo chí thương mại, nhưng nhờ sự hỗ trợ của chính phủ liên bang, không chủ tài khoản nào bị mất tiền. Khoản cứu trợ của chính phủ đã cứu vãn hệ thống tài chính. Các cá nhân, hộ gia đình lại không được may mắn như thế. Hàng loạt người dân mất nơi ở, các quỹ hưu trí tan tành, doanh nghiệp thì vật lộn với số lượng việc làm bốc hơi lên đến hơn bảy triệu!

Chúng ta đều hiểu rằng nỗi đau thực sự - dù ở góc độ tâm lý, tài chính hay cái đau sinh học khi đói khát - đều ẩn sau những con số. (Tiến sĩ Sam Cohen, nhà tâm lý trị liệu tư vấn về kinh tế, cho biết cuộc Đại khủng hoảng đã làm hàng triệu người hoàn toàn suy sụp. Tuy hầu hết họ sẽ dần vượt qua, có được mục đích sống mới, nhưng trước mắt, “họ bị buộc phải hiểu rằng mình bất lực trong một số vấn đề. Đây giống như một chẩn đoán bệnh ung thư, khiến mọi người sợ hãi và cân nhắc lại điều thực sự quan trọng trong cuộc sống”).

Những dữ liệu về thất nghiệp, tịch biên, các khoản đầu tư tan vỡ đã gây một bầu không khí vô cùng u ám bao trùm khán phòng tại bảo tàng Nelson-Atkins. Để tạo chút vui vẻ, John nói rằng cuộc khủng hoảng cũng có vài điểm sáng. Một nha sĩ ở Manhattan nhận thấy số bệnh nhân có vấn đề răng miệng do nghiến răng tăng đến 25% [\[9\]](#). Bác sĩ phẫu thuật trưởng tại Viện Y Dược Sản Cornell cho biết số ca triệt sản nam tăng 48% vì các cặp cảm thấy việc đó rẻ hơn chi phí triệt sản nữ hoặc sinh con [\[10\]](#). Và Đại học Florida cho hay số người bị cá mập tấn công trong năm 2009 giảm những 32%, bởi vì một vài người muốn thành vận động viên bơi lội tương lai có điều kiện đi nghỉ mát ở biển đã giảm hẳn [\[11\]](#).

Các nha sĩ, bác sĩ phẫu thuật lẫn cá mập, ít ra họ cũng khiến khán giả tại Bảo tàng cười được một chút. Rồi thì tiếng rì rầm đồng tình cũng lan khắp sảnh khi John nói rằng trong bối cảnh Đại khủng hoảng như thế, người ta bắt đầu đặt câu hỏi về tương lai của hệ thống tư bản cùng năng lực cơ bản của chính phủ.

Rõ là không ít người trong số khán giả tại đó đã bị rung động bởi những sự kiện gần đây đến mức bắt đầu công khai thách thức giới tai to mặt lớn, những kẻ đẩy mọi sự vào mớ hỗn loạn cùng lối suy nghĩ được áp đặt cho phép chúng ta nghe theo họ. Kiểu cảm giác này rất phổ biến trong giới chính trị, kích động không chỉ những nhóm hội nhỏ nhỏ chống chính phủ tại Washington mà cả những động thái chống đối việc chi tiền cứu trợ tại Wall Street.

Khi người ta ghi chép lại về Đại khủng hoảng, các chính trị gia, nhà làm luật, chủ ngân hàng, các nhà đầu cơ sẽ bị kết tội nặng nhất, vì họ gây ra phần lớn thiệt hại. Mức độ vung tiền qua cửa sổ của các đại gia này cực kỳ kinh khủng, vì mọi cấp bậc lãnh đạo đều mờ mắt với ý nghĩ tài sản sẽ không bao giờ thôi phình ra. (Bill Gross - người của PIMCO Investments, một trong số ít

nhà phân tích tinh táo trong giai đoạn này, ước tính rằng tổng tài sản bị đánh giá vượt mức thực đạt đến 15 ngàn tỉ đô-la trong suốt thời gian đó [12]. Phần nhiều lượng giá trị ảo này là tài sản thế chấp vay). Bất luận do ngu ngốc, kém tài, vô ý hay tham lam thì các vị lãnh đạo cũng đã thất bại quá thảm hại, đến mức không chừng người dân sẽ nổi loạn. Tuy vậy, nhìn chung người Mỹ cưỡng lại được thôi thúc cầm lấy vũ khí để đi lùng tội phạm. Có lẽ đây là vì ở mức độ nào đó, chúng ta ý thức được về vai trò của mọi người trong vụ rệu rã này, nên cũng chấp nhận một phần trách nhiệm.

Trừ phi là thành viên của tu đoàn Sisters of Charity, còn thì bạn gần như chắc chắn dự phần vào nền văn hóa mua sắm đã bùng nổ trong ba thập kỷ qua. Khoảng thời gian này, dân Mỹ mua sắm nhiều đến nỗi có hẳn một ngành kinh doanh xuất hiện chỉ để bán cho chúng ta chỗ cất đồ: các công ty cho thuê kho bãi. Nếu tách khỏi một số doanh nghiệp khác có mặt bằng dạng gara, thì ngành kinh doanh này đạt đến 53 nghìn đơn vị trên cả nước, với 167 triệu mét vuông không gian - hầu hết được dựng nên trong thập kỷ qua và chứa đầy các thứ dân Mỹ mua trong cái thời đại “bóc ngắn cắn dài” [13]. Việc chi tiêu như thế một phần được khuyến khích bởi giá cả giảm mạnh. Nhưng chúng ta lại không phải những kẻ mua sắm chịu khó trả giá. Trong cuốn sách *Deluxe* năm 2007, tác giả Dana Thomas, phóng viên tờ *Newsweek*, cho biết rằng từ 1985 đến 2005, sự xa xỉ phổ biến đến nỗi cứ mỗi 30 giây, Chanel lại bán được một chai nước hoa No.5.

Bất luận là kiểu hàng xa xỉ hay hàng trên kệ Sam's Club, hầu hết các thứ chúng ta mua, từ ly Coke tại cửa hiệu McDonald đến dàn TV đặt trong phòng khách, đều to hơn. Kích cỡ trung bình ngôi nhà của dân Mỹ tăng từ 91,3 mét vuông vào năm 1950 lên 218,3 mét vuông [14] vào năm 2006, tăng 20% mỗi mười năm [15]. Xe hơi thì tăng đều đặn về mã lực, diện tích không gian, và cả yếu tố mà các nhà sản xuất gọi là trọng lượng không tải - khối lượng của chiếc xe khi được giao đến tay khách hàng. (Năm 1990, trung bình xe của dân Mỹ nặng dưới 1.316kg. Năm 2005, con số này là trên 1.816kg!). Đến những chiếc giường của chúng ta cũng lớn thêm, khi những tấm đệm dày hơn và loại kích cỡ cực đại (king size) trở nên phổ biến, và chúng ta mua nhiều quần áo đến nỗi ngành tu sửa, chỉnh trang tủ phát triển 25% mỗi năm, trong giai đoạn 1996 - 2006 [16].

Lúc đầu, chúng ta cắt bớt tiền tiết kiệm để chi cho tất cả những việc dư thừa này. Thứ mà chúng ta gọi là *ngịch lý 50/20* - nghĩa là người dân Mỹ mất năm mươi năm để tập được thói quen tiết kiệm hơn 10% thu nhập, cho tới giữa thập niên 1980. Từ lúc bấy giờ, văn hóa tiêu thụ bắt đầu tăng nhiệt, thế là tỉ lệ tiết kiệm giảm dần. Chỉ hai mươi năm, tỉ lệ tiết kiệm rơi xuống con số âm. Đến 2007, tỉ lệ tiết kiệm toàn quốc chạm ngưỡng thấp nhất trong 73 năm [17]. Cũng chẳng ngạc nhiên khi báo chí cho biết nhờ thói phồng giá bất động sản và thị trường chứng khoán, tổng giá trị tài sản của nước Mỹ đã tăng thêm 63 ngàn tỉ đô-la, tức là xấp xỉ 500.000 đô-la bình quân cho mỗi hộ gia đình [18].

Khi đã không còn tiền trong ngân hàng nữa, nhiều người trong số chúng ta bắt đầu cảm thấy vẫn có thể tiêu tiền từ chính ngôi nhà của mình. Để tiếp tục mua sắm, chúng ta cầm cố những khoản thu nhập và tài sản tương lai, dùng đến cạn kiệt tín dụng của mình bằng cách xem căn nhà như chiếc máy ATM. Năm 2007, Kennedy-Greenspan ước tính mức rút tiền từ giá trị thế chấp nhà (Mortgage Equity Withdrawal, hay MEW: khi người dân vay thêm và rút lấy tiền mặt khi giá trị căn nhà - tài sản thế chấp - tăng lên) đã ngang ngửa 9% thu nhập khả dụng của người dân Mỹ [19]. Đầu thập niên 1980, vào thời điểm nhen nhóm của kỉ nguyên tiêu thụ, lượng nợ của người dân chỉ bằng 44% GDP. Sau hai mươi năm leo thang, con số vượt quá 100% vào năm 2007 [20]. Dĩ nhiên, chẳng có ai ép buộc chúng ta từ bỏ thói quen tiết kiệm hay ký vào giấy tờ thế chấp căn nhà từng một thời là gói tiền nằm yên ổn. Chính chúng ta đã làm tất cả, một cách tự nguyện, nghĩa là, cũng như John đã nói với khán giả tại Kansas City, “Tất cả chúng ta, với tư cách những người tiêu thụ, đã góp một phần lớn vào kết quả hiện nay”.

“Thế nhưng,” John nói thêm, “cái gì cũng có hai mặt”. Ở thời điểm này của cuộc khủng hoảng, chúng ta có thể trông thấy khởi đầu cho một kỷ nguyên về thay đổi xã hội, không chịu ảnh hưởng từ chính phủ, Phố Wall hay những doanh nghiệp lớn, mà bởi chủ nghĩa tiêu dùng.

Ngay cả khi phát hiện mình đã không còn giàu như trước, người dân vẫn tiếp tục sử dụng tiền của bản thân một cách có tính toán, có chiến thuật để gây ảnh hưởng đến những tổ chức như doanh nghiệp và nhà nước. Họ nhận ra rằng cách sử dụng đồng tiền tạo ra một dạng quyền lực, thế là họ dùng cách đó để truyền tải những giá trị của họ, tưởng thưởng các công ty thực sự phản ánh những giá trị đó, bất kể những công ty đó có môi trường làm việc chuyên nghiệp hay không, có chống đối việc chính phủ cứu trợ hay để tâm đến những vấn đề khác không. Bằng cách này, mỗi đồng đô-la có ý nghĩa tựa một lá phiếu vào ngày bầu cử dành cho những công ty cung cấp hàng hóa, dịch vụ có chất lượng.

Bằng chứng cho cuộc cách mạng về giá trị này hiện rõ trong dữ liệu của BrandAsset Valuator. Chúng tôi đã xem xét rất kỹ lưỡng vấn đề này với sự giúp đỡ từ cộng sự của John, Ed Lebar (CEO của BrandAsset Consulting) cùng vài chuyên gia độc lập khác, bao gồm cả tiến sĩ Philip Kotler từ Đại học Northwestern, Kevin Keller từ đại học Dartmouth, và Natalie Mizik từ trường Kinh tế Columbia. Chúng tôi cùng nhận thấy rằng bất kể việc nền kinh tế suy yếu, người tiêu dùng Mỹ thực ra đang nắm giữ nguồn sức mạnh to lớn hơn cả trước đây đối với thị trường. Bằng cách kiềm chế nhu cầu (thông qua chỉ tiêu cần trọng hơn), người dân đang thúc đẩy các doanh nghiệp phân phối những sản phẩm có chất lượng cao hơn và cư xử có trách nhiệm hơn. Nói cách khác, người dân đang dùng những đồng đô-la quý giá hơn bao giờ hết của họ để đổi lấy một trải nghiệm tốt hơn, một cộng đồng tốt hơn, và thậm chí là một thế giới tốt đẹp hơn.

Giáo sư Mizik chú ý rằng, động thái đề cao những giá trị về chuẩn mực tiêu dùng này phản ánh “sự thích nghi với ‘một sự kiện trong cuộc sống’ và đã lan rộng khắp xã hội. Khi quá nhiều người phải trải nghiệm cuộc khủng hoảng lớn thế này, nhu cầu sẽ trở dậy thay thế ý muốn, và việc chỉ tiêu sẽ trở nên không chỉ tiết kiệm mà còn mang tính chiến thuật”. Nhìn vào nền kinh tế toàn cầu cùng những dư âm của suy thoái, Mizik đặt vấn đề liệu cuộc khủng hoảng đã “thực sự chấm dứt” hay chưa. Sự thiếu quả quyết của bà - cũng là cảm giác nơi nhiều người khác - cho thấy sự “chuyển biến trong chỉ tiêu” mà chúng ta nhận thấy càng rõ ràng hơn trong thời gian tới.

Mọi người dân trong cả nước, thuộc mọi quan điểm chính trị, đều bày tỏ rằng: những giá trị chuẩn mực kia đã dần chiếm được lợi thế trước cả khi cuộc khủng hoảng chính thức bắt đầu, có thể chia thành 5 nhóm:

- *Tinh thần không khuất phục*: Những người lạc quan, mau chóng hồi phục sau các biến cố, biết cách biến chuyển tình thế khó khăn thành cơ hội để đời.
- *Tái trang bị*: Những người cực kỳ tự lập, giữ chặt niềm tin vào các giá trị truyền thống, chủ động tìm kiếm cách cải thiện cộng đồng lẫn bản thân.
- *Sống linh hoạt*: Sống một cách tiết kiệm, nhanh nhạy và linh hoạt hơn.
- *Hợp tác tiêu thụ*: Khủng hoảng đã khiến mọi người bắt tay nhau nhằm giải quyết vấn đề, tạo ra những lựa chọn mới.
- *Từ chủ nghĩa vật chất sang vật chất đích thực*: Những biểu tượng vị thế cũ không còn được xem trọng. Thay vào đó, mục tiêu, tố chất, tính xác thực và sáng tạo trở thành kim chỉ nam cho cuộc sống mới tốt đẹp.

Làn sóng những giá trị tích cực này thực ra đã bắt đầu xuất hiện trong dữ liệu của chúng tôi từ gần hai mươi năm trước. Đầu thập niên 1990, BrandAsset Valuator cho thấy người dân đang dần trở nên rất rành rẽ các chiêu thức quảng cáo được dùng để bán hàng cho mình. Mọi người bắt đầu có cảm giác hoài nghi về giá trị của các thông điệp quảng cáo, bắt đầu dấy lên những tranh luận để ngăn chặn chủ nghĩa chỉ tiêu ồ ạt đang càn quét khắp cả nước. Tại Seattle, đài truyền hình địa phương KCTS cùng nhà làm phim John De Graaf đã sản xuất một phim tài liệu khá nhức nhối - *Affluenza* - cảnh cáo về những hệ lụy kinh tế, xã hội lẫn tâm lý từ việc tiêu dùng quá hoang phí. Tại Tennessee, một tín đồ Thiên Chúa giáo rất sùng đạo tên Dave Ramsey đã lên tiếng thách thức “phúc âm thịnh vượng” của những nhà thuyết giáo cho rằng sự giàu có là ân sủng của Chúa. Tại các nhà thờ, rồi trên sóng radio, Ramsey kêu gọi tín đồ Thiên Chúa

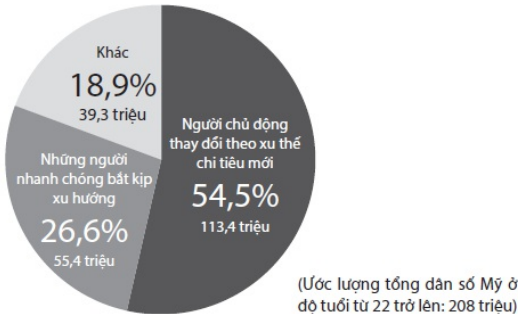
giáo sống tận tâm và có trách nhiệm. Quyển sách đầu tiên của Ramsey, *Financial Peace* (Hòa bình tài chính) dạy cho người đọc tìm thấy sự mãn nguyện bằng cách hạn chế nợ nần và sống cuộc đời đơn giản. Tại những buổi xuất hiện trước công chúng, ông tạo được ấn tượng mạnh mẽ bằng cách khuyến khích khán giả cùng chia sẻ câu chuyện của mình, rồi bảo họ bẻ gãy thể tín dụng ngay lúc ấy. (Nhiều người đã làm theo lời ông.) Ông gọi quá trình này là “plastectomy - xoá bỏ thể nhựa”.

Trong khi một số nhà tư tưởng và nhà phê bình, tập hợp mọi người để kháng cự lại sự tiêu xài quá mức, hàng triệu người quay sang Internet để trở thành các tác nhân kinh tế thống thái hơn. Thông qua những website như Yelp, Tripadvisor và Zillow, họ nghiên cứu đánh giá các sản phẩm, sục sạo khắp thị trường để có được vụ mua bán tốt nhất. Lần đầu tiên trong lịch sử, người dân trên khắp thế giới nắm trong tay thứ quyền lực để trao đổi thông tin về sản phẩm, dịch vụ ngay khi họ muốn. Một trong những ví dụ rõ nhất cho hiện tượng này là khi người hâm mộ đưa ra các đánh giá chỉ trích bộ phim *Bruno* ngay trong dịp cuối tuần đầu tiên công chiếu, thể là các ông lớn trong ngành làm phim nảy ra một khái niệm mới, hiệu ứng “cái chết vì Twitter [\[21\]](#)”.

Sự thông minh và quả quyết của người tiêu dùng mà chúng ta thấy phát triển trước cả cuộc Đại khủng hoảng, chứng tỏ họ đủ khả năng mua sắm những sản phẩm có chất lượng lâu bền và tìm kiếm dịch vụ, hàng hóa từ những nhà cung cấp phù hợp với quan điểm đạo đức của họ. Họ có thể, và họ đã làm - chuyển từ vô tâm sang lưu tâm trong chi tiêu, chỉ quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ của những nhà cung cấp đáp ứng được tiêu chuẩn của mình. Họ cũng sử dụng Internet để tạo những nhóm người tiêu dùng, tạo ra sức mạnh lớn hơn nữa.

Ý muốn sử dụng đồng tiền để biểu thị những chuẩn mực về giá trị hiện lên rất nổi bật trong dữ liệu của BrandAsset Valuator, được thể hiện ở rất nhiều người tham gia chuỗi hoạt động giao lưu trực tuyến mà chúng tôi tổ chức để thu thập kiến thức về tư tưởng cùng động cơ cho hành vi của người tiêu dùng sau khủng hoảng. Cùng nhau, mọi người nhận thấy phần lớn người dân Mỹ đã lên tiếng rằng mình đang thay đổi phong cách sống cũng như hành xử trên thị trường hàng hóa. Sự biến chuyển to lớn trong cách người dân sử dụng thời gian, năng lượng, tiền bạc là một phản ứng xã hội trước Đại Suy thoái. Người dân bị đánh thức bởi khủng hoảng kinh tế, đang quay trở lại với những giá trị đạo đức truyền thống - lạc quan, tự lập, thực tế, cần cù lao động, tận tâm, tính cộng đồng, thật thà, tốt bụng - và họ còn vận dụng những tiêu chí này lên các mối quan hệ xung quanh, cho công việc lẫn thói quen chi tiêu hàng ngày.

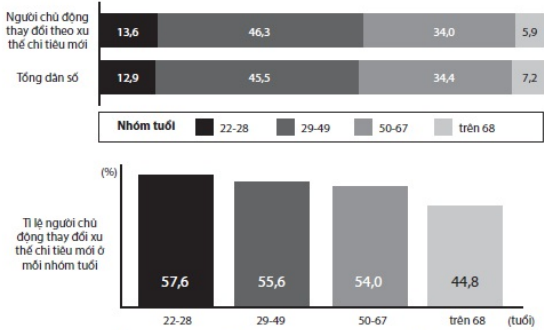
Đối tượng chủ động tạo ra biến chuyển trong tiêu dùng là những ai? Đó không phải những “lão hà tiện” thời đại mới, những tín đồ Thiên Chúa giáo khổ hạnh hay những nhân vật chống đối chủ nghĩa vật chất hiện đại. Họ đơn giản là những người mà nhằm thích nghi với cuộc khủng hoảng, đã điều chỉnh cuộc sống của mình một cách rất tinh tế để tìm sự cân bằng tốt hơn cùng với một cuộc sống trọn vẹn hơn. Theo dữ liệu của chúng tôi, 55% người dân Mỹ đều ít nhiều nằm trong số này. Thêm vào đó, khoảng một phần tư số công dân trưởng thành của Mỹ bộc lộ những thái độ, cá tính tương tự (chúng tôi gọi là “Fast Followers - Những người nhanh chóng bắt kịp xu hướng”, như trong Bảng 1.1 và 1.2).



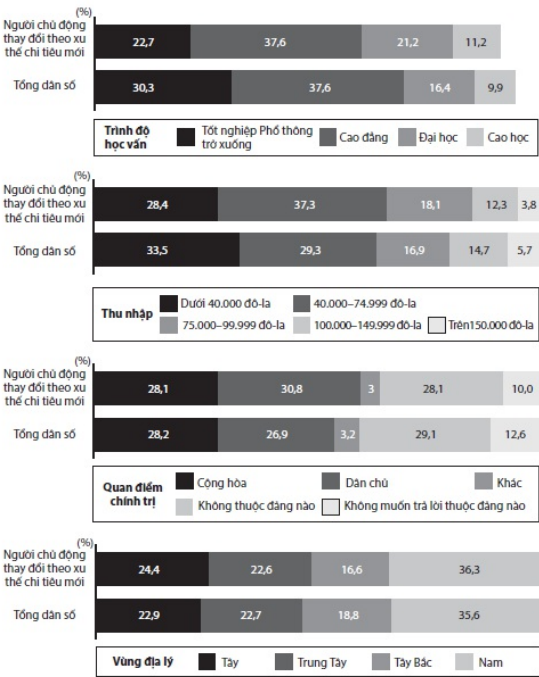
Bảng 1.1. Chuyển dịch chi tiêu trong dân số Mỹ

Nguồn: Cục điều tra dân số Mỹ.

Nguồn dữ liệu: Khảo sát độc quyền của Young & Rubicam, thực hiện vào tháng 7/2009 trên mẫu khảo sát bao gồm 2.300 công dân đại diện cho cả nước.



Bảng 1.2 Chuyển dịch quan điểm giá trị theo nhóm tuổi



Bảng 1.3 Chuyển dịch quan điểm giá trị theo nhân khẩu học

Nguồn: Khảo sát độc quyền của Young & Rubicam, thực hiện tháng 7/2009 với 2.400 công dân trên cả nước

Cuộc chuyển biến về chi tiêu bao quát người dân thuộc mọi tầng lớp, như hình 1.3 thể hiện, hoàn toàn không phụ thuộc vào tuổi tác, học vấn, thu nhập, xu hướng chính trị hay địa lý. Thế hệ Millennial (được sinh trong khoảng năm 1980 đến 1998) dẫn đầu xu hướng này, cùng với gần phân nửa dân số lớn tuổi. Trong số này có người học vấn cao, học vấn thấp, 21% tốt nghiệp đại học, 23% tốt nghiệp phổ thông hoặc thấp hơn. Có người giàu, người nghèo, thuộc Đảng Dân chủ, Cộng hòa lẫn độc lập (tỉ lệ lần lượt là 21%, 31% và 41%). Xu thế coi trọng chuẩn mực giá trị này cũng bao trùm dân chúng khắp cả nước - 17% từ Đông Bắc, 23% từ Trung Tây, 36% từ miền Nam, và 24% từ miền Tây.

Vì không cho rằng động thái này chỉ diễn ra tại nước Mỹ, chúng tôi nghiên cứu dữ liệu các quốc gia trên BrandAsset Valuator và phát hiện ra rằng xu hướng chuyển đổi trong chi tiêu trởi dậy trên khắp toàn cầu, dựa theo dữ liệu hiển thị ở Bảng 1.4. (Nói cho cùng, đây là cuộc khủng hoảng toàn cầu.) Thú vị ở chỗ, với các nền kinh tế đang tăng trưởng nhanh như Trung Quốc và Ấn Độ hay Cộng hòa Séc, xu hướng chuyển đổi trong chi tiêu ít mạnh mẽ hơn. Tại

những nơi này, chủ nghĩa tiêu thụ vẫn còn khá hưng thịnh.

Quốc gia	Người chủ động thay đổi theo xu hướng chi tiêu mới	Người nhanh chóng đuổi kịp xu thế
Pháp	53%	31%
Canada	51%	36%
Thụy Sĩ	49%	30%
Hy Lạp	48%	30%
Hà Lan	46%	34%
Áo	46%	34%
Bỉ	46%	36%
Bồ Đào Nha	46%	37%
Đức	45%	36%
Ý	45%	37%
Úc	45%	35%
Singapo	44%	41%
Thổ Nhĩ Kỳ	44%	38%
Vương Quốc Anh	44%	37%
Hung-ga-ry	42%	41%
Bra-xin	41%	42%
Ba Lan	41%	40%
Chi Lê	39%	41%
Nga	38%	41%
Tây Ban Nha	38%	33%
Ấn Độ	34%	53%
Mé-hi-cô	34%	47%
Cộng hòa Séc	34%	42%
Nhật Bản	26%	40%
Trung Quốc	21%	41%

Bảng 1.4 Sự lan tỏa của chuyển biến trong chi tiêu

Nguồn: Dữ liệu BrandAsset Valuator theo từng quốc gia

Điểm chung của những người chủ động thay đổi theo xu thế chi tiêu mới này là tính lạc quan và những mục đích rất mới mẻ, được biểu thị trong Bảng 1.5. Dân chúng sống ít tiện nghi hơn, nhưng vẫn cảm thấy hạnh phúc và thỏa mãn. 78% cho rằng họ hạnh phúc hơn với lối sống dựa trên những nhu cầu cơ bản. 88% nói họ mua sắm từ những nhãn hiệu đắt tiền ít hơn lúc trước, và một tỉ lệ xấp xỉ cho rằng vật chất không can hệ nhiều đến mức độ hạnh phúc của bản thân.

Có vẻ trớ trêu khi người ta cảm thấy hạnh phúc hơn dù có ít tiền hơn và bị chế ngự nhiều hơn bởi tình hình kinh tế, nhưng điều này dễ giải thích hơn bạn nghĩ. Nhìn lại dữ liệu, chúng tôi thấy rằng rất nhiều người chưa bao giờ thực sự thoải mái với nền kinh tế tiêu thụ nóng hừng hực. “Cố gắng cho bằng bạn bằng bè” có thể trở thành cuộc theo đuổi vô cùng mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần mà nhiều người tham gia vào bị ray rứt bởi cảm giác không vui, như thể mỗi chuyến đi mua sắm tại các cửa hiệu sang trọng là mỗi lần họ phản bội lại niềm tin về giá trị đạo đức của mình.

Chúng tôi đã chứng kiến nhiều biểu hiện quan tâm đến các giá trị đạo đức và hành vi tiêu dùng trên các diễn đàn giao lưu trực tuyến được tổ chức để thảo luận về các ý tưởng này. Sweetmom (tên dùng trên mạng của một phụ nữ 45 tuổi sống tại Seattle) cho biết: “Tôi tin tưởng và hy vọng rằng cuộc khủng hoảng kinh tế ngày nay sẽ mang lại cho chúng ta một bài học. Từ bé tôi được dạy rằng không nên mua thứ gì nếu không có tiền trả. Thẻ tín dụng thì cũng OK, nếu đến cuối tháng bạn hoàn trả hết. Việc này nghe có thể rất giáo điều, cũ kỹ - nhưng nó hoàn toàn đúng đắn”.

Một thành viên khác tham dự diễn đàn có tên Dancingdiva, 28 tuổi, sống tại Salt Lake City, phát biểu: “Cuộc suy thoái thực sự đã khiến tôi mở mắt. Tôi đã phải nói **Không** với nhiều thứ và sau đó phát hiện ra mình không cảm thấy nhớ nhung chúng chút nào. Cuộc suy thoái đã giúp tôi xác định rõ được giữa nhu cầu và ý thích của bản thân”.

Cũng như Dancingdiva, 78% tổng số người chúng tôi khảo sát cảm thấy việc người khác khoe khoang những thứ hàng hóa đắt tiền là rất vớ vẩn, nhưng cảm nhận này thậm chí còn mạnh mẽ hơn đối với nhóm thành viên có thu nhập từ 100 nghìn đô-la trở lên. Cũng tương tự, nhóm thuộc lứa tuổi 50 đến 64 và thế hệ từ 18 đến 24 tuổi có cùng sự thay đổi quan điểm đối với các nhãn hiệu cao cấp và cũng chia sẻ sở thích tự làm lấy nhiều việc.

Giới trẻ là những người dễ dàng sắp xếp lại các thứ tự ưu tiên và thích nghi với những biến đổi nhất. 77% số này - so với con số 66% trên tổng số, cho biết thực ra họ thấy mình hạnh phúc hơn với lối sống đơn giản, chỉ cần những nhu cầu thiết thực. Họ trở nên rất giống với ông bà mình, những công dân thuộc thế hệ được gọi bằng cái tên Thế hệ vĩ đại (Greatest Generation) - những người đã tồn tại qua cuộc Đại Suy thoái và chiến thắng trong Thế chiến thứ hai. Thế hệ vĩ đại đó, do hoàn cảnh, đã trở thành những chuyên gia trong việc tự cung cấp và tự xoay sở mọi thứ. (Tất nhiên họ không bắt buộc tự miêu tả mình bằng những ngôn từ như thế. Thay vào đó, họ chỉ đơn giản bắt tay vào tự nuôi trồng lấy thức ăn, hạn chế sử dụng những thứ năng lượng đắt đỏ, và giữ đồ đạc trong thời gian rất lâu bằng cách bảo trì, sửa chữa).

Họ chú trọng hơn đến các giá trị thiết thực và có cách nhìn khác về tiền bạc

	Tổng dân số	Lượng người chủ động thay đổi
"Tôi thấy mình càng có nhiều thứ thì lại muốn có nhiều thứ hơn"	63% <small>Không tán thành</small>	63,7% <small>Không tán thành</small>
"Tiền là thước đo tốt nhất cho thành công"	77,9% <small>Không tán thành</small>	87,5% <small>Không tán thành</small>

Họ tháo vát, tự lực hơn

	Tổng dân số	Lượng người chủ động thay đổi
"Những ngày này, tôi cảm thấy mình kiểm soát mọi thứ tốt hơn khi tự làm lấy thay vì nhờ vả người khác"	84,1% <small>Tán thành</small>	92,5% <small>Tán thành</small>
"Từ khi xảy ra khủng hoảng, tôi thấy hứng thú với việc học thêm những kỹ năng mới để có thể tự chủ và ít phụ thuộc vào người khác hơn"	64,7% <small>Tán thành</small>	80,3% <small>Tán thành</small>

Họ thích nghi tốt hơn, linh hoạt và chú tâm hơn

	Tổng dân số	Lượng người chủ động thay đổi
"Từ khi xảy ra khủng hoảng, tôi cảm thấy hạnh phúc hơn với lối sống đơn giản và thiết thực hơn"	64,8% <small>Tán thành</small>	77,4% <small>Tán thành</small>
"Từ khi xảy ra khủng hoảng, tôi cảm thấy tài sản không quyết định hạnh phúc"	76,1% <small>Tán thành</small>	86,4% <small>Tán thành</small>

Họ tin vào sức mạnh và trách nhiệm của cộng đồng

	Tổng dân số	Lượng người chủ động thay đổi
"Tôi tin mình và bạn bè có thể thay đổi hành vi của các doanh nghiệp bằng cách ủng hộ những công ty làm điều đúng đắn"	65,5% <small>Tán thành</small>	69% <small>Tán thành</small>
"Tôi quyết định chỉ mua hàng của các doanh nghiệp có quan điểm tương tự như tôi"	70,9% <small>Tán thành</small>	75% <small>Tán thành</small>

Bảng 1.5 Sự thay đổi trong các chuẩn mực giá trị của chúng ta

Cũng như Thế hệ vĩ đại, Thế hệ Millennial muốn học được nhiều kỹ năng hơn, chịu trách nhiệm về cuộc sống của mình, đồng thời tự đương đầu với những khó khăn, hoạch định cho bản thân. Họ sống với cảm giác chẳng mất gì nhiều trong bối cảnh suy thoái kinh tế, vì vậy chính việc này đem đến cho họ sự tự do để mạo hiểm. Bạn bị thất nghiệp ở Cleveland? Hãy đi mua một tòa nhà giá 500 đô-la ở trung tâm Detroit và khởi nghiệp mua bán. Công việc sản xuất hàng hóa của bạn bị chuyển sang thuê gia công ở nước ngoài? Hãy quay lại trường, trở thành y tá.

Một khi bạn có được sự linh hoạt và nhạy bén trên đường đời, bạn sẽ không gục ngã trước thời đại suy thoái và sẵn lòng nhận lấy rủi ro để biến nó thành cơ hội. Trong thực tế, 88% người trẻ tuổi trưởng thành tin rằng khả năng sáng tạo của họ là chìa khóa mở cánh cửa tương lai. Dữ liệu cũng cho thấy trong khắp cộng đồng xã hội, người dân không chỉ cảm nhận được quyền lực cá nhân, mà còn cảm thấy được truyền cảm hứng về khả năng gắn kết để gây ảnh hưởng tới các tổ chức lớn như các tập đoàn, cũng như cải thiện cộng đồng. Ở Main Street [\[22\]](#), nơi người dân không được nhận những khoản trợ cấp, cứu viện, chủ nghĩa tiêu dùng đề cao giá trị đạo đức là một đòn nặng nề giáng vào nền kinh tế và cả nền dân chủ. Overlyanalyticalsusie,

26 tuổi, sống tại Philadelphia, phát biểu: “Tôi nghĩ quyền lực của đồng tiền là một trong những quyền lực mạnh mẽ nhất thế giới. Tôi tin rằng nếu người dân nhận ra đồng tiền của mình ảnh hưởng nhiều cỡ nào đến các doanh nghiệp và các chính sách, thì họ sẽ: 1. Hành động gấp rút hơn để thay đổi mọi thứ, 2. Cảm thấy có nhiều quyền lực hơn, và 3. Có trách nhiệm hơn với cách chi tiêu của mình.”

Gần hai phần ba tổng số dân chúng tham gia trả lời cho BrandAsset Valuator cảm thấy mình có thể tạo ảnh hưởng đến hành vi của doanh nghiệp thông qua thói quen mua sắm, cũng như tránh xa các doanh nghiệp đề cao những giá trị mâu thuẫn với quan điểm của họ. Ba phần tư số “người tiêu dùng tỉnh táo” này kết hợp việc chi tiêu với những chuẩn mực của họ để ủng hộ các doanh nghiệp có trách nhiệm. Ví dụ, MamaBear (35 tuổi, sống tại Iowa City), cho biết, “Tôi biết nếu họ có cùng chuẩn mực với mình, thì tôi sẽ có khuynh hướng hay mua những sản phẩm họ làm ra hơn”. January (23 tuổi, sống ở Seattle) nói, “CÓ NHIỀU khoản trong ngân sách mà người dân Mỹ có thể cắt giảm được, nhưng việc tiêu dùng tỉnh táo thì không được nằm trong số đó”.

Bấy giờ, John nói với khán giả tại Kansas, “Bằng cách kiểm chế nhu cầu bản thân, người tiêu dùng hoàn toàn có thể áp dụng các chuẩn mực giá trị đạo đức vào việc chi tiêu khiến cho nền tư bản và các doanh nghiệp phải hướng đến mục tiêu không phải chỉ là *nhiều hơn* mà còn phải *tốt hơn*”.

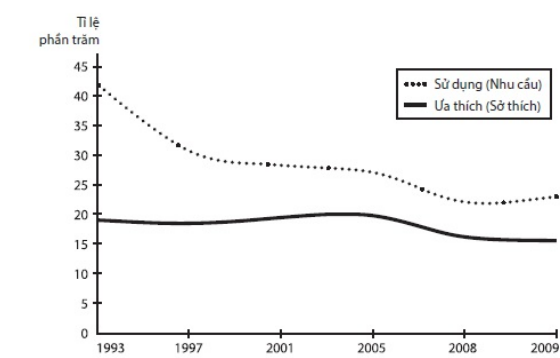
Với những lời cuối này, về việc người dân sẽ làm cách nào để thúc đẩy công cuộc kinh doanh trở nên tốt hơn trên mọi khía cạnh, khán giả bắt đầu vỗ tay. Đó là kiểu phản ứng tức thời khi người ta cảm thấy được liên kết với một chân lý nào đó, nhưng lại chưa thể tự mình vạch rõ mà thôi. Chúng tôi xem đó như một dấu hiệu căn cơ nữa, rằng người dân đã dẫn trước một khoảng xa so với những học giả, doanh nghiệp hay những vị lãnh đạo chính trị. Thực tế, họ - đúng hơn là “chúng ta” - đã bắt đầu thực hiện những điều chỉnh từ rất lâu trước khi có người chớm đề cập đến suy thoái, viện trợ, hay những kế hoạch cứu vãn quá trình tích biên tài sản. Chúng tôi so sánh việc này với hiện tượng rất hay được thấy là động vật thỏ chạy trước khi con người nhận ra sắp sửa có động đất hay sóng thần. Điều gì đó sâu thẳm trong tâm trí chúng ta biết rằng mình đang nhầm lối, và chúng ta không cần chờ ai mách bảo để tìm kiếm một đường hướng tốt hơn.

Một vài số liệu quan trọng nhất minh chứng cho xu hướng này đã được cung cấp bởi Phòng Phân tích Tài chính Mỹ (US Bureau of Economic Analysis) về vấn đề tiết kiệm cá nhân. Báo cáo của họ cho thấy ngay sau khi tỉ lệ tiết kiệm chạm đáy vào năm 2005, chúng ta đã bắt đầu dành dụm lại một ít tiền. Hầu hết chúng ta đều làm thế. Những người dân Mỹ bắt đầu nâng mức tiền gửi của mình vào tài khoản tiết kiệm và các quỹ đầu tư an toàn khác *trộn hai năm trước khi cuộc suy thoái bắt đầu*. Ngay cả khi tỉ lệ thất nghiệp vượt quá 10%, gần như chạm tới mức kỷ lục kể từ Thế chiến thứ hai (10,8% vào tháng 12/1982), chúng ta vẫn tích góp thêm tiền mỗi tháng. Đến giữa năm 2009, khi truyền thông lên tiếng kể những câu chuyện u ám về thất nghiệp, tích biên, thì chúng ta đang ở tình trạng tiết kiệm khoảng 7% thu nhập, con số cao nhất kể từ 1995.

Các ngân hàng dữ liệu lớn của Liên bang cũng cho biết rằng người dân đã cắt xén bớt chi tiêu trong mọi lĩnh vực từ nhiều tháng trước khi cuộc suy thoái bắt đầu. Thực tế, chúng ta giảm chi tiêu đột ngột, mạnh đến nỗi vào giữa năm 2008, mức tiêu thụ rơi xuống dưới mức thu nhập thực và vẫn cứ tiếp tục giảm [\[23\]](#). Đây không phải là đột biến nhất thời. Suốt nhiều tháng của năm 2009, chúng ta duy trì mức cân bằng rất khả quan giữa thu nhập và tiêu dùng. Trong nhiều tháng, nếu bạn so sánh giữa thu nhập và mức chi tiêu thực tế của người dân, thì độ chênh đạt mức cao nhất trong suốt hai mươi năm. Không cần ai la mắng, giảng giải hay dẫn đường, người dân Mỹ vẫn lặng lẽ thay đổi lối sống của mình.

Chúng tôi phát hiện ra những dấu hiệu sớm của sự phục hồi những chuẩn mực về giá trị từ mãi những năm đầu thập niên 1990, khi nghiên cứu về “những nhu cầu vật chất của một người

Mỹ điển hình”. Để đáp lại cho câu hỏi người dân ưu tiên tiết kiệm như thế nào, mọi người biểu lộ sự ưa thích giảm dần đều đối với những vật dụng xa hoa - như những chiếc xe hơi hào nhoáng, nữ trang lấp lánh, quần áo hợp thời - đồng thời gắn bó hơn với những sản phẩm, dịch vụ thích hợp với nhu cầu căn bản, đáng tin cậy. Với 900.000 người tiêu dùng, biểu đồ được vẽ nên cho thấy rõ ràng là người dân đã xác định rất rõ giữa *ý thích* và *nhu cầu* từ rất lâu trước khi có cuộc suy thoái (Bảng 1.6).



Bảng 1.6 Tình hình biến chuyển về nhu cầu: Khoảng cách giữa Nhu cầu - Sở thích ngày càng giảm

Nguồn: BrandAsset Valuator 1993, 1997, 2001, 2005, 2008, 2009 - về nhóm 20% thương hiệu hàng đầu được ưa chuộng nhất

Có lẽ ở chừng mực nào đó, người dân bắt đầu thực sự cảm thấy khó chịu với việc tiêu pha quá đà. Pew Center cũng báo cáo trong năm 2009 rằng, đại đa số người dân Mỹ không còn xem tivi, máy rửa chén, máy sấy và điều hòa là những thứ tất yếu trong cuộc sống nữa [24]. Trong bản báo cáo về cuộc thăm dò toàn quốc có tên “Người Mỹ cần gì” (*What Americans need*), nhiều công dân đã xem những thứ trên là đồ xa xỉ.

Cùng với những dữ liệu được nêu liên quan đến cách người dân bầu chọn bằng tiền, các cuộc khảo sát của BrandAsset Valuator còn giúp chúng ta vén tấm màn khám phá những phẩm chất nhân văn mà người dân muốn bắt gặp trên thị trường. Dân chúng vẫn tham dự vào nền kinh tế, thậm chí còn tự thưởng cho mình những chuyến đi du lịch, hay các bữa ăn tại những nhà hàng sang trọng. Quà Giáng sinh hay Sô-cô-la cho ngày Valentine chưa bao giờ lỗi mốt. Nhưng khoảng thời gian 2005 - 2009 đã chứng kiến sự chuyển biến lớn lao. Người dân khước từ tính trướng giả, độc quyền và ưu ái các thuộc tính có thể khiến con người xích lại gần nhau, hứa hẹn đem đến một thế giới tốt đẹp hơn. Có nhiều thuộc tính đã bị sụt giảm mức ưa thích trong thời kỳ này như:

- Độc nhất vô nhị - giảm 60%
- Ngông - giảm 41%
- Gợi tình - giảm 30%
- Táo bạo - giảm 20%
- Hợp thời - giảm 13%

Phía bên kia cán cân là những thuộc tính được người Mỹ đánh giá cao hơn (từ lúc bắt đầu cảm thấy khủng hoảng chực chờ, rồi sau đó là trực tiếp chịu đựng nó), bao gồm:

- Tốt bụng, cảm thông - tăng 391%
- Thân thiện - tăng 148%
- Chất lượng cao - tăng 124%
- Có trách nhiệm với xã hội - tăng 63%

- Dám dẫn đầu - tăng 40%

Mức tăng của “Tốt bụng” hoàn toàn không phải lỗi đánh máy. Trong khoảng thời gian 2005 - 2009, người tiêu dùng Mỹ đã tỏ ý ưa chuộng gần gấp bốn lần hơn trước đối với các công ty thể hiện lòng tốt cả trong hoạt động lẫn trong cách đối xử với khách hàng. Mong muốn các công ty có sự cảm thông nhiều hơn trong cách đối xử với khách hàng là sự chuyển biến lớn nhất trong tất cả những động thái chúng tôi từng thấy suốt mười bảy năm sử dụng hệ thống khảo sát BrandAsset Valuator.

Tựu trung, những con số có được từ khảo sát trên hệ thống liên tục được cập nhật BrandAsset Valuator của Young & Rubicam cùng những dữ liệu bao quát hơn có được từ chính phủ, trường học hay doanh nghiệp đã vẽ nên một bức tranh tươi sáng đến bất ngờ về hiện tại và tương lai. Vâng, cuộc Đại khủng hoảng đã làm biến mất hàng triệu công việc cùng hàng tỉ đô-la của cải. Vô số người dân Mỹ đã bị thiệt hại to lớn về tài chính. Nhưng khi nhìn sâu vào vấn đề, bạn sẽ thấy những người dân Mỹ linh hoạt, lý trí, và cứng cáp. Một vài nhà phê bình xã hội đã thấy các bằng chứng cho sức mạnh này trong việc suy giảm của tỉ lệ tội phạm, sự yêu thích tăng lên đối với các thư viện công cộng (68% người dân Mỹ có thể thư viện, tỉ lệ cao nhất từ trước tới nay), cùng với một cuộc bùng nổ gần đây, khi rất nhiều người bị mất việc làm nay xung phong tham gia các phong trào tình nguyện [\[25\]](#).

“Công dụng tiềm ẩn” của Đại khủng hoảng - gọi theo cách của tác giả Michael Gerson - phản ánh những trải nghiệm rộng khắp cả nước trong thời kỳ Đại Suy thoái, thời mà các gia đình và cộng đồng trông chừng lẫn nhau, nhiều tín hiệu về chỉ số phúc lợi xã hội - bao gồm tỉ lệ tội phạm, kết quả bầu cử, mức tham gia hội nhóm xã hội như các giải bowling, hoạt động hướng đạo, các hội nhóm thanh niên - đều tiến triển khả quan. “Nhiều người dân Mỹ từng vật lộn với Đại Suy thoái đã thích ứng với một hệ thống tư tưởng và thói quen kinh tế như tần tiện, gắn kết với gia đình, tiết kiệm và chi tiêu khiêm tốn trong suốt cuộc đời - việc đó đến thời chúng ta thì lại mai một”, Gerson viết. “Thế hệ của cuộc Suy thoái kiểm soát mọi thứ có thể - bao gồm cả thói quen tiêu dùng lẫn tính cách của họ” [\[26\]](#).

Bây giờ dường như điều này đang lặp lại khi mà cú sốc về những mất mát kinh tế nguyền rũa đi và người dân bắt đầu nỗ lực định nghĩa lại giá trị của thành công và hạnh phúc. Đầu năm 2010, tờ *New York Times* đưa ra biểu đồ cho thấy người dân đang dành nhiều thời gian hơn cho bạn bè, gia đình, tận hưởng những điều mình thích như làm vườn, nướng bánh... Những thú vui ít tốn kém - như đi thăm bảo tàng, picnic, xem phim - ngày càng tăng trong khi niềm đam mê mua sắm lại bị giảm sút. Theo Bộ Thống kê Lao động, chúng ta cũng dành nhiều thời gian hơn để phục vụ cộng đồng, các hoạt động tín ngưỡng và tinh thần.

Từ những con số John chia sẻ cùng khán giả tại Kansas City, chúng tôi thấy được những hàm ý rất rõ ràng dành cho doanh nghiệp. Người Mỹ đang đòi hỏi nhiều hơn từ những người mình giao thương, bao gồm cả việc dùng đồng tiền của mình để gây ảnh hưởng, khiến các doanh nghiệp cố gắng cải thiện hơn nữa. “Bạn không thể vừa đá bóng vừa thổi còi”, John nói. “Các công ty sẽ phải tìm ra những cách khác để có được cuộc trao đổi về giá trị với người tiêu dùng.” Rồi John bật một trang khác trên màn hình. Ba câu trích lời Andy Grove - một trong những người sáng lập Intel - hiện lên: “Các doanh nghiệp yếu kém sẽ bị loại bỏ bởi những cuộc khủng hoảng. Những doanh nghiệp tốt sẽ vượt qua được. Những doanh nghiệp xuất sắc thì nhờ đó càng tiến bộ hơn”.

“Cuộc khủng hoảng tồn tại ngày hôm nay là có thực”, John tiếp lời, “nhưng nó cũng đồng thời là cơ hội to lớn cho những ai trông thấy xu thế của nền kinh tế. Tôi tin rằng chúng ta đang tiến vào một kỷ nguyên mà các chuẩn mực đạo đức sẽ quyết định việc tiêu dùng. Nguồn nhu cầu từng tạo nên nền kinh tế tiêu thụ lớn nhất thế giới bây giờ sẽ ưu tiên cho những thứ ‘tốt hơn’ thay vì ‘nhiều hơn’. Người tiêu dùng hiểu rõ nhu cầu của họ và do đó có khả năng tái cấu trúc chủ nghĩa tư bản, khiến nó trở nên sáng tạo hơn thay vì dễ bị tổn thương. Mục đích là để đem lại những giá trị to lớn hơn cho thế giới chúng ta đang sống, đưa đến cho mọi người cơ hội gần

kết với những doanh nghiệp cùng chia sẻ niềm tin. Chúng tôi trông thấy một bức tranh tương lai đầy hy vọng của nước Mỹ”.

Màn kết không màu mè gì lắm. Chúng tôi không hề đưa lên màn chiếu tấm hình nào của Thời Hoàng kim để báo hiệu một cuộc diễu hành ăn mừng kiểu Sousa. Mặc dù vậy, đám đông vẫn vỗ tay nhiệt liệt. Sau đó, chúng tôi được gặp một hàng dài những người cũng chia sẻ câu chuyện của chính họ thay đổi trong chuẩn mực về giá trị, và sự hài lòng có được nhờ sống sót qua cơn khủng hoảng. Câu chuyện sâu sắc nhất thuộc về một phụ nữ đứng tuổi sống tại một khu ngoại thành khá thoải mái. Bà kể rằng ở đó có nhiều người đàn ông thuộc lứa tuổi bốn mươi, năm mươi, đã bị mất việc và công ty của họ dường như chẳng có chút ý định mời họ quay lại làm việc. Sau khoảng thời gian đau khổ, những người đàn ông ấy nhóm hội với nhau, cùng hỗ trợ nhau xoay sở với tình trạng thất nghiệp. Để giữ tinh thần, họ bắt đầu tổ chức hội nhóm theo các khu nhà - việc trước đây họ chưa hề làm. Thế là họ tìm được một gia tài những bè bạn thế chỗ cho gia tài tiền bạc mình đã mất.

Những người khác ở Kansas City nói rằng họ đã quá mệt mỏi với việc mua sắm điên cuồng nhiều năm trước. Họ chào đón viễn cảnh sống trong thế giới nơi những đức tính, giá trị đạo đức đóng vai trò quan trọng hơn là kích cỡ chiếc xe hay căn nhà. Họ thực sự phấn khởi với những thay đổi đó, những thay đổi dù đến lúc này vẫn khiến họ bồn chồn hơn là lạc quan, lo âu hơn là hy vọng. Tuy vậy, họ muốn biết chúng tôi có kinh nghiệm “mất thấy tai nghe” nào với kiểu người tiêu dùng mình đã miêu tả hay không - tức là kiểu chân thành, đòi hỏi cao, mang tính nhân văn. Họ cũng muốn liên lạc với các công ty đã thích nghi với nền kinh tế hậu khủng hoảng và đang mấp mé ngưỡng thành công giữa bối cảnh mà cả mua lẫn bán đều đóng băng, trì trệ.

Đứng giữa những con người “thấy mới tin” của Missouri, chúng tôi nhận ra rằng, trong khi chúng tôi đặt lòng tin vào những nghiên cứu, vào những đổi thay khó tránh khỏi đang diễn ra, chúng tôi lại không có đủ minh chứng thực tế cho toàn bộ câu chuyện. Thời khắc đó, chúng tôi nhận ra có những điều vô cùng thú vị đang diễn ra bên ngoài, bèn quyết định dành thật nhiều thời gian để tìm hiểu và biên soạn lại nó.

Trong nhiều tháng sau, chúng tôi đi qua hàng chục cộng đồng ở 8 bang (các bang theo đảng Cộng hòa lẫn Dân chủ) để nghiên cứu sự chuyển dịch trong tiêu dùng, khám phá cách người dân sinh sống sau khủng hoảng. Chúng tôi nói chuyện với những người dân bên quầy bếp, trong nhà hàng, các góc phố, nhà máy, cả trong những phòng họp của hội đồng quản trị. Chúng tôi mua sắm cùng người dân trong những siêu thị và những cửa hàng sang trọng; quan sát mọi người trao đổi tại những hội chợ việc làm. Chúng tôi đi vào những công ty mới thành lập, hỏi han những chủ doanh nghiệp nhỏ. Và chúng tôi quan sát cách CEO của những công ty trong danh sách Fortune 500 điều chỉnh lại mô hình hoạt động của họ. Những điều chúng tôi thu thập được vừa xác minh, vừa mở rộng xu hướng mà những dữ liệu ẩn chứa. Một cuộc cách mạng về chuẩn mực giá trị đang tái định hình thị trường tiêu thụ. Các doanh nghiệp Mỹ, bất luận quy mô nào hay nhắm đến nhóm khách hàng mục tiêu nào, đều phải hiểu được tầm quan trọng của xu hướng xã hội này. Những ai nắm bắt được, thích nghi được sẽ thấy đây là cơ hội ngàn năm có một. Những ai làm ngơ, sẽ nhanh chóng rơi vào hiểm họa.

[3] Để tham khảo về GDP của Mỹ, xem World Bank, World Development Indicators, ấn hành bởi World Bank tại Washington D.C. vào ngày 1 tháng 3 năm 2010.

[4] Có nhiều nguồn thông tin cho những chi tiết này, nhưng về vấn đề giảm biên chế, tham khảo bài “Job-Killing Recession Racks Up More Layoff Victims” của Jeannine Aversa, *Associated Press* ngày 26/01/2009, đăng tải trực tuyến tại địa chỉ: www.huffingtonpost.com/2009/01/26/job-killing-recession-rac_n_161040.html (Ngày truy cập bài viết: 2/5/2010). Về thông tin sụt giảm giá nhà đất, xem bài “Home Prices Fall in 134 of 152 Metro Areas” của Chris Kissell, đăng trên Bankrate.com ngày 12/5/2009 tại địa chỉ www.bankrate.com/brm/news/mortgages/home-values1.asp (Ngày truy cập bài viết:

2/5/2010).

[5] Xem bài “One in Four Borrowers Is Underwater” của Ruth Simon và James R. Hagerty, *Wall Street Journal* 24/11/2009, địa chỉ trực tuyến: <http://online.wsj.com/article/SB125903489722661849.html> (Ngày truy cập bài viết: 2/5/2010).

[6] Xem “A Sampled History of Crude Oil Prices at the New York Mercantile Exchange from 2006 to the Present, Including the Most Recent, Week-Ending Close Value” đăng trên FedPrimeRate.com, n.d., địa chỉ trực tuyến: www.nyse.tv/crude-oil-price-history.htm. Ngày truy cập bài viết: 2/5/2010.

[7] Xem “Steep Slide in Economy as Unsold Goods Pile Up” của Louis Uchitelle, *New York Times* 30/1/2009, địa chỉ trực tuyến: www.nytimes.com/2009/01/31/business/economy/31econ.html. Ngày truy cập bài viết: 2/5/2010.

[8] Xem “The Great Unwinding” của David Brooks đăng trên *New York Times* ngày 11/6/2009, địa chỉ trực tuyến: www.nytimes.com/2009/06/12/opinion/12brooks.html. Ngày truy cập bài viết: 2/5/2010.

[9] Xem “When Stress Takes a Toll on Your Teeth” của Camille Sweeney đăng trên *New York Times* 7/10/2009, địa chỉ trực tuyến: www.nytimes.com/2009/10/08/fashion/08SKIN.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[10] Xem “With the Economy Down, Vasectomy Rates Are Up” của Amanda Gardner đăng trên *U.S. News & World Report* 20/3/2009, địa chỉ trực tuyến: <http://health.usnews.com/health-news/family-health/womens-health/articles/2009/03/20/with-the-economy-down-vasectomy-rates-are-up.html>. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[11] Xem “Shark Attacks Decline Worldwide in Midst of Economic Recession” đăng trên *University of Florida News* ngày 19/02/2009, địa chỉ trực tuyến: <http://news.ufl.edu/2009/02/19/shark-attacks/>. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[12] Xem “Midnight Candles” của Bill Gross đăng trên PIMCO Investment Outlook tháng 11/2009, địa chỉ trực tuyến: www.pimco.com/LeftNav/Featured+Market+Commentary/IO/2009/Midnight+Candles. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[13] Xem “Self Storage: Analyzing the Competitive Landscape - A Market Inventory Study” đăng trên Self Storage Association, 2006, địa chỉ trực tuyến: www.thefreelibrary.com/Two+Billion+Square+Feet+of+Self+Storage+Space+in+U.S.;+Self+Storage+-a0142724339. Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

[14] Chúng tôi quy đổi các số liệu về chiều dài, diện tích sang đơn vị mét và mét vuông để độc giả dễ theo dõi - ND.

[15] Xem “Square Feet per Person” của Kevin Buchanan đăng trên Fort Worthology ngày 20/10/2008, địa chỉ trực tuyến: <http://forthology.com/2008/10/20/square-feet-per-person/>. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[16] Xem “Closets Ultimate: Makeovers Set Trend Across North America” Franciose O’Neil đăng trên Professional Door Dealer ngày 29/8/2006, địa chỉ trực tuyến: www.professionaldoordealer.com/articles/management/68h2914393139324.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 6, 2010.

[17] Xem “Personal Savings Drops to 73-Year Low” của Martin Crutsinger đăng trên *Washington Post* ngày 1/2/2007, địa chỉ trực tuyến: <http://www.washingtonpost.com/wp->

dyn/content/article/2007/02/01/AR2007020100471.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010. Để xem những dữ liệu trở về trước đến năm 1929, xem “In Tough Times, Savings Rate on the Rise” đăng trên National Public Radio, n.d., địa chỉ trực tuyến: www.npr.org/news/graphics/2009/mar/saving-rate/index.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[18] Xem “The Finances of American Households in the Past Three Recessions: Evidence from the Survey of Consumer Finances” của Kevin B. Moore và Michael G. Palumbo đăng trên Federal Reserve Board ngày 2/2/2010, địa chỉ trực tuyến: www.federalreserve.gov/Pubs/feds/2010/201006/. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[19] Xem “Q4 Mortgage Equity Extraction Strongly Negative” đăng trên Calculated Risk Finance and Economics ngày 24/3/2009, địa chỉ trực tuyến: www.calculatedriskblog.com/2009/03/q4-mortgage-equity-extraction-strongly.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[20] Xem “Household Debt vs. GDP” của Planet Money đăng trên National Public Radio ngày 27/2/2009, địa chỉ trực tuyến: www.npr.org/blogs/money/2009/02/household_debt_vs_gdp.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[21] Tên một trang mạng xã hội nổi tiếng - ND.

[22] Đối lập với Wall street (phố Wall), Main street nói về dân chúng, người lao động, tiểu chủ v.v..., không phải là giới doanh nghiệp lớn - ND.

[23] Xem “Consumer Spending Declines: A Historical Oddity” của Carter Dougherty đăng trên *New York Times* ngày 14/4/2009, địa chỉ trực tuyến: <http://economix.blogs.nytimes.com/2009/04/14/consumer-spending-declines-a-historical-oddity/>. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[24] Xem “Luxury or Necessity? The Public Makes a U-Turn” của Rich Morin và Paul Taylor đăng trên Pew Research Center ngày 23/4/2009, địa chỉ trực tuyến: <http://pewsocialtrends.org/pubs/733/luxury-necessity-recession-era-reevaluations>. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[25] Xem “New National Poll Shows Library Card Registration Reaches Record High” đăng trên American Library Association press ngày 23/9/2008, địa chỉ trực tuyến: www.ala.org/ala/newspresscenter/news/pressreleases2008/September2008/ORSharris.cfm. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010. Xem thêm “Can Volunteers Be a Lifeline for Nonprofit Groups?” của Kelley Holland đăng trên *New York Times* ngày 24/01/2009, địa chỉ trực tuyến: www.nytimes.com/2009/01/25/jobs/25mgmt.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[26] Xem “Recession’s Hidden Virtues” của Michael Gerson đăng trên *Washington Post* ngày 20/02/2009, địa chỉ trực tuyến: www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/02/19/AR2009021902577.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

Chương 01

Biên giới mới của nước Mỹ: Detroit, Michigan

Khi mặt trời mọc vào ngày thứ sáu đầu tiên của tháng mười hai, nhóm làm phim thuộc một mạng lưới truyền hình châu Âu đã choán hết hành lang ốp gỗ sồi trong quán trọ ở phố Ferry thuộc Detroit, lĩnh kính hàng đồng các túi đen chứa giả đồ máy quay, đèn, micro tăng âm. Trong khi khách khứa bức bối chen lấn xung quanh để lấy cà phê trong gian phòng của căn nhà kiểu Victoria được phục chế rất trang nhã, thì nhóm làm phim trò chuyện đầy phần khởi về những tấm hình tuyệt hảo chụp được và những đoạn phỏng vấn đầy thuyết phục được quay.

Chỉ một tuần kể từ lúc bắt đầu cuộc săn đuổi đề tài “Nước Mỹ trong cơn suy sụp” - theo mô tả của một thành viên trong nhóm làm phim, họ đã chụp được câu chuyện “gây sốc” của Detroit giai đoạn 2010, và đang trên đường trở về nhà với tư thế của những thợ săn tranh giải bước đi cùng chiếc cúp. (Chẳng biết trong những chiếc túi kia thực sự có cái đầu hươu nào không nhỉ?) “Sẽ không ai tin nổi đây là câu chuyện về Thành phố xe hơi [\[27\]](#),” ông nói, “nhưng đó là một thảm họa, và chúng tôi đã thấy hết.”

Bên ngoài, tiếng còi báo hiệu chiếc xe van đã tới để chở đoàn làm phim ra phi trường, chiếc cuối cùng trong số nhiều chiếc đến ghi chép biên niên sử về sự chết chóc của thành phố. Một kỹ sư cầu南路 về cái lạnh kéo dài suốt đêm trong lúc vật lộn mang chiếc túi to kèn ra, nhưng mỉm cười để ra hiệu rằng mình rất vui vì được ra về với nhiệm vụ đã hoàn thành.

Câu chuyện mà đoàn có được là mảnh ghép dễ thấy nhất của bức tranh “nền kinh tế trong khủng hoảng” mà giới phóng viên có thể truy lùng được vào năm 2009. Detroit, đã suy sụp về kinh tế lâu nay, càng hoang vu hơn bởi Đại khủng hoảng bắt đầu năm 2007. Giá một căn nhà trung bình đã rớt từ mức dưới 60 nghìn đô xuống còn chưa đến 8 nghìn vào tháng 8 năm 2005 [\[28\]](#). Bất động sản thương mại còn mất giá thêm hơn, minh chứng là vụ mua bán sân vận động Silverdome sức chứa 80 nghìn chỗ ngồi ở gần Pontiac với giá 583 nghìn đô - chỉ xấp xỉ giá một căn hộ có kèm xưởng làm việc ở Manhattan [\[29\]](#). Tỷ lệ thất nghiệp trong vùng, chủ yếu bởi tình trạng bê bối của ngành ô tô, được ước tính ở mức 28,9% (không tính những người đã từ bỏ hy vọng tìm việc) so với tỷ lệ 10,2% trên cả nước [\[30\]](#). Quá cần việc làm, nhiều cư dân Detroit đã bỏ đi. Dân số thành phố - vốn đạt mức cao nhất: 1,8 triệu vào năm 1950 - được ước tính chỉ còn chưa đến 900 nghìn [\[31\]](#).

Còn ấn tượng hơn hẳn những con số thống kê là quang cảnh thành phố: những nhà máy bỏ hoang, cao ốc thương mại trống trơn, các khu nhà ở chỉ có ba phần tư số hộ cư trú, cháy xém, hoặc bị ứ sập. Ở các khu dân cư hoang tàn nhất, người ta thậm chí chạy xe qua nhiều dãy nhà mà chẳng thấy được bao nhiêu dấu hiệu sinh sống - ngoại trừ những chú chó hoang và thỉnh thoảng, một con sói đồng. Vài căn nhà đã bị bỏ hoang lâu đến nỗi cây bụi, dây leo mọc che kín hết tường vách.

Sự suy tàn kinh khủng của Detroit đã trở thành đề tài ưa thích của giới nhiếp ảnh vốn luôn đề mắt đến những cảnh quang đổ nát, như Nhà hát Michigan - nơi xe hơi giờ có thể đỗ trong những hành lang có mái vòm được trang hoàng lộng lẫy, hay Michigan Central Railroad Depot - trạm tàu lửa Trung tâm Michigan, giờ đây vắng tanh không một bóng người. Từng là một trong những trạm tàu lửa tiếng tăm nhất, bây giờ toà cao ốc mười tám tầng lộng lẫy bên trong trống trơn, và bị quây lại đằng sau hàng rào an ninh. Mà ngay cả hàng rào đó cũng không thể ngăn bọn trộm đánh cắp những dây đồng, ống nước, hay bất cứ thứ gì có giá trị còn sót lại. Toà nhà hoang tàn đứng nơi mé Tây thành phố chẳng khác nào một bóng ma trong tiểu thuyết khoa học viễn tưởng.

Nhìn vào bức tranh đổ nát đó, bất cứ khách du lịch hay ai lần đầu đến Detroit vào cuối năm 2009, thoát tiên lái xe quanh thành phố cũng sẽ ít nhiều e ngại viễn cảnh một nhóm cướp bóc

Mad Max lộng hành trên phố trong những chiếc chiến xa Allison chế tạo thủ công và chạy bằng dầu diesel. Sự hoang tàn, mất mát bao trùm cả thành phố, đến mức chẳng cần phải có con mắt của một nhà quay phim người ta cũng thấy được. Nhưng nếu nhìn gần hơn, ta sẽ thấy điều mà hầu hết những người ngoài cuộc đều bỏ sót: một Detroit đầy sức sống, sáng tạo và tràn đầy lạc quan.

Vào chính buổi sáng mà đoàn làm phim nước ngoài rời khỏi quán trọ ở phố Ferry, một nhóm người dân đang tụ tập trong một quán cà phê, nơi có thể cho họ chút thoải mái hiếm hoi, chỉ cách đó vài dặm, ngay giữa trung tâm thành phố hoang tàn. Đây là phần câu chuyện về Detroit mà phần nhiều các phóng viên chưa bao giờ chứng kiến hoặc thừa nhận. Một điểm kinh doanh phát đạt tại một nơi mà mọi người đều xem là đất hoang, biểu tượng cho tinh thần thép của con người giữa sức ép kinh khủng của Đại khủng hoảng, ngay tại nơi thiệt hại nặng nề nhất. Đó cũng đồng thời là điểm dừng chân đầu tiên cho chuyến hành trình đầy ấn tượng để vén bức màn về sự thật rằng: một thành phố trên bờ vực tai ương cũng có thể là ranh giới hiện tại cho những cơ hội.

Le Petit Zinc chiếm một khoảng nhỏ nơi góc giao nhau của phố Trumbull và Howard, tại một khu trung tâm có rất nhiều tiệm cơ khí, trung tâm tái phục hồi chức năng cho người nghiện, và nhà kho ven sông. Bản thân toà nhà cũng rất khó lòng miêu tả được, nó là một khối hình chữ nhật xây từ thứ gạch vàng bầm đầy bụi bặm - kiểu gạch dùng để xây vô số trường trung học cơ sở hồi những năm 1950. Thực ra, lần gần đây nhất, nó được dùng làm trường mẫu giáo và trung tâm giữ trẻ ban ngày, và người sở hữu - Charles Sorel - đã tận dụng dây rào bằng xích từng vây quanh sân chơi. Ông tạo ra một bãi đỗ xe an toàn, rất hữu dụng cho việc kinh doanh tại nơi trung tâm thành phố nay rất vắng vẻ và đi bộ không còn là điều thực tế lắm. Trong khoảnh sân có mái che gần cửa ra vào, ông trồng một vườn rau và nhiều loại thảo mộc, với một bể nước sỏi bọt và một cái ghế ngồi ngoài trời. Kinh doanh nhưng cũng là một nghệ sĩ, Sorel sơn tấm biểu ngữ phía trước với hình ảnh chú gà trống hoạt bát - biểu tượng của tinh thần Pháp. Ông cũng thiết kế nội thất cho quán, chào đón khách hàng với màu vàng ấm áp cùng sắc lam tươi sáng theo phong cách Cote d'Azur.

Vào ngày thứ Sáu lộng gió này, Sorel thức dậy khi chưa tới năm giờ để tắm và uống trà trước khi có mặt tại quán vào lúc sáu giờ. Tại đó, có thêm một đầu bếp - Molly Motor (tên thật đấy), và cô phục vụ Rachel Harkai. Chỉ ít phút, chiếc lò nóng và máy pha cà phê đã làm cả căn quán thơm lừng mùi hương của bữa sáng, khiến cái lạnh đọng thành hơi ẩm trên những ô cửa kính. Vị khách đầu tiên của Sorel là một thẩm phán địa phương rất ưa thích sự tĩnh lặng cùng hương vị tuyệt vời của bánh sừng bò, bánh mì baguette, và cà phê espresso. Đến tám giờ, Le Petit Zinc (từ lòng tiếng Pháp có nghĩa "quán địa phương") đã tấp nập các vị khách quen và cả những người lần đầu đặt chân tới. Nhờ hiệu ứng truyền miệng và những bài phê bình đánh giá tốt, quán giờ không chỉ thu hút khách du lịch mà cả dân ưa khám phá từ vùng ngoại ô.

Sau buổi sáng đông đúc, ông Sorel bốn mươi tám tuổi nghỉ ngơi tại một trong những chiếc bàn tự tay mình đóng. Ông sinh ra tại Martinique, nhưng lớn lên tại Pháp, gầy và cao lêu nghêu, có nguồn gốc châu Âu lẫn châu Phi, và nói thứ tiếng Anh đứt quãng bằng một giọng điệu nhịp nhàng, du dương. Mái tóc đen xoăn của ông lốm đốm bạc, hơi rối. Phong cách bụi bặm đó khiến ông trông luôn hăng hái và đầy sức sống. Và thực sự ông chính là như thế. Rất năng nổ, tháo vát, và lạc quan vô cùng, Sorel là kiểu di dân luôn có thể tiếp thêm cho nền kinh tế Mỹ năng lượng và niềm say mê cuộc sống.

Cái chết của bố vợ (vợ ông, Karima, là người ở Detroit) đã mang Sorel đến với thành phố. Ban đầu ông ngỡ ngàng, cũng như hầu hết những người mới tới khác, về tình trạng của nơi đây. Tuy nhiên, Sorel từng thành công với một quán cà phê ở Brooklyn (nơi đầu tiên ông sinh sống khi tới Mỹ vào năm 1989) nên quyết định ở lại thử vận may thêm lần nữa. "Chúng tôi phải sống chứ," ông trả lời với vẻ bối rối khi được hỏi tại sao lại mở một quán ăn nhỏ kiểu Pháp tại nơi muốn tìm một cái hamburger ra trò cũng đã là việc khó. "Tôi phải nuôi gia đình, và ở đây thì tôi làm gì có bằng cấp nào khác."

Thực tế là, một quán nhỏ ấm cúng - tựa như gian bếp gia đình nơi ẩm cà phê luôn sẵn sàng - là bước khởi đầu kinh doanh tuyệt vời ở bất kỳ nơi đâu, đặc biệt tại một nơi thiếu thốn tiện nghi. Từ những động vật bậc thấp cho đến con người, luôn tìm đến nhau một cách tự nhiên, và từ chốn thôn quê cho đến những thành phố lớn phía Tây, quán cà phê luôn là nơi người ta quây quần lại. Sorel nhớ lại những nơi ở Paris từng làm ông thích thú, và rồi nảy ý định bắt tay vào việc tạo ra một nơi như thế. Ông bắt đầu bằng việc tập trung đầu tư các món ăn. Detroit không có quán theo phong cách Pháp nào có cà phê Parisian thú vị hay những món ăn đặc sắc, ông cho biết như thế, và nói thêm, “Mọi người đều thích chất lượng.” Rồi ông nhắc đến các nhân viên. Giữa thị trường lao động ảm đạm, ông có thể thuê được những người hăng hái nhất, có trình độ tốt nhất, nhiều kinh nghiệm nhất ở bất cứ nơi đâu. Mọi người trong quán đều một lòng cố gắng để cả các món ăn lẫn sự phục vụ của quán đều đạt tới mức “chuyên nghiệp.”

Vẫn chưa hài lòng với câu trả lời của mình, Sorel ngừng lời, nhìn quanh những chiếc bàn đông đúc. Ông nghiêng tai nghe tiếng rì rầm ấm áp của những cuộc trò chuyện, thỉnh thoảng bị chen ngang bởi âm thanh lạnh lạnh của chén đĩa, dao thìa. Một nụ cười hiện lên gương mặt, ông nhận ra bí mật cho thành công của mình còn đơn giản hơn cả thức ăn ngon và dịch vụ tốt. Ông nói, để thành công, “Cần phải làm người ta vui.”

Niềm vui - “Chúng ta luôn luôn lạc quan” - là mấu chốt trọng tâm cho thành công của Sorel, nhưng không phải là yếu tố duy nhất tạo cảm hứng cho kế hoạch kinh doanh của ông. Từ lúc bắt tay lập kế hoạch mở quán, ông đã đặt ra một số nguyên tắc, truyền tải các tiêu chí nhất định đến cả nhân viên lẫn khách hàng. Đầu tiên, sổ sách sẽ được công khai hoàn toàn cho mọi nhân viên, để họ có thể biết tình hình kinh doanh từng tháng một. Thứ hai, công việc sẽ không được giao phó một cách cứng nhắc. Bất cứ lúc nào nhân viên cũng có thể phục vụ bàn, rửa bát, hoặc chuẩn bị thức ăn, đồ uống... Công việc không bao giờ nhàm chán. Thứ ba, tất cả nhân viên, bao gồm cả chủ quán, được trả lương như nhau. Chính sách này đồng nghĩa với việc mọi người đều có lý do chính đáng để phục vụ thật tốt với chi phí thật thấp nhằm củng cố việc kinh doanh của quán. Đồng thời, họ cũng phải tìm thấy niềm vui khác trong công việc ngoài đồng lương.

Cô phục vụ Rachel Harkai đi ngang ông chủ (thực ra tại Le Petit Zinc họ không gọi ông bằng từ đó) trên tay bê một khay đầy cà phê, bánh sừng bò, cùng món *salade de fruit frais*, cũng chêm vào một câu bình luận tếu táo, “Rõ ràng là chúng tôi đâu có đến đây làm để kiếm tiền.”

Sau khi phục vụ hết các thứ trên khay, Harkai - cô nhân viên cao ráo với mái tóc xoăn vàng - đứng lại thêm chút ít để giải thích từ “ở đây” không chỉ nói đến quán cà phê mà cả thành phố cô đã đến cư ngụ sau khi tốt nghiệp chương trình danh dự tại Đại học Michigan năm 2007.

“Tôi hai mươi bốn tuổi, vào đời ngay thời điểm bùng nổ kinh tế đã chấm dứt, và phải đối mặt với muôn vàn khó khăn, nhưng điều đó khiến chúng tôi thay đổi nhiều tiêu chuẩn trong cuộc sống.” Được đào tạo về sáng tác, Harkai từng hình dung mình trở thành tác giả tự do hay giáo viên. Cô không hề chờ đợi để đạt được điều đó khi đến Detroit. Với 440 đô la mỗi tháng, bao gồm cả chi phí dịch vụ công cộng, cô đủ khả năng thuê một căn hộ lớn có văn phòng, xưởng làm việc, cả một vườn rau trong khu nhà bỏ trống ngay cạnh bên. Chẳng mấy chốc, cô trở thành người đọc sách tại Detroit Artists Market, một phòng triển lãm được thành lập trong thời kỳ Đại khủng hoảng, đến giờ là một trong những điểm giao lưu nghệ thuật tiếng tăm nhất vùng Midwest. Một chương trình văn học địa phương đã biến cô thành tác giả quen thuộc tại những trường học của Detroit. Thế là cô bắt đầu cho ra đời *Model D*, một tạp chí văn hóa địa phương trên mạng. Làm việc tại Le Petit Zinc giúp cô có thêm thu nhập ngoài lương đi dạy và viết lách. Công việc cũng giúp cô nối kết với mọi người trong vùng.

Harkai nói thêm, với một người trẻ mới bắt đầu cuộc sống, Detroit là lựa chọn rất kinh tế thay vì Chicago hay các thành phố biển. Tại những nơi đó, người ta dễ tan lặn vào đám đông những người cố gắng làm nên chuyện. Tại đây, chi phí để lập nghiệp rất rất thấp, bất kể là kinh doanh, nghệ thuật, hay giáo dục. Gần như ai cũng được chào đón thử thách bản thân. Thất bại chỉ đem lại thêm các cơ hội khác. Tất nhiên, không nhiều người dân Detroit dành nhiều thời gian suy tưởng về điều Harkai gọi là yếu tố kinh tế tầm vĩ mô - thứ biến thành phố này thành biên giới thành thị theo khía cạnh nào đó. Mọi người đều quá bận rộn xoay sở cuộc sống. “Đôi

khi tôi cảm giác việc sống ở đây có thể rất khó khăn,” cô nói thêm. “Nhưng cũng có lúc tôi cảm thấy chúng tôi là những người thông minh nhất nước Mỹ khi chọn sống ở đây.”

Nếu Harkai và những người đồng trang lứa với cô thực sự thông minh, thì đó là kiểu thông minh tập trung vào việc sống cho đúng nghĩa hơn là kiếm và tiêu tiền. Cũng như các nhân viên khác tại quán, cô có lời cam kết với cộng đồng bằng cách hứa sẽ sống thật đàng hoàng tại thành phố, không chuyển ra vùng ngoại ô. Ý này nhằm mục đích khiến mọi người kiếm tiền/tiêu tiền trong địa phận thành phố, và chống lại nỗi sợ đã lôi kéo mọi người rời khỏi đây. Đây không hẳn là một chiến thuật, mà hơn thế, là thái độ, biểu hiện của hy vọng rằng về lâu dài, những ai chọn ở lại trung tâm thành phố sẽ được chứng kiến sự hồi sinh của nó.

Sự thôi thúc này nhất quán với xu hướng khởi phát từ trước cuộc Đại khủng hoảng và phát triển nhanh dần: quá trình phi toàn cầu hóa. Được đánh dấu bởi sự sụt giảm xuất khẩu - giảm 12% trong năm 2009 - và tụt dốc rất nhanh trong mảng kinh doanh ngoại tệ, quá trình này bị lèo lái bởi nhận thức rằng nhiều nền kinh tế địa phương, nếu không muốn nói là kinh tế cả nước, đang chịu phần thua trên mặt trận cạnh tranh quốc tế và cần có thời gian củng cố lại sức mạnh [\[32\]](#). Trong vô thức, người dân Detroit cũng không khác mấy những người dân tại các quốc gia nghèo trên thế giới - quan tâm đến những người ngay bên cạnh, những đồng hương của mình hơn là chiến thắng trên đấu trường thương mại quốc tế. Họ muốn tạo ra những việc kinh doanh phục vụ cộng đồng địa phương, khiến nơi mình sống nhộn nhịp, vui vẻ.

Charles Sorel nói, “Ước mơ của tôi là va phải ai đó trên đường phố Detroit.”

Nói như vậy có nghĩa là ông hy vọng một ngày nào đó, vỉa hè, công viên nơi đây sẽ đông đúc, và khu mua bán sẽ thật sầm uất. Tuy nhiên, vào lúc này, Sorel vẫn đang cố gắng tạo thêm sức sống cho thành phố bằng cách tổ chức những sự kiện cho người dân tại quán. Sự kiện thành công nhất tới nay là “Debate Nights” vào năm 2008. Lần đó, ông để quán mở cửa đến khá trễ để mọi người có thể xem các ứng viên Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa tranh luận trong chiến dịch vận động bầu cử vào Nhà Trắng.

Chính trị rất quan trọng đối với Sorel, cũng như mọi người khác đặt cược vào tương lai cho Detroit. Với Sorel, ý nghĩ rằng nước Mỹ là vùng đất của những cơ hội luôn hiển hiện trong tâm trí ông. Tại đây, ông khám phá ra rằng, bất chấp vốn tiếng Anh vấp vấp và thiếu kinh nghiệm, ông vẫn được sự ủng hộ của mọi người nhờ tôn chỉ đạo đức kinh doanh và lòng nhiệt tình. Ông yêu cái văn hóa biết chấp nhận, và tình yêu này khiến ông trấn trở muốn gìn giữ nó.

Ông lại nói thêm, “Chúng tôi rất lạc quan, luôn luôn như thế. Nhưng chúng tôi cũng rất thiếu thốn.” Mỗi bận tâm chính của ông là hệ thống trường học. Các trường học cần phải được sửa chữa để bọn trẻ được trang bị cho tương lai của Detroit. “Đây là nước Mỹ, nơi tất cả mọi người, trung lưu hay bất kỳ ai, đều được cho cơ hội.” Tốt nhất là những nhà cầm quyền được bầu chọn của thành phố sẽ mở đường cho sự xuất hiện của những trường học tốt hơn cùng sự phục hưng của Detroit. Nhưng Sorel cho biết, tình trạng của bộ máy cầm quyền thành phố khiến ông e rằng họ chỉ nói những lời dối trá. Ông không muốn chờ đợi, và những cư dân tiên phong trên ở biên giới Detroit rất quyết tâm biến nơi đây thành một cộng đồng tốt hơn bằng chính sức họ.

Về phần mình, Sorel tạo ra một công việc kinh doanh hỗ trợ năm nhân viên cùng những người phụ thuộc vào họ. Với chính sách thuê nhân công của Sorel, năm nhân viên này cũng phải sống ở Detroit, do đó sẽ hỗ trợ thành phố bằng chính đồng tiền, công sức của họ. Trong những tháng gần đây, ông thấy rằng những người khác cũng đánh giá cao năng lượng và cơ hội tại thành phố lớn thứ 11 toàn quốc (lớn hơn cả Boston, Seattle lẫn Denver). Một nhóm nhà đầu tư đã đến mua hai mươi căn nhà. Nhóm khác mua ba mươi cao ốc, dãy nhà. Những người này đang đặt cược cho tương lai lâu dài của Detroit. Phần khởi hơn nữa là có những doanh nhân trẻ có niềm tin mạnh mẽ và sẵn lòng cống hiến cuộc sống cho nơi đây.

Sorel nói, “Tôi rất phấn khởi khi trông thấy mình không phải là người duy nhất lạc quan.”

Detroit của ngày hôm nay, đối với Sorel, giống như chốn thành đô của cơ hội. Giống như những biên giới địa lý khác, nó đầy thách thức, thiếu thốn rất nhiều sự hỗ trợ người ta có thể

tìm được ở những nơi có hạ tầng, thể chế đầy đủ hơn. Tại đây, các dịch vụ công như chữa cháy, cảnh sát, công sở, giáo dục đều rất hiếm hoi, và sự hỗ trợ kinh doanh từ nhà đầu tư hay ngân hàng không hề tồn tại. Mặt khác, giá nhà đất rẻ vô cùng, và lao động thì nhiều đến mức bất cứ ai có năng lượng và ý tưởng đều có thể bắt tay vào thực hiện. Và nói đến tinh thần cộng đồng thì, có lẽ không còn chỗ nào trên nước Mỹ là tốt hơn nữa cho những tay kinh doanh táo bạo.

“Vì quá khao khát được sống lại niềm hy vọng, mọi người đều mong bạn được thành công”, Sorel nói, “thậm chí cả khi bạn là đối thủ của họ”.

Thật vậy, khi Sorel bắt đầu cải tổ không gian quán, ông đã hấp dẫn những chủ quán khác - những người thực sự muốn giúp ông làm ăn. Chủ quán Slow's - một quán đồ nướng nổi tiếng trong vùng - cho Sorel lời khuyên về cách có được giấy phép của thành phố, và dành thời gian đóng bàn cho Le Petit Zinc. Chủ một quán cà phê bên kia thành phố giúp ông tìm chỗ mua đầu chất lượng cao, và Dave Mancini, chủ quán Supino Pizza giúp ông có nguồn cung giấy cho máy thanh toán bằng thẻ tín dụng. Ấn tượng hơn hết là sự giúp đỡ của Torya Blanchard, chủ một quầy bánh kẹp nhỏ tên “Good Girls Go to Paris,” đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Sorel trong thành phố. Thay vì phòng thủ, cô đến thăm Sorel, giúp ông cải thiện công thức làm bánh kẹp. Đó thực là một hành động hào hiệp, đúng với tinh thần của thể hệ cô và tinh thần của thành phố.

“Detroit cần đến tất cả chúng ta,” Blanchard cho biết vào giờ nghỉ ngắn ngủi tại quầy bán của cô. Là một phụ nữ Mỹ gốc Phi ba mươi mốt tuổi, cô đeo đôi kính lớn rất hợp thời trang cùng chiếc mạng trùm tóc một cách đầy tự hào mỗi lần làm bếp. Cô nói cha mẹ là tấm gương dạy cô tính làm việc chăm chỉ và tìm kiếm thử thách. “Trong khi rất nhiều người bỏ đi, thì những người chọn ở lại rất quyết tâm,” cô cho biết, “Họ yêu quý thành phố - tôi cũng yêu thành phố này - và vẫn còn đủ công việc để bất cứ ai muốn thử kinh doanh đều có thể bắt tay vào làm. Thực ra, cũng có một số khách bất đắc dĩ, vì có hàng ngàn người mỗi ngày vẫn làm việc ở khu trung tâm nhưng lại không có nhiều chỗ để ăn uống hay mua sắm.”

Về nhiều mặt, Blanchard là hình mẫu tiêu biểu hơn Sorel cho giới làm ăn với tinh thần rất mới của Detroit. Cô lớn lên tại Detroit, trẻ trung, và không như Sorel, cô hoàn toàn không có kinh nghiệm gì trong việc kinh doanh. đam mê đầu tiên của cô là tất cả những gì về nước Pháp, từ ngôn ngữ, lịch sử, đến những chiếc bánh kẹp ngon lành, mỏng như bánh quế với đường nhuyển mà cô được thưởng thức trong chuyến đi đầu tiên đến Paris năm mười sáu tuổi. Chuyến đi đó đã thúc đẩy cô dành hẳn một năm làm việc tại Pháp với vai trò lưu học sinh, sau đó là giáo viên tiếng Pháp tại các trường học ở Detroit. Đó là công việc ngay trước khi cô chuyển sang kinh doanh. Nó đồng thời cho cô ý tưởng về cái tên của căn quán bán thức ăn nhanh mở tại nơi từng là một quầy hotdog. “Chỉ những cô bé ngoan mới được đến Paris” là câu khiển trách mẹ nói khi cô bị bắt quả tang trộm vật trong siêu thị vào buổi tối trên chuyến đi đến Paris.

“Tôi là một kẻ cắp vặt thật đấy,” Blanchard phá lên cười khi hồi tưởng lại phút lỗi lầm thời trẻ. “Mẹ tôi đến đón tôi tại đồn cảnh sát, và bà cố gắng giải thích cho tôi hiểu mình được trông đợi trở thành người thế nào.” May mắn cho Blanchard - và cả những người dân Detroit yêu thích thức ăn nhanh kiểu Pháp - rằng về căn bản cô là một cô gái tốt, và cha mẹ cô đã cho phép cô đi Pháp. Mười lăm năm sau, khi đã bắt đầu chán và cảm thấy chẳng có gì để mất, Blanchard bán hết phần của mình trong quỹ lương hưu, gọi cho người sở hữu vị trí kinh doanh hotdog dưới phố - quầy Motor City Pit Stop, và bắt tay vào cải tiến nó.

“Đó là thời khắc *Fight Club* của tôi,” Blanchard cho hay. *Fight Club* là bộ phim gợi cho cô cảm hứng để lao vào thử thách kinh doanh ở Detroit. Cô dọn dẹp lại căn bếp cho sáng sủa, lắp một biển hiệu đèn nê-ông bên trên cửa sổ, chỉ đề một từ “Crepes” (bánh kẹp) thế là bắt đầu buôn bán. Đó là mùa hè 2008, lúc Đại khủng hoảng vẫn đang dậy sóng. Chỉ sau ít tuần, cô đã có được một hàng khách chờ đợi mỗi ngày vào giờ ăn trưa.

Blanchard nói thêm, “Cái quầy chỉ khoảng hơn bốn mét vuông, nói vậy là đủ để bạn hiểu chi

phí của tôi thấp cỡ nào.” Thực ra, chi phí bắt đầu cho quầy Good Girls thấp tới mức cô có được thu nhập đủ sống gần như ngay tức khắc. Cũng như Charles Sorel, cô chú trọng đến chất lượng món ăn với giá cả thấp để thu hút khách hàng từ cả bên ngoài thành phố. Chỉ ít lâu sau, khách hàng đã gợi ý cô mở rộng việc làm ăn hoặc mở thêm một quầy nữa để họ có thể được thưởng thức trên những chiếc bàn thơm mát. Mùa hè 2009, cô mở quán Good Girls Go to Paris tại toà nhà Park Shelton thuộc quận Midtown của thành phố.

Toà nhà Park Shelton khánh thành năm 1926, ban đầu dùng làm khách sạn, cao ốc chung cư, là một cảnh đẹp lịch sử, nơi Diego Rivera sống trong thời gian vẽ bức tranh tường nổi tiếng thể giới *Detroit Industry* - ca tụng kỷ nguyên công nghệ tự động - tại Viện Nghệ thuật Detroit gần đó. Là bảo tàng nghệ thuật lớn thứ năm cả nước, nơi đây thu hút hàng chục nghìn nhân viên đến làm việc và khách viếng thăm mỗi ngày. Lượng người lui tới này tốt cho việc kinh doanh đến nỗi quán Good Girls Go to Paris trở thành một quán mười hai nhân viên. Thế là Detroit có một tá việc làm.

Dù Blanchard quá khiêm nhường, không cho rằng mình thành công, nhưng cô thừa nhận mình đã khám phá ra vài yếu tố giúp công việc kinh doanh phát đạt trong thời buổi khó khăn. Cô đi theo đam mê, tránh những món nợ, cung cấp sản phẩm/dịch vụ chất lượng tốt, và đầu tư thật nhiều công sức lẫn thời gian cho quán của mình. Cô cũng hy sinh tuổi trẻ và phải chịu đựng không khí u ám của thành phố - điều này dường như lại khuyến khích người ta mạo hiểm và làm mới mọi thứ. Cô nói, “Tôi nghĩ việc này có liên quan đến tuổi tác của tôi cũng như thành phố này. Đơn giản là tôi không sợ phải dẫn thân.”

