

# 9 cách

đưa công việc kinh doanh của bạn  
thoát khỏi cảnh trì trệ và tăng trưởng như vũ bão  
trong thời điểm kinh tế khó khăn

# GIẢI PHÁP ĐỘT PHÁ

**JAY ABRAHAM**

*Chuyên gia tiếp thị hàng đầu tại Mỹ*

Dịch giả:  
**TRẦN ĐĂNG KHOA - UÔNG XUÂN VY**

TGM  
BOOKS



NXB  
PHỤ NỮ

JAY ABRAHAM

# GIẢI PHÁP ĐỘT PHÁ

9 CÁCH ĐƯA CÔNG VIỆC KINH DOANH  
CỦA BẠN THOÁT KHỎI CẢNH TRÌ TRỆ  
VÀ TĂNG TRƯỞNG NHƯ VŨ BÃO TRONG  
THỜI ĐIỂM KINH TẾ KHÓ KHĂN

ĐỘI NGŨ THỰC HIỆN:

TRẦN ĐĂNG KHOA

UÔNG XUÂN VY

TRƯƠNG VIỆT HƯƠNG

BÙI H. THANH DUNG

TÁI BẢN LẦN THỨ 3

TGM BOOKS

NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

## THE STICKING POINT SOLUTION

*9 ways to move your business from stagnation to stunning growth  
in tough economic times*

by Jay Abraham

Copyright © 2009 by Jay Abraham

Vietnamese edition published by arrangement with the author, c/o  
Lowenstein Associates

Vietnamese Edition © 2009 by TGM Books. All rights reserved.

## GIẢI PHÁP ĐỘT PHÁ

*9 cách đưa công việc kinh doanh của bạn thoát khỏi cảnh trì trệ  
và tăng trưởng như vũ bão trong thời điểm kinh tế khó khăn*

Tác giả: Jay Abraham

Dịch giả: Trần Đăng Khoa & Uông Xuân Vy

TGM Books giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Jay Abraham. Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của TGM Books và Jay Abraham đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công Ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

TGM BOOKS

[www.tgm.vn](http://www.tgm.vn)

Tầng 3, Tòa nhà Mirae Business Center

268 Tô Hiến Thành, Phường 15, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (08) 6674 7542 – Email: [books@tgm.vn](mailto:books@tgm.vn)

# MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN .....	5
GIỚI THIỆU	
NỀN KINH TẾ TUỐT DỐC Ừ?	
ĐÓ LÀ MỘT TIN TỐT LÀNH! .....	7
1. CÔNG TY CỦA BẠN CÓ BẾ TẮC KHÔNG? .....	17
2. BẠN BẾ TẮC VÌ THUA KÉM ĐỐI THỦ? .....	33
3. BẠN BẾ TẮC VÌ KHÔNG ĐỦ DOANH THU? .....	53
4. BẠN BẾ TẮC VÌ DOANH THU KHÔNG ỔN ĐỊNH? .....	85
5. BẠN BẾ TẮC VÌ THIẾU CHIẾN LƯỢC? .....	107
6. BẠN BẾ TẮC VÌ CHI PHÍ LẤN ÁT LỢI NHUẬN? .....	127
7. BẠN BẾ TẮC VÌ LÀM MÃI NHỮNG VIỆC KHÔNG HIỆU QUẢ? .....	145
8. BẠN BẾ TẮC VÌ BỊ THỊ TRƯỜNG ĐÀO THẢI? .....	167
9. BẠN BẾ TẮC VÌ NHỮNG HOẠT ĐỘNG TIẾP THỊ TẮM THƯỜNG? ..	185
10. BẠN BẾ TẮC VÌ VẪN NÓI RẰNG “TÔI TỰ LÀM ĐƯỢC”? .....	213
11. LÀM SAO ĐỂ TỒN TẠI VÀ PHÁT TRIỂN TRONG KHỦNG HOẢNG	
KINH TẾ .....	241
KẾT LUẬN	
CHÚC MỪNG! BẠN ĐÃ THOÁT KHỎI BẾ TẮC! .....	257



## LỜI CẢM ƠN

Tôi đủ tự tin để nói rằng đây sẽ là quyển sách tạo nên sự khác biệt giữa thất bại và thành công cho bạn trong thời kỳ hậu khủng hoảng kinh tế 2008 và xa hơn nữa.

Tuy nhiên, không phải tất cả những giải pháp, chiến lược và thủ thuật được đề cập trong quyển sách này đều là do tác giả nghĩ ra. Thay vào đó, bạn sẽ tìm thấy trong những trang sách này nhiều ý tưởng (tất nhiên phải được ghi nhận cụ thể là từ ai) của những bộ óc kinh doanh vĩ đại nhất thế giới – những nam doanh nhân và nữ doanh nhân không chỉ là những huyền thoại về tiếp thị bán hàng, mà họ còn là bạn bè, đồng nghiệp, đồng tác giả, đồng diễn giả, và là đối tác làm ăn quan trọng của tôi từ trước đến nay. Kể đến đầu tiên phải là Rich Schefren, người mà những kiến thức của anh đã thổi hồn cho rất nhiều chương trong tác phẩm này, và nếu không có anh, quyển sách (cùng nhiều tiếp thị viên qua mạng thành công khác) sẽ phải chịu tổn thất nặng nề.

Bạn sẽ có cơ hội khám phá những ý tưởng của Chet Holmes, người thường xuyên cùng tôi đứng trên sân khấu diễn thuyết và là tác giả của quyển sách *The Ultimate Sales Machine* (Cỗ Máy Bán Hàng Tối Ưu) mà tôi cực kỳ hâm mộ.

Ngoài ra, còn những ý tưởng của Andy Miller, một thiên tài trong lĩnh vực tư vấn bán hàng.

Cảm ơn Barbara Lowenstein đã thương thảo hợp đồng và phát hành sách ra nhiều thị trường nước ngoài.

Một lời cảm ơn đặc biệt dành cho Roger Cooper, nhà xuất bản, vì sự tin tưởng của anh dành cho quyển sách, và vì anh đã năng nổ giúp cho quyển sách thành công.

Xin gửi lời cảm ơn đến Ruth Mills, người đã biên tập tác phẩm một cách xuất sắc, giúp cho câu chữ của tôi được sắp xếp đầu ra đó, ngắn gọn súc tích hơn thực tế ngoài đời. Cảm ơn Michael Levin – người mà mặc dù luôn quan tâm đến cuộc sống và bản thân tôi một cách quá mức cần thiết – đã giúp cho những ý tưởng của tôi trở nên mạnh mẽ hơn, rõ ràng hơn.

Cảm ơn Christy, người đã sát cánh bên tôi trong bao nhiêu năm để viết một quyển sách khác.

Một lời cảm ơn gửi tới tất cả những con người tuyệt diệu đã che chở cho tôi trong suốt 30 năm qua, tư vấn, hỗ trợ, dạy dỗ, và huấn luyện tôi bằng tất cả kiến thức và sự thông thái của họ.

Nếu tôi lỡ quên ghi tên một ai đó trong lời cảm ơn của quyển sách này về những ý tưởng và công sức của họ, thì đó hoàn toàn là sự vô ý của tôi, và tôi thành thật xin lỗi.

Quyển sách này dành cho những chủ doanh nghiệp, thương gia, chuyên viên, người mới khởi nghiệp và quản lý tập sự. Tôi hy vọng nó sẽ giúp cho việc làm ăn của bạn ngày một tốt hơn, phát triển và thịnh vượng trong hoàn cảnh kinh tế tồi tệ và còn hơn thế nữa.

# Giới Thiệu

## Nền Kinh Tế Tuột Dốc Ừ? Đó Là Một Tin Tốt Lành!

Tôi yêu khủng hoảng kinh tế.

Khách hàng của tôi cũng vậy.

Và sau khi đọc xong quyển sách này, bạn cũng sẽ giống như tôi.

Với những tổn thất mà nó gây ra, khủng hoảng kinh tế – như đợt gần nhất chúng ta trải qua – giúp chúng ta phát hiện vô số cơ hội tăng trưởng, còn nhiều hơn so với thời kỳ thịnh vượng. Và đó là lý do tại sao tôi thích khủng hoảng kinh tế.

Trong giai đoạn kinh tế khó khăn, bạn có thể vượt qua đối thủ, làm chủ sân chơi, đánh bại đối phương – bạn chọn cách nói nào cũng được. Điểm chính là bạn có thể chiến thắng dễ dàng – nếu bạn tìm ra lợi thế trong thời buổi khó khăn. Các đối thủ khác đều bỏ cuộc, và trước mặt bạn là đích đến. Trong khi người khác ngoái nhìn lại phía sau, bạn luôn nhìn về phía trước. Họ sợ hãi, còn bạn kiếm được cả gia tài. Đúng vậy, bạn nhìn thấy những cơ hội và thị trường bị bỏ quên, các mối giao thương và ý tưởng mà giữa thời thịnh vượng không ai nghĩ tới, và chắc chắn giữa lúc tài chính khó khăn như thế này, thì họ lại càng không.

*Giải Pháp Đột Phá* chứa đựng một lời cam kết đặc biệt. Lúc suôn sẻ, ai cũng có thể chỉ cho bạn phương pháp thành công. Nhưng tôi sẽ hướng dẫn bạn cách làm thế nào để thành công hơn bao giờ hết – khi tình hình tài chính quốc gia và thế giới thật ảm đạm.



Khi tôi đang hoàn thiện quyển sách này, thị trường chứng khoán sụt giảm chưa từng thấy. Chỉ trong vòng một ngày, thị trường rớt hơn 700 điểm. Nhưng cũng trong cùng ngày đó, 100 cổ phiếu lên giá. Tại sao ngay lúc tin tức tồi tệ nhất, một số công ty lại có một năm kinh doanh thành công chưa từng có?

Vậy bạn có thể thành công như họ không?

Bạn hoàn toàn có thể, và với quyển sách này, tôi sẽ chỉ cho bạn chính xác bằng cách nào.

Đầu tiên, xin cho phép tôi được hỏi công ty của bạn có đang bế tắc hay không.

Một công ty đang “bế tắc”, dù đó là công ty mới khởi nghiệp hay được Fortune bầu chọn trong top 500, là một công ty được dự đoán là không tăng trưởng mỗi năm, mỗi quý, mỗi ngày. Nếu bạn đang bị thị trường điều khiển, thì khi thị trường cạn kiệt, công ty bạn cũng trở nên kiệt quệ, bởi bạn không thể nắm giữ vận mệnh của mình. Khi thị trường ổn định, một công ty bế tắc thậm chí còn không nhận ra là họ đang trong tình trạng bế tắc!

Hãy tưởng tượng một công ty kiếm được 100.000 đô trong năm trước và 110.000 đô trong năm nay. CEO (Tổng giám đốc) có thể nói rằng công ty mình làm ăn phát đạt, nhưng thực tế, có thể là do thị trường tăng trưởng – chứ hoàn toàn không phải nhờ vào bất kỳ chiến lược chủ động nào từ phía CEO. Trong những trường hợp như vậy, khi thị trường xuống dốc, nó sẽ nhấn chìm những công ty “bế tắc” dạng này. Và công ty đã từng kiếm được 110.000 đô nay chỉ kiếm được 70.000 đô. Hoặc ít hơn. Trong khi đó, đối thủ của họ (nhờ áp dụng những ý tưởng mà bạn sẽ tìm thấy trong quyển sách này) kiếm được 250.000 đô.

Vậy tại sao có quá nhiều công ty bế tắc và cứ mãi bế tắc? Bốn lý do chính khiến việc làm ăn trì trệ, theo kinh nghiệm của tôi, chính là:

1. Không đưa tư duy phát triển kinh doanh vào mọi mặt trong doanh nghiệp.
2. Không đánh giá, giám sát, so sánh hay đo lường kết quả kinh doanh.
3. Không có kế hoạch chiến lược tiếp thị chi tiết cùng những chỉ tiêu tăng trưởng cụ thể; và
4. Không biết cách đặt mục tiêu rõ ràng và phù hợp.

Những vấn đề này nổi cộm lên trong thời điểm kinh tế đi xuống. Vấn đề đầu tiên là doanh thu giảm sút vì điều kiện kinh doanh khó khăn. Thứ hai, chính khái niệm “khủng hoảng” hay khó khăn khiến mọi người bị “tê liệt”. Họ cảm thấy sợ hãi. Họ không biết phải làm gì, nên họ thường không làm gì cả, hoặc cứ tiếp tục làm những việc không hiệu quả từ lúc đầu.

Tin tốt lành là đối thủ của bạn có thể chưa đọc quyển sách *Giải Pháp Đột Phá* này. Thực tế, trong thời buổi kinh tế khó khăn, đối thủ của bạn đang phải nỗ lực để giữ cho việc làm ăn khỏi chòng chênh hoặc đã “chìm xuống” mất rồi, chừa lại nhiều thị phần hơn cho bạn.

Mục tiêu của quyển sách này là hướng dẫn bạn cách tránh khỏi tình cảnh tương tự. Thật ra, tôi sẽ đi xa hơn một chút và giúp bạn chấp nhận khủng hoảng kinh tế, và làm thế nào để kiếm được lợi nhuận từ chính những khó khăn, trắc trở mà doanh nghiệp của bạn phải đương đầu, thậm chí từ những sai lầm của đối thủ. Một trong những sai lầm đó là đóng cửa và rút lui khi mọi việc trở nên khó khăn. Nhưng nếu bạn suy nghĩ chiến lược, biết điều hành công ty hoặc bộ phận mình phụ trách một cách khôn ngoan, biết cách phát triển và giữ chân các khách hàng lớn, biết đánh vào yếu điểm của đối thủ, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra mình có thể gạt hái được nhiều thành quả hơn, thậm chí kiếm được nhiều tiền hơn thời kỳ tăng trưởng.

Nếu công ty của bạn bế tắc, tôi sẽ giúp bạn thoát khỏi bế tắc. Và khi đọc xong *Giải Pháp Đột Phá*, bạn sẽ đối mặt với khủng hoảng kinh tế như cách những doanh nhân thành đạt thường nói – “Chấp luôn!” Bạn có thể không thích thời điểm khó khăn như lúc thịnh vượng, nhưng bạn sẽ tự tin rằng mình vẫn có thể kiếm ra tiền, cho dù nền kinh tế có ra sao hay đối thủ của bạn đáng gờm đến mức nào. Bạn sẽ nhận ra những khả năng và cơ hội tưởng chừng như không hiện hữu trong quá khứ. Và bạn sẽ có những kế hoạch hành động cực kỳ chi tiết để bứt phá. Bạn sẽ có tất cả những điều này trong khi các chuyên gia dự đoán tài chính thì đang run sợ.

Là một chủ doanh nghiệp hay chuyên gia, bạn không được phép sợ hãi khi nền kinh tế đi xuống hay gặp khủng hoảng. Lúc thị trường phát triển tốt, hầu như ai cũng ngồi đợi cơ hội gõ cửa nhà mình. Dòng chảy kinh tế

cuốn mọi doanh nhân tiến về phía trước. Họ không nhất thiết phải giỏi mới biết làm ăn. Họ chẳng cần chiến lược. Họ không cần chứng tỏ ưu điểm vượt trội của mình đối với khách hàng. Họ thậm chí không cần nghĩ cách đẩy mạnh kinh doanh. Họ chỉ “lướt sóng” mà thôi. Ngay cả những kẻ bất tài cũng có thể đeo bám nền kinh tế tăng trưởng để đi lên.

Nhưng trong thời kỳ khủng hoảng, những người như vậy sẽ bị đào thải. Sóng đã lặng, và họ không biết phải làm gì. Họ rút lui. Họ ù lì. Họ tốn thời gian vô ích vào những việc không hiệu quả từng làm trước đây, sự bất tài của họ không còn được che đậy bởi nền kinh tế sáng sủa nữa. Những công ty như vậy giống như con diều: khi lộng gió, nó có thể bay hàng giờ. Nhưng khi áp suất thay đổi không kiểm soát được, nó sẽ tiếp đất một cách thảm không ai dám nhìn.

Ngược lại, một số công ty rất có chiến lược trong thời điểm khó khăn. Bằng cách áp dụng chiến lược tăng trưởng, những công ty này thu gom phần lớn khách hàng mới trong thị trường – những người chưa từng mua hàng của họ, hoặc trước đây chưa có nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ mà họ kinh doanh. Nhưng quan trọng hơn cả, những công ty có tư duy chiến lược có thể nắm giữ – hay “phỗng tay trên” một cách danh chính ngôn thuận lượng khách hàng nói trên – bởi 15% tới 20% khách hàng tiềm năng nhất đến từ đối thủ cạnh tranh.

Vậy, nếu bạn thu hút tất cả khách hàng mới trong thị trường và bạn đang nắm khoảng 15% - 20% khách hàng tốt nhất, tiềm năng nhất và thân thiết nhất từ nửa tá đối thủ của mình, thì bạn sẽ tăng gấp đôi – dù bạn có tin hay không, tăng gấp đôi – những gì bạn có thể đạt được. Vì vậy, ngay cả khi thị trường đang rơi tự do thì bạn vẫn có thể tăng trưởng 60%, 80%, 100% hay còn cao hơn nữa, trong khi mọi người xung quanh bạn đang lụn bại hoặc sụp đổ. Nếu bạn nghiêm túc tìm hiểu về những đề xuất giá trị, những lời chào mời khó cưỡng lại, và khái niệm ưu việt, cùng những phương pháp hiệu quả khác mà tôi sắp chia sẻ đây, thành công sẽ đến với bạn một cách rõ ràng và bất ngờ nhất.

Trong mối tương quan này, hãy luôn nhớ rằng mọi công ty đều có những hệ số ảnh hưởng – còn gọi là yếu tố (eX) – thúc đẩy doanh số từ 20% - 50% thậm chí cao hơn. Những yếu tố (eX) này có thể mang lại nguồn doanh thu khổng lồ nếu bạn nhận ra và tận dụng chúng. Chúng làm tăng khả năng khách hàng gọi điện đến công ty hoặc vào thăm trang web của bạn. Chúng giúp bạn bán hàng và thỏa thuận dễ dàng hơn. Chúng biến khách hàng vãng lai thành khách hàng thân thiết mua hàng mỗi quý, và biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng thật sự. Những yếu tố này là những việc đơn giản đến bất ngờ mà bạn có thể áp dụng để có nhiều khách hàng hơn, bán được nhiều hơn, tăng lợi nhuận, tăng thị phần, thêm nhiều hướng mở rộng và duy trì các mối quan hệ làm ăn. Nếu công ty của bạn có 50 yếu tố (eX) và chỉ cần bạn phát huy tác dụng của khoảng 10 yếu tố thôi, bạn không những sẽ tồn tại qua thời kinh tế khó khăn mà còn phát triển hơn bao giờ hết. W.Edwards Deming khám phá những yếu tố này trong môi trường sản xuất và dùng kiến thức này để mở rộng những tập đoàn khổng lồ. Tôi cũng có cách tiếp cận tương tự và áp dụng chúng vào một điều quan trọng hơn: *quá trình tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp của bạn.*

Một lần nữa, mặc cho những thiệt thòi nảy sinh trong thời kỳ suy thoái, những doanh nhân thành công, có đầu óc chiến lược và chủ động sẽ tận dụng được thời cơ vì nền kinh tế khó khăn sẽ dẹp bỏ những đối thủ “ăn xối ở thì”, tranh thủ kiếm tiền lúc kinh tế đi lên chứ thực chất không phải là những doanh nhân giỏi. Đó là lý do tại sao tôi cảm thấy rất thoải mái khi nói rằng tôi sẽ làm cho bạn yêu thích khủng hoảng kinh tế. Bạn có thể có những năm tốt nhất trong đời, trong khi những người xung quanh bạn đối mặt với thảm họa. Bạn có thể thoát khỏi khủng hoảng mạnh mẽ hơn, giàu có hơn và sẵn sàng phát triển nhanh hơn cả những gì bạn từng mong đợi, hay có thể tưởng tượng ra.

Thành công trong kinh doanh thực chất là quá trình tìm kiếm thứ mà tôi gọi là nhu cầu “chưa được khám phá” và đáp ứng nó bằng sự khéo léo, cảm thông và thấu hiểu mà không phải ai cũng làm được. Nói ngắn gọn, bạn sẽ giải quyết những vấn đề mà người khác còn chưa biết diễn tả như thế nào. *Có ba loại vấn đề: vấn đề của bạn, vấn đề của đối thủ và vấn đề của thị trường.* Từ xa xưa, những người có khả năng giải quyết những vấn đề to

lớn nhất và quan trọng nhất đều được tưởng thưởng xứng đáng. Từ xưa đã vậy và sau này vẫn vậy.

Có thể trong thời điểm khó khăn, cả bạn và đối thủ đều không biết vấn đề mà mình đang phải đương đầu là gì. Thậm chí bạn còn không thể diễn tả thành lời chứ đừng nói đến chuyện tìm ra giải pháp. Nhưng nếu bạn hiểu rõ vấn đề mà bạn đang phải đối mặt và cố gắng giải quyết, bạn sẽ trở thành chuyên gia giải quyết những vấn đề cho bản thân và thị trường. Và nếu bạn làm được, sự giàu có đang chờ đón bạn.

Thỉnh thoảng, một doanh nghiệp hay công ty làm được điều đó. Lấy ví dụ JetBlue, hãng hàng không này nhận thấy các doanh nhân ngồi máy bay thường không có gì để làm. Vậy là họ lắp tivi vào lưng ghế máy bay. Một ý tưởng đơn giản nhưng rất hiệu quả. Hay hãy nhìn vào tác giả và chuyên gia tài chính Howard Ruff, người tự xưng là “bất khả chiến bại” trong số những nhà đầu tư trung lưu. Nhận thấy những nhà đầu tư như ông thường bị những nhà xuất bản nhắm vào giới thượng lưu phớt lờ, ông đã kiếm được cả một gia tài bằng cách đưa ra lời khuyên cho những người chưa giàu. American Express cũng “cảm” được điều đó. Họ nghiên cứu hành vi mua sắm của khách hàng và gửi những lá thư chào hàng đến cho khách bao gồm những thứ họ có thể mua.

Một trong những vấn đề mà tôi nhìn thấy trên thị trường là cái mà tôi gọi là “tình trạng không rõ ràng”, nghĩa là khách hàng *hoàn toàn không biết* có nên mua món hàng đó hay không, chứ đừng nói đến chuyện mua hàng *của bạn* hay của ai khác. Khách hàng kiểu ấy như một người đứng trước rạp chiếu phim, nhìn thấy bao nhiêu là tựa phim, không thấy tựa nào hấp dẫn cả, mà ngay từ đầu anh ta cũng không biết mình có muốn xem phim hay không nữa. Làm sao để anh ta quyết định mua vé xem phim của bạn – cũng là mở ra cơ hội cho anh ta mua bắp rang, nước ngọt khi anh vào rạp xem phim, và mua đĩa DVD của bạn vài tháng sau đó?

“Tình trạng không rõ ràng” xảy ra khi khách hàng tiềm năng của bạn không dám chắc là họ có cần sản phẩm hay dịch vụ của bạn, hoặc không hoàn toàn tin rằng bạn chính là người có thể giúp họ giải quyết vấn đề. Nếu bạn có thể tận dụng hai yếu tố (eX) này trong công ty mình - bằng cách



loại bỏ “tình trạng không rõ ràng” về việc họ có cần sản phẩm của bạn và có nên chọn bạn hay không – thì thành công rực rỡ sẽ là của bạn.

Tôi sẽ chỉ cách cho bạn.



Vậy nếu “bế tắc” đang là vấn đề trước mắt, bạn cần làm gì để giải thoát cho công ty mình?

**Bạn chia nhỏ những con số**, không chỉ từ tháng này qua tháng nọ, năm này qua năm kia, mà còn tách thành từng nhóm như bạn tìm được bao nhiêu khách hàng mới, doanh thu mới theo từng sản phẩm, doanh thu trung bình, số lượng sản phẩm trung bình bán được. Sau đó, bạn phân tích tất cả các mối tương quan, hệ quả, và những điểm bất thường mà những con số này thể hiện.

**Bạn đưa ra một quy trình có hệ thống và chiến lược rõ ràng**, hoạt động ổn định và luôn mang tới khách hàng tiềm năng và khách hàng mới. Bạn phải thường xuyên cải tiến và nâng cấp quy trình này để có thể dự đoán một cách chính xác doanh thu trong 90 ngày, 100 ngày, hay một khung thời gian nào đó. Bạn có thể tính được mức độ tăng trưởng một cách cụ thể theo từng năm, vì bạn hành động khác với đối thủ. Trong khi họ vẫn

miệt mài gửi tờ rơi đến khách hàng, thì bạn đã làm Webinar (hội thảo trên mạng), ứng dụng công nghệ truyền thông xã hội, Internet 2.0, và LinkedIn – những thứ mà vài năm trước đây nhiều người còn chưa biết đến. Họ cố đẩy mạnh quảng cáo nhưng không kéo được doanh thu lên, còn bạn đang bắt tay với một nhóm liên kết giúp bạn quảng cáo và giới thiệu bạn đến các thành viên của họ. Vân vân và vân vân.

**Bạn không chỉ tạo ra lợi nhuận mà còn là lợi nhuận cấp số nhân hết năm này qua năm khác.** Để đạt được điều này, bạn cần khai thác sức mạnh ít người biết đến của việc tăng doanh thu và lợi nhuận lên gấp nhiều lần. Ví dụ, Costco ngồi phân tích các số liệu của mình và nhận thấy rằng công ty họ kiếm được nhiều tiền bằng việc bán thẻ thành viên hơn là kinh doanh hàng hóa trong các cửa hàng! Hiện nay, họ thiết kế những chương trình quảng cáo và tiếp thị phù hợp để khách hàng quay lại mua hàng tại các cửa hàng thường xuyên – nhờ đó khách hàng có thể duy trì quyền lợi thành viên của mình. Và chương trình Truyền hình *The Biggest Loser* (*Người Béo Giảm Cân Nhanh Nhất*) quảng bá cho câu lạc bộ giảm béo trên mạng The Biggest Loser Club, trong đó người có nhu cầu ăn kiêng phải thanh toán một khoản phí thành viên mỗi năm. Kết quả là hơn một triệu người tham gia vào chương trình này mỗi quý. Cú hích này thật sự có tác dụng!

**Bạn biết rõ mọi khó khăn ảnh hưởng đến việc kinh doanh của bạn,** và bạn nhận ra không một thử thách nào là không vượt qua được. Trên thực tế, phần lớn vấn đề đều có thể được cải thiện. Giờ đây bạn nhìn đâu cũng thấy cơ hội kiếm tiền và bạn biết cách để biến hoàn cảnh thành con gà đẻ trứng vàng cho mình. Ví dụ, bạn biết một nhóm khách hàng của mình có khả năng mua hàng cao gấp 10 lần so với các khách hàng khác, và nếu bạn tiếp cận họ đúng cách, họ có thể mua hàng nhiều gấp 17 lần so với lượng mua trung bình. Hay khi quảng cáo không còn hiệu quả nữa, bạn biết phải làm thế nào để được lên truyền hình miễn phí. Hay khi người tiêu dùng không chi tiền mạnh tay như trước, bạn biết cách thay đổi “câu chào hàng” để khách hàng không thể từ chối. Hay nếu việc tiếp thị tại những sự kiện hay hội chợ thương mại không còn mang lại hiệu quả cho bạn, bạn biết phát

triển một kênh phân phối mới mà các đối thủ khác không hề biết. Bạn đã trở thành Wayne Gretzky, biết trượt tới nơi mà quả bóng sẽ vắng tới.

**Bạn nắm được sức hút, ưu thế và sự khác biệt của đối thủ trên thị trường** – và bạn biết cách ngăn chặn những điều này, hoặc bạn thành công trong việc đặt mình vào thế ngang hàng với đối thủ. Bạn hiểu lý do tại sao khách hàng mua sản phẩm từ họ chứ không phải từ bạn, và bạn biết cách chuyển đổi tình thế.

**Bạn biết về những sản phẩm và dịch vụ thay thế mà khách hàng có thể mua thay cho sản phẩm và dịch vụ của bạn**, bao gồm cả việc khách hàng không biết mua gì (như anh bạn đi xem phim mà chúng ta đã đề cập). Và bạn có thể chứng minh cho khách hàng thấy việc mua hàng của bạn là quyết định đúng đắn nhất. Bạn biết cách động viên và thuyết phục khách hàng hành động và quyết định mua hàng. Bạn không chỉ có cái mà tôi gọi là “nhận thức không đổi”, hay lượng kiến thức về thị trường, mà còn có cả khả năng kiếm được lợi nhuận đáng kể từ khách hàng.

**Tất cả những gì bạn làm đều gắn liền với mục tiêu tăng trưởng:** mọi hành động, quyết định đầu tư hay trong mối quan hệ giữa bạn với khách hàng và thị trường. Hãy lấy Kevin Trudeau làm ví dụ. Trudeau nổi tiếng nhờ những quyển sách chữa bệnh mất trí và những vấn đề về sức khỏe. Ông cũng là bậc thầy về thông tin thương mại. Bạn muốn biết bí quyết thành công của ông? Trudeau thành công là do ông quảng cáo sản phẩm *trước* rồi mới công bố giá tiền! Đầu tiên, ông xem có bao nhiêu cuộc gọi tới hỏi thông tin trên 1.000 người truy cập thông tin thương mại – rồi ông đặt ra mức giá nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Đây là cách làm cực kỳ thông minh. Phần lớn mọi người chỉ đoán mức giá người tiêu dùng sẵn lòng trả cho một sản phẩm hay dịch vụ, nhưng Trudeau áp dụng một phương pháp rất khác thường – nhưng cũng rất thuyết phục – ông lắng nghe thị trường rồi mới xem xét điều mình nên nói.

Đây chỉ là một vài bước bạn có thể làm để đưa công ty ra khỏi nguy cơ lụn bại; còn vô số cách khác nữa trong những trang sau. Một khi bạn đã biết cách đánh thức sự giàu có tiềm ẩn trong suy thoái, bạn sẽ trở lại con đường thành công tốt bậc. Và trong quyển sách này, tôi sẽ chỉ cho bạn.





Còn một điều cuối cùng nữa mà bạn đang phân vân, đúng không? Đó là tại sao bạn phải nghe theo tôi.

Câu trả lời có thể hơi quá lớn – nhưng sự thật là sự thật. Như Gil Grissom nói trong loạt phim điều tra CSI, “Bằng chứng nói lên tất cả”. Tôi có hơn 7 tỷ đô tài sản có giấy tờ chứng minh cho khách hàng của mình. Tôi có hơn 12.500 câu chuyện thành công. Tôi được khoảng 3.000 tác giả và chuyên gia nhắc đến trong sách của họ. Cách làm của tôi không phải là cách của một “tay mơ mới vào nghề”, hay những “chuyên gia tự phong” với mớ lý thuyết viển vông chưa được ai chứng minh. Ngược lại, tôi đã mang đến thành công cho nhiều công ty trong nhiều ngành và ở nhiều nước khác nhau, và cho các doanh nghiệp lọt vào top 500 tổ chức kinh doanh phát đạt nhất do tạp chí Fortune bình chọn, hơn bất kỳ ai trên hành tinh này – kể cả trong thời điểm đen tối. Tôi đã giúp cho vô số người thất vọng nào nề cảm thấy tràn đầy hy vọng, và tôi muốn làm điều đó cho bạn.

Tôi không yêu cầu bạn trả cho tôi 25.000 đô cho một buổi hội thảo. Tôi không yêu cầu bạn trả mức phí sáu con số và chia sẻ thị phần. Tôi chỉ cố gắng giúp cho công ty bạn, giúp bạn, tài chính và cuộc đời bạn trở nên tốt đẹp hơn.

Đó là một cuộc hành trình của cả đời người. Nào, ta hãy cùng bắt đầu.

## 1

# Công Ty Của Bạn Có Bể Tắc Không?

Tôi sắp chia sẻ với bạn một con số cực kỳ ấn tượng: Theo nghiên cứu của tôi, 95% doanh nghiệp vừa và nhỏ và các công ty mới thành lập không đạt được mục tiêu của họ. 95% – một con số khủng khiếp!

Số lượng công ty thất bại nhiều đến thảm thương. Tại sao vậy? Bởi vì phần lớn công ty không lập kế hoạch chi tiết dựa trên bốn yếu tố cần thiết: sản phẩm, thị trường, thu hút khách hàng và tiếp thị.

Phần lớn công ty không có phương hướng rõ ràng công ty mình sẽ đi đâu về đâu. Đa số chủ doanh nghiệp thất bại trong việc đánh giá những kế hoạch hiện tại. Họ không biết đặt ra câu hỏi “nếu điều đó xảy ra thì sao?”, loại câu hỏi dẫn đến thành công.

Họ cũng không sở hữu quyển sách Giải Pháp Đột Phá mà bạn đang cầm trong tay. Đây là một tin tốt lành.

Cách tiếp cận của tôi sẽ giúp bạn không đi vào vết xe đổ đó. Khi công ty bạn áp dụng chiến lược của tôi, mỗi năm bạn sẽ lập kế hoạch tăng trưởng chi tiết và thống nhất cho năm đó. Bản kế hoạch của bạn sẽ được chia theo sản phẩm, thị trường, tiếp thị, nguồn cung, loại khách hàng, theo tháng, và có khi theo tuần. Bạn sẽ tạo ra những chiến lược sẵn sàng để áp dụng ngay lập tức. Bạn sẽ giám sát và đánh giá hiệu quả của từng chiến lược 2 tuần một lần, nếu được thì thường xuyên hơn, và khi bạn thấy kết quả đi lên hay đi xuống, bạn sẽ chủ động ứng phó ngay lập tức, thay vì ngồi chờ cho đến khi mọi việc đã đi quá xa.

Bạn sẽ biết cách tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ nhất. Bạn sẽ biết phải làm gì và triển khai kế hoạch, chiến lược của mình như thế nào. Bạn sẽ tối đa hóa lợi nhuận công ty bằng cách thay thế những hoạt động không hiệu quả bằng những ý tưởng mới mà bạn có thể thử nghiệm ngay.

Nếu sự thay đổi đó có hiệu quả, bạn sẽ sẵn sàng khai thác sâu hơn. Ngược lại, bạn sẽ điều chỉnh bằng cách thay đổi phương thức hoạt động, tinh chỉnh cách tiếp cận hay tìm thêm phương pháp mới. Quyển sách này sẽ mang lại những gì bạn cần để thực hiện những điều trên cho công ty của bạn.

Vậy **bế tắc** là như thế nào? Bế tắc đồng nghĩa với việc bạn cảm thấy căng thẳng. Bạn ngờ vực. Bạn bức bối. Ngày qua ngày, không có gì cải thiện cả. Bạn đổ bao nhiêu thời gian vào việc giải quyết những vấn đề rắc rối như lưu chuyển tiền tệ hay trả lương cho nhân viên. Bạn có cảm giác như mình đang treo lơ lửng trên vách đá bằng mấy đầu ngón tay. Bạn muốn đầu tư thời gian vào việc tìm ra phương thức vực dậy hoạt động kinh doanh, nhưng lại không biết nên làm thế nào. Hay nếu bạn có vài ý tưởng, bạn không biết bắt đầu từ đâu hay làm sao để thực hiện ý tưởng đó. Ngay cả khi bạn biết cách làm thì lại có quá nhiều vấn đề nảy sinh mỗi ngày làm chi phối sự tập trung của bạn, khiến bạn không đủ năng lượng để bắt tay vào những dự án chiến lược giúp công ty tiến lên một tầm cao mới, giải thoát bạn khỏi hiện thực bế tắc ngột ngạt mà bạn đang mắc kẹt. Lợi nhuận cạn dần. Quảng cáo không hiệu quả. Không thuyết phục được khách hàng tiềm năng. Chỉ số lợi nhuận bắt đầu giảm. Một bức tranh đầy ảm đạm.

Câu châm ngôn “Hoặc là tăng trưởng hoặc là chết” áp dụng cho mọi thứ – bao gồm cả sự sống còn của doanh nghiệp. Một công ty *phải* tăng trưởng không ngừng. Bạn không thể sống lây lất, bạn phải phát triển bằng mọi giá. Trong những trang sau, tôi sẽ cho bạn thấy cần phải làm gì đầu tiên, làm gì tiếp theo và sau đó – làm như thế nào, áp dụng vào đâu, và tại sao lại làm như vậy, để bạn không cảm thấy mình bị bỏ rơi giữa “viễn cảnh tươi đẹp” mà không biết kế hoạch hành động cụ thể ra sao.



Bạn thường nghe người ta nói rằng căn nhà là sự đầu tư lớn nhất của mỗi cá nhân. Trên thực tế, chính công ty mới là nơi bạn đầu tư, dồn quyết tâm và dành cho nó hơn 80% thời gian bạn thức mỗi ngày. Công ty cũng là nơi bạn nên đặt nhiều tình cảm. Đó là nơi bạn nên dành trọn niềm đam mê của mình. Đó phải là nơi các giá trị của cải, tài sản của bạn sinh sôi nảy nở và ngày càng nhân lên không ngừng. Vậy mà, phần lớn doanh nhân lại không thật sự nghĩ vậy.

Khi bạn đầu tư công sức, thời gian và tiền bạc vào công ty mình, bạn không chỉ tạo ra thu nhập mà còn cả một gia tài thật sự. Tại sao? Bởi vì bạn có thể bán công ty với giá gấp 5 đến 15 lần lợi nhuận, tùy vào lĩnh vực kinh doanh. Không gì có thể mang lại mức lợi nhuận cao đến vậy. Và bằng cách giải thoát bản thân ra khỏi mọi căng thẳng, bạn cũng sẽ được gia đình yêu thương nhiều hơn!

Theo ý kiến của tôi, bạn không chỉ xứng đáng có được lợi nhuận tối đa từ công ty của mình mà bạn còn nên *mong đợi* điều đó, cả vô hình lẫn hữu hình. Bạn xứng đáng có được mức độ thành công cao hơn, thu nhập liên tục tăng lên, sở hữu lượng tài sản to lớn, vững chắc và tất cả những thành quả khác. Vâng, tôi đang đề cập đến sự dồi dào của cải, nhưng nó còn phải đi kèm với sự thỏa mãn, hài lòng, ít căng thẳng, cảm giác mãn nguyện, một lối sống mà bạn mong muốn và gắn gũi với những người thân yêu.

Một lý do khiến các doanh nhân bị bế tắc là vì họ không đam mê những gì mình làm và những người mình phục vụ. Hoặc là họ đánh mất niềm đam mê của mình hoặc chưa bao giờ có nó, thế nên họ thường chú tâm vào những điều không đâu. Họ không theo kịp trò chơi mà họ đang tham gia, hoặc có thể ngay từ đầu họ đã không hiểu luật chơi. Họ cảm thấy bất lực – không thể thay đổi công việc kinh doanh lẫn cuộc sống của mình. Việc khơi nguồn và thổi bùng niềm đam mê sẽ đưa đến những thành công được miêu tả ở trên. Tôi sẽ chỉ cách cho bạn.

Phần lớn mọi người trong thời buổi khó khăn thường cắt giảm chi phí một cách không thể tin được – bằng cách giảm biên chế hay giảm đầu tư vào tri thức, tài sản thật sự của đa số công ty ngày nay. Đó là một sai lầm. Bạn không thể tìm đâu ra thứ đòn bẩy làm tăng doanh thu mạnh mẽ như niềm đam mê, sức lực, trí thông minh, mối quan hệ và máu kinh doanh của những người xung quanh bạn. Chúng ta sẽ tìm hiểu về điều này ở Chương 10, quan niệm “Tôi tự làm được!” có thể đúng khi bạn 6 tuổi, chứ không thể đúng với thế giới kinh doanh đầy thử thách trong thế kỷ 21 này.

Cay đắng thay, càng cảm thấy bế tắc thì con người ta càng muốn giữ nguyên hiện trạng và phương pháp tiếp cận mà họ đang áp dụng, dù nỗ lực bỏ ra không mang lại kết quả sáng sủa gì. Nhưng nếu có một thời điểm quan trọng nào đó để kiểm tra sự thay đổi trong cách bạn tư duy và làm kinh doanh thì đó chính là thời điểm kinh tế khó khăn. Bạn có toàn quyền thử nghiệm phương pháp kinh doanh mới, chương trình tiếp thị mới, quảng cáo mới... mà không phải mạo hiểm, và sau đó khám phá ra rằng cách thứ hai cải thiện được 20% vấn đề. Nhưng đừng dừng lại ở đó – biết đâu cách thứ ba có thể cải thiện tình hình đến 40%!

Bạn cũng có thể dừng ở 40%, nhưng tại sao lại dừng? Nếu ngành công nghiệp của bạn đang giảm 30% và bạn vẫn dẫn đầu – việc gì phải dừng lại? Bạn đang từ từ tiến về phía trước. Bạn đang kiếm được nhiều tiền hơn, sao lại ngủ quên trên chiến thắng? Tôi đã từng chứng kiến sự thay đổi trong quá trình thử nghiệm phương pháp kinh doanh giúp tăng doanh thu tới 21 lần – tức là tăng 2.100%! Vậy mà, phần lớn công ty gặp vận đỏ tăng trưởng lại rơi vào bế tắc vì họ tự bằng lòng với mức tăng trưởng đó. Họ nghĩ tăng thế đủ rồi – nhưng “tăng thêm” không bao giờ là đủ. Chỉ cần bạn bỏ vào

ngắn ấy thời gian và công sức, chỉ mất ngắn ấy chi phí cơ hội, cũng từng đó khách hàng bước vào đồng nghĩa với mức tăng 333% doanh thu, vậy tại sao bạn bằng lòng với mức 33%?

Đây chính là lúc bạn cần áp dụng tất cả những đòn bẩy giúp vực dậy doanh nghiệp mà tôi đã đề cập. Ngay cả trong khủng hoảng kinh tế khi đối thủ của bạn phải đóng cửa, bạn vẫn có thể vươn lên. Bạn vẫn đang tăng trưởng, mặc cho tin tức tài chính đen tối và mờ mịt. Bạn thấy thế nào?

Nếu bạn thấy khả quan, hãy đọc tiếp nhé.

## 9 LOẠI BẾ TẮC CẢN TRỞ THÀNH CÔNG CỦA BẠN

Quyển sách này được viết ra để giúp bạn tháo gỡ bế tắc cho công ty. Vậy, để làm cho thông điệp của tôi rõ ràng và dễ hiểu hơn, tôi sẽ chia nhỏ chúng thành từng “loại bế tắc”.

Tôi đã xác định được 9 loại hoàn cảnh chủ yếu mà công ty thường rơi vào bế tắc, trong thời điểm tốt lẫn xấu, và cho từng loại, tôi sẽ dành hẳn một chương trong quyển sách này. Mỗi chương tôi sẽ chỉ cho bạn những nguy hiểm khôn lường, những cái bẫy và những sai lầm thường gặp trong loại bế tắc đó. Quan trọng hơn cả, tôi sẽ đề xuất những giải pháp cụ thể để bạn áp dụng *ngay hôm nay* cho doanh nghiệp của mình để đạt được mức tăng trưởng đáng kể, thậm chí đáng ghen tị, mà bạn xứng đáng có được. Sau đó, tôi sẽ chỉ cho bạn bằng cách nào tận dụng hoàn cảnh tiêu cực của nền kinh tế trong thế giới ngày nay. Và tôi sẽ hướng dẫn bạn cách áp dụng những điều vừa học được.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng xem 9 loại bế tắc. Chỉ là khái quát thôi – trong những chương sau bạn sẽ tìm thấy những khái niệm và giải pháp cụ thể.

### MỘT SỐ CÔNG TY BẾ TẮC VÌ THUA KÉM ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Nếu đối thủ đang có lợi thế trong cuộc chiến hơn bạn, không có nghĩa là họ cung cấp sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn. Nhiều khả năng là vì họ biết cách khẳng định vị thế, tiếp thị và bán hàng tốt hơn. Mà cũng có thể do cách làm hiện tại của bạn không hiệu quả.

Mỗi khía cạnh nói trên đều phải được cải tiến không ngừng, vậy mà phần lớn công ty thất bại trong việc liên tục sáng tạo những chiêu tiếp thị, chiến lược, đổi mới, và phương thức quản lý. Và kết quả là? Như câu nói nổi tiếng của Peter Drucker: “Những chủ doanh nghiệp này không thường xuyên làm mới bản thân, vậy họ có thể yên tâm rằng đối thủ của mình đang ngày càng “mới” hơn họ”. Bạn không thể tạo ra sự đột phá trừ phi bạn hiểu được công ty mình đang hoạt động ra sao trong lĩnh vực đó. Nhưng cải tiến trong kinh doanh thì lại dễ dàng đến mức kinh ngạc, như ta sẽ thấy ở Chương 2.

Trong Chương 2, chúng ta sẽ xem xét việc đổi mới trong kinh doanh có nghĩa là gì và có những phương pháp tuyệt vời nào để thực hiện điều đó. Chúng ta sẽ mổ xẻ sự khác biệt giữa *tối ưu hóa* và *đổi mới*, và học hỏi cách thức tìm ra những sách lược hoàn toàn mới của một số ít công ty. Dù tình hình kinh doanh đi lên hay đi xuống, công ty và cá nhân thường làm một trong hai điều sau: cố sức làm thêm hoặc làm bớt những việc mình đang thực hiện. Nhưng dù làm gì đi nữa thì vẫn là *những thứ cũ kỹ từ trước đến nay*, thay vì nghĩ ra một điều gì đó khác biệt, tốt hơn, tăng lợi nhuận, có hiệu quả, năng suất cao, thiết thực và chủ động hơn.

Làm sao để đột phá? Làm sao để kiểm soát được rủi ro? Làm sao bạn nhận ra những cải tiến trong những lĩnh vực khác mà có thể mang về áp dụng cho ngành nghề của mình? Khi bạn trả lời được những câu hỏi trên, bạn sẽ không còn bế tắc vì thua kém đối thủ cạnh tranh nữa. Ở cuối Chương 2, bạn sẽ đặt chân lên con đường phát triển tấn tới, giàu có và thống trị.

## MỘT SỐ CÔNG TY BẾ TẮC VÌ KHÔNG ĐỦ DOANH THU

Bạn sẽ đi nước cờ nào để bán cho nhiều khách hàng hơn, bán được nhiều hàng một cách thường xuyên hơn, bán hàng nhanh chóng và dễ dàng hơn? Trong Chương 3, tôi sẽ giới thiệu với bạn cái gọi là Trường Quản lý Kinh doanh Indiana Jones – và bạn sẽ nắm được phương pháp. Mấu chốt nằm ở việc thay hẳn một ván cờ khác, chuyển từ ván bạn đang cảm chắc thất bại sang một ván mà chỉ có bạn là người nắm trong tay bí quyết chiến

thắng ngọt ngào, dễ dàng và vui sướng – trong suốt quá trình lẫn kết quả cuối cùng mà bạn đạt được.

Có nhiều yếu tố trong việc kinh doanh bạn cần cải thiện. Đầu tiên, chúng ta sẽ bàn về việc thay đổi phương pháp của các nhân viên bán hàng của bạn, bao gồm huấn luyện kỹ năng tư vấn bán hàng cho toàn đội ngũ. Sau đó, chúng ta sẽ xét đến công tác quảng cáo của bạn, biết đâu còn quá khô khan, thiếu chiến lược và không hiệu quả. Chúng ta sẽ đào sâu vào việc thay đổi những thứ tưởng chừng như đơn giản như tiêu đề quảng cáo nhưng lại có thể mang đến vô vàn cơ hội kinh doanh mới mẻ.

Chúng ta cũng sẽ tìm hiểu về việc thay đổi hình ảnh của bạn trên mạng – điều quan trọng hơn cả trong một thế giới dễ dàng kết nối như ngày nay. Bạn đã có trang web chưa? Nó có thu hút được lượng khách hàng như bạn mong muốn không? Nếu không thì đã đến lúc phải thay đổi.

Có rất nhiều khía cạnh trong kinh doanh mà chỉ cần thay đổi một chút sẽ trở nên cực kỳ sáng sủa và hữu ích – ví dụ như cách bạn đẩy mạnh kinh doanh, hoặc thông điệp mà bạn muốn chuyển tải. Chúng ta sẽ xem xét tất cả những yếu tố này, cũng như phương thức sáng tạo nào giúp bạn tránh xa khỏi nợ nần và vấn đề tiền bạc.

Khi bạn tốt nghiệp Trường Quản Lý Kinh Doanh Indiana Jones của tôi ở cuối Chương 3, bạn sẽ trở nên điêu luyện trong việc bán hàng, nghĩ ra những lời chào mời độc đáo, chiến lược kinh doanh ưu việt, và phương pháp bán hàng theo kiểu tư vấn – những công cụ kinh doanh đảm bảo bạn sẽ không còn bế tắc vì không đủ doanh thu nữa. Thay đổi ván cờ, thay đổi chiến lược và thủ thuật bán hàng – và hãy đoán xem? Kết quả sẽ thay đổi. Rất, rất nhanh.

## **MỘT SỐ CÔNG TY BỀ TẮC VÌ DOANH THU KHÔNG ỔN ĐỊNH**

Doanh thu không ổn định, không thể dự đoán được thường xảy ra khi công ty không có chiến lược, không có hệ thống và không biết phân tích tình hình. Trong Chương 4, tôi sẽ chia sẻ với bạn khái niệm tạo ra chiến lược thúc đẩy và cải thiện mối quan hệ với khách hàng, những người giới thiệu khách hàng và những người quảng cáo cho công ty.



Chúng ta hãy cùng định nghĩa những từ này. *Chiến lược thu hút khách hàng* bao gồm việc nhắm tới những đối tượng khách hàng tốt nhất, làm cho họ chú ý đến lời chào hàng của bạn, khiến họ không cưỡng lại được, bạn bán cho họ một lần, và thêm nhiều lần nữa. Bạn đang “thu hút” khách hàng vào hệ thống của bạn. Chiến lược này bắt đầu bằng việc tạo ra một hệ thống tổng hợp nhằm tạo mối quan hệ với người mua và/hoặc khách hàng đến thăm công ty của bạn – thông qua các kênh như điện thoại, trang web, catalogue, bộ phận hỗ trợ kỹ thuật tại nơi bán hàng, phòng cung cấp thông tin sản phẩm, hay bất cứ điều gì khiến họ đến với công ty.

Hệ thống này có thể bao gồm hàng dùng thử miễn phí, những sản phẩm không quá tốn kém, tài liệu thông tin đính kèm, dịch vụ tư vấn hay thẩm định miễn phí, và những phương pháp tạo sự kết nối khác. Nó không chỉ giúp bạn nhìn ra ai là khách hàng tốt nhất và liên hệ với họ bằng cách nào, mà nó còn mang họ “đến gần công ty” từ chỗ chỉ “xem qua” (còn hoài nghi) đến chỗ “mua một ít” (lần mua hàng đầu tiên), và cuối cùng là bước vào giai đoạn mua nhiều lần, mỗi lần mua số lượng lớn (khách hàng trung thành). Tôi sẽ chia sẻ với bạn cách làm rất hiệu quả ở những công ty mà tôi tư vấn – trong một số trường hợp đã giúp doanh thu của họ tăng lên 15 lần chỉ trong vòng 18 tháng. Kết quả này đạt được thường xuyên hơn bạn nghĩ – và thường diễn ra trong thời điểm kinh tế sa sút. Chiến lược của tôi đơn giản là buộc các công ty và nhân viên của họ nỗ lực hết sức trong tất cả mọi việc họ làm.

## MỘT SỐ CÔNG TY BẾ TẮC VÌ KHÔNG BIẾT CÁCH LẬP KẾ HOẠCH

Nếu bạn viết nhật ký cho tất cả hoạt động kinh doanh của bạn trong vòng một tháng, bạn có thể khám phá ra rằng 80% những hoạt động này là không hiệu quả và không có tính chiến lược. Phần lớn doanh nhân thất bại trong việc lên kế hoạch, điều hành và đề ra những phương án kinh doanh hiệu quả cao. Họ mãi mê quản lý *vĩ mô* chứ chưa hề biết quản lý *vĩ mô*. Họ tiếp tục tiêu tốn thời gian, tiền bạc và nhân lực vào những việc từ trước đến nay không mấy khả quan. Họ chú trọng vào những thủ thuật nâng cao doanh số hàng ngày – nai lưng ra làm cho công ty, thay vì tìm cách để công ty làm việc tốt hơn cho họ.

Ở Chương 5, tôi sẽ giúp bạn thật sự hiểu “chiến lược” là gì, một thuật ngữ sang trọng mà doanh nhân nào cũng nói nhưng ít ai hiểu được trọn vẹn hay biết cách áp dụng. Tôi sẽ giải thích bằng cách so sánh giữa chiến lược với chiến thuật, năng suất và hiệu quả, phương pháp quản lý thời gian cho doanh nhân, và lý thuyết “tận dụng tối đa”. Tôi sẽ cho bạn thấy làm thế nào để tăng năng suất của bạn một cách trung thực, nhanh chóng đến ngạc nhiên bằng cách tập trung vào 3 hay 5 điểm mạnh mà công ty đang trả cho bạn làm. Chúng ta sẽ chia nhỏ những đặc điểm đó thành 5, 6 điểm nhỏ hơn, sắp xếp chúng dựa theo trình độ, niềm đam mê của bạn và vai trò của chúng đối với sự thành công trong hiện tại và tương lai của công ty.

## MỘT SỐ CÔNG TY BÊ TẮC VÌ CHI PHÍ LẪN ÁT LỢI NHUẬN

Vì sao chi phí cao hơn lợi nhuận trong những công ty trì trệ?

Đầu tiên, phần lớn doanh nghiệp không đo lường được lợi ích do đầu tư tiếp thị mang lại, thậm chí nếu có đi chăng nữa, họ sẽ nhận thấy chiến lược tiếp thị hiện tại tuột tiến như muối bỏ biển. Thứ hai, họ tìm cách cắt giảm chi phí dành cho hoạt động bán hàng và tiếp thị trong thời điểm kinh tế khó khăn – thời điểm họ cần những bộ phận này nhất (với điều kiện là họ biết cách làm cho những đầu tư này sinh lợi). Và thứ ba, họ cần điều chỉnh phương pháp đánh giá tổng thể cho bất kỳ hoạt động nào họ thực hiện, vì nếu kinh doanh sa sút, công ty cũng không thể hoạt động. Họ cần chuyển sang dạng tiếp thị “ưu tiên”, theo cách tôi thường gọi. Họ không biết tí gì về động cơ mua hàng của khách hàng vãng lai hoặc khách hàng tiềm năng, vì vậy hoặc là họ đang chi tiêu quá nhiều hoặc quá ít.

Khi nền kinh tế bắt đầu đi xuống, còn doanh nghiệp thì trì trệ hoặc thua lỗ, phần lớn chủ doanh nghiệp hoặc ban quản lý chỉ biết đổ thêm tiền vào hoạt động tiếp thị mà *không xác định được sự đầu tư đó mang về lợi nhuận bao nhiêu*. Nếu không tối đa hóa hoạt động tức là bạn đang tối thiểu hóa nó. Rõ ràng, tiếp tục làm những việc không ích lợi gì trong thời thịnh vượng không thể cứu bạn ra khỏi thời suy thoái! Trong Chương 6, tôi sẽ chỉ cho bạn cách phân tích tất cả các hoạt động của mình dựa trên một câu hỏi hết sức đơn giản: nếu bạn bỏ ra 1 đô, bạn sẽ thu lại được bao nhiêu? Và

bạn sẽ kiếm được bao nhiêu lợi nhuận trong tương lai? Tất cả những thứ bạn làm phải được đo lường như một dạng đầu tư hay quỹ lợi nhuận, thay vì chỉ xem như chi phí.

Làm thế nào để bạn rút ngắn thời gian lập kế hoạch và hoạt động (công ty nên làm gì cho bạn trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn) để bạn có thể đảm bảo không chỉ sự tăng trưởng mà còn là sự sống còn của công ty? Làm sao bạn có thể thoát khỏi tình trạng “đồng giá” đang gây hoang mang cho các doanh nghiệp như chuỗi thức ăn nhanh? Làm sao để bạn có thể đưa ra mức giá cao như mức của Ritz-Carlton hay Tiffany? Làm sao để bạn liên kết với các công ty lớn, bán thêm sản phẩm của những công ty khác, tiếp cận sản phẩm và công nghệ mới mà không tốn thời gian và tiền bạc, tìm kiếm chỗ đứng ở các thị trường mới và quốc tế, làm sao để phòng nghiên cứu và phát triển (R&D) tốn rất ít chi phí hoặc thậm chí không mất đồng nào? Đây là những câu hỏi mấu chốt mà tôi sẽ trả lời trong Chương 6.

## **MỘT SỐ CÔNG TY BỀ TẮC VÌ LÀM MÃI NHỮNG VIỆC KHÔNG HIỆU QUẢ**

Một số doanh nhân, chủ doanh nghiệp và giám đốc điều hành đơn giản không muốn thay đổi hiện trạng thông thường. Phần lớn các doanh nhân, dù là trong ngành nào, đều có khuynh hướng hoạt động kinh doanh tương tự như những doanh nghiệp khác cùng ngành. Nhưng không nhất thiết phải như thế.

Nếu bạn làm những gì người khác đang làm, bạn sẽ không tạo ra bất kỳ sự khác biệt nào so với đối thủ. Bạn đang tự đồng hóa bản thân và làm cho mình trở thành thứ yếu. Trong Chương 7, chúng ta sẽ bàn về phương pháp giúp bạn không làm những thứ không hiệu quả nữa, tránh tư tưởng “bằng lòng với thực tại”, và tập thói quen thử nghiệm, đo lường và đánh giá những cách thức, hoạt động và lựa chọn tốt hơn. Tôi sẽ chuẩn bị cho bạn hành trang tiến về phía trước cùng những giải pháp đột phá mới và hiệu quả. Những giải pháp này, mặc dù rất có tiềm năng giúp việc kinh doanh phá đạt, nhưng có thể chưa hữu ích cho lĩnh vực hiện tại của bạn.

## **MỘT SỐ CÔNG TY BỀ TẮC VÌ BỊ THỊ TRƯỜNG ĐÀO THẢI**

Điểm khởi đầu cho thành công chính là tầm nhìn và hình ảnh của chính bản thân bạn và công ty bạn. Nếu bạn nghĩ mình chỉ kinh doanh một loại hàng hóa thông thường, hay một dịch vụ phổ biến như những người khác, thì bạn sẽ trở thành như vậy. Đó chính là lời tiên đoán thành hiện thực. Bạn sẽ làm y hệt những người khác: bạn niêm yết giá tương tự người khác, rồi bạn bán hàng, tiếp thị, liên hệ, giao dịch với mọi người, và đối xử với khách hàng cùng một cách như những người khác. Như vậy thì chẳng khác nào bạn tự kết án tử hình cho chính mình.

Nếu bạn bán cùng một loại hàng với cùng một giá tiền theo cùng một cách mà ai cũng làm, bạn phải thêm vào một giá trị gì đó, nếu không bạn sẽ bị thị trường đào thải. Giá trị đó có thể là nhiều quà tặng hơn, nhiều lợi ích hơn, bảo hành lâu hơn, dễ liên hệ hơn và được hỗ trợ kỹ thuật tốt hơn. Bạn phải tạo sự khác biệt cho chính mình, cho sản phẩm, công ty và mô hình kinh doanh của bạn để không giống với ai hết – và, cụ thể hơn là để kết nối bạn với những giá trị khác biệt và hấp dẫn. Nếu bạn làm được điều đó, bạn sẽ nổi bật giữa đám đông, và bạn sẽ đưa mình ra khỏi thế giới của những công ty kinh doanh hàng hóa thông thường.

Trong Chương 8, tôi sẽ chỉ cho bạn cách trở nên ưu việt, biết cách đón đầu những trở ngại của khách hàng và độc quyền trong mắt khách hàng. Con người – bao gồm mọi đối tượng và khách hàng, và chắc chắn có cả doanh nhân – ai cũng có nhu cầu cảm thấy mình đặc biệt. Điều đó cũng đúng trong kinh doanh: họ cần phải xuất hiện đặc biệt trên thị trường, nếu không họ sẽ phải đối diện với rủi ro bị đẩy ra khỏi thị trường, bị đào thải, và biến thành hàng hóa thông thường. Vượt qua thách thức này nghĩa là bạn phải khiến cho khách hàng cảm thấy họ đặc biệt, có giá trị và được tôn trọng. Tôi sẽ hướng dẫn bạn.

## MỘT SỐ CÔNG TY BỀ TẮC VÌ NHỮNG HOẠT ĐỘNG TIẾP THỊ TÂM THƯỜNG

Đa số doanh nhân không hiểu được rằng sự khác biệt giữa tâm thường và kiếm được tiền triệu liên quan đến việc tiếp thị hiệu quả hơn bất kỳ yếu tố nào khác. Trong Chương 9, chúng ta sẽ nói về những gì có thể xảy ra khi bạn biết cách tận dụng những công cụ thiên biến vạn hóa của tiếp thị để mở rộng kinh doanh. Tôi định nghĩa tiếp thị rất đơn giản: Tiếp thị nghĩa là “dạy” cho khách hàng trong thị trường mà bạn nhắm đến biết rằng chỉ có doanh nghiệp của bạn mới có thể giải quyết được vấn đề của họ, đáp ứng được nhu cầu của họ, hay đạt được những cơ hội, hy vọng và mục tiêu mà không một công ty nào khác có thể đạt được. Khách hàng của bạn sẽ chẳng bao giờ nói ra những vấn đề của họ. Nhưng nếu công ty của bạn có cơ hội quảng bá khả năng giải quyết vấn đề cho khách hàng một cách mạnh mẽ, nó sẽ tăng trưởng vượt bậc.

Tiếp thị vẫn luôn là một nền tảng cho sự phát triển lâu dài, bền vững của mọi doanh nghiệp trong mọi ngành nghề. Bạn phải trở thành chuyên gia tiếp thị siêu đẳng. Một tin tốt lành là những chuyên viên tiếp thị tài năng do đào tạo chứ không phải do bẩm sinh. Quá trình học hỏi cách thức tiếp thị sao cho hiệu quả, tích cực và có lợi nhất thật ra đơn giản đến mức ngạc nhiên, mặc dù rất nhiều tác giả viết sách và cả những người gọi là “chuyên gia” thường làm quá lên.

Nếu bạn sẵn sàng nhắm đến những mục tiêu cao xa và tin vào sự hướng dẫn của tôi, chúng ta sẽ đạt được nó. Trong Chương 9, bạn sẽ biết cách sở hữu tâm nhìn 20/20 và sự tập trung hoàn toàn vào tiếp thị nhằm giúp công ty tăng trưởng tốt bậc. Mục đích chính của Chương 9 là bạn sẽ làm được gì chứ không chỉ là bạn hiểu được những gì.

## MỘT SỐ CÔNG TY BỀ TẮC VÌ VẪN NÓI RẰNG “TÔI TỰ LÀM ĐƯỢC!”

Nếu một đứa trẻ nói, “Con tự làm được!” thì tốt. Khi chúng tự cột dây giày, thắt dây an toàn hay ném bóng vào rổ, thì chúng ta nên cổ vũ để trẻ học cách tự chăm lo bản thân mình. Nhưng trong thế giới kinh doanh, câu

nói “Tôi tự làm được!” thường dẫn đến chứng đau tim và thất bại hơn là thành công. Ở Chương 10, tôi sẽ chỉ cho bạn cách tạo ra lượng tài sản và thành công khổng lồ cho bản thân và công ty bằng cách gạt bỏ cái suy nghĩ trẻ con “Tôi tự làm được!” đó đi. Chính niềm tin này giới hạn rất nhiều những gì bạn có thể làm, nó còn giới hạn cả kiến thức, kỹ năng, và thu nhập của bạn. Bạn có thể nghĩ rằng bạn không thể giao phó công việc cho ai khác. Trên thực tế, bạn không thể *không* giao phó.

Có điều gì bạn phải nhờ người khác làm mà bạn không thể tự làm? Nói thật lòng thì kinh doanh chính là tận dụng sức người, kỹ năng, tài sản, vốn và nỗ lực. Trong Chương 10, tôi sẽ chỉ cho bạn nghệ thuật tận dụng tài năng của người khác theo cách mà sức mạnh tập thể sẽ tạo nên thành công to lớn hơn nhiều so với bất kỳ thành quả nào mà bạn đạt được bằng nỗ lực cá nhân, cho dù bạn tài giỏi đến mấy. Tôi sẽ chỉ cho bạn phương pháp lập ra ban cố vấn cho riêng mình – điều mà Napoleon Hill gọi là “Nhóm trí thức”. Tôi cũng sẽ nói cho bạn biết cách tận dụng OPE (Other People’s Efforts – nỗ lực của những người khác), OPI (Other People’s Ideas – ý tưởng của những người khác), OPS/K (Other People’s Skills and Knowledge – kỹ năng và kiến thức của những người khác) và OPRR (Other People’s Resources and Relationships – nguồn lực và mối quan hệ của những người khác). Kết quả, thứ mà người ta thường gọi là OPM (Other People’s Money – tiền của những người khác) sẽ trở thành tiền *của bạn*.

---

## HÀNH TRÌNH HÔM NAY ĐẾN MỘT TƯƠNG LAI KHÔNG BẾ TẮC

---

Không bế tắc là như thế nào? Sẽ ra sao nếu ta không còn bị 9 tác nhân gây bế tắc trên quấy rầy nữa?

Để trả lời cho câu hỏi đó, hãy nghĩ về những kỷ niệm hạnh phúc nhất trong đời bạn – ngày cưới, ngày con bạn chào đời, bàn thắng mà bạn ghi được cho đội ở trường. Đó là mức độ phấn khởi, vui vẻ và hồ hởi mà bạn sẽ được nếm trải *mỗi ngày* làm việc. Nghe như một lời hứa to tát, vậy thì hãy để tôi giải thích tại sao tôi lại nói thế.

Trước tiên, bạn sẽ hoàn toàn kiểm soát được vận mệnh bản thân. Bạn sẽ tránh được nguy cơ bị nền kinh tế đen tối hay đối thủ dập tắt. Bạn sẽ tỏa sáng bởi thời điểm khó khăn chỉ là một lý do nữa để bạn vượt lên trên những người khác. Bạn sẽ biết trước ngày mai mang đến những gì. Việc kinh doanh sẽ phục vụ tốt hơn cho bạn thay vì bạn nai lưng ra phục vụ nó. Bạn sẽ có nhiều hoạt động chiến lược bằng cách kiếm thêm những nguồn thu mới, khách hàng mới, đối tượng mới, và đưa chúng vào quy trình hệ thống lâu dài. Hệ thống ấy luôn sẵn sàng, bất cứ khi nào bạn cần, cung cấp lượng người giới thiệu khách hàng chất lượng, cũng như lượng khách hàng mua hàng dồi dào và tạo ra lợi nhuận cao nhất. Cuối cùng, bạn sẽ xây dựng công ty thành một gia tài có thể bán được cho bất kỳ ai trên thế giới, bởi nó đã được trang bị một hệ thống, quy trình sẵn sàng, hoàn toàn dự đoán được, mang lại lợi nhuận và bền vững.

Kiểu mẫu lý tưởng của một doanh nhân thế kỷ 20 là tay trắng dựng nên cơ đồ. Nhưng thành công trong môi trường kinh doanh thế kỷ 21 đòi hỏi khả năng phối hợp sáng tạo với những cá thể khác. Không ai biết tất cả, hay có tất cả những mảnh ghép của một bức tranh. Tiếp tục cho rằng điều ấy hoàn toàn có thể là một suy nghĩ ích kỷ, vì ba lý do. Lý do thứ nhất, nếu bạn có một sản phẩm, dịch vụ hay công ty tốt, bạn đã có quyền trở thành một phần của thị trường, và thành công của bạn chỉ là kết quả phụ của sự góp phần đó. Lý do thứ hai, cho dù bạn là doanh nhân hay là giám đốc doanh nghiệp, gia đình của bạn luôn mong bạn có một sự nghiệp và công việc mỹ mãn, không căng thẳng, tạo ra của cải vật chất cho bạn và cho họ. Và thứ ba, nhờ có nhân viên, nhà đầu tư, và những người tham gia khác mà công ty của bạn sinh lợi, bền vững, và trở thành lựa chọn ưu tiên trong suy nghĩ người tiêu dùng.