Torya Blanchard cũng không e sợ tương lai. Cô tin vào những người mình cùng lớn lên, vào lợi thế của cuộc sống thành thị, đặc biệt là trong tương lai khi những năng lượng đất tiền sẽ khiến cách sống phụ thuộc vào công nghệ tự động trở nên quá đắt đỏ và bất ổn về mặt môi trường. Và ở tư cách một công dân trưởng thành trẻ tuổi chưa từng biết đến nền công nghiệp thịnh vượng của Detroit, cô cũng không hề ủy mị về quá khứ. Với cô, thành phố cần những ngôi nhà kiên cố, và những doanh nghiệp ăn nên làm ra để tạo nên một cộng đồng sung túc hơn, san bằng hẳn những khu đã quá xuống cấp. Bây giờ, cô nói, “Detroit hiện giờ lớn hơn mức cần thiết.”

Chẳng hình dung của ai liên can đến số thống kê hay dữ liệu khảo sát, nhưng Torya Blanchard cũng đại diện cho một số xu hướng quan trọng, thách thức những suy đoán tiêu cực của nhiều chuyên gia về Detroit và tương lai nền kinh tế Mỹ. Trong cuộc suy thoái, 60% người tham gia khảo sát của chúng tôi nói rằng họ nghĩ mình đủ sức khởi nghiệp kinh doanh riêng. Con số này cao hơn con số có được trước cuộc khủng hoảng.

Sự tự tin này cũng tăng lên khi chúng tôi hỏi người dân cảm giác về viễn cảnh cạnh tranh kinh doanh. 49% đồng ý với câu “Lúc này, cơ hội cạnh tranh cho những đối tượng kinh doanh cá thể là cực tốt so với các công ty lớn.” Biểu đồ 1.1 cho thấy, những người trẻ là tự tin nhất về luận điểm này, có lẽ vì họ nắm giữ sức mạnh kết nối công nghệ, cho phép các cá nhân hay nhóm nhỏ có thể dễ dàng tiếp cận những thị trường lớn.

“Cơ hội cạnh tranh cho những đối tượng kinh doanh cá thể hiện giờ là cực tốt so với các công ty lớn”	
Nhóm tuổi	Tỉ lệ đồng tình
22 – 28	53%
29 – 49	49%
50 – 67	48%
68 +	37%

Bảng 1.1 Mức độ lạc quan trong kinh doanh

Những phản hồi này ẩn chứa sự lạc quan - điều không thể hiện trong những khảo sát quy mô lớn về niềm tin của người tiêu dùng, vốn rất yếu vào thời điểm các khảo sát trên BrandAsset Valuator đang được hoàn tất. Tuy vậy, nó xuất hiện ở những nơi khá bất ngờ - nơi những người

có tầm nhìn thực dụng về cuộc sống hằng hái thử nghiệm gần như mọi thứ và trưng dụng mọi nguồn tài nguyên tiếp cận được. Ở Detroit, nguồn tài nguyên dễ thấy nhất là không gian. Về diện tích, Detroit lớn hơn Boston, San Francisco lẫn Manhattan cộng lại khoảng 20%, với mức dân số chỉ xấp xỉ một phần ba. Thật dễ hiểu tại sao Motor City lại có rất nhiều toà nhà trống rỗng, trông như sắp hóa thành “đồng cỏ thành thị” tới nơi.

Nói ngắn gọn, trong con mắt của hầu hết khách viếng thăm, những toà nhà trống vắng của Detroit - ước tính khoảng bốn mươi nghìn căn - là biểu hiện cho sự kết thúc. Phán xét này không sai. Triều đại của Detroit ở cương vị trung tâm công nghiệp, trung tâm sản xuất ô tô của thế giới đã kết thúc từ rất lâu. Dân số vẫn sẽ tiếp tục giảm, ước đoán của một số nhà nhân khẩu học là, sau khi sự di dân kết thúc, Detroit sẽ còn lại khoảng 600 nghìn người [33]. Đây là một cú sốc cho những ai hồi tưởng đến dân số của Detroit vào những năm 1950 - khoảng hai triệu. Bất kể như vậy, 600 nghìn vẫn là con số ngang ngửa với Milwaukee, Denver hay Washington D.C. Đó là nền tảng vững chắc cho một cuộc sống ổn định mới. Chỉ cần một chút định hướng, Detroit sẽ trở thành nam châm hút những người tìm kiếm phong cách sống thành thị - cùng tất cả những nét văn hóa, mối dây liên kết gợi mở - với mức chi phí vô cùng, vô cùng thấp.

Đây chính là mô hình mà Hiệp hội Kiến trúc sư Mỹ (AIA - American Institute of Architects) hình dung đến khi thực hiện một nghiên cứu đặc biệt về thành phố. Khi thời điểm Đại khủng hoảng phát hỏa vào đầu năm 2008, AIA gửi một nhóm chuyên gia về hoạch định, thiết kế, công nghệ, phát triển đến khảo sát thành phố và gặp gỡ người dân trong vùng. Họ thấy rằng chính quyền thành phố bị kẹt trong cái vòng luẩn quẩn của việc duy trì dịch vụ công ích và mức thuế thu được thấp chưa từng có. Nhóm chuyên gia - vốn không hề vương vấn gì với Detroit xưa cũ - lập luận rằng tốt nhất chính quyền nên nhận ra để chế công nghiệp ngày xưa đã thực sự không còn nữa, và họ nên đầu tư xây dựng một hình mẫu phát triển mới, bền vững hơn bằng cách đi theo dòng chảy tự nhiên, nhưng phải có định hướng để biến thành phố thành nơi tốt đẹp hơn.

Nơi tốt đẹp hơn đó - được AIA miêu tả trong một bản kế hoạch sáu mươi trang - đòi hỏi việc quy hoạch một nhóm gồm chín “ngôi làng thành thị” được kết nối với nhau bằng hệ thống giao thông thuận tiện, xung quanh một quận trung tâm làm hạt nhân - nơi tập trung lao động, thương mại cũng như địa điểm công cộng như công viên, rạp hát, bảo tàng, sân thể thao. Như thế các quận vệ tinh sẽ ít đông đúc hơn quận trung tâm, nhưng cũng không bị tách biệt như tình trạng hay thấy của các đô thị. Hãy tưởng tượng một nơi người ta có thể đi bộ mua sắm, ăn uống, đến nhà thờ hoặc đi học, sau đó bước lên phương tiện giao thông công cộng để đến bất cứ nơi nào khác. Trên những chuyến đi ngắn này, họ sẽ lướt qua các công viên, các bãi đất trống được giữ gìn (thay vì những khu dân cư xuống cấp) chờ đợi được phát triển trong tương lai.

Bối cảnh AIA vẽ nên có thể nghe giống như viễn cảnh mà các nhà tư vấn năng nổ nhưng mơ mộng đưa ra cho những thành phố trong quá khứ. (Có ai từng xem tập phim “monorail” của loạt phim truyền hình *The Simpsons* chưa?) Và bất cứ ai e ngại vấn đề thiết kế thành phố từ-trên-xuống-dưới như thế sẽ nghi ngờ về kế hoạch vĩ mô. Nhưng xem xét kỹ, lời hứa hẹn nọ không phải một nỗ lực định hình cứng nhắc cho thành phố mà trái lại, là một tài liệu miêu tả cách tận dụng đòn bẩy tài nguyên và nguồn lực có sẵn. Trong khi nhiều người dân, doanh nghiệp đã bỏ đi trong vài thập kỷ qua, các bảo tàng được đầu tư tốt, những trung tâm y khoa và trường đại học vẫn còn đó. Những sân vận động mới được xây dựng ở khu phố chính cho đội bóng chày Tigers và đội Lions của giải bóng bầu dục nhà nghề Mỹ. Và ngay cả trung tâm Renaissance bị chỉ trích rất nhiều của General Motors, một tòa văn phòng đa chức năng, cũng vẫn sống được ở vai trò một phần quan trọng trong nền kinh tế. Gần năm nghìn người làm việc tại “Ren Cen- Trung tâm Renaissance” mỗi ngày. Cả Torya Blanchard lẫn Charles Sorel đều biết, các nhân viên đó đem theo tiền để ăn trưa.

Detroit cũng có những người lãnh đạo bắt đầu qua mặt chính quyền rệu rã của thành phố để hỗ trợ cộng đồng sửa sang lại một số khu nhất định. Tổ chức hoạt động hiệu quả nhất - kết hợp giữa doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận - là Hiệp hội Trung tâm Văn hóa Các trường Đại học (University Cultural Center Association). Hội này dùng sự thành thạo về tài chính, công nghệ để đưa sự hỗ trợ trị giá hàng trăm nghìn đô la tới các hoạt động của Midtown. UCCA giúp

các doanh nghiệp và những người muốn tái lập nhà ở được hỗ trợ, được vay, tín dụng thuế, được giảm giá, và tất cả mọi kiểu hỗ trợ về công nghệ. Số nhân viên khiêm tốn của tổ chức - những người sẵn sàng dấn thân chiến đấu với các bộ máy chính quyền quan liêu để người dân có thể đem ý tưởng, công sức cống hiến cho thành phố đang đấu tranh sinh tồn này - được dẫn đầu bởi một công dân Detroit chính hiệu cực kỳ nghiêm túc: Sue Mosey, người kín tiếng đến mức tên không hề xuất hiện tại UCCA. Tuy nhiên, mọi người biết chuyện đều gọi bà là thị trưởng của Midtown.

Mosey, năm nay năm mươi lăm tuổi, cho hay, “Được rồi, đúng là nếu các bạn muốn làm nên chuyện ở chỗ này, tôi là người các bạn có thể nhờ đến.” Rồi bà bổ sung thêm một số lời khuyên khiêm tốn. Bà là công dân Detroit chính gốc, hết sức yêu mến nơi này nên kể từ khi trưởng thành đã dành hầu hết khoảng thời gian của mình để làm thêm giờ, nhằm biến thành phố thành nơi tốt đẹp hơn. Những ai bỏ nhiều thời gian vào công việc như thế sẽ tự nhiên phát triển được các kỹ năng và mở rộng được nhiều mối quan hệ hữu ích cho công việc. Bà được nuôi dạy trong gia đình có chín đứa con theo học với các sở thuộc dòng Công giáo La Mã. Những người có nền tảng giáo dục như thế này thường đều thực dụng, thấy được những điều nên làm và bắt tay vào thực hiện.

“Yếu tố then chốt ở Detroit chẳng phải điều gì mới mẻ,” Mosey cho biết. “Dù nét văn hóa ở đây có tuyệt vời đến thế nào trong quá trình phát triển và thời kỳ hoàng kim, thì nền văn hóa đó cũng đã quá lâu đời.” Nhiều đời thị trưởng liên tiếp lẫn hội đồng thành phố đều thất bại trong việc thích nghi với sự sụt giảm của nền công nghiệp tự động và lượng công việc thu nhập cao. Hệ quả: tầng lớp trung lưu bỏ đi, bỏ lại sau lưng phần đông những người nghèo với các dịch vụ đắt đỏ. Tiền thuế thu được giảm rất nhiều, trong khi nhu cầu của dân chúng lại cao, khiến cho sự suy tàn của thành phố diễn ra với tốc độ ào ào như tuyết lở. Nhưng giữa cơn rối ren, các tổ chức như UCCA có thể hoạt động ở quy mô nhỏ trong địa hạt, sử dụng quyền lực của những nơi như Đại học Wayne State - với ba mươi hai nghìn sinh viên - để kháng cự lại tiến trình đó. Mosey cùng tổ chức của bà chiến đấu không khác gì một đạo quân bảo vệ đất nước chống lại làn sóng nổi loạn. Họ hỗ trợ các doanh nghiệp, biến những nơi đó thành địa phận an toàn để người dân tụ họp, mua sắm, quan sát hình mẫu của cuộc sống thường nhật. Thi thoảng chỉ cần giữ ánh đèn trong một tiệm cà phê hay một hiệu tạp hóa duy trì được hoạt động cũng đem lại đủ hy vọng cho cả một dãy nhà.

Đó là công việc khó khăn, và thành quả thì hiện ra từ từ. “Bạn phải thích được sống mỗi ngày trong môi trường đầy thử thách,” bà thừa nhận, “nhưng vẫn có nhiều người lao vào đó. Đó là những người còn ở lại đây.” Những người này rất quyết tâm, giàu trí tưởng tượng, lạc quan vô cùng, là nguồn cảm hứng cho Mosey tiếp tục công việc mỗi ngày, bất chấp báo chí nói gì về những vụ xiết nợ hay đóng cửa nhà máy.

Vào ngày đoàn phóng viên châu Âu rời khỏi quán trọ ở phố Ferry, Mosey trưng dụng một chiếc bàn gỗ sồi lớn để có cuộc trò chuyện khá lâu về Detroit cũng như tương lai của thành phố. Bà đã có đóng góp không nhỏ cho con số phát triển 8.5 triệu đô la của khách sạn này - từ lúc bắt đầu kinh doanh vào năm 2000 với việc cải tiến cả bảy sáu toà nhà cổ. Đó là một trong những dự án lớn đầu tiên mà Mosey làm cho UCCA ở vị trí lãnh đạo. Khách sạn đem lại rất nhiều không gian cho thuê vốn rất cần tại Midtown cùng hai mươi lăm việc làm. Mosey cũng sẵn lòng đảm nhiệm vai trò trả lời câu hỏi cho các phóng viên dự định viết về Detroit như một thành phố hoang. Bà không hề ảo tưởng về tình hình của thành phố, không hề định phủ nhận nó. Nhưng bà cũng hy vọng rằng những phóng viên đến thăm nơi này sẽ nhận ra những dự án thành công - ví dụ như khách sạn này - là biểu hiện cho tương lai rạng rỡ của thành phố.

Mosey rất tâm huyết với điều mà bà gọi là “những nỗ lực rất nhỏ, nhưng đáng tin cậy” gắn kết trí tưởng tượng với nhiệt huyết để đáp ứng một nhu cầu nào đó của cộng đồng - bất kể là nhà sách, tiệm giặt là, hay tiệm bánh. “Chỉ cần có người có ý tưởng đến tìm, chúng tôi sẽ tạo ra được ba, bốn việc làm, thế là chúng tôi sẽ giúp họ hết sức tận tâm,” bà cho hay. Sự chống lưng đó là từ các thành viên của UCCA và những chương trình của chính quyền. “Mục đích việc này

là để tái phát triển căn cơ, xây dựng lại từ móng lên thay vì từ nóc xuống. Bằng cách đó, chúng tôi tự thân làm nhiều thứ cho cộng đồng địa phương.”

Một dự án UCCA điển hình là một công ty nhỏ có tên City Bird - ban đầu là một nhà bán lẻ trên mạng, chủ yếu kinh doanh các sản phẩm thủ công, mỹ thuật làm bởi thợ thủ công sống tại Detroit và Midwest. Thành lập bởi hai chị em Emily và Andrew Linn (cô chị ba mươi hai tuổi, cậu em hai mươi sáu), công ty buôn bán trên mạng khá khấm đến mức đã mở hẳn được cửa hàng bán lẻ. Với 8 nghìn đô tiền mặt để tích trữ hàng và được Mosey giúp đỡ quảng bá, họ đã có thể sửa sang, mở cửa hàng trong một toà nhà gạch cũ trên phố Canfield, cạnh một quán bia nhộn nhịp. Diện tích cửa hiệu đủ rộng để trưng bày hàng bán lẻ, thêm một xưởng làm việc, một kho chứa và phòng đóng gói. Trong những tháng đầu tiên hoạt động, City Bird đã bán được các mặt hàng trang sức, gia cụ, mỹ thuật rất chạy, đủ trang trải phí thuê mặt bằng và tạo thêm một công việc bán thời gian. Hai chị em chủ tiệm - vốn lớn lên trong thành phố - nhận ra thành công trong việc kinh doanh của mình, nhưng họ vui hơn cả vì có thể trở về Detroit sau khi tốt nghiệp Đại học để cống hiến cho sự tái sinh của thành phố.

Emily Linn thú nhận, “Tôi cũng không hiểu tại sao, nhưng tôi cảm thấy rất gắn bó với Detroit. Được là một phần của Detroit, chứng kiến những điều xảy ra, đối với tôi vô cùng quan trọng.” Và trong khi những người khác chỉ thấy một vùng đất hoang tàn, Emily thấy ở nơi đây những cơ hội cho các dự án mang tính sáng tạo. Một trong những thứ cô hứng thú nhất là dự án nghệ thuật đang thực hiện có tên *The Lot* trên phố Cochrane. Từ chỗ là một khu đất trống được trưng dụng vào mùa hè 2009 bởi nghệ sĩ Kathy Liesen, nơi đó đã trở thành địa điểm cho những buổi hòa nhạc, khiêu vũ, trưng bày các loại hình nghệ thuật và những buổi tiệc tùng của cộng đồng cho người dân. Cũng như các bảo tàng thành phố và City Bird, *The Lot* tiêu biểu cho một loại tài sản văn hóa mà Detroit có được dư dả khi mà cuộc sống rẻ mạt cùng bầu không khí hiếu khách kêu gọi được rất nhiều nghệ sĩ hoạt động trong mọi lĩnh vực.

Chính tinh thần đó - điều khiến các nghệ cảm thấy rất thoải mái - đã biến một khu nhà thành không gian nghệ thuật công cộng, tạo cảm hứng cho một trong những ngành kinh doanh còn sáng tạo hơn tại Detroit: làm nông trong phạm vi thành phố. Đây thực là điều chưa từng có tiền lệ. Làm nông trong thành phố không đơn thuần là việc đồng áng mà còn là nghệ thuật biến đổi những thứ xấu xí, khiến người ta nhìn mặt thành tài sản hữu ích. Vì xung quanh đều là khu dân cư nên người nuôi trồng phải dùng những công nghệ thân thiện nhất với môi trường cho việc chăm ăn, tưới nước, xử lý chất thải. Tuy vậy, các nhà nông thành phố này có lợi thế về vị trí “ngay giữa thị trường”, họ không phải tốn cả mớ tiền vận chuyển sản phẩm. Họ cũng có thể dùng đến nhà kính để gia tăng mùa vụ nuôi trồng.

Tính đến nay, chỉ một số khu bỏ trống của Detroit được chuyển hóa thành vườn nuôi trồng, nhưng cũng đủ để cung cấp cho các nhà hàng địa phương cùng những khách hàng khác muốn có sản phẩm tươi sống được trồng không hóa chất và bán với giá rất cạnh tranh. Nhóm nhà nông này - vài người trong số họ thực sự có được lợi nhuận - chủ yếu bán dưa chuột, cần tây hay các loại rau củ khác tại khu chợ Tây của thành phố cũng như những điểm bán công cộng được Earthworks tài trợ - một chương trình tài trợ bởi các nhà tu dòng Capuchin trong địa phương. Hội rất trung thành với mục tiêu đáp ứng các nhu cầu cơ bản của người dân, đã mở một bếp ăn từ thiện tại Detroit vào 1929. Trong thời kỳ Đại khủng hoảng, nơi đây cung cấp đến hai nghìn suất ăn mỗi ngày. Earthworks đang mở rộng sứ mệnh phục vụ này, một nỗ lực quảng bá những lợi ích mới của vùng đất có thể nuôi sống con người, thay đổi vẻ hoang tàn, cũng như gia tăng số lượng công việc.

Patrick Crouch, chủ tịch Earthworks nói, “Thức ăn là nhu cầu cơ bản ở mọi nơi. Chúng tôi chỉ cố gắng đem người sản xuất và người tiêu thụ đến gần nhau hơn.” Crouch có bộ râu dài đến gần ba mươi xăng-ti-mét màu nâu, che cả một phần chiếc áo len xanh lục sờn rách, vá vúi ông đang mặc. Ông là phiên bản Detroit của một ông lão miền núi Tennessee. Vào mùa đông lạnh, khu chợ của Crouch chỉ có ít rau quả tươi bên cạnh các thứ thực phẩm bảo quản được làm trong vùng và mật ong. Nhưng vào những tháng ấm áp hơn, sản phẩm thu hoạch được từ các khu vườn rất đa dạng, từ măng tây đến dưa chuột, mà nhu cầu thì còn cao hơn cả sức cung. Trải qua nhiều thử nghiệm, sai sót, Crouch đã giúp các nông dân thành phố biết được trồng

loại rau quả nào đem lại lợi nhuận cao nhất - và đó không phải lúc nào cũng là loại cà gia truyền đắt giá.

Ông cho biết, “Anh tin hay không cũng được, nhưng cải xoăn là loại rau trồng rất giá trị, vì chi phí đòi hỏi để trồng cực thấp.” Các nhà nông địa phương cũng có thể kiếm lợi từ việc gieo trồng những loại rau củ lạ mà các đầu bếp muốn có. Đáng chú ý gần đây là một loại củ cải ngọt đến mức có thể ăn sống ngay sau khi nhổ lên khỏi đất. Tỏi, hành tây và cà rốt cũng là những loại đem lại lợi nhuận tốt trong thành phố. “Nhưng cũng phải thận trọng,” ông dặn thêm, “vì các loại này trồng rất tốn công.”

Earthworks cung cấp lời khuyên và quảng bá miễn phí cho nông dân thành phố, nhưng Crouch hình dung rằng lượng đất đai gieo trồng sẽ sớm sinh lợi tốt mà không cần sự hỗ trợ đó. Không chỉ mình ông lạc quan về việc gieo trồng trong thành phố này. Vào mùa đông cuối 2009, Crouch tổ chức buổi gặp gỡ với một số du khách từ các thành phố khác có ý định thực hiện việc gieo trồng tương tự. Tiếng tăm nhất là Majora Carter, người sáng lập đầy năng nổ của một phong trào bảo vệ môi trường ở South Bronx. Carter hiện đang tiến hành xây dựng một kiểu nông trại ở thành thị cấp quốc gia có tên American City Farms. Nơi đây nhắm đến việc cung cấp sản phẩm chất lượng cao do người dân địa phương sản xuất và thu được lợi nhuận. “Bằng cách tổ chức các cá nhân nuôi trồng trong địa phương thành hiệp hội, chúng tôi có thể giúp những người nghèo trong khi vẫn tạo ra được công việc thân thiện với môi trường. Mọi người đều rất nhiệt huyết, tại đây và tại những mảnh đất màu mỡ khác, biến nền nông nghiệp thành phố thành ngành kinh doanh đầy triển vọng tại Detroit.”

Sau bảy năm tại Detroit, Crouch ước tính một khoảnh đất ba phần tư mẫu Anh có thể sinh lợi 20 nghìn đô mỗi năm. Con số này tương đương một ước đoán thực tế hơn về nông nghiệp thành thị của John Hantz, một doanh nhân / nhà đầu tư có ý định rót đến 30 triệu đô tài sản cá nhân vào Detroit để trồng hoa quả và xây nhà vườn, nhà kính để trồng rau xà lách sạch suốt mười một tháng mỗi năm.

Hantz, một giám đốc tiền tệ trông coi 1,3 tỉ đô la trong quỹ đầu tư, đã đầu tư phần của riêng mình cho tương lai Detroit qua việc mua và cải tạo chín căn nhà trong khu Indian Village cổ. Ông đùa rằng mình là thành viên của phong trào “Tôi sống ở đây,” nghĩa là ông cắm rễ tại địa phương, tin rằng cống hiến và lao động chăm chỉ sẽ tạo ra được tương lai tươi sáng cho người dân thành phố. Hantz Farms sẽ phải trông cậy vào sự giúp đỡ của thành phố để có được đủ đất canh tác và trở thành nông trại thành thị lớn nhất thế giới. Nông trại gồm nhiều lô đất có vị trí khác nhau, chứ không nằm liền thành một dải, và là một doanh nghiệp hoạt động vì lợi nhuận, có trách nhiệm đóng thuế. Các chuyên gia nông nghiệp tại Đại học Bang Michigan đang cho Hantz lời khuyên về những vấn đề môi trường - một số khu đất ở thành phố quá ô nhiễm không thể trồng trọt được. Ông cũng thuê một chuyên gia hàng đầu thế giới về sản xuất thực phẩm để biến ý tưởng của mình thành hiện thực: Michael Score, một nhà khoa học về đất và xã hội học. Dự án gần đây nhất ông này làm là tại Zaire, một nước có nền kinh tế đang phát triển. John Hantz trông chờ Score dùng những kỹ năng đã giúp các nông trại hoạt động tốt tại châu Phi, để xây dựng một mô hình đủ lớn tại Detroit nhằm cung cấp sản phẩm không chỉ cho thành phố mà cả vùng lân cận.

Việc trồng rau quả tại nơi vốn chỉ có những dây chuyền sản xuất biến sắt thép thành xe hơi nghe có vẻ rất hoang đường, nhưng đề nghị của Hantz Farms đã nhanh chóng được ủng hộ sau khi công bố lần đầu vào năm 2008. Thị trưởng đắc cử gần đây, Dave Bing, rất hào hứng với dự án, và các doanh nhân lớn - cuối cùng đã chịu chấp nhận rằng ngành công nghiệp nặng thực sự đã lùi vào dĩ vãng - đều trông thấy hy vọng nơi ngành trồng trọt. Cuối năm 2009, Doug Rothwell thuộc nhóm Các nhà lãnh đạo kinh doanh (Business Leaders) của Michigan đặt ra câu hỏi, “Bạn có thể làm gì với 700 nghìn dân tại một vùng đất có khả năng chứa gấp ba số người đó?”. Vào thời buổi khủng hoảng, gieo trồng thực phẩm quả là một ý tưởng cực kỳ tuyệt hảo.

Khủng hoảng cũng khiến mọi người có cách suy nghĩ rất lạ lùng và độc đáo. Bằng chứng cho việc này xuất hiện vào đầu năm 2010, khi một tá công dân trẻ của Detroit thảo một lời thề -

“Tuyên ngôn Detroit” - để mọi người biết đến cam kết lâu dài của họ đối với thành phố và đưa ra những nguyên tắc dẫn lối cho người dân, doanh nhân, các thủ lĩnh chính trị, tất cả những ai hy vọng tạo nên tương lai cho thành phố. Mở đầu với tuyên bố đơn giản, “Thành phố là biểu hiện cao nhất của nền văn minh,” những kêu gọi tiến đến việc đòi hỏi “một Detroit lớn mạnh hơn, đầy sức sống và sôi động hơn.” Nhóm ký tên đồng thuận có cả hai người sáng lập City Bird: Emily và Andrew Linn. Các chuẩn mực và ưu tiên mà họ nêu ra bao gồm:

Chào đón và trân trọng sự đa dạng của mọi người. Hãy vượt qua sự khó chịu về những khác biệt giữa chúng ta để sống cởi mở, san sẻ, hợp tác và tôn trọng sự đa dạng này cả trong cuộc sống thường ngày lẫn trong việc quyết định các chính sách.

Hãy giữ gìn những giá trị truyền thống, đô tin cậy. Hãy ca tụng, trân trọng hơn nữa những điều biến Detroit thành độc nhất - nghệ thuật, âm nhạc, ẩm thực, kiến trúc, văn hóa địa phương - để xây dựng nền kinh tế thành phố vững mạnh hơn.

Hãy khơi nguồn sáng tạo. Xây dựng hạ tầng để nuôi dưỡng, phát triển những tài năng đang lên của một trong những lĩnh vực mạnh nhất Detroit: nghệ thuật - âm nhạc, phim ảnh, nghệ thuật tạo hình, thiết kế cùng các ngành sáng tạo khác.

Đa dạng hóa nền kinh tế. Tạo nền văn hóa mở đường cho cơ hội và chấp nhận rủi ro, đặc biệt trong lĩnh vực đầu tư vào doanh nghiệp tư nhân và kinh doanh nhỏ lẻ.

Phát triển tính bền vững. Trân trọng yếu tố tối quan trọng của lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường bằng cách tái trang bị hạ tầng với công nghệ xanh, sử dụng các cao ốc còn bỏ trống và các khu đất hoang vào những mục đích mới, tạo ra việc làm hữu ích, có thể hỗ trợ gia đình.

Nâng cao chất lượng nơi sống. Tạo một tầm nhìn toàn diện cho các trung tâm thành thị với mạng lưới giao thông tốt, chất lượng cao, có thể đi bộ tại Detroit.

Nhu cầu về đa dạng phương tiện giao thông. Đầu tư hệ thống giao thông thật hoàn chỉnh để liên kết các cộng đồng trong vùng, cung cấp phương tiện cho người dân dễ dàng tiếp cận chỗ làm, dịch vụ chăm sóc sức khỏe, và dịch vụ giáo dục mà họ cần.

Ưu tiên cho giáo dục, từ mẫu giáo tới lớp 12 và hơn nữa. Tạo một nền văn hóa xem trọng giáo dục và tri thức rộng khắp, công bằng, vô tư nhằm tạo ra cơ hội cho nền kinh tế lẫn thể hệ công dân tốt hơn.

Nâng tầm các trường đại học và viện nghiên cứu. Tạo những trung tâm giáo dục đẳng cấp thế giới, trung tâm công nghệ mới và y khoa để thu hút, giữ chân sinh viên và các giáo sư từ khắp nơi trên thế giới.

Nâng cao mức sống đô thị. Cần có an ninh công cộng, dịch vụ công ích để nâng cao chất lượng cuộc sống người dân.

Đòi hỏi chính quyền phải có trách nhiệm cao. Tưởng thưởng tinh thần công dân bằng các quyết định của một chính quyền biết lắng nghe, trong sạch và có đạo đức.

Suy nghĩ trong bối cảnh địa phương, dùng điều kiện địa lý làm đòn bẩy. Nâng cao vị thế của một thành phố biên giới quốc tế, một giao điểm trung tâm giữa Chicago và Toronto. Chăm lo đến sự hợp tác giữa Detroit với các vùng lân cận để cạnh tranh ở tầm quốc tế trong thế kỷ 21.

Tuyên ngôn Detroit có thể là tác phẩm của những kẻ mơ mộng, nhưng vẫn chỉ ra được một lối thoát khỏi tình hình kinh tế hỗn loạn. Trên hết, các ý tưởng đầy sáng tạo về kinh tế và tính cộng đồng bền vững sẽ tạo làn sóng cho nền kinh tế Mỹ trong tương lai. Nhìn vào bối cảnh thực tế, những người dân ở thành phố biên giới Detroit này tin rằng mình có lợi thế cạnh tranh vượt trội hơn mọi nơi khác. Bất động sản văn phòng hay sản xuất chỉ tốn nửa mức phí so với những vùng ven biển. Michigan cũng lại là nơi tuyệt vời để tuyển mộ những nhân công tay nghề cao thuộc mọi ngành, từ thợ máy đến nhân viên quảng cáo - tất cả đều có thể được thuê với giá rẻ, một phần vì họ sống tại nơi có chi phí thấp. Họ cũng tình nguyện cống hiến cho những dự

án thoát trông như những ván bài dài hơi tại bất kỳ môi trường nào khác.

Cách đại lộ Woodward chừng hai dãy phố, bên trong một cao ốc công nghiệp trên phố Burroughs, nửa tá kỹ sư làm việc cho Nextek Power Systems đang vây quanh tấm bảng trắng. Họ ghi chú đầy lên đó dựa theo thông tin từ một màn hình máy tính. Họ đang phân tích dữ liệu về quá trình hoạt động của một hệ thống điện mới cải tiến theo hình mẫu ưa thích của Thomas Edison về nguồn điện - dòng điện một chiều.

Còn được gọi là DC, dòng điện một chiều (Direct Current) là kết quả có được nhờ pin, bình điện, tấm hấp thụ năng lượng mặt trời hay những nguồn năng lượng bền khác. Vì dẫn điện qua khoảng cách xa thì rất khó và tốn kém, nên điện một chiều của Edison đã lép vế trước dạng mạch thay thế là điện xoay chiều (AC) khi thời đại điện tử bắt đầu. Điện xoay chiều được George Westinghouse và Nikola Tesla phát triển, cho phép một trạm phát điện đơn khổng lồ cung cấp điện cho rất nhiều hộ và doanh nghiệp trong vòng diện tích hàng trăm, hàng nghìn dặm vuông. Để tận dụng hệ thống này, các bóng đèn, thiết bị và động cơ đều phải được lắp ráp để dùng AC, và điện xoay chiều trở thành tiêu chuẩn.

Nhưng những lợi thế đi kèm hệ thống này cũng đồng hành với vài mặt trái. Hệ thống khá lớn và tinh vi nên có khả năng bị hỏng hóc chỉ bởi một sự cố nhỏ - thậm chí có khi một con sóc gặm đứt dây nối - và những nhà máy điện lớn sẽ tốn rất nhiều tiền để khôi phục lại lưới điện. Thêm nữa, phải đến phân nửa điện năng sản xuất từ các trạm bị hao hụt trong quá trình truyền đến những người tiêu thụ ở xa.

Chừng nào là giá nhiên liệu vẫn còn thấp và mạng lưới vẫn không bị quá tải bởi nhu cầu thì hệ thống điện xoay chiều vẫn hoạt động ổn. Ngày nay, nhu cầu điện thường vượt quá sức của mạng dây tải lớn, cộng thêm giá nhiên liệu đắt đỏ, lên xuống bất ổn. Lại còn vấn đề nóng lên toàn cầu do việc đốt nhiên liệu hóa thạch, và người ta đã có ba nguyên nhân lớn để tìm kiếm hệ thống năng lượng hiệu quả hơn, tái chế được. Các nhân viên Nextek Power Systems nói về công nghệ của họ với nhiệt huyết của những người truyền đạo, vì họ thấy được cách ứng dụng nó để giải quyết những thách thức nói trên. Điện một chiều được tạo ra gần nơi tiêu thụ sẽ đạt đến hiệu suất gần như 100%. Điện được tạo ra bởi năng lượng mặt trời hoặc sức gió, nên mức phí nhiên liệu hay carbon thải ra là bằng không.

Paul Savage, CEO của Nextek khuyên mọi người nhìn nhận nguồn điện đó như một kiểu “năng lượng hữu cơ hoặc điện hữu cơ.” Savage dùng từ *hữu cơ* với ngụ ý rằng điện được tạo ra gần nơi tiêu thụ và không được xử lý đúng cách khiến hiệu năng bị giảm đi. Ông nói, “Bạn sẽ tự nhiên có hiệu suất sử dụng cao hơn, nếu thấy được toàn bộ hạ tầng sản xuất điện nằm trên mái nhà.” Phía trên vai Paul có một tấm bảng trắng ghi phương châm của công ty: “Edison luôn Đúng.”

Trong quá khứ, những tay kinh doanh điện một chiều không thể tận dụng hiệu suất vượt trội đó vì gần như mọi thứ đồ điện đều được thiết kế để dùng điện xoay chiều. Nextek đang giải quyết vấn đề này theo hai cách. Thứ nhất, các hệ thống của họ có thể hoạt động với cả hai loại dòng điện. Thứ hai, công ty liên kết với các doanh nghiệp như Philips - sản xuất thiết bị chiếu sáng cùng các dụng cụ điện khác. Đột phá lớn nhất của Savage đến giờ là với công ty Armstrong, đơn vị sản xuất 1 tỷ viên ngói lợp nhà hàng năm. Hệ thống mái ngói của công ty được lắp đặt trên máng kim loại. Những máng này có thể chuyển năng lượng thành ánh sáng ở hiệu điện thế thấp. Yếu tố ăn điểm mạnh cho hệ thống này, bên cạnh hiệu suất, là độ an toàn. “Nguyên do hàng đầu gây tử vong cho thợ điện là phải làm việc với hệ thống chiếu sáng,” Savage cho biết thêm. “Dòng điện này còn nhẹ hơn cả thứ sặc điện cho bàn chải đánh răng của bạn.”

Trong lúc dẫn chúng tôi tham quan phòng thí nghiệm và xưởng đồ điện, Savage nhiệt tình kể về việc truyền bá. Ông đã tạo biến đổi tại nhiều công ty sản xuất thiết bị và doanh nghiệp công nghiệp. Ông cho biết hơn trăm doanh nghiệp đã đồng ý tham gia một chương trình thử nghiệm do Nextek tổ chức để tạo mạng lưới điện một chiều nhỏ phục vụ khu vực chừng một dặm vuông ở Detroit. Khi hoàn thành, đó sẽ là lưới điện một chiều lớn nhất từng được xây dựng kể

từ thời Edison. Quan trọng không kém là Detroit sẽ trở thành trung tâm của cuộc cách mạng về điện và cái được gọi là công nghệ xanh - yếu tố được trông chờ sẽ tạo thêm việc làm trong tương lai. Sự phát triển này khiến Fay, người cộng sự - và cũng là vợ - của Savage rất phấn khởi.

Fay Savage là cư dân chính gốc trong vùng, xuất thân từ một gia đình sinh sống tại Detroit suốt bốn thế hệ, nhưng bà không quan tâm nhiều đến việc hồi phục thành phố công nghiệp xưa cũ. Thay vào đó, bà hình dung về một cộng đồng mới đầy sức sáng tạo, không còn phụ thuộc vào số ít vài ngành công nghiệp chủ chốt.

Fay nói, “Tại Detroit, những hệ thống lớn đều thất bại.” *Hệ thống lớn* mà bà nói chính là ngành công nghiệp ô tô, chính quyền, các đoàn thể hay tổ chức khác thất bại trong việc thích nghi. Bà cũng nói thêm rằng sau sự thất bại của những tổ chức đó, một số người “thấy được đây là một thành phố rất tuyệt nhờ những nguyên có mới. Nơi đây tồn tại cơ hội để chúng ta hình dung và sắp xếp lại mọi thứ.” Bà cho rằng Detroit là nơi tuyệt nhất nước Mỹ cho bất cứ ai có những ý tưởng táo bạo. Còn nơi nào khác mà bạn có thể xây dựng hệ thống điện mặt trời một chiều để cung cấp năng lượng với chi phí tối thiểu cho cả khu vực? Còn nơi nào khác khả thi để bạn làm cuộc thử nghiệm như thế chứ?

Bạn có thể bảo họ mơ mộng. Từ Charles Sorel, người mang một chút Paris gieo vào phong cảnh hoang sơ, đến Paul và Fay Savage, những người tự cho rằng mình rất gần với Edison. Detroit dường như đầy ắp những người không chịu thừa nhận điều mọi người khác nhìn thấy. Họ thấy cơ hội và hy vọng nơi những cao ốc chẳng ai dùng, nơi những dãy nhà bỏ hoang. Trên gương mặt những người còn trụ lại ở Detroit, là sự sẵn lòng lao động, đón nhận trải nghiệm, thất bại, và thành công. Họ không đơn độc. Bất cứ một kẻ ngoại bang nào có suy nghĩ (lẫn trái tim) rộng mở đều không thể tránh khỏi việc được truyền cảm hứng từ tinh thần kiên cường của những người dân Detroit. Rất minh mẫn và thực tế, họ không hề tưởng tượng thành phố là một trung tâm công nghiệp tái triển dậy, nhưng tin tưởng rằng nó có thể là một nơi tiềm năng, để các ý tưởng có thể biến thành thực tế cải thiện cuộc sống người dân, đem lại môi trường tốt đẹp, hữu hảo, đầy tính nhân văn.

Có lẽ đây là lý do tại sao một cuộc khảo sát gần đây của Gallup cho ra kết quả rằng trong số toàn bộ người phản hồi, nông dân là nhóm hạnh phúc nhất, cảm thấy được tôn trọng nhất, bất chấp việc thu nhập của họ ở vào hàng thấp nhất [\[34\]](#). Cảm giác thỏa mãn này dường bắt nguồn từ việc họ kiểm soát được thời gian của mình, cảm giác công việc mình làm là có mục đích. Trong khảo sát của chúng tôi, 77% người dân đồng ý với câu, “Cách dùng tiền quan trọng hơn số tiền tôi kiếm được.” Cũng 77% cảm thấy họ đang “thích ứng” hoặc “sống thoải mái” với thu nhập hiện tại. Tại Detroit, người ta thấy được giá trị đích thực của tài sản, không hề bị phiền muộn bởi viễn cảnh tập trung vào “nhu cầu” thay cho “ý muốn” đơn thuần trên phạm vi toàn cầu. Thay vào đó, người dân nhìn chung đều đồng ý với số 80% người Mỹ tham gia khảo sát của chúng tôi, rằng giờ họ “lạc quan hơn” về cuộc sống so với hai năm trước.

May mắn thay, nhiều công ty đã nắm bắt được đặc tính của Detroit. Điển hình chúng tôi muốn đưa ra ở đây là số liệu của một số công ty với “tinh thần sắt đá” thuộc top 10% nhãn hiệu Mỹ ghi điểm cao nhất trong khảo sát của chúng tôi về mức độ lạc quan, cấp tiến, hiện đại, và mạnh mẽ. Trong số này có các tổ chức, doanh nghiệp như Timberland, Google, General Electric, IBM, Sears/Craftsman, Levi’s, Habitat, và Quân đội Mỹ. Vào năm 2010, chỉ số hoạt động của nhóm này vượt trội hơn tất cả các nhãn hiệu khác về những yếu tố then chốt:

Là nhãn hiệu được ưa chuộng +121%

Sẽ giới thiệu với bạn bè +113%

Xứng đáng với giá cao +109%

Dùng thường xuyên +91%

Rất thích +79%

Tựu trung, các tổ chức cho thấy tinh thần sắt đá dường đã thâm nhập vào lối suy nghĩ ngày nay - rằng bất chấp khó khăn, việc duy trì sự lạc quan và sức mạnh là cách duy nhất để tiến về phía trước. Chỉ 13% người Mỹ trong khảo sát trên BrandAsset Valuator cho rằng “tương lai phía trước của tôi và gia đình sẽ còn tệ hơn hiện tại.”

Niềm lạc quan phản ánh trong những con số nói trên trở thành kim chỉ nam cho các doanh nhân đang vật lộn để đưa ra lựa chọn tại những nơi như Detroit. Điển hình là David Armin-Parcells, người gần đây vừa mở một quán rượu và cửa hàng bán lẻ bên trên một nhà hàng trong phố. Chỉ với 20 nghìn đô tiền mặt cùng khoản thuê tài chính hứa hẹn chia một phần lợi nhuận cho chủ nhà, Armin-Parcells đã có thể bắt tay vào kinh doanh cùng ít nhiều rủi ro. Anh tỏ ra rất hào hứng về việc quán Motor City Wines, nay có phục vụ cả nhạc sống, nằm ở một nơi mà trước đây từng là quán bar bán rượu lậu và chỉ có thể vào được bằng một lối thang bí mật. Vây quanh bởi những cao ốc bị bỏ hoang, nơi đây càng mang không khí vui đùa hơn cho những vị khách bí ẩn khi họ bước vào quán.

Một ngày lạnh nhưng vẫn có nắng, Armin-Parcells đứng cạnh quán rượu của mình trên góc phố Woodward và Congress. Anh chưa biết khi nào mình mới có thể kiếm được lợi nhuận từ Motor City Wines, nhưng nói gì thì chi phí bỏ ra cũng khá thấp, anh có thể chờ. “Cha mẹ tôi rất lạc quan, tôi cũng thế.” Armin-Parcells cho biết như vậy. “Tôi yêu nơi mình ở, cuộc sống của tôi hiện giờ là đã rất tuyệt rồi.” Phía sau anh, trên khung cửa sổ một cửa hàng bỏ trống, tiếng reo trong tâm trí anh đang vang vọng trên những dòng chữ cái màu da cam rực rỡ - tác phẩm của một nghệ sỹ trong vùng. Một câu đơn giản, “Mọi Thứ Rồi Sẽ Ổn.”

Đúng một tháng sau khi đoàn làm phim từ châu Âu nhốn nháo rời khỏi quán trọ *trên phố Ferry*, mang theo câu chuyện về một Detroit hoàn toàn hết thời, một thị trưởng mới đã bước vào văn phòng với lời tuyên thệ. Dave Bing, sáu mươi sáu tuổi, là một nhà lãnh đạo rất khác biệt. Được coi là một trong năm mươi cầu thủ bóng chày hàng đầu trong lịch sử, Bing trải qua hầu hết khoảng thời gian chơi bóng chuyên nghiệp của mình với đội Detroit Piston. Ông đã xây dựng được tiếng tăm cực kỳ to lớn về ý tưởng rằng nếu thành phố cần một lãnh đạo không bị ràng buộc bởi giới trung gian quyền lực truyền thống, thì ông chính là lựa chọn tuyệt nhất. Nhanh nhay, mạnh mẽ, độc lập, ông hiểu được mức độ nghiêm trọng của cuộc khủng hoảng trong thành phố lẫn tiềm năng của nó. Ông nói về việc khôi phục niềm tin, sửa chữa những thiệt hại của nhiều thập niên thành phố bị bỏ bê. Nhưng ông hình dung việc này dưới góc độ nhân văn, chứ không phải đầu tư tiền bạc. Thật vậy, lịch hoạt động của ông không hề có một dự án công trình công cộng hay kế hoạch tái lập khu dân cư nào. Thay vào đó, ông kêu gọi ba điểm thay đổi sau:

- Chính sách đạo đức mới thật cứng rắn
- Giảm tình trạng tội phạm trong các khu dân cư
- Một phương án tiếp cận chính quyền với cái nhìn toàn diện và dài hạn

Khi còn là tuyển thủ bóng chày, Dave Bing gần như bất khả chiến bại trong suốt mười sáu mùa giải nghiệp dư lẫn chuyên nghiệp. Sau khi chịu một chấn thương mắt khá nặng mà bác sĩ ngỡ có thể đặt dấu chấm hết cho sự nghiệp, ông vẫn tiếp tục thi đấu thêm năm năm với tầm nhìn hạn chế như thế. Nghỉ hưu rồi, ông vượt qua những thất bại trong kinh doanh lúc trước, bắt tay tạo dựng một công ty tổ hợp có trụ sở ở Detroit dưới sự bảo trợ của Bing Group. Liệu Dave Bing có thể là động lực để Detroit đến được tương lai tươi sáng hay không? May mắn là, ông không cần phải đóng vai trò đó. Thành phố tự nó đã đầy ắp những người luôn phấn đấu cho cuộc sống mới. Việc lựa chọn Bing chính là biểu hiện cho tinh thần của họ, và nếu muốn tham gia, bạn chỉ việc đặt cọc, đưa ra lời cam kết. Và nếu may mắn, họ có thể cho bạn khởi đầu bằng một bữa sáng thật thú vị tại Le Petit Zinc.

[\[27\]](#) Nguyên văn Motor City: chỉ Detroit, thành phố nổi tiếng vì là nơi đặt trụ sở của ba

doanh nghiệp xe hơi lớn (Ford, General Motor, và Chrysler).

[28] Xem “Luring Buyers on Detroit’s ‘Lonely Homes’ Tour” của Steven Gray đăng trên *Times* ngày 13 tháng 10, 2009, địa chỉ trực tuyến: www.time.com/time/nation/article/0,8599,1930006,00.html#ixzz017midygn. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[29] Xem “Detroit’s Famous Pontiac Silverdome Sells for Just \$583,000” của Vince Veneziani đăng trên *Business Insider* ngày 17 tháng 11, 2009, địa chỉ trực tuyến: www.businessinsider.com/pontiac-silverdome-sells-for-a-paltry-583000-2009-11. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[30] Về tình hình thất nghiệp tại Detroit, xem “The Death — and Possible Life — of a Great City” của Daniel Okrent đăng trên *Times* ngày 24 tháng 9, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.time.com/time/nation/article/0,8599,1925796,00.html#ixzz017nmMjXf. Về tình hình thất nghiệp của Mỹ, xem “U.S. Unemployment Rate Hits 10.2%, Highest in 26 Years” của Peter S. Goodman đăng trên *New York Times* ngày 6 tháng 11, 2009.

[31] Xem “Detroit: Now a Ghost Town” đăng trên *Time.com*, *n.d.* ; địa chỉ trực tuyến: www.time.com/time/interactive/0,31813,1925735,00.html. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010. Biểu đồ về tỉ lệ giảm dân số và nhà đất bỏ hoang cung cấp cái nhìn rất rõ về lịch sử thành phố.

[32] Xem “Deglobalization: The Surprisingly Steep Decline in World Trade” của Daniel Gross đăng trên *Slate.com* ngày 11 tháng 12, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.slate.com/id/2238188/. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[33] Xem “A Leaner, Greener Detroit” của Học viện Kiến trúc sư Mỹ đăng ngày 30/10 - 01/11/2008; địa chỉ trực tuyến: www.aia.org/aiaucmp/groups/aia/documents/pdf/aiab080216.pdf. Ngày truy cập bài viết: 02/05/2010.

[34] Xem “Business Owners Richer in Wellbeing Than Other Job Types” của Brett W. Pelham đăng trên *Gallup* ngày 16 tháng 9, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.gallup.com/poll/122960/Business-Owners-Richer-Job-Types.aspx. Ngày truy cập bài viết: 02/05/2010.

Chương 02

Đừng có mà rào tôi lại: Dallas, Texas

Mặt trời Texas đổ nắng xuống cảnh quang xin xắn màu bùn. Khoảng gần trăm mét về hướng Nam, ngọn gió nhẹ thổi gợn mặt nước trong một hồ nước nông. Một nhóm nhỏ, chừng hai mươi cá thể, tụ tập nơi mảnh đất ở phía lối vào một công trình lớn bằng đá màu đỏ nhạt. Đến giữa trưa, một bàn tay thành thạo thận trọng tháo khóa lối vào, mở cánh cổng lớn ra. Đám đông đang điềm tĩnh chờ đợi chen chúc tiến tới, tràn vào trong. Hầu hết đi theo thủ lĩnh - kẻ thông dong đi thẳng về phía những cái máy tính, những cuốn sách hướng dẫn tự học hay cách viết đơn xin việc. Sau rốt, đây không phải trại gia súc. Đây là Thư viện Trung tâm Dallas, chiếc hồ kia thực tế là một bể nước công cộng, còn đàn cá thể nọ chính là những cư dân nôn nóng được đến với Trung tâm Giới thiệu Việc làm.

Với tỉ lệ thất nghiệp hiện là 9%, mức cao nhất trong 10 năm nay, Dallas và bang Texas khởi đầu năm 2010 với sức nặng trĩu kéo của Đại khủng hoảng. Dù không đến mức thâm trọng như Detroit, nơi tỉ lệ thất nghiệp cao hơn những ba lần, nhưng Dallas vẫn phải đối mặt với thực tại không dễ chịu chút nào. Cú trượt dốc kinh tế tệ hại nhất từ 1929 đã đẩy thêm nhiều người vào cảnh thất nghiệp, nâng con số thất nghiệp lên cao hơn bất kỳ cuộc khủng hoảng nào từng có. Thay cho sự phát triển nhanh chóng và sự thịnh vượng luôn luôn nảy nở, với biểu tượng là những chú bò sừng dài cùng những giếng dầu, giờ đây Texas phải chứng kiến những cuộc tình giản nhân sự tại biết bao công ty sừng sỏ gồm cả Gulfstream, American Airline, và Blockbuster. Tuy vậy, người dân chấp nhận sự việc theo đúng kiểu Texas, lãnh trách nhiệm về phần mình, và quay sang những nguồn vốn xã hội truyền thống - gia đình, bạn bè, nhà thờ, cùng những tổ chức địa phương khác - để được hỗ trợ tài chính.

Tại thư viện, trợ lý giám đốc Miriam Rodriguez đi qua dãy máy tính, nơi mọi người đang điền những đơn xin việc và xem xét danh sách việc làm. Bà mặc áo vét nhẹ màu xanh lơ, khuyên tai ngọc lam lung lẳng, cùng chiếc vòng cổ đồng bộ, cũng đính ngọc lam. Mái tóc nâu nhạt, cặp kính - tất cả đều đúng điệu một thủ thư. Nhưng cách chào đón người dân - nụ cười ấm áp, mấy lời hỏi thăm vui vẻ - khiến bà hết như người dì được mọi người yêu mến. Thư viện chưa bao giờ bận rộn đến thế, và bà thích điều này.

Cũng như hầu hết thư viện khác trong quận, thư viện Trung tâm Dallas có lượng viếng thăm tăng vọt hẳn kể từ khi khủng hoảng bắt đầu, và con số đó cũng tiếp tục tăng lên. Trung tâm Giới thiệu việc làm được mở vào năm 2009 để đáp ứng nhu cầu bắt đầu sự nghiệp mới của rất nhiều người. Trung tâm đã đóng góp không nhỏ cho tỉ lệ 15% gia tăng về lượng người tham dự hoạt động tại thư viện và 5% số sách mượn. Ở tầm quốc gia, tỉ lệ người dân sử dụng thư viện trong năm 2010 đã tăng đến mức kỷ lục. Hiệp hội Thư viện đưa ra con số 68% người dân Mỹ hiện giờ có sở hữu thẻ thư viện [\[35\]](#). (Các trường đại học cộng đồng cũng chứng kiến mức tăng tương tự do người dân tìm cách tái trang bị bản thân nhằm đáp ứng thách thức của tình hình kinh tế mới.)

Vào những thời điểm khó khăn, thư viện trở thành nguồn dữ liệu sống còn cho bất kỳ ai muốn thích nghi với những thử thách của nền kinh tế, cải thiện bản thân, hoặc đơn giản là tìm cảm hứng từ các bài diễn thuyết công cộng. Ít tuần tới, Thư viện Trung tâm sẽ tổ chức hai buổi hội thảo hấp dẫn khác nhau cho bất kỳ ai cảm thấy áp lực trước tình hình kinh tế. Một là buổi thuyết trình về các giải pháp cho mâu thuẫn mang tên "Fight Fairly - Chiến đấu Công bằng," giúp người dân làm quen với sức ép. Buổi thứ hai mang tên "The Science of Positive Thinking - Khoa học của việc Suy nghĩ tích cực" đưa ra những bằng chứng về lợi ích tinh thần và thể chất của sự lạc quan ngay cả trong tình cảnh có rất nhiều trở ngại khiến người ta thoái chí.

Mặc dù một giáo viên trong vùng sẽ diễn thuyết về suy nghĩ tích cực, nhưng Miriam Rodriguez cũng đủ khả năng để nói chủ đề đó. Sinh ra tại Cuba, bà là người tham vọng, bắt đầu làm việc toàn thời gian tại một thư viện học thuật khi chỉ mới mười sáu tuổi. Bà dẫn yêu mến công việc này - giúp mọi người tìm sách, báo, thông tin họ cần - rồi trở thành thủ thư chuyên

nghiệp toàn thời gian khi có được tấm bằng về khoa học thông tin của Đại học Havana.

Được bảo lãnh bởi các thành viên trong gia đình hiện đang sinh sống tại Texas, Rodriguez di cư đến Dallas năm 1983. Bà làm việc tại một hiệu bánh, luyện tập tiếng Anh, và không bao giờ từ bỏ giấc mơ trở lại với công việc tại thư viện. Năm 1989 bà nhận được công việc tại một thư viện chi nhánh của Dallas. Tại đây, bà chủ yếu làm việc với người dân nói tiếng Tây Ban Nha. Rồi bà lấy được bằng thạc sỹ về ngành thư viện tại Đại học Bắc Texas (năm 2005, bà được vinh danh là cựu sinh viên của năm), từ đó nhanh chóng có nhiều bước tiến trong công việc, trở thành nhà quản trị cho những dự án đa văn hóa, mà đã giúp bà giành được sự công nhận ở tầm quốc gia. Tuy vậy, thời gian gần đây công việc lại đòi hỏi nơi bà những trải nghiệm của một di dân từng gặp nhiều trở ngại, cũng như kinh nghiệm của một chuyên gia thư viện.

“Chúng tôi nhận thấy người dân đều hỏi han về công việc và các khóa đào tạo,” Rodriguez cho biết khi nói về sự thành lập trung tâm việc làm. Xung quanh bà, thư viện đầy tiếng lão rào, sôi động hơn mức hình dung của bất cứ ai về một buổi trưa giữa tuần.

Rodriguez nhớ lại những người dân từng bị mất việc và trở nên hoảng sợ về tương lai của mình. Họ đổ xô đến các thư viện nhờ được giúp đỡ để viết lý lịch xin việc, trả lời các thông báo tuyển người đăng trên Internet. Những người khác thì đeo đuổi các bằng cấp, chứng chỉ mới để chuẩn bị sẵn sàng chuyển sang công việc mới. “Họ nói, ‘Tôi đang theo vài khóa tại một trường đại học, tôi cần dùng Internet để làm bài kiểm tra.’ Hoặc họ kết nối với các website dạy từ xa như YouTube EDU để tham gia các khóa học đại học.” Ý niệm rằng việc học hỏi suốt đời, rèn luyện lâu dài đóng vai trò quan trọng cho công việc tương lai giờ đã được chấp nhận trong mọi tầng lớp xã hội. “Hồi thế kỷ XX, mọi người chỉ có một hoặc hai công việc trong suốt cuộc đời,” Rodriguez nói thêm. “Bây giờ thì phải là mười hoặc mười lăm. Việc học là vô tận.”

Gặp phải thử thách khi quá nhiều người cần giúp đỡ để cải thiện viễn cảnh về công việc, Rodriguez bèn trung dung thêm không gian và máy tính. Bà giải thích, “Chẳng cần phải đầu tư đồng nào. Chúng tôi chỉ việc kêu gọi. Máy tính đã có sẵn, chỉ cần có người tình nguyện. Các thành viên tình nguyện giữ vai trò rất quan trọng.” Số người muốn giúp cũng khá lớn, xuất hiện ngay khi Rodriguez cất lời kêu gọi. Bà không hề ngạc nhiên về việc đó. “Dallas là nơi mọi người đều sẵn sóc nhau.” Tinh thần đó bắt nguồn từ nhiều ảnh hưởng về văn hóa. Đúng như biệt hiệu của nó - “trung tâm của vành đai Kinh Thánh” - bang Texas thấm đẫm tinh thần tôn giáo truyền thống, vốn đặt nặng trách nhiệm cá nhân và lòng từ thiện. Nhiều người dân Texas có cuộc sống xoay quanh một cộng đồng giáo xứ đầy sức sống. Cộng đồng đó đã trở thành một dạng gia đình mở rộng. Trong các cộng đồng cư dân Mỹ La-tinh, nhiều thế hệ sống gần gũi với nhau. Việc bạn bè, xóm giềng trực tiếp can thiệp khi có người cần giúp đỡ chẳng phải điều gì xa lạ.

Theo những chuyên gia trong vùng, tinh thần tình nguyện phát triển mạnh mẽ tại Greater Dallas chính bởi cội rễ tôn giáo sâu sắc của cộng đồng này. Tại Trung tâm Tình nguyện Bắc Texas, giám đốc Julie Thomas đưa ra báo cáo với mức tăng vọt về số lượng người dân muốn giúp đỡ người khác. Bà cho hay, “Đây là cộng đồng xây dựng trên niềm tin, mọi người sống theo kiểu mà họ được giáo dục.” Hôm nay, bà lại nói thêm, “Cuộc sống ngày càng khó kiểm soát. Nào là đe dọa khủng bố, dịch bệnh, rồi lại chuyện nền kinh tế. Tất cả những việc này khiến người dân trở nên hướng nội hơn họ nhận ra cuộc đời không hề đơn giản.” Lời nói đó phản ánh những tin tức đầy hy vọng từ dữ liệu của Cục Thống kê Lao động. Cục đã đưa ra báo cáo mức tăng chút ít số lượng người Mỹ tham gia tình nguyện trong năm đầu tiên của Đại khủng hoảng [\[36\]](#). Khi báo cáo được công bố, nhiều nhà quan sát cho rằng số liệu đã bị thổi phồng bởi dân thất nghiệp, những người mà đã quay sang hoạt động tình nguyện nhằm tạo mục đích cho cuộc sống cũng như tạo cảm giác đóng góp cho xã hội tốt hơn.

Đạo nghĩa yêu-mến-xóm-giềng này là hiện thực tại Thư viện Trung tâm Dallas. Tại đây, mỗi giờ lại có một doanh nhân đã nghỉ hưu thực hiện phỏng vấn giả với ứng viên xin việc, hoặc sinh viên chuyên ngành máy tính chỉ dạy một bác trai đứng tuổi bị thất nghiệp nào đó cách sử dụng website tìm việc. Làn sóng giúp đỡ người khác lan trong cộng đồng mạnh đến nỗi Rodriguez mở thêm được năm trung tâm việc làm trong thành phố và tuyển đủ người hỗ trợ.

Sau một năm thực hiện chương trình, bà thậm chí có được một nhóm người dân từng thất nghiệp - nay đã tìm được việc làm nhờ sự giúp đỡ của thư viện - quay lại, trở thành giáo viên huấn luyện cho những người vẫn đang cần hỗ trợ.

“Ai cũng đã trải qua nhiều khó khăn,” Rodriguez nói thêm khi nhìn những khuôn mặt tiến vào thư viện. Trong số từng gặp nhiều trở ngại đó có cả những người dân địa phương kỳ cựu bị mắc kẹt trong cơn hoảng loạn của nền kinh tế, lẫn những người sống xa nhà quay trở về từ các bang miền Bắc hoặc láng giềng Louisiana bởi niềm tin Texas vẫn là vùng đất của cơ hội. Bà cho biết, nhiều người dân mới đến thậm chí còn ở trong tình trạng tồi tệ hơn, phải sống trong những trại tạm cho người vô gia cư. Có đôi khi, giữa lúc tồi tệ nhất của cuộc khủng hoảng, nhân viên của bà phải dành phần ăn mang theo từ nhà cho gần chục gia đình khác. Dù cuộc khủng hoảng đã nguôi bớt, họ vẫn tiếp tục cung cấp hỗ trợ về giáo dục, nơi ở miễn phí, thậm chí giải trí cho những gia đình quá chật vật để duy trì nhu cầu sống cơ bản. Nhu cầu cho những dịch vụ này đặc biệt trở nên cần kíp.

“Lúc trước, người dân có tiền để đi nghỉ hoặc trở về thăm nhà tại Mexico ít lâu. Giờ thì nhiều người ở lại Dallas.” Thay cho những buổi đi chơi du quay hay nghỉ mát trên bãi biển, người dân tìm đến sách vở, tham dự diễn đàn, nghe các tác giả đọc sách, hay dự hòa nhạc tại thư viện. Thanh niên thì tham gia những chương trình về mọi đề tài từ nghệ thuật truyện tranh Nhật - anime, cho đến vấn đề quản lý tiền bạc. Có lẽ chương trình cấp tiến nhất là Every Child Ready to Read (Mọi đứa trẻ đều sẵn sàng để đọc), nối kết thư viện với những công dân tương lai ngay cả trước khi chúng ra đời.

Rodriguez cho biết, chương trình *Sẵn sàng cho trẻ đọc sách* được lập ra để huấn luyện các y tá tại hơn chục phòng khám trò chuyện với phụ nữ mang thai về việc đọc sách cho con nghe sẽ giúp tạo mối gắn kết cũng như phát triển trí não cho bé. Bà nói thêm, sau khi đứa trẻ ra đời, “Bác sĩ tiêm vắc xin cho bé đồng thời cũng kê toa *đọc sách*”. Họ hy vọng rằng những đứa trẻ từ các gia đình nghèo hơn cũng được tiếp cận với sách như các trẻ thuộc gia đình trung lưu, được đưa đến trường với tư thế sẵn sàng bắt nhịp cùng các bạn.

Quỹ hỗ trợ cho chương trình luôn duy trì đều đặn, bất chấp cuộc khủng hoảng, vì những người quyên góp rất ưa thích các chương trình có nền tảng tác động rõ rệt đến cộng đồng. Họ rất trung thành với thư viện cũng như những nhiệm vụ của nó. Ví dụ, David J. Haemisegger và Nancy Nasher, cặp đôi sở hữu trung tâm mua sắm hoành tráng nhất vùng - North Park Mall - rất ấn tượng với hoạt động của thư viện Dallas. Họ đã dành hẳn một không gian rộng rãi trong khu mua sắm làm thư viện cho trẻ em. (Thực ra là cho thư viện thuê lại với chi phí tượng trưng 1 đô la mỗi năm.) Thư viện trong khu mua sắm này - có tên Bookmarks - tổ chức những buổi đọc sách, diễn rối cùng nhiều sự kiện khác. Đó là yếu tố thu hút nhất tại trung tâm đối với mọi người. Nơi đây còn được biết đến với những sự kiện nghệ thuật và văn hóa, từ trình diễn ảo thuật đến đu dây.

Cũng như Nasher và Haemisegger, nhiều doanh nhân, doanh nghiệp tại Dallas cũng luôn quyên góp cho thư viện ngay cả khi những tổ chức phi lợi nhuận sa sút nhiều vì khủng hoảng. Thực vậy, hết cuộc khảo sát này đến cuộc khảo sát khác, các nhà chức trách địa phương đều thấy rằng thư viện xếp hàng thứ ba (sau dịch vụ cảnh sát và cứu hỏa) về mức độ phổ biến. Niềm tin này - xuất hiện tại hết thành phố này đến thành phố khác của Hoa Kỳ - biến thư viện thành một trong số ít tổ chức còn giữ được niềm tin nơi người dân vào thời điểm mọi điều quan trọng khác trong xã hội - ở tầm cộng đồng hay cá nhân - dường như đều bị tổn thương trong cơn mất công chúng. (Đầu năm 2010, một số đông cư dân bày tỏ hoài nghi về các vị lãnh đạo chính phủ, quản lý tài chính, công nghiệp lẫn ngành truyền thông, những thứ mà vào 2009 có được lòng tin của suýt soát một phần ba dân chúng tham gia khảo sát).

Trong môi trường đầy hoài nghi như vậy, các thư viện dường như đang thách thức những ai dự đoán sự suy tàn của nó ngay từ buổi đầu của Thời đại Internet. Thay vào đó, hệ thống thư viện trở thành nơi tập trung các hoạt động cộng đồng, và là nguồn thông tin cho người dân muốn học hỏi các kỹ năng mới, nâng cao trình độ, hoặc săn tìm việc làm. Sự hỗ trợ miễn phí từ các thư viện dẫn đến mức tham dự kỷ lục cho những sự kiện của thư viện ở tầm quốc gia, cũng

như gia tăng về số lần viếng thăm thư viện. Con số này tăng mạnh đến nỗi có thể nói rằng người dân thực sự đang mài mòn những tấm thảm nơi bàn đăng ký. Thư viện trở nên quan trọng với cộng đồng đến nỗi khi cuộc khủng hoảng bắt buộc những khoản ngân sách từ thuế phải bị cắt giảm, người dân đã tổ chức những cuộc mít-tinh chống đối cắt giảm chi phí cho lĩnh vực này. Do đó, một cam kết được đưa ra nhằm duy trì hoạt động của ít nhất một thư viện cùng một trung tâm việc làm suốt bảy ngày mỗi tuần. Các dịch vụ khác bị cắt giảm, nhưng mọi hoạt động ích lợi cho các gia đình - đặc biệt là bà mẹ và trẻ em - đều được giữ nguyên. Đối với họ, thư viện chẳng khác gì một thánh địa, nơi truyền cho họ sự thư thái khỏi sức ép của cuộc sống hàng ngày giữa bối cảnh Đại khủng hoảng, cũng như một dạng niềm vui không hề liên can đến tiền bạc.

Trong lúc ngẫm nghĩ về việc cư dân được trợ giúp từ hầu hết những người thân cận, Rodriguez cũng nghĩ đến chính gia đình bà. Con rể của bà bị mất việc vài tháng trước. “Việc đó khiến nó xấu hổ, tự ti,” bà nói, “nhưng vẫn có những người cảm thông, muốn bảo vệ gia đình.” Là một thợ xẻ gỗ theo hợp đồng, con rể của bà dần quyết định tự kiếm đường làm ăn. Cả gia đình xúm lại giúp anh có phương tiện di chuyển, còn hàng xóm - vài người thậm chí chưa hẳn cần nâng cấp phòng tắm - hăm hở đến thuê anh làm việc. Những công việc đó - vừa là làm ăn vừa là biểu hiện của lòng tốt - giúp anh lập một kỷ lục về số dự án thành công để trưng ra cho những khách hàng trong tương lai.

Lòng tốt đó, thể hiện nơi những người hàng xóm và bạn bè của Rodriguez, gợi lại tinh thần đoàn kết từng rất nổi bật vào những giai đoạn đầy áp lực khác trong lịch sử Mỹ, đáng chú ý nhất là Đại Suy thoái và Thế chiến thứ 2. Trong cuộc Đại Suy thoái, những quần áo mặc lại được chuyển tay từ gia đình này sang gia đình khác, hoạt động từ thiện thường diễn ra ở dạng những bữa ăn miễn phí sau hiên nhà. Những năm chiến tranh, sự thiếu thốn thúc mọi người cho nhau đi nhờ xe, góp tem phiếu đổi thịt, đường để có những bữa tiệc tối đầy khiêm tốn. Thời Đại Suy thoái, gia đình Rodriguez càng gắn bó với nhau hơn nhờ những truyền thống được tái sinh - như những bữa tối ngày Chủ nhật, tiệc chơi cờ - và những truyền thống mới được gây dựng.

“Chúng tôi thực sự đang dành nhiều thời gian cho nhau hơn, hai đứa con gái tôi cũng tập tành nấu ăn. Lúc trước chúng toàn đi nhà hàng. Giờ chúng lên Amazon.com để mua sách dạy nấu ăn. Thật buồn cười.” Cảm động hơn nữa, với bà mẹ của những đứa con đã trưởng thành này, là sự tôn trọng mới mà bà cảm nhận được khi những cô con gái nhận ra sự khó khăn và hy sinh bà đã phải chịu để trở thành một người Mỹ. Giờ các cô thích kể những câu chuyện về chiếc Chevy cũ (đời 1960) mà cha chạy vào những năm tiền bạc rất thiếu thốn. “Giọng nói vốn nặng, khó nghe của tôi, từng khiến chúng rất không thích hồi còn đi học, thì bây giờ lại rất được ngưỡng mộ vì đã cho thấy rằng tôi phải hy sinh để học hỏi được nhiều kỹ năng.”

Đúng là giọng Cuba vẫn còn phảng phất trong cách phát âm của Miriam Rodriguez, và nó giữ nơi bà mối liên kết với một câu chuyện đời từng bắt đầu tại một nơi đầy khó khăn, phải đấu tranh để có được sự tự chủ và cái cảm giác thuộc về đất nước mới. Đó là câu chuyện đậm chất Mỹ thật đẹp đẽ, chứa đựng vô số bài học. Câu chuyện cũng được lan truyền khắp vùng Dallas. Người dân Texas đối mặt với tình hình kinh tế mới cùng những định nghĩa mới về thành công và một cuộc sống đẹp. Họ đang cố gắng thực hiện điều này bằng cách đối mới chính mình thêm một lần nữa, trân trọng những phẩm chất và giá trị thường vang vọng trong quá khứ.

Như chúng ta cũng đã thấy tại Detroit, những thời khắc khó khăn càng làm nổi bật sự tuyệt vời của các kỹ năng thực dụng, khả năng tự xoay sở tự chỉnh sửa các thứ để dùng được lâu hơn. Ở tầm quốc gia, xu hướng này được minh chứng bằng dữ liệu thực. Ví dụ, đầu năm 2010, tuổi thọ trung bình của một chiếc xe hơi lưu thông trên đường phố Mỹ đạt con số 10,6 - kỷ lục cao nhất từng có. American Online đưa ra lưu ý rằng chất lượng xe hơi - đặc biệt những xe sản xuất tại Mỹ - cao đến mức nhiều người sở hữu xe quyết tâm nhe giữ chúng lại chạy thêm ít nhất 200.000 dặm nữa. Theo công ty nghiên cứu NPD, 94% người tiêu dùng lên kế hoạch sử dụng dịch vụ bảo trì xe bằng hoặc nhiều hơn trong năm tới, và 56% định giữ xe để dùng “cho tới khi nó hỏng hoàn toàn.” Lonnie Miller của công ty điều tra ngành xe hơi R. L. Polk & Co. diễn đạt theo cách hoa hòe hơn khi nói với AOL: “Mọi người đang bớt hăng hái với việc mua xe mới

Bước chuyển đổi theo hướng mà chúng ta gọi là “sống bền” đã tiếp sức cho sự gia tăng rộng khắp về số lượng người tự làm thứ này thứ kia - những người buôn ý tưởng để tạo ra công cụ, máy móc, công nghệ của chính họ - tham gia các “Maker Faires - Hội chợ sáng tạo” tổ chức khắp các thành phố trong cả nước, và đọc ngẫu nhiên các tạp chí như *Popular Science* và một tờ còn mới khác là *Make*. *Make* do Phil Torrone thành lập, xuất bản từ một văn phòng ở New York - nơi đồng thời có sự hiện diện của Adafruit Industries, doanh nghiệp bán catalog với những hướng dẫn tự làm giúp mọi người “chế” ra các món như dụng cụ sạc iPod chỉ với vài xu lẻ. Torrone cùng đồng sự Limor Fried quảng bá cho khái niệm họ gọi là “công dân kỹ sư” được đưa vào đời sống, thu hút 100 nghìn người đăng ký mua tạp chí cùng hàng triệu lượt viếng thăm website. Bằng việc sử dụng mã nguồn mở, mỗi thiết kế và phát minh ra đời trong cộng đồng này đều miễn phí, và những người tham gia có thể giúp đỡ nhau hết như cách hàng xóm từng đưa lời khuyên cho anh bạn thợ máy ở sau nhà trong lúc ngó nghiêng chiếc máy.

“Chúng ta đã trải qua hàng thập niên ngớ ngẩn khi mà mọi người chẳng hề biết các thứ hoạt động như thế nào,” Torrone nói. (Là một anh chàng khoẻ mạnh với mái tóc đen dài, rối bù, Torrone trông rất giống Johnny Depp.) “Chúng tôi đang cố gắng cho mọi người thấy rằng việc đó không hề khó như họ tưởng. Nếu bạn nảy ra ý gì đó, sẽ có người giúp bạn thực hiện.”

Thật vậy, các công nghệ mới như MakerBot - một thiết bị in 3D không hề đắt chút nào - đã cho phép tất cả mọi người tạo ra những sản phẩm của riêng họ. Limor Fried, kỹ sư được huấn luyện tại Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT), nói thêm, “Những người xem chế tạo các thứ là sở thích cuối cùng nhận ra họ có thể làm việc đó để sinh tồn.” Với sự giúp đỡ của website, các nhà sáng chế tự tìm tòi, sản xuất tại gia có thể yêu cầu mức phí và nhận thanh toán qua thẻ tín dụng. Đến giờ, cộng đồng của họ bao gồm cả những kỹ sư nghỉ hưu từ Boeing, NASA - đóng vai trò hướng dẫn những người trẻ say mê lĩnh vực điện tử. Cô nói, “Chúng tôi mang mọi người đến gần nhau hơn.” Cô cùng Torrone còn giúp mọi người lấy lại tự tin, bất chấp tình hình kinh tế hiện nay.

Thành công của họ chất đầy ở nhà lẫn ở văn phòng. Chúng lĩnh kính nào là máy cắt bằng tia laser, dụng cụ bán dẫn, hộp đóng gói. Sắp tới họ còn dự định biến luôn phòng ngủ thành không gian văn phòng và chỉ ngủ trong tủ âm tường. Sau rốt, tinh thần của cộng đồng sáng chế này là chấp nối, tối ưu hóa các thứ chứ không phải là đi ngủ. Thỉnh thoảng, là có được chút đỉnh vinh quang. Torrone nhớ lại khi anh và Limor Fried đến một hội thảo của Bộ An ninh Nội địa Mỹ. Một nhà phân tích đã đưa ra món vũ khí nhá đèn thật nực cười gọi là “dazzler.” Thiết bị gắn đầy những bóng đèn LED nhấp nháy, chắc chắn sẽ nuốt chửng đến cả triệu đô mỗi chiếc. Phil nói, “Chúng tôi cho đó là sự lãng phí vô cùng đối với tiền thuế của người dân. Mà anh chàng đó cũng khá kỳ quặc.” Vậy là họ phản pháo bằng dự án “vũ khí không-gây-chết-người nguồn mở” của riêng mình. Kết quả có được là “bedazzler.” Cặp đôi chào bán mã nguồn cho cộng đồng với giá 250 đô, dùng phần mềm Arduino cùng một đèn nhấp nháy khổng lồ mua từ Sears.

Nước Mỹ tái trang bị

84% số người tham gia khảo sát đồng ý với câu “Gần đây tôi cảm thấy mình kiểm soát mọi thứ tốt hơn khi tự làm được nhiều việc thay vì trông cậy vào người khác làm giúp.” Những kết quả chính yếu khác từ khảo sát tháng 10 năm 2009 của BrandAsset Valuator như sau:

- 65% nói: “Kể từ khi có cuộc khủng hoảng, tôi hứng thú hơn với việc học những kỹ năng mới để có thể tự làm nhiều việc và ít phụ thuộc vào người khác hơn.”
- 85% đồng ý với câu: “Kể từ bây giờ tôi dự định tự làm lấy các thứ nhiều hơn.”
- 72% đồng ý với câu: “Ngày nay tôi sẵn lòng trả giá cao hơn cho sản phẩm chất lượng tốt hơn, dùng được lâu hơn và không bị hỏng.”
- 69% đồng ý với câu: “Ngày nay tôi sẵn sàng sửa chữa các thứ (giày, túi xách, dụng cụ, v.v.)

vân...) để không phải thay mới.”

Các kết quả đó thể hiện những tín hiệu đầy hy vọng rằng nước Mỹ đang dần chuyển từ một xã hội ham vật chất sang ham học hỏi, nghiên cứu, sẵn sàng tiếp thu. Sự chuyển biến từ phụ thuộc sang tự lập có được nhờ quá trình học hỏi kỹ năng, kiến thức mới, cùng với tâm lý muốn không ngừng cải thiện cuộc sống. Năm 2009, số học sinh tốt nghiệp trường cấp 2 Lone Star State đạt mức cao chưa từng có, với ba phần tư đầu được vào các trường đại học cộng đồng [38]. Các trường đại học cộng đồng giờ đây đào tạo hơn nửa tổng số sinh viên tại Texas. Người dân Mỹ giảm chi cho rất nhiều việc, nhưng không hề ngừng chi tiêu cho việc học. Thực tế, mức chi cho gia sư, giáo dục chuyển tiếp, sách giáo khoa, cũng như cho các trường công, tư, cao học đều tăng với tốc độ lớn nhất trong mọi khoản chi tiêu tự do (đứng sau là chi cho việc đọc, bảo hiểm cá nhân, và chăm sóc sức khỏe). Ngay cả giá cổ phiếu của các công ty về giáo dục như Pearson, Kaplan, DeVry cũng tăng gần 20% trong năm 2009, trong khi lượng khách ghé thăm các bảo tàng tăng gần hai phần ba [39].

Chúng tôi dùng BrandAsset Valuator để xem xét tình hình hoạt động trong năm 2009 của các công ty thuộc nhóm “tái cơ cấu” - những doanh nghiệp thuộc top 10% trong hệ thống dữ liệu về mức độ “hữu ích,” “đáng tin cậy,” “có tính giáo dục,” và “bền vững.” Nhóm này bao gồm các doanh nghiệp đi đầu như LeapFrog, Curves, Weight Watchers, Apple, các thương hiệu về vật dụng tự làm như Home Depot, Craftsman, và DeWalt (doanh nghiệp về công cụ). Nhóm này cũng gồm những thương hiệu tiêu biểu cho sự cẩn trọng như DieHard, hệ thống an ninh gia đình ADT, tính bền bỉ như John Deer, Ford F150. Cuối cùng, chúng tôi thêm vào những thương hiệu cải thiện cuộc sống như chương trình tivi *Extreme Makeover* và *Câu lạc bộ đọc sách của Oprah*. Và dưới đây là thống kê về nhóm này so với tất cả các thương hiệu khác:

Sẽ giới thiệu cho bạn bè +249%

Dùng thường xuyên +234%

Xứng đáng với mức giá cao +210%

Rất ưa chuộng +196%

Thích, trân trọng +102%

Tất cả xu hướng tái trang bị đều xảy ra trên cả nước. Nhiều người đã được lợi từ những tiến bộ công nghệ, làm giảm thiểu đáng kể chi phí trao đổi thông tin, quảng cáo, phát triển sản phẩm, thậm chí cả chi phí sản xuất. Đầu năm 2010, tạp chí *Wired* đưa ra thông tin về mức tăng rất mạnh của hiện tượng này. Tạp chí giới thiệu chân dung các nhà sáng chế, doanh nhân, những người làm ra tiền và tạo công ăn việc làm bằng cách sản xuất sản phẩm theo đặt hàng bao gồm đồ tự động, robot, xe máy. Những tay tinh vi nhất trong cuộc cách mạng này dùng “nguồn lực đám đông” để lấy bối cảnh cho thiết kế, và nghiên cứu các phương pháp đặc thù được dùng bởi những nhà máy hiệu quả nhất tại Trung Quốc.

Tất nhiên một người tự sáng chế không cần phải học những mảnh khoé công nghệ hay đi hàng nghìn dặm để biết về các quy trình công nghiệp phức tạp của nền kinh tế mới. Đôi khi, họ chỉ cần - rất rất cần - sẵn lòng làm mới những gì đã cũ.

Nếu muốn thấy cách Đại khủng hoảng thúc đẩy người dân Dallas tái cơ cấu cuộc sống của họ, bạn có thể bắt đầu với cả con gà *lẩn* quả trứng. Bạn sẽ thấy họ tại hàng trăm, nếu không muốn nói là hàng nghìn, khoảnh sân vườn, nơi những người dân thích tự làm các thứ: xây chuồng, nuôi gà mái, và tự ấp trứng. Tại hầu hết những gia đình này, bạn cũng sẽ thấy phiên bản hiện đại của Vườn Victoria xưa kia: những khoảng đất nhỏ trồng rau quả suốt năm. Tất cả đều là một phần của lối sống mới, xuất hiện do nhu cầu của nền kinh tế cùng mong muốn chuyển biến từ nhận sang làm, từ tiêu dùng sang sản xuất. Leslie Halleck - người có tấm bảng đề “Cẩn thận bị người làm vườn tấn công” - giải thích “Mọi người đều sợ. Họ sợ phải tiêu tiền, sợ bị mất tiền. Chúng tôi sống trong nền văn hóa được xây dựng trên nỗi sợ.”

Theo Halleck, một giải pháp cho nỗi sợ này là bày gà được đặt tên Einstein, Honkers, Pecker, Eunice và Phyllis - một giống gà Ba Lan với màu lông trắng toát, trông giống như diễn viên hài kịch Phyllis Diller. Cô mua chúng từ năm 2008, khi Đại khủng hoảng bắt đầu leo thang. Sau đó, hàng xóm xung quanh cô - một vùng Đông Dallas có tên gọi Little Forest Hills - đều làm theo. Nhưng sẽ chẳng ai thêm chú ý đến xu hướng xã hội rất nghiêm túc này nếu một cô gà mái Dominique lông trắng-đen không thơ thẩn ra khỏi nhà cô. Một người dân đã phát hiện cô gà đi lạc này và đánh động cho tác giả viết về đề tài vườn tược của tờ *Dallas Morning News*.

Giới chức trách thành phố lập tức có động thái. Rất nhanh sau đó, xuất hiện nhiều lời than phiền nặc danh về những chuồng gà mái khắp nơi trong Dallas. Người dân quanh đó vốn trước kia chỉ quan tâm đến giá nhà đất, nay bắt đầu lo ngại về cúm gia cầm, tiếng ồn, nguy cơ từ chất thải gia cầm.

Halleck kể lại - thông tin này cũng từng có trên báo chí địa phương - về vụ lộn xộn từ gà mái nảy sinh một phần bởi giới phóng viên thích viết về động vật, và việc nhắc tới nhắc lui từ “gà” là đủ khiến hầu hết mọi người phải bật cười. Vụ việc dần dần cũng được giải quyết. Giới chức trách thành phố nhận ra rằng chẳng có sắc lệnh nào cấm nuôi gà mái trong sân nhà, và chính họ từ lâu cũng đã cân nhắc chấp nhận việc nuôi thả trong sân nhà. Một đạo luật cấm nuôi gà trống được nhanh chóng ban hành đã dập tắt mọi lo ngại về tiếng ồn, và nhờ có luật cấm gây phiền hà mà những trường hợp than phiền khác cũng sẽ được giải quyết cụ thể. Halleck cho biết cô rất hài lòng với kết quả vụ việc, cũng như phần khởi trước sự ủng hộ dạt dào mình nhận được. Nhiều người đồng tình với lý lẽ của cô rằng nếu người dân Texas mà sợ vật nuôi thì họ có vấn đề mất rồi.

Hóa ra, Dallas nằm ngay trung tâm vụ bùng nổ tầm cỡ quốc gia về sản phẩm trứng gia cầm nuôi tại nhà. Tờ *Dallas Morning News* cho biết, khu vực này là một trong những nơi dẫn đầu cả nước về lượng gia cầm gấp ghe tuổi cho trứng, gọi là gà mái tơ [40]. Một nhà cung cấp trứng địa phương tên Daniel Probst (thuộc nhóm nhà nông nhỏ có tên Poetry ở bang Texas) cho biết số lượng tiêu thụ từ năm 2008 sang 2009 đã tăng gấp năm lần. Một nhóm hỗ trợ tại California là Backyardchicken.com nói với tờ báo này rằng mỗi ngày họ có thêm cả trăm thành viên mới gia nhập, cộng thêm cho con số hiện giờ đã là ba mươi lăm nghìn. Cùng lúc, các thành phố, thị trấn khắp cả nước đều đang loay hoay thảo các dự luật để quản lý việc nuôi gia cầm cho trứng tại nhà.

Khi vấn đề luật pháp đã xong xuôi, cô nông dân tại gia Halleck nhận ra xu hướng này cũng là một cơ hội. Với tinh thần “day người dân kiếm sống,” cô làm theo lời dạy của Kinh thánh về việc tự cung tự cấp bằng cách mở những lớp dạy nuôi gà mái ngay tại nơi kinh doanh nhỏ của mình: North Haven Gardens. Số người muốn học nuôi gà nhiều đến mức lớp học ngày thứ bảy đầu tiên của cô lôi kéo được một đám đông nhiều chưa từng có tại cửa hàng này. Bãi đỗ xe không còn đủ chỗ, xe đậu tràn cả ra lề đường North Haven. Hơn một trăm người chen chúc vào một lớp học theo ca để nghe về lợi ích kinh tế lẫn dinh dưỡng của việc nuôi gà thả vườn, cũng như học cách chăm sóc, cho gà ăn. Mọi việc hóa ra đòi hỏi công sức ít ỏi đến ngạc nhiên. Mười phút mỗi ngày là quá đủ cho việc cho gà ăn, uống. Việc xử lý chất thải cũng chỉ cần hai, ba lần dọn dẹp mỗi tuần. Nếu xử lý đúng, họ sẽ có được chỗ phân bón vườn tốt nhất với giá hấp dẫn.

Là một người nuôi gà rất hăng hái, Halleck có thể lãng mạn hóa cả quy trình cho ăn, lấy phân bón, sản phẩm rau mà cô làm được trong sân nhà. Cô thậm chí còn biến chú chó nhỏ Chihuahua của mình thành trợ thủ giúp gom đám gà mái lại khi đến giờ về chuồng. Tuy vậy, đến cả cô cũng ngạc nhiên về sự phấn khởi tại lớp học đầu tiên đó cũng như niềm hứng thú sau đó của mọi người. Cung ứng gà trở thành nguồn lợi chính tại cửa hàng của cô, đạt mức tăng 15% về số lượng khách hàng. Mỗi tuần, Daniel Probst lại cho xuất chuồng một trăm con, và bán hết sạch.

Tám tháng sau khi cơn sốt gà bắt đầu, Halleck đã đưa ra được giả thuyết cho sự việc này. Cô cho rằng đó là do sự tiêu cực của cuộc khủng hoảng. Mọi người đều tự hỏi, “Mọi thứ có thể tệ hại đến cỡ nào chứ?” Cô lại nói thêm, “Người dân bị mất việc làm, hoặc giảm giờ làm, thế là họ nghĩ, ‘Có lẽ mình nên tự xoay sở lấy nguồn thực phẩm’.” Thực tế, trong năm 2009, 23 triệu

người dân Mỹ đã tự nuôi trồng thực phẩm, con số đánh dấu mức tăng gần 20% so với năm 2008 [\[41\]](#). Việc trữ thực phẩm tại gia cũng được hồi sinh: lượng tiêu thụ sản phẩm được bảo quản (đóng hộp, đóng lon...) tăng 30% so với năm 2008, theo thống kê của American Ball Jar Corporation. Trong tình hình đó, một người dân quyết định xây chuồng gia cầm tí hon và rào dây thép nuôi gà chính là đang thích nghi với cơn khủng hoảng theo cách rất căn cơ. “Đó là cách để bạn kiểm soát cuộc sống của mình. Và nó lại còn rất thú vị và lành mạnh.”

“Lành mạnh” là ở khía cạnh tinh thần, giải thích cho việc thu hút được sự chú ý của Rod Dreher, một blogger bảo thủ theo đạo Thiên Chúa. Anh này viết bài trên website tôn giáo Beliefnet.com về các mảng tôn giáo, kinh tế, và điều mà anh gọi là “tính bảo thủ thực dụng.” Anh khen ngợi, tham gia vào phong trào tự-trồng-thực-phẩm của Halleck như một cách thay đổi lối sống được giới trẻ áp dụng, đặc biệt là những người có gia đình phải chịu đựng sức ép của việc cạnh tranh dữ dội, và bây giờ đang xuống dốc trong sự nghiệp để sống cuộc sống nông thôn ít tốn kém, phù hợp hơn với quan điểm Thiên Chúa giáo về việc phục vụ Trái đất. Thay vì chi tiêu xa xỉ và ở trong nhà tập thể hình, cuộc sống này mang đến cho họ cả tá bụi đất hàng ngày, cùng với một lịch trình phụ thuộc vào mùa vụ và thời tiết.

Tờ *Wall Street Journal* đưa tin về cuộc “di cư” đến các nông trại vào tháng 12/2009, kể rằng một làn sóng những người từ 20 đến 40 tuổi, cùng với gia đình họ, đang ulla về các cộng đồng dân cư ngoại thành. Vào thời buổi dường như không thể trông cậy vào các khoản đầu tư, việc làm thì chỉ tạm thời, nên trong mắt mọi người, đất trồng vừa là nguồn thu nhập vừa là tài sản lâu dài. Do những yếu tố này, các tay buôn bán bất động sản trông thấy ngay sự tăng trưởng giao dịch ở mức hai con số khắp vùng ngoại ô nước Mỹ. Biến chuyển này ít nhiều mang động lực là quan điểm lãng mạn về cuộc sống nông trại từ những người chưa bao giờ phải bốn phân hay làm một cái hàng rào. (Dân Mỹ luôn cảm thấy thân thiện với tầng lớp tiểu chủ nông thôn - một điển hình là Thomas Jefferson.) Tờ *Journal*, một cách rất có trách nhiệm, cũng tường thuật về những sai lầm ngớ ngẩn mà các nông dân còn mù mờ này phạm phải, ví dụ như việc cố gắng làm thịt gà trống.

Tuy nhiên, đằng sau tưởng tượng thú vị về cảnh vui thú điền viên, tờ báo còn phát hiện ra tiềm năng lớn cho một đời sống kinh tế xã hội không bị ảnh hưởng bởi thăng trầm của nền kinh tế toàn cầu. Shane Dawley cùng gia đình - những người tìm cách ăn thịt gà trống - cũng thất bại trong vụ gieo trồng rau đầu tiên, nhưng đã tìm ra được nguyên nhân: đất bị chua. Họ sẽ lại tiếp tục gieo trồng. Dawley có động lực rất mạnh, không khác gì động lực lôi kéo anh chàng Jesse Pltacek từ mãi tận Kuwait, nơi mà anh chàng đang có công việc với mức lương tốt tại một công ty quốc tế, về làm cho một nông trại sáu mươi hai mẫu tại Montana. Khi được hỏi nguyên do, anh chàng bảo với tờ *Journal* rằng, “Tôi đã bắt đầu nghĩ tới mọi thứ, rằng thứ nào là thực, thứ nào thì không.”

Thực tế là: một công ty đáng giá nhiều tỉ đô la bị phá sản.

Thực tế là: công việc không còn, và cơ hội kiếm một công việc khác cũng không.

Thực tế là: thu nhập bị hao hụt 50%.

Mike Courtney và Gary Watson phải đối mặt với những thực tế này cùng công ty của họ - Bearing Point, doanh nghiệp tư vấn khổng lồ thành lập năm 2007. Khi Đại khủng hoảng tràn đến, họ phải cầu cứu Slalom Consulting - một công ty tư vấn khác. Động thái đó chỉ trì hoãn được những điều không thể tránh khỏi. “Mọi người sẽ hỏi, ‘Liệu công ty này có duy trì được sự ổn định?’ khi tôi thấy IBM sa thải mười nghìn nhân viên,” Courtney nhớ lại. “Khoảng cách an toàn ngày xưa không còn nữa. Bây giờ, chỉ nháy mắt là bạn tiêu đời. Việc này đúng với cả những tổ chức rất lớn, được tin cậy cả mấy thế kỷ như ngân hàng. Những tổ chức đó rốt cuộc cũng tiêu tan, kéo theo cả của cải của dân chúng.”

Giữa năm 2009, việc làm ăn của Slalom trở nên bết bát, Và người đầu tiên mà Courtney bị buộc phải sa thải là Watson. Thật là một quyết định khó khăn. Hai người không chỉ là đồng

nghiệp thân thiết mà còn là bạn bè, làm việc như một cặp bài trùng trong công việc tư vấn, cùng chia sẻ triết lý cuộc sống đầy tự tin, luôn khích lệ nhau trên quãng đường sự nghiệp dài dằng dặc. Họ như hai anh em, cùng hứng thú với những điều như nhau. Tuy nhiên Courtney cũng không phải ray rứt quá lâu, bởi một thời gian ngắn sau anh cũng mất việc. Mùa thu năm 2009, anh dọn dẹp những tranh ảnh, quà vật nơi bàn làm việc để về nhà. Rồi anh tập hợp mọi người trong gia đình lại, và bắt đầu một cuộc thảo luận không có hồi kết, về những ưu tiên trong cuộc sống, về lối sống của gia đình. May mắn là anh có lý do để lạc quan, đặc biệt khi gia đình anh bạn Watson biết tin người chủ gia đình kia phải quay về nhà - có lẽ là mãi mãi.

Watson nói, “Gia đình tôi bảo, ‘Chúng ta không cần tới phân nửa những gì đang có, mà cũng không cần làm phân nửa những gì đang phải làm.’ Cả gia đình quyết định xem lại, tập trung vào những gì cần thiết, thay vì những gì mình muốn.” Tinh thần này thể hiện rõ ràng nhất khi con trai anh nói về việc nhận nuôi một con chó. Suốt nhiều tháng thẳng bé cứ hỏi, “Chó sẽ sống ở đâu nhỉ?” Watson trêu thẳng bé bằng cách trả lời, “Ở trong nhà người khác.” Lần này, anh không phải nói gì cả, vì cậu bé nói, “Con nghĩ chúng ta nên chờ đến khi công việc của bố ổn định rồi hãy nhận nuôi chó.”

Watson ngạc nhiên trước cách những đứa con bé nhỏ của mình tự lo lấy cho bản thân, và quan tâm đến anh nữa. “Trẻ con là những sinh vật hay đòi hỏi đến mức tôi ngạc nhiên khi thấy chúng nghĩ cho người khác. Nhưng chúng cũng muốn biết, ‘Bố có vui không?’ Chúng biết sắp có thay đổi lớn nơi tôi, từ một chuyên viên tư vấn trở thành người làm việc tại nhà. Chúng cứ hỏi tôi mãi, ‘Bọn con có làm bố giận không?’”

Courtney gật đầu khi nghe bạn nói. Anh và Watson là bạn bè, đồng nghiệp đã hơn mười lăm năm, cùng nhau trải qua nhiều đêm trên đường phố, nói chuyện với khách hàng, kể chuyện đấu đá giữa các doanh nghiệp. Nhưng buổi tối thứ tư này, tại một khách sạn họ ưa thích tại phía Bắc thành phố, câu chuyện xoay quanh cuộc sống gia đình, nhà thờ, và nỗ lực của họ để xây dựng công ty mới. Khi những vỏ chai Shiner Bock - một loại bia địa phương - càng lúc càng chất đầy trên bàn, hai người đàn ông càng hả hê trước niềm vui của cuộc sống chỉ với thu nhập bằng phân nửa khi trước.

Courtney nói, trớ trêu là sự thay đổi đó được thị trường việc làm áp đặt cho anh. Khi mọi thứ âm ỉ dần dần, anh bắt đầu tìm tới mọi mối quan hệ mình có để tìm kiếm cơ hội. “Nhưng lần đầu tiên trong sự nghiệp, tôi không thể có đến ba cơ hội chắc chắn trong tay. Việc đó làm tôi phải dừng lại và suy nghĩ, ‘Tại sao mình lại làm việc này nhỉ? Mình có thật sự thích nó không?’ Tôi làm công việc đó là vì trước nay tôi vẫn làm thế, suốt gần hai mươi năm. Đó là cơ hội khả thi nhất để trang trải cuộc sống. Nhưng điều tôi thực sự muốn là gì đây?”

Courtney, một anh chàng cao ráo, mảnh khảnh, từng trải, sở hữu giọng nói lẫn kiểu cách chính hiệu của dân vùng Texas, đã bung khỏi chiếc hộp găng mắc “công việc” để thiết kế ba lối tiếp cận công việc sắp tới của mình. Một: làm việc qua điện thoại, năng đi lại để tìm khách hàng như một tư vấn viên quản lý tự do. Hai: gia nhập các công ty tư vấn, nơi anh được yêu cầu tham gia vào các dự án. Ba: tham gia một tổ chức phi lợi nhuận dùng Internet để xây dựng quan hệ xã hội cho những người cố gắng làm việc hữu ích. Công việc cuối cùng này được Courtney yêu thích nhất, nhưng anh tránh nói chi tiết. Anh không muốn mạo hiểm, e mình sẽ làm lộ các ý tưởng. Tuy nhiên, anh không giấu niềm hứng khởi. Anh khá chắc chắn mình hiểu được môi trường làm việc hiện giờ, tin rằng chìa khóa thành công sẽ được tìm thấy giữa những công việc lộn xộn vừa để có thu nhập, vừa để cống hiến.

“Bạn không thể kiếm tiền bằng cách làm việc xấu, bao gồm cả việc làm hại môi trường, gây tổn hại cộng đồng, hay sống bi quan.” Một cách mỉa mai, anh nói các công ty không thể hiện sự cam kết về phúc lợi lâu dài như lúc trước cho nhân viên. Nhưng thị trường sẽ khiến họ phải lo lắng về phúc lợi của cả khách hàng lẫn cộng đồng xung quanh. Nhắc đến sự kính trọng, quý mến của cộng đồng, Courtney nói, “Tôi muốn được nhiều hơn là chỉ có tiền.” Giải thích cho cái “nhiều hơn” đó, anh nhắc đến quan niệm xưa cũ về “ba vấn đề về trách nhiệm doanh nghiệp”, theo đó ảnh hưởng đến xã hội và môi trường được thêm vào khi đánh giá hiệu quả hoạt động của một công ty. Về việc này, anh còn muốn thêm vào một nhân tố thứ tư, chính là hiệu quả

hoạt động của những nhóm dịch vụ xã hội phi lợi nhuận mà mình muốn tham gia. Nếu có thể giúp họ đạt được mục tiêu, bất kể là phục vụ được nhiều bữa ăn cho người nghèo hay tăng số người dự lễ nhà thờ, anh cũng đều cảm thấy mình thành công.

Ngồi cạnh Courtney, Gary Watson gật đầu khi nghe bạn nói về phục vụ cộng đồng. Dù đã điều chỉnh theo nền kinh tế mới bằng cách thắt hầu bao chi tiêu của gia đình, chuyển hướng sang công việc tự do, Watson cũng đã nỗ lực tìm kiếm khách hàng, trở thành một ông bố làm việc tại nhà với số khách hàng khá ổn định. Anh nhận được vài sự giúp đỡ từ những thành viên gia đình khá giả. Họ nhờ anh quản lý danh mục đầu tư. Anh cũng có một công việc tình nguyện tại nhà thờ - trưởng nhóm huy động quỹ quyên góp. Đây là cơ hội cho anh làm việc với một nhóm, điều anh luôn ưa thích. Chẳng bao lâu sau, anh kiêm luôn việc tư vấn tài chính cho nhà thờ, gần như một người quản lý. Công việc này hiện đang được nhiều Nhà thờ ở miền Nam thực hiện khi các mục sư và con chiên giúp những người bị sa thải, thất nghiệp trong việc giảm chi phí sống, học hỏi kỹ năng mới, tiếp cận những nhà tuyển dụng nhiều tiềm năng. Tất cả những điều này được thực hiện trong môi trường cũng đầy ắp niềm tin và những lời cầu nguyện.

Tại nhà thờ, và vào những dịp gặp gỡ thông thường với bạn bè hay gia đình, Watson thường bị choáng váng trước cuộc vật lộn còn khốc liệt hơn của những người chưa hề sẵn sàng tiếp cận một thế giới mới - trong bối cảnh mà những công việc an toàn cùng khoản lương hưu không còn khả thi lắm. Watson đậm người, mái tóc thưa thớt, giọng nói ôn hòa hơn anh bạn Courtney, rõ ràng đã thấm thía những điều mọi người xung quanh phải trải qua. Anh chân thành chia sẻ, “Chúng ta có trách nhiệm với những người không thoải mái với công việc tự do, chỉ thoải mái với việc làm một bánh răng trong cỗ máy lớn.” Trong vai trò tình nguyện viên và cố vấn tài chính cho nhà thờ, anh miêu tả những người mình đã từng làm việc cùng như sau: “Họ cứ đâm đầu vào tường, nộp đơn, nộp đơn và nộp đơn hết chỗ này đến chỗ khác. Họ không hề nhìn sang một hướng khác và cân nhắc những lựa chọn mới.”

Theo kinh nghiệm của Watson, những người đột ngột mất việc phải đạt tới một điểm bùng nổ nào đó để có thể bắt đầu từ bỏ những suy nghĩ cũ và thử những điều mới. Chỉ khi họ đạt đến điểm này và trở nên cởi mở hơn với những lựa chọn mới, anh mới có thể giúp họ thấy rằng các kỹ năng họ đang có hoàn toàn có thể giúp họ làm những việc họ chưa bao giờ làm. Ví dụ, một giám đốc quản lý kho bán lẻ có thể dùng những kỹ năng như quản lý nhân viên cửa hàng, theo dõi kho hàng trong công việc mua bán xe hơi. Một ví dụ khác, một số khách hàng có thể sẽ cần quay lại trường học hoặc cân nhắc đến việc nghỉ hưu một phần, dựa vào cách sống giản đơn hơn, sử dụng thật khéo những món tài sản còn lại.

Watson rất quyết tâm giúp đỡ những người gặp nhiều khó khăn nhất thích nghi với hoàn cảnh kinh tế mới. Anh đang tổ chức một dịch vụ nhằm cung cấp cho họ những lời khuyên miễn phí cho việc đầu tư và quản lý quỹ. Anh dự định gây quỹ cho hoạt động này bằng khoản tiền quyên góp truyền thống từ 10% thu nhập của chính gia đình anh. Anh nghĩ đến nó một cách rất tự nhiên, bởi đã lớn lên trong một gia đình luôn tham gia hoạt động này của nhà thờ, thế là khi đã lớn, anh cũng tiếp nối truyền thống ấy.

Mike Courtney lại nghĩ đến một cụm từ tôn giáo khác khi liên tưởng về sự thay đổi trong quan điểm về giá trị nơi bạn bè, gia đình mình. Anh gọi đó là sự “thức tỉnh.” Trong lịch sử, những người bảo thủ theo đạo Thiên Chúa luôn trông chờ vào sự “thức tỉnh” báo hiệu cho sự hồi sinh niềm tin, sự thực thi và năng lượng tôn giáo. Lịch sử Mỹ đã ghi nhận ba cuộc “Đại thức tỉnh”, mỗi lần như thế, sự hồi sinh niềm tin, truyền thống lại dẫn đến bước tiến lớn trong phát triển xã hội [42]. Cuộc Đại thức tỉnh đầu tiên báo hiệu cho cuộc Cách mạng Mỹ. Lần thứ hai là hạt giống cho sự thủ tiêu nạn phân biệt chủng tộc và cuộc Nội chiến. Lần thứ ba là những cải cách Tiến bộ, bao gồm luật về lao động trẻ em, luật Cấm rượu mạnh, và quyền bầu cử cho nữ giới. Courtney hy vọng lần Đại thức tỉnh thứ tư sẽ xảy ra để người dân Mỹ có thể cứu đất nước khỏi tuột dốc không phanh. Anh cho rằng mọi người đều cần phải nghĩ, “Tôi không thể chờ chính phủ viết cho mình một tờ ngân phiếu. Tôi sẽ phải bước ra, bắt tay vào làm điều gì đó.”

Courtney chưa biết chắc phần đông người dân Mỹ có thái độ như anh trông đợi hay không, nhưng anh có thể chỉ vào số ít những giá trị xưa cũ tràn đầy trong căn nhà mình. “Giờ đứa con

mười một tuổi của tôi làm việc nhà để có tiền tiêu, còn đứa tám tuổi thì cứ nằng nặc muốn có một quầy bán nước chanh vì nó từng kiếm được 30 đô và muốn kinh doanh kiểu đó lần nữa để đủ tiền mua trò chơi điện tử. Nhưng điều đáng nói nhất là...” Courtney đặt chai bia Shiner Bock của mình xuống, hạ giọng như thể đang kể chuyện tại một cuộc tụ họp quanh đồng lửa:

“Đứa con gái bốn tuổi của tôi cùng ông bà nó đi chơi put-put, cái trò chơi golf mini ấy. Cuối trò chơi, có một cách để thắng một ván miễn phí. Để được vậy thì phải đánh một phát vào lỗ, đại loại vậy. Đây, họ thắng một ván miễn phí. Mẹ tôi nói, ‘Cháu giỏi quá. Chừng nào quay lại đây cháu sẽ được chơi một ván miễn phí.’ Con gái tôi nói, ‘Cháu biết rồi, nhưng chúng ta không dư nhiều tiền để chơi golf mini. Chúng ta phải chờ đến khi đủ tiền đã.’ Tôi rất rất tự hào về con bé, vì nó nhận ra những thứ khiến ta mất tiền, và không ai có phép màu để làm mọi điều mình muốn.”

Việc vất trong nhà. Quầy bán nước chanh. Hoãn việc chơi đùa. Với một gia đình Mỹ từng đắm chìm trong cuộc say sưa mua sắm khi trước, những bước tiến này thực sự mang dấu hiệu thức tỉnh. Và nếu điều này cũng xảy ra trong nhiều gia đình khác - điều mà Gary Watson khẳng định là hiện thực - thì có nghĩa nhiều gia đình đang được cải thiện nhờ sự giảm chi tiêu, dành thêm thời gian, công sức cho các mối quan hệ. Watson cho biết mình từng cảm thấy bị cách ly chút đỉnh với gia đình, vì việc của anh là kiếm tiền cho gia đình, nhưng sau đó cảm giác này tan biến ngay. Giờ anh được thấy các con mỗi ngày. Cha mẹ anh chuyển vào sống trong một căn nhà gần đó. Họ mua một chiếc bàn lớn để mọi người trong gia đình có thể quây quần ăn tối. Watson kể, “Chúng tôi đọc lời cầu nguyện” bởi anh tin rằng mình có rất nhiều thứ để cảm ơn.

Courtney và Watson cảm kích kể về những bài học có được trong cuộc Đại khủng hoảng. Nhu cầu và khủng hoảng khiến cả hai phải xem xét lại những tiêu chí, lối sống của mình và dẫn dắt gia đình theo một hướng mới. Họ tìm thấy niềm hạnh phúc lớn hơn bao giờ hết, và trở trêu là, cả sự thỏa mãn hơn trong công việc. Như Watson nói, họ học được rằng những phương pháp họ từng tư vấn trước kia cho khách hàng cũng thực sự hiệu quả với họ trong công việc làm ăn thực tế. Nhận ra chuyện này khiến điều họ từng làm cho người khác càng giá trị, khiến họ tự tin đối mặt với tương lai. Cũng như tại Detroit, sức ép cùng thử thách của nền kinh tế mới dường như biến thành động lực cho sự sáng tạo, chủ động trong làm ăn. Một khác biệt nhỏ tại Dallas là các công dân tin rằng niềm tin vào Thiên Chúa giáo là một trong những động lực lớn nhất. Thay vì sống với công việc, gia đình, nhà thờ, mọi người tìm kiếm cuộc sống nhất quán, tâm linh hơn, với những giá trị tinh thần và ý thức về những điều cần ưu tiên lựa chọn trong cuộc sống. Hiện tại, 77% người dân Mỹ tham gia khảo sát của BrandAsset Valuator đồng ý với câu, “Cách tôi tiêu tiền quan trọng hơn việc kiếm được bao nhiêu tiền.” Nhưng khi nói đến quyết tâm quảng bá những hoạt động kinh tế địa phương bền vững, không nơi nào người dân thể hiện tự hào nhiều hơn Texas.

Cách Dallas hai mươi dặm về phía Bắc, có một phụ nữ đầy quyết tâm với mái tóc vàng cắt ngắn quản lý Legacy Books - một hiệu sách lớn gần bằng một siêu thị. Teri Tyler đeo một cặp tai nghe và micro cho phép cô giao tiếp tức thì với bất kỳ nhân viên nào đang làm việc, rất tiện khi khách hàng hỏi han về tựa sách nào đó. Tyler rất nghiêm túc về dịch vụ khách hàng. Và dù có hơn 100 nghìn tựa sách trong kho, công nghệ internet cho phép cô đưa đúng sản phẩm đến khách hàng chỉ trong ít phút. Sự đáp ứng nhanh nhạy này là một trong những nhân tố thành công chính giúp cô chống lại được xu hướng trên cả nước - cái chết của các nhà sách tư nhân - ngay trong khoảng thời gian đầy khắc nghiệt của cuộc khủng hoảng.

Tyler giải thích, “Tôi từng làm việc cho Barnes & Noble, rồi Borders trong hai mươi năm. Sự khác biệt lớn nhất (giữa một doanh nghiệp lớn với cửa hiệu của cô) là chúng tôi kiểm soát được tốt hơn và có thể đưa ra quyết định rất nhanh. Nếu có người muốn tổ chức tiệc sinh nhật tại quầy café, có sự hiện diện của một tác giả viết sách trẻ em, tôi sẽ nói “Được thôi.””

Tyler đã luôn nghĩ đến yếu tố tự do này khi thiết kế hiệu sách hoàn hảo theo tưởng tượng của mình. Khi cuộc Đại khủng hoảng đến, cô đồng ý mở một cửa hiệu mới với sự hỗ trợ của những nhà đầu tư có mong muốn xây dựng một hiệu sách hiện đại hàng đầu - có thể sánh ngang với những hiệu sách lớn nhất ở bất kỳ một thành phố nào - tại khu vực Texas. Họ tìm

được một địa điểm rất sầm uất tại khu mua sắm đông đúc Plano. Cửa hiệu khai trương vào tháng 11/2008, thời điểm các nhà kinh tế đang viết những dòng cuối cùng cho bản báo cáo chính thức tuyên bố về cơn khủng hoảng. Ấn tượng là, với sự kết hợp giữa dịch vụ, thiết kế - toà nhà long lanh đó hẳn là hiệu sách ấn tượng nhất cả nước - cô đã xoay sở có được thu nhập tăng đều đặn qua từng tháng.

Legacy Books lớn hơn nhiều so với một hiệu sách tư nhân truyền thống, được trang bị mạng Internet không dây cùng một quán café nhỏ phục vụ bia, rượu và nhiều món café khác, nhưng cách hoạt động thì rất tương đồng. Khách hàng được quan tâm tận tình, được khuyến khích sử dụng hiệu sách như một chốn gặp gỡ. Mỗi liên hệ với khách hàng mà Tyler cảm nhận được cùng với ý thức được tự chịu trách nhiệm đối với số phận của mình đã ít nhiều bù đắp cho 40% giảm sút về thu nhập khi cô rời bỏ công việc tại các công ty sách lớn. Giờ thì cô nói nhiều hơn về cảm giác vui thích có được khi đóng góp cho nền kinh tế nơi cộng đồng địa phương.

“Nếu bạn mua sắm tại một cửa hiệu của Borders, tiền thuế sẽ chạy đến Delaware. Nếu là Barnes & Noble, số tiền đó sẽ đến New York,” Tyler nói. “Mua tại cửa hiệu của chúng tôi, tiền thuế sẽ nằm ở Plano, Texas.” Tyler cho biết mong muốn đó - mong muốn giữ cả tiền thuế lẫn thu nhập của mình ở lại trong vùng - được chia sẻ bởi rất nhiều người dân Texas khác, những người choáng váng trước các xì-căng-đan nơi những doanh nghiệp lớn, như vụ phá sản của Enron, và mất niềm tin vào những quan chức chính quyền ở xa, bất kể họ sống ở Washington hay Austin.

Tyler nói, “Mọi người đóng thuế, rồi chẳng biết tiền của mình đi đâu, hoặc không thích nơi mà tiền thuế của mình chạy đến.” Vào thời kỳ tốt đẹp, người dân thường cũng chẳng bận tâm, nhưng vào thời điểm tiền bạc eo hẹp như hiện giờ, cô nói, “Toàn bộ người dân đều ý thức nhiều hơn về tiền thuế mình trả và cách người ta dùng số tiền đó. Những điều các doanh nghiệp tư nhân địa phương làm mang thông điệp: ‘Ít nhất 35% tiền thuế khi bạn mua sắm tại cửa hàng sẽ được giữ lại cho chúng ta.’”

Thái độ “Đừng có đùa với Texas” (hay *taxes* - tiền thuế) đặc biệt thú vị tại nơi mà mọi người rất gắn kết với những giá trị lịch sử, văn hóa, địa lý của vùng. Với quỹ đất khổng lồ, dân số tăng nhờ lượng dân di cư, Texas thực sự không khác gì hình ảnh nước Mỹ thu nhỏ, luôn trân trọng những con người mới. Kết quả, nơi đây ngày càng phát triển mạnh mẽ. Nếu là một quốc gia độc lập, thì nền kinh tế Texas sẽ đứng thứ 15 trên toàn thế giới. Nơi đây có nhiều công ty thuộc nhóm Fortune 500 hơn bất kỳ bang nào trong nước Mỹ. Và khi có những xáo xáo - hiếm khi đạt mức nghiêm trọng - xảy ra về vấn đề ly khai, người dân Texas cũng vẫn mang niềm tin mạnh mẽ về khả năng của chính mình. Khó lòng chối bỏ được thực lực của họ. So với các bang khác, Texas có thuế má rất thấp, chi phí để sống ở đây thấp hơn mức trên toàn quốc 25%. Cuộc khủng hoảng tại Texas không nghiêm trọng bằng phần còn lại của nước Mỹ, và tỉ lệ người dân mất việc chỉ bằng phân nửa tỉ lệ trên toàn quốc. Milken Institute, công ty theo dõi tình hình kinh tế cả nước, đưa ý kiến rằng sự hồi phục nhanh chóng của Texas là kết quả từ môi trường thân thiện với doanh nghiệp, dẫn đến tăng nhu cầu cho dịch vụ xăng dầu, khí đốt, một mối nối công nghệ đầy sức sống, một sự trì hoãn may mắn giữa bối cảnh phát triển kinh hoàng về nhà đất [43].

Tất nhiên Texas cũng có vấn đề của nó - ví dụ như xếp hạng thấp về giáo dục, cao về tỉ lệ tội phạm - nhưng Texas vẫn có một nền văn hóa xem trọng khả năng thích nghi, trách nhiệm cá nhân. Điều này phần nào giải thích tại sao nhiều người dân Texas không hề mang khuôn mặt nhăn nhó trước khủng hoảng và đi thẳng vào việc thay đổi cách nhìn cuộc sống cùng các ưu tiên cần thiết. “Theo kinh nghiệm của tôi, mọi người đang rời khỏi công việc ở những doanh nghiệp lớn và việc giảm biên chế. Họ quyết định theo đuổi đam mê của mình, bắt tay vào kinh doanh với nó, dù đó là một nhà hàng hay hiệu sách.”

Tyler đưa ra câu hỏi “Thực sự đang có chuyển biến trong quan điểm về giá trị của mọi người sao?” Câu trả lời là “Đúng vậy.”

Tyler từng đi khắp nơi để giúp các thương hiệu sách lớn quản lý cửa hàng. Giờ thì cô gắn bó

chặt chẽ chỉ với một nơi, một nhóm nhân viên, một cộng đồng. Cô tận hưởng những mối quan hệ sâu sắc có được từ cuộc sống bình ổn này, cùng cơ hội phát triển đam mê của mình - theo đúng nghĩa đen. “Hôm qua cửa hiệu chúng tôi tổ chức một sự kiện với sự tham dự của 350 phụ huynh, trẻ em và giáo viên,” cô nói. Sự quảng bá việc đọc sách không mang thêm những gói lợi nhuận lớn cho cửa hiệu, nhưng nó hỗ trợ cả các bậc phụ huynh, giáo viên lẫn trẻ em. Đây sẽ là nguồn lợi nhuận về lâu dài. Nó cũng cho phép Tyler biến đam mê của mình thành hành động thiết thực cho cộng đồng.

Những động thái tương tự để xây dựng cộng đồng hiện hữu mỗi ngày khắp vùng Dallas. Và Tyler dứt khoát rằng, người dân Texas không hề giới hạn lòng tốt của mình đối với gia đình, nhà thờ, hay cộng đồng địa phương. Sau trận động đất 2010 ở Haiti, cô nghe nhiều người khác nhau về việc hạn chế mua sắm và ăn uống tại nhà hàng để quyên góp tiền cho nỗ lực giảm bớt thiệt hại. Nghe cô nói, và trông thấy cách người dân Texas vừa làm mới bản thân, vừa duy trì tinh thần trách nhiệm, thì thật khó phủ nhận những biến chuyển tích cực trong quan điểm về giá trị hiện hữu mạnh mẽ từ tận gốc rễ của người dân trong cơn Đại khủng hoảng.

[35] Xem “New National Poll Shows Library Card Registration Reaches Record High”, ấn hành bởi Hiệp hội Thư viện Mỹ ngày 23 tháng 9, 2008; địa chỉ trực tuyến: www.ala.org/ala/newspresscenter/news/pressreleases2008/September2008/ORSharris.cfm. Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[36] Xem “From Ranks of Jobless, a Flood of Volunteers” của Julie Bosman đăng trên New York Times, 15 tháng 3, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.nytimes.com/2009/03/16/nyregion/16volunteers.htm; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[37] Xem http://www.npd.com/press/releases/press_091117.html của Tập đoàn NPD Group, Inc.; và “Is 200,000 the New 100,000?” của and Gary Hoffman; địa chỉ trực tuyến: <http://autos.aol.com/article/high-mileage-driving/>; <http://www.automd.com/About-AutoMD/Press/2-10-2010/>; Ngày truy cập bài viết: 15/06/2010.

[38] Xem “Community Colleges Get Student Influx in Bad Times” của Valerie Strauss đăng trên Washington Post ngày 31 tháng 5, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/05/30/AR2009053001762.html; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[39] Xem “Museum Attendance Rises as the Economy Tumbles” của Andrew Goldstein đăng trên Art Newspaper ngày 9 tháng 12, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.theartnewspaper.com/articles/Museum-attendance-rises-as-the-economy-tumbles/19840; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[40] Xem “City to North Haven Gardens: No Chicks” của Mariana Green đăng trên Dallas Morning News ngày 24 tháng 6, 2009; địa chỉ trực tuyến: <http://eastdallasblog.dallasnews.com/archives/2009/06/city-chickens-fl ap.html>; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[41] Xem “The Impact of Gardening in America” đăng trên National Gardening Association, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.scribd.com/doc/14331718/2009-Impact-of-Gardening-in-America; Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

[42] Về những cuộc thức tỉnh trong lịch sử, xem “Great Awakenings: Popular Religion and Popular Culture” của Marshall William Fishwick (New York: Routledge, 1994).

[43] Về tình hình kinh doanh của Texas, xem trang web Milken Institute, www.milkeninstitute.org/publications/publications.taf?function=detail&ID=38801218&cat=resrep; Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

Chương 03

Huân chương tuyệt mỹ: Boston, Massachusetts

“Tôi gọi cho anh thứ gì uống trước khi đi được chứ? *Tonic* [\[44\]](#) nhé?”

Chỉ với một từ duy nhất đó, Jon Norton đã cho thấy cả nơi chốn lẫn thời đại của mình. Sử dụng “tonic” thay vì “soda” hay “pop” là thói quen của những công dân lớn tuổi tại thành phố hầy còn vẻ truyền thống nhất nước Mỹ - Boston, Massachusetts. Norton - một người bản xứ, đã gần bảy mươi tuổi - dùng những ngôn từ đã cũ này một cách rất thoải mái, tự nhiên. Là giáo viên về hưu trong thời buổi khủng hoảng kinh tế, lẽ ra ông có thể tìm đến lối sống cẩn trọng, khiêm nhường, đều đặn nhờ vào lương hưu và tận hưởng những thú vui với bè bạn kết giao được từ suốt cuộc đời sự nghiệp phục vụ quê nhà Everett, tại căn nhà ba gian trên con phố nghèo nàn nghèo nằm cạnh Mystic River.

“Đúng, tôi lẽ ra có thể chọn cuộc sống yên ổn an nhàn,” Norton thừa nhận trong lúc lái xe trên đường phố Everett vào một buổi sáng lạnh mùa đông. Cao hơn một mét tám, vận sơ mi ca rô và quần nhung kẻ màu xanh lá, nhưng ông thiếu một chiếc áo choàng để chống cự lại nhiệt độ dưới mức đóng băng. Ông nói mình giữ ấm bằng cách luôn vận động thân thể, và nói thêm, “Khi khám phá ra thứ gì thú vị, tôi sẽ bám lấy nó một thời gian, để xem thử nó dẫn mình tới đâu. Tôi cứ tùy duyên thôi.”

Duyên, trong trường hợp của Norton, chẳng phải khái niệm trừu tượng nào mà chính là cái duyên với rác - hay nói dễ nghe hơn một chút, là “chất thải rắn,” thứ được tạo ra hàng ngày bởi ngấp nghé mười lăm nghìn hộ dân tại Everett. Với khoảnh đất chưa tới bốn dặm vuông, thành phố đã thu thập được đến bốn mươi tấn chất thải rắn trong một ngày thu gom. Trong nhiều năm, người ta chỉ tái chế được chưa tới 10% số rác này, bỏ lại một lượng lớn phải đưa vào bãi rác hoặc lò đốt với giá 75 đô mỗi tấn. Với các bãi rác và thiết bị xử lý đã quá tải từ lâu, chi phí mà người đóng thuế phải gánh cũng như hệ quả đối với môi trường mỗi năm lại mỗi tăng thêm.

Khi còn là giáo viên cấp hai, Norton đã dành nhiều giờ giảng dạy về Ngày Trái đất, về môi trường, và cả ý nghĩa của việc bảo tồn, tái chế. Ông giữ ghế Chủ tịch Hội Bảo tồn Thành phố, rất quan tâm đến cộng đồng, không ngại cống hiến để giữ gìn chất lượng cuộc sống. Norton còn là một công dân New England đích thực, luôn luôn tự hào về lịch sử của vùng đất này - cái nôi của nền dân chủ Mỹ, một nơi cực kỳ xem trọng trách nhiệm công dân.

“Bạn có biết là trong thành phố chúng tôi vẫn còn đến ba tờ báo không?” Ông tự hào nói, “Và đây cũng là thành phố duy nhất trong cả nước có cả Thượng viện lẫn Hạ viện?”

Norton hoàn toàn đúng. Có thể xem đó là chút biến động dân chủ hơi quá cũng được, nhưng những người sáng lập ra thành phố đã thành lập không chỉ ban uỷ viên thành phố mà cả một “hội đồng nhân dân.” Dân chúng Everett có tổng cộng hai mươi lăm người đại diện, dường như là con số lớn nhất so với mọi thành phố khác trên thế giới. Họ thậm chí còn muốn cảm giác được sở hữu cộng đồng của mình. Thôi thúc này dẫn Jon Norton đến việc nghiên cứu tình trạng tái chế rác tại Everett. Ông khám phá ra rằng trong một tuần, nhiều nhất cũng chưa tới 5% số hộ gia đình trong thành phố tham gia chương trình tái chế rác tình nguyện.

Cuộc tìm hiểu ban đầu này của Jon Norton biến ông thành giám đốc tái chế cho thành phố. Công việc bán thời gian đó giúp Norton hòa mình vào Đại khủng hoảng, cho ông một công việc mới thật tuyệt vời vào thời điểm hầu hết mọi người đều co mình lại. Tuy nhiên, ông lại gặp khó khăn để tạo ra những tiến triển rõ rệt đối với môi trường lẫn ngân sách thành phố - vốn eo hẹp hơn bao giờ hết bởi chi phí thu gom và đổ rác. Vụ nổ của bong bóng bất động sản trước cuộc khủng hoảng càng tạo thêm áp lực cho thành phố, khiến giá nhà đất và tiền thuế thu được giảm

thê thảm. (Giá một căn nhà trung bình tại Everett sau khi tăng đến đỉnh - trên 300 nghìn đô, đã giảm xuống mức dưới 170 nghìn.) Cũng như nhiều thành phố tự trị khác, Everett đối mặt với những khoản cắt giảm viện trợ công và bốn phần thì nặng nề thêm (1 triệu đô mỗi năm) dành cho bảo hiểm sức khỏe, chi trả lương hưu.

Chứng kiến cộng đồng yêu quý của mình chịu đựng những sức ép như vậy, Norton tham dự cuộc gặp hàng năm của MMA - Massachusetts Municipal Association (Hiệp hội Thành phố Massachusetts), một nhóm phi đảng phái phục vụ các nhà quản lý thành phố, thị trấn, thôn làng. Tại đó, giữa hàng tá cuộc hội nghị lẫn gian hàng trưng bày, Norton đã tìm thấy Ron Gonen. Gonen - với số tuổi chưa bằng được phân nửa Norton - đến Massachusetts để quảng bá cho một công ty mới có tên RecycleBank - một công ty mà ban đầu trông có vẻ quá lý tưởng để có thể tồn tại trên đời.

Gonen đã cùng làm việc với một cộng sự quen biết từ thời phổ thông để thiết kế một hệ thống trang bị cho xe tải gom rác: bộ phận nâng có chức năng cân trọng lượng các thứ đựng trong những chiếc thùng nhựa được chế tạo đặc biệt. Những chiếc thùng đó sẽ được đánh dấu bằng chip máy tính để nhận dạng mỗi hộ gia đình. Theo hoạch định, trong lúc xe tải và người điều khiển đi quanh thành phố thu gom rác, công ty sẽ đồng thời ghi nhận khối lượng chất thải có thể tái chế trong mỗi thùng và ghi nhận điểm. Mỗi tháng, một chương trình máy tính đơn giản sẽ ghi lại số điểm tương ứng với khối lượng chất thải được tái chế vào tài khoản từng hộ. Số điểm này có thể dùng để quy ra mức giảm giá khi mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ. (Gonen lập luận rằng, các nơi chấp nhận sử dụng số điểm này sẽ vui vẻ cộng tác vì lợi ích kinh doanh, và cả vì thiện chí muốn khuyến khích một chương trình “xanh” nữa.)

Số vốn hỗ trợ từ Đại học Columbia, nơi Gonen đang theo học Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, đã giúp anh biến ý tưởng thành một công nghệ thành sự khả thi. Sau khi tìm được một mớ đối tác sẵn lòng đổi điểm - Coca-Cola, Starbucks, Home Depot, cùng vài thương hiệu khác - Gonen ngỏ lời đề nghị tới các vị chức trách ở quê hương mình, Philadelphia, nơi anh đã lớn lên dưới sự chăm sóc của người mẹ độc thân. Anh muốn thử nghiệm chương trình tại một khu vực dân cư cao cấp và một khu trung lưu. Trong vòng sáu tháng, 90% số hộ gia đình trong cả hai khu đã trở thành những người tham gia tái chế vô cùng tích cực. Trước cuộc thử nghiệm, việc tái chế chỉ được áp dụng tại một phần ba khu cao cấp và dưới 10% ở khu còn lại.

Tại hội nghị MMA, Gonen giải thích về trải nghiệm ở Philadelphia và một vài nơi khác đã áp dụng chương trình. Jon Norton liên tục đặt cho anh chàng những câu hỏi lịch sự (luôn gọi anh là Ông Gonen) nhưng đầy hóc búa. Công nghệ đó có đáng tin cậy hay không? Liệu những tay thu gom rác có chịu hợp tác? Các doanh nghiệp chấp nhận điểm thưởng có hợp tác lâu dài với chương trình? Gonen trả lời khẳng định cho tất cả những câu hỏi của ông, để đến cuối mới hé lộ phần thú vị nhất - chương trình RecycleBank không hề đòi hỏi chi phí ban đầu từ thành phố và cam kết sẽ giảm được khối lượng rác thải phải đưa ra bãi rác, và giảm cả áp lực đáng kể lên ngân sách thành phố.

Gonen thực hiện lời hứa của mình bằng cách nào? Bí quyết nằm ở ích lợi cho người dân. Mỗi hộ có thể ghi được số điểm trị giá đến khoảng 25 đô mỗi tháng - đổi lại cho những hộp giấy, nhựa, kính, kim loại được tái chế, đồng thời vẫn giảm số chất thải phải đem ra bãi chôn rác. Mức giá trả cho những vật liệu tái chế được cũng thay đổi dựa vào nhu cầu - yếu tố rõ ràng gây ảnh hưởng tới giá trị. Nhưng số tiền tiết kiệm được là từ phí đổ rác tại bãi chứa vốn trước sau không đổi. Tại vài khu vực, chi phí này lên tới 100 đô-la cho mỗi tấn. Trong hợp đồng với các thành phố, thị trấn, RecycleBank cam kết mỗi bên sẽ cùng chia khoản lợi nhuận từ việc bán các thứ thu được vào ngày gom rác tái chế cũng như từ khoản tiết kiệm cho việc chôn rác hàng năm.

Jon Norton không thể tìm ra kẽ hở nào trong kế hoạch của Gonen. Ông dẫn anh chàng đến văn phòng thành phố Everett, nơi Thị trưởng cùng các vị chức trách khác đang cân nhắc kỹ càng những chiến lược đẩy mạnh tái chế, giảm mức chi cho rác. Mọi ý kiến đều xoay quanh việc trừng phạt những hộ không chịu giảm lượng rác, tăng tái chế. Một ý tưởng gọi là “đi-đến-đâu-trả-đến-đó” ép buộc người dân trả tiền để được đổ bất cứ thứ gì vào thùng rác. (Việc này

dự kiến được thực hiện bằng cách yêu cầu người dân mua những túi đựng rác chính quy do thành phố sản xuất.) Với cương vị một giáo viên tiểu học kỳ cựu, Norton thích sự vận động tích cực hơn là trừng phạt - ví dụ như cho sao vàng, hay, trong trường hợp này, là điểm của RecycleBank. Ông đã thuyết phục được Thị trưởng đồng thuận với kế hoạch, dù chỉ ở mức thử nghiệm.

“Lúc đó tôi nghĩ nên *xanh hóa* theo hai cách,” Norton nhớ lại. “Một là màu xanh người ta nghĩ đến khi cứu lấy trái đất. Một là màu xanh trong ví - màu tiền. Mọi người sẽ thích cả hai.”

Norton kể những ý kiến của mình về màu xanh trong lúc bước ra khỏi chiếc xe hơi đỗ cạnh vệ đường, phía trước dãy những căn hộ đơn, hai gian, và cả những căn chung cư nhỏ. Đó là một buổi sáng mùa đông đẹp trời, mát mẻ, và tiếng của chiếc xe tải lấy rác - động cơ rền rĩ, thắng kêu ken két - vang tới từ khá xa. Norton đứng cạnh một chiếc cột trên vệ đường, liếc nhìn phía phát ra âm thanh, rồi tiếp tục nói.

“Lúc trước cuộc thử nghiệm, chúng tôi thu được rất ít vật liệu tái chế. Vào các ngày thu gom, chỉ lấy được khoảng ba tấn. Từ khi RecycleBank xuất hiện, đã có sự gia tăng đáng kể về số lượng hộ gia đình đặt thùng rác ra để được thu gom, và con số cứ tăng mãi. Chỉ ít tuần, cả người dân sống ở các tuyến đường khác cũng hỏi liệu họ có thể tham gia không. Giờ thì vào những ngày thu gom, chúng tôi lấy được mười ba tấn. Mọi người thích điểm thưởng vì họ có thể dùng số tiền từ việc này để mua sắm hoặc đi ăn tối.” Rất nhiều cửa hiệu, doanh nghiệp địa phương - từ quán cà phê, nhà hàng, cửa hàng điện tử, cho đến hiệu pizza - đăng ký chấp nhận sử dụng điểm thưởng. Bằng cách đó, chương trình đã đem đến cho những cửa hiệu ấy nguồn khách hàng hoàn toàn mới.

Cho đến khi toàn thể Everett đều tham gia vào chương trình, mức tiền tiết kiệm được của thành phố đạt đến trên 150 nghìn đô mỗi năm. RecycleBank nhận được phần chia trong số tiền đó, đồng thời có được lợi nhuận từ việc bán nguồn vật liệu tái chế và bán quảng cáo trên website. Chưa tới bốn năm, RecycleBank đã mở rộng quy mô, phục vụ hơn một triệu gia đình tại hai mươi thành phố của Mỹ. Công ty thậm chí còn bắt đầu hoạt động tại Anh, nơi mà cuộc khủng hoảng bãi chôn rác còn nghiêm trọng hơn Mỹ. “Vào năm 2015, nước Anh sẽ hết sạch chỗ chôn rác,” Gonen nói, “và ai cũng biết việc này, nên chẳng cần phải tốn công thuyết phục dân Anh thử giải pháp mới.”

Là một công ty kinh doanh, RecycleBank thu hút những nhà đầu tư lớn. Họ sẵn sàng chống lưng cho công ty đến khi quy mô hoạt động đủ tạo ra nguồn lợi nhuận. (Tất cả công cụ nâng, hệ thống cân trên xe tải đều tốn tiền!). Cũng đồng thời, các nhà tài trợ và đối tác chấp nhận đổi điểm cũng được nhận lấy sự chú ý tích cực dành cho công ty, bao gồm cả sự công nhận từ phía nước Anh - đã dành tặng cho công ty danh hiệu Champion of the Earth 2009 - Nhà vô địch Hành tinh năm 2009.

Về phần mình, Gonen nhận ra giấc mơ của mình từ thuở còn là cậu bé con từng nghe đến thông điệp “màu xanh” ở trường trung học, từ những giáo viên như Jon Norton. Từng là cố vấn cho Deloitte, một doanh nghiệp tư vấn cho các công ty trên toàn thế giới, Gonen luôn dành đam mê cho công nghệ, ham thích những giải pháp sáng tạo cho các vấn đề khó xoi. RecycleBank là một minh chứng cho những phẩm chất này, cũng như khát vọng của anh: được làm điều gì đó tốt đẹp và có ý nghĩa trong cuộc đời mình. Anh nói, “Cuộc sống thực sự cần phải mạo hiểm. Bạn nên làm điều mình tin là đúng. Để đạt được điều mình muốn, bạn có thể phải mất nhiều tâm huyết, tinh lực, thậm chí gánh chịu nhiều lo âu, mất mát.”

Ở Everett, phải bị khích dữ lắm Jon Norton mới chịu kể về khía cạnh cá nhân trong chiến dịch đơn độc nhưng thành công để giải cứu môi trường, phục vụ quê hương. Nhưng ông càng cởi mở với chủ đề này bao nhiêu, thì sự thật càng hiện rõ rằng, ông cảm thấy những gì mình đạt được nhờ công việc đó cũng nhiều chẳng kém những gì mình phải bỏ ra. Ông tự hào về mối quan hệ đối tác từ thiện với Coca-Cola cho phép người dân đổi điểm ra tiền, và số tiền đó được dùng cho các trường học địa phương. Ông cũng tự hào về sự nghiệp mới mà mình có được ở tuổi đã cao - một người phục vụ cộng đồng. “Tôi muốn mọi người được hạnh phúc với chương

trình này,” ông chia sẻ. “Đó là mục tiêu của tôi. Và tôi nghĩ rằng họ thực sự hạnh phúc.”

Dù chỉ là công việc bán thời gian, nhưng chiếc ghế giám đốc tái chế của Norton khiến ông bận rộn đến hơn bốn mươi giờ mỗi tuần, vì ông khuyến khích người dân gọi điện đến nhà mình nếu có thắc mắc hoặc bất cứ vấn đề gì. Mỗi ngày, ông đều trả lời tất cả mọi câu hỏi.

“Nhờ công việc này mà tôi quen biết được ít nhất một người ở mọi khu nhà trong thành phố,” Norton kể. Ông rất tự hào với công việc thứ hai của mình, công việc ông tự thiết kế lấy và làm một cách thoải mái, linh động. Cuộc sống hàng ngày của ông cũng thế, thoải mái, linh động trước áp lực của Đại khủng hoảng. Ông giảm chi tiêu, đặc biệt là chi tiêu cho nhiên liệu. “Tôi mua một chiếc xe hơi hybrid chạy được năm mươi dặm chỉ với một gallon xăng,” ông cười rất tươi khi nói điều này. “Cứ ít tháng tôi đổ đầy một lần. Thời thế bây giờ thì phải vậy thôi.” Ông còn nói thêm, “Luôn có nhiều giải pháp cho mỗi vấn đề. Chúng ta phải thích nghi và thích ứng. Luôn luôn có giải pháp.”

Dù cách nhau đến ba mươi lăm năm tuổi, Jon Norton và Ron Gonen đều thể hiện những giá trị, động lực, tài năng như nhau. Một già, một trẻ, họ tiếp cận cuộc sống với lối giải quyết vấn đề giúp bản thân có thể sống thật linh hoạt, thoải mái. Chúng tôi gọi chiến thuật này là “sống linh động,” khởi phát từ những con người suy nghĩ sáng tạo, vứt bỏ xa hoa, và dịch chuyển những ưu tiên của mình đi để thích ứng với nền kinh tế không ngừng thay đổi. Trên kho dữ liệu BrandAsset Valuator, cảm xúc đằng sau những thay đổi này hiện lên với tất cả người dân Mỹ. Chúng ta đã ấn tượng với những kết quả thế này:

- 66% đồng ý với tuyên bố: “Kể từ khi xảy ra cuộc khủng hoảng, tôi nhận ra mình hạnh phúc hơn với lối sống giản dị, thiết thực hơn.”
- 74% cho rằng bây giờ mình đã theo dõi chặt chẽ điểm số tín dụng cũng như vị thế tài chính của bản thân.
- Top 20 thương hiệu đơn giản, dễ sử dụng nhất có thêm 58% số người ưa chuộng và 53% số người sử dụng so với các đối thủ cạnh tranh.
- 60% cho biết có sở hữu thiết bị tiết kiệm năng lượng (và 50% sẵn lòng trả phí cho những thiết bị đó).
- 83% đồng tình ở các mức độ khác nhau rằng cuộc khủng hoảng sẽ tạo ảnh hưởng lâu dài đến cách họ tiêu tiền và sử dụng thời gian.

Sự thay đổi trong cách người dân sử dụng tiền bạc và thời gian có thể được nhận thấy thông qua nhiều xu hướng gần đây. Ví dụ, chúng ta thấy bằng chứng cho sự vận động từ một xã hội ghi có - *credit* sang xã hội ghi nợ - *debit*. Năm 2009, mức nợ thẻ tín dụng của dân Mỹ giảm đến 20%, đánh dấu sự sụt giảm lần đầu tiên kể từ năm 1998 [\[45\]](#). Người dân đã từ bỏ gánh nặng nợ nần quá dư thừa. Năm 2009, Visa lần đầu tiên tuyên bố rằng khách hàng của họ dùng thẻ ghi nợ nhiều hơn thẻ tín dụng trong các giao dịch [\[46\]](#). FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation - Hiệp hội Bảo hiểm Tiền gửi Liên bang) cũng tìm ra một động thái biến đổi khác: người dân thiên về lựa chọn sử dụng tiền họ kiếm được để mua sắm thay vì dùng tiền đi vay, để tránh bị thiếu nợ [\[47\]](#).

Ngày xưa, giấc mơ của người Mỹ là “có được nhiều thứ,” thì bây giờ, giấc mơ đó là “có được sự linh động.” Và họ thực sự đang tìm thấy điều đó theo nhiều cách. Họ ít trọng vật chất hơn, cảm thấy tự do hơn, ít bị ngáng trở hơn, và sẵn sàng đón chào các cơ hội mới hơn. Để có được những cảm xúc này, người dân đã bắt tay vào cắt giảm một cách có hệ thống các chi phí cố định, các khoản chi thừa thãi, ưu tiên lối sống cần-đến-đâu-chi-đến-đấy. Điều này đó đánh dấu sự biến chuyển theo hướng linh hoạt, tiết kiệm, mà ảnh hưởng của nó được minh họa rõ trong hai ngành nghề lớn: bưu tín và viễn thông. Trong năm 2009, dịch vụ bưu chính Mỹ - vốn nhằm nhe cho ra đời con tem năm mươi xu hạng nhất - phải gánh chịu mức sụt giảm về khối lượng thư tín lớn nhất trong suốt lịch sử 243 năm, và đã phải nhổ bỏ hai mươi nghìn thùng thư màu

xanh dương trên khắp nước Mỹ (nhà chức trách cũng đang cân nhắc khai tử việc giao nhận vào ngày thứ bảy để cắt giảm chi phí [\[48\]](#)). Cũng trong thời kỳ này, các cuộc gọi thông qua “đường truyền mặt đất” vốn đắt đỏ cũng bắt đầu biến mất. Theo ước tính của Verizon, những bộ điện thoại đó - một thời từng được treo gần như trong mọi nhà bếp - sẽ biến mất trước năm 2025 [\[49\]](#).

May mắn là, sự biến đổi về chi tiêu không đẩy tất cả các ngành nghề xưa cũ vào ngõ cụt. Đầu năm 2010, một bản tin thống kê trên *New York Times* /CBS cho thấy, nhờ cuộc khủng hoảng, người dân dành thời gian nhiều hơn cho gia đình, bạn bè hoặc theo đuổi sở thích của bản thân. Một trong những “sở thích” đó dường như là tình dục, vì các công ty kinh doanh bao cao su và đồ chơi tình dục báo cáo doanh thu cao lên hẳn. Những dữ liệu khác cho thấy mức sụt giảm hứng thú đối với các căn nhà ngoại ô “McMansion” (vốn rất đắt tiền và tốn nhiều thời gian để bảo dưỡng) cùng xu thế quay trở lại với các thành phố. Tờ *USA Today* còn chỉ ra rằng cuộc khủng hoảng đã làm gián đoạn bốn mươi năm liên tiếp lệ sinh sống ở ngoại ô tăng trưởng ở mức hai con số [\[50\]](#). Một xu hướng trên toàn quốc gần đây nữa là những căn nhà diện tích nhỏ. Cục Thống kê Mỹ cho hay những căn nhà đơn ở Mỹ đang giảm dần về diện tích, ngược lại xu hướng diện tích rộng trong suốt năm thập kỷ qua [\[51\]](#). Các khảo sát của Hiệp hội Xây dựng nhà Quốc gia cho thấy 88% thành viên dự kiến trong năm nay sẽ xây ngôi nhà nhỏ hơn [\[52\]](#).

Tò mò về sự tiêu dùng tằn tiện này, chúng tôi đã xây dựng một mô hình nhằm đo lường chỉ số “Sống linh hoạt” của các thương hiệu hay công ty đại diện cho 10% được đánh giá cao nhất về các tố chất như “đơn giản”, “độc lập”, “dễ thích nghi” và “năng nổ.” Các công ty này (ví dụ như Geico, Bit.ly, và Progressive) bán những sản phẩm, dịch vụ được cho là có thể đánh bại sự phức tạp, kích thích tính tiện ích, linh hoạt (iPhone, Google Maps, và Foursquare), giúp người dân có những lựa chọn độc lập hơn (WebMD, Hunch, và Yelp). Những thương hiệu tiết kiệm, đơn giản và có tính thích nghi cao này vượt trội hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh một cách đầy ấn tượng:

Là một trong những thương hiệu ưa chuộng nhất +456%

Trung thành với thương hiệu +444%

Sẽ gợi ý cho bạn bè +360%

Dùng thường xuyên +212%

Rất ưa chuộng +195%

Người dân không chỉ vứt bỏ những thứ thừa thãi, phức tạp, họ còn tránh xa khỏi những tiêu xảo và hình thức biểu hiện cái tôi. Tất cả đều thể hiện trên dữ liệu của chúng tôi. Những yếu tố như ghen tị, ham thích xe hơi, nhà ở đắt tiền giảm 26% trong khoảng 2007 - 2009. (Các nhãn hiệu xa xỉ giảm 19%.) Có lẽ hình tượng lớn nhất của sự chuyển dịch chi tiêu này là quyết định của General Motors: loại bỏ biểu tượng xa xỉ của những năm 1990 - chiếc Hummer. Từ lúc bắt đầu cuộc khủng hoảng, những người mua xe không còn thích một chiếc xe biểu trưng cho sự lãng phí đến vậy nữa. (Tất nhiên, có thể họ cũng bị ảnh hưởng bởi những bài báo cho biết các tay lái Hummer bị lãnh vé phạt nhiều gấp 5 lần các bác tài cưỡi những chiếc xe khác.)

Đi cùng với những biến chuyển này là sự kiện tính tằn tiện lan rộng, dẫn đến lối sống thanh đạm ở quy mô lớn. Năm 2009, 58% dân Mỹ (và 67% người dân thuộc thế hệ trẻ sinh ra vào những thập niên cuối thế kỷ XX, được biết tới với cái tên *thế hệ Millennial*) cho biết họ dùng phiếu giảm giá (coupon) để mua sắm. Booz & Company cho biết hai phần ba khách hàng thường xuyên dùng coupon, quan tâm đến giá cả hơn là tiện ích, và cho rằng tiết kiệm quan trọng hơn tiêu xài [\[53\]](#). Một dấu hiệu chuyển dịch chi tiêu nữa, là các cửa hàng trả tiền mặt như Dollar General, Dollar Tree vươn lên ngang hàng với các doanh nghiệp Fortune 500. Và trong hệ thống BrandAsset Valuator, 95% dân Mỹ tin rằng ngay cả khi nền kinh tế đã hồi phục hoàn toàn, họ vẫn sẽ tiếp tục dành thời gian, công sức để tìm kiếm những vụ mua bán hời nhất (42% nhiệt liệt đồng ý với điều này).

Tất cả những con số này hỗ trợ cho quan điểm rằng người dân không hề chờ đợi chính phủ

hay các lãnh đạo doanh nghiệp lớn chỉ bảo họ cách đối phó với khủng hoảng. Thay vào đó, người dân phản xạ rất tốt, tự thân họ thích ứng và thích nghi. Hiện tượng này không hề chịu ảnh hưởng của giới tính, tuổi tác, hay ngay cả mức thu nhập, mà tất cả mọi người đều tham gia, tuy rằng Pew Research nhận thấy ở giới nhà giàu thì tương đối im ắng hơn, điều này cũng dễ hiểu. Dù sao đi nữa, Pew cũng chứng kiến đủ biến đổi trong chỉ tiêu để kết luận rằng 80% người dân trưởng thành đã cắt xén danh mục hàng hóa, dịch vụ cá nhân họ từng cho là thiết yếu để có cuộc sống hạnh phúc [54]. “Những nhu yếu phẩm của ngày hôm qua,” Pew tuyên bố vào tháng tư 2009, “đã trở thành xa xỉ phẩm của ngày hôm nay.”

Những chuyển biến này được lèo lái bởi sức mạnh chính trị lẫn kinh tế ít nhiều bí ẩn và mạnh mẽ đến nỗi ngay cả những chuyên gia đáng kính nhất cũng không tài nào đoán được chính xác cảm quan của quần chúng. Cách Everett ít dăm về hướng Tây Nam, từ vị thế của một giáo sư tại trường Kinh tế Havard, John Quelch đã quan sát cách vận dụng mềm dẻo để thích nghi của người dân trong nền dân chủ và thị trường. Quelch rất hứng thú với câu hỏi liệu mọi người có quay trở lại với thói quen tiêu xài vung tay quá trán ngày xưa không, hay chúng ta đang thực sự chứng kiến một đổi thay lâu bền.

“Đối với những người phát hiện ra rằng khi quyết định không mua xe hơi mới, tự trọng của họ không hề sút mẻ và chiếc xe cũ vẫn tiếp tục chạy tốt, thì cuộc Đại khủng hoảng đã đem đến một tin tức lạc quan đầy giật gân về khả năng tự phục hồi của họ.” Những người đó đồng thời cũng khám phá ra rằng, họ vẫn hạnh phúc sau khi dời từ căn biệt thự nhỏ sang mái nhà khiêm tốn hơn, hay thậm chí hộ chung cư, hoặc từ nhà sở hữu sang nhà thuê. Người ta ghi nhận được một dấu chấm đột ngột cho xu hướng kéo dài nhiều thập niên: những căn nhà mới của dân Mỹ lại nhỏ hơn căn cũ (khoảng 10% diện tích) vào năm 2009 so với 2008 [55]. Cùng kỳ, tỉ lệ sở hữu nhà giảm, tỉ lệ thuê mượn nhà lại tăng. Trong một thị trường mà việc bán nhà cực kỳ chật vật, cho thuê sẽ là cơ hội để người dân tận dụng cơ hội triệt để hơn.

Khi những thay đổi này dẫn tới sự sụt giảm tiêu thụ, kết quả là sẽ có lợi ích cho xã hội, ví dụ, tất nhiên là lượng khí thải carbon giảm đi. Quelch để ý rằng sự chuyển dịch chỉ tiêu do con người chủ động xảy ra với ít trúc trắc hơn khi các nhà làm luật cố gắng áp đặt các tiêu chuẩn tương tự ngay từ gốc. Để phản biện, ông dẫn chứng Tổng thống Jimmy Carter - người đã nỗ lực giảm lượng tiêu thụ năng lượng tại Mỹ vào cuối thập niên 1970.

“Công bằng mà nói, Carter thực sự đã cố gắng biến việc này thành luật,” Quelch nói. Ngày nay, khi mà đối thoại và vấn đề nóng lên toàn cầu là những mối quan tâm chính trị hàng đầu đối với một số người đã thay đổi thói quen chi tiêu, thì rất nhiều người khác đang hành động vì những lý do hết sức thực tế. Quelch nói thêm rằng, nhóm người này đang dần tăng lên, vì họ trực tiếp thu nhất được lợi ích. Ông nói thêm, “Những doanh nghiệp khôn ngoan sẽ giúp người dân dễ dàng có được thông tin về việc sản phẩm của mình phản ánh xu hướng ấy, giúp khách hàng tiết kiệm chi phí, và giúp thế giới trở thành chốn tốt đẹp hơn.”

Cũng như các chuyên gia - ở đây là Quelch - đã lưu ý, chúng ta phát tín hiệu về những tiêu chí giá trị, sự ưu tiên của mình trong mọi mua bán hoặc mọi quyết định về cách đầu tư thời gian/tiền bạc. Ngược lại, chúng ta chỉ tham dự bầu cử khoảng mỗi hai năm một lần. Điều này có nghĩa những quyết định chính trị là kim chỉ nam rất mù mờ và không hiệu quả đối với cảm quan của dân chúng. Nếu bạn muốn biết người dân thực sự cảm thấy thế nào, hãy theo dõi họ hàng ngày trên thị trường. Và nếu bạn muốn dự đoán ý định lâu dài của họ, hãy nghiên cứu những khoản đầu tư lâu dài của họ, như nhà cửa, xe hơi, đồ nội thất, và các thiết bị trong nhà.

Dù rất nhiều người ngỡ rằng dân Mỹ tiêu dùng bốc đồng, thực ra chúng ta cũng ngẫm nghĩ kỹ lưỡng khi phải mua những món tốn nhiều tiền - và Internet giúp quá trình này thuận tiện, thích đáng hơn. Ví dụ, có hàng tá website cho phép lấy thông tin chính xác về giá nhà, thuế, học phí, mua sắm, giá dịch vụ, và còn hơn thế nữa đối với tất tần tật các thứ có mã hàng hóa Mỹ. Internet cũng cho phép bất kỳ ai tiếp cận nguồn thông tin đầy ắp về thiết kế nhà cửa, sử dụng năng lượng, công nghệ xây dựng, và thậm chí triết lý của thợ xây nhà.

Rainy Day (đây là tên thật) đã nhờ Internet mà có được căn nhà trong mơ của mình ngay giữa tâm cuộc Đại khủng hoảng, lúc mà hầu như mọi người đều e ngại phải đầu tư một khoản lớn như thế. Tuy nhiên, cô đã có bước đệm đầy thuận lợi cho giấc mơ của mình. Thực tế, trong suốt hơn ba mươi năm, cô đã quan sát giá cả tuột dốc dần, tằm tía những căn nhà sử dụng năng lượng hiệu quả, chờ đợi thời cơ khi giá thiết kế, vật liệu... đều chạm đến một mức đẹp tuyệt vời. Đó là lúc cô phát hiện ra một công ty mới ở vùng Boston có tên Blu Homes, chuyên sản xuất những căn nhà cực kỳ tiết kiệm năng lượng với chi phí thấp, những căn nhà tuyệt đẹp như của *Dwell* [56].

Blu Homes được thành lập ngay khi Đại khủng hoảng chớm nổ, nhằm nhe đảo lộn ngành công nghiệp xây dựng, hay còn gọi là nhà pre-fab. Đây là thị trường mà trong suốt cuộc bùng nổ nhà ở thập niên qua, đã không ngừng mở rộng và đắt đỏ thêm. Thay vì cung cấp những căn nhà tiền chế, làm sẵn đòi hỏi công việc chuyên chở đặc biệt và đắt tiền, Blu thiết kế những bộ phận rời cực kỳ hiệu quả, có khớp nối, có thể được vận chuyển với giá cực rẻ trên các xe ray hoặc thùng xe tải, rồi lắp ráp ngay trước mắt mọi người để tạo thành những căn nhà cỡ vừa hoặc nhỏ vô cùng xinh xắn. Các thiết kế ấy cần đến những vật liệu xây dựng đã tái chế hoặc có thể tái chế được, đường ống nước cố định có sẵn, và hệ thống quản lý năng lượng công nghệ cao. Các căn nhà khi được vận chuyển đến là đã sẵn sàng để vào ở ngay, chủ nhà chỉ cần chuẩn bị phần móng - hoặc cột trụ để nâng đỡ - và hệ thống nối cho các thiết bị. Những căn nhà của Blu mang đúng tiêu chí sống linh hoạt, có những bộ phận cho phép căn nhà mở rộng bằng cách ráp thêm để phù hợp với lối sống mới - dễ dàng thích nghi.

Là một tài xế xe buýt với đồng lương khiêm tốn, Rainy Day có cơ hội tuyệt vời để sở hữu địa điểm hoàn hảo cho ngôi nhà: mảnh đất trên nông trại của gia đình tại Charlestown, Rhode Island, được cô mua lại từ cha mẹ. Sau khi xem xét qua kế hoạch, cô chọn mẫu nhà của Blu Homes có tên Element - diện tích dưới 1000 feet vuông. Cô cũng dành cho mình chút không gian dôi ra với một tầng ngầm hoàn thiện. Cô thích căn nhà vì những ô cửa sổ lớn, có thể chỉnh hướng về phía Nam để đón năng lượng mặt trời, giảm thiểu chi phí sưởi ấm, thấp sáng vào mùa đông. Căn nhà nhỏ tốn chẵn 85 nghìn đô, được xây dựng kỹ đến mức cô sẽ chỉ tốn một phần nhỏ so với hàng xóm trong việc làm mát vào mùa hè và giữ ấm vào mùa đông. Tựu trung, chi phí cuộc sống thực tế của Day sẽ còn thấp hơn trường hợp cô đi thuê nhà. Nhưng quan trọng hơn nữa, căn nhà là biểu hiện thường nhật cho những giá trị mà cô trân trọng.

“Cuộc sống của tôi có màu xanh trước cả khi từ *xanh* phổ biến như bây giờ,” Day cho biết. Cô lớn lên trong một nông trại sản xuất sữa, trứng và rau. “Cha tôi trưởng thành trong thời kỳ Suy thoái. Hồi đó mọi người đều tằn tiện. Họ tái sử dụng mọi thứ. Cha tôi mang vải vụn ở xưởng nhuộm mà ông làm việc về nhà. Rồi từ đó, chúng tôi làm ra mền. Hồi chúng tôi còn nhỏ, hầu như chỉ toàn mặc các thứ quần áo mẹ may. Mẹ sinh trưởng trong gia đình có mười sáu người con, bà chưa bao giờ được có quần áo mới.”

Những vật dụng được sử dụng cẩn thận, sửa chữa, rồi tái chế để tiết kiệm, giúp người dân tránh khỏi nợ nần, duy trì sự độc lập và trọn vẹn của gia đình Day. Không có ai gọi những điều thế này bằng danh từ “xanh” hay “sống linh động.” Chúng đơn giản chỉ là cách thức thực tế để kiểm soát cuộc sống mà không cần phải mạo hiểm gì nhiều. Thực vậy, vào những năm 1970, khi Rainy Day được học về năng lượng thay thế - như mặt trời, sức gió - cô đã đến gặp cha, nói về ý muốn dành ra một khoảnh đất làm “nông trại năng lượng.” Cô còn nhớ, cha mình lúc đó đã đánh giá cao nhiệt huyết của con gái, nhưng nói với cô rằng thời điểm chín mười vẫn chưa tới. “Ông nói việc đó sẽ xảy ra trong tương lai. Bây giờ thì không thực tế. Nhưng hiện tại thì ngay cả thị trấn Charlestown cũng thông qua một sắc lệnh về turbin gió để cho phép người dân sở hữu những turbin cỡ nhỏ hơn.”

Day đã dành dụm tiền và không hề tham gia vào thị trường bất động sản ngay cả khi nó cứ phình to hết một quả bong bóng. Nhờ vậy, khi tương lai mà cha cô dự đoán trở thành sự thật, cô đã sẵn sàng. Cô không làm cối xay gió (dù cũng thích thú ý tưởng này), mà xây một căn nhà sử dụng năng lượng mặt trời sẵn có, bằng những vật liệu, phương pháp thân thiện với môi trường. Việc Day hăng hái lên kế hoạch và thực hiện một ý tưởng đầy táo bạo đã biến cô thành loại khách hàng được Maura McCarthy và Bill Haney - những người sáng lập Blu Homes - kỳ

vọng sẽ giúp cho công ty non trẻ của họ cất cánh. Là một nhà đầu tư, Haney trở thành người chống lưng đầu tiên cho McCarthy khi bà đến gặp ông với ý tưởng về những ngôi nhà “xanh” có giá cả phải chăng ngay cả với một tài xế xe buýt, nhưng vẫn đủ đẹp để hấp dẫn những người mua giàu có hơn - những người muốn có căn nhà thứ hai nhỏ và độc đáo hơn. Cô có những thiết kế tốt, nhưng cũng nhớ rằng mình phải giải quyết vài vấn đề đã ám ảnh các công ty xây nhà trong hàng nhiều thập kỷ.

“Rất nhiều công ty gặp rắc rối với việc bán hàng trực tiếp cho khách,” McCarthy cho hay, bởi vì hầu hết người mua thích nhúng tay vào mẫu thiết kế, dẫn tới việc tốn thêm nhiều chi phí điều chỉnh. Họ cũng gặp rắc rối với việc giao nhà nhưng lại cần đến các thợ xây trong vùng để thực hiện những việc lắp đặt phát sinh hoặc gắn máy sưởi, điều hoà, hay đường ống nước. McCarthy cũng cho biết thêm rằng, không một công ty nào từng thành công trong chuỗi công việc thiết kế, bán, thực hiện, giao, và hoàn chỉnh căn nhà tại địa điểm của người mua.

McCarthy xoá sổ được những vấn đề này bằng công nghệ cho phép các khách hàng của mình gần như vô số lựa chọn để thiết kế căn nhà của họ và trông thấy ảnh ba chiều mà không phải tốn thêm phí. (Họ dùng chính loại phần mềm đất tiền, phức tạp được sử dụng bởi các trạm không gian, máy móc tự động và các công ty tàu biển). Các kỹ sư, kiến trúc sư của cô vạch ra cách thực hiện hầu như mọi công việc liên quan đến thiết bị trong nhà ở ngay tại xưởng. Vào ngày giao nhà, những mẫu nối cho hệ thống sưởi, đường ống nước chỉ việc gắn vào với nhau, thế là căn nhà hoàn chỉnh.

Công nghệ cho phép Blu Homes hoạt động một cách chặt chẽ, cực kỳ hiệu quả hệt như cách người dân New England phản ứng với áp lực của nền kinh tế thế giới. Cũng như McCarthy giải thích, các thiết kế của Blu được hiệu chỉnh để dùng làm văn phòng, trường học, nhà ở vùng thôn quê, và cả những khoảnh sân sau, nơi chủ sở hữu có thể dựng các phần xây dựng nhỏ bên ngoài trên cột đỡ chỉ với các chương trình rất rẻ. Thiết kế gấp gọn khiến việc vận chuyển rẻ đến nỗi Blu Homes có thể gửi một căn nhà đi xuyên quốc gia mà vẫn đủ đánh bại đối thủ cạnh tranh ở ngay địa phương đó về giá cả. (Ví dụ, một studio truyền hình ở Burbank, California, đã sử dụng bốn căn nhà của Blu làm phòng phục trang tại địa điểm của họ).

“Ý tưởng chủ đạo là càng ít thì càng nhiều,” McCarthy nói. Bà lớn lên trong một thị trấn nhỏ vùng nông thôn Michigan, trong một ngôi trường thời Victoria được chuyển sang dùng làm văn phòng ở ngoại ô Boston - Waltham. Quanh bà là những kỹ sư trẻ, các nhà thiết kế, doanh nhân mang đến một cảm quan phóng khoáng về nhiệm vụ trong công việc. (Trong căn phòng họp nơi McCarthy kể câu chuyện về Blu Homes, có một kệ sách chỉ gồm hai quyển - một về sản xuất thảm, và quyển *Indispensable Calvin and Hobbes* - một quyển truyện tranh.)

“Chúng tôi muốn mang đến cho người dân khả năng giảm diện tích không gian bằng cách cung cấp cho họ căn nhà yêu thích,” McCarthy nói, “và chúng tôi muốn tặng cho họ tấm huân chương cao cả vì sử dụng căn nhà được xây dựng bởi những nguyên liệu bền bỉ, và rất tiết kiệm năng lượng.” Ước mơ lớn nhất của McCarthy là biến Blu Homes thành một công ty tầm cỡ quốc gia, có hẳn trụ sở sản xuất tại một thành phố như Detroit, nơi chi phí cho phép công ty bán được nhà ở mức giá phải chăng ngay cả ở những thị trường đang sa sút như ở vùng Trung Tây. “Chúng tôi muốn tạo một sự khuấy động trên toàn bộ thị trường nhà ở.”

Trong lúc ấy, Rainy Day đang dần quen với cuộc sống ở căn nhà mới và sẽ hạnh phúc nếu tạo được ít khuấy động hơn đối với môi trường địa phương xung quanh. Cô cho biết, “Tôi không thể cứu cả thế giới, nhưng có thể dùng những nguồn lực mình tiếp cận được để cứu những thứ trong tầm tay.” Theo đó, cô đang nghĩ tới việc bảo tồn phần sở hữu của mình đối với nông trại của gia đình, vốn nằm trước một con sông nhỏ thuộc loại sạch sẽ nhất vùng phía Bắc New England. Một cuộc thảo luận địa phương đã được tổ chức về việc mua quyền phát triển mảnh đất nhằm bảo tồn nó. Day tưởng tượng đến ngày cô có được quyền đó, hoặc được làm việc với Cục Quản lý Môi trường của bang - tại đây cũng có một chương trình tương tự. Dù cách nào thì cô cũng thích ý tưởng sống trong căn nhà thật rẻ, để còn có thể biến những thế hệ sau - biết đâu, cho cả những đứa trẻ trên chiếc xe buýt đưa đón học sinh của cô nữa - thành người phục vụ cho mảnh đất của mình.

“Tôi nghĩ bọn trẻ sẽ trở thành những chủ nhân của Trái đất giỏi hơn thế hệ bọn tôi,” cô phát biểu rất lạc quan. “Ông bà tôi thì rất tần tiện, nhưng rồi mọi thứ đảo chiều, và chúng tôi được ban cho quá nhiều. Người ta không chỉ mua những thứ họ cần, mà tất cả những gì họ muốn, bao gồm cả những chiếc xe lớn khiến chúng ta phụ thuộc nhiều hơn vào xăng dầu. Tôi đến chết với thứ đó. Giờ tôi chỉ hy vọng các thứ thiết yếu sẽ khiến người dân có trách nhiệm hơn. Mọi việc sẽ phụ thuộc vào từng người dân chứ không phải chính phủ. Chính phủ có đủ rắc rối để lo rồi. Người dân, và các nhóm hội nhỏ - những người thấp cổ bé họng - cần phải tiến lên với những thay đổi và bắt tay vào hành động. Tôi tin rằng chúng ta sẽ làm được.”

Sự kiện lịch sử *Bữa tiệc trà Boston* (Boston Tea Party) nhắc chúng tôi nhớ rằng, Yankee (người miền Bắc, nhất là dân vùng New England - ND) là những kẻ nổi loạn từ bấy lâu nay của nước Mỹ. Họ có cả một lịch sử về việc cùng nhau thực hiện những ý tưởng họ cho là cấp tiến. Khi cuộc khủng hoảng kinh tế xảy ra, người dân trong các thị trấn nhỏ phía Tây Boston bắt đầu bị thiệt hại về tài sản, họ bèn tìm đến nhau - chứ không phải một trung tâm quyền lực xa xôi nào hết - để bàn giải pháp. Họ lập nên những nhóm chống đối, phát biểu chính kiến, đòi hỏi ấn hành một loại tiền giấy mới để người trong vùng và thương nhân có thể dùng để trả nợ cũng như tích góp tài sản.

George Washington đã chống lại đề xuất này trong lần đầu tiên người dân New England đòi quyền độc lập về tiền. Động thái này, gọi là Shay's Rebellion (Cuộc nổi loạn của Shay), bị trấn áp sau một vụ thanh trừng đổ máu - bốn người của Daniel Shay bị giết chết khi tấn công quân đội liên bang. Lần thứ hai đi sau lần thứ nhất hơn hai trăm năm, khi những nông dân, thương nhân ở Berkshire Mountains, Massachusetts bắt tay nhau phát hành đồng tiền của riêng họ. Đồng tiền đó gọi là Berkshares. Thế là họ có được sân chơi kinh tế riêng của mình mà không cần đổ một giọt máu.

Ý tưởng cho ra đời loại tiền tệ riêng của Berkshire khởi phát vào năm 2006 khi một nhóm thương gia, những người ủng hộ và Phòng Thương mại địa phương bắt đầu tìm kiếm giải pháp giúp những người bán lẻ, nhà hàng, kinh doanh dịch vụ trong vùng tồn tại trước sức ép cạnh tranh từ những tập đoàn quốc gia đang len lỏi vào các thị trấn vùng núi. Họ phần nào được dẫn lối bởi một tổ chức phi lợi nhuận có tên E.F. Schumacher Society, trụ sở tại thị trấn Berkshire, Great Barrington. Tổ chức này được đặt tên theo nhà kinh tế học xuất chúng người Anh, người viết quyển *Small Is Beautiful (Nhỏ là Đẹp)* - một trong những quyển sách được tờ *Times* của Luân Đôn bầu chọn là có ảnh hưởng lớn nhất trong nửa đầu thế kỷ XX. Schumacher mất năm 1977, là người ủng hộ mạnh mẽ nền kinh tế địa phương, cũng như ủng hộ việc cân bằng phát triển và bảo vệ tài nguyên, môi trường cho các thế hệ sau. Ông viết, “Thằng khờ có đầu óc nào cũng có thể khiến các thứ to hơn, phức tạp hơn, và bạo lực hơn. Nhưng phải nhờ đến bàn tay một thiên tài - cùng thật nhiều nỗ lực, động viên - mới có thể khiến mọi thứ đi ngược chiều hướng đó.”

Schumacher Society được lập ra bởi Robert Swann. Kinh nghiệm về Đại Suy thoái thời bé đã dẫn dắt cuộc đời Robert vào việc phát triển hoạt động bảo tồn đất đai vùng nông thôn, cũng như quảng bá cho các doanh nghiệp địa phương làm ăn tốt ở các vùng như Berkshires. Đây là khu vực rất phổ biến các hoạt động về trượt tuyết, những khu nghỉ mát mùa hè, cùng rất nhiều rạp chiếu bóng. Berkshires còn có dân cư đủ thành phần, từ những người giàu sụ, đầy tiếng tăm, sở hữu nhà nghỉ trên núi, cho tới tầng lớp người dân bản địa chính gốc vốn khá nghèo. Vài thập niên qua, số lượng nhà máy dệt cùng những nhà xưởng khắc giảm sút, cuộc sống của công nhân trở nên phụ thuộc nhiều vào khách du lịch - những người thích các quán xá, cửa hàng mới lạ, độc đáo khi đi du lịch thay cho những gì quen thuộc có ở nhà. 100 đơn vị tiền tệ Berkshares đối ngang giá với 95 đô la - xem như tăng không 5% - dường như là ý tưởng tuyệt cú mèo để quảng bá các doanh nghiệp địa phương với khách du lịch. Và vì loại tiền này chỉ được chấp nhận dùng trong địa phương, chương trình có tác dụng khuyến khích dân địa phương trao đổi nội bộ những món hàng của họ bằng *đồng tiền* này.

Mười ba chi nhánh ngân hàng chấp nhận quy đổi đồng tiền này với đô la. Các nghệ sĩ địa

phương đã thiết kế đồng tiền Berkshares rất trang nhã với mệnh giá từ một đến năm mươi. Mỗi đồng tiền cho từng mệnh giá có hình một cá nhân nổi tiếng trong vùng: Norman Rockwell, Herman Melville, W.E.B. Du Bois. Đến 2010, số tiền giấy Berkshares được ấn hành đã lên đến hơn 2,5 triệu đô la. Hàng trăm hàng quán, dịch vụ, từ các nha sĩ đến người bán trang sức, chấp nhận thanh toán bằng Berkshares. Đồng tiền này đã phát triển theo đúng kỳ vọng của những người làm ra và quảng bá cho nó. Ví dụ, cửa hàng tạp hóa của Guido chấp nhận cho khách hàng thanh toán bằng Berkshares, rồi dùng tiền đó trả cho nông dân để đổi sản phẩm. Nông dân lại mang tiền vào thị trấn mua nguyên liệu. Ngoài việc quảng bá cho nền kinh tế địa phương, đồng tiền địa phương còn cho người dân cảm giác được kiểm soát cuộc sống của chính mình.

“Chúng tôi thực sự nghĩ đó là một cách để tách biệt nền kinh tế của mình với chính phủ,” Susan Witt, giám đốc điều hành của Schumacher Society, đồng thời là lãnh đạo khởi xướng cho đồng Berkshares chia sẻ. Năm nay bà đã ở vào trung tuần sáu mươi. Bà từng học tại Đại học Boston, Đại học New Hampshire. Một trong những người ảnh hưởng đến bà nhất là Jane Jacobs, một nhà văn viết về đời sống thành thị. Nhưng khi đến với ngoại ô phía Tây Massachusetts, bà rất hào hứng với vùng quê này cùng viễn cảnh được sống ở một nơi có những chú hươu đi lang thang qua sau nhà gần như mỗi ngày. Bà sống ở vùng núi ven biên giới của bang với New York đã được hơn ba mươi năm, và rất trân trọng lịch sử cũng như đặc tính của nơi này.

“Chúng tôi có nền văn hóa riêng cùng truyền thống về những người dân biết tự giải quyết khó khăn mà không cần phụ thuộc vào chính phủ,” Witt nói. Nét độc lập đó không hề ngăn cản người dân tạo thành những hội nhóm trong quá trình đồng tiền Berkshares lưu hành, nhưng nó khiến họ cảnh giác trước các quyết định từ xa, bất kể đó là của cơ quan chính phủ liên bang hay ban lãnh đạo của một doanh nghiệp có máu mặt.

Witt nói thêm, “Tại vùng phía Nam này của quận Berkshire, chúng tôi có hơn sáu mươi nhà hàng và chỉ bốn trong số đó thuộc các chuỗi nhà hàng quy mô toàn quốc. Điều đó có nghĩa là chúng tôi có ít nhất sáu mươi bếp trưởng địa phương. Họ tạo ra thực đơn của chính mình, mua thực phẩm từ các nguồn địa phương. Đồng tiền Berkshares sẽ giúp duy trì việc này.” Berkshares cũng cho phép một cộng đồng bảy mươi nghìn dân, sống rải rác trong khu vực gấp ghe năm trăm dặm vuông, hỗ trợ các ngành nghề đặc biệt vốn khó lòng duy trì được ở những nơi khác. Hai trong số những công ty độc nhất vô nhị này là Tom’s Toys và JWS Art Supplies - những điểm đến cho khách du lịch có cùng chủ sở hữu: một nghệ sĩ, doanh nhân tên là Tom Levin.

Vào một sáng tháng hai lạnh căm, Levin bắt đầu một ngày của mình cùng tách cà phê, như thường lệ, trong căn buồng phía sau một quán có tên Rubiner’s Cheese Mongers, đặt trong tòa nhà vốn lúc trước là một ngân hàng ở Main Street. (Các bàn cà phê thực sự được đặt trong căn phòng từng là phòng ban điều hành, ốp bằng gỗ cứng.) Levin, năm mươi tuổi, sinh ra và lớn lên ở Manhattan, nơi cha hành nghề luật sư và mẹ là một tác giả, biên tập viên. Ông được học về nghệ thuật, thiết kế tạo hình và sinh sống bằng thu nhập của một nghệ sĩ cho đến khi gian xưởng bị cháy rụi trong một trận hỏa hoạn. Thế là ông cho thuê toà nhà, xoay qua làm những vụ xây dựng theo đặt hàng. Năm 1984, Levin cùng vợ, Susan - một tác giả, tiến sĩ triết học - chọn Great Barrington làm nơi nuôi dạy các con: Sam, Will, Jake. Vợ ông bắt đầu đi dạy, còn ông làm xây dựng, cho đến khi cuộc “khủng hoảng đầu lứa tuổi trung niên” khiến ông nghĩ đến việc đi buôn.

Là thành viên của một ban kế hoạch trong vùng, Levin biết rõ tình hình mua bán và bất động sản của Berkshire. Ông nói, “Tôi có con, nên tôi biết trong vùng chẳng có cửa hàng bán đồ chơi nào cả.” Levin cao, tóc bện luống cày đã ngả bạc, nói bằng giọng rành mạch, thẳng thắn. Ông giải thích, “Tôi lại còn có sở thích đối với đồ chơi nữa. Trước giờ đã thế.”

Với một thị trường rộng mở và hứng thú sẵn có đối với sản phẩm muốn kinh doanh, Levin bắt đầu nghiên cứu thật kỹ về lĩnh vực này, đến viếng thăm các cửa hàng khắp nơi trong New England. Ông cũng phải cân nhắc đến những thay đổi nghiêm nhiên khi chuyển từ công việc tay chân bận rộn của một người làm nghề xây dựng sang sự tinh tế của một cửa hàng bán lẻ và

dịch vụ khách hàng. Nhờ việc xây dựng cũng liên quan nhiều đến các nhân viên làm việc độc lập, các nhà thầu phụ đóng gói, và khách hàng đôi khi cũng kỳ kèo thanh toán, nên Levin cương quyết chuyển nghề. Ông chất đầy cửa hàng các loại đồ chơi mà ông biết rằng được làm rất khéo để khơi gợi sự linh động khi chơi. Không hề có các thứ đồ chơi điện tử, và các sản phẩm toàn bằng nhựa. Cuối cùng, ông gắn biển hiệu thật rực rỡ: "Tom's Toys," với các chữ màu đỏ và xanh dương trên nền trắng tươi sáng.

Tom's Toy thành công nhờ làm được việc mà những tập đoàn lớn không thể: kho đồ chơi được tuyển chọn kỹ lưỡng từ khắp thế giới, được làm bởi những thợ thủ công giỏi, những nhà sản xuất có chất lượng. Dịch vụ của cửa hàng gần như ngang với dịch vụ của một tiệm trang sức thượng hạng, chứ không phải nơi người ta đến mua bóng cao su hay lính đồ chơi. Thật trớ trêu là nhà lý luận kinh tế theo trường phái bảo thủ George Gilder lại làm việc tại văn phòng ngay phía trên cửa hiệu của Levin. Gilder từng đưa ra quan điểm về một xã hội không tưởng xây dựng trên nền tảng công nghệ cao - thứ không thể nào trái ngược hơn nữa so với tư tưởng tập trung vào địa phương mình của đồng tiền Berkshares.

Đến hết mùa Giáng sinh đầu tiên, Levin biết rằng cửa hiệu của mình sẽ kinh doanh được. Thế là ông mở cửa hiệu thứ hai - JWS Art Supplies - vào năm 2000, với hy vọng số nghệ sỹ lữ lượt kéo đến địa phương vào những tháng ấm áp sẽ đem đến con số thu nhập tăng thêm đáng kể trong thời kỳ doanh số bán đồ chơi nằm ở mức thấp. Vụ tấn công ngày 11 tháng 9 xảy đến ngay năm đầu tiên đó - năm 2001. Levin lo sự kiện đó sẽ ảnh hưởng đến kinh doanh, nhưng không, mọi thứ vẫn tiến triển tốt. Hóa ra nỗi căng thẳng từ sự kiện đó lại khiến nhiều người tìm đến với nghệ thuật và đồ thủ công hơn.

Khi đồng tiền Berkshares ra đời, hai cửa hiệu của Levin nằm trong số những nơi buôn bán đầu tiên chấp nhận sử dụng. Mức lợi 5% khi quy đổi tiền có thể mang thêm khách hàng cho ông, và chính ông cũng tận dụng điều đó để mua tạp phẩm cùng các thứ khác. Tuy vậy, lợi ích cho việc kinh doanh, đối với ông, vẫn không quan trọng bằng thông điệp của việc dùng đồng tiền địa phương thay vì đồng đô la của chính phủ. "Mục đích của việc này là khuyến khích người dân hỗ trợ cộng đồng địa phương, và tôi cho rằng việc này rất hiệu quả." Là một nghệ sỹ, Levin đánh giá đồng Berkshares đẹp hơn hẳn tất cả mọi đồng tiền từng được Kho bạc Mỹ ấn hành.

Nhưng cùng với việc cơn Đại khủng hoảng ngội dần, lòng tin cũng bốc hơi, kéo theo sự chảy máu nguồn tài chính của những hộ kinh doanh nhỏ. Trong cuộc khủng hoảng, đồng Berkshares đóng vai trò như một hợp đồng cam kết cho cộng đồng, làm nổi bật lòng tin giữa người mua kẻ bán, gia cố tinh thần bất khuất, rằng "chúng ta sẽ cùng nhau vượt qua." Mọi người dường như đều đánh giá cao đồng Berkshares, xem đó như công cụ thực hiện quyền tự quyết. Đầu năm 2009, Đại khủng hoảng quét qua các nước phát triển, thế là giới mua bán ở vùng ngoại ô Luân Đôn nghèo bắt đầu chấp nhận một loại tiền tệ mới: Brixton Pound. Nhóm người ấn hành đồng tiền này lấy cảm hứng một phần từ đồng Berkshares, cho biết đồng tiền địa phương sẽ trấn áp được hiệu ứng "rò rỉ." Đó là cách nói đến việc các công ty bán lẻ quy mô toàn quốc đem tiền thu được từ Brixton đi tiêu dùng ở những nơi khác. Báo chí Anh xem Brixton Pound là một thành công lớn trong mùa Giáng sinh - thời điểm các cửa hàng lân cận trong vùng tập nập khách hàng.