Thoát khỏi bế tắc chính là cách nhanh nhất và dễ dàng nhất để tạo nên sự khác biệt, để bạn mang lại thắng lợi cho bản thân mình. Việc làm đó còn nâng cao tinh thần của bạn, khiến bạn thấy mình có khả năng hơn – và giàu có hơn nữa!

Bằng phương pháp tiếp cận có hệ thống, chắc chắn bạn sẽ luôn thu hút người khác (dù là đối tượng tiềm năng hay đã là khách hàng, tùy thuộc vào loại hình kinh doanh của bạn), và biến họ từ khách hàng vắng lai thành

khách hàng thường xuyên và trung thành cả đời, từ đó tăng trưởng doanh thu và quy mô kinh doanh của bạn. Bạn đang làm việc với niềm đam mê để đạt đến mục tiêu cao nhất. Bạn gặt hái được kết quả tốt nhất và các mối quan hệ bền vững nhất, trong hiện tại và cả tương lai, từ những gì mà bạn đang làm. Bạn biết chính xác những tác động, chi phí, nguyên nhân và hệ quả của tất cả hành động của mình. Bạn được bảo vệ an toàn vì có rất nhiều nguồn thu khác nhau. Bạn xây nên những pháo đài kiên cố nhờ nền móng vững chắc. Bạn làm những việc không giống ai, thế nên bạn luôn nổi bật và khác biệt.



Trong thị trường chuyên biệt của bạn, bạn được xem là giải pháp tối ưu duy nhất. Bạn hiểu và diễn tả được những nhu cầu, hy vọng, ước mơ và vấn đề của thị trường hơn bất kỳ ai khác, và bạn còn đưa ra giải pháp triệt để khiến thị trường đặc biệt yêu thích và mong muốn có được từ bạn. Bạn hoàn toàn kiểm soát được mình đang làm gì và sẽ đi về đâu. Bạn có kế hoạch hành động cụ thể mà bạn có thể theo dõi sát sao, quản lý và điều chỉnh – và bạn có sẵn chiến lược rút lui khi cần, bao gồm việc bán công ty, chuyển quyền cho nhân viên hay bất kỳ giải pháp nào khác. Bạn đi từ sự vô định đến sự chắc chắn tuyệt đối, từ cảm giác mơ hồ đến vui sướng cực độ.

Bạn có nhớ nhân vật Tin Man (người thiếc) trong truyện The Wizard of Oz (Phù Thủy Xứ Oz) không? Chỉ cần một chút dầu tra vào đúng chỗ sẽ giúp anh ta cử động lại được. Anh ta không cần quay lại cửa hàng sửa



chứa để có thể tiếp tục đi trên con đường bằng gạch vàng – anh ta chỉ cần vài giọt dầu, tra đúng vào những chỗ cần thiết.

Đó chính là những gì trong quyển sách này – chỉ cho bạn cách đi thế nào, làm sao để tăng trưởng, làm sao để tối đa hóa niềm vui và lợi nhuận của công ty mà bạn đã dồn bao nhiêu thời gian, công sức và tâm huyết.

Mỗi chương sách đưa ra hàng tá ý tưởng đã được chứng minh về việc giúp doanh nghiệp thoát khỏi bế tắc, và tôi dám khẳng định rằng kho tàng ý tưởng mà tôi sắp chia sẻ với bạn sẽ tự chứng minh hiệu quả của nó. Vậy, ngoài việc tóm tắt những điểm chính mà tôi vừa nói, ở cuối mỗi chương sẽ có một phần ghi chú những bước cụ thể mà bạn có thể áp dụng được ngay *lúc này* – cái mà tôi gọi là “Những bước hành động ngay lập tức”.

Bạn đã sẵn sàng cho 9 loại bế tắc chưa? Hãy chuẩn bị thoát khỏi bế tắc nhé!

## 2

## Bạn Bể Tắc Vì Thua Kém Đối Thủ?

Điều mà không ai chối cãi được: đây là thế giới “cá lớn nuốt cá bé”. Thế giới kinh doanh cũng không khác gì - nếu có khác biệt thì chính là tính cạnh tranh thậm chí còn khốc liệt hơn. Vậy, bằng cách nào để bạn dẫn đầu? Làm sao bạn đảm bảo rằng sản phẩm và dịch vụ của bạn đánh bại những đối thủ còn lại?

Peter Drucker - người mà theo tôi là nhà lý luận kinh doanh đại tài của thế kỷ 21 - từng nói, “Hoạt động tiếp thị và sự đổi mới là những nguồn mang lại kết quả, còn lại tất cả đều là chi phí.” Tôi muốn thêm một hoạt động thứ ba giúp tạo ra thu nhập vào câu nói của ông: đó chính là chiến lược.

Vậy mà, mặc dù chính tiếp thị, đổi mới và chiến lược quan trọng hơn bất cứ điều gì một doanh nhân có thể làm cho công ty mình, thì phần lớn họ lại không thường xuyên chú trọng đầu tư vào ba lĩnh vực then chốt này. Kết quả, bởi họ không tự làm mới bản thân, thế nên đối thủ của họ ngày càng “mới” hơn họ.

Nếu bạn đang thua kém đối thủ, đây chính là lúc bạn làm một điều gì đó mới lạ. Trong chương này, bạn sẽ học cách tăng tốc doanh nghiệp, bỏ đối thủ lại phía sau “hít khói”, không hiểu chuyện gì đang xảy ra. Tất cả những gì bạn cần là một chút đổi mới và một chiến lược tuyệt hảo. Nói cách khác, một cách tiếp cận hoàn toàn mới. Hãy xem ví dụ sau đây.

*Một vài năm trước, tôi có hai người bạn cùng phát hiện cơ hội làm ăn giống nhau nhưng cách tiếp cận của hai người họ hoàn toàn khác nhau - một người*

chú trọng vào mảnh khoe và không nhìn xa trông rộng, một người suy nghĩ chiến lược và nhắm đến mục tiêu lâu dài.

Người đầu tiên là Tom, một người có năng khiếu trong nghề viết quảng cáo, nhận ra tiềm năng của thị trường kim cương nhân tạo còn bỏ ngỏ. Với 30.000 đô, anh đăng một trang quảng cáo trên tờ Thời báo Los Angeles thông báo về công ty mới mở của mình, Beverly Hills Diamond, và sản phẩm chính của họ là viên kim cương rời một ca-ra chỉ có giá 39 đô. Một bài quảng cáo tuyệt vời mang về cho anh doanh thu khoảng 42.000 đô, tương đương với gần 3.000 đô lợi nhuận sau khi trừ đi chi phí. Tom, người đã quen với những khoản lợi nhuận khổng lồ và cái lợi trước mắt, cảm thấy khoản tiền đó không mấy bõ công, nên anh cuốn gói ra đi.

Người bạn thứ hai – Larry – không có khả năng viết lách như Tom, nhưng anh là chiến lược gia đẳng cấp quốc tế, và chiến lược luôn thắng mảnh khoe. Larry bước vào cùng một thị trường, cùng tham gia cuộc chơi với sản phẩm y hệt, nhưng có được kết quả khác hẳn. Mục quảng cáo của anh chẳng mấy hấp dẫn, nên công ty Van Pliss and Tissany (nhại theo Van Cleef & Arpel và Tiffany, những nhãn hiệu trang sức hàng đầu lúc bấy giờ) chỉ thu về 28.000 đô so với 30.000 đô bỏ ra cho quảng cáo, tức là anh lỗ 2.000 đô chưa kể các chi phí khác.

Không nản lòng, Larry bắt tay vào phần tiếp theo trong chiến lược của mình. Thay vì gửi sản phẩm đến khách hàng trong một hộp giấy bình thường, Larry đặt viên đá vào một chiếc hộp đựng đồ trang sức cao cấp, rồi bỏ chiếc hộp vào một cái túi bằng nhung - mớ bao bì đó cũng tốn bốn tiền không thua gì chi phí quảng cáo. Chưa hết, Larry còn đính kèm một lá thư:

Cảm ơn quý vị đã mua sản phẩm đá quý một ca-ra từ Van Pliss and Tissany. Ngay khi lấy viên đá ra khỏi chiếc hộp trang sức xinh đẹp, quý vị sẽ cảm nhận được vẻ lộng lẫy của nó, hơn cả những gì chúng tôi cam kết.

Quý vị có thể nhận thấy viên đá hơi nhỏ hơn so với những gì quý vị mong đợi, nhưng đó chính là đặc điểm của kim cương Van Pliss. Để có được độ chiếu sáng rực rỡ như thế, đá quý của chúng tôi phải có tỷ trọng nặng hơn, điều đó khiến cho viên đá nhỏ đi 25% so với kích cỡ

bình thường. Tuy nhiên, chính vẻ đẹp rạng ngời của viên kim cương đã khiến cho nhiều khách hàng say mê và nâng cấp lên thành những viên kim cương lớn hơn khoảng 5 hay 10 ca-ra, đồng thời mong muốn gắn viên kim cương vào trang sức. Do trường hợp này xảy ra thường xuyên, chúng tôi đã thiết kế sẵn những mẫu trang sức vàng 14k hoặc 18k cùng những viên kim cương 5 và 10 ca-ra lộng lẫy bao gồm nhẫn, dây chuyền, bông tai và vòng đeo tay mà quý vị có thể xem trong catalogue đính kèm. Và điều quan trọng hơn là, do sản xuất với số lượng lớn, chúng tôi dùng chính đá quý của hãng nên những món trang sức này có giá rẻ hơn 50% so với sản phẩm tương tự ở tiệm kim hoàn.

Chúng tôi hân hạnh mang đến cho quý vị cơ hội nâng cấp sản phẩm như sau: quý vị sẽ tìm thấy trong gói hàng này một hộp đựng sản phẩm gửi lại cho chúng tôi để nâng cấp và phiếu chuyển phát nhanh do chúng tôi chịu chi phí. Thêm vào đó, chúng tôi cũng sẽ kéo dài thời hạn trả tiền cho quý vị. Quý vị không phải trả tiền cho chúng tôi cho đến khi sở hữu món trang sức trong vòng 30 ngày. Nếu quý vị nghe gia đình và bạn bè nhận xét những viên đá này không đẹp hoặc thấy bất kỳ món hàng nào tương tự có giá thành rẻ hơn của chúng tôi, quý vị có quyền trả lại hàng mà không bị hỏi han gì cả.

Kết quả khác biệt giữa thủ thuật của Tom và chiến lược của Larry là gì? Trong khi Tom ngay lập tức kiếm được 3.000 đô và cũng nhanh chóng dẹp tiệm, thì chiến lược của Larry ban đầu mất đi 2.000 đô nhưng sau đó mang lại cho anh 25 triệu đô chỉ trong năm đầu tiên.

Đó chính là điểm khác biệt.

Nếu bạn tìm ra những chiến lược đặc biệt và cách tiếp cận linh hoạt như vậy, bạn cũng có thể thành công.

## **TỐI ƯU HÓA SO VỚI ĐỔI MỚI: BẠN CẦN CẢ HAI ĐỂ ĐƯA DOANH NGHIỆP LÊN TẦM CAO MỚI**

Dù bạn tin hay không, nhưng phần lớn doanh nhân là những chàng Tom chứ không phải Larry. Đa số các nhà kinh doanh không hít một hơi thật sâu và tự hỏi: liệu phương pháp mở rộng và duy trì hoạt động kinh doanh mà tôi đang thực hiện có phải là phương pháp tốt nhất không?

Lý do mà Larry kiếm được 25 triệu đô trong khi Tom chỉ kiếm được vài ngàn đô rất đơn giản: chiến lược đổi mới của Larry cho phép anh nổi bật hơn hẳn trong cuộc chiến. Khi nghĩ đến tiếp thị và kinh doanh đá quý, Larry dám nghĩ xa hơn chiếc hộp đựng trang sức.

Một số người nhầm lẫn giữa đổi mới và tối ưu hóa, hai từ rất phổ biến trong giới kinh doanh ngày nay. Nhưng chúng có khái niệm hoàn toàn tách biệt. *Tối ưu hóa* có nghĩa là vẫn áp dụng quy trình hiện tại nhưng làm cho nó hoạt động ở mức tốt nhất, tức là mang lại thu nhập cao nhất với vốn đầu tư ít nhất, dù là đầu tư ở dạng nào - thời gian, cơ hội hay tài chính. Để tối ưu hóa, đầu tiên bạn phải nắm được hệ thống mang lại doanh thu của bạn đang hoạt động ra sao. Nếu có yếu tố nào không hiệu quả, bạn phải thay thế hoặc cải tiến nó. Nếu nó đang làm tốt, bạn phải tối đa hóa hoạt động của nó. Đó chính là tối ưu hóa: lấy những gì đang hiệu quả và làm cho nó tốt lên mức  $n$  lần, hoặc sửa đổi và thay thế những gì không hữu hiệu.

*Đổi mới*, ngược lại, là một vấn đề hỗn độn và không dự đoán được. Một công ty phải nghĩ ra những bước đột phá, kiểm soát được rủi ro và tìm ý tưởng mới từ môi trường bên ngoài. Khi biết cách tiếp cận, việc đổi mới sẽ rất thách thức và thú vị, đồng thời trải ra dưới chân bạn một thế giới của cơ hội. Tôi sẽ chỉ cho bạn làm thế nào để biến đổi mới thành hiện thực chứ không chỉ là lý thuyết suông hoặc hy vọng hão huyền.

Tối ưu hóa và đổi mới đều là những thứ thiết yếu cho thành công, nhưng thứ tự thực hiện chúng rất quan trọng. Bạn hãy xem qua một số bước cơ bản của tôi nhé. Nếu bạn gọi tôi vào làm cho công ty của bạn, tôi

sẽ bắt đầu bằng cách chia công việc của mình ra làm hai giai đoạn: tối ưu hóa trước, tiếp đến là đổi mới. Và đây là cách tôi thực hiện.

Trong Giai đoạn 1 (tối ưu hóa), tôi sẽ giúp cho những hoạt động mà bạn đang làm hiệu quả hơn nữa, không phải vì chúng là những thứ tốt nhất mà bạn có nhưng vì bạn không muốn gây nguy hiểm cho công ty trong quá trình tìm kiếm những giải pháp thay thế hiệu quả hơn. Mỗi hoạt động đẩy mạnh doanh thu hiện tại đều phải trải qua giai đoạn tối ưu hóa cho đến khi nó ổn định hẳn, đó chính là lúc chúng ta bước vào Giai đoạn 2: đổi mới.

Bây giờ, chúng ta bắt đầu dùng ngân sách được tạo ra nhờ việc tối ưu hóa ở Giai đoạn 1 để nghiên cứu những cách tiếp cận mới thay thế, hay bổ sung cho những hoạt động hiện chưa hiệu quả. Đổi mới về căn bản là khiến cho những gì mình từng làm trước đây trở nên lỗi thời.

Về bản chất, đổi mới và tối ưu hóa dựa trên những nguyên tắc rất khác nhau. Nhưng khi được kết hợp, cả hai sẽ đưa công ty của bạn lên một tầm cao mới.

---

## NHẬN RA DẤU HIỆU CỦA NHỮNG GÌ ĐANG HIỆU QUẢ HAY KHÔNG HIỆU QUẢ

---

Như tôi đã phân tích ở Chương 1, khi việc kinh doanh đi lên hay đi xuống, các công ty thường làm một trong hai cách: làm nhiều hơn hoặc ít hơn những việc họ đang thực hiện. Nhưng dù làm gì đi nữa thì vẫn là những thứ cũ kỹ từ trước đến nay, thay vì nghĩ ra một việc gì khác hay tìm cách kết hợp công việc khác đi. Đây là lúc chúng ta cần đổi mới.

Bí quyết nằm ở chỗ bạn nhận ra những điều sau đây:

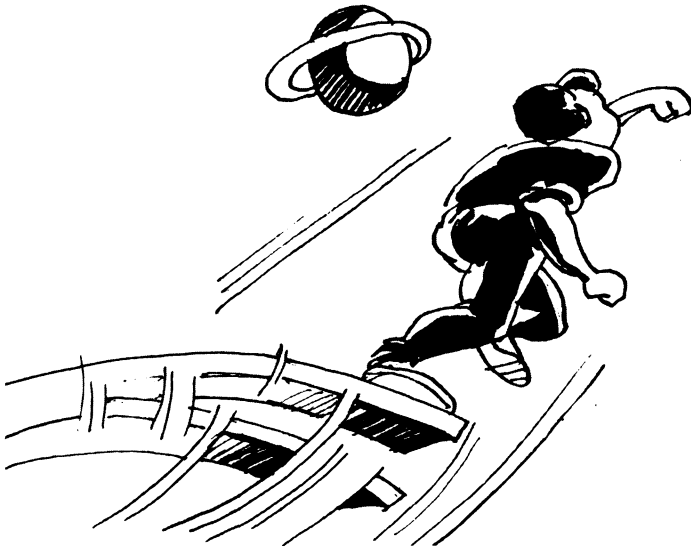
- Những gì bạn đang thực hiện không phải là cách duy nhất.
- Nếu bạn bắt tay vào làm cái mới, nhớ so sánh với những cái cũ để đánh giá tác động của nó.
- Nếu bạn phát hiện ra một cách làm tốt hơn, hãy phát triển nó lên, nếu không, hãy chuyển sang thứ khác.

Trong hơn 30 năm qua, tôi đã có duyên chứng kiến nhiều người nổi lên thành công rực rỡ - ở thời điểm khó khăn lẫn thời kỳ thịnh vượng - trong nhiều ngành nghề khác nhau. Một điều luôn luôn đúng, đó là người dẫn đầu ngành luôn là người làm được nhiều nhất cả về lượng lẫn về chất, không ngừng đột phá trong tiếp thị, chiến lược, đổi mới hoặc quản lý.

Tôi đã cống hiến cả đời mình để tìm ra những cách thức hiệu quả nhất và an toàn nhất để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh, cái mà tôi gọi là “dạng đòn bẩy tốt”. Nó giống như hai loại cholesterol khác nhau, một loại gây tắc động mạch và giết chết bạn, còn loại kia giúp chống lại cholesterol xấu.

Đòn bẩy trong kinh doanh cũng vậy. Phương pháp thúc đẩy kinh doanh không phù hợp đã phá nát cả ngành cho vay thế chấp trong khi tôi viết quyển sách này. Bạn cũng sẽ thấy hậu quả tương tự trong trường hợp một công ty đầu tư vào tài sản - dưới dạng máy móc, nhân lực, hay chi phí hoạt động - làm tăng nợ dài hạn mà không chắc rằng hoạt động đầu tư đó có mang về lợi nhuận đủ để bù đắp chi phí hay không, chưa nói đến việc sinh lợi. Điều này là quá rủi ro. Rõ ràng, nếu phương pháp này hiệu quả, tương lai bạn sẽ tươi sáng. Nhưng nếu không, bạn có thể không còn một xu dính túi.

Tôi không dùng loại đòn bẩy kinh doanh nguy hiểm này. Tôi tìm những cách làm mới có thể tăng hiệu quả lên gấp nhiều lần, nhưng với một cái lưới an toàn thật to khiến cho rủi ro gần như bị triệt tiêu. Tôi tìm kiếm những thay đổi giúp cải thiện kết quả ngay khi vừa áp dụng. Đổi mới chỉ có giá trị khi chúng mang lại lợi thế tốt hơn và có thể nhận thấy trên thị trường - một lợi thế mà hy vọng chỉ có bạn mới có.



## SỨC MẠNH CỦA TIẾP THỊ - ĐIỀU MÀ ĐA SỐ MỌI NGƯỜI COI THƯỜNG

Vậy thì chiến lược đổi mới nào sẽ mang lại đòn bẩy kinh doanh hữu ích? Và bạn tận dụng đòn bẩy này như thế nào để nhảy cao hơn đối thủ trên thương trường? Câu trả lời ngay trước mặt bạn, một phần của từ “thị trường”: *tiếp thị*.

Đa số các công ty vừa và nhỏ hoàn toàn không có hoạt động tiếp thị. Số ít còn lại thường tiếp thị theo kiểu truyền thống, đây là cách nói giảm nói tránh của việc “tiếp thị không hiệu quả”. Họ không giám sát kết quả cũng chẳng tìm cách cải thiện *biến số tiếp thị* nhằm mang lại tiếng tăm cho doanh nghiệp. (Biến số tiếp thị là những yếu tố có thể tạo nên những biến đổi lớn trong kết quả). Thậm chí họ còn không biết đến khả năng đó trong tiếp thị. Giống như họ mua một chiếc Jaguar động cơ 12 xi-lanh nhưng chỉ có sáu xi-lanh hoạt động: xe vẫn chạy được, nhưng chỉ cần họ lau rửa động cơ, châm thêm dầu nhớt, họ có thể tăng sức mạnh xe lên gấp đôi, hiệu quả và kinh tế hơn nhiều.



Khi bạn thay đổi phương thức tiếp thị của mình, bạn sẽ thay đổi kết quả. Ngay cả những thay đổi nhỏ cũng có tác dụng. Tôi từng chứng kiến nhiều mục quảng cáo chỉ thay đổi chút ít – viết lại lời chào hàng hay loại bỏ yếu tố rủi ro mà khách hàng nhận thấy trong giao dịch - làm kết quả kinh doanh tăng lên 21%. Ví dụ, thay vì nói “Hãy mua hàng của tôi”, tôi đổi thông điệp tới khách hàng thành “Hãy mua hàng của tôi *ngay bây giờ* bởi vì...”. Kết quả không chỉ tăng 30% - 40% doanh số mà còn tăng ngay tức thì.

Đó mới chỉ là một cách. Tôi còn thấy được doanh thu tăng gấp bốn lần nhờ việc thay đổi bước trung gian giữa chủ doanh nghiệp và thị trường. Chỉ cần thay đổi vài chữ trên tấm bảng hiệu làm tăng số lượng khách bước vào cửa hàng lên gấp ba lần và tăng chất lượng khách lên gấp bốn lần, nghĩa là tăng mức lợi nhuận khách hàng mang lại. Tôi từng thấy một cử chỉ hỏi thăm duy nhất, sau khi không bán được hàng, đã khiến 35% đối tượng ấy quay lại mua hàng. Và việc gọi điện lại cho khách hàng cũng làm tăng 50% doanh thu. Ý chính ở đây là: thay đổi phương pháp tiếp thị, thay đổi kết quả.

Phần lớn chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ không hề biết có bao nhiêu điểm thúc đẩy kinh doanh mà họ có thể tận dụng. Trong mỗi doanh nghiệp, bất kỳ hoạt động mang lại doanh thu nào cũng có nhiều điểm cần cải tiến. Giả sử bạn sở hữu một công ty chỉ đăng một bài quảng cáo trên Những Trang Vàng (Yellow Pages). Một điểm thúc đẩy kinh doanh đơn giản là thay đổi nội dung quảng cáo (những dòng chữ sau tiêu đề). Bạn cũng có thể thay đổi vị trí đăng bài quảng cáo trong trang (từ chiều ngang sang chiều dọc, hay từ trái sang phải). Và cuối cùng, bạn có thể thay đổi vị trí của các thành phần trong chính bài quảng cáo đó. Vậy là có ba điểm thúc đẩy kinh doanh ở đây – và bạn có thể hoàn thiện chúng trước khi nhận cuộc gọi từ khách hàng!

Mục đích của quảng cáo là tạo ra nhiều cuộc gọi, khách đến thăm, email và có rất nhiều điểm thúc đẩy kinh doanh khi khách hàng tìm đến bạn. Tại thời điểm giao dịch, những điều bạn nói hay những hành động bạn làm có thể làm tăng khả năng mua hàng lên tới 75%.

Chúng ta sẽ bàn về tiếp thị kỹ càng hơn trong Chương 8 và 9, nhưng ngay lúc này, tôi có thể chia sẻ với bạn 15 điểm mà tôi phát triển cùng với người bạn và là đối tác của tôi, chuyên gia tiếp thị trên Internet đại tài, Rich Schefren<sup>(1)</sup>. Những điểm này sẽ giúp bạn khẳng định vị trí bản thân, công ty và/hoặc sản phẩm của bạn như một lựa chọn tối ưu trên thương trường, giúp bạn trên cơ đối thủ.

---

## 15 Cách Để Khẳng Định Vị Trí Ưu Việt Của Bản Thân, Sản Phẩm hoặc Công Ty Của Bạn Trên Thị Trường

1. Đặt dòng chữ “Sẵn sàng phục vụ quý khách” vào mọi thứ bạn làm cho khách hàng. Bạn là cố vấn tin cậy suốt đời của họ.
2. Đừng sợ nói ra những gì đối thủ của bạn không nói. Trong mọi giao dịch với khách hàng, hãy nói với họ rằng, “Đây là điều chưa ai nói với quý vị.”
3. Đừng ngại ngợi ca thành tích và giá trị bản thân, nhưng hãy nói trên tinh thần vì lợi ích khách hàng. Hãy tập cách nói một cách khiêm tốn, sao cho có vẻ thành thật và lịch sự, chứ không hống hách.
4. Liệt kê nhược điểm của bạn. Khách hàng là con người, và bạn cũng vậy. Cho nên, hãy thừa nhận nó. Bằng cách ấy, bạn sẽ trở nên thực tế và trung thực trong mắt khách hàng.
5. Tập thói quen xem mọi mối quan hệ đều là đầu tư lâu dài của bạn trên thương trường, chứ không phải chỉ trong một thời gian ngắn. Bạn phải thay đổi quan điểm hoàn toàn.
6. Biết điểm mạnh, điểm yếu của mình và chú trọng vào điểm

---

*1 Tôi thu thập nhiều thông tin từ những tài liệu của Rick khi viết quyển sách này, và tôi muốn cảm ơn anh về những nghiên cứu anh đã thực hiện, những phân tích nổi bật mà anh đúc kết và những bài viết của anh từ thành quả lao động miệt mài này.*

mạnh. Việc này rất đơn giản, nhưng đa số lại không làm được. Họ lún sâu vào việc cố gắng cải thiện khuyết điểm. Điều này không giúp ích được gì cả.

7. Kiểm soát rủi ro. Nhưng bạn phải luôn chú ý đến những rủi ro và nguy hiểm bị bỏ sót trên thị trường, và giúp khách hàng giảm thiểu hay loại bỏ chúng.
8. Dùng càng nhiều số liệu và nghiên cứu càng tốt để nói lên luận điểm, chứng minh lợi thế và thể hiện khả năng của bạn. Luôn nhớ tóm tắt, so sánh và phân tích những thông tin này để mọi người tin tưởng và hành động dựa trên những thông tin đó.
9. Thay lối suy nghĩ chấp nhận hiện trạng bằng một tầm nhìn sắc bén, mới lạ hơn, chiến lược tốt hơn, và thể trận tốt hơn.
10. Không ngừng xây dựng thương hiệu bằng cách hành động nhiều hơn, quan tâm nhiều hơn, cống hiến nhiều hơn.
11. Thành lập liên minh và ban cố vấn. (Chúng ta sẽ bàn về việc nuôi dưỡng những mối quan hệ chiến lược ở Chương 10).
12. Thường xuyên trích dẫn cảm nhận của khách hàng một cách hợp lý. Bạn có thể thu thập những cảm nhận này từ người mua, những người có ảnh hưởng mạnh trong cộng đồng và những bài báo.
13. Thuê người giỏi nhất và trả lương hậu hĩnh, nhưng hãy trả họ chủ yếu dựa trên kết quả công việc.
14. Nếu bạn vô hình, người khác không thể nào tìm đến bạn. Hãy khiến cho mọi người biết đến bạn, sản phẩm hoặc công ty bạn. Hãy thực hiện điều đó một cách hữu hiệu, đúng đối tượng, sao cho xứng đáng với công sức bạn bỏ ra.
15. Học cách tạo ra hình ảnh thành công thật sự - từ trước khi bạn đạt được nó trọn vẹn. Chỉ là vấn đề thời gian mà thôi.

Mười lăm điều ghi nhớ lý tưởng này sẽ giúp bạn chia nhỏ những điểm cần cải tiến. “Sự thay đổi” – một khái niệm chung chung, bao quát và thi vị - sẽ chẳng đi đến đâu cả. Bạn cần những bước cụ thể và rõ ràng để thực thi. Vì vậy, thay vì tập trung vào “sự thay đổi”, hãy chú trọng vào “những thay đổi”.

Lợi ích của những thay đổi (phải là “những” đấy nhé) là đẩy nhanh thành công của doanh nghiệp với tốc độ đột phá. Minh họa thế này, giả sử bạn quyết định tăng hiệu suất của chiếc xe bằng cách thêm vào bộ tua-bin tăng áp và thay bánh xe. Bạn cho rằng cách này sẽ cải thiện sức mạnh và tốc độ của xe. Tuy nhiên, trên thực tế, kết hợp cả hai sự cải tiến cùng một lúc sẽ mang lại kết quả đột phá, bánh xe quay nhanh hơn cộng với sức máy mạnh hơn đồng nghĩa với tốc độ *cao hơn nhiều*. Áp dụng rất nhiều biện pháp cải tiến chính là cách tôi giúp các doanh nghiệp đạt kết quả mỹ mãn một cách nhanh chóng.

## ĐƯA RA CÂU HỎI ĐÚNG VỀ PHƯƠNG PHÁP GIÚP CÔNG TY BẠN THÀNH CÔNG HƠN

Sau khi đọc xong danh sách trên, có thể bạn đang nghĩ, “Trời, 15 điểm hành động thì nhiều quá. Biết bắt đầu từ đâu đây?” Sự thật là ngay cả khi bạn chỉ thực hiện được ba điều, hoặc hai, *thậm chí chỉ một*, bạn cũng đã vượt xa đối thủ của mình. Tại sao? Bởi phần lớn mọi người đều không biết đặt đúng câu hỏi.

Thay vì lập kế hoạch cho tương lai và nghĩ cách thay đổi phương thức hoạt động, đa số doanh nhân cứ mãi tự ngờ vực mình. Trong đầu họ tràn ngập những câu hỏi đi chệch hướng. Họ không ngừng chất vấn bản thân, “Tôi có xứng đáng với công ty này không?” Vấn đề này được chuyển thành nhiều câu hỏi phức tạp hơn như:

- “Liệu tôi có thể duy trì hoạt động của công ty không?”
- “Liệu tôi có thể cạnh tranh với những đối thủ nặng ký này không?”
- “Liệu tôi có thể kiếm được đủ tiền để nghỉ hưu thoải mái, nuôi con ăn học và đi du lịch hai tuần mỗi năm không?”
- “Liệu tôi có thể giữ cho công ty tồn tại không?”

Đừng bao giờ hỏi, “Tôi có xứng đáng với công ty này không?” Thay vào đó, hãy hỏi xem công ty này có xứng đáng *với bạn* không?

Tôi sẽ trả lời câu hỏi đầu tiên của bạn ngay bây giờ: Bạn rất xứng đáng. Vậy thì hãy bắt đầu tỏ ra mình xứng đáng đi!

Một khi nhận ra những gì mình có thể làm với ngân ấy thời gian và công sức, bạn sẽ thấy công ty chính là phương tiện đi đến cuộc sống sung túc nhất mà bạn nằm trong tay. Tại sao bạn không dồn hết tâm trí vào nó?

Đối với những người mới khởi nghiệp, điều đó có nghĩa là tiếp thị. Tiếp thị là chìa khóa để đưa công ty bạn vượt xa ngưỡng chấp nhận hiện trạng của những kẻ thường thường bậc trung. Đừng nghĩ về tiếp thị như một loại chi phí. Tiếp thị chính là *đầu tư*. Với kế hoạch tiếp thị đúng đắn, bạn có thể tăng lợi nhuận của công ty lên đến 200% mỗi năm. Và mỗi khi bạn tăng lợi nhuận, tức là bạn tăng giá trị của công ty lên ít nhất 5 lần so với trước đây.

Để tăng lợi nhuận, bạn cần ghi nhớ câu thần chú sau:

Thay đổi chiến lược, thay đổi kết quả

Không may là phần lớn chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ chẳng hề có chiến lược. Họ làm theo những thủ thuật mảnh khảnh hơn là chiến lược. Tất cả những gì họ làm là thoi thóp cho đến cuối tháng, qua tháng sau lại bắt đầu lại từ đầu, hy vọng mình sẽ vượt qua lần nữa. Họ giống như chàng Tom trong câu chuyện ở đầu chương: chỉ nhìn thấy những gì trước mắt mà bỏ lỡ cơ hội lâu dài.

Là doanh nhân, bạn *cần* có một chiến lược dài hạn chi phối mọi hoạt động trong công ty - từ việc tìm kiếm khách hàng, bán hàng, rồi bán thêm những thứ tốt hơn cho khách hàng nhiều lần sau nữa. Tất cả mọi hoạt động của bạn phải phù hợp với việc triển khai, giữ vững và nâng tầm chiến lược dài hạn đó. Thành công không đến từ câu nói suông, “Tôi phải kiếm ra tiền trong tuần này.” Mà nó thể hiện ở việc bạn có chiến lược, hiểu chiến lược và bám sát chiến lược đó.

Ví dụ, nếu bạn là một nhà sĩ, chiến lược của bạn có thể là “Chúng ta nhằm đến đối tượng trong ngành nha khoa và biến họ thành khách hàng trung thành để tiếp tục bán được nhiều hàng hơn và mang về doanh thu cao hơn. Từ đó, nhiều người sẽ giới thiệu khách đến công ty chúng ta một cách chủ động và có hệ thống. Chúng ta sẽ biết chính xác các bước tiếp theo là gì và chủ động kiểm soát chúng. Tất cả những gì chúng ta làm sẽ mang lại cùng một kết quả đó”. Đây chính là hành động có chiến lược.

Đa số doanh nhân không nhận ra rằng chiến lược là thứ quan trọng nhất. Như Stephen Covey viết trong quyển sách bán chạy nhất của ông, *The 7 Habits of Highly Effective People* (7 Thói Quen Thành Đạt), “Khởi đầu với kết quả bạn mong muốn.” Không có chiến lược cũng giống như quyết định xây nhà mà không biết có bao nhiêu phòng tắm, hay đặt nhà bếp ở đâu. Bạn không thể cứ đóng đinh vào gỗ và hy vọng sẽ có được một căn nhà ra hồn. Nhưng phần lớn các công ty hiện tại hoạt động như vậy. Hãy xem một ví dụ thực tế khác.

*Nhiều năm về trước, khách hàng của tôi là một công ty môi giới kinh doanh vàng bạc. Người chủ này có rất nhiều thủ thuật, mang về khách hàng theo từng đợt, bán được cho họ một lần, rồi lại đi tìm khách hàng mới. Tôi loại bỏ lối suy nghĩ cũ kỹ ấy đi, và thay bằng một chiến lược chuyên nghiệp.*

Ở giai đoạn đầu, chúng tôi tìm những đối tượng khách hàng tiềm năng một cách hiệu quả và ổn định nhất có thể. Chúng tôi chỉ dẫn cho họ cả một quy trình hẳn hoi về sản phẩm, và bán cho họ một lượng đầu tư vừa phải, an toàn và hấp dẫn nhất. Chúng tôi muốn khách hàng của mình cảm thấy thoải mái tham gia. Điều này giúp xây dựng uy tín.

Sau đó, chúng tôi giới thiệu cho họ hợp đồng thứ hai có số lượng lớn hơn và chất lượng tốt hơn, như là bước tiếp theo trong mối quan hệ lâu dài. Dựa vào chiến lược đăng sau mỗi quan hệ này, chúng tôi bắt đầu với việc bán vàng, rồi bạc, rồi những đồng tiền hiếm, rồi cổ phiếu vàng, rồi đến các bộ sưu tập nếu họ thấy hứng thú. Chúng tôi tiếp cận một cách có hệ thống. Giai đoạn đầu tiên không nhằm mục đích bán được một lần rồi thôi, mà là bán và đặt nền móng cho quá trình xây dựng mối quan hệ lâu dài trong tương lai.

Thêm một phần khác của giai đoạn này, chúng tôi nắm bắt mọi tin tức ngoài thị trường. Chúng tôi tổ chức các buổi hội thảo về đầu tư. Đây là thời điểm trước khi đồng tiền vàng Krugerrand bị cấm, và những người đóng dấu lên đồng tiền vàng Krugerrand trở nên giàu sụ. Chúng tôi nhìn thấy cơ hội và tận dụng chúng, khiến cho những người đóng dấu tiền này thanh toán 100% chi phí quảng cáo của chúng tôi trên tờ Wall Street Journal, và tất cả chi phí tiếp thị mà chúng tôi bỏ vào những lá thư gửi đến tận nhà khách hàng, giá trị lên đến hàng triệu đô. Ở mọi thời điểm, chúng tôi có không dưới 20 hoạt động đầu tư khác nhau đang diễn ra - tất cả đều là những phương pháp không theo truyền thống để tạo thanh thế và nhằm đến loại khách hàng cao cấp nhất.

Một khi chiến lược đã lấn bánh, không gì có thể cản chúng tôi lại. Trong khi đối thủ theo sau chúng tôi kiếm được 50 triệu đô doanh thu mỗi năm, chúng tôi kiếm được 500 triệu đô. Chiến lược chính là chìa khóa để thắng cuộc đua, hơn gấp 10 lần.

**CHIẾN LƯỢC ƯU VIỆT: ĐỂ MỌI NGƯỜI BIẾT ĐẾN BẠN**

Bạn có thật sự tin rằng bác sĩ Phil là nhà tâm lý học giỏi nhất và có tay nghề nhất nước Mỹ không? Có thể ông ấy không phải là người giỏi nhất, nhưng chắc chắn là người kiếm được tiền nhiều nhất - thu nhập của ông cao gấp 20, 50, thậm chí 100 lần so với những đồng nghiệp khác trong cùng lĩnh vực. Nhưng sự khác biệt giữa Phil và các bác sĩ khác không phải là kiến thức hay tay nghề, mà là nhờ ông biết cách khẳng định thương hiệu bản thân, và sẵn lòng chia sẻ chuyện đời mình. Nói ngắn gọn: thành công đến từ việc ông được biết đến trên thị trường. Có hàng ngàn những doanh nhân bình thường, những người đã từng “không là ai cả” trên thị trường, đã phấn đấu trở nên ưu việt và hiện đang tận hưởng thành công rực rỡ ngoài sức tưởng tượng. Tin vui cho bạn là một doanh nhân ưu việt là do rèn luyện chứ không phải do bẩm sinh.

Điều quan trọng để đánh bại đối thủ chính là áp dụng chiến lược ưu việt, nghĩa là làm cho công ty bạn có giá trị hơn trong suy nghĩ khách hàng. Bạn muốn nổi bật và hơn hẳn những công ty khác trên thị trường bằng cách tạo tiếng vang cho doanh nghiệp mình, giúp khách hàng phân biệt thương hiệu của bạn với các đối thủ “cá mè một lứa” khác. Tuy nhiên, ưu việt hoàn toàn không có nghĩa là tự cao. Hãy nhìn vào các nhà tư vấn được đánh giá cao trong bất kỳ lĩnh vực nào. Họ thường được trả thù lao hậu hĩnh và sẵn đón nồng nhiệt, bởi vì họ được liệt vào hàng cao cấp trong lĩnh vực mà họ truyền cảm hứng.

Để tôi dùng chính công ty của mình làm ví dụ. Tôi tạo lập tên tuổi cá nhân thành một chuyên viên tư vấn tiếp thị cao cấp, với mức phí cao hơn nhiều so với mặt bằng chung. Nhận thức tên tuổi này một phần nằm ở tâm lý khách hàng, và tôi cần bảo đảm rằng quan điểm đó được duy trì bằng cách tạo nên sự khác biệt giữa các mối quan hệ, đạo đức kinh doanh và mức độ đóng góp của tôi so với đối thủ. Tôi kiểm soát được các mối quan hệ, đồng thời hiểu rõ mình muốn mối quan hệ này đi về đâu. Phần lớn mọi người đều không kiểm soát được những mối quan hệ làm ăn, vì vậy họ buộc phải phản ứng bị động.

Bước đầu tiên bạn phải làm là xây dựng hình ảnh công ty như một nhà tư vấn, một nguồn cung cấp đáng tin cậy, có giá trị và cao cấp nhất. Nhận thức và vai trò này ngay lập tức sẽ khiến mối quan hệ của bạn với khách hàng thay đổi. Từ hôm nay trở đi, bạn phải thay đổi cách bạn nhìn nhận và điều hành công ty, thay đổi cả cách giao dịch với khách hàng để bạn nhận thấy bản thân mình là người đáng tin cậy nhất trong ngành, là một chuyên gia đặc biệt và là “bậc thầy” thật sự.

Tự đáy lòng, bạn cũng phải tin rằng mình đang làm vì những gì tốt đẹp hơn, rằng bạn thật sự quên mình vì mục tiêu phục vụ khách hàng tốt hơn, trọn vẹn hơn so với các đối thủ khác. Tất nhiên, bạn sẽ được đền bù (đó là phần thưởng cho công sức bạn bỏ ra nhiều hơn cho họ), nhưng không có gì so sánh được với chất lượng dịch vụ mà bạn dành cho khách hàng, những người sẽ trở thành trung tâm chú ý của công ty bạn. Mục tiêu của



bạn không thể đơn giản là trở nên giàu có. Mục tiêu của bạn phải là giúp cho cuộc sống hoặc sự nghiệp của khách hàng thịnh vượng hơn, đảm bảo hơn, mãn nguyện hơn để họ nhận được nhiều hơn từ việc kinh doanh, hay từ chính cuộc sống này.

Một đồng nghiệp của tôi và là chuyên gia quốc tế tiếng tăm trong ngành huấn luyện bán hàng, Chet Holmes, nghĩ ra một phương pháp cực kỳ hiệu quả và khéo léo để tạo nên sự ưu việt trong kinh doanh: Chỉ cần đơn giản nói cho khách hàng biết những điều cần lưu ý khi mua một món hàng hay dịch vụ trên thị trường mà bạn đang kinh doanh. Sau đó, bằng mọi cách đảm bảo sản phẩm hay dịch vụ của bạn là lựa chọn duy nhất đáp ứng được (hoặc đáp ứng *trên mức mong đợi* của khách hàng) về những tiêu chuẩn đó.

Rất nhiều thương hiệu nổi tiếng đã áp dụng chiến lược này. Hãy xem chiến dịch “23 hương vị” của Tiến sĩ Pepper. Trước khi bạn biết Tiến sĩ Pepper trộn 23 hương vị khác nhau để tạo ra hương vị đặc trưng, bạn có bao giờ quan tâm đến việc có bao nhiêu hóa chất trong sản phẩm không? Chẳng lẽ bạn sẽ không uống loại thức uống chỉ dùng một loại hương liệu ư? Chắc là không đến mức đó. Trên thực tế, rất nhiều công ty nước giải khát khác cũng pha trộn hàng chục loại hương liệu để cho ra đời sản phẩm, nhưng khi quảng cáo và bao bì của Tiến sĩ Pepper nhấn mạnh yếu tố “23 hương vị”, tức là họ muốn ám chỉ mọi cách thức pha chế khác đều thua kém họ. Chỉ có nước giải khát của Tiến sĩ Pepper mới đáp ứng được tiêu chuẩn nghiên cứu sáng tạo - theo định nghĩa mà Tiến sĩ Pepper đặt ra.

Nếu bạn không thể là công ty *duy nhất* thỏa mãn một số tiêu chuẩn nhất định nào đó, thì bạn phải là người đầu tiên lên tiếng với thị trường về những tiêu chuẩn này và khẳng định bạn hoàn toàn đáp ứng được chúng, trước khi đối thủ của bạn ra tay. Hãy quảng cáo bạn làm được gì, làm như thế nào, tại sao bạn làm và những gì bạn làm mang lại lợi ích cho người mua ra sao. Trong lĩnh vực tiếp thị tính ưu việt, một công ty liệt kê chi tiết quy trình hoạt động kinh doanh - từ lúc nảy sinh ý tưởng cho đến khi sản phẩm tới tay người tiêu dùng - tức là họ đang đặt mình vào một phạm trù khác, không đối thủ nào so sánh được, cho dù quy trình của họ cũng tương tự

như của đối thủ. Là người tiên phong trong việc định nghĩa, mô tả và thực hiện theo quy trình, công ty của bạn sẽ nắm được lợi thế. Những người còn lại sẽ như những bản sao mờ nhạt, và bạn sẽ tạo được thanh thế hơn hẳn. Dưới đây là một ví dụ khác.

Vài năm về trước, tôi đại diện cho một doanh nghiệp có doanh thu hàng triệu đô mỗi năm, chuyên về quần áo và giày dép cao cấp dành cho phụ nữ. Để giải thích cho bằng giá 500 đô dính trên một đôi giày cao gót, chúng tôi phân tích rõ sự khác biệt của chúng. Chúng tôi giải thích rằng nhà sản xuất phải chọn lựa từ hơn 100 miếng da để tìm được một bộ da khớp màu nhau. Thuộc nhuộm của chúng tôi mắc gấp 5 lần giá thị trường. Còn chất lượng vải lụa lót giày đẹp đến nỗi chúng có giá cao hơn 10 lần so với những đôi giày khác.

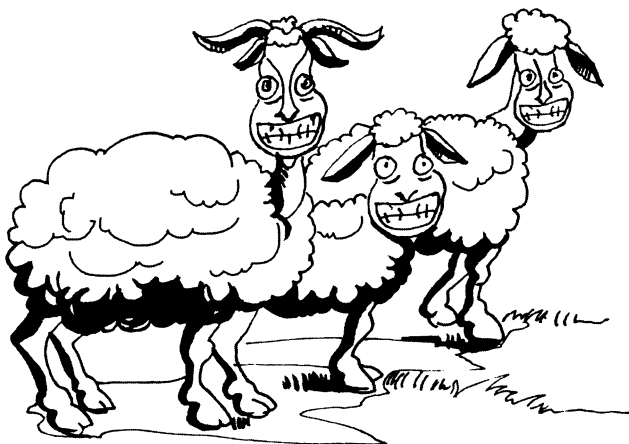
Nhưng đó là cách mọi đôi giày đắt tiền được làm ra. Điểm khác biệt nằm ở chỗ chúng tôi là người duy nhất tiết lộ và tuân thủ quy trình đó (sau đó giải thích và nói cho khách hàng hiểu), và điều này khiến chúng tôi đặc biệt và hấp dẫn hơn – và quả thật, trở nên ưu việt hơn trong mắt khách hàng.

Tiếp theo, tôi đi xa hơn một chút. Tôi miêu tả quá trình nhân viên thu mua phải trải qua để tìm nguồn hàng cho cửa hàng. Tôi kể lại việc họ phải di chuyển hơn 800.000 km mỗi năm, bay nhiều lần tới Châu Âu, Châu Á và Bắc Mỹ (đặc biệt là Chicago và New York). Trong quá trình đó, đội ngũ mua hàng của chúng tôi phải lên xuống tổng cộng 10.000 bậc thang máy bay, xem xét, phỏng vấn và cẩn mẫn đánh giá 80.000 nhà cung cấp khác nhau để chọn ra khoảng 112 món hàng độc đáo và đặc biệt để mang ra bày bán.

Những con số này rất ấn tượng, dù thật sự mà nói, tất cả cửa hàng khác cũng phải thực hiện quy trình y như vậy. Nhưng chúng tôi nổi bật hơn hẳn, áp đảo và chiếm được thế thượng phong, vì chưa có ai từng đưa ra những thông tin này cho khách hàng.

Chúng ta chỉ mới bắt đầu khám phá bề nổi của phương pháp tạo nên sự ưu việt, chúng ta sẽ còn xem xét kỹ hơn ở Chương 8. Bây giờ, bạn hãy nghĩ đến tất cả những cách khẳng định bản thân như một nhà cung cấp ưu việt cho sản phẩm/dịch vụ trên thị trường mình đang khai thác. Bạn sẽ không phải hối hận khi thực hiện điều này.

## ĐỪNG LÀM MỘT CON CỪU



Phần lớn doanh nhân đều là cừu. Họ điều hành công ty bằng cách áp dụng bất kỳ hành động nào họ quan sát thấy trong ngành - không phải vì đó là cách tối ưu, mà bởi đó là tất cả những gì họ biết. Hãy xem ví dụ từ câu chuyện sau.

Một vài năm trước, tôi có một khách hàng trong lĩnh vực phần mềm, công ty của họ đang để nhiều hợp đồng rơi vào tay đối thủ - một công ty khác có đội ngũ bán hàng tốt hơn, nhưng phần mềm bán ra tràn ngập lỗi. Vậy mà công ty đó vẫn gom được rất nhiều hợp đồng. Do đó, công ty đầu tiên đến với tôi và bày tỏ khó khăn. “Chúng tôi biết phần mềm mình sản xuất ra tốt hơn hẳn,” người chủ nói với tôi, “nhưng rõ ràng chúng tôi đang sai lầm ở một điểm nào đó. Chúng tôi có thể làm gì khác không?”

Tôi rất thích nghe câu hỏi đó. Một khi bạn đã sẵn lòng làm những điều khác biệt, cánh cửa cơ hội lập tức mở rộng. Tôi làm việc với họ và phát triển một chiến lược lâu dài. Chúng tôi tìm đến những người đã mua phần mềm kém chất lượng từ công ty họ, và đề nghị họ đổi sản phẩm đó lấy sản phẩm của chúng tôi. Nếu họ đồng ý đổi, chúng tôi sẽ trừ số tiền họ đã trả vào giá tiền của sản phẩm chúng tôi, thậm chí còn trả trước cho họ chi phí chuyển đổi. Khách hàng đáp ứng rất nhiệt tình: Họ nhận ra chúng tôi chú trọng làm ăn về lâu về dài. Kết quả là công ty này lấy lại được tất cả hợp đồng, và đối thủ vẫn ngỡ ngàng chưa hiểu chuyện gì xảy ra.

Trong thời buổi khó khăn, phòng thủ tốt lại càng quan trọng hơn. Bạn không thể để mất những hợp đồng quý giá cho đối thủ. Nhưng sau đây là tin tốt lành: Tất cả những gì bạn phải làm để lấy lại lợi thế cạnh tranh chính là sáng tạo ra những cách làm mới - cũng như khi Larry gói viên đá Zircon bình thường vào chiếc túi nhung sang trọng, đính kèm theo một lá thư lịch thiệp. Dĩ nhiên, chẳng mấy ai lại bỏ công đi tìm phương án thay thế khi họ đang làm ăn phát đạt, nhưng đây chính là lý do tôi cho rằng khủng hoảng kinh tế có cái hay của nó: một cơ hội tuyệt vời để bạn thay đổi lối suy nghĩ của mình.

Nghe có thể khó tin nhưng trong nhiều năm qua, tôi may mắn có dịp phục vụ rất nhiều khách hàng trong hơn 465 ngành nghề khác nhau, hoặc là tham gia trực tiếp hoặc là thông qua công tác tư vấn. Tôi từng làm việc hoặc nói chuyện với hơn 500.000 doanh nhân trong nhiều nhóm ngành, từng hướng dẫn hơn 300 nhà lãnh đạo ngành và gia tăng tài sản cho hơn 1.000 khách hàng cá nhân. Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi giữ lại tất cả thông tin của từng dự án và địa chỉ liên lạc, để dùng đến khi cần. Điều đó có nghĩa là tôi đã từng chứng kiến nhiều chiến lược kinh doanh thực tế, có cái thành công mỹ mãn, có cái thất bại thảm hại, gần như là hơn bất kỳ ai sống trên hành tinh này.

Không may là rất nhiều doanh nhân chỉ biết loay hoay trong cái kén của mình, hoặc như ếch ngồi đáy giếng mà chưa bao giờ thấy được thế giới mênh mông của những ý tưởng mạnh mẽ và mang về nhiều lợi nhuận đang tung hoành trong nền kinh tế ngoài kia. Tôi muốn mình mang lại cho họ không chỉ là một làn gió mới - mà còn là một liều thuốc tẩy cực mạnh!

Xét trên mọi khả năng, có thể việc bạn đang làm chưa đạt mức tối ưu, hoặc tệ hơn, đang gây thiệt hại. Vậy hãy thay đổi nó. Tự tách mình ra khỏi chuồng cừu - bạn sẽ chẳng biết đi đâu khi bị cả đồng len che mắt. Tối ưu hóa và cải thiện những gì chưa thật sự hiệu quả. Sáng tạo và thử nghiệm những cái mới. Phát triển chiến lược lâu dài. Bắt đầu xây dựng đam mê với hoạt động tiếp thị. Và luôn nhớ rằng: Công ty của bạn xứng đáng với điều đó. Đây là thời của bạn.


Còn bây giờ, tôi xin giới thiệu với bạn về một chuyên gia ít người biết đến trong giới kinh doanh: Indiana Jones.

## Tóm tắt những điểm chính

- Tiếp thị, đổi mới và chiến lược là những cách mang lại kết quả kinh doanh. Còn lại tất cả đều là chi phí.
- Giai đoạn 1, tìm cách sử dụng ở mức cao nhất, tốt nhất, đó là tối ưu hóa: chọn ra những gì đang hiệu quả và làm cho nó tốt hơn ở mức n lần; hoặc sửa đổi hay thay thế những gì không hữu hiệu.
- Giai đoạn 2 là đổi mới: tạo ra những đột phá, kiểm soát rủi ro và tìm những ý tưởng mới từ môi trường bên ngoài.
- Thay vì tập trung vào sự thay đổi, hãy chú trọng vào những thay đổi.
- Đặt ra những câu hỏi đúng: không hỏi "Tôi có xứng đáng với mục tiêu này không?" mà hãy hỏi "Mục tiêu này có xứng đáng với tôi không?"
- Xây dựng hình ảnh công ty thành một nhà tư vấn, một nguồn cung cấp đáng tin cậy nhất, có giá trị và cao cấp nhất trên thị trường. Điều bạn đang làm là vì những gì tốt đẹp hơn, và bạn thật sự quên mình vì mục tiêu phục vụ khách hàng tốt hơn, trọn vẹn hơn so với bất kỳ đối thủ nào.

-----

## Thay đổi chiến lược, thay đổi kết quả.

 **Hành động ngay:** Sau khi xem danh sách "15 cách để khẳng định vị trí ưu việt của bản thân, sản phẩm hoặc công ty của bạn trên thị trường", bạn hãy chọn một mục trong danh sách đó và làm ngay bây giờ.

## 3

## Bạn Bế Tắc Vì Không Đủ Doanh Thu?

Bạn còn nhớ phim Raiders of the Lost Ark (Indiana Jones và Chiếc Rương Thánh Tích) không? Nếu có, chắc hẳn bạn sẽ dễ dàng nhớ lại cảnh sau.

Indiana Jones, người hùng của chúng ta, bị mấy gã gian ác, mặt mũi bặm trợn đầu quấn khăn rượt đuổi trong một khu chợ Ai Cập. Trong lúc trốn chạy, Indiana (Indy) lao vào một con đường nhỏ mà không biết đó là ngõ cụt. Chạy đến cuối đường, anh thấy một gã khổng lồ cao hơn 2 mét, hai tay quay hai thanh đao lớn đứng chờ sẵn. Lúc đó, người xem ai cũng nghĩ anh sẽ tiêu đời.

Cho đến khi Indy rút súng ra và bắn gục hắn.

Đây chính là cái tôi gọi là thay đổi cuộc chơi.

Khi bạn rơi vào tình trạng bế tắc vì không có đủ doanh thu, bạn phải thay đổi cuộc chơi. Tôi gọi đây là Trường Đào Tạo Kinh Doanh Indiana Jones. Trong chương này, tôi sẽ chỉ cho bạn cách bắn súng, thay vì tụt vệt trong tuyệt vọng với một gã khổng lồ cao hơn 2 mét, tay cầm hai thanh đao.

Nói một cách ẩn dụ là vậy. Trong trận chiến sống còn với những gã ngu ngốc hung hăng, bạn chỉ có một mình.

Thủ thuật của Indy chính là khái niệm mà bạn cần áp dụng trong kinh doanh: *Bạn có thể thay đổi cuộc chơi chỉ trong chớp mắt*. Phần lớn doanh nghiệp bị bế tắc trong tình trạng không đủ doanh thu là vì họ không biết

cách chào bán sản phẩm hay dịch vụ một cách hiệu quả. Nhưng có nhiều cách để bán hàng hiệu quả! Tùy vào việc bạn kinh doanh cái gì (dù là sản phẩm hay dịch vụ), bán cho ai, và hiện tại bạn đang bán như thế nào, bạn phải đánh giá xem cách thức bán hàng của bạn có phải là phương cách hiệu quả và đạt năng suất cao nhất để tiếp cận, khuyến khích và thuyết phục thị trường mua hàng từ bạn, một lần rồi thêm nhiều lần sau nữa hay không. Và khi nói đến việc bán hàng nhiều hơn, tên gọi của cuộc chơi là “thay đổi”, hay nói đúng hơn là “những thay đổi”.

Khi đối thủ của bạn cứ mãi mê đánh nhau bằng “kiếm”, bạn có thể tiêu diệt họ chỉ bằng một vài thay đổi cơ bản trong những lĩnh vực quan trọng nhất của bất kỳ công ty nào trong thế kỷ thứ 21.

Ai mà biết được một giáo sư khảo cổ học có máu phiêu lưu lại dạy cho chúng ta vài điều về kinh doanh nhỉ?

---

## THAY ĐỔI CÁCH ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG LÀM VIỆC

---

Hãy bắt đầu với điểm dễ thấy nhất: Nếu bạn bế tắc vì không đủ doanh thu, hãy thay đổi cách mà đội ngũ bán hàng của bạn chào mời khách. Cho dù bạn kinh doanh phần mềm máy tính, hay sở hữu một công ty sản xuất gỗ, cho dù bạn lãnh đạo một công ty tiếp thị, hay chỉ là một đại lý tạm thời, thì đội ngũ bán hàng của bạn vẫn là người chịu trách nhiệm bán sản phẩm hay dịch vụ của bạn - và phải bán thật tốt.

Phần lớn công ty làm theo mô hình cơ bản trong việc duy trì đội ngũ bán hàng. Đội ngũ này có thể làm việc trong hoặc ngoài văn phòng, làm việc qua điện thoại hay tiếp xúc với khách hàng trực tiếp; thậm chí có thể là bên thứ ba, bao gồm những nhà cung cấp, nhà sản xuất và văn phòng đại diện.

Nếu bạn dùng bất kỳ loại nhân viên bán hàng nào - và chắc là bạn có - điều đầu tiên bạn phải làm là *huấn luyện cho họ phương pháp tư vấn bán hàng*. Phần lớn mọi người nghĩ về công tác huấn luyện bán hàng đơn giản là giới thiệu cho nhân viên biết về địa bàn hoạt động và catalogue sản phẩm. Tôi có tin tốt lành cho bạn đây: đó không phải là huấn luyện bán hàng.



Tư vấn bán hàng, hay còn gọi là tư vấn hỗ trợ mua hàng, giúp đưa việc bán hàng lên một tầm cao mới. Nó nhấn mạnh nhu cầu của khách hàng và làm thế nào mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không chỉ thỏa mãn những nhu cầu này, mà còn thật sự mang đến cho khách hàng *nhiều giá trị hơn* ngoài phần giá trị hàng hóa mà họ bỏ tiền ra mua. Với phương pháp chủ động này, đội ngũ bán hàng của bạn sẽ không còn nài nỉ khách hàng mua những sản phẩm hay dịch vụ mà có thể hoặc không thể đáp ứng nhu cầu của họ. Thay vào đó, họ sẽ như những nhà tư vấn, đầu tiên là xác định nhu cầu của khách hàng, *sau đó* là đề xuất giải pháp. Đột nhiên, trong tâm trí khách hàng, bạn không còn là một doanh nghiệp na ná những công ty còn lại nữa - bạn chính là người cố vấn tin cậy nhất của họ.

Huấn luyện tư vấn bán hàng và huấn luyện thủ thuật bán hàng truyền thống khác nhau một trời một vực. Chỉ cần chuyển sang bán hàng theo dạng tư vấn, bạn có thể tăng gấp ba, gấp bốn, hay thậm chí gấp năm lần doanh thu của mình. Cho dù đội ngũ bán hàng của bạn làm việc theo cách nào - ngồi tại công ty tiếp khách, hay ngồi nhà gọi điện, dù họ hưởng lương cố định hay tính theo hoa hồng - bước đầu tiên của bạn là huấn luyện họ về tư vấn bán hàng.

Nhưng đừng dừng lại ở đó. Bất kỳ nhân viên phòng ban nào có liên quan đến việc tiếp xúc khách hàng cũng phải được huấn luyện tư vấn bán



hàng, bao gồm nhân viên tiếp tân, nhân viên dịch vụ, nhân viên phục vụ khách hàng, nhân viên phòng kế toán - và còn nhiều nhiều nữa. Trên thực tế, họ đều là những phòng ban chiến lược, đại diện cho hình ảnh công ty, quyết định vị thế và tính ưu việt mà bạn tạo ra trong mắt công chúng trên thị trường.

Bạn có thể lo lắng rằng việc huấn luyện tư vấn bán hàng có thể làm cạn kiệt nguồn lực của mình, nhưng - như nhiều khách hàng của tôi từng ngạc nhiên khám phá ra - chi phí thực tế rất thấp. Thật sự, nó thấp hơn rất nhiều so với lợi nhuận thông thường mà đội ngũ bán hàng của bạn kiếm được chỉ trong vòng 1-2 tháng sau khi áp dụng phương pháp mới. Thường thì chỉ tốn vài trăm đô, cùng lắm là vài ngàn đô, và chi phí đầu tư một lần này có thể biến thành hàng trăm ngàn đô - hay thậm chí cả triệu đô thu nhập cho công ty bạn.

**Hãy nhớ:** Đội ngũ bán hàng là tiền tuyến của bạn. Có đội ngũ bán hàng và nhân viên tiếp xúc với khách hàng không được huấn luyện về tư vấn bán hàng cũng giống như việc điều hành một hãng hàng không mà phi công chưa bao giờ xem sách hướng dẫn lái máy bay.



Nhiều doanh nhân không bận tâm lắm về việc bán hàng vì họ tin rằng đó là một loại hình nghệ thuật, một cái gì đó vô hình mà người ta có thể “có” hoặc là không. May mắn cho chúng ta, họ đã sai. Tư vấn bán hàng là một khoa học mà bất kỳ người nào cũng có thể học và áp dụng một cách

có hệ thống. Đồng thời, nó dựa trên một cảm xúc cơ bản mà con người ta ai cũng có: sự cảm thông.

Mặc dù đã từng chứng kiến mức độ thành công vang dội của việc tư vấn bán hàng lặp đi lặp lại trong hầu hết các ngành hiện hữu, tôi không hề nhận mình là chuyên gia trong lĩnh vực này. Do đó, sau đây là lời khuyên từ một người bạn tốt của tôi, Andy Miller, một trong những bộ óc kinh doanh vĩ đại nhất. Vào năm 27 tuổi, Andy mua một công ty phần mềm Hà Lan, phát triển nó lên mức 24 triệu đô, rồi bán nó đi. Anh từng ngồi vào hàng ghế cố vấn cho bốn tập đoàn khác nhau, điều này mở đường cho anh đặt chân vào những trường đại học đào tạo về bán hàng ở Mỹ - một bộ môn mà 15 năm về trước không ai dạy cả.

Người dạy môn bán hàng phải nghiên cứu về nó, và từ khi bán hàng trở thành một phần trong chương trình đại học, chúng ta bắt đầu khám phá đâu là sự thật và đâu là ngộ nhận. Thông qua những mối quan hệ từ trường đại học, Andy tiếp cận được tất cả những nghiên cứu này và phát triển ra phương pháp của riêng anh. Nếu bạn thật sự học hỏi hệ thống của anh và làm theo những bước hướng dẫn đơn giản này, bạn sẽ nhanh chóng thấy rằng khái niệm của việc tư vấn bán hàng là một ván cờ hoàn toàn mới, khác hẳn ván cờ cũ và hiệu quả hơn rất nhiều.

Tư vấn bán hàng có thể được áp dụng vào bất kỳ công ty nào, trong bất kỳ ngành nghề nào, ở bất kỳ quốc gia nào. Nó luôn phù hợp cho dù bạn đang ở đâu. Tuy vậy, bạn sẽ nhận ra hai khía cạnh thay đổi tùy thuộc vào đất nước và văn hóa:

- Làm sao để xây dựng các mối quan hệ
- Làm sao để đưa ra quyết định

Trong một số nền văn hóa, công ty là một nhà nước chuyên chính thu nhỏ có duy nhất một lãnh đạo tối cao; và trong những nền văn hóa khác, ông chủ làm việc vì nhân viên. Cách nào cũng vậy, bạn đều có thể áp dụng tư vấn bán hàng vào việc kinh doanh.

Để bắt đầu, hãy nhìn vào chiến lược tiếp thị hiện tại của bạn. Cách bạn tiếp thị là yếu tố quan trọng trong triết lý kinh doanh của bạn, *đặc biệt* là

khi bạn gặp bế tắc vì không có đủ doanh thu. Bạn tiếp thị bằng cách để khách hàng tìm đến bạn (“tiếp thị kéo”) hay vươn ra thị trường và giáo dục khách hàng về sản phẩm/dịch vụ của bạn (“tiếp thị đẩy”)? Hãy nhớ rằng, với bất kỳ kỹ thuật nào, tiếp thị là “làm dâu trăm họ”. Một công ty đơn lẻ, với một mục đích và nhu cầu duy nhất, phải tương tác với bao nhiêu là nhu cầu đa dạng của vô số khách hàng trên thị trường.

Bán hàng, ngược lại, là sự tương tác giữa hai cá thể. Nhiệm vụ của người bán hàng là chuyển tải thông điệp tiếp thị khái quát của công ty thành thông điệp cụ thể đến từng khách hàng. Cho dù bạn dùng “tiếp thị nhỏ giọt” với nỗ lực tập trung vào đối tượng cụ thể và tạo uy tín, hay “tiếp thị sóng trào”, tức là bạn liên hệ đồn dập với đối tượng trong một thời gian (nhưng không liên tục), bạn cũng cần tư vấn bán hàng để biến tiếp thị thành giao dịch. Đây là cách duy nhất rút ngắn chu trình bán hàng, tăng tỉ lệ thành công của bạn, loại bỏ khuyến mãi và kết quả là thu được nhiều tiền với tỉ lệ lợi nhuận cao hơn.

Có bốn bước mà đối tượng của bạn sẽ trải qua khi mua hàng:

1. Đối tượng nhận ra họ có nhu cầu.
2. Họ quyết định xem có nên hành động không. (Đối thủ lớn nhất của bạn chính là giữ nguyên hiện trạng - không làm gì cả.)
3. Họ đánh giá các lựa chọn.
4. Họ chọn một nhà cung cấp.

Nếu công ty của bạn bán hàng cho các doanh nghiệp, thứ tự quy trình sẽ khác:

1. Đối tượng đi tới nhà cung cấp mà họ hiện đang tin tưởng.
2. Họ hỏi thông tin qua mạng lưới quan hệ của họ.
3. Họ liên hệ những thương hiệu có tiếng.
4. Họ đi khảo sát một vòng.

Cách nào cũng được – miễn là bạn quen với cách thức mà đối tượng của bạn mua hàng. Bạn phải biết quy trình của họ theo chiều thuận lẫn chiều nghịch. Một khi bạn hiểu người mua sẽ trải qua một quy trình nhất định, bạn phải làm cho chu trình bán hàng của bạn khớp với quy trình

mua hàng của họ. Nếu bạn thất bại trong việc xác định họ đang ở bước nào trong quy trình đó, hành động tiếp theo của bạn sẽ bị lỗi nhịp, và có nhiều khả năng thất bại. Để tôi nói rõ hơn về ý này.

*Một khách hàng cũ của tôi điều hành một công ty chuyên về hồ sơ giới thiệu khóa học trong lĩnh vực huấn luyện biên tập. Họ gửi đi hàng ngàn catalogue mỗi tháng. Sau khi xem catalogue, đối tượng gọi đến nhân viên bán hàng, người có nhiệm vụ tư vấn cho họ. Tuy nhiên, những khách hàng này đã sẵn sàng mua hàng mà không cần được tư vấn. Họ chỉ cần một người nào đó trả lời câu hỏi và đăng ký cho họ thôi.*

Vậy nên chúng tôi thay nhân viên bán hàng bằng nhân viên tiếp tân, đơn giản làm nhiệm vụ giúp khách hàng hoàn tất giao dịch - và doanh thu tăng gấp ba lần. Nhân viên bán hàng hóa ra lại là người cản trở việc bán hàng.

Nói ngắn gọn, nếu bạn muốn nắm quy trình mua hàng của khách, bạn phải hiểu được tâm lý tại sao người ta hành động như vậy: Có lý do nào *thôi thúc* họ thay đổi ý định không? Lý do đó xuất phát từ nỗi đau, sự sợ hãi hay vui sướng? Não bộ con người theo bản năng có xu hướng tránh xa sự đau đớn gấp 100 lần xu hướng tìm kiếm sự vui sướng. Chính điều đó làm cho những gì liên quan đến *sự đau đớn* dễ bán được hàng hơn. Tương tự, nếu bạn cung cấp dịch vụ bảo vệ, tư vấn luật pháp hay bảo hiểm, bạn phải nhớ rằng chính *nỗi sợ hãi* là động lực thúc đẩy khách hàng của bạn.

Mặt khác, bạn có thể nghĩ về sự vui sướng như là tầm nhìn của khách hàng. Có rất nhiều người nhìn xa trông rộng, họ muốn được xem là người đi trước. Họ cũng có động lực mua hàng. Là người bán hàng tài năng, bạn cần khám phá ra khách hàng muốn gì. (Hãy nhớ rằng, khách mua hàng theo lý của họ - không phải theo lý của bạn).

Bạn đã bao giờ nói chuyện với một công ty, nhận ra rằng nó có vấn đề, và tự hỏi tại sao họ không sửa chữa vấn đề đó không? Thường là do họ muốn né tránh. Sau đây là một ví dụ. Bạn hiếm khi điều trị những vết đứt do bị giấy cắt hay những vết xước nhỏ. Nếu bạn bị bỏng độ hai, bạn có thể đắp nước đá hoặc lô hội (aloe vera). Nhưng nếu bạn bị gãy xương, bạn phải đi cấp cứu, đúng không? Vậy có bao nhiêu người ngồi lật Những Trang Vàng để xem dịch vụ y tế nào tốt trước khi họ đi cấp cứu? Rất ít, bởi sự đau đớn buộc họ phải hành động. Họ làm mọi thứ để sửa chữa vấn đề.

Cho dù là bị gãy xương hay bị sáp nhập công ty, bạn phải nhận ra rằng nỗi đau, sự sợ hãi hay vui sướng (theo thứ tự đó) khiến người ta hành động, và mức độ hành động sẽ tương ứng với mức độ đau đớn, sợ hãi hoặc vui sướng của họ. Bạn có nhớ đoạn phim sinh học quay cảnh con a-míp tiến gần đến đường ngọt và tránh xa giấm chua không? Khái niệm này thậm chí đúng ở mức độ tế bào.

Bán hàng chính là xây dựng mối quan hệ, nên bất kỳ ai xây dựng được mối quan hệ vững bền nhất sẽ bán được hàng nhờ chiếm được lòng tin của khách. Người ta mua hàng từ những người mà họ tin tưởng, và từ những người giống họ nhất. Yếu tố này thật ra có lợi cho bạn, bởi vì nhờ đó mà bạn dễ dàng biết được ai thật sự muốn mua và ai chỉ tìm hiểu cho biết sản phẩm và thị trường mà thôi. Nếu thật sự khách hàng muốn mua, họ sẽ giải bày tâm sự với bạn. Nhưng nếu họ chỉ có ý định tìm hiểu thông tin, họ sẽ không nói bất kỳ điều gì về bản thân họ và thứ họ tìm kiếm - họ sẽ giữ khoảng cách với bạn.

Tôi học được điều này từ ông của mình, một người làm nghề chăn cừu và lợn. Cừu chỉ đẻ mỗi năm một lần, thỉnh thoảng cũng có sinh đôi. Nếu sinh đôi, cừu mẹ sẽ chọn nuôi một con và bỏ rơi con còn lại. Ông tôi cho những con cừu bị bỏ rơi bú sữa bình, và ông luôn đặt cho mỗi con một cái tên, trong đó có Lamby. Đến lúc phải đem cừu ra giết thịt, ông không thể để Lamby đi. Trong bán hàng, một khi đã thiết lập mối quan hệ, người mua sẽ cởi mở, thành thật, họ nhớ tên của bạn và như thế là bạn thành công. Nếu không, xem như bạn chuẩn bị vào lò mổ - chẳng qua là bạn chưa biết mà thôi.

Những thành kiến xấu về người bán hàng phải được loại bỏ. Khi bạn bị ốm và tới bác sĩ, bạn có làm ra vẻ bí ẩn và mặc cho bác sĩ đoán bệnh không? Tất nhiên là không - bạn muốn bác sĩ hỏi thêm về bạn để chẩn bệnh đúng. Sau đó, bạn quyết định mình sẽ làm gì để khỏi bệnh.

Đó chính là tư vấn bán hàng: giúp đối tượng có được cái họ muốn, hỗ trợ việc chữa bệnh. Tôi xem mình như một bác sĩ, luôn tìm cách giúp đỡ khách hàng. Nhưng nếu khách hàng không tin tưởng tôi, nghĩ tôi chỉ là kẻ bán hàng dẻo miệng, anh ta sẽ giấu nhem thông tin tôi cần để hỗ trợ và đưa ra giải pháp tốt nhất cho vấn đề của anh ta. Sau đây là một ví dụ.

Gần đây tôi nhận được một cuộc gọi tại thời điểm mà nhiều doanh nghiệp có nguy cơ phá sản. Một khách hàng tiềm năng gọi cho chúng tôi và hy vọng chúng tôi có thể đưa ra lời khuyên cho cô nhằm tìm cách đối đầu với một đối thủ nặng ký đang lăm le hất cẳng doanh nghiệp của cô. Mọi chuyện thật rủi ro: Nếu không có sự giúp đỡ của chúng tôi, doanh nghiệp này chắc chắn thua lỗ, nhưng nếu chúng tôi có thể giúp cô ấy vượt qua, cô ấy có thể giữ được các khách hàng lớn mà đối thủ đang lôi kéo, chúng tôi sẽ có một khoản thù lao hậu hĩnh.

Thế là tôi cầm ống nghe và hỏi, “Chị có thể kể cho tôi nghe về công ty của chị và những gì chị biết về đối thủ không?”

Đối tượng có vẻ do dự. Cô nói sơ sơ về tình hình, nhưng rõ ràng không muốn tiết lộ quá nhiều. Tôi hỏi thêm vài câu nữa, “Chị biết được bao nhiêu về dịch vụ của đối thủ? Chị thấy họ đang tiến hành những hoạt động tiếp thị nào? Còn về phần chị thì sao?”

Vậy mà tôi vẫn chỉ nhận được những câu trả lời nửa vời. Dần dần, tôi bắt đầu nhận ra rằng đối tượng đang cố giữ lại những thông tin chính yếu vì cô nghĩ mình sẽ thất thế trong mối quan hệ khi nói ra quá nhiều. Nhưng nếu không nắm rõ toàn bộ vấn đề, không cách gì tôi đưa ra giải pháp cho cô được. Tôi nói, “Nghe này, tôi hiểu sự do dự của chị, nhưng tôi không thể giúp gì cho công ty chị nếu tôi không hiểu rõ về nó. Sự thành thật của chị không có hại gì cả mà chỉ là tôi có giúp được gì cho chị hay không.”

Chỉ với lời cam đoan đơn giản đó, mọi thứ đã thay đổi, vị khách hàng bắt đầu mở lòng hơn. Chúng tôi phát hiện ra rằng tình huống của cô chính là lĩnh vực chuyên môn của chúng tôi, thế nên chúng tôi thỏa thuận một hợp đồng có lợi cho cả đôi bên.

Câu chuyện này nghe có vẻ nhàm chán trong một quyển sách về kinh doanh. Nhưng tôi chia sẻ với bạn vì nó nhấn mạnh hình ảnh mà tôi muốn bạn xây dựng cho bản thân: Bạn là một bác sĩ chăm sóc cho bệnh nhân/khách hàng, những người tin tưởng rằng bạn là người cung cấp sản phẩm/dịch vụ đúng đắn và họ cảm thấy an toàn, thoải mái, yên tâm với sự chăm sóc của bạn. Nhưng ngay cả một bác sĩ cũng không thể chẩn đoán mà không có thông tin chính xác, thế nên doanh nhân chúng ta phải có đủ dũng khí để đặt ra những câu hỏi khó cho khách hàng. Bạn đang gặp vấn đề gì? Bạn đang bị đau ở đâu? Tôi có thể giúp gì cho bạn?

Là người bán hàng, bạn phải biết tường tận câu chuyện, nếu không sẽ có hiểu lầm, và bạn sẽ chẩn đoán sai, kê đơn hấp tấp và cho nhầm thuốc. Nếu khách hàng ép bạn đưa ra lời khuyên khi chưa có đầy đủ thông tin, cuối cùng thì chính họ tự ngăn mình không thu được kết quả tốt nhất. Họ sẽ không tìm được giải pháp thỏa đáng nhất cho vấn đề gặp phải, và họ sẽ cảm thấy không thỏa mãn.

Có ba yếu tố chính trong tư vấn bán hàng: trình bày, đánh giá và giao dịch (không bắt buộc phải theo thứ tự đó). Để tôi giải thích lý do tại sao những yếu tố này khi kết hợp lại mạnh mẽ hơn gấp bội bất kỳ phương thức bán hàng nào khác.

Hãy tưởng tượng có ba công ty:

- Công ty 1 có chu trình bán hàng dài 4 tháng, và 90% thương vụ thành công.
- Công ty 2 có chu trình bán hàng dài 8 tháng, và 60% thương vụ thành công.
- Công ty 3 có chu trình bán hàng dài 14 tháng, và 2% thương vụ thành công.

*Công ty 1 biết những gì mà hai công ty kia không biết?*

Công ty 1 chọn phương thức tiếp cận “Cho và nhận”. Họ yêu cầu nhân viên tư vấn bán hàng bắt đầu bằng cách đánh giá thông số giao dịch: Khi mua hàng thì khách giải quyết được vấn đề gì? Khách hàng muốn đạt được gì từ việc mua bán này? Sau đó, Công ty 1 sẽ chốt đơn hàng bằng cách đảm bảo rằng khách hàng sẽ mua từ Công ty 1 nếu họ có thể thỏa mãn tất cả những yêu cầu đề cập trong quá trình đánh giá. Cuối cùng, Công ty 1 trình bày về sản phẩm/dịch vụ.

Công ty 2, ngược lại, bị bế tắc trong cách tiếp cận truyền thống là đánh giá, trình bày, rồi giao dịch. Cách này đơn giản là không hiệu quả bằng.

Và Công ty 3 trình bày rồi đến đánh giá và bán hàng – đây là thủ thuật yếu nhất.

Tư vấn bán hàng cho phép bạn gây ấn tượng với khách hàng về giá trị của sản phẩm/dịch vụ một cách cụ thể. Nếu không làm vậy, bạn không thể nào tạo ra sự khác biệt so với những người khác trên thị trường. Bạn chỉ biết lấy giá cả

*làm yếu tố khác biệt, và sau đó là chiết khấu. Mặt hạn chế của chiết khấu tệ hơn nhiều so với những gì bạn nghĩ.*

Như bạn có thể thấy từ ví dụ của ba công ty trên, mô hình “Cho và nhận” mang đến những lợi ích rõ ràng cho bạn và khách hàng. Nó cũng phù hợp với cả những công ty lớn. Phần lớn những người mua lâu năm thích phương pháp này vì nó loại bỏ được việc thương lượng, chiết khấu, và không phí thời gian của họ.

Có nhiều yêu cầu để thực hiện phương pháp “Cho và nhận” thành công. Đầu tiên, bạn phải luôn nhớ rằng, về bản chất, nó là quy trình bán hàng hiệu quả; không có một phương pháp nào làm vừa lòng tất cả mọi người. Nó cũng không phải là những bước định sẵn, mà vấn đề là đội ngũ của bạn bán hàng thành công đến mức nào. Bạn cũng cần phải biết rút lui khi cần. Và đừng e ngại hỏi những câu hỏi khó. Nếu bạn hỏi những câu “động não”, khách hàng sẽ cần nhiều thời gian hơn để suy nghĩ câu trả lời trước khi đáp lại. Mặc dù đa số chúng ta cảm thấy khó chịu với sự im lặng, nhưng đôi khi im lặng là một điều tốt.

Cách tiếp cận “Cho và nhận” cho bạn thêm cơ hội để tìm hiểu tính cách khách hàng. Độ dài của quy trình sẽ khác nhau tùy thuộc vào tính cách của khách hàng, và vì vậy, bạn phải học cách thích nghi. Những câu hỏi bạn đặt ra sẽ dựa trên mỗi loại khách hàng. Hãy luôn áp dụng Quy tắc vàng:

*Đối xử với người khác theo cách mà họ muốn được đối xử.*

Bạn phải tìm hiểu nhu cầu thật sự của khách hàng, dù bạn có thể không thích những gì bạn nghe. Và luôn chuẩn bị tinh thần để nói chuyện với khách hàng khi bạn không thể đáp ứng nhu cầu của họ. Đạo đức nghề nghiệp là phải trung thực với khách hàng về những gì bạn làm được và không thể làm được - và hơn thế nữa, hãy thành thật với chính bản thân mình.

Tôi sẽ tóm gọn những tiền đề của tư vấn bán hàng trong vài điểm đơn giản mà hiệu quả sau.



---

## Những điểm chính cần ghi nhớ khi tiến hành tư vấn bán hàng

- Bạn là một cố vấn chuyên nghiệp, không phải là một người bán hàng.
- Làm việc như một bác sĩ, chiếm được lòng tin bằng cách thể hiện sự tự tin vào khả năng của bạn, chẩn đoán vấn đề kỹ càng, và đưa ra đơn thuốc mà không hề do dự hay sợ bị từ chối.
- Chú trọng vào khách hàng, thay vì mãi mê vào giao dịch.
- Không giao dịch được thì không sao cả.
- Kiên quyết trong việc nói chuyện cởi mở và chân thành. Cả bạn lẫn khách hàng đều phải xem xét kỹ lưỡng từng chi tiết nhỏ của vấn đề.
- Bạn và khách hàng phải có cùng quan điểm kinh doanh
- Chơi công bằng, hoặc nghỉ chơi.
- Không thực hiện những giao dịch xấu.
- Họ bán cho bạn - bạn không bán cho họ.
- Tin vào lời cam kết giữa hai bên (nói cách khác, không nên thực hiện giao dịch trừ phi bạn biết rằng, khi bạn dắt khách hàng tới nguồn nước, họ sẽ uống.)

-----

Hãy nhớ rằng những quy tắc đơn giản này có thể cách mạng hóa toàn bộ triết lý về bán hàng của bạn. Chẳng bao lâu sau, bạn sẽ vững vàng trên con đường thay đổi cách thức đội ngũ bán hàng của bạn làm việc.

---

## THAY ĐỔI PHƯƠNG PHÁP QUẢNG CÁO

Giả sử bạn đã huấn luyện lại đội ngũ bán hàng để chú trọng vào tư vấn bán hàng. Tuyệt vời! Nhưng đó chỉ mới là bắt đầu. Khi bạn bế tắc vì không đủ doanh thu, bạn cần thay đổi nhiều hơn nữa. Thật nhiều.

Sau bán hàng, yếu tố quan trọng tiếp theo trong doanh nghiệp là quảng cáo, một phương pháp đơn giản khác để mang về khách hàng hoặc doanh thu. Tuy vậy, đa số những phương pháp quảng cáo mà chủ doanh nghiệp hay áp dụng hoàn toàn không hiệu quả - và họ không nhận ra điều đó vì họ không có những tiêu chí đánh giá mức độ thành công của chiến dịch quảng cáo của mình.

Quảng cáo phải chú trọng vào người xem, làm cho họ thấy lợi ích đạt được khi liên hệ với bạn. Bằng cách thay đổi bản chất quảng cáo và hướng người xem tới những hành động mong muốn ngay lập tức, bạn có thể tăng doanh thu lên đến 30-50% hoặc nhiều hơn, rất nhanh, mà không cần tăng chi phí quảng cáo. Tôi thích nghĩ về việc quảng cáo hiệu quả như một loại thuốc nổ ngầm; nó có những tiềm năng to lớn mà rất ít công ty biết cách tận dụng. Nên khi bạn làm được điều này, bạn sẽ giải phóng sức mạnh bùng nổ khiến doanh thu của bạn tăng lên gấp bội.

Nếu quảng cáo hiện đang là yếu tố thúc đẩy doanh thu chính của bạn, bạn có thể tạo ra những thay đổi nhỏ và dễ dàng một cách đáng kinh ngạc nhưng lại mang đến kết quả to lớn - và bạn không phải tốn một xu nào. Có bảy yếu tố mà bạn có thể áp dụng ngay, mỗi yếu tố này có thể tăng doanh thu từ 20% đến 500%.

## Bảy cách đẩy mạnh quảng cáo

1. **Viết tiêu đề hay.** Cho dù phần còn lại của mẫu quảng cáo của bạn có hay đến thế nào đi chăng nữa thì người xem cũng sẽ không bao giờ đọc nếu họ không thích dòng tiêu đề. Tiêu đề của bạn phải ngay lập tức truyền tải đến đối tượng những lợi ích cụ thể, hấp dẫn và to lớn nhất mà họ có được khi liên hệ với công ty bạn hay mua sản phẩm. Tiêu đề phải thật thu hút, phải có những từ hay cụm từ khóa nổi bật trên trang giấy. Bởi vì tiêu đề cực kỳ cần thiết nên tôi sẽ đưa ra hơn 10 ví dụ của những tiêu đề thành công nhất tại thời điểm hiện nay, nhưng trước tiên, hãy xem qua sáu công cụ khác nữa mà bạn có thể dùng.
2. **Tự tách biệt mình.** Tạo cho mình sự khác biệt so với những đối thủ còn lại bằng cách đưa ra những hạn chế trên thị trường mà chỉ có bạn mới thật sự có thể đáp ứng. Đưa ra những tiêu chuẩn mua hàng cho đối tượng, để chỉ có bạn, công ty, hay sản phẩm của bạn mới có thể thỏa mãn. Chú trọng vào một nhu cầu cụ thể, quan trọng nhất mà thị trường đang thiếu và đáp ứng nó.
3. **Đưa ra bằng chứng để xây dựng uy tín.** Cung cấp những chứng cứ cho quảng cáo của bạn, bao gồm cảm nhận của khách hàng, nhận định của chuyên gia, trích dẫn những bài báo viết về sản phẩm của bạn. So sánh kết quả hoạt động, hình thức kinh doanh hay việc hỗ trợ khách hàng của bạn với đối thủ.
4. **Giảm rủi ro cho khách hàng.** Nhận trách nhiệm về mình. Nói với khách hàng rằng bạn sẵn sàng hoàn lại tiền nếu họ không hài lòng. Nếu cách này không khả thi, hãy đưa ra cam kết cho một vài phần trong giao dịch hay sản phẩm của bạn. Việc gánh thay khách hàng những rủi ro sẽ mang đến doanh thu cao hơn (và nhanh hơn), ngay cả khi bạn đã tính đến một tỉ lệ nhỏ khách hàng lợi dụng đặc quyền này để dùng thử rồi thôi. Tôi đã thấy những công ty tăng doanh thu lên hơn 500% chỉ bằng cách đưa thêm một yếu tố chống rủi ro hấp dẫn, hiệu quả

và có một không hai. Phần lớn đối thủ của bạn không giải quyết được nỗi sợ hãi trên thị trường và vì thế mà hạn chế sức mua, do đó bạn sẽ có lợi thế hơn hẳn nếu bạn làm được điều này.

**5. Kèm theo lời kêu gọi hành động.** Bây giờ đối tượng đã xem qua quảng cáo hay ghé thăm trang web của bạn, tiếp theo sẽ là gì? Đừng để hành động kế tiếp của họ trở nên mơ hồ. Thị trường luôn chờ đợi những chuyên gia đáng tin cậy ra tay dẫn dắt, vậy bạn hãy cầm bánh lái và hướng dẫn cụ thể. Hãy nói cho khách hàng biết chính xác họ phải làm gì, tại sao họ phải làm việc đó, và họ sẽ nhận được lợi ích gì từ việc hành động – và những hiểm nguy hay thiệt hại nào sẽ xảy ra nếu họ chần chừ. “Gọi cho chúng tôi ngay!”, “Ghé thăm cửa hàng chúng tôi!”, “Đặt hàng ngay lập tức!”, “Đặt hẹn để được tư vấn!”. Những dòng này nghe có vẻ lạc hậu, nhưng không phải là không có lý do mà nó vẫn còn được sử dụng cho đến ngày nay.

**6. Đưa ra lợi ích cộng thêm.** Cho dù đó là phiếu mua hàng ưu đãi, giảm giá, gia tăng thời hạn bảo hành, sản phẩm hay dịch vụ tặng kèm với sản phẩm chính, hay lời hứa về những quyền lợi đặc biệt cho những người nhanh tay (“Hãy là một trong 5 người gọi đến đầu tiên và nhận ngay sổ tay miễn phí!”, “Trở thành thành viên VIP/Bạch Kim với quyền lợi ưu tiên được đảm bảo cả đời!”), những lợi ích cộng thêm này bên cạnh nội dung quảng cáo sản phẩm/dịch vụ hấp dẫn sẽ giúp nhân doanh thu của bạn lên gấp nhiều lần.

**7. Tóm tắt bài chào hàng của bạn.** Bằng cách tóm tắt bài chào hàng ở cuối mục quảng cáo, bạn sẽ nắm bắt được cơ hội “mua hàng” của khách: nhắc lại vấn đề mà bạn có khả năng giải quyết, lợi ích mà người mua có thể nhận được, những yếu tố chỉ có được mà không mất gì. Rồi một lần nữa, kêu gọi họ hành động ngay.

-----

## THAY ĐỔI TIÊU ĐỀ QUẢNG CÁO

Nếu đã từng đến một buổi nhạc Rock, bạn sẽ biết rằng phần trình diễn mở màn chỉ nhằm mục đích “làm nóng” sân khấu cho sự kiện chính. Nhưng bạn đến đó vì một lý do duy nhất: xem chủ đề chính của buổi biểu diễn.

Tiêu đề quảng cáo của bạn cũng có mức độ quan trọng tương tự. Tiêu đề thích hợp sẽ khiến đám đông bùng nổ.

Khi bạn ngồi xuống và viết tiêu đề, hay khi bạn xem lại tiêu đề do người viết bài quảng cáo gửi tới cho bạn, sẽ rất hữu ích nếu bạn nhớ lại những ví dụ thành công tốt bậc đã mang lại kết quả mỹ mãn cho những công ty khác. Sau đây là 10 tiêu đề ưa thích nhất của tôi, trích dẫn với sự cho phép từ quyển *How to Write A Good Advertisement*<sup>(2)</sup> (Làm Sao Để Viết Một Quảng Cáo Hay) của Victor O. Schwab.

### 10 Tiêu Đề Quảng Cáo Tuyệt Vời Đã Mang Lại Thành Công Rực Rỡ Trong Kinh Doanh

1. **“Làm thế nào để được lòng bạn bè và ảnh hưởng người khác.”** Tiêu đề này giúp cho quyển sách nổi tiếng có tên trùng với tiêu đề bán được hàng triệu bản. Nó có sức hút mạnh mẽ và rõ ràng: Chúng ta ai cũng muốn được lòng bạn bè và ảnh hưởng đến người khác. Tuy nhiên, nếu không có chữ “Làm thế nào”, tiêu đề này sẽ trở thành một câu hô hào cũ rích.
2. **“Một sai lầm nhỏ khiến người nông dân tốn 3.000 đô một năm.”** Một khoản phí đáng kể đã được đầu tư thành công vào quảng cáo này trên tạp chí nhà nông. Đôi khi, ý niệm bù đắp, giảm thiểu hay triệt tiêu “nguy cơ thua lỗ” còn

<sup>2</sup> Sách do NXB Wilshire Books xuất bản lần đầu tiên vào năm 1985, phiên bản bìa mềm có bán trên trang Amazon.com và tôi khuyên bạn nên chạy, chứ không phải đi, đến máy vi tính gần nhất và đặt hàng chuyển phát nhanh.

cuốn hút người xem hơn nhiều so với “triển vọng thu được lợi ích”. Như chủ công ty đường sắt (khi ngành đường sắt còn thịnh vượng) kiêm Thượng nghị sĩ Mỹ Chauncey Depew đã từng nói, “Tôi chẳng thèm thức trắng đêm chỉ để kiếm 100 đô, nhưng tôi sẵn sàng thức suốt 7 đêm để khỏi bị mất nó”.

Và như Walter Norvath đã viết trong Six Successful Selling Techniques (Sáu Phương Pháp Bán Hàng Thành Công), “Người ta sẽ chiến đấu mạnh mẽ hơn nhiều để bảo vệ những gì họ đang nắm trong tay hơn là để đạt được những gì tốt hơn mà họ chưa có.” Đúng là phần lớn mọi người cảm thấy dễ dàng lấy lại những gì đã mất hơn là đạt được lợi nhuận mới. Bạn hãy tận dụng điểm này.

3. **“Có bao giờ bạn “câm như hến” trong một bữa tiệc không?”** Tiêu đề này ám chỉ vô số người e dè, ngượng ngáp, không biết giao tiếp trong xã hội, người xem sẽ nhủ thầm, “Đang nói về mình đây mà!” Bạn hãy để ý tiêu đề này ở dạng câu hỏi. Nó đưa ra một câu hỏi, và người ta muốn thấy câu trả lời. Nó khơi gợi sự tò mò và hứng thú về nội dung tiếp theo, vậy là bạn đã đạt được mục đích, không cần những lời giới thiệu dài dòng.

Tiêu đề ở dạng câu hỏi độc đáo là những thử thách khó lòng bỏ qua, cũng không thể trả lời ngắn gọn có hoặc không, và - thậm chí không cần đọc thêm nữa - ngay lập tức liên quan trực tiếp đến người đọc.

4. **“Bạn có phạm những lỗi tiếng Anh này không?”** Một lần nữa, đây là một thách thức trực tiếp. Bây giờ, bạn hãy đọc lại tiêu đề và bỏ từ quan trọng “này” đi. Từ khóa này chính là nam châm hút bạn vào mẫu quảng cáo. Đối tượng khi đọc sẽ nghĩ, “Những lỗi cụ thể này là gì?” “Mình có mắc phải chúng không?” Và hãy để ý, tiêu đề này hứa hẹn mang lại những thông tin cá nhân bổ ích, chứ không phải chỉ là “quảng cáo suông”. Ở đây tôi gọi là “sức hút của sự cụ thể”. Bạn thấy nó cuốn hút người đọc đến mức buộc họ phải đọc phần tiếp theo của quảng cáo.

Nhiều tiêu đề hay nhất bao gồm những từ hay cụm từ rất cụ thể, hứa hẹn chia sẻ với bạn một hay nhiều điều như: bằng cách nào, ở đây, những điều này, cái nào, yếu tố nào trong số này, ai, ai khác nữa, ở đâu, khi nào, cái gì, tại sao. Ngoài ra, những cụm từ sau cũng mang lại hiệu quả thu hút sự chú ý mạnh mẽ: số ngày, số buổi, số giờ, số phút, số tiền, phương pháp, loại.

“Sức hút của sự cụ thể” rất đáng để bạn quan tâm, không chỉ ở câu chữ, mà còn ở ý tưởng của tiêu đề. Ví dụ, hãy so sánh sức hút của “Chúng tôi sẽ giúp bạn kiếm được nhiều tiền hơn” với “Chúng tôi sẽ giúp bạn trả tiền thuê nhà”.

- 5. “Khi các bác sĩ cảm thấy không khỏe, họ sẽ làm những điều này.”** Đây là bí quyết thành công của mẫu quảng cáo nổi tiếng này? Đầu tiên, có một nghịch lý ở đây bởi vì chúng ta hiếm khi nghĩ rằng bác sĩ lại có sức khỏe kém. Và khi họ không khỏe, những gì họ làm sẽ là những việc làm đúng đắn và đáng tin cậy, thông điệp này chứa đựng sự uy tín và cảm giác yên tâm. Hãy chú ý đến lời hứa mang lại hiệu quả trong câu “Họ sẽ làm những điều này.”

Thứ hai, cách dùng từ rất thân thiện “không khỏe trong người” gây được sự chú ý; nó nghe rất “người”, rất tự nhiên. Nó cũng tạo sự ngạc nhiên bởi quảng cáo thường được viết một cách gượng ép. Nhiều tiêu đề thất bại trong việc níu chân người đọc bởi cách dùng từ ngữ quá nhàm chán; cả từ ngữ lẫn cách diễn đạt và ý tưởng của nó quá thông dụng. Trên thực tế, mẫu quảng cáo này chỉ thu hút được phân nửa số khách hàng khi họ tiến hành một thử nghiệm, đổi câu “Khi các bác sĩ cảm thấy không khỏe trong người” thành câu “Khi các bác sĩ cảm thấy bất ổn.”

Vì ý tưởng dùng những từ ngữ “bất ngờ” rất đáng được quan tâm, chúng ta hãy cùng xem thêm vài ví dụ nữa.

- Với một quyển sách về cách giảm cân theo khoa học, từ “bụng phệ” nghe không được trang nhã cho lắm, nhưng đã được chứng minh là có khả năng khiến nhiều người đọc.

- Với một quyển từ điển, một từ duy nhất (“củ hành”, “lợn nuôi”, “chim bồ nông”, “chồn hôi”, “kanguru”, v.v...) được in đậm làm tiêu đề cho từng mẫu quảng cáo nhỏ trong chuỗi các bài quảng cáo. Bạn không thể không thấy nó, và bạn muốn biết nó là gì. Bài quảng cáo sau đó đưa ra những định nghĩa đơn giản và rõ ràng trích trong quyển từ điển đó.
- Với một quyển sách dạy đánh gôn: “Đừng cảm ràm về trình độ chơi gôn của bạn trong năm nay!”

**6. “Đảm bảo xuyên qua được bằng, bùn, hay tuyết nếu không chúng tôi sẽ trả tiền cho dịch vụ kéo xe bạn lên!”** Nếu bạn có thể đảm bảo sản phẩm của mình cực tốt, hãy nói mạnh mẽ và nói ngay trên tiêu đề. Đừng chuyển nó xuống hàng thứ yếu. Nhiều sản phẩm đưa ra chế độ bảo hành rất độc đáo - nhưng quảng cáo của họ không tận dụng được thế mạnh đó.

**7. “Mạng sống của một đứa trẻ có đáng giá 1 đô đối với bạn không?** Tiêu đề đánh thép này được một dịch vụ thay thắng xe sử dụng. Nó có sức hút về mặt cảm xúc mạnh mẽ, khiến người khác phải suy nghĩ về việc mạng sống của một đứa trẻ có thể bị cướp đi trong tai nạn gây ra do thắng không ăn.

**8. “Có sáu dạng nhà đầu tư - Bạn thuộc nhóm nào?”** Quảng cáo này thu hút được lượng người quan tâm đông đảo. Các nhà đầu tư sẽ xem xét những đặc điểm của từng nhóm được miêu tả trong mẫu quảng cáo, sau đó họ tìm hiểu thêm về chương trình được thiết kế phù hợp cho mục tiêu đầu tư của nhóm họ.

Tiêu đề này cũng minh họa việc “nói về đối tượng chính”, hay “nói về bạn”. Nhiều tiêu đề hấp dẫn thường bao gồm một trong những từ sau - “bạn”, “của bạn” hay “chính bạn”. Ngay cả khi chủ ngữ ở ngôi thứ nhất (ví dụ, “Làm thế nào mà tôi cải thiện trí nhớ của mình chỉ sau một đêm”), lời hứa hẹn này quá hấp dẫn, như thể nó nói rằng, “Bạn cũng có thể làm được!”



Sau đây là số liệu cho thấy sức mạnh của việc “nói về bạn”: Trong một cuộc nghiên cứu, 500 phụ nữ mỗi người được đưa cho một cây bút bi, 96% viết tên của mình; và khi được đưa bản đồ nước Mỹ, 447 nam giới trong số 500 người tìm vị trí nơi họ ở trước! Howard Barner, thuộc Hiệp hội Xuất bản Báo chí Mỹ, đã rất đúng khi nói rằng: “Khi nghĩ đến hình ảnh người đọc, những gì bạn cần làm là chọn ra một mục tiêu. Sau đó, đi từ ngoài vào trong, bạn có thể đánh dấu sở thích của anh ta theo thứ tự như sau: thế giới, nước Mỹ, tiểu bang của anh ta, quê hương của anh ta, sau đó chúng ta tiến đến tâm điểm là gia đình anh ta, và bản thân anh ta... tôi. Chính tôi. Tôi là ưu tiên số một. Tôi chính là tâm điểm.

9. **“Dành cho những người phụ nữ già dặn hơn về bề ngoài.”** Tiêu đề này khiến hàng ngàn phụ nữ phải dừng bước – và chứng minh thành công hơn so với thay đổi nhỏ “Dành cho những người phụ nữ nhìn trẻ hơn tuổi thật.”

10. **“Xin giới thiệu... Ấn phẩm mới của bộ sách Bách Khoa Toàn Thư, giúp việc học trở nên thú vị.”** Dạng tiêu đề thông báo (khi đưa ra một sản phẩm mới) gây được sự chú ý nhiều nhất vì người ta thường quan tâm đến những thứ mới. Tìm những cụm từ như “loại mới”, “phát hiện mới”, “cách làm mới”, và tương tự như vậy. Người ta thường yêu thích cái mới và sự khác biệt. Đối với họ, chỉ với yếu tố mới thôi đã là bằng chứng cho sự “tốt hơn.”

Thói quen gắn chặt với những thứ cũ kỹ và quen thuộc có thể phổ biến ở các nước khác, nhưng ở nước Mỹ, mong muốn được thử nghiệm cái mới mạnh mẽ hơn. Thành tựu của những nhà sáng chế và những doanh nghiệp sản xuất đã khiến chúng ta thấy rằng, nếu nó mới, nó chắc hẳn sẽ tốt hơn. Tuy vậy, từ “mới” trong tiêu đề quảng cáo phải chỉ ra một cái gì đó thật sự mới, hữu ích, chứ không chỉ là sự khác biệt đơn thuần.

Tiêu đề chứa đựng rất nhiều uy lực bên trong nó. Chỉ một vài từ được chọn lựa cẩn thận có thể đưa công ty bạn ra khỏi tình trạng đen tối không đủ doanh thu, đến một thế giới mà khách hàng gọi điện tới tấp. Một tiêu đề phù hợp chỉ có thể giúp cho công ty của bạn thành công hơn mà thôi.

## THAY ĐỔI BỘ MẶT TRỰC TUYẾN CỦA BẠN

Trong thời đại ngày nay, xuất hiện trên mạng là một điều bắt buộc. Vào năm 2006, một thượng nghị sĩ Mỹ ít được biết tới tung ra chiến dịch tranh cử tổng thống. Như một phần quan trọng của chiến dịch, ngài thượng nghị sĩ khai thác tối đa Internet với mức độ cao hơn nhiều so với những ứng cử viên khác. Trang web tranh cử chính thức của ông có hàng loạt tính năng đặc biệt, bao gồm đóng góp tài chính trực tuyến. Chiến dịch của ông còn tận dụng tiếp thị truyền miệng và mạng lưới quan hệ, thường xuyên gửi email với số lượng lớn và thậm chí đăng video trên trang Youtube.

Kết quả ra sao? Thượng nghị sĩ Barack Obama trở thành tổng thống thứ 44 của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ.

Không thể xem thường sức mạnh của thế giới mạng. Gần như tất cả những công ty có mặt trên mạng đều tạo ra thu nhập từ nó, hoặc chí ít cũng có được lợi thế về chiến lược và lợi nhuận. Nếu bạn chưa từng hiện hữu trên mạng, hãy bắt đầu ngay từ bây giờ. Tôi không dám hứa bạn sẽ đắc cử tổng thống, nhưng tôi dám đảm bảo công ty của bạn sẽ tốt hơn nhiều khi bạn làm điều đó.

Sau đây là một số hướng dẫn tổng quát bạn có thể dùng làm bộ phóng cho trang web của mình - nhưng hãy nhớ rằng, xây dựng trang web là một việc rất phức tạp và vượt quá phạm vi quyển sách này. Những đoạn tiếp theo sẽ cung cấp cho bạn một số khía cạnh quan trọng cần lưu ý, cũng như những điểm mà bạn có thể phạm sai lầm.

Nếu bạn đã có một trang web riêng hay một số hình thức giao dịch trực tuyến khác (ví dụ như trên eBay), bước đầu tiên bạn phải tìm hiểu xem khách hàng biết đến trang web của bạn bằng cách nào. Họ tìm thấy trang của bạn thông qua công cụ tìm kiếm? Hay bạn có khách viếng thăm nhờ tài trợ tìm kiếm? Nếu khách hàng tìm được bạn qua từ khóa, hay quảng cáo

trả tiền, hãy đảm bảo rằng mục quảng cáo hiện tại bao gồm tiêu đề hoặc cụm từ đề cập đến lợi ích to lớn nhất, được mong đợi nhất, và cụ thể nhất mà khách hàng có được khi vào thăm trang của bạn.

Sau đó, hãy xem xét trang web của mình một cách kỹ lưỡng - như thể bạn là đối tượng tiềm năng hay khách ghé thăm. Đảm bảo rằng trang chủ giới thiệu rõ ràng về lợi ích mà doanh nghiệp của bạn mang lại. Người lướt web vào một trang web vì *lợi ích cá nhân*, thế nên bạn phải đảm bảo tiêu đề ở trang chủ nói rõ lợi ích lớn nhất mà họ có được nếu họ ở lại và tiếp tục đi sâu vào trang web. Hơn thế nữa, lợi ích mà bạn đưa ra phải tốt hơn và thu hút hơn so với những gì họ có được từ những trang web tương tự khác – hay từ những biện pháp giải quyết vấn đề khác.

Bạn cần thiết kế trang web một cách đơn giản nhưng sáng sủa dễ nhìn. Khi khách bước vào trang web, họ phải ngay lập tức kết nối được với sản phẩm/dịch vụ hay công ty của bạn nói chung. Họ phải bị mê hoặc, cuốn hút, và có động lực để xem trang web. Họ cần phải thấy ngay từ đầu lợi ích tuyệt vời mà bạn cung cấp, và nó mang lại điều gì cho họ, cho công ty họ: nó giải quyết nhu cầu, mong muốn, vấn đề, thử thách và khó khăn của họ như thế nào, và mang đến cho họ một tương lai tươi sáng hơn.

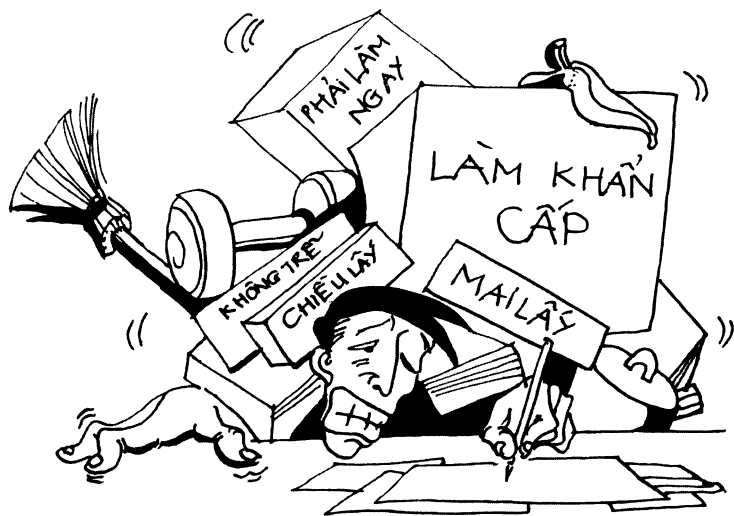
Bước kế tiếp là dẫn dắt họ tới những thông tin tiếp theo – giới thiệu tổng quát, cảm nhận của khách hàng, và những thứ có giá trị khác như giảm bớt rủi ro hay quà tặng kèm theo – trước khi họ đi đến bước cuối cùng là mua hàng. Bởi một số người xem sẽ cần nhiều hoặc ít thông tin hơn những người khác, thiết kế của bạn phải *thực tế, có thứ tự, liên tục và hợp lý*. Ở bất kỳ thời điểm nào của trình tự này, người xem đều có thể bỏ qua những thông tin còn lại và đi thẳng tới hành động mua hàng, hay chọn giải pháp hỏi thêm thông tin, hay sắp xếp cuộc gọi/cuộc hẹn. Điều này có nghĩa là trên mỗi trang của trang web của bạn, bạn đều phải có một đường dẫn trực tiếp mua hàng.

**Nhớ rằng:** Chúng ta sống trong thời đại của sự tiện lợi. *Bạn càng làm cho khách hàng cảm thấy tiện lợi bao nhiêu, họ càng dễ mua hàng của bạn bấy nhiêu.*

## THAY ĐỔI CÁCH BẠN TẬN DỤNG NGUỒN LỰC

Ở Chương 2, chúng ta đã bàn về phương pháp đánh bại đối thủ. Nhưng những công ty và doanh nhân khác không phải lúc nào cũng ở phe đối nghịch. Nếu bạn có nhận thức đúng, bạn sẽ thấy họ có thể giúp bạn bán được nhiều hàng hơn. Tận dụng sự giúp đỡ mang tính hợp tác của người khác là yếu tố sống còn cho thành công. Trên thực tế, nó quan trọng đến nỗi tôi phải dành hẳn một chương trong quyển sách này cho nó (Chương 10: Bạn Bị Bế Tắc Vì Vẫn Nói Rằng “Tôi Tự Làm Được?”). Nhưng bây giờ, hãy xem qua một chút về việc tận dụng nguồn lực của người khác là như thế nào – và nó có thể giúp bạn tăng doanh số ra sao.

Nhiều doanh nhân muốn tự mình làm tất cả. Tôi dám nói rằng, điều này hiếm khi, nếu có đi nữa, mang lại kết quả tối ưu. Đó là một quan điểm lỗi thời, và bạn có thể đã quen nghĩ như thế là đáng khâm phục, nhưng thật sự nó không hiệu quả. Nó làm bạn tiêu hao năng suất, lợi nhuận và vị thế công ty. Tận dụng nguồn lực, ngược lại, *rất hiệu quả*.



Người ta thường không biết làm sao tận dụng được lực đẩy của người khác một cách thành thạo. Hãy nhớ rằng rất ít công ty tự đáp ứng được mọi thứ cho mình. Tôi chưa bao giờ thấy một công ty tự có *tất cả* kỹ năng cần thiết để hoạt động tối ưu. Điều đó đơn giản là không xảy ra.

Chuyên gia huấn luyện Robert Hargrove đã từng nói rằng, phẩm chất tiêu biểu nhất của một doanh nhân thành đạt ở thế kỷ 21 chính là khả năng hợp tác sáng tạo với những người khác. Bạn sẽ không bao giờ tự mình có được những kỹ năng cần thiết. Khi quỹ thời gian mỗi ngày vẫn chỉ có 24 giờ, điều đó đơn giản là không thể - không thể trong thế giới mới tốc độ với lượng kiến thức tăng lên nhanh chóng (kiến thức chúng ta thu nhận tăng gấp đôi mỗi sáu tháng).

Sau đây là những điều tôi cho là căn bản nhất trong vô số những nguồn lực mà người khác có thể cung cấp cho bạn: quảng cáo, lời khuyên, trung tâm môi giới, tài sản, hiệp hội, sự liên kết, sản phẩm hỗ trợ, niềm tin, quà tặng kèm theo, sức mua, tiền mặt, phụ trợ, kết nối, uy tín, số liệu, cơ sở dữ liệu, lòng nhiệt thành, vốn, sự tín nhiệm, tài sản hữu hình, nhân lực, ý tưởng, trí tưởng tượng, tầm ảnh hưởng, tài sản vô hình, sự đầu tư, kiến thức, đầu mối khách hàng, danh sách, công tác quản lý, thị trường, nhóm cố vấn, tài chính, cơ hội, bản quyền, con người, sản phẩm, khuyến mãi, nghiên cứu & phát triển, mối quan hệ, sức mạnh liên đới, đội ngũ bán hàng, kỹ năng, hệ thống, cảm nhận khách hàng, giá trị, bán sỉ... và còn nhiều nhiều nữa. Danh sách này chỉ bị giới hạn bởi tầm nhìn của bạn. Hãy khám phá những cơ hội tận dụng có thể được tìm thấy trong những mối quan hệ hợp tác, bằng cách tìm đến những người có thông tin, kỹ năng, tầm ảnh hưởng, khả năng tiếp cận, và mối quan hệ mà bạn đang thiếu.

Cách tốt nhất để đạt được thành công tốt bậc là nâng cao giá trị bản thân và gia tăng tài sản của bạn dựa trên tài sản và những gì thuộc về người khác. Nếu bạn cho họ cái họ cần, đáp lại họ sẽ hào phóng cho bạn bất cứ điều gì bạn muốn, miễn là bạn biết rõ mình muốn gì.

Việc tận dụng nguồn lực đòi hỏi bạn phải là người đầu tiên, và nếu được, là người duy nhất có khả năng giúp cho những người bạn muốn tận dụng thấy được điều họ thật sự muốn nhưng chưa có được, tại sao họ muốn, và làm sao họ có được nó – với sự giúp đỡ của bạn. Đôi khi, đó chỉ là sự cảm kích. Đôi khi, đó là sự động viên tinh thần. Với một số người, đó chỉ đơn thuần là ý tưởng khai thác chính mình. Với một số khác, đó là sự đền đáp gắn liền với mức độ đóng góp.

Xây dựng một đế chế bằng cách phát triển bản thân thông qua người khác là hoàn toàn có thể. Tôi đã chứng kiến phương pháp này thành công nhiều lần. Sau đây là một ví dụ.

*Anh bạn Marc Goldman có lần chia sẻ với tôi về một ví dụ hợp tác tuyệt vời và rất sáng tạo. Anh có một bác sĩ chuyên chữa trị bệnh ở chân. Vị bác sĩ này thuê văn phòng làm việc, và khi hết hạn thuê, ông có một mớ hóa đơn phải thanh toán như tất cả chúng ta, và ông không đủ tiền để chuyển sang chỗ khác tốt hơn như mong đợi.*

*Nhưng may mắn thay, ông tìm được một phòng khám chuyên trị bệnh mắt ngụ tọa lạc tại vị trí lý tưởng trong vùng, và nó chỉ hoạt động từ 6 giờ tối đến 6 giờ sáng hôm sau, thế là ông thương lượng để dùng văn phòng đó khi vị bác sĩ kia không làm việc. Từ 7 giờ sáng tới khoảng 5 giờ chiều, thế là ông có chỗ. Ông thỏa thuận được rằng ông chỉ phải trả nửa tiền thuê và nửa tiền điện nước, thế là ông có được một chỗ chỉ bằng nửa giá so với chỗ thuê cũ.*

Bạn có cần đội ngũ bán hàng không? Hãy tìm một ai đó có đội ngũ bán hàng chưa hoạt động hết công suất trong lĩnh vực của bạn và không phải là đối thủ trực tiếp, hãy hợp tác với người đó và chia lợi nhuận. Bạn cần một nhà kho ư? Hãy tìm một ai đó còn dư chỗ chứa hàng và hợp tác để cùng nhau tăng trưởng. Bạn chỉ có thể hưởng lợi khi có những thỏa thuận đôi bên cùng có lợi như thế này.

Mỗi người chúng ta đều bị giới hạn về thời gian, khả năng, nguồn lực và phương pháp tiếp cận. Tuy nhiên, nếu biết tận dụng những nguồn lực xung quanh, bạn chỉ còn bị giới hạn bởi chính tầm nhìn của bạn và khả năng khai thác những nguồn lực đó mà thôi. Bạn có thể làm bất cứ thứ gì. Nếu bạn sẵn sàng, bạn có thể tiếp cận thị trường tiềm năng bằng cách liên hệ những công ty/cá nhân có mối quan hệ trực tiếp và đáng tin cậy với nguồn lực bạn cần. Bạn có thể tận dụng nguồn lực để cải tiến kỹ thuật cho công ty. Bạn có thể tận dụng nguồn lực để tăng nguồn vốn. Hãy nghĩ xem bạn sẽ làm gì với số vốn nếu bạn có nó, sau đó hợp tác với những người có khả năng làm điều đó, hoặc một ai đó đang nắm trong tay sản phẩm giá trị lớn mà bạn phải cần nhiều vốn mới mua nổi.

Bạn có thể tận dụng nguồn lực để vượt qua nỗi lo phải chi tiền. Tin tốt lành là bạn không phải tốn một xu nào cả. Bạn có thể tận dụng chi phí của người khác. Mọi lúc và trong mọi hoàn cảnh, sẽ luôn có người gặp vấn đề mà chính bạn là giải pháp của họ.

Một quan niệm sai lầm thường gặp là bạn phải chi rất nhiều tiền để vực dậy doanh nghiệp của mình. Để tôi là người đầu tiên nói với bạn: điều đó là hoàn toàn sai. Cái bạn phải làm là tìm cách khai thác và tiếp cận nguồn lực và tài nguyên của người khác. Bạn cần điều gì? Bất cứ thứ gì bạn cần, sẽ luôn có người dư khả năng giúp bạn, ngay lập tức. Bạn chỉ cần tìm ra điểm chung với người đó. Sau đây là một ví dụ.

*Nhiều năm về trước khi tôi còn trong lĩnh vực kinh doanh đồ sưu tầm, điều đầu tiên chúng tôi làm là tìm người sưu tầm tiền cổ để xem họ còn sưu tầm gì khác. Chúng tôi khám phá ra rằng, khoảng 70% trong số đó cũng sưu tầm súng và tác phẩm về động vật hoang dã. Chúng tôi tiếp cận các công ty trong những thị trường trên qua hình thức hợp tác, và có được không chỉ hàng trăm mà đến 250.000 khách hàng mới từ một mối liên hệ. Và điểm tuyệt vời nhất là chúng tôi chỉ trả tiền khi giao dịch có kết quả. Chúng tôi không phải trả bất cứ khoản nào cho quảng cáo.*

Một khách hàng từ Trung Quốc đến tham dự hội thảo của chúng tôi muốn mở rộng kinh doanh ra thị trường quốc tế, nhưng để làm được điều đó, ông cần cải thiện kỹ năng, năng lực lãnh đạo của mình và tăng vốn. Ông ta là một doanh nhân khá thành công trong ngành sản xuất xe máy, vì vậy, ông ta tới Indonesia và Malaysia để kiếm người làm trong lĩnh vực tương tự, có sẵn mạng lưới phân phối và khả năng sản xuất. Ông ta hợp tác với họ, xây dựng một công ty kinh doanh xe gắn máy đáng giá 10 triệu đô chỉ trong một năm - không cần nhà máy, nhân viên, không cần gì khác ngoài những tài sản ông đã có.

Liệu doanh nhân này có tự mình đạt được mục tiêu tương tự hay không? Nhiều khả năng là không. Ngay cả nếu có thể, ông cũng mất nhiều thời gian hơn. Indiana Jones có thể tự cứu mình khỏi một số tình huống chết người bằng chính khẩu súng lục đáng tin cậy, nhưng trong thế giới thực, mọi việc diễn ra hơi khác một chút. Nếu bạn có thể khai thác sức mạnh của việc tận dụng nguồn lực, và sử dụng hết công suất của nó, bạn sẽ học được cách đánh bại tên khổng lồ cao hai mét mà không tốn một giọt mồ hôi.

## THAY ĐỔI THÔNGIỆP: LÀM CHO KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG KHÔNG THỂ CẢM LÒNG TRƯỚC LỜI CHÀO HÀNG CỦA BẠN

Thế là bạn đã thay đổi phương pháp bán hàng thành tư vấn bán hàng, bạn đã làm sống dậy quảng cáo của mình, bạn có một tiêu đề cực kỳ hấp dẫn, và trang web của bạn thu hút được vài trăm lượt xem mỗi ngày. Vậy mà, khi kiểm tra số liệu của quý gần nhất, bạn sững sờ phát hiện ra mình vẫn bế tắc và không có đủ doanh thu. Tại sao lại thế?

Đầu tiên, hãy xem lại giao diện trang web của bạn. Để tăng doanh thu trên mạng, bạn phải biến *người xem trang web* thành *người mua hàng*. Tôi xin chia sẻ kinh nghiệm với bạn rằng, phần lớn các công ty không đạt kết quả mong muốn là vì thông điệp của họ không đủ cuốn hút. Giá trị của họ không đủ độc đáo và khác lạ, thế nên lời chào hàng của họ không đủ lôi kéo. Bạn phải có lời chào hàng *khó cưỡng lại được*.

Thông điệp của doanh nghiệp chính là mái nhà mà bên dưới nó, tất cả những yếu tố còn lại - quảng cáo, phương thức bán hàng, tiêu đề quảng cáo - trú ngụ. Nó chính là yếu tố vô hình đọng lại trong lòng khách hàng sau khi họ đến gặp bạn, hay sau khi họ bước ra khỏi gian hàng của bạn ở hội chợ, hay sau khi chú ý đến mục quảng cáo bắt mắt của bạn trên báo. Thông điệp của bạn cũng chính là thứ giúp bạn tận dụng nguồn lực: nó sẽ thu hút cả những đối tác và mối quan hệ tiềm năng về cho bạn.

Như đã nói ở trên, lời chào hàng của bạn phải khó lòng cưỡng lại. Thông điệp phải bắt nguồn từ những gì bạn muốn hoàn thành. Bạn muốn mang đến cho thị trường điều gì? Và bạn thật sự có khả năng làm được những gì? Hãy tìm câu trả lời cho những câu hỏi này, và từ đó, làm cho lời chào hàng của bạn thu hút, sâu sắc và hợp lý – bởi phần lớn đối tượng mà bạn tiếp cận đều có lý trí.

Những người suy nghĩ logic sẽ ném trả lại phản ứng “Thì sao?” vào cuộc chơi của bạn. Họ sẽ nghe, xem, đọc, rồi tìm hiểu lời chào mời và động cơ kinh doanh của bạn. Trang web của bạn phải phân tích mọi thứ rõ ràng, súc tích, và thẳng thắn, nếu không những khách hàng đó sẽ nói “Thì sao?” và bỏ đi.



Bạn cần đảm bảo thông điệp của mình không có kẽ hở để cụm từ đó thậm chí không có cơ hội nảy sinh trong đầu khách hàng. Hãy cho đối tượng thấy rằng bạn đánh giá cao, thấu hiểu, tôn trọng, và thông cảm với tình huống, vấn đề, hoặc mong muốn của họ - đó là cách bạn tạo được mối quan hệ lâu dài, bền vững. Mọi yếu tố trong thông điệp của bạn phải đồng điệu với suy nghĩ của khách, để họ cảm thấy bạn hiểu họ hơn bất kỳ đối thủ nào ngoài kia.

Nếu bạn dự định mở một gian hàng ở hội chợ thương mại, hãy xác định người mà bạn muốn tiếp cận và gửi cho họ thư mời. Như thường lệ, chú trọng vào lợi ích mà họ có được khi ghé thăm gian hàng của bạn: bạn phải đưa ra một điều gì đó thật sự có giá trị khiến họ không thể nào quên (cho dù đó là một lợi ích, một chút thông tin đặc biệt, hay một sản phẩm cao cấp) để họ nhớ đến gian hàng của bạn.

Phần lớn mọi người bỏ lỡ cơ hội tại hội chợ thương mại vì bảng hiệu không lôi cuốn. Bảng hiệu cũng giống như tiêu đề quảng cáo. Thay đổi nó, và bạn có thể tăng số lượng lẫn chất lượng của những người ghé thăm gian hàng của bạn lên gấp bội. Đối tượng của bạn cần phải dễ dàng và nhanh chóng biết được bạn là ai, sản phẩm và dịch vụ bạn cung cấp là gì, bạn mang lại những lợi ích nào – và tại sao họ nên chọn bạn thay vì các đối thủ khác.

Ví dụ, nếu bảng hiệu của bạn nói rằng “Công cụ quản lý sản xuất giúp lợi nhuận tăng hơn 30%. Đảm bảo,” bạn chắc chắn sẽ lôi kéo được sự chú ý mong muốn. Không ai có thể đáp trả “Thì sao?” với thông điệp đó. Điều quan trọng là phải tận dụng mọi tình huống và mọi quy trình mà bạn xác định được. Nhưng bằng cách đưa ra lời chào mời hấp dẫn với đối tượng phù hợp, bạn đang thúc đẩy cách suy nghĩ logic – giống với suy nghĩ của người mua. Cố gắng đặt mình vào vị trí của họ (và tôi sẽ nói rõ hơn về phương pháp này trong Chương 8).

Bảng hiệu là tiêu đề cho lợi ích mà bạn mang đến cho khách hàng; nó là lý do chủ yếu để người ta ghé thăm gian hàng của bạn. Sau đó, khi đối tượng bước vào, bạn có 30 giây để giữ chân họ. Khi tâm lý đang lên cao và thời điểm chín muồi, bạn phải nói được với khách hàng tiềm năng tại sao cô ta nên cho bạn thêm 5 hay 10 phút nữa, đặc biệt là khi có hơn 2.000 gian

hàng khác đang tranh giành thời gian và sự chú ý của cô ta. Bạn phải hiểu cuộc chơi mà mình đang tham gia - một cuộc chơi khốc liệt, cạnh tranh, đấu đá nhau để bán được sản phẩm và dịch vụ. Bạn có thể luôn luôn chiến thắng – thậm chí áp đảo – trong trường đấu ít người hiểu được này, nếu bạn khắc ghi trong lòng những lời khuyên trên.

Cuộc chơi của bạn đòi hỏi chính sách “bên miệng hố chiến tranh” và ưu thế chiến lược cao cấp hơn là cách làm truyền thống của những người bán hàng dẻo miệng, gõ cửa từng nhà với một bài diễn văn khuôn mẫu. Bạn phải mang đến lợi ích thật sự cho khách hàng và hiểu được tường tận điều gì quan trọng đối với họ. Bạn phải tôn trọng và thấu hiểu suy nghĩ của khách hàng cũng như nhu cầu của thị trường, để trở thành nhà cung cấp duy nhất. Bạn phải hiểu được những vấn đề mà người khác đối mặt, tạo ra giải pháp lý tưởng, và thể hiện cả hai theo cách rõ ràng và dễ hiểu. Đó chính là thông điệp bạn cần gửi đi.

Tất cả những điều trên được tóm gọn trong chiến lược ưu việt mà tôi đã giới thiệu ở Chương 2, và sẽ thảo luận kỹ hơn ở Chương 8. Ý tưởng dùng lời chào mời độc đáo (nghĩa là chỉ ra cho đối tượng thấy sự khác biệt tốt đẹp của bạn so với tất cả những đối thủ trực tiếp và gián tiếp khác) dọn đường cho một khái niệm cao hơn và tối ưu hơn: trở thành giải pháp duy nhất và là nhà cổ vấn đáng tin cậy nhất trên thị trường hay phân khúc mà bạn phục vụ. Ngày nay, việc phát hiện một phân khúc thị trường độc đáo yêu cầu nhiều thứ hơn ngoài chuyện trở thành giải pháp duy nhất. Có được lời chào mời độc đáo có thể rất hiệu quả, nhưng chỉ độc đáo thôi chưa đủ. Bạn còn phải đáng tin cậy nữa.

Bạn có thể đạt được điều này bằng bước đầu tiên là đặt ra những tiêu chí mua hàng trên thị trường, và sau đó, chứng tỏ rằng sản phẩm, dịch vụ hay công ty của bạn có thể đáp ứng mục tiêu hay mong muốn của thị trường tốt hơn bất kỳ ai. Tìm ra cái mà thị trường *thật sự* muốn và cần, sau đó cho họ thấy tại sao bạn là lựa chọn duy nhất, hợp lý và thực tế để đạt được mục tiêu.

Hãy xem xét chính nhu cầu và mong muốn của bạn. Dĩ nhiên, bạn muốn trở nên khác biệt, nhưng quan trọng hơn, bạn muốn người khác cần mình như một con người và một doanh nghiệp. Để đạt được điều này, bạn

phải làm rõ những gì người mua còn mù mờ – rằng bạn là lựa chọn *duy nhất* thỏa mãn được thị trường. Lấy đó làm thông điệp của bạn, và doanh thu sẽ đổ về ào ạt.

## THAY ĐỔI LÀ TÊN GỌI CỦA CUỘC CHƠI

Bạn có biết rằng, trong nền kinh tế đen tối, bạn có thể lấy được 15%-20% doanh thu từ những đối thủ sừng sỏ nhất, thu về 20%-30% doanh thu từ những cơ hội kinh doanh mới, và 30%-40% doanh thu tăng thêm từ những khách hàng hiện tại của bạn? Những con số này không phải từ trên trời rơi xuống, tôi đã thấy chúng rất nhiều lần. Bạn tính thử xem – sự tăng trưởng là rất rõ ràng, và bạn nên tin vào sự thay đổi đó.

Bế tắc vì không có đủ doanh thu? Đây chính là lúc lau bụi “vũ khí” của bạn và thay đổi cuộc chơi. Bởi vì như Bruce Barton, huyền thoại về quảng cáo, người tạo ra Betty Crocker nói: “Khi bạn ngừng thay đổi, bạn đã hết thời”.

Hãy cùng hy vọng là bạn sẽ không bao giờ “hết thời”. Nhưng khi phải đương đầu với bản chất thay đổi của việc doanh thu kinh doanh không ổn định - đó chính là lúc bạn phải khai chiến. Và trong chương sau, tôi sẽ chỉ cách cho bạn.

---

---

## Tóm tắt những điểm chính

- Thay đổi phương thức làm việc của đội ngũ bán hàng bằng cách huấn luyện phương pháp tư vấn bán hàng cho họ.
- Khách hàng mua hàng vì họ đặt niềm tin vào mối quan hệ với bạn. Người tư vấn bán hàng là người nuôi dưỡng lòng tin đó.
- Nền tảng của việc tư vấn bán hàng là cách tiếp cận “Cho và nhận”. Đầu tiên, đánh giá thông số giao dịch, sau đó chốt đơn hàng bằng cách đảm bảo khách hàng sẽ mua nếu bạn có thể thực hiện đơn hàng, cuối cùng là giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ của bạn.
- Thay đổi quảng cáo sao cho chú trọng vào người xem.
- Trong quảng cáo của bạn: viết tiêu đề thật hay, tách biệt bản thân, xây dựng uy tín, giảm rủi ro của khách hàng, kèm lời kêu gọi hành động, cộng thêm lợi ích và cuối cùng là tóm tắt lời chào mời.
- Nếu bạn chưa có trang web, hãy tạo ra nó. Nếu bạn đã có, hãy tối ưu hóa nó.
- Trang web của bạn phải thiết thực: giúp khách mua hàng dễ dàng hơn.
- Kết nối với những tổ chức và tạo ra các mối quan hệ mang tính sáng tạo để bán được nhiều hàng hơn. Nếu bạn không có đủ nguồn lực, hãy hợp tác với những người có sẵn.
- Làm cho lời chào mời của bạn trở nên khó cưỡng lại bằng cách không chứa kẻ hở cho khách hàng nói “Thì sao?”
- Lúc nào cũng vậy, thay đổi cách tiếp cận của bạn – đó là cách duy nhất để thay đổi kết quả.

👉 **Hành động ngay:** Dẹp bỏ cảm giác e sợ khách hàng và đối tượng tiềm năng của mình. Nhận ra sức mạnh vốn có của việc đặt câu hỏi. Bác sĩ không sợ hỏi bạn những điều về sức khỏe của bạn - và đó là vì ông ấy không thể chẩn bệnh chính xác nếu không nắm được tổng quát vấn đề. Vì vậy, hãy thay đổi tư duy từ người nài nỉ thông tin thành bác sĩ và hỏi một cách tôn trọng và chín chắn từng câu hỏi bạn cần, để có thể hiểu được tình huống của khách hàng. Khách hàng sẽ tôn trọng bạn vì điều ấy.

## 4

## Bạn Bể Tắc Vì Doanh Thu Không Ổn Định?

Nhiều năm về trước, công ty bảo hiểm nhân thọ Colonial Penn khởi nghiệp là một công ty chuyên bán bảo hiểm cho tập thể thông qua thị trường các nhóm thành viên. Vào những năm 50, ban điều hành của Colonial Penn ngồi trong phòng làm việc, nát óc suy nghĩ cách để thu hút thêm những nhóm mới. (Và trước khi bạn xem qua câu chuyện tưởng như từ sáu thập kỷ trước, hãy kiên nhẫn với tôi: khám phá Colonial Penn giải quyết vấn đề này như thế nào rất đáng để chờ đợi). Ban điều hành công ty tìm đến những hiệp hội cựu học sinh, và những tổ chức lớn khác để chào mời như thường lệ, nhưng may mắn không mỉm cười với họ. Lĩnh vực này rất cạnh tranh, và họ gặp rất nhiều khó khăn trong việc thuyết phục các tổ chức mua bảo hiểm. Một số người tỏ ra quan tâm, một số khác thì không. Trong sự thay đổi liên tục của thị trường, công ty đang ngập ngừng bờ vực thẳm, không chắc bán được sản phẩm hay không.

Vậy, ban điều hành Colonial Penn đã làm gì? Họ đưa ra một ý tưởng tuyệt vời. Họ nói “Được, chúng ta sẽ tự lập ra một tổ chức riêng, và trở thành khách hàng của chính mình”. Thời gian và chi phí bỏ ra tương đối nhỏ, và tổ chức mới này sẽ giúp công ty nhắm đến đối tượng người lớn tuổi tốt hơn.

Đối với nhiều người ở thời điểm đó, đây có vẻ là một ý tưởng điên rồ. Nhưng chính ý tưởng điên rồ đó đã giúp cho Colonial Penn trở thành một trong những công ty có lợi nhuận cao nhất nước Mỹ, theo tạp chí *Forbes*

bình chọn. Ngày nay, họ sở hữu những hợp đồng trị giá hàng tỉ đô, và nhiều tổ chức khác tìm đến họ để lên kế hoạch bảo hiểm.

Những gì mà ban lãnh đạo Colonial Penn làm là nghĩ ra một phương pháp mới để giải quyết tình trạng doanh thu không ổn định mà họ đang đối mặt. Về căn bản, họ vạch ra một kế hoạch phản công. Họ thay đổi chiến lược cũ, tức là cố giành những mối làm ăn từ các công ty khác. Trước đó, họ bị bế tắc khi phải đối phó điên cuồng với thị trường biến động thất thường. Giờ đây, họ chuyển sang thể tấn công, tạo ra những khách hàng lớn, trung thành, lâu dài và có thể đem lại hàng triệu đô tiền đóng bảo hiểm cho Colonial Penn – mà không hề có đối thủ.

Trong chương này, tôi sẽ hướng dẫn cho bạn cách thoát khỏi quỹ đạo của doanh thu không ổn định. Điểm mấu chốt nằm ở việc phát triển một chiến lược thu hút khách hàng thành công để thúc đẩy và tăng cường các mối quan hệ với người mua, cũng như với những người giới thiệu và quảng cáo cho sản phẩm/dịch vụ của bạn. Đó chính xác là những gì mà ban lãnh đạo Colonial Penn đã làm khi họ tự tạo ra một tổ chức của riêng họ.