Bất kể gọi đó là việc biến rác thành vàng hay ấn hành đồng tiền riêng để đáp ứng các nhu cầu của nền kinh tế địa phương, thì những người dân New England bướng bỉnh, gan lì dường như đều rất giỏi trong việc phản ứng linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu của họ, biểu đạt chính kiến về những giá trị như thực tế, sáng tạo, và tận tiện. Họ không cần những thiết chế to lớn hay các nhà chính trị chỉ bảo cách giải quyết vấn đề. Họ sẵn sàng chịu rủi ro khi thực hiện ý tưởng mới.

Cách tiếp cận những thử thách kinh tế rất tự do này có thể hơi quá lý tưởng, nhưng không hề thuộc kiểu hô hào khẩu hiệu mềm yếu. Ở Everett, Jon Norton và Ron Gonen biến việc tái chế thành lợi ích cho cộng đồng, cho hành tinh, cho cả chính họ. Ở Rhode Island, căn nhà xanh của

Rainy Day là thông điệp cho những giá trị thân thiện với môi trường - đồng thời là sự đầu tư khôn ngoan đảm bảo cuộc sống của cô trên nông trại của gia đình. Và dù đồng Berkshares thoát trông giống như một thứ có tác dụng hoạt náo kiểu - Mọi người ơi, cùng tạo ra đồng tiền riêng của chúng ta nào! - thì rõ ràng nó đã góp phần xây dựng nên sự cân bằng kinh tế cho vùng Tây Massachusetts.

Cách Berkshires tám mươi dặm về phía Nam, tại thị trấn hào nhoáng Westport thuộc bang Connecticut, một công dân New England vô cùng sáng tạo khác dùng tiền thật và những công cụ tài chính truyền thống để giúp các công ty lỗi thời phát triển mạnh mà không cần phải phụ thuộc vào phố Wall hay các ngân hàng quy mô liên bang. Một trong các quỹ điều hành bởi Main Street Resources, tận tụy hết lòng với các mối quan hệ cá nhân và sự phát triển ở địa phương đến mức người sáng lập và đồng điều hành - Daniel Levinson - sẽ không cho vay đối với công ty nào có vị trí địa lý cách quá xa. Những lời tiếp thị được truyền miệng đến khách hàng, và nếu một công ty không có "tư cách pháp nhân" tốt thì Levinson không bao giờ xét đến việc đầu tư vào đó. Theo ông, ban lãnh đạo công ty đó phải xem cống hiến cho cộng đồng, nhân viên là điều tối quan trọng. Hai mươi phần trăm lợi nhuận của quỹ được dùng cho các mục đích từ thiện.

"Chúng tôi chủ yếu hỗ trợ các công ty có doanh số từ 10 đến 50 triệu đô la mỗi năm, và có từ 50 đến 250 nhân viên," Levinson cho biết. Ông làm việc trong một toà nhà văn phòng nhỏ, bên ngoài trông như một ngôi nhà ván ba tầng theo kiểu New England. "Đó là những công ty hoạt động ổn định, trên đà phát triển, nhưng người lãnh đạo hoặc CEO bị cô đơn nơi vị trí lãnh đạo cao nhất. Những ngân hàng lớn như Morgan Stanley sẽ chẳng thêm bận tâm giúp đỡ nếu các công ty này muốn mua lại một đối thủ cạnh tranh hoặc mở rộng kinh doanh bằng cách tăng vốn". Levinson cũng sẽ chẳng quan tâm trừ phi các ông chủ công ty tình nguyện chào đón Main Street làm cố vấn cũng như nhà tài trợ. Tiền của ông được huy động từ một mạng lưới gồm hơn trăm nhân viên cấp cao ở địa phương. Nhóm này tự gọi mình bằng cái tên "The Guild," rất hăm hở được chỉ dẫn cho những công ty họ rót tiền vào.

"Mỗi tháng tôi lại được tiếp hai, ba thành viên của nhóm. Họ khiến tôi điên đầu với mấy lời khuyên," Levinson chia sẻ giữa những tiếng cười. Ông có mái tóc nâu xoăn và trông trẻ hơn cả chục tuổi so với con số thực tế là bốn mươi tám. "Chúng tôi làm thế với mọi công ty mình đầu tư bởi vì như thế có lợi cho họ. Tất nhiên, họ phải chịu tiếp thu sự chỉ dẫn đó, và chúng tôi cũng hiểu không phải mình luôn luôn đúng. Nhưng chúng tôi ở đó cùng họ với vai trò chỗ dựa bởi vì chúng tôi muốn họ thành công, không phải trong một hai ngày mà là cả chặng đường dài, và trên mọi lĩnh vực có lợi - nhân công, môi trường, tất tần tật."

Levinson học về toán học ứng dụng và kinh tế tại đại học Brown, có bằng thạc sỹ về quản trị kinh doanh tại Stanford.

Ông hiểu rõ về các con số và nghề quản trị. Nhưng điều ông thực sự coi trọng là mối dây liên kết cá nhân mà ông có với các nhà quản lý của các công ty ông đầu tư vào. Chúng tôi gặp nhau sau khi ông vừa tham dự tang lễ của một giám đốc công ty Disc Graphic - một công ty in ấn được ông giúp đỡ tư nhân hóa trong một hợp đồng trị giá 20 triệu đô la. Công ty đã thắng nhiều giải thưởng về chất lượng sản phẩm và quá trình sản xuất thân thiện với môi trường, nhưng vụ lễ tang khiến Levinson nhớ đến lý do ông bỏ con đường sự nghiệp sáng sủa tại phố Wall để khởi dựng quỹ đầu tư khiêm tốn của mình, nhắm đến các doanh nghiệp nhỏ địa phương.

"Mọi người ở đám tang đều có mối quan hệ cá nhân với công ty. Họ đến đó bởi vì họ quan tâm đến nhau rất nhiều," Levinson hồi tưởng lại. "Điều đó khiến tôi nhớ lại thời gian cuộc khủng hoảng mới bắt đầu, lúc tôi đề nghị ông chủ công ty cắt giảm 20% số nhân công. Ông ấy nói, 'Tôi không làm vậy được. Nếu làm vậy, thì khi đi làm về, tôi sẽ phải chứng kiến vợ con mình khóc.' Đây là những doanh nghiệp quan tâm đến nhân viên. Họ cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, an ninh, và họ kiếm được tiền. Ở mức độ cá nhân thì chừng đó là đủ để khiến họ được xem là một doanh nghiệp bền vững. Tôi thích như thế, bởi vì điều này sẽ rất hiệu quả trên chặng đường dài."

Quan sát sự khéo léo của người Yankee từ khoảng cách tương đối, Robin Chase thấy những dấu hiệu của sự phát triển trong tương lai trên khắp thế giới. Là đồng sáng lập doanh nghiệp nổi tiếng Zipcar - đi tiên phong trong lĩnh vực mạng lưới cho thuê xe tại Mỹ, Chase đã trở thành chuyên gia trứ danh về cộng đồng và kinh doanh bền vững. Zipcar - hoạt động dựa trên nhận định rằng có thể tin cậy cho người dân thuê các phương tiện cơ giới rải rác trong thành phố - là một trong những doanh nghiệp đầu tiên thành công trong việc sử dụng mô hình hoạt động và giao dịch hoàn toàn qua mạng Internet.

Chase rời khỏi Zipcar nhưng vẫn sống trong khu vực Boston - nơi khởi sự của Zipcar - và tiếp tục làm việc về mảng giao thông, bao gồm cả phi vụ rủi ro mới có tên GoLoco, một mạng xã hội chia sẻ phương tiện giao thông. Chase không ngừng tìm kiếm cách thức để giúp đỡ mọi người sống sao cho hiệu quả hơn, ít tổn hại hơn đến môi trường. Cô chú ý thấy rằng các cộng đồng dân cư ngoại ô rất thú vị - ví dụ khu Brooklyn mới - sẽ đóng vai trò một phần giải pháp, vì tại những nơi đó người dân có thể thoát ly khỏi xe hơi. Những căn nhà nhỏ hơn, việc tiêu thụ xăng dầu ít hơn, và nhiều phương tiện giao thông công cộng hơn cũng nằm trong dự trình của Chase. Tuy vậy, cô ý thức rằng sẽ phải thuyết phục một số người bỏ tiền ra cho sự chuyển dịch chi tiêu này, đặc biệt nếu họ đòi hỏi việc giảm tiêu thụ hoặc một khoản đầu tư từ tiền thuế. Bấy giờ, cô thấy được chỗ cho việc quảng cáo theo kiểu Madison Avenue.

“Có nhiều kiểu người chấp nhận thay đổi,” Chase giải thích trong lúc nhấm nháp tách trà tại nhà hàng Middle Eastern, Cambridge. (Là con gái một học giả Mỹ, Chase sống ở Middle East nhiều năm lúc còn nhỏ.) “Đầu tiên là những người thực sự tin vào nhu cầu thay đổi. Họ có thể tạo nên xu hướng, rồi xu hướng đó được hưởng ứng bởi những người cho rằng nó hay ho. Tiếp đến, là những người đi sau, phải dần dà mới gia nhập vào khi thấy được hiệu quả của điều mới mẻ đó.”

Những người tạo ra xu hướng trong công thức của Chase thường thuộc tầng lớp khá giả trở lên, họ tìm kiếm những biểu tượng cho địa vị xã hội. Trong cuộc Đại khủng hoảng, Chase nói, “chúng ta cần có một xu hướng.” Cô tin rằng biểu tượng cho địa vị đó sẽ là chiếc xe hơi ít hao nhiên liệu cùng những sản phẩm ra đời từ nguồn nguyên liệu thân thiện với thiên nhiên. Cũng như doanh nghiệp mới Relay Rides ở Boston - công ty môi giới cho thuê xe hơi theo giờ hoặc theo ngày giữa những người dân sống lân cận - thì lối sống tiện hơn sẽ tự nó “phản ánh địa vị mà không cần phải chi thêm tiền.”

Một thay đổi tương tự diễn ra ở Mỹ trong dư chấn của Đại khủng hoảng: những dòng xe hơi lớn, bóng bẩy và các dinh thự của thập niên 1920 sôi động trở thành biểu tượng cho sự xa hoa đáng chê trách. Những thú vui đơn giản như chơi ô chữ hay gôn mini trở thành mốt trên phạm vi cả nước. Không như các nhà phân tích xã hội học - vốn chỉ trích việc quảng cáo, kết tội chúng về cơn sốt tiêu dùng trong các thập kỷ qua, Chase chỉ thích tập trung vào cách làm thế nào để đẩy mạnh quảng bá những ý tưởng tốt đẹp hơn trong tương lai.

“Những người thích Rachel Maddow và Paul Krugman rất nghi ngờ việc quảng cáo,” Chase cho biết thêm như vậy khi nhắc đến hai bình luận gia trứ danh về chính trị mà cô ngưỡng mộ. “Tôi nghĩ việc quảng cáo có thể được kiểm soát và sử dụng để hướng dẫn cho mọi người cách sống hay hơn, hiệu quả hơn, và khiến Peoria sánh vai với West Coast. Chúng tôi làm điều đó với Zipcar bằng cách tạo nên một thương hiệu thật nổi bật, khiến nó vượt trội trong mắt tất cả người dân.” Những cải tiến khác cũng có thể được quảng bá theo cách tương tự nếu câu chuyện về chúng được kể thật hay. “Những giai thoại có thể khiến người ta tiến lên phía trước,” Chase nói thêm.

Robin Chase giờ đã là một quý bà năm mươi hai tuổi với mái tóc bạc, đôi mắt nâu sắc bén. Bà tỏ ra lạc quan và tự tin khi nói về tương lai đầy ắp những đổi mới dựa trên nền tảng công nghệ và sức sáng tạo cá nhân. Trong suốt thời gian đi vòng quanh thế giới, tư vấn cho các công ty, tổ chức phi lợi nhuận, bà vẫn không ngừng điều chỉnh những suy nghĩ của mình dựa vào điều trông thấy và khám phá được. Bà mong mỗi cuộc sống tốt đẹp nhất - đối với phần đông mọi

người - sẽ thành hình nhờ một chiến lược giao hòa giữa chủ nghĩa cá nhân kiểu Mỹ với lòng quan tâm của Đức Phật dành cho mọi người. Bà chỉnh sửa lại tí chút một câu châm ngôn cũ, rằng “tư duy toàn cầu, nhưng hành động cá nhân”. Ở New England, đây là quan điểm đã được thử nghiệm và xác nhận.

[44] Cách gọi chỉ một loại thức uống màu trắng, trong, có ga nhẹ, vị đắng, khi uống thường được pha với rượu gin hoặc vodka.

[45] Theo trang web creditcards.com, số nợ đạt đến mức đỉnh - 975 tỉ USD vào tháng 9, 2008 và giảm xuống còn 772 tỉ vào cuối năm 2009.

[46] Xem “Debit-Card Use Overtakes Credit” của Robin Sidel đăng trên Wall Street Journal ngày 1 tháng 5, 2009; địa chỉ trực tuyến: <http://online.wsj.com/article/SB124104752340070801.html>; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[47] Xem “Quarterly Banking Profile Third Quarter 2009” đăng trên Federal Deposit Insurance Corporation - FDIC Quý 3, kỳ 4 (2009); địa chỉ trực tuyến: www2.fdic.gov/qbp/2009sep/qbp.pdf; Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

[48] Xem “So Long, Snail Shells” của Brigid Schulte đăng trên Washington Post ngày 25 tháng 7, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/07/24/AR2009072403857.html; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[49] Xem “The Decline of the Landline” đăng trên Economist ngày 13 tháng 8, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?story_id=14213965&source=hptextfeature; Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

[50] Xem “Housing Bust Halts Growing Suburbs” của Haya El Nasser đăng trên USA Today, 20 tháng 11, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.usatoday.com/news/nation/2009-11-19-suburbs_N.htm; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[51] Xem “Americans Are Moving On Up to Smaller, Smarter Houses” của Wendy Koch đăng trên USA Today ngày 16 tháng 3, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.usatoday.com/money/economy/housing/2009-03-16-small-homes_N.htm; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[52] Xem “Going Small: Home Downsizing” của Heather Boerner đăng trên Good Reading ngày 19 tháng 5, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.cyberhomes.com/content/news/09-05-19/home-downsizing.aspx; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[53] “Consumer ‘New Frugality’ May Be an Enduring Feature of Post-Recession Economy, Finds Booz & Company Survey,” Booz & Co. press release, Feb. 24, 2010; địa chỉ trực tuyến: www.booz.com/global/home/press/article/47685488?tid=39964387&pg=all; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[54] Xem “Luxury or Necessity? The Public Makes a U-Turn” của Rich Morin và Paul Taylor đăng trên Pew Research Center ngày 23 tháng 4, 2009; địa chỉ trực tuyến: <http://pewsocialtrends.org/pubs/733/luxury-necessity-recessionera-reevaluations>; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[55] Xem “Americans Are Moving On Up to Smaller, Smarter Homes” của Wendy Koch đăng trên USA Today ngày 16 tháng 3, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.usatoday.com/life/lifestyle/home/2009-03-16-small-homes_N.htm; Ngày truy cập bài viết: 8/6/, 2010.

[56] Dwell: công ty nội thất, thiết bị hàng đầu của Mỹ.

Chương 04

Đạo quân David tí hon: Tampa, Florida

Hôm đó là một ngày mùa thu bình thường tại Tampa. Nơi đây, tài sản đáng tin cậy nhất của Florida - mặt trời - mang lại khí hậu hết sức dễ chịu, lại chính là nguyên cơ cho tình hình kinh tế hết sức hỗn độn của bang.

Thiếu sự sùng ái của mặt trời, Florida sẽ không bao giờ thu hút được hàng nghìn dân nhập cư mỗi ngày hay phải chứng kiến chiếc bong bóng bất động sản khổng lồ - rồi cú nổ của nó - vào thập kỷ qua. Mặt trời vẫn chiếu ánh nắng chói chang xuống các chủ nợ bất động sản dễ dãi, không ngừng rót tiền vào những người mua không biết tính toán. Nhiều người trong số đó “nhảy” sang căn nhà mới toanh chỉ sau đó ít ngày với mức giá cao hơn những mười mấy, vài chục phần trăm. Mặt trời sưởi ấm những nhân công phải lao động hàng năm trời để xây dựng nhiều khu nhà ở khổng lồ. Và rồi, chiếc bong bóng vỡ. Mặt trời vẫn cứ chiếu ánh sáng xuống những căn nhà bỏ trống, những khu đất hoang cỏ mọc, cây bụi mọc cao đến mức biển rao bán lẫn các thứ trang trí người ta bỏ lại nhanh chóng bị che khuất.

Ngày 21 tháng 11, 2009, khu vực Vịnh Tampa bị Đại khủng hoảng nhận chìm, là một trong những tâm điểm khủng hoảng bất động sản - chỉ dăm ba nơi bị tệ hơn - đến mức khó lòng tìm được ai không nói được những phân tích chính xác về mọi bất ổn. Cũng như phần còn lại của bang, khu vực này - gồm bốn quận, hơn ba triệu dân - phụ thuộc vào lương dân di cư và tăng trưởng bất động sản. Kinh tế bất ổn đến mức khi bong bóng bất động sản vỡ, việc xây dựng đình trệ, nhân công xem như rơi vào đường cùng. Họ thậm chí không có được những lựa chọn tối thiểu. Các nông trại, nông trang bị bán lại cho nhà thầu. Mọi người thôi làm việc, thôi mua sắm, những nơi bán buôn - như xe cộ, tạp hóa - đóng cửa. Những khu giải trí liên hợp vắng tanh. Những trung tâm mua sắm bị dẹp bỏ.

Các nhân viên dịch vụ xã hội căng mình để giúp người dân. Bếp ăn từ thiện, nhà ở cho người không nơi nương tựa bị quá tải. Quỹ Từ thiện Catholic phải mở hẳn một khu lều tạm trú - tương tự khu lều dừng sau những đợt thiên tai - để những người mất chỗ ở có nơi trú ngụ. Khu lều trại đó, gọi là Pinellas Hope, nhanh chóng trở thành nơi cư trú cho 250 người. Đến mùa thu 2009, trung bình mỗi người cư ngụ lại khu lều đó bảy mươi lăm ngày. Trung tâm phúc lợi cam kết sẽ mở thêm một khu trại nữa. Truyền thông địa phương đầy ắp những báo cáo về kế hoạch, ý kiến trái ngược của dân chúng. Những câu chuyện này xuất hiện cùng các bài báo nhận định về triển vọng phục hồi nghèo nàn. Chỉ mất ít lâu để tổ chức Brookings Institution uy tín xếp Vịnh Tampa vào nhóm cuối bảng về tình hình kinh tế trong số một trăm khu vực lớn nhất nước. Một tờ báo mạng của địa phương chạy dòng tít: “Vô Phương Hồi Phục Sớm.”

Brianne Swezey biết tất cả về mớ hỗn độn tại Tampa. Cô khăn gói chạy khỏi Minnesota lạnh lẽo năm 2003, đã sống qua sự bành trướng rồi nổ tung của bong bóng bất động sản, phải vật lộn để tìm công việc ổn định, thường phải làm hai, ba công việc để đủ tiền trang trải. Nhưng đến buổi sáng thứ bảy hôm nay, cô đã miễn nhiệm với sự căng thẳng và lo lắng về Đại khủng hoảng lần nổi chán nản chực chờ được đánh thức bởi cảnh quan đẫm ánh nắng của những toà nhà bỏ trống và những khu phố vắng tanh. Vừa lái xe về phía một công viên thương mại phía Tây thị trấn, cô vừa nghĩ về những dự định cho ngày hôm nay. Được cô giúp đỡ, hàng chục nghệ sĩ, nhà thiết kế trẻ đã quên được khó khăn riêng và say sưa làm công việc mình yêu thích vì lợi ích cho người khác.

“Buồn cười là trong tình hình kinh tế này, tôi càng nghĩ đến việc làm tình nguyện nhiều hơn, thay vì ngược lại. Dù tôi thì chẳng giàu có gì, nhưng tình hình khiến bạn trân trọng những thứ mình có. Và tôi không phải người duy nhất. Thay vì ngồi ủ rũ về việc cần tiền chi tiêu cho thứ này thứ kia, chúng tôi thà bắt tay vào làm điều gì đó cho người khác.”

Swezey, một phụ nữ trẻ với đôi mắt xanh lam, mái tóc vàng suôn thẳng, ưa thích nguồn năng lượng tràn trề từ Red Bull. Lời nói, cử chỉ của cô khiến bạn tin ngay lập tức: “Tôi chỉ thích làm dứt điểm mọi việc.” Ví dụ hoàn hảo cho điều này là sự kiện Designathon 2009 - sự kiện để các nghệ sỹ, nhà thiết kế, thiết kế web cung cấp dịch vụ miễn phí cho khách hàng tiềm năng. Designathon - chỉ mất sáu tuần để hóa thân từ ý tưởng thành hiện thực - là kết quả của một buổi thảo luận giữa các thành viên thuộc Tampa Graphic Design/Meetup.com. Trong sáu tuần đó, đã có rất nhiều tổ chức phi lợi nhuận cũng như doanh nghiệp đang gặp khó khăn nộp đơn đăng ký. Cô chọn ra được một tá. Ngày trọng đại đến, các nghệ sỹ, khách hàng tụ tập tại Học viện Thiết kế - Công nghệ Quốc tế (International Academy of Design and Technology). Học viện không chỉ hỗ trợ về địa điểm mà cả máy tính lẫn các thiết bị khác. Hội nghị diễn ra đến tận tối, những *người sáng tạo* (như cách họ gọi nhau) làm việc cho nhiều nhóm, bao gồm những phụ nữ bị ngược đãi, một trường giáo dục đặc biệt, và cả YWCA.

Cuối sự kiện Designathon, khách hàng ra về với website được thiết kế theo ý muốn, logo mới, phác thảo văn học, thậm chí cả sản phẩm quảng cáo thử. Các nghệ sỹ, chuyên gia công nghệ thì thỏa mãn vì làm được việc tốt, chủ đích tốt, có thêm bạn bè đồng nghiệp, tạo được những mối quan hệ có thể giúp họ kiếm việc làm trong tương lai. Trong một khu vực với tình hình kinh doanh theo kiểu số người kiếm việc thường nhiều gấp mười lần số công việc cần tuyển, thì một cơ hội để thể hiện mình là điều vô cùng quý báu.

“Đây là những người cần thể hiện bản thân. Trong vài trường hợp, họ thậm chí liên kết được với các tổ chức tầm cỡ quốc gia có hình ảnh, kết nối website lẫn những nguồn khác lúc trước họ không tiếp cận được. Chúng tôi đã giúp họ làm điều đó,” Swezey giải thích. “Công việc của tôi chủ yếu là hỗ trợ, cung cấp thức ăn thôi. Nhưng hôm đó là một ngày tuyệt vời, đúng tinh thần của ngày lễ Tạ ơn. Trước sự kiện này, tổ chức Meetup của chúng tôi chưa làm được gì cho cộng đồng. Có những nhà thiết kế ngỡ rằng sẽ không bao giờ có cơ hội tạo quan hệ công việc với những người như thế, nếu không có sự kiện này. Tôi nghĩ nó đã giúp ích được cho mọi người.”

Swezey là một nhà tổ chức, một người lạc quan bẩm sinh. Nguồn năng lượng của cô đã giúp nhiều nghệ sỹ trẻ tụ hội lại, làm thành một sự kiện công chúng mà không cần người lãnh đạo là chính trị gia hay doanh nghiệp nào đó kêu gọi. Nhưng cô là người đầu tiên được tín nhiệm để các công ty cung cấp công nghệ truyền thông xã hội như Meetup hỗ trợ công cụ nhằm quy tụ các nhóm nhỏ lẻ, những công dân thiếu quyền lực thành một tập thể mạnh mẽ. Chẳng khác gì đạo quân những chàng David tí hon. Họ tiến công gã khổng lồ Goliath - là bầu không khí tuyệt vọng đang bao trùm Vịnh Tampa.

Dù chỉ tồn tại trong đế chế ảo, những cái tên về truyền thông - như Twitter, Facebook, Foursquare, Meetup cùng các doanh nghiệp khác - tạo điều kiện cho những hội nhóm chia sẻ ý tưởng bất kể ngày đêm, xây dựng cộng đồng bất kể khoảng cách thời gian, không gian, tạo các hoạt động ảnh hưởng đến mọi người trong đời thực. Họ cung cấp phương tiện cho từng công dân riêng lẻ đạt đến tầm cao mới, thách thức góc nhìn khắc nghiệt về xã hội mà một số nhà phê bình công nghệ từng đưa ra khi nói đến tương lai bị thống trị bởi thực tế ảo. Do đó, dù đúng là rất nhiều thứ điển hình cho cuộc sống hiện đại - thành thị, xe hơi, những màn hình đủ chủng loại chúng ta xem, nhìn mỗi ngày - có thể cô lập chúng ta, thì Internet có thể xoa dịu nỗi cô đơn, giúp mọi người liên minh lại vì lợi ích lớn hơn.

Swezey nói, “Rất khó để liên lạc với người dân ở Tampa, vì thành phố quá bị phân tán. Tampa, Clearwater, St. Petersburg và cả những vùng thành thị nhỏ hơn khác nữa. Tampa không thực sự có một khu trung tâm sầm uất. Đây chính là nơi dành cho Meetup. Nó giúp tôi nhận ra ở đây còn có hàng trăm người khác giống như mình.”

Chính xác hơn là, khi đến đây, Brianne Swezey đã phát hiện ra ít nhất 592 người ở Vịnh Tampa đánh giá mình ngang với cô, và gia nhập tổ chức Meetup. Tampa Graphic Design Meetup chỉ có hai mươi thành viên vào năm 2003, hoạt động gói gọn trong phạm vi những bữa tiệc nhỏ thân mật. Swezey tốt nghiệp Cao đẳng Mỹ thuật tạo hình tại St. Paul cách đây ít lâu, rất rành rẽ về công nghệ và tiềm năng của thế giới truyền thông xã hội còn mới mẻ. Cô đồng thời

thuộc về thể hệ được giáo dục tinh thần xung phong (nhiều trường bắt buộc sinh viên tham gia hoạt động tình nguyện) và cách tiếp cận cuộc sống theo kiểu không-có-gì-để-mất. Họ nghi ngờ các tổ chức lớn như chính phủ, các tập đoàn, phương tiện truyền thông chủ đạo, mà chỉ tin ở chính khả năng của mình. Chỉ trong một năm, cô trở thành lãnh đạo nhóm Tampa, xây dựng nó thành tổ chức năng động cho những người còn chưa biết nhiều và chưa bắt kịp thời đại.

Swezey tạo động lực cho nhóm bằng cách mời chuyên gia đến tổ chức những buổi giảng về mọi thứ từ nghệ thuật làm bánh hiệu đến thiết kế web. Cô liên tục thay đổi địa điểm gặp mặt để những người tham dự có thể tụ họp tại rạp hát, quán cà phê, công sở, và thậm chí ở cửa hàng IKEA tại địa phương. Cô cũng tạo các sự kiện theo chủ đề vào những dịp lễ để cung cấp thêm hình mẫu cho những buổi họp mặt xã hội khác. Những kết nối trực tuyến và các buổi gặp tổ chức hàng tháng giúp người tham dự tìm được cả những công việc tự do lẫn công việc toàn thời gian. Tin tức về thành công của nhóm lan rộng, hấp dẫn thêm hàng trăm thành viên mới. Chỉ với mức phí thường niên nhỏ nhỏ là 12 đô la vào thời điểm 2010, họ có được những mối quan hệ, cập nhật hàng ngày về tình hình làm ăn cùng các thông tin tương tự về những khóa học liên tục được tổ chức.

Sự phát triển của nhóm Tampa của Brianne Swezey từ một điểm gặp gỡ trên mạng thành một mạng lưới hỗ trợ chặt chẽ, đủ khả năng quy tụ một đạo quân nghệ sỹ ra tay nghĩa hiệp gây hứng khởi vô cùng cho những vị đầu não tại Meetup. Douglas Atkin, giám đốc quản lý cộng đồng cho Meetup Inc., đã suy nghĩ về mục đích của công nghệ suốt tám năm. Đây là thứ cho phép mọi người chia sẻ sở thích, đáp ứng nhu cầu cộng đồng trên mạng lẫn ngoài đời thực, cũng như cách thức mọi người sử dụng chúng để biến cuộc sống, và thế giới, thành nơi tốt đẹp hơn. Ông học hỏi chủ yếu bằng cách quan sát điểm chung nơi các hội nhóm thực sự thành công.

Điểm quan trọng hàng đầu mà ông phát hiện ra, là “bắt buộc phải có mục tiêu lâu dài.” Tiếp theo là “một số ít, có thể nhóm bốn hoặc năm người, thực sự gắn bó, luôn luôn hiện diện” khi nhóm chuyển từ cộng đồng trên mạng sang các buổi họp mặt ngoài đời. Việc gặp gỡ diễn ra ở quán cà phê, câu lạc bộ nhạc đồng quê hay phòng khách nhà ai đó là không quan trọng. Điều quan trọng là nhóm thành viên hạt nhân này gắn bó đủ lâu để tương tác và tạo mối quan hệ.

“Mục tiêu này, cộng thêm sự tương tác, sẽ cho ra ‘sự gắn kết,’” Atkin nói trong cuộc phỏng vấn qua Skype (ông đang du lịch tại Costa Rica trong thời gian chúng tôi tìm hiểu về Tampa). Ông nói thêm, “Sau ít năm, bạn phải có cả người quản lý nữa (chẳng hạn như Brianne Swezey).” Những người quản lý sẽ tạo tiếng nói tích cực, giữ cho nhóm tập trung vào mục tiêu được xác định, và duy trì hứng thú của thành viên bằng cách cung cấp tài liệu, tạo các hoạt động thú vị.

Atkin gần đây đã rời khỏi công việc quản lý nhưng vẫn đóng vai trò tư vấn cho Meetup. Ông xuất thân từ lĩnh vực thương hiệu, quảng cáo. Trong quyển sách của ông - *The Culting of Brands*, tạm dịch *Sùng bái Thương hiệu*, xuất bản năm 2004 - có giải thích về việc đôi khi sản phẩm thu hút được đối tượng người tiêu dùng rất nhiệt thành nhưng không can hệ gì đến sùng bái cả. Trong vài trường hợp - như mô tô Harley-Davidson hay máy tính Apple - niềm đam mê tồn tại hàng nhiều thế kỷ, kéo dài từ thế hệ này sang thế hệ kia. Những trường hợp khác - chẳng hạn giày thể thao Vans - thì sự gắn bó lúc tăng lúc giảm. Lượng người sùng bái cuồng tín các thương hiệu dường như đang tìm cách để thương hiệu của mình và đám đông cùng sở thích được nổi bật.

Quyển sách đánh dấu một điểm sáng trong sự nghiệp quản lý thương hiệu của Atkin, đem lại cơ hội quảng bá với những nhà quản lý trên khắp thế giới về cách giúp khách hàng chia sẻ niềm hứng thú của mình với cộng đồng. Atkin trông thấy việc mạng Internet giúp mọi người kết nối, chia sẻ ý tưởng về mọi điều - từ chính trị đến hàng hóa - nên ông cố gắng giúp các doanh nhân biết cách để không chỉ tồn tại mà còn phát triển được thật tốt trong môi trường này. Hóa ra ông rất đúng về việc công nghệ được mọi người sử dụng để trao đổi thông tin và

đưa ra quyết định trên thị trường mua bán. Theo các khảo sát của BrandAsset Valuator thì:

- 64% thường nói chuyện với bạn bè, gia đình về các thương hiệu họ yêu thích.
- 56% có sự đánh giá đối với sản phẩm, dịch vụ trực tuyến.
- 51% phụ thuộc vào đánh giá của các khách hàng trực tuyến khi quyết định mặt hàng để mua.
- 47% phụ thuộc vào gợi ý từ gia đình, bạn bè về sản phẩm nên mua nhiều hơn so với trước khi có khủng hoảng.

Chúng tôi đưa ra một nhóm thương hiệu mẫu gồm các công ty hướng đến việc xây dựng cộng đồng. Đây là top 10% công ty/thương hiệu ghi được điểm cao nhất đối với khách hàng trong khảo sát của BrandAsset Valuator về tính “xã hội,” “trách nhiệm xã hội,” “tầm nhìn,” và “vô cùng thực tế.” Trong nhóm này có những cái tên như Whole Foods, Ford, Olive Garden, Wii, Facebook, Twitter, McDonald’s, Disney, và eBay. Nhóm những “người tí hon David” này vượt hơn hẳn các thương hiệu khác về những thông số chính yếu cụ thể như sau:

Đặc biệt ưa chuộng +263%

Sẽ giới thiệu với bạn bè +218%

Ưa chuộng hơn hẳn +142%

Xứng đáng với mức giá cao +135%

Sử dụng thường xuyên +126%

Thích, trân trọng +73%

Chuyển từ lĩnh vực quảng cáo sang làm việc cho Meetup, Atkin có thể cống hiến toàn bộ khả năng cho việc tìm hiểu cách mọi người xây dựng những nhóm hội phong phú, vui vẻ mà không lo lắng về tính thương mại ẩn chứa bên trong. Trong một bài viết hồi năm 2010 đăng trên Forbes.com, ông bàn về môi trường bảo hòa truyền thông khiến mọi người trở nên thất thường. Ông muốn nói đến việc chúng ta được tiếp xúc với rất nhiều hình ảnh, ý tưởng đến mức dễ dàng bị chúng làm phân tâm. Tuy nhiên, khi tập trung vào một hội nhóm, đặc biệt là nhóm mang lại cảm giác có được mục tiêu hẳn hoi, chúng ta sẽ có xu hướng đi vào quỹ đạo ổn định, thoải mái hơn. Nhóm hội trực tuyến đồng nghĩa với việc ghé thăm website đó gần như mỗi ngày. Nhóm hội trực tiếp đồng nghĩa với việc tham dự các buổi gặp mặt, hội họp, tại một quán cà phê chẳng hạn, thường xuyên, với bạn bè có cùng quan điểm. Cũng như đối với mọi thứ phụ thuộc vào bản chất con người hay tương tác xã hội, người ta chưa tài nào đếm hết được cách thức các hội nhóm ra đời, phát triển, tồn tại. Tuy nhiên, điều bí ẩn có thể được nhận thấy, và Atkin - ở vị trí một người quan sát đã lâu năm - đưa ra “bản kê” các yếu tố nên được tính đến khi đánh giá tiềm năng một hội nhóm:

- Có thỏa mãn được một nhu cầu thực sự nào hay không? Các thành viên có thể học hỏi, thư giãn, nhận được hỗ trợ gì hay không?
- Nhóm có mục đích được truyền đạt rõ ràng hay không?
- Có minh bạch trong việc xác định ai thuộc/không thuộc nhóm hay không?
- Giữa các thành viên có sự tương tác hay không?
- Các thành viên có tạo nên mối quan hệ bền chặt vượt trên lý do cơ bản ban đầu của việc tạo nhóm hay không?
- Các thành viên có đóng góp, tham gia, cùng làm việc để đạt được mục tiêu chung hay không? Chỉ một nhóm khán giả ngồi xem sẽ không tạo thành cộng đồng.
- Các thành viên có cảm thấy trách nhiệm đối với nhau và đối với nhóm nói chung?
- Nhóm có những chức danh, nhiệm vụ, công việc cụ thể hay không?

• Có tự quản tốt hay không? Mọi người có khiển trách hay đào thải những thành viên ngang ngược, không mục đích?

• Nhóm có tài liệu hướng dẫn, quy định, hay quy ước hành xử hay không?

Những nhà thiết kế, nghệ sỹ tụ họp dưới mái nhà Tampa Graphic Design Meetup hoàn toàn thỏa mãn được các tiêu chuẩn của Atkin. Ông thấy hàng trăm, có lẽ đến hàng nghìn nhóm hội hoạt động rất hiệu quả xuất hiện trong hai năm qua. Nhiều nhóm theo đuổi những lịch trình chính trị, độc lập với các đảng phái lớn và các nhà chức trách chính thống (thực ra, nhóm Meetup lớn nhất ở Tampa là một phần thuộc phong trào có tên Tea Party), trong khi các nhóm khác theo đuổi mục tiêu cụ thể hơn, như bảo vệ trẻ em khỏi bị ngược đãi, hỗ trợ người sống sót sau căn bệnh ung thư vú. Meetup thậm chí còn có cả một nhóm “Làm việc tốt ngẫu nhiên.”

Các phương tiện xã hội cho phép xây dựng hội nhóm đã trao cho người dân thêm một công cụ trực tiếp phát triển chất lượng cuộc sống, nằm ngoài phạm vi tổ chức truyền thống. Nhiều công cụ trong số đó hoàn toàn xuất phát từ thiện chí, chỉ tốn rất ít phí hoặc hoàn toàn miễn phí. Tất cả diễn ra vào đúng thời điểm những tổn hại của Đại khủng hoảng thúc đẩy hàng triệu người tìm kiếm những thành công ít phụ thuộc hơn vào các biểu tượng địa vị hay của cải. Mong muốn này thoát nhìn dường như đòi hỏi một trào lưu rộng khắp hay những biến chuyển lớn về cuộc sống. Tuy nhiên, nó lại liên quan đến những thứ bé nhỏ hơn nhiều. Đạo quân tí hon David có được lợi ích từ nguồn cung quân lính khổng lồ, nhưng quân cũng cần đến tướng. Tại Tampa, chúng tôi tìm thấy một cộng đồng rất năng nổ những “Lãnh đạo Meetup” tụ họp để trao đổi kinh nghiệm xây dựng, duy trì nhóm của mình. Sự điều hành này là tối cần thiết. Nó tạo cho các cá nhân sự khích lệ để thể hiện bản thân, biết rằng những thành viên khác sẽ ủng hộ niềm tin của mình. Những người như Brianne Swezey sẽ biến tinh thần này thành điều hoàn toàn khả thi.

Ngày càng có thêm nhiều cách dự phần vào cuộc chơi. Ví dụ, trong năm 2010, một gã khổng lồ về mạng xã hội - Facebook - đã cho ra đời Jumo (trong ngôn ngữ Yoruba của châu Phi có nghĩa là “cùng phối hợp”) nhằm kết nối những ai có thời gian, tiền bạc, tài năng muốn đóng góp cho các tổ chức phi lợi nhuận liên quan đến lĩnh vực chăm sóc con người trên toàn thế giới. Jumo có thể giúp ai đó ở New York hiểu được cách thức xây dựng, dẫn hệ thống nước đến khu vực cần và quyên góp cho việc này. Tương tự như vậy, nếu có một công dân đã về hưu tại Denver muốn góp một phần lương hưu cho mục đích nào đó, chẳng hạn như chăm sóc sức khỏe trẻ em, Jumo sẽ chỉ vẽ cách làm.

Chris Hughes - người xây dựng Jumo - đã khám phá ra sức mạnh của loại tổ chức này khi tạo ra MyBarackObama.com, một website thu hút 13 triệu thành viên tham gia. Những người này đã góp phần quyết định cuộc bầu cử năm 2008. Website đó dần dần được chuyển giao cho Đảng Dân chủ kiểm soát, và Đảng này thất bại trong việc tận dụng nguồn năng lượng đó. Mùa xuân 2010, Hughes phát biểu với TheDailybeast.com rằng, “Nó không còn là một tổ chức độc lập nữa, mà tôi thì nghĩ nó nên duy trì tình hình đó. Theo cách phát ngôn trong chiến dịch bầu cử, chúng ta đơn thuần trông thấy một phong trào cho những ai khao khát đổi thay. Người dân không bận tâm nhiều đến Đảng Dân chủ [\[57\]](#).” Chris hy vọng Jumo sẽ tổ chức, định hướng các mối quan ngại, lòng hảo tâm của hàng triệu người không muốn dây dưa với một thành viên đảng phái chính trị nào. Những website khác, bao gồm cả Facebook, đều cung cấp cách thức để đạt đến mục tiêu tương tự, nhưng chỉ đóng vai trò một phần trong gói dịch vụ phức tạp, đưa ra cách liên hệ. Jumo chỉ nhắm đến hành động mà thôi, các thành viên sẽ không bị phân tâm bởi bất kỳ chức năng nào khác. “Mọi người đều có mong muốn chân thành là được liên hệ chặt chẽ hơn với thế giới quanh mình,” Hughes nói như vậy với TheDailyBeast.com. “Nhưng mạng Internet và các cơ hội trực tuyến vẫn chưa bắt kịp được mong muốn gặp gỡ, kết giao của mọi người.”

Jumo và các website khác đều tìm cách để biến những ý tưởng tự phát khả quan thành hành động. Đây chính xác là điều những người sáng lập Meetup ấp ủ trong đầu. Họ đọc quyển sách trứ danh *Chơi Bowling một mình* của Robert Putnam - xuất bản 1995, cảnh báo về sự suy giảm “tư bản xã hội” mà điển hình là việc thoái hóa đời sống công dân. Thế là họ tạo ra một công

nghe để đảo chiều xu hướng đó. Nhìn vào quang cảnh giới truyền thông xã hội ngày nay, Atkin đưa ra kết luận rằng Meetup cùng các website khác đang đạt được thành công. Sự thay đổi này sẽ mất thời gian và người Mỹ cần phải tái khám phá các kỹ năng tổ chức bị mất khi họ thôi tham gia các nhóm hội, câu lạc bộ bằng hữu. Nhưng sự hồi sinh của mối quan hệ láng giềng hảo hữu đã thực sự bắt đầu.

Atkin nói, “Cuộc khủng hoảng hết một cú bạt tai vào mặt người dân, bắt buộc họ phải cân nhắc điều thực sự quan trọng. Tất cả những thứ nằm ngoài khả năng tài chính, những thứ bạn mua vì nghĩ chúng có thể làm mình hạnh phúc, những thứ đó đều không quan trọng.” Atkin tin rằng “thứ quan trọng” mà mọi người đang khám phá ra chính là mối quan hệ mạnh mẽ có được khi làm việc cùng nhau để đạt đến mục tiêu xứng đáng - ví dụ như tiếp sức cho các tổ chức phi lợi nhuận đang gặp khó khăn bằng những thiết kế, mẫu quảng cáo, dịch vụ Internet miễn phí. Tất nhiên hầu hết chuyện này chỉ xảy ra khi các cuộc gặp gỡ trực tuyến chuyển thành gặp gỡ ngoài đời thực, mặt đối mặt. Ông nói thêm rằng hai lợi ích lớn nhất của việc này là mọi người sẽ bớt cô đơn, những phong trào sẽ trực diện hơn, khiến mọi thứ được thực hiện tốt hơn với chi phí ít hơn hoặc thậm chí bằng không đối với thành viên.

Có lẽ phương pháp cấp tiến nhất để tổ chức cho mọi người làm điều hữu ích bên ngoài các kênh từ thiện hay dịch vụ do chính phủ điều hành đã xuất hiện tại San Francisco vào năm 2008. Một nhà hoạt động địa phương tên Brent Schulkin đã tổ chức cho hàng trăm người mua sắm - văng, mua sắm - tại những điểm bán lẻ đồng ý đầu tư trên 20% lợi nhuận có được từ vụ mua sắm tập thể này cho việc sử dụng năng lượng hiệu quả. Chiến dịch mang tên Carrotmobbing (cà rốt tượng trưng cho niềm khích lệ lạc quan, đối nghịch với cây gậy mang ý nghĩa tẩy chay) có được thành công đầu tiên tại Siêu thị K&D. Tại đây, lợi nhuận vào ngày thứ bảy tăng gấp ba nhờ đám đông mua sắm. Thế là chủ siêu thị dùng một phần lợi nhuận tăng thêm để chi trả cho hệ thống chiếu sáng mới tiết kiệm điện năng.

Schulkin không hề xằng xái quảng bá cách làm của mình. Thay vào đó, anh đưa website của mình ra, xem đó là công cụ tổ chức, khích lệ mọi người tiến hành chiến dịch Carrotmob của chính họ tại bất cứ nơi đâu. Sau thành công tại K&D, người dân địa phương đã tổ chức mua sắm bù tại các điểm bán lẻ, nhà hàng ở Portland, Kansas City, New York, cùng nửa tá thành phố Mỹ khác. Mỗi chủ kinh doanh được lợi đều đồng ý đầu tư bằng cách này hay cách khác cho môi trường tốt hơn để nhận phần thưởng là tăng trưởng mạnh trong doanh thu. Chiến dịch mua-sắm-có-mục-đích đó mang lại lợi ích lâu dài vì những khách hàng văng lai có thể trở thành người mua thường xuyên. Nó cũng cung cấp cho người tham gia một cách để những đồng tiền của họ - đáng nào cũng phải chi ra - góp phần cải thiện thế giới thêm chút ít.

Tại Tampa, một doanh nhân trẻ tên Kim Pham đang nuôi hy vọng quyền được khoảng 1.200 đô để cửa tiệm nhỏ của mình - Kaleisia Tea Lounge - sử dụng năng lượng hiệu quả hơn. Cô đã tìm ra cách cải thiện hệ thống chiếu sáng, thông gió, tiêu thụ nước và đề xuất nó với những người đầu não của Carrotmob. Họ rất thích ý tưởng này và đã giúp một số đối tác ở Tampa tổ chức một sự kiện. Nhưng đến ngày khởi phát chiến dịch, họ mới phát hiện ra hầu hết trong số khoảng bốn mươi người tham dự lại là khách hàng thường xuyên của cô. Do vậy sự kiện không đem lại lợi nhuận đủ để cải thiện hệ thống hạ tầng, nhưng cũng không hoàn toàn là một thất bại. Nó khiến mọi người tập trung vào những thử thách đặc biệt bởi sự trì trệ của Tampa, xác nhận mối liên hệ sâu sắc mà Pham đã tự thiết lập được từ trước. Xét cho cùng, những khách hàng thường xuyên đó đến với cửa hàng bởi vì họ yêu mến cô.

Pham là một di dân người Việt, xuất thân từ gia đình làm kinh doanh. Mẹ cô là một nữ doanh nhân thành công, đã khích lệ con gái từ bỏ nền giáo dục kinh doanh chính thống, hình thức và thay vào đó là học bằng thực tiễn. Cô đến Tampa từ năm 2005, mang theo ý tưởng mở một quán trà. Đó có thể vừa là công việc kinh doanh, vừa là nơi dừng chân cho cộng đồng. Quán nằm ngay cạnh đường cao tốc liên bang nổi khu trung tâm với vùng ngoại ô phía Bắc, là địa điểm hoàn hảo để nghỉ ngơi trước hoặc sau giờ làm việc. Pham quyết định đặt tên cho quán là Kaleisia Tea Lounge (*Kaleisia* là kết hợp từ *kaleidoscope* - kính vạn hoa - và *Asia* - châu Á),

trang trí bằng tông màu sáng. Thực đơn xoay quanh các thức được cô gọi là “thành quách trà,” gồm hơn một trăm hộp trà lá trên khắp thế giới, tạo ra vô số cách pha trộn. Các món ăn đơn giản như bánh ngọt cũng có trong thực đơn để khách hàng có thể thưởng thức một bữa nhẹ vào buổi trưa hoặc tối.

Pham không nhắm đến việc tối đa hóa lợi nhuận trên mỗi khách hàng, mà thay vào đó, là xây dựng công việc kinh doanh ổn định bằng cách tạo nên một địa điểm đóng vai trò liều thuốc thư giãn cho những căng thẳng trong cuộc sống nơi một cộng đồng thiếu gắn kết, kém lâu bền. (Florida đứng thứ hai, sau Nevada, về số cư dân đến từ nơi khác.) Pham, năm nay hai mươi chín tuổi, đang có được thành công không chỉ nhờ vào lý tưởng mà còn nhờ những cuộc trò chuyện, các mối quan hệ có được từ phương châm kinh doanh của mình. Càng có nhiều tương tác xung quanh công việc bao nhiêu, bạn sẽ càng hiểu rõ khách hàng của mình bấy nhiêu (và ngược lại). Cũng giống như những nghệ sĩ pha chế thức uống trong chương trình TV *Cheers*, “nơi mọi người đều biết tên bạn,” cô đã rất có lý về luận điểm cố gắng tìm hiểu về tất cả khách hàng, bảo đảm những yêu cầu của họ được thực hiện đâu ra đó.

Công việc kinh doanh của Pham thành công cũng còn nhờ vào dịch vụ Internet miễn phí, các buổi trình diễn, hội họp thảo luận miễn phí hay những tác phẩm nghệ thuật của người dân trong vùng. Nhưng giá trị về vai trò tiêu điểm của quán trở nên rõ ràng nhất khi cô bắt đầu tập trung thời gian, tiền bạc cho các dự án cộng đồng. Lợi nhuận từ việc bán lẻ trà đóng gói - gọi là Tea Drops - được sung vào quỹ bảo tồn một công viên địa phương và các chương trình nghệ thuật dành cho trẻ em. Mỗi mùa xuân, Kaleisia lại tổ chức lễ hội âm nhạc và nghệ thuật - có sự tham gia của các ban nhạc, các màn diễn múa bụng, thức ăn miễn phí, đấu giá câm - để ủng hộ Community Stepping Stones, một tổ chức phi lợi nhuận thực hiện các chương trình cho trẻ em và trẻ vị thành niên. Hoạt động này được Pham xem như một biểu hiện cho quan điểm của cô, được BrandAsset Valuator đánh giá hoàn toàn thuộc nhóm những điều người tiêu dùng ưa thích. Các khảo sát của chúng tôi cho kết quả rằng 73% người tham gia đồng ý việc mình “sẵn sàng trả mức phí cao cho các công ty có đóng góp vào cộng đồng địa phương mình.”

Bằng cách cung cấp những cách thức để mọi người thể hiện lòng tốt và tham gia các hoạt động, Pham đã dùng trà để cải thiện cuộc sống tại Tampa thêm ít nhiều, và làm các mối quan hệ trở nên bền chặt hơn. Khi khách hàng trở thành bè bạn của cô, họ cũng nắm bắt được tinh thần gắn bó của cô. Một ngày nọ, cô đến cửa hàng, nhận ra vài người khách quen vốn là thợ vẽ rất giỏi đang trang trí mảnh tường gần cửa quán trà bằng một bức vẽ những mái nhà nghiêng nghiêng kiểu châu Á và những ngọn núi làm nền phía sau. Trên nền trời xanh, hàng chữ “Kaleisia Tea Lounge” được viết một cách rất tao nhã dọc theo một cặp lá trà cũng được tạo hình hết sức thanh thoát.

“Chẳng có ai bảo họ phải làm thế,” Pham cho biết. “Nhưng họ vẫn làm. Họ rất tốt bụng, thực sự muốn hỗ trợ, giúp đỡ chúng tôi.”

Pham, một phụ nữ trẻ nhỏ nhắn với mái tóc đen dài rẽ giữa, toả ra nét tự tin lẫn đáng khâm phục. Cô ngạc nhiên vì đã xây dựng thành công một việc kinh doanh thật tuyệt tại địa phương, bất chấp việc đi ngược lẽ lối thông thường của nhiều người. (Bỏ qua vấn đề lợi nhuận, mời mọc mọi người nấn ná bằng những thức rất rẻ.) Sự tự tin dần hiện ra khi cô nói về những khách hàng đáp lại mình. Minh chứng là cô có thể chỉ vào tất cả chỗ sách, tạp chí được họ mang đến quán và để lại cho những người khác đọc. Lại còn có bức tường phía sau trong quán trà được các nghệ sỹ - lấy cảm hứng từ bức tranh tường bên ngoài - dùng lá trà để ghép các từ *communita*, *opportunita*, *humanita*, vân vân.

Khi mở quán trà này, Pham đã cố tình làm ngơ rất nhiều bài học được giảng dạy trong sách về cách đạt được thành công trong kinh doanh. Cô vượt qua những quy ước học thuật về lựa chọn địa điểm, tránh các nơi bận rộn, nơi quy tụ cửa hàng thuộc các thương hiệu bán lẻ tầm cỡ quốc gia. Và thay vì nhanh chóng khai trương, cô dùng nhiều tháng để trang trí bên trong, bên ngoài căn quán. Sự chậm chạp được cô đầu tư đã gây ấn tượng với chủ cho thuê mặt bằng đến nỗi ông cho cô thuê miễn phí tận nửa năm. Đến thời điểm khai trương, không khí của quán trà cùng chất lượng thức ăn, thức uống đem lại cho cô một lượng khách trung thành, và con số này

vẫn không ngừng tăng. Phạm nói, “Chúng tôi chắc chắn luôn giữ mình thân thiện với khách hàng. Họ có thể tuyên bố ‘Tôi biết chủ quán đây.’ Khách hàng của chúng tôi đã lấy quyền sở hữu tiệm trà này rồi.”

Sau 5 năm, Phạm đã chứng minh được sự đúng đắn trong bản năng của mình về kinh doanh, hoạt động cộng đồng, và cống hiến cho Tampa. Bất chấp cuộc Đại khủng hoảng, việc làm ăn của cô vẫn tăng trưởng, đến mức cô đã sẵn sàng giao lại cho nhân viên - những người tình nguyện duy trì vị trí của mình trong đạo quân tí hon David. Cô nói, “Tôi sẽ rất hạnh phúc được trao lại việc kinh doanh này cho họ. Tôi tin tưởng họ.” Cô dự định dẫn tới Charlotte, Bắc Carolina. Cô tin rằng thị trường nơi đây đã sẵn sàng cho “một nơi cung cấp trà, thứ được mọi người dân tiêu thụ hàng ngày.” Một lần nữa, cô sẽ gắn mình với cam kết hỗ trợ các tổ chức phi lợi nhuận địa phương, cung cấp một điểm dừng chân, nơi người dân tìm được sự hỗ trợ. Cô đã học hỏi được nhiều. “Nếu khách hàng cảm thấy vui, thì bạn có thể cứ thế mà làm tiếp.” Làm khách hàng vui lòng không đòi hỏi một khoản lợi nhuận lớn hay tốn tiền quảng bá cho lời thề thốt to tát nào. Vốn đầu tư chính yếu xuất phát từ trái tim.

Kinh nghiệm từ Kim Phạm và những người tham gia chiến dịch Carrotmob đã hé lộ về động lực nơi khách hàng. Họ có thể giúp đỡ những người kinh doanh khi có cơ hội dùng tiền của mình cho một mục đích cao đẹp hơn. Groupon.com - lớn mạnh dần vào khoảng thời điểm Schulkin bắt đầu chiến dịch Carrotmob đầu tiên - đã huy động quần chúng với một cam đoan trực diện, hữu ích cho túi tiền hơn hẳn. Trang web tuyên bố với người tiêu dùng rằng, “Hãy tập hợp lại đủ số, và chúng tôi sẽ cho bạn cái giá cực hời.” Giữa thời buổi thất nghiệp tràn lan, chi tiêu phải thắt lưng buộc bụng, khả năng của Groupon - vừa tiết kiệm tiền cho nhiều người vừa giúp được các điểm kinh doanh mua bán - có thể xem như một dạng dịch vụ công ích thực thụ. Mỗi ngày Groupon.com chào bán các sản phẩm, dịch vụ, thậm chí suất ăn tại các nhà hàng cho những thành viên viếng thăm website. Mức giá giảm đáng kinh ngạc - thông thường là khoảng 50% - chỉ càng làm gia tăng số người đồng ý trả tiền mua coupon - hay “groupon” - để có được mức giá đặc biệt như thế. Đối với việc kinh doanh, đó là một phương pháp quá tài tình để lôi kéo khách hàng, mở rộng thị trường với chi phí thấp.

Groupon phát triển từ một website trước đó tương tự như Meetup. Website đó - Thepoint.com - cung cấp vị trí trung tâm để tổ chức chiến dịch, quyên tiền cho mọi thứ từ các dự án bảo vệ môi trường đến cứu trợ thiên tai. Vài chiến dịch trên Thepoint.com liên quan đến các công dân tìm kiếm quyên góp để trả tiền học phí hay xây lại nhà sau hỏa hoạn. Những người khác chuyên chú vào việc gây quỹ cho các mục đích lớn hơn, ví dụ như nghiên cứu về y học. Cái tên Thepoint.com lấy cảm hứng từ quyển sách bán rất chạy của Malcolm Gladwell là *The Tipping Point* - Điểm Bùng Nổ. Quyển sách bàn về cách một ý tưởng, phát minh hay quan điểm trở thành hiện tượng rộng khắp một khi đạt đến “điểm bùng nổ.” Đó là khi có đủ số người đánh giá cao nó. Vào thời điểm người sáng lập Thepoint.com - Andrew Mason - gây tiếng vang với Groupon.com thì Thepoint.com vẫn chưa đạt được đến điểm bùng nổ của chính nó.

Mason khởi nghiệp tại thành phố quê nhà Chicago. Anh chia sẻ qua điện thoại với chúng tôi rằng, tại đó, anh bị vướng chặt trong việc chi tiêu theo thói quen, không bao giờ đặt chân đến tiệm ăn hay hàng quán ngoài những nơi quen thuộc. Anh sẵn lòng những điểm kinh doanh đang xuống dốc, sẵn lòng cho anh mức giá hời để đổi lấy một lượng khách hàng lớn. Thế là anh bắt đầu bán các phiếu dịch vụ được giảm giá này trên Internet. Cách thức hoạt động của Groupon là các điểm kinh doanh sẽ không cho thực hiện việc sử dụng những phiếu đó cho đến khi có đủ số người đăng ký mua. Họ phải dùng số lượng đó để gỡ gạc mức giá giảm. Đó là mô hình hoạt động cực kỳ tài tình đã giúp website có được lượng khách hàng không ngừng truy cập mỗi ngày để tìm kiếm sản phẩm mong muốn. (Một số người tham gia rất hào hứng có được voucher còn rủ rê bạn bè gia nhập, đồng nghĩa với việc giúp Mason kéo dài thêm danh sách thành viên). [58] Kể từ khi thành lập vào cuối năm 2008, Groupon phát triển nhanh đến mức vào năm 2010, mạng lưới phục vụ của nó trải khắp bốn mươi thành phố, có một triệu rưỡi thành viên, và gần đây đã được định giá khoảng 1,35 tỉ đô la [59].

Dù website đơn thuần cung ứng những khoản mua bán giảm giá, Mason xem đó như một dạng câu lạc bộ mua sắm theo nhóm, một dạng kênh truyền thông mới giới thiệu đến thành viên về đủ các địa điểm kinh doanh họ muốn đến - rạp chiếu phim, nhà hàng, spa, khách sạn v.v... Anh nói, “Chúng tôi không đại diện cho một kiểu coupon đời mới, mà là phiên bản hiện đại của một tạp chí tầm cỡ thành phố, giới thiệu cho mọi người về những nơi thú vị. Groupon đem đến cho bạn thêm động lực mạnh mẽ để bạn đến đó và dùng thử dịch vụ.” Chỉ riêng tại Chicago, Groupon đã có 325 nghìn thành viên đăng ký nhận thư báo mỗi ngày. Với phí vụ có mức giá tốt, đến mười nghìn người sẵn lòng click vào nút “mua.” Số lượng thành viên vẫn cứ tăng mỗi ngày, vì người ta truyền tai nhau về những vụ mua bán giá hời có được từ website. Mason còn nói thêm, “Chúng tôi sẽ sớm trở thành nơi cung ứng dịch vụ mỗi ngày lớn nhất tại Chicago.”

Tại Vịnh Tampa, doanh nhân thứ hai cung cấp mức giá giảm cho Groupon là Wendy Longman, đồng sở hữu một công ty cho thuê thuyền có tên Windsong Charters. Cô chào bán bốn giờ chơi ca-nô hoặc thuyền kayak - thông thường tốn 42 đô - với mức giá chỉ 15 đô. Cô đã bán được số coupon vượt hơn cả chỉ tiêu, và chỉ với 42% số người đến dùng coupon, chi phí cho chương trình hóa ra ít hơn cô dự tính nhiều. Cô xem đây là một thành công, và sẽ còn thực hiện nữa. Hiện giờ, cô quảng bá chương trình bán theo nhóm giảm giá này với tên “Wacky Kayak Wednesday” trên các website truyền thông xã hội khác, thu hút cả các khách du lịch lẫn người dân địa phương đến bến cảng mà công ty của cô hoạt động.

Các loại thuyền của Windsong - du thuyền, kayak, thuyền pontoon, cùng nhiều loại khác nữa - được neo giữ tại vùng biển phía bắc St. Petersburg, tại New Port Richey. Từ phía Nam lái xe đến đó trên đường liên bang số 55, chúng ta sẽ có dịp thấy quang cảnh những khu liên hợp không còn hoạt động, những cửa hàng mua bán xe hơi bị bỏ hoang, những bảng quảng cáo dịch vụ nha khoa thần kỳ, học viện tôn giáo, và “cash-4-gold,” một công ty thu mua vàng. Công ty hoạt động tại một toa xe moóc trên một khu đất từng là bãi giữ xe cho một nhà hàng cạnh bến cảng. Nhà hàng đóng cửa vài năm trước sau một vụ hỏa hoạn. Hàng dãy thuyền kayak vàng xếp cạnh chiếc xe moóc. Khi chúng tôi đến, một con chó sục già đang nằm tắm nắng bên vệ đường. Một tấm biển đặt cạnh xe, cho biết Windsong nằm trong số Doanh nghiệp của năm 2010, theo xếp hạng của Phòng Thương mại Pasco.

Wendy Longman chào đón chúng tôi bằng một nụ cười rạng rỡ và lời mời dùng cà phê cùng với món quýt được trồng trong vùng. Bà là một phụ nữ ở vào độ tuổi bốn mươi, đôi vai ngang, mặc áo thun Polo có logo Windsong trên ngực, đeo kính râm, và vận quần soọc kaki. Gương mặt rám nắng, lấm lấm tàn nhang cho thấy bà đã dành rất nhiều thời gian trên mặt nước.

Bà cho biết, “Quan điểm của tôi khi thành lập Windsong là mang một thái độ như Henry Ford và Bill Gates. Henry Ford nói rằng, mọi người đều có đủ tiền sở hữu xe. Bill Gates thì nói mọi người đều đủ khả năng mua một chiếc PC để trong nhà. Wendy Longman sẽ nói mọi người đều có khả năng dạo thuyền trên biển một ngày.”

Đam mê của Longman đối với biển chính là trái tim cho chiến lược kinh doanh, là yếu tố giúp công ty còn nhỏ bé của bà phát triển mạnh mẽ bất chấp địa điểm không nổi trội, dụng cụ thiết bị còn cơ bản, và tình hình kinh doanh vào loại tệ hại nhất trong vòng sáu mươi năm. Bà thường xuyên sử dụng Facebook, Twitter, cập nhật những bài viết, thông tin lạc quan về tình hình tàu thuyền, các mức giá hấp dẫn, và trải nghiệm trên biển. (Bà là trưởng một Đội An ninh Bãi biển hoạt động có giấy phép.) Longman khéo léo đến mức bà xoay được giấy phép của bang để tổ chức lễ cưới trên boong tàu. Đây thực sự là một nhánh kinh doanh mới có lợi. Bà tỏ ra rất hiệu quả đối với các công việc liên quan đến giao thiệp nhằm tạo thuận lợi cho việc kinh doanh của công ty - vốn được nhiều người liệt vào hàng dịch vụ xa xỉ ở mức thấp. Thú vị là trọng tâm làm ăn của bà lại tập trung vào giá trị.

Bà chia sẻ, “Ví dụ gia đình bạn có tám người, muốn đi xem Chuột Mickey. Tiền vé là 75 đô la một người, và bạn phải đứng xếp hàng sáu giờ đồng hồ để có một chuyến đi chớp nhoáng dài chưa đến một giây. Vậy bạn hãy đến gặp tôi, xếp hàng trong chưa đến một giây, và sẽ có chuyến đi dài tám giờ đồng hồ.” Longman cũng tính giá thấp hơn khoảng 200 đô so với mức

các gia đình sẽ phải chi tại Disney World nếu đăng ký chuyển trọn ngày.

Tất cả thông tin về mức giá giảm, dịch vụ mới tại Windsong đều xuất hiện trên một website có tính tương tác cao, được bà cập nhật thường xuyên. Cộng thêm dịch vụ tổ chức lễ cưới - diễn ra hàng tuần - Longman còn có dịch vụ cầu hôn, tiệc tùng vào ngày lễ, thậm chí các dịch vụ kỷ niệm trên biển. Với mỗi khách hàng mới, bà lại có thêm thành viên nhận thông tin cập nhật qua Internet, lại giúp bà gắn bó, đóng góp nhiều hơn cho cộng đồng người dân tại Vịnh Tampa rộng lớn. Điều này có ý nghĩa đối với việc kinh doanh của bà rất nhiều - đặc biệt vào thời điểm khó khăn hiện tại - so với việc tập trung vào đối tượng du khách không thường xuyên. Tiếp cận mạng lưới này giúp bà tăng thêm lợi nhuận trong suốt cuộc Đại khủng hoảng, tạo dựng cuộc sống hạnh phúc.

Bà cười lớn khi nói vui, “Tôi ghét công việc của mình. Bạn không thấy điều đó sao?”

Chuyển giao thông điệp qua hệ thống truyền thông xã hội đã giúp Wendy Longman và Kim Pham tìm thấy sự hỗ trợ cho việc kinh doanh, đổi lại, môi trường làm ăn tại địa phương họ cũng được duy trì tốt hơn. Pham đã tiến thêm một bước xa hơn, trực tiếp đóng góp cho những dự án giúp ích cho mọi người. Riêng với Eric Sturm, giao tiếp trên mạng xã hội không phải công cụ để tiếp cận thị trường và rao bán sản phẩm. Thực tế, chính bản thân nó là một sản phẩm. Và anh dự định kiếm sống cũng như tạo ảnh hưởng chính trị thực sự với công cụ này.

Theo lời giải thích của Sturm vào mùa xuân 2010, “Tôi là một trong số những người không đủ khả năng rời đi, và đành phải cải tiến mọi thứ để có thể tiếp tục ở lại. Tôi mua một căn nhà, hiện giờ nó có giá thấp hơn số tiền nợ thế chấp đang gánh. Ngân hàng của tôi nhận bảo lãnh bằng tiền thuế của tôi, trong khi tôi chưa hề trả thiếu khoản tiền nợ nào. Tôi tự làm việc cho mình, nghĩa là chịu trách nhiệm 100% đối với mọi điều xảy đến cho bản thân. Tôi sống tại một nơi mà các thể chế quyền lực đã khiến tình hình kinh tế be bét đến mức cách duy nhất để tiến lên là làm ăn trên mạng. Nhưng tôi cố gắng giữ khiêu hài hước của mình. Thậm chí có những ngày tôi nghĩ, ‘Nơi này thảm hại đến mức không chừng hôm nào đó người ta để mình lên làm hoàng đế luôn.’” Sturm thực đã là hoàng đế của một vương quốc trực tuyến, một website do anh xây dựng, có tên 83DegreesTampaBayMagazine.com.

Thoạt nhìn, website 83 Degrees của Sturm trông như một công cụ hỗ trợ, dạng website thông tin tương tự của Bộ Thương mại, quảng bá những hình ảnh đầy ánh nắng tại Vịnh Tampa. Một tấm hình “nhà kinh tế học” cực kỳ trí thức đang nhìn chăm chăm từ ngay giữa trang chủ, bên dưới có dòng ghi chú rằng đó là “giáo sư Joe Dieppe thuộc trường kinh doanh uy tín Bastogne.” Bên dưới cột “Top Stories - Các mẫu chuyện tiêu biểu” là mục “bài viết nghiệp vụ chuyên sâu” cũng như tin tức về cam kết xây dựng sân vận động mới làm sân nhà cho đội bóng chày Devil Rays của khu Vịnh Tampa.

Tuy vậy, nhìn kỹ hơn một chút, bạn sẽ khám phá ra những bài viết về “Giải thưởng cho những giải thưởng” và tuyên bố “Florida cần Bernie Madoff.” Đào sâu hơn nữa, bạn sẽ biết rằng trường kinh doanh Bastogne chỉ là giả, và mọi thứ trên website này đều mang tính trào phúng, nhắm đến việc khuấy động mọi người thay đổi chính sách địa phương.

Nhờ sự chú ý từ các phương tiện truyền thông và truyền miệng, website của Sturm thu hút được lượng truy cập lớn - biến anh ít nhiều trở thành gã hạ đẳng trong giới kinh doanh truyền thống. Anh nói, “Nó đã được tạo tiếng vang, vì mọi người đều biết mọi thứ ở đây tệ hơn những gì truyền thông và chính phủ nói. Mỗi tháng chúng ta mất năm mươi nghìn việc làm, thế mà chính phủ vẫn bảo chúng ta đang tăng trưởng. Giờ chúng tôi đã nằm ngay sát mức phá sản, ngay mấp mé ngưỡng bị tịch biên và mất việc làm. Đã đến lúc phải nói chuyện đàng hoàng về cách chúng ta sống, cách quản lý việc kinh doanh, và điều nhất thiết nên làm để cải thiện mọi thứ. Chúng tôi không thể chờ ai đó từ bên ngoài đến giúp đỡ, chỉ bảo việc cần làm. Chúng tôi phải tự làm lấy thôi.”

Ở tuổi ba mươi chín, Sturm nói anh thuộc về thế hệ không bao giờ trông chờ được ban An

ninh Xã hội chi trả cho một khoản gì, và luôn hiểu rằng mọi người phải tự chăm sóc lấy bản thân. Khi nền kinh tế dường như phát triển tốt, anh nói “Việc những tay lãnh đạo tập đoàn hay chính phủ có tài năng yếu kém, lần việc xảy ra tham nhũng cũng chẳng quan trọng mấy. Ý tôi muốn nói là, những việc đó vẫn nằm trong khả năng chịu đựng.”

Tuy nhiên, anh nói thêm, trong thời điểm khủng hoảng kinh tế, sự yếu kém và tham nhũng trở nên rất khó để làm ngơ. Tại công ty cũ của anh - một doanh nghiệp lớn mà anh không muốn nhắc tên - thì sự cố gắng hiển có hiệu quả của anh đã cứu được 54 triệu đô cho các cổ đông, mà vẫn không đủ để đảm bảo bất kỳ sự ổn định nào. Anh bèn quyết định tự mình lập nghiệp, trở thành chủ báo cho một tờ hướng dẫn thông tin giải trí trong vùng ngay thời điểm Đại khủng hoảng bùng phát. (Anh lập kế hoạch kinh doanh dựa trên các báo cáo kinh tế đầy sai sót, và sau này mới được “cập nhật” những thông tin về sự sa sút trong hoạt động kinh doanh.) Số người thất nghiệp tăng nhanh, viễn cảnh làm ăn ảm đạm dần, và anh càng nuôi lòng căm giận. Cuối cùng, khi giới chức trách địa phương dùng tiền thuế để thuê một công ty phát triển một website đăng “tin tốt” về Vịnh Tampa, Sturm bắt đầu sôi sục.

Anh vô cùng tức tối, “Cái website tuyên truyền này định dùng tiền thuế của chúng tôi để bịa đặt những bài viết ca ngợi mọi thứ. Trước tiên cần phải nói, mọi thứ không hề tốt đẹp chút nào. Tất cả đều be bét, và đó là lỗi của những gã mang tiếng là lãnh đạo. Bên cạnh việc đó, tôi nghĩ lẽ ra ngay từ đầu chúng tôi đâu cần phải sử dụng nguồn quỹ công để đưa ra những thông điệp cũ về bất động sản, du lịch, về ánh mặt trời - những thứ khởi nguồn mọi tai họa.”

Sturm quyết định chiến đấu với lửa. Anh mua một tên miền gần trùng với tên website quảng bá của chính phủ. (Cái tên 83 Degrees là dựa trên nhiệt độ trung bình tại Tampa vào tháng tư.) Sturm cho trang web bắt đầu hoạt động đúng vào ngày website của chính phủ đăng bài, nhờ đó có được rất nhiều sự chú ý bởi sự nhạo báng đó. “Trang web được làm để quấy phá hoặc bắt chẹt điều chính phủ đang làm. Và nó đã thành công.” Thực vậy, chỉ sau ít tuần, báo chí địa phương đã nhắc đến sự “thiếu hụt về độ tin cậy” nơi dự án được chính phủ tài trợ. Và sau ít tháng, chức trách liên bang bắt đầu điều tra những vụ vi phạm đạo đức liên quan đến các hợp đồng được trao cho các nhà sản xuất.

Vậy là ở cương vị hoạt động xã hội, Sturm đã làm được một vố lớn, đến mức bị người ta lánh khi tham dự một buổi họp mặt của một số vị thuộc chính quyền địa phương - những người từng trồng cây nhiều vào anh để có thông tin về tình hình người dân. Còn ở cương vị người làm ăn, anh vẫn đang chật vật kiếm tiền nhờ tờ báo giải trí tại Tampa Options, vốn phụ thuộc vào quảng cáo và các bài viết có thể tải về được. Những người thất nghiệp, chật vật xoay sở cho cuộc sống, hay đơn giản quan tâm đến tương lai đều có xu hướng mất hứng thú với cuộc sống về đêm, với các nhà hàng, các điểm giải trí nổi bật tại Tampa Options. Sturm nhận ra điều này, nhận ra khả năng Tampa phải mất nhiều năm mới vượt qua khủng hoảng. Anh đang tìm kiếm cơ hội khác, đặc biệt trong lĩnh vực hoạt động chính trị.

“Các vấn đề ở Florida đã bị ngâm một thời gian dài,” Sturm nói, “và có lẽ tổn thất sẽ còn nặng thêm trước cả khi mọi người cân nhắc xong việc nên làm.” Anh cho rằng, điều cần có là hệ thống tốt hơn nhằm thu được nhiều tiền thuế hơn, đầu tư vào hạ tầng, khuyến khích các doanh nghiệp tiến bộ tận dụng cảng Tampa, số lao động dồi dào, cùng khí hậu để sản xuất hàng hóa, dịch vụ cho thị trường toàn cầu. “Chúng tôi đã bỏ lỡ cuộc cách mạng công nghiệp, nhưng có lẽ chúng tôi có thể trở thành một phần của cơn sóng lớn: cách mạng cách tân.”

Sự hỗ trợ cho thay đổi về chính trị có thể đến từ bên ngoài hai đảng phái lớn hiện thời, và Sturm có thể hình dung phải tổ chức những người dân bị tác động tiêu cực để họ cũng đóng góp một phần nhỏ - bằng tiền và phiếu bầu - nhằm thay đổi hiện trạng. Anh trông thấy một lối thoát nơi đề xuất gần đây về việc có một thị trưởng Quận Hillsborough do dân bầu - thay thế vị đứng đầu được bổ nhiệm hiện nay. Trong quận này có thành phố Tampa, và đây là quận lớn thứ tư của bang. Thị trưởng mới sẽ tạo nên sức ảnh hưởng đủ mạnh cho tương lai của vùng. Có thể sẽ mất nhiều năm mới có được vị thị trưởng đó, nhưng để chắc chắn, Sturm đã mua luôn tên miền www.hillsboroughmayor.com. (tạm dịch là “thị trưởng Hillsborough” - ND).

Anh vui vẻ nói, “Có thể tôi sẽ trở thành kẻ vô gia cư, phải viết blog tại một thư viện công cộng, nhưng nếu ghế thị trường được mở, tôi sẽ ra tranh cử.”

Tuyệt đối không thể xem nhẹ sức mạnh của một người đàn ông (hay phụ nữ) với một chiếc laptop. Sự thật này được minh chứng mỗi ngày bởi sức mạnh không ngừng tăng lên của những nhà xuất bản trực tuyến đang cung cấp cho các tác giả, phóng viên cách tiếp cận độc giả mà không cần tốn chi phí sản xuất, phân phối bản in hay làm chương trình TV truyền thống. Một trong những website thành công nhất thuộc dạng này là Huffington Post. Được thành lập năm 2005, Huffington Post phát triển như vũ bão, hiện đã là cổng thông tin tiếng tăm lớn thứ hai. Người sáng lập website, Arianna Huffington, chia sẻ với chúng tôi rằng dù có quy mô tương đối lớn, nhưng trang web có cách hoạt động rất tương tự một trang blog địa phương.

Bà cho biết, “Không còn nghi ngờ gì nữa, các công cụ truyền thông mới đã tiếp sức mạnh cho những công dân thấp cổ bé họng, khiến sân chơi giữa giới truyền thông kỳ cựu trước đây và dạng truyền thông một-chiếc-laptop-với-Internet trở nên ngang sức. Điều đó chắc chắn đã cho phép những công dân được cất lên tiếng nói, tạo ảnh hưởng, gây rắc rối cho những người có địa vị.” Huffington đã hoạt động mạnh suốt một thời gian dài trong lĩnh vực chính trị. Giờ bà chuyển sang truyền thông cùng nhiều chiến hữu. Nhưng website của bà cũng đăng tải bài viết từ hàng ngàn người đóng góp khác, rất nhiều trong số đó không có nơi nào để biểu lộ chính kiến.

Huffington nói thêm, “Với những công dân hy vọng tìm được kết nối có ý nghĩa trong một thế giới phức tạp, blog và các trang tin tức sẽ cho họ cơ hội cực tốt. Mong muốn được thể hiện bản thân đã đẩy lùi mọi giới hạn. Ví dụ, blog cập nhật tại chỗ HuffPost đăng cả những ý kiến phản kháng của người Iran về cuộc bầu cử tổng thống bị chống đối năm ngoái. Điều đó càng tạo cơ hội cho sự đóng góp thông tin từ người Iran - từ các video đăng trên YouTube đến các dòng cập nhật Twitter kể lại những điều đang diễn ra trên đường phố. Tự bộc lộ suy nghĩ đang là cách giải khuây mới. Mọi người không còn thỏa mãn với những thứ gọi là ‘tin tức’ họ nhận được một cách thụ động. Họ muốn được trực tiếp ngồi vào bàn tham gia câu chuyện. Đặc biệt là những chiếc bàn có laptop trên đó!”

Trong nhiều thế hệ qua, chưa từng có một phát kiến nào có ảnh hưởng to lớn đến làn sóng thông tin hơn các trang mạng điện tử. Điều đó đã thay đổi vĩnh viễn cán cân quyền lực. Ngày nay, mọi người không thể bị đánh lừa để ưa thích thứ này thứ kia. Vào thời buổi mọi thứ đều rõ ràng này, một xì-căng-đan hay một mẩu tin tiêu cực sẽ được phát tán với tốc độ tên lửa, ảnh hưởng đến độ tin cậy của người tiêu dùng dành cho các công ty.

Huffington lại nói, “Nhưng tin tốt là mọi thứ có thể tái xây dựng được. Mọi người đều rất tôn trọng lòng trung thực. Nếu một công ty nhận ra mình đang trong tình trạng khủng hoảng, cần cấp bách ý thức được trách nhiệm - thật sự ý thức được lỗi lầm từ hành động của họ.”

“Lấy ví dụ là, chiếc bong bóng bất động sản bị tiếp sức bởi ván bài ở phố Wall. Dù bây giờ chúng ta đã biết mọi người ở FED - Quỹ dự trữ liên bang đã cảnh cáo về rắc rối to lớn ngay từ dạo 2004, nhưng lời cảnh cáo đã bị làm ngơ. Khi chiếc bong bóng nổ vào năm 2008, tất cả các chuyên gia lại viện vào cái có ‘Ai mà biết được cơ chứ?’ Có hai bài học từ việc này: giao tiếp thẳng thắn là rất quan trọng, và hành động đóng vai trò rất lớn. Bạn không thể giả vờ cư xử hay phản ứng tốt. Mọi người sẽ nhìn ra ngay.”

Trong khi Arianna Huffington và website của mình tạo sức mạnh cho cả nghìn blogger ở tầm quốc gia, thì tại Tampa, có những người như Sturm, Pham, Longman và Swezey đang minh chứng rằng có nhiều cách để trở thành David, để đương đầu với gã khổng lồ Goliath - tượng trưng cho nền kinh tế hiện nay. Cái thời mà quy mô đem lại lợi thế trong kinh doanh đã qua. Những chiến binh David tí hon đang tiến nhanh về phía trước vì họ có thể thiết lập những sở thích phổ biến cùng các mối quan hệ sâu sắc với cả khách hàng lẫn nhà cung cấp. Những liên

hệ này cung cấp thông tin, và cái nhìn sâu sắc mà họ cần để tối đa hóa lợi nhuận, giảm tối thiểu chi phí. Mỗi người trong họ đều mang phong cách riêng, tạo được những ấn tượng độc đáo, nhưng vẫn có nhiều điểm rất chung. Họ đều thích vui đùa, nhiều đam mê, và có kỹ năng giao tiếp cực tốt. Họ cũng rất lạc quan, có thể làm việc thoải mái với mọi kiểu người, và không hề e ngại chia sẻ những ý tưởng. Ba trong số bốn người ấy ở dưới độ tuổi bốn mươi. Người duy nhất quá bốn mươi tuổi - Đội trưởng Longman - thì sở hữu trái tim thực sự rất trẻ.

Pauline Ores sẽ không ngạc nhiên khi nhận thấy những chiến binh David tại Vịnh Tampa có những phẩm chất chung như thế. Là phân tích viên hàng đầu về truyền thông cho IBM Market Insights, Ores nghiên cứu rất sâu về cách các công cụ như Facebook, Groupon, Meetup, Jumo gây ảnh hưởng đến việc giao thiệp diện rộng cũng như thị trường hàng hóa, dịch vụ, ý tưởng. Ores, một phụ nữ tóc đen, mắt xanh lơ, có khiếu hài hước, phong cách nói năng thẳng thắn đúng kiểu một người đã quen với việc là bậc nữ nhi duy nhất trong căn phòng đầy các kỹ sư nam. Dù làm cho một tập đoàn khổng lồ mà mọi người đều sẽ ngay tức thì liên tưởng đến công nghệ cao, bà vẫn tập trung chú ý vào các giá trị, hành vi nhân văn. Những lời bà nói được trích dẫn bởi các chuyên gia truyền thông xã hội khắp nơi. Hai trong số những câu nổi bật nhất là:

“Trong thế giới truyền thông xã hội, người có quyền lực nhất là người chia sẻ nhiều nhất.”

“Việc kiểm soát truyền thông xã hội chẳng khác gì cố gắng giữ nước trong tay. Bạn càng nắm chặt, càng giữ được ít.”

Khi gặp chúng tôi để thảo luận về những gì nghiên cứu được tại Tampa, bà bắt đầu bằng nhận xét, “Chỉ con người mới thực sự biết lắng nghe. Với những loài khác, đó chỉ là nghe thôi.” Nói như vậy, Ores hàm ý rằng con người là những sinh vật sống trong xã hội, phải phụ thuộc vào khả năng lắng nghe và thấu hiểu lẫn nhau. Nếu sử dụng khả năng này, chúng ta sẽ nhanh chóng biết được bằng hữu đồng loại của mình muốn mình biết điều gì. Nhưng hãy cẩn thận, bà nhắc thêm. Đôi khi thông tin quan trọng nhất ẩn nơi những gì người ta từ chối nói ra. Để minh họa việc này, bà kể một câu chuyện về mẹ mình, một người sống sót sau vụ Holocaust - thảm sát trong Thế chiến thứ 2. Bà rất ngạc nhiên khi đến thăm Đông Âu và cố gắng nói tiếng Nga với những người mình gặp. Những nước này từng có quan hệ sâu đậm với Liên Xô (cũ) nên hầu hết người dân ở đó từng được học tiếng Nga tại trường. Nhưng khi có cơ hội, nói chuyện với khách du lịch họ vẫn thích nói tiếng nước mình hơn. Ores nói thêm, nhìn chung, mọi người đều không thích bị người khác ra lệnh, dù đó là cấp trên, người bán hàng hay người trong gia đình. Tuy nhiên, mọi người lại thích được nghe, được mời chia sẻ quan điểm hay mời tham gia một dự án, một nỗ lực cộng đồng.

Dù cố ý hay theo bản năng, những doanh nhân tại Tampa cũng đã cởi mở chính mình với người khác, tỏ rõ rằng họ sẽ thực sự lắng nghe, mong muốn được phản hồi. Họ cũng trung thành triệt để với một số phẩm chất khác về mạng quan hệ xã hội mà Ores quan sát được:

- Có một người cụ thể quản lý cộng đồng.
- Cho phép mọi người tự trò chuyện với nhau.
- Giữ nguyên được những lý tưởng.

Bà nói, “Không thể giả được đâu. Thế giới trực tuyến vô cùng lớn, mọi người đều rất cảnh giác. Âm mưu, lừa đảo, lường gạt trước sau gì cũng bị lật tẩy.”

Là người từng nghiên cứu về cộng đồng và công nghệ trong mười lăm năm, Ores cho rằng sự chân thật, minh bạch rất tự nhiên từ Longman, Swezey và những người khác sẽ rất thiết yếu cho mọi công ty kinh doanh trong tương lai. “Những câu nổi (như Facebook và Twitter) có thể xuất hiện rồi lại biến mất, nhưng sự chia sẻ thông tin sẽ không bao giờ trở nên lỗi thời.” Trong thời đại truyền thông xã hội, các công ty lớn với nhiều nhân viên sẽ phải nuôi dưỡng sự chân thật, cởi mở để đối mặt với những phản nàn, phê bình từ bên ngoài. Để làm tốt điều này, các vị giám đốc sẽ phải luôn sẵn lòng lắng nghe ý kiến. “Họ sẽ phải tình nguyện chịu bị ảnh hưởng nếu

họ muốn gây ảnh hưởng đến người khác.”

Tin tốt lành trong phân tích của Ores là những ai không sợ hãi, có đạo đức sẽ phát triển rất nhanh trong thị trường tương lai, bất kể họ ở nơi đâu. Bà rút ra nhận xét, “Có rất nhiều cách để chiến thắng.” Có lẽ bạn sẽ tìm thấy rất nhiều nơi đạo quân các chiến binh tí hon David.

[57] Xem “The New Idealist Social Network” của Dana Goldstein đăng trên Daily Beast ngày 18 tháng 3, 2010; địa chỉ trực tuyến: www.thedailybeast.com/blogs-and-stories/2010-03-18/the-new-idealist-social-network/?cid=csi:topnav:givingb; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[58] Ở Việt Nam, hình thức “mua hàng theo nhóm” này cũng đang phát triển - ND.

[59] Xem “Groupon and Its Zillions of Imitators Are Trying to Cash in on a New Group Buying Craze” của Nick Saint đăng trên Business Insider ngày 23 tháng 02, 2010; địa chỉ trực tuyến: www.businessinsider.com/group-coupons-2010-2; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010. Xem thêm “It’s Official: Groupon Announces That \$1.35 Billion Valuation Round” của Michael Arrington đăng trên TechCrunch ngày 18 tháng 4, 2010.

Chương 05

Chủ nghĩa tư bản theo kiểu “liên hoan đường phố” [\[60\]](#): Brooklyn, New York

Nếu được, bạn hãy thử nghĩ đến món rau củ ngâm dấm đầy khiêm nhường.

Là món ăn có lịch sử năm nghìn năm (chà, ít nhất thì sáng kiến dầm các loại rau củ nói chung cũng lâu đời cỡ đó), quả dưa chuột được bảo quản khéo léo trong nước muối, dầu hoặc giấm chứa đựng nhiều chất dinh dưỡng hơn cả khi vừa được thu hoạch tại nông trại, và còn được đánh giá là ngon hơn hẳn. Các hương vị thêm vào khiến các món rau - lúc đầu chỉ là dưa chuột - được dậy mùi, ngọt ngào, mặn mà, hay thậm chí nồng nàn thêm thấy rõ. Chúng còn khiến bạn, ngay từ miếng cắn đầu tiên, được nối kết trực tiếp với nơi tạo ra sản phẩm đó. Nếu bạn đang dùng bữa tại nhà một người quen ở Brooklyn, nơi trồng rau có thể thuộc một vùng xa xôi nào đó ở Hà Lan, Michigan, nơi Heinz điều hành xưởng rau củ ngâm lớn nhất thế giới. Đó cũng có thể là bếp của một nhà hàng nào đấy cách vài dãy phố, nơi một doanh nhân làm việc thâu đêm để biến những món rau quả khiêm nhường thành những món ăn tinh tế bao gồm cả món dưa chuột cay gia truyền, đậu Ma rốc, và cà tím ngâm bạc hà.

Brooklyn Brine hẳn sẽ là lựa chọn của chủ nhà khi chuẩn bị đãi khách, nếu họ là chuyên gia thực thụ về rau củ ngâm, đồng thời là cư dân tận tụy của thành phố đơn sơ đầy sức sống nằm dưới bóng của toà nhà chọc trời Manhattan. Mấy năm gần đây, Brooklyn đã trở thành thiên đường của các món rau quả ngâm, với hơn một tá nhà sản xuất tham gia vào lĩnh vực này - trong đó có Brooklyn Brine. Là doanh nghiệp nhỏ, sản xuất hoàn toàn thủ công, Brooklyn Brine khởi nghiệp, theo đúng nghĩa đen, nhờ sức mạnh của một tấm ván trượt cùng chiếc chân phải mạnh mẽ của Shamus Jones.

“Ban đầu tôi chỉ có ý tưởng, chứ không hề có chiến lược gì hết,” Jones chia sẻ vào giờ nghỉ giữa những chuyến giao hàng. “Tôi biết mọi người đều thích những thứ mới mẻ, và tôi có thể thu gom các món rau quả trong vùng - những thứ chỉ cho thu hoạch trong thời gian ngắn - đem ngâm để mọi người có cơ hội thưởng thức chúng quanh năm. Tôi đã hỏi người làm ở nhà hàng đối diện khu phố tôi sống, xin phép dùng căn bếp vào buổi tối khi anh ta đã đóng cửa quán. Tôi không có hạn mức tín dụng, nên không thể điền vào đơn cam kết tín dụng hay giấy tờ gì tương tự, đơn giản là ông ấy tin tôi. Vẫn có nhiều người như thế mà.”

Là dân Brooklyn chính gốc, nhưng Jones từng sống, làm việc tại Seattle một thời gian. Tại đó, anh học được cách ngâm để bảo quản mùi vị độc đáo (và rất đáng đồng tiền bát gạo) của loại nấm mỡ mọc dại tại vùng núi Cascade. Nấm mỡ không hợp với vùng Brooklyn, nhưng thành phố có những nhóm cư dân rất sôi nổi thuộc nhiều chủng tộc đa dạng, sẵn sàng đánh giá cao mọi loại rau quả ngâm. Lấy động lực từ tiềm năng của thị trường, Jones bắt đầu thử nghiệm các công thức khác nhau. Cuối cùng, vào một buổi sáng nắng ấm tháng tám năm 2009, anh cho mẻ sản phẩm đầu tiên vào ba lô, chộp lấy chiếc ván trượt, rồi lên đường.