Tổ chức đó, nhân đây tôi xin nói thêm, chính là Hiệp hội Người về hưu ở Mỹ (AARP). Bạn đã nghe về nó bao giờ chưa?

---

## VẠCH CHIẾN LƯỢC, PHÂN TÍCH VÀ HỆ THỐNG HÓA DOANH NGHIỆP

---

Trong chương vừa rồi, chúng ta đã bàn về việc thay đổi chiến thuật khi sức bán không đủ mạnh. Vậy còn trường hợp lúc thì bạn *bán được*, lúc thì không? Sẽ ra sao nếu bạn không có cách nào dự đoán được doanh thu thông thường của doanh nghiệp?

Rất nhiều công ty đặt ra câu hỏi này, đặc biệt là khi nền kinh tế trong tình trạng bấp bênh. Một số công ty thấy mình vẫn còn may khi có được doanh thu dù không dự đoán được. Nhưng không có nghĩa là *bạn* phải giống họ.

Vấn đề lớn nhất của doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể được tóm gọn trong ba câu:

1. Họ không có *chiến lược*
2. Họ không biết *phân tích*
3. Họ không có *hệ thống*.

Mọi doanh nghiệp đều phải thực hiện những hoạt động này - không phải đôi khi mà phải *thường xuyên* - bởi nó giúp cải tiến và nâng cao hiệu quả của kế hoạch kinh doanh lâu dài và chặt chẽ nhằm thu hút đối tượng tiềm năng, biến họ thành khách hàng, tạo ra mối quan hệ mua hàng lâu dài đối với họ. Bất cứ điều gì gây trở ngại cho những hoạt động này đều là kẻ hở trên bộ áo giáp của bạn.

Giả sử bạn là một nông dân chỉ trồng một vụ mùa duy nhất. Bạn sẽ không trồng bắp năm nay và quyết định trồng loại cây khác vào năm sau – khi mà bắp vẫn mang lại lợi nhuận, kinh tế và có nhu cầu cao. Và bạn sẽ càng không giả sử rằng, năm sau, bạn có thể ngừng tưới nước và chăm bón cho ruộng bắp của mình, mặc cho nó tự mọc bởi nó đã phát triển rất tốt vào năm trước.

Đối với khách hàng cũng vậy. Khi họ mua hàng của bạn một lần, không có nghĩa là bạn có thể để mặc họ, với niềm tin rằng họ sẽ tự tìm đến lần thứ hai và trong tất cả các giao dịch trong tương lai mà không cần sự giúp đỡ, hướng dẫn, định hướng từ bạn hay đội ngũ bán hàng của bạn. Bây giờ, bạn đã có một chỗ đứng vững mạnh và có giá trị trong lòng khách hàng này, bạn phải nuôi dưỡng mối quan hệ đó một cách có chiến lược và hệ thống.





Hãy tạo điều kiện cho nó lớn mạnh và đơm hoa dưới bàn tay chăm sóc của bạn, để nó có thể hỗ trợ trong việc duy trì và nâng cao chất lượng công ty.

Vạch ra chiến lược, phân tích và hệ thống hóa: đây là ba yếu tố quan trọng nhất để phá vỡ nỗi lo doanh thu thất thường. Đơn giản như đếm một, hai, ba vậy.

Bây giờ, chúng ta hãy chia nhỏ ba yếu tố này ra hơn nữa.

## **NẮM RÕ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY VỀ VIỆC THU HÚT ĐỐI TƯỢNG TIỀM NĂNG HAY KHÁCH HÀNG**

Nếu bạn không có chiến lược, mỗi tháng bạn cứ phải đi dập tắt cùng một đám cháy. Thường thì đám cháy này liên quan đến dòng tiền và tài chính. Nếu bạn cũng giống như phần lớn các công ty khác không có chiến lược tốt, bạn sẽ thấy mình phải đối mặt với cùng một vấn đề từ ngày này qua ngày khác: làm sao bạn sống sót qua tháng đó và trả được tiền thuê văn phòng. Cứ sau mỗi 30 ngày, bạn làm lại từ đầu, miệt mài đẩy tảng đá lên cùng một con dốc trơn trượt.

Tuy vậy, nếu bạn biết suy nghĩ chiến lược, mỗi tháng bạn sẽ thấy công ty mình có thể mang về một lượng khách hàng với tỷ lệ dự đoán được từ những nguồn tốt nhất mà bạn có. Bạn cũng sở hữu một hệ thống vững vàng để liên tục và tuần tự chuyển đổi các đối tượng của mình: từ đối tượng tiềm năng thành khách mua hàng lần đầu (lý tưởng nhất là người đó mua nhiều sản phẩm/dịch vụ cùng lúc trong lần giao dịch đầu tiên), sau đó trở thành khách mua hàng thường xuyên, rồi trở thành khách hàng thân thiết v.v... Trong quá trình đó, họ giới thiệu thêm khách cho bạn, những người này cũng sẽ đi qua cùng một chu trình “tiến hóa” đó. Mỗi khách hàng mới được giới thiệu mua hàng ngày một nhiều và giúp bạn thu hút thêm nhiều khách hàng mới khác. Trước khi bạn kịp nhận ra, công ty đã tăng trưởng bùng nổ về mọi mặt.

Chúng ta sẽ bàn kỹ hơn về việc lập chiến lược ở Chương 5, còn bây giờ, hãy xem qua một số điểm chính. Khi nói đến việc lập chiến lược ban đầu, chúng ta sẽ bắt đầu với cấp độ cực kỳ đơn giản. Câu hỏi đầu tiên bạn cần đặt ra cho bản thân là:

### **Công ty bạn muốn thu hút dạng khách hàng nào, và tại sao?**

Chiến lược của bạn sẽ thay đổi tùy vào đối tượng khách hàng; rõ ràng, bạn cần lập nhiều chiến lược khác nhau cho nhiều loại khách hàng khác nhau. Ví dụ: mô hình kinh doanh trên mạng có khuynh hướng thu hút đối tượng theo đám đông, nhưng những đối tượng này thường chung chung và không rõ ràng – người mua hỗn tạp, có lẽ thế, nhưng cũng có những người bọ đầu mua đấy và không trung thành. Liệu bạn có nên thu hút một lượng khách khổng lồ nhưng không biết họ là ai? Hay bạn nên bớt số lượng đi nhưng đối tượng khách rõ ràng và có tiềm năng hơn, những người sẵn lòng bước vào mối quan hệ dựa trên những tiêu chuẩn mua hàng được thiết kế một cách có chiến lược mà bạn đã thiết lập? Nếu bạn không hoặc không thể vẽ chân dung cụ thể của đối tượng mà bạn muốn thu hút và lý do tại sao, bạn sẽ không bao giờ có được những khách hàng đó.

Vậy thì bằng cách nào bạn xác định và hiểu được thị trường của mình? Câu trả lời ngắn gọn là bạn phải thực hiện một vài nghiên cứu thị trường căn bản – nền tảng của bất kỳ chiến lược kinh doanh hiệu quả nào. Không

nhất thiết phải là một quy trình phức tạp hay tốn kém. Bạn có thể đơn giản là phỏng vấn một nhóm khách hàng để thu thập ý kiến của họ về sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp, hoặc cũng có thể tiến hành qua thư tín hay điện thoại. Bất lợi của việc khảo sát qua điện thoại hay thư tín là, tất nhiên, người mà bạn liên hệ có thể không có hứng thú trả lời bạn. Vì vậy, tôi đề xuất một sáng kiến: hãy gửi tặng họ một phiếu giảm giá hay quà tặng khi họ hoàn thành bản khảo sát, hoặc để dành bản khảo sát sau khi cuộc gọi chào hàng của bạn đã thành công, khi mà khách hàng vui vẻ đóng góp ý kiến để đáp lại cho một trải nghiệm mua hàng tích cực.

Khi đặt nền tảng cho chiến lược của mình, bạn phải chú trọng vào việc thu thập đầy đủ thông tin nhằm tìm ra các vấn đề sau:

- Ai là khách hàng tiềm năng nhất?
- Họ cần gì, muốn gì, mong đợi gì?
- Họ có nhu cầu cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn không?
- Ai là đối thủ của bạn và họ làm ăn như thế nào?

Bạn nên cố gắng trả lời những câu hỏi cơ bản này thật chi tiết và cụ thể.

Ví dụ, nếu bạn kinh doanh trong ngành bất động sản, bạn cần biết có bao nhiêu căn nhà được bán ra mỗi năm trong địa bàn của bạn, và trị giá bao nhiêu tiền. Hoặc nếu bạn bán đồng hồ cao cấp, hãy nghiên cứu những sản phẩm đồng hồ tương tự trên thị trường, và để ý xem doanh số của họ có tốt không. Tìm hiểu đặc điểm của đối tượng khách hàng bạn nhắm đến, để biết được họ cần gì; sau đó định vị thương hiệu của bạn là nhà cung cấp tốt nhất có thể thỏa mãn nhu cầu đó.

Trong bất cứ ngành nghề nào, bạn phải tìm hiểu xem mỗi năm có bao nhiêu sản phẩm được bán ra, hoặc người ta chi bao nhiêu tiền; điều này giúp bạn đánh giá mức độ thành công của mình so với đối thủ và cho phép bạn đặt ra những mục tiêu cụ thể. Bạn cũng nên biết những con số này đã thay đổi như thế nào trong mấy thập kỷ qua. Có những xu hướng chính nào? Đa số các tạp chí thương mại đều có một bản “tổng kết cuối năm” về ngành đó, có thể rất có giá trị.

Mặc dù nghiên cứu thị trường có vẻ là một công việc tỉ mỉ, tốn nhiều thời gian nhưng cần thiết nếu bạn muốn thành công. Hãy nghĩ về nó đơn giản như một phương pháp để khám phá điều gì khiến khách hàng của bạn quan tâm – cụ thể là quan sát hành động của họ và rút ra kết luận từ những gì bạn thấy. Đây là cách thức bài bản để tìm ra câu trả lời khách quan cho những câu hỏi mà tất cả chủ doanh nghiệp và nhà quản lý phải trả lời để thành công.

Sau khi đã xác định được đối tượng của mình, đây là lúc bạn thực hiện bước tiếp theo trong chiến lược của mình: làm rõ chính xác những vấn đề mà sản phẩm/dịch vụ của mình giải quyết cho họ. Đây là lúc bạn quay lại tìm hiểu điểm tương đồng của lượng khách hàng hiện hữu của mình, những điểm có thể đại diện cho nhóm khách hàng tiềm năng và mang lại nhiều lợi nhuận nhất. Mục tiêu của bạn là sao chép, nhân lên, và duy trì mức độ ổn định của phân khúc thị trường này – ưu tiên và trên hết so với những phân khúc khác mà bạn nhắm đến. Tôi sẽ nêu ra một ví dụ đơn giản, có thể hơi quá hiển nhiên so với thực tế kinh doanh, nhưng nó sẽ giúp bạn nắm bắt được ý tưởng một cách rõ ràng.

*Giả sử bạn bán xe đạp, và sau khi phân tích dữ liệu về những khách hàng tích cực và không tích cực, thật đáng kinh ngạc, bạn phát hiện ra trong số 3.000 khách hàng tiêu biểu bốc ra từ mỗi nhóm khách hàng khác nhau, thì có 350 người có chức danh “Bác sĩ”. Một điều bạn chưa từng nghĩ tới: không có phương tiện tiếp thị nào của bạn nhắm đến đối tượng bác sĩ, ấy vậy mà họ lại bị sản phẩm của bạn thu hút mạnh.*

*Do đó, trong chiến dịch tiếp thị tiếp theo, bạn sẽ nhắm vào bác sĩ, bởi bạn biết rằng họ có nhiều động cơ và khuynh hướng mua xe đạp, và mua từ công ty bạn, vì vậy, bạn sẽ dễ dàng biến họ thành khách hàng hơn. Bạn đã xác định được mình đang bán thứ gì, và sản phẩm của bạn hấp dẫn ai nhiều nhất.*

Những doanh nghiệp có chiến lược sở hữu một hệ thống không ngừng thu hút khách hàng. Họ phân tích kỹ lưỡng dữ liệu bán hàng để tìm ra thông số định lượng có liên hệ đến mối tương quan giữa các dạng đối tượng mua hàng khác nhau và từ nhiều nguồn khác nhau. Họ biết nguồn lợi nhuận to lớn nằm ở đâu, và họ ưu tiên đào ở vị trí đó trước. Công tác phân tích số liệu cho phép một doanh nghiệp có thể dự đoán, ví dụ, nếu một khách hàng tự tìm đến sau

khi xem quảng cáo trên tờ Thời báo Los Angeles và mua sản phẩm trị giá 50 đô, theo thống kê là nhiều khả năng cô ta sẽ mua thêm ít nhất bốn sản phẩm trị giá trên 100 đô trong năm tới, và thêm bốn sản phẩm nữa năm tiếp theo.

Thực tế đáng buồn là rất ít công ty thật sự làm điều này. Có thể vì họ không biết mình nên làm, không biết quy trình ra sao, hay chỉ đơn giản là vì họ lười, phần lớn chủ doanh nghiệp không bao giờ đặt ra một chiến lược tập trung vào việc tìm kiếm những đối tượng tiềm năng nhất và biến họ thành khách hàng dựa trên những phân tích thu được từ kinh nghiệm (nghĩa là số liệu trong quá khứ) mà họ đã trải qua, cho phép họ dự đoán được mức độ tăng trưởng. Sau đây là một câu chuyện khác, vào thời đại mà đồng xu vàng Krugerrands vẫn còn được phép lưu hành hợp pháp ở Mỹ.

*Tôi từng làm trong một công ty đúc vàng, chuyên kinh doanh vàng thỏi, platinum, bạc thỏi và xu bạc. Chúng tôi biết chắc rằng cứ bốn tờ thông tin tài chính gửi đi thì sẽ có một đối tượng trở thành khách hàng trong vòng 60 ngày – nếu chúng tôi tuân thủ những hoạt động tiếp theo đã được lên chương trình từ trước: gọi điện thoại, sau đó gửi thư, rồi lại gọi điện thoại.*

Đồng thời, chúng tôi cũng biết rằng trong lần giao dịch đầu tiên, tệ nhất, cũng sẽ tạo ra một lượng lợi nhuận nhỏ dự đoán được, và trong số 10 khách mua hàng lần đầu tiên này, sáu trong số đó sẽ giao dịch lần tiếp theo trong vòng vài tháng với mức cao hơn nhiều, mang về một mở lợi nhuận kha khá tiếp theo cho công ty. Tính toán như vậy là khá dễ dặt, nhưng nó cho phép chúng tôi tiến hành một số bước mà bình thường có thể chúng tôi không dám làm, như thuê thêm nhân viên, đầu tư vào việc thiết kế lại tờ thông tin tài chính để thu hút khách hàng, hoặc nhắm vào nhóm đối tượng đã gửi thông tin tài chính để biến họ thành khách hàng.

Một điều khác nữa, chúng tôi biết rằng trong những tháng kinh doanh cực kỳ thuận lợi, chúng tôi có thể đi sâu hơn vào việc dự đoán lợi nhuận tương lai (từ đó cho phép chúng tôi chi tiêu mạnh tay hơn, và biết rằng chỗ tiền đầu tư này sẽ đem lại lợi nhuận). Chúng tôi tung ra những chương trình khuyến mãi không mấy đình đám khác nhưng mang lại kết quả lâu dài, mà chúng tôi có thể triển khai trong những tháng tiền bạc dư dả, giúp tạo ra nhiều lợi nhuận hơn nữa về sau.

Nói ngắn gọn, chúng tôi biết rất nhiều. Và những hiểu biết đó cho phép chúng tôi hợp lý hóa chiến lược của mình, loại bỏ những yếu tố bất định mà nhiều công ty còn mắc phải.

Một chiến lược kinh doanh hiệu quả không bao giờ cũ. Thay vào đó, nó liên tục phát triển và cải tiến song song với doanh nghiệp. Một phần của việc lập ra chiến lược là dự đoán trước và lên kế hoạch cho thành công tiếp theo. Bằng cách này, con tàu của bạn sẽ tiếp tục lướt đi nhẹ nhàng, cho dù sóng to gió lớn đang đe dọa đối thủ. Hãy quay trở lại ví dụ xe đạp của chúng ta.

Giả sử năm nay bạn bán được 10.000 chiếc xe đạp, trong đó 5.000 chiếc cho giới bác sĩ. Nhưng đừng dừng lại ở đó. Hãy suy nghĩ xem những món hàng nào tiếp theo bạn có thể bán cho những bác sĩ này, như thiết bị giải trí hay luyện tập khác, hoặc có thể là một sản phẩm nào đó trong lĩnh vực sức khỏe, thể dục hay dinh dưỡng? Câu hỏi đầu tiên này mở đường cho câu hỏi thứ hai: loại hình sản phẩm hay dịch vụ nào mà đối tượng của bạn sẽ có xu hướng mua nhất? Nếu khách hàng chủ yếu làm trong ngành y, họ có khả năng mua những món đồ cao cấp như tác phẩm nghệ thuật, gói du lịch sang trọng, xe hơi thể thao, hoặc đồ nội thất thiết kế theo nhu cầu.

Bằng cách đặt ra hai câu hỏi này, bạn có thể xác định những công ty nào có (và bán) những loại sản phẩm hay dịch vụ đó. Liệu bạn có nên chuyển mối làm ăn này cho họ theo dạng giới thiệu hay quảng cáo, đổi lại, họ sẽ chiết khấu cho bạn phần trăm trên doanh thu một cách hào phóng và giới thiệu khách hàng ngược lại? Hay tốt hơn là bạn nên giữ mối quan hệ mà bạn đã dày công duy trì và trực tiếp bán hàng?

Không có câu trả lời đúng hay sai. Điều này tùy thuộc vào tình hình kinh doanh cụ thể của bạn, và yếu tố kỹ thuật của bất kỳ sản phẩm/dịch vụ nào mà bạn muốn thêm vào. Thử thách lớn nhất của bạn chính là đưa ra quyết định. Nhưng chẳng phải đó là một thử thách rất tuyệt vời hay sao, vì bạn có cơ hội tăng gấp đôi, thậm chí liên tục nhân đôi lợi nhuận tiềm năng mỗi năm? Đó chính là vẻ đẹp của một chiến lược thành công!

## PHÂN TÍCH CÁCH THỨC PHÁT TRIỂN KINH DOANH

Sau khi vạch ra chiến lược, điều tiếp theo bạn phải làm để đối phó với doanh thu thất thường là phân tích vòng đời của công ty bạn. Phần lớn chủ doanh nghiệp không hề biết tí gì về ý nghĩa lâu dài của “vòng đời công ty”. Họ không phân tích các giá trị của khách hàng tiềm năng hay doanh thu đến từ những nguồn khác nhau mà họ đang tận dụng như quảng cáo, thư chào hàng hoặc công cụ tìm kiếm trên mạng. Nhưng dạng phân tích này lại cực kỳ quan trọng để giải thoát công ty bạn khỏi tình trạng bế tắc. Bạn không thể nào phát triển hoặc đi lên trừ phi bạn bỏ thời gian ra phân tích yếu tố nào giúp gia tăng hoặc không gia tăng doanh thu trong quá khứ. Chúng ta hãy cùng xem một ví dụ cụ thể.

*Tôi từng có một nhóm khách hàng bao gồm những bác sĩ nghiên cứu về hoóc môn sinh học, một loại thuốc bổ trợ có chứa hoóc môn tổng hợp phục vụ cho sức khỏe và gìn giữ tuổi thanh xuân. Họ thường xuyên đăng quảng cáo trên Thời báo Los Angeles, sau đó họ bỏ mục quảng cáo khi thấy khoản lợi nhuận mang lại không khả quan. Khi họ nhờ tôi đến xem xét tình hình kinh doanh và phân tích số liệu, tôi hỏi tại sao họ lại dừng quảng cáo khi họ hòa vốn. Lý do tôi nhận được là “Nếu chúng tôi chi 6.000 đô cho mục quảng cáo, và chúng tôi chỉ lấy lại được 6.000 đô từ khách hàng mới, nghĩa là chúng tôi bị lỗ.”*

*Thế là tôi phân tích con số, đưa ra dự đoán dựa vào lịch sử chữa trị của bệnh nhân, và hỏi chiến lược của họ dựa trên điều gì. Khi họ nói họ chỉ muốn có thêm bệnh nhân, tôi nói với họ đó là một chiến lược không hiệu quả, và thay vào đó họ nên lập chiến lược dựa trên những chương trình điều trị khác nhau. Hóa ra họ chưa bao giờ nghĩ đến việc quảng cáo theo hướng đó.*

*Họ có ba chương trình điều trị căn bản, một loại yêu cầu bệnh nhân đến khám mỗi tháng, loại khác mỗi quý, và loại cuối cùng thì mỗi sáu tháng khám một lần. Ba loại hình điều trị này trị giá tuần tự là 10.000 đô, 5.000 đô, và 3.000 đô một năm cho mỗi khách hàng. Phí khám bệnh lần đầu là 300 đô. Khi họ chi 6.000 đô để đăng quảng cáo và có thêm 20 khách hàng mới, họ xem đó là hòa vốn.*

Tuy nhiên, sau khi phân tích số liệu, tôi đưa ra một cách nhìn khác. Nếu chúng ta chia 20 khách hàng mới này thành ba loại hình điều trị, có khoảng sáu người tham gia gói 10.000 đô một năm, trong ít nhất một năm hoặc có thể hai năm. Tổng cộng là 60.000 đô cho năm thứ nhất – và đó là 100% lợi nhuận tính trên 1/3 số bệnh nhân mới, bởi chỉ cần khoản phí khám bệnh lần đầu, họ đã hòa vốn quảng cáo. Sáu bệnh nhân tiếp theo đến chọn gói điều trị 5.000 đô một năm, tức là thêm 30.000 đô lợi nhuận, nâng tổng số tiền lên 90.000 đô. Sáu khách hàng cuối cùng sẽ trị giá – tối thiểu – 3.000 đô mỗi người, tổng cộng là 18.000 đô. Giả sử nửa số họ (9 người) quay trở lại trong năm thứ hai, đưa tổng lợi nhuận cho gói điều trị thứ ba lên 45.000 đô.

Tổng cộng, cái mà các bác sĩ này tưởng “hòa vốn” thật sự mang lại khoảng 135.000 đô lợi nhuận ròng hàng năm.

Bây giờ, họ nhìn mẫu quảng cáo nhỏ bé trên tờ Thời báo Lost Angeles với con mắt hoàn toàn khác. Tôi đã chứng minh rằng họ có thể tiếp tục đăng quảng cáo miễn là nó vẫn thu hút được đúng loại bệnh nhân. Nó sẽ tiếp tục đổ tiền vào túi họ những năm tiếp theo. Và đó chỉ là một mẫu quảng cáo!

Dạng phân tích tiêu chuẩn này không chỉ áp dụng được cho quảng cáo mà còn cho bất kỳ địa điểm nào bạn kinh doanh, sản phẩm bạn kinh doanh, và những sản phẩm tiếp theo bạn chào hàng (và bán được) sau khi bạn đã biến đối tượng thành khách hàng. Trừ phi phân tích, nếu không bạn sẽ không nhận những gì mình đã biết, bạn không biết đầu tư vào đâu cho hợp lý nhất – không





phải là tiền mà là *đầu tư*. Nói ngắn gọn, tất cả mọi thứ bạn làm đều là đầu tư chiến lược cho tương lai, cùng với suy nghĩ về khoản lợi nhuận lâu dài, kinh tế và có chiến lược trong đầu.

Vậy, làm sao bạn biết được đội ngũ bán hàng nên đầu tư thời gian vào đâu? Nếu chỉ nhìn vào hiện tại, bạn chỉ nhận ra hôm nay họ kiếm được cho bạn bao nhiêu tiền. Đó là bỏ phí cả miếng bánh lợi nhuận – hay cái mà tôi gọi là “tảng băng nổi”.

Nếu tôi thay bằng từ “tảng băng chìm”, chắc bạn nhận ra ý tôi. Bạn sẽ nghĩ về con tàu Titanic, nơi thủy thủ đoàn phát hiện băng ngầm quá trễ. Phần nổi của tảng băng rất dễ tưởng tượng, nếu bạn dành thời gian nghĩ về những tiềm năng của nó. Đó là khi bạn thấy được phần nổi của vấn đề diễn ra trước mắt mà bạn không nhận ra nó, nhưng nếu biết nuôi dưỡng và chăm sóc nó một cách có chiến lược và lâu dài, nó có thể trở thành nguồn lợi nhuận vô tận. Trong ví dụ trên của tôi, 6.000 đô chỉ là phần nổi của tảng băng lợi nhuận mà phòng khám có thể thu lại từ một quảng cáo – nhóm khách hàng của tôi có thể ngừng đăng quảng cáo nếu họ không nhận ra phần chìm khổng lồ của tảng băng dưới mặt nước. Khi tôi tính toán khoản lợi nhuận họ thu được trên số tiền đầu tư, hay còn gọi là ROI (tỉ lệ hoàn vốn đầu tư – chúng ta sẽ bàn thêm ở Chương 6), mẫu quảng cáo đó mang lại 2.000% lợi nhuận trên con số 6.000 đô đầu tư.

Công ty không thể có được những dạng thông tin này nếu họ không phân tích cẩn thận và rõ ràng các số liệu của mình. Nó không khó. Vậy mà, hầu như không có công ty vừa và nhỏ nào thực hiện. Sau đây là một ví dụ khác.

*Tôi có một khách hàng nhỏ với một quầy hàng ở dưới chân cầu trong một khu du lịch ở California, bao gồm hàng tá cửa tiệm bán đủ thứ hàng hóa trên đời. Thực hiện một phân tích nhỏ ta sẽ nhận ra rằng, mỗi người tới quầy sẽ chi khoảng 5 đô. Có nghĩa là một gia đình bốn người tới sẽ tiêu khoảng 20 đô mỗi lần ghé tiệm.*

Với thông tin đó, khách hàng và tôi bắt đầu vạch ra một chiến lược tăng doanh thu đơn giản, bằng cách phát cho mỗi chủ cửa hàng bán lẻ một số phiếu trị giá 50 xu để họ có thể tặng cho bất kỳ khách hàng nào đến mua hàng của

*họ, dù khách mua xúc xích, bong bóng, con diều hay kẹo kéo. Những người bán hàng cực kỳ thích, bởi nó khuyến khích khách hàng đến mua chỗ họ, và họ chẳng mất gì.*

*Chúng tôi giới hạn mỗi khách hàng một phiếu, giả thiết rằng xác suất mỗi gia đình dùng chúng sẽ rất cao. Với mỗi phiếu một người, với mỗi gia đình trung bình tiêu 20 đô, chúng tôi dự đoán rằng mình sẽ thu hút 18 đô trị giá với mỗi phiếu chúng tôi phát ra. Đó chính là cách mà chúng tôi chèo kéo khách hàng!*

Số liệu tự nó nói lên tất cả. Chúng nói cho ta gần như mọi thứ ta muốn biết, nhưng bạn phải biết cách hỏi, số liệu sẽ cho bạn biết nên đổ tiền vào đâu để tăng trưởng lâu dài, hoặc đâu là nguồn đầu tư tốt nhất nếu bạn muốn có tiền ngay lập tức. Nó cũng nói cho bạn biết làm sao để cân bằng một cách chiến lược các hoạt động của bạn cho hiện tại và cho tương lai – nhưng chỉ khi bạn phân tích chúng.

## HIỂU VỀ HỆ THỐNG CÔNG TY ĐỂ THU HÚT VÀ GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG

Chúng ta đã nói về việc vạch ra chiến lược và phân tích số liệu, vẫn còn một cách cuối cùng để đối phó với doanh thu không ổn định. Sẽ không có điều thần kỳ nào xảy ra nếu bạn không hiểu rõ những gì mình đang làm, nghĩa là bạn cần hiểu được bạn đang tham gia vào một cuộc chơi dài hơi nào. Nói cách khác, bạn phải hiểu hệ thống của chính mình.

Với đa số doanh nghiệp, cuộc chơi lớn này chủ yếu nhắm vào nhóm khách hàng chất lượng nhất, tiếp theo là đưa ra lời chào hàng hiệu quả nhất nhằm thiết lập mối quan hệ với họ ngay lập tức. Đó có thể là mối quan hệ hai chiều, khi giao dịch xảy ra, hay chỉ là quan hệ một chiều, khi đối tượng tiềm năng nhận thông tin giới thiệu hoặc sản phẩm miễn phí, tất cả là để chuẩn bị cho lần mua hàng đầu tiên.

Mục tiêu của bạn là biến giai đoạn này thành giao dịch đầu tiên. Thông thường, nhưng không phải lúc nào cũng vậy, giao dịch đầu tiên có thể có giá thấp hơn bởi về lâu về dài, bạn sẽ dễ dàng khiến cho những khách hàng mới trở nên thân thiết hơn – họ sẽ mua những sản phẩm/dịch vụ đáng giá

hơn – trong tương lai, một khi bạn đã thiết lập được mối quan hệ gắn gũi, đáng tin cậy với họ. Lúc bạn đã biến họ thành khách hàng trung thành, bạn vẫn phải duy trì mối giao hảo ấy ngày càng bền chặt.

Hãy nhớ rằng phần khó khăn nhất trong mối quan hệ với khách hàng là bán được cho họ lần đầu tiên. Lần giao dịch thứ hai dễ dàng hơn rất nhiều so với lần đầu, nếu bạn có thể kiểm soát tình huống bán hàng một cách có chiến lược. Hoặc là *nó* kiểm soát bạn, hoặc là *bạn* kiểm soát nó. Không may rằng trong 95% trường hợp, cái đầu tiên xảy ra. Đừng để điều đó xảy ra với doanh nghiệp của bạn!

Bạn cần có một hệ thống thật hữu hiệu để thu hút và giữ chân khách hàng, và hệ thống hiện tại của bạn có thể không làm được điều đó. Sai lầm to lớn thứ hai mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ hay phạm phải – ngoài việc không có chiến lược, không biết phân tích, cũng chẳng có hệ thống – chính là tiếp cận khách hàng và áp dụng mô hình phát triển kinh doanh theo kiểu “cá mè một lứa”.

Bạn không thể phạm sai lầm đó. Một số đối tượng nên nhận được ít thời gian và sự chú ý hơn người khác. Nguyên lý Pareto (thường được biết đến như Nguyên lý 80/20, hay còn có tên “Làm Ít Được Nhiều”) nói rằng: 20% lượng khách hàng đáng giá 80% lợi nhuận, và 20% lượng khách hàng sẽ là nguyên nhân của 80% cơn đau đầu của bạn. Rõ ràng, nhóm 20% khách hàng trị giá 80% lợi nhuận ấy đáng nhận được nhiều thời gian và sự quan tâm (và đầu tư tài chính) hơn so với 80% còn lại chỉ mang đến 20% lợi nhuận cho bạn.

Nhưng bạn không thể tập trung chăm sóc 20% khách hàng tốt nhất đó nếu bạn *không biết họ là ai*. Và bạn không thể tìm ra họ nếu bạn không biết phân tích và tổng hợp những con số. Phân tích và hệ thống hóa luôn đi đôi với nhau; bạn không thể thực hiện điều này và bỏ qua điều kia.

Có rất nhiều quy trình có thể giúp bạn phân tích số liệu, nhưng để bắt đầu, hãy xem xét lượng khách hàng của bạn. Định vị nhóm đối tượng tiềm năng. Tự hỏi xem mình biết gì về khoản chi phí cho một đối tượng theo từng nguồn khác nhau. Bởi rất hiếm khi hai đối tượng khác nhau có cùng một giá. Ví dụ, một đối tượng tìm đến do được giới thiệu, là thành quả của

mối quan hệ lâu bền với một trong những khách hàng tốt nhất hiện nay của bạn, vì lẽ đó, đáng giá hơn nhiều so với một đối tượng tự tìm đến từ Những Trang Vàng hay quảng cáo trên báo. Tuy vậy, quy luật này có thể thay đổi tùy vào công ty và ngành nghề bạn đang làm. Bạn có thể tùy ý phân tích số liệu, khám phá mức chi phí và giá trị hợp lý cho mỗi dạng đối tượng và khách hàng, rồi sau đó lập ra một hệ thống giúp tối đa hóa giá trị bền vững của những gì bạn góp nhặt được.

Hãy tự hỏi bạn biết gì về các nhóm đầu mỗi khách hàng khác nhau, họ trở thành khách hàng của bạn bằng cách nào, và sau khi mua những sản phẩm/dịch vụ nào? Thường thì sẽ tồn tại một mối tương quan khả đoán giữa các nhóm khách hàng và lợi nhuận thu được. Hãy cố gắng phân tích ngược lại nguồn gốc của khách hàng, và sau đó dự đoán một cách cẩn thận.

- Họ có nhiều khả năng mua sản phẩm nào nhất trong tương lai,
- Mức độ thường xuyên giao dịch của họ,
- Và họ sẽ tiếp tục mua hàng trong bao lâu.

Năm vững ba chi tiết nói trên sẽ giúp bạn phân tích giá trị ngắn hạn và dài hạn của mỗi khách hàng, từ đó bạn sẽ biết được nhóm khách hàng nào đáng giá hơn những nhóm còn lại. Hãy xem ví dụ sau.

*Giả sử bạn có một công ty bán hàng qua đường bưu điện, và những khách hàng mua dụng cụ có xu hướng mua nhiều lần, trong khi những khách hàng mua đồ điện tử đắt tiền thường chỉ mua một lần.*

*Mặc dù mới nhìn vào, những người mua hàng điện tử có vẻ đáng giá hơn, nhưng thật ra những người mua dụng cụ mới là nhóm mang đến lợi nhuận về lâu về dài cho bạn. Điều này không có nghĩa là bạn nên bỏ rơi nhóm đầu tiên, có được vài khách hàng dạng này cũng tốt để tạo ra dòng tiền ngắn hạn trong khi bạn xây dựng nhóm khách hàng dài hạn – những người mua thường xuyên và dự đoán được.*

*Tương tự, khi tôi còn làm trong ngành đặt báo và tạp chí, các cộng sự và tôi tạo ra được những công thức có khả năng dự đoán khá chính xác (dựa vào*

số khách hàng tìm đến từ nhiều chương trình khuyến mãi khác nhau) vòng quay tiền mặt của công ty sẽ ra sao trong vòng hai năm tới, nếu chúng tôi giữ nguyên tình hình hoạt động như hiện tại. Dữ liệu trong quá khứ cho chúng tôi biết được những lần gia hạn hoặc dịch vụ kèm theo đáng giá bao nhiêu và trong bao lâu. Chúng tôi đã làm việc trong ngành này đủ lâu để dễ dàng liên kết các thông tin với nhau và dự đoán tương lai. Tôi gọi đây là “tạo mối liên kết tiền bạc”.

Đôi khi, lần bán hàng đầu tiên sẽ mở ra một loạt những cơ hội mới hoàn toàn không như bạn tưởng tượng. Thậm chí nó có thể mang đến một mối quan hệ mà bạn có thể tận dụng để bành trướng kinh doanh. Sau đây là ví dụ khác.

Một vài năm trước, một trong những khách hàng của tôi cho ra lò một tạp chí xếp thứ 3 trên thị trường du lịch. Tạp chí này bán dịch vụ quảng cáo với giá 10.000 đô một trang, và chi phí cho vị trí đó chỉ tốn 1.000 đô. Nhưng bởi ít người đăng quảng cáo, tạp chí rơi vào khốn đốn. Tôi phân tích số liệu của khách hàng để xem có phương án giải quyết nào không. Chẳng có gì ngạc nhiên, tờ tạp chí rơi vào tình cảnh này vì không có chiến lược lâu dài; họ không có phương pháp đối phó một cách có chiến lược với bản chất thiếu ổn định của nghề bán quảng cáo.

Hóa ra, có nhiều người đề nghị cách thức trao đổi hàng hóa cho vị trí quảng cáo. Nhưng vì các nhân viên của tạp chí này không biết phải làm gì với hàng hóa nhận được, nên họ đã không chấp thuận – cho đến khi tôi tới. Bằng cách thiết lập một hệ thống hỗ trợ việc trao đổi hàng hóa, chúng tôi đã có thể kiếm được tiền từ những quảng cáo này với tỉ lệ 50 xu trên một đôla (đơn vị dùng để trao đổi), tức là gấp 5 lần chi phí. Đó là một cách “kinh doanh theo đường vòng” để biến trang quảng cáo này thành trung tâm lợi nhuận khổng lồ (Ở Chương 6, ta sẽ bàn về việc trao đổi hàng hóa kỹ càng hơn).

Hãy nghĩ về cách “kinh doanh theo đường thẳng” giống như phương pháp truyền thống. Ví dụ, nếu tôi làm trong ngành quảng cáo, và tôi bán dịch vụ quảng cáo để kiếm tiền, như thế gọi là “kinh doanh theo đường thẳng”. Tạp chí này kinh doanh theo kiểu đường thẳng, nhưng lại không bán được nhiều quảng cáo và doanh thu quá thất thường. Vì vậy, chúng tôi tìm ra giải pháp “kinh

doanh theo đường vòng”, trong trường hợp này là trao đổi hàng hóa. Bất chợt, tờ tạp chí có thể đổi vị trí quảng cáo đáng giá 10.000 đô một trang để lấy những sản phẩm hoặc dịch vụ khác. Sau đó, chúng tôi không gặp khó khăn gì để tìm được những cá nhân và công ty vui vẻ chi 50 xu cho mỗi đôla của sản phẩm hay dịch vụ nhận được - dù sao, đây cũng là tạp chí đứng thứ 3 trong ngành du lịch. Trước đó, họ không thể bán quảng cáo với giá 10 đô trên mỗi đôla chi phí, thế là doanh thu bị âm. Vậy mà bây giờ, họ có thể kiếm được 5.000 đô tiền mặt cho mỗi trang quảng cáo trị giá 10.000 đô, theo đường vòng.

Chưa hết, tờ tạp chí này ra hàng quý. Có nghĩa là: giả sử nó bán quảng cáo, khách hàng mua quảng cáo đó, chờ ba tháng sau tạp chí ra lò, sau đó tiếp tục đợi thêm sáu mươi ngày mới thanh toán. Vì vậy, khi tờ tạp chí bắt đầu trao đổi hàng hóa cho vị trí quảng cáo, nó nhận được tiền mặt cho mục quảng cáo đó sớm hơn năm tháng. Đó là một thỏa thuận đôi bên cùng có lợi - và tất cả những gì chúng ta cần chỉ là suy nghĩ có hệ thống một chút mà thôi.

---

## **TẤT CẢ ĐỀU NẪM Ở CON SỐ: HÃY XEM NGUỒN THU LỚN NHẤT CỦA BẠN ĐẾN TỪ ĐÂU**

---

Nếu bạn thật sự muốn thoát khỏi bế tắc và cải thiện tình hình rõ rệt chứ không chỉ một chút, thì may mắn thôi chưa đủ. Cách dễ nhất để bảo đảm những bước đi tích cực và mang lại lợi nhuận trong môi trường kinh doanh bất ổn chính là dùng sức mạnh của khoa học và toán học để tạo ra lợi thế. Tất cả đều nằm ở con số. Chiến lược và phương pháp phân tích sẽ giúp bạn phát triển các số liệu của mình thành lý thuyết. Sau đó, bạn tiến hành kiểm tra những giả định đó bằng cách áp dụng chúng vào thị trường. Sau đây là ví dụ.

Vài năm trước, tôi làm việc với một công ty nhỏ ở Texas chuyên cung cấp dịch vụ vệ máy điều hòa/lò sưởi. Người chủ doanh nghiệp và tôi cùng làm một phân tích đầy đủ về mọi phương diện của việc kinh doanh và xác định rằng, phần lớn doanh thu đến từ những khách hàng thuê công ty tôi chỉ để đơn giản là kiểm tra thiết bị cho họ. Cứ 100 lò sưởi hoặc máy điều hòa thì có đến 80% cần sửa chữa một bộ phận nào đó - đến 80%.

Công ty này, tuy vậy, chưa bao giờ đánh giá các con số một cách có chiến lược. Đến khi người chủ doanh nghiệp nhận thức rõ số liệu thống kê này, họ nhận ra một mỏ vàng cơ hội. Sau đó, tôi làm việc với họ để lập ra một dịch vụ mới mà tôi gọi là “Bảo trì và chăm sóc máy theo mùa trọn gói”, được thực hiện 2 lần một năm, một lần vào mùa đông và một lần vào mùa hè, với giá chỉ có 19 đô. Công ty sẽ lỗ khoảng 10 đến 15 đô cho gói này bởi họ phải trả cho chuyên viên kỹ thuật 30 đô, nhưng rốt cuộc họ thu lại được trung bình 800 đô cho mỗi cuộc gọi.

Với chiến lược mới này, công ty tung ra gói dịch vụ theo mùa 2 lần một năm, và loại hình này mang về nguồn thu chính cho toàn công ty. Công ty thoát khỏi tình trạng kinh doanh dựa trên suy đoán và thiếu ổn định để vươn tới một vị trí chiến lược mang lại lợi nhuận béo bở và đều đặn – tất cả là nhờ chúng tôi đã bỏ thời gian tìm hiểu những con số.

Một bài học khác rút ra từ câu chuyện trên: Đôi khi, bạn phải khởi đầu nhỏ và đi lên. Dịch vụ trọn gói có giá 19 đô nói trên là một ý tưởng tuyệt vời. Người chủ công ty thấy việc bán dịch vụ kiểm tra máy với giá 19 đô ban đầu dễ dàng hơn nhiều so với 800 đô dịch vụ sửa chữa sau này. Sau đây là một ví dụ nữa về việc áp dụng bài học trên vào loại hình kinh doanh khác – bán xe đạp – chính là công ty đã khám phá ra mình bán được nhiều xe đạp cho bác sĩ mà tôi đã từng đề cập.

Giả sử bạn là người chủ của công ty bán xe đạp này, và bạn muốn nhắm vào đối tượng bác sĩ để giới thiệu sản phẩm xe đạp đua mới có thiết kế cực kỳ hiệu quả và an toàn, bởi phần lớn hàng trong kho trước đây được đối tượng khách hàng là bác sĩ mua. Một chiếc xe đạp loại mới này có giá 6.000 đô. Để bán được một chiếc xe với giá ngất trời như vậy quả là thách thức lớn, dù cho người mua là bác sĩ đi chăng nữa. Vì vậy, bạn quyết định bắt đầu với chương trình khuyến mãi loại xe đạp có giá mềm hơn, nhưng vẫn trẻ trung, có cùng kiểu dáng với dòng xe đời mới, sau đó từ từ thuyết phục người mua nâng cấp sản phẩm, sau khi dòng xe mới được trưng bày trong cửa hàng, tận dụng chiến lược úp ngược mà chúng ta đã bàn ở Chương 2.

Trong khi vị bác sĩ mãi mê ngắm nghía mẫu xe với giá thấp hơn, bạn hãy lần la: “Ông rõ ràng là một người đam mê xe đạp địa hình. Và đây là loại xe phù hợp với đa số mọi người, nhưng thật lòng, tôi nghĩ ông nên xem qua dòng sản phẩm cực kỳ hiện đại này của chúng tôi, bởi chúng tôi bán rất nhiều xe loại này cho đối

tượng bác sĩ như ông hơn bất kỳ ai khác trong vùng. Ông hãy thử chạy xe vài vòng và cảm nhận sự khác biệt. À, và chúng tôi còn có chương trình hỗ trợ tài chính rất tuyệt nữa.”

Trên thực tế, bạn nên thử cả hai chiến lược – tiếp thị dòng xe đời mới ngay từ đầu, và giới thiệu mẫu xe bình dân hơn để chốt giao dịch, bởi bạn không có cách gì biết chắc thị trường phản hồi với cách nào tốt nhất. Có thể nó sẽ hiệu quả hoặc không. Hoặc nó tốt hơn so với cách bạn đang làm, hoặc không hiệu quả bằng. Rất hiếm khi hai phương án mang lại cùng một kết quả giống nhau. Nếu nó không thật sự hiệu quả, có thể bạn đã đặt ra những giả thiết sai. Nhưng nếu nó hiệu quả hơn, có nghĩa là bạn nên thay thế quy trình cũ với cái vừa thử nghiệm. Nói cách khác, bạn sẽ sớm biết được một cách chắc chắn nên tiến hành phương pháp nào để đạt kết quả tối đa.

Nhưng nếu bạn thành công, đừng dừng lại ở đó. Mục tiêu của bạn là tiếp tục thử nghiệm, sau đó phát triển những hệ thống và chiến lược lớn hơn, tốt hơn dựa vào “những chứng cứ” (hay số liệu, trong trường hợp này), như Gil Grissom từng nói trong loạt phim CSI.


Đó là những gì tôi muốn nói về việc kinh doanh có chiến lược. Nó nghĩa là thay đổi tư duy “cố cho qua ngày đoạn tháng”, sau đó làm lại từ đầu từ con số không, vào ngày đầu tiên của tháng sau. Thế giới xung quanh đã đủ bất ổn rồi – doanh thu của bạn không cần phải thất thường như vậy. Hãy chủ động tìm những phương cách mới mang lại nguồn thu ổn định, ngay cả khi kinh tế khó khăn. Hãy nhớ lại những ví dụ trước đây: Colonial Penn tạo ra AARP để tăng doanh thu lên cấp số nhân; tờ tạp chí du lịch tìm được cách trao đổi hàng hóa cho vị trí quảng cáo; chương trình tung ra dòng xe đạp địa hình cao cấp cho các bác sĩ thích đi xe đạp. Lời khuyên ẩn chứa trong cả ba ví dụ trên là bạn nên thực hiện những biện pháp giúp ổn định doanh thu thất thường, thay vào đó là sự đảm bảo lâu dài về lợi nhuận của công ty – đồng thời vun đắp niềm tin mà bạn cần có để đưa công ty lên tầm cao mới và vươn xa hơn. Với một hệ thống mang lại doanh thu ổn định và dự đoán được sẵn có trong tay, bạn có thể tin rằng lợi nhuận và khách hàng sẽ tiếp tục đến với công ty bạn trong nhiều năm tới.

Bây giờ, cũng đã đến lúc chúng ta bàn về chiến lược ở mức độ cao hơn.



## Tóm tắt những điểm chính

- Để giải quyết tình trạng doanh thu thất thường, bạn phải bắt đầu hành động một cách có chiến lược, có phân tích và có hệ thống.
- *Luôn luôn* thực hiện những hoạt động cải tiến và nâng cao hiệu quả của chiến lược kinh doanh lâu dài và chặt chẽ nhằm thu hút đối tượng tiềm năng, biến họ thành khách hàng, tạo mối quan hệ lâu dài và mua hàng thường xuyên với họ.
- Bước quan trọng nhất của việc lập ra chiến lược chính là tự hỏi: công ty bạn muốn thu hút dạng khách hàng nào và tại sao? Hãy làm một nghiên cứu thị trường để trả lời câu hỏi này.
- Phân tích những hoạt động kinh doanh trong quá khứ và hiện tại của bạn. Phân tích định lượng là cách duy nhất để biết phương án đầu tư nào mang lại lợi nhuận lâu dài và có chiến lược một cách tối ưu nhất.
- 20% khách hàng của bạn đáng giá 80% lợi nhuận. Hãy khám phá ra họ là ai và họ cần gì – rồi cung cấp cho họ.
- Tạo ra một hệ thống để thu hút và giữ chân khách hàng. Thường xuyên phân tích dữ liệu cũng như thử nghiệm và hoàn thiện hệ thống của bạn

 **Hành động ngay:** Hãy lấy ra một tờ giấy và định nghĩa đối tượng hay khách hàng lý tưởng của bạn bằng cách trả lời những câu hỏi sau:

1. Bạn có thể giải quyết những vấn đề gì của khách hàng lý tưởng một cách hiệu quả và hữu ích?
2. Khách hàng lý tưởng của bạn là cá nhân hay doanh nghiệp? Họ ở đâu, quy mô ra sao, và tại sao bạn thích phục vụ họ?

Tương tự như bạn đưa ra tiêu chuẩn chọn bạn đời vậy! Bằng cách viết ra những suy nghĩ này trên giấy, bạn sẽ tập trung thu hút những cá nhân hoặc doanh nghiệp này – và bạn sẽ không mất thời gian đuổi theo những nguồn thu không giúp công ty lớn mạnh hơn (như những người làm phiền bạn vì chuyện tầm phào, nhưng bạn cũng chạy theo họ vì họ vấy bẩn tín dụng trước mặt bạn).

Hãy dán tờ định nghĩa về khách hàng lý tưởng của bạn ở nơi mà mọi người trong công ty có thể thấy nó mỗi ngày.



## 5

## Bạn Bể Tắc Vì Thiếu Chiến Lược?

Nếu một doanh nhân viết nhật ký kinh doanh trong tháng, bao gồm tất cả hoạt động kinh doanh của mình, cô ấy chắc hẳn sẽ nhận ra 80% số đó không hiệu quả và đi chệch hướng. Phần lớn chủ doanh nghiệp thất bại trong việc chú trọng vào công tác quản lý, lập chiến lược và tăng trưởng kinh doanh. Họ cứ dùng thời gian, tiền bạc và nhân lực theo cách mà họ vẫn dùng, và đạt được những kết quả không thay đổi. Nhưng những doanh nhân khác lại có suy nghĩ rất chiến lược, sau đây là ví dụ.

Một khách hàng cũ của tôi là “Sam”, chủ một dịch vụ vận chuyển hàng y tế. Vào mỗi buổi sáng, nhân viên vận chuyển của Sam khẩn trương đi lấy máu và nội tạng dùng để ghép cho bệnh nhân, sau đó phải nhanh chóng đưa lô hàng quý giá đó đến các bác sĩ ở rất nhiều bệnh viện và trạm xá khác nhau trong thành phố. Bởi họ vận chuyển máu và những sản phẩm dễ hư tổn nên thời gian là vàng bạc. Tuy nhiên, sau khi giao hàng xong, những chiếc xe tải này quay về trong tình trạng trống không: Tính ra phân nửa quỹ thời gian xe chạy không, và dĩ nhiên không mang về tí lợi nhuận nào. Kết quả là công ty chỉ kiếm được một khoản lợi nhuận ít ỏi.

Cho đến một ngày, mọi thứ thay đổi. Tại sao? Vì Sam bắt đầu có chiến lược.

Sam nghĩ ra một kế hoạch tuyệt vời: anh nhận ra mình có thể nhận thêm những món hàng không khẩn cấp về thời gian trên đường xe quay về. Bởi vì chiến lược này đòi hỏi việc tận dụng nguồn lực, Sam liên lạc với các đối tác nhằm đưa kế hoạch vào hành động. Một trong những công ty mà anh tiếp cận

cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa cỡ nhỏ, họ đang phải vật lộn để trả lương cho nhân viên và phí giao dịch.

Sam đưa ra một đề nghị đơn giản với chủ công ty này, “Tôi sẽ mang đến cho ông cơ hội cắt bỏ lương nhân viên và phí giao dịch,” Sam nói, “thay vào đó, ông chia doanh thu với tôi. Hàng của ông sẽ được đảm bảo giao đến nơi trong vòng bốn tiếng – nhiều khi còn sớm hơn nhiều.” Không có gì ngạc nhiên, chủ doanh nghiệp nọ, người không cần phải giao hàng hóa khẩn cấp, đồng ý ngay lập tức.

Với chiến lược mới đi vào thực tiễn, tất cả những chuyến xe quay về của Sam đều thu lợi. Vì vậy, anh có thể nhân đôi lợi nhuận mà không cần đầu tư thêm, biến việc vận chuyển lượm bạc các thành nghề hái ra tiền. Và anh còn giúp được một công ty khác nữa.

Nếu bạn không có chiến lược, chắc hẳn bạn đang dùng thời gian của mình không đúng cách. Tương tự những chiếc xe vận chuyển hàng của Sam luôn chạy không trong một nửa thời gian, bạn cũng có thể đang sử dụng thời gian và nguồn lực của mình không hiệu quả đến 50% hoặc thậm chí hơn. Trong chương này, tôi sẽ chỉ cho bạn bí quyết quản lý thời gian và nhân lực, bắt đầu với cái mà tôi gọi là khái niệm “tận dụng tối đa”, một lý thuyết về việc quản lý thời gian thực thụ.

Phần lớn doanh nhân không nhìn nhận thời gian giống như các loại chi phí khác trong cuộc sống, mặc dù *thời gian* là một trong ba tài sản vô hình quý giá nhất mà họ sở hữu. (Hai thứ còn lại là *sức lực* và *chi phí cơ hội*). Quả thật, họ phí thời gian vào những thứ vô bổ thay vì đầu tư nó vào chiến lược của mình. Vì vậy, họ bỏ lỡ những cơ hội quý giá để phát triển và bành trướng doanh nghiệp. Phần lớn mọi người không biết cách tận dụng tối đa những gì mình có. May mắn thay, bạn sẽ không còn là một trong số đó.

Tất cả chúng ta đều biết ít nhất một người có năng suất làm việc cực kỳ cao, một người dường như có hơn 24 tiếng một ngày. Người này có năng suất cao gấp 10 lần đối thủ vì cô ta hiểu khái niệm tận dụng tối đa. Nó là một khái niệm khá đơn giản – mà rất có lý: Dùng thời gian của bạn để xây dựng chiến lược tốt nhất, tạo ra lợi nhuận lâu dài. Đơn giản thế thôi.

Vậy thì chúng ta hãy bàn xem làm thế nào để “tận dụng tối đa” không chỉ thời gian mà cả những mối quan hệ, cơ hội, hoạt động và chi phí cho bạn.

## BÍ QUYẾT TẬN DỤNG TỐI ĐA NHÂN LỰC VÀ THỜI GIAN CỦA BẠN

Khái niệm tận dụng tối đa cực kỳ đơn giản. Chỉ cần dùng thời gian và nhân lực của bạn ở mức tối đa nhất - đơn giản, phải không?

Vậy mà, đa số doanh nghiệp không làm được việc này. Nếu bạn không áp dụng thường xuyên khái niệm tận dụng tối đa, tức là bạn đang hy sinh tiềm năng, lợi nhuận và tương lai của mình. Trước hết, đa số mọi người không biết dựa vào đâu để xác định những việc nào trong danh sách “những việc cần làm” của mình đạt tiêu chuẩn cao nhất. Nếu bạn nhủ thầm, “Tôi cũng không biết nữa”, thì rất có thể bạn chỉ mới sử dụng khả năng của mình ở mức 1/3 hoặc thấp hơn, bởi bạn đang tiêu tốn thời gian cho những thứ kém quan trọng, hoặc những thứ mang lại ít lợi ích hơn so với những thứ đáng ra bạn phải làm. Bạn không thể chấp nhận một mất mát quá lớn về hiệu suất như thế!

Hãy thử làm một bài tập nho nhỏ sau. Nó sẽ giúp bạn phát hiện ra đâu là việc quan trọng nhất đối với bạn. Đầu tiên, hãy viết ra ba việc quan trọng nhất mà doanh nghiệp trả công cho bạn làm. Sau đó, chia ba công việc chính này thành những việc nhỏ hơn, thường khoảng bảy cái. Cuối cùng, bạn sẽ cho mỗi việc nhỏ này ba giá trị khác nhau, dựa trên *mức độ liên quan* của nó, *năng lực* của bạn và *niềm đam mê* thật sự khi bạn thực hiện nó.

Giờ ta hãy xem bạn làm được những gì. Nếu công việc không liên quan nhưng bạn làm thành thạo, tức là bạn đang phí thời gian. Nếu năng lực của bạn trong một công việc nào đấy dưới mức trung bình, tức là bạn không phải là người làm công việc đó tốt nhất, đồng nghĩa với việc tiêu tốn sức lực quá cao, và một lần nữa, phí phạm thời gian của bạn. Ví dụ, tại sao bạn phải kiểm tra sổ ghi giờ làm việc của nhân viên nếu việc đó ngốn của bạn nửa ngày? Ý tôi không phải là sổ ghi giờ làm việc không đáng kiểm tra, mà là bạn không nên tự mình kiểm tra. Hãy giao cho ai đó làm việc này, còn bạn chỉ kiểm tra đột xuất công việc của người đó.

Bài tập này sẽ giúp bạn xác định công việc nào nên được loại bỏ hoàn toàn khỏi danh sách phải làm của mình, để bạn có thể đặt bản thân vào vị trí mang lại nhiều thành quả nhất. Dù công việc đó là gì, nó phải là thứ quan trọng nhất *đối với bạn*. Tóm lại:

**Bất cứ những việc không liên quan, hoặc bạn không có khả năng, hoặc bạn không thật sự đam mê, nên được giao cho người khác làm.**

Điều này vẫn đúng ngay cả khi bạn cần 10 người cùng làm một việc mà chỉ bằng 80% so với khi bạn tự làm. Điều này vẫn đem lại hiệu quả và kết quả cao gấp 8 lần so với một mình bạn làm hết 100% khối lượng công việc đó. Nó cho phép bạn tự do tập trung những tài sản quý giá nhất – thời gian, sức lực và chi phí cơ hội – vào những vấn đề cần giải quyết nhất và mang lại kết quả có ý nghĩa nhất cho công ty.

## NGHỆ THUẬT ỦY THÁC

Giả sử bạn vừa lên một danh sách những việc phải làm, trong đó có một vài việc có thể dễ dàng được loại ra. Nhưng vẫn cần *ai đó* thực hiện chúng, đúng không? Điều này dẫn chúng ta đến vấn đề tiếp theo: ủy thác.

Cách tốt nhất để ủy thác là giao những gì bạn xem là công việc cho những người chỉ xem chúng như trò chơi. Một công việc khiến bạn khổ sở có khi lại là công việc mà ai đó thèm muốn. Nghe có vẻ điên điên, tôi biết – nhưng nó thật sự có tác dụng. Hãy xem một ví dụ sau.

*Giả sử một trong những việc bạn ghét nhất là nói chuyện điện thoại. Gọi điện thoại chào hàng là một trong những việc mà bạn sợ nhất, nhưng dù sao thì việc đó vẫn phải được hoàn tất. Giải quyết sao đây? Bạn sẽ tìm một ai đó không ngại nói chuyện với người lạ, một người rất thích nói chuyện điện thoại đến nỗi bạn tưởng chiếc ống nghe dán dính vào tai anh ta. Với anh ta, còn nhiều việc khác tệ hại hơn việc ngồi nhắc điện thoại lên nói chuyện với người lạ. Anh ta yêu thích thử thách! Vậy là trong lúc nhân viên bán hàng mới của bạn bận gọi điện đến từng người trong danh sách đối tượng tiềm năng, bạn có thể chú tâm vào những công việc liên quan mà mình thật sự có khả năng và đam mê.*

Trong công ty của mình, tôi có một nhân viên tập sự – có trả lương hẳn hoi nhưng không cao như nhân viên toàn thời gian – người làm những việc lật vật mà có thể rất phí thời gian của tôi. Anh ta xếp hàng chờ mua Iphone cho tôi, rồi cài đặt phần mềm. Sau đó, anh ta tìm loại tai nghe không dây tốt nhất rồi đi mua giùm tôi. Và anh ta thật sự yêu thích công việc này. Nếu tôi tự làm, nó sẽ tốn của tôi ba tiếng đồng hồ – ba tiếng mà tôi có thể tập trung vào những

việc quan trọng nhất, ví dụ như giúp những người như bạn kiếm nhiều tiền hơn. Hãy tự hỏi mình: Thời gian của bạn đáng giá cỡ nào? Bạn muốn nó đáng giá bao nhiêu?

Sau đây là một ví dụ khác:

Vài năm trước, tôi đến Vương Quốc Anh để tham dự một hội nghị với sự hiện diện của rất nhiều thành viên ưu tú trong giới kinh doanh, trong đó có cả một doanh nhân được Sách Kỷ Lục Guinness Thế Giới ghi nhận là bán được nhiều hàng nhất trên mỗi mét vuông đất ở châu Âu. Khi biết rằng tất cả nhân viên quản lý của doanh nhân này được chở đi lại trong những chiếc xe hơi sang trọng, một trong những người tham dự hội nghị đã lên tiếng phê phán ông ta là ngạo mạn và xa xỉ khi vung tay quá trán như thế.

Người doanh nhân này không hề nao núng, ông hỏi người kia, “Thời gian của anh có đáng giá hơn bảy bảng Anh một giờ không? Với tôi, thời gian vận chuyển nên được dành để suy nghĩ về chiến lược hơn là quan tâm đến tín hiệu đèn giao thông hoặc né tránh khách bộ hành. Tôi không thật sự trả bảy bảng Anh để được chở đi làm. Tôi trả bảy bảng Anh để lấy lại hai tiếng đồng hồ vô giá của cuộc đời mình, hai tiếng mỗi ngày mà tôi sẽ dùng để bành trướng kinh doanh gấp nhiều lần. Tôi không nghĩ bảy bảng Anh đó là chi phí, tôi xem chúng là một dạng đầu tư mang lại lợi nhuận khổng lồ. Không thể nào đo lường giá trị của nó được.”

Khi tôi đưa ra lập luận này với chính khách hàng của mình, nhiều người nói với tôi, “Nhưng Jay à, tôi không có đủ khả năng để làm như vậy”. Và tôi sẽ trả lời “Sai rồi, bạn không thể không làm như vậy”.

Nếu bạn không có tiền để thuê trợ lý theo cách thông thường, bạn có thể áp dụng khái niệm tận dụng nguồn lực mà chúng ta đã nói sơ qua ở Chương 3 và sẽ nói kỹ hơn ở Chương 10. Khi bạn áp dụng phương pháp tận dụng nguồn lực, bạn sẽ tạo ra rất nhiều cơ hội và lựa chọn. Hãy xem ví dụ về một nhân viên hành chính sau.

Tất cả những thành phố lớn trên thế giới đều tràn ngập những nhân viên hành chính đang làm việc dưới năng suất – người đang nghỉ dề, người đã về hưu, và tất nhiên, cả những người không làm việc toàn thời gian hoặc



đang thất nghiệp. Ngay cả khi bạn không thể trả cho họ mức lương theo mặt bằng chung, bạn vẫn còn rất nhiều lựa chọn. Bạn có thể trả lương cho họ theo hình thức trả chậm, dựa trên mức đóng góp của họ cho lợi nhuận công ty. Ví dụ, nếu công ty tăng thêm 10% lợi nhuận, mỗi nhân viên này sẽ được một khoản % xác định trên số tiền đó hoặc được thưởng thêm một khoản định sẵn.

Bạn cũng có thể đề nghị trả lương cho họ sau khi công ty đạt được một số lợi nhuận nhất định, lúc đó họ sẽ được lĩnh lương như thường lệ cộng thêm một khoản thưởng. Một cách khác nữa là gắn tiền lương của họ với những gì bạn có thể cân đo đong đếm được, ví dụ như giảm chi phí văn phòng hoặc tăng doanh thu. Hay có thể làm theo cách cổ xưa: quy thành hàng hóa hoặc dịch vụ. Những phương pháp mà bạn trả lương cho các nhân viên hành chính này khi công ty không đủ tiền mặt để thanh toán theo cách thông thường chỉ bị giới hạn bởi chính trí tưởng tượng của bạn mà thôi.

Thường thì khi ai đó nói rằng họ “đã thử mọi cách”, tức là họ chưa thử gì cả. Họ bế tắc bởi lối tư duy cũ rích. Và tôi đã trực tiếp chứng kiến được điều này.

*Trong buổi hội thảo của Anthony Robbins mà tôi có dịp tham dự, một người đàn ông bước lên sân khấu, trước hàng ngàn người, và xin một lời khuyên, “Anthony, tôi đã thử mọi cách để kiếm thêm tiền, nhưng tôi không làm được.”*

*Anthony hoài nghi, “Hãy nêu ra 25 đến 30 cách mà ông đã thử trong vòng sáu, bảy tháng qua và cho tôi biết chúng mang lại kết quả ra sao.”*

*Người đàn ông cứng họng. Ông ta không thể nói ra được cách nào. Anthony không bỏ cuộc, “Thôi, 10 cách cũng được.” Người đàn ông chỉ có thể lắp bắp, trước khi Anthony dứt điểm, “Chỉ cần nói ra bất kỳ điều gì ông đã làm?”*

*Câu trả lời của ông ta khiến tôi choáng váng, “Tôi xem mục tuyển dụng trên báo, và ghé thăm vài hội chợ nhượng quyền kinh doanh”. Hai việc này khó mà được xem là “mọi thứ” như ông ta nói. Với sức sáng tạo hạn hẹp như vậy, người đàn ông này không thấy gì hơn ngoài những phương pháp truyền thống mà ông ta từng biết.*

Đã bao giờ bạn nói rằng mình không thể làm một điều gì đó? Nếu có, hãy ghi ra vài phương pháp mà bạn đã thử. Sau đó, hãy xem bạn có thể liệt kê một loạt những lựa chọn, cơ hội và tiềm năng khác mà bạn chưa nhắm tới. Bằng cách đó, bạn sẽ không chỉ khám phá ra mình đã thử ít phương



pháp đến nhường nào, mà còn có được một góc nhìn mới để nâng cao triết lý kinh doanh của bạn.

Người xưa nói quả không sai. Có ba loại người trong thế giới kinh doanh:

- Người khiến cho mọi việc diễn ra.
- Người đứng xem mọi việc diễn ra.
- Và người luôn thấy mọi việc có vẻ như tự nó diễn ra.

Tôi thật sự tin rằng mỗi người có được vị trí ngày hôm nay trong cuộc sống vì đó chính là nơi họ muốn đến. Bởi nếu bạn không muốn đến nơi đó, bạn sẽ tìm một giải pháp khác. Nó không khó đến vậy. Bạn chỉ cần sẵn lòng mở rộng tư duy để đón nhận những phương pháp tốt hơn và những con đường chinh phục nó.

## LÊN LỊCH CHO TẤT CẢ EMAIL, ĐIỆN THOẠI VÀ HỌP HÀNH - ĐỂ BẠN QUYẾT ĐỊNH KHI NÀO SẼ GIẢI QUYẾT CHÚNG

Chắc nhiều người không đồng ý với tôi, nhưng tôi giữ chính kiến của mình: Thứ mà đa số mọi người xem là một trong những đột phá về công nghệ hiệu quả nhất trong lịch sử kinh doanh thật ra là một trong những thứ phí thời gian nhất. E-mail có vẻ là tốt, nhưng khi xét trên phương diện quản lý thời gian, nó là một tai họa. Đặc tính của email mà phần lớn mọi người cho là cực kỳ tiên tiến – tính tức thời – lại chính là yếu tố nguy hiểm nhất: Không ai lên lịch cho nó cả.

Trả lời email là một *công việc*, và cũng như mọi công việc khác, bạn nên sắp xếp thời gian để hoàn thành nó. Nhưng đa số mọi người e-mail suốt ngày. Bất chấp họ đang phải làm một dự án quan trọng hoặc e-mail vừa nhận được hoàn toàn chẳng liên quan gì. Chỉ cần một tiếng “ping” trong hộp thư, thế là họ buông mọi thứ đang làm để chú ý đến âm thanh đó. Cái mà nhiều người cho là sự kết nối liên tục và tức thời thật ra là thứ gây phân tán và xao lãng liên tục và tức thời. Đó là sự phí phạm thời gian – một trong những phương pháp sử dụng thời gian kém nhất và tồi tệ nhất.

Tôi chỉ xem hộp thư hai lần một ngày – và khi tôi làm thế, thư từ đã được phân loại theo mức độ ưu tiên cho tôi. Nếu một email nào đó thật sự khẩn cấp, trợ lý của tôi sẽ báo ngay cho tôi biết. Thay vì ngồi dán mắt vào máy tính, tôi tha hồ tập trung vào những việc cần kíp khác đáng dành thời gian hơn, nhờ đó tôi luôn đảm bảo mình làm việc với năng suất cao nhất.