Trượt qua hết khu phố này đến khu phố khác, để lại phía sau mùi hương thoang thoảng của tỏi và thì là, Jones dừng chân tại các cửa hàng thực phẩm khu Greenpoint, Williamsburg và các vùng lân cận. Mỗi lần gặp một chủ cửa hàng, anh lại trang trọng mở lọ, mời họ nếm thử. Gần như hiệu nào cũng đồng ý đặt hàng. Chỉ ít tháng, anh đã bán được một nghìn lọ mỗi tuần, và Brooklyn Brine trở thành một nhãn hiệu thực thụ. Thành công ấy là dựa trên hương vị. Jones còn khám phá ra cách biến cà tím, củ cải đường, các loại rau quả khác thành nước cốt, giúp bổ sung thêm hương vị cho món ăn tựa cách người ta hay dùng rượu. Sản phẩm đột phá nhất của anh - cuống tỏi ngâm - đã thắng giải tại Hội chợ Rau quả ngâm Quốc tế 2009, nhanh chóng kéo theo các cuộc gọi điện đặt hàng từ những hiệu bán lẻ đầy hăm hở mãi tận Manhattan, Boston.

Trong một số trường hợp, khách hàng càng thích thú hơn nữa bởi dòng in thanh nhã trên chiếc lọ Brooklyn Brine, ghi chú rằng toàn bộ nguyên liệu bên trong đều được trồng tại New

York, hoàn toàn tự nhiên. Dùng những nguyên liệu địa phương và tự nhiên như thế phù hợp với quan điểm của Jones. Shamus Jones là người ăn chay, luôn lo lắng về ảnh hưởng môi trường của việc vận chuyển thực phẩm qua hàng trăm, hàng nghìn dặm. Anh cũng hăng hái sống đúng theo các quan điểm của bản thân - những điều anh thực sự trân trọng - thông qua công việc, kinh doanh. Anh cương quyết, “Chúng tôi không muốn bị cho là những tay hoạt động môi trường vênh váo, huênh hoang hay những kẻ lập dị.” Jones quả quyết làm ngơ với chính trị, sẵn sàng giữ lập trường cho riêng mình, nhưng cũng muốn công ty thành công vì nó thực sự sản xuất được rau củ ngâm tuyệt ngon. Tình cờ là những nguyên liệu tươi nhất, hương vị hấp dẫn nhất lại đến từ các nông trại nuôi trồng theo phương pháp hữu cơ ngay trong vùng. Một sự cân bằng tương tự sẽ giải thích cho việc anh trung thành với sản xuất theo quy mô nhỏ. “Chúng tôi đang thành công bằng cách sản xuất ở quy mô cho phép đóng chai thủ công toàn bộ. Đó là cách chúng tôi thành công trong thời gian ngắn, và tôi dự định sẽ duy trì việc này một thời gian dài.”

Ở tuổi hai mươi chín, Shamus Jones cho biết anh đoán chắc mình đã tìm ra công việc muốn làm trong suốt phần đời còn lại, và cả nơi chốn anh muốn sống. Thực tế, anh không tách biệt công việc với các yếu tố khác liên quan đến hạnh phúc - cảm quan về địa điểm, bạn bè, gia đình, niềm vui v.v... Trong quan điểm lẫn cảm nhận của anh, một cuộc sống trọn vẹn là sự hòa trộn hoàn toàn, cho phép anh tìm được những mối liên kết, quan hệ xuyên suốt mọi lĩnh vực. Anh muốn bán rau củ ngâm cho hàng xóm, đồng thời gặp gỡ họ khi ra ngoài chơi buổi tối. Và dù đang làm việc kinh doanh hay mua đồ dùng, sắm sửa quần áo, anh đều thích thể hiện quan điểm cá nhân. Anh nghi ngờ những thể chế lớn, bao gồm cả chính phủ và các doanh nghiệp lớn, đồng thời rất ương bướng bảo vệ quan điểm sống theo cách riêng của bản thân.

“Chỉ một mình mẹ tôi nuôi tôi lớn. Bà luôn nhấn mạnh mặt khả quan của mọi việc, hiểu rằng mọi lựa chọn của chúng ta đều sẽ dẫn đến một hệ quả. Tôi bắt đầu say mê trượt ván vào khoảng năm 1989, 1990. Đó là một thú vui khá nổi loạn. Bạn giao du với những kẻ kỳ lạ, lập dị, nhưng cũng có yếu tố chính trị ở đây. Các bạn bè giúp tôi mở mắt rằng chúng ta không nhất thiết phải làm mọi việc theo cách truyền thống. Đừng tin rằng bạn nhất định cần có 2 đứa con rười rượi và sống cuộc sống hết những người khác. Với tôi, điều quan trọng là biết suy nghĩ cho bản thân, và sống một cách hữu ích, công bằng cho mọi người.”

Góc nhìn nhạy cảm về đạo đức như một cựu đảng viên khiến Jones gần như là mô hình mẫu mực cho thế hệ của mình. Thế hệ đó trưởng thành vào thời điểm tiền bạc lẫn công việc không còn là vấn đề dễ dàng cho bất cứ ai. Thực vậy, ngay cả khi Đại khủng hoảng bắt đầu nguội đi, nhiều chuyên gia vẫn dự đoán rằng thời kỳ tiếp tới sẽ kéo dài với tỉ lệ thất nghiệp ở mức cao, đặc biệt ở thành phần công dân nam. Lý do chủ yếu cho sự bi quan này xoay quanh mức tiêu dùng ngày càng giảm (người dân Mỹ vẫn đang trong quá trình hồi phục khỏi khủng hoảng nợ) và tín dụng thắt chặt. Điều đó sẽ giới hạn lượng công việc được tạo ra khi các doanh nghiệp mở rộng làm ăn. Xu hướng này đồng nghĩa với việc mọi thứ sẽ càng khó khăn hơn nhiều cho tầng lớp thanh niên để xây dựng cuộc sống có mục đích và ý nghĩa. Chìa khóa giải pháp nằm ở sự sáng tạo, cải tiến, và năng lượng từ chính bản thân họ nhắm đối đầu với thử thách.

Thế hệ của Shamus Jones dường như được trang bị rất tốt để đối chọi với thử thách. Những công dân Millennial - thế hệ ra đời trong khoảng 1980-1998 - có hướng tiếp cận toàn diện hơn đối với cuộc sống cùng công cuộc tìm kiếm ý nghĩa trong mọi việc mình làm. Được đề cập đến lần đầu tiên bởi nhà nhân khẩu học Neil Howe và Williams Straus trong quyển sách của họ: *Millennials Rising* (tạm dịch: *Sự trỗi dậy của thế hệ Millennial*), thế hệ này là tập hợp những công dân thấm nhuần nhất các giá trị đạo đức, dân tộc, cũng như hòa hoãn về tôn giáo bậc nhất trong lịch sử Mỹ. Thế hệ Millennial mang thái độ sống khoan dung, lãnh đạo tất cả những hội nhóm ủng hộ hôn nhân đồng giới, đòi quyền lợi cho dân nhập cư. Họ cũng gắn bó hơn với đời sống cộng đồng, minh chứng là tỉ lệ đi bầu và hoạt động tình nguyện rất cao, đồng thời (hẳn một phần do sự kiện cuộc tấn công 11 tháng 9) có lòng yêu nước mạnh mẽ. Là thế hệ đầu tiên nổi lên giữa thời đại Internet và tường tận về truyền thông, họ ghìm mình khỏi cuộc hăng say mua sắm và khao khát những điều đích xác, sáng tạo.

Với số lượng xấp xỉ chín mươi triệu, thế hệ Millennial lớn hơn thế hệ Baby Boom - ra đời sau

thể chiến thứ 2 - khoảng 20%, nhưng lại nổi bật không phải nhờ số lượng. Theo một khảo sát diện rộng vào năm 2008, được thực hiện bởi doanh nhân công nghệ Eric Greenberg, thế hệ này lạc quan vô cùng, với gần 80% cho biết họ có nhiều cơ hội đóng góp cho thế giới hơn so với các nhóm thế hệ trước, và 85% cho biết họ cảm thấy mình cần phải dẫn dắt xã hội thực hiện những thay đổi tích cực [61]. Thế hệ Millennial cảm nhận bối cảnh hậu khủng hoảng như một khởi đầu mới trên nhiều khía cạnh. Xét cho cùng, ngay từ đầu họ có ít thứ để mất hơn. Theo DEMOS - một nhóm nghiên cứu đặt trụ sở tại Washington, D.C. - thì 34% công dân ở nhóm tuổi 18 đến 34 không có bảo hiểm y tế [62]. Và trong khi những người khác bứt rứt không yên về khoản tiết kiệm lương hưu [63] hay tài khoản ngân hàng trống rỗng, thì các công dân Millennial cảm thấy hạnh phúc hơn các thế hệ công dân Mỹ khác 24%. 50% công dân Millenium tin rằng “một năm nữa tôi sẽ còn tốt hơn bây giờ nhiều.”

Jones, người làm rúng động thị trường chuỗi cửa hàng bán lẻ bằng hợp đồng cung cấp cho Whole Foods, trò chuyện một cách phấn khởi về việc thuê bạn bè làm việc với mức lương tốt, cung cấp bảo hiểm y tế, đóng góp cho nền kinh tế Brooklyn, quảng bá những sở thích khác nhau của công chúng đối với rau củ ngâm đa dạng, chất lượng cao. Anh cho biết, “Mọi người đang bắt đầu hiểu ra rằng thực phẩm cũng có thể là một dạng thức nghệ thuật. Có những thành phần, yếu tố làm nên món ăn khiến cho nó rất khác biệt, và tôi thích mang đến cho mọi người trải nghiệm đó.”

Dù lúc bấy giờ thì chưa ý thức ra, nhưng trong khi Shamus Jones trượt vòng quanh Brooklyn với những lọ rau củ ngâm mẫu, chính anh đã trở thành một phần trong xu hướng tái định hình cuộc sống và môi trường kinh doanh tại ngoại ô vốn tồn tại đã hơn một thập kỷ. Anh đến được địa điểm quan trọng cho hành trình của mình - số 95 Broadway, một hàng thịt khiêm tốn với các ô cửa kính và rèm trắng - xanh. Cửa hàng Marlow & Daughters bán thịt bò, thịt heo thượng hạng nhất thành phố New York cùng với hàng loạt sản phẩm đa dạng sản xuất tại Brooklyn. Đây cũng là một trong bốn cửa hàng kinh doanh được thành lập bởi hai doanh nhân trẻ: Mark Fifth và Andrew Tarlow - hai chàng chiến hữu nổi tiếng trong công cuộc hồi sinh thành phố. Năm 1998, họ khai trương một cửa hàng do trong khu lân cận thực sự không có một nơi nào để ăn uống. Đó là bước ngoặt đánh dấu thời kỳ phục hưng của Brooklyn, và quan trọng hơn nữa, là lối sống được xây dựng cẩn thận trong cộng đồng ngoại ô.

Các tiêu chí của họ - thành thật, khéo léo, lương thiện, cùng các tiêu chuẩn thông thường khác - nghe như một bộ quy tắc danh dự hơn là một tuyên ngôn tư bản chủ nghĩa, nhưng lại rất phù hợp với sự nhạy cảm nơi đối tượng khách hàng họ nhắm đến. Cũng như chính Brooklyn, họ là những người nghiêm chỉnh, sở hữu một chút khiếu khôi hài. Xét cho cùng, Brooklyn luôn đứng dưới chiếc bóng lớn của Manhattan đầy quyền lực và bị ám ảnh bởi nỗi sợ bị cho là dưới cơ, một nơi “hòa bình và dân chủ” mà dân di cư, dân buôn và các gia đình trung lưu luôn tìm được sự hỗ trợ, khích lệ, mà không cần đến những mách khéo, vờ vịt như ở Park Avenue hay Upper East Side.

Tarlow và Firth định cư tại Brooklyn bởi cùng nguyên do như mọi người khác: vùng ngoại ô có giá thuê nhà phải chăng, giao thông thuận tiện, và không bị áp lực từ châm ngôn nhiều-hơn-là-tốt-hơn thống trị Manhattan suốt cuộc chạy đua gia tăng nợ nần dẫn đến Đại khủng hoảng. Vụ kinh doanh đầu tiên của họ là một quán ăn mang cái tên cực kỳ đơn giản “Diner” tọa lạc tại toà nhà Kallman được đúc sẵn, nhưng vốn từ lâu không còn hoạt động. Kể từ Đại khủng hoảng, nó nằm đó, dưới bóng râm của Williamsburg Bridge, nơi góc phố Broadway và Berry. Xung quanh là khu dân cư đông đúc gồm các gia đình trung lưu và thanh niên, những người đang đeo đuổi giấc mơ của mình nơi thành phố lớn nhưng lại không thể tìm được một đĩa thức ăn giá phải chăng gần nhà.

“Chỗ này thực sự chẳng có ai ngó ngang tới,” Tarlow nhớ lại. Bấy giờ việc mở cửa hàng “hoàn toàn nhắm đến mục đích phục vụ cộng đồng.” Thực tế, khi anh và Firth lập nên Diner với 100 nghìn đô cùng rất nhiều công sức vận động tay chân, họ chỉ đơn thuần cố gắng tạo một điểm dừng chân cho mọi người thưởng thức súp, các món hầm hay hamburger cũng như sự dễ

chịu khi được phục vụ bởi một nhân viên niềm nở, được dành thời gian ở cạnh bàn.

Thực đơn bấy giờ - bao gồm cả các món đặc sản mỗi ngày - được làm dựa trên nguồn cung thịt, rau tại địa phương, cá dưới sông ngòi trong vùng. Lựa chọn này một phần bắt nguồn từ sự nhạy cảm của hai ông chủ đối với các vấn đề môi trường, năng lượng. Tarlow nhận thấy rằng vận chuyển thực phẩm sẽ tạo thêm lượng lớn khí nhà kính, do đó thực phẩm cung cấp tại chỗ là lựa chọn tốt nhất. Nhưng chính sách đó cũng phải dựa trên khẩu vị khách hàng. Các thứ trồng tại địa phương luôn tươi hơn, và Tarlow rất quyết tâm đem lại cho người dân trong vùng những nguyên liệu tuyệt nhất. Đây không phải chiến lược quảng cáo. Anh giải thích, "Chúng tôi không dùng những từ như "gà thả vườn", và rất hiếm khi đề cập đến nguồn gốc món ăn trong thực đơn." Tuy nhiên, khi chất lượng các món được chú ý, và khi có người hỏi, nhân viên tại Diner sẽ vui vẻ giải thích xuất xứ nguyên liệu cùng cách chế biến chúng.

Thái độ cởi mở là một phần trong hình mẫu kinh doanh của Tarlow. Anh thuê nhân viên dựa trên phẩm chất cũng như kinh nghiệm, vì muốn xây dựng quan hệ lâu dài, tích cực với khách hàng. Vòng luân chuyển nhân viên tại Diner chậm tới mức mỗi người ở lại trung bình cũng hơn bốn năm. Hầu hết đều thích nơi đây đến nỗi vào ngày nghỉ cũng đến dùng bữa. Cung cách làm ăn này tiếp tục được duy trì tại, rồi tại Marlow & Daughters, cũng như tại hai nhà hàng khác của công ty: một quán thức ăn Ý tên Roman's và nhà hàng Marlow & Sons - nhà hàng được tờ *New Yorker* miêu tả là "một quán ăn nhà binh kiêm quầy bar, quán rượu, quán hầu." Tarlow phải thừa nhận đó là một nơi chộn rộn, ồn ào đối với nhiều người, và anh nói thêm, "Nó lại còn rất đông. Nhưng với nhiều đó không gian thì chúng tôi chỉ có thể làm được vậy thôi. Cách thức như thế có thể thành công tại Texas hay không? Không thể. Tại một trung tâm lớn nào khác cũng không được. Cách thức đó rất Brooklyn."

Tarlow có ngoại hình rắn rỏi, đôi mắt xanh lam, mái tóc màu nâu và gương mặt dễ chịu, thân thiện. Ở tuổi ba mươi chín, anh có hơi lớn hơn thế hệ Millennial - thành phần thực khách chủ yếu của quán. Nhưng anh có thể được xem như thuộc về thế hệ đó khi thể hiện tất cả quan điểm của họ. Một buổi trưa ngày thứ tư, anh ngồi tại chiếc bàn lớn phía sau quán Marlow & Sons, xem các nhân viên phục vụ đám đông thực khách - dòng người liên tục đến quầy lấy các món ăn mang đi. Sự náo nhiệt đó làm người ta liên tưởng đến việc làm ăn đầy lợi nhuận, và Tarlow cho rằng tất cả những chốn kinh doanh của mình đều làm ra tiền. Tuy vậy, chỉ mới gần đây anh đã cố ý cài đặt thêm một hệ thống theo dõi doanh thu/ lỗ lãi. Chỉ đến lúc đó anh mới thỏa mãn khi biết rằng cuối mỗi kỳ trả lương, nhân viên đều được chi trả đủ, anh cũng có lương, và lại còn đủ để chi 7% tiền lời mỗi ngày cho thức ăn/nước uống miễn phí.

Phương pháp quản lý tài chính lỏng lẻo này bắt nguồn từ những tiêu chí ban đầu của Tarlow và Firth. "Chủ đích thực sự không phải để kiếm tiền. Chỉ mới trong năm vừa qua chúng tôi mới cố gắng chứng tỏ mình có thể mua các nguyên liệu này, cung cấp thức ăn ở mức giá này mà vẫn có lợi nhuận." Giá cả tại Marlow & Sons cao hơn chút đỉnh so với mức mọi người hình dung tại một nhà hàng kinh doanh theo chuỗi. Ví dụ, một phần sandwich ăn trưa làm từ thịt bò nuôi bằng cỏ giá 9 đô rưỡi, và bữa tối với thịt gà khai vị giá 22 đô. Thế nhưng mọi người dường đều hiểu mình đang trả tiền cho các nguyên liệu và sự phục vụ tốt hơn, cùng với lợi ích vô hình khi có được một địa điểm độc đáo, thân thiện trong khu vực.

Dù có lẽ không ai nói ra được, nhưng việc họ sẵn sàng xem trọng các giá trị hơn giá cả đã tránh được cuộc chạy đua tự sát về giá có thể dẫn đến hệ quả tiêu cực trong thời buổi khủng hoảng kinh tế. Ví dụ điển hình cho điều này là tại Nhật Bản, nơi thời kỳ trì trệ kinh tế kéo dài khiến các cửa hiệu mì phải giành giật khách hàng với giá không thể thấp hơn được nữa. Tình trạng phá giá dẫn theo tác hại đối với vấn đề tu sửa quán xá, lương nhân công và lợi nhuận. Các nhân viên làm việc ở những quán mì mất thu nhập, nền kinh tế lại càng tổn thất nặng hơn, thế là mọi người đều chịu thiệt. Cần nhắc đến ví dụ này, càng dễ thấy cách tiếp cận của Tarlow giúp anh có được chỗ đứng tốt trên thị trường như thế nào. Anh không chỉ cung cấp sản phẩm chất lượng cao, mà còn tạo ra một chỗ làm ăn tốt trong vùng. Như anh nói, đó cũng là lý do nhiều người thà chi 15 đô mỗi tuần tại Marlow & Sons thay vì mua sandwich với giá chỉ 5 đô tại các quầy thức ăn nhanh.

Thành công này là một niềm tự hào đối với Tarlow, nó cho phép anh thể hiện với bất cứ ai tò mò về tính thực tế, hiệu quả của việc kinh doanh lấy cộng đồng làm nền tảng. Nhưng ngay từ đầu Tarlow đã ưu tiên cống hiến cuộc đời tại một nơi anh có thể cảm nhận được những mối quan hệ đầy ý nghĩa với xóm giềng. Khi Đại khủng hoảng đến, anh nghe được những mối lo ngại và nhiều lời bàn lùi từ nhân viên, bèn tập hợp họ lại, thảo luận về cách giúp đỡ.

Tarlow kể, “Tôi thực sự đã tạo được ấn tượng với nhân viên rằng, thứ duy nhất không cần phải bàn đến ở đây là cuộc khủng hoảng. Mọi người cần phải ngồi lại, tận hưởng tính nhân văn khi thưởng thức một bữa tối. Nếu họ chỉ định ra ngoài ăn một lần mỗi tuần hay mỗi tháng, chúng tôi muốn họ ít nhất cũng đến quán này thay vì chọn nơi nào khác.”

Việc cấm tiết thái độ tiêu cực, rầu rĩ là hoàn toàn nhất quán với mục tiêu nhân văn của Tarlow. Với anh, chất lượng phải bắt đầu từ bên trong bằng thái độ trầm ẩn, cảm thông. Anh muốn sống theo cách này tại nơi mọi người gần gũi với nhau, gặp gỡ nhau trên phố, thích dùng bữa nấu bởi ai đó họ quen biết. Một cuộc sống khá tương tự như ông bà của anh khi họ sống tại Brooklyn.

Tarlow giải thích, “Tôi trưởng thành tại Long Island. Ông bà tôi từng sống tại Brooklyn.” Khi đến tuổi có thể chọn nơi sinh sống, anh cũng như nhiều người cùng thế hệ đã chọn quay về trung tâm thành phố. Động thái này lại là một biểu hiện nữa cho tình cảm của thế hệ Millennial đối với Thế hệ Vĩ đại trải qua cuộc Thế chiến, cùng hứng thú của họ đối với các giá trị truyền thống của người Mỹ như tính tự hào về cộng đồng, cam kết của một công dân, cùng sự quả quyết duy ý chí tồn tại ở những khu dân cư lâu năm. Tại Flatbush và Canarsie, người ta nói: “Không phải tự dựng khơi khơi mà lại như thế,” Khu New York sẽ luôn luôn ủng hộ cộng đồng tinh hoa đa sắc màu, luôn luôn là một nơi đáng tự hào để những con người mới có cơ hội làm nên chuyện. (Ngay cả hiện giờ, cứ mỗi 5 người Mỹ lại có một người có cha ông đời trước là di dân đến định cư tại thành phố [\[64\]](#).)

Thế hệ Millennial đến sống tại Brooklyn đã giúp một cộng đồng nhiều huyền thoại hồi phục khỏi khoảng thời gian dài sa sút - tiêu biểu là vụ thất bại của đội bóng chày Dodgers vào thập niên 50 - để phát triển sự thịnh vượng, dân số và tính đa dạng. Rất tương tự như Detroit với những người lập kế hoạch luôn hình dung về tương lai, thành phố cũng có những khu dân cư lịch thiệp với nhà ở giá cả phải chăng, điều kiện mua sắm, giải trí tuyệt vời, tất cả đều nằm trong vòng một chuyến tàu điện ngầm Manhattan. Đó thật sự là biểu hiện mạnh mẽ cho niềm hy vọng, ước mơ của thế hệ Millennial, với hàng ngàn con người đang cảm rỗi cho cuộc sống dài lâu khi mua một căn nhà, xây dựng gia đình. Andrew Tarlow cùng vợ đang nuôi dưỡng ba đứa con trong căn nhà mua gần quán Diner, cả hai đều muốn ổn định cuộc sống tại đó. Anh nói, “Khu Long Island là dành cho cha mẹ tôi. Còn tôi thì xuất thân từ Brooklyn.”

Tiêu chí cho lối sống này trở nên rõ ràng nhất trong mắt Tarlow khi anh sẵn lòng sắp đặt chỗ ở quán để xóm giềng có dịp tổ chức những sự kiện quan trọng nhất. Sinh nhật, lễ kỷ niệm, mừng ngày lễ... là những dịp đặc biệt mà nhiều gia đình xóm giềng của Tarlow muốn tìm được một nơi thân thuộc ấm cúng cùng ngồi với nhau, nhưng anh thực sự bị ảnh hưởng sâu sắc bởi những lần khách hàng tìm sự dễ chịu tại Diner hay Marlow & Sons trong những dịp có ý nghĩa sâu sắc. Tarlow nói, “Nếu gia đình nào đó có người qua đời, chúng tôi rất muốn họ đến đây cùng chia sẻ.”

Vài ngày trước khi chúng tôi gặp Tarlow, một khách hàng chơi cho ban nhạc địa phương đã mất. Những người bạn cùng ban nhạc, gia đình, bạn bè của vị khách đó đến tưởng niệm tại chính nơi họ từng tụ họp ít nhất một lần mỗi tuần trong suốt nhiều năm. Tarlow dọn bữa cho họ, rót thức uống cho họ đến tận khuya, và khi họ muốn thanh toán hóa đơn, anh không để họ làm thế. Anh nói, “Đó là một của tính cộng đồng.” Anh nói thêm rằng đó không phải chiến lược kinh doanh, chỉ là một phần trong cuộc sống, cố gắng tìm kiếm những giá trị, ý nghĩa trong từng khoảnh khắc.

Khi Andrew Tarlow nói về những niềm vui, nỗi buồn mà anh chia sẻ cùng khách hàng, giọng

của anh trầm bổng, giai điệu nhẹ nhàng. Gần như đang hát một bài tình ca. Theo lời khách hàng - cũng là láng giềng của anh, Porter và Hollister Hovey - giọng anh có cao độ hoàn hảo.

Chi em nhà Hovey (Porter hai mươi bảy tuổi, Hollister ba mươi mốt) không cần một bài thuyết giảng về món gà thả vườn khi đọc một bản thực đơn, cũng không đòi hỏi câu chuyện tình vi đăng sau nhành thì là trong món súp. Điều họ *thực sự* cần, điều họ đến Brooklyn tìm kiếm, là cơ hội được sống tại một nơi tạo cảm giác vững vàng, gần như lâu bền, một nơi chân thành, đặc sắc. Lịch sử của nơi đây kéo dài về tận thời người Hà Lan đến định cư và thời Nội chiến. Những người con nổi tiếng của nơi đây bao gồm cả Walt Whitman và Spike Lee. Vài căn nhà cổ vẫn còn tồn tại qua thời thuộc địa, nhưng hầu hết những căn nhà bằng gạch, đá của thành phố được xây giữa những năm 1860 - 1930. Những cây cối rậm rạp toả bóng mát cho một số dãy nhà đã có tuổi đời tương đối đáng kể.

Các chuyên gia về cộng đồng sẽ bảo bạn rằng kiến trúc tạo nên sự khác biệt. Những khu căn hộ chắc chắn, kiểu truyền thống cùng những dãy nhà liên kế mời mọc những ai muốn ổn định cuộc sống và thích ý tưởng sống tại một nơi vốn là mái ấm cho tầng lớp trung lưu ít nhất cũng đã một thế kỷ. Một nhà sử học địa phương, Francis Morrone, quan niệm rằng những khu xóm giềng gắn bó góp phần tạo nên danh tiếng cho cộng đồng về tính bền bỉ kiên cường. “Sức quyến rũ của Brooklyn liên quan đến việc tồn tại,” Morrone cho biết thêm khi đi bộ quanh thành phố, rảo bước đến dự hội thảo về sự phát triển, tăng trưởng của vùng. Thành phần tham dự có những người thường để mắt nhìn đám trẻ con chơi đùa trên phố, ngửi được hương thơm của rất nhiều bữa tối được chuẩn bị trong rất nhiều căn bếp, những người mà lập tức ý thức được cảm giác không bao giờ lỗi thời của việc chăm sóc xóm giềng.

Cảm xúc cũng là vấn đề quan trọng trong thiết kế, Morrone chia sẻ. Brooklyn gần như bị bỏ quên trong thời kỳ của những chương trình tái tăng trưởng vĩ đại sau Thế chiến thứ hai, dành cố gắng trồng cây vào những toà nhà cổ lớn. Điều đó có nghĩa rằng chúng có thể bị đòi hỏi, tái chức năng bởi các thế hệ sau, những người ưa chuộng các khu dân cư đông đúc, độc đáo. Những viên gạch nâu cứng cáp cùng các toà chung cư cung cấp đủ không gian cho các gia đình thuê ở với mức giá rẻ hơn tại Manhattan nhiều. Điều đó càng hấp dẫn mọi người ở lại dài lâu.

Lối sống chú trọng việc đi bộ thay vì lái xe hơi khuyến khích người dân hàng ngày lui tới các cửa hàng thịt, cửa hàng rau quả thay vì lái xe đường dài hàng tuần tới siêu thị. Nhịp điệu cuộc sống như thế đã đưa người dân đến với các khu chợ địa phương, từ đó nuôi dưỡng những mối quan hệ đáng tin cậy, hỗ trợ lẫn nhau. Những cuộc trò chuyện mở đầu bằng câu “Hôm nay anh/chị thế nào?” chính là đại diện cho những giá trị sâu sắc của cuộc sống tại Brooklyn. Đó là mối liên lạc mỗi ngày với ai đó đến từ nơi khác, thậm chí có thể nói thứ ngôn ngữ khác, khiến cuộc sống càng thú vị hơn.

Mọi người khắp nơi trên thế giới đều nhận ra sự đa dạng này và chị em Hovey biết được điều đó khi bạn bè của họ từ Scandinavia đến thăm. Thay vì băng qua cầu để thăm phố Tàu và Little Italy, các vị khách của hai chị em thích những khu dân cư đa sắc tộc của Brooklyn hơn - bao gồm cộng đồng Mỹ La Tinh, Ca-ri-bê, châu Á, Nam Mỹ, và Do Thái chính thống. Ở nơi này, họ khám phá ra những khu mua sắm đầy các cửa hàng, nhà hàng độc đáo thay cho các chuỗi cửa hàng, các hiệu thức ăn nhanh quen thuộc. Porter Hovey giải thích rằng, chẳng có gì ở nơi đây tạo cảm giác mô phạm cả.

Nói *mô phạm* là Porter muốn nhắc đến dịch vụ, sản phẩm tạo ra bởi những tri giác sai lầm. Theo cách này, những cái tên thức uống Ý như *grande, venti* tại các chuỗi cửa hàng cà phê có đại bản doanh tại Seattle có thể trở thành mô phạm. Tương tự đối với các món nội thất “mỹ thuật cổ” bán tại những cửa hàng sang trọng hay quần áo bắt chước kiểu của thời kỳ 1919 - 1930 trưng bày tại các trung tâm mua sắm vùng ngoại ô. Bất cứ khi nào một món đồ được quảng cáo theo kiểu phủ nhận gốc gác của nó, Porter đều cảm thấy bị lừa đảo. Chính sự lừa đảo đó khiến cô khó chịu chứ không phải bản thân sản phẩm.

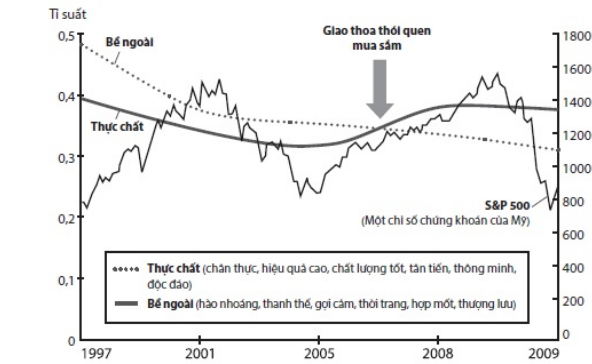
Porter không có ý nói mọi thứ cô mua đều nên được làm thủ công. Thay vào đó, cô nói, cô muốn sự thành thực. Gần đây các quảng cáo xe hơi Kia kể lại việc hãng này đã khởi sự từ việc

sản xuất xe đạp khiến cô cảm thấy rất hợp lý. (Kia chẳng cần phải tạo ra những chiếc xe biết chứng tỏ, họ chỉ việc trung thực với lịch sử của nó.) Đồ nội thất IKEA cũng đưa ra thông điệp tương tự. Hollister cho biết thêm, “Bạn không nhất thiết phải mua đồ mỹ thuật cổ ở mọi nơi hay sở hữu mọi thứ độc đáo... bạn chỉ cần vài thứ để tạo ra phong cách của riêng mình.”

Cũng như Porter Hovey giải thích, cô không “chống đối thương hiệu” theo kiểu hoàn toàn phủ nhận các mặt hàng tiêu dùng. Thay vào đó, cô chỉ muốn những thứ mình sử dụng và giữ trong nhà truyền đạt được quan điểm của bản thân. Đôi khi điều này có nghĩa cô sẽ đến mua hàng tại IKEA để có được giá hời cho món hàng sản xuất số lượng lớn, nhưng đôi khi cô phải trả nhiều hơn cho một món hàng đặt làm riêng hoặc có xuất xứ từ trong vùng. Nhu cầu hướng tới ý nghĩa thực chất của chủ nghĩa tiêu dùng là bằng chứng cho dữ liệu gần đây nhất trong BrandAsset Valuator của chúng tôi:

- 85% (trên tổng dân số) đồng ý chi trả nhiều hơn cho hàng hoá/dịch vụ chất lượng cao hơn.
- Chỉ 24% (trên tổng dân số) ưu tiên chọn các nhãn hiệu nổi tiếng. (Với thế hệ công dân Millennial, con số chỉ là 21%.)
- Chỉ 15% (trên tổng dân số) đồng ý chi trả nhiều hơn cho các nhãn hiệu củng cố địa vị xã hội.

Xu thế này cũng có thể được tìm thấy trong dữ liệu về hành vi tiêu dùng trong những năm trước cuộc khủng hoảng, chỉ tiết như bảng 5.1. Năm 2005 và 2006, người dân Mỹ đột ngột thay đổi mục tiêu hứng thú từ những thứ tạo nên hình ảnh bên ngoài (địa vị, lòng tự tôn) sang mua các thứ giúp họ cảm thấy hạnh phúc hơn (niềm tin, ý nghĩa). Chúng tôi khám phá ra điều này bằng cách thực hiện một phân tích nhân tố dựa trên dữ liệu có sẵn về các tiêu chí quyết định thói quen mua sắm của người tiêu dùng. Ngay cả khi nền kinh tế đang thịnh vượng, xu hướng chi tiêu vẫn dịch chuyển từ những thứ đập ngay vào mắt sang mục đích làm phong phú bản thân. Điều này cho thấy có lẽ mọi người đang dần ý thức được và lo lắng về vấn đề nuông chiều chính mình. Nói cách khác, chúng ta đã dịch chuyển cách nghĩ từ *các thứ mình có* sang *cách mình sống*.



Bảng 5.1 Mọi người có ý thức được sự lãng phí của mình và tìm cách điều chỉnh?
Nguồn: BrandAsset Valuator 2009.

Brooklyn là biểu tượng cho một nước Mỹ đang dần tháo gỡ lòng tự tôn và mảnh khoé, lột bỏ những lớp vỏ, mã ngoài dư thừa xa hoa để phô bày chân lý cơ bản về những điều thực sự khiến chúng ta hạnh phúc. Các thương hiệu lớn vẫn có thể thực hiện chức năng đó, nhưng giá trị của chúng không còn rõ ràng như trước nữa. Như đã nói, hiện giờ chỉ có 15% dân chúng tình nguyện chi mức giá cao hơn để mua hàng của các nhãn hiệu “giúp gia tăng địa vị xã hội.” Thay vào đó, việc tưởng thưởng cho lòng tự tôn trở nên tinh tế hơn và được thỏa mãn từ bên trong mỗi người. Bạn có được điều đó từ việc thể hiện những quan điểm sống của mình, từ những mối quan hệ thân thiết, những ý tưởng mình ôm ấp, và sự sáng tạo của chính bản thân.

Mặc dù đều có công việc toàn thời gian tại những công ty máu mặt ở Manhattan, chị em

Hovey chỉ nổi tiếng tại Brooklyn nhờ phong cách nhiếp ảnh cực kỳ độc đáo cùng sự cống hiến đối với những tác phẩm mỹ thuật cổ. Hai chị em cùng chia sẻ căn gác đầy những thú nhồi, các tác phẩm mỹ thuật và đồ nội thất từ nhiều thế kỷ khác nhau, bao gồm cả những cái tủ thuốc và hình nộm của thợ may. Tại Brooklyn, họ đủ sức sở hữu một không gian đủ rộng để đặt một chiếc ghế bành cỡ lớn cùng mọi thứ đồ đạc, vật dụng trang hoàng khác, biến nơi đây trở thành nhà mình. Họ bắt gặp những thứ này - cũng như các thứ quần áo may tay, đồ thủ công, nữ trang - tại những cửa hàng khắp thành phố và phiên chợ cuối tuần có tên gọi Brooklyn Flea. Đây lại là một biểu hiện khác cho đặc tính của một nơi mà cuộc sống thành thị đồng nghĩa với việc được thưởng thức một sự tái sinh đặc biệt.

Phiên chợ được dân địa phương gọi là Flea đó rất giống những buổi họp chợ cuối tuần dưới hiên nhà hay những lô đất trống ở các thành phố khắp châu Âu trong suốt nhiều thế hệ. (Milan có chợ Cormanò, tại Brussels thì là chợ tại Place du Jeu de Balle.) Vào những tháng thời tiết tốt, chợ Flea hoạt động tại hai địa điểm: một tại Fort Greene, một tại Manhattan Bridge Overpass. Hàng trăm người buôn bán tham gia, buôn bán đủ mọi thứ từ đồ kiến trúc thanh lý đến quần áo cao cấp.

Người lập nên phiên chợ Flea, Eric Demby, cũng là một cư dân Brooklyn trẻ tuổi sinh trưởng tại nơi khác (chính xác là Maine) nhưng có ông bà sống tại nội thành Crown Heights. Anh cho biết ban đầu ở lại Brooklyn đơn giản vì chi phí rẻ, nhưng đã nhanh chóng nhận ra cộng đồng nơi đây đang phát triển thành một nơi dành cho những ai mang quan điểm giống nhau về một cách sống rất đặc biệt.

Demby chia sẻ trong lúc nghỉ giữa giờ để nhấp chút cà phê tại quán DUMBO General Store, “Tôi cảm giác được rất nhiều dự tính nơi những ai chuyển đến Brooklyn thời điểm này.” Anh mặc quần áo làm việc - áo sơ mi kẻ sọc vuông cùng quần jean nhàu nhĩ. Mắt anh được viền bởi đôi kính lớn thời trang gọng đen. “Mọi người đều theo đuổi một lối sống đặc thù tại Brooklyn. Hoặc họ tin rằng nó là đặc thù tại Brooklyn. Đó là cảm giác về không gian và sự gần gũi đáng kinh ngạc giống như người ta thường thấy ở thành phố New York. Ý tưởng ‘Trời, đúng chất Brooklyn đây’ đang lan rộng. Có biết bao nhiêu người mang tư tưởng tương tự đang cố gắng biến chúng thành hiện thực.”

Cũng như cách nhìn của Demby, ý tưởng làm sống dậy một Brooklyn hoàn toàn mới là rất mãnh liệt trong lòng mỗi người dân, điều này có thể thấy được thông qua cách họ tương tác tại những phiên chợ của anh. Khách hàng thích gặp gỡ những thợ thủ công, hoặc trong trường hợp đồ mỹ nghệ và hàng thanh lý thì là những “thợ săn” đem đến các món đẹp để, độc nhất vô nhị để rao bán. Tại chợ Flea, mọi người có thể biết về các nguyên liệu dùng làm trang sức hay lịch sử của một chiếc tủ cũ. Họ cũng có thể mặc cả.

Demby nói thêm, “Điều chúng tôi làm mang phong cách của một thị trấn nhỏ có quảng trường. Mọi người đều yêu thích không gian công cộng. Mọi người đều muốn tham gia với nhau. Chúng tôi tạo nên một sự kiện lớn, đầy hữu ích bởi mọi người đang bị sức ỳ từ việc bán lẻ. Giá cả tại chợ Flea được quyết định bởi mức bạn muốn trả.”

Quảng trường công cộng không chỉ là khái niệm tuyệt diệu cho Demby. Là cựu nhân viên hoạt động chính trị, anh từng làm việc trong ngành quan hệ công chúng với vai trò tác giả ở các mảng chính trị, âm nhạc, văn hóa. Trước khi tạo dựng Brooklyn Flea, anh thường xuyên viết cho tờ Brownstoner, một tờ báo mạng được thành lập để đăng những bài viết về bất động sản và những ý tưởng cấp tiến. Tờ báo nhanh chóng phát triển sang nhiều lĩnh vực khác. Người biên tập đồng thời là người sáng lập tờ báo, Jonathan Butler, cho biết, tờ báo đề cập đến “tất cả những chủ đề khác nhau ảnh hưởng đến cuộc sống bên trong lẫn bên ngoài các gia đình tại Brooklyn.” Website có mục dành cho kinh doanh, các bình luận về quán xá, đường dẫn đến những trang truyền thông khác về thành phố cùng hàng tá blog viết về Brooklyn, bao gồm cả một blog xoay quanh lời hứa hẹn xây dựng một khu thể thao tại Flatbush.

Dù thành công của Brownstoner - một triệu rưỡi lượt viếng thăm mỗi tháng - là vinh quang

đáng kể của giới blog địa phương, điều Demby và Butler nhận ra là một cộng đồng trực tuyến địa phương có thể được biến thành cộng đồng thực. “Điều chúng tôi thấy là mọi người lên mạng để tìm kiếm cộng đồng, và trong hai năm vừa qua, họ lại quay về đời thực.” Demby và Butler đi tiên phong trong việc khám phá chu kỳ đúng đắn của tăng trưởng, gắn kết giữa các cộng đồng trực tuyến và ngoài đời thực. Thành công của chiến thuật này ra đời từ các bài viết về tình hình khách viếng thăm trên trang Amazon Alexa dành cho Brownstoner. Các bài viết cho thấy con số lượt viếng thăm trang Brownstoner đã tăng gấp ba kể từ thời điểm ra đời - năm 2009. Phiên chợ mà Demby và Butler tạo ra thu hút hơn 150 người buôn bán cùng 20 nghìn người mua sắm vào ngày đầu tiên trong tháng tư năm 2008. Kể từ đó, tiếng tăm của phiên chợ chưa bao giờ thuyên giảm. Sự pha trộn giữa các tay buôn đồ cổ, đồ gia dụng, quần áo cũ, đồ mỹ thuật đem đến cho chợ Flea cảm giác của một cuộc đi săn hàng mót mỗi tuần. Hai tá quầy thức ăn đem lại số lượng rất phong phú thức ăn thức uống cho mọi người. Trong số những quầy nổi tiếng nhất có Asia Dogs (hot dogs với nguyên liệu đi kèm kiểu châu Á), Milk Truck (bán món pho mát thượng hạng chiên), và Red Hook Vendors bán một loại thức ăn đường phố bạn có thể bắt gặp tại một lễ hội ở El Salvador hay Guatemala.

Thức ăn và những người buôn bán lạ lùng đến mức các nhà phê bình văn hóa đã bàn về chợ Flea trên các kênh truyền hình và báo chí địa phương. Hashtag của trang Twitter @brooklynflea bật sáng mỗi tuần. Nhưng sự hấp dẫn chủ yếu nằm ở chính đám đông. Chợ Flea là nơi rất tốt để tìm kiếm các nhân vật nổi tiếng - những diễn viên tiếng tăm, nghệ sĩ, nhạc sĩ hay đến đây vào cuối tuần - nhưng dân thường thì hào hứng với cơ hội gặp gỡ bạn bè, trao đổi tin tức về chiến lợi phẩm đặc biệt nào đó có được từ một quầy hàng đầy ắp. (Trên bài báo đầu tiên viết về chợ Flea, anh chàng Guy Trebay của tờ *New York Times* đã viết về một khách hàng mua được thứ mà anh ta tin rằng là một bình cắm hoa Roseville nổi tiếng với giá chỉ 12 đô. Nếu nó là đồ thật thì phải đáng giá gấp mười đến ba mươi lần mức giá đó.)

Khi khách hàng có được những khoảnh khắc như trên chương trình *Antiques Road Show* đó, Demby biết mình đã làm tốt công việc. Anh chọn các thương buôn theo đúng cách một người quản lý tạo nên bộ sưu tập nghệ thuật. “Chúng tôi rất hòa hợp với nơi mình sống và hình ảnh của Brooklyn. Chúng tôi hành động có phương pháp, và luôn muốn Flea mang tinh thần dân chủ.” Trong tâm trí Demby, *dân chủ* mang nghĩa chào đón mọi người, sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu về những mặt hàng mới với giá cả tốt hơn cho người tiêu dùng thông qua ứng dụng trực tiếp nhất của nguyên lý cung cầu.

Trung thành với tinh thần của thành phố, Demby khẳng định sẽ là không đủ nếu chỉ đơn thuần mang người bán - người mua đến gặp nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho họ thực hiện mua bán ngắn hạn ở cấp độ đường phố. Anh nói, “Chúng tôi không muốn bị xem là những con buôn không chính quy.” Thay vào đó, anh muốn tạo ra một công ty bền vững, đóng góp cho sự sống còn của Brooklyn. Và anh tin mình đã làm được điều đó. “Chợ Flea có thể tẩy đi cảm giác của một điểm mua bán lừa đảo hạng hai. Nếu bạn muốn Brooklyn trở thành một thương hiệu lớn, vào thời điểm này, thì nó phải ở đẳng cấp quốc tế.” Tạo nên một cộng đồng đẳng cấp quốc tế duy trì được chất lượng xứng đáng có thể là mục tiêu hàng đầu cho bất kỳ ai gắn bó với nơi đây. Đạt được thành công như thế là họ thực đã biến Brooklyn thành một biểu tượng cho giá trị đích thực, đáng được trân trọng và tưởng thưởng trên khắp thế giới.

Áo thun “Brooklyn” truyền thống là kiểu mô phỏng mẫu của đội bóng chày Dodgers có bán trong catalog của Sears vào thập niên 1940. Chiếc áo bán chạy nhất ở vùng lân cận New York, nhưng khi Jackie Robinson phá vỡ rào cản sắc tộc vào năm 1947, và đội bóng với biệt danh “Bums” tiếng tăm cuối cùng cũng thắng giải World Series vào năm 1955, thì chiếc áo trắng với chữ xanh lam đã có chút tiếng tăm trên đất Mỹ.

Năm 2010, những mẫu áo thun in chữ “Brooklyn” trở nên có giá trên khắp thế giới. Những người bắt kịp xu thế thời trang mặc chúng tại Berlin và Luân Đôn, cũng như nhiều thiếu niên trên các chuyến tàu điện ngầm tại Tokyo. Brooklyn có ý nghĩa đối với hầu hết mọi người trên thế giới. Tại Brooklyn Industries, một công ty mười hai năm tuổi sản xuất áo thun Brooklyn

cho hàng trăm nghìn người trên khắp thế giới, theo đúng nghĩa đen, thì chiếc áo đại diện cho một phong cách sống có thể cô đọng lại trong ba từ: *Sống. Làm việc. Sáng tạo.*

Những từ ấy còn hơn cả một câu khẩu hiệu. Đó là nền tảng cơ bản cho sự ra đời của Brooklyn Industries vào năm 1998, khi hai nghệ sĩ - Lexy Funk và Vahap Avsar - gặp nhau tại Trung tâm Mỹ thuật Omi International tại phía Nam New York. Funk hồi tưởng lại, bây giờ bà đang phải đối mặt với hai vấn đề chủ yếu các nghệ sĩ phải đương đầu - ý tưởng và tiền. Nói đến ý tưởng, bà đã bắt đầu nhận thấy một công ty, đặc biệt là công ty có tiếng tăm về sản phẩm dùng hàng ngày, có thể tạo ảnh hưởng đáng kể tới văn hóa chẳng khác nào một tác giả hay nghệ sĩ. (Để hiểu hết về việc này, bạn chỉ cần nghĩ đến cách một nhà sản xuất xe hơi định nghĩa phong cảnh Mỹ hay cách Victoria's Secret tạo ảnh hưởng đến bạn về cách nhìn đối với tình dục.) Về khía cạnh tiền bạc, bà đã thấy rằng cách truyền thống để biến sáng tạo thành thu nhập - bán hàng thông qua cửa hàng trưng bày hay các nơi đông đúc khác - vô cùng hiệu quả, nhưng chỉ đối với số rất ít doanh nghiệp. Bà đặt câu hỏi tu từ, "Là nghệ sĩ thì bạn sẽ làm gì để thực sự tạo ra thu nhập? Bạn làm những công việc vớ vẩn kỳ quặc, kết quả là cảm thấy thoái chí."

Bắt đầu với một thiết kế cho túi đựng thư được làm từ nhựa vinyl tái chế từ các biển thông báo, Funk và Avsar thuê chỗ rộng rãi trong một toà nhà công nghiệp gần Brooklyn Navy Yard cũ. Nơi đây từng là nhà xưởng làm kim loại tấm lớn đến mức có thể chứa toàn bộ các biển thông báo. Chúng được lột ra, cắt, chỉnh kích thước, tạo dáng thành túi đựng. Hai người cũng sống tại đó, không cần máy sưởi hay điều hoà, một phần vì muốn chứng minh "Bạn có thể sống, làm việc, sáng tạo cùng lúc. Chẳng việc gì phải chia đời thành hai nửa, nửa cho công việc, nửa cho cuộc sống."

Avsar và Funk tự làm tất cả các khâu thiết kế, may vá, bán lẻ, sau đó bán qua phương thức truyền miệng cho đến khi mở được một hiệu bán lẻ tại Williamsburg. Cũng như các túi đựng đồ và những sản phẩm quần áo ra đời tiếp sau, cửa hàng là tác phẩm hai người tự thiết kế. Cảm giác về nơi đây hoàn toàn tạo được ấn tượng với những khách hàng lui tới. Lượng khách hàng đó đủ lớn để thu nhập đều đặn tăng lên. Chưa bao giờ nhận đầu tư từ bên ngoài, công ty tăng trưởng chậm chạp bằng cách cung cấp những sản phẩm mang một thông điệp nhất định. Các sản phẩm được trang trí dòng chữ "Brooklyn" và các chủ đề gợi đến thành phố truyền đạt tình yêu của họ đối với phong cách sống tại đô thị. Những món hàng khác, như áo thun mang khẩu hiệu chính trị, vừa có ý nghĩa tuyên ngôn vừa là món hàng chất lượng.

Funk, một phụ nữ ba mươi tám tuổi trông còn rất trẻ trung với mái tóc vàng ánh đỏ và đôi mắt xanh lam, nói, "Những nhà sản xuất truyền thống nói chuyện với khách hàng ở thế bề trên. Chúng tôi thì muốn nói chuyện trực tiếp, chúng tôi không sợ việc nhượng bộ với các quan điểm riêng." Bà chỉ ra rằng những công ty bán các mẫu thời trang giá phải chăng đều mang ý định giữ thế an toàn, tầm nhìn ngắn hạn. "Thời trang chú trọng vào ý tưởng vẫn sẽ đóng vai trò chủ lực trong nhãn quang của các nhà thiết kế đẳng cấp. Chúng tôi cũng có giá phải chăng, và chúng tôi đồng thời đem đến các ý tưởng."

Ý tưởng quảng bá của Brooklyn Industries phản ánh sự tinh nhạy của thế hệ Millennial. Điều đó còn bao gồm quyền bình đẳng nam nữ, mọi xu hướng giới tính cũng như ủng hộ môi trường và các cộng đồng địa phương. Công ty đã cho ra lò loại áo thun thể hiện niềm tự hào của người đồng tính, góp một phần lợi nhuận từ doanh thu cho các tổ chức quảng bá việc dùng xe đạp, phương tiện giao thông ít khí thải nhà kính, cũng như sự phát triển của các khu giải trí nội thành như High Line Park nổi tiếng - vốn mở cửa gần đây bên trên một đường ray tàu hỏa nền cao bị bỏ hoang ở vùng kém sầm uất hơn thuộc Manhattan. Bên trong công ty, Funk và Avsar đã tăng cường an ninh cho nhân công cũng như lương bổng, hoạch định sản xuất tốc độ chậm. Họ tin rằng cách đó sẽ giúp nâng cao hiệu suất mọi thứ mà không cần phải hy sinh chất lượng. Các nhân viên trong xưởng của họ tại Brooklyn chủ yếu là dân nhập cư, luôn luôn được trả công trên mức trung bình. (Trong thời gian sản xuất cường độ cao họ được trả lương theo tuần nếu Funk và Avsar không thể tự mình trả.) Khi nhu cầu vượt quá mức khả thi của lượng nhân công đang có, họ cân nhắc thuê gia công tại Trung Quốc. Được sự giúp đỡ của một láng giềng người Hoa sản xuất bao bì, Funk tìm được những xưởng tại Trung Quốc với nhà sản xuất chất lượng cao, đối đãi nhân công tốt. Cô nói mình rất tận tâm với việc điều hành các nhà xưởng và

nếu cần, sẽ dùng các mối quan hệ của mình với nhà cung cấp để cải thiện điều kiện làm việc.

Bằng bước tiếp cận đáng kể về vấn đề thuê gia công, Funk tin rằng Brooklyn Industries có thể cải thiện bất kỳ nơi đâu trên thế giới mà công ty chạm tới được. Để theo đuổi mục tiêu lớn này, cô và Avsar dần dần mở rộng hệ thống bán lẻ, đầu tiên đến những khu dân cư khác nhau tại thành phố rồi tiến vào Manhattan trong năm 2006. Năm 2008, họ mở một cửa hàng ở khu Bucktown, Chicago. Một cửa hàng khác ra đời ở Portland năm 2009, đến 2010 là ở Philadelphia. Một thỏa thuận với National Wind Power - tổ chức có các dự án xây dựng tuốc bin gió - cho phép Funk trang bị năng lượng điện từ gió cho mọi cửa hàng lần trụ sở công ty.

Đồ đạc được làm từ vật liệu tái chế, và các cửa hàng liên tục tham dự những dự án cộng đồng, từ quyên góp cặp sách cho trẻ em nghèo khi trường học khai giảng học kì mùa thu, cho đến đẩy mạnh phổ cập văn học bằng các buổi hội thảo về sách, hỗ trợ từ thiện bằng lợi nhuận từ các mẫu áo thun thiết kế đặc biệt. (Một trong những dự án này liên quan đến mẫu áo thun in hình kèm thông điệp “NYC Vẫn Đang Hấp Hối.” Lợi nhuận được chuyển tới tay người vô gia cư nhiễm HIV/AIDS.)

Sự ủng hộ tích cực từ Brooklyn cùng ảnh hưởng dần lan rộng của công ty (từ Philadelphia đến Trung Quốc) tạo ra điều mà Funk gọi là “ý thức người trung gian” nơi mọi nhân viên trong công ty. Cô nói thêm, “Mỗi cửa hàng là một phần thiết yếu của cộng đồng, một điểm hội ngộ, một trung tâm gặp gỡ.” Cô dự định khiến các cửa hàng của mình tạo ra nhiều hơn những cảm xúc đặc trưng của Brooklyn - tình xóm giềng, sáng tạo, trách nhiệm, đam mê - và khiến chúng lan rộng, thấm sâu. Cô muốn tìm thấy những khách hàng và cộng đồng cởi mở gần như ở mọi nơi vì các giá trị đẹp đẽ thấm nhuần tại Brooklyn thực sự mang tính toàn cầu. Giọng cô ngân lên phấn khởi, “Berlin không như Brooklyn, nhưng tại đó vẫn có nguồn năng lượng tương tự.” Những cảm xúc đồng điệu cũng tồn tại ở một số vùng thuộc London hay Portland. “Điều đó giúp tạo nên tiềm thức chung về sự khác biệt.” Sự khác biệt là khao khát tính chân thực, liên kết, và chất lượng như tại thành phố nơi cô sinh sống. Cô kết luận, “Brooklyn là một cái tên, một địa danh, và cũng là một nguồn cảm hứng.”

Nếu Brooklyn không chỉ là một nơi chốn mà còn là một nguồn cảm hứng, thì biểu hiện rõ nhất cho phong cách Brooklyn là gì? Phải chăng đó là một tổ chức có khả năng giúp mọi người trên thế giới xây dựng cuộc sống dựa trên sức sáng tạo cá nhân và những giá trị đẹp? Nếu đúng như vậy, tổ chức đó chính là Etsy, một công ty hoạt động tại một gian gác xếp toạ lạc ở một khu dân cư sầm uất ken giữa Brooklyn, Manhattan Bridges và một quãng đường hẹp của East River.

Vài tầng bên trên một cửa hàng dịch vụ kinh doanh có tên Copy Rite, mô hình ông Grit án ngữ khu vực tiếp tân của Etsy - cao mười feet, làm bằng giấy bìa xếp lớp trông như đá cuội. Ông được trời phú cho đôi mắt to, chiếc mũi màu cam như củ cà rốt, cùng đôi cánh tay nhỏ với hai bàn tay như có móng vuốt, rất giống một con khủng long bạo chúa với gương mặt của loài cú. Phía bên kia mô hình ông Grit là những nhân viên trẻ đang làm việc với máy tính. Họ quản lý website còn ngồn ngàng của Etsy, riêng các thợ thủ công đang tạo tác tại những khu làm việc sáng sủa. Quản lý tất cả những con người này là anh chàng tóc đỏ Rob Kalin hai mươi chín tuổi, mặc quần jean, áo len cardigan, kèm chiếc khăn choàng cổ bằng lụa xanh lam được một người bạn đan tặng.

Kalin sinh ra và lớn lên tại Boston. Anh nảy ra ý tưởng về Etsy trong thời gian làm việc cho một website trực tuyến về đồ thủ công mỹ nghệ. Trang này cung cấp lời khuyên và sự hỗ trợ của cộng đồng cho những người làm đồ thủ công nhưng lại không chỉ ra cho họ cách bán sản phẩm. (Là một thợ thủ công làm việc với gỗ, anh cũng đã phải chật vật tìm người có hứng thú mua sản phẩm của chính mình.) Vào năm 2005, Kalin cùng các cộng sự bắt đầu phát triển một địa điểm trực tuyến để các nghệ nhân khắp nơi trên thế giới có thể trưng bày sản phẩm và bán cho bất kỳ người mua nào. Trong vòng 5 năm, công ty đã có 300 nghìn người rao bán - đại đa số là phụ nữ ở độ tuổi hai mươi và ba mươi. Mỗi tháng, có hàng triệu người ghé vào website

tham quan, mua sắm. Lợi nhuận có được từ 20 xu tiền phí cho mỗi sản phẩm đăng tải trên website cùng với phí hoa hồng 3,5%. Ngay cả ở mức hoa hồng thấp thế này, công ty vẫn phát triển và vào năm 2010 được định giá 100 triệu đô.

Dù Etsy hoạt động trên nền tảng Internet, phương tiện thông tin tiện ích nhất lịch sử, Kalin vẫn cho rằng thành công của mình dựa trên cách thức truyền thông xưa cũ nhất - kể chuyện. “Một phần trong bản tính con người là muốn biết mình mua món hàng xuất xứ ở đâu, và mua cái gì,” Kalin chia sẻ trong lúc nhâm nhi món granola với sữa trên chiếc bàn lớn tại phòng nghỉ của Etsy. “Tôi không nghĩ đây là một xu hướng hay phong trào. Điều này trước nay vẫn luôn tồn tại.” Khác biệt duy nhất ở đây là các câu chuyện được kể qua công cụ xây dựng trên Internet, tạo ra và kích hoạt mối liên hệ giữa người sáng tạo sản phẩm với khách hàng. Những mối quan hệ qua mạng này không hề khác biệt so với những khoảnh khắc gặp gỡ trực tiếp như tại Brooklyn Flea.

Bên ngoài, một chiếc xe lửa Q ồn ã lướt trên đường ray chạy dọc Manhattan Bridge. Kalin lên giọng một chút cho dễ nghe vì tiếng ồn, kể về cảm giác thỏa mãn có được nhờ lao động với hai bàn tay - “Trong tâm trí tôi, mọi người đều nên tự làm ra các thứ” - và cạnh tranh với các ý tưởng về những điều làm nên *giá trị* trong thương mại.

Anh nói “Những công ty lớn thiếu cá tính muốn khách hàng tin rằng giá trị chỉ là giá cả và sự tiện dụng. Theo ý tôi, việc đó cực kỳ nhảm nhí. Tôi nghĩ giá trị phải là điều gì đó có ý nghĩa cho cuộc sống, và cả đối với trái đất, với môi trường nữa.”

Anh nói, thức ăn là ví dụ hoàn hảo về một sản phẩm được bán dựa trên giá cả và sự tiện dụng. Nhờ vào hóa chất và hệ thống giao thông thải ra khí nhà kính, giá thức ăn đã được ép xuống thấp. Tuy nhiên, khi các mối bận tâm về cá nhân, xã hội, chính trị được đưa ra cân nhắc, mọi người thường lựa chọn trả thêm ít tiền để có được sản phẩm xuất xứ trong vùng. Chìa khóa để thay đổi tư tưởng khách hàng là một câu chuyện hay.

Tôi không định nói, “Này, bạn *phải* quan tâm đến những giá trị của chúng tôi. Tôi sẽ kể những câu chuyện hấp dẫn theo cách hay ho cho càng nhiều người nghe càng tốt.” Trước khi thời đại công nghiệp cho phép con người sản xuất, vận chuyển hàng hóa đến nơi xa, thì nhìn chung ai cũng biết câu chuyện đằng sau chiếc bàn hay ấm trà họ mua, bởi họ biết người thợ làm ra mọi sản phẩm bày bán tại khu chợ địa phương. Những mối quan hệ này thiết lập liên kết giữa người mua - người bán, đem lại cho mọi người động lực để thương lượng sòng phẳng.

Câu chuyện mà Etsy kể trong nỗ lực tái thiết các giá trị của một khu chợ cũ có thể được đưa vào phần miêu tả một món trang sức và người làm ra nó. Những câu chuyện khác được kể trong những đoạn phim ngắn gọi là “chân dung” mà công ty sản xuất để làm nổi bật một số người bán hàng. Dù với phương cách nào, họ cũng dựa trên mong muốn cơ bản của con người là được nghe kể chuyện, và liên kết Internet để thiết lập quan hệ.

Kalin nói thêm, “Đây là thứ sức mạnh mang tính đột phá tuyệt vời của trang web.” Anh chỉ ra việc có thể tiếp cận ngay người tạo ra sản phẩm bạn muốn mua. Bước tiếp theo Etsy sẽ làm là mang công ty vào các thành phố, thị trấn, làng mạc để giúp mọi người gặp gỡ nhau theo cách truyền thống: trực tiếp, mặt đối mặt. “Chúng tôi giúp họ tìm thấy những người trong khu vực quan tâm đến việc tự tay làm ra các thứ. Một số thuê mặt bằng thương mại để cùng kinh doanh. Những người khác có hội chợ hàng thủ công và các cuộc tụ họp” - những dịp tạo không gian để mọi người được biết lẫn nhau. Chủ đích của việc này là sử dụng các công cụ web để đem đến lợi ích cho mọi người, cộng đồng, và môi trường ở nhiều cấp độ.

Brooklyn phù hợp thế nào với học thuyết đã đem lại sức mạnh cho Etsy? Kalin nhận thấy rằng mọi người làm việc tại công ty đều sống ở thành phố. Vì nó “bẩn hơn, ồn hơn, sỏi đá hơn, và mỗi ngày người ta đều phải chắt vật xoay sở ít nhiều”, họ đã quen với những trở ngại và thậm chí là “một chút tổn thất, mất mát” mỗi ngày. Sự kết hợp giữa những gì đạt được và mất đi mỗi ngày sẽ đóng góp cho quá trình sáng tạo. Nhưng đến cuối cùng, anh nói, tinh thần Brooklyn - vốn đề cao giá trị bên trong một con người, hoặc một công ty - hiển hiện gần như mọi nơi trên thế giới. Ví dụ ưa thích của anh là một người bán đàn ghi-ta trên Etsy.

Được làm thủ công từ gỗ, đàn ghi-ta Armor được chế tạo bởi những nhạc sỹ luôn chào đón mỗi liên hệ với mọi người khắp thế giới có cùng đam mê với âm nhạc và nhạc cụ. Nhờ vào Etsy, James Peters cùng cả gia đình kiếm sống được bằng nghề làm thủ công toàn bộ từ đàn banjo cho đến loại ghi-ta lớn mà họ gọi tên là Jumbo. Họ đạt được tất cả nhờ một nhà kho màu đỏ và xưởng gỗ ở Springfield, Tennessee - một thị trấn mười bảy nghìn dân, giống Brooklyn hơn bạn hình dung rất nhiều. Nhưng thành công đó lại cũng phải nhờ đến Etsy, và nhờ cả thế giới nữa.

Những câu chuyện về các phẩm chất đẹp đẽ của Brooklyn mà đại diện là anh chàng trượt ván làm rau củ ngâm và cú tiếp cận toàn cầu của Etsy là rất khác nhau, nhưng đều nhất quán với thông điệp: rất khó bác bỏ ý kiến rằng một cuộc đảo chính về giá trị ưu tiên đang tiến đến. Tuy nhiên, chúng tôi hiểu rằng, những câu chuyện đó không đủ nếu bạn là một thương gia, muốn hiểu rõ về nền kinh tế hậu khủng hoảng. May mắn thay, có những bằng chứng phong phú từ thị trường tiêu dùng để minh họa cho quan điểm của chúng tôi là người dân Mỹ đang tái định hướng cách đầu tư thời gian, công sức, tiền bạc, tình cảm. Một *xu hướng chỉ tiêu* mới đang thành hình.

Minh chứng tồn tại trong nhóm nhãn hiệu mà người tiêu dùng tham gia khảo sát của BrandAsset Valuator cho rằng có tính chân thực và ý nghĩa. Những nhãn hiệu này đại diện cho 10% doanh nghiệp đạt điểm cao nhất về tính “chân thực,” “thân thiện” và “thẳng thắn.” Những công ty này luôn phát ngôn một cách rõ ràng, chân thực, bao gồm Dove, Colgate, J&J, Burt’s Bees, và National Geographic. Lại một lần nữa, nhóm này vượt trội trong bối cảnh cạnh tranh:

Trung thành với nhãn hiệu +277%

Sẽ gợi ý cho bạn bè +214%

Xứng đáng với mức giá cao +177%

Rất ưa chuộng +155%

Dùng thường xuyên +147%

Ý kiến cho rằng đánh giá bất cứ điều gì cũng phải dựa vào giá trị bên trong - như tính thống nhất, phẩm cách, chân thực, và cả sự khiêm tốn - chẳng phải điều gì mới mẻ đối với người dân Mỹ. Những điều lý tưởng này rất được đề cao bởi những người đầu tiên định cư tại vùng bờ biển phía Đông, rồi được tiếp nối bởi nhóm người đi tiên phong toả dần về phía Tây. Chúng đặc biệt hữu dụng vào thời điểm khó khăn, khi bạn không thể kham nổi chi phí cho những điều phù phiếm gây phân tâm và sự xoa dịu dễ dãi có thể mua bằng tiền. Xét cho cùng, chẳng cần tốn đồng đô la nào để làm một người tốt, gặp gỡ những người khác với lòng chân thật, thân thiện, cảm thông. Sự thật này giúp chúng ta vượt qua cơn khó khăn của Đại Suy thoái và nỗi kinh hoàng của Thế chiến thứ hai. Nhưng kể từ thời đó, người dân Mỹ không còn bị thử thách bởi cuộc khủng hoảng chung diện rộng nào. Chúng ta không bị dồn vào thế phải làm rõ những giá trị mình thực sự cần ưu tiên. Mãi cho đến bây giờ.

[60] Nguyên văn là “Block party capitalism”. *Block party*, hay *Street party* là một dạng tiệc tùng hay lễ hội đường phố ở Mỹ / Anh, tổ chức khi một khu vực nhất định trong thành phố có một sự kiện ăn mừng hay một buổi trình diễn âm nhạc nào đó. Người ta cấm xe cộ lưu thông trên một vài con phố để người dân có thể ra đường tập trung và ăn mừng. - ND.

[61] Xem “Greenberg Millennial Survey: How ‘Generation WE’ Are Taking Over America and Changing the World” đăng trên News Blaze ngày 25 tháng 8, 2008; địa chỉ trực tuyến: <http://newsblaze.com/story/2008082505031900025.pnw/topstory.html>; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[62] Xem “Health Care: Five Faces of the Uninsured” của Mimi Hall and John Fritze đăng trên USA Today ngày 22 tháng 9, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.usatoday.com/money/industries/health/2009-09-22-faces-uninsured_N.htm; Ngày

truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[63] Nguyên văn là *401(k)* - tên một loại tài khoản tiết kiệm lương hưu tại Mỹ. Đến năm 2011, khoảng 60% hộ gia đình Mỹ có người gần đến tuổi nghỉ hưu sở hữu loại tài khoản 401(k) (thông tin trích từ Wikipedia).

[64] Để đọc về một trong bốn nguồn gốc lịch sử của Brooklyn, xem “Negotiation Boot Camp: How to Resolve Conflict, Satisfy Customers, and Make Better Deals” của Ed Brodow đăng trên eNotAlone, 2006; địa chỉ trực tuyến: www.enotalone.com/article/20756.html; Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

Chương 06

Phẩm chất mãnh sư: Las Vegas, Nevada

“Vâng, Krystle xin nghe - quý khách cần gì?”

“À, tôi cần một đôi giày thể thao giống đôi đang có. Cô có phụ trách việc đó không?”

“Vâng, chắc chắn chúng tôi có thể đáp ứng việc này. Quý khách vui lòng cung cấp thông tin truy nhập tài khoản.”

Hai tay sẵn sàng trên bàn phím máy tính, Krystle Bone, hai mươi tám tuổi, cẩn thận lắng nghe, gõ lại tên, địa chỉ được đọc từ bên kia đường điện thoại, quan sát mọi thông tin về vị khách hàng ở Florida hiện lên trên màn hình. Bone có mái tóc cùng màu với đôi mắt nâu, nụ cười ấm áp, hòa nhã. Trên tường gian làm việc là chú chó con màu đen, lai giữa giống Labrador và Pit bull, đang chăm chú nhìn cô từ khung ảnh trang trí. Nơi đây thuộc một trung tâm phục vụ khách hàng qua điện thoại gần Las Vegas. Ở gian làm việc cạnh bên, đồng nghiệp của cô đeo tai nghe lên, vui vẻ trả lời cuộc gọi, “Thật là một ngày tuyệt vời tại Zappos! Quý khách cần gì?”

Bone chỉ cần vài giây để tìm thấy thông tin mình cần. Cô hỏi, “Có phải ông Frank ở Florida không ạ?”

“Vâng, xin chào.”

“Quý khách muốn kiểu giày da Keds Champion CVO đúng không ạ?”

Frank xác nhận các thông tin quan trọng, rồi, không hề ngần ngại, giải thích rằng vâng, ông muốn đặt một đôi giày nữ - và nhanh chóng nhắc về đơn đặt hàng gần đây về một đôi cùng kiểu, cỡ số bảy, “tôi đặt đôi đó cho bạn gái.”

Một số nam giới thích giày nữ, và rõ ràng Frank lo lắng về sự hiểu lầm khi một người nam đặt hàng loại giày dép được gán nhãn “dành cho phái nữ.” Bone rất kín đáo và hiểu chuyện, cô nói với Frank - đang sống tại Florida - rằng mình biết ông đã mua những đôi tương tự thuộc hai cỡ khác nhau trong nhiều năm. Cô vui vẻ, “Hẳn ông phải thích chúng lắm.”

“Hồi còn nhỏ tôi từng mang loại giày đó - giờ tôi đã sáu mươi hai. Nhưng bây giờ người ta không làm kiểu giày đó dành cho nam giới nữa, nên tôi phải mua loại của nữ, cỡ mười hai.” Krystle hình dung đôi vợ chồng đứng tuổi tản bộ ở khu mua sắm nào đó tại tiểu bang Ánh sáng trong trang phục mùa hè, cùng mang giày trắng bóng loáng giống nhau. Cô tự cười với mình, đáp lại không chỉ sự hài lòng trong lời nhận xét của Frank mà cả cách nói, cố gắng hòa với sự cởi mở của ông.

Cô chia sẻ, “Tôi có một người bạn ở New York làm trong ngành thiết kế phục trang. Khi làm việc cho phim *High School Musical 3*, họ mua rất nhiều đồ nam cho nữ dùng, và đồ nữ cho nam dùng. Quan trọng là thứ bạn dùng trông đẹp và phù hợp, đúng không?”

Được bảo đảm bởi sự thân thiện và tôn trọng, Frank giải thích kể từ hồi năm 2005 ông đã luôn gọi đến số 888-926-7671 để đặt giày. Dù có thể đặt mua qua Internet, nhưng ông thích nói chuyện với nhân viên tại Zappos.com. Ông cũng có thể tìm được thứ mình cần ở chỗ khác (chỉ cần cố gắng chút ít), ông vẫn biết Zappos sẽ luôn có loại giày mình muốn, đúng kích cỡ và miễn phí vận chuyển ngay cả khi trả lại hàng. Ông dần thoải mái hơn, để lộ một chút thái độ của dân New York kỳ cựu, rồi bắt đầu vờ đòi công ty gửi séc trả lại tiền nếu ông tìm thấy đôi giày của mình tại một cửa hàng bán lẻ khác với giá rẻ hơn. Bone nói cô rất tiếc vì công ty không thể làm điều ông muốn, sau đó cảm ơn ông đã đặt mua. Thế là xong việc với Frank.

Ông nói, “Tôi chỉ hù dọa thế thôi. Gã già lạc hậu mà. Tôi *tin tưởng* các vị.”

Nó đấy, cái từ ma thuật.

Tin tưởng.

Trong tất cả các yếu tố cạnh tranh trên thị trường, mà thực tế là với mọi mối quan hệ giữa người với người, niềm tin là điều thiết yếu nhất. Dù nghe rất cơ bản, nhưng niềm tin cực kỳ quan trọng, quyết định cách chúng ta tương tác với nhau, và sự tồn tại của mỗi cá nhân, cộng đồng, thậm chí quốc gia. Do đó, nó xứng đáng được quan tâm đặc biệt.

Ở thế giới động vật, có thể quan sát thấy biểu hiện của lòng tin tồn tại trong mọi loài, từ cá heo - lần lượt đánh chén xung quanh một bầy cá nhỏ, đến chim chóc - ra hiệu cho nhau khi có thú ăn mồi đến gần. Sự tin cần giữa các loài với nhau cũng phổ biến hơn bạn hình dung nhiều. Frans de Waal, một nhà sinh vật học cộng tác với Đại học Emory, đã có những bài viết khá thuyết phục về việc hà mã tin tưởng để bọn khỉ chà răng cho, hay cá mập cho phép bọn cá lau kính cỡ nhỏ (thuộc giống cá hàng chải) động đến thân thể, ăn các tế bào chết [\[65\]](#) trên da chúng. Cá hàng chải sống tại vùng đá ngầm hiểm nguy, và khi chúng xuất hiện, thì đến lượt lũ cá mập chấp nhận rủi ro bị thương bởi các vĩa san hô cứng. Nhưng chúng vẫn tin tưởng lũ cá hàng chải, và lũ cá hàng chải cũng tin vào cá mập.

Giữa con người với nhau, lòng tin là chất xúc tác khiến mọi mối quan hệ giữa hai người được tốt đẹp, đây cũng là nền tảng cho mọi tổ chức xã hội. Vì là những sinh vật biết đồng cảm, có thể nhận thấy cảm xúc của người khác, chúng ta đặt niềm tin vào ai đó một cách khá tự nhiên. Việc này diễn ra phổ biến ở khắp nơi trong đời sống hàng ngày - chi phối những điều rất cơ bản như cuộc sống gia đình, cách đối xử với hàng xóm - đến nỗi chúng ta hiếm khi nghĩ đến nó cho tới khi nó bị tổn thương. Và đây chính là vấn đề.

Suốt hai mươi năm qua, và đặc biệt là trong những bước chạy dặm dài đến Đại khủng hoảng, người dân Mỹ đã cảm thấy niềm tin của mình bị phản bội theo vô số cách. Rất dễ nhớ lại những sự kiện lớn như khủng hoảng ngành ngân hàng, bong bóng bất động sản, vụ sụp đổ phố Wall. Nhưng chúng chỉ là một phần trong toàn câu chuyện. Bên cạnh những vụ phung phí to lớn đó, người dân còn bị xói mòn niềm tin vào những lúc cảm thấy không được đối xử công bằng. Những khoản phí từ trên trời rơi xuống xuất hiện khi đặt vé máy bay hay làm thủ tục rời khách sạn khiến chúng ta trở nên cảnh giác. Rồi chúng ta cảm thấy không an toàn chút nào khi nghe tin về những chiếc xe hơi không chịu ngừng cả khi tài xế đã đạp thắng. Những sản phẩm rệu rã, không thể hoạt động được như đã quảng cáo khiến chúng ta cảm thấy bị lừa đảo.

Những ai trong chúng ta hay theo dõi thị trường cùng các xu hướng bán lẻ luôn cảnh giác khi thấy mọi người mất niềm tin vào những doanh nghiệp lớn mà họ phải đối mặt thường xuyên. Mới gần đây, nhìn chung người tiêu dùng hãy còn tin tưởng vào các nhãn hiệu, công ty, thể chế tầm cỡ quốc gia, đồng thời xem việc được phục vụ tốt là tất nhiên. Mọi người không do dự nhiều khi bỏ lá phiếu niềm tin. Khi chúng tôi khảo sát về lòng tin bằng BrandAsset Valuator, kết quả gần như đồng bộ rằng đây là một trong các yếu tố quan trọng nhất mà dân chúng cân nhắc khi lựa chọn mua sắm - xếp hạng hai, chỉ sau chất lượng. Nhưng trong quá khứ, nó không phải điều mọi người chủ động nghĩ đến. Nếu sản phẩm được sản xuất bởi một công ty nổi tiếng, người tiêu dùng sẽ tự động tin tưởng nó.

Động lực về niềm tin bắt đầu thay đổi từ khoảng mười lăm năm trước. Xu hướng đã hiện lên trong khảo sát của BrandAsset Valuator về ba nghìn nhãn hiệu, khảo sát vào khoảng năm 1997 - 2001. Trong khoảng thời gian này, chúng tôi thấy số sản phẩm và công ty được cho là đáng tin cậy giảm 12%. Mức sụt giảm gia tăng trong thời kỳ các công ty như Enron, WorldCom, Tyco có nhiều vụ xì-căng-đan, làm ô uế hình ảnh các doanh nghiệp lớn. Thời kỳ 2001 - 2005, thêm 43% số nhãn hiệu không còn được ưa chuộng, phần lớn số còn lại rơi vào vùng tiêu cực.

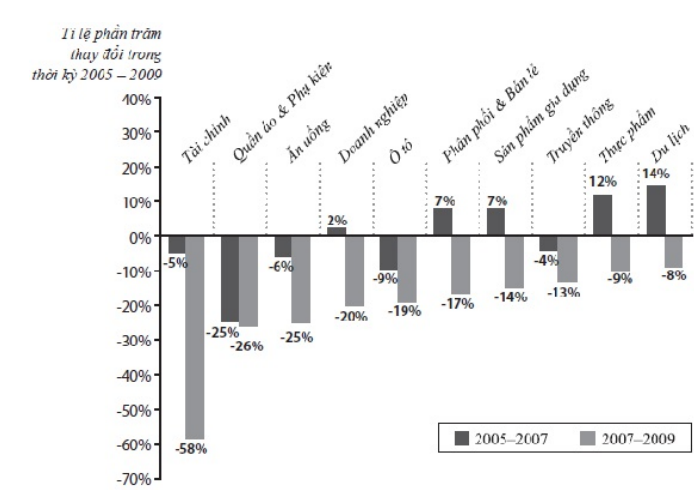
Chúng tôi tin rằng điều này xảy ra, một phần do đại đa số mọi người biết rằng những người dẫn đầu các ngành nghề công lẫn tư đều đang buôn bán những ảo ảnh không có thật. Ngay cả khi làm thủ tục xin vay thế chấp nhà, chúng ta cũng biết trong thâm tâm rằng giá trị căn nhà của mình đã bị người ta cố tình thổi phồng thêm. Thu nhập của giới trung lưu cứ mãi chẳng nhúc nhích mấy, trong khi giá tiêu dùng không ngừng tăng, nên trong trực giác, mọi người đều hiểu rằng sự thịnh vượng rành rành của nền kinh tế tiêu thụ lấy nền tảng gần như hoàn toàn là

nơi tiền bạc vay mượn. Có gì các doanh nghiệp có thể hết lần này đến lần khác bán cho chúng ta những hàng hóa, nợ nần như thế trong khoảng thời gian này? Các chính trị gia cắt giảm thuế, tiêu pha không ngừng, khiến nợ quốc gia tăng gần gấp đôi thì thực tế đến đâu đây?

Sự trấn an về việc thị trường tự điều chỉnh cùng “học thuyết kinh tế mới” rằng chúng ta không nên lo lắng về giá chứng khoán đang tăng nóng, và khoản nợ liên tục tăng có thể sẽ tạm xoa dịu được vài ngành nhất định thuộc lĩnh vực công. Nhưng ngay cả trong thời kỳ mở rộng kinh tế 2002 - 2007, đại đa số người Mỹ (80%) bị thất thoát thu nhập thực tế. Chắc chắn những công dân này biết mình đang bị thiệt, và mọi lời phủ định điều đó đều không hề dựa trên phân tích thực tế. Hệ quả, cuộc sụt giảm niềm tin đáng kể tiếp theo - giảm 12% lòng tin dành cho các thương hiệu - bắt đầu vào năm 2007 (trước khi Đại khủng hoảng ập đến), và cứ thế tiếp tục trong suốt năm 2009.

Ngành bất động sản và ngân hàng rơi vào khủng hoảng, biến nỗi sợ hãi vốn ám ảnh trở thành hiện thực. Sự sụp đổ của Lehman Brothers và Bear Stearns để lộ sự bất cẩn nơi các doanh nghiệp lẽ ra phải vững vàng như núi. Một thập kỷ trước, ai mà hình dung nổi những người đóng thuế sẽ trở thành cổ đông, bị ép uống cứu vãn những công ty thuộc loại như City, GM, AIG? Vì Đại khủng hoảng, chút lòng tin còn sót lại dường như đã đồng loạt bốc hơi nốt. Dữ liệu của BrandAsset Valuator cho thấy niềm tin vào các thể chế chính trị giảm 58%, người dân đều đặt nghi vấn về vai trò của mình đối với khủng hoảng tài chính. Các cửa hàng thức ăn nhanh, chịu ảnh hưởng tiêu cực từ các vụ việc liên quan đến thực phẩm bị ô nhiễm, bị giảm 25% lòng tin, còn lòng tin vào các nhà sản xuất xe hơi Mỹ - cả GM lẫn Chrysler nay đều phải trông cậy vào các gói cứu trợ - thì bị sụt giảm 18%.

Xét cho cùng, bạn có thể nói rằng tài chính, thức ăn nhanh và ngành công nghiệp xe hơi đều phải hứng chịu những vụ xì-căng-đan, nên việc chúng bị mất lòng tin của công chúng không hẳn là dấu hiệu của một tình hình nghiêm trọng hơn. Giá mà được như vậy. Hãy đào sâu vào các con số, bạn sẽ thấy sự thất thoát lòng tin ảnh hưởng đến mọi ngóc ngách của nền kinh tế, như thể hiện trong bảng 6.1.



Bảng 6.1: Tỉ lệ sụt giảm lòng tin ở các lĩnh vực

Nguồn: BrandAsset Valuator Mỹ 2005 - 2009 với toàn bộ người tham gia khảo sát đủ tuổi thành niên. Thay đổi trong tỉ lệ phần trăm của các nhãn hiệu được hơn 20% số người tham gia khảo sát tán thành về độ tin cậy.

Nếu bạn lùi một bước, nhìn vào toàn bộ thị trường tiêu dùng, cảnh tượng sẽ giống như có một con virus thâm nhập vào hệ thống, tàn phá mọi thứ. Ngay cả khi bạn tính luôn cả những đối tượng được ưu ái, niềm tin của người tiêu dùng nhìn chung vẫn giảm 25%. Vấn đề này không chỉ giới hạn trong phạm vi nước Mỹ. Cùng thời điểm, chúng tôi thấy cả sự sụt giảm lòng tin ở khắp thế giới:

Đại dịch virus lòng tin

Mexico: giảm 37%

Singapore: giảm 45%

Pháp: giảm 49%

Trung Quốc: giảm 60%

Brazil: giảm 61%

Ý: giảm 63%

Nguồn: Nghiên cứu từ BrandAsset Valuator tại từng quốc gia từ 2007 - 2009 trong mọi lĩnh vực.

Đáng buồn là con virus phá huỷ lòng tin đã di căn ra khỏi phạm vi thương mại. Ở thời đại thông tin tức thời ngày nay, chúng ta thấy những đợt bùng nổ xì-căng-đan. Từ chính trị, thể thao đến tôn giáo, công chúng đều thấy hàng hà sa số những câu chuyện về việc lạm dụng quyền lực, phản bội lòng tin. Tất nhiên xì-căng-đan cũng không phải điều gì mới mẻ. Sự khác biệt của ngày nay là ở vấn đề số lượng và tốc độ truyền tin. Ở thế kỷ trước, những vụ mặc cả xã hội xảy ra khi truyền thông báo về giới quyền lực - từ các vị tổng thống hay ve vãn đến những ngôi sao phim ảnh nghiêng ngáp - khỏi việc bị vạch trần trước công chúng. Sự sụp đổ của thứ trật tự cũ này kết hợp với sự trỗi dậy của những công nghệ mới (blog, Twitter, Tumblr cùng nhiều công cụ khác) biến mỗi người thành một nhà báo tiềm năng, khiến xã hội đầy ắp tin tức tiêu cực, thậm chí đủ sức đánh gục hình ảnh phẩm chất nhiều vị lãnh đạo, những anh hùng của chúng ta. Vào thời buổi xì-căng-đan nhiều như vậy, người ta có thể xem những vụ động trời đó như trò giải trí, nhưng giữa lúc nền kinh tế đứng còn không vững, tỉ lệ thất nghiệp ở mức tồi tệ nhất trong nhiều thập kỷ, thì thật khó xem việc xúc phạm lòng tin của công chúng là trò đáng cười.

Đầu năm 2010, nhà phân tích Michael Maoz của tập đoàn tư vấn thứ danh Gartner đã nghiên cứu tổn thất và tuyên bố, “Niềm tin vào các thể chế đã chết! [\[66\]](#)”. Maoz ám chỉ giới kinh doanh phục vụ tiêu dùng, và có ý muốn nói: không ai dám cho rằng dân chúng tin vào sản phẩm, quảng cáo hay tuyên bố công khai của mình. Ông cảnh cáo về sức mạnh của Internet, “Dân chúng biết mọi bí mật của bạn. Giấu giếm, mập mé, phủ lấp sự thật từng dễ dàng hơn nhiều ở thì quá khứ, nhưng thực tế mới hiện giờ là đây: tốt hơn hết bạn nên khất khe với bản thân hơn, tìm lại lòng tin của mọi người thay vì bắt tay làm lại quá trình phô diễn bề ngoài bóng bẩy, ngạo mạn nọ để bị cộng đồng mạng ném đá toi tã... Lòng tin *thực* mới tồn tại được, và việc có được sự tin cậy mà không phải cố gắng, nỗ lực chỉ còn là ký ức thôi. Quan hệ khách hàng chưa bao giờ quan trọng hơn, và mớ lằng nhằng của các doanh nghiệp chưa bao giờ rối rắm như hiện nay.”

Tony Hsieh (đọc là *Shay*) đồng ý với Michael Maoz về tầm quan trọng vô cùng của lòng tin, tán thành ý kiến rằng nó cần phải được tìm kiếm, không nên có được vô điều kiện. Nhưng ông không nói rằng duy trì niềm tin vào một mối quan hệ là thử thách phức tạp. Ông xem đó như vấn đề hết sức giản đơn về kiến tạo văn hóa biết tôn trọng tại một công ty, bảo đảm nó được thực hiện, trân trọng bởi mọi nhân viên trước khi bắt tay vào bán hàng cho khách. Hsieh dành lời khuyên cho bất kỳ ai mong mỏi tạo ra một thành công lâu dài: “Tiền chỉ nên là ưu tiên thứ tư hoặc thứ năm trong danh sách của bạn.” Nó phải đứng sau quan hệ với mọi người, khát vọng tạo ra điều đáng giá, và ý thức kiểm soát cuộc sống của bản thân. Nói cách khác, tiền không khiến bạn hạnh phúc, nhưng hạnh phúc lại có thể giúp bạn kiếm ra tiền.

Hsieh ngồi vào một chiếc ghế xoay trong phòng họp ngay tầng bên dưới trung tâm điện thoại khách hàng mà Krystle làm việc. Ông giải thích, “Lúc ban đầu, chúng tôi đã không thực sự

biết mình đang làm gì.” Căn phòng họp được trang trí theo chủ đề trượt ván, ảnh cắt dán đầy trên tường, phủ kín chiếc bàn dài mười feet. Hsieh ba mươi sáu tuổi, gầy, cao lêu nghêu, dáng vẻ trẻ trung linh hoạt, là con trai của một người nhập cư từ Đài Loan. Lớn lên tại California, theo học tại Harvard, anh xem cuộc đời mình như một sân chơi để quảng bá sức sáng tạo, các mối quan hệ, và niềm vui. “Tôi hứng thú nhất với việc thiết kế lối sống cho bản thân mình. Động cơ ích kỷ thế đấy.”

Ích kỷ hay không thì Hsieh cũng đã đi theo bản năng - làm bản thân mình hạnh phúc với việc kinh doanh. Anh phát triển một công ty trực tuyến có tên LinkExchange. Vào năm 1998, anh bán nó lại cho Microsoft với giá 265 triệu đô. Sau khi những người hỗ trợ tài chính và mọi đối tượng liên quan đều đã được chia phần, anh còn lại 10 triệu đô, lập một quỹ đầu tư với tên Venture Frogs. Hsieh tin rằng điều hành một quỹ đầu tư liên quan đến hàng tá dự án là rất phù hợp với xu hướng hơi “rối loạn tăng động” của mình. Thực ra, anh cảm thấy mình bị cuốn sâu vào duy nhất một trong số các công ty đó, một địa chỉ bán lẻ trực tuyến có tên Shoesite.com.