Nhiều người lầm tưởng rằng ngay khi bạn nhận được e-mail, bạn phải trả lời ngay. Chẳng có luật nào quy định bạn phải trả lời e-mail – chưa bao giờ. Bạn sẽ không bị bỏ tù vì chuyện đó. Thư từ cũng chẳng tự hủy – đâu phải bạn đang đóng phim *Điện vụ bất khả thi* đâu. Như tôi đã phân tích ở Chương 4, một số đối tượng cần ít thời gian và sự quan tâm hơn các đối tượng còn lại; trong thông tin liên lạc cũng vậy. Nếu phải đoán, tôi sẽ nói rằng hơn 80% e-mail không khẩn cấp. Vậy mà đa số mọi người xếp tất cả e-mail ở mức quan trọng ngang nhau, như thể là những lá thư này quan trọng chỉ vì nó đến theo đường điện tử. Hoàn toàn không phải vậy.

Lý do chính của phản ứng này có thể là vì sợ - sợ rằng mình bỏ lỡ một thông tin hay một giao dịch quan trọng. Như thể con người được luyện tập phản xạ có điều kiện, phụ thuộc vào tiếng báo có email: Khi nghe tiếng “ping”, họ bị thúc đẩy phải hành động, như nghe tiếng súng nổ bắt đầu cuộc đua. Nhưng việc phản ứng tức thời ấy không phải là cách sử dụng thời gian tốt nhất. Suy nghĩ và cân nhắc sẽ giúp bạn phản hồi thấu đáo và khôn khéo hơn – điều mà phần lớn giao tiếp điện tử thiếu hụt.

Ngày nay, bạn rất dễ đánh giá sai, hoặc bị người khác đánh giá sai trong giao tiếp qua e-mail vì phương tiện này không cho phép bạn thể hiện giọng điệu và cảm xúc. Nhưng điều đó có thể tránh được nếu bạn suy nghĩ kỹ trước khi phản hồi. Cứ thủng thẳng – cả lúc đọc và trả lời e-mail. Nói cho cùng, bạn không phải là Người Dơi trả lời tín hiệu cầu cứu của thành phố Gotham!

Những doanh nhân mà tôi ngưỡng mộ phần lớn là những người biết lên kế hoạch cụ thể cho việc trả lời điện thoại và họp hành. Thời gian còn lại trong ngày, họ chú trọng vào những hoạt động hiệu quả giúp phát triển doanh nghiệp. Trong một vài trường hợp, ngay cả những người làm thuê cũng áp dụng chiến lược tiết kiệm thời gian này vào nơi làm việc của mình. Những người làm việc hiệu quả nhất còn yêu cầu mọi buổi họp phải có chương trình cụ thể, bao gồm nội dung tóm tắt của buổi họp, kết quả mong đợi, chủ đề thảo luận và thời gian dành cho mỗi chủ đề, theo thứ tự ưu tiên. Nói ngắn gọn, họ, cũng như bất kỳ đội ngũ thành công nào, có chiến thuật - và họ tuân thủ nó.

Nếu bạn là người làm công, hãy đề nghị lên chương trình cho các cuộc họp, hoặc bạn tiên phong tự mình lên lịch. Thành quả to lớn bù đắp cho khoảng thời gian bạn bỏ ra chính là những buổi họp hiệu quả hơn và năng suất cao hơn. Một khi những người khác trong công ty đã quen với chương trình buổi họp dạng này, bạn hãy ủy thác nhiệm vụ lên chương trình cho một người khác. Trong thế giới cực kỳ cạnh tranh ngày nay, điều quan trọng là càng hiệu quả càng tốt. Thêm vào đó, nếu bạn khéo léo đề nghị hoặc đi đầu làm gương, cả sếp và đồng nghiệp của bạn sẽ trân trọng quy trình có tổ chức mà bạn mang lại. Việc sắp xếp tổ chức sẽ biến sự hỗn loạn thành hệ thống. Và hệ thống sẽ phát sinh chiến lược.

## LÀM CHỦ DOANH NGHIỆP, THAY VÌ LÀM CHO DOANH NGHIỆP

Tại sao bạn phải *làm chủ* doanh nghiệp chứ không phải *làm cho* doanh nghiệp? Rất đơn giản: bởi bạn muốn công ty làm việc cho bạn nhiều hơn là bạn làm việc cho nó.

Từ ngữ tạo nên sự khác biệt đáng kinh ngạc. Ý nghĩa của từ “*làm chủ*” so với từ “*làm cho*” khác nhau một trời một vực. *Làm cho* doanh nghiệp nghĩa là bạn xoay sở ở mức vừa đủ để trả tiền thuê văn phòng và giữ cho công ty sống sót đến ngày hôm sau. Bạn trả lời e-mail, chăt vật tìm kiếm khách hàng, và đảm bảo thanh toán hóa đơn tiền điện đầy đủ mỗi tháng để không phải gọi điện thoại chào hàng trong bóng tối.

*Làm chủ* doanh nghiệp, ngược lại, nghĩa là bạn phải có chiến lược đủ để tham gia vào những hoạt động không chỉ nhằm giữ vững mà còn phát triển công ty - trong nay mai và lâu dài hơn nữa. Việc tạo ra chiến lược như vậy đòi hỏi bạn phải suy nghĩ kỹ càng và tập trung cao độ, những việc xứng đáng có được nhiều thời gian, sự chú tâm và thậm chí sự tôn trọng của bạn hơn bất kỳ hoạt động nào khác. Khi bạn *làm chủ* doanh nghiệp, bạn phải chia nhỏ nó ra thành từng chức năng chính - chiến lược, tiếp thị, sáng tạo, quản lý, v.v... - rồi bạn phân bổ công việc sao cho tận dụng được tối đa quỹ thời gian của bạn hoặc của những nhân viên khác. Nói ngắn gọn, công việc của bạn là quản lý cỗ máy kiếm tiền to nhất, không phải những thứ tiêu tốn thời gian, sức lực và cơ hội nhất.

Để giúp bạn xác định cỗ máy kiếm tiền mạnh mẽ nhất, ở bên dưới tôi đưa ra danh sách 11 yếu tố trụ cột mang tính chiến lược mà bất kỳ công ty nào thật sự áp dụng nguyên lý tận dụng tối đa cũng dựa vào để phát triển. Đây chính là chìa khóa để bạn *làm chủ* doanh nghiệp. Chúng không phải là những bước bạn chỉ áp dụng một lần rồi bỏ, mà là những công cụ mà bạn sẽ thường xuyên sử dụng để đảm bảo công ty luôn làm việc cho mình.

---

## 11 bí quyết làm chủ doanh nghiệp

1. Không ngừng xác định và khám phá những tài sản tiềm ẩn trong công ty.
2. Tận dụng cơ hội kiếm tiền từ công việc kinh doanh mỗi tháng.
3. Mang thành công vào từng hành động và quyết định bạn đưa ra.
4. Xây dựng công ty trên nền tảng nhiều nguồn thu thay vì phụ thuộc vào một nguồn thu duy nhất.
5. Trở nên khác biệt, độc đáo và lợi thế trong mắt khách hàng.
6. Để có được lòng trung thành và kết quả cao nhất, tạo ra giá trị thật sự cho khách hàng và nhân viên của bạn.
7. Khai thác tối đa lợi thế trong từng hành động, hoạt động đầu tư, thời gian hoặc sức lực mà bạn thực hiện.
8. Mở rộng quan hệ giao tiếp/vạch kế hoạch/động não với những người có cùng suy nghĩ, hướng đến thành công và chia sẻ kinh nghiệm sống với bạn.
9. Biến mình thành người có nhiều ý tưởng và người đổi mới được công nhận trong lĩnh vực hoặc thị trường của bạn.
10. Làm cho "suy nghĩ tăng trưởng" trở thành một phần tự nhiên trong triết lý kinh doanh mỗi ngày của bạn.
11. Hãy nhớ giảm thiểu rủi ro cho cả bạn và khách hàng trong mọi việc bạn làm (để cho mặt tiêu cực gần như bằng 0, và mặt tích cực gần như vô hạn)

Nếu có bất kỳ mục nào trong danh sách những việc cần làm của bạn không gắn liền với một hoặc nhiều hơn trong số 11 bí quyết nói trên, hãy bỏ chúng ra – hoặc nếu chúng thật sự cần thiết cho công ty, hãy ủy thác cho người khác. Cái chính là bản thân bạn phải tập trung cho những việc tốt nhất và quan trọng nhất, đừng để mình bị phân tán hoặc phân tâm. Điều này sẽ giúp bạn phát triển tối đa khả năng vạch ra chiến lược của mình. Sau đây là một ví dụ rất hay.

*Một trong những khách hàng cũ của tôi tên là Patrick Flanagan chuyên kinh doanh hệ thống tổng đài điện thoại. Anh kiếm được phần lớn khách hàng bằng việc gọi điện thoại chào hàng, một phương pháp không hiệu quả (chưa nói đến việc rất dễ nản lòng). Gần như không có chiến lược gì đằng sau những hành động của Patrick.*

*Patrick có dịp bán hệ thống tổng đài cho một công ty lớn mà khách hàng của họ được chia thành hai nhóm riêng biệt: những công ty lớn và những công ty có quy mô nhỏ. Tuy vậy, Patrick chỉ được quyền bán cho những công ty nhỏ. Mặt khác, anh không bị giới hạn gì về địa bàn kinh doanh, thế nên anh ta tận dụng tối đa cơ hội đó để tung ra chiến lược có lợi cho mình.*

*Kế hoạch của Patrick rất đơn giản: anh đi đến tất cả các nhà sản xuất của mình – những công ty lớn – và hỏi mua lại sản phẩm bỏ đi của họ (những hệ thống tổng đài đã trở nên quá nhỏ so với quy mô hiện nay của họ). Sau đó, anh bán lại những món này cho nhóm khách hàng của mình (các công ty nhỏ) và chia cho những công ty lớn đó một khoản lợi nhuận.*

*Chiến lược này có hiệu quả không? Tất nhiên là có. Patrick Flanagan đã xây dựng cả một công ty hàng triệu đô chỉ bằng cách thay đổi chiến lược. Bằng cách chú trọng vào những điểm quan trọng, anh đã gặt hái được thành công chưa từng có.*

## **ĐỪNG SỢ SỰ THAY ĐỔI**

Đôi khi, tạo ra một chiến lược tuyệt vời đòi hỏi bạn phải thay đổi cách làm việc hiện tại. Một lần nữa, đây là bài học của Trường Đào tạo Kinh doanh Indiana Jones:

## Khi mọi thứ không hiệu quả, hãy thay đổi chiến thuật.

Giả sử bây giờ bạn đã thuần thục kỹ năng quản lý thời gian. Bạn thuê trợ lý để sắp xếp e-mail cho mình và chú trọng vào 11 công cụ chiến lược



cần thiết để đưa công ty theo hướng đi mới. Bạn đã chuẩn bị sẵn sàng mọi nền tảng. Vẫn còn một điểm cuối cùng trước khi tung ra chiến lược tầm cỡ thế giới: kiểm tra lại thực tế.

Mọi người đang gặp khó khăn. Cho dù bạn có trả cho nhân viên của mình mức lương như trước hay không, thì họ vẫn bị thiệt thòi. Họ phải vật lộn với nền kinh tế và vật giá leo thang, cũng y như bạn vậy. Khách hàng của bạn cũng gặp khó khăn, có thể là do công ty của họ, ông chủ của họ, thu nhập của họ bị ảnh hưởng hoặc do công ty của họ đang tình giảm biên chế.

Một sự thật đau lòng: trong thế giới bất ổn ngày nay, 80% doanh nghiệp gặp khốn đốn, còn những công ty nhỏ thì không tăng trưởng. Trên thực tế, phần lớn doanh nghiệp đang suy thoái. Các nhân viên suy sụp tinh thần vì những lo toan thường nhật như chứng kiến quỹ lương hưu của mình bốc hơi, phúc lợi mất đi còn lương thì bị cắt giảm (hoặc may mắn lắm là không tăng).

Bạn có thể nhận ra sự xáo trộn này trong chính doanh nghiệp của mình. Bạn nên biết rằng tình trạng này cũng diễn ra ở các công ty khác nữa, nhiều khả năng là nơi những khách hàng và đối tượng tiềm năng của bạn làm



việc. Nhận thức nghiêm túc về tình huống này và mong muốn chân thành làm cho cuộc sống của khách hàng tốt đẹp hơn, giàu có hơn, thoải mái hơn và an toàn hơn có thể giúp bạn cải thiện bản chất kinh doanh của công ty bạn. Trong bối cảnh tàn bạo như vậy, quyết định vươn lên của bạn có thể tạo sự khác biệt cho sự tồn vong của công ty. Tại sao? Bởi bạn đầu tư nhiều hơn vào những trải nghiệm trong và sau khi mua hàng của khách. Bạn chú trọng hơn vào những vấn đề thật sự quan trọng đối với họ, bạn giải quyết và đáp ứng nhiều giá trị mà họ xem trọng hơn, và bạn thể hiện sự cảm thông trong mọi tình huống.

Điểm khởi đầu cho sự cảm thông chính là việc luôn luôn tỏ thái độ tích cực và dễ chịu khi giao dịch với khách hàng hay đối tượng tiềm năng. Đây có vẻ là điều quá hiển nhiên, nhưng rất khó để duy trì sự tự tin, ổn định, và lòng nhiệt thành đối với kết quả mà khách hàng nhận được khi chính công ty bạn đang gặp khó khăn, và bạn đang trong tình trạng căng thẳng. Lòng cảm thông chính là nền tảng của bất kỳ chiến lược kinh doanh hiệu quả nào. Nói một cách đơn giản, bạn phải yêu khách hàng của mình.

Khi yêu bạn như thế nào? Người mà bạn yêu thương sẽ trở thành trung tâm vũ trụ của bạn. Mọi thứ khác trở nên nhạt nhòa, bạn chỉ biết sống, thở và mơ về người đặc biệt đó.

Mối quan hệ của bạn với khách hàng cũng phải giống như vậy. Họ trở thành mối quan tâm hàng đầu của bạn. Điều đó sẽ khiến bạn dễ dàng trở nên sốt sắng hơn vì lợi ích khách hàng, bởi công việc của bạn là giúp họ có được thành quả tốt đẹp hơn sau mỗi giao dịch. Bạn phải đưa ra quyết định sáng suốt để giúp cho cuộc sống của khách hàng tốt đẹp hơn sau khi trao đổi với bạn.

Bạn có thể làm được điều này bằng cách chứng tỏ mình hiểu, tôn trọng, quan tâm và cảm thông với hoàn cảnh của họ như thế nào. Hãy lặp lại những gì bạn nghe họ bày tỏ; diễn đạt lại những vấn đề và cảm xúc của họ để đảm bảo là bạn hiểu được nhu cầu cụ thể mà bạn cần giải quyết cho khách hàng. Sau đây là bài học cơ bản đầu tiên về sự cảm thông:

### **Bày tỏ sự đồng cảm của bạn với khách hàng.**

Đừng lo, bạn không cần đăng ký khóa học diễn xuất nào để làm được điều này. Nếu bạn xem thành công của mình và của khách hàng là một, sự cảm thông sẽ diễn ra không tốn chút sức lực nào, đến nỗi bạn sẽ quên rằng đó là một phần trong chiến lược kinh doanh của bạn. Nó sẽ đơn giản trở thành bản chất thứ hai – một phần của bạn như là một con người, không phải như một doanh nhân.

Sự thay đổi về tính cách, sự tập trung, và mối quan tâm này quan trọng vì hai lý do:

- Đầu tiên, con người cần cảm thấy mình có giá trị và được trân trọng – nhất là *được* trân trọng một cách thật lòng.
- Thứ hai, tất cả đối thủ của bạn đang gặp khó khăn, vì vậy họ có thể “đi tắt”, trở nên cáu kỉnh hơn, và chỉ chú tâm vào sự sống còn của mình. Kết quả là họ sẽ mất đi sự nhạy cảm và kết nối với thị trường. Bạn *không được* làm như vậy.

Bạn phải là nơi vững chãi giữa thời kỳ chao đảo. Đúng vậy, doanh nghiệp của bạn cũng phải tạo ra sự thay đổi; nó phải tiến hóa và phát triển. Nhưng trong lúc này, bạn phải mang đến sự vững vàng mà những người cần nó tìm đến, tin tưởng và còn quay lại nhiều lần sau nữa. Sau đây là một ví dụ.

*Có một nhà thầu xây dựng ở Úc chuyên phục vụ đối tượng mua nhà lần đầu. Anh chi khoảng 10.000 đến 15.000 đô cho mỗi giao dịch để thu hút khách hàng. Sau khi tham dự một trong những chương trình huấn luyện dài ngày của tôi, anh nhận ra rằng phần lớn nguồn cung khách hàng mua nhà lần đầu là những người hiện đang thuê nhà chung cư ở. Vậy là anh liên hệ các chủ chung cư, nhờ họ giới thiệu những căn hộ của anh đến khách thuê chung cư như một bước tiến mới trong cuộc sống của họ.*

Rõ ràng, người chủ chung cư sẽ không đời nào giới thiệu những khách hàng tốt nếu họ không được gì cả. Bởi vậy, nhà thầu này thường cho những chủ chung cư gửi khách hàng đến chỗ anh bằng cách: bất cứ ai chuyển nhà từ chung cư sang căn hộ của anh, chủ chung cư sẽ được 5.000 đô. Và nhà thầu của tôi còn đi một bước xa hơn: anh đảm bảo trả tiền thuê nhà, lên đến một năm, cho bất kỳ căn hộ chung cư bỏ trống nào do người thuê mua nhà của anh. Với giá khoảng

500 đô tiền thuê mỗi tháng cho mỗi căn hộ chung cư mà anh nhắm đến, anh tốn khoảng 6.000 đô một năm. Số tiền đầu tư tối đa của anh trong mỗi giao dịch vào khoảng 11.000 đô - ít hơn 4.000 đô so với chi phí bỏ ra trước đây.

Điều gì xảy ra sau đó? Anh không chỉ bán được hàng triệu, hàng triệu đô tiền nhà, mà còn giúp những người mua nhà lần đầu thực hiện bước nhảy lớn đầu tiên đáng sợ này, giảm thiểu rủi ro khi họ phải rời căn hộ chung cư và giúp người chủ chung cư kiếm được một khoản lợi nhuận kha khá khi hợp đồng được ký kết. Anh đã chuyển chiến lược kinh doanh của mình từ chiến dịch chú trọng vào bản thân, vốn chi hao tài tốn của, thành chiến dịch chú trọng vào khách hàng và giải quyết vấn đề. Điều này mang lại cho anh hàng triệu đô.

Khi bạn đủ dũng cảm để thay đổi chiến lược và thủ thuật bán hàng của mình, ba điều quan trọng sẽ xảy ra:

1. Bạn sẽ biến được rất nhiều đối tượng thành khách hàng, nhiều hơn so với những gì bạn từng đạt được, và bạn sẽ tăng hiệu quả lẫn quy mô giao dịch – những thứ sẽ trở thành lợi nhuận – cũng với từng đó thời gian và công sức.
2. Bạn sẽ gây ảnh hưởng đến rất nhiều người (và thường là những người tốt nhất, bởi vì họ sẽ rất cảm kích những gì bạn làm), kết quả là bạn tạo nên một khoảng cách rõ rệt so với đối thủ.
3. Bạn sẽ chiếm được một thị phần rất lớn nhờ những khách hàng mới trên thị trường vì bạn nổi bật hơn hẳn trong số những lựa chọn hấp dẫn bày ra trước mắt họ.

Ba điểm này sẽ xảy ra hiển nhiên nếu bạn có cách suy nghĩ đúng đắn. Luôn luôn là vì *họ* - những khách hàng và đối tượng tiềm năng. Không bao giờ là vì bạn, người bán hàng. Hãy luôn tâm niệm như thế, và chiến lược của bạn sẽ dần dần định hình.

## **SỨC MẠNH CỦA BA CHỮ P: PURPOSE (MỤC ĐÍCH), POSSIBILITY (KHẢ NĂNG) VÀ PASSION (ĐAM MÊ)**

Ở đầu chương, tôi đã đề cập rằng bạn phải đánh giá những công việc của mình dựa trên ba tiêu chí: mức độ liên quan, khả năng và niềm đam mê. Sự thành công trong kinh doanh cũng dựa trên ba yếu tố tương tự: mục đích, khả năng, và một lần nữa, đam mê. Ba yếu tố này nên tạo thành cốt lõi chiến lược kinh doanh của bạn.

### **SỨC MẠNH CỦA MỤC ĐÍCH**

*Mục đích* không chỉ đơn thuần xoay quanh những sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng cho thị trường chuyên biệt của bạn mà còn là những điều tốt đẹp mà bạn mang lại cho mọi người xung quanh. Ví dụ, nhà máy của bạn không chỉ hoạt động kinh doanh mà còn mở rộng ra cả cộng đồng, bằng cách tài trợ những giải thể thao nhỏ, hoặc xây dựng đường xá. Tất nhiên, một công ty có thể tồn tại – thậm chí tăng trưởng – mà không cần các hoạt động từ thiện. Nhưng lợi ích của những việc làm vì mục đích tốt đẹp này sẽ lớn hơn rất nhiều, chứ không chỉ là tiếng tăm của công ty bạn trong cộng đồng. Lợi ích đó bao gồm tinh thần của chính bạn và nhân viên của bạn được nâng cao. Khi việc kinh doanh của bạn có một mục tiêu cao đẹp hơn, bạn không bao giờ phải hỏi tại sao mình đi làm mỗi ngày. Lý do đã hiển thị rành rành trước mắt bạn.

Thẳng thắn mà nói, mục đích cao cả nhất mà công ty bạn có thể nhắm tới chính là tạo ra nhiều giá trị và lợi ích cho khách hàng liên quan đến những gì bạn bán, và sản phẩm/dịch vụ của bạn phục vụ khách hàng như thế nào. Nếu bạn muốn khám phá mục đích của mình – trong cả thị trường chuyên biệt và trong cộng đồng – bạn phải xác định được *điều mà công ty bạn làm* (hay có thể bắt đầu làm) *tốt hơn so với bất kỳ ai khác*. Nói cho cùng, khi ai đó mua hàng của bạn, tức là họ đã quyết định thông qua ba lựa chọn khác:

- Họ mua từ bạn thay vì mua từ đối thủ của bạn.
- Họ mua từ bạn thay vì chọn những giải pháp thay thế có thể giải quyết vấn đề hoặc đáp ứng nhu cầu của họ (ví dụ: mua đồ khai bằng tay thay vì mua đồ điện tử của bạn)
- Họ mua hàng từ bạn thay vì không làm gì cả.

Mặc dù mỗi lựa chọn cụ thể áp dụng cho một tình huống khác nhau, bạn buộc phải nhận ra lý do *thật sự* tại sao khách nên mua hàng chỗ bạn. Sau cùng, lý do đó phải có lợi cho *họ*, không phải cho tài khoản của bạn.

## SỨC MẠNH CỦA KHẢ NĂNG

Yếu tố thứ hai tạo nên sự tăng trưởng cho doanh nghiệp chính là *khả năng*. Không có khả năng, bạn không có cơ hội cũng như tầm nhìn. Và không có tầm nhìn, sẽ không có sáng tạo – chìa khóa của sự phát triển. Rèn giũa khả năng cũng giống như bạn luyện tập thể hình. Nếu bạn cứ tập đi tập lại mãi một bài, cuối cùng bạn không thấy nó mang lại kết quả gì nữa. Bạn phải cách tân và tìm ra những phương pháp mới lạ thử thách cơ bắp của mình, để chúng tiếp tục phát triển. Trong kinh doanh cũng không khác mấy.

Hãy bắt đầu suy xét về nhiều hướng của khả năng. Ví dụ, hãy cân nhắc bốn khía cạnh sau đây để bước vào thế giới của tiềm năng:

- Bạn có thể lường tượng về khả năng *to lớn hơn* liên quan đến những gì bạn có thể thêm vào trải nghiệm mua hàng của khách.
- Hoặc bạn có thể hình dung khả năng *nhân rộng* doanh nghiệp như mở rộng các mối quan hệ, và nhiều cách khác nữa để bán hàng và tiếp thị.
- Bạn có thể lập kế hoạch cho những khả năng *vươn xa hơn* trong mọi hoạt động ý nghĩa mà bạn và công ty bạn có thể làm với khoản lợi nhuận gia tăng.
- Và đừng quên yếu tố *thời gian*: định trước tương lai và nghĩ cách để công ty của bạn tạo ảnh hưởng lên thế giới mai sau.

## SỨC MẠNH CỦA ĐAM MÊ

Yếu tố sống còn thứ ba đối với doanh nghiệp của bạn chính là *đam mê*. Đam mê là nguồn năng lượng mang đến mọi thành tựu, bất kể đó là nghệ thuật, công nghệ hay hôn nhân. Bạn không thể xem thường sức mạnh thúc đẩy kinh doanh của nó. Đam mê của bạn phải là tình yêu không chỉ dành cho công ty mà còn cho cả thị trường mà công ty bạn đang ảnh hưởng đến. Điều tôi đề cập ở đây không chỉ là ngành nghề bạn đang kinh doanh, mà còn là mục đích cao đẹp mà công ty bạn phục vụ cho cộng đồng và đời sống phần vinh mà bạn mang lại cho những người làm việc với bạn. Hãy tìm kiếm đam mê của mình, bạn sẽ sớm nhận ra khả năng và mục đích của bạn.

Hãy xem ba chữ P này như những bánh xe chiến lược kinh doanh: chúng chuyển tải những ước mơ của bạn. Tương tự phương pháp “tận dụng tối đa” thời gian và nguồn lực: Hãy nghĩ về chúng như một danh sách kiểm tra những thứ cần mang theo trước một chuyến đi, và như trạm xăng trên đường cao tốc để bạn ghé vào dọc đường. Hãy kết hợp chúng lại, và giống như dịch vụ vận chuyển hàng y tế của Sam tôi đã kể ở đầu chương, bạn sẽ bon bon trên con đường dẫn đến tương lai thịnh vượng.

Bây giờ, chúng ta sẽ đối mặt với thử thách tiếp theo: bạn phải làm gì khi đủ loại chi phí đeo bám lấy bạn như những con sói khát mỗi chỉ chực chờ nuốt chửng khoản lợi nhuận ngọt ngào của bạn.

---


## Tóm tắt những điểm chính

- Việc lập chiến lược bắt đầu bằng việc quản lý thời gian thực thụ - xem xét lại mọi việc bạn làm với nguyên tắc “tận dụng tối đa”.
- *Thời gian, sức lực và chi phí cơ hội* là ba thứ tài sản vô hình quý giá nhất mà bạn có. Đừng phí phạm chúng trong khi bạn có thể đầu tư chúng vào chiến lược của mình.
- Đánh giá lại tất cả những việc phải làm của mình. Bất cứ việc

gì *không liên quan*, hoặc bạn *không có khả năng*, hoặc bạn không hề đam mê, nên được giao cho người khác làm.

- Ủy thác là chuyển những gì bạn xem là công việc cho một ai đó chỉ xem chúng như trò chơi.
- Nếu bạn không đủ tiền để trả cho trợ lý và nhân viên theo cách truyền thống, hãy sáng tạo ra những phương án trả công khác.
- Lên lịch cụ thể và quy định quỹ thời gian dành cho e-mail, điện thoại và họp hành. Đừng để chúng kiểm soát lịch làm việc của bạn.
- Lên chương trình cho những cuộc họp trong văn phòng và theo sát nó.
- Áp dụng “11 bí quyết làm chủ doanh nghiệp”, và đừng như con chuột bạch rối rít chạy trong bánh xe quay khi bạn *làm cho* doanh nghiệp.
- Thành công của khách hàng cũng là của bạn. Hãy bày tỏ sự đồng cảm với khách hàng.
- Biết rõ *mục đích* của mình. Đây là điều tốt đẹp mà bạn mang lại cho thị trường?
- Hãy nghĩ về khả năng theo nhiều hướng khác nhau. Bằng cách nào bạn có thể tạo ra những khả năng to lớn hơn, nhân rộng hơn, vươn xa hơn và lâu dài hơn?
- Hãy yêu doanh nghiệp và cả thị trường mà doanh nghiệp bạn gây ảnh hưởng, cùng với *đam mê*.

-----

 **Hành động ngay:** Hãy thôi là trợ lý của chính mình. Phát huy kỹ năng ủy thác và bắt đầu bằng cách nhờ ai đó sắp xếp e-mail cho bạn. Khách hàng không trả tiền để bạn đọc mở e-mail trong hộp thư của mình. Họ trả tiền để bạn giải quyết vấn đề, do đó, hãy dành nhiều thời gian hơn vào những thứ thật sự hái ra tiền. Thời gian của bạn đáng giá đến mức không thể dùng vào những việc linh tinh khác.

## 6

## Bạn Bể Tắc Vì Chi Phí Lấn Át Lợi Nhuận?

Khi còn bé, tôi rất thích nghe lỏm mẹ tôi và các bạn của bà nói chuyện với nhau. Họ thường tụ tập ở mái hiên sau nhà, uống nước chanh, và bàn chuyện con trẻ. Đôi khi – mà hình như lúc nào cũng vậy, khi nói về tôi – mẹ tôi thường mím môi và lắc đầu, “Tôi nói thật, nói gì với thằng con tôi cũng chạy từ lỗ tai này qua lỗ tai kia.”

Đây chính là hình ảnh ẩn dụ tuyệt vời cho những gì đang diễn ra với rất nhiều công ty ngày nay. Chỉ khác ở chỗ không phải là lời nói, mà là dòng tiền. Trong khi việc không để lọt tai những lời dạy bảo của mẹ chỉ khiến tôi bị rầy la hoặc bị cấm túc trong phòng, hậu quả của một lỗ thủng trong ví tiền rõ ràng là thảm họa cho doanh nghiệp.

Khá nhiều công ty trì trệ không hề gặp khó khăn trong việc kiếm tiền – họ chỉ khổ sở trong việc ngăn tiền chảy ra khỏi túi. Như thể túi quần của họ bị thủng vậy: cứ kiếm được xu nào thì họ lại tiêu mất xu ấy, ngay cả trước khi họ kịp nhận ra. Các chi phí hoạt động như tiền lương, thiết bị, và cơ sở hạ tầng nhanh chóng hút hết lợi nhuận như miếng bọt biển khô háo nước.

Nếu điều này nghe giống với trường hợp của công ty bạn, thì một trong những lỗ thủng của dòng tiền đó nằm ở chỗ bạn chưa đo lường tỉ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) về tiếp thị. Bước quan trọng thứ hai là điều chỉnh quan điểm hoạt động doanh nghiệp của bạn, vì nếu doanh nghiệp đang sa sút nhanh chóng, bạn không thể điều hành như xưa. Cuối cùng, dù bạn mong muốn cắt giảm chi phí bán hàng và tiếp thị trong thời điểm khó khăn này đến mức nào, thì làm điều ngược lại sẽ cứu được bạn.



Trong chương này, chúng ta sẽ bàn về tất cả những vấn đề liên quan đến dòng tiền. Tôi sẽ chỉ cho bạn điều cần làm khi chi phí hoạt động quá cao, khi bạn không có đủ tiền cho hoạt động chung, khi bạn không có đủ tiền để làm những gì cần làm, và khi bạn không đòi hỏi thành quả xứng đáng từ hoạt động đầu tư. Chúng ta sẽ xem xét tất cả các yếu tố này chỉ trong một chương bởi chúng đều liên quan đến vấn đề chi phí lẫn lợi nhuận.

Trong quá trình phát triển bản thân, một lúc nào đó tôi nhận ra mình nên khắc phục điểm yếu mà mẹ tôi thường nói đến. Bây giờ, tôi rất vui vì mình đã thành công: tôi bắt đầu lắng nghe (và ghi nhớ) thông điệp mà người khác truyền tải đến tôi. Nói một cách nào đó, tôi đã trưởng thành.

Đã đến lúc công ty bạn cũng phải “trưởng thành” – tức là, nếu bạn phá bỏ những thói quen xấu về dòng tiền, bạn sẽ nhận ra một khoản lợi nhuận phi thường chưa từng thấy.

Nào, chúng ta cùng bắt tay vào vá những lỗ hổng tài chính này lại nhé.

---

## **TRỞ LẠI VỚI ROI (TỈ LỆ HOÀN VỐN ĐẦU TƯ): ĐO LƯỜNG TẤT CẢ NHỮNG GÌ BẠN LÀM**

Khi thị trường bắt đầu xuống dốc, phản ứng tức thời của nhiều doanh nhân là cắt giảm ngân sách tiếp thị. Nhưng cái họ thật sự đang làm chính là cắt giảm đầu tư vào việc phát triển công ty. Vì vậy, hành động cắt giảm của họ trở thành vòng xoáy suy thoái. Không may là tôi thường xuyên nhìn thấy cảnh này ở những doanh nghiệp tri tri.

Trong phần lớn thời gian, tôi thấy khách hàng của mình mù quáng đặt niềm tin vào những “hoạt động tạo doanh thu” mà gần như không – nếu có – bù đắp được chi phí ban đầu. Nhưng sự thật này thường bị chôn vùi dưới hàng đống hóa đơn bởi không mấy ai bỏ công đi đo lường hiệu quả của những hoạt động tiếp thị. Mỗi quy trình cần được chia nhỏ ra và phân tích tính hiệu quả của từng mục, như chúng ta đã đề cập ở Chương 4.

Bất cứ doanh nghiệp nào, cho dù kinh doanh sản phẩm gì đi nữa, trước hết phải nhắm vào những đối tượng phản hồi tốt nhất. Bạn phải tiếp cận được đối tượng, hoặc khuyến khích đối tượng tìm đến bạn. Tiếp theo, bạn

phải tìm cách thực hiện thành công giao dịch mà đối tượng mang đến hoặc giao dịch khởi đầu cho một mối quan hệ bền vững không ngừng mang lại lợi ích cho cả đôi bên.

Mỗi một quy trình mà tôi đã đề cập tới chính là từng mục nhỏ góp phần vào việc gây dựng và giữ vững công ty. Tuy vậy, phần lớn công ty không đánh giá được hiệu quả của từng quy trình riêng lẻ này, và tiếp tục tốn tiền vào những lĩnh vực không mang lại hiệu quả hoặc rất thấp. Bạn có nhớ câu chuyện ở Chương 4 về khách hàng có công ty chuyên về hoóc môn sinh học không? Những người quản lý ở công ty đó suýt nữa chấm dứt đăng quảng cáo sinh lời cao bởi họ tính sai ROI của mình.

Có những yếu tố mang lại lợi nhuận khác mà bạn cần xem xét khi tiếp cận đối tượng, giống như tận dụng tài sản hay nhân lực. Có thể bạn đang trả lương cho một đội ngũ bán hàng không bán được gì, hoặc doanh số bán ra không đủ bù đắp kinh phí đầu tư. Hoặc bạn đang đăng quảng cáo không mấy thu hút người đọc. Hay có thể bạn đang tạo ra những kênh giới thiệu không mang lại doanh số. Nếu những thành viên trong đội ngũ bán hàng của bạn đang báo cáo và bạn không hề biết họ kiếm được bao nhiêu tiền, tỉ lệ bán hàng là bao nhiêu, doanh số và lợi nhuận trung bình là bao nhiêu, lợi nhuận tương lai từ những khách hàng mua lần đầu là bao nhiêu, tức là bạn đang phí phạm rất nhiều tiền. Bất luận hoạt động gì, nếu bạn không đánh giá được hiệu quả của nó, bạn không hề biết được tiềm năng tối đa của nó.

Trong khi một số doanh nhân tránh né hoạt động tiếp thị khi họ thấy nền kinh tế bắt đầu đi xuống, những người khác lại hoảng loạn đổ tiền vào những phương pháp cũ kỹ, mặc dù họ chưa bao giờ đo lường ROI của những hoạt động này. Rõ ràng, cố gắng thực hiện những thứ không mấy hiệu quả trong thời kỳ thịnh vượng không thể giúp bạn vượt qua thời điểm thử thách. Khi doanh nghiệp bế tắc hoặc tụt dốc, việc phân tích xem bạn thu lại được bao nhiêu trên từng đô la mà bạn bỏ ra là hết sức quan trọng.

Mọi thứ bạn làm nên được cân đo đong đếm như một dạng đầu tư, hoặc là hoạt động sinh lợi nhuận, hơn là chi phí. Nếu bạn thường xuyên đánh giá tất cả hoạt động theo tiêu chí tăng trưởng và duy trì hoạt động kinh doanh, bạn sẽ có khả năng tận dụng tất cả tài sản mà bạn đã đầu tư,

thay vì phải thu nhỏ quy mô công ty hoặc thuê dịch vụ bên ngoài. Bạn có thể tận dụng những tài sản này để liên doanh. Chúng ta sẽ nói rõ hơn về việc này trong phần sau của chương.

Những chủ công ty thật sự muốn thoát khỏi bế tắc cần phải cảm thấy hưng phấn. Và không có gì hưng phấn hơn là khi nhận ra rằng ROI có được từ đầu tư cổ phiếu có thể là 10% đến 15%, nhưng ROI của số tiền và công sức bạn đổ vào công cuộc cải thiện phương pháp tiếp thị có thể đạt mức 1.000% đến 1.500%. Và còn gì nữa, ROI mà bạn có được từ những hợp tác chiến lược (tôi hay gọi là “hợp tác sức mạnh”) không thể đếm xuể, bởi chi phí bỏ ra rất ít – thậm chí bằng 0 – thế nhưng lợi nhuận mà bạn kiếm được lên đến hàng trăm ngàn thậm chí hàng triệu đô la nhờ vào trang thiết bị, sự tín nhiệm, cơ sở hạ tầng và tài sản trí tuệ của người khác. Tôi gọi đó là món hời.

---



---

## **PHƯƠNG THỨC TRAO ĐỔI HÀNG HÓA**

---

### **TRONG DOANH NGHIỆP:**

---

### **ĐỐI THỦ BẠN CÓ ĐỂ LẤY THỦ BẠN CẦN**

---

Một trong những phương pháp linh hoạt nhất để đạt được ROI cao hơn là trao đổi hàng hóa. Tôi có thể thao thao bất tuyệt cả ngày về vẻ đẹp của việc trao đổi hàng hóa trong kinh doanh. Trao đổi hàng hóa cho phép sự kết hợp giữa những yếu tố tốt đẹp, giúp đôi bên ra về vui vẻ: bạn có lợi, đối tác của bạn có lợi, khách hàng của bạn cũng có lợi. Không ai phải chịu tổn thất. Và với tình hình kinh tế hiện nay, tôi càng bị thuyết phục hơn bao giờ hết rằng trao đổi hàng hóa đóng vai trò nền tảng cho tương lai của doanh nghiệp.

Bạn có nhớ tờ tạp chí du lịch hàng đầu được đề cập ở Chương 4 đã cải tiến phương pháp kinh doanh bằng cách chấp nhận trao đổi hàng hóa cho vị trí quảng cáo không? Bây giờ, bạn có thể áp dụng hình thức tương tự để đạt được thành công rạng rỡ như vậy.

Sau đây là bảy chiến lược trao đổi hàng hóa mà bạn và công ty bạn có thể áp dụng ngay lập tức.



## 1. TIẾT KIỆM TIỀN ĐẦU TƯ VỀ CƠ SỞ VẬT CHẤT

Giả sử bạn mua một máy vi tính. Sau khi thương thảo được giá thấp nhất, bạn chỉ đồng ý giao dịch khi người bán chấp nhận một phần tiền trả bằng sản phẩm/dịch vụ của bạn – lý tưởng là từ 25%-50%. Bạn được gì? Nó giảm chi phí mua máy vi tính thật sự của bạn (có thể đến 1/3), tùy vào tỉ lệ lợi nhuận của bạn, và nó giúp bạn được lợi về thời gian trên phần hàng hóa đã trao đổi, vì đa số không sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn ngay lập tức, dù họ hoàn toàn có thể làm được điều đó. Bạn, ngược lại, được sử dụng máy vi tính ngay lập tức, xem như bạn được trả chậm một phần tiền không lãi suất trong khoảng thời gian đó.

Bạn thậm chí còn có thể đổi hàng hóa ít giá trị hơn để lấy thứ có giá trị hơn, với mức giá cao hơn. Nếu bạn không tin, sau đây là một ví dụ đời thật có thể làm thay đổi suy nghĩ của bạn.

*Tôi đã từng thấy những nhà buôn xe hơi bán được xe với giá cao hơn gấp 2 hoặc 3 lần giá trị thật của chúng thông qua dịch vụ trao đổi hàng hóa. Giả sử một nhà cung cấp dịch vụ muốn làm sạch cửa sổ xe hơi cho nhà buôn xe này, hoặc bất kỳ công việc nào khác, thật sự là như vậy, bởi các nhà buôn xe hơi chi hàng chục triệu đô cho những dịch vụ/sản phẩm dạng này. Tại sao họ lại không tận dụng lợi thế đó?*

*Vậy, giả sử bạn muốn tham gia vào quá trình này. Nếu một nhà buôn xe hơi sẵn lòng trao đổi với bạn, bạn có thể sở hữu một chiếc xe hơi. Giả sử sản phẩm của bạn được nâng giá lên gấp 5 lần. Người buôn xe hơi nâng giá xe của họ lên gấp 2 lần. Bạn được chiếc xe với giá gấp đôi, và bán lại nó với giá thấp hơn so với giá mà nhà buôn xe bán cho khách hàng của họ. Thế là bạn kiếm được lợi nhuận cho sản phẩm từ dịch vụ của mình.*

Hoặc bạn có thể thanh toán chi phí điều hành công ty, thậm chí trả lương, bằng cách biến nó thành dạng hợp đồng trao đổi hàng hóa. Bằng cách này bạn có thể có ít tiền mặt, thậm chí không còn tiền mặt, mà vẫn có thể hoạt động và phát triển, tiếp tục thuê mướn nhân công hoặc sử dụng các dịch vụ cần thiết bằng cách trao đổi hàng hóa như một phương thức giao dịch thương mại.

Tôi từng có được rất nhiều thứ bằng cách này. Trong vòng 3-4 năm, tất cả việc trang trí nhà, mua sắm đồ nội thất và sơn sửa nhà đều được thực hiện bằng việc trao đổi hàng hóa. Tôi cung cấp cho ai đó dịch vụ của mình với giá 5.000 đô một giờ, và anh ta cung cấp dịch vụ của anh ta cho tôi. Vợ tôi được một chiếc xe Porsche mui xếp. Tôi mất một ngày rưỡi tư vấn để đổi lấy nó, một chiếc xe mới cáu cạnh.

## **2. TỰ IN LOẠI TIỀN RIÊNG HOẶC PHIẾU QUÀ TẶNG, CHỈ LƯU HÀNH NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP CỦA BẠN**

Lợi thế của dạng “tiền” này chỉ bị giới hạn bởi trí tưởng tượng của bạn. Một gợi ý cho bạn: giả sử có một món gì đó công ty bạn rất muốn hoặc rất cần nhưng không đủ tiền mặt để thanh toán. Hãy sử dụng loại “tiền” riêng của mình, và giá trị của loại “tiền” này dựa trên chi phí cung ứng hàng hóa/dịch vụ của công ty bạn. Bằng cách này, bạn sẽ nhận được hàng ngay nhưng thanh toán sau một khoảng thời gian. Thế là bạn muốn mua gì chẳng được. Cụ thể như sau.

*Giả sử bạn phát hành phiếu mua hàng trị giá 5.000 đô cho một đơn vị in ấn. Cô ấy đồng ý in cho bạn một lượng tài liệu trị giá tương đương 5.000 đô và giao hàng ngay lập tức. Bạn trả tiền cho nhà in này dưới dạng phiếu mua hàng có thời hạn sử dụng từ một đến hai năm ở doanh nghiệp của bạn. Cho đến khi nhà in nọ thật sự dùng đến những phiếu này, bạn không phải chi một đồng nào*

*cả, và do mỗi lần cô ấy chỉ sử dụng một lượng phiếu nhất định nên sẽ dễ dàng cho bạn trong việc cân đối chi tiêu. Một đô la trả chậm sau hai năm có giá trị thấp hơn nhiều so với một đô la trả ngay trong hôm nay.*

Có những lúc bạn cần mối quan hệ hình tam giác. Bạn có thể không có thứ mà đối tác mong muốn, nhưng bạn có thể trao đổi sản phẩm hay dịch vụ của mình với một công ty hoặc cá nhân thứ ba, đơn vị sở hữu thứ mà đối tác của bạn đang cần, vậy là bạn bước vào mối quan hệ hình tam giác.

### **3. HÃY NHỚ RẰNG ĐỐI TÁC TRAO ĐỔI HÀNG HÓA VỚI BẠN CÓ THỂ KHÔNG BAO GIỜ SỬ DỤNG HẾT SỐ PHIẾU MUA HÀNG**

Đây không phải là chuyện mánh mung hay phi đạo đức trong kinh doanh gì cả. Mà đây là sự thật hiển nhiên, có những phiếu mua hàng không bao giờ được dùng đến. Trong số phiếu bạn phát hành ra chắc chắn sẽ có một lượng nhất định chưa dùng đã hết hạn (nếu chúng có hạn sử dụng – lời khuyên của tôi là nên có). Sau đây là ví dụ.

*Một khách sạn lớn ở New Orleans trao đổi dịch vụ khách sạn của mình để lấy thời lượng phát sóng trên radio và tivi trị giá 125.000 đô của đối tác, bằng cách phát hành một lượng phiếu sử dụng dịch vụ khách sạn tương ứng với giá trị đó, trong thời hạn 1 năm. Ngay lập tức, khách sạn có được 125.000 đô tiền quảng cáo. Trước đây họ phải trả ngân ấy tiền mặt cho dịch vụ này.*

Sau 12 tháng, một cuộc kiểm toán cho thấy đài phát thanh truyền hình chỉ mới sử dụng 35.000 đô giá trị phiếu trao đổi trong thời hạn nói trên. Khách sạn sẵn sàng đổi số phiếu đã phát hành thành dịch vụ khách sạn. Nhưng toàn bộ số phiếu còn lại đối tác chưa kịp dùng đã hết hạn, thế nên tổng chi phí tiền mặt mà khách sạn bỏ ra cho phần dịch vụ khách sạn trị giá 35.000 đô kia chỉ là 5.000 đô tiền mặt. Vậy là khách sạn nhận được phần quảng cáo trị giá 125.000 đô chỉ với 5.000 đô tiền mặt.

Hãy để ý rằng việc tính toán trên không đề cập đến hai yếu tố sau, mặc dù chúng thường bị bỏ qua nhưng lại rất quan trọng:

- Con số thống kê cho thấy: 35.000 đô tiền phòng phát sinh thêm 17.500 đô dưới dạng tiền mặt, đồ ăn, thức uống và những doanh thu khác, mang về hơn 8.000 đô lợi nhuận gộp cho khách sạn. Vậy

tính ra khách sạn kiếm được 3.000 đô lợi nhuận ròng sau khi trừ đi mọi chi phí trong giao dịch này.

- 35.000 đô giá trị tiền phòng đó không thể được sử dụng trong một lần. Việc đặt phòng được trải dài trong 12 tháng, có nghĩa là khách sạn này chỉ 5.000 đô tiền mặt trong vòng 12 tháng với lãi suất bằng 0. Nói ngắn gọn, khách sạn nhận được 125.000 đô giá trị quảng cáo và được trả tiền để sử dụng chúng.

*Với những phân tích nói trên, tôi nghĩ rằng chúng ta hoàn toàn có thể nói rằng, vụ trao đổi này là một trong những quyết định sáng suốt nhất của khách sạn.*

#### 4. CHUYỂN NHỮNG THỨ BẠN TRAO ĐỔI THÀNH TIỀN MẶT

Nhiều sản phẩm dùng để trao đổi có thể được đem bán hoặc quy đổi thành tiền mặt với giá thành cao hơn nhiều so với chi phí bỏ ra để sở hữu chúng. Và không chỉ những công ty nhỏ mới áp dụng chiêu này, mà cả những công ty lớn trong top 500 của Fortune. Sau đây là một ví dụ.

*Vài năm về trước, một đài truyền hình Tây Ban Nha trao đổi với hãng Chrysler Corporation để lấy 192 chiếc xe hơi. Nhà đài bán lại những chiếc xe này cho nhân viên của họ với giá giảm 30% so với giá thị trường. Những nhân viên này hết sức vui mừng bởi nếu mua bên ngoài cùng lắm họ chỉ được giảm 15%. Giá trị trung bình của mỗi chiếc xe là 10.000 đô, và cuối cùng, nhà đài kiếm hơn 1.920.000 đô tiền mặt cho thời lượng phát sóng vốn chẳng tốn của họ đồng nào. Đây là khoảng thời gian trống mà nhà đài không dùng đến – xem như bỏ đi vô ích và chẳng kiếm được đồng nào trừ phi được trao đổi.*

Nhưng giao dịch này không dừng lại ở đó. Nhà đài sau đó đổi 45 chiếc Chrysler này cho một nhà sản xuất để lấy thiết bị phát tín hiệu truyền hình trị giá nửa triệu đô la. Thế là nhà đài có thể mở một trạm phát sóng UHF mới ở San Francisco mà không cần chi một xu tiền mặt nào. Chính việc trao đổi thiết bị này giúp cho trạm phát sóng San Francisco đi vào hoạt động sớm hơn một năm; nó còn giúp cho trạm hoạt động được ngay mà không cần dùng cạn số tiền mặt ít ỏi. Trạm phát sóng nhanh chóng thành công rực rỡ vì chưa từng có bất kỳ trạm phát sóng truyền hình Tây Ban Nha nào đặt chân đến San

*Francisco. Và về sau, trạm phát sóng này được bán với giá 400 triệu đô – thật vậy, 400 triệu đô – dù giá trị thật của nó chỉ khoảng 50 triệu đô.*

## **5. TẠO RA MỘT TRUNG TÂM LỢI NHUẬN NHỜ TRAO ĐỔI HÀNG HÓA**

Một vài nhân viên bán hàng không giỏi trong việc bán hàng thu tiền mặt lại cực kỳ thành công trong việc tìm mối trao đổi hàng hóa. Vì vậy, một nhân viên bán hàng uể oải của bạn có thể bất chợt đẩy doanh số lên ngất trời cùng tỉ lệ lợi nhuận trên sản phẩm/dịch vụ cực kỳ cao khi người đó bắt tay vào trao đổi hàng hóa. Bạn trao đổi sản phẩm hay dịch vụ của bạn với giá cao nhất có thể, sau đó, bạn bán những hàng hóa mình kiếm được với giá thấp hơn giá thị trường của chúng. Sau đây là một ví dụ rất hay.

*Home Shopping Network (Mạng Lưới Mua Sắm Tại Nhà), một doanh nghiệp đáng giá tỷ đô hiện nay, thật ra là do chủ của một trạm phát thanh nhỏ ở Florida, người đang gặp khó khăn trong việc chi trả lương, nảy sinh ý tưởng và thành lập. Người chủ này đổi 1.400 đồ khui hộp bằng điện (thật vậy đó!) để lấy một cửa hàng kinh doanh thiết bị dụng cụ và chuyển nó lại thành tiền mặt thông qua một chương trình phát thanh. Thật ngạc nhiên, anh ta đã cứu công ty mình khỏi điều đúng. Anh ta chỉ đơn giản tổ chức một cuộc đấu giá, rồi bắt đầu đổi và đấu giá hàng hóa và dịch vụ trên sóng radio với thính giả. Trong vòng sáu mươi ngày, đài phát thanh nhỏ bé đã thoát khỏi nợ nần.*

Sau đó, người chủ này lên truyền hình cáp. Chương trình tiếp tục thành công, thế là giới đầu tư tài trợ đưa ý tưởng này thành phát sóng qua vệ tinh chiếu trên cả nước. Giá cổ phiếu tăng, và công ty phát triển mạnh hơn cả Xerox. Doanh thu của công ty này hiện lên đến hơn một tỉ đô, tất cả chỉ bắt đầu bằng 1.400 đồ khui hộp.

## **6. TĂNG TRƯỞNG TÀI CHÍNH NHANH CHÓNG MÀ KHÔNG CẦN ĐẾN TIỀN MẶT**

Bạn không nhất thiết phải chờ đợi trong nhiều năm để gom đủ vốn mở công ty. Nếu bạn sáng tạo, bạn có thể bắt đầu gần như tay trắng, và vốn sẽ tìm đến với bạn. Đây là điều tôi muốn nói đến:



*Carnival Cruise* khởi nguồn là một công ty du thuyền đặt tại Florida. Giờ đây, nó là một trong những công ty du thuyền lớn nhất thế giới. Nhưng công ty này được thành lập chỉ với một con tàu duy nhất và không hề có vốn. Thuở đó, chiếc tàu duy nhất mà công ty sở hữu thậm chí chỉ được sơn một bên mạn tàu (Tôi biết chuyện này vì tôi là bạn của nhân viên phụ trách tiếp thị và quảng cáo cho Carnival). Khi neo tàu, công ty phải quay mạn được sơn ra ngoài để mọi người không biết rằng bên kia chưa được sơn.

Điều Carnival làm là trao đổi những khoang tàu trống của mình để quảng cáo trên đài, tivi và báo chí ở 100 nước trong hơn 10 năm. Chi phí cho một khoang tàu trống sau khi tàu đã rời bến là không đáng kể, cộng với việc hành khách thường tiêu rất nhiều tiền vào quây rượu, sòng bài và quà lưu niệm. Khi nhà quảng cáo hay những đơn vị khác đặt chỗ trên tàu, Carnival sẽ thu khoảng 90 đô tiền phí giao dịch. 90 đô này được dùng để trả cho các khoản thức ăn cộng với khăn tắm, giấy vệ sinh và điện sinh hoạt. Như vậy, Carnival chẳng tốn đồng các nào mà lại có được lượng quảng cáo cần thiết.

Kết quả mà Carnival thu được khá đáng kể: Bằng phương pháp này, công ty đã trở thành hãng du thuyền lớn nhất thế giới, liên tục quảng cáo trên hơn 100 thành phố trong hơn 10 năm qua mà không tốn một xu tiền mặt. Một ước tính khiêm tốn cho thấy doanh thu của họ có thể lên đến hàng trăm triệu đô. Người chủ tàu trở thành tỉ phú và nằm trong danh sách Những Người Giàu Nhất Thế Giới do tạp chí *Forbes* bình chọn – tất cả chỉ nhờ một chiến lược trao đổi hàng hóa.

## 7. THU HỒI TIỀN CHI RA NGƯỢC VÀO TÚI BẠN

Những phiếu đổi hàng có thể được sử dụng như một loại tiền tệ lưu chuyển trong nội bộ công ty bạn. Những gì bạn chi ra ngay lập tức quay trở về với bạn:

Bạn còn nhớ câu chuyện về khách sạn ở New Orleans không? Họ không dừng việc phát hành phiếu trao đổi hàng hóa ở mức 125.000 đô la đó. Bây giờ, họ phát hành phiếu hàng hóa với tổng giá trị lên tới 7 triệu đô mỗi năm. Qua bao nhiêu năm, phiếu đổi hàng của họ trở nên cực kỳ thông dụng. Khách sạn này có thể trao đổi dịch vụ để quảng cáo trên hầu hết các đài phát thanh và truyền hình trong nước bởi vì dịch vụ của họ được nhiều người mong muốn. Họ

tiết kiệm được khoảng 10 triệu đô tiền mặt mỗi năm bằng phương pháp này bởi việc làm ăn của họ ngày một phát đạt và trong mọi trường hợp, họ chỉ phải đổi những phiếu này thành dịch vụ khi phòng còn trống mà thôi. Nói ngắn gọn, cách làm ăn này giúp khách sạn hầu như không tốn đồng nào.

Sau đây là một ví dụ khác:

City of Palm Springs (Thành phố Palm Springs) đặt hàng quảng cáo cho ngành du lịch của họ. Để thanh toán dịch vụ quảng cáo cho các nhà cung cấp dịch vụ truyền thông – đài phát thanh và truyền hình trên cả nước – sở du lịch thành phố yêu cầu nhà cung cấp đi đến Palm Springs và dùng phiếu mua hàng ngay trong thành phố này. Nói cách khác, tiền chi ra lại chảy vào túi họ. Giả sử, sở du lịch chi ra khoảng 100.000 đô quảng cáo trên tivi ở New York. Họ không trả bằng tiền mặt. Thay vào đó, họ trả bằng phiếu mua hàng tại bất cứ cửa hàng nào của sở du lịch tại Palm Springs, nhưng phiếu chỉ dùng được ở đó mà thôi, vì vậy đầu lại hoàn đầy.

Một điều nữa mà tôi khuyên các doanh nghiệp nên làm là tận dụng phương pháp này vào chính sách phúc lợi của công ty. Nhiều công ty thưởng cho nhân viên hoặc cổ đông như tiền thưởng, đi nghỉ mát, và nhiều thứ khác nữa dưới dạng trao đổi hàng hóa. Họ làm tất cả ở dạng trao đổi, và họ gần như không tốn đồng nào. Và cách này không chỉ giúp họ tích lũy tiền để phân phát cho nhân viên, mà còn tạo ra một nguồn doanh thu có lợi khác cho công ty.

Chiến lược trao đổi hàng hóa không chỉ dành cho các công ty có nguồn vốn giới hạn. Sau đây là một vài công ty áp dụng hình thức trao đổi này: Trong thời kỳ khủng hoảng dầu hỏa vào những năm 1970, Chrysler, bế tắc với những chiếc xe ngốn nhiều nhiên liệu mà đột nhiên không ai muốn mua, đã đổi 900 chiếc Imperials để lấy dịch vụ quảng cáo kéo dài sáu tuần trên đài phát thanh và tivi để duy trì sự sống còn của công ty. Yamaha đổi 16.000 cây ghita lấy dịch vụ quảng cáo. Mazda đổi 350 chiếc xe hơi lấy chương trình quảng cáo. Các công ty sau cũng thành công trong việc trao đổi: Best Western, Sheraton, Outrigger, tiền thân của khách sạn Beverly Wilshire, Carnival Cruise, Aero Mexico, KLM, Continental, RCA, Citizen's Watch, Turner Broadcasting System, NBC, Budget Rent-a-Car, Avis, Hawaiian Tropic, Conrad Cruise, Mexicana Airlines, Air

France, Curtis Publishing, TWA, Samsung, nhà hàng Carl's Junior, Levitz Furniture, và Coty Perfume.

Tất cả những công ty này đều đã từng trao đổi hàng hóa. Tôi tin rằng ngày càng có thêm nhiều công ty khác áp dụng hình thức trao đổi trong tình hình kinh tế khủng hoảng. Có thể bạn nên là một trong số đó.

---



---

## CÂN BẰNG GIỮA CHI TIÊU QUÁ NHIỀU VÀ QUÁ ÍT

Khi công ty rơi vào khó khăn, bạn có thể thu hẹp vấn đề xuống còn hai dạng: chi tiêu quá nhiều hoặc quá ít. Khi bạn chi ra quá nhiều, thường là do bạn có quá nhiều chi phí hoạt động cố định vượt mức doanh thu kiếm được, và đây chính là hệ quả của việc không đo lường và đặt ra yêu cầu về hiệu quả của ROI, hoặc do không biết tối đa hóa những hoạt động mang về doanh thu. Khi bạn chi ra quá ít, nhiều khả năng là nhân viên của bạn không làm việc hết sức mình.

Sau đây là cách bạn giải quyết cả hai vấn đề trên. Về lợi nhuận, bạn có thể áp dụng những thông tin bạn học được trong Chương 4 để thay đổi cách bạn trả thù lao cho nhân viên, sao cho thành công của họ gắn liền với thành công (và lợi nhuận) của công ty hơn. Tức là, nếu công ty làm ăn phát đạt, lương thưởng của họ cũng tăng; nếu lợi nhuận giảm, lương thưởng của họ cũng sẽ bị giảm đi một phần.

Đơn giản thế này: Thay vì bạn trả cho một nhân viên bán hàng lương 3.000 đô một tháng, bạn có thể trả cho anh ta 2.000 đô tiền lương cộng với một khoản trợ cấp, tính theo phần trăm tổng doanh thu, hoặc thưởng trên mỗi khách hàng gọi đến vượt chỉ tiêu mỗi ngày. Tất nhiên, cách tính này phải công bằng và đáp ứng được cuộc sống của người nhân viên bán hàng, nếu không, bạn sẽ không tạo được động lực tích cực mà bạn cần, ngược lại, còn gây nên nỗi sợ hãi, bấp bênh và tê liệt làm ảnh hưởng xấu đến hoạt động công ty. Vì vậy, phải đảm bảo mức lương đưa ra mang tính khích lệ, và thể hiện rõ sự hỗ trợ của bạn đối với nhân viên.

Với một gói lương thưởng như vậy, chi phí của bạn sẽ giảm xuống một cách bất ngờ. Khi bạn càng chi ra nhiều, bạn càng bán được nhiều, nghĩa là

mang về thêm lợi nhuận hơn nữa. Điều cốt lõi là đừng đơn thuần trả lương, hãy trả theo *kết quả làm việc*.

Sau đây là vài ví dụ cụ thể cho bạn: các doanh nghiệp đá quý dành những viên đá quý hiếm cho những nhân viên bán hàng giỏi nhất mang về tặng vợ/chồng hoặc cho chính mình; các doanh nghiệp buôn xe hơi cho phép những nhân viên bán hàng giỏi nhất trong quý sử dụng những chiếc xe đắt tiền như Mercedes S50SL; các hãng hàng không cho nhân viên phúc lợi dưới hình thức giảm giá hoặc miễn phí chi phí đi lại bằng máy bay của hãng. Những phần thưởng/phúc lợi này có sức hút mạnh mẽ đối với người nhận, bởi họ bị những ngành nghề kinh doanh như đá quý, xe hơi cao cấp hoặc du lịch cuốn hút ngay từ đầu.

Để giải quyết vấn đề về chi phí hoạt động, bạn có thể áp dụng khái niệm liên doanh hay cộng tác mà chúng ta đã nói ở Chương 3 và sẽ nói thêm trong Chương 10. Bạn có nhớ vị bác sĩ thuê chung phòng khám trị mất ngủ và nhà doanh nhân bay sang Indonesia và Mã Lai để hợp tác với nhà sản xuất xe máy không? Những câu chuyện này chỉ là một vài ví dụ nhỏ trong vô số cách để chuyển chi phí thành doanh thu.

Bằng cách lập liên kết chiến lược – mà tôi thường gọi là “Liên Kết hoặc Diệt Vong” – bạn sẽ thực hiện một thay đổi nhỏ trong khái niệm truyền thống về hợp tác, bằng cách mở rộng và nâng cao tiềm năng công ty một cách đáng kể. Đây không chỉ là xu hướng, nó là một phương pháp kinh doanh hoàn toàn mới. Để giúp bạn hiểu thêm về mức độ phổ biến của liên kết chiến lược, sau đây là một vài ví dụ thực tiễn:

- Hơn 20% tổng doanh thu của 2.000 công ty hàng đầu ở Mỹ và Châu Âu là từ việc liên kết.
- Mỗi năm, số lượng liên kết tăng hơn 20%, ước tính có khoảng 10.000 liên kết mới giữa các doanh nghiệp lớn được thành lập chỉ trong vòng một năm.

Chúng ta thấy các liên kết chiến lược nhan nhản mỗi ngày: hãy nghĩ đến chiếc máy ATM đặt trong siêu thị gần nhà, tiệm thức ăn nhanh trong cửa hàng bán lẻ như Home Depot hoặc quảng cáo của khoai tây Pringles

khuyến khách hàng nên uống kèm Coca Cola. Trong mỗi trường hợp trên, hai bên đều được hưởng lợi ích khổng lồ nhờ việc tăng khả năng tiếp cận khách hàng cho đến việc giảm chi phí quảng cáo.

Điều hay nhất mà sự liên kết mang lại chính là bạn có thể tận dụng mà không tốn tiền, và không chút rủi ro nữa – nếu bạn thực hiện đúng cách. Không có phương pháp ngăn chặn chi phí lẫn át lợi nhuận nào tuyệt vời hơn là loại bỏ nhu cầu đầu tư ban đầu. Để tôi nói rõ hơn:

Từng có một bác sĩ chuyên về xương khớp sau khi tham dự chương trình của tôi đã thật sự thấm nhuần những gì tôi nói. Anh ra về với nguồn động lực và sự tự tin để bắt tay vào hành động cùng những kiến thức gặt hái được. Anh sống gần khu rừng quốc gia lớn và mỗi năm, những người giữ rừng phải trả tiền thuê người dọn dẹp lá thông rụng. Vị bác sĩ này biết rằng nếu bạn có thể biến lá thông thành chất mùn, đó sẽ là loại phân bón tốt nhất hiện nay. Thật may mắn bởi anh là người đầu tiên ở khu vực đó nhận ra tiềm năng này, hay quan trọng hơn, là người đầu tiên thực hiện ý tưởng đó.

Anh tìm được một công ty vận tải có tuyến xe giao hàng chạy ngang khu rừng quốc gia. Vì vậy, anh đề nghị người lái xe gom và giao lá thông cho anh không tính phí giao mà hưởng thù lao theo tỉ lệ thu nhập anh kiếm được. Anh còn tìm được một bãi đậu xe bỏ không và thỏa thuận với người chủ để anh dùng chỗ này, một lần nữa, không tính phí – chỉ với lời hứa chia theo phần trăm lợi nhuận.

Sau đó, vị bác sĩ liên hệ ban quản lý rừng và bỏ thầu thấp hơn bất kỳ công ty thu nhặt lá thông nào. Trên thực tế, anh ra giá thấp hơn đến 50%, lãnh trọn hợp đồng, có công ty vận tải lấy lá thông, và có bãi đậu xe để chứa lá thông, biến chúng thành chất mùn – và kiếm được 300.000 đô trong năm đầu tiên từ vụ liên doanh ba bên cực kỳ thông minh mà anh nghĩ ra. Anh làm tất cả những việc này mà không có chút đầu tư mạo hiểm ban đầu nào. Đó chính là ưu điểm của việc hợp tác.

## TẬN DỤNG SỨC MẠNH CỦA BÁN HÀNG TRỌN GÓI ĐỂ TĂNG LỢI NHUẬN

Có một chiến lược khác tôi muốn đề xuất để đảm bảo chi phí không ngốn hết lợi nhuận của bạn: đó là sức mạnh của việc bán hàng trọn gói. Tôi không bao giờ bán một món hàng bình thường. Thay vào đó, tôi luôn cố gắng thêm vào những thành tố khác, dù là vô hình hay hữu hình, để sản phẩm trở nên độc đáo – không gì so sánh được ngoài kia. Bằng cách bán trọn gói sản phẩm một cách độc quyền, công ty có thể tăng giá trị nhận thức và tối đa hóa chiến lược ưu việt (đã nói ở Chương 2).



Phần lớn công ty bị bế tắc ở tình trạng “đồng giá”, nghĩa là họ phải bán bằng giá đối thủ, không hơn không kém – nếu không, họ sẽ chẳng bán được gì. Nhưng nếu ai ai cũng niêm yết một giá như nhau, chủ doanh nghiệp chỉ có thể thành công bằng cách giảm giá. Bạn không thể loại bất kỳ đối thủ nào trừ phi bạn thể hiện mình là đối tượng nổi bật nhất. Và bạn không thể cạnh tranh về giá cả mãi mãi bởi cuối cùng cũng sẽ có người làm tốt hơn, nhanh hơn hoặc rẻ hơn những gì bạn đang làm.

Vậy, làm sao để tháo gỡ công ty thoát khỏi tình trạng đồng giá? Bí quyết nằm ở việc thay đổi thể cờ bạn đang chơi bằng cách biến lời chào hàng của bạn khác biệt hơn hẳn so với đối thủ, để khách chỉ muốn mua hàng *của bạn mà thôi*. Sau đây là một ví dụ.

Giả sử máy vi tính đang được bán khắp nơi với giá 1.995 đô, mang lại 200 đô lợi nhuận. Bạn chẳng bán được bao nhiêu vì đâu đâu cũng cùng một giá. Nếu bạn có thể trích 50 đô trong số 200 đô lợi nhuận đó để mua phụ kiện như – phần mềm, tài nhạc, chuột, hoặc những thứ tương tự với số lượng lớn, hưởng giá sỉ (nhưng giá trị cho khách hàng thì vẫn đáng kể) – bạn có thể kèm những món hàng giá trị cao này với máy vi tính như những quà tặng “miễn phí”.