Câu chuyện về Zappos (lấy một từ gốc Tây Ban Nha, *zappatos* - có nghĩa là giày) đủ để viết hẳn một quyển sách. Nhiều đó là đủ để nói rằng, sau khởi đầu chuêch choang, nhiều lần suýt thất bại, Hsieh cùng những người sáng lập công ty đã có được chiến lược để thành công. (Anh nói, “Chúng tôi ngồi lại suy nghĩ về những gì mình muốn trở thành khi công ty phát triển”). Họ quyết định đặt trọng tâm vào dịch vụ khách hàng, đưa yếu tố đó lên trên tất cả những tiêu chí khác, cơ cấu lại vấn đề thuê nhân viên, chương trình huấn luyện để phát triển đội ngũ chú trọng tạo ra những mối quan hệ đáng tin cậy với khách hàng. Chìa khóa ở đây là việc tạo một môi trường mà trong đó chính các nhân viên cũng cảm thấy an toàn, được tin tưởng. Nói cách khác, bạn không thể khiến người khác tử tế, hấp dẫn và nhiệt tình giúp đỡ bằng chế độ giám sát và hình phạt.

Xây dựng công ty dựa trên dịch vụ có nghĩa là vị trí đặt tổng đài điện thoại - nhóm nhân viên xử lý đơn hàng và mọi rắc rối không thể xử lý trực tuyến - phải ở cùng địa điểm với ban giám đốc. (Bất cứ ai từng vật lộn với nhân viên trực điện thoại tọa lạc cách nơi mình ở nửa vòng trái đất, hay không hiểu rõ được những đặc ngữ Mỹ, sẽ đánh giá chiến lược này rất cao.) Las Vegas được chọn vì nhiều lý do, bao gồm cả điều kiện bất động sản lẫn ưu đãi về thuế. Và bởi vì ngành công nghiệp chính của nó là chào đón khách hàng - sòng bài, khách sạn, giải trí, những thứ tương tự - nên lượng lao động tại đây đầy những người vừa có khả năng về dịch vụ khách hàng, vừa được huấn luyện để làm tốt việc đó.

Ngay cả tại thành phố mà “người giữ cửa” là nghề nghiệp phổ biến, Zappos vẫn rất kén chọn trong việc thuê mướn nhân viên. Trong một trăm người ứng tuyển, họ chỉ chọn được hai hoặc ba. Một khi đã được chọn vào công ty, đội ngũ này phải trải qua bốn tuần huấn luyện toàn thời gian chỉ để học cách trả lời điện thoại. Trong công việc, các nhân viên trực điện thoại được giao quyền rất lớn để giải quyết mọi vấn đề. Họ có thể chấp nhận khách trả lại hàng, bồi hoàn tiền cho đơn hàng đặt cách đó tối đa một năm. Họ cũng có thể ủy quyền phí vận chuyển cho mỗi đơn hàng mới hay hoàn trả sản phẩm.

Zappos không trả huê hồng, thế nên nhân viên không có động cơ gây áp lực để khách hàng mua thêm, và không có ai bấm giờ, canh thời gian làm việc của họ. Thực tế, nhân viên tổng đài được khuyến khích tán gẫu với khách hàng chừng nào khách hàng còn muốn nói. Hơn một nhân viên tổng đài có thể kể về việc một khách hàng cô đơn nào đó giữ họ lại nói chuyện điện thoại gần trọn thời gian ca trực.

Những việc thực tập như thế dần trở thành văn hóa của Zappos không phải từ văn bản chính thống, mà phát triển từ thái độ cởi mở, chấp nhận. Những người sáng lập ra nó mời gọi đóng góp từ mọi nhân viên và cố tình thuê mướn những người mà, theo ngôn từ của Hsieh, “hơi kỳ cục,” vì họ mang lại góc nhìn mới mẻ.

Được tiếp sức bởi nước tăng lực Red Bull cùng những bữa tiệc tổ chức thường xuyên, các nhân viên đều làm việc khá lâu mỗi ngày, biến công ty thành trọng tâm cho đời sống công việc lẫn đời sống xã hội của chính họ. Dù xét cho cùng, ban quản lý vẫn nắm quyền tối cao, nhưng

mọi người trong công ty được khuyến khích đưa ra ý kiến phê bình. Bằng cách này, đồng nghiệp có thể giám sát lẫn nhau, bảo đảm công việc phục vụ khách hàng được duy trì ở tiêu chuẩn cao, và những nhân viên không thể duy trì thái độ đúng đắn sẽ bị đào thải. Hsieh nói, “Chúng tôi sẵn sàng sa thải nhân viên, và không phải chỉ nhân viên trong bộ phận tổng đài điện thoại đâu.”

Hiện nay, việc bảo đảm nhân viên làm đúng theo mô hình của Zappos vẫn rất cứng rắn hết như khi chỉ có một tá nhân viên làm việc tại công ty. Thực tế, một chuyên gia công nghệ thông tin được mời đến làm tại trụ sở Zappos với chi phí rất cao gần đây đã bị sa thải chỉ sau nhiệm kỳ ngắn. “Ông ấy không hợp với văn hóa ở đây,” Hsieh giải thích, “và chúng tôi thấy dễ hơn là thuê đúng kiểu người rồi huấn luyện về công nghệ thay vì cố gắng tìm người từ bên ngoài để gắn vào văn hóa ở đây trong khi họ lại không thể thích ứng.” “Văn hóa” thậm chí đã thành điều lệ trong một tuyên ngôn chính thức có thể được sử dụng bởi bất cứ tổ chức nào mong muốn xây dựng sự gắn bó nơi nhân viên cùng những mối quan hệ đáng tin cậy trong nội bộ, lẫn với khách hàng. Hsieh đã mời tất cả nhân viên Zappos tham dự vào việc phát triển danh sách “các giá trị cốt lõi” của công ty. Họ mất một năm cho công việc này. Đây là danh sách họ đề ra được:

Giá trị cốt lõi tại Zappos

Khiến khách hàng phải ngạc nhiên với chất lượng dịch vụ

Trân trọng, thúc đẩy đổi mới

Tạo niềm vui cùng một ít khác biệt

Mạo hiểm, sáng tạo, cởi mở

Luôn tiến lên và học hỏi

Tạo quan hệ cởi mở, chân thành thông qua giao tiếp

Xây dựng đội ngũ tích cực, tinh thần gia đình

Đơn giản hơn để hiệu quả hơn

Say mê, quyết đoán

Khiêm tốn

Chỉ cần xem nhanh qua bản danh sách của Zappos, cũng đủ thấy nó chứa đựng tất cả tiêu chuẩn của nhóm người tiêu dùng mang xu hướng chỉ tiêu mới trong thời đại kinh tế hậu khủng hoảng. Đội ngũ nhân viên Zappos chào đón những thay đổi, thể hiện tinh thần quyết tâm tái tạo - yếu tố cũng có nơi những doanh nhân sắt đá tại Detroit cùng các công dân đứng tuổi đang tái trang bị cuộc sống tại Dallas. Bằng cách đơn giản hóa công việc để có hiệu quả cao, họ đang sống cuộc sống linh động. Và bằng cách hoạt động theo đội ngũ, họ đã biến chính mình thành một đạo quân tí hon David đang tấn công các trở ngại với niềm tin rằng cùng với nhau, họ có thể giành được chiến thắng. Niềm đam mê và lòng khiêm tốn của họ tạo thêm tiếng vang cho những giá trị nơi anh chàng làm rau củ ngâm tại Brooklyn và những người cha tổ chức tiệc nơi các lô đất tại thành phố Kansas.

Sự pha trộn giữa việc định hướng đội ngũ cùng sức sáng tạo cá nhân trong các *tín điều* của Zappos thể hiện rõ ngay bên trong trụ sở công ty. Tại đây, chỉ những luật sư phải đối mặt với các vấn đề nhạy cảm mới được cấp cho phòng làm việc riêng. Mọi người khác, bao gồm cả các sếp, đều làm việc trong ngăn riêng tại một trong hai tầng thiết kế mở. Tuy nhiên, thậm chí như vậy họ cũng phải chấp nhận sự tổ chức này, nhân viên cũng được cho phép, thậm chí là khuyến khích, thể hiện cá tính riêng thông qua việc trang trí góc làm việc của mình. Hệ quả là, hầu hết

các bàn làm việc tại Zappos đều đầy đồ trang trí lật vật, ảnh, đồ chơi, hình nộm. Một số còn có chủ đề riêng, ví dụ như có ngăn làm việc đầy áp mô hình, áp phích hành động về các tiểu thuyết viễn tưởng. Số khác lại bộc lộ những sở thích, mơ mộng từ lĩnh vực thể thao cho đến nhân vật hoạt hình. Ở làm việc của Hsieh được trang trí bằng đồ chơi hình khỉ, một chiếc nón cao bồi, cùng một tấm biển báo rằng ông là Chief Golf Officer - Người chủ trì chơi golf (Zappos có truyền thống tổ chức chơi golf mỗi tháng một lần.)

Nhìn chung, kết quả của tất cả những thứ vật vãnh hay áp phích nọ là môi trường pha trộn giữa một ký túc xá đại học và sân chơi của một trường cấp hai. (Nơi đây có phòng nghỉ, và vào hôm chúng tôi đến thăm, lại có hẳn một phòng chơi trò bất nhảy bươm bằng không khí dựng trong bãi để xe cho nhân viên giải trí vào giờ nghỉ.) Nhưng đừng ai lo lắng rằng công việc nghiêm túc sẽ bị ảnh hưởng. Lượng bán hàng vẫn đang tăng hàng năm, công ty vẫn tiếp tục nâng cấp nhà kho, tăng thêm mặt hàng chào bán như quần áo, túi xách, phụ tùng đi kèm, chẳng hạn đồng hồ.

Bằng cách cương quyết không giảm tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng, công ty phát triển mạnh mẽ trong thời kỳ Đại khủng hoảng, đạt kỷ lục mới về doanh thu bán hàng. Mùa hè 2009, khi những gói cứu trợ vẫn đang khuynh đảo khối ngân hàng và ngành ô tô, thì Amazon.com - nhà vô địch bán lẻ trực tuyến - đã tiếp cận Zappos để thương lượng sáp nhập. Dù là công ty tư nhân và không phải công khai báo cáo tài chính, nhưng cuối cùng mức giá cũng được công bố khi phi vụ được thiết lập. Con số là trên 1 tỷ đô, ít nhiều cho thấy doanh số bán hàng mỗi năm cũng ở khoảng đó.

Trong thư báo gửi đến nhân viên vào ngày diễn ra vụ mua bán, Hsieh một lần nữa bảo đảm rằng công việc của họ vẫn tuyệt đối an toàn. Ông nói Zappos sẽ tiếp tục là một thương hiệu độc lập. Việc có một cổ đông lớn và phức tạp như Amazon sẽ thúc đẩy đà phát triển của công ty. Ông viết rằng giới truyền thông có thể tuyên bố "Zappos đã bán mình cho Amazon," nhưng sẽ có những bài viết khác truyền đạt tinh thần của bản hợp đồng một cách đúng đắn. "Cá nhân tôi thích dòng tí thế này hơn, 'Zappos và Amazon trở thành bạn cùng thuyền...'"

Vẫn luôn ở vai trò người truyền bá cho văn hóa kinh doanh thành hình tại Zappos, Hsieh cương quyết phát biểu rằng, "Vẫn như trước đây, chúng tôi kiểm soát vận mệnh của chính mình và hướng phát triển cho văn hóa của công ty." Ý thức kiểm soát này là yếu tố chủ chốt của nền tảng tâm lý vận hành Zappos. Dù ban đầu Hsieh chỉ dùng đến nó như một thứ bản năng - ông vốn rất quả quyết - thì các chuyên gia về tâm lý, lý thuyết về tổ chức nhìn chung đều đồng ý rằng tất cả chúng ta đều cảm thấy vui hơn, làm việc tốt hơn khi mang cảm giác mình có thể thay đổi vận mệnh bản thân. Hsieh xác nhận được điều này khi ông bắt đầu học hỏi một cách nghiêm túc về môn rèn luyện khá mới mang tên "tâm lý học lạc quan" *sau khi* Zappos thành công. Trong bối cảnh kinh doanh, tâm lý học lạc quan cho rằng nhân viên làm việc tốt hơn trong môi trường họ được hỗ trợ, có những công cụ và thẩm quyền để tự giải quyết vấn đề, và cảm thấy được nối kết với đồng nghiệp về mặt tinh thần. Văn hóa của Zappos được thiết kế để thúc đẩy tất cả những yếu tố này, cả bên trong lẫn bên ngoài công ty. Thế nên phương châm của công ty - *Phân phát niềm vui* - không phải chỉ là lời nói suông.

Hsieh là một người rất tin vào giá trị của văn hóa làm việc tích cực. Ông đã tạo ra một vụ đầu tư mới - Zappos Insight - dạy quan điểm phối hợp của riêng ông về chủ nghĩa tư bản Thiện cho các công ty khác. Chỉ việc đăng ký tham gia (39,95 đô mỗi tháng) khách hàng sẽ có từ các mẹo quản lý và video cho tới một "trại huấn luyện kiểu nhà binh" hai ngày tại trụ sở Nevada bao gồm lời tư vấn từ Hsieh cùng đội của ông, cũng như một buổi tiệc với nhân viên Zappos. Dịch vụ trại huấn luyện kiểu nhà binh bắt đầu từ cuối năm 2009, và nhanh chóng hết chỗ cho cả nửa đầu năm 2010.

Hsieh cũng hăm hở muốn thử những ý tưởng của mình cho việc xây dựng các công ty dựa trên niềm tin giữa bối cảnh gạch vữa tiêu điều của khu mua bán tại Las Vegas. Trung tâm cờ bạc và thương mại này - nằm ở ngay vùng buôn bán của Las Vegas, nổi bật là phố Fremont - đã suy tàn, chỉ còn là một con đường trống hoác dọc Đại lộ Las Vegas, nơi bùng nổ các khu nghỉ dưỡng kết hợp casino khổng lồ. Mười chín trong số hai mươi lăm khách sạn lớn nhất thế giới

được xây dọc theo cung đường này. Và chính các khu nghỉ dưỡng đó đã thu hút gần hết các ngành kinh doanh du lịch - để lại vùng trung tâm thành phố cũ kỹ với quá nhiều mặt tiền kinh doanh trống trơn cùng những điểm làm ăn đang hấp hối. Hsieh nhìn thấy những hứa hẹn tại phố Fremont, nhưng thay vì cố gắng bày ra kế hoạch lớn để tái phát triển nơi đây - điều từng được cố gắng thực hiện - thì ông muốn mở một số nhà hàng, quán bar, hộp đêm, những địa điểm mà ông thích đến chơi.

Hsieh cương quyết cho rằng nếu bỏ qua vẻ hào nhoáng giả tạo cùng công nghiệp cờ bạc, thì “Las Vegas mang đến cảm giác của một thị trấn nhỏ. Cảm giác đó sẽ lớn dần ngay khi bạn tiến ra khỏi cung đường chính.” Trong khi các nhà lãnh đạo của bang và thành phố cố gắng khắc phục sự suy tàn của khu trung tâm với một kế hoạch vĩ đại gọi là Trung tâm Mua sắm Thế giới, phi vụ thỏa thuận này cùng với khu liên hợp mua bán, lại bị cách ly khỏi trung tâm bởi những đường cao tốc, không thể nào tái sinh được khu thương mại cũ. Hsieh tin rằng một nỗ lực khiêm tốn nhằm “tạo ra một khu vực với vài địa điểm chúng ta thích đến” sẽ khả thi hơn trong việc khiến người dân đến sinh hoạt tại trung tâm thành phố cũ, chẳng hạn như ăn uống, mua sắm, và thậm chí định cư. Ông hy vọng ý tưởng này không chỉ là cuộc đầu tư, mà còn là cách thể hiện cam kết đối với cộng đồng cũng như tiêu chí sống của bản thân. Nếu nó có hiệu quả tốt như trường hợp Zappos - khi ông nỗ lực xây dựng một công ty mà mình sẽ yêu thích - thì Las Vegas sẽ có được bước tiến mạnh mẽ mà nó đang hết sức cần.

Las Vegas mà Tony Hsieh muốn đem lại không phải hình ảnh nổi bật trong những chiến dịch quảng cáo nhắc nhở toàn thế giới rằng, “Những gì xảy ra tại Vegas sẽ ở yên tại Vegas.” Las Vegas ấy là nhà của Cher, Celine, cùng những tay cờ bạc máu mặt được biết đến với biệt danh thân mật là “cá voi.” Vegas của Hsieh thì lại là tổ ấm cho các cư dân định cư quanh năm suốt tháng, những người đang phải vật lộn để duy trì chuẩn mức sống trung lưu. Khi cuộc Đại khủng hoảng bắt đầu với khủng hoảng bất động sản, Nevada bị công phá với tỉ lệ tịch biên tài sản cao nhất nước. Giá trị trung bình của nhà đất ở đây giảm từ mức trên 330 nghìn đô vào năm 2006 xuống còn 120 nghìn vào đầu năm 2010 [\[67\]](#).

Khi chúng tôi đến thăm vào tháng 2 năm 2010, Las Vegas cuối cùng cũng đã có vài tin tốt lành về mảng bất động sản. Ba mươi chín tháng liên sụt giảm giá nhà đất đã chấm dứt, hay giá cả bắt đầu có dấu hiệu tăng nhẹ trở lại. Doanh số bán cũng nhích lên chút đỉnh nhờ vài yếu tố liên quan đến niềm tin - các nhà thầu chào bán những “nơi ở vừa vặn hơn”, các chủ cho vay cung cấp dịch vụ, điều khoản tốt hơn và lạm phát do dầu cơ đã bị bóp chết. Chẳng hạn, KB Homes đã đưa vào sử dụng một quy trình đặt hàng mới giúp người mua giới hạn một số tiện nghi và các thứ dư thừa khác để giảm chi phí. Nhìn chung, KB Homes đã giảm quy mô, và trên phạm vi cả nước, mức giá bình quân của công ty này được ấn định ở mức 216 nghìn đô.

Cả KB lẫn D.R. Horton, một nhà thầu lớn khác tại Las Vegas, cho biết họ cuối cùng đã biến người đi thuê thành người mua nhà lần đầu khi dân chúng bắt đầu cảm thấy tự tin hơn với công việc của mình và tin rằng thị trường nhà ở đã chạm đến đáy. Phía Đông thị trấn, nơi việc xây dựng đã đình trệ từ hai năm trước, những khu đất trống trơn nằm kề bên các khu dân cư mới phát triển, việc kinh doanh khá phát đạt tại một dự án của Horton có tên Hollywood Ranch. Nhiều khách hàng đến tìm hiểu các mẫu nhà đến mức Brian Frabbielle chỉ có thời gian mỉm cười và khoe chút đỉnh, “Tháng rồi tôi chốt được bốn hợp đồng” trước khi chạy đi để gặp vài người mua đặc biệt có hứng thú.

Với khung giá từ 87.550 đến 135.800 đô la, Hollywood Ranch đưa ra những mẫu nhà liền kề mới có gara riêng, nằm trong khu nhà ở có cổng bảo vệ chung, cảnh quan vắng vẻ và một hồ bơi công cộng. Các mức giá này thấp hơn những 50% so với căn nhà tương đương vào thời bong bóng bất động sản còn cao điểm. Với mức thanh toán giảm 10-20%, người mua có thể sở hữu một căn nhà chỉ với 800 đô mỗi tháng (dưới mức trung bình cho việc thuê nơi ở tại một khu tương tự) mà vẫn tự tin rằng ngân sách của mình sẽ được cân bằng trong thời gian dài. Những khách hàng tương lai sẽ có nhiều sự đảm bảo hơn từ các nhà thầu. Họ cung cấp hản tài liệu mách nước với mong muốn kéo mọi người tránh xa thảm họa tài chính. Ở những nơi khác,

người bán từng hết lần này đến lần khác hối thúc người mua lần đầu nâng mức giới hạn chi, còn Horton khuyên họ nên xem xét kỹ mức điểm tín dụng của mình, lên kế hoạch cho một khoản tiết kiệm dài hơn, và kiếm được một hợp đồng vay thế chấp nhà *trước khi* cân nhắc mua sắm bất cứ thứ gì.

Trước nhiều mối bận tâm như vậy, những người đứng đầu một doanh nghiệp cho vay sừng sỏ tại Las Vegas đã quảng bá một cách tiếp cận cũ nhưng đầy trách nhiệm đối với vấn đề vay thế chấp nhà và tài chính cá nhân. Giới cho vay tại Hiệp hội Tín dụng Liên bang Nevada cố tình tìm kiếm cho vay đối với những người có xếp hạng tín dụng kém, séc bị từ chối cùng những sai sót khác, đang có mối quan hệ xấu với ngân hàng. Với lời khuyên từ nhân viên thuộc hiệp hội tín dụng và các sản phẩm đặc biệt như “New Start Checking,” những ai mang rủi ro tín dụng cao sẽ có cơ hội sửa chữa lại hình tượng cho mình.

Các hiệp hội tín dụng đang có được hình ảnh rất khả quan, nhưng Greg Barnes, phó chủ tịch marketing của NFCU, quyết định xây dựng niềm tin bằng cách trực tiếp đánh vào tâm lý của nhóm khách hàng mục tiêu. Ông mua chỗ trên mười tám bảng quảng cáo để truyền bá thông điệp: “Nền kinh tế quá tệ hại, nhưng chúng ta thì không.”

Trong chiến dịch quảng cáo, Barnes nói với một tờ báo thương mại, “Đây là Vegas, nên chúng tôi có thể làm mọi thứ mạnh tay hơn một chút.” Kết hợp lại, bước tiến mới của dịch vụ và nỗ lực quảng bá này đã thu hút hàng nghìn khách hàng mới đến các chi nhánh. NFCU có được khối lượng cho vay thế chấp kỷ lục vào năm 2009 và lượng đăng ký thành viên tăng nhanh chưa từng có ngay giữa bối cảnh thị trường suy sụp. Ngay cả bộ phận thẻ tín dụng của công ty cũng tăng trưởng thêm trên ba nghìn tài khoản trong khi hàng triệu người dân Mỹ đang phải huỷ bỏ tấm thẻ của mình, theo đúng nghĩa đen.

Lãi suất thấp - 8.25% cho mỗi thẻ tín dụng, và dưới 4.5% cho một hợp đồng vay thế chấp cố định mười lăm năm - thu hút được nhiều khách hàng, nhưng Barnes cùng đồng nghiệp vẫn tiếp tục cố gắng thông qua việc cởi mở trong thỏa thuận, giao lưu. Khách hàng và thành viên được mời đăng nhận xét trực tuyến trên các trang Facebook, Twitter, và Bebo. Những nhận xét tiêu cực, phê bình đều được cho phép và lưu giữ, và nhận lại được những phản hồi tích cực, cho thấy sự cam kết của hiệp hội tín dụng về mối quan hệ lâu dài. Barnes cho biết vào năm 2009, có thời điểm NFCU có nhiều bạn bè kết nối Facebook hơn cả tờ báo địa phương. Tốc độ chậm dần khi độ mới lạ giảm bớt, nhưng hiệp hội tín dụng vẫn tuân thủ nguyên tắc của mình, trả lời công khai tất cả mọi nhận xét. Khi khách hàng than phiền về các hạn chế của dịch vụ, nhóm của Barnes không hề bỏ lơ vấn đề mà chớp ngay cơ hội để gia cố hình ảnh của hiệp hội tín dụng như một nguồn tài chính đáng tin cậy:

Chúng tôi không phải một ngân hàng lớn với nguồn ngân sách hay tiền bảo lãnh vô hạn.

Chúng tôi làm hết sức mình để mọi thành viên của mình được hạnh phúc. Trung tâm Hỗ trợ hoạt động từ 8:00 đến 17:00, thứ hai đến thứ sáu (P.S.T. [\[68\]](#)). Các chi nhánh mở cửa đến 18:00, thứ hai đến thứ sáu. Hẳn nhiên, trong tình huống khẩn cấp như mất hay bị đánh cắp thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, bạn có thể trình báo sự việc bất cứ lúc nào. Bạn cũng có thể kết nối vào tài khoản bất cứ thời điểm nào thông qua dịch vụ ngân hàng trực tuyến.

Khi một vị khách đầy giận dữ muốn có mức lãi suất thấp hơn cho thẻ tín dụng của mình viết “Giờ các người nằm trong danh sách những ngân hàng/hội tín dụng TỆ HẠI!” thì hiệp hội điềm tĩnh trả lời, “Chúng tôi giữ lãi suất của mình ở mức thấp nhất có thể - nhưng cũng phải có lợi nhuận để tiếp tục cung cấp các sản phẩm chi phí thấp cũng như dịch vụ cho thành viên.”

Thực tế, trung thực, và thẳng thắn, cách tiếp cận của NFCU đối với ngành cho vay đang đóng băng đối nghịch với cách làm của những công ty cho vay đã góp phần vào cuộc khủng hoảng cho vay thế chấp đồng hành cùng Đại Suy thoái. Những chủ nợ lớn này đi theo phương pháp của loài thú săn mồi - gian trá giẫy dụa, bỏ qua những bước an toàn, dụ dỗ khách hàng vay khi

họ chẳng hiểu rõ về sản phẩm. Thế là họ trở thành biểu tượng của lòng tham tiêu cực, đánh mất lòng tin yêu của công chúng. Tội lỗi của họ bị một số người đi vay có tài sản bị mất giá cáo buộc, những người đã chọn cách đơn giản là rời bỏ nhà của mình. Tại đỉnh điểm của Đại Khủng hoảng, *Christian Science Monitor* đưa ra con số thống kê rằng 10% số người mang món nợ lớn hơn giá trị nhà chọn giải pháp đó là xứng đáng.

Nỗi sợ về một cơn sốt “rời khỏi nhà” diện rộng quét khắp các doanh nghiệp tài chính vào đầu năm 2009 khi phân nửa số nhà tại Nevada và California rớt giá xuống dưới mức ghi trên giấy thế chấp. Không ngạc nhiên là một nghiên cứu công bố tại Đại học Kinh tế Chicago Booth và Trường Quản trị Kellogg tại Đại học Northwestern nói rằng với bối cảnh giá trị nhà đất bị sụt giảm nhiều trên diện rộng, ngày càng nhiều người chọn giải pháp “vỡ nợ chiến thuật” để đào thoát khỏi món nợ họ mang [69]. Tuy nhiên, ngay cả ở tình huống tồi tệ nhất, hầu hết mọi người - tám trong mỗi mười người - cảm thấy có trách nhiệm về mặt đạo đức, rằng cần phải duy trì trách nhiệm của mình vì chủ nợ đã *tin tưởng* họ sẽ trả món vay. Họ căm ghét ý tưởng phải phá vỡ lòng tin đó. Cả Đảng Dân chủ lẫn Đảng Cộng hòa đều ngang nhau về mức ủng hộ đối với góc nhìn đạo đức này, đáng chú ý nhất là họ còn rất giận trước các doanh nghiệp lừa dối, yếu kém. Các lãnh đạo chính phủ không hề khiến người dân từ bỏ những chuẩn mực của mình.

Tác giả của cuộc nghiên cứu giải thích về cơn sốt bỏ nhà hé lộ rằng hầu hết các chủ sở hữu nhà đáng tin cậy đều là những công dân đứng tuổi tại Midwest, những người vô cùng trung thực, đáng tin cậy, chính họ tạo ra những giá trị đạo đức xã hội cốt lõi cho thế hệ này. Là những lãnh đạo về niềm tin, họ quyết tâm làm tròn trách nhiệm ngay cả khi nhìn thấy các doanh nghiệp phải tìm đến các gói cứu trợ để khởi phá sản. Các công dân khu phía Tây và phía Đông, những người phải chịu khoản nợ nần còn lớn hơn bởi bong bóng giá bất động sản, nói rằng họ ở vào tình thế rất nên chọn phương cách dễ dàng - tuy nhiên, sự khác biệt không quá lớn, và càng ngày mọi thứ càng hóa ra rằng những công dân này cũng vô cùng đáng tin. Thật vậy, con số từ bỏ thỏa thuận thế chấp khựng lại rồi bắt đầu giảm vào đầu năm 2010. Cùng lúc, các ngân hàng ngạc nhiên khi thấy số gia đình trả nợ trễ hạn thực tế đã giảm, lần đầu tiên kể từ năm 2007.

Trước tình hình các chủ hộ kiên cường vật lộn để giữ đúng bốn phần đối với món nợ thế chấp, truyền thông tại Las Vegas đưa tin rằng một số ngân hàng đang đi theo tấm gương của các hiệp hội tín dụng, đầu tư nhiều hơn vào quan hệ khách hàng, hoãn các động thái đối với khách hàng vay chênh mảng, và tìm kiếm giải pháp thay thế việc tịch biên. “Short sales,” tình huống khi chủ nợ cho phép người vay bán căn nhà với giá thấp hơn giá trị thế chấp rồi hoàn tất hợp đồng, đã gia tăng đáng kể trong quý đầu 2010. Xu hướng này gợi đến một làn sóng thương lượng, các ngân hàng có thể chấp nhận “short sales” hoặc giảm nợ gốc, lãi suất (hoặc cả hai) để người vay có thể giữ được nhà của mình.

Đầu năm 2010, sự cải thiện ấy mới bắt đầu hiển hiện rõ, tuy nhiên chừng đó vẫn chưa đủ thỏa đáng để bảo rằng cơn khủng hoảng nhà ở và nợ thế chấp đã được kiểm soát. Một số chuyên gia về cho vay vẫn dự đoán về một làn sóng vỡ nợ mới khi những khoản vay được điều chỉnh lại. Tuy nhiên, hy vọng vẫn tồn tại ở Washington. Tại đây đã bắt đầu có một nỗ lực khuyến khích giải pháp nhanh hơn cho cơn khủng hoảng nợ thế chấp trên cơ sở nhà-đối-nhà. Một phần để phản hồi những phàn nàn của cử tri về việc các ngân hàng, những tổ chức được giúp đỡ hào phóng để tồn tại qua cuộc khủng hoảng tài chính trong khi các gia đình thì không, chính quyền Obama đã tuyên bố về một chương trình chi trả cho cả chủ nợ lẫn người đi vay để hoàn tất các thỏa thuận “short sales”. Các nhà phê bình đã chỉ ra hàng mớ thiếu sót của chương trình này, nhưng cũng có ý thức rằng sự hồi phục kinh tế sẽ bị trì trệ nếu người đi vay cảm thấy bị ghìm bởi những tiêu chuẩn khó khăn hơn người cho vay - đối tượng này được liên bang dành cho những khoản tiền cứu trợ. Chuyên gia bất động sản Jonathan Miller viết trên tờ *Business Insider* rằng, “Cách duy nhất để thoát khỏi cuộc khủng hoảng này là giải quyết hẳn khoản nợ gốc, nguồn cơn của vấn đề.”

Có lẽ là hơi phản trực giác nếu tìm kiếm giải pháp giết con virus huỷ hoại niềm tin vào vấn đề nhà ở hết sức hiểm hóc cùng vấn đề vay thế chấp, mà lại là trong một thành phố được dựng nên từ lợi nhuận kinh doanh bài bạc. Nhưng thực tế là, mức tổn hại kinh tế ở những nơi như Las Vegas dường như thúc đẩy sự cam kết và quyết tâm vốn vô cùng thiết yếu trong những mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau. Tại Zappos, Krystle Bone nói rằng cô cùng chồng - hiện làm việc cho một công ty an ninh - giờ đã rất giỏi trong việc trân trọng công việc, cộng đồng và tình bạn. Như nhiều người khác tại Las Vegas, họ sở hữu một căn nhà đã thế chấp có giá thấp hơn trị số in trên giấy nợ và không thể tái định cư mà không chịu mất một khoản tiền hay bị tổn hại về mức xếp hạng tín dụng. Chung quy, họ bị mắc vào chiếc bẫy của nền kinh tế.

Krystle Bone thở thê, “Chúng tôi mua một căn nhà với giá 167 nghìn đô, người bán dễ dàng với chúng tôi hết mức. Giờ thì nó chỉ đáng giá chưa tới 100 nghìn, có bị ép buộc thì chúng tôi cũng chẳng bán được.”

Quyết tâm thực hiện nghĩa vụ đến cùng, gia đình Bone đã tự cam kết với bản thân là sẽ làm việc, khiến mọi thứ tốt đẹp tại Vegas. Cô là một phần của xu hướng lớn hơn trên toàn quốc, được Joel Kotkin của tờ *Newsweek* gọi là “chủ nghĩa địa phương mới.” Điều này dường như càng gia cố thêm những mối liên kết giữa người dân với nơi họ sống. Vào thập niên bảy mươi, gần 20% dân số chuyển nơi ở hàng năm. Nhưng đến năm 2006 (trước cuộc Đại Khủng hoảng) con số đó đã giảm xuống còn 14%. Năm 2008, tổng số người chuyển nơi ở còn ít hơn năm 1962, thời mà dân số quốc gia chỉ chưa tới 120 triệu. Năm 2010, tỉ lệ các gia đình Mỹ chuyển chỗ ở đạt mức thấp nhất kể từ thập niên 1940.

Krystle Bone tự xem mình là người may mắn khi tìm được một nơi làm việc đầy hữu hảo với tiền lương đủ cho cô đáp ứng những tiêu chuẩn sống hàng ngày được tươm tất tại một nơi trông giống như vùng quê cũ. Theo cách riêng của mình thì cô là một người tiên phong của lòng tin, một người sống đúng với những cam kết của bản thân. Hàng triệu người đang noi theo đó, từ chối - một phần vì bắt buộc phải thế - lối sống tách biệt và nhất thời, từng là chủ đề của những tiên liệu gở về xã hội cô đơn, thiếu thốn hạnh phúc trong tương lai. Thay vào đó, chúng ta hẳn sẽ thấy nhiều hơn các cá nhân, các cặp đôi, gia đình lựa chọn lối sống bền chắc, làm việc, mua sắm, giao thiệp nhằm ủng hộ cộng đồng địa phương cũng như tăng cường các mối quan hệ đáng tin cậy. Những mối quan hệ đó đem lại cho họ phần thưởng là cảm giác an toàn và lòng trung thành.

Giá trị của niềm tin không hề mất nơi các doanh nhân. Khi chu du khắp nước, chúng tôi đã gặp vài người bắt đầu chống lại con virus phá huỷ niềm tin từ khá lâu trước khi có Đại khủng hoảng. Tại San Francisco, ban quản lý đội bóng chày Giants tóm lược cho chúng tôi chiến thuật nhiều năm mà họ theo đuổi để xây dựng lòng tin với người hâm mộ. Mọi thứ bắt đầu khi đội bóng nhận ra không phải trận đấu nào cũng như nhau. Một trận đấu cuối tuần với đối thủ tiếng tăm hay có lịch sử lâu đời như Dodgers đáng giá hơn trong mắt người hâm mộ so với trận vào tối ngày giữa tuần với đối thủ đã nhẵn mặt. Luôn ý thức điều đó, họ điều chỉnh giá vé tùy theo nhu cầu của người hâm mộ.

Russ Stanley, người phụ trách quan hệ khách hàng của đội Giants, cho biết chiến thuật được gọi tên “đặt giá năng động” này không phải ý tưởng gì mới mẻ. “Tôi nghĩ người La Mã đã dùng đến nó từ thời có sân vận động Coliseum, lúc đó họ ra giá dựa vào phẩm chất của con sư tử.”

Chúng tôi gặp Stanley ở San Francisco vào thời gian nghỉ của mùa bóng, một buổi sáng sương mù phủ khắp công viên AT&T và gió lạnh thổi ào ào. Stanley, bốn mươi lăm tuổi, trông rất vui vẻ, trẻ trung. Ông làm việc cho Giants từ năm 1989. Rất mơ mộng khi nhắc đến bóng chày và đội Giants, đôi mắt ông ngấn nước. Ông hồi tưởng lại mùa giải đầu tiên đội tham gia World Series, trận động đất Loma Prieta đã làm gián đoạn trận đấu thứ ba, và đội Oakland Athletics đã thắng giải vô địch lần đó. Đến tận năm 2002 đội Giants mới được trở lại với giải này, và lại thua.

Đã thiếu thốn danh hiệu (họ thắng giải lần gần nhất vào năm 1954, với tên *New York Giants*),

giữ vững niềm tin với người hâm mộ là điều sống còn cho thành công về tài chính. Trong chiến dịch xây dựng niềm tin, Giants đã giới thiệu những chương trình giúp những người sở hữu vé xem suốt mùa bán lại vé cho những trận họ không thể đến xem, và chỉ định đại diện đặc biệt để bảo đảm người hâm mộ vui vẻ với trải nghiệm tại sân bóng. Mỗi người sở hữu vé xem suốt mùa có tên và số điện thoại của một người phụ trách đội để đảm bảo yêu cầu của họ sẽ được trả lời ngay lập tức. Cách tiếp cận này mượn từ các sòng bài lớn - chỉ định một người phục vụ riêng cho những con bạc lớn. Xây dựng mối quan hệ là việc bất khả thi nếu thiếu những liên kết cá nhân như thế.

Stanley giải thích, “Chúng tôi đưa cho họ tên, số điện thoại, địa chỉ email của một người thực sự chịu trách nhiệm. Chúng tôi giải quyết vấn đề ngay tức khắc. Nếu có người bảo gặp vấn đề, vé không được chấp nhận ở cổng và họ bị nhỡ một hai lượt chơi, tôi sẽ đưa họ vé mời xem một trận khác.” Khi người hâm mộ nhận được những trao đổi kiểu này, Stanley sẽ đến khán đài gặp gỡ, bảo đảm họ có khoảng thời gian vui vẻ. Trong tương lai, những người hâm mộ này sẽ cảm thấy mình được biết một người trong ban lãnh đạo đội Giants - và thực tế là như thế. Với Stanley, chẳng có lý do gì người đến xem một trận đấu lại không thể gọi tên, chào hỏi thành viên quản lý đội và tán dóc chút đỉnh. Các mối quan hệ như thế tạo ra niềm tin, khuyến khích người hâm mộ đến xem thi đấu ngay cả trong các mùa giải không thành công. Chúng cũng tạo uy tín, biến Giants thành một trong những đội thể thao được yêu thích nhất khu vực.

“Người hâm mộ đội Giants cũng giống như người hâm mộ của East Coast. Họ biết về cuộc chơi, họ sẽ không bị lừa. Đội chúng tôi hiểu điều đó, và thực sự đã học được cách đối xử đúng đắn với người hâm mộ.”

Việc định giá này không bắt nguồn từ một người có vé xem suốt mùa giải, một giám đốc của Giants hay một chuyên gia phân tích bóng chày. Nó bắt nguồn từ Rich Walcoff, một tay kỳ cựu với thâm niên ba mươi năm dự báo thể thao tại San Francisco thuộc KGO Radio. Ông đã góp phần không nhỏ cho đội tuyển khi còn đóng quân tại sân Candlestick và làm ngơ những người hâm mộ trung thành phải chịu đựng chỗ ngồi xấu, thức ăn cùng dịch vụ kém cỏi. Walcoff nói, “Thể thao nên là một thánh địa, một nơi thoát tục an toàn khỏi thực tế khắc nghiệt, lạnh lùng của cuộc sống. Người hâm mộ không bận tâm đội bóng có thắng tất cả các trận hay không, nhưng họ phải thấy bạn thực lòng muốn thắng và cố gắng hết sức để làm điều đó. Tôi nghĩ đội Giants đã làm được như vậy.”

Một công ty khác, đã đối đầu với vấn đề về lòng tin từ khá lâu trước cuộc khủng hoảng, mang lại sự chuyển biến lớn về cách chi tiêu là công ty trang phục, phụ kiện Patagonia. Cũng đặt trụ sở tại California, Patagonia có thể công khai nhiều thông tin về tình hình hoạt động hơn bất kỳ công ty nào trong cả nước. Trong đó có cả các báo cáo đánh giá chi phí liên quan đến môi trường về sản xuất, vận chuyển, bán hàng. Quy trình chú trọng vào nhân công và trang bị ở mỗi bước trong dây chuyền cung ứng nhằm xem xét việc sử dụng năng lượng, nước, lẫn tác động đến môi trường. Nó đã dẫn đến những thay đổi về hóa chất và quy trình sử dụng bởi các nhà sản xuất. Có lúc Patagonia phải tìm sản phẩm thay thế cho một thứ bị nhiễm độc dùng cho loại sợi không thấm nước. Lúc khác, mùi khó chịu tại một nhà xưởng được truy ra do rò rỉ, gây hao tổn hơn 1 triệu đô để sửa chữa. Khi Patagonia biết những vấn đề này và sửa chữa chúng, khách hàng được hoan nghênh xem xét các báo cáo, do đó cảm thấy bảo đảm về độ tin cậy của công ty.

Để hoàn toàn chắc chắn về sự minh bạch của mình, Patagonia tạo ra Footprint Chronicles, một trang web khẳng định nhiệm vụ của công ty là “làm ra những sản phẩm tốt nhất và không gây tổn hại không cần thiết.” Chỉ cần bấm chuột vào bất kỳ sản phẩm nào cũng có thể biết được về tác động của nó đối với môi trường, xã hội trong suốt quy trình dẫn nó đến cửa hàng. Với sản phẩm được ráp từ các khâu thực hiện khắp thế giới, những đoạn video sẽ hiện lên giải thích từng giai đoạn sản xuất, từ thiết kế tạo mẫu, cắt may đến phân phối, đưa thông số về tiêu thụ năng lượng, khoảng cách vận chuyển, lượng carbon và chất thải sinh ra. Ví dụ, Patagonia giải thích về việc sản xuất một chiếc áo vest như sau:

Ưu điểm: Nguyên liệu chất lượng cao, là phẳng, chịu nhiệt tốt. Nguyên liệu lông lấy từ ngỗng

nuôi, gia công tối thiểu. Lớp phủ ngoài làm từ polyester tái chế.

Nhược điểm: Gia tăng trọng lượng sợi phủ ngoài trong lúc chuyển sang polyester tái chế. Dây khóa kéo được xử lý với DWR chứa axit perfluorooctanoic (PFOA), một hóa chất nhân tạo bền bỉ trong môi trường tự nhiên. Sản phẩm chưa thể tái chế được.

Giám đốc điều hành Vincent Stanley (không liên quan gì đến Stanley của đội Giants cả) cho biết sự minh bạch rất ấn tượng với những khách hàng suy nghĩ cởi mở. Thi thoảng họ nghi ngờ rằng các doanh nghiệp có làm vài chuyện tổn hại đến *greenwash* (thân thiện với môi trường). Tương tự việc whitewash - thanh minh, greenwash ám chỉ những nỗ lực trong quan hệ công chúng để tạo cho công ty vẻ ngoài bóng bẩy rằng họ có trách nhiệm đối với sinh thái trong khi thực tế lại là tác nhân lớn gây ô nhiễm môi trường. Bằng cách công khai mọi thông tin, Patagonia đưa ra hình ảnh của bản thân công ty: trung thực và đáng tin cậy.

Stanley, cháu trai của của Yvon Chouinard, là giám đốc bán hàng đầu tiên của Patagonia vào năm 1973. Là một tác giả, ông quản lý bộ phận biên tập trong suốt 5 năm qua. Sự minh bạch đem lại tính kỷ luật mà nhân viên Patagonia cần đến để tạo những thay đổi căn cơ trong hoạt động và mang bản thân đến gần hơn với mục tiêu làm ra sản phẩm tốt với tổn hại tối thiểu cho môi trường. Tự đánh giá một cách trung thực cũng đem lại thôi thúc để cải tiến. Ông nói, “Tôi nghĩ điều nó mang lại hữu ích thế này: sự minh bạch dẫn đến kỷ luật. Nếu bạn phải nói ra điều mình đang làm mà lại không tự hào về nó lắm, đó sẽ là động lực từ bên trong để mọi người thay đổi. Nó cũng chỉ mặt các vấn đề có thể bị ngó lơ vì mọi người quá bận rộn với tiến trình công việc, đến mức họ có thể phải đối mặt với những tai họa. Nếu có một đám cháy rừng đang chực bùng phát trong đêm tối, bạn sẽ không tài nào nhận ra được vì bạn chỉ có thể trông thấy vài cụm lửa nhỏ li ti trong bụi cây vào thời điểm ban ngày sáng sủa thôi.”

Dù Footprint Chronicles đã công bố rằng một số sản phẩm Patagonia có ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường ở mức gần như không thể phủ nhận, việc đưa ra những sự thật đó thay vì hô khẩu hiệu đã một lần nữa giúp công ty có thêm sự tôn trọng từ khách hàng. Stanley nói thêm, một chìa khóa thành công cho việc trao đổi thông tin là ngôn ngữ đơn giản. “Tiêu chuẩn nói chuyện với khách hàng của chúng tôi là bạn phải nói chuyện với khách hàng như thể họ là bằng hữu hoặc khả dĩ là bằng hữu.”

Bạn bè sẽ chuyện trò với nhau hết lần này đến lần khác - chẳng phải các mối quan hệ là thế sao? - và họ không mong đợi chỉ dừng ở đó. Thực vậy, dần dà một số mối quan hệ thêm sâu sắc và đáng tin cậy hơn. Những mối quan hệ khác vấp phải khó khăn, cần phải được điều chỉnh. Số khác thì đổ vỡ. Khi nghĩ về việc tạo quan hệ với người tiêu dùng thông qua các phương tiện truyền thông xã hội như Twitter và Facebook, một số doanh nhân suy nghĩ bực tức nhất thích hình dung niềm tin không phải như thứ có thể tìm được và quản lý (hay thành linh mất đi) - tựa vàng hay tiền - mà như đàn khung mà trong đó mọi thứ được vận hành không ngừng nghỉ.

Đối với Joe Marchese, người sáng lập, CEO của Social Vibe, một dịch vụ tiện ích về truyền thông xã hội nối kết con người với động cơ của họ, thì niềm tin là vấn đề về sự hứng thú duy trì đều đặn. Mọi người chọn một hội từ thiện cùng một nhãn hiệu tài trợ từ trang web của SocialVibe, và cả hai sẽ được quảng bá thông qua kênh xã hội của người dùng. Lấy nền tảng từ sự minh bạch và khả năng ảnh hưởng, người tham gia sẽ được cộng điểm tùy mức quyền góp cho mục từ thiện mình nhắm tới. Cả điều đó lẫn nhà tài trợ đều sẽ được chú ý. Chúng tôi ngồi với Joe trong một quán cà phê tại Manhattan vào một sáng mùa xuân. Trời mưa. Ông lập tức nhắc đến việc uy tín của SocialVibe phụ thuộc vào lòng tin đối với các nhà tài trợ của nó, song song với những ý muốn tốt đẹp từ công chúng.

“Khi tôi nghĩ đến niềm tin vào những năm qua, truyền thông xã hội đã thay đổi tư duy của các doanh nghiệp, từ ‘không làm việc xấu’ (việc đó sẽ khiến họ gặp rắc rối với người tiêu dùng, nếu chẳng may bị công bố bởi cộng đồng chơi blog thuộc cuộc cách mạng website phiên bản 1.0) đến trở thành công ty ngày nay - làm điều tốt để được mọi người truyền bá qua kênh xã hội của họ.”

Nếu động thái chuyển dịch về hướng hành vi tốt này là nhằm đến việc tái dựng niềm tin, thì

nó mang đến lợi ích vô cùng lớn lao cho việc xây dựng thương hiệu. Nhóm 10% các thương hiệu dẫn đầu trong BrandAsset Valuator có được nhiều lợi thế cạnh tranh như sau:

- Một trong các thương hiệu thích nhất +381%
- Muốn trung thành với thương hiệu này +334%
- Dùng thường xuyên +258%
- Đặc biệt ưa chuộng +215%
- Xứng đáng với mức giá cao +129%

Tại một công ty truyền thông tiên phong khác có tên Betaworks, CEO và cũng là người sáng lập, John Borthwick, nói với chúng tôi rằng nhờ những luật lệ cũ về lòng tin, một doanh nghiệp có thể hoạt động một cách đáng kính trọng, đáng tin cậy trong nhiều năm mà vẫn đạt được vị trí quyền lực nhất định. Nhưng nói đi cũng phải nói lại, chỉ cần một sai phạm, tất cả lòng tin đó sẽ biến mất, khách hàng sẽ từ bỏ mối quan hệ ngay. Vấn đề nơi mô hình này là các công ty định hình chính họ dưới dạng thể chế, gần như hình mẫu cha mẹ và người tiêu dùng vào vai con cái. Nhưng bởi các doanh nghiệp cũng mắc sai lầm như bất cứ cá nhân nào, hệ quả không tránh được là họ làm mọi người thất vọng theo kiểu phụ huynh làm con cái thất vọng. Kết cục là các công ty hiện đại đang trình làng khía cạnh nhân bản của họ trong khi vẫn chia sẻ thông tin và giao tiếp không ngừng nghỉ.

Hình mẫu mới cho niềm tin hiệu quả gần như ngay tức khắc, và dòng thông tin không phút nào ngơi nghỉ - một dạng công nghệ Betaworks giúp phát triển, quảng bá, Borthwick gọi là “web hiện tại” - rất giống một mối quan hệ bình đẳng, các bên luôn luôn biết chuyện gì đang diễn tiến. Đây là điều xảy ra khi mọi người chia sẻ tin tức hay sự kiện, tình hình phát triển, thậm chí sai sót, ngay khi chúng phát sinh. Borthwick nói, “Trong mạng lưới xã hội, phạm lỗi là một cơ hội, không phải một khủng hoảng. Lỗi lầm tạo ra cánh cửa cho việc xây dựng mối quan hệ.”

Betaworks đặt trụ sở tại một quận đất chật người đông của Manhattan, nơi các công ty khởi nghiệp về công nghệ cao đang dần chuyển vào các cao ốc từng là chỗ cho các hiệu bán thịt và buôn gia cầm. Toa lạc tại một nơi cao ráo, tường gạch trơn cùng những cửa sổ thật lớn, nó hoạt động như một kiểu lò ấp cho các ý tưởng có thể hiệu quả trong phạm vi truyền thông xã hội. Một trong số các công ty của nó, Twitterfeed, là nơi sản xuất thông tin lớn nhất. Chartbeat, một công ty khác thuộc Betaworks, cung cấp dịch vụ phân tích trang web thời gian thực dưới định dạng báo cáo tức thì về lượng khách viếng thăm và hoạt động của họ trên các trang Internet. Hiện nay, mỗi ngày có năm mươi triệu người “nghiền” kích thích đường dẫn bằng việc sử dụng Bit.ly. Một công ty làm ăn khác của Betaworks, mang tên ChallengePost, đã tự biến mình thành một “Chợ Thử thách.” Nó cho phép người sử dụng đưa lên các vấn đề hoặc xem qua những thử thách người khác đưa lên để kiếm tiền hoặc được tán dương bằng cách tìm giải pháp cho vấn đề đó.

Bằng cách này hay cách khác, những hoạt động của Betaworks đều phụ thuộc vào sự tham gia liên tục, năng nổ của rất nhiều người dựa trên những mối quan hệ đáng tin cậy. Các công cụ trực tuyến mà họ cung cấp được nâng cấp, cải thiện phù hợp với mô hình sử dụng và các phản hồi. Khi xảy ra trục trặc, sẽ có người trong cộng đồng chú ý, và những người quản lý hoạt động của công ty có cơ hội chỉnh sửa lại.

Tony Haile, tổng giám đốc của Chartbeat và Twitterfeed, nói với chúng tôi rằng kịch bản vấn đề-báo cáo-giải pháp gần đây đã hiệu quả khi một đối tác là GetSatisfaction.com thay đổi điều lệ thỏa thuận đối với khách hàng. Là một blogger có tầm ảnh hưởng, Jason Fried của công ty 37 Signals đã làm âm ỉ lên, và Chartbeat để ý thấy rằng nhiều người bắt đầu đến viếng thăm trang dịch vụ khách hàng của Get Satisfaction, biến dịch vụ của họ thành một “chủ đề thời thượng” trên Twitter. “Chỉ trong ít phút, họ đã tuyên bố sự thay đổi và khơi mào cuộc trao đổi với

blogger đó cùng cộng đồng rộng hơn. Bằng cách lập tức đáp lại sự phê bình, Get Satisfaction đã đảo được chiều gió. Điều Get Satisfaction nhận ra trước tất cả mọi người là họ có dữ liệu để biến đổi sự phê bình thành một vụ làm ăn mới.”

Bằng cách hoan nghênh phản hồi, phê bình của khách hàng, doanh nghiệp, các công ty phát triển bởi Betaworks thực ra đã có được những thông tin giúp họ càng thành công hơn. Đây là cách các doanh nghiệp chỉ có 100 nghìn đô vốn khởi phát cố gắng cải thiện sản phẩm thật rẻ và nhanh chóng. Thay vì dành thời gian, tiền bạc để thử nghiệm sản phẩm hay thực hiện nghiên cứu, khảo sát, họ trưng ra chính mình và mời gọi nhận xét. Tony Haile nói, “Tính xác thực thời hiện đại là việc liệu khách hàng có thể cảm thấy bạn đang vật lộn với thử thách hay không. Khi khách hàng thấy được quá trình một công ty mới cố gắng để xoay sở giải quyết các vấn đề, họ sẽ cởi mở và bắt đầu thực sự mong muốn công ty đó thành công.” Sự vật lộn ấy là dấu hiệu hết sức rõ ràng cho lòng phục vụ tận tụy của một công ty đối với dịch vụ và cộng đồng. Thất bại trở thành điểm tiên quyết, và những tiến triển mới xuất hiện từ những đối thoại.

Khi các công ty cởi mở về quá trình của mình, họ sẽ càng có thêm cơ hội để tăng cường các mối quan hệ. Sự tương tác tức thời khiến việc vừa giấu giếm vừa có được lòng tin là bất khả thi. Để hiểu thấu đáo vấn đề, bạn hãy hình dung Betaworks như nhà đầu tư tầm cỡ Warren Buffet và các quan hệ thương mại lỗi thời dựa trên quyền lực của Bernie Madoff. Cả hai đều tạo được lợi nhuận khổng lồ suốt nhiều năm, nhưng một bên là chiếc hộp trắng, một bên là chiếc hộp đen. Hộp đen được dùng như công cụ quảng cáo của thiên tài, nhưng thế giới đã nhận ra rằng đó thực ra là cách để che đậy những rủi ro chưa được tính toán đến. Hộp trắng sẽ cho bạn thấy quá trình làm việc của một thiên tài. Đây là bài học từ Betaworks: Niềm tin có được từ sự minh bạch và tương tác.

Bruce Kogut nói, “Thực sự cởi mở là cách duy nhất để tiến lên trong thương mại.” Kogut là giáo sư chuyên ngành đạo đức học tại Trường Kinh doanh Columbia, một người khổng lồ dẫn đầu trong tái thiết quản lý doanh nghiệp. Ông đã trông thấy bức tranh nền tảng với những đổi thay to lớn. Ông mặc chiếc áo sơ mi nâu, ngừng lời, nghiêng người về trước để nhấn mạnh ý muốn nói. “Đây là thời khắc để ăn năn - không chỉ cho các ngân hàng, công ty dầu lửa, mà tất cả các ngành nghề. Trong thế giới mới này, không một hình tượng giả tạo nào có thể cứu vãn các công ty mà lời nói của họ không đi đôi với việc làm. Lòng tin phải được tái tạo trước nhất từ bên trong.”

Sẽ có người nhìn vào các công ty như Betaworks - chỉ có vài mươi nhân viên, hay Zappos - vài trăm nhân viên, và tranh luận rằng xây dựng niềm tin theo cách trực tiếp, cá nhân chỉ hiệu quả đối với các doanh nghiệp cỡ nhỏ hoặc vừa. Nhiều giám đốc tại các công ty lớn hẳn cũng sẽ nghi ngờ tính hiệu quả của cách giao tiếp như bạn bè tại Patagonia nếu áp dụng cho các công ty có mạng lưới văn phòng rải khắp thế giới với lượng khách hàng ở con số hàng triệu.

Tuy nhiên, không ít công ty với lượng khách hàng rất lớn đã chứng minh rằng nghi ngờ đó là sai. (Chúng tôi sẽ nói kỹ hơn ở phần sau.) Bằng chứng cũng chỉ ra một sự nhất trí về lòng tin đang dần trỗi dậy giữa những cây đa cây đề trên thế giới. Tháng 1 năm 2010, tại cuộc gặp gỡ gần đây nhất của các lãnh đạo thế giới ở Davos, Thụy Sĩ, mối quan tâm hàng đầu đã bị lấy đi, theo tờ *New York Times*, chính là niềm tin vào chính phủ, doanh nghiệp, và trên hết, là các ngân hàng, niềm tin đó đã trở nên thoái trợt như việc đặt bước chân lên con phố phủ đầy băng trong thị trấn vùng núi - nơi các đại biểu tụ họp để tham dự Diễn đàn Kinh tế Thế giới [70].

Trong lúc trình chiếu một panô Davos có tên “Tái lập niềm tin trong kinh doanh,” chuyên gia hàng đầu về quan hệ công chúng Richard W. Edelman tuyên bố, “Niềm tin và sự tự tin trong kinh doanh thực sự đã tụt dốc thê thảm, đặc biệt tại nước Mỹ [trong suốt Đại khủng hoảng].” Sự sụt giảm đi cùng với việc thất thoát niềm tin vào chính phủ, ông cho biết như vậy. Nhưng trọng tâm chính của ông là kinh doanh. Ông lưu ý rằng các giám đốc điều hành đang bị xem là nguồn thông tin tham khảo kém tin cậy nhất về ngành mà họ hoạt động.

Hơn nửa tá lãnh đạo trên thế giới - các giám đốc điều hành, nhà đầu tư, viên chức ngành lao động - đã xiết tay đồng thuận với Edelman về vấn đề lòng tin và suy nghĩ về nguyên do nó sụt giảm. Tuy nhiên, không ai trong họ nêu ra sự thật rằng con virus phá huỷ lòng tin đã tấn công lần đầu từ cách đây hơn một thập kỷ, và rằng khắp nước Mỹ, công dân đã chẳng chờ đợi người khác khắc phục vấn đề giúp. Ngay từ lúc đó, họ đã bắt đầu đầu tư tiền bạc, thời gian, công sức cho các mối quan hệ đáng tin cậy, không phụ thuộc vào các tổ chức lớn hay những lãnh đạo có tầm ảnh hưởng.

Trong lúc chúng tôi đọc bản ghi chép tuyên bố của các thành viên, tấm panô Davos gọi chúng tôi nhớ về những chuyên gia tài chính từng tuyên bố, “Khi công chúng biết được cách đầu tư tốt thì đã quá trễ để bỏ tiền vào đó.” Nhưng lần này, chính những tay máu mặt mới đi sau người dân. Và họ rõ ràng đang phải vật lộn để bắt kịp thời cuộc. Trong khi vai diễn của ngành tài chính, truyền thông, chính phủ cùng các thể chế khác được đem ra mổ xẻ cẩn thận, thì chỉ một người - một thợ làm bánh từ Turkey, tên Ferit Sahenk - đề cập đến những chuẩn mực cơ bản nhất của con người. “Tôi muốn chúng ta quay trở lại thời điểm khi cùng nhau gánh vác khó khăn.” Tại Zappos, một phân hiệu của Las Vegas, và tại vô số cộng đồng, nơi làm việc hướng đến xây dựng mối quan hệ xuyên khắp quốc gia, hàng triệu người đã đạt đến điều mà Sahenk đề cập từ trước đó rồi.

[65] Frans de Waal, một nhà sinh học làm việc cùng Đại học Emory đã có những bài viết thuyết phục trong suốt hai mươi năm về sự hợp tác ở loài vật. Xem “The Age of Empathy: Nature’s Lessons for a Kinder Society” (New York: Random House, 2009).

[66] Xem “Trust in Institutions Is Dead” của Michael Maoz đăng trên blog ngày 11 tháng 01, 2010; địa chỉ trực tuyến: http://blogs.gartner.com/michael_maoz/?s=%22Trust+in+Institutions+is+Dead%22; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[67] Về biểu đồ giá trị nhà đất Las Vegas, xem http://mysite.verizon.net/vzeqrguz/housingbubble/las_vegas.html; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010. Về mức giá thấp nhất, xem “New-Home Prices Drop as Number of Sales Rise” của Buck Wargo đăng trên Las Vegas Sun ngày 1 tháng 01, 2010.

[68] P.S.T: Pacific Standard Time, múi giờ dùng vào mùa đông ở vùng phía tây Canada và Mỹ, sớm hơn giờ GMT 8 tiếng.

[69] Xem “Walking Away: Moral, Social, and Financial Factors Influence Mortgage Default Decisions” của Luigi Guiso, Paola Sapienza và Luigi Zingales đăng trên Kellogg Insight, tháng 7, 2009; địa chỉ trực tuyến: http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/article/walking_away; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[70] Xem “Leaders in Davos Admit Drop in Trust” của Alison Smale đăng trên New York Times ngày 31 tháng 01, 2010; địa chỉ trực tuyến: [dealbook.blogs.nytimes.com/ ... /leaders-in-davos-admit-drop-in-trust/](http://dealbook.blogs.nytimes.com/.../leaders-in-davos-admit-drop-in-trust/); Ngày truy cập bài viết: 8/6/2010.

Chương 07

Tập đoàn công dân: Dearborn, Michigan

Vào thời kỳ đen tối, Robert Thibodeau cảm thấy tựa như tất cả thời gian, năng lượng, lẫn cảm xúc ông dồn cho các mối quan hệ đang dần trở thành lãng phí. Niềm say mê ông có suốt nhiều năm giờ đã nhạt. Chân lý gần như đã mất. Ông mệt mỏi vì nghi hoặc, vì chiến đấu, lo lắng rằng cảm giác kết nối với mọi người sẽ chẳng bao giờ quay lại. Có một điều hiển nhiên hết sức trớ trêu là, ở độ tuổi tóc muối tiêu hiện giờ, Thibodeau lại tập trung công sức và bận rộn hơn bao giờ hết. Ông có đủ sự sáng suốt để làm nhiều việc, chỉ cần thêm một chút hỗ trợ mà thôi.

Vào thời điểm tuyệt vọng, Thibodeau quyết định đã đến lúc nói lên ý kiến của mình. Ông chọn một buổi hội họp công chúng lớn, nơi mình được vây quanh bởi hàng trăm người bạn cũ và xóm giềng. Rồi bằng giọng điềm tĩnh, rõ ràng, ông bảo rằng tất cả mọi thứ đang không ổn - những lời hứa bị phá vỡ, sự thất vọng, thất bại, sụt giảm - có thể được giải thích chỉ bằng một từ giản đơn: *háo thắng, kiểu ngạo*.

Cần phải có can đảm, nhưng thỉnh thoảng, đến cuối cùng chúng ta sẽ nói ra theo cách thật thẳng thừng, mạnh mẽ. Tiếng nói của Thibodeau đã được nghe. Vài tuần sau khi Robert Thibodeau phát biểu ý kiến tại Hội nghị trưng bày ô tô quốc tế 2008, vị giám đốc điều hành mới của Ford Motor - một anh chàng ngoại đạo đến từ hãng Boeing tên Alan Mulally - bắt tay dọn sạch bộ máy quan liêu đã khiến doanh nghiệp sản xuất ô tô từng một thời huy hoàng ấy trở nên trì trệ, kém hiệu quả, kém thích nghi. “Hai mươi lăm phần trăm nhân công bị cắt giảm, và tôi nghĩ việc đó giúp mọi người [trong cả công ty] nhận ra nhiều điều,” Thibodeau hồi tưởng lại. Thông điệp mang lại là khách hàng cùng những đại lý bán xe - những người đứng sau chiếc xe Ford - mới đóng vai trò trái tim của ngành kinh doanh này. Mọi thứ không phục vụ được cho mối quan hệ này đều có thể cắt giảm. Thibodeau giải thích, “Chúng tôi phải ngưng trò đùa bốn với khách hàng, và bắt tay xây dựng quan hệ với họ.”

Dù thi thoảng vẫn nhận được đôi chút thông tin từ các giám đốc điều hành những doanh nghiệp thiết kế, sản xuất, phân phối xe cộ, khâu bán hàng mới thực là điểm kết nối giữa công ty sản xuất xe hơi với khách hàng. Khắp thế giới, những người sở hữu và làm việc tại các đại lý kinh doanh xe hơi mới trực tiếp đại diện cho các thương hiệu xe, nơi đây các thương hiệu được đánh giá qua những giá trị mà chúng đại diện. Trong trường hợp này, nhiều người thắc mắc: Liệu Ford có đang gánh vác trách nhiệm ở cương vị một công ty sản xuất xe hơi, và cương vị là một phần của cộng đồng? Ford có lắng nghe mọi người? Ford có phải một pháp nhân tốt?

Bob Thibodeau Ford là kiểu địa điểm bạn sẽ hình dung đến khi nghĩ về một nơi mua bán xe ở quê nhà. Một toà nhà trắng khiêm tốn, xinh xắn, phía trước có biển hiệu hình ô van xanh lơ quen thuộc đặt trên cao, dấu hiệu của Ford trên toàn thế giới. Toà nhà chiếm vài mẫu trên mảnh đất rải nhựa ở phía Tây một đường cao tốc bốn làn xe, tại ngoại ô Detroit thuộc Warren, Michigan.

Vào ngày chúng tôi ghé thăm, nửa tá xe mới bóng loáng đặt đầy trong gian trưng bày. Đúng 7 giờ sáng, bộ phận dịch vụ đã mở cửa chào đón khách hàng, nhưng ông chủ thì ở một mình trong văn phòng. Ông đến sớm theo thói quen, và cũng bởi trên đường đi làm, phải đổi xe mình cho một vị khách thỉnh thoảng ghé vào sử dụng dịch vụ. Việc đóng vai người trợ lực đối với khách hàng tốt là điều ông đã bắt đầu làm từ nhiều năm trước, nhằm khẳng định mối liên kết với những người tin cậy vào dịch vụ làm ăn của mình. Ông tin rằng những mối quan hệ này, cho đến nay, là chìa khóa cho thành công trong kinh doanh. Tuy vậy, thỉnh thoảng ông sợ rằng ngay cả khi nỗ lực hết sức để duy trì những quan hệ đó thì vẫn là chưa đủ.

Các mối quan hệ cùng việc làm ăn bị thiệt hại, ông nói, “tôi cung cấp cho bạn dịch vụ tốt như vậy, rồi sau hai ba năm, bạn lại nói với tôi, ‘Ông biết không, Bobby, Ford không có chiếc nào tôi muốn cho tương lai.’” Ông cho biết thêm, rằng chuyện này đã xảy ra rất nhiều, rất nhiều lần khi Ford “thoát ly khỏi ngành ô tô” và tập trung hầu hết tinh lực cho xe tải, xe thể thao. (Công ty

cũng bị phân tâm khi phát triển thêm mảng cho thuê với Hertz cùng các nhãn hiệu xa xỉ nước ngoài khác, mua lại Jaguar, Land Rover. Dòng xe khách còn duy trì ở thị trường Mỹ không được đánh giá cao về chất lượng, mẫu mã, công nghệ, theo như Thibodeau nghĩ. Một số dòng, như Ford Focus nguyên bản, nhiều thiếu sót đến mức các chủ xe quen biết thợ máy của đại lý bán xe thân thiết như người trong nhà.)

“Người bán hay đại lý rất quan trọng. Và cả những người trong đường dây dịch vụ,” Thibodeau giải thích về những người giữ cho Ford tồn tại ở cương vị công ty xe hơi: bằng cách đang tận lực sửa chữa từng chiếc Focus đầy rẫy bệnh tật cho những ai dùng chúng.

Học được công việc làm ăn từ cha, người lập nên phòng trưng bày mua bán xe này vào thập niên 1960, Thibodeau không phải làm bất cứ cuộc nghiên cứu hay nỗ lực to tát gì để trở nên quan tâm rất mực đến người tiêu dùng. Nhưng những công ty lớn, lười nhác, còn duy trì tầng tầng lớp lớp quản lý giữa các nhân viên làm ra sản phẩm và người dùng - những công ty ấy thường phải vất vả để giữ mối liên kết với khách hàng. Thời điểm số đông người Mỹ trông thấy thu nhập thực của mình đóng băng hay sụt giảm vào đầu thập niên qua, Ford lại không được chuẩn bị sẵn sàng để đưa ra những chiếc xe rẻ hơn, chạy được lâu hơn. Khi những chiếc SUV đắt đỏ, hao nhiên liệu nằm ỳ ra tích bụi ở những phòng trưng bày, Ford báo cáo mức lỗ 12 tỉ đô vào năm 2006. Bấy giờ, Mullaly xuất hiện, và Thibodeau gặp ông tại cuộc triển lãm xe hơi.

Các vấn đề của Ford không hề hiếm gặp. Tình huống tương tự cũng xảy ra tại hai công ty Mỹ khác với mức độ còn tệ hại hơn - General Motors và Chrysler, đều đặt trụ sở ở khu vực Detroit.

Bảy năm *trước* cuộc khủng hoảng, khu vực này mất hơn 200 nghìn việc làm liên quan đến ngành ô tô khi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài chiếm thị phần. Ban giám đốc của “Ba đại gia Detroit” - cách mọi người vẫn gọi - đã không thể làm tròn nhiệm vụ với cộng đồng nơi mình sống, đó là sản xuất những chiếc xe hơi xuất sắc, giữ cho người dân có việc làm tại các dây chuyền sản xuất, phân phối, bán hàng.

Cả ba công ty đều phải vật lộn với cùng những thử thách giống nhau - phân xưởng cũ kỹ, các thỏa thuận Công Đoàn đắt đỏ, bộ sâu quản lý quan liêu, ì ạch - nhưng Ford đã chuyển dịch nhanh chóng, dứt khoát hơn hẳn. Công ty vẫn được dẫn đầu bởi một thành viên thuộc gia đình sáng lập, và ông cảm nhận cuộc khủng hoảng một cách rất cá nhân. Chủ tịch hội đồng quản trị, Bill Ford, tuyên bố, “Chúng tôi không hề nghĩ đến việc tuyên bố phá sản.” Thế là ông bắt tay vào tái tổ chức, quét dọn: Hertz, Jaguar, và Land Rover bị đem bán. Vài chục vị nhân sự cấp cao bị cho ra đường, chỉ còn lại mười người. Và tiêu điểm mới là chế tạo những chiếc xe hiệu năng cao, đáng tin cậy cho thị trường toàn cầu. Đến cuối năm 2009, gần 90% lượng xe của công ty được cho điểm trên mức trung bình về mức độ tin cậy, và một loại xe là Fusion - còn xếp thứ hai, sau Toyota Prius hybrid trong số các dòng xe sedan dành cho gia đình [71].

Những chiếc xe hơi tốt hơn thu hút nhiều người mua hơn đến các cửa hàng trưng bày như của Bob Thibodeau, nhưng ông nói, rằng cú thúc mạnh cho danh tiếng của công ty chỉ thực sự đến khi Ford từ chối một thứ: cứu trợ từ chính phủ. Đại khủng hoảng ập đến, cả GM lẫn Chrysler nhận hàng tỉ đô la tiền thuế trong chương trình Troubled Asset Relief Program (TARP - tạm dịch: Chương trình Giải phóng Tài sản Nguy khốn), rồi đều tuyên bố phá sản. Ford, vốn đã bắt đầu tái cơ cấu quy mô lớn về tài chính, có nền tảng vốn vững vàng và tự mình có thể đứng vững được. Sự tự lập của Ford gợi nhớ cho khách hàng về kinh nghiệm của chính mình với cuộc khủng hoảng kinh tế - họ không hề được đồng xu nào từ chính quyền. Câu chuyện về Ford cũng kết nối với hệ tư tưởng tự thân vận động. (Trong BrandAsset Valuator, 62% dân số nói họ ít mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ từ những công ty nhận tiền cứu trợ từ chính phủ.) Cùng với cảm quan này, việc phá sản ở hai công ty kia cũng đẩy lên lo ngại về chất lượng xe của họ, rằng liệu dịch vụ có còn được cung cấp trong tương lai hay không.

Thibodeau nói, “Chúng ta phải đối mặt với nó thôi. Chrysler lâm vào khó khăn cũng đã ba bốn chục năm nay. Tôi nghĩ khi các nhà sử học nhìn lại sự việc, có khi họ thậm chí sẽ cho rằng General Motors đã lâm vào cảnh sa sút trong khoảng chừng năm mươi năm rồi. Nếu bạn nhìn vào General Motors thời thập niên 50, sẽ thấy Frigidaire, locomotives, Detroit Diesel, đấy.

Chẳng phải từ dạo đó họ đã dần sa sút sao? Trái lại, Ford thì không.”

Thibodeau cho biết, sự khác biệt nằm ở cam kết tinh thần của Bill Ford đối với công ty, khách hàng, cùng sự sẵn sàng thay đổi. Cả ngành công nghiệp ô tô của nước Mỹ đã phải vật lộn để vượt qua sự cô lập, trở nên nhạy bén hơn với công nghệ cũng như những tiêu chí mới. Trong dư chấn của Đại khủng hoảng, khủng hoảng ngành ngân hàng, cũng như xì-căng-đan của các doanh nghiệp, phần lớn các công ty đều phải đối mặt với thử thách tương tự. Khách hàng không chỉ thận trọng mà còn rất cảnh giác với các công ty và cách cư xử của họ. Được trang bị sức mạnh của Internet, người dân vô cùng nhanh nhạy trong cả việc phê bình lẫn đưa lời khuyên theo cách rất hữu ích đối với bất cứ công ty nào cho thấy rằng sẵn lòng lắng nghe.

Lắng nghe có thể giúp một công ty lớn tạo nên bước chuyển từ những quy trình lỗi mốt trong việc phát triển sản phẩm để bán ra thị trường, thành hình mẫu hiện đại được dẫn lối bởi nhu cầu của công chúng. Nhiều công ty nhỏ hơn, đặc biệt những công ty thành lập vài năm gần đây, đã tìm ra cách làm việc này thông qua các mối quan hệ. Dù là Marlow & Sons ở Brooklyn hay Zappos ở Las Vegas, họ đều tỏ ra khiêm tốn, tôn trọng và điều chỉnh cách tiếp cận thông qua lắng nghe. Vâng, những công ty nhỏ này được lập nên để hoạt động theo phương cách hiện đại ấy, nhưng những công ty lớn cũng có thể tái tạo chính mình để đi theo các chuẩn mực kia. Lou Gerstner Jr. giải thích cách IBM thực hiện việc đó vài năm trước, trong quyển sách nổi danh của mình: *Who Says Elephant Can't Dance?* - *Ai nói voi không thể khiêu vũ?* Hiện giờ, sau Đại khủng hoảng, vô số doanh nghiệp lớn sa vào cuộc khủng hoảng tương tự như IBM hai mươi năm trước.

Bob Thibodeau, người mỗi ngày đều tiếp xúc với khách hàng, trông thấy vấn đề thật rõ ràng. Những ngành lớn mạnh có xu hướng phát triển kiểu văn hóa kém thích nghi. Tệ hại nhất là những ngành liên quan đến sản phẩm nặng - như xe hơi - bởi chúng liên quan đến những người có kỹ năng chuyên môn, kiến thức đặc biệt, khiến họ dường như xa cách với những người thực sự sử dụng chiếc xe để đến tiệm tạp hóa mua sắm. Tuy vậy, chính người lái xe (tức là khách hàng) mới quyết định thành công của một doanh nghiệp xe hơi. Thibodeau cho biết thử thách lớn nhất hiện giờ đối với General Motors là phong cách lạnh lùng, không cởi mở với khách hàng và những người ngoại đạo. Ford, mặt khác, dường như lại cởi mở hơn với người mua xe lẫn những đối tượng có ý tưởng hay về xe. Bằng chứng là, ông chỉ ra hệ thống “Sync” mà Ford phát triển cùng Microsoft, cho phép người lái điều khiển hệ thống liên lạc, giải trí, thông tin bằng giọng nói.

Sync giúp Ford đáp ứng được nhu cầu cho một lượng phân khúc lớn khách hàng, nhắm đến mối quan tâm về tính an toàn nổi lên khi mọi người dùng tay bấm nút điện thoại hay tìm chỉ dẫn từ hệ thống vệ tinh. Quan trọng không kém, nó đem đến cho công ty danh tiếng về sự tiên tiến lẫn tinh thần hợp tác. Nhưng dĩ nhiên Ford vẫn là một doanh nghiệp xe hơi, thăng trầm đều phụ thuộc vào chất lượng, độ tin cậy, quyền rũ cơ bản của những chiếc xe được đưa đến cửa hàng trưng bày của Thibodeau. Năm 2009, Ford thông báo con số lợi nhuận ấn tượng: 2,7 tỉ đô (sau 3 năm thua lỗ với con số tổng cộng 30 tỉ đô), Thibodeau cũng được nghe nhiều điều tốt về dòng xe Escape, Fusion. Ông cho biết thêm về chiếc Taurus mới rằng “Giờ chúng tôi không có kịp hàng để bán nữa.”

Sự tiến triển ấy đem đến cho Thibodeau hy vọng về tương lai của công ty, giúp ông lạc quan hơn một chút về cộng đồng vùng Greater Detroit của mình. Một công ty Ford sinh ra lợi nhuận, làm tròn vai trò một pháp nhân gắn kết cao với cộng đồng, sẽ giúp tái xây dựng nền kinh tế địa phương. Ở tầm quốc tế, Ford sẽ giảm lượng khí thải carbon bằng cách cho ra đời thêm các mẫu xe dùng điện hay các năng lượng thay thế khác như khí nén. Nhưng chiếc xe được Thibodeau lẫn cả công ty đặt hy vọng mở ra tương lai mới cho Ford là một chiếc cỡ nhỏ, ít hao xăng với cái tên cũ kỹ như đã gần ba mươi năm tuổi.

“Đây là ngành kinh doanh rất cạnh tranh, các công ty đều xâu xé lẫn nhau,” Thibodeau đề cập về những doanh nghiệp hiếu chiến khác nhảy vào công kích việc làm ăn của ông khi chiếc Focus nguyên bản bị giới thiệu bằng những bài phê bình tiêu cực. (“Đây là chiếc xe rất thú vị để lái khi nó không ... nằm trong xưởng chờ sửa,” trích MSNcars.) Tuy vậy, vận may cũng có thể

đến chớp nhoáng hết như tai họa: “Chỉ cần một sản phẩm bất chợt thực sự làm mọi người chấn động, rồi được đẩy lên làm hình tượng.” Nhưng tất nhiên, câu hỏi đặt ra là, “Làm thế nào để có sản phẩm như thế?”

Với chiếc Fiesta, Ford đã mang đến một lối đi khác từ phương pháp thông thường vốn được dùng để cho ra đời sản phẩm mới: thiết kế - kiểm nghiệm - hoàn thiện - sản xuất. Vấn đề là, hãy nghĩ đến chiếc Fiesta, trong lúc chúng tôi viết quyển sách này thì nó đã được ra mắt tại Mỹ ở vị trí mẫu xe mới cho năm 2011. Chiếc xe cỡ nhỏ Fiesta đã được bán tại khắp châu Âu từ năm 1976, thậm chí được phân phối một thời gian ngắn tại Bắc Mỹ (1978 - 1980). Chiếc Fiesta “quốc tế” mới được sản xuất tại những phân xưởng khắp thế giới - bao gồm cả phân xưởng mới toanh tại Trung Quốc. Ford, lần đầu tiên, đang thúc đẩy mạnh dòng xe này tại thị trường Mỹ. Hơn 800 nghìn chiếc Fiesta được bán trên khắp thế giới kể từ lần tái ra mắt tháng 11 năm 2008. Nó dường như cũng rất thành công tại Mỹ. Đây đồng thời là chiếc xe đầu tiên được tinh chỉnh bởi tám mươi nghìn người có cơ hội lái xe. Một trăm “người có sức ảnh hưởng” tại Mỹ - các lái xe được chọn từ hàng nghìn người gửi video đăng ký - đã được tặng sáu tháng lái xe miễn phí trước khi nó được chính thức cho ra mắt.

Những người tham gia thử nghiệm cùng các “Đặc vụ Fiesta” - chính là 100 người có sức ảnh hưởng nọ - đã cho ý kiến về các thay đổi trong thiết kế được đưa vào phiên bản bán tại Bắc Mỹ. Một điểm thêm vào là cần điều khiển trung tâm tạo chỗ nghỉ tay thoải mái vốn không có trong một trăm chiếc xe gửi từ nước ngoài đến phục vụ cuộc thử nghiệm dài sáu tháng. Một thay đổi nữa từ ý kiến công chúng là bộ phận để ly đặc biệt được thiết kế để giữ cố định (chắc bạn cũng đoán ra rồi) một lon Red Bull. Những bổ sung này không phải to tát gì, nhưng là kết quả trực tiếp từ nỗ lực của Ford để chia sẻ chiếc xe với khách hàng trước khi chốt mẫu thiết kế. Nó cũng cho phép nhân viên kết nối trực tiếp với người dùng xe. Các giám đốc nhân hiệu, giám đốc truyền thông cũng đã bắt đầu cập nhật, đưa lên các bình luận, câu hỏi trên Twitter để trao đổi với khách hàng.

Ngoài những cải tiến nhỏ đó, “phong trào Fiesta” của Ford đã khởi động hàng trăm cuộc hội thoại dài dằng dặc, bùng nổ thành những trao đổi nhóm vì những người tham gia thử nghiệm định cư trong phạm vi tổng cộng hơn một triệu dặm khắp Bắc Mỹ. Các công dân, hội nhóm cập nhật về cuộc sống, các chuyến đi, và (bên cạnh đó) là trải nghiệm cùng chiếc xe thông qua Twitter, video trên web, bài viết trên blog, cùng toàn bộ góp ý khen chê trên trang www.FiestaMovement.com. Được Ford cung cấp chi phí, các nhóm thử nghiệm tổ chức tiệc, vẽ tranh tường, bày trò biểu diễn - ví dụ, bạn nghĩ có thể nhét bao nhiêu người vào chiếc Fiesta? - để giúp vui cho người đọc trực tuyến, thu hút mọi người đến những nơi họ có thể xem qua chiếc xe.

Chiến dịch cho chiếc Fiesta là nỗ lực rộng khắp nhất từng có để lôi kéo khách hàng vào công cuộc tung ra một dòng xe mới. Trong ít tháng đầu tiên, Ford thống kê được các kết quả sau:

- Hơn bảy triệu lượt xem các đoạn video
- Hơn bốn triệu phản hồi trên Twitter
- Hơn một trăm hai mươi lăm nghìn khách hàng tiềm năng mới có hứng thú với sản phẩm
- Hơn bảy trăm năm mươi nghìn lượt xem các ảnh xe Fiesta trên Flickr.com
- Hơn 11 nghìn người đặt mua trước

Các con số, dù chắc chắn là có tăng thêm đáng kể tính tới khi chiếc xe thực sự đến tay các nhà cung cấp, cũng chưa phải quá khủng khi so sánh với lượng theo dõi giải Super Bowl 2010 (104 triệu) hay số lần truy cập vào video *Charlie Bit My Finger* trên YouTube - vượt 148 triệu. Tuy vậy, xét đến việc chiến dịch tiêu tốn chi phí rất ít từ phía Ford, đổi lại là tức khắc tạo ra một mạng lưới kiểm định đủ sức ảnh hưởng đến quan điểm những khách hàng trọng yếu - người mua xe trẻ tuổi, tiềm năng, thông thạo truyền thông - ở vai trò người trung gian độc lập. Xét

cho cùng, họ không phải là nhân viên của Ford, cuộc sống không lệ thuộc vào sự thăng trầm của chiếc xe. Thay vào đó, họ là những công dân biết tính toán, bao gồm cả những nghệ sỹ, diễn viên đầy tham vọng, háo hức trong nghề. Họ đại diện cho nhóm người của mình, mang lại ý kiến từ chính giai tầng đó. Hầu hết đều rất hăng hái nếu các hoạt động của mình được chú ý, bởi đó sẽ là lợi ích song phương.

Một dấu hiệu chắc chắn cho thành công của chiếc Fiesta là sự bùng nổ các cuộc đối thoại về chiến dịch đầy rẫy trên Internet. Chấn động này khuếch đại thêm mọi nỗ lực ban đầu, cuối cùng đã hóa thành tiếng vang đặc biệt trên nhiều website liên quan đến nghiên cứu xã hội. Một ví dụ điển hình là vụ đấu khẩu trên Supercollider, một trang blog điều hành bởi Geoffrey Northcott, một giám đốc quảng cáo tại Luân Đôn. Trong một cuộc thảo luận sôi nổi về sáng kiến của Ford, mọi người tranh luận về độ xác thực của “phong trào” mới này, cùng khả năng các mạng xã hội có thể tắc nghẽn với đồng thông tin liên quan đến sản phẩm. Một người viết bình luận, “Bạn có thể là bạn của tôi, nhưng nếu bạn spam tôi về giấy toilet trong vòng ba tháng tới, tôi sẽ block (chặn khỏi danh sách liên lạc) bạn nhanh hơn cả thời gian bạn kịp nói ‘squeeze.’” Vài người cảm thấy có vấn đề bởi quan điểm rằng các cá nhân được dùng xe miễn phí, được hỗ trợ trong các hoạt động dường như đang được Ford tài trợ. Những người khác tự hỏi liệu khi những người tham gia đăng các video “Này, nhìn tôi đi!” thì họ có đánh mất sự chú ý mà công ty Ford cần hay không.

Chính Northcott cũng rất thích thú việc Ford sẵn lòng nhượng quyền kiểm soát thông điệp của mình. Với một trăm người vi vu khắp nơi cùng kiểu xe mới cả nửa năm trước khi chính thức được cho ra mắt công chúng, thì công ty thực sự đang “rời bỏ sự ‘kiểm soát’ của mình,” ông nói vậy trong một bài đăng trên website. Trong một bài khác, ông phát biểu “Tôi xem đây là mũi nhọn của một xu hướng hơn là sự triệt tiêu, và tôi rất hứng thú muốn xem xu hướng này sẽ đi đến đâu, tốt hay không tốt.”

Chẳng ai quan tâm đến chiến dịch này hơn người chịu trách nhiệm truyền thông tại Ford: Scott Monty. Monty gấp nghề tuổi bốn mươi lăm, là người đã rời bỏ công ty tư vấn Crayon để gia nhập Ford vào năm 2008. Là dân New England, thích tận hưởng cuộc sống mình có tại Boston, ban đầu Monty cưỡng lại ý tưởng gia nhập một doanh nghiệp sản xuất lâu đời, đang thua lỗ hàng tỉ đô mỗi quý, và lại đóng trụ sở gần thành phố đang khốn đốn là Detroit.

“Bấy giờ Ford không nằm trong tầm ngắm của tôi,” Monty giải thích vào ngày gặp chúng tôi tại toà nhà trụ sở nổi tiếng thế giới của Ford - được biết với tên gọi Glass House, tọa lạc ở Dearborn.

Ông nhớ lại khi mình từ chối lời thương lượng ban đầu của Ford, bấy giờ ông vẫn chưa sẵn sàng thay đổi công việc. Ông cũng không chắc là công ty làm ra được những chiếc xe đáng để bàn tới. Ông giải thích, “Nếu bạn mua phải sản phẩm vớ vẩn, và có sử dụng truyền thông xã hội, mọi người sẽ biết ngay về điều đó...Trong trường hợp này, bạn không nên chăm chú vào quảng cáo, bạn nên chăm chú vào sản phẩm trước đã.”

Khi từ chối lần tiếp cận đầu tiên của Ford, Monty ngỡ công ty sẽ nổi giận, sẽ gửi trả thông điệp kiểu như: một công ty lớn, quan trọng như Ford Motor không thường xuyên đưa lời mời, và ông nên cân nhắc lại. Thay vào đó, người ở Ford lại chấp nhận sự miễn cưỡng của ông theo cách rất điềm tĩnh. Phản ứng khiêm tốn này khiến ông hứng thú đến nỗi đã tìm hiểu thêm, khám phá ra kế hoạch tương lai của Alan Mulally, và thay đổi ý định. Bốn tháng sau, các cuộc nói chuyện được nối lại, Monty đã cởi mở hơn, để mọi thứ đi xa hơn. Với mỗi bước tiến, ông lại thêm ấn tượng với việc các thành viên của Ford sẵn lòng xem mình không chỉ là người làm ăn, mà còn như những công dân có trách nhiệm với cộng đồng, với mọi người họ tiếp xúc.

Cuộc tiếp cận công việc này thực phù hợp với suy nghĩ của chính Monty về ý nghĩa của cuộc sống, trên cả đồng tiền. Ông nói, “Cha mẹ tôi đã hy sinh rất nhiều để tôi có thể làm mọi điều mình muốn.” Sau khi tốt nghiệp phổ thông tại một thị trấn nhỏ thuộc Connecticut, ông vào làm cho một nông trại thuốc lá tại đó vào mùa hè, ban đầu định học dược nhưng cuối cùng lại dẫn thân vào kinh doanh. Khởi đầu, ông làm việc trong ngành chăm sóc sức khỏe, rồi chuyển sang

tư vấn, nhưng luôn giữ suy nghĩ rằng dù làm gì, cũng phải phục vụ mọi người. Monty nói, “Tôi chỉ muốn cống hiến cho xã hội theo cách có ý nghĩa, và làm điều đó bằng cách nào đó vui vẻ, không áp lực.” Ông nói thêm rằng mình tin đích ngắm đó thực sự là một phần trong bản chất con người, “thực sự là điều mọi người đều muốn làm.”

Niềm tin của Monty là công việc và nghề nghiệp nên nhắm đến mục tiêu lớn hơn chỉ để kiếm tiền. Đó chính là cột mốc cho cuộc biến chuyển về chi tiêu đang càn quét nền kinh tế. Trong dữ liệu của BrandAsset Valuator, xu hướng này hiện rõ khi chúng tôi hỏi mọi người về công ty họ ưa thích. Kể từ 2008, hầu hết các lựa chọn hàng đầu đều là những nhãn hiệu nổi trội bởi chúng liên kết mạnh mẽ với những tiêu chí đẹp, các dự án, chương trình bên ngoài hoạt động kinh doanh. Trong số đó có:

- Oprah: giá trị cao đẹp, tích cực về mặt xã hội, truyền thông
- Johnson & Johnson: chăm sóc sức khỏe và hỗ trợ ngành điều dưỡng
- Fisher Price: đồ chơi trẻ em, giúp trẻ phát triển
- Wendy's: hamburger và phúc lợi cho trẻ em
- Dove: sản phẩm chăm sóc sức đẹp, nâng cao tự tôn cho nữ giới
- Newman's Own: thức ăn và hoạt động từ thiện
- Tom's of Maine: sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, giữ gìn môi trường

Ước muốn làm điều ý nghĩa cũng hình thành ở thế hệ Millennial vốn có số lượng lớn. Mong muốn đó lan rộng với cả sự tự tin, tính đồng đội và những giá trị truyền thông nhất định khiến họ ít quảng bá chính mình hơn những người khác. (Xem quyển *Millennials Rising* của tác giả Neil Howe và William Strauss.) Nhóm này dần tạo sức ảnh hưởng rất lớn tới nền kinh tế, được đánh giá là những phụ huynh tốt, có cuộc sống hôn nhân thành công, giúp đỡ mọi người nhiều hơn cả việc có được công việc với mức lương tốt [\[72\]](#). Những tiêu chí cao cả đó cho thấy họ muốn nhiều hơn là một công việc với thu nhập tốt. Do đó, họ mong đợi điều tương tự từ những người mình tin tưởng để bỏ ra món tiền lớn mua một sản phẩm đắt tiền như xe hơi.