Bây giờ, bạn đã thay đổi thế cờ. Bạn không còn bán một món hàng thông thường nữa. Thay vào đó, bạn bán trọn một bộ hàng độc đáo – với những món cộng thêm đầy giá trị mà chưa ai nghĩ tới. Bất kỳ ai sáng suốt đều chọn mua từ bạn thay vì đối thủ, khi tất cả những yếu tố khác là như nhau. Thế là bạn cũng có được lợi nhuận từ việc mua hàng lặp lại trong tương lai.

## KÉO DÀI (HOẶC RÚT NGẮN) THỜI GIAN ỔN ĐỊNH VÀ CẢI THIỆN DÒNG TIỀN

Nhìn xa trông rộng có thể rất quan trọng trong việc lập kế hoạch cho tương lai của công ty. Nhưng điều hành doanh nghiệp với một mục tiêu quá xa trong tương lai cũng giống như bạn chèo thuyền kayak vòng quanh quả địa cầu chỉ trong một tuần. Đôi khi, bạn phải tiến từng bước nhỏ trước.

Thời còn tham gia giúp cải thiện tình hình cho những tập đoàn lớn, tôi luôn chú ý đến tỉ lệ gia tăng tiền mặt. Tôi hỏi vị CEO, “Ở điểm nào thì doanh nghiệp của ông không có lời nữa?” Mỗi quyết định và hoạt động phải mang về một khoản lợi nhuận đầu tư trong thời hạn cụ thể dự đoán được. Nói cho cùng, đầu tư có tốt đến mấy cũng chẳng có ý nghĩa gì nếu công ty không tồn tại nổi trong 6 tháng, trong khi kết quả đầu tư phải mất 18 tháng mới xuất hiện! Sau đây là một ví dụ cụ thể về vấn đề này.

Có lần tôi giúp một công ty đang trong quá trình cài đặt phần mềm mà phải mất 12 tháng mới hoàn tất và phải 36 tháng sau mới thu được lợi nhuận. Thông thường, có được ROI trong vòng 12 đến 18 tháng là được đánh giá tốt. Công ty này, tuy vậy, chỉ còn tiền mặt đủ cầm cự trong 6 tháng. Theo đà này, chưa kịp nhận ra lợi nhuận mà việc đầu tư mang lại thì công ty đã phá sản.

*Tôi xác định thời điểm mà công ty sẽ rơi vào tình trạng cận tiền mặt, và sau đó rút ngắn 20% đến 40% thời gian đạt được ROI, để tất cả những quyết định đưa ra đều mang lại lợi nhuận tức thì. Khi công ty bắt đầu thành công và tiền bạc rủng rinh hơn, tôi từ từ kéo giãn thời gian, nhằm tránh nghiêng về khuynh hướng “chữa cháy” quá nhiều.*

Khi muốn giải thoát công ty khỏi chiếc bẫy “vào một đường, ra một nẻo”, bạn phải quản lý được dòng tiền để mỗi tháng lượng tiền thu vào và chi ra đều đúng mức. Điều này có nghĩa là bạn bít những lỗ hổng và nghiêm túc xem xét tỉ lệ ROI của mình; bạn cũng cần tìm cách trao đổi hàng hóa và bán hàng trọn gói. Hãy thỏa sức sáng tạo, bởi chỉ khi bạn làm chủ được dòng tiền, niềm vui *thật sự* mới bắt đầu.

Làm việc cũng là một niềm vui – trừ phi bạn bế tắc vì làm những thứ không hiệu quả. Đó lại là một câu chuyện hoàn toàn khác nữa.

---

## Tóm tắt những điểm chính


- Bạn *phải* tính toán tỉ lệ hoàn vốn đầu tư ROI của hoạt động tiếp thị. Nếu không, bạn đang ném tiền vào cái túi không đáy.
- Đánh giá hiệu quả của từng mục nhỏ trong việc xây dựng và giữ vững công ty: xác định đối tượng khách hàng, tìm đến khách hàng hoặc khuyến khích họ tìm đến bạn, hoàn tất giao dịch mua bán sao cho khách hàng hài lòng và quay lại lần sau.
- Điều chỉnh khung thời gian đánh giá hoạt động chung của doanh nghiệp. Nếu công ty đang đi xuống, bạn phải thay đổi phương pháp điều hành.
- Đánh giá mọi thứ bạn làm theo dạng hoạt động đầu tư sinh lợi, chứ không chỉ là chi phí.
- Tăng tỉ lệ hoàn vốn đầu tư bằng cách trao đổi hàng hóa: Tiết kiệm tiền mặt đầu tư vào cơ sở vật chất, tự in phiếu mua hàng,



nhớ rằng đối tác của bạn có thể không dùng hết phiếu, chuyển sản phẩm được trao đổi thành tiền mặt, tạo ra trung tâm lợi nhuận, tăng trưởng tài chính nhanh chóng mà không dùng tiền, và làm cho tiền chi ra chảy ngược vào túi mình.

- Biết khi nào mình đang chi ra quá nhiều – và khi nào thì chi quá ít.
- Bán sản phẩm trọn gói một cách độc đáo.
- Mặc dù có thể bạn rất muốn cắt giảm chi phí tiếp thị trong thời điểm khó khăn, nhưng hãy cẩn răng và làm điều ngược lại.

-----

 **Hành động ngay:** Hãy đi từng bước thận trọng, ít rủi ro vào thế giới trao đổi hàng hóa, bằng cách tự hỏi mình có thể trao đổi gì ngay bây giờ. Hãy nhắc điện thoại và thực hiện giao dịch trao đổi hàng hóa đầu tiên.

# **Bạn Bế Tắc Vì Làm Mãi Những Việc Không Hiệu Quả?**

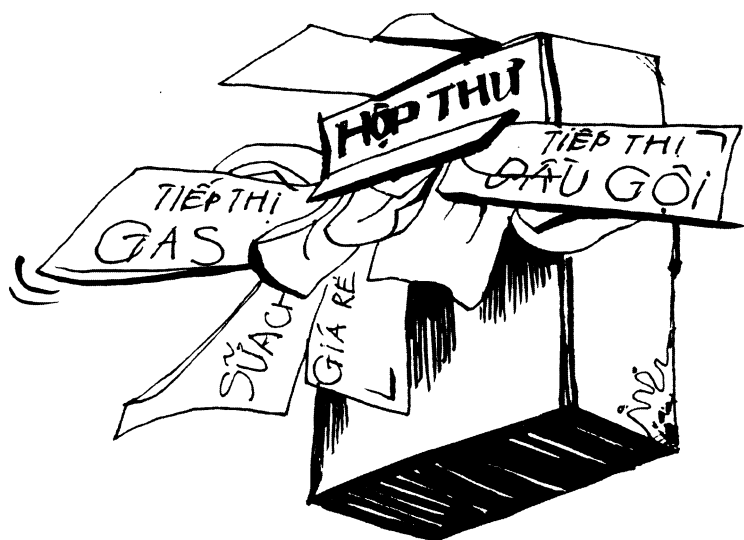
Có bao nhiêu thư quảng cáo “không mời mà đến” trong hộp thư nhà bạn mỗi ngày? Tôi cá là nhiều lắm. Dù loại hình dạng, kích cỡ, và từ nhiều ngành nghề khác nhau như bất động sản, tài chính, sức khỏe, làm đẹp.

Có thể bạn sẽ thẳng tay vứt những lá thư quảng cáo này vào thùng rác. Nhưng bạn có biết những tờ rơi quảng cáo đó ngốn hết cả tỉ đô một năm? Chúng còn chứng tỏ một trong những ví dụ cụ thể trong kinh doanh về hiện tượng làm đi làm lại những thứ cũ rích - mãi sau khi chúng không còn hiệu quả nữa.

Suốt bao nhiêu năm, các doanh nghiệp gửi đi những lá thư chào hàng theo kiểu truyền thống. Họ nhét chúng vào những bao thư trắng cùng câu chào mời hấp dẫn, và gửi đi hàng ngàn bản. Cuối cùng, việc này không còn hiệu quả nữa. Nhưng thay vì thay đổi chiến lược, họ càng gửi đi nhiều hơn.

Vài năm sau, một người đàn ông tên Lee Euler có ý tưởng biến những tờ rơi thông thường thành một cuốn sách nhỏ. Anh ta tạo ra “bookalog” – một cuốn sổ tay nhỏ khoảng một trăm trang chứa toàn những thông tin khuyến mãi – thế là anh ta thu tóm thị trường. Sau đó, mọi người đổ xô làm bookalog và chúng lại tiếp tục hết hiệu nghiệm. Nhưng thay vì thay đổi chiến lược, các doanh nghiệp càng gửi đi nhiều hơn.

Một vài năm sau đó, một người đàn ông tên Jim Rutz, cùng với chuyên gia tiếp thị Gary Bencivenga, nảy ra ý tưởng biến bookalog thành magalog, “đứa con lai” của tạp chí và thư quảng cáo. Magalog bề ngoài nhìn như một



tạp chí với những câu chuyện, hình màu và những bài viết thu hút chú ý của khách hàng, nhưng ẩn sau vẻ bề ngoài mới lạ đó vẫn là lời chào hàng cũ kỹ. Magalog chiếm lĩnh thị trường vì tạo được sự tò mò, thu hút và có uy tín hơn.

Đây chính là sự cải tiến của thư quảng cáo. Nhưng điều đáng chú ý nhất trong câu chuyện này, theo ý kiến của tôi, chính là sự thật là khi cách làm cũ không còn hiệu quả, rất nhiều công ty không hề thay đổi chiến thuật. Họ cứ làm mãi phương pháp cũ, chỉ có điều là xông xáo hơn. Họ nhồi nhét thêm nhiều lời chào mời bên ngoài tờ rơi, thêm nhiều người vào danh sách gửi thư, thêm nhiều trang vào thư chào hàng nhằm khiến đối tượng choáng ngợp – thay vì thay đổi phương pháp để tạo nhiều tác động hơn.

Như chúng ta đã thấy trong quyển sách này, có quá nhiều lãnh đạo và doanh nhân “chạy theo đám đông”. Ngay cả khi bế tắc, họ cũng không nghĩ ra phương pháp nào khác. Phần lớn doanh nghiệp có xu hướng điều hành công ty theo một phương pháp tạo ra doanh thu như những người khác trong ngành. Đơn giản là điều đó không hiệu quả. Nếu bạn làm những việc mà tất cả mọi người đều làm, bạn không thể tạo được sự khác biệt so với đối thủ.

Chương này sẽ giúp bạn thoát khỏi suy nghĩ “giữ nguyên hiện trạng”. Chúng ta sẽ xem xét những gì hiệu quả, những gì chưa đạt hiệu quả cao nhất có thể. Chúng ta sẽ tập trung vào tầm quan trọng của việc xem xét quy trình và những lợi ích của việc đánh giá, thử nghiệm nhằm giúp doanh nghiệp hoạt động tốt hơn. Sau chương này, bạn sẽ biết cách dành thời gian cho những thứ thật sự hiệu quả cho công ty.

---



---

## TỪ BỎ CÁI CŨ, ĐÓN CHÀO CÁI MỚI

---

Nếu bạn áp dụng phương pháp mà mọi người trong ngành đang dùng, bạn sẽ cần rất nhiều may mắn để trở nên vượt trội. Mọi thứ thậm chí có thể trở nên tồi tệ hơn. Ai cũng mua và bán, tiếp thị, tham dự triển lãm thương mại, gọi điện chào hàng cho khách theo cùng một cách – nói cùng một kiểu, đưa ra những lời chào mời tương tự. Vậy thì làm sao bạn mong mọi thứ tốt hơn trong khi bạn không thay đổi cách làm?

Trước khi suy nghĩ một cách sáng tạo, bạn phải hiểu rõ những gì mình đang làm để có thể phát huy những thứ hiệu quả và bỏ đi những thứ không hiệu quả. Hãy nghĩ về những câu hỏi sau. Chúng có vẻ đơn giản, nhưng bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rất nhiều doanh nghiệp không hề cân nhắc đến chúng khi lên chiến lược tiếp thị.

---



---

### 10 Câu Hỏi Nhằm Đảm Bảo Bạn Hiểu Rõ Những Gì Hiệu Quả Cho Doanh Nghiệp Của Mình - Và Những Gì Không

1. Bạn đang kinh doanh ngành gì?
2. Thị trường mà bạn đang nhắm tới/phục vụ là ai?
3. Bạn tiếp cận thị trường đó bằng cách nào?
4. Có bao nhiêu cách thực tiễn khác mà bạn có thể dùng để mở rộng, liên hệ hay tiếp cận thị trường đó?

5. Bạn có thể bán những sản phẩm/dịch vụ nào?
6. Bạn có thể bổ sung/cung cấp những sản phẩm/ dịch vụ cộng thêm nào không?
7. Bạn tạo ra được bao nhiêu sản phẩm?
8. Bạn tìm nhà cung cấp bên ngoài ở đâu?
9. Những ai có mối quan hệ hoặc tiếp cận cùng đối tượng khách hàng với bạn?
10. Đây là giá trị trọn đời của sản phẩm/dịch vụ ban đầu bạn bán (nếu bạn không biết chắc, hãy xem Chương 9 và Chương 10, trong đó chúng ta sẽ thảo luận về những khái niệm này chi tiết hơn). Của giao dịch tiếp theo? Của doanh thu cả năm?

-----

Hãy liệt kê nhanh những gì bạn có. Lấy bút và ghi ra tất cả tài sản và nguồn lực của bạn. Sau đó, ghi chú những kỹ năng và khả năng mà bạn sở hữu (của bạn và của các thành viên trong công ty bạn). Liệt kê cả những tài sản khác của bạn, như đội ngũ bán hàng và những mối quan hệ chiến lược. Sau cùng, liệt kê những tài nguyên bạn có như trang thiết bị, không gian làm việc, và nhân lực có tay nghề chưa tận dụng hết.

Được rồi. Bây giờ bạn đã biết điểm bắt đầu của mình. Làm sao để tìm hiểu sâu hơn? Kiến thức của đa số mọi người chỉ bao gồm những gì họ biết được thông qua quan sát hoặc đào tạo. Nếu bạn dành phần lớn sự nghiệp của mình cho một ngành, chiến thuật của bạn bị giới hạn trong ngành đó mà thôi, bởi vì bạn chưa bao giờ tiếp cận với bất kỳ lĩnh vực nào khác. Đó là một bài toán hóc búa: một mặt, bạn hiểu rất rõ về ngành của mình; mặt khác, bạn chỉ hiểu có *mỗi* ngành của mình mà thôi. Bạn có thể rất thông thạo các kỹ năng tiếp thị trong ngành sản xuất đồ chơi, nhưng nếu kỹ năng tiếp thị trong ngành *giày dép* còn hay hơn nữa, làm sao mà bạn biết được?

Tôi may mắn được đi du lịch khắp thế giới hơn bốn mươi lần, tư vấn cho các ngành ở hầu hết số nước đó. Quan trọng hơn cả, tôi được trải nghiệm thế giới kinh doanh, ở đó tôi tiếp xúc với 465 ngành khác nhau – không phải công ty, mà là ngành nghề khác nhau.

Sự từng trải đó cho phép tôi thấy được vô số cách suy nghĩ và điều hành doanh nghiệp. Tôi từng phân tích gần như tất cả mọi phương pháp, và một số phương pháp lúc nào cũng nổi bật hơn cả.

Hãy bắt đầu với một phương pháp nhỏ mà tôi muốn gọi là “Tầm Nhìn Hình Phểu Hay Tầm Nhìn Hình Ống”.

## **PHÁT HUY TẦM NHÌN HÌNH PHỂU THAY VÌ TẦM NHÌN HÌNH ỐNG - VÀ LÀM TỐT HƠN NHỮNG GÌ TỐT NHẤT HIỆN NAY**

Một cách làm bình thường trong ngành này có thể mang lại tác động tích cực khi áp dụng vào ngành khác. Bạn có thể bắt đầu thử những phương pháp mới bằng cách nhận ra rằng, những gì bạn đang làm gần như chắc chắn không phải là cách làm hiệu quả nhất và mang lại lợi nhuận cao nhất. Bạn cần tìm hiểu các ngành khác cũng như các phương pháp suy luận, hành động và hoạt động kinh doanh khác, để có thể gộp nhặt các khái niệm mới và thay đổi cho phù hợp với mục tiêu của mình.

Bất kỳ ai đang đọc quyển sách này đều có tố chất đầu tiên cần thiết để thành công trong quá trình tìm tòi này: đó chính là tính tò mò. Hãy dùng trí tò mò bẩm sinh của bạn để trở thành người mà tôi gọi là “nhà tiếp thị điều tra” hay “thám tử tiếp thị xuyên thị trường”. Hãy bắt đầu xem xét quy trình thiết lập và duy trì hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành nghề khác. Sau đó, phân tích những quy trình này và chia nó ra từng thành từng phần nhỏ.

Một trong những cách dễ nhất trong tiếp thị điều tra là hỏi khách hàng về việc làm ăn của họ. Nếu họ ngại chia sẻ, hãy nói rằng đối lại bạn sẽ chia sẻ thông tin về doanh nghiệp của mình. Sau đây là một số câu hỏi bạn có thể dùng.

## Khai Thác Thông Tin Điều Hành Kinh Doanh Của Các Công Ty Khác - Và Học Hỏi Từ Họ!

- Công ty của bạn bán hàng và tiếp thị như thế nào?
- Bạn sử dụng chiến lược, mô hình kinh doanh và phương pháp tạo doanh thu nào?
- Bạn nhắm vào những người/đối tượng có đặc điểm ra sao?
- Bạn dùng hệ thống và phương pháp bán hàng dạng nào (gửi thư, gọi điện thoại)?
- Phương pháp đó bao gồm những quy trình nào?
- Những quy trình này có thông dụng trong ngành không?
- Bạn đã thử làm những gì trong quá khứ so với hiện tại?

-----

Một khi bạn đặt ra những câu hỏi này, câu trả lời mà bạn nhận được sẽ mở ra một loạt các câu hỏi mới khác. Hãy cố gắng tìm ra vài tham số đo lường trong quá trình đó. Sau đó, nhờ bạn bè và cộng sự tìm hiểu khách hàng của họ và so sánh thông tin. Ai cũng được lợi trong việc này.

Ngoài ra, bạn cũng có thể thử một phương pháp đơn giản hơn để điều tra thị trường. Trên đường về nhà (nếu bạn đi xe điện hoặc xe buýt – đừng làm khi đang lái xe!) hay khi đang ăn trưa, hãy xem lướt qua hàng trăm ngành nghề khác nhau trong Những Trang Vàng, và chọn một ngành mà bạn cảm thấy hứng thú nhất. Sau đó, nhấc điện thoại gọi cho một công ty thuộc ngành đó, giới thiệu bản thân, và hỏi thăm thông tin từ người quản lý. Bày tỏ sự sẵn lòng trả lời cho những câu hỏi từ phía họ. Trao đổi thông tin và ghi chép lại những gì bạn biết được. Hay đơn giản là bước vào một công ty nào đó để được thuyết phục mua hàng. Xem xét những phương pháp mà họ dùng để chào mời bạn. Kiểm chế không cúp máy khi nhận một cuộc gọi chào hàng qua điện thoại, thay vào đó, hãy

lắng nghe những gì anh ta nói, sau đó phân tích cách anh ta cố gắng mời bạn mua hàng. Trong tất cả trường hợp, hãy chú trọng vào quy trình, thứ tự và các thành tố. Tự hỏi bạn thấy phần nào hiệu quả nhất, và liệu bạn có thể biến đổi nó cho phù hợp với doanh nghiệp của mình hay không. Sau đây là một ví dụ.

Một lần, tôi đọc được một trang tài liệu hướng dẫn tiếp thị của ngành bất động sản timeshare (mua quyền sở hữu một bất động sản trong một khoảng thời gian nhất định và trong một phạm vi địa lý được chọn lựa). Phần khúc timeshare cao cấp, như nhiều người trong chúng ta đã biết, sẽ phục vụ bạn tận răng chỉ nhằm lôi kéo bạn đến xem bất động sản của họ - ăn uống miễn phí, nghỉ đêm tại khách sạn miễn phí, và đôi khi, với những đối tượng cấp cao, còn được vé máy bay miễn phí đến tận nơi. Dân kinh doanh ngành timeshares biết rằng nếu bạn chấp nhận lời đề nghị và sau một bài thuyết trình suôn sẻ, rất nhiều khả năng là họ sẽ biến bạn từ đối tượng tiềm năng thành khách hàng.

Tôi có một khách hàng ở Pittsburgh, người đoạt giải Doanh Nhân Của Năm do Ernst & Young bình chọn. Ông kinh doanh máy móc công nghệ dùng trong liệu pháp nắn khớp xương. Áp dụng biện pháp tiếp thị của ngành bất động sản timeshare, chúng tôi mời những đối tượng có tiềm năng nhất tới Pittsburgh vào dịp cuối tuần và lo toàn bộ chi phí. Chúng tôi chăm sóc cho họ chu đáo, bao ăn ở và trả tiền vé máy bay. Họ chỉ cần đến gặp các bác sĩ đang sở hữu những trang thiết bị này và cho phép chúng tôi giới thiệu sản phẩm, rồi họ sẽ quyết định xem có phù hợp với nhu cầu của mình hay không. Kế hoạch này thành công hơn hẳn so với việc gọi điện thoại hay gửi đĩa DVD: người chủ doanh nghiệp này tăng doanh thu gấp ba lần trong năm đó.

---

## ĐI NGƯỢC LẠI XU HƯỚNG

---

Có vẻ như cách làm thường gặp trong bán hàng là trả lương cho nhân viên bán hàng theo hoa hồng, giao cho họ phụ trách một khu vực, và để mặc họ muốn làm gì thì làm. Nhưng thực tế cho thấy cách thường dùng nhất không có nghĩa là cách tốt nhất. Sau đây là lý do.

Một công ty bán Những Trang Vàng thường xuyên tuyển đại diện bán hàng dựa trên mức hoa hồng, rồi đẩy họ ra thị trường tự thân vận động. Kết quả là



công ty này rơi vào tình trạng có tỉ lệ nhân viên nghỉ việc và chi phí tuyển dụng cao ngất ngưởng. Phòng bán hàng tốn thời gian khủng khiếp trong việc tìm người, tuyển người, huấn luyện và bắt lực nhìn họ ra đi chỉ sau vài tháng làm việc. Chưa hết, công ty còn phó thác phần khúc thị trường mầu mỡ cho những đại diện bán hàng không hề biết khai thác nó.

Tôi bay ra nước ngoài để giúp đội ngũ bán hàng của họ mang về lợi nhuận và đạt năng suất cao hơn trong mỗi ngày làm việc. Chúng tôi tạo ra quy trình tìm kiếm đối tượng tiềm năng, bao gồm việc sắp xếp những buổi gặp mặt chính thức rồi mới đến giới thiệu sản phẩm. Việc này giúp cho đại diện bán hàng không phải dành thời gian quý báu cho những cuộc điện thoại chào mời hoặc gõ cửa từng nhà, mà thay vào đó, họ trò chuyện với những đối tượng được xác định là có tiềm năng mua hàng cao nhất. Dĩ nhiên, điều này đồng nghĩa với việc thiết lập thêm một tầng hỗ trợ bán hàng khác – một nhóm chuyên gọi điện sắp xếp cuộc hẹn, và một nhóm phụ trách chiến dịch gửi thư chào hàng trực tiếp – nhưng nhờ vậy mà đại diện bán hàng có thể chú trọng vào những gì mà họ làm tốt nhất – chốt giao dịch. Ngay cả phần đó cũng trở nên dễ dàng hơn, bởi vì đối tượng đã biết đến lợi ích nền tảng của sản phẩm và không cần phải hướng dẫn nhiều.

Vậy, thay vì áp dụng phương pháp bán hàng kiểu truyền thống, hãy xem xét việc nâng cấp chúng thành “dây chuyền chuyên môn hóa”, đặt nhân viên vào vị trí phù hợp nhất với thế mạnh của họ; sau đó cải tiến từng vị trí để tối đa hóa đầu ra. Giả sử bạn có một cửa hàng điện tử vừa đăng quảng cáo trên báo. Bạn chia nhỏ dự án này ra thành bốn công đoạn – viết quảng cáo, nhận điện thoại gọi đến, biến đối tượng tiềm năng thành khách hàng, và bán thêm sản phẩm cho khách. Bạn xác định xem nhân viên nào của bạn (hoặc dịch vụ thuê ngoài) phù hợp nhất cho từng nhiệm vụ, nhằm giúp tăng hiệu quả tổng thể.

Bước tiếp theo là tối đa hóa quy trình trong mỗi công đoạn:

- Bạn có thể làm gì để biến nhiều cuộc gọi đến thành gặp gỡ trực tiếp? Bạn cần tối ưu hóa lần tiếp xúc đầu tiên này.
- Giờ bạn đang đứng trước mặt đối tượng, làm sao để thuyết phục họ mua hàng? Bạn cần cải tiến bài chào hàng của bạn.

- Cuối cùng, làm cách nào để bán được nhiều hàng hơn, hoặc thuyết phục họ quay lại mua hàng lần sau?

Nếu bạn không ngừng tự hỏi bản thân – và nhân viên của mình – những câu hỏi này sau mỗi công đoạn, bạn có thể phát triển những phương pháp mới, phá vỡ khuôn khổ cũ kỹ mà bạn (và chắc hẳn là phần lớn những công ty còn lại trong ngành) đã sử dụng từ thuở sơ khai. Thật ra, một trong những trường hợp mà tôi thích nhất đến từ chính gia đình tôi.

*Con trai tôi bế tắc vì chỉ kiếm được 35.000 đô một năm, quần quật suốt sáu mươi tiếng một tuần để bán dụng cụ văn phòng. Thế là chúng tôi cùng ngồi xuống xác định xem những ngành nào có khả năng mua mặt hàng này nhất. Chúng tôi chia đối tượng theo vị trí địa lý, và con tôi gọi điện trước để sắp đặt cuộc hẹn, thay vì chỉ chào hàng qua điện thoại thông thường.*

*Sau đó, chúng tôi bắt đầu thử nghiệm nhiều phương thức liên lạc khác nhau, qua điện thoại và thư tín, để xem phương pháp nào hiệu quả nhất để lên lịch hẹn gặp mặt. Con trai tôi sau đó đi đến từng địa điểm theo lịch hẹn trước. Đối tượng của nó đã được cung cấp thông tin, nhờ vào những cuộc gọi và thư tín sắp xếp từ trước, nên công việc của nó trở nên nhanh chóng và dễ dàng hơn.*

*Bằng cách thu ngắn lịch trình theo cách này, con trai tôi có thể tăng tốc và tối đa hóa quy trình bán hàng. Trong năm đầu tiên với cách tiếp cận mới này, nó kiếm được gấp đôi, mang về 75.000 đô. Chưa hết, nó còn giảm được thời gian làm việc gần như một nửa.*

---

## CHẤM DỨT NHỮNG TRỞ NGẠI ĐANG NÍU CHÂN BẠN

Một người bạn của tôi tên là Rich Schefren, người có tầm nhìn tốt mà bạn đã nghe tôi ca ngợi trong suốt quyển sách này. Anh vốn rất tin vào việc xác định những trở ngại khiến công ty bế tắc. Anh đã giúp cho không biết bao nhiêu doanh nhân phá bỏ những rào cản và đưa công ty đến đỉnh thành công rực rỡ, bằng cách chỉ ra rằng: thành công của họ không bị giới hạn bởi những thứ mơ hồ như nhân tài. Điều Schefren dạy thật sự chấn động và hoàn toàn thay đổi cách nghĩ của bạn về doanh nghiệp: Nhân tài, kiến thức, sự tận tâm, cùng thời gian và công sức bạn đầu tư vào doanh

nghiệp chỉ quyết định *tiềm năng* của nó mà thôi. *Thành công* thật sự của một công ty được xác định bởi những trở ngại – và việc bạn có vượt qua được chúng hay không.

Phần lớn doanh nhân làm việc quần quật, hy sinh cuộc đời ngắn ngủi cho công ty mà hầu như chẳng được gì. Tại sao? Vì phần lớn công việc họ làm là tăng tiềm năng chứ không mang lại thành công cho chính mình. Về bản chất, họ tiêu tốn thời gian vào những thứ không hiệu quả. Trừ phi doanh nhân có thể xác định được rõ ràng những trở ngại to lớn nhất ngay trước mắt, cùng việc họ làm gì để triệt tiêu chúng, thì tất cả những việc họ làm chỉ giúp tăng tiềm năng chứ chẳng có gì khác. Cách duy nhất để đảm bảo thành công của bạn thật sự xứng đáng với tiềm năng hiện tại của doanh nghiệp chính là loại bỏ những trở ngại đang níu chân bạn.

Những vấn đề mà bạn nghĩ đang cản trở bạn thật ra chỉ là triệu chứng của những trở ngại lớn đang lẫn khuất bên trong doanh nghiệp. Đó là lý do tại sao bạn luôn cảm thấy bị cuốn vào vòng luẩn quẩn, cứ giải quyết mãi một thứ không xong. Trở ngại làm suy yếu bạn nhất thường khó thấy bởi tác động của nó ảnh hưởng lên rất nhiều bộ phận trong nội bộ công ty. Những trở ngại này giải thích cho tất cả mọi bực dọc và thất bại mà bạn gặp phải, lý do tại sao công ty bạn không tăng trưởng nhanh như nó có thể, và tại sao những doanh nhân kém tài hơn bạn, làm việc ít giờ hơn bạn lại bỏ xa bạn. Chúng còn khiến bạn làm việc cực khổ không cần thiết và hy sinh những điều quan trọng trong cuộc sống, như dành thời gian cho gia đình, bạn bè và tận hưởng thành quả lao động của mình.

Mục tiêu đạt doanh thu triệu đô la có thể chỉ cách bạn một trở ngại mà thôi. Việc tìm ra và loại bỏ những trở ngại này giống như việc phá vỡ một cái đập, tất cả thời gian, năng lượng và tiền bạc bạn đầu tư vào công ty sẽ giải phóng dòng lũ tăng trưởng, doanh thu và lợi nhuận, biến những thứ bạn từng có trước đây trở nên nhỏ nhoi. Vậy bây giờ, hãy xem xét sáu trở ngại lớn nhất mà tôi trích dẫn từ sách của Schefren – kèm theo giải pháp để phá tan từng trở ngại một.

## TRỞ NGẠI #1: QUAN NIỆM RẰNG SAI LẦM CẦN ĐƯỢC NÉ TRÁNH BẰNG MỌI GIÁ

*Giải pháp:* Thỉnh thoảng bạn có thể phạm sai lầm! Nếu bạn đang trong giai đoạn thử nghiệm những ý tưởng hoặc giải pháp mới, phạm sai lầm cũng không sao. Thật ra, như thế còn tốt là đằng khác.

Nếu bạn luôn thắc thỏm lo sợ mình phạm sai lầm, đừng có như vậy nữa. Miễn là bạn tiến nhanh nhưng an toàn, bạn cứ việc hành động, và hành động tạo nên sức bật và định hướng cho doanh nghiệp – ngay cả khi kế hoạch của bạn không phải lúc nào cũng hoàn hảo 100%.

Một lý do cho thấy việc tự dẫn dắt bản thân về một hành động nào đó thật là vô nghĩa vì mọi thứ đều mang tính tương đối. Một chuyên gia quảng cáo khuyên rằng luôn sử dụng phông chữ Tacoma cho quảng cáo của bạn, người khác lại nói Helvetica là phông chữ của tương lai. Một người khuyên bạn đưa ra “cam kết hoàn tiền” và “phiếu mua hàng” cho những khách hàng không hài lòng, người khác lại nói rằng chỉ cần “cam kết trả lại tiền” là đủ. Làm sao bạn biết được ai đúng, ai sai, và quan trọng hơn cả, *cách làm nào tốt nhất cho bạn?*

Thật sự chỉ có một cách: thử từng lựa chọn một. Tiến hành từng bước an toàn nhưng dứt khoát để thử nghiệm ý tưởng mới một cách thận trọng. Sau khi rút ra được bài học cái nào hiệu quả, cái nào không, bạn hãy quyết định xem có nên tiếp tục thực hiện hay dẹp bỏ ý tưởng đó, tùy vào kết quả bạn nhận được. Vậy nếu nó là thảm họa thì sao? Cũng chẳng sao cả, ít ra bây giờ bạn đã biết và sẽ không phí thời gian cho nó nữa. Thời nay chỉ có *bắt tay vào làm* mới hiểu rõ ngọn ngành.

**TRỞ NGẠI #2:**  
**MÒ MẮM TÌM ĐƯỜNG**  
**(CHO ĐẾN KHI MỌI THỨ ĐÃ QUÁ MUỘN)**

*Giải pháp:* Thu thập thông tin nhanh chóng và thường xuyên.

Khi không có số liệu cụ thể cho phép bạn liên tục cải tổ bộ máy kinh doanh, chẳng khác nào bạn đang tự bịt mắt mình mà đi. Nhưng nếu bạn phát triển một hệ thống thu thập thông tin nhanh chóng và thường xuyên, trở ngại này sẽ bốc hơi.



Như tôi đã nhấn mạnh nhiều lần trong quyển sách này, các doanh nghiệp gặp khó khăn nghiêm trọng khi họ không thu thập thông tin về phản ứng của đối tượng/khách hàng về sản phẩm, nội dung quảng cáo, lời chào hàng và những thứ khác của họ. Tôi đã nói với bạn rằng hơn 80% công ty mới thành lập sập tiệm trong vòng 5 năm, nhưng bạn có biết rằng 20% doanh nghiệp thành công còn lại gần như luôn chọn một hướng đi khác hẳn ý định ban đầu?

Ví dụ, hầu hết các công ty lớn hoạt động online ngày nay – như PayPal, Excite, Flickr, v.v... – đều thay đổi mô hình kinh doanh ban đầu. Những công ty rơi vào bế tắc thường hiểu sai về những tiêu chuẩn đánh giá của

mình, như việc họ hy vọng đạt tỉ lệ biến đổi tương tiềm năng thành khách hàng cao hơn, thay vì họ nên tiếp cận nhiều đối tượng hơn. Những công ty kinh doanh trên mạng thành công hiểu được mục đích của khách đến thăm trang web của họ. Các công ty hoạt động offline cũng tương tự. Ngày nay, một chương trình tiếp thị tốt phải thu ngắn được khoảng cách giữa mục đích của khách hàng và mục đích của công ty. Bí quyết nằm ở chỗ biết được quy trình mua hàng của khách.

### TRỞ NGẠI #3: SUY NGHĨ THEO ĐƯỜNG THẲNG

*Giải pháp:* học cách nhìn nhận công ty như một hệ thống lớn với nhiều chi nhánh và cấu trúc, thay vì chỉ là một đường thẳng đơn giản.

Suy nghĩ theo đường thẳng – tức là chữa trị những triệu chứng của trở ngại chứ không phải chính trở ngại đó – có thể ngốn của bạn hàng núi thời gian và tiền bạc. Nhìn nhận công ty như một hệ thống lớn kết nối với nhau sẽ giảm thiểu đến 99% vấn đề và thử thách mà công ty gặp phải. Khi tôi thấy một công ty cố gắng giải quyết một vấn đề mãi không xong, tôi dám cá rằng trở ngại ở đây chính là lối suy nghĩ theo đường thẳng. Học cách nhìn nhận công ty một cách có hệ thống sẽ loại bỏ được trở ngại đó. Hãy suy nghĩ về hệ thống, không phải về triệu chứng.

Sau đây là một quy trình đơn giản để giúp bạn thoát khỏi cái bẫy suy nghĩ theo đường thẳng.

- Đầu tiên, xác định vấn đề của công ty.
- Sau đó, chuyển hóa nó thành vấn đề của hệ thống. Nói cách khác, đổi hướng tập trung từ “ai” sang “cái gì”.
- Thăm dò và thẩm định để tìm ra gốc rễ vấn đề. Bạn phải hiểu thật rõ vấn đề lẫn kết quả mà mình mong đợi.
- Tiếp theo, hoàn chỉnh câu sau: “Giải pháp là cài đặt một hệ thống để\_\_\_\_\_.” (Điền vào kết quả bạn mong muốn)

- Sau đó, đề ra giải pháp hệ thống cụ thể và giao cho ai đó nhiệm vụ thiết lập hệ thống.
- Cuối cùng, thực hiện giải pháp, và a lê hấp, vấn đề được giải quyết.

#### TRỞ NGẠI #4:

### PHONG CÁCH LÀM VIỆC KHÔNG HIỆU QUẢ HẠN CHẾ NĂNG SUẤT CỦA BẠN MỘT CÁCH THÂM HẠI

*Giải pháp:* Áp dụng phương pháp tiết kiệm thời gian để nhanh chóng tối đa hóa lợi nhuận và kết quả.

Bạn có nhớ những chiến lược tiết kiệm thời gian mà chúng ta đã nói ở Chương 5 không? Đó không chỉ là những ý tưởng tuyệt vời, mà còn giúp bạn tăng năng suất lẫn lợi nhuận. Hãy áp dụng chúng ngay bây giờ, đừng chần chừ dù chỉ một giây.

Sau đây là thử thách: Hãy ngắt kết nối Internet khỏi máy tính của bạn trong vòng 24 giờ. Hãy xem mình ra sao khi không còn bị e-mail xiềng xích nữa. Tôi đảm bảo bạn sẽ tăng năng suất lên ít nhất 150%. Và cảm giác tự do thật sáng khoái.

#### TRỞ NGẠI #5:

### CÔ ĐƠN VÀ LẠC LŨNG GIỮA MỘT THẾ GIỚI KẾT NỐI

*Giải pháp:* Thành lập một mạng lưới quan hệ cá nhân rộng khắp với những doanh nhân thành đạt trên thế giới (ví dụ như bạn tham mưu, bạn cố vấn, hay một nhóm người dày dặn kinh nghiệm – bạn gọi như thế nào cũng được), đây là những người sẽ giúp bạn giải quyết bất kỳ vấn đề nào mà doanh nghiệp gặp phải, một cách nhanh chóng, bởi họ đã từng đối diện và tự mình vượt qua những trở ngại như thế.

Để tôi giải thích rõ hơn: Khi tôi nói rằng bạn phải thiết lập một mạng lưới quan hệ cá nhân vững mạnh, tức là tôi đề cập đến những người mà bạn có thể gọi *bất cứ lúc nào* để giúp bạn giải quyết khó khăn trong công ty hoặc nắm bắt một cơ hội mới mẻ – nhanh hơn và tốt hơn so với đối thủ của bạn. Trong thế giới kết nối ngày nay, tối thiểu bạn cần có ba dạng người này trong mạng lưới của mình:

1. Người có thể đưa ra *câu trả lời* bạn cần, hoặc kết nối bạn với người biết câu trả lời.
2. Người có những *nguồn lực* bạn cần.
3. Người có thể thực hiện những *công việc chuyên môn* tốt hơn hẳn bạn, hoặc bất kỳ nhân viên nào của bạn.

Chúng ta sẽ nói về điều này chi tiết hơn trong Chương 8.

### **TRỞ NGẠI #6: QUY TRÌNH BÁN HÀNG BỊ TẮC NGHÈN Ở CHỖ KHÁCH HÀNG**

*Giải pháp:* Chọc thủng rào cản gây khó cho khách hàng và mang lại sự thúc đẩy không ngừng giúp tăng cường và tối đa hóa tiềm năng bán hàng.

Chính những yếu tố làm tăng sức mạnh của khách hàng lại khiến cho việc đưa ra quyết định mua hàng khó khăn hơn. Trong quyển Paradox Of Choice (Nghịch Lý Của Sự Lựa Chọn), Barry Schwartz chia sẻ một nghiên cứu minh họa một cách chính xác việc kéo dài quy trình mua hàng. Một nhóm người mua hàng được mời thử nhiều loại mứt cao cấp khác nhau. Một nửa nhóm thử sáu loại mứt, nửa kia thử 24 loại mứt. Trong khi 30% thuộc nhóm thử sáu loại sau đó quyết định mua mứt, chỉ có 3% (thấp hơn nhóm kia đến 90%) thuộc nhóm thử 24 loại mua mứt! Vậy thì chìa khóa dẫn đến hạnh phúc là khi bạn có ít lựa chọn hơn.

Tin tốt lành là, như bất kỳ điều gì khác trong doanh nghiệp, quy trình mua hàng cũng là một hệ thống. Và với tất cả các hệ thống, trở ngại có thể nhanh chóng bị dẹp bỏ nhanh chóng một khi bạn nhận diện được nó. Điểm mấu chốt là phải rút ngắn quy trình mua hàng của khách. Gia tăng tốc độ mua hàng sẽ khiến khách có động cơ mua hàng nhiều hơn và ít hối hận hơn – từ đó giảm tỉ lệ hoàn tiền.

Vậy, bạn sẽ được lợi gì từ việc tháo gỡ sáu trở ngại này? Đầu tiên và trên hết, bạn và công ty của bạn sẽ đạt được thành công nhanh chóng hơn và tiêu tốn ít sức lực hơn. Bạn sẽ có lại đời sống riêng tư và hạnh phúc gia đình, và bạn sẽ tận hưởng nó nhiều hơn bởi bạn có thêm sức lực (nhờ làm việc ít đi) và bớt lo toan (nhờ kiếm được nhiều tiền hơn).



Bạn sẽ có một chỗ đứng ưu thế trên thị trường, và bạn sẽ đạt được nó một cách nhanh chóng.

## QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG

Trong nhiều năm làm việc với các công ty trong 465 lĩnh vực, tôi nhận ra rằng phần lớn nhân viên bán hàng không được huấn luyện về nghệ thuật thuyết phục, động viên khích lệ, và tạo ảnh hưởng đến người khác – và những thứ đó, tất nhiên, là yếu tố then chốt của tư vấn bán hàng mà chúng ta đã đề cập ở Chương 3. Chúng ta đã nói về việc thay đổi cách thức mà đội ngũ bán hàng làm việc. Bây giờ, hãy nói về những phương pháp cụ thể để đảm bảo họ làm việc trơn tru như máy được tra dầu (thậm chí còn tốt hơn thế).

Khi bắt tay vào khôi phục một đội ngũ bán hàng, tôi luôn nhìn vào thực tế trước. Tôi chia quá trình này thành hai giai đoạn:

- **Giai đoạn 1: tối ưu hóa những gì bạn đang làm.** Tối ưu hóa trước khi đổi mới, bạn còn nhớ không? Tôi nói thế không phải vì những gì bạn đang làm là cách tốt nhất, hoặc vì nó đã đi vào hệ thống, mà vì bạn có thể khiến nó mang lại lợi nhuận cao hơn so với bây giờ. Bằng cách này, bạn có thể dùng khoản lợi nhuận tăng lên để hỗ trợ tài chính cho việc phát triển và cuối cùng là áp dụng phương pháp thay thế ở phần cuối của Giai đoạn 2.
- **Giai đoạn 2: đây là lúc bạn nhìn vào số liệu, nó sẽ mở ra cánh cửa đổi mới.** Hãy tập trung tìm hiểu các quy trình bán hàng khác nhau và xác định nhân viên bán hàng phù hợp nhất cho từng quy trình đó. Người nào tìm được nhiều khách hàng mới nhất? Người nào bán được nhiều loại sản phẩm nhất? Người nào bán một loại sản phẩm nhất định tốt nhất? Người nào bán được nhiều lần cho cùng một khách hàng nhất? Người nào giữ chân khách hàng nhất?

Một khi bạn đã xác định được ai, hãy xác định lý do tại sao: Tại sao những cá nhân đó lại làm việc vượt trội hơn hẳn so với các đồng nghiệp trong cùng lĩnh vực? Nếu biết được những yếu tố tạo nên thành công, hãy

tự hỏi mình có thể dạy các kỹ năng đó cho tất cả mọi người không? Nếu không, mình có nên để cho một mình người đó phụ trách quy trình và chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ đó không?

Giả sử bạn có sáu nhân viên bán hàng, và phân tích cho thấy Todd giỏi tìm khách hàng mới gấp 10 lần người khác, nhưng không giỏi trong việc giữ chân khách hàng cho lắm. Bạn cũng phát hiện Laura bán sản phẩm cho giới kinh doanh xe hơi tốt hơn gấp năm lần, và Leah giữ chân khách hàng tốt hơn gấp bốn lần. Bây giờ bạn đứng trước hai sự lựa chọn.

Lựa chọn 1 là bạn sẽ dạy phương pháp ưu việt của từng cá nhân cho tất cả nhân viên khác, để mọi người có thể tăng hiệu quả của mình trong những lĩnh vực đó lên 10%-20%. Kết quả là doanh thu toàn diện sẽ tăng khoảng 300%.

Lựa chọn khác là để Todd phụ trách việc tìm kiếm khách hàng mới, sau đó chuyển sang cho Leah giữ chân khách. Nói cho cùng, thực tế là ta không nên để Todd giữ chân khách trong khi Leah làm việc đó tốt hơn. Nhưng bạn không thể có câu trả lời nếu bạn không đặt ra câu hỏi ngay từ đầu, và đó là lý do tại sao việc phân tích quy trình lại mang tính sống còn đến vậy. Hãy xem một ví dụ thực tế sau.

Gần đây tôi gặp một công ty quảng cáo có 400 nhân viên bán hàng. Công ty này cũng có mô hình giống như các đối thủ khác: bốn tuần đầu tiên, nhân viên mới sẽ hưởng lương khoán, sau đó trở đi, họ hoàn toàn hưởng theo hoa hồng. Đội ngũ này dành toàn bộ thời gian đi gõ cửa từng nhà, chào mời và tìm cách bán hàng.

Nhìn bề ngoài, phương pháp này có vẻ ít tốn kém, đặc biệt vì đó là cách mọi doanh nghiệp trong ngành đều làm. Công ty này thật sự có tăng trưởng, mặc dù khá khiêm tốn, thế nên ban lãnh đạo không hề biết mình đang có vấn đề.

Tuy nhiên, theo tôi đó là cách bán hàng không hiệu quả về chi phí cơ hội. Tôi chứng tỏ cho họ thấy họ đang tiêu rất nhiều tiền vào quảng cáo và huấn luyện, mà không thu được gì. Tôi nói với ban quản lý rằng công ty của họ sẽ được lợi hơn bằng cách tận dụng quảng cáo chất lượng cao, thư tín và hội thảo nhắm vào những đối tượng tiềm năng nhất. Sau đó, đặt cược hên với những đối tượng này để đảm bảo những “cỗ máy kiếm tiền” (từ tôi dùng để chỉ nhân viên

bán hàng) dành thời gian của mình trên thương trường, trao đổi với những đối tượng có nhiều khả năng mua hàng nhất, thay vì phí thời gian tìm cơ hội bán hàng cho bất kỳ ai.

Kết quả ra sao? Cách làm này giúp doanh thu ngay lập tức tăng gấp 5 lần chỉ trong vòng sáu tháng. Đó là tăng trưởng cấp số nhân.

---

---

## ĐỪNG ĐỂ NHỮNG ĐIỀU NÀY XẢY ĐẾN VỚI BẠN

Tôi thấy rất nhiều chủ doanh nghiệp phạm cùng một sai lầm hết lần này đến lần khác. Tệ hại hơn, nhiều người trong số họ *biết rõ* mình đang phạm sai lầm, nhưng họ vẫn tiếp tục làm vì không có ý tưởng nào tốt hơn. Chúng ta đã đề cập đến một số trường hợp doanh nghiệp bế tắc với những chiến lược và cách làm hoàn toàn không hiệu quả. Bây giờ, tôi muốn chia sẻ những sai lầm phổ biến khác mà tôi thường xuyên thấy trong các công ty thuộc nhiều ngành nghề.

### THẤT BẠI TRONG VIỆC HOÀN TẤT GIAO DỊCH VÀ THEO SÁT KHÁCH HÀNG

Không nhớ bao nhiêu lần tôi chứng kiến các công ty không thể hoàn tất giao dịch. Bất cứ việc gì trong doanh nghiệp cũng cần phải được hoàn tất trọn vẹn, và nhất là trong lĩnh vực bán hàng. Hoàn tất giao dịch và theo sát khách hàng – tức là nhắc nhở khách hàng rằng bạn đang hiện hữu và khiến họ luôn nhớ đến sản phẩm của bạn, để họ quay lại mua hàng và thậm chí giới thiệu bạn cho người khác. Một cuộc gọi đơn giản có thể mang lại rất nhiều lợi ích.

### KHÔNG CHỊU THỬ CÁI MỚI

Một sai lầm khác là không bao giờ thử những từ ngữ, cụm từ, hay cách chào hàng mới mẻ. Luôn có rất nhiều cách khác nhau để diễn tả ý bạn muốn nói. Tôi từng biết một công ty lớn kinh doanh đồ nội thất đã thử 33 cách khác nhau để chào đón khách hàng ở cửa ra vào. Chúng tôi khám phá ra rằng: có một cách duy nhất giúp tăng doanh thu lên gấp ba lần. Tất cả những gì chúng tôi phải làm là nghĩ ra vài từ mới – một khoản đầu tư quá rẻ cho phần doanh thu tăng gấp ba đó.

## KHÔNG THỬ NGHIỆM VÀ PHÂN TÍCH CÁCH BẠN TIẾP CẬN KINH DOANH

Tiếp theo là thử nghiệm và phân tích, điều chúng ta đã nói ở Chương 5. Tôi không thể nhấn mạnh hơn nữa việc này quan trọng như thế nào. Tôi đã từng làm việc cho một trong những tổ chức thử nghiệm đa lượng biến lớn nhất thế giới, và tôi không ngoa khi nói rằng công ty này từng thử nghiệm rất nhiều yếu tố, trị giá lên đến hàng tỉ đô la - từ việc thay đổi trong khâu sản xuất và cho ra thành phẩm, đến những gì sẽ xảy ra nếu bạn đổi vị trí trưng bày sản phẩm trong cửa hàng. Thay đổi chữ ký, nghĩ ra những cách kết hợp khác nhau trong giao tiếp, bổ sung các điều lệ trong hợp đồng kinh doanh và theo sát khách hàng – bất kỳ điều gì bạn nghĩ ra, công ty này đều đã từng thử nghiệm. Và thông tin tôi thấy thú vị nhất ư? Đó là: nhiều lúc một thay đổi chỉ tạo ra một biến chuyển nhỏ, và thay đổi thứ hai cũng chỉ làm được như vậy – nhưng nếu kết hợp hai thay đổi cùng lúc có thể tạo sức bật hơn đến ba mươi lần.

Tất cả là ví dụ của việc *tối ưu hóa* – dùng những cái bạn đang có, và khiến chúng làm khác đi. Đổi mới, như đã nói ở trên, là quyết định thử nghiệm những gì hoàn toàn mới. Và nếu bạn vẫn bế tắc vì cứ làm mãi những việc không hiệu quả, thì chắc hẳn bạn không biết đổi mới. Tại sao vấn đề này lại phổ biến đến vậy?

### SỢ THỬ NGHIỆM CÁI MỚI

Nỗi sợ những gì mình chưa biết là lý do thông thường cho việc này. Tất nhiên, những gì không chắc chắn rất đáng để sợ. Điểm mấu chốt để xóa bỏ nỗi sợ hãi chính là cho phép bản thân mình thất bại, bởi chắc chắn bạn sẽ thất bại vài lần – hoặc hơn. Bạn có nhớ Trở ngại #1 không? Không phải hành động nào cũng mang lại thành công. Nhưng nếu bạn không thử cái mới, bạn sẽ *không bao giờ* đạt được thành công.

Ấn dụ thế này, hãy nghĩ đến một người mà bạn biết là đang tăng cân vùn vụt vì ăn uống quá độ. Anh ta suốt ngày nằm trên ghế sa-lông ăn khoai tây chiên và xem thể thao. Nếu anh ta không thay đổi cách sống, anh ta sẽ tiếp tục tăng vòng eo, và tích tụ thêm đau khổ trong đời.

Hoặc anh ta nên xem lại những lựa chọn của mình. Anh ta có thể nhận ra rằng mình cần giải phóng năng lượng và ăn ít đi. Anh ta có thể dùng nhiều thực phẩm bổ dưỡng hơn – không nhất thiết là ít năng lượng hơn, nhưng là loại năng lượng *khác*. Mỗi lựa chọn đều có khả năng giúp anh ta tốt đẹp hơn, nhưng anh ta sẽ không bao giờ đến được đó, nếu ngay từ đầu anh ta không biết đặt ra những câu hỏi đúng, và sau đó chọn bước đi đầu tiên dễ dàng và ít nguy hại nhất.

Đối mới không gì khác hơn là sự kết hợp của những yếu tố có sẵn và những dữ kiện mà bạn đã biết. Việc mang những yếu tố cũ vào sự kết hợp mới phần lớn phụ thuộc vào khả năng nhìn thấy được mối tương quan giữa chúng. Đối với một số người, mỗi dữ kiện chỉ là một mẩu thông tin rời rạc, trong khi với những người khác, đó lại là một mắt xích trong chuỗi kiến thức. Riêng với tôi, từng dữ kiện phản ánh một quy luật nào đó.

---



---

## NĂM BƯỚC DỄ DÀNG ĐỂ THAY ĐỔI CÁCH BẠN KINH DOANH

---



---

Một khi bạn xác định được một câu hỏi, vấn đề hay thử thách cụ thể của công ty (hay cuộc đời bạn) mà bạn muốn giải quyết, bạn có thể xem qua danh sách năm bước sau đây nhằm tạo ra mối quan hệ mới giữa các yếu tố sẽ đưa bạn đến giải pháp:

1. Thu thập dữ liệu thô - thông tin cụ thể về công ty và ngành nghề của bạn, cũng như thông tin tổng hợp bạn quan sát được về thế giới, con người, cách mọi thứ hoạt động v.v... Đừng ngẩng mặt lên trời mà lấy cảm hứng. Hãy thực hiện một cách có hệ thống. Viết ra tất cả những gì bạn cảm thấy là phù hợp hay hữu ích, hay chỉ đơn giản là thú vị. Dùng giấy khổ 10x15 cm cho dễ xem.
2. Phát triển ý tưởng. Bước này diễn ra trong đầu bạn, nhưng khi nghĩ ra sáng kiến gì, hãy viết chúng ra. Dùng giấy khổ 10x15 cm.
3. Hãy quên tất cả đi trong một lúc. Gạt thử thách ra khỏi tâm trí bạn. Để nó vào trong tiềm thức.

4. Dù bạn không chủ động nghĩ về những ý tưởng mới, nhưng hãy viết xuống ngay khi chúng nảy ra trong đầu bạn. Một ý tưởng tốt bất ngờ sẽ hiện ra một cách diệu kỳ, như từ trên trời rơi xuống, khi bạn ít mong đợi nhất. Viết chúng xuống ngay lập tức, giữ chúng lại trên giấy mãi mãi.
5. Cuối cùng, chọn một buổi sáng lành lạnh và trong trẻo, hãy xem lại những ý tưởng đó. Một ý tưởng tốt sẽ phát triển và tiến hóa – vì vậy hãy sẵn sàng điều chỉnh, xin ý kiến đóng góp, liên tục cải tiến và hoàn thiện nó.

Không may, nhiều chủ doanh nghiệp khi rơi vào bế tắc lại không nghĩ ra cách nào. Họ bị thất bại làm cho tối mắt, và thường rơi vào tình trạng tê liệt: không tìm ra lối thoát.

Điều này sẽ không xảy ra với bạn nữa. Đừng như hàng ngàn công ty khác tiếp tục gửi thư quảng cáo, những thông tin gây sốc đến những người chẳng hề đọc chúng. Thay vào đó, hãy nghĩ xa hơn như cách tạo ra bookalog, hay bắt đầu một cuộc cách mạng có mức độ thành công như magalog. Nói ngắn gọn, tìm một cách hiệu quả hơn, đáng tin cậy hơn, có chất lượng hơn để tác động đến thị trường.

Và nếu thị trường đáp lại bạn với khoản lợi nhuận ít ỏi? Thì tôi cũng có giải pháp cho vấn đề này.

---



---


## Tóm tắt những điểm chính

- Nếu bạn làm những việc mà ai cũng làm, bạn không tạo được sự khác biệt so với đối thủ - và nhiều khả năng là bạn bế tắc.
- Tự hỏi 10 câu căn bản mà tôi đưa ra để đảm bảo bạn hiểu những gì hiệu quả và không hiệu quả trong chiến lược kinh doanh của mình.
- Hãy nghĩ xa hơn khuôn khổ ngành nghề của bạn. Nhìn vào những quy trình mà các ngành khác đang sử dụng để tạo ra

doanh thu, rồi chia nhỏ chúng ra thành từng phần. Bạn có áp dụng chúng vào công ty của mình được không?

- Biến đội ngũ bán hàng của bạn thành dây chuyền chuyên môn hóa. Hãy suy nghĩ thực tế, tối ưu hóa ưu điểm, và giảm thiểu khuyết điểm.
- Xác định những trở ngại trong công ty đang níu chân bạn – và đập tan chúng.
- Khôi phục đội ngũ bán hàng của bạn bằng cách tối ưu hóa và đổi mới.
- Đừng bế tắc vì thất bại trong việc hoàn tất giao dịch và theo sát khách hàng, không dám thử cái mới, thất bại trong việc phân tích và thử nghiệm cách làm của mình, hay sợ sự thay đổi.
- Khi bạn cần đổi mới, áp dụng 5 bước đơn giản này: thu thập dữ liệu thô, phát triển ý tưởng, quên chúng đi trong một thời gian, viết ra tất cả ý tưởng mới, xem xét và cải tiến.

-----

 **Hành động ngay:** Hãy gọi cho một khách hàng ngay bây giờ và trao đổi về chiến lược tiếp thị của họ. Một khi bạn đã thử cách này một lần, bạn sẽ muốn làm thêm lần nữa!

## 8

## Bạn Bể Tắc Vì Bị Thị Trường Đào Thái?

Điểm xuất phát của chặng đường dẫn tới thành công chính là cách bạn nhìn nhận bản thân mình. Nếu bạn tin rằng mình cũng giống như những người khác, thì bạn sẽ biến điều đó thành hiện thực. Và tệ hơn nữa, nếu bạn cư xử giống như những người khác, thì xem như bạn đã chấp nhận bản án tử hình dành cho doanh nghiệp: bị thị trường gạt sang một bên.

Vài năm trước, tôi có một khách hàng tên Greg, chủ sở hữu một công ty tư vấn dịch vụ tài chính chuyên bán niên kim bảo đảm (một sản phẩm tài chính được thiết kế dưới dạng chấp nhận và phát triển quỹ cá nhân. Khi đến thời hạn, các khoản lãi sẽ được trả cho cá nhân đó theo từng đợt. Niên kim thường được sử dụng như một công cụ đảm bảo lưu lượng tiền mặt ổn định cho một cá nhân vào những năm nghỉ hưu).

Không may cho Greg, anh không phải là người duy nhất bán mặt hàng này. Anh gõ cửa từng nhà và đăng quảng cáo trên tờ Wall Street Journal, nhưng anh không làm gì để tạo nên sự khác biệt so với đối thủ. Kết quả là anh bị thị trường đào thải. Đối tượng khách hàng không thấy sự khác biệt giữa dịch vụ của anh và những lời chào hàng khác trên thị trường.

Tương lai của công ty Greg không có gì sáng sủa. Cho tới ngày anh nảy ra ý tưởng điên rồ là tìm một ai đó - là tôi - để xác nhận anh là “nhà cung cấp niên kim bảo đảm có lời” trên hơn 20 tờ thông tin tài chính khác nhau. (Nói cách khác, đầu tư tiền vào anh ta thì – đảm bảo – bạn sẽ kiếm thêm được nhiều tiền hơn).



*Đây là một cách cực kỳ thông minh để tạo sự khác biệt cho anh và doanh nghiệp của anh. Trong vòng sáu tháng đầu tiên với sự xác nhận của tôi, Greg kiếm được 60 triệu đô. Và bởi vì anh có điều kiện liên hệ trực tiếp với những nhà đầu tư béo bở từ những tờ thông tin tài chính, anh nhanh chóng thu tóm được thị trường. Greg đi từ chỗ chật vật với những hợp đồng vài triệu đô đến 60 triệu đô – và tất cả chỉ đơn giản là nhờ anh biết tách biệt mình ra khỏi đối thủ.*

Trong chương này, chúng ta sẽ bàn về việc làm thế nào để tránh khỏi những cạm bẫy bị đào thải và bị biến thành hàng hóa thông thường – cặp đôi quái quỷ đã cản trở sự phát triển vượt bậc của phần lớn các công ty. Thế giới muốn gạt doanh nghiệp của bạn sang một bên và biến bạn thành hàng hóa thông thường, còn tôi muốn chỉ cho bạn cách chống trả lại.

Vấn đề xoay quanh việc làm sao để bản thân bạn, doanh nghiệp và sản phẩm/dịch vụ của công ty bạn khác biệt so với những người xung quanh. Làm như vậy và bạn sẽ trở nên nổi bật. Bạn sẽ sớm biến mất khỏi thế giới của những hàng hóa thông thường.

Bí quyết nằm ở bộ ba chữ P khác: Preeminent (Ưu việt), Preemptive (Đón đầu) và Proprietary (độc quyền).

## ƯU VIỆT TRONG LĨNH VỰC CỦA BẠN

Ưu việt là “vượt trội hơn tất cả những người khác”. Bạn phải phấn đấu để trở nên xuất sắc – không chỉ trong bản thân bạn, mà còn trong những gì mà bạn tác động và đóng góp cho thị trường. Bạn không thể làm được điều đó nếu bạn không mong muốn mang lại những giá trị tuyệt hảo và tạo sự khác biệt trong kinh doanh. (Bạn phải nhận định rõ điểm đặc trưng của thị trường mình đang phục vụ). Trừ phi bạn sở hữu một thương hiệu nổi tiếng và cực kỳ giá trị, ngoài ra bạn không có bất cứ thứ gì khác biệt thật sự. Nhưng bạn *có thể* tạo ra một thứ gì đó thật sự khác biệt tùy theo cách bạn kết hợp và thực hiện nó.

Sự khác biệt bắt đầu bằng một thành tố có chủ đích, trước khi giao dịch xảy ra: đó chính là tư duy và thái độ của bạn. Vấn đề còn lại chỉ là thời gian trước khi người bạn muốn gây ảnh hưởng nhiều nhất – hay còn gọi là đối tượng mà bạn khao khát nhất – sẽ thực hiện giao dịch với bạn.

Tại sao? Bởi vì bạn quan tâm nhiều hơn, làm nhiều hơn, phục vụ tốt hơn, mang lại lợi ích tốt hơn. Tóm lại là gì? Bạn là nơi đầu tư tốt hơn bất kỳ ai khác ngoài kia.

Với điều này trong tâm trí, tại sao phải đợi có tiền trong tay rồi bạn mới thay đổi? Khi bạn bắt đầu chọn cách suy nghĩ này, đối tượng của bạn sẽ sớm trở thành khách hàng của bạn, tất cả là nhờ cách bạn đối xử với họ khác xa đối thủ.

Và đó sẽ là lúc bạn được tưởng thưởng xứng đáng. Bạn cải thiện cuộc sống của khách hàng sớm chừng nào, họ sẽ càng sớm nhận ra giá trị khác biệt bạn mang lại so với đối thủ thông thường. Vì vậy đừng phí thời gian!

Chi đơn giản học lối suy nghĩ “ưu việt” đó sẽ giúp bạn vượt lên trên mọi thứ. Tiếp theo, hãy phát triển suy nghĩ đó thành sự thấu hiểu để khi bạn tiếp cận đối tượng, trực tiếp hoặc gián tiếp, mục tiêu của bạn là giúp đối tượng hướng tới ngày mai tươi sáng ngay từ đầu, và cho họ thấy bạn là người duy nhất có thể mang lại điều đó.

Trong tâm trí của bạn, bạn thậm chí không còn đối thủ nữa. Và như nhà cự vô địch giải NFL tiền vệ Steve Young từng nói, “Nguyên tắc chính là cạnh tranh với bản thân mình. Đó là tự phát triển bản thân, là bạn của ngày hôm nay tốt hơn bạn của ngày hôm qua.” Bây giờ bạn đang thi đua với bản thân để xem mình có thể mang lại bao nhiêu giá trị cho cuộc giao thương này – ngay cả trước khi nó xảy ra.

Bước tiếp theo là xem bạn có thể mang lại sự ổn định và rõ ràng cho cuộc sống của từng khách hàng đến mức nào, đồng thời họ phải thấy rõ tương lai của mình sẽ tốt đẹp hơn ra sao – không chỉ nhờ sản phẩm/dịch vụ của bạn, mà nhờ cả sự hỗ trợ của bạn nữa. Bạn nghĩ như vậy không phải vì bạn kiêu ngạo, mà vì bạn biết mình mong muốn mang lại những điều to tát hơn cho khách hàng đến mức nào. Bạn thật lòng muốn mang đến cho khách hàng tương lai tươi sáng nhất thông qua khả năng giải quyết vấn đề của mình.

Một khi bạn đã hoàn thành bước đó, đây là lúc nâng dịch vụ, sự chính trực, đạo đức của công ty lên một tầm cỡ mà phần lớn chủ doanh nghiệp không nhận ra mình có thể: trở thành cố vấn đáng tin cậy nhất của khách

hàng. Bạn cho họ lời khuyên chân thành nhất về những gì bạn sẽ làm nếu ở trong cương vị của họ, theo những gì bạn biết. Bạn cân bằng giữa sự tự tin với đức khiêm tốn, có nghĩa là, khi bạn tiếp cận một lĩnh vực xa lạ, bạn dành thời gian để chuẩn bị và nâng cao kiến thức bản thân trước khi tiến hành. Bạn thừa nhận khi mình còn thiếu kiến thức về một vấn đề nào đó, sau đó bạn đi tìm câu trả lời cho chính mình và khách hàng. Khách hàng rất thích làm việc với những người thật sự quan tâm đến hy vọng, ước mơ, nỗi sợ và khát khao của họ.

Tận đáy lòng, bạn phải tin rằng trong lĩnh vực của mình, bạn chắc chắn là người mang lại kết quả tốt đẹp nhất mà khách hàng mong đợi. Bởi nếu bạn không có sự ngay thẳng tuyệt đối, bạn sẽ không thể thực hiện giao dịch một cách chân thành.

Để tạo dựng sự tự tin thế này nghe có vẻ khó, nhưng sự tự tin chính là phương thức đảm bảo quyền lợi cao nhất của khách hàng. Hãy xem xét lại ba lựa chọn sau của khách hàng, điều tôi đã nói ở Chương 5:

- Họ có thể mua từ bạn thay vì mua từ đối thủ.
- Họ có thể mua từ bạn thay vì chọn một cách thức thay thế giải quyết được vấn đề hay đáp ứng được cơ hội của họ.
- Họ có thể mua từ bạn thay vì không làm gì cả.

Công việc của bạn là đánh giá ưu khuyết của mỗi lựa chọn và tìm cách để đáp ứng tốt hơn hẳn những lựa chọn đó, nhằm thể hiện sự tự tin của chính mình.

Khi vươn tới sự ưu việt – nói rõ hơn, là tìm cách “vượt trội hơn tất cả” – tức là bạn đang tìm cách để kiếm được nhiều tiền nhất và quét sạch đối thủ. Nhưng để đạt được mục tiêu cuối cùng này, trước tiên bạn phải vượt qua đối thủ bằng cách cung cấp *giá trị cộng thêm* và *sự kết nối đầy cảm thông với khách hàng*. Chính cảm giác thoải mái này mang đến một sức hút mạnh mẽ khiến khách hàng sẵn lòng trả nhiều tiền hơn cho sản phẩm của bạn thay vì của đối thủ. Bạn không thể mong đưa ra giá cao khi bạn chỉ là nhà cung cấp tầm thường hoặc không mang lại điều gì nổi bật.

Với suy nghĩ “vượt trội hơn tất cả” trong đầu, bạn có thể tiếp cận giao dịch từ vị thế của khách hàng. Phần lớn đối thủ của bạn không hiểu khách hàng của mình sống ra sao. Và phần lớn công ty không chịu đứng ở góc nhìn của khách. Đó là lý do tại sao *bạn* bắt đầu từ đây. Sau đó, bạn tìm xem có bao nhiêu cách mang lại nhiều giá trị hơn – không phải những thứ có giá trị đối với bạn, mà đối với khách hàng.

Đôi khi, tạo được sự kết nối với khách hàng rất đơn giản. Ví dụ, bạn có thể nói, “Chúng tôi đã hoàn thiện kỹ thuật sản xuất, giúp giảm đi sai sót”. Khách hàng sẽ hỏi, “Thì sao?”. Đó là lúc bạn kết nối với khách hàng. Bạn trả lời một cách tự tin, “Sản phẩm hoàn thiện của chúng tôi ít sai sót hơn và hoạt động bền bỉ gấp mười lần – tỉ lệ hỏng hóc chỉ còn là một phần mười”. Qua đó, khách hàng nhận ra lợi thế sản phẩm của bạn so với đối thủ. Bạn chỉ cần giải thích điều đó theo góc nhìn của họ.

Cũng giống như các tay đua hoặc cầu thủ bóng chày, những doanh nhân nổi trội nhất luôn là những người được săn đón nhất. Nhưng bạn không thể nào duy trì được đẳng cấp đó nếu bạn không vạch ra một kế hoạch có hệ thống, có chiến lược và ổn định để vươn đến và giữ vững vị thế của mình. Hãy nhớ rằng: sự ưu việt được đánh giá dựa trên thành quả hay sự đóng góp, thế nên kế hoạch của bạn phải cực kỳ chú trọng vào khách hàng, nghĩa là, bạn làm mọi thứ vì lợi ích của khách – chứ không phải của bạn. Sau đây là một ví dụ từ chính nghề nghiệp của tôi.

*Khi mới vào nghề, tôi không có tiền mà cũng chẳng có khách hàng. Tuy vậy, tôi có kinh nghiệm và kiến thức đáng kể, thu được từ việc thành lập công ty riêng và làm cho những công ty khác, cộng thêm năng khiếu động viên người khác hành động. Khả năng đó chính là giá trị cộng thêm mà tôi tin mình sẽ biến nó thành lợi ích vô tận cho khách hàng – tôi còn cam kết giảm bớt gánh nặng, căng thẳng, và rủi ro mà họ đang phải đối mặt.*

Vậy nên, ngay từ đầu tôi đã ra giá cao cho dịch vụ của mình, bởi vì tôi tin rằng mình có thể mang lại cho khách hàng một thứ mà các đối thủ trong lĩnh vực tư vấn tiếp thị không thể làm được, đó là: hành động. Không phải tôi tự kiêu khi đưa ra kết luận này, mà thay vào đó, chính là niềm tin sâu sắc rằng tôi có thể giúp được mọi người theo cách và ở mức mà không một ai khác có thể. Tôi

*cảm thấy rằng, phần lớn doanh nhân tự họ đều có thể tìm tòi về những gì tôi hướng dẫn, nhưng không bao giờ sử dụng đến vì thiếu động lực. Kiến thức của tôi không phải là yếu tố khác biệt – ai cũng có những kiến thức căn bản, không ít thì nhiều. Cái tôi mang đến chính là chất xúc tác: khả năng làm cho mọi thứ xảy ra theo chiều hướng có lợi cho bất kỳ ai được tôi giúp đỡ.*

*Giá khởi điểm mà tôi đưa ra cho dịch vụ của mình là 2.000 đô/giờ cho tư vấn và 5.000 đô/hội thảo, vào thời điểm mà tư vấn tiếp thị trung bình chỉ lấy 100 đô một giờ và hội thảo trung bình có giá 495 đô. Qua nhiều năm, giá theo giờ của tôi đã tăng lên 5.000 đô và hội thảo bây giờ khoảng 15.000 – 25.000 đô, vẫn thuộc hàng cao cấp.*

Ý tôi không phải khoe. Thay vào đó, tôi muốn chia sẻ cách tôi khởi đầu hơn hẳn người khác nhờ vào giá trị độc đáo của mình.

Sau đây là vài thông tin có thể khiến bạn sững sốt và bất ngờ: tất cả doanh nhân đều muốn cảm thấy mình **đặc biệt, độc đáo và có giá trị**.

Và đây là tin đáng sững sốt hơn nữa: **điều đó hoàn toàn bình thường**.

Tâm lý muốn trở nên độc đáo và có giá trị là bản chất tự nhiên của con người, cho dù bạn có kinh doanh hay không. Vậy mà đa số không biết cách thoát khỏi tình trạng hiện tại và tiến nhanh đến sự vĩ đại. Để tôi chia sẻ một ví dụ khác về sức mạnh của chiến lược ưu việt – và tôi đã dùng nó để đưa một anh nhân viên bưu điện vô danh với đồng lương còm cõi thành một chuyên gia hàng đầu trong ngành của anh, với doanh thu 500 triệu đô – nửa tỉ đô thừa bạn.

*Một vài năm trước, Jim Cook là một nhân viên bưu chính phụ trách phân loại thư ở một thị trấn nhỏ thuộc bang Minnesota. Cũng như bạn - hoặc bất kỳ ai trong số chúng ta – anh có một ước mơ lớn. Jim ngán ngẩm công việc không có cơ hội thăng tiến và phải dè xẻn chi tiêu mỗi tháng của mình. Anh mong muốn một điều gì hơn thế, tốt hơn cho anh và gia đình anh. Anh mơ được đứng ra làm chủ, điều hành một công ty thành công rực rỡ, xây dựng một cuộc sống sung túc, và không còn lo lắng về tiền bạc. Thế nên một ngày nọ, Jim thu hết can đảm bước vào phòng sếp và xin nghỉ việc.*

Vào thời điểm những năm 1970, giá vàng và bạc đang tăng vọt, những đồng xu hiếm bằng vàng và bạc có giá ngất ngưỡng. Thế là Jim bắt tay với một nhà cung cấp đồng xu hiếm, mở văn phòng và chờ tiền chảy vào túi.

Nhưng mọi thứ không diễn ra như vậy!

Jim bị lỗ. Anh cố gắng hết khả năng của mình – anh quyết định làm theo tất cả những gì anh thấy các đối thủ lớn và thành công đang làm. Anh thuê thông tin khách hàng và gửi đi hàng ngàn thư chào hàng. Anh đăng những mục quảng cáo đắt tiền trên các tạp chí tài chính. Thậm chí anh còn bỏ ra một khoản tiền lớn để thuê quầy giới thiệu sản phẩm tại hội nghị đầu tư và hội chợ thương mại. Nhưng với tất cả chi phí và rủi ro đó – chưa kể đến bao nhiêu năm làm việc mệt mỏi – công ty bé nhỏ của Jim chỉ mang lại khoảng 300.000 đô một năm.

Về nhiều khía cạnh, Jim đang đối diện với những thử thách mà nhiều doanh nhân ngày nay gặp phải. Anh có hàng ngàn đối thủ, phần lớn đủ sức nuốt chửng công ty nhỏ bé của anh, số khác có ngân sách quảng cáo khổng lồ, và có doanh số bán ra gấp hàng trăm lần anh. Và hơn cả, Jim cảm thấy mình không có năng khiếu tiếp thị. Anh cũng không có kiến thức sâu rộng về ngành này. Anh không sở hữu ngoại hình nổi trội, không lời cuốn, không năng nổ hay diễn thuyết tốt hơn những nhân viên bán hàng trong các công ty lớn kia. Và chắc chắn anh không đủ tiền mở chiến dịch quảng cáo trên toàn quốc. Jim bị thị trường gạt ra rìa một cách thô bạo và đau đớn.

Tôi nhận lời giúp Jim bởi tôi nhận ra ba đặc điểm quý giá nơi anh: khát khao thành công cháy bỏng, mong muốn mãnh liệt đóng góp nhiều hơn cho khách hàng, và luôn sẵn lòng thử nghiệm cái mới – một cái gì đó sáng tạo hơn tất cả những người trong cùng lĩnh vực – nhằm chạm ngõi cho doanh thu bùng nổ.

Viễn cảnh tôi đặt ra cho Jim thật đơn giản – nâng anh lên cao hơn hàng ngàn đối thủ khác. Không phải bằng cách tiêu hết số tiền ít ỏi anh có vào tờ rơi hay quảng cáo trên báo, hoặc bắt chước những thủ thuật bán hàng áp lực cao như các đối thủ lớn dùng – mà bằng cách tạo dựng hình ảnh của anh như một chuyên gia về kim loại quý hàng đầu nước Mỹ, một tiếng nói uy tín về đầu tư kim loại quý hiếm.

Thay vì viết quảng cáo và dốc hầu bao vào truyền thông, chúng tôi đầu tư vào những bài báo có nội dung phong phú và mang tính giáo dục, và những bản báo cáo đặc biệt có lợi cho nhà đầu tư. Và thay vì bán những bài viết đó, chúng tôi tặng không cho một số yếu nhân trong ngành xuất bản các tạp chí đầu tư có lượng tiêu thụ mạnh. Chỉ sau vài tuần, những nhà xuất bản này bắt đầu đăng bài viết của Jim trong bản tin của họ, và mang những bản báo cáo đặc biệt của Jim đến tay người đọc. Chẳng bao lâu sau, giới truyền thông trong khu vực và toàn quốc bắt đầu gọi điện cho Jim để tham vấn về quan điểm của anh trong việc đồng xu và kim loại quý tăng giá vùn vụt.

Trước khi bạn gọi anh là “Chuyên gia về đồng xu hiếm” thì hàng triệu người đã biết đến Jim như một: tiếng nói có hạng trong ngành. Và Jim bắt đầu nhận được hàng ngàn cuộc gọi và viếng thăm của khách hàng mua đồng xu hiếm và vàng thoi bạc nén từ anh. Bỗng chốc, một công ty nhỏ với doanh thu 300.000 đô một năm của Jim phát triển đột biến. Jim Cook, và công ty của anh, Investment Rarities, thu được 500 triệu một năm – nửa tỉ đô – chỉ trong vòng một năm rưỡi. Tăng trưởng 16.667%! Anh đạt được thành công này không phải nhờ làm việc chăm chỉ hơn đối thủ. Cũng không phải nhờ chi tiền nhiều hơn đối thủ. Thậm chí cũng không cần đến quảng cáo đắt tiền. Chỉ đơn giản bằng cách cho phép tôi biến anh thành một chuyên gia ưu việt với những đóng góp mang tính giáo dục vào ngành anh kinh doanh.

Tôi nghĩ ví dụ này làm nảy sinh nhiều câu hỏi thú vị. Nếu Jim làm được, tại sao bạn lại không? Greg, nhà cung cấp dịch vụ tài chính mà tôi đề cập ở đầu chương này, đã áp dụng chiến lược tương tự, và nó cũng tạo ra kỳ tích cho anh. Rõ ràng, không phải ai cũng có thể tăng doanh thu từ 300.000 đô lên 500 triệu đô. Nhưng không có lý do gì bạn lại không thể nhân doanh thu của mình lên gấp bội, và tăng tỉ lệ lợi nhuận lên đáng kể.

Hãy nghĩ thử xem: Mọi người muốn làm việc với người vượt trội hơn tất cả đối thủ về kiến thức lẫn đóng góp, hay họ muốn làm việc với một người thường thường như bao người khác? Tôi nghĩ bạn biết câu trả lời:

**Hãy là người vượt trội hơn tất cả người khác.**

**Nhắm đến sự ưu việt trong mọi thứ bạn làm.**

## ĐÓN ĐẦU: TÌM HIỂU LÝ DO TẠI SAO ĐỐI TƯỢNG VÀ KHÁCH HÀNG CÒN NGẦN NGẠI CHƯA MUA HÀNG CỦA BẠN

Đón đầu nghĩa là xử lý trước những yếu tố ngăn trở khách mua hàng hoặc đưa ra lựa chọn. Nói ngắn gọn, bạn cần phải chứng minh bạn đã khắc phục được nhiều trở ngại, những thứ mà đối thủ của bạn thậm chí không hề biết đến. Sau đây là một ví dụ.

*Một người bạn của tôi, Bradley, đang tận hưởng thành công về việc hướng dẫn nhà đầu tư kiếm được nhiều tiền trong ngành bất động sản. Thị trường đầy rẫy những đối thủ của anh. Tuy vậy, khi đối tượng hỏi anh có điểm gì khác biệt gì so với đối thủ trong lĩnh vực của mình, Bradley trả lời, "Tôi có thể làm tốt hơn cho anh. Đối thủ của tôi làm rất tốt những gì họ muốn. Nhưng tôi tiếp cận vận mệnh và hướng đi tài chính của anh tận tụy hơn, để giúp anh đạt được mục tiêu nhanh chóng hơn, dễ dàng hơn, an toàn hơn, thoải mái hơn, và dễ dự đoán hơn bất kỳ một đối thủ nào. Tôi bảo vệ mặt yếu và gia tăng mặt mạnh cho anh, bày cho anh những lối đi tắt nhưng vẫn đảm bảo đạo đức kinh doanh, đưa ra những chiến lược dễ dàng cải tiến và nhanh chóng để anh áp dụng." Bằng cách giới thiệu bản thân như thế, Bradley đã đi trước người khác một bước.*

Một trong những phương pháp đón đầu tốt nhất là làm việc thẳng thắn với đối tượng của mình để lập ra một danh sách những điểm cộng và điểm trừ cho sản phẩm của bạn. Hãy để khách hàng liệt kê danh sách các sản phẩm/dịch vụ của bạn cùng với hai lựa chọn khác mà họ đang cân nhắc.

Phần còn lại chẳng có gì khó: chứng minh bạn là lựa chọn tối ưu nhất. Sau khi tiến hành những bước đón đầu mà chúng ta vừa xem xét, bạn có thể thực hiện giao dịch một cách tự tin và thông suốt, bởi vì bạn biết mình là lựa chọn tốt nhất. Kinh doanh là một ngành khoa học, và vì vậy, nó hoạt động không khác gì cơ chế sinh học của một vận động viên: nếu có gì đó không ổn, thường là do vấn đề chức năng có thể sửa chữa được. Nhưng bạn sẽ không có cơ hội sửa chữa nếu bạn cho phép đối thủ đi trước mình.



Vậy, làm sao để đón đầu đối thủ? Bạn có thể làm theo những bước sau:

1. Đầu tiên, đón đầu bất kỳ mối lo nào đang níu chân khách hàng bằng cách chấp nhận và tìm cách khắc phục nó. Hãy nghĩ về Bradley, nhà đầu tư bất động sản mà tôi vừa nói tới. Anh ta bắt đầu bằng việc công nhận sự khác biệt giữa mình và đối thủ. Sau đó, anh ta nói chính xác những điều anh ta có thể làm trong khi họ thì không.
2. Sau đó, đón đầu sự thiếu tự tin của khách hàng vào kết quả bằng việc thể hiện sự chắc chắn của bạn trong kế hoạch, miêu tả các bước và kết quả cuối cùng, cũng như làm sao để bạn đem lại kết quả tốt hơn cho khách hàng. Cũng giống như Bradley, nhấn mạnh khả năng dự đoán được trong phương pháp của mình, và mô tả quy trình bảo vệ những điểm yếu của khách hàng.
3. Thứ ba, nếu khách hàng không cảm nhận được lợi thế trong quá trình làm việc với bạn, hãy đón đầu bằng cách giúp họ lập nên những tiêu chuẩn mua hàng cụ thể, bao gồm cả những giá trị cộng thêm như sản phẩm hoặc dịch vụ. Đây là lý lẽ vững chắc nhất, như Bradley đã cho chúng ta thấy. Sau khi loại trừ rủi ro cho khách hàng, anh ta tiếp tục nêu ra những *lợi ích* mà anh ta mang lại. Nó không đơn giản là một giao dịch, mà một giao dịch tăng giá trị cho khách hàng.

Một khi bạn đã thuần thục chiến lược đón đầu, đây là lúc thích hợp để nói đến chữ P cuối cùng: Độc quyền (Proprietary)

---



---

## **ĐỘC QUYỀN: CHIẾM LĨNH THỊ TRƯỜNG**

Nếu bạn đã làm theo hai bước đầu tiên của chương này – trở nên ưu việt và biết đón đầu – thì bạn đã sẵn sàng cho bước thứ ba.

Nếu bạn tra từ “độc quyền” trong từ điển, bạn sẽ thấy nó được định nghĩa là “sở hữu hoặc có liên quan đến sở hữu”. Với hai bước đầu tiên, bạn đã chiếm được chỗ đứng trong nhận thức của khách hàng, bạn nổi bật vì bạn khác hẳn. Dù bạn có công khai mọi hành động của mình hay không,



thì cũng chẳng ai có thể cạnh tranh với bạn bởi họ không hiểu các thành tố bên trong, và vì vậy, không thể kết hợp chúng lại với nhau.

Tôi từng đề cập đến trong chương này là có hai mối đe dọa các công ty ngày nay: bị biến thành hàng hóa thông thường là một trong số đó. Bị biến thành hàng hóa thông thường nghĩa là sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp đâu đâu cũng có và có thể thay bằng sản phẩm/dịch vụ của các công ty khác. Nói cách khác, bạn không đặc biệt cũng không độc nhất. Và điều đó *chẳng tốt chút nào*.

Chuyển từ hàng hóa thông thường sang hàng hóa độc quyền không có gì là khó cả – nhưng rất ít doanh nhân hiểu điều này. Giả sử mọi người cùng bán một thứ với giá tương tự nhau. Bạn phải nhanh chóng bảo vệ quyền sở hữu sản phẩm cao cấp trên thị trường. Một ý tưởng là tạo ra những giá trị cộng thêm, như sản phẩm/dịch vụ tặng kèm với giá không đổi, bất cứ điều gì để không ai so sánh được với bạn.

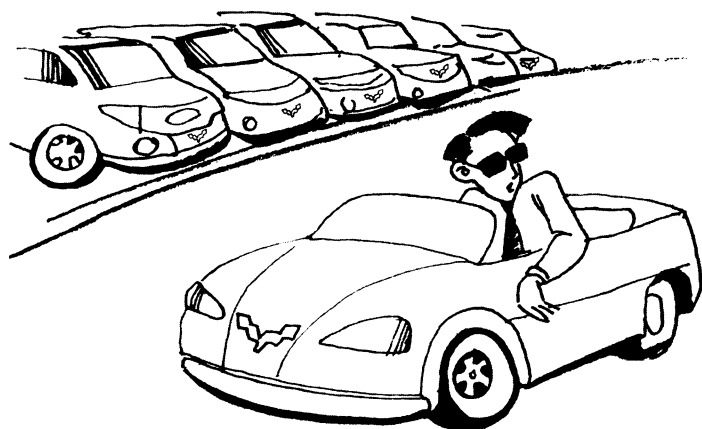
Giả sử bạn bán một món hàng với giá 100 đô. Thị trường cực kỳ cạnh tranh, nên phần lớn đối thủ của bạn chỉ kiếm được tối đa 22 đô từ mỗi giao dịch. Tuy nhiên, bạn đã đọc quyển sách này và quyết định áp dụng tất cả những phương cách bạn học được để thoát khỏi bế tắc. Phần lớn mọi người chú trọng bán được nhiều hàng, trong khi cơ hội thật sự nằm ở mối quan hệ vững bền khiến khách hàng quay lại mua hàng nhiều lần nữa mỗi năm, mang lại cho bạn 2.200 đô về lâu về dài.

Điều đó có nghĩa là bạn phải làm cho mình trở nên khó cưỡng lại đến nỗi sản phẩm của bạn trở nên độc quyền, quy trình đó chúng ta đã khám phá ở Chương 6. Áp dụng những gì học được, bạn biết rằng mình có thể bớt đi một phần lợi nhuận nhỏ, dùng nó để mua sản phẩm hay dịch vụ tặng kèm nhằm tăng giá trị trọn gói sản phẩm vượt xa 100 đô giá bán ra. Bởi giá bán của bạn là không đổi, nên khách hàng sẽ thấy sản phẩm của bạn hấp dẫn hơn so với tất cả, và vì vậy nó độc quyền, trong khi lời chào hàng của đối thủ thì rất chung chung – không có gì khác biệt trên thị trường.

Dù bạn có tin hay không, nhưng những nghiên cứu mới nhất trong ngành khoa học não bộ thật sự giúp bạn rất nhiều khi bạn muốn trở nên độc quyền. Một phần của bộ não được gọi là Hệ thống lưới hoạt hóa (Reticular Activating System - RAS). Đây được xem là trung tâm của mọi động lực và hưng phấn của động vật và con người. Nhưng RAS còn một chức năng nữa – và đối với chủ doanh nghiệp - chức năng này là thứ làm cho RAS trở thành bộ phận quan trọng nhất trong não bộ của khách hàng và đối tượng tiềm năng. Trước khi tôi giải thích chức năng mấu chốt này, để tôi hỏi bạn một câu: Bạn đã bao giờ trải qua một trong số những tình huống sau đây chưa?

- *Tình huống 1:* Bạn vừa mua một chiếc xe, hoặc cảm thấy thích một kiểu xe nào đó – và tự nhiên, bạn thấy nó có mặt khắp mọi nơi. Rõ ràng, chúng vẫn luôn ở đó, nhưng trước đây bạn không hề chú ý. Bây giờ thì có.
- *Tình huống 2:* Bạn ở trong một bữa tiệc, và bạn đang mãi nói chuyện với một người nào đó. Tất nhiên, nhiều người xung quanh bạn cũng đang thao thao bất tuyệt và những gì bạn nghe là tiếng ồn của những cuộc đối thoại đó. Bạn không biết người khác đang nói gì bởi bạn đang tập trung vào cuộc nói chuyện của mình. Nhưng ngay khi tên của bạn được nhắc đến trong một cuộc đối thoại, thì lập tức, sự chú ý của bạn chuyển sang người vừa nhắc đến tên bạn.

Vậy, điều gì đang xảy ra? Não của bạn liên tục nhận hàng triệu thông tin, nhưng bởi vì phần nhận thức không thể nào giải quyết tất cả cùng một lúc, nên việc chọn lọc thông tin là rất cần thiết để bạn không bị loạn trí. Đó



là lúc RAS nhảy vào cuộc. Nó là phần não bộ quyết định bạn có nên chú ý hay không. Nó ra quyết định trong một phần triệu giây dựa vào những gì có trong trí nhớ của bạn. Nó lý giải tại sao ngay lập tức bạn nghe được tên mình giữa âm thanh hỗn loạn của buổi tiệc, hay nhận ra loại xe mới ở khắp mọi nơi.

Hãy hình dung bạn sẽ đạt được gì nếu bạn có thể tận dụng RAS như một công cụ tiếp thị. Còn gì tuyệt vời hơn khi bạn cấy được thông điệp của mình vào tâm trí của đối tượng và khách hàng? RAS của họ sẽ luôn nhận thấy bạn quan trọng, nên thông điệp của bạn sẽ luôn được đọc đầu tiên, lời chào hàng của bạn sẽ luôn được cân nhắc trước, và danh tiếng của bạn sẽ luôn đứng vững trên mạng Internet và thế giới truyền thông, doanh thu của bạn sẽ ngay lập tức tăng lên gấp nhiều lần.

RAS không phải là phần duy nhất của não bộ có thể giúp ích cho bạn. Theo những gì Seth Godin vừa chia sẻ trên trang blog của mình, “Tại sao một số ý tưởng lại phổ biến hơn những cái khác? Bởi chúng ta tin là như vậy. Khi Chris Anderson hay Malcolm Gladwell viết về một điều gì đó, bạn thấy nó hay bởi vì họ chính là người viết ra chúng”. Hiện tượng này được gọi là *hiệu ứng giả dược* (còn gọi là *Hiệu ứng Placebo*). Nếu bạn xác định mình là độc quyền, khách hàng của bạn sẽ đạt kết quả tốt hơn, đối tượng của bạn sẽ coi trọng sản phẩm và thông tin của bạn hơn, và danh tiếng của bạn sẽ được nhân rộng nhờ chính thị trường đó.

## ĐẶT MÌNH VÀO VỊ TRÍ KHÁCH HÀNG

Trong nền kinh tế ngày nay, khách hàng từ chối người bán bởi chính cảm giác khó chịu mà họ trải qua trong cuộc sống của mình. Họ cảm thấy ngày một căng thẳng, không được trân trọng, không mãn nguyện, vì tất cả những áp lực họ phải chịu đựng mỗi ngày, dù đó là tài chính, công việc hay gia đình. Ngày qua ngày, những triệu chứng này khiến họ dễ nổi nóng, tăng huyết áp, ly dị - và nhiều thứ khác nữa.

Một ngày nọ, tôi nhận ra mình nổi điên với một nhân viên của American Express đang giúp tôi giải quyết vấn đề về thẻ tín dụng. Tôi đã có bốn cuộc cãi vã trước đó trong ngày – chỉ khác ở chỗ tôi là người hứng chịu cơn thịnh nộ – thế là tôi trút giận lên người nhân viên không may trả lời cuộc gọi của tôi. Sau đó, tôi cảm thấy cực kỳ tệ hại về chuyện này, nhưng dĩ nhiên điều này cũng chẳng thay đổi được sự thật là nó đã xảy ra và những tình huống tương tự diễn ra mọi lúc mọi nơi trên thế giới.

Chúng ta trút hết mọi bức dọc vào một người xa lạ nào đó mỗi ngày, và không bao giờ dừng lại để nhận ra rằng họ cũng có những hy vọng và ước mơ như chúng ta. Chúng ta không thèm để ý đến những vấn đề của họ, liệu họ có đang lo lắng về việc đóng tiền học cho con cái, hoặc đang quỳ quả về nhà cho kịp bữa ăn tối. Chúng ta không hề bận tâm rằng có thể hành động của mình góp phần thêm vào một ngày tồi tệ, hoặc vô tình phá hoại một ngày đẹp nhất trong cuộc đời người khác.

Tất cả những điều này là sự thật. Là một doanh nhân – và cũng là một con người – bạn có thể làm cho cuộc sống của khách hàng tốt đẹp hơn bằng cách trân trọng họ và những gì họ làm, bằng cách cho họ biết rằng bạn ở đây để giúp đỡ họ và rằng sản phẩm/dịch vụ của bạn sẽ giúp họ giải quyết được phần nào khó khăn. Nhưng bạn phải thấy được rõ ràng mối tương quan giữa khách hàng và sản phẩm mà bạn mang lại. Nếu sản phẩm của bạn là bộ xử lý văn bản, bạn phải cho khách hàng thấy rằng nó sẽ giúp họ viết thư dễ dàng và chuyên nghiệp hơn. Nếu bạn bán bảo hiểm, bạn cần đảm bảo rằng họ sẽ an tâm về tài chính nếu tai nạn ập đến bất ngờ. Bạn nhìn nhận công việc của mình dưới một con mắt khác. Và bởi bạn cảm

thấy hào hứng với công việc của mình, bạn sẽ truyền được sự hào hứng đó đến khách hàng, giúp họ thích mua hàng của bạn hơn. Họ cảm thấy mình đặc biệt, bởi họ cảm thấy họ đặc biệt *đối với bạn*.

Tôi học được từ rất sớm trong sự nghiệp của mình rằng tất cả mọi người đều muốn được tôn trọng, biết ơn và yêu thương. Và cách tốt nhất để được yêu thương là bạn phải yêu thương người khác. Và như tôi từng nói, bạn phải học cách *yêu khách hàng* – cũng như các nhân viên và nhà cung cấp của bạn – và thật lòng mong muốn làm cho cuộc sống của họ tốt đẹp hơn thông qua những gì bạn làm cho họ, cũng như sự công nhận, tôn trọng và biết ơn mà bạn dành cho họ.

Làm thế nào để người khác cảm thấy quan trọng? Bằng cách để ý đến nhu cầu của họ. Đơn giản như việc bạn nói lời chào khi đi ngang qua một nhân viên ở hành lang, hay bỏ thời gian đứng nói chuyện với khách hàng về gia đình của họ. Cũng có thể là gửi thiệp mừng sinh nhật cho khách, và nhớ rõ ai phải lên lớp buổi tối để lấy bằng Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, ai vừa nghỉ hưu sau 40 năm phục vụ cho cùng một công ty. Tôi cười với mọi người và bắt chuyện với họ cho dù tôi không biết họ, đặc biệt là với những người đã quá quen với việc bị bỏ qua, như người giữ cửa hay bảo vệ.

Tất cả những người bạn tiếp xúc mỗi ngày đều có những câu chuyện riêng, và họ quan trọng đối với gia đình và công việc của họ. Nhìn nhận điều này như một phần trong tư duy mỗi ngày sẽ tạo ra những thay đổi căn cơ trong mối quan hệ giữa bạn với khách hàng. Nếu bạn trân trọng nguyên lý này thì khi bạn gặp bất kỳ ai, nó sẽ thể hiện trong cách bạn làm việc, và khách hàng sẽ nhận ra.

Có thể bạn thấy ngạc nhiên khi đọc về sự cảm thông và thấu hiểu con người trong một quyển sách kinh tế. Có thể bạn thậm chí còn sửng sốt hơn khi biết rằng bạn phải quan tâm đến khách hàng nhiều hơn công ty của bạn. Phần lớn khách hàng đến với tôi cùng những mối băn khoăn về việc làm ăn như: Làm sao để cắt giảm chi phí? Làm sao để tồn tại? Làm sao để kinh doanh tốt hơn? Nhưng câu hỏi đúng phải là:

***Làm sao để mang đến nhiều giá trị hơn cho khách hàng?***

Đó mới chính là nơi chứa đựng sức bật to lớn nhất.

Tôi nhận thấy khái niệm này khá linh hoạt, và đó là lý do tại sao tôi thấy vui trong công việc hàng ngày. Cách cư xử của tôi khác hẳn những phương pháp bạc bẽo, dọa nạt mà phần lớn doanh nhân khác sử dụng. Đa số chủ doanh nghiệp, và cả những người thường không dành thời gian để tâm tới những nguyên lý trong chương này. Và nói thẳng ra, đó chính là lý do tại sao họ bị đào thải, rơi vào căng thẳng và bế tắc. Tương lai của bạn không cần phải như vậy.

Bởi vì bạn ưu việt, biết đón đầu và chiếm độc quyền. Bạn sở hữu sản phẩm hay dịch vụ mà mọi người thèm khát.

Bây giờ, đây là lúc để chuyển sang phần bảo đảm *tất cả những người khác* biết rằng họ cũng khao khát có được nó.


---

## Tóm tắt những điểm chính

- Nếu bạn tin mình là hàng hóa thông thường, bạn sẽ trở thành như vậy.
- Bị đào thải và biến thành hàng hóa thông thường là cặp đôi quái quỷ cản trở phần lớn các công ty đạt được sự phát triển vượt bậc.
- Trở nên ưu việt trên thị trường: chứng minh bạn là nơi đầu tư tốt hơn bất kỳ ai khác.
- Bạn có thể trở thành nhà cố vấn đáng tin cậy nhất của khách hàng. Luôn phục vụ khách với sự chính trực.
- Trở nên ưu việt nghĩa là bạn vượt trội hơn tất cả người khác bằng những *giá trị cộng thêm* và *sự kết nối đầy cảm thông* với khách hàng.
- Đón đầu nghĩa là bạn đoán trước được lý do tại sao khách hàng còn ngần ngại chưa mua hàng của bạn và dẹp bỏ những lo ngại đó.
- Có ba bước để đón đầu: Xóa đi những mối lo đang níu chân khách hàng, giải tỏa nỗi sợ của họ về kết quả, và cho khách hàng thấy được lợi thế khi chọn bạn.
- Chiếm độc quyền bằng cách sở hữu thị trường. Bạn sẽ không trở thành hàng hóa thông thường khi thị trường nằm trong tay bạn.
- Tận dụng những khái niệm trong ngành khoa học thần kinh về Hệ thống lưới hoạt hóa (RAS) như một công cụ tiếp thị. Đảm bảo thông điệp của bạn sẽ được khách hàng đọc đầu tiên, lời chào mời của bạn sẽ được ưu tiên hơn, và danh tiếng của bạn sẽ được giữ vững và nâng cao.



- Tận dụng *Hiệu ứng giả được*: nếu khách hàng nghĩ rằng bạn độc quyền, tức là bạn độc quyền.
  - Yêu khách hàng, nhân viên, và nhà cung cấp của bạn.
  - Hãy chú trọng vào việc làm sao tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng.
- 

 **Hành động ngay:** Liệt kê ba đến năm lời từ chối mua hàng thường gặp nhất mà đối tượng dành cho bạn hoặc cho lời chào mời của bạn. (Một phần trong chiến dịch vận động tranh cử của Tổng thống Obama là công nhận mình “không giống bất kỳ tổng thống nào trên tờ đô la Mỹ”!) Hãy tự hỏi bằng cách nào bạn có thể giải quyết chúng từ trước, và dẹp bỏ những trở ngại.

## 9

## Bạn Bể Tắc Vì Những Hoạt Động Tiếp Thị Tầm Thường?

Phần lớn doanh nhân không hiểu rằng sự khác biệt giữa tầm thường và kiếm được hàng triệu đô chủ yếu là do *tiếp thị*, chứ không phải bất kỳ yếu tố nào khác trong kinh doanh. Tiếp thị chứa đựng một khả năng kỳ diệu thúc đẩy công ty phát triển. Vậy mà, nó thường nằm cuối danh sách ưu tiên của doanh nghiệp.

Định nghĩa của tôi về tiếp thị rất đơn giản – đó là chỉ ra cho thị trường biết rằng công ty của bạn có thể giải quyết vấn đề, đáp ứng những nhu cầu còn bỏ ngỏ, đạt được những cơ hội và mục tiêu theo cách mà không một công ty nào khác có thể. Đó là những vấn đề, nhu cầu, cơ hội và mục tiêu mà khách hàng và đối tượng tiềm năng trước nay có thể chưa diễn tả được thành lời, điều này càng khiến cho nó trở nên quan trọng hơn vì bạn *làm được*. Một công ty thể hiện rõ khả năng giải quyết được những mối bận tâm này cho đối tượng một cách thuyết phục sẽ đạt mức tăng trưởng thần kỳ - trong thời điểm tốt lẫn giai đoạn tăm tối của nền kinh tế.

Tiếp thị là nền tảng cho hầu hết các doanh nghiệp phát triển bền vững, vì thế trở thành nhà tiếp thị tài ba là yếu tố quyết định cho thành công của công ty bạn. Tin tốt lành là những nhà tiếp thị xuất sắc không phải nhờ bẩm sinh mà qua rèn luyện. Tiếp thị hiệu quả thật ra khá đơn giản, mặc cho rất nhiều tác giả và những chuyên gia tự phong cố làm cho nó rối rắm lên. 99,9% các công ty đối thủ chẳng biết tiếp thị như thế nào, vì thế chỉ cần một công ty nào đó tiếp thị hiệu quả *hơn một chút* sẽ trở thành thắng chột

làm vua xứ mù. Nếu bạn nhìn nhận nghiêm túc sức mạnh của tiếp thị, bạn sẽ sở hữu thị trường.

Trong chương này, tôi sẽ chỉ cho bạn cách để đạt được tầm nhìn 20/20 trong tiếp thị. Kết quả là công ty của bạn sẽ tăng trưởng đột phá.

## VAI TRÒ CỦA TIẾP THỊ TRONG KINH DOANH

Mặc dù tôi tự cho mình là nhà chiến lược phát triển doanh nghiệp, nhưng tôi thường được xếp vào hàng “bậc thầy tiếp thị” hay “chuyên gia tiếp thị” trong sự nghiệp của mình, bởi tôi đề cao vai trò quý giá của tiếp thị cũng như hiểu biết về nó hơn nhiều người khác. Không nghi ngờ gì nữa, đối với những doanh nghiệp vừa và nhỏ, sự khác biệt giữa tầm thường và thịnh vượng chủ yếu nằm ở tiếp thị, tiếp ngay sau đó là chiến lược.

Khi đã hiểu như vậy, tôi thật sự choáng váng khi phát hiện ra phần lớn doanh nhân không tiếp thị. Hoàn toàn không. Họ chỉ ngồi đó hy vọng và mơ mộng. Một vài người tiếp thị qua loa và thất thường với những hành động, hoạt động và quyết định không hề có chiến lược. Tiếp thị có thể là sự đầu tư mang về lợi nhuận cao nhất mà một công ty có thể làm, nhưng bạn không thể đạt được điều đó nếu bạn không hiểu được vai trò đa phương diện của tiếp thị. Đó là:

- Xác định, kết nối và thu hút những đối tượng có chất lượng tốt nhất càng nhiều càng tốt.
- Biến những đối tượng này thành khách mua hàng lần đầu tiên, nâng cấp họ thành khách mua nhiều loại sản phẩm, khiến họ phải quay lại nhiều lần vì cảm thấy cần thiết (và họ muốn như vậy) để đạt kết quả tối ưu.
- Khai thác họ một cách có đạo đức để tạo ra nguồn doanh thu đi kèm hoặc thay thế, từ đó cải thiện chất lượng mối quan hệ của bạn, nâng cao hoặc đảm bảo kết quả kinh doanh của họ.

Nếu bạn so sánh định nghĩa về tiếp thị của tôi với cái mà những doanh nghiệp nhỏ khác gọi là “tiếp thị”, bạn sẽ hiểu lý do tại sao tôi thích gọi cách

làm của mình là “tiếp thị chiến lược”, bởi tôi có những chiến lược hết sức cụ thể để giúp khách hàng của tôi từng bước tăng trưởng thần kỳ. Tiếp thị chiến lược được thiết kế để giải quyết theo thứ tự các bước nói trên, điều mà mọi doanh nghiệp cần phải thực hiện.

Những kế hoạch tiếp thị mà tôi phát triển luôn là trung tâm lợi nhuận. Phần lớn doanh nhân tin rằng họ không đủ tiền để chi cho tiếp thị. Câu trả lời của tôi là: Nếu bạn phải chi tiền cho tiếp thị, thì đó không phải là tiếp thị. Tiếp thị là hoạt động có *tỉ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)* cao nhất mà một công ty có thể thực hiện.

Để tôi cho bạn một ví dụ. Phần lớn doanh nhân đều hiểu về đầu tư không ít thì nhiều, dù là vào bất động sản, cổ phiếu, trái phiếu.... Khái niệm đầu tư là có một số vốn, kiếm được ROI khoảng 12%-20% khi thị trường tươi sáng hay 5%-7% (nếu bạn may mắn) khi thị trường đi xuống. Rõ ràng, bạn không bao giờ muốn thua lỗ. Nếu một doanh nhân đầu tư vào một thứ đảm bảo mang lại mức lợi nhuận 10%-15%, thì đó phải chăng là nước cờ khôn ngoan?

Tiếp thị hiệu quả đến nỗi, nếu làm đúng, nó có thể mang lại tỉ lệ hoàn vốn đầu tư hơn 100% đều đặn, và đôi khi, là bội số của 100% thậm chí cao hơn nữa. Đó mới là đầu tư khôn ngoan!

Phần lớn mọi người không nhận ra, nhưng gần như tất cả các hoạt động mà công ty thực hiện đều là hoạt động đầu tư với mong đợi nhận được lợi nhuận. Công ty đầu tư vào con người, trang thiết bị, công cụ, hàng hóa và huấn luyện, nhưng chỉ vì họ hy vọng sẽ thu được lợi nhuận, vốn có thể ở nhiều dạng khác nhau như giảm chi phí và tăng doanh thu.

Hãy giả sử bạn có một nhà kho và bạn muốn mở rộng nó. Phần diện tích tăng lên phải tạo ra lợi nhuận, nếu không, bạn chi thêm tiền để làm gì. Tương tự đối với trang thiết bị. Bạn sẽ không bỏ ra hàng mớ tiền cho một món hàng mới mà bạn không nghĩ nó mang lại lợi nhuận, dù đó là tăng lượng hàng hóa sản xuất ra hay ít tốn thời gian hơn, ít chôn vốn hơn hay bất kỳ cái gì tương tự.

Tiếp thị có khả năng mang lại ROI lên đến hàng trăm phần trăm, nếu bạn áp dụng đúng cách. Và làm đúng cách có nghĩa là hiểu vai trò của tiếp thị, rồi kết hợp nó để tạo ra kết quả cụ thể như bạn mong muốn.

## TIẾP THỊ LÀ MỘT PHẦN TRONG KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CỦA BẠN

Bây giờ bạn đã biết tiếp thị là gì và làm được gì, bạn cần kết hợp nó vào kế hoạch tổng thể của bạn. Đầu tiên, hãy tự hỏi bản thân mình câu hỏi sau: *Tôi muốn đạt được điều gì?*

Tại một trong những hội thảo của mình, một khách mời của tôi là cựu hướng dẫn viên dày dạn kinh nghiệm, từng làm việc trong Navy SEALs (Lực lượng đặc nhiệm lính thủy đánh bộ Mỹ). Phương pháp của anh cực kỳ ấn tượng bởi sự đơn giản của nó. Mọi hoạt động đều được tối giản thành ba yếu tố: mục tiêu, vũ khí và cách di chuyển. Anh nói rằng bạn không thể thành công trong bất kỳ việc gì nếu bạn không biết mục tiêu của mình là gì, và nếu bạn có nhiều mục tiêu, bạn phải biết sắp xếp thứ tự ưu tiên của chúng. Với mục tiêu đầu tiên trong đầu, bạn phải chọn đúng vũ khí để đạt hiệu quả tối đa, sau đó chọn cách di chuyển phù hợp để tiếp cận với vũ khí trong tay.

Tiếp thị cũng giống như vậy. Tiếp thị được dùng để nhắm vào nhóm đối tượng tiềm năng nhất, và tiếp cận họ một cách ít tốn kém nhất, tùy theo tính chất ngành nghề của bạn, nhưng vẫn gắn liền với một trong ba cơ cấu căn bản trong việc phát triển doanh nghiệp. Tôi có đề cập đến chủ đề này kỹ hơn trong quyển sách đầu tiên của tôi, *Getting Everything You Can Out of All You've Got* (Đạt Kết Quả Tối Đa Từ Những Gì Bạn Có), nhưng nói ngắn gọn thì chỉ có ba cách để giúp mọi công ty phát triển :

1. Tăng lượng khách hàng.
2. Tăng giá trị của mỗi lần giao dịch.
3. Tăng số lần giao dịch.

Giả sử công ty bạn kiếm được hơn 100.000 đô một năm và mục tiêu của bạn là kiếm được 1 triệu đô. Nếu bạn giữ nguyên mô hình kinh doanh hiện nay, cách duy nhất để đạt được là mở 10 công ty như vậy. Nhưng đó là một ý tưởng khó thực hiện, bởi vì bạn cần rất nhiều vốn, nhân lực, cơ sở vật chất và thậm chí một loạt kỹ năng quản lý, khác hẳn những gì bạn đang có.

Vậy, sau khi đã đặt mục tiêu, bạn phải tìm những cách thiết thực, dễ dàng khác để đạt được nó. Ví dụ, bạn có thể nâng lợi nhuận mỗi lần giao

dịch lên gấp đôi, như vậy bạn chỉ cần tăng số giao dịch lên gấp 5 lần hiện tại là đạt được mục tiêu. Bạn có thể khiến khách hàng quay lại thường xuyên hơn, hoặc giới thiệu một sản phẩm mới mang về lợi nhuận gấp 10 lần, như vậy bạn sẽ đạt được mục tiêu dễ dàng.

Cái chính là có rất nhiều cách khác nhau, nhưng mọi thứ không thể nào thực hiện được nếu bạn không xác định mục tiêu rõ ràng, và không biết lý do tại sao bạn muốn nó. Nếu bạn tìm được những phương pháp thay thế khác tốt hơn, hiệu quả hơn, bạn sẽ đến đích nhanh hơn và trụ được lâu hơn.

Và bí quyết để làm được điều này là gì? Tiếp thị, tất nhiên rồi.

## LÀM THẾ NÀO PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH TIẾP THỊ CHIẾN LƯỢC CỦA BẠN: THEO MÔ HÌNH BẬC THẦY

Bởi tiếp thị chiến lược cực kỳ quan trọng, người bạn và cũng là cộng sự của tôi Rich Schefren đã cùng tôi nghĩ ra Mô hình Bậc thầy như một câu thần chú mang lại thành công. Dưới đây là 9 bước hướng dẫn bạn cách tiếp thị như một triệu phú. Và nếu bạn làm theo những bước này, bạn có thể trở thành một trong số họ.

### BƯỚC 1: CHIẾM LÒNG TIN CỦA THỊ TRƯỜNG

Chúng ta đang sống trong thế giới của sự sao chép, và với sự trỗi dậy của cặp đôi quỷ quái “bị đào thải và biến thành hàng hóa thông thường”, tất cả mọi sản phẩm/dịch vụ đều na ná như nhau. Các chiêu tiếp thị được đúc từ một khuôn – thông điệp tiếp thị của đa số doanh nghiệp có vẻ giống nhau y hệt. Không ai nổi lên như một sự lựa chọn xứng đáng. Đối tượng tiềm năng và khách hàng không xác định được người để chọn mặt gửi vàng, người luôn đặt lợi ích khách hàng lên hàng đầu, và đầu là nơi mua hàng đáng tin cậy để họ quay lại nhiều lần nữa.

Kết quả là họ dựa vào lời khuyên của các chuyên gia, bạn bè, và những gì quen thuộc để dẫn dắt họ trong quyết định mua hàng. Nhưng sự khác biệt mờ nhạt này, sự sao chép hết lần này đến lần khác của những thông điệp tiếp thị thật ra lại là một cơ hội to lớn. Nó là cơ hội bởi vì nó mang lại cho bạn thời cơ – vốn dĩ bị 99,9% những người khác trong lĩnh vực của bạn phớt lờ – để vươn lên vị trí độc tôn.

Bạn sẽ nhanh chóng trở thành nguồn thông tin đáng tin cậy nổi bật trên thị trường bằng cách làm một điều đơn giản sau: *quan tâm nhiều hơn*. Nếu bạn chỉ ra cho đối tượng thấy rằng họ nên làm gì khác biệt để giải quyết vấn đề, đáp ứng nhu cầu hay đạt được mục tiêu, bạn sẽ bước vào quá trình chinh phục lòng tin của họ. Và một khi đã tin, họ sẽ tìm đến bạn xin lời khuyên và trả tiền cho giải pháp hóa giải vấn đề của họ. Một lần nữa, mọi thứ bắt đầu bằng sự cảm thông.

Chúng ta đã đề cập đến sự cảm thông ở Chương 5, nhưng chưa nói rõ mức độ liên quan của nó đến tiếp thị. Cảm thông là một trong những công cụ quý giá nhất mà bạn cần khi tiếp thị sản phẩm/dịch vụ của mình, bởi nó cho phép bạn thuyết phục khách hàng một cách hiệu quả và tối ưu nhất.

Nếu bạn không biết “gãi đúng chỗ ngứa” của thị trường, tức là bạn đang phí phạm lợi nhuận của mình. Vì vậy, hãy áp dụng những phương pháp nghiên cứu thị trường mà chúng ta đã khám phá ở Chương 4, và một khi bạn đã liệt kê được những nhu cầu bức thiết của thị trường, tổng hợp chúng vào một bản báo cáo đầy đủ. Nếu được, hãy đan kết chúng thành một câu chuyện của riêng bạn, thể hiện mức độ hiểu biết của bạn về những khó khăn trên thị trường. Khi đối tượng có thể nhìn thấy bản thân họ trong câu chuyện của bạn, bạn sẽ chiếm được sự chú ý của họ. Chút nữa chúng ta sẽ nói kỹ hơn.

Bây giờ, hãy chia quy trình thành từng bước. Đầu tiên, miêu tả vấn đề lớn nhất mà mọi người đang phải đối mặt, cả những nỗi thất vọng của họ. Sau đó, xếp chúng theo thứ tự thời gian. Xác định vấn đề nào tới trước (hoặc quan trọng nhất với đa số), vấn đề nào tiếp theo, và cứ tiếp tục như vậy cho đến hết.

Sau đó, nghĩ ra ít nhất ba cách để diễn đạt những vấn đề này trôi chảy hơn cách mà đối tượng của bạn diễn tả. Chuyện này không khó như bạn nghĩ. Trước giờ chưa có ai bỏ công ngồi nghĩ ra cách bày tỏ vấn đề cho rõ ràng hơn, thế nên khi bạn dành thời gian để làm việc đó, nó sẽ mang lại lợi thế to lớn cho bạn. Tại sao? Bởi nó báo hiệu cho khách hàng thấy rằng bạn hiểu nỗi khó khăn mà họ đang xoay sở.

Khi những vấn đề của đối tượng đã hiện rõ trước mắt, bạn có thể dễ dàng tìm ra cách tốt nhất để giải quyết chúng. Nếu bạn bế tắc không biết bắt đầu từ đâu, sau đây là vài ví dụ để bạn có cái nhìn rõ hơn.

*Bạn có nhớ Jim Cook, “Chuyên gia về đồng xu quý hiếm” ở Chương 8 không? Sau đây là cách anh ta thể hiện sự cảm thông với thị trường:*

*“Việc các nhà đầu tư lo lắng về tình trạng lạm phát nghiêm trọng và phân vân không biết cách đầu tư vào tiền “cứng” như vàng, bạc ra sao... là một điều không ngoan. Nhưng bạn cần cẩn thận bởi thực tế, tất cả những nhà kinh doanh tiền xu vàng và bạc đều có những thủ thuật tạo áp lực bán hàng, và cố tình buộc bạn mua thật nhiều ngay từ lần đầu tiên, bởi kế hoạch của họ là vắt kiệt hầu bao của bạn. Tôi thì lại muốn bạn hãy bắt đầu thông thả, và cảm thấy thoải mái trước đã.”*

Xác định nỗi khó khăn mà đối tượng đang đối mặt tức là đi thẳng vào vấn đề của khách hàng một cách cụ thể và chi tiết. Đó là cách bạn chiếm được lòng tin của thị trường.

## **BƯỚC 2: TẠO DỰNG SỰ ƯU VIỆT VÀ TÍNH CÁCH RIÊNG CỦA MÌNH TRÊN THỊ TRƯỜNG**

Chúng ta đã nói về ba chữ P ở Chương 8. Đây là lúc “phiên dịch” chúng thành hành động.

“Phiên dịch” thật ra là một phép ẩn dụ thích hợp, bởi chúng ta sẽ nói về văn học một chút. Trong quyển sách *Leading Minds: An Anatomy Of Leadership* (Tư Duy Dẫn Đầu: Nền Tảng Trở Thành Lãnh Đạo), Giáo sư Đại học Harvard, Howard Gardner, viết rằng, “Nhà lãnh đạo đạt được hiệu quả phần lớn nhờ vào những câu chuyện mà họ chia sẻ. Một cách nào đó, những câu chuyện này phải giúp người nghe/các thành viên trong nhóm nhận ra họ là ai và định hình những ý tưởng tương lai.” Chốc nữa, chúng ta sẽ nói thêm về việc viết nên câu chuyện của riêng bạn. Còn bây giờ, hãy chú trọng vào một khía cạnh văn chương khác của tiếp thị: tính cách.

Những doanh nhân ưu việt, dẫn đầu thị trường, là những người được tin tưởng – ít nhất là trong lĩnh vực mà họ đã khẳng định vị trí trong tâm trí của thị trường. Nói cách khác, những đối tượng và khách hàng của họ cảm thấy đã biết họ. Câu hỏi cho bạn lúc này là: Làm sao để hàng ngàn người



bạn chưa từng gặp *biết bạn*? Làm sao để họ cảm thấy như thế họ biết bạn một cách trực tiếp? Đây chính là lúc cần đến những bí quyết, phương pháp, chiến lược và kỹ thuật xây dựng thương hiệu cá nhân. Trong bối cảnh tiếp thị, người ta có thể biết bạn qua một vai trò nhân vật hay tính cách *nhất quán* mà bạn thể hiện thông qua quá trình giao tiếp của mình.

Không may là nhiều doanh nghiệp không hề để lại một dấu ấn riêng nào trên thị trường. Chỉ cần thay đổi yếu tố này thôi, và tác động tích cực lên thị trường của bạn sẽ tăng đáng kể.

Một tính cách không hề là chuyện bịa đặt. Thay vào đó, nó là cả một quá trình chất lọc – thể hiện trước công chúng – cho phép bạn truyền tải niềm tin, giá trị và những chuẩn mực của mình một cách hiệu quả nhất. Một tính cách thành công chính là sự kết hợp của những thành tố phẩm chất của bạn (điểm mạnh và đôi khi cả điểm yếu của bạn nữa) với những đặc điểm thu hút nhất với thị trường.

Một vài chương trình truyền hình, phim ảnh, và tiểu thuyết trở thành tác phẩm bom tấn, trong khi những cái khác chẳng đi về đâu, lý do chính là vì tính cách của các *nhân vật* trong phim. Hãy nghĩ về Columbo, House, Gill Grissom trong CSI, Rocky, Rambo và Harrison Ford trong *Indiana Jones*, hay Matt Damon trong vai Jason Bourne. Trong thế giới giải trí, ai cũng biết rằng nếu thị trường không cảm thấy gắn gũi với nhân vật trong chương trình truyền hình, phim ảnh hay tiểu thuyết, chúng sẽ không bao giờ bán được. Trên thực tế, nếu khán giả thích các nhân vật, thường họ sẽ bỏ qua những hạt sạn của tác phẩm, như kịch bản dở hoặc kỹ xảo kém. Hãy để ý điểm này trong lần tiếp theo bạn xem phim hay đọc tiểu thuyết. Bạn thích loại nhân vật nào, và tại sao? Đồng thời, hãy nghĩ về loại nhân vật mà khách hàng và đối tượng của bạn cảm thấy gắn gũi hơn.

Không nhiều doanh nhân biết điều này. Nhưng khi người ta ngồi trong rạp chiếu phim với bịch bắp rang trên tay hay đang xem xét đầu tư vào một công ty triệu đô, họ đều bị hấp dẫn bởi một số nhân vật nào đó. Vì vậy, bạn phải tạo ra một tính cách cho doanh nghiệp mà nhiều người thích và tin tưởng. Bạn phải bộc lộ nhiều mặt phẩm chất của mình và cho mọi người biết bạn là ai. Bạn làm điều này càng thành công bao nhiêu, khả năng người ta cảm thấy họ biết bạn

và tin tưởng bạn càng cao bấy nhiêu – và công ty bạn sẽ tăng trưởng tương ứng.

Tôi không hề cố sùỵ cho sự giả tạo. Ngược lại là đắng khác. Nhưng sự thật là loài người là một thực thể cực kỳ phức tạp về nhiều phương diện, và không dễ gì được thể hiện hết qua email, quảng cáo trên báo hay một đoạn video ngắn trên mạng. Vì thế, bạn phải chọn một vài tính cách và quan điểm phản ánh đúng nhất về con người bạn, và những gì bạn muốn đạt được trên thị trường.

Nói rõ hơn là thế này: tôi không khuyên bạn gửi cho đối tượng hay khách hàng của bạn một email/lá thư ghi toàn bộ sơ yếu lý lịch của bạn. Thay vào đó, ý của tôi là bạn phải khiến bản thân mình được biết đến giống như cách một tác giả xây dựng nhân vật: thông qua hành động. Và trên thực tế, cách hay nhất để khách hàng, đối tượng tiềm năng và cả thị trường cảm thấy dường như họ biết về bạn là bằng cách chia sẻ những câu chuyện miêu tả cách cư xử của bạn tương ứng với tính cách mà bạn lựa chọn và xác định. Như những gì mà các tác giả từng khuyên, “Hãy thể hiện, đừng nói”. Một bản miêu tả nhân vật cho biết nhân vật của bạn thuộc tuýp người nào. Nhưng cốt truyện cũng phải *thể hiện* được tuýp người ấy.

Một lưu ý cuối cùng đến từ thế giới tiểu thuyết: Bạn sẽ đáng tin hơn nếu bạn không hoàn hảo. Một khiếm khuyết hữu ích trong tính cách sẽ khiến bạn trở nên thú vị hơn và mở đường cho bạn bước sâu hơn vào tâm trí của thị trường. Thị trường sẽ cảm thấy bạn nhân bản và thật hơn.



Trong quá trình nghiên cứu hồ sơ khách hàng, Rich và tôi xác định được 24 dạng tính cách phổ biến. Bạn có thể bắt gặp những tính cách này ở hầu hết các thị trường. Trong vài trang tới, tôi có liệt kê một số tính cách chính. Bạn đừng nghĩ rằng đây là danh sách đầy đủ. Sự thật là có vô vàn tính cách ưu việt cũng như vô vàn cá nhân kiệt xuất – một con số vô hạn. Nếu một trong các dạng tính cách này phù hợp với bạn, hãy dùng nó; nhưng bạn cũng có thể tạo ra tính cách của riêng mình, hoặc kết hợp nhiều tính cách khác nhau để tạo ra một cá thể lai độc đáo. Quy trình này cũng giống như bạn ăn tiệc tự chọn các “món” thành công trong kinh doanh: Bạn chỉ chọn những món đúng ý bạn và thị trường.

---

## Các Dạng Tính Cách Tiêu Biểu: Bạn Thuộc Tuýp Người Nào?

- *Nhà tài phiệt tự tin hoặc chủ công ty lớn.* Thường nghiện làm việc, nhân vật này luôn tìm tòi những ý tưởng lớn. Anh ta là người nhìn xa trông rộng nhưng đôi khi phải chịu mang tiếng kiêu căng, ngạo mạn. Người mà ai cũng biết – Donald Trump.
- *Người giật dây sau cánh gà* – hay Henry Kissinger, nói ngắn gọn. Tính toán và đầy bí hiểm, nhân vật này làm việc trong bóng tối. Ai cũng biết người giật dây này cực kỳ thế lực (hoặc rất giàu, hoặc rất giỏi, hoặc bất kỳ đặc điểm nào nổi trội), nhưng không ai biết chính xác người đó đang làm gì.
- *Nhà nghiên cứu.* Nhân vật này luôn tò mò, chăm chỉ và thường là người đầu tiên tìm ra chân lý. Steve Wozniak của hãng máy tính Apple, người được biết đến bởi tính hướng nội của mình, là chân dung tả thực nhất cho dạng tính cách này.
- *Nguồn thông tin đáng tin cậy.* Chính dạng người này sẽ chỉ cho bạn biết điều gì đang thật sự diễn ra. Người dạng này

rất thích đối đầu và đòi hỏi khắt khe, với những chuẩn mực cao. Họ rất kiên định và mạnh mẽ, có tổ chức và kỷ luật. Bill O'Reilly là một ví dụ điển hình.

- *Người vươn lên từ tay trắng.* Là những người như tỉ phú Carl Icahn hay Meg Whitman của eBay. Kiên định và nhẫn nại, người vươn lên từ tay trắng rất tự hào với thành quả của mình. Họ thường kỳ vọng rất nhiều vào những người xung quanh; họ là người tạo ra công ty hoặc mua lại công ty khác.
- *Người trái khoáy.* Khi nghĩ về dạng người trái khoáy là tôi liên tưởng đến Sam Zell, người bán sạch bất động sản để mua tổng hành dinh Tribune (cái nôi của Chicago Tribune và Thời báo Los Angeles). Người dạng này mất lòng tin vào các bộ máy công kênh (dù thuộc chính phủ hay tập đoàn tư nhân). Họ thường tin vào mách lới, và cho dù họ học cao hiểu rộng, họ không được lòng nhiều người cho lắm.
- *Kẻ lập dị.* Những cá nhân này tự đặt ra luật lệ của riêng mình, họ ghét bị lẫn vào số đông và xem trọng sự độc đáo của mình hơn bất cứ thứ gì khác. Người lập dị thường rất rộng rãi, sôi nổi, không theo khuôn khổ nào cả, và thích phiêu lưu mạo hiểm – Richard Branson của Virgin Airlines là người mà tôi nghĩ tới.
- *Người vô thần* là người không quan tâm đến truyền thống. Như John G. Sperling, người sáng lập trường Đại học Phoenix. Người vô thần ít khi tôn trọng chính quyền, trừ phi họ rất đáng được tôn trọng. Nhóm nhân vật này được nhận biết bởi sự sẵn lòng chấp nhận rủi ro của họ.
- *Người cáu kỉnh.* Chúng ta ai cũng từng biết người dạng này: mặt mũi đỏ au như Jim Cramer trong chương trình truyền hình Mad Money. Thích tranh luận và thắng thắng, người cáu kỉnh dễ bị kích động nhưng đôi khi lại rất buồn cười.
- *Người phi thường/Thiên tài.* Hướng nội và cực kỳ thông minh, thiên tài rất tự tin và năng nổ. Nhân vật này thỉnh

thoảng cư xử trịch thượng và thường lạc lõng trong xã hội. Bạn đang nghĩ đến “Bill Gates” chẳng?

- *Người khô hài.* Linh hồn của những bữa tiệc: Terry Bradshaw và Charles Barkley là hai ví dụ rõ nét. Những người này rất lạc quan và vui vẻ; họ nhìn thấy điều tốt đẹp trong mọi hoàn cảnh. Họ rất giỏi nâng đỡ tinh thần người khác và lòng nhiệt thành của họ rất dễ lây lan.

-----

Chắc hẳn bạn đã bắt đầu hiểu ra rồi. Vậy, trong bài tập sau, hãy ghi ra vài tính cách của những dạng người còn lại:

- *Người tổng hợp* (Anthony Robbins)
- *Người bị ruồng bỏ* (Jeff Katzenberg của SKG)
- *Người phổ biến* (Howard Stern)
- *Người hiểu biết* (Newt Gingrich)
- *Người ủng hộ* (Paul Newman)
- *Nhà bác học điên* (Joeng Kim của Phòng thí nghiệm Bell)
- *Người cực kỳ lạc quan* (Zig Ziglar)
- *Nhà tương lai* (John Nasbit, Faith Popcorn)
- *Giáo sư đáng trí* (Albert Einstein)
- *Phù thủy* (Steve Jobs)
- *Người của gia đình* (John Chambers của Cisco)

Bây giờ chính là lúc để nghĩ về tính cách ưu việt của riêng bạn. Hãy hỏi bản thân rằng tính cách đó có thể được cải thiện, tạo thêm chiều sâu, làm rõ nét hay định hình lại như thế nào. Hãy tưởng tượng một diễn viên Hollywood nổi tiếng đang đóng vai bạn trong một bộ phim có kinh phí lớn. Diễn viên nào sẽ vào vai đó? Anh ấy hay cô ấy sẽ diễn như thế nào? Câu chuyện sẽ ra sao? Người xem sẽ miêu tả nhân vật này như thế nào? Bây

giờ hãy nghĩ về dạng nhân vật hay tính cách sẽ “ghi điểm” trong thị trường của bạn. Khách hàng bị thu hút bởi dạng tính cách nào? Họ có cảm tình với dạng tính cách nào? Tính cách nào còn thiếu đang chờ được khám phá?

Hãy nhớ, xây dựng tính cách nhân vật cũng là cơ hội để giải trí. Hãy làm nổi bật điểm tốt nhất của mình và khoe ra những đức tính tốt. Đây là cơ hội để trở thành người mà bạn hằng mong muốn. Như Isabel Allende từng nói, “Bạn là người kể chuyện cuộc đời mình, và làm nên huyền thoại hay không chỉ có thể là bạn.”

### BƯỚC 3: PHÁT TRIỂN TÂM NHÌN THỊ TRƯỜNG

Một khi bạn đã tạo nên một tính cách ưu việt phù hợp với điểm mạnh của mình cũng như được thị trường hưởng ứng, bước tiếp theo là phát triển và đề ra tầm nhìn thị trường một cách rõ ràng – đây chính là cốt lõi niềm tin dẫn đường cho dịch vụ của bạn đến với thị trường. Sau đây là ba ví dụ, ngoài ra còn rất nhiều ví dụ khác.

- Fred Smith của Federal Express phát triển tầm nhìn về dịch vụ vận chuyển tài liệu đảm bảo chỉ trong vòng một đêm đến bất kỳ nơi đâu trên nước Mỹ. Mọi người đều biết đến khẩu hiệu của ông, “Chắc chắn phải đến được đó trong đêm.”
- Tom Monahan phát triển tầm nhìn về việc giao bánh pizza và biến nó thành khẩu hiệu và cũng là lời hứa của mình, “Pizza nóng nổi trong vòng 30 phút, nếu trễ không tính tiền.”
- Larry Page và Sergey Brin phát triển tầm nhìn về công cụ tìm kiếm trên Internet có thể nhanh chóng tìm được những trang web phù hợp nhất và khởi nghiệp trong ga-ra xe hơi của một người bạn vào năm 1998. Chỉ trong vòng một thập kỷ từ lúc chào đời, Google bây giờ trị giá khoảng 23 tỉ đô.

Không may thay, nhiều doanh nhân không chú trọng vào tầm nhìn thị trường mà chỉ biết lao vào kinh doanh. Họ mãi mê với những sản phẩm, dịch vụ của mình, hay với mục tiêu trở thành công ty phát triển nhanh nhất trong ngành. Tuy vậy, như tôi đã nói trước đây, bí quyết để nhanh chóng thành công vượt trội chính là *yêu khách hàng của mình*. Nếu bạn có thể thật

sự sống vì những lợi ích, lợi thế, sự phong phú, ổn định và tương tác mà bạn mang đến cho cuộc sống của họ, bạn sẽ sớm đạt được sự ưu việt.

Vì vậy, hãy đào sâu, và tìm ra một lý do thật sự và có ý nghĩa để công ty bạn tồn tại.

#### **BƯỚC 4: CHIA SẺ HUYỀN THOẠI CỦA CHÍNH MÌNH**

Nhà văn, nhà nghiên cứu về sức mạnh đội nhóm Christina Baldwin từng nói, “Từ ngữ là cách chúng ta nghĩ, chuyện kể là cách chúng ta liên kết.” Những doanh nhân ưu việt đều có một câu chuyện, một lịch sử cá nhân, và một tiểu sử với thị trường của họ. Thành công của họ phụ thuộc vào việc họ truyền đạt chúng tốt đến mức nào. Bạn phải nói cho thế giới biết *lý do tại sao* bạn lại có mặt trong thị trường này. Bạn phải tiết lộ những hy vọng, ước mơ, những trắc trở hiện tại, những thất bại cá nhân, những thành quả mà bạn đạt được từ trước đến nay, và những gì bạn đang nỗ lực để đạt được. Hãy làm điều đó, cùng với sự chân thành và đam mê, và bạn sẽ vượt xa những gì mình mong đợi. Nếu không – bạn chỉ là một trong hàng trăm công ty vô danh khác – và bạn sẽ bị biến thành hàng hóa thông thường, suốt ngày phải đi giảm giá thành để cạnh tranh.

Tác giả và nhà diễn thuyết nổi tiếng thế giới Tom Peters lại nói thế này, “Người có câu chuyện hay nhất sẽ thắng”. Đơn giản vậy thôi. Hãy nghĩ về những câu chuyện kinh điển của các doanh nhân nổi tiếng mà ta từng nghe. Chuyện về Bill Gates, người đã khôn ngoan mua lại hệ điều hành (86-DOS) của một công ty phần mềm ở Seattle và chuyển nhượng bản quyền cho IBM để dùng làm hệ điều hành cho dòng máy tính mới của họ. Hay câu chuyện về Phil Knight, ngôi sao điền kinh của trường Đại học Oregon, đã thử nghiệm với chiếc khuôn bánh quế để tạo ra đôi giày chạy bộ cho riêng mình. Công ty do anh sáng lập, Nike, về sau mang lại cho anh khối tài sản cá nhân lên đến 9 tỉ đô. Và bây giờ, tất nhiên, ai cũng biết đến câu chuyện của Steve Jobs và Steve Wozniak, người từ ga-ra để xe ở Menlo Park, đã cùng nhau tạo nên chiếc máy tính cá nhân nhãn hiệu Apple.