Dù chỉ quá lứa một chút so với thế hệ Millennial, nhưng nhờ bản năng, Monty hiểu rất rõ về họ. Là thế hệ đa dạng nhất trong lịch sử, và có lẽ cũng là cởi mở nhất, thế hệ đó, trong mắt Monty, có mong muốn thực sự được giao tiếp chân thành. Ông nói, “Họ chỉ muốn được lắng nghe. Trên hết, đó là nhu cầu rất lớn của con người. Mọi người chỉ muốn bộc lộ chính bản thân, cũng như quan điểm của mình. Bạn không nhất thiết phải tranh luận với họ. Cũng không cần giải quyết vấn đề, trừ phi họ đặc biệt hỏi đến. Còn lại, họ đơn giản muốn được biết tới như một con người.”

Cũng như Bob Thibodeau, sở hữu sự thận trọng, cảnh giác đối với các tài xế Ford Focus đầy bất mãn, Monty hiểu rằng giá trị của thương hiệu nằm nơi những người đang làm công việc tương tác. Mục tiêu của ông trở thành: quảng bá ý tưởng về cộng đồng khắp công ty. Ford đang có được phản hồi rất giá trị, cải thiện sự hợp tác khắp các lĩnh vực - quảng cáo, nghiên cứu và phát triển, thiết kế. Thay vì gọi là quảng cáo rộng rãi, thực ra bạn có thể miêu tả nó như *hình mẫu kinh doanh xã hội* mà tại đó, sự cởi mở đóng vai trò quyết định với việc phát triển văn hóa lẫn những chiếc xe mà Ford đưa ra thị trường.

Trong quá khứ, những người đứng đầu các doanh nghiệp lớn tại Mỹ có thể thuyết giảng về sự tôn trọng đối với khách hàng, thậm chí thúc ép nhân viên làm theo, nhưng các tổ chức khổng lồ cần phải sản xuất, phân phối, bán buôn trên thị trường toàn quốc hoặc khắp thế giới, nên điều này, trên phạm vi rộng, là bất khả thi. Ngoài vấn đề về quy mô, các doanh nghiệp cũng phải đối mặt với khao khát rất người là giấu mình khỏi trách nhiệm và các vụ rắc rối. Vấn đề này đặc biệt nặng nề ở các tổ chức có thứ bậc, tôn ti hoặc mang cung cách khiến nhân viên cảm thấy sợ hãi, không bảo đảm. Những cảm xúc này dần chi phối các mối tương tác ở cả bên trong lẫn bên ngoài công ty, gây khó khăn cho khách hàng khi đưa các ý kiến thành thực giúp cải thiện chất lượng, dịch vụ.

Tại Ford, Scott Monty không hề vương phải văn hóa sợ hãi. “Lúc phỏng vấn ở đây... tôi gặp tám người trong vòng năm giờ đồng hồ. Và tôi sốc khi thấy tất cả họ đều tài năng, thông minh, và trên hết, rất nhiệt thành với Ford Motor. Trước đó tôi chưa bao giờ làm việc cho một công ty lớn, chỉ kinh qua một công ty cỡ vừa, nhưng tôi gần như thốt lên, ‘Wow!’ trước sự thật rằng người ta vẫn có thể say mê với tầm cỡ của một doanh nghiệp khổng lồ.”

Niềm say mê và cống hiến Monty cảm nhận được đã giúp ông chắc chắn rằng những người ở Ford có thể làm được điều tuyệt vời nếu họ toàn tâm cố gắng, cởi mở với thế giới thông qua truyền thông xã hội mà nền tảng là Internet. Như ông giải thích với các vị chóp bu, Internet đã mang hàng tỉ người đến với nhau, cho phép tất cả chia sẻ thông tin. Không doanh nghiệp nào có thể kiểm soát luồng thông tin đó, nghĩa là tốt hơn hết, nên hòa vào dòng chảy, học cách thích nghi thật hữu ích. Các lãnh đạo của Ford trân trọng quan điểm của Monty - mời gọi cả khách hàng lẫn khách hàng tiềm năng phát biểu chính kiến. “Phong trào Fiesta” là một phần trong chiến thuật, đòi hỏi Ford thực sự cho phép mọi người nói về chiếc xe theo cách “không hiệu chỉnh, không chỉ vẽ, không khuôn mẫu,” Monty nói. “Việc đó cần đến sự loại bỏ tư tưởng bảo thủ [trong cách quản lý doanh nghiệp] và nỗi sợ.”

Các lời phê bình về phong trào dùng thử Fiesta nghi ngờ rằng những người trẻ được cho dùng miễn phí một chiếc xe thể thao sẽ dễ dàng có phản hồi tiêu cực về nó - thực tế đúng với một số. Họ chê dữ dội. Paul Stamitiou, sống tại Atlanta, cương quyết rằng anh không thích cách thiết kế đuôi cong của xe, trong bài viết trước đó cũng dè bủ về thắng sau - sử dụng thắng drum lỗi thời thay vì thắng đĩa. Stamitiou hóa ra là một nhà phê bình công nghệ rất đòi hỏi. Về sau, anh chàng lại có thêm phàn nàn về hệ thống nhiên liệu của xe, đèn pha, chỗ ngồi, thậm chí các nút bấm điều chỉnh máy sưởi ghế ngồi. May mắn cho Ford là Stamitiou cũng khá hào phóng khi khen ngợi những thứ mình thích nơi chiếc xe.

Anh chàng viết trong một bài post, “Rải khắp chiếc Fiesta là những nét đặc sắc nho nhỏ khiến bạn phải vỗ tay trước sự tỉ mỉ đến từng chi tiết của Ford.” Trong số những điểm được liệt kê, có thảm lót sàn được cố định, dây an toàn tự thu gọn sau khi tháo, và khay giữ lon Red Bull được nhắc đến ở phần trên. Trên hết, anh thích cách chiếc xe vận hành, cảm giác thoải mái đến bất ngờ bên trong, và khả năng tiết kiệm nhiên liệu. Dòng đánh giá cuối cùng của Stamitiou là, “Dễ dàng để lái, đỗ, tiếp xăng, và sống với nó. Ford khiến tôi phải xem lại những dòng xe nhỏ.”

Dù kén cá chọn canh hơn nhiều người, nhưng Paul Stamitiou cũng đem đến một phiên bản nhỏ trong số rất nhiều lời bình luận từ khen đến chê của những người tham gia chiến dịch lái thử Fiesta. Monty cùng các sếp tại Ford tìm được giá trị ở cả những lời ngợi khen lẫn phê bình, chúng giúp tạo sự chân thực của website. (Sẽ chẳng có ai xem trọng vấn đề nếu mọi lời bình luận đều là khen ngợi.) Trải nghiệm này cũng mang lại hỗ trợ cho những nỗ lực bên lề của Monty trong vấn đề giúp Ford cởi mở hơn với cả thế giới. Điều đó bao gồm cả trang tin Twitter được cập nhật thường xuyên (và được theo dõi bởi bốn mươi nghìn người), cũng như một số trang Facebook rất sôi động cùng loạt tài liệu về Ford trên Scribd. Nhưng Monty hoạt động mạnh nhất là ở vai trò phát ngôn cho Ford khắp các trang. Ông không bao giờ ngưng ngừng khi đáp lại những bình luận của mọi người về công ty. Hầu hết trường hợp, những cuộc đấu khẩu cũng nhanh chóng kết thúc.

Monty sẽ tình nguyện trả lời câu hỏi hay dàn xếp tranh luận về vấn đề liên quan đến Ford. Nhưng thi thoảng, sẽ có vấn đề trở nên lớn hơn.

Cuối năm 2008, Monty nghe phong phanh rằng một blogger sống tại San Francisco tên Stefania Pomponi Butler, viết dưới bút danh City Mama, có những bài viết vô cùng tiêu cực về các công ty xe hơi. (Báo đăng đầy các bài về khủng hoảng tài chính trong ngành ô tô cùng việc hứa hẹn can thiệp của chính phủ.) Monty kể lại, “Cô nàng tạo ra tiếng nói rất huênh hoang, chống đối các doanh nghiệp ô tô Mỹ, thật điên cả đầu. Chúng tôi mời cô ấy đến chi nhánh ở Chicago để bàn bạc với vài giám đốc, nhân công để nói về tham vọng đối với chất lượng, bảo vệ môi trường, để xem chúng tôi thực sự đang làm gì, và chúng tôi là ai. Rồi thì, bạn biết không, sau đó cô ấy quay một trăm tám mươi độ, viết bài blog tuyệt vời nhất tôi từng thấy.”

Với tiêu đề “Làm thế nào phái nữ tại Ford, một xưởng linh kiện, và một anh chàng tên Larry thay đổi cuộc đời tôi,” bài viết miêu tả việc Butler được mở mang tầm mắt bởi các nhân viên Ford, những người cho thấy sự quan tâm, độ chính xác trong công việc [73]. Cô ấn tượng bởi hệ thống cho phép các xưởng truy ra nguồn gốc thiếu sót chỉ trong vài giờ kể từ lúc phát hiện, ngạc nhiên bởi nỗ lực của Ford sử dụng nguyên liệu tự nhiên, như chiết xuất từ đậu nành. Và cô cảm động đến rơi nước mắt trước tính nhân đạo nơi dàn nhân viên của Ford. Cô viết:

Tôi nhận ra rằng doanh nghiệp này không hề vô tâm, vô nhân đạo, đầy các thiết bị tự động (chẳng hạn các hình nộm để thử va chạm) dẫn đến hàng đồng ô tô phế thải. Công ty này thực sự đầy nhân tính. Mọi người đều vô cùng quan tâm đến sản phẩm mình tạo ra. Họ giờ cao các công cụ như để nói “Tôi đang làm ra một sản phẩm rất ổn đây. Tất cả chúng tôi đều đang làm. Chừng nào thì dân thành phố thiện cận, tự miễn các cô mới chịu để ý?” Tôi cảm thấy mình là kẻ ngu ngốc, nửa vời kinh khủng.

Dù choáng ngợp trước chất lượng của Ford, Stefania Pomponi Butler không chứng thực về những chiếc xe cô trông thấy đang được lắp đặt. Tuy vậy, cô xác nhận với mọi người về Ford. Cô làm điều này vì một người - Scott Monty - đã tích cực đáp lại những phàn nàn ban đầu của cô đối với các công ty ô tô Mỹ. Ông cũng đủ dũng cảm và cởi mở để liên lạc, bắt chuyện với cô. Về phần mình, Monty làm được như vậy chỉ vì ban quản trị của Ford đã có đủ dũng cảm để công ty mở cửa với thế giới bên ngoài. Họ nhận ra rằng mọi người, hầu hết, đều rất biết lễ phải và sẵn lòng trò chuyện.

Bước tiếp theo của Monty là lôi kéo toàn bộ công ty Ford - càng nhiều nhân viên càng tốt - vào cuộc đối thoại bất tận với khách hàng và khách hàng tiềm năng. Cốt lõi của ý tưởng là “dân chủ hóa truyền thông khắp tổ chức để không chỉ một bộ phận hay một cá nhân sở hữu quyền lực,” ông phấn khởi chia sẻ. “Chúng tôi có thể tiến cử bất kỳ ai muốn nói về công ty của họ. Có lẽ không phải theo cách áp chế như các phát ngôn viên thực thụ, nhưng bất kỳ ai cũng có thể biện luận, rèn kỹ năng, tạo cam kết, bộc lộ bản thân với vai trò nhân viên của Ford.”

Nếu chuyện này xảy ra, hàng triệu người sẽ trở thành nguồn thông tin chủ chốt cho những người trong công ty, những người cần biết về tình hình hoạt động của Ford. Đôi khi tin tức trên phố có thể tiêu cực, đặc biệt nếu nó đưa ra thiếu sót của xe, hay ví dụ, là vấn đề ô nhiễm tại một phân xưởng. Nhưng trong từng trường hợp, Ford đều được quản lý tốt bởi một hệ thống chào đón, thúc đẩy giao lưu, phát triển quan hệ nhân hoà. Ford vẫn chưa đạt đến thành công như mong muốn, nhưng Monty đã được uỷ thác để biến công ty thành nhà sản xuất ô tô gắn bó với xã hội nhất thế giới. Ông đùa, “Nếu làm tốt công việc của mình, thì sau khoảng 5 năm tôi sẽ thất nghiệp vì nhiều đó là mọi thứ chúng tôi cần làm.” Dù Monty hẳn sẽ không thất nghiệp dễ dàng, chiến dịch tái thiết công ty và cải thiện vị thế thành một pháp nhân được trọng vọng thực sự đang phát huy tác dụng. Năm 2009, khảo sát trên BrandAsset Valuator của chúng tôi cho thấy mức ưa thích đối với Ford tăng thêm 13% trong khi GM bị giảm 22% và Chrysler giảm 24%.

Pauline Ores của IBM nói với chúng tôi, “Trong thế giới mới, bạn phải cởi mở với việc bị ảnh hưởng để có thể tạo ra ảnh hưởng.” Dù không nói ra như thế, nhưng Scott Monty đang cố gắng làm toàn bộ công ty Ford biết biết lắng nghe, chịu ảnh hưởng từ mọi người. Phương pháp này chỉ ra rằng trong cuộc sống hậu khủng hoảng, những công dân bị đánh thuế trở thành cổ đông (của AIG, Citi, GM) và các CEO trở thành kẻ bị tình nghi, các công ty không còn có thể trông cậy vào việc tạo ra nhu cầu trên thị trường, sử dụng kỹ xảo quan hệ công chúng để xây dựng hình ảnh. Người tiêu dùng mong mỏi các doanh nghiệp trở nên cẩn trọng hơn, và họ có quyền lực để chia sẻ điều mình biết được với cả thế giới. Họ đánh giá cao tinh thần công dân trên thị trường. Nhưng, như Monty khám phá ra, họ không hề nhần tâm, cứng nhắc khi đánh giá. City Mama rất cởi mở. Tất cả những gì Ford cần làm chỉ là đưa tay ra.

Berth Harte, một tư vấn viên về truyền thông xã hội cho nhiều doanh nghiệp hàng đầu ở Mỹ, tranh luận rằng Scott Monty đã thành công trong việc biến đổi Ford từ một đối tượng - xe hơi

sản xuất bởi một ngành công nghiệp lạnh lùng, không diện mạo - thành một pháp nhân tương tác như người. Bà nói, “Mọi người biết đến Scott Monty, xem ông như bộ mặt của Ford. Điều này xảy ra được là vì truyền thông xã hội khác biệt với tất cả những dạng thức quảng cáo khác. Nó có tính tương tác. Mọi người không tương tác với áp phích quảng cáo, video trên TV, mà muốn được tương tác trực tuyến, thực thụ. Cho phép khách hàng đưa ra phản hồi luôn luôn là điều tốt.”

Phản hồi cho phép bạn thay đổi, cải thiện sản phẩm để chúng hữu dụng hơn, và tối quan trọng là, có lợi nhuận hơn. Nó giảm chi phí phát triển để chào món hàng mới, và cho bạn cơ hội đáp ứng, chứng minh sự xứng đáng với lòng tin của khách hàng. Không may là, Harte nói thêm, quá nhiều người điều hành các công ty lớn sợ rằng nếu bắt đầu giao tiếp với khách hàng, họ sẽ ngộp thở mất. “Họ vẫn còn mang tư tưởng tập trung vào tiêu thụ, nên rất khó thực sự giao tiếp được với mọi người.”

Harte chia lịch sử văn hóa tiêu dùng hiện đại thành bốn giai đoạn khác biệt như sau:

- 1800 - 1900: *Tập trung vào sản phẩm*. Bạn đến cửa hàng, mua giày và mang chúng.
- 1900 - 1950: *Tập trung vào tiêu thụ*. Nhà sản xuất phát triển sản phẩm, cố gắng thuyết phục bạn mua.
- 1950 - 2000: *Tập trung vào thị trường*. Các công ty nghiên cứu nhu cầu, cố gắng đáp ứng.
- 2000 đến nay: *Tương tác song phương*. Giao tiếp và điều chỉnh liên tục để phục vụ công chúng.

Trong quan điểm của Harte, “Hầu hết các doanh nghiệp thuộc nhóm Fortune 500 vẫn còn kẹt trong giai đoạn tập trung cho tiêu thụ.” Họ sẽ phải vật lộn để học tương tác, vì cần nhiều yếu tố hơn là chỉ ôm trong người một chút công nghệ. Các công ty tương tác song phương đích thực phải cho phép mọi người nhiệt tâm thay mặt công chúng phát ngôn tự do, phản hồi thật nhân văn, và nói ngắn gọn, là “làm một người thật tốt, thật thân thiện.” Họ cũng phải cho ra đời sản phẩm, dịch vụ tốt, đáng tin cậy, thân thiện, nếu không muốn khách hàng nhanh chóng xem những nỗ lực trên truyền thông xã hội là gian trá. Harte đưa ra nhà cung cấp truyền hình cáp cho mình - Comcast - như ví dụ về một công ty sử dụng phương pháp tân tiến để giao tiếp với mọi người nhưng lại thất bại trong dịch vụ thực tế. Bà nói, “Comcast hiện diện rất hoành tráng trên Twitter, nhưng vẫn mang tiếng xấu vô cùng. Dịch vụ vẫn quá đắt, và họ không giải quyết những trục trặc nhanh chóng. Khách hàng không hề ngốc. Họ trông thấy tất cả khác biệt giữa điều công ty nói và làm.”

Các công ty truyền hình cáp có thể gặp vấn đề đặc biệt trong quan hệ khách hàng, vì quy mô lớn, thường có vẻ độc quyền với thị trường địa phương, có lịch sử lâu dài về quan hệ khách hàng kém cỏi. Nhưng quy mô, sự áp đảo thị trường, cũng như lịch sử, không phải những vấn đề không thể giải tỏa. Voi thực sự khiêu vũ được, đó là điều chúng tôi khám phá, hiểu ra khi tìm hiểu nỗ lực của Walmart để hòa vào dòng chảy của truyền thông xã hội.

Không ngạc nhiên là, nhà bán lẻ lớn nhất thế giới (và là doanh nghiệp lớn thứ tám, xét tổng thể) cũng loạng choạng trong bước đầu chuyển mình nhằm trở nên dễ gần. John Anderson kể lại, “Chúng tôi tham gia truyền thông xã hội, xem đó như một kênh quảng cáo.” Ông là người giúp đỡ dẫn dắt các nỗ lực trực tuyến của Walmart cho đến mùa xuân 2010. Trong khi chúng tôi nói, Anderson nhớ lại rằng trong nhiều năm, công ty đã không làm gì nhiều với kênh trực tuyến ngoài việc đưa thông tin về các cửa hàng, danh mục sản phẩm, mức giá nhằm thúc đẩy nhiệm vụ “tiết kiệm, sống tốt.” Các giám đốc hiểu rằng trong nhiều năm, công ty đã có vài vấn đề về hình ảnh, bao gồm cả vấn đề môi trường, an toàn lao động tại xưởng chế biến sản phẩm cho Walmart cũng như các vụ ồn ào về lương bổng tại Mỹ. Tại vài nơi, nỗ lực xây dựng thêm cửa hàng của Walmart gặp phải sự chống đối từ người dân địa phương, họ cho rằng Walmart cạnh tranh không lành mạnh với các nhà bán lẻ nhỏ.

Ấn tượng là, tuy có quy mô, quyền lực rất lớn trên thị trường, Walmart đã thích nghi thật gọn gàng với vô số lời phê bình. Rồi nó chuyển sang điều chỉnh các vấn đề tại những phân xưởng

nước ngoài, dùng sức mua khổng lồ để thúc đẩy nhà sản xuất tạo ra nhiều hơn các sản phẩm thân thiện với môi trường, áp dụng quy trình sản xuất “xanh” hơn. Walmart thậm chí còn can thiệp vào ngành thực phẩm địa phương, đặt hàng số lượng lớn cho sản phẩm nuôi trồng gần nơi bán với mục tiêu bền vững. Đích đến là ủng hộ nông dân địa phương, giảm lượng khí thải từ năng lượng hóa thạch trong vận chuyển, tăng lượng sản phẩm khả dĩ cho khách hàng. Chương trình này thành công đến mức một quan chức của Quỹ Bảo trợ Môi trường gần đây chia sẻ với tờ *Atlantic Monthly* rằng, “Càng lúc càng khó ghét Walmart.” Nhưng thành công đến mức đó thì ở vài mặt, người của Walmart vẫn không nắm được mối liên kết với khách hàng trong mạng lưới truyền thông xã hội cho đến khi công việc được chuyển sang tay vài người ngoài cuộc. Chính xác là *mười một* người ngoài, mệnh danh là Elevenmoms (11 bà mẹ - ND) của Walmart.

Elevenmoms ra đời khi Anderson nhận lãnh công việc xây dựng vị thế cho Walmart trong mạng truyền thông xã hội. Ông làm một nghiên cứu kỹ càng về kinh nghiệm trực tuyến đầy ảm đạm của công ty, cố gắng tìm hiểu điều gì khiến các công ty khác thành công hơn. Dần dà, ông kết luận rằng cách tốt nhất để thu hút sự quan tâm và xây dựng niềm tin nơi cộng đồng là ngưng tìm cách truyền bá thông điệp. Ông nói, “Điều này đối với các tay quảng cáo thật sự là sai logic. Họ đã quen việc nói với công chúng câu ‘Đây là thông điệp chúng tôi muốn các bạn hiểu.’” Nhưng ông thì không hề cố gắng thu hút sự chú ý. Ông chỉ cố gắng xây dựng quan hệ. Và, như ông nói, bạn không thể bắt đầu một mối quan hệ bằng cách tự quảng cáo mình.

Thấy rằng Đại khủng hoảng đã xảy ra, và mọi người Walmart phục vụ đang cảm thấy áp lực, Anderson lên mạng tìm kiếm về các từ như *frugal* - *tằn tiện* và *bargain* - *trả giá*. Ông tìm được hàng tá blogger, các cá nhân ở khắp các vùng khác nhau. Họ đưa lời khuyên miễn phí về cách tiết kiệm tiền, từ thông thường đến vô cùng khéo léo. Khi tìm được trang nào đặc biệt đi sâu, ông gửi thông điệp cho blogger đó, đề nghị nói chuyện qua điện thoại. “Số của tôi có mã vùng 479 [vùng Arkansas], nên ít nhất cũng là dấu hiệu để họ đoán được tôi là ai,” ông kể.

Khi các blogger hết ngạc nhiên về việc được nói chuyện trực tiếp với người từ bộ phận đầu não của Walmart, họ bắt đầu thích thú với ý tưởng dần thành hình. Anderson hỏi họ, “Bạn có sẵn lòng giúp chúng tôi tạo một cộng đồng những người tiết kiệm chi tiêu không?” Ông miêu tả về ý tưởng, rằng Walmart sẽ cung cấp sự hỗ trợ về kỹ thuật cho một website tổ chức những cuộc đối thoại liên tục về sở thích của người tiêu dùng, đặc biệt nhất là cách sinh hoạt tằn tiện. Những người đóng góp không bị bắt buộc phải tung hê Walmart. Thực tế, họ có thể phê bình công ty nếu muốn.

Họ thậm chí có thể gọi cho độc giả về những vụ mua bán hời tại các nơi bán lẻ khác gồm cả Walgreens, Target, Kmart.

Melissa Garcia chưa bao giờ nghĩ mình có thể nói chuyện với Walmart như nói chuyện với một người bạn. Với cô, đó “đơn thuần là một công ty lớn” cung cấp các món hời cho người mua sắm nhưng hơi khó khăn khi dùng đến phiếu mua. Viết blog hơn chục năm với danh xưng Consumer Queen, Garcia biết về coupon - phiếu mua hàng giảm giá nhiều hơn hết thảy mọi người. Cô có được vô số kinh nghiệm kiểu này ở cương vị bà mẹ trẻ muốn xoay sở ổn thỏa chi tiêu. Thế là cô bắt đầu chia sẻ điều mình biết với bạn đọc theo dõi blog - con số không ngừng tăng. Họ tin vào thông tin của cô về các vụ mua sắm, tiết kiệm, các mẹo vặt chủ yếu liên quan đến cuộc sống gia đình. (Garcia cũng viết những bài mang tính cá nhân về gia đình, bao gồm cả chồng cô, người mắc bệnh liệt tủy sống.)

Một khi đã hiểu cái mà Anderson đề xuất chỉ là một công việc không ràng buộc, Garcia ưng thuận. Mười phụ nữ khác, vô tình đều là những bà mẹ, cũng tham gia vào, và họ nhanh chóng đồng thuận cái tên “Elevenmoms.” Walmart cho ra mắt dự án vào tháng 9/2008 với một kênh riêng trên YouTube, rồi một website, nơi người đọc được kết nối với các đoạn phim, bài viết, mẹo vặt. Trong vòng hai tháng, website đã có mười nghìn cuộc hội thoại giữa các bà mẹ với độc giả.

Đến 2010, website đã có thêm mười bà mẹ nữa (nhưng vẫn giữ cái tên cũ), cung cấp hàng

ngàn bài viết, video. Một số là khảo sát về sản phẩm. Các bà mẹ đồng ý nhận thử nghiệm sản phẩm được các nhà sản xuất gửi đến, nhưng nhiều trong số đó tự bỏ tiền ra mua sản phẩm để kiểm tra chúng.

Ví dụ, Lori Falcon, viết blog với tên Cowboy's Wife, làm một video về lần đầu cưới một con ngựa chưa được thuần hóa của cậu con trai Tyler cùng chiến dịch giảm cân "Operation Fatty" của chính mình. (Khi tuyên bố từ bỏ đồ uống có ga, cô nói, "Với một người có thể uống một két mỗi ngày, phải bỏ hẳn thật sự rất vất vả.") Cô cũng đăng lên những tấm hình sinh động tự chụp về cuộc sống tại Texas - gia đình, hóa lá, thức ăn, phong cảnh nghệ thuật. Một người khác trong nhóm Elevenmoms, Alyssa Francis, nhận được bốn mươi hai phản hồi khi viết về việc bỏ sử dụng khăn giấy để tiết kiệm chi tiêu, bảo vệ môi trường.

Trang Consumer Queen của Melissa Garcia lại thiên về dịch vụ nhiều hơn, cung cấp hàng trăm vụ mua bán thực sự. Khi quá bận rộn không thể viết bài nhận xét, đăng sản phẩm mới, cô nhờ mẹ và chồng phụ vào. Cô cũng có sáu người tình nguyện giúp cập nhật trang của mình vì họ tin vào nhiệm vụ của cô, đó là giúp gia đình sống tốt với chi phí hạn chế. Công việc một phần là cách Garcia thể hiện những đức tin tôn giáo (cô gọi đó là tín điều), nhưng cô cũng không phải kẻ truyền đạo cuồng tín. Cô nói, "Tôi cởi mở, thành thật. Mọi người đều biết tôi không phải kẻ giả tạo nơi thế giới mạng. Tôi không bẻm mép, nhưng ví dụ, tôi sẽ lên tiếng khi mua hàng hết 1,800 đô cho 20 đô được Chúa ban tặng."

Một nhân viên quảng cáo hay văn phòng quan hệ công chúng không thể tạo ra những tính cách đích thực, những giá trị, thông tin, cảm quan chảy qua các website của Elevenmoms. Vai trò của Walmart phản ánh rõ ràng về một công ty phải chịu đựng vấn đề về hình ảnh. Bên trong công ty, Anderson phải làm công việc thuyết phục đồng nghiệp rằng điều đó thực sự có giá trị. Ông nói, "Elevenmoms có thể đóng vai trò khuyên răn từ bên ngoài. Nếu bạn dùng các nhóm theo cách đó, nó mang đến cho khách hàng quyền lực tại Walmart. Những người thực sự thông minh hiểu rằng đây là một dạng lắng nghe khác biệt. Chắc chắn chúng tôi có tập trung vào các nhóm - nhưng đó chưa phải là trò chuyện. Tôi sẽ đối xử với bạn khác sau khi quen được một thời gian, hiểu được động cơ của bạn. Walmart có thể đi theo Elevenmoms và thực sự biết được khách hàng muốn thứ gì."

Mùa xuân 2010, Anderson rời vị trí của mình tại Walmart. Ông mở một công ty tư vấn của riêng mình tại Bentonville, cũng là nơi Walmart đặt trụ sở. Ông hy vọng các sếp cũ sẽ tiến hành những bước tiếp theo để tiếp cận với thế giới. Nó sẽ kéo theo việc trực tiếp nối kết mọi người ở Walmart với công chúng thông qua Twitter cũng như các dịch vụ Internet khác để trực tiếp trả lời thắc mắc, giải quyết vấn đề. Ông hãnh diện nói, "Chúng tôi đã bắt đầu xây dựng văn hóa lắng nghe. Walmart đã hòa hợp hơn rất nhiều. Làm cho đúng rất khó, nhưng tôi nghĩ họ rất quyết tâm." Anderson trông thấy bằng chứng cho xu hướng này khi một nhóm các bà mẹ - mười tám người - đến gặp nhóm điều hành cấp cao tại Bentonville. Ông nói, "Các bà mẹ viết blog đó chỉ cần ba phút để hoàn tất cuộc gặp." Nhưng quan trọng hơn là việc các vị giám đốc đã cho phép việc đó xảy ra.

Theo như John Anderson nhớ, Walmart được chuyển dịch để cải thiện vị thế thành một công dân doanh nghiệp tốt - có trách nhiệm, hòa hợp, thân thiện - khi lúc trước phải chịu đựng mức xếp hạng thấp kém về tính thân thiện trên các khảo sát của BrandAsset Valuator. Nhưng trong năm rồi, họ tạo được con số khác biệt tới 25%. Hình ảnh bất khả tiếp cận của họ đã giảm với tỉ lệ tương đương. Có lẽ dữ liệu có ý nghĩa nhất đến từ Kiersten De West, người thành lập *Shift Report*, nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp. Năm 2008, chỉ 18% dân số đánh giá Walmart có trách nhiệm với xã hội [74]. Đến 2010, con số tăng lên 45%, tức là tăng 105% trong vòng hai năm.

Các doanh nghiệp khổng lồ như Walmart - xấp xỉ hai triệu nhân viên, 400 tỉ đô doanh số mỗi năm - không hoàn toàn thu hút nhiều thiện cảm, nên ngay cả khi họ hành xử như một công dân tốt, thì vẫn bị nghi ngờ. Và ngay cả khi một công ty lớn làm điều đúng đắn, một bộ phận nhất

định dân chúng vẫn luôn luôn nghiêm khắc vô cùng.

Một ví dụ điển hình cho tình huống không thể làm hài lòng mọi người là Microsoft luôn là đối tượng cho những phê phán bất tận, dù dôi từ một bộ phận nhỏ khách hàng, những người ưa thích sản phẩm, mẫu mã của Apple hơn. Nhóm những người tiêu dùng hay đòi hỏi, đặc biệt là những người sử dụng máy tính để làm phim, nghệ thuật, các đồ án thiết kế phức tạp, tin tưởng chắc chắn vào sự vượt trội của Apple, công ty đã rót nhiều triệu đô vào quảng cáo cho mảng này. Nhưng trong khi các quảng cáo trên TV khiến tình hình trông như thể “mọi đứa trẻ sành điệu đều ghét Microsoft”, thì hai công ty lại chẳng hề cùng đẳng cấp khi xét đến tình cảm của đại đa số công chúng. Trong khảo sát của BrandAsset Valuator, Microsoft luôn ghi điểm cao hơn về danh tiếng, vượt xa hẳn Apple. Microsoft có mức tin cậy, lãnh đạo, uy tín, và trách nhiệm xã hội cao hơn Apple một phần ba. Họ cũng hơn Apple những 80% về đánh giá từ công chúng đối với “thương hiệu tốt nhất.” Những tiêu chí khác cũng đều hơn. Khi tổ chức xếp hạng Harris hỏi ý kiến từ mọi người đối với sáu mươi công ty “nổi bật nhất” trên các tiêu chí “hấp dẫn về cảm quan, sản phẩm và dịch vụ, trách nhiệm xã hội, tầm nhìn và mục tiêu, môi trường làm việc, hiệu quả tài chính,” Microsoft về đích thứ mười, Apple nằm ở hạng mười chín.

Microsoft đã làm như thế nào? Nhìn vào vấn đề, chúng ta sẽ thấy là bất chấp quy mô, Microsoft vẫn gắn kết sâu sắc với người sáng lập Bill Gates. Không hình mẫu nào gắn liền với những phát minh vĩ đại và lợi ích to lớn của máy tính và Internet hơn Gates. Ông đem đến cho Microsoft một diện mạo con người, và quan trọng hơn nữa, lòng từ thiện của ông tạo cho công ty một trái tim. Gates đã dùng hàng tỉ đô la để phục vụ nhiều mục đích - từ chống bệnh sốt rét cho đến dạy dỗ trẻ em nghèo. Ông còn kêu gọi những người giàu khác cùng gia nhập. Điều đó mang lại cho Gates cùng công ty của ông hình ảnh đối lập với phong cách “tham là tốt” (trích lời nhân vật do Michael Douglas thủ vai trong bộ phim *Wall Street*), điều dường như không chế phần nhiều việc kinh doanh và xã hội Mỹ trong những năm trước Đại khủng hoảng.

Với Gates dẫn đường, Microsoft từ lâu đã tham gia giúp đỡ giải quyết các vấn đề của con người trên thế giới. Một trong các nỗ lực chủ yếu là cung cấp Trung tâm Công nghệ Cộng đồng tại các địa phương - đến năm 2003 đã có 50,000 trung tâm như vậy - với công nghệ, kinh phí để phục vụ khách hàng hiệu quả hơn và phí tổn ít hơn. Sau cú sốc khủng hoảng, Microsoft khởi động một chương trình có tên “Nâng bước nước Mỹ” cung cấp khóa huấn luyện miễn phí cho hai triệu người về công nghệ thông tin để giúp họ tìm việc làm giữa nền kinh tế hậu công nghiệp. Bắt đầu vào tháng 2, 2009, lúc chúng tôi trò chuyện với vị giám đốc Microsoft phụ trách chương trình cho mùa xuân 2010, “Nâng bước nước Mỹ” đã diễn ra ở 33 bang, phục vụ 800 nghìn người.

Khi chúng tôi nói chuyện với Akhtar Badshah, giám đốc cao cấp về vấn đề truyền thông, ông cho biết về phản ứng với tư cách công dân doanh nghiệp của Microsoft trước cuộc khủng hoảng tại Mỹ. Họ theo đuổi ba mảng chính: “giáo dục, cải tiến công nghệ, và cơ hội kinh tế - việc làm.” Những mục tiêu này cho phép Microsoft đem lại những phúc thiện cao cả. Nếu công ty chọn đầu tư vào lĩnh vực nào khác, chẳng hạn như ngân hàng thực phẩm, đó sẽ chỉ đơn giản là từ thiện. Công ty có những kinh nghiệm quý giá và chuyên môn về huấn luyện, phát triển con người, doanh nghiệp nên rất tự tin rằng họ có thể làm tốt.

Khả năng lựa chọn của Microsoft rất tốt, và họ chọn công nghệ thông tin (IT) vì nó tạo ra cơ hội để công ty biểu thị sức mạnh với khách hàng hiện tại lẫn tương lai. Nó cũng giảm thiểu nguy cơ xảy ra sai sót. Microsoft biết cách huấn luyện nhân sự IT, chứ không biết cách kiểm soát thực phẩm cần bảo quản!

Chương trình hỗ trợ huấn luyện IT cơ bản của Microsoft diễn ra khắp thế giới đã có từ năm 2003. Badshah nói, “Nó tập trung vào các cộng đồng thiếu thốn, xây dựng kỹ năng IT của họ để tạo thêm sức mạnh về cả xã hội lẫn kinh tế.” Nói cách khác, cuộc huấn luyện giúp mọi người ở các nước ít phát triển có được kỹ năng làm việc với máy tính, truy cập Internet, và nối kết với thế giới rộng lớn hơn. Với mô hình này, một thợ thủ công ở nông thôn Ấn Độ có thể khám phá một mối bán sỉ tại Mumbai, giúp bán đồ bạc cho khách hàng tại Los Angeles. Dù Microsoft có thể không trông thấy cái lợi trực diện, nhưng thành công của người thợ thủ công, nhân thêm

vài triệu lần, sẽ là ích lợi to lớn đối với kinh tế thế giới. Và nền kinh tế ấy chắc chắn tăng trưởng nếu Microsoft vẫn tiếp tục phát triển.

“Tôi đã quản lý chương trình này từ 2003,” Badshah nói với vẻ ít nhiều tự hào. “Chúng tôi có hơn 50 nghìn trung tâm công nghệ cộng đồng đặt tại 106 quốc gia, có thể tiếp cận 170 triệu người trên khắp thế giới.” Những người tham vọng có thể theo đuổi các chứng chỉ công nghệ cao hơn để có việc làm đang hoàng trong ngành IT. “Những khóa huấn luyện này trang bị kỹ năng cho những ai muốn trở nên thực sự giỏi giang.” Badshah nói thêm, “Nó cho họ thêm một kỹ năng đầy hữu ích.”

Chìa khóa ở đây là Microsoft đã dùng cả tiền lẫn kinh nghiệm chuyên môn thực tế của mình - Badshah gọi đó là “năng lực cốt lõi” - để tối đa hóa lợi ích có thể đem đến ở vai trò công dân doanh nghiệp. Qua ví dụ này, một công ty có thể làm từ thiện bằng cách tái khai thác các tài sản và hạ tầng sẵn có thành những công cụ phát triển xã hội, phát triển kinh tế. Chúng tôi gọi chiến lược này là “chu kỳ đạo đức,” trong đó sự đầu tư theo kiểu “đáp đền tiếp nối” không sản sinh thêm doanh thu mới tức thời hay đáng kể, nhưng ích lợi sẽ được khuếch đại bởi lượng khách hàng lớn hơn, lòng trung thành gia tăng của cộng đồng và mở ra môi trường làm ăn thân thiện hơn.

Là thành viên Hiệp hội Sáng lập, Badshah từng thấy nhiều cuộc chuyển đổi theo xu hướng này khi các công ty tìm cách làm việc tốt ở những lĩnh vực họ thông thạo. Microsoft lại tiến một bước xa hơn, khuyến khích mọi người trong công ty sử dụng kỹ năng, năng lực của chính mình để xứng với số tiền 12 nghìn đô họ đã bỏ ra cho mỗi nhân viên.

Liệu dạng hoạt động này - sử dụng chuyên môn lẫn tiền bạc - có thể khiến các doanh nghiệp lớn tập trung vào khía cạnh nhân văn? Badshah cho rằng, “Vẫn còn quá sớm để nói. Nhưng chắc chắn một điều là ngày nay người tiêu dùng xem xét vấn đề *Liệu các công ty có đáp lại, có cống hiến cho xã hội* một cách kỹ càng hơn nhiều so với lúc trước. Sự nảy nở của mạng lưới xã hội đang được chú ý ngày càng nhiều. Tôi cũng tin rằng người tiêu dùng ngày nay thông minh hơn, nhận ra được liệu một công ty có quyết tâm sâu sắc để thực hiện thay đổi hay chỉ quảng cáo như thế mà thôi. Tôi nghĩ nét đặc thù này đang ngày càng mạnh mẽ. Chúng tôi muốn chắc chắn những đầu tư của mình không chỉ mang thông điệp ‘Hãy làm vài điều, sau đó thực hiện vài chiến dịch quảng bá, và thế là xong.’ Người tiêu dùng muốn thấy sự đổi thay, quyết tâm, và đầu tư dài hạn. Đó chính là những thứ chúng tôi sẽ làm.”

[71] Về số liệu thực tế của xe Ford, xem “Ford Makes Biggest Gains in Consumer Reports Annual Reliability Report, Japanese Still Lead” của John Neff đăng trên Autoblog ngày 27 tháng 10, 2009; địa chỉ trực tuyến: www.autoblog.com/2009/10/27/ford-makes-biggest-gains-in-consumer-reports-annualreliability/; Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

[72] Xem “The Millennials: Confident. Connected. Open to Change” đăng trên Pew Research Center ngày 24 tháng 2, 2010; địa chỉ trực tuyến: <http://pewresearch.org/pubs/1501/%20millennials-new-survey-generational-personalityupbeat-open-new-ideas-technology-bound>; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[73] Xem “How the Women of Ford, an Assembly Plant, and a Guy Named Larry Changed my Life” của Stefania Pomponi Butler đăng trên trang City Mama ngày 14 tháng 8, 2009; địa chỉ trực tuyến: <http://citymama.typepad.com/citymama/2009/08/a-month-ago-bad-kitty-and-i-went-on-a-roadtrip-a-roadtrip-that-we-pitched-to-ford-blogger-was-not-affiliated-in-any-way.html>; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010.

[74] Dữ liệu “The Shift Report” đăng trên ci, n.d.; địa chỉ trực tuyến: <http://ci-shift.com/>; Ngày truy cập bài viết: 2 tháng 5, 2010. Kiersten De West, người sáng lập CI-Shift.com, đã soạn dữ liệu này cho chúng tôi.

Chương 08

Lãnh thổ tân tiến: San Francisco, California

Beth Harte, chuyên gia tiếp thị xã hội, tin rằng bà trông thấy hình mẫu cho tương lai tại một cửa hiệu Hermes gần quê nhà Philadelphia. Trong một chuyến đi mua sắm, bà lắng nghe các nhân viên bán hàng trả lời hàng loạt cuộc gọi từ các khách hàng quen thuộc muốn được cập nhật về mặt hàng khăn choàng trong kho. Họ đều đang tìm kiếm cùng một mẫu khăn, mua từ một thành viên đứng đầu một nhóm sinh hoạt trực tuyến trên trang web Hermes. Cô gái chỉ vừa mới đăng tin về món hàng mua được - kèm theo ảnh - mà giờ mọi người đã lùng tìm nó rồi.

Harte giải thích, “Có ba, bốn diễn đàn trực tuyến chuyên về túi xách, khăn choàng, trang sức, vân vân. Hàng chục nghìn quý bà quý cô tham gia các trang đó. Một số thành viên biết về Hermes còn rõ hơn cả nhân viên quản lý cửa hàng.” Quan trọng hơn, các thành viên đứng đầu cộng đồng Hermes có sức ảnh hưởng vượt hẳn bất kỳ nhà thiết kế hay người mẫu nào làm việc tại công ty. “Mọi người muốn sở hữu thứ tương tự như các thành viên đó, và công ty cần phải rất cẩn thận trong cách ứng đối.”

Nếu hình dung đến tiềm năng thu hút được những khách hàng chịu chi nhất, ban giám đốc của Hermes trong lúc bốc đồng có thể cố gắng xen vào cộng đồng to lớn tập trung những khách hàng rất trung thành trên những website như handbagclub.com hay My Birkin Blog. Chẳng nghi ngờ gì là một giám đốc thừa khả năng thảo chiến lược trực tiếp lôi cuốn cộng đồng này, thậm chí nỗ lực lập một chiến dịch ngầm nhằm tiếm quyền kiểm soát luồng thông tin. Cả hai cách làm đều không ổn vì kế hoạch tiếm quyền sẽ bị lật tẩy - tạo ra xì-căng-đan! - và chỉ riêng sự xuất hiện tiếng nói của một doanh nghiệp giữa cộng đồng cũng đủ rút sạch tính xác thực của diễn đàn.

Harte nói, “Điều khả dĩ xảy ra là công ty sẽ cho người gia nhập vào cộng đồng nhưng phải tuân theo những quy tắc nhất định. Ví dụ, nếu người đó biết về trang sức và không được phép bàn ra khỏi chủ đề đó, có khả năng họ sẽ không nhạy bén với thông tin về sản phẩm khăn choàng. Làm sao tôi có thể tạo mối quan hệ với người biết về trang sức ấy nếu cô ta không thể xuất hiện bên ngoài chủ đề đó? Nhỡ đâu tôi cũng thích cả giày nữa? Nếu bạn không thể kết nối với người ta bằng cách trò chuyện về chủ đề gì khác ngoài trang sức, thì đây đâu phải một mối quan hệ - đó là mảnh khoé, và mọi người có thể nhận ra.”

Vậy Hermes nên làm thế nào? Cho tới giờ, công ty vẫn chưa làm gì, và Harte tán thành hành động ấy. “Hermes nên để mọi người tự hiểu về thương hiệu. Vì trong một số trường hợp, khách hàng hiểu nó rõ hơn cả nhân viên công ty. Bạn phải dừng cảm lùi bước, cho phép việc này xảy ra. Từ bỏ kiểm soát là điều khó. Nhưng trong môi trường mới hiện nay, nếu muốn tồn tại được, bạn không có nhiều lựa chọn.”

Môi trường mới, nơi Harte nghiên cứu mỗi ngày với cương vị cố vấn cho nhiều công ty hàng đầu, có đầy những người từng mất mát, thua lỗ toi bời do Đại khủng hoảng hoặc do các vụ lùm xùm trong ngành ngân hàng, tài chính, chính phủ. Tất cả những người chúng tôi gặp trong chuyến tham quan các ngõ ngách nền kinh tế Mỹ đều nhận thấy rằng: bùa mê vĩ đại quảng vào chúng ta - các hoạch định tín dụng, bong bóng tài sản - đã tan tành mây khói. Có người giận dữ, nhưng hầu hết mang thái độ rất thực tế. Như tất cả những công dân sở hữu nhà ở vẫn đang tiếp tục trả khoản nợ thế chấp (dù chúng đang ở tình trạng mất giá) và những doanh nhân phải bán sản phẩm, dịch vụ sản xuất tại gia, họ dần quay lại với các tiêu chí truyền thống: trách nhiệm, tính cộng đồng, sự công bằng, và giá trị.

Dù tính toán kiểu nào - thông qua các khảo sát quy mô trên hệ thống BrandAsset Valuator hay dựa trên tổng số những câu chuyện chúng tôi khám phá được - thì cũng thấy rõ được chuyển biến căn cơ trong cách người dân sử dụng tiền bạc, thời gian, lòng tin và sự lạc quan. Trong thế giới thương mại, bước chuyển này dẫn đến việc mọi người đều cân đo đong đếm

nhiều yếu tố trước khi mua một món hàng. Giá cả vẫn giữ vai trò then chốt, nhưng phẩm chất của những người hay công ty đứng đằng sau hậu trường phía bên kia quầy thu ngân, cũng quan trọng không kém. Mỗi lần mua sắm là chúng ta đã bỏ phiếu cho sản phẩm đó bằng chính đồng tiền của mình. Và trong dư chấn của Đại khủng hoảng, chúng ta bỏ phiếu cho những người mình biết, ngưỡng mộ, bởi họ có tinh thần trách nhiệm, tốt bụng, hào hiệp. Nói cách khác, họ có nhân cách đẹp.

Xu hướng chi tiêu mới sẽ đem lại khó khăn cho bất kỳ ai muốn tìm kiếm những ưu ái đặc biệt, lẫn tránh trách nhiệm, hay lợi dụng những người, những cộng đồng dễ tổn thương. Vì lý do này, General Motors và Chrysler sẽ thất thế trong cuộc cạnh tranh với Ford, bởi họ đã nhận hàng tỉ đô tiền cứu trợ từ chính phủ. Tương tự, các ngân hàng quá - lớn - để - sụp - đổ cũng sẽ phải đối đầu với nhiều sức ép từ nhiều chiến dịch khuyến khích người dân chuyển tiền sang các tổ chức nhỏ hơn, và doanh nghiệp khối thực phẩm sẽ bị buộc phải chịu trách nhiệm nhiều hơn về vấn đề thành phần trong thức ăn, bởi các bậc phụ huynh chỉ muốn những thứ bổ dưỡng cho bữa trưa tại trường học và gian bếp gia đình.

Nhưng dù tương lai là rất nhọc nhằn cho các công ty đã bị tổn hại trong thời gian dẫn tới cuộc Đại khủng hoảng, cơ hội có những trải nghiệm mới chưa bao giờ dư dật như hiện nay. Tiến bộ nhanh chóng trong công nghệ, từ sản xuất đến thông tin liên lạc, xử lý dữ liệu, đã giảm thiểu chi phí đầu vào trong nhiều lĩnh vực kinh doanh. Đồng thời, tỉ lệ thất nghiệp cao - đặc biệt đối với công dân trẻ - đã làm gia tăng số người tài sản lỏng lẻo từ thời gian, hy vọng, năng lượng cho những ngành rủi ro cao. Cuối cùng thì người tiêu dùng Mỹ cũng đã cởi mở hơn với những ý tưởng mới so với hồi thập niên 1950 hay buổi đầu thời đại của nhựa và chất bán dẫn. Tại sao lại phải chọn giải pháp an toàn nơi các thương hiệu mạnh khi quá nhiều trong số đó đã khiến bạn thất vọng?

Nước Mỹ hậu khủng hoảng có thể được xem như một “thị trường mới nổi,” nhu cầu thay đổi nhanh chóng, đầy rẫy cơ hội cho những ai nhạy bén. Nơi các thị trường mới nổi truyền thống, luôn có sự khao khát mạnh mẽ đối với các mặt hàng tiêu thụ cơ bản. Yếu tố đó làm nên sự bành trướng nhanh chóng của nền kinh tế. Nói đơn giản, khi bỗng nhiên có nhiều tiền, người ta sẽ mua gần như mọi thứ. Khi nước Mỹ dần thoát khỏi khủng hoảng, tâm trí muốn tiêu thụ đem đến cho những người biết cảnh giác cơ hội nắm bắt một nhu cầu mạnh mẽ không ngừng gia tăng của công chúng. Họ muốn có những thứ với “giá trị gia tăng” trên thị trường. Dù là mua sắm trực tuyến, tại cửa hàng hay quầy bán hàng tại nông trại địa phương, người dân đều muốn cảm thấy vui vẻ về cuộc mua bán. Họ tìm kiếm lòng tôn trọng, công bằng, tốt bụng, và chất lượng. Khao khát những mối quan hệ mới, bền chặt với nhà cung cấp, nhà sản xuất, người bán lẻ trở nên mạnh mẽ, nên người tiêu dùng sẵn sàng bỏ những thói quen cũ, tưởng thưởng những người tạo được điều mới, bất chấp rủi ro, những người biết nỗ lực.

Không ngạc nhiên khi California là chiếc lò cho các cải tiến và việc chấp nhận rủi ro. Bất chấp nhiều vấn đề còn tồn tại (đáng chú ý nhất là chính quyền bang luôn ở trong tình trạng khủng hoảng mỗi đợt tổng kết tài chính năm), California vẫn là bang dẫn đầu về công nghệ, nghệ thuật, được ước đoán sẽ có thêm mười triệu công dân trong mười lăm năm tới. Bang cũng có văn hóa về những thử nghiệm sáng tạo - có lẽ đó là ảnh hưởng từ Hollywood.

Dường như văn hóa đó ủng hộ việc theo đuổi giấc mơ. Một vài trong số đó, ví dụ chuỗi cửa hàng hamburger McDonald, trở thành hiện thực tuyệt vời đến nỗi hầu hết mọi người đều quên bém rằng nó bắt nguồn từ California. Số khác, như Pets.com, chỉ còn là ký ức thú vị. (Bạn có nhớ nổi chú rối nhỏ trơ tráo nổi tiếng trong tất cả các mẫu quảng cáo TV không?)

Rick Klotz lại là một câu chuyện thành công khác từ California trong gần hai mươi năm qua. Câu chuyện bắt đầu khi ông vẫn còn là sinh viên tại Đại học Nghệ thuật & Thiết kế Otis, và tập hợp được mấy kiểu trang phục đường phố California để trưng bày tại một triển lãm thương mại. Ông nhận được đặt hàng lên đến 250 nghìn đô, bèn bỏ học, nhanh chóng ra mắt một bộ sưu tập áo thun và quần thụng lấy cảm hứng từ các tay lướt sóng, trượt ván, và dân chơi hip-

hop, biến nó thành công ty kinh doanh đáng giá 13 triệu đô. Công ty có tên Freshjive, chiếm một vị trí rất khác trong giới thời trang so với Hermes. Hiển nhiên, vì khách hàng có thể mua trọn bộ trang phục của Freshjive với mức giá của một chiếc khăn tay tại Hermes. Công ty cũng có thiết kế riêng cho những người có quan điểm chính trị ngược với Klotz. Ông đưa các biểu tượng, thông điệp khích lên áo thun, dùng lợi nhuận để ấn hành một tờ báo về chính trị cấp tiến, *Propagandist*.

Tuy vậy, Freshjive vẫn là công ty làm ăn, và là một phần trong nền kinh tế tiêu thụ. Klotz lâm vào cuộc cạnh tranh khốc liệt với các đối thủ có nguồn tài chính hùng mạnh hơn như Stussy, Quicksilver. Ông quảng bá thương hiệu của mình như thể hiện một phần cá tính nơi người mặc (dù chỉ là cá tính mượn từ các ngôi sao được tặng trang phục miễn phí). Là một người thích lý tưởng hóa, Klotz thường bị mâu thuẫn bởi mâu thuẫn vốn có trong việc biến Freshjuve thành một thương hiệu đẳng cấp quốc tế đồng thời vẫn giữ thông điệp rằng đó là biến thể của thời trang dạo phố tại Los Angeles. Thời trang luôn thay đổi, cuộc cạnh tranh ngày càng tinh vi, và khi khủng hoảng nổ ra, ông phải đối mặt với lựa chọn: đóng cửa hoặc tái lập hình ảnh công ty. Ông nghĩ đến các nhân viên, và quyết định chọn con đường khó khăn hơn.

Năm 2009, Klotz quyết định bỏ cái tên Freshjive. Ông gỡ bảng hiệu khỏi toà nhà, gỡ hết mác khỏi quần áo. Rồi ông bắt tay vào sản xuất dòng sơ mi và quần may sẵn không gắn mác cho giới trẻ. Những kiểu quần áo này tươi tắn hơn, gồm nhiều mẫu sơ mi cài nút cổ điển, được làm ra để giúp hầu hết các chàng trai trẻ thành thị từng mặc quần áo Freshjive trên đường phố giờ có được dáng vẻ truyền thống tại văn phòng, nơi làm việc. Qua màu sắc, cách cắt may độc đáo, không cần phải nhìn tới bất cứ logo hay biểu tượng nào mới phân biệt được. Thông điệp nơi sự thiếu hụt đó là: Klotz hiểu chúng ta đang sống trong thời đại mà vật chất đã lỗi mốt. Ông gọi đó là “tiết chế chi tiêu.” Và vì ông sở hữu công ty, thông điệp đó rất mang tính cá nhân.

Vào ngày chúng tôi đến thăm văn phòng thuộc một quận ven Los Angeles, Klotz đang xem qua một bộ sưu tập sách và ảnh cũ để lấy cảm hứng thiết kế. Nhiều trong số đó được ông mua tại các phiên chợ trời. Một tá nhân viên khác đang làm mấy việc cơ bản gọi là “rag trade - trao đổi giẻ rách” trong toà nhà một tầng ấy. Họ vừa nói chuyện với bộ phận sản xuất, vận chuyển, bán lẻ, vừa làm việc với trang web tạp chí được công ty tài trợ có tên “The World’s Got Problems - Thế giới gặp rắc rối.” Trang này là tiền sảnh trưng bày diện mạo của Klotz, thể hiện cái nhìn khiêu khích về chính trị, vốn đồng nhất với cái nhìn của ông về kinh doanh.

“Tất cả các thứ này, dù là tôi hay bất cứ ai đem chào bán, thì cũng ra đời từ những xưởng gia công tương tự tại Trung Quốc,” Klotz giải thích về quần áo của mình. “Mẫu thiết kế mới là điều quan trọng. Đó là thứ tạo nên khác biệt nơi quần áo chúng tôi bán ra, so với những người khác.” Ông thà để khách hàng mua quần áo của mình vì kiểu dáng còn hơn vì họ muốn khoe mẽ thương hiệu. Ông cũng hạnh phúc khi thấy mọi người mua ít hơn để có thể đầu tư nhiều hơn cho cuộc sống của chính họ.

Klotz nói, “Có gánh nặng đi kèm một chiếc logo.” Ông cho rằng mình bị ảnh hưởng từ quyển sách của Naomi Klein: *No Logos*. Quyển sách bàn về mặt trái của ngành thương hiệu thế giới. Bằng cách loại bỏ sử dụng logo, Klotz muốn tuyên bố rằng mình sẵn sàng từ bỏ mọi dấu ấn xã hội gắn với thời trang và để việc kinh doanh của mình đứng vững hoặc thất bại phụ thuộc vào chất lượng. Giữa thời đại mà lòng tin luôn thiếu thốn, ông toàn tâm toàn ý tin tưởng khách hàng. Họ sẽ quyết định liệu quần áo của ông có hấp dẫn, tiện dụng, bền hay không dựa vào cảm nhận của chính bản thân. “Đó chính là thế giới hiện nay, và tôi không sợ chút nào. Bạn thích thì bạn mua. Tôi không phiền gì hết.”

Sẵn lòng tin vào khách hàng, Klotz cũng ý thức được một sự thật ngày càng hiển hiện rõ ràng hơn: người tiêu dùng được trang bị đầy đủ thông tin quyết định thị trường. Dữ liệu phản ánh xu hướng này được tập hợp mỗi ngày bởi một công ty khác đóng đô tại California là GoodGuide. Công ty này truy lùng, kiểm tra, đăng các bài khảo nghiệm về “độ tốt” cơ bản của sản phẩm mọi người mua hàng ngày. Người sáng lập nó, Dara O’Rourke nói, số người quan tâm

đến tác động môi trường, năng lượng, thông điệp chính trị trước khi mua hàng tại bất cứ nơi đâu đang ngày càng tăng, đều đặn, trong hơn một thập kỷ nay. Ngày nay, hơn nửa số dân chúng tham gia vào BrandAsset Valuator về chủ đề này nói rằng họ tránh mua sản phẩm của một số công ty vì nghi ngờ mức độ tốt của nó. Hơn hai phần ba sẽ ưu tiên mua sản phẩm “xanh” hoặc “thân thiện với môi trường” nếu được lựa chọn.

Xu hướng này bắt đầu từ hơn một thập kỷ trước, từ những người mà O'Rourke gọi là giới mua sắm “tuyệt đối xem trọng môi trường.” Họ thường xuyên mua hàng của các nhãn hiệu như Whole Foods, Trader Joe's. Mỗi quan tâm đó còn lan rộng hơn khi khủng hoảng xảy ra, và các vấn đề như thay đổi khí hậu bắt đầu gây lo lắng cho những ai hay mua sắm tại Costco hay Safeway. O'Rourke nói, “Giờ người ta thích Walmart.”

Mỗi bận tâm của công chúng về môi trường có thể thấy rõ nơi giỏ hàng họ mua. Gần như mọi loại hàng tiêu dùng đều bị ảnh hưởng trong cuộc khủng hoảng, O'Rourke nói, ngoại trừ thực phẩm hữu cơ, và sản phẩm tẩy rửa không độc. Các thứ này vẫn cứ tiếp tục tăng trưởng về thị phần. “Chúng tôi thấy sản phẩm GreenWorks của Clorox tung ra năm 2008 thành công mạnh mẽ, và 7thGeneration tăng trưởng 50% trong cùng năm. [GreenWorks và 7thGeneration là hai dòng sản phẩm tẩy rửa không độc hại]”. Dữ liệu O'Rourke phân tích có được từ nghiên cứu của Hiệp hội Sản xuất Tạp phẩm. Các khảo sát này kết luận rằng người tiêu dùng “có ít tiền tiêu hơn, và cẩn thận hơn trong cách chi xài vào thời khủng hoảng. Vấn đề hàng đầu vẫn là tránh mua các món hàng không tốt, tìm đến các thứ lành mạnh.”

Khi có nhiều người như vậy cùng tìm cách tránh sản phẩm xấu, tìm kiếm sản phẩm tốt, thì O'Rourke trông thấy một cơ hội. Kể từ 2007, GoodGuide đã có bài nhận định về hơn sáu mươi lăm nghìn sản phẩm, tìm kiếm giúp cho người tiêu dùng. Với vai trò nguồn thông tin độc lập, trang web đã có một số khám phá đáng ngạc nhiên. (Bạn có biết sản phẩm Strawberry Quick của Nestle ghi được số điểm cao hơn một số nhãn hiệu sữa hữu cơ khác về mức độ thân thiện môi trường?) Trang web cho phép độc giả làm và đăng các danh sách sản phẩm họ yêu thích. Nó cũng có những đăng ký để có thể dùng iPhone quét mã vạch khi bạn đến cửa hàng, nhằm có thông tin ngay tức khắc.

Là công ty tư nhân, GoodGuide không đưa ra bất cứ báo cáo tài chính nào, và O'Rourke cũng không nói ông có thu được lợi nhuận hay chưa. Tuy nhiên, công ty đang tăng trưởng đều đặn kể từ khi thành lập - đến giờ đã có mười sáu nhân viên - và “ngay cả giữa thời buổi thua lỗ” thì số lượng viếng thăm trang web của ông vẫn tăng đều đặn, không ngưng nghỉ. Chúng tôi thấy những mối bận tâm tiếp tục về sức khỏe, đặc biệt là trạng thái cơ thể, sức khỏe cá nhân. Hai yếu tố ấy chiếm áp đảo trong số mọi điều chúng tôi xem xét. “Đây là yếu tố chủ đạo của dân Mỹ. Chẳng ai muốn mua phải những thứ độc hại cho con cái.”

Đại đa số dân Mỹ đang dần thoải mái với việc trao đổi thông tin nhanh chóng mặt, đặc biệt khi nó chuyển dần quyền lực từ người bán sang người mua. Như O'Rourke giải thích, mọi người từ lâu đã ý thức được về cách các nhà bán lẻ nghiên cứu hành vi của mình qua thể tích lũy điểm hay các phương pháp khác để biết thông tin về thói quen mua sắm. Giờ thì người ta có loại điện thoại đọc được mã vạch, lấy thông tin từ Internet. Với GoodGuide, người mua sắm có ngay những bản nhận xét đáng tin cậy bất cứ lúc nào họ ra ngoài mua sắm. Bạn thậm chí có thể dùng những công cụ đặc biệt trên website để lập trước các tiêu chuẩn cho riêng mình. Ví dụ, bạn muốn mua thực phẩm làm từ nguyên liệu nhất định nào đó, nó sẽ nhanh chóng liệt ra các món hàng không đạt yêu cầu. Cụ thể ở đây, là trường hợp của một khách hàng được O'Rourke gọi là “Ross”:

Ross bước vào một cửa hiệu Star Market. Chúng tôi biết Star Market bán những gì, biết Ross quan tâm đến điều gì. Chúng tôi sẽ nhanh chóng cho lời khuyên, sản phẩm nào trong cửa hiệu đáp ứng những tiêu chuẩn của Ross. Nếu anh ấy quét một sản phẩm, và kết quả là nó chả tốt lành gì, thì chúng tôi sẽ nói “Đây mới là sản phẩm tốt hơn đối với những tiêu chuẩn của bạn.”

Cũng có thể đặt tiêu chuẩn vì lý do sức khỏe - cholesterol chẳng hạn - hay anh ta phản đối dùng động vật để thí nghiệm, gì cũng được. Chúng tôi sẽ đưa ra lời khuyên tức thì để hỗ trợ quyết định

mua sắm của khách hàng ngay thời điểm đó.

Tất cả dịch vụ đều được GoodGuide cung cấp độc lập, không chịu ảnh hưởng từ nhà sản xuất hay nhà bán lẻ. Điều đó càng làm tăng thêm uy tín của công ty cùng giá trị thông tin được đưa ra. Tuy vậy, O'Rourke không hứng thú với việc dùng thông tin mình có từ khách hàng để gây rắc rối. GoodGuide sẽ chỉ hợp tác với các công ty muốn tự thân cung cấp hướng dẫn. Ví dụ, Marks & Spencer, nhà bán lẻ của Anh, có thể muốn cung cấp dịch vụ cho khách hàng biết hàm lượng carbon thải vào không khí trong quá trình sản xuất, vận chuyển món hàng là bao nhiêu. Mục đích là giúp mọi thành phần kinh tế tự cải thiện hơn nữa để mang lại lợi ích cho tất cả.

O'Rourke nói, "Chúng tôi muốn trở thành nền tảng hỗ trợ để người tiêu dùng có quyết định tốt hơn về sản phẩm mình muốn mua, nhà bán lẻ có quyết định tốt hơn về việc nên đem về kho những mặt hàng nào, và nhà sản xuất quyết định tốt hơn về sản phẩm nên làm ra, phát triển, và cách cải tiến chúng. Chúng tôi rất hứng thú được làm việc với các nhãn hiệu, các nhà bán lẻ, thu thập thông tin cho họ dưới dạng phù hợp để họ sử dụng."

Sức mạnh của thông tin dễ dàng gây e ngại cho bất cứ ai lo lắng về các tổ chức lớn thuộc dạng "đàn anh," hoặc cân nhắc về độ thống nhất của khối lượng thông tin đồ sộ - hàng hà báo cáo về giao dịch mua sắm, xe cộ, thuế, vân vân - cũng như mối đe dọa đối với cuộc sống riêng tư. Tuy nhiên, trưởng thành trong thời đại của Internet, điện thoại có camera, và hệ thống giám sát tại mọi không gian công cộng, thế hệ trẻ không có vẻ gì trông đợi có được sự riêng tư. Họ đơn giản xem việc trao đổi thông tin liên tục, thậm chí một phần thông tin cá nhân như một phần trong trò chơi cuộc sống. Và đó là trò chơi mà mọi người đều có thể tham gia.

Với GoodGuide, bất kỳ ai cũng có khả năng tận dụng thông tin xếp hạng sản phẩm. Họ cảm thấy được trang bị tốt hơn để đối mặt với những dãy sản phẩm la liệt và đưa ra lựa chọn khi mua hàng. (Có ai thực sự cần uống trà được tẩm ướp nhiều loại hương vị như vậy không cơ chứ?) Với Alice.com, một công ty mới chú trọng vào mảng thông tin, ta còn có thể làm được nhiều hơn. Mọi người có thể tình nguyện cung cấp thông tin tương đối riêng tư về bản thân - như lượng giấy vệ sinh, loại khử mùi mình sử dụng - cho công ty sản xuất ra chúng hoặc hàng trăm loại sản phẩm gia dụng khác. Đổi lại, Alice.com và các công ty sẽ tự động cung cấp sản phẩm cho bạn, miễn phí vận chuyển.

Liệu bạn có sẵn lòng trao đổi thông tin cá nhân về việc vệ sinh - hay số lượng túi rác, bọt biển mình dùng - nếu Alice.com bảo đảm bạn sẽ được cho mức giá tốt hơn, không bao giờ bị hết hay phải đi mua chúng nữa? Thực tế là, hàng triệu người sẵn sàng làm thế. Trong số đó có rất nhiều bà mẹ vui vẻ trao đổi thông tin để đổi lấy việc được giao miễn phí đến tận nhà các mặt hàng như tã lót, và các công dân lớn tuổi có thể thôi lo lắng về việc phải lê thân đến siêu thị mua hàng giữa thời tiết xấu, hay khi họ không muốn ra ngoài. Thay vào đó, họ có thể trông cậy vào Alice.com để tiếp cận sáu nghìn sản phẩm khác nhau, cung cấp bởi 125 nhà sản xuất.

Chủ tịch, người đồng sáng lập Alice, Mark McGuire, phải mất nhiều năm phát triển ý tưởng, và cho ra mắt công chúng ngay thời khắc cao điểm của Đại khủng hoảng. Dù anh lo mọi người sẽ không cởi mở với ý tưởng mới, nhưng tình hình thực sự lại rất có lợi. Các khách hàng chịu áp lực thời gian, muốn giảm số lần phải đi mua hàng, bị thu hút bởi sự tiện lợi từ Alice. Những người mua sắm nhạy cảm với giá cả cũng khám phá ra rằng mình sẽ được Alice giao hàng miễn phí với giá mua hàng xấp xỉ mức tại cửa hiệu. Và khi họ không đi mua sắm nữa, thì sẽ không còn những sản phẩm mua chỉ bởi một phút bốc đồng chứ chưa bao giờ cần dùng đến.

McGuire nói, "Mọi người cố gắng làm những việc như lên danh sách mua sắm, giới hạn những thứ mua vì bốc đồng hay tiết kiệm càng nhiều càng tốt bằng cách so sánh giá cả giữa hiệu mình hay mua với các nhãn hiệu thay thế khác. Làm những việc này trực tuyến ngay trên trang Alice vui hơn nhiều. Bạn cũng có thể sở hữu phiếu mua hàng tự động nữa. Có rất nhiều nhà bán lẻ, Walmart, Targets, họ đã làm được những điều to lớn, cực kỳ thành thạo trong việc khiến tôi đến cửa hiệu mua một chai nước giặt và cuối cùng là bước khỏi đó với ba món hàng khác mà tôi không hề nghĩ mình cần tới." Tuy nhiên, trong nền kinh tế mới, "Mọi người đều rất

tập trung vào những nhu cầu cơ bản, cố gắng loại bỏ các món hàng dư thừa đó,” McGuire nói thêm, với những người như thế, “Alice đã xuất hiện hoàn toàn đúng lúc.”

Mọi người cũng không bận tâm đến tiện nghi. Bất chấp hầu bao hạn chế, McGuire cho rằng “Người tiêu dùng vẫn tìm cách tự nuông chiều và thưởng bản thân. Phương châm của chúng tôi là *mọi người đều cần Alice*. Việc này gần giống như có một người phục vụ hay trợ lý, giúp bạn làm việc nhà, rũ bỏ bớt những công việc linh tinh. Và bạn có thể làm điều đó mà không lãng phí tiền bạc.”

Đối với các nhà sản xuất bắt tay cùng McGuire, Alice.com đổi cho họ thông tin về người tiêu dùng để có được mức giá tốt nhất, và mức giá đó lại được cung cấp cho cộng đồng những người tham gia Alice. Điều đó còn giải quyết vấn đề các công ty lớn phải đối mặt: Internet, các đoạn phim ngắn cùng những công nghệ khác trao cho mọi người quyền xóa, bỏ qua, tránh né những quảng cáo trên giấy lẫn trên truyền hình theo dạng truyền thống. Thông qua Alice, họ có được mối quan hệ trực diện với khách hàng. Khách hàng nói cho họ biết mọi thứ họ cần: cách thức, địa điểm, thời điểm sản phẩm được sử dụng. Chẳng điều gì giá trị hơn thế đối với nhà sản xuất, những người muốn cung cấp những cuộc mua bán đặc biệt, tạo thêm sản phẩm mới, hay tìm kiếm nhu cầu chưa được đáp ứng.

Chưa đến một tuổi, Alice đã trở nên cực kỳ hứa hẹn đến mức McGuire có thể nhận được nguồn vốn thứ hai từ các nhà đầu tư tin rằng anh sẽ thành công. Anh nói mô hình kinh doanh của mình giống như dịch vụ du lịch của Orbitz - hoạt động ở vai trò website đặt vé cho hầu hết các hãng bay trên thế giới. Orbitz thành công bằng cách giúp các hãng bay tiếp cận khách hàng trực tiếp thay vì thông qua các công ty du lịch được nhận hoa hồng.

“Chúng tôi lập nên Alice cũng theo cách tương tự,” McGuire cho biết. “Tất cả các thương hiệu lớn đều đang bị giết chết bởi những nhà bán lẻ lớn, và họ cần tìm phương cách mới để tiếp cận triệt để với khách hàng, nhưng lại không thể tự mình làm thế. Là người tiêu dùng, tôi sẽ không đến cửa hiệu Nyquil mua Nyquil, đến hiệu bột giặt mua bột giặt, rồi phải trả phí vận chuyển để nhận đồng hộp đó. Tôi chỉ muốn đến một nơi để tiếp cận mọi mặt hàng. Đó mới thực sự là điều tạo nên cơ hội cho Alice.”

Alice kết nối các cá nhân ngồi tại nhà họ với điểm số cho các công ty sản xuất, bán ra những sản phẩm chuyên biệt. Nó thực hiện chức năng một “điểm tập kết” sản phẩm, sau đó đặt các thứ vào hộp rồi giao đi. Trong khoảng một thập niên qua, từ *tập kết* đã được sử dụng rộng rãi để miêu tả các dịch vụ thu thập, truyền đạt thông tin và dịch vụ giải trí. Những dịch vụ như của Huffington Post và The Daily Beast đã thu gom một số thông tin lật vật từ các cửa hàng, pha trộn thêm với vài nội dung riêng của trang web, nhằm cung cấp chúng cho một nhóm khách hàng mục tiêu có tiềm năng thu hút các nhà quảng cáo.

Nhắc đến truyền hình, điểm tập kết lớn mạnh là một công ty có tên gọi Hulu, một doanh nghiệp hoàn toàn không phải tay mơ. Chủ sở hữu là một nhóm các gã khổng lồ lắm tiền nhiều của trong ngành truyền thông như Newscorp, Walt Disney, và NBC Universal. Hulu đặt trụ sở tại thủ đô truyền thông thế giới - Burbank, California. Mới nhìn vào, ngành truyền thông tại Burbank có vẻ rất giàu có, quyền lực. Các nhà sản xuất Mỹ vẫn đang nắm được thị trường thế giới, sản phẩm của họ vẫn duy trì được mức giá trị cao. Tuy nhiên, mảnh đất truyền hình ấy cũng bị vây hãm bởi cuộc cạnh tranh từ Internet, trò chơi điện tử, cùng những trào lưu mới về thông tin, giải trí. Lợi nhuận, công việc đều bị đe dọa không ngừng, và các vị giám đốc phải điên đầu tìm kiếm giải pháp cho vấn đề sụt giảm lượng người xem.

Mới nhìn thì ý tưởng phía sau Hulu dường như rất mạo hiểm. Công ty cung cấp hàng nghìn giờ xem TV trực tuyến miễn phí. Xét cho cùng, dịch vụ ấy đặt sự kiểm soát tất cả các chương trình vào tay người xem thay vì giám đốc đài truyền hình. Nó không đòi hỏi chi phí đăng ký, cáp hay dịch vụ vệ tinh, và có rất ít quảng cáo. Giám đốc công nghệ của Hulu, Eric Feng, giải thích, “Thực ra điều chúng tôi đang cố gắng làm là tạo nguồn cung cấp để người dùng có thể đến một nơi duy nhất tìm kiếm điều họ yêu thích, tận hưởng chương trình, và cũng tiếp cận được với

nội dung đó thật trơn tru.”

Trơn tru, trong ý niệm của Feng, là không có bất cứ thứ gì trì hoãn kết nối của người xem tới *The Office*, *Family Guy*, hay bất cứ chương trình nào Hulu cung cấp. Hulu khiến việc xem tivi trở nên “trơn tru” bằng cách lưu trữ số lượng khổng lồ các chương trình, cho phép người xem theo dõi bất cứ lúc nào họ muốn. “Truyền thông là ngành làm ăn thất thường. Nó không phải thức ăn, nước uống hay thứ mà bạn bắt buộc phải có hàng ngày để tồn tại. Nên nếu bạn không tạo điều kiện dễ dàng cho người xem, họ sẽ quay lưng, tìm kiếm thứ gì khác cho nhu cầu giải trí.”

Nhờ một tính năng tìm kiếm đơn giản, người dùng có thể nhanh chóng tìm được điều mình muốn, và với đường truyền Internet tốc độ cao, tất cả hình ảnh, âm thanh đều mượt mà. Trang web thiết kế đơn giản, không hề la liệt những dịch vụ dư thừa. Feng kể, “Từng có ý kiến xây dựng thêm một số chức năng của mạng xã hội cho trang Hulu, biến nó thành một phần mềm ứng dụng, hoặc là đầu tư, thêm thắt một số thứ khác nữa. Chúng tôi cố tình từ chối tất cả, gắng sức tập trung vào một thứ duy nhất: cung cấp video. Tôi nghĩ điều đó thực sự giúp xử lý gọn gàng, hợp lý hóa mọi thứ, khiến chúng dễ hiểu, dễ sử dụng đối với người dùng. Vậy nên đó chắc là lý do đến giờ chúng tôi vẫn may mắn, có được tiếng vang với mọi người ở khắp nơi. Chúng tôi chỉ có một mục tiêu, rất rõ ràng, tại Hulu. Bạn vào Hulu, sẽ hiểu ngay, mục tiêu đó chính là giúp bạn tìm kiếm, tận hưởng trọn vẹn nội dung của video.”

Đối với người tiêu dùng, điểm tuyệt diệu nhất nơi Hulu là nó vượt hẳn hệ thống cáp lẫn vệ tinh mà hầu hết mọi người sử dụng để xem TV. Vào thời đại mọi người dường rất dứt khoát cắt giảm các chi phí cố định, thì chẳng ai thích thú việc trả hóa đơn hàng tháng từ những nhà kinh doanh trung gian, đặc biệt là khi các chi phí đó mỗi năm lại mỗi tăng. Thêm nữa, ai mà cần cả nghìn kênh trong khi chỉ theo dõi khoảng năm, sáu chương trình mỗi tuần? Hulu “phân giải” các chương trình, người xem TV có thể xem bất kỳ chương trình nào họ thích, không cần trả tiền cho những kênh họ chẳng bao giờ xem, và không phải chịu đựng nhiều phân đoạn quảng cáo. Trang web không bao giờ phát quá sáu phút quảng cáo mỗi giờ, so với hai mươi phút mỗi giờ trên mạng truyền hình thông thường.

Với người làm chương trình, dịch vụ này đem đến nhiều khán giả hơn, bao gồm cả hàng triệu người bận rộn vào giờ phát sóng cố định của chương trình TV. Những người xem này rất quý giá đối với nhà quảng cáo. Và nếu họ thích, theo dõi một xê-ri nào đó, đây sẽ là thành công về lâu dài. “Chúng tôi thấy điều đó xảy ra nơi một số chương trình được cung cấp,” Feng cho biết. “Như là *It’s Always Sunny in Philadelphia*. Chúng tôi thực sự đã giúp chương trình đó thu hút sự chú ý, nâng tỉ lệ theo dõi. *Glee* là một ví dụ khác, chúng tôi giúp nó tìm thấy khán giả. Chúng tôi giới thiệu nhiều người đến chương trình này, những người mà nó sẽ không tiếp cận được bằng những phương tiện khác. Giờ thì người ta đã được giới thiệu về nó qua Hulu, sau đó theo dõi trên tivi, qua truyền hình cáp có trả phí.” Nhà sản xuất cũng hưởng lợi từ khả năng cung cấp trọn vẹn của Hulu - thậm chí một số xê-ri chương trình đã nhiều năm tuổi - đến màn hình máy tính của bất kỳ ai.

Trên cả việc quyết định chương trình và thời điểm xem, người dùng Hulu còn có cơ hội viết nhận định, nhận xét về chương trình, quay clip để đăng lên web riêng, và chia sẻ tất cả những video họ muốn - dù nhiều hay ít - với bạn bè. Nói ngắn gọn, dịch vụ của Hulu cho phép mọi người xây dựng mạng lưới cá nhân, phát biểu chính kiến về hàng nghìn mục, và tuyên bố những lựa chọn đó với cả thế giới. “Những việc như thế thậm chí không tồn tại ở thời điểm ít năm trước, nhưng nhờ sự phổ biến của điện tử, bây giờ chúng tôi có thể đưa cho người tiêu dùng sự kiểm soát trước nay chưa từng có về cả cách thức lẫn chương trình để xem.”

Hulu rõ ràng là một thành công về khía cạnh cải tiến. Tháng 12 năm 2009, truyền thông về công nghệ tuyên bố trang này, lần đầu tiên, đã vượt mốc truy cập một tỉ lượt mỗi tháng [75]. Tuy nhiên, tương lai của công ty phụ thuộc vào lợi nhuận. Sau hai năm phục vụ, Hulu vẫn chưa tạo ra được doanh thu như các chủ sở hữu của nó mong muốn. Tháng 3 năm 2010, *Advertising Age*, “tờ kinh thánh” của giới kinh doanh truyền thông, đưa ra một loạt thử thách tài chính Hulu phải đối mặt [76]. Đầu tiên là các đối thủ cạnh tranh đang trỗi dậy giữa thế giới đầy nhu

cầu.

Thứ hai, một số nhà sản xuất chương trình mong mỗi tìm lợi nhuận đang dần rút chương trình khỏi Hulu. Thứ ba, thu nhập của trang web, dù khá lớn, vẫn không đủ bù đắp chi phí hoạt động.

Với áp lực về lợi nhuận đến từ những ông lớn sở hữu, cái ngày mà Hulu phải tăng lượng quảng cáo hoặc thu phí của người dùng đang tiến gần. Eric Feng hy vọng sự trung thành của người xem sẽ giúp chuyển biến đó không trở nên quá chua chát, sẽ không nhiều người từ bỏ nơi đây vì xem trọng những gì được Hulu đem đến rất nhiều, không bận lòng trả một mức phí công bằng.

Ông nhắc về Starbucks như một trường hợp tương tự. Chuỗi cửa hàng cà phê này phát triển từ vài ba quán vào năm 1987 đến hơn mười sáu nghìn vào năm 2010. Khi công ty thành lập, cà phê espresso theo phong cách Ý chưa được phổ biến rộng rãi tại Mỹ, hầu hết các chuyên gia về dịch vụ ăn uống đều tin rằng công chúng Mỹ sẽ không thích hương vị đậm đà và mức giá cao. Starbucks đã chứng minh rằng những người này đã sai bằng những sản phẩm chất lượng cao, phục vụ theo phong cách thân thiện mà những người đứng đầu công ty miêu tả là “địa điểm thứ ba” giữa nhà và nơi làm việc, nơi khiến mọi người cảm thấy được thư giãn, chăm sóc. Starbucks biến hàng trăm triệu người mang thói quen uống espresso, và dần dần, từng người một, đồng ý rằng việc trả 5 đô cho một cốc thức uống là hoàn toàn không sao cả.

Feng nói, Hulu có thể trở thành Starbucks trong ngành truyền hình, một nơi “giúp người xem dễ dàng tiếp cận điều họ muốn, và chúng tôi có thể thực sự gia tăng tiêu thụ. Việc này rất giống hình mẫu của Starbucks. Ai mà nghĩ dân chúng sẽ trả bốn đô cho một cốc cà phê? Nhưng khi bạn đặt cửa hiệu đó tại mọi dãy nhà, khiến việc móc túi bốn đô cho một cốc cà phê trở nên quá dễ dàng, thì bỗng nhiên mức tiêu thụ tăng vùn vụt.”

Nếu Hulu thành công theo hướng Feng hình dung, thì nó sẽ tạo một thị trường mới tuyệt vời cho chương trình truyền hình, mảnh đất chưa được ai khác khai phá. Nó sẽ làm được nhờ sức mạnh tập kết mọi thứ. “Bằng cách đặt mọi thứ vào một chỗ, khiến người dùng dễ dàng tận hưởng chương trình, thưởng thức bằng những phương pháp khác nhau - có khi bị chèn quảng cáo, có khi trả phí - và cho người dùng toàn quyền lựa chọn, thì tôi nghĩ chúng tôi đã tạo được rất nhiều điều tốt đẹp cho mọi người.” Những người làm ra các chương trình, các bộ phim, đặc biệt là những người từng đóng góp tiền bạc cho Hulu, đang đặt cược rằng kế hoạch của Feng sẽ hiệu quả, và rằng Hulu sẽ trở thành Starbucks trong ngành truyền hình, kiếm được hàng tỉ đô la để có thể rót ngược trở lại cho việc sản xuất nhiều chương trình hơn. Kết cục như thế sẽ giúp cứu vãn một trong những ngành xuất khẩu lớn còn lại của Mỹ cùng hàng nghìn công việc thuộc công nghiệp sản xuất, quản lý truyền hình tại California và nhiều nơi khác.

Trong quá trình tìm kiếm các công ty, cá nhân am hiểu những thị trường mới nổi hậu khủng hoảng, chúng tôi tìm được nhiều công ty, cá nhân sử dụng những công nghệ về web để khiến cuộc sống dễ dàng hơn cho mọi người. Ví dụ là Nicolas Felton, anh giải thích với chúng tôi về vẻ đẹp thanh nhã của Daytum, hệ thống truy tìm thông tin cá nhân của anh. Nó biến thông tin thành những bảng biểu, thống kê, báo cáo đầy thú vị. Ý tưởng ra đời năm 2004, bắt nguồn từ sự tò mò của chính Felton về cách sử dụng thời gian, năng lượng của bản thân. Sau khi thu thập thông tin trong một năm, anh cho ra đời một báo cáo cá nhân thường niên đầy các biểu đồ, bảng thống kê thể hiện về thời gian chơi bời, làm việc, quãng đường anh đi, thời gian xa nhà, cũng như chi tiêu về mọi thứ, từ âm nhạc đến đồ uống, thức ăn.

“Tôi cứ ngỡ chỉ những người quen biết mình mới có hứng thú,” anh nói, “nhưng hóa ra nhiều người khác cũng muốn biết điều tương tự về cuộc sống của họ.” Thực vậy, một bản báo cáo thường niên tổng kết mọi hoạt động cá nhân có thể gợi lên nhiều điều nhờ những trải nghiệm trông có vẻ ngẫu nhiên, rời rạc.

Felton đưa công nghệ của mình đến với mọi người, và đến 2010, hơn ba mươi nghìn người

dùng Daytum để biết thêm nhiều điều về cuộc sống hàng ngày của mình thông qua những tin tức lẻ tẻ, các liên lạc, trải nghiệm.

Vào thời buổi mọi người đều giới thiệu những thông tin bản thân được xây dựng cẩn thận trên những trang như Facebook để tạo ấn tượng tốt với người khác, Daytum đem lại cho người dùng cơ hội xem xét lại chính họ bằng những con số rạch ròi. “Đối với cá nhân tôi, mong muốn được biết về bản thân lẫn át hẳn ý muốn tạo ra hình ảnh lý tưởng về chính mình,” Felton nói, “và tôi nghĩ điều đó cũng đúng với hầu hết mọi người.” Có một năm Felton kiểm tra số tiền chi cho việc đi taxi và vui mừng phát hiện ra rằng mình tiêu ít hơn nhiều so với lo ngại - chỉ khoảng 1 nghìn đô. “Năm nay tôi đang theo dõi lượng thời gian tiêu tốn ở văn phòng,” anh tiết lộ. “Tôi khá chắc chắn đó sẽ là một con số ấn tượng, đáng ngạc nhiên.”

Người dùng Daytum, dù là cá nhân hay doanh nghiệp, đều có thể dùng các công cụ để nghiên cứu về chính mình một cách kín đáo, hoặc chọn cách cho phép thông tin hiển thị ở phạm vi rộng hơn. Felton rõ ràng đã thêm thắt cho ý tưởng đến từ việc thu thập, phân tích quá nhiều thông tin, hy vọng nó mang được mọi người đến gần nhau hơn. “Ví dụ, nếu ai đó tại Ấn Độ dùng nó theo dõi thói quen của mình, tôi có thể so sánh với thói quen của tôi, thấy được ảnh hưởng nhằm đối chiếu hoặc cảm thấy có mối liên kết với người đó.” Các công ty dùng Daytum có thể khám phá nơi bảng biểu, thông số cách tiên lượng ảnh hưởng của họ đến cộng đồng.

“Đối với doanh nghiệp thì mọi thứ đã minh bạch hơn,” anh nói thêm. Và sự minh bạch đó có thể tạo cảm hứng cho những thay đổi mang tính xã hội.

Từ việc theo đuổi thú ngẫu hứng giúp đỡ mọi người hiểu về bản thân thông qua dữ liệu, Nicolas Felton tìm được cách đưa sức mạnh cá nhân của mình - thiết kế, giải quyết số liệu, kỹ năng quan sát sắc bén - để đại diện cho lợi ích của người khác, làm nên một kiểu kinh doanh. Các ý tưởng tương tự - tìm kiếm cách xây dựng cộng đồng - cũng có nhiều nơi các công ty mới thành lập giữa thời khủng hoảng. Hai công ty được chú ý nhờ thành công khá sớm là CrisisCommons.org và Kickstarter.com. Cả hai đều cung cấp cho mọi người trên toàn thế giới cơ hội tham gia cùng nhau để làm những điều tốt đẹp.

Kickstarter mời các nghệ sĩ, doanh nhân ở mọi lĩnh vực đăng tải những bản đề xuất cho các dự án mà họ cần kêu gọi vốn đầu tư. Họ đặt ra con số mục tiêu, và website sẽ gom dần khoản quyền từ các cá nhân có thể hùn hạp, mỗi người khoảng 5 - 10 đô. Việc này chỉ ngưng khi thu đủ số ấn định sẵn. Kickstarter kiếm tiền bằng cách lấy 5% hoa hồng từ số tiền quyền góp. Người tạo dự án nhận được khoản hỗ trợ không ràng buộc. Người quyền góp được tặng vài phần thưởng nhỏ, như vé mời xem hòa nhạc hay một bản sách, nhưng chủ yếu là cảm giác hạnh phúc từ việc giúp đỡ người khác. Trong nhiều trường hợp, Kickstarter cung cấp một địa điểm tập trung cho bạn bè, xóm giềng hay những đối tượng khác gặp gỡ nghệ sĩ mà họ biết. Nhưng người sáng lập, Pery Chen, giải thích rằng nhiều người trong số những thành viên đóng góp cuối cùng vẫn cứ đến thăm trang web để giúp những người hoàn toàn xa lạ trong những dự án xứng đáng. “Những người khác nhau tham gia vì những lý do khác nhau, nhưng một khi đã đến đây, họ nói ‘Chà, thú vị đây. Dự án này hay ho đấy chứ.’” Vào ngày chúng tôi trò chuyện, “dự án hay ho” mà mọi người có thể dự phần vào gồm những hứa hẹn về phim ảnh, sách, và kịch nghệ. Người quyền góp cũng có thể dự phần giúp hai phụ nữ từ Peru bay đến Mỹ để trưng bày các sản phẩm dệt.

Có mục đích hơn Kickstarter, nên CrisisCommons.org quảng bá điều mà những người ủng hộ nó gọi là “*hack* lòng tốt ngẫu nhiên.” Trong ngữ cảnh này, từ *hack* miêu tả bất cứ cách thích nghi sáng tạo nào về công nghệ hay chiến lược xã hội nhằm mục đích giúp đỡ người khác. Ví dụ, khi trận động đất lớn xảy ra tại Haiti đầu năm 2010, CrisisCommons giúp các chuyên gia khắp thế giới phát triển những công cụ trên Internet để chuyển ngữ giữa tiếng Anh và tiếng Creole (ngôn ngữ ở Haiti). Tình nguyện viên của CrisisCommon cũng tạo một dịch vụ mang tên “We Have, We Need - *Thứ chúng ta có, Thứ chúng ta cần*,” ghép cặp các tổ chức có thể cung cấp cho người dân tại Haiti đang cần hàng hóa, dịch vụ.

Về lâu dài, những người sáng lập nhóm hy vọng có thể tạo ra những dự án giải quyết vấn đề.

Chúng có thể được thử nghiệm trong bối cảnh khủng hoảng, hoàn thiện hơn, và triển khai lại khi có nhu cầu. Heather Blanchard nói, “Cuối cùng thì biết đâu sẽ có vài hệ thống được tạo ra, nhưng tất cả đều là nguồn mở, ai cũng dùng được nếu lại có thảm họa xảy ra. Internet là phương tiện giao tiếp toàn cầu. Cấu trúc cho phép mọi người tự tổ chức. Chúng tôi có thể đưa đến cho họ những dự án dễ dàng tham gia.” Nếu tất cả diễn ra theo đúng ý đồ, CrisisCommons sẽ là nơi mọi người khắp thế giới thể hiện những tiêu chí đẹp đẽ của mình. “Cộng đồng khắp thế giới đều muốn giúp đỡ những người đang gặp khó khăn. Đem lại một cách để mọi người góp sức làm điều đó sẽ tạo ra khác biệt cho tương lai.”

Với những ai ôm mộng lý tưởng, thích việc góp công sức nho nhỏ vào nỗ lực của một nhóm để cải thiện thế giới, cộng đồng trực tuyến như tại Kickstarter.com và CrisisCommons.com chính là nơi hoàn hảo. Xét đến chi phí ít ỏi để tạo nên những tổ chức như thế, thì con số và sự đa dạng của chúng sẽ bùng nổ trong nền kinh tế mới, khi các nhà hoạt động và doanh nhân tìm cách lấp đầy những kế hoạch mà họ có thể hình dung được. Nếu không phải chúng đã tồn tại rồi, thì chúng tôi cũng hy vọng một ngày nào đó sẽ được nghe nói đến những dịch vụ mời gọi mọi người tạo thành những cộng đồng hữu ích, tham gia các vấn đề như bảo vệ đời sống hoang dã hay bảo tồn xe hơi cũ.

Những nỗ lực khiêm tốn này đem lại phần thưởng là cảm giác vui vẻ cho mọi người, nhưng sẽ không tạo hào hứng cho những ai tìm kiếm biểu hiện rõ rệt hơn về sự chuyển biến trong quan điểm chi tiêu. Tiêu biểu cho kiểu thay đổi này, những thay đổi cho phép một người tạo ra những khác biệt có tầm ảnh hưởng đến cả xã hội, thì bạn có thể nhìn vào công ty thiết bị còn non trẻ nhưng đầy tham vọng - vâng, một công ty thiết bị điện nhắm đến lợi nhuận - có tên SunRun.

SunRun đặt trụ sở tại tầng sáu một toà nhà văn phòng tuổi thọ đã cỡ một thế kỷ trên phố Market, San Francisco, được sáng lập bởi hai doanh nhân vô cùng nghiêm túc: Ed Fenster và Lynn Jurich. Họ gặp nhau ở trường kinh doanh Stanford, từng thực hiện các phi vụ làm ăn với tổng giá trị tới hơn 1 tỉ đô cho các công ty đầu tư trước khi chuyển sự chú ý sang thử thách về tận dụng năng lượng mặt trời tại thị trường Mỹ. Vấn đề, như họ thấy, là tài chính chứ không phải công nghệ. Nói đơn giản, hệ thống điện mặt trời dân dụng tiêu tốn nhiều đến nỗi thậm chí dù có được chính phủ trợ cấp đi nữa, cũng ít hộ đủ tiền đầu tư - thông thường khoảng 25 nghìn đô - cho việc lắp đặt ban đầu. Nếu trở ngại cực kỳ vướng víu này có thể tháo dỡ được, nhu cầu về hệ thống điện mặt trời cho hộ gia đình chắc chắn sẽ tăng vọt.

Trong gần hết chiều dài lịch sử, hứng thú của người tiêu dùng đối với điện mặt trời đến từ những nhà hoạt động môi trường hết lòng, sẵn sàng trả giá cao để truyền bá thông điệp đẹp. Tuy nhiên, kể từ vụ tấn công 11 tháng 9 và khởi đầu chiến tranh Iraq, năng lượng thay thế dần thu hút được sự chú ý của quảng đại dân Mỹ. Một số trường hợp xem đó như trách nhiệm thể hiện lòng yêu nước, cần làm mọi điều để giảm thiểu sự phụ thuộc của Mỹ vào dầu nhập khẩu. Những người khác lại chú ý đến sự phập phù điên cuồng của giá dầu lẫn giá điện, háo hức được kiểm soát chi phí năng lượng mình dùng. Một khi đã lắp đặt, hệ thống năng lượng mặt trời sẽ cung cấp điện với chi phí có thể tiên liệu được, đồng thời giảm lượng tiêu thụ dầu và ô nhiễm hàng năm. Tuy nhiên, có thể phải đến cả chục năm tiết kiệm mới gỡ hòa được chi phí đầu tư khởi điểm. Bao nhiêu hộ gia đình chắc chắn được họ sẽ ở yên trong ngôi nhà đó đủ lâu để thu lại được số tiền?

Thấy rằng mỗi dạng thiết bị năng lượng mặt trời dần dà đều sẽ tự san bằng chi phí, Jurich và Fenster tái hình dung chúng như cách đầu tư gắn liền với một căn nhà theo đúng nghĩa đen và cả về mặt tài chính, tồn tại từ người chủ này sang người chủ khác. (Trong nhiều trường hợp, giá trị của thỏa thuận này sẽ thực sự rất hấp dẫn đối với chủ mới, vì anh ta sẽ không phải nhọc sức với các thiết bị điện địa phương.) Ở cuối thỏa thuận của hợp đồng, người chủ hiện tại có thể tái tục, hoặc mua hẳn lại hệ thống với giá giảm, hoặc tháo bỏ nó đi.

Với cương vị chủ tịch của SunRun, Jurich thường nhấn mạnh ưu điểm dịch vụ của cô tới các

khách hàng tiềm năng và quan chức chính phủ, những người có thể quản nguồn điện hay can thiệp vào cấu trúc xây dựng. “Chúng tôi luôn nhận được phản ứng như nhau,” cô nói với chúng tôi bên tách cà phê trong văn phòng vào một buổi sáng. “Điều này thật quá tốt để trở thành hiện thực.”

Hình mẫu như SunRun đeo đuổi thật quá tốt để thành hiện thực, nhưng nó công hiệu, vì Jurich cùng cộng sự của cô đã có thể cấy vào tư cách pháp nhân kinh doanh vô cùng hoàn hảo để gom được hơn 100 triệu đô chi trả cho việc lắp đặt. Tiền chủ yếu đến từ những vị theo phái bảo thủ tại Ngân hàng Mỹ, một trong những tổ chức luôn tránh sa vào khủng hoảng thế chấp, vốn là tâm điểm châm ngòi Đại khủng hoảng. Các nhà băng nhận ra việc với hàng nghìn hộ gia đình ký vào thỏa thuận lâu dài, SunRun sẽ thực sự phát triển được một dạng hạ tầng điện mặt trời mới, tạo ra lượng người dùng rải rác khắp cả nước. Như mọi loại thiết bị khác, nó cũng đem lại lợi nhuận tiên liệu được nếu có lượng lớn người dùng. Sự khác biệt là SunRun chẳng bao giờ cần phải mua nhiên liệu để hoạt động, và sẽ chẳng bao giờ bị ảnh hưởng bởi các luật lệ về môi trường.

Jurich cho biết, “Chúng tôi thành lập từ năm 2007, đến 2008 đã là một trong những nhà lắp đặt thiết bị năng lượng mặt trời hàng đầu ở bang California.” Đến cuối 2009, công ty đã tự duy trì được, và thâm nhập vào Arizona, Colorado, New Jersey, và Massachusetts. Dựa trên thời lượng có ánh sáng mặt trời, năng lượng tích lũy khả dĩ dùng được tại ít nhất mười lăm bang, và Jurich dự định làm ăn tại tất cả những bang đó. Và nếu dự tính kinh doanh là chính xác, công ty sẽ phát triển 200% hay nhiều hơn nữa trong vài năm tới.

Để hiểu được tại sao việc phát triển đó là khả thi, có thể nhìn qua dạng khách hàng thường gặp tại SunRun: không phải những người hoạt động môi trường trẻ tuổi hay nhai ngũ cốc khô hay các di nhân sống trong cabin ở rừng. Thay vào đó, khách hàng điển hình tại công ty là mẫu gia chủ đứng tuổi sống tại thành thị, theo Jurich là “ghét các công ty thiết bị và những gia tăng chi phí, nên quyết định giải quyết triệt để, tận gốc vấn đề hằn một lần.”

Những người vẫn muốn có nguồn năng lượng hiệu quả để bảo đảm bia được lạnh, và nước tắm đủ nóng, đã đáp lại thông điệp của SunRun khi công ty này nhấn mạnh “có cách để bạn tiết kiệm 50 nghìn đô cho đời mình bằng hợp đồng mua thiết bị này, và gia đình bạn không còn bị tăng giá thanh toán hóa đơn nữa.” Jurich cho biết thêm, “Vì cuộc khủng hoảng, nhiều người hăng hái tìm đến những sự bảo đảm chắc chắn, có thể tiên liệu được về chi phí. Thế thì xem như chúng tôi đã được giúp đỡ bởi sự suy thoái.” Nhiều người sớm tìm đến SunRun gần đây vừa nghỉ hưu khỏi quân đội. Họ vừa dấn vật nhiều về những mâu thuẫn phần nào bởi dầu, vừa nhạy cảm với vấn đề an ninh năng lượng, vừa tự tin khi lĩnh hội những công nghệ mới khác thường.

Các công dân đứng tuổi tìm đến năng lượng mặt trời vì họ từng thấy những cuộc chiến tại Trung Đông, yếu tố dường như là đồng minh không ai trông đợi đối với người như Lynn Jurich. Cô lớn lên tại Seattle, tự miêu tả về mình một cách đầy kiêu hãnh là “nhà hoạt động nữ quyền thực thụ” luôn mang mối quan tâm sâu sắc đối với môi trường. Tuy nhiên, cô không thấy có gì mâu thuẫn trong sự kết hợp này, vì cả những nhà hoạt động môi trường tự do lẫn những nhà chính trị theo đường lối bảo thủ đều thấy giá trị nơi việc giúp đất nước gạt bỏ phụ thuộc vào dầu. Cô thấy những phối hợp tương tự về hứng thú nơi các doanh nhân trông thấy tiềm năng lợi nhuận trong việc phát triển năng lượng mặt trời ở hộ gia đình và những nhà hoạt động sinh thái nhận ra sự đóng góp vật chất có thể giải quyết vấn đề. “Cuối cùng chúng tôi cũng thấy những nhà hoạt động môi trường đứng đằng sau những chuyện kinh doanh,” Jurich phấn khởi giải thích, “và cùng lúc, những gã khổng lồ trong giới tài chính đang bớt nóng nảy với hoạt động môi trường.”

Lợi ích đi cùng năng lượng đó là thỏa thuận năng lượng điện mặt trời lâu dài với các hộ gia đình, và nhà cung cấp như SunRun thì vô cùng, vô cùng thỏa mãn, theo như lời Steven Northam.

Trong số những người chúng tôi phỏng vấn để viết quyển sách này, Northam vừa là người

thực tế, vừa là người lạc quan nhất. Sau hai mươi hai năm phục vụ trong Hải quân Mỹ, tính cả những chuyến đi chiến đấu ở Trung Đông, Northam nghỉ hưu với một điều biết chắc trong đầu: “Chúng tôi không thể trông cậy vào một tay cha căng chú kiết ở một đất nước nào khác, không cần biết đó là ai, về vấn đề năng lượng trong tương lai. Bạn phải đối mặt với sự thật đó, và hiểu ra nhiều điều.”

Hải quân không ngại việc giải quyết chính vấn đề của bản thân, nên khi rời quân ngũ, định cư tại Fallbrook, California, Northam dành rất nhiều thời gian nghiên cứu về hiệu suất tự sử dụng năng lượng. “Hóa đơn tiền điện của tôi mỗi tháng là 300 đến 400 đô la, và chúng tôi chỉ dùng điều hòa hai ba tuần mỗi năm,” Northam kể. Tiết kiệm cũng giúp được phần nào, nhưng Northam vẫn loay hoay tìm kiếm một giải pháp triệt để hơn: Lắp cho mình một hệ thống năng lượng mặt trời cần đến ít nhất 25 nghìn đô tiền mặt. Một hệ thống như thế sẽ đáp ứng gần như tất cả nhu cầu điện ở nhà ông, nhưng mỗi lần ngồi xuống nhìn các con số, ông lại dưng phải rắc rối vì không có đủ tiền tiết kiệm để chi trả trước mắt.

Nếu Đại khủng hoảng không xảy ra, Northam có lẽ vẫn sẽ tiếp tục chờ, tiếp tục trả các hóa đơn tiêu dùng và gặm gù, lau bầu mắng chửi. Nhưng khi thị trường chứng khoán bắt đầu trượt dốc, khoản đầu tư nghỉ hưu bị tiêu tan từng ngày một, và ông trở nên quyết tâm hơn bao giờ hết về việc tìm một giải pháp. “Chúng tôi không bị quan, chúng tôi được trui rèn, được dạy phải ngẩng cao đầu,” ông nói về Hải quân. “Không làm gì cả không phải là một giải pháp.”

Một bài báo về SunRun kể với ông về vấn đề năng lượng mặt trời chi phí thấp, nhưng Northam cảm thấy vẫn chưa đủ. Nếu có thể tạo khác biệt, ông muốn làm nó thật hoành tráng. Trong một động thái làm kinh ngạc người môi giới chứng khoán của mình - anh chàng nói nên đợi thị trường hồi phục - ông bán hết khoản đầu tư đã khá te tua của mình, dùng vào việc cải tiến tổ ấm thành căn nhà vô cùng kinh tế, bao gồm cả một hệ thống năng lượng mặt trời làm ấm cho hồ bơi và hệ thống tưới nhỏ giọt giúp ông tiết kiệm hàng nghìn đô tiền nước. Ông cũng bỏ chiếc xe hơi V8 mạnh mẽ nhưng hao xăng - “dù tôi rất thích lái nó” - và mua một chiếc Ford Fusion rất tiết kiệm. Cuối cùng, ông ký hợp đồng với SunRun. Việc lắp đặt cần thêm một ít nỗ lực và chi phí bên lề vì có cây cối phủ trên nóc nhà, nhưng đến tháng 5, 2009, các tấm pa-nô đã đi vào vận hành.

Xét tổng cộng, lòng yêu thích của Steve Northam với các công nghệ và dịch vụ cấp tiến tiết kiệm cho ông 500 đô mỗi tháng. Tỷ lệ lợi nhuận này là khá hậu hĩnh so với mức giảm hàng tháng mà các tổ chức quỹ gánh chịu trên thị trường, và cho phép ông ở lại với ngôi nhà của mình bao lâu tùy thích. Những lợi ích tài chính đó được ông nghĩ đến trước tiên khi nói về phần thưởng có được từ bước chuyển về hiệu năng sử dụng năng lượng và nước. Ông giải thích, “Tôi không phải một gã ôm cây đợi thỏ.”

Tuy vậy, Northam cũng là một người cha, một người ông. Ông hiểu mối đe dọa của việc lệ thuộc vào dầu hỏa đối với môi trường, nền kinh tế, và an ninh quốc gia. Northam muốn để lại bầu không khí sạch, nước sạch, đất đai sạch cho con cháu. Ông muốn chúng sống trong một đất nước tự do, an toàn, nơi mà chi phí cho thực phẩm, nơi ở, giao thông không tước đoạt bớt chất lượng thực của cuộc sống. Về những mối lo toan như thế, người lính Hải quân về hưu ấy tìm thấy sự đồng thuận nơi phần lớn chiến hữu bè bạn, bất kể họ có thuộc tuýp “ôm cây đợi thỏ” hay không. Cùng nhau, họ sống với những biến chuyển trong chi tiêu, quan điểm, ưu tiên, đầu tư vốn bắt đầu từ trước khi Đại khủng hoảng được bắt mặt gọi tên. Và, điều đó đang dần định hình tương lai.

[75] Về lượng truy cập Hulu, xem “Hulu Set to Pass 1 Billion Streams Per Month, Mashable” của Barb Dybwad đăng ngày 31 tháng 12, 2009; địa chỉ trực tuyến: mashable.com/2009/12/31/hulu-1-billion; Ngày truy cập bài viết: 7 tháng 6, 2010.

[76] Xem “Hulu Now No. 2 Online-Video Site, Behind YouTube: Adding Facebook, MySpace Social-Networking Tools” của Michael Learmonth đăng trên Advertising Age ngày 12 tháng 3,

2009.

Đoạn kết

Thức ăn tiện lợi: Los Angeles, California

Los Angeles. Vị khách du lịch khôn ngoan bắt cú điện thoại đánh thức của khách sạn, lăn khỏi giường, bật máy pha cà phê đã được cho nguyên liệu vào từ trước, ấn mấy phím trên chiếc laptop để nó sẽ mở sẵn khi ông xong việc trong phòng tắm. Khi quay lại, ông rót kem sữa vào một cốc cà phê, rồi gõ từ khóa “Kogi truck” vào một trang tìm kiếm. Với hai cú click chuột, ông đã vào trang chủ của nhà hàng đồ nướng/taco [77] của Hàn Quốc/Mexico tuyệt nhất thành phố. Trang web hiển thị hành trình của bốn chiếc xe Kogi - lần lượt mang tên Azul, Verde, Naranja, và Roja. Hành trình chi tiết đến từng góc phố, bãi đỗ xe mà dịch vụ của Kogi sẽ tới. Chiếc Verde sẽ đến Valleyheart và Lankershim. Hoan hô!

Khắp Los Angeles, những cư dân và khách du lịch ngái ngủ cũng đang tìm đến Kogi theo cùng cách đó để biết liệu mình có cơ hội chộp được bữa trưa, bữa tối hay thứ gì đó ăn khuya không. Họ hẳn cũng nằm trong số năm mươi nghìn người theo dõi trang Twitter, nhận được cập nhật tức thì nếu xe bị tắc đường hay đã bán hết món kim chi quesadillas (kim chi xào bơ) 5 đô. Chẳng ai cần nhận dòng tweet thông báo thì mới biết hàng chờ sẽ khá dài (luôn luôn như thế) hay thức ăn sẽ tuyệt ngon, giá phải chăng (Luôn luôn như thế!).

“Mạng xã hội nối kết chúng tôi với cộng đồng, cho phép chúng tôi cập nhật những thông tin mới nhất,” Alice Shin, thành viên của Kogi, giải thích. “Nhưng cũng như mọi nhà hàng trong khu vực, thức ăn và sự tiếp xúc trực diện mới là những yếu tố quyết định. Chúng tôi làm việc rất nghiêm túc để đảm bảo mọi thứ luôn luôn tốt.”

Đồng điệu tuyệt vời với xu hướng chỉ tiêu mới, những chiếc xe tải Kogi thực sự là hình mẫu hiện đại của các điểm ăn trưa bình dân. Nhân viên cởi mở, thân thiện, dễ dàng bắt mối quan hệ với các khách hàng quen thuộc. Họ ít nhiều tạo nên một cộng đồng. Sự khác biệt là mọi người trong cộng đồng này được kết nối với nhau bởi Twitter và niềm đam mê ẩm thực, chứ không phải bởi họ đang sinh sống trong những khu dân cư lân cận nào. Thực vậy, để truyền tình yêu thương đi khắp nơi, trong tuần những chiếc xe tải tìm đến nhiều điểm đến khác nhau, và Shin luôn đảm bảo mọi người biết chúng sẽ đến những đâu. Cách hoạt động này hữu ích cho kinh doanh vì nó mở rộng thị trường của Kogi. Với khách hàng, họ có thể chờ lúc xe đang ở gần. Môi trường cũng được lợi, vì lượng nhiên liệu một chiếc xe tải dùng sẽ ít hơn lượng khí thải carbon tạo ra bởi một trăm chiếc xe hơi chạy dọc đường cao tốc để đưa những cư dân đói bụng đến cùng địa điểm.

Công thức của Kogi được củng cố bởi kết nối mạng xã hội. Nó tạo ra một kiểu thân thiết, thậm chí cảm giác thân thuộc với khách hàng quen. Việc kinh doanh phụ thuộc vào những cuộc chuyện trò không ngừng với khách hàng, khiến mọi thứ được minh bạch, và cũng đem lại nguồn thông tin hai chiều vô cùng hữu ích. Vào ngày tìm gặp được chiếc Naranja, chúng tôi học được giá trị của việc kết nối - bởi đã nhớ mất dòng tweet “hết hàng.” Khi chúng tôi đỗ lại nơi góc đường, vị khách may mắn cuối cùng đang đi bộ về xe hơi cùng phần quesadilla trong tay, trên mặt rạng rỡ nụ cười. “Anh bạn, hựt ăn rồi nhé,” anh ta hề hả. “Chúc may mắn lần sau.”

Thái độ của vị khách ấy không phải đặc thẳng hả hê, anh ta chỉ muốn trêu đùa mà thôi. Khoảnh khắc ấy khiến hai người chúng tôi vừa thất vọng, vừa thích thú. Kogi đã biến bữa ăn thành một cuộc phiêu lưu, và thất bại ở lần đầu tiên càng khiến bạn háng hái thử thêm lần nữa. Khi cuối cùng cũng thành công, chúng tôi trông thấy đám đông rất vui vẻ chờ đợi phần ăn xứng đáng đồng tiền bát gạo dưới không khí mát mẻ buổi tối. Món taco Hàn Quốc của bếp trưởng Roy Choi được nêm nếm hoàn hảo bằng gia vị từ châu Á và Mexico, cộng thêm hương vị mong chờ vừa đủ.

Choi và Kogi là ví dụ đích đáng cho điều chúng tôi khám phá về cách Đại khủng hoảng thay đổi nhiều người trong chúng ta, theo hướng tích cực. Quy mô đáng sợ của cuộc khủng hoảng đã thúc đẩy rất nhiều người trở nên sáng tạo, linh hoạt phi thường, và cả chủ nghĩa lý tưởng vô

cùng thực tế. Dường như họ muốn nói, chừng nào sự thay đổi còn đó, họ sẽ còn tạo những khác biệt để truyền tải mối quan tâm về mọi vấn đề bị bỏ lại, chẳng được bận tâm đã quá lâu, bao gồm cả vấn đề môi trường, phẩm chất của các thể chế, sinh khí của cộng đồng, và tình trạng của chính chúng ta. Chẳng có lối nào để quay đầu lại cả.

Vì nghiên cứu về tình hình nước Mỹ hậu khủng hoảng thông qua quan sát toàn cảnh tiêu dùng, chúng tôi có thể đo đếm được không chỉ ngôn từ, mà còn cả hành vi. Thói quen chi tiêu và ưu tiên dẫn lối cho cách làm việc của giới chuyên gia thị trường theo phương pháp tương tự như các cuộc bầu cử đem lại thông tin cho một nhà khoa học chính trị. Thông qua mọi tương tác phong phú này, chúng tôi có thể trông thấy chuyển biến về quan điểm giá trị tiêu dùng, những yếu tố đang dần dần dắt tất cả chúng ta - trong tư thế một xã hội - tiến về phía trước. Giáo sư John Quelch thuộc trường Harvard nhắc nhở rằng chúng ta bày tỏ quan điểm, ưu tiên của mình qua mỗi lần chi tiêu. Như Quelch nói, “Nếu bạn muốn hiểu người ta thực sự cảm thấy thế nào, hãy theo dấu họ đi mua sắm mỗi ngày. Và nếu muốn xem xét góc nhìn lâu dài của họ, hãy nghiên cứu những khoản mục đầu tư lớn như nhà cửa, xe hơi, nội thất, và thiết bị họ sử dụng.”

Chẳng cần chờ thêm một kỳ bầu cử để hiểu rằng chuyển biến trong chi tiêu là hệ quả của chuyển biến trong quan điểm. Nước Mỹ đang tách dần khỏi chủ nghĩa tiêu dùng xa xỉ, trồng cây vào nợ nần, chuyển hướng về phía tiết kiệm, đầu tư. Giá trị tiêu thụ chiếm hơn hai phần ba GDP của nước Mỹ, đồng nghĩa với việc những thay đổi hiện thời đang làm thay đổi cả văn hóa lẫn nền kinh tế. Chủ nghĩa tiêu thụ không hề biến mất, chỉ đang biến hình để cải thiện xã hội của chúng ta. Từ điểm số của các cuộc phỏng vấn chúng tôi làm và hàng nghìn mục dữ liệu thu gom được, chúng tôi nhận ra cách mà cuộc đảo chính giá trị hậu khủng hoảng sẽ tạo ảnh hưởng, sẽ thay đổi cách chúng ta mua, bán, và sinh sống.

Điều đó kéo theo quan điểm cũng như những công thức thành công đã được kiểm chứng. Những yếu tố như trung thực, sản phẩm/dịch vụ chất lượng, xây dựng cộng đồng dường như đã quá rõ ràng. Tuy vậy, chúng tôi tin rằng chúng đã bị quên lãng suốt một thời gian. Trong thời đại chi tiêu không suy nghĩ, việc kinh doanh đã chạy nhằm đường, lạc mất những điều căn bản để chăm chăm bóc lột người tiêu dùng thiếu tính toán - sẽ không còn tồn tại nữa. Và khi mà những lãnh đạo khuyến khích chúng ta “đi mua sắm” sau vụ 11 tháng 9, thì lần này, mọi thứ đã khác.

Lần này chúng ta đã “mua sắm” những thứ sau đây:

1. Chúng ta đang dịch chuyển từ xã hội credit - ghi có [\[78\]](#) sang xã hội debit - ghi nợ [\[79\]](#).
2. Không còn tồn tại người tiêu dùng nữa, chỉ còn khách hàng mà thôi.
3. Các ngành làm ăn hiện rõ hình ảnh những cá thể độc lập.
4. Khác biệt thế hệ đang dần biến mất.
5. Quy luật nhân văn đang tái tạo dần thị trường.
6. Rộng lượng, hào hiệp đang là hình mẫu kinh doanh hiện nay.
7. Xã hội đang chuyển mình từ tiêu thụ sang sản xuất.
8. Cần phải nghĩ việc nhỏ để giải quyết việc lớn.
9. Nước Mỹ là thị trường mới nổi cho những cải tiến thiên về chuẩn mực đạo đức.
10. Mọi thứ rồi sẽ đâu ra đấy.

Từ credit - ghi có sang debit - ghi nợ

Chúng ta đang dịch chuyển từ xã hội credit sang debit. Trong lúc tình hình tiêu dùng dần hồi phục, việc tần tiện chi tiêu sẽ vẫn được duy trì. Chi tiêu không còn có thể cao hơn mức thu

nhập như khoảng thời gian ba mươi năm tiền khủng hoảng. Tiết kiệm nhiều hơn, đi kèm với vay mượn ít hơn, dẫn đến việc lưu tâm thay vì vô tâm trong chi xài.

Như dữ liệu của chúng tôi cho thấy, thời kỳ tiền khủng hoảng với vay mượn, chi tiêu tăng nóng là không bình thường. Do đó, chúng ta không nên xem hiện tại như “trật tự bình thường mới.” Con bùng nổ nợ vay và tiêu thụ là dị thường. Bây giờ, chúng ta đang *quay lại* với những quan điểm truyền thống đã thống trị xã hội và thị trường trong mọi thời đại - trừ thời kỳ 1990-2007. Những quan điểm này thiên về lễ thường, xem trọng phẩm chất hơn số lượng, xem trọng tính thủ công và sản xuất tại địa phương, những hành động đạo đức, đường hoàng, nhay bén, và liên kết người với người. Bước chuyển đổi trong chi tiêu là ngã rẽ quay lại với ý thức hệ đã làm nên lý tưởng Mỹ.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Ngày nay, tiêu chuẩn cho vay tiêu dùng chặt chẽ hơn, đi kèm với mức tín dụng giới hạn, sẽ khống chế việc chi tiêu trong giới hạn thu nhập. Kết quả là người tiêu dùng chỉ xài những khoản tiền *thực sự thuộc về họ*. (Tiền họ kiếm được có ý nghĩa hơn, và khó bị chi ra hơn.) Điều này có nghĩa những gì chúng ta mua sắm sẽ mang ý nghĩa lớn hơn. Tiết kiệm cũng sẽ mang tầm quan trọng lớn hơn khi những người dân Mỹ lớn tuổi tìm cách bù đắp khoản vật chất mình đã mất. Căn nhà không còn là chiếc máy ATM để người ta rút tiền đi nghỉ mát hay thay thế ống tiết kiệm cho việc học đại học hoặc nghỉ hưu. Đây là lý do tại sao chúng ta sẽ tìm kiếm những thứ đáp ứng quan điểm của mình, và có giá, như Ford (công ty không nhận tiền viện trợ, cho phép phê bình không giới hạn về xe của họ), hay Berkshares, loại tiền tệ cộng đồng tại phía Tây Massachusetts, vừa đem lại chút giảm giá cho khách hàng, vừa tạo nên cộng đồng cho những thương gia trong vùng.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Các công ty thành công sẽ hiểu rằng lý tưởng Mỹ là “sống linh hoạt.” Họ sẽ giúp khách hàng tái kích cầu bằng cách đem lại sự đơn giản, hiệu quả, tinh nhay để thích nghi với hoàn cảnh sống luôn luôn thay đổi. Trái ngược với McMansions khổng lồ, Blu Homes xây dựng những căn nhà đơn giản hơn, lắp ghép được, hiệu suất cao, dành cho mọi người. Hulu cho phép người dùng xoá bỏ những chi phí cố định, chẳng hạn hóa đơn tiền cáp tivi hàng tháng. Ngày nay, tiếp thị mang nghĩa giản tiện hóa nhiều hơn là mời gọi rủi ro, trong khi cùng lúc vẫn đem đến cho khách hàng những lựa chọn tuyệt vời hơn.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Trong khi *đồ vật* định nghĩa mọi thứ trong thời đại credit, thì hiện giờ *ý nghĩa* dẫn đường cho thời đại debit. Chúng ta đang chuyển mình từ chủ nghĩa vật chất sang vật chất đích thực. Và dần dần, chúng ta có những gì không còn quan trọng bằng việc tự có bản thân mình. Như chúng tôi đã thấy trong dữ liệu, “cốt lõi” chứa đựng niềm tin nhiều hơn khi chúng ta đặt ưu tiên nhiều hơn vào phẩm chất, độ xác thực, và những thông tin được tường minh. Chúng ta đang chứng kiến sự quay lại của lối sống đơn giản, hiệu quả, cân đo đong đếm nhiều hơn. Chúng ta đang gỡ bỏ lòng tự tôn, tiểu xảo, vui vẻ tách mình khỏi cuộc đua tiêu thụ. Điều này khiến những gì chúng ta mua nghiêng về ý nghĩa đầu tư hơn. Bài học lâu dài từ cuộc khủng hoảng là nơi những thứ ít hơn, ta lại có được nhiều hơn. Bỏ đi những thứ chỉ đơn giản là mong muốn, ta sẽ tìm thấy những thứ mình thực sự cần.

Người tiêu thụ sang khách hàng

Không còn người tiêu thụ, chỉ còn khách hàng. Trong thời buổi hậu khủng hoảng, từ *người*

tiêu dùng biểu tượng cho sự thiếu tôn trọng và ngốc nghếch. Đó là một kiểu thiên kiến dành cho những kẻ thiếu tư duy, thờ ơ, chỉ biết tiêu thụ mà không hề nghĩ tới hệ quả. *Người tiêu dùng* cũng mang ý nghĩa bất lực - những người có thể bị kiểm soát, bị lợi dụng vì lợi ích vật chất.

Trong thời đại hiện nay, quảng cáo mang tính thức thời. Công chúng rất rành rẽ về quảng cáo, tìm kiếm, cũng như truyền thông xã hội. Mọi người sẽ kiểm chế nhu cầu để thúc đẩy việc kinh doanh theo hướng *tốt hơn* thay vì *nhiều hơn*. Tổng tiêu thụ sẽ giảm, việc chi xài sẽ trở nên rạch ròi, có chiến thuật hơn bao giờ hết. Mọi người sẽ phân biệt đối xử với các thứ họ đánh giá cao, các công ty, thương hiệu họ yêu mến.

Với sự thấu hiểu rõ ràng về nhu cầu bản thân, khách hàng đã trở thành *cử tri*, những người tái định hình các doanh nghiệp, các thương hiệu mình thích, tưởng thưởng những ai chia sẻ quan điểm của mình, đạo đức hơn, bền bỉ hơn, tiên tiến hơn. Trong thế giới cũ, người tiêu dùng là phạm trù “chỗ chứa hàng.” Các công ty hiện đại hiểu rằng quan điểm của khách hàng quan trọng hơn hẳn quan điểm của cổ đông. Ngày nay, các cổ đông chỉ muốn lợi nhuận. Khách hàng lại muốn bằng chứng cho tương lai.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Ngày càng nhiều người sống theo kiểu “tiêu thụ theo chủ nghĩa Socrates,” nghĩa là suy nghĩ trước khi tiêu tiền. Mua hàng hoá/dịch vụ mang tầm quan trọng lớn hơn, và chi tiêu trở nên gần nghĩa hơn với đầu tư. Việc mua sắm để giải trí sẽ giảm, thương mại sẽ bị sàng lọc bởi những mua bán được mọi người tính toán dưới sự hỗ trợ của công nghệ viễn thông, truyền thông xã hội. Khách hàng sẽ tìm thấy sức mạnh nơi những con số bằng cách đong đếm chi tiêu nhằm thể hiện quan điểm của mình thông qua các hội nhóm chi tiêu thông minh như Carrotmob ở Tampa. Và bằng cách cập nhập thông tin từ thị trường gần như ngay tức thời, mọi người có thể kiểm chế những nhu cầu của mình, từ đó thúc bách thị trường đặt chất lượng lên trên số lượng, tạo ra hình mẫu giá cả cực kỳ linh động. Ví dụ việc lên kế hoạch mua vé xem thi đấu của đội San Francisco Giants. Khách hàng sẽ tìm cách loại bỏ những người trung gian, trực tiếp tìm đến nhà sản xuất thông qua các dịch vụ như Alice.com. Và họ có thể lập thành nhóm để mua hàng với giá tối thiểu bằng các công cụ như Groupon. Mua sắm trực tuyến, chặt chẽ sẽ hòa thành một khái niệm *mua sắm* độc nhất.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Từ thương nhân cho đến doanh nghiệp, các công ty đều cần phải liên tục lắng nghe, thích ứng, cải tiến bản thân. Văn hóa và tính toán sẽ đóng vai trò không kém sản phẩm, nếu không muốn nói là còn quan trọng hơn. Hãy nghĩ đến Krystle Bone, đại diện bộ phận dịch vụ khách hàng của Zappos tại Las Vegas, hay nhân viên tại quán Marlow & Daughters của Andrew Tarlow tại Brooklyn. Sự quan tâm của khách hàng đến trách nhiệm xã hội cũng sẽ tạo ra những cơ hội cho thương hiệu lâu dài, ví dụ Zipcar của Robin Chase. Ở đây, sự chùng mực, cảm thông đánh bại kích động, thờ ơ. Phần thưởng cho doanh nghiệp sẽ là những khách hàng trung thành, đối tượng trở thành nền tảng quảng cáo cho thương hiệu, như tiệm ăn Good Girls Go to Paris của Torya Blanchard tại Detroit. Sự thỏa mãn của khách hàng sẽ làm gia tăng thị phần. Những công ty nhạy bén, có trách nhiệm nhất sẽ phát triển hưng thịnh, số còn lại thì vật lộn với các thương hiệu cá nhân hay đơn giản là nhạt dần rồi mất hút.

Và nó đang thay đổi cách chúng ta sống.

Thế giới của khách hàng sẽ càng tốt đẹp hơn thế giới của người tiêu thụ. Chúng ta sẽ thấy sự cải thiện đáng kể trong dịch vụ, chất lượng, mức giá thấp hơn. Thấy mình có được vị thế cao hơn và được tôn trọng hơn trong mối tương tác giữa khách hàng với doanh nghiệp. Thấy ít

thất vọng hơn. Chúng ta sẽ trở thành sứ giả thương hiệu cho các công ty, và việc tiêu thụ đặt giá trị lên đầu sẽ đơn giản hóa sự lựa chọn giữa các thương hiệu, cho chúng ta thêm thời gian dùng vào những mục tiêu khác. Thực vậy, chúng ta sẽ hạnh phúc hơn với ít lựa chọn hơn. Mua sắm luôn luôn là trải nghiệm không thể thiếu, cảm sinh sự hào hứng, nhưng chủ nghĩa vật chất sẽ trở thành vật chất thực sự - nghĩa là, thay vì tái định nghĩa cuộc sống, mua sắm giúp chúng ta phát triển ở góc độ cá nhân. Và huân chương có được từ một nhãn hiệu sẽ mang tính cá nhân hơn, tinh tế hơn. Lòng tự tôn của chúng ta sẽ được củng cố từ việc thể hiện giá trị bản thân thông qua việc sử dụng một thương hiệu thay vì biến mình thành hình ảnh mà chúng ta tha thiết muốn mọi người trông thấy nơi bản thân. Các thương hiệu phản ánh, thể hiện triết để quan điểm của chúng ta mới chiếm được lòng yêu thích nơi chúng ta - những khách hàng. Và thay vì công chúng phải gia nhập vào thế giới của một thương hiệu nào đó, các thương hiệu sẽ gia nhập vào thế giới của mọi người.

Ngành kinh doanh sang cá thể độc lập

Các ngành kinh doanh dần bộc lộ mình như những cá thể độc lập. Giữa thời đại niềm tin vào các thể chế đang phai dần, thương mại ngày nay hoạt động trên nền tảng cá thể. Doanh nghiệp thời hậu khủng hoảng sẽ tôn vinh đội ngũ nhân viên lên làm lợi thế cạnh tranh hàng đầu. Nhân viên ở nhiều cấp bậc sẽ trở thành những đại sứ, bộ mặt của công ty, xóa đi khoảng cách giữa doanh nghiệp với khách hàng (cũng như quyết định mua hàng). Hãy xem thay đổi này như sự trỗi dậy của những con người tốt, họ sẽ mang lại hiệu suất cao hơn thông qua tính chân thành, tốt bụng, cảm thông. Khi khách hàng và doanh nghiệp đều dần dà tiến đến gần nhau, việc tuyển dụng và phát triển một văn hóa nhằm tôn vinh cá thể sẽ trở thành chiến lược quản trị thiết yếu trong thập kỷ này. Diện mạo rất người của doanh nghiệp sẽ trở thành trung gian, gánh vai trò quan trọng hơn bất kỳ chiến dịch quảng cáo nào. Mỗi cá nhân, mỗi mối tương tác, đều sẽ làm thành một phần giá trị của công ty.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Những lời khuyên mang tính cá nhân từ bè bạn, những nhà phê bình đáng tin cậy sẽ đóng vai trò lớn hơn trong lựa chọn mua sắm của chúng ta. Chúng ta cũng sẽ thiên về những người bán hàng mình tin tưởng, xem họ là người giúp giải quyết vấn đề, đưa gợi ý, và xác định lựa chọn. Sự hợp tác này, cùng với một hệ thống quản lý thông tin khách hàng thông minh hơn, sẽ tạo nhiều cơ hội cho người mua, người bán hiểu về nhau hơn, dần dần xây dựng niềm tin. Pauline Ores của hãng IBM đã nói với chúng tôi như thế. Ngày sẽ càng nhiều người nhìn các thể chế thông qua ống kính sẫm soi “nhân viên lẫn ông chủ,” như Miriam Rodriguez tại Thư viện Cộng đồng Dallas. Còn Rainy Day, nữ tài xế xe buýt, nói với chúng tôi rằng, “Những cá nhân, hội nhóm nhỏ, thấp cổ bé họng cần phải đưa ra những cải tiến và bắt tay vào hành động.”

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Bước tường chắn của doanh nghiệp sẽ sụp đổ hoàn toàn khi cơ cấu tổ chức trở nên “phẳng” hơn, tạo điều kiện cho các cá nhân như Scott Monty ở Ford phát huy quyền lực của mình ở phạm vi rộng rãi hơn. Họ sẽ tương tác với khách hàng, cung cấp thông tin sản phẩm, chào bán dịch vụ. Quảng cáo và bán hàng sẽ được dân chủ hóa khi quan hệ khách hàng trỗi dậy ở mọi cấp độ, phòng ban doanh nghiệp. Khách hàng sẽ làm việc cùng doanh nghiệp ở vị trí cố vấn, giống như chương trình John Andrews thực hiện tại Walmart, với nhóm Elevenmoms.

Và tương tự nhà hàng Le Petit Zinc tại Detroit của Charles Sorel, sẽ có nhiều công ty hơn nữa đem lại cách thức Montessori [\[80\]](#) cho việc huấn luyện tại doanh nghiệp, nhằm nhấn mạnh cá tính, phong cách độc đáo của mỗi cá nhân trong cách thực thi nhiệm vụ, quan điểm của công ty. Những doanh nghiệp khôn ngoan sẽ đi theo tấm gương của Zappos, lấy lại kiểm soát đối với những bộ phận tiếp xúc khách hàng, đưa nó trở lại vào dây chuyền tiêu chuẩn của doanh

nghiệp. Không còn sản phẩm nữa. Hậu khủng hoảng, mọi thứ đều là dịch vụ.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Về lâu dài, chúng ta sẽ mua tính nhân văn và trải nghiệm thay vì sản phẩm hay dịch vụ. Các doanh nghiệp, thương hiệu chúng ta ủng hộ cũng sẽ trở nên thân thuộc, sản sinh cảm giác của mối quan hệ bằng hữu. Việc tiêu thụ sẽ độc lập hơn, khi ý tưởng cá nhân kết hợp với thông tin, dẫn đến quảng cáo được cá nhân hóa rất cao, phối hợp tiêu thụ với cá tính của mỗi chúng ta. Sản phẩm, dịch vụ sẽ hòa hợp với yêu cầu dinh dưỡng hay chăm sóc da độc nhất vô nhị nơi mỗi khách hàng, bảo hiểm cũng vừa đủ, phù hợp với cảm quan rủi ro nơi từng người chúng ta.

Khi thương mại chuyển dịch từ vĩ mô sang vi mô, đối với khách hàng lẫn doanh nghiệp, lòng tin sẽ là khía cạnh quyết định trong mọi giao dịch. Việc này sản sinh ra nền văn hóa thương mại vô cùng tiến bộ, văn minh. Mọi người và doanh nghiệp đối xử với nhau tốt hơn, vì họ hiểu nhau hơn ở góc độ cá nhân. Và việc mua một sản phẩm độc nhất, vừa vặn với riêng “tôi” trở thành một cách để “tị nạn” khỏi thứ văn hóa đánh đồng người tiêu dùng đầy phiền toái kia.

Lu mờ khoảng cách thế hệ

Khác biệt thế hệ đang dần mất đi. Những trải nghiệm văn hóa mọi người chứng kiến trong Đại khủng hoảng đã mở lối cho một cuộc đảo chính về quan điểm giá trị, xuyên suốt mọi thành phần công chúng, làm xúc tác cho những xu hướng khác - vốn đã, đang hình thành, khiến khác biệt giữa các thế hệ thu hẹp hơn. Hai mươi năm làm quen với Internet đã giúp khả năng sử dụng các thiết bị điện tử của thế hệ U40 trở nên tốt hơn nhiều, cũng như khả năng thích ứng nhanh chóng hơn với các công cụ, ứng dụng mới. Luồng di cư không ngừng chảy vào những khu thành thị đang phá bỏ sự cô lập về đời sống cố hữu ở vùng đô thị. Và với số lượng công dân Boomer (sinh ra sau Thế chiến II, 1946-1964) lẫn những người cao tuổi chọn cách tiếp tục làm việc, chắc chắn sẽ có một “hiệu ứng hải đăng.” Những ý tưởng mới, công nghệ mới, năng lượng của tuổi trẻ hòa với sự chín chắn và tầm nhìn sâu rộng sẽ giúp chúng ta nhìn xa hơn, giải quyết được những thách thức to lớn hơn. Cuối cùng, nhận định mới về công thức tiền bạc - thời gian - hạnh phúc sẽ không đơn thuần chỉ là mua đi bán lại một cách chóng vánh nữa (cả nhà cửa lẫn những thứ khác) mà mang tính xây dựng hơn, dẫn đến gắn kết chặt chẽ hơn với kinh doanh, xã hội, giữa người với người. Tất cả những điều này có nghĩa nhu cầu khẳng định bản sắc văn hóa riêng ở các lứa tuổi khác nhau sẽ nhạt bớt, và nảy sinh nhiều hơn sự kết nối thông qua những tương đồng quan điểm về giá trị.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Khách hàng thuộc mọi lứa tuổi được chỉ dẫn bởi quan điểm về giá trị và đức tin, sẽ cởi mở với những sản phẩm/dịch vụ hữu dụng, bất kể họ thuộc thế hệ đã lớn tuổi (sống với trứng gia cầm nuôi tại nhà, hay món rau củ ngâm sản xuất tại địa phương), hay những công dân trẻ mới đến (Brooklyn Industries). Những sự thích nghi dẫn đường bởi sức trẻ tạo ra nhiều xu hướng mới. Công nghệ nhanh chóng gia nhập vào mô hình văn hóa mới. Để bắt được xu hướng đó, bạn hãy nhìn đến con số này: 45% người dùng Facebook là trên 35 tuổi, trong khi phân nửa số khán giả của Hulu là trên 45.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Quảng cáo theo độ tuổi, lứa tuổi sẽ bị xem là hành động đối xử phân biệt. Vài khách hàng (đặc biệt thế hệ Boomers) sẽ gạt bỏ những quy luật tự nhiên về sự khác biệt giữa các lứa tuổi. Các công ty dược, giới về hưu, nhà cung cấp bảo hiểm sẽ phải tái cơ cấu các chương trình quảng cáo. Những mua bán mới sẽ đến từ việc nhấn mạnh giá trị của vấn đề thay vì xoa dịu ưu

phiên của người mua. Nhiều công ty sẽ tái bắt kịp thời đại bằng cách nuôi dưỡng những cộng đồng cố vấn gồm nhiều thế hệ, ví dụ những kỹ sư về hưu cùng những người nhiệt huyết với ngành điện thông qua cộng đồng trực tuyến Adafruit. Vài doanh nghiệp mới nổi bật nhất sẽ dùng công nghệ mới để giải quyết các trở ngại cũ, tạo mối giao hảo xuyên thế hệ, tương tự cách RecycleBank kết nối Jon Norton với Ron Gonen tại Boston. Họ là ví dụ cho thấy thương mại sẽ trở nên bao quát hơn và cảm thông hơn.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Hệ thống giáo dục Mỹ từ lâu đã nhấn mạnh sự thiết yếu của tính chuyên biệt. Nhưng các doanh nghiệp hiện giờ chỉ mới ở điểm khởi đầu. Giá trị nằm nơi trải nghiệm. Mọi người đang khám phá ra rằng một tư tưởng rộng mở cho phép suy nghĩ sáng tạo, giải quyết tình huống phù hợp, làm việc nhóm hiệu quả. Chìa khóa cho sự giáo dục này là học hỏi từ vô số người rất khác nhau tụ họp lại để chia sẻ kỹ năng. “Điện toán đám mây” (cho phép liên kết các mạng lớn) sẽ trở thành một dạng hành vi xã hội, chúng ta sẽ hòa nhập, lĩnh hội được sự tinh thông của cộng đồng. Trong quá trình đó, các cộng đồng này sẽ dạy cho chúng ta rằng, chúng ta có nhiều điểm tương đồng hơn là khác biệt. Chúng ta sẽ tốt bụng, tôn trọng ý kiến trái ngược với mình hơn. Dù già hay trẻ, tuổi tác không còn là ranh giới tiên quyết. Việc nghỉ hưu sẽ trở thành lựa chọn cho nhiều người, không phải về mặt tài chính, mà bởi vì vẫn còn quá nhiều điều để làm và học hỏi. Không có áp lực phải làm giàu hay chạy đua với thời gian để hoàn thành công việc, nhiều người trong chúng ta sẽ tìm kiếm niềm vui thay vì lao đầu vào vũ đài cuộc sống. Điều này có nghĩa là làm nhiều công việc hơn, đeo đuổi những sự nghiệp khiến chúng ta hạnh phúc hơn chứ không phải chỉ giúp chúng ta sống qua ngày.

Một kiểu thị trường mới

Những quy luật nhân văn đang tái tạo thị trường. Chúng ta đã hoàn toàn chán ngán kiểu công thức Gaussian đầy hệ quả và sai sót trong lĩnh vực tài chính, kinh tế. Chúng ta không còn chút tin tưởng vào các thể chế, đặc biệt, cả giới làm luật. Giờ thì, được vũ trang bởi nhận thức rằng không có mạng lưới, quyền lực nào hùng mạnh hơn chính chúng ta, công chúng mua hàng sẽ làm nhiệm vụ kiểm soát thị trường hậu khủng hoảng. Trọng tâm của ngày nay là tính nhân văn trong những tương tác với mọi người. Chúng ta tìm kiếm sự giản đơn, minh bạch, đáng tin cậy. Giá trị thương hiệu của một công ty sẽ thay đổi không ngừng, tăng giảm dựa vào khả năng duy trì lòng tin nơi công chúng.

Đặt lợi ích của người khác lên trên sẽ là phương cách tốt nhất để các công ty đối mặt với thử thách trong bối cảnh mới. Những giám đốc thành công sẽ thực thi sự minh bạch tuyệt đối, để khách hàng được thấy dây chuyền cung cấp, chiến lược quản lý, và những quan điểm giá trị nơi họ. Thay vì tự co mình vào danh hiệu doanh nghiệp có trách nhiệm đối với xã hội (ý tưởng đã cũ để khiến doanh nghiệp *trông có vẻ* tốt đẹp), giờ các vị quản lý phải nhấn mạnh điều doanh nghiệp muốn làm với xã hội, phải nói rõ những mục đích kinh doanh, xã hội với tất cả mọi người. Việc này không chỉ tạo kim chỉ nam cho nhân viên, mà còn là lời cam kết với khách hàng.

Khi niềm tin đối với chính phủ và các thể chế chỉ còn rất ít ỏi, những công ty đặt giá trị đẹp đẽ lên đầu sẽ trở thành nơi luân chuyển lòng tin trong xã hội. Khách hàng, doanh nghiệp sẽ trở nên gắn kết hơn, xóa mờ ranh giới giữa thương mại, tiêu thụ bằng khái niệm trách nhiệm xã hội. Hình mẫu doanh nghiệp hiện đại nhất sẽ là nơi trao đổi ý tưởng, dịch vụ, giải pháp. Những công ty này sẽ tái định nghĩa chuẩn mực xã hội về một “công ty đại chúng” đích thực, đặt ra tiêu chuẩn cho tất cả mọi người.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Như thông tin từ dữ liệu của chúng tôi, người dân sẽ tiếp tục đọc các nhãn hiệu rất kỹ lưỡng, tìm kiếm cuộc mua bán tốt nhất. Họ sử dụng dịch vụ được cung cấp bởi các công ty như Betaworks để thu thập thêm thông tin từ trang web. Mọi khách hàng sở hữu điện thoại di động cùng dịch vụ GoodGuide đều có thể quét sản phẩm, kết nối với dữ liệu về môi trường, xã hội của nhà sản xuất ngay thời điểm đi mua hàng. Họ cũng dựa vào thông tin được trao đổi với nhau, tham khảo các “chuyên gia” được tín nhiệm, chẳng hạn Eric Sturn tại Tampa. Cũng như hệ thống tư pháp, những quy luật thương mại sẽ được dẫn dắt, thực thi, tưởng thưởng bởi mọi người quanh chúng ta.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Trong tương lai, đòn bẩy tài chính sẽ không còn sức mạnh của một công cụ tăng trưởng, tạo ra giá trị. Thay vào đó, giá trị sẽ nằm ở những mối quan hệ được gia cố bằng giao tiếp song phương. Các công ty nhanh chóng, thành thật đáp lại những vấn đề được khách hàng phản ánh sẽ phát triển mạnh mẽ, như lần GetSatisfaction phản hồi lại thử thách từ 37 Signals. Hay như Kim Pham tại Tampa, người đã chỉ ra những bất cập về hiệu suất sử dụng năng lượng ở quán Kaleisia Tea Lounge với khách hàng. Cô đã “giữ được thể diện” bằng cách tự cố gắng khắc phục điều đó. Nơi một công ty hiện đại, bạn phải rọi tỏ mọi góc ngách, xó xỉnh, không được sợ hãi việc phát hiện thấy trở ngại. Xét cho cùng, mọi sai sót là một cơ hội để sửa đổi.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Tại Las Vegas, chúng tôi đã thấy các ngân hàng lớn phá vỡ bản hợp đồng trách nhiệm xã hội giữa khách hàng và người gầy vốn (financer). Thế mà tám trong số mười người vẫn chọn cách trân trọng những điều khoản hợp đồng vay thế chấp. Ngay cả với áp lực nặng nề, khó khăn to lớn, người dân vẫn tuân thủ những quy tắc đạo đức của mình. Tuy vậy, họ cũng muốn người khác thể hiện sự cam kết tương tự. Giờ đây, công chúng đã thấy rõ phương thức thú sẵn mỗi nơi việc cho vay - yếu tố rót thêm dầu vào đám lửa Đại khủng hoảng. Họ đang tìm kiếm giao kèo xã hội mới với chủ cho vay. Những điều khoản mới sẽ khiến việc kinh doanh phải gánh thêm trách nhiệm đạo đức to lớn. Nếu doanh nghiệp không làm việc với ý thức về công bằng, phục vụ cộng đồng, họ sẽ bị khách hàng bỏ rơi. Hiệp hội Tín dụng Liên bang Nevada là ví dụ hoàn hảo cho thấy sự công bằng rất tốt cho kinh doanh.

Rộng lượng, hào hiệp

Rộng lượng, hào hiệp đang là hình mẫu kinh doanh mới. Những doanh nghiệp ở thế kỷ hai mươi làm ăn dựa vào độ vênh thông tin. Họ biết nhiều về sản phẩm mình làm hơn khách hàng, và lợi dụng thông tin đó để kiếm lợi nhuận. Ngày nay, khách hàng có được sức mạnh kết nối với thông tin ngang bằng (thì thoảng còn nhiều hơn) so với doanh nghiệp. Giải pháp cho những doanh nghiệp hiện đại nằm ở việc hòa nhập cùng khách hàng, học hỏi về họ càng nhiều càng tốt, và rồi cư xử thật tốt.

Lòng tốt nơi kinh doanh có nghĩa *cho đi để nhận lại*. Dữ liệu của chúng tôi cho thấy lòng tốt, tính cảm thông hiện giờ là những tố chất đi đầu trong thương mại, là đặc tính được đặc biệt tán dương nơi các công ty thành công nhất. Khả năng hòa hợp với khách hàng là điều tiên quyết cho bất cứ hợp đồng nào ở thời hậu khủng hoảng. Ngày nay, sự cởi mở, khiêm tốn, thấu hiểu là tối cần thiết. Riêng lòng tốt sẽ kết nối doanh nghiệp với cộng đồng xung quanh và những người đặt cược vào nó. Lòng tốt sẽ nâng một công ty lên tầm mức cao hơn giữa thị trường thương mại.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Là khách hàng, tất cả chúng ta sẽ tìm kiếm những dấu hiệu cho thấy các công ty quan tâm đến ảnh hưởng của mình tới cộng đồng, đầu tư cải tiến mọi thứ. Ví dụ, những con người sáng tạo tại Meetup nhận ra họ phải giúp các lãnh đạo phát triển, nếu không mọi hội nhóm sẽ tiêu tan. Với sự hỗ trợ này, Brianne Swezey đã tạo nên hình mẫu Meetup, tạo lập một nhóm sáu trăm thành viên tại Tampa.

Patagonia lại thể hiện cam đoan thông qua Footprint Chronicles, website giải thích việc sản xuất, vận chuyển sản phẩm ảnh hưởng thế nào tới môi trường. Công ty rất cởi mở - chân thành với sự thật - về ưu điểm, khuyết điểm. Sự cởi mở đó đem lại niềm tin cậy. Như Tony Haile của Betaworks nói, “Mọi người muốn thấy chúng ta nỗ lực hết mình.” Chìa khóa ở đây là tìm thấy câu chuyện nơi công ty của bạn. Những nhà đầu tư ngày nay nhìn xuyên thấu được mọi thứ vỏ bọc hào nhoáng. Họ vô cùng mong đợi một câu chuyện có thực, chân phương. Họ sẽ thích thú được biết các doanh nghiệp nghĩ gì, và tiến trình đưa ra quyết định.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Sẽ ngày càng nhiều vụ làm ăn tiến hành dựa theo mô hình đáp đền tiếp nối. Mua bán không còn diễn ra tức thời, tiền trao cháo múc. Bạn phải đầu tư cho khách hàng nếu muốn bán được sản phẩm cho họ. Một ví dụ tiêu biểu là chương trình “Kích cầu nước Mỹ” của Microsoft - tái huấn luyện kỹ năng máy tính cho hai triệu người. Một ví dụ nữa là Windsong Charters tại Tampa, nơi đã đi theo chân ngón của Henry Ford, rằng mọi người đều đủ khả năng dạo thuyền một ngày. Ngay cả những cuộc cạnh tranh lạnh mạnh - đối thủ bắt tay nhau - chẳng hạn giữa các chủ nhà hàng tại Detroit cũng giúp những công ty mới tạo ra chuyển biến trong cách định nghĩa “đền bù thiệt hại.” Lòng tốt, muôn đời nay, luôn luôn tạo ra tài sản.

Lòng hào hiệp khai mở những mạng lưới, tạo kết nối cho vô số nhân tài, tạo ra những khách hàng tương lai. Scott Monty - nhân viên tại Ford - thực tế đã đưa lên mạng tất cả suy nghĩ kinh doanh của mình, tại trang SlideShare. Ông hiểu rằng bạn bè, đồng minh trong tương lai cũng có thể mua xe. Ở hình mẫu làm ăn này, chúng ta thấy rằng không thể quản lý theo kiểu phòng thủ nữa. Trong thế giới luôn thay đổi, bạn phải ra quyết định công khai việc làm ăn với mọi người, thay vì ngồi đấy suy nghĩ cách giảm thiểu rủi ro trong việc đối mặt công chúng. Những công ty tiên phong hiểu rằng biểu hiện lòng chân thành, nhân văn chính là lợi thế cạnh tranh thời hiện đại.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Tầm quan trọng ngày càng tăng của lòng chân thành phản ánh sự thật rằng hậu khủng hoảng sẽ là thời cho tinh thần liên kết chứ không phải tách biệt. Nghĩ ngợi phân vân là không ổn. Sức mạnh nằm ở những ai dám quên mình, cung cấp sản phẩm tốt nhất cho mọi người. Nhiều năm qua, hầu hết mọi người trong giới chính trị, kinh doanh, tư bản đều đã bỏ quên điểm này. Thắng lợi tinh thần nói gì cũng vẫn là số không. Những nhà lãnh đạo phải biết lắng nghe công chúng trước tiên, cảm nhận được mọi động tĩnh trước người khác, và có đủ dũng cảm hành động. (Đó là cách nghĩ của Ronald Reagan, Barack Obama, Tony Hsieh, và Alan Mullaly.) Giữa bối cảnh phải đối mặt với cổ đông và báo cáo lợi nhuận hàng quý, mô hình kinh doanh hào hiệp là ý tưởng trên cả tuyệt vời, phát sinh từ cảm giác của công chúng ngày nay.

Tiêu thụ sang Sản xuất

Xã hội đang chuyển dịch từ tiêu thụ sang sản xuất. Giữa nền kinh tế hậu khủng hoảng, khả năng xoay sở, tự giải quyết vấn đề là vô cùng hữu dụng, còn chi tiêu quá trớn là một nhược điểm. Địa vị không còn được quyết định bởi thứ bạn có, mà là điều bạn biết, thứ bạn tạo ra.

Biến đổi văn hóa này - từ *tiếp nhận* sang *tạo ra* - bắt nguồn từ làn sóng tái trang bị và học hỏi không ngừng. Việc này lại được củng cố bởi công nghệ mới tạo điều kiện tiếp cận tri thức, kỹ

năng dễ dàng hơn. Hệ quả là tự hoàn thiện bản thân trở thành kim chỉ nam của mọi người, ai cũng hăng hái học hỏi, muốn được khích lệ. Và trong thế giới đang dần cạn kiệt, đáng ngạc nhiên là dân chúng lại càng mạnh mẽ, giỏi giang hơn họ nghĩ.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Mọi người sẽ dao động giữa việc chi tiêu “cần chi trả,” “kiếm được” và “miễn phí.” Chi tiêu “cần chi trả” là dạng truyền thống tiền-đối-hàng. Dạng “kiếm được” bao gồm những thứ có được không cần trả tiền nhờ dịch vụ trực tuyến như Craigslist, hoặc phần thưởng khi làm được điều tốt - như là tái chế để đổi lấy giảm giá thông qua RecycleBank. Tiêu dùng “miễn phí” lại liên quan đến việc tìm ra thêm giá trị nơi việc tu sửa, phục hồi thứ đang có, tận dụng những nguồn lực như bạn bè, gia đình, hàng xóm, thậm chí thư viện công cộng - luôn luôn sẵn sàng ở bên ngoài phạm vi thương mại. Xa hơn nữa thì tỉ lệ chi tiêu “kiếm được” hoặc “miễn phí” của chúng ta sẽ tăng, giảm phụ thuộc vào các chủ nợ, hồi phục lòng tự trọng, tự hào, tự tin nơi chúng ta.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Thêm nhiều hình mẫu doanh nghiệp đang nổi lên, như Earthworks và American City Farm tại Detroit. Kinh doanh sẽ được xây dựng dựa trên sự khích lệ từ những quan hệ khách hàng lâu dài, ví dụ như Kaleisia Tea House tại Tampa hay CrisisCommons tại Brooklyn.

Sản phẩm sẽ được dùng lâu hơn. Sẽ có ít vụ mua mới hơn, nên dịch vụ khách hàng càng trở nên quan trọng. Hứng thú của khách hàng dịch chuyển từ tiêu thụ sang sáng tạo, tương tác với khách hàng sẽ mang hình dạng của việc dạy bảo, rèn luyện, truyền cảm hứng. Sẽ không còn thường xuyên có những vụ mua bán tức thời. Chi phí dạy bảo, rèn luyện sẽ cần phải được tính khấu hao trong tương lai.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Hiện giờ là thời đại của lối sống *gạch nối*. Cũng như kiểu liên kết diễn viên-tác giả-đạo diễn-nhà sản xuất tại Hollywood, chúng ta cần nhiều tài lẻ, kỹ năng, hứng thú để bắt lấy những cơ hội trong công việc lẫn tại nhà. Trong công việc, chúng ta sẽ chớp được cơ hội. Tại nhà, chúng ta có thể chuyển từ tiêu thụ số lượng lớn sản phẩm vứt bỏ được sang việc lựa chọn cẩn thận các món chất lượng tốt, cũng như tự làm lấy nhiều thứ. Một lần nữa, chúng ta khám phá ra mặt tuyệt vời của việc tu chỉnh, sửa sang các thứ. Nhu cầu mua mới sẽ giảm đi, tạo ra sự lâu bền nhiều hơn, và rác thải ít hơn.

Hậu khủng hoảng, nhận thức lỗi lầm còn quan trọng hơn tiền bạc. Việc tiêu thụ sẽ đồng điệu với những gì chúng ta hiểu rõ, những thứ mang giá trị chúng ta đề cao. Giữa bối cảnh đầu cơ, tăng trưởng bong bóng, thì ngày nay giá trị thực mới là vấn đề, ví dụ như những nghệ sỹ sống tại các căn hộ 100 đô tại Detroit. Hãy nhìn vào giá trị thực của một món tài sản, và khởi sự từ mức đó. Đây là thời đại để tạo ra những giá trị thực, tạo ra các thứ, thay vì chỉ đẩy tiền từ người này sang người kia.

Suy nghĩ vi mô

Phải suy nghĩ vi mô để giải quyết vấn đề vĩ mô. “Đừng bao giờ nghi ngờ khả năng thay đổi thế giới nơi một nhóm nhỏ những con người tận tụy, sâu sắc. Bởi vì, đó thực sự là điều duy nhất luôn luôn đúng.”

Câu nói nổi tiếng của Margaret Mead đã trở thành cách ngôn cho những công dân hết lòng, luôn nỗ lực tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề của thế giới. Tuy nhiên, vào thời đại công

nghiệp, những người tạo khác biệt ấy bị giới hạn bởi khả năng phát tán ý tưởng. Thế là những thay đổi đích thực phải chờ mất nhiều năm, thậm chí nhiều thế hệ.

Quy luật thời công nghiệp là những vấn đề giá trị hàng tỉ đô phải có giải pháp trị giá hàng tỉ đô. Điều đó chỉ có thể đạt được nhờ đầu tư lớn vào ý tưởng lớn. Tuy nhiên, nhiều vấn đề lớn - sự sa sút của Detroit, khủng hoảng tài chính, sụt giảm lòng tin - có thể được tính vào khi xem chúng là tích tụ của những vấn đề nhỏ. Các cá nhân và doanh nghiệp nhỏ đang dần cải tiến mọi thứ để giải quyết vấn đề. Giám đốc những doanh nghiệp thành công sẽ tìm được cách chấp nhận những rủi ro nho nhỏ tương tự.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Dân Mỹ thích những kẻ yếu thế. Khi mọi người bắt đầu đo đếm việc chi tiêu kỹ càng hơn, thì những thành viên nhỏ bé trên thị trường cũng có cơ hội thực sự để gây dựng thị phần, một động thái mà những gã khổng lồ không thể dập tắt.

Người dân mua thực phẩm sản xuất thủ công tại Brooklyn vì tin vào những người đang cho chúng ta thấy cách họ sản xuất, xử lý thực phẩm. Chúng ta hay lui tới những nơi nhỏ nhỏ như Citybird ở Detroit vì chủ nhân nơi đó dùng lợi nhuận để đóng góp xây dựng khu Trung Tây.

Những nhóm khách hàng nhiệt tình cũng sẽ liên kết với nhau để đầu tư cho những sản phẩm ngách mà họ cho là đã trực tiếp nói lên đam mê của mình. Hãy nghĩ đến mô hình Groupon được nhắc đến ở phần trước. Bằng cách tập hợp nhu cầu, khách hàng có thể hỗ trợ sự tồn tại của một điểm kinh doanh mà họ muốn lui tới thường xuyên. Hãy gọi đó là “kinh doanh dựa vào khách hàng.” Nhu cầu mục tiêu của doanh nghiệp không quan trọng, quan trọng là nhà cung cấp mục tiêu của khách hàng. Một nhóm những người nhiệt huyết có thể hỗ trợ một hợp tác xã điện máy, và một nhóm học sinh có thể gây quỹ giúp một ngôi trường.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Bước chuyển lớn mà các tổ chức phải thực hiện là đơn giản hóa, dẹp bỏ sự phức tạp. Daytum sẽ nhận hết dữ liệu, sắp xếp chúng, khiến cuộc đời bạn hiển thị rõ ràng hơn trong mắt bạn, và cả thế giới. Alice sẽ đem lại những cuộc mua bán tốt nếu bạn chịu trao đổi thông tin về thói quen mua sắm. Kickstarter thì giản tiện quy trình gây vốn bằng cách tạo ra một trạm trao đổi nổi kết doanh nhân với nhà đầu tư, ý tưởng với vốn liếng, theo cách rất cởi mở và minh bạch. Suy nghĩ vì mô cũng cho phép doanh nghiệp tập trung vào tiến bộ kinh tế, xã hội hữu hình, ví dụ như Legacy Books ở Dallas. Legacy Books đã nhắc khách hàng nhớ rằng lợi nhuận của nó chảy ngược trở vào cộng đồng.

Doanh nghiệp học được cách làm một phần của mạng lưới kinh tế, sử dụng lô-gic liên kết để hiểu rằng vấn đề lớn đơn giản là tổng nhiều vấn đề nhỏ, trong đó giải pháp cũng được nối kết với nhau. Ý thức được điều đó, doanh nghiệp sẽ giải quyết được những vấn đề vĩ mô. Chẳng ai nghi ngờ việc các doanh nghiệp lớn phải đối mặt với thử thách đơn giản hóa - xem việc đó gần như bất khả thi. Nhưng hãy nhìn Walmart, Ford, và Microsoft. Họ đều đang phát triển mạnh mẽ trong thế giới đầy liên kết bằng cách tinh chỉnh cách hoạt động, dự liệu, giao tiếp, tạo điều kiện cho những cải tiến vi mô trong nội bộ. Và những điểm tập kết thông tin tin cậy cho cộng đồng như Huffington Post, MeetUp, American City Farms tại Detroit thì đang tích cực chào bán từng cá nhân trong cộng đồng chẳng kém gì chính bản thân của các tổ chức này.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Sự biến chuyển trong cách nghĩ từ kích cầu sang cộng đồng là hệ quả của biến chuyển trong chi tiêu. Quy mô không còn là lợi thế cạnh tranh. Những tần tiện, chặt bóp để tiết kiệm chi phí, song song với nỗ lực của nhà phân phối để tăng mức tiêu dùng, tất cả ngày nay đều không còn

công hiệu. Những tiêu chí quy mô lớn cần đến lượng khách hàng lớn, bắt ép những người suy nghĩ khác biệt phải chấp nhận sản phẩm, dịch vụ mang “tính quần chúng” thay vì “truyền cảm hứng cho mỗi cá nhân.” Các doanh nghiệp quy mô lớn còn bị nghiền lượng doanh thu hiện tại, thứ tạo thêm động lực để củng cố lại sự sa sút doanh thu, và ngăn cản việc tạo thêm ý nghĩa, giá trị đẹp cho diện mạo công ty.

Thay vì sống, làm việc, nghĩ ngợi to tát, chúng ta sẽ tập trung vào điều mà Giám đốc UCCA tại Detroit, Sue Mosey gọi là “nỗ lực thực sự nhỏ nhưng đáng giá,” thứ kết nối ý tưởng với năng lượng để thỏa mãn một nhu cầu nào đó trong cộng đồng. Riêng đạo quân tí hon David tại Tampa, nền kinh tế liên kết chỉ càng khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận thất bại, và chấp nối những giải pháp cho phép chúng ta giải quyết vấn đề vĩ mô chỉ bằng cách suy nghĩ vi mô.

Cải tiến đề cao giá trị

Nước Mỹ là thị trường đang lên cho cải tiến đề cao giá trị đẹp. Nhu cầu trong nước đã sa sút, nước Mỹ phải dịch chuyển từ tiêu thụ số lượng sang sản xuất chất lượng. Chính theo cách này mà cải tiến đề cao giá trị có thể tái cơ cấu nền kinh tế Mỹ, giúp nó phục vụ thị trường mà chỉ ít người thực sự trông thấy và hiểu vấn đề. Bây giờ, quá nửa dân số Mỹ đang gắn liền chi tiêu với những quan điểm giá trị mới của họ. Kinh doanh hiện đại là phải hoạt động theo phương thức mới, tìm kiếm một thị trường hoàn toàn mới và thật sôi động. Bằng những liên kết thông qua quan điểm giá trị, doanh nghiệp có thể trở thành độc đáo. Thay vì bán giày, họ bán lòng cảm thông và tôn trọng. Thay vì phục vụ thức ăn, họ tạo những cộng đồng tràn đầy hy vọng. Thay vì sản xuất xe hơi, họ hứa hẹn sự công bằng, cởi mở, trao đổi công khai.

Nó đang thay đổi cách chúng ta mua.

Những người chủ động thay đổi quan điểm chi tiêu sẽ giới hạn nhu cầu, xem trọng chất lượng hơn số lượng, buộc doanh nghiệp phải cải thiện bản thân thay vì tăng quy mô, số lượng. Người dân sẽ đòi hỏi doanh nghiệp không ngừng cải tiến, chào bán các thứ thích hợp hơn cho cuộc sống. Người dân sẽ mong chờ dịch vụ khách hàng biết phản hồi tích cực, và sản phẩm được tinh chỉnh. Và họ sẽ tưởng thưởng những doanh nghiệp chân thành, đáng tin cậy, thân thiện với môi trường, bất kể đó là Etsy - người đã trả chúng ta về với nghệ thuật thủ công và cộng đồng, hay Freshjive - doanh nghiệp không có lô-gô nhưng lại tạo ra được tuyên ngôn cho chính mình. Chúng ta không mua sản phẩm - mà mua ý nghĩa.

Nó đang thay đổi cách chúng ta bán.

Những doanh nghiệp thành công sẽ có được cú *hattrick*, được lòng cả ba - giới kinh doanh, khách hàng, và môi trường - trong mọi vấn đề. Nexttek, SunRun, và RecycleBank đều minh chứng cho sức mạnh của phương thức này. Thay vì tạo ra những vòng luẩn quẩn tai hại, kinh doanh tách biệt khỏi việc duy trì khách hàng và cộng đồng, thì các doanh nghiệp sẽ trở thành trung tâm của những “vòng luân chuyển tích cực.” Họ sẽ phát triển mạnh vì số người ủng hộ họ cũng sẽ tăng.

Và nó sẽ thay đổi cách chúng ta sống.

Thị trường cho giá trị sẽ bành trướng, và sẽ tái tạo nền tư bản. Không thể nói quá về mức độ căng thẳng cạnh tranh cần có để thực sự thành công trên thị trường có điều tiết dựa vào các tiêu chí hiện giờ chúng ta đã biết quá rõ - giá trị, chất lượng, sự minh bạch, chân thành. Sự minh bạch đã từ khởi đầu khiêm tốn (thậm chí bị xem như phụ gia) trở nên phổ biến, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và các chương trình xanh trở thành một phần thiết yếu trong cấu trúc mỗi công ty. Việc này dẫn đến bước tiến mạnh về hiệu suất, văn hóa, đổi mới, đưa tới

lợi thế về chất lượng sản phẩm, cải thiện dịch vụ khách hàng và mối quan hệ với nhà đầu tư.

Những người tiêu dùng không biết suy tính đã dẫn nước Mỹ tới cuộc khủng hoảng. Giờ thì họ đang trở thành những khách hàng biết đắn đo. Giá trị đang hòa vào chỉ tiêu, biến nước Mỹ thành thị trường cơ hội đang lên cho các doanh nghiệp biết tự trọng, cảm thông, tôn trọng người khác. Nước Mỹ có thể trở thành quốc gia lớn đầu tiên trên thế giới thực hiện bước chuyển từ “công nghiệp” sang “cần cù”, xuất khẩu những ý tưởng tốt đẹp cho thế kỷ 21 ra thị trường quốc tế, đồng thời tạo thịnh vượng cho chính mình. So với tầng lớp trung lưu tại Brazil, Trung Quốc, Nga hay Ấn Độ, người Mỹ có thể tìm được thị trường xuất khẩu mang tính sống còn đối với những hàng hóa tốt, những phẩm chất đẹp từ Mỹ. Điều đó cũng quan trọng như thể huy hiệu văn hóa Mỹ, còn quan trọng hơn cả *Baywatch* [\[81\]](#). Bộ mặt tương lai của nền tư bản sẽ được định nghĩa bằng những giá trị, quan điểm người ta thể hiện ra.

Mọi thứ rồi sẽ ổn

Mọi thứ rồi sẽ ổn. Những biểu ngữ khích lệ tại Detroit, rằng “Mọi thứ rồi sẽ ổn” đã vang vọng trong tâm trí chúng tôi trong suốt hành trình khắp đất nước. Và lời đó thật sự đúng, tại mọi nơi chúng tôi đến. Trong khi đám học giả và bình luận gia tự hỏi khi nào khủng hoảng sẽ thay đổi nước Mỹ thì chúng tôi xin thưa rằng: điều đó đã xảy ra từ lâu rồi. Một thay đổi dần dà nhưng rõ rệt đang xảy ra. Nó chưa hiển hiện rõ tại Washington, D.C. hay Wall Street, nhưng rất dễ thấy tại những khu nhỏ lẻ tại Dallas, trên những con phố lát sỏi ở Brooklyn, và những hẻm hốc bụi đất nhưng đầy hy vọng tại trung tâm Detroit.

Cũng hết như những thời kỳ khủng hoảng trước trong lịch sử Mỹ, chúng ta trông cậy vào những chuẩn mực lèo lái mọi người thoát hiểm. Bằng cách hy sinh, tái xây dựng bản thân, làm việc chăm chỉ hơn, chúng ta khám phá được mình mạnh mẽ, giỏi giang hơn mình tưởng rất nhiều. Điều thiết yếu nơi cuộc khủng hoảng là nuôi dưỡng những phát minh - tái sắp xếp những ưu tiên trong cuộc sống, đánh thức tính sáng tạo, và tạo lại sự nối kết chúng ta với mọi người, mọi thứ thực sự quan trọng. Đại khủng hoảng đã cho chúng ta một món quà vô giá, một nguồn năng lượng mới, quyết tâm mới để tiến về phía trước.

Thời đại xa xỉ đã qua, chúng ta phát hiện ra hàng nghìn doanh nghiệp, doanh nhân cỡ nhỏ cùng nhiều điểm kinh doanh được tái dựng, đang cùng với khách hàng và cộng đồng cải thiện cuộc sống một cách đầy trách nhiệm. Những công cụ công nghệ giúp sự thay đổi này càng khả thi hơn, bằng cách dỡ bỏ bức tường cạnh tranh, tạo chút khác biệt giữa những tay chuyên nghiệp và giới nghiệp dư. Cuộc đảo chính “Pro-Am” [\[82\]](#) này đang tái cơ cấu ngành báo chí, nghệ thuật, và giờ là ngành kinh doanh. Những kẻ nghiệp dư đem lại sinh khí, tầm nhìn mới, lẫn sự ngây thơ đầy tích cực. Với sự đóng góp của họ, kết quả sẽ là cuộc chuyển đổi từ nền kinh tế *công nghiệp* sang nền kinh tế *cần cù*.

Chúng ta đang đứng ở giao lộ vô cùng quan trọng của lịch sử kinh tế Mỹ. Với hầu hết mọi người, Đại khủng hoảng là tai ương tài chính tồi tệ nhất đời. Nhưng những ai thoát khỏi nó, sẽ mãi mãi được thay đổi. Giữa bóng tối rủi ro, khả năng lãnh đạo trỗi dậy, sự khéo léo hiện ra, và thịnh vượng một lần nữa được nảy nở. Thời đại mới này báo trước nhiều khắc khổ cho những người không thể nắm bắt cơ hội. Những người có được tầm nhìn đúng đắn sẽ có dịp ngoái nhìn Đại khủng hoảng và xem đó như một trong những điều tuyệt nhất từng xảy ra cho nước Mỹ.

[\[77\]](#) Taco: món bánh thịt chiên giòn có nguồn gốc từ Mexico.

[\[78\]](#) Credit: ghi có - ở đây ám chỉ cách tiêu dùng qua thẻ tín dụng (credit card), người dùng sử dụng tiền không phải của mình và hoàn lại vào cuối tháng, một kiểu vay nợ.

[\[79\]](#) Debit: ghi nợ - tác giả ám chỉ cách tiêu dùng qua thẻ ghi nợ (debit card), người dùng sử dụng tiền có sẵn trong tài khoản của mình.

- [\[80\]](#) Montessori: bắt nguồn từ tên Maria Montessori, một bác sĩ người Ý. Phương pháp đặt theo tên bà nhấn mạnh tự do hành vi, tập trung huấn luyện về ý thức.
- [\[81\]](#) Baywatch: một “sô” truyền hình Mỹ lấy bối cảnh ở vùng biển Los Angeles, California.
- [\[82\]](#) Pro-Am: viết tắt của Pro (chuyên nghiệp) và Amateur (nghệ dư).

Sách đọc thêm

Nếu muốn đọc thêm về các khía cạnh kinh tế khác, cũng như sự chuyển biến về quan điểm giá trị, bạn có thể tham khảo những sách, tài liệu được liệt kê dưới đây:

Về khủng hoảng kinh tế gần đây

The Big Short của Michael Lewis (New York: Norton, 2010).

The End of Wall Street của Roger Lowenstein (New York: Penguin, 2010).

Too Big to Fail của Andrew Ross Sorkin (New York: Penguin Viking, 2009).

Về các giá trị xã hội trong lịch sử

Habits of the Heart của Robert N. Bellah cùng các tác giả khác (Berkeley: University of California Press, 1985).

Bowling Alone của Robert D. Putnam (New York: Simon & Schuster, 2000).

Religion in American Public Life của James Reichley (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1985).

Về quan điểm giá trị theo từng thế hệ

Generation We của Eric Greenberg và Karl Weber (Emeryville, Calif.: Pachatusan Press, 2008).

Millennials Rising của Neil Howe và William Strauss (New York: Vintage Books, 2000).

Về bản chất con người

The Great Reset: How New Ways of Living Drive Post-Crash Prosperity của Richard Florida (New York: HarperCollins, 2010).

The Compassionate Instinct của Dacher Keltner cùng các tác giả khác (New York: Norton, 2010).

The Brighter Side of Human Nature của Alfie Kohn (New York: Basic Books, 1992).

The Age of Empathy của Frans de Waal (New York: Harmony Books, 2009).

Về marketing và kinh doanh

Trust Agents: Using the Web to Build Influence, Improve the Reputation and Earn Trust của Chris Brogan và Julien Smith (Hoboken, N.J.: Wiley, 2009).

Delivering Happiness của Tony Hsieh (New York: Hyperion, 2010).

Reality Check: The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your Competition của Guy Kawasaki (New York: Portfolio, 2008).

Best Practice Cases in Branding của Kevin Keller (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2007).

Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit của Philip Kotler (Hoboken,

N.J.: Wiley, 2010).

Open Leadership của Charlene Li (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

Greater Good: How Good Marketing Makes for Better Democracy của John A. Quelch và Katherine E. Jocz (Boston: Havard Business Press, 2008).

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả thực hiện trân trọng gửi lời cảm ơn đến rất nhiều người đã giúp quyển sách này ra đời.

Cảm ơn Will Johnson, cộng sự, đồng sự của chúng tôi, người đóng vai trò một vị tướng trên mọi chiến tuyến. Anh đã đảm bảo chúng tôi tìm được mọi điều cần biết, tạo những mối liên hệ giúp câu chuyện của *Xu thế chỉ tiêu mới* được đem đến với công chúng. Sự thông minh, vui vẻ, sâu sắc của anh có thể được cảm nhận trong suốt quyển sách.

Cảm ơn Tyler Fonda, một trong những bộ óc nhanh nhạy nhất trong ngành công nghệ, truyền thông mà chúng tôi từng được biết. Chúng tôi mang ơn Tyler về những hiểu biết sâu rộng thuộc lĩnh vực công nghệ số, cũng như được cho biết về những doanh nghiệp vô cùng thú vị để tìm hiểu.

Cảm ơn giáo sư Philip Kotler của trường Kinh doanh Kellogg, vị “bố già marketing,” về những kiến thức cùng lời giới thiệu cho quyển sách. Bên cạnh đó là Giáo sư John Quelch của trường Harvard vì đã cho chúng tôi nhiều ý kiến, lời khuyên giá trị về sự chuyển biến trong tiêu dùng. Cảm ơn CEO của BrandAsset Consulting, Ed Lebar - đồng tác giả quyển *The Brand Bubble* với John - vì đã là nguồn thông tin sâu sắc. Chúng tôi cũng hân hạnh có được sự giúp đỡ từ Giáo sư Kevin Keller thuộc trường Kinh doanh Tuck tại Dartmouth, vị cố vấn danh tiếng cho nhiều công ty trên khắp thế giới. Cảm ơn Giáo sư Natalie Mizik thuộc trường Kinh doanh Columbia, một trong những bộ óc đáng nể nhất, vì đã chia sẻ cùng chúng tôi kiến thức chuyên môn về marketing và chiến lược. Một lần nữa, trân trọng cảm ơn mọi người.

Khi cần đến các chuyên gia, chúng tôi được trợ giúp từ hai nhà báo chuyên nghiệp: Amy Choi và Greg Lindsay. Bên cạnh đó là những hướng dẫn, theo dõi sát sao từ hai ngài bút kinh tế tài năng: Ross Tucker cùng Ryan Chittum.

Tại Young & Rubicam, chúng tôi được hỗ trợ rất nhiều từ Peter Stringham và Hamish McLennan, những người luôn ủng hộ vai trò thủ lĩnh tư tưởng của công ty. Lee Aldridge động viên chúng tôi không ngừng, luôn hỗ trợ khi chúng tôi cần. Christy Liu, Emma Hrustic, và Charlotte Mordin thực sự là những chuyên gia phân tích mọi người đều muốn có bên cạnh. Họ đã giúp chúng tôi định hướng công việc phân tích các khảo sát về khủng hoảng cùng rất nhiều dữ liệu xuất hiện trong quyển sách. Peter-Law Gisiko, Mark Russell, Jason Gaikowski, Mark Rukman, Ashima Dayal, Sean King, Stephen Flemming, Trent Rohner, Michael Sussman, Anuja Palkar, Jackie Leardi, và Jessica Brown, tất cả đều có những đóng góp quý báu. Cảm ơn mọi người.

Chúng tôi cũng vô cùng trân trọng sự hỗ trợ cùng lòng kiên nhẫn của Genoveva Llosa, Erin Moy, và Gayle Mak tại Jossey-Bass. Cảm ơn Hilary Powers vì công việc biên tập thật tuyệt vời. Cảm ơn James Levine từ Levine/Greenberg vì những cố vấn liên tục, cũng như Chip Kidd vì đã thiết kế một bìa sách thật thú vị. Và chúng tôi sẽ chẳng bao giờ xuất hiện được trên thị trường nếu thiếu mất Mark Fortier bên cạnh. Cảm ơn tất cả vì những trợ giúp chuyên nghiệp.

Và quan trọng hơn hết, chúng tôi muốn cảm ơn gia đình mình, những người đã chấp nhận sự lơ đãng quan tâm từ chúng tôi. Vợ của John, Mary, cùng hình mẫu nhỏ nhỏ điển hình cho “xu thế chỉ tiêu mới” Nina (bảy tuổi), đã chân thành đón nhận, ủng hộ kế hoạch viết quyển sách này bất chấp những hy sinh cần phải bỏ ra. Vợ của Michael, Toni, cùng các con gái của ông, Amy và Elizabeth, cũng xứng đáng được nêu tên ở đây vì những kiên nhẫn, ủng hộ tương tự. Cuối cùng, xin gửi lời cảm ơn đầy yêu thương đến mẹ của John, bà Jan, Giáo sư tiếng Anh đã nghỉ hưu của Đại học Indiana, người vẫn còn rất chuyên nghiệp trong công việc biên tập.

John Gerzema và Michael D’Antonio

Thành phố New York

Tháng 10 năm 2010

Về tác giả

John Gerzema

Gerzema, Giám đốc thông tin của Young & Rubicam, lý thuyết gia nổi tiếng thế giới về lĩnh vực tiêu dùng, nghiên cứu ảnh hưởng của tiêu dùng lên doanh nghiệp, cải tiến và chiến lược. Ông là cố vấn cho nhiều lãnh đạo doanh nghiệp, đi tiên phong trong việc sử dụng dữ liệu để nhận dạng thay đổi trong xã hội, giúp các công ty tiên liệu lẫn thích nghi với thị hiếu, nhu cầu mới của người tiêu dùng. Trong cuốn *The Brand Bubble* - Bong bóng thương hiệu (Jossey-Bass xuất bản năm 2008), được liệt vào danh mục sách bán chạy nhất của *BusinessWeek*, đứng thứ 3 trong bảng xếp hạng sách kinh tế hay nhất năm 2008 của Amazon, đồng thời nằm trong số sách về marketing hay nhất năm 2009 do *Strategy & Business* bầu, ông nhận định chính xác những thay đổi trong hành vi người tiêu dùng trước khi khủng hoảng diễn ra, cũng như dự báo một cuộc cách mạng về việc thay đổi xu hướng chi tiêu. Gerzema còn là diễn giả rất được yêu thích, bài nói trong chương trình *Công nghệ, giải trí và thiết kế (TED)* của ông với tiêu đề “The Post-Crisis Consumer - Người tiêu dùng sau khủng hoảng” đã được hàng chục ngàn người tìm xem.

Michael D'Antonio

D'Antonio là tác giả của hơn một chục tựa sách thuộc nhiều lĩnh vực, từ kinh doanh đến khoa học và thể thao. Quyển tiểu sử về ông vua chocolate - *Hershey* - lọt vào danh sách các sách hay nhất trong năm của *BusinessWeek*. Quyển *The State Boys Rebellion* cũng nhận được vinh dự tương tự từ *Chicago Tribune* và *Christian Science Monitor*. Khi còn làm tại tờ *Newsday*, D'Antonio từng thắng giải Alicia Patterson Fellowship dành cho phóng viên. Ông cũng là thành viên của nhóm phóng viên từng thắng giải Pulitzer. Các bài viết của ông được đăng trên *New York Times Magazine*, *Esquire*, *Discover*, *Los Angeles Times Magazine* cùng nhiều ấn phẩm khác.