Công ty phát triển dựa trên những câu chuyện như vậy. Làm sao chúng ta biết được chuyện của Bill Gates và Steve Jobs – hay Mark Zuckerberg của Facebook và Robin Chase của Zipcar? Bởi vì họ đã lặp đi lặp lại nó nhiều

lần. Các bậc thầy, hơn hết thầy, là những người biết kể chuyện. Những câu chuyện cá nhân này lý giải cho những việc họ làm – và nó cũng đưa ra lý do tại sao khách hàng và đối tượng tiềm năng nên tin tưởng họ.

Khi tôi dùng từ “huyền thoại”, tôi không có ý ám chỉ sự bịa đặt. Thay vào đó, ý tôi là muốn khơi gợi một truyền thuyết đáng yêu, trữ tình xa xưa; câu chuyện của sự khởi đầu, lịch sử và mục đích sống. Hãy nghĩ về lúc bạn mới chân ướt chân ráo bước vào thị trường. Điều gì đã thu hút bạn? Nếu bạn chỉ vô tình bước vào, điều gì giữ chân bạn lại? Bạn thích thị trường của mình ở điểm nào? Bạn không thích điểm nào? Hãy đào sâu hơn nữa. Hãy nghĩ về những thành tựu to lớn nhất mà bạn đạt được trong thị trường này. Rồi đến những thất bại thảm hại nhất của bạn. Xem đây là cách để bày tỏ sự chân thật. Một câu chuyện có thật theo kiểu “Tôi cảm nhận được nỗi đau của bạn” là một công cụ hiệu quả đến mức kinh ngạc để bạn kết nối với thị trường. Bạn càng trung thực bao nhiêu, bạn càng chiếm được lòng tin của thị trường bấy nhiêu – và càng được tin tưởng, bạn càng dễ dàng khuyên đối tượng nên mua những gì, một cách đúng đắn.

## **BƯỚC 5: TRỞ THÀNH HÌNH TƯỢNG VỚI QUAN ĐIỂM MẠNH MẼ**

Adlai Stevenson từng đưa ra một so sánh rất dễ phật lòng về tài diễn thuyết của mình với Tổng thống Kennedy như sau: “Ngày xưa, khi Cicero nói xong, người ta nói ‘Ông ấy nói hay nhỉ’. Nhưng khi Demosthenes dứt lời, họ nói, ‘Chúng ta cùng điều hành nào.’”

Một phần của việc đứng lên bảo vệ một điều gì đó là chống lại một điều gì khác. Những chuyên gia thành công thường có quan điểm rất mạnh mẽ: họ tuyên bố với thế giới rằng khách hàng không nên chịu đựng dịch vụ chất lượng thấp, hàng thứ phẩm, quảng cáo trá hình và những cá nhân hoặc công ty làm những việc này.

Nói cho cùng, người ta kéo đến cũng chỉ để nghe ý kiến của họ về lĩnh vực mà họ tham gia – và ý kiến càng thẳng thắn và thiết tha, thì nó càng có tác động đến thị trường. Những phát ngôn như vậy không nhất thiết là phải tiêu cực, các chuyên gia không cần “chỉ đích danh” để được lắng nghe. Nhưng họ nhất định phải bảo vệ quyền lợi của khách hàng và đối tượng bằng cách nói ra những gì đáng nói. Sau đây là một ví dụ.



Chase Revell là một doanh nhân quyết đoán, ông tham gia hết dự án này đến dự án khác. Tôi phát hiện ra rằng Chase dành cả cuộc đời mình để tìm hiểu về xu hướng kinh doanh nào hái ra tiền. Ông cũng rất ngoan cố, thích khăng khăng làm theo ý mình. Ông tăng bớt một số công ty và chà đạp một số công ty khác. Vì vậy, tôi dùng tính cách đối lập này để giúp Chase trở nên ưu việt. Cùng với nhau, chúng tôi viết một bài báo có tựa đề, “Ai đang kiếm được bộn tiền?” Bài báo ca ngợi Chase như một người không làm chuyện vô lý, không phí phạm dù chỉ một giây vào những thứ không mang lại lợi ích cao nhất trong thời gian ít nhất; nó cũng tiết lộ rằng ông đã nghiên cứu tìm hiểu kỹ lưỡng và có quan điểm kinh doanh rất cứng rắn, không như những người khác.

Cách định vị ưu việt đó, cộng với những thủ thuật tiếp thị tài tình, đã đưa công ty của Chase lên như điều gặp gió. Tên của doanh nghiệp ông Entrepreneur Magazine (Tạp Chí Doanh Nhân) – bây giờ đã trở thành tập đoàn xuất bản quốc tế với doanh thu hàng trăm triệu đô. Khi làm đúng, đưa ra những ý kiến mạnh mẽ và đối lập sẽ giúp bạn lôi kéo được người ủng hộ (và cả kẻ thù) và mang lại thành công rực rỡ về tài chính.

Vậy, hãy nghĩ về bản thân như một nhà cải cách. Nếu bạn là khách hàng trong thị trường, bạn sẽ thay đổi điều gì? Làm sao bạn cải thiện được nó? Có gì không ổn? Còn cần gì nữa? Còn thiếu gì nữa? Nếu bạn có cơ hội nói chuyện với một tổ chức chuyên nghiệp trong thị trường của mình, bạn sẽ nói gì? Bạn sẽ yêu cầu gì? Với kiến thức uyên bác về thị trường của mình, bạn sẽ khuyên đối tượng của mình như thế nào? Hãy tạo ra một chiến dịch vì khách hàng.



## BƯỚC 6: TẠO RA LỜI DIỄN ĐẠT RIÊNG

Khi bạn trở nên ưu việt, người ta sẽ cảm thấy như thể họ biết bạn là ai. Và một phần của việc biết đến một ai đó chính là khả năng đoán trước một số đặc điểm nhất định. Đó là lý do tại sao những chuyên gia thành công để ra những “quy trình” hay hành động có thể dự đoán được mà khách hàng mong đợi, thậm chí trông chờ.

Một cách để làm được điều này là phát triển một phong cách giao tiếp độc đáo. Charles Dicken đã dùng kỹ thuật này từ hơn một thế kỷ trước. Khi tạo ra nhân vật của mình, Dicken cho mỗi người một giọng điệu riêng biệt – một cụm từ hay ngữ điệu hay cách mở đầu câu nói – để người đọc ngay lập tức nhận ra ai đang nói. Tất nhiên, Dickens không phải là người đầu tiên làm điều này, và ông hoàn toàn không phải là người cuối cùng. Sau đây là hai ví dụ thời hiện đại.

*Nhà tiếp thị trên Internet Matt Furey bán các sản phẩm phục vụ cho môn đấu vật và rèn luyện sức khỏe trên trang [www.mattfurey.com](http://www.mattfurey.com). Các e-mail chào hàng của Furey tràn ngập những từ lạ (như “nekkid”) cùng đoạn kết có dấu ấn riêng, “Kick Butt – Take names” (Hạ gục đối thủ), làm nổi bật quan điểm mạnh mẽ của ông. Một ví dụ khác, báo cáo tài chính cuối năm của Warren Buffett luôn được nhiều người mong đợi và tìm đọc hơn cả số người sở hữu cổ phiếu của Berkshire – Hathaway (công ty của Warren).*

Ý tôi là để giữ vững mối quan hệ với thị trường của mình, bạn cũng nên tạo ra một số hành vi mà khách hàng và đối tượng tiềm năng có thể đoán được. Những điều này giúp họ cảm thấy như thể họ biết bạn. Và bạn càng dễ đoán bao nhiêu, nhiều người càng tin tưởng bạn bấy nhiêu.

Các chuyên gia là những người đứng đầu thị trường, rành rẽ mọi thứ và có thế lực trong lĩnh vực của mình. Vì vậy, họ để ra luật cạnh tranh, đặt ra những chuẩn mực và kiến tạo giải pháp. Là một chuyên gia, bạn có thể tạo ra những “kỹ thuật” riêng, những thuật ngữ độc đáo và cách thể hiện suy nghĩ của mình.

Nói đơn giản: Hãy chọn một vài từ nào đó và biến nó thành của riêng bạn, Anthony Robbins là một ví dụ kinh điển về điều này.

Anthony Robbins được đào tạo về Lập Trình Ngôn Ngữ Tư Duy (NLP). Ông thay đổi nội dung một chút và đổi tên nó thành Điều Kiện Phản Xạ Não (Neuro-Associated Conditioning - NAC). Ông chọn một khái niệm khác và gọi là “Mô Thức Dickens”. Và dựa trên một số khái niệm có giá trị khác của Ed Deming, ông tự tạo ra một thuật ngữ của riêng mình, gọi tắt là CANI (Constant and Never Ending Improvement - Cải tiến liên tục không ngừng)

Rich Schefren cũng làm điều tương tự. Ông dùng từ “manifesto” (bản tuyên ngôn) khi viết báo cáo về khởi nghiệp kinh doanh của mình, và ngày nay, nếu bạn liên hệ với bất kỳ ai trong giới tiếp thị trên Internet và bạn nói, “Tôi đang tìm Manifesto”, thì người ta sẽ nghĩ bạn đang nói về Rich. Một từ nữa mà ông đặt ra và dùng trong một loạt bài viết khác là “doctrine” (học thuyết). Bài viết cuối của ông có tên The Attention Age Doctrine (Học Thuyết Thời Kỳ Tập Trung). Từ “doctrine” nghe cực kỳ quan trọng, như thể nó là từ duy nhất trong chủ đề đó, quan trọng đến nỗi không khách hàng nào có thể bỏ qua.

Sự thật là bạn có thể chọn bất kỳ cụm từ hay thuật ngữ nào và biến nó thành của mình. The Attention Age Of Doctrine còn được biết đến bởi cụm từ “Attention Age” (Thời kỳ Tập Trung). Rich nhấn mạnh rằng “Attention” (Sự tập trung) đã trở nên khan hiếm, mặc dù ông không phải là người đầu tiên nói về chủ đề này. Một nhà khoa học đoạt giải Nobel từng đề cập nó vào năm 1971 (thời điểm Rich được sinh ra). Nhưng Rich tạo ra cụm từ “Attention Age” và biến nó thành của mình. Ngày nay, nếu bạn tra trên Google, có khoảng 100.000 trang nói về con người chúng ta trong Attention Age – và phần lớn ghi chú rằng Rich chính là bậc thầy đã sáng tạo ra thuật ngữ đó.

Vì vậy, bây giờ, hãy giả sử rằng bạn không chỉ ưu việt trong ngành mà còn là một người tiên phong, một nhà khoa học, nhà thám hiểm. Bạn nhận nhiệm vụ phải giải thích sự phức tạp của thị trường cho những người mới bắt đầu – bằng cách nói cho họ biết những gì họ cần biết và tại sao. Bây giờ, giả sử bạn phải thiết lập một hệ thống của riêng mình để lý giải về thị trường. Hãy đặt ra những thuật ngữ riêng, hệ thống riêng, cách giải thích và giả thuyết riêng. Hãy tưởng tượng rằng bạn đang viết một quyển sách hay một quyển sách điện tử để tung ra thị trường. Bạn sẽ nói gì? Bạn có tìm được những từ/cụm từ mới để miêu tả những khía cạnh khác nhau về sản phẩm hay dịch vụ trong thị trường? Bạn có tổ chức được thị trường tốt hơn so với hiện tại? Bạn có xếp thứ tự ưu tiên tốt hơn? Đánh giá mọi thứ tốt hơn?

## BƯỚC 7: SỬ DỤNG KÊNH GIAO TIẾP RIÊNG BIỆT

Một phần của việc phát triển quy trình kinh doanh của riêng bạn là sử dụng một kênh giao tiếp riêng biệt, một phương tiện đặc biệt để giữ liên lạc với thị trường một cách độc đáo, dù đó là e-mail vào mỗi sáng thứ hai, blog, video, hay bản tin hàng tháng. Sau đây là một ví dụ.

Gary Vaynerchuk đăng video trên blog, chi phí thấp và đơn giản, để nói chuyện với người xem. Anh tạo ra những đoạn video dài từ 5 đến 15 phút mỗi ngày về cách thưởng thức rượu cho người bình thường. Anh là ví dụ điển hình của một doanh nhân “bình thường” sử dụng sức mạnh của sự ưu việt để đạt kết quả đột phá – rất nhanh chóng.

Gary là về một anh chàng bình thường như bao người bạn gặp. Anh lớn lên ở New Jersey và làm việc cho công ty của gia đình mình, một cửa hàng rượu nhỏ. Nhưng Gary nhận ra cơ hội để trở thành bậc thầy trong lĩnh vực của mình. Anh thấy rất nhiều khách hàng thích và muốn mua rượu đắt tiền hơn, nhưng họ không biết nhiều về rượu. Rượu tốt, đối với họ, chỉ dành cho những kẻ trường giả học làm sang.

Vậy Gary đã làm gì? Anh mở một trang blog cá nhân không mấy tốn kém tại [www.winelibrarytv.com](http://www.winelibrarytv.com), đăng các đoạn video và đưa ra những nhận xét táo bạo, uyên thâm nhưng cũng rất hóm hỉnh về rượu. Bằng cách phục vụ và đấu tranh cho thị trường còn bỏ ngỏ này (những người không sành rượu), Gary đã biến cửa hàng rượu nhỏ bé ngày nào thành công ty trị giá 50 triệu đô bằng phương pháp này.

Gary nay đã là một chuyên gia. Anh chính là chuyên gia về rượu cho những người bình thường. Anh là khách mời của chương trình Conan O'Brien, Ellen DeGeneres và nhiều chương trình khác nữa. Gần đây anh được chú ý rất nhiều và anh hiện có một đại lý. Anh nhận được lời mời từ các chương trình tivi và đài truyền hình cáp nổi tiếng, họ muốn anh dẫn một chương trình của riêng anh. Nếu bạn từng nghe ai đó nói rằng: trở nên ưu việt không dành cho những người kinh doanh hàng hóa bình thường, hãy nói với họ về Gary Vaynerchuk.

## BƯỚC 8: TẠO NÊN MỘT CỘNG ĐỒNG KHÁCH HÀNG ĐẲNG CẤP

William James từng nói, “Nhu cầu sâu xa nhất của con người là được trân trọng.” Trở nên ưu việt nghĩa là mọi người xem bạn như người phục vụ hàng đầu trong cộng đồng. Một chuyên gia sẽ từng bước xây dựng tầm ảnh hưởng của mình bằng cách mang đến cho khách hàng và đối tượng tiềm năng những thông tin, ý kiến và lời khuyên đầy giá trị. Thay vì phí tiền vào quảng cáo đại trà, những thứ mà khách hàng tìm mọi cách để tránh né, các bậc thầy lão luyện thường áp dụng những chiến lược tinh vi để cuốn khách hàng vào những cuộc trò chuyện về một thị trường xác định. Quảng cáo truyền thống chỉ là độc thoại – và thường là cuộc độc thoại thô thiển, inh ỏi. Tiếp thị theo kiểu ưu việt, ngược lại, là một cuộc *đối thoại*.

Bằng cách phục vụ thị trường và đặt nhu cầu của khách hàng lên trên lợi ích của chính mình, bạn thể hiện cho thị trường thấy rằng họ có thể và nên được đối xử như khách hàng VIP – cách đối xử mà tôi gọi là “đẳng cấp”. Hãy nuôi dưỡng những thói quen đối xử độc đáo với từng khách hàng như những người quan trọng và danh giá, thay vì chỉ là khách hàng bình thường. Đây chính là nguyên lý đẳng sau từ “đẳng cấp”.

Bất kỳ ai từng đến các câu lạc bộ giải trí về đêm đều biết, hoặc có thể tưởng tượng ra, việc được đối xử như VIP là như thế nào. Trong khi những người khác lũ lượt xếp hàng cả giờ đồng hồ, hy vọng được vào câu lạc bộ và chỉ một mớ tiền kha khá. Nhưng hãy tưởng tượng đến lúc bạn vừa xuất hiện, ngay lập tức họ nhận ra bạn là một ngôi sao hoặc VIP, bạn sẽ nhanh chóng được hộ tống bước qua dòng người bình thường kia để tiến vào khu vực trung tâm câu lạc bộ. Bạn thấy mình có đáng giá triệu đô không?

Cảm giác khi bạn trở thành khách hàng của một công ty ưu việt cũng giống như vậy. Họ đối xử với khách hàng của mình như VIP, dành cho khách hàng những dịch vụ cao cấp, những giải pháp đặc biệt và chất lượng cao. Sau đây là một ví dụ tuyệt vời của dạng dịch vụ này.

*Brian sở hữu một công ty nhỏ chuyên về chăm sóc sức khỏe, kinh doanh một loại thuốc trị viêm khớp có tên gọi là Icy-Hot. Khi tôi mới bắt đầu làm việc với Brian, sản phẩm này chỉ mang lại cho công ty doanh thu khiêm tốn 20.000 đô.*

Nhưng bằng cách định vị Brian như một chuyên gia về sản phẩm chữa trị đau khớp, chúng tôi giúp anh tạo nên những mối quan hệ tin tưởng và quan tâm đến khách hàng, giúp anh thu hút hơn 500.000 người tìm mua sản phẩm này.

Chiến lược ưu việt mà tôi thực hiện dựa trên nguyên tắc xây dựng lòng trung thành tuyệt đối nơi khách hàng. Nó rất hiệu quả bởi vì 80% khách hàng lần đầu mua Icy-Hot đã tiếp tục quay lại mua sản phẩm này 12 lần hoặc hơn nữa một năm. Kết quả: công ty của Brian đi từ mức doanh thu 20.000 đô lên 13 triệu đô chỉ trong vòng một năm duy nhất. Sau đó anh bán công ty mình ở mức giá tám con số – thật vậy, hơn một tỉ đô – cho một tập đoàn dược phẩm lớn.

Tôi dùng những kỹ thuật ít người biết về thương hiệu ưu việt để tạo ra tính cách riêng cho doanh nghiệp của Brian. Trong thực tế, Brian là một người đàn ông 40 tuổi cực kỳ khỏe mạnh. Nhưng khi thiết kế quảng cáo cho anh, tôi dùng hình ảnh của một ông già 70 tuổi, gương mặt phúc hậu, để người xem cảm thấy người này có thể đồng cảm và thấu hiểu nỗi khổ của bệnh nhân viêm khớp. Tiêu đề của mục quảng cáo và các lá thư chào hàng là, “Tôi muốn bạn có được sự dễ chịu”. Họ vẽ hình một chuyên gia từng nghiên cứu rất nhiều cách trị bệnh – có lẽ là để chữa cho chính ông – và tìm một người càng già càng tốt.

Brian tạo được sự kết nối đầy cảm thông với khách hàng, họ thậm chí còn gửi cho anh những lá thư cảm ơn chan chứa tình cảm. Họ cảm thấy được thấu hiểu, được trân trọng, như một thành viên VIP của câu lạc bộ – chỉ khác là – câu lạc bộ này dành cho những người bị viêm khớp. Brian không chỉ trở thành doanh nhân kinh doanh sản phẩm sức khỏe thành công, mà anh còn là anh hùng của những người chống chọi với bệnh viêm khớp trên toàn thế giới. Khách hàng của anh không chỉ đơn thuần là khách hàng, họ trở thành những người bạn lâu năm và trung thành.

Bây giờ, hãy dành vài phút tưởng tượng về một khách hàng lý tưởng của bạn. Hình dung người ấy trong tâm trí bạn. Một người nào đó rất thích sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Một người mua hàng của bạn thường xuyên. Bây giờ, hãy nghĩ xem bạn sẽ làm gì cho những khách hàng như vậy. Bạn sẽ đối xử với họ như thế nào? Nếu bạn biết rằng người khách trong mơ đó sẽ cho mang lại cho bạn một khoản tiền X mỗi năm, bạn sẽ sẵn sàng trả bao nhiêu tiền để người ấy luôn cảm thấy hài lòng?

Đây chính là cái tôi gọi là *giá trị trọn đời* của khách hàng. Một khi bạn biết một khách hàng nào đáng giá về lâu về dài, bạn sẽ biết phải dành hay “đầu tư” bao nhiêu để có được họ - và phải chi bao nhiêu để giữ cho họ lúc nào cũng vui vẻ. Doanh thu của bạn sẽ bùng nổ - và bạn sẽ có một lượng rất lớn khách hàng trung thành cả đời.

Một khi bạn đã tạo nên khách hàng đẳng cấp, sẽ không mấy khó khăn để biến họ thành đại sứ khách hàng. Nghiên cứu cho thấy người tiêu dùng ngày nay phần lớn đưa ra quyết định quan trọng bằng cách tìm lời khuyên của các chuyên gia hay những người bạn đáng tin cậy. “Truyền miệng” càng lúc càng quan trọng. Khi khách hàng quay lưng lại với tiếp thị truyền thống, họ đến với mạng xã hội để nhận được lời khuyên mua sắm; trên thực tế, dấu hiệu dự báo doanh thu tương lai tốt nhất chính là số lượng “đại sứ khách hàng” mà công ty có được. Vì vậy, càng nhiều người giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ của bạn, doanh thu của bạn càng có cơ hội tăng trưởng.

Trong cuộc sống hiện đại ngày càng tiên tiến và phức tạp, nhiều người cho rằng tự mình đưa ra quyết định đúng đắn thường mất quá nhiều thời gian. Đó là lý do tại sao đối tượng đặt rất nhiều niềm tin vào những người sẵn sàng giúp họ giải quyết vấn đề. Các chuyên gia biết cách tận dụng cơ hội này và đạt được thành công rực rỡ. Bằng cách nâng cao tiêu chuẩn chất lượng, dịch vụ, hay quan tâm đến khách hàng hơn hẳn mong đợi, tự nhiên họ sẽ có được những yếu tố gây bất ngờ khiến mọi người rung động.

Hãy nghĩ đến những cách bạn có thể giúp, không chỉ cho khách hàng và đối tượng hiện tại, mà còn cho khách hàng hay đối tượng, gia đình, bạn bè của họ – bất kỳ ai mà họ có mối quan hệ. Hãy nghĩ đến những chương trình khuyến mãi, quà tặng, thông tin miễn phí, và đường dây nóng – bất cứ thứ gì khách hàng có thể dùng để giúp những người mà họ quen biết. Hãy nghĩ về “sự lan tỏa”: Làm cách nào để biến những khách hàng hài lòng thành đại sứ cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn, cho những gì bạn làm và tầm nhìn của bạn?

## BƯỚC 9: ĐẨY NHANH QUÁ TRÌNH THÀNH CÔNG CÙNG NHỮNG CHUYÊN GIA LÃO LUYỆN

Nhiều người tình cờ phát hiện bí quyết trong quá trình bắt tay vào thực hiện và phạm sai lầm. Nhưng khi đọc xong “Mô hình Bạc thầy” trong chương này, bạn đã sở hữu lợi thế to lớn so với những công ty khác. Bạn có một bản hướng dẫn giúp bạn tiến về phía trước. Tất nhiên, mọi thứ không thay đổi chỉ sau một đêm. Khi đã hiểu rõ hơn về bản thân và công ty mình, bạn có thể dành vài năm tiếp theo để thử nghiệm và áp dụng những bước và nguyên tắc mà tôi đề cập ở trên.

May mắn thay, còn một cách dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn và đảm bảo hơn. Đó là nhờ những cố vấn và chuyên gia đáng tin cậy, người đã đặt nền tảng cho hàng trăm công ty ưu việt khác, để giúp bạn thực hiện những bước này. Người cố vấn có kinh nghiệm sẽ giúp bạn khai thác niềm đam mê sâu xa nhất, sức mạnh tiềm ẩn nhất, và những gì bạn thật sự thích làm để giúp bạn đạt được sự ưu việt nhanh chóng.

Cho dù bạn làm trong ngành hay lĩnh vực gì đi nữa, thì luôn có những ngôi sao trong ngành – những công ty tên tuổi hay chuyên gia. Bây giờ, hãy tưởng tượng bạn có thể tiếp cận những ngôi sao này và hợp tác với họ để bán sản phẩm hay dịch vụ trong thị trường của mình. Hãy nghĩ đến những gì bạn sẽ có được ngay lập tức nếu bạn cộng tác với họ - cho dù là lời khuyên, định hướng, con đường tắt đến với thành công, hay sự quảng bá. Giả sử họ đồng ý hợp tác với công ty bạn, bạn sẽ làm gì để tạo ra một dự án khiến họ muốn tham gia vào? Bạn cần những nguồn lực nào để làm được điều đó?

Tất cả những người thành công nhất đều có người cố vấn. Bob Dylan được Woody Guthrie hướng dẫn. Richard Branson của Hãng hàng không Virgin Airlines được Freddie Laker - nhà sáng lập ra Hãng hàng không Laker, hàng không giá rẻ đầu tiên nổi London và NewYork – tư vấn. Người sáng lập ra Amazon, Jeff Bezos được David Shaw - người sáng lập ra quỹ tín dụng mà *Fortune* mô tả là “thế lực hấp dẫn và huyền bí nhất của phố Wall.” – cho lời khuyên. Warren Buffet có người thầy là nhà kinh tế học Benjamin Graham, tác giả quyển sách đầu tư kinh điển *Security Analysis*



(Phân tích Chứng khoán). Và không có lý do gì để bạn không đi tìm một người như vậy.

Quá trình trở thành một chuyên gia cũng giống như nhả thắng một chiếc Porsche mới cầu. Một khi bạn đã dẹp bỏ những thói quen và hành động hủy hoại bản thân mà các doanh nhân thường phạm phải trong kinh doanh, thì việc kinh doanh sẽ trở thành niềm vui – giống như đi chơi hơn đi làm. Và niềm vui đó sẽ nhân lên gấp bội. Trên thực tế, bạn càng phấn khởi bao nhiêu, bạn càng thành công nhanh chóng bấy nhiêu – và phần thưởng về tiền tài của bạn sẽ càng to lớn.

---

---

## ỨNG DỤNG MÔ HÌNH BẠC THẤY VÀO THỰC TẾ

---

---

Vậy ứng dụng Mô Hình Bạc Thấy vào thực tế như thế nào? Sau đây là những câu chuyện có thật về những công ty dám bứt phá khỏi phương pháp tiếp thị truyền thống để bước vào thế giới mới lạ hơn.

Vào đầu những năm 90, tôi làm việc với một bác sĩ giải phẫu thẩm mỹ kỳ cựu ở Beverly Hills. Nhớ lại lúc ấy, ông và những đối thủ trong vùng rất e dè với tiếp thị. Tôi thuyết phục ông cung cấp một đoạn phim miễn phí dài sáu mươi phút cho đối tượng tiềm năng của mình. Ông đăng quảng cáo về việc tặng đoạn phim miễn phí trên tờ thời báo Los Angeles, tạp chí Los Angeles, và phiên bản L.A của Cosmopolitan và Vogue. Cho đến thời điểm đó, không một ai trong ngành của ông biết cách tiếp thị bằng những chương trình tự giới thiệu phức tạp, hấp dẫn và mang tính giáo dục như vậy. Kết quả là ông tạo dựng được cả một cơ nghiệp.

Tiếp thị còn được sử dụng cho nhiều mục tiêu khác ngoài việc kiếm tiền. Nhiều năm về trước, khi đang điều hành tạp chí Entrepreneur, các phụ tá và tôi tiến hành bày mông tiếp thị một lúc; một trong số đó là thành lập và bán quyền hội viên cho một bản tin dài hạn đặc biệt. Công việc chính của nhân viên bản tin là viết những bản báo cáo nghiên cứu dài 20 đến 30 trang mỗi tháng nói về những công ty nhỏ đang lên, cơ hội và tình hình đầu tư.

Vào ngày cuối cùng trong tháng, khi bản tin dành cho hội viên đã lỗi thời, chúng tôi lại cho ra lò 20 đến 30 trang thông tin về các ngành nghề khác nhau. Chúng tôi tạo ra rất nhiều phiên bản, mà về sau được bán với giá 39 đô mỗi bản như một dạng cẩm nang khởi nghiệp. Mỗi năm, những bộ bản tin mới này

*mang về 7-8 triệu đô – trong đó khoảng 80% là lợi nhuận thuần túy – trong khi chính bộ phận xuất bản ra các ấn phẩm đó phải chặt vật kiếm sống. Vì vậy, chỉ với một sản phẩm, chúng tôi có thể vừa giữ chân khách hàng đặt mua dài hạn, vừa tạo thêm thu nhập.*

Khai thác khả năng tiếp thị xoay quanh niềm tin rằng trách nhiệm của một doanh nhân là buộc doanh nghiệp ngày càng làm việc chăm chỉ hơn cho bạn, để bạn bớt lo toan cho nó hơn. Công ty càng làm việc nhiều bao nhiêu, nó càng tạo ra nhiều của cải bấy nhiêu.

Không may thay, rất nhiều doanh nhân mặc định sử dụng tiếp thị truyền thống thay vì thử những phương pháp mới, chính điều này khiến công việc của họ khó khăn hơn. Họ cho đăng dạng quảng cáo bán chuyên (thay vì những quảng cáo phản hồi trực tiếp) hay để cho đội ngũ bán hàng gọi điện chào mời. Họ không thể nghĩ xa hơn những phương pháp thông thường cũ rích. Ở đây, ngược lại, là một số ví dụ về phương pháp tiếp thị sáng tạo.

Mới đây, tôi tổ chức một buổi trò chuyện về kinh doanh với một nhóm nha sĩ. Mục tiêu của chúng tôi là lắng nghe những phương pháp đã mang về cho họ lượng khách hàng dồi dào như hiện nay. Một số nha sĩ kiên trì với cách quảng cáo khá cũ kỹ và đăng trên Những Trang Vàng, nhưng một vài người có những ý tưởng thật sự khác lạ. Một nha sĩ tổ chức chương trình múa rối lưu động biểu diễn tại các trường học, với số lượng hơn 4.000 học sinh xem mỗi tháng, mang đến cho ông khoảng 100 đến 150 khách hàng mới, với mức giá trung bình khoảng 1.500 đô/người/năm.

Một nha sĩ khác chọn con đường nhân đạo, ông tặng dịch vụ làm trắng răng trị giá 300 đô cho bất kỳ ai đóng góp vào quỹ học bổng cho một trường cấp ba. Dịch vụ này tốn của vị nha sĩ 50 đô để thực hiện, trong khi ông nhận ra rằng chi phí đăng quảng cáo và trên Những Trang Vàng thường tốn 150 đô/người, (nói cách khác, cao gấp ba lần). Nhiều khách hàng đến làm trắng răng đã trở thành khách hàng đáng giá 2.000 đô một năm, biến thành khoản doanh thu lên đến 200.000 đô mỗi năm cho vị nha sĩ – đơn giản chỉ nhờ cách tiếp cận mới lạ đơn giản đó.

Một nha sĩ khác mà tôi từng có dịp làm việc, đã gửi một tấm thiệp cảm ơn đến bất kỳ khách hàng nào giới thiệu khách hàng mới cho ông – cùng một tờ vé

số. Đúng là một phương pháp an toàn, sáng tạo để xây dựng mối quan hệ với khách hàng!

Sau đây là ví dụ thứ tư về cách dùng những phương pháp tiếp thị sáng tạo để có thêm khách hàng mới thông qua giới thiệu và những mối làm ăn mới. Một công ty kinh doanh xe hơi gửi một chùm bóng bay đến chỗ làm của khách hàng sau khi họ mua xe của anh. Trên quả bóng không có quảng cáo gì nhưng chúng được gắn vào chiếc ghế làm việc trong văn phòng của họ. Các đồng nghiệp sẽ tưởng hôm ấy là sinh nhật của họ và đến hỏi thăm, thế là khách hàng của anh có dịp kể về chiếc xe mới mua và những trải nghiệm tuyệt vời trong quá trình mua bán. Chỉ trong vòng 9 tháng với cách làm này, doanh thu của anh từ những khách hàng được giới thiệu tăng thêm 50%.

Với sự dẫn dắt của Mô hình Bạc thầy, bạn cũng có thể áp dụng những bài học này vào thực tiễn. Đây là cơ hội để bạn cách mạng hóa chiến lược tiếp thị của mình. Tiềm năng đang chờ đợi bạn khai phá.

Tôi không có bằng cấp gì nhiều, nhưng tôi có thể nói rằng, phần lớn trường đại học chỉ dạy về lý thuyết tiếp thị, không phải những lời khuyên thực tiễn, có cơ sở và dựa trên kết quả như tôi đưa ra. Kiến thức mà tôi có được là nhờ lăn lộn trên thương trường, làm việc trực tiếp với những doanh nhân không biết đến phí phạm thời gian hay tiền bạc. Họ phải làm cho từng hoạt động tiếp thị trở thành kho lợi nhuận. Với một số vốn nhỏ, họ phải tạo ra kết quả khổng lồ.

Thời của tiếp thị tầm thường đã qua. Bây giờ, bạn đã biết cách tiếp thị như một bậc thầy là như thế nào, bạn có thể thực hành chín bước của Mô hình Bạc Thầy nhiều lần để đạt được điều bạn muốn. Áp dụng những bài học này vào công ty, và bạn sẽ gặt hái được những thành quả không ngờ.

Còn một điều cuối cùng bạn nên biết để giải cứu công ty khỏi bế tắc, đó là: bạn không thể thực hiện một mình. Nếu bạn muốn biết tại sao, hãy lật sang chương kế tiếp.


---

---

## Tóm tắt những điểm chính

- Tự mình định nghĩa lại từ “tiếp thị” như một quy trình cho thị trường biết rằng công ty bạn có thể giải quyết được vấn đề, đáp ứng những nhu cầu còn bỏ ngỏ, đạt được những cơ hội và mục tiêu theo cách mà không một công ty nào khác có thể làm được.
- Mục tiêu đầu tiên của tiếp thị trong công ty bạn là xác định, kết nối và thu hút những đối tượng có chất lượng tốt nhất càng nhiều càng tốt.
- Mục tiêu thứ hai là biến những đối tượng này thành khách mua hàng lần đầu tiên, nâng cấp họ thành khách mua nhiều loại sản phẩm, khiến họ phải quay lại nhiều lần khi cảm thấy cần thiết để đạt kết quả tối ưu.
- Mục tiêu thứ ba là khai thác họ một cách có đạo đức để tạo ra nguồn doanh thu thay thế, từ đó cải thiện chất lượng mối quan hệ của bạn và nâng cao đời sống của họ.
- Hãy nghĩ đến tiếp thị như là một hình thức đầu tư, nhưng là một hình thức cực kỳ hiệu quả, có thể mang lại Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) hơn 100% rất đều đặn – và đôi khi thậm chí là bội số của 100%.
- Bạn không thể đạt được mục tiêu trừ phi bạn xác định được nó.  
*Bạn muốn đạt được điều gì?*
- Làm theo chín bước của Mô Hình Bạc Thỏi: chiếm lòng tin của thị trường, tạo ra tính cách riêng, phát triển tầm nhìn thị trường, kể câu chuyện của bạn, trở thành hình tượng với quan điểm mạnh mẽ, chọn cách diễn đạt của riêng mình, sử dụng phương tiện truyền thông riêng biệt, tạo nên những khách hàng đẳng cấp, và làm việc với các chuyên gia.

-----

 **Hành động ngay:** Bill Clinton được nhớ đến bởi câu nói, “Tôi cảm nhận được nỗi đau của bạn”. Hãy lấy giấy và viết ra ba nỗi đau chính mà khách hàng và đối tượng tiềm năng của bạn đang cảm thấy. Giữ danh sách này bên cạnh mình, vì công ty của bạn sẽ phát triển đến một tầm vóc mà bạn có thể cảm nhận – hoặc diễn tả được – nỗi đau của khách hàng và đối tượng.

## 10

## Bạn Bể Tắc Vì Vẫn Nói Rằng “Tôi Tự Làm Được”?

Hỏi bất kỳ chủ doanh nghiệp nào bạn biết ở Mỹ xem họ có đầu tư vào quỹ lương hưu 401(k) cho nhân viên công ty hay không, và câu trả lời luôn là “Tất nhiên rồi!” Sau đó, hãy hỏi họ tỉ lệ lợi nhuận từ quỹ lương hưu là bao nhiêu thì họ cảm thấy hài lòng. Họ sẽ nói 10% là tuyệt lắm rồi, và trong giấc mơ hoang đường nhất – họ mơ được 14%.

Câu trả lời của tôi là thế này: Ngay cả 14% cũng chỉ là con số bèo bọt so với lợi nhuận có được từ việc thuê một ai đó tham gia kinh doanh với bạn. Khi bạn học và hiểu được khoa học của việc tận dụng tài năng của người khác, lợi nhuận của bạn sẽ vượt qua tất cả những hình thức đầu tư bị động nào mà bạn từng hy vọng có được.

Về bản chất, kinh doanh chính là tận dụng con người, tài sản, vốn, và nỗ lực. Đó còn là giúp cho người khác có được những thứ họ cần, bù lại họ sẽ giúp bạn có được tất cả những gì bạn muốn. Như Robert Hargrove đã nói rõ, đặc điểm nổi bật nhất của những doanh nhân thành đạt thế kỷ 21 là khả năng kết hợp một cách sáng tạo với người khác, bởi từng cá thể doanh nhân sẽ không bao giờ sở hữu tất cả những kỹ năng cần thiết.

Trong chương này, tôi muốn đánh thức bạn khỏi trạng thái “thích kiểm soát” và muốn tự mình làm tất cả. Tôi muốn bạn dẹp ngay ý nghĩ rằng không thể tin tưởng được ai, và rằng không ai có thể làm được việc đó. Nếu đây là lối tư duy của bạn, công ty của bạn sẽ không tồn tại được lâu, và chắc chắn sẽ không tăng trưởng nhanh chóng như bạn mong muốn. Không biết tận dụng nguồn lực nghĩa là tự nhấn chìm công ty vào sự trì trệ vĩnh viễn.

Như tôi đã nói ở Chương 2, có những cách tận dụng nguồn lực tốt và không tốt, giống như cholesterol có hại và có ích vậy:

- *Tận dụng nguồn lực tốt* là khi doanh nhân mua phương tiện di chuyển hoặc trang thiết bị, thuê người mới, chuyển đến địa điểm mới nhằm mục đích tạo ra ROI dự đoán được và tính toán được.
- *Tận dụng nguồn lực không tốt* là khi doanh nhân cũng làm những việc nói trên nhưng thay vì biết ROI của các hoạt động trên chính xác là bao nhiêu, thì họ chỉ *hy vọng* rằng quyết định của họ sẽ mang về lợi nhuận – và trong những trường hợp như vậy, hiếm khi xảy ra. Do đó, thay vì có lời thì việc tận dụng nguồn lực chỉ chống chất thêm nợ nần và giảm vốn.

Tận dụng tốt nguồn lực giúp khách hàng quay lại mua hàng lần nữa, giúp người mua hiện tại mua nhiều hơn, và mang đến những tiềm năng tiếp thị xưa nay chưa được khám phá. Vậy mà phần lớn doanh nhân và cấp quản lý thường chọn cách tận dụng nguồn lực không tốt. Đừng để việc này xảy ra với bạn.

Không dòng dài nữa, hãy cùng đào sâu những cách tận dụng nguồn lực tốt và tránh xa những dạng tận dụng nguồn lực không tốt.

---

## BIẾT KHI NÀO NÊN GIỮ NGUYÊN HIỆN TRẠNG VÀ KHÔNG BÀNH TRƯỚNG DOANH NGHIỆP

---

Các doanh nhân thường nói, “Chúng ta phải tăng doanh thu, nên chúng ta cần tuyển thêm nhân viên bán hàng”. Tuy nhiên, trong thực tế, tôi nhận thấy rằng cứ mỗi nhân viên bán hàng tuyển thêm, công ty thường mất 20 xu trên mỗi đô la bỏ ra. Rõ ràng, đây là cách tận dụng nguồn lực không tốt – thuê thêm nhân viên bán hàng mới sẽ đẩy nhanh tốc độ mất tiền của doanh nghiệp. Một ý tưởng hay hơn là giữ nguyên số lượng nhân viên nhưng đầu tư vào những khóa huấn luyện có ích như “nâng cao hiệu quả làm việc”, giúp cho từng ấy nhân viên tăng hiệu quả lên 50% -100%. Đó là một khoản lợi nhuận không nhỏ!

Một lần nữa, bạn cần cân nhắc giữa tối ưu hóa và đổi mới. Nên nhớ: Ưu tiên tối ưu hóa trước. Tận dụng những gì sẵn có và buộc nó làm việc tốt hơn. Sau khi bạn đã huấn luyện đội ngũ của mình về phương pháp tư vấn bán hàng, hãy nghĩ đến việc tuyển thêm người, bởi bạn sẽ phải kết hợp họ thành một hệ thống hiệu quả cao gấp nhiều lần so với trước khi bạn tu bổ nó.

Doanh nhân, về bản chất, thường thích kiểm soát mọi thứ. Bí quyết thành công là biết kiểm soát tối ưu nhất bằng cách nắm giữ vai trò điều khiển phía sau. Hãy nghĩ tới P. T. Barnum – ông ta không phải là một chú hề, ông ta cũng không phải là nghệ sĩ nhào lộn, ông ta không phải là người liều lĩnh đưa đầu vào họng súng. Nhưng ông ta điều khiển nhuần nhuyễn mọi thứ. Ông ta kết nối tất cả nhân viên của mình thành một tấm vải chắc chắn. Ông ta định hướng cho họ, và bằng cách đó, ông ta kiểm được khối tiền.

Phần lớn doanh nhân không cho bản thân mình cơ hội ngồi đúng vị trí của người suy tính về chiến lược. Nhưng đó là cái bạn cần nếu bạn thật sự muốn thoát khỏi bế tắc. Khi đảm nhận quá nhiều vai trò khác nhau, bạn không thể áp dụng khái niệm tận dụng tối đa. Và bạn sẽ luôn luôn bị gấn chặt vào những công việc nhỏ nhặt thiếu hiệu quả.



Nếu xe bạn bị lún trong tuyết, cố gài số tới cũng sẽ khiến bạn càng lún càng lún sâu hơn. Bạn phải biết tận dụng nguồn lực – hoặc nhờ người đẩy phía sau (hợp tác) hoặc chêm một miếng bìa cứng dưới lớp xe để tăng độ bám dính (sáng tạo). Bạn có thể làm rất nhiều thứ để thoát ra, nhưng đầu tiên phải xem xét kỹ các lựa chọn của mình để chắc chắn nó sẽ đưa xe bạn trở lại bon bon trên đường, thay vì bị lún sâu hơn trong tuyết. Nếu cách đó không hiệu quả, bạn cần tìm cách khác để đạt được mục tiêu.



## BIẾT KHI NÀO NÊN BÀNH TRƯỚNG CÔNG TY

Bạn không thể nào làm tốt tất cả mọi mặt của công ty – kỹ thuật, bán hàng, tiếp thị, quản lý, v.v... Đơn giản là bạn không thể. Cách duy nhất để thành công là trước hết, bạn phải thừa nhận việc mình không có khả năng trong lĩnh vực nào, sau đó tìm người giỏi nhất về lĩnh vực đó, rồi tiếp tục nghĩ ra những cách để có sự đồng ý hợp tác của họ, có thể là thuê mướn, liên doanh, hoặc trao đổi hàng hóa với họ. Kết hợp với chuyên môn, nguồn lực và mối quan hệ của những người đó sẽ đưa công ty bạn vượt xa đối thủ. Nếu vốn của bạn không đủ mạnh để trả lương cho họ, bạn có thể đề nghị mối quan hệ hợp tác, như nhận tiền thưởng theo tỉ lệ phần trăm, thù lao trả chậm, hay trao đổi hàng hóa – hay kết hợp những cách trên.

Tôi từng có nhiều khách hàng là chủ của các công ty nhỏ nghĩ rằng họ phải tự làm mọi thứ. Nhưng tự làm tất cả chính là cách giới hạn bản thân nhiều nhất. Thay vì để cho họ đắm chìm trong con đường lầm lạc đó, tôi giúp khách hàng tiếp cận với những nguồn lực của mình – bao gồm những kênh phân phối, chuyên viên tiếp thị sáng tạo, và chuyên gia đào tạo tư vấn bán hàng – những người sẽ giúp họ bổ sung vào các lĩnh vực mà họ còn yếu. Kết quả luôn bất ngờ, khách hàng của tôi thấy được khả năng mở rộng không tưởng trong những lĩnh vực vốn trước nay rất ít tăng trưởng. Nếu khách hàng không có tiền trả cho những nguồn lực này, tôi giúp họ trả chậm hoặc trả dưới nhiều hình thức khác nhau, hay biến nó thành hàng hóa trao đổi. Thực tế đã chứng minh, tình trạng thiếu vốn chưa bao giờ là trở ngại đối với khách hàng của tôi – hoặc đối với tôi. Để tôi minh họa rõ hơn.

*Năm tôi 20 tuổi, loại băng cát-xét thân được 8 bài đang phổ biến. Tôi tìm được một công ty có dư thừa băng nhưng lại không có nhà phân phối tốt. Tôi thuyết phục người chủ giao cho tôi một lượng băng trị giá 500.000 đô, đổi lại, chúng tôi chia lợi nhuận với nhau. Sau đó, tôi đem số băng đó đến một chuỗi siêu thị nhỏ ở Midwest. Họ đồng ý cho tôi bán băng cát-xét trong 100 cửa hàng của họ. Và chẳng mấy chốc, tôi kiếm được 1.000 đô/ngày. Nhưng tôi không phải đầu tư chút gì lúc đầu. Mẫu chốt nằm ở chỗ nhận ra vấn đề của người này là cơ hội của người khác.*

Khi bạn gặp gỡ đối tác tiềm năng lần đầu tiên để đề nghị hợp tác, hãy giữ thế chủ động. Trang bị đầy đủ kiến thức nhưng đừng hứa hẹn những gì bạn không chắc chắn.

Hãy tưởng tượng bạn đến gặp đối tác và nói, “Này, tôi biết anh đang ăn nên làm ra, nhưng tôi biết anh không hề đăng quảng cáo. Tôi biết anh không hề có đội ngũ bán hàng. Tôi có cách giúp anh làm được điều đó trong 5 kênh phân phối khác nhau, ở những lĩnh vực và thị trường mà anh chưa hề chạm tới. Việc nhỏ nhưng hiệu quả cao. Tôi sẵn sàng thiết lập mọi thứ, và khi chúng đã đi vào guồng máy hoạt động, tôi muốn được chia lợi nhuận – *sau khi* tiến vào tài khoản của anh. Tôi đang nhắm đến ba đối tượng khác cho dự án này. Họ có vẻ là đối thủ của anh, nhưng anh là người tôi có cảm tình nhất, và là đơn vị có sản phẩm chất lượng nhất mà tôi nghĩ sẽ mang lại kết quả tối đa. Anh có muốn tham gia với tôi không, hay tôi nên liên hệ đơn vị khác?” Ai có thể từ chối một lời đề nghị như vậy?

Nhưng nếu bạn thấy đối tác do dự (và rất có thể là như vậy, nhất là trong lần đầu tiên), bạn hãy nỗ lực gấp đôi. Cách để đối mặt với một lời từ chối là ... *thông cảm cho họ!* Thử tưởng tượng, nếu ai đó đến gặp bạn và đưa ra lời đề nghị hợp tác và thông thêm một câu như thế này, “Giả sử tôi là anh, và có một người không quen biết đến gặp tôi cùng một lời đề nghị hợp tác, ngay cả khi nó rất hấp dẫn, tôi vẫn sẽ do dự. Tôi sẽ tự hỏi: *Có gì mờ ám ở đây không? Anh ta biết điều gì mà tôi không biết?* Nhưng khi nghĩ sâu hơn, tôi nhận ra rằng anh ta thật sự biết điều gì đó mà tôi không biết. Anh ta biết cách tiếp cận những thị trường mà tôi không tiến vào được. Anh ta biết cách cải thiện đáng kể thu nhập, doanh thu và lợi nhuận từ những việc tôi đang xoay sở một mình.”

Sau cùng, để giao dịch thành công, bạn phải loại bỏ rủi ro. Cho đối tượng thấy họ cần đòi hỏi ở bạn những gì để có thể kiểm soát mọi thứ. Hãy thật chi tiết và chỉ ra những điều họ thậm chí chưa nghĩ tới. Điều này sẽ thể hiện rằng bạn biết mình đang làm gì và đáng tin tưởng để giao trọng trách.

Có ba thứ bạn cần tránh khi cân nhắc việc hợp tác. Đầu tiên (và cũng thường gặp nhất) là các doanh nhân thường chỉ biết làm theo lý thuyết.

Có rất nhiều lý thuyết kinh tế về hợp tác liên doanh, nhưng không gì sánh được kinh nghiệm. Tôi đã hướng dẫn cách làm này cho hàng ngàn người, nhưng tôi ít khi thấy họ làm theo. Lý thuyết chẳng mang lại lợi lộc gì cho việc hợp tác kinh doanh nếu bạn không bước vào và thử sức.

Điều thứ hai nên tránh là bắt đầu với mẻ cá quá lớn. Bạn có thể không thành công nếu bạn tiếp cận một công ty lớn ngay từ đầu, nhưng bạn có thể tạo được cả một gia tài bằng cách tiếp cận nhiều công ty nhỏ cùng một lúc.

Thứ ba, đừng để bản thân mình nản chí. Bạn có thể không thành công trong lần đầu tiên, nhưng bạn đừng để cho nỗi dao động đó cản trở bạn. Tỷ lệ thành công ngay từ lần thử nghiệm đầu tiên là rất thấp, đúng không nào? Trong thực tế, điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là lời đề nghị của bạn bị từ chối – nhưng bạn không mất gì cả. Bạn chỉ cần bền bỉ để thành công.

Hợp tác liên doanh thật sự là cách nhanh chóng nhất, an toàn nhất và linh hoạt nhất. Bạn có thể thực hiện ở bất cứ nơi đâu trong nước hay trên thế giới; bạn có thể làm việc trực tiếp, hoặc qua điện thoại, qua fax hay bằng email. Hãy tự hỏi: nếu bạn có thể mang lại lợi thế kinh tế cho khách hàng, những người chưa từng biết đến nó và *một tay bạn làm tất cả*, cuối cùng khách hàng kiếm được 10.000, 20.000, 30.000 đô một năm, một quý, một tuần, bạn nghĩ có bao nhiêu người bỏ qua cơ hội này?

---

## THAY ĐỔI TƯ DUY TỰ MÌNH LÀM MỌI THỨ

---

Như tôi đã từng nhấn mạnh, để tạo ra cơ hội, đầu tiên bạn phải gỡ bỏ tư duy “tự mình làm tất cả” và vượt qua nỗi sợ hãi để tận hưởng cuộc thám hiểm kinh doanh. Một khi bạn nhận ra rằng luôn có ai đó có thừa những gì bạn thiếu (và cần những gì bạn có như: tầm nhìn, sự sáng suốt, kế hoạch hành động), bạn sẽ không còn sợ nữa. Nó sẽ dần phai nhạt như một cơn ác mộng, và bạn sẽ tiến về phía trước để đưa công ty phát triển hơn bao giờ hết. Nhưng bạn phải đặt lòng tin và vượt qua nỗi sợ hãi để có thể thấy được các cơ hội đưa bạn đến con đường của sự giàu sang. Để tôi chia sẻ với bạn một ví dụ.

Một khách hàng sở hữu một chuỗi trung tâm giáo dục trên toàn quốc khẳng định tự mình làm mọi thứ - từ duyệt quảng cáo đến kiểm định chất lượng đến đào tạo giáo viên mới. Tôi chỉ cho anh dẹp bỏ lối tiếp thị truyền thống mà anh đang kiểm soát quá chặt chẽ ấy đi, thay vào đó thuê một người tìm kiếm các cơ hội hợp tác kinh doanh. Một cách miễn cưỡng, anh đồng ý. Người này nhận mức lương 60.000 đô, cộng với một khoản lợi nhuận nhỏ.

Kết quả? Cô này kiếm được 20 mỗi liên doanh trong vòng năm đầu tiên làm việc cho khách hàng của tôi, mang lại hơn 1 triệu đô doanh thu từ những mối làm ăn mới.

Bước tâm lý đầu tiên để dẹp bỏ nỗi sợ hãi là việc thừa nhận: thừa nhận những gì bạn còn thiếu (tức là thừa nhận những trở ngại, điểm yếu của mình) và nhận ra rằng có một nguồn cung vô tận những yếu tố đó để bạn sử dụng. Có thể bạn cần một đội ngũ bán hàng hay một nhóm nghiên cứu sản phẩm, hay cần nhiều hàng hóa hơn, diện tích kho bãi rộng hơn. Phần lớn doanh nhân chật vật triển miên với những thứ mơ hồ. Nói ra nhu cầu của bạn là điều cần thiết, vì nó giúp bạn lập ra mục tiêu cụ thể, và sau đó tìm hiểu tất cả những lựa chọn, cơ hội hay những phương án thay thế nhằm đạt được mục tiêu nhanh chóng và an toàn.

Kế tiếp, bạn phải phân chia giải pháp ra thành từng mục nhỏ. Bởi đây là điều mà nhiều doanh nhân bị bế tắc, chúng ta hãy cùng xem qua một số tình huống thường gặp nhất.

Nếu bạn cần một người viết lời quảng cáo giỏi mà không có tiền trả cho họ ngay, giải pháp có thể là thỏa thuận trả cho thành quả có được từ quảng cáo của người này theo thời gian bạn sử dụng nó. Như vậy, bình thường mức giá của một quảng cáo là 2.000 đô, tác giả sẽ không nhận toàn bộ số tiền ngay, nhưng bù lại có cơ hội kiếm tiền không giới hạn trong nhiều tháng, thậm chí nhiều năm sau nữa. Theo thời gian, người viết lời quảng cáo cho bạn có thể kiếm được tổng số tiền nhiều gấp 10 lần so với số tiền cô ấy có thể kiếm được nếu nhận tiền ngay một lần.

Nếu bạn không có đủ tiền để thuê đội ngũ bán hàng, bạn có thể tìm một đội ngũ bán hàng độc lập phụ trách sản phẩm hay dịch vụ của bạn, liên hệ với một công ty không phải là đối thủ của bạn nhưng có đội ngũ bán hàng

mạnh trên thị trường để liên doanh, hay tìm một nhà đầu tư tài trợ cho đội ngũ bán hàng của bạn và giảm thiểu rủi ro cho nhà đầu tư bằng cách chạy thử: chỉ thuê một người bán hàng lúc đầu để chứng minh cho nhà đầu tư thấy một đội ngũ có thể mang lại rất nhiều lợi nhuận.

*Nếu bạn không có hệ thống phân phối, bạn có thể tìm người có hệ thống phân phối, và dùng chung hệ thống đó bằng cách chia một phần lợi nhuận có được từ việc tận dụng nguồn lực của anh ta. Ngoài ra, bạn cũng có thể tìm một ai đó đang có hệ thống phân phối nhàn rỗi và đưa ra lời đề nghị mua lại phần dư ra về nhân công, hoặc năng suất làm việc của họ tính trên đầu mỗi giao dịch. Bằng cách này, bạn chỉ trả tiền khi có lợi nhuận, có nghĩa là nó luôn là lợi nhuận chứ không phải chi phí.*

*Nếu bạn không có đủ vốn để sản xuất đủ lượng hàng cho sản phẩm mới, bạn có thể thử nghiệm một vài sản phẩm trước để xác định tỉ lệ bán hàng, sau đó tiếp cận nhà đầu tư với tỉ lệ lợi nhuận ước đoán khiêm tốn, và đề nghị họ tài trợ cho khoản đầu tư này. Một phương pháp nữa là tìm một nhà sản xuất ra sản phẩm tương tự, đang được chất đầy trong kho phủ bụi, hãy đề nghị ăn chia lợi nhuận một khi sản phẩm bán được cho khách hàng của bạn. Bạn có nhớ Patrick Flanagan trong Chương 5 không? Anh ta gây dựng được cả một công ty hàng triệu đô bằng cách bán lại hệ thống điện thoại cũ bị bỏ xó vì không thể đáp ứng nổi nhu cầu của các công ty lớn nữa. Anh ta kiếm được rất nhiều lợi nhuận, chia đôi chúng với các công ty, và ai cũng hài lòng.*

Một phần nỗi sợ hãi của doanh nhân khi tận dụng nguồn lực chính là việc không biết nên hợp tác với ai, điều này là hoàn toàn hợp lý. Tuy vậy, bạn có thể thu hẹp lựa chọn lại bằng việc trước tiên là xác định rõ nhu cầu thật sự của mình. Một khi bạn đã biết nhu cầu của mình, hãy tìm xem ai là người có khả năng giải quyết chúng.

Trong quá khứ, nghiên cứu về lĩnh vực này rất tốn thời gian, nhưng Internet làm cho mọi việc dễ như chơi. Hãy xếp thứ tự các đối tác tiềm năng theo vị thế của họ trong ngành. Không may là tỉ lệ những công ty đứng đầu thị trường chịu làm ăn với bạn sẽ khá thấp. Tuy vậy, cơ hội sẽ cao hơn với những công ty nằm giữa danh sách, vì những công ty này thường

là muốn tăng trưởng nhưng không biết phải làm sao bởi họ không nghĩ mình có đủ nguồn lực. Xác định những gì còn thiếu ở các công ty thuộc khúc giữa này và làm cách nào giải quyết cả vấn đề của họ lẫn của bạn *cùng một lúc*. Bằng cách tiếp cận đối tác tương lai cùng với giải pháp cho vấn đề của họ, bạn sẽ đạt được thứ bạn muốn – nhưng chỉ khi bạn cho họ cái họ muốn ngược lại. Khám phá nhu cầu của đối tác tương lai là một kỹ năng rất khó thuần thục, nhưng khi bạn đã nhuần nhuyễn, nó sẽ mang lại kết quả vô cùng to lớn. Sau đây là ví dụ tiếp theo của câu chuyện tôi đã kể ở Chương 2.

*Bạn có nhớ tôi đã thuyết phục một người đóng dấu lên đồng tiền vàng Krugerrand thanh toán tiền tiếp thị cho khách hàng của tôi không? Khách hàng của tôi là một công ty môi giới những đồng xu hiếm bằng vàng và bạc. Tôi giúp họ dẹp bỏ kiểu kinh doanh mưu mẹo, chỉ mang lại được doanh thu một lần duy nhất. Thay vào đó, tôi giúp họ phát triển chiến lược xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng của mình, doanh thu của họ sẽ từ từ tăng lên bởi lòng tin của khách hàng dành cho công ty tăng lên. Cuối cùng khách hàng của công ty môi giới chấp nhận mua sản phẩm Krugerrand với giá cao (thời bấy giờ vẫn còn hợp pháp). Tôi tận dụng yếu tố này với các sản phẩm Krugerrand mà khách hàng tôi bỏ tiền ra mua. Cụ thể là tôi thuyết phục được người đóng dấu lên đồng tiền vàng bao hết chi phí tiếp thị cho công ty môi giới bởi tôi hiểu vấn đề của họ: họ muốn bán được nhiều đồng tiền Krugerrand hơn. Tôi biết đây chính là mục tiêu của họ. Tất cả những gì tôi cần làm là tiếp cận họ với một giải pháp hợp lý – một giải pháp mà chỉ có tôi mới có thể đưa ra, và một giải pháp mà tôi đã thử nghiệm thành công với những mẫu quảng cáo nhỏ và vô hại. Người đóng dấu lên đồng tiền vàng vui vẻ trả hóa đơn, bởi nó mang lại nhiều cơ hội hơn không chỉ cho nhà môi giới mà còn cho cả người đóng dấu lên đồng tiền vàng nữa.*

---

## HỢP TÁC KINH DOANH CÓ THỂ THAY ĐỔI CUỘC ĐỜI BẠN RA SAO

---

Có rất nhiều lợi ích tuyệt vời mà bạn nhận được khi hợp tác kinh doanh. Hợp tác kinh doanh mang lại cho bạn lợi thế về quy mô, phạm vi và/hoặc tốc độ. Bạn có thể tận dụng thế mạnh cơ sở vật chất của người khác. Bạn có thể tận dụng mối quan hệ của người khác. Bạn có thể tiếp cận nguồn

tri thức. Và bạn có thể tận dụng khả năng của người khác, mà nếu làm một mình hay trong một công ty nhỏ, bạn sẽ không thể nào làm được.

Bạn cũng có thể tăng tính cạnh tranh của mình tại thị trường địa phương, trong nước, và quốc tế, bởi vì bạn liên kết với một người có thể lực hùng hậu, một người đã xây dựng nên thị trường, hay một người được đối tượng tiềm năng tin tưởng.

Hợp tác kinh doanh cũng sẽ cho bạn cơ hội cải tiến sản phẩm. Bạn không phải mang gánh nặng là nguồn sáng tạo duy nhất trong công ty. Bạn không phải đầu đầu phân chia khoản lợi nhuận ít ỏi vào việc nghiên cứu và cho ra những đột phá trong tương lai. Bây giờ, bạn chỉ cần ra ngoài kia, tìm những người đã thực hiện những việc này, nhưng không biết làm gì với nó. Hãy đưa những ý tưởng tuyệt vời của họ vào hệ thống phân phối của bạn. Đột nhiên, bạn trở nên cực kỳ linh hoạt. Bạn có một chiếc van hai chiều.

Với chiếc van hai chiều mới này, bạn có thể đưa sản phẩm của mình vào rất nhiều kênh phân phối khác nhau mà bạn muốn – ngành xuất bản, những nhà cung cấp sản phẩm/dịch vụ đi kèm nhưng không phải là đối thủ, những người ngoài thị trường, những ứng dụng mới trong sản phẩm của bạn. Và nếu bạn có gan, bạn thậm chí có thể thâm nhập vào kênh phân phối của đối thủ. Sau đây là ý tôi muốn nói.

*Tôi hợp tác với một công ty khác bán các chương trình đào tạo học viên trở thành kiểm toán viên hay chuyên viên về thuế bất động sản. Có hàng chục ngàn người gọi đến công ty mỗi năm, nhưng họ chỉ bán được cho khoảng 1.000 người những khóa học trị giá 10.000 đến 20.000 đô. 95% đối tượng gọi điện đến hỏi cuối cùng lại không mua – nhưng họ đều có ý muốn học một kỹ năng nào đó. Chỉ là những kỹ năng mà công ty này đưa ra không hoàn toàn phù hợp với họ.*

*Vì vậy, tôi nói người chủ gửi một lá thư (do tôi viết và trả chi phí) đến tất cả những người chưa mua hàng, giới thiệu về một chương trình làm sao để trở thành tư vấn tiếp thị. Chúng tôi kiếm được 10 triệu đô bằng cách khai thác khóa học này.*

Một khi bạn nhận ra mình không bị giới hạn bởi sản phẩm của chính công ty bạn, bạn có thể tạo ra cơ hội kinh doanh mới mỗi khi bạn muốn. Bạn có thể kiểm soát hệ thống phân phối và sản phẩm của người khác. Bạn

sẽ trở thành cầu nối giữa hai công ty riêng biệt – và một cách nhanh chóng, cả ba sẽ cùng bành trướng. Ví dụ, cấp phép sử dụng quy trình là một mỏ vàng, và sau đây là một câu chuyện tuyệt vời.

Tôi biết một anh tên George, sở hữu một vựa gỗ. Anh có một phân xưởng, nơi anh dùng để cắt, xử lý và xẻ gỗ thô thành từng tấm rồi đem bán. Bí quyết trong quy trình này – phần quan trọng nhất – chính là sấy khô gỗ. Nếu bạn phạm sai sót, gỗ sẽ đi từ hạng A xuống thành đồ bỏ. Và nếu bạn làm sai, bạn không chỉ phí phạm nguyên liệu thô, bạn còn vứt đi hàng chục ngàn đô một tuần tiền chất đốt, ga và điện. Mọi thứ sẽ rối tung lên. Nhưng nếu bạn làm đúng, bạn tiết kiệm được rất nhiều tiền và bán được gỗ với giá cao.

George làm rất tốt. Anh cực kỳ đam mê và sở hữu kỹ thuật sấy gỗ giỏi nhất vùng. Vấn đề duy nhất là kinh doanh gỗ vốn bị giới hạn bởi khoảng cách địa lý của thị trường bạn muốn tiếp cận. Gỗ nặng đến nỗi dù bạn muốn tặng không gỗ cho ai đó ở cách bạn 5.000 km thì nội tiền chuyên chở cũng đã quá cao nên chẳng đáng làm nữa. Từ quan điểm thực tế đó, thị trường của bạn chỉ gói gọn trong vòng bán kính 800 – 1.000 km.

George tham dự một trong những buổi hội thảo của tôi, và tôi chỉ cho anh cách cấp quyền sử dụng phương pháp sấy gỗ của mình cho các vựa gỗ khác ngoài bán kính 1.000 km từ xưởng của anh càng nhiều càng tốt, trên toàn thế giới. Bỗng nhiên, anh bắt đầu thu về 2 triệu đô mỗi năm, chỉ từ việc cấp phép cho một quy trình đã giúp anh kiếm được tiền cho chính công ty của mình.

Sau đây là một ví dụ khác:

Tôi từng làm việc với một người làm nghề giặt khô quần áo, anh đã áp dụng những gì học được từ buổi hội thảo của tôi để phát triển tiếp thị một cách tài tình, nhằm mở rộng cửa hàng giặt khô của mình. Rất nhanh chóng, anh có ba cửa hàng ở Chicago, nhưng anh không muốn mở rộng hơn nữa. Anh có một gói tiếp thị cực tốt với cung cách phục vụ đặc biệt, và anh kiếm được gấp ba lần doanh thu trung bình của một tiệm giặt khô bình thường, nhưng thế là quá đủ. Với anh, thời gian quan trọng hơn tiền bạc, nên anh không muốn tăng thêm gánh nặng mở rộng doanh nghiệp.

Tôi tôn trọng điều đó – nhưng tôi nói với anh rằng không có lý do gì lại không tăng doanh thu theo những cách khác, mà không cần mở thêm cửa hàng.



*Tôi chỉ cho anh cách cấp quyền sử dụng chương trình tiếp thị cực kỳ đặc sắc của anh cho những tiệm giặt khô không phải là đối thủ - bên ngoài Chicago. 3.000 cửa tiệm đã trả cho anh 100 đô mỗi tháng để sử dụng quảng cáo của anh – và anh trở thành chuyên gia trong ngành giặt khô!*

Câu chuyện của tiệm giặt khô là một lời nhắc nhở tuyệt vời rằng có hai dạng tài sản – hữu hình và vô hình. Với hợp tác kinh doanh, bạn có thể có được cả hai, như ví dụ sau đây cho thấy.

*Tôi có một khách hàng nhận ra rằng những công ty có phòng bán hàng qua điện thoại lớn thường mang lại tỉ lệ bán hàng cao hơn. Một số công ty này bán hàng trực tiếp cho các công ty khác, nghĩa là việc tiếp thị của họ diễn ra trong ngày. Những công ty bán hàng cho người tiêu dùng thường gọi điện thoại chào hàng từ 3 giờ chiều đến 9 giờ tối.*

*Khách hàng của tôi tìm được phòng bán hàng qua điện thoại của một công ty nọ, mặc dù được đầu tư hàng triệu đô la, nhưng không ai dùng sau 3 giờ chiều cả. Anh thuê lại những phòng này dựa trên kết quả hoạt động – không trả tiền mặt liền mà chia trên doanh thu. Sau đó, anh tìm gặp những nhân viên bán hàng cho người tiêu dùng đang muốn nghỉ làm để lập công ty riêng. Anh có được vốn và một phần doanh thu trong công ty của họ chỉ bằng cách làm trung gian giữa công ty sở hữu phòng điện thoại với những người bán hàng cần phòng. Anh kiếm tiền bằng cách liên kết hai công ty lại với nhau.*

Có rất nhiều thứ bạn không đủ khả năng chi trả, nhưng nếu bạn kết hợp các công ty với nhau và chỉ trả cho họ theo tỉ lệ doanh thu kiếm được, chúng sẽ không còn là chi phí nữa. Chúng sẽ trở thành nguồn thu nhập, là trung tâm lợi nhuận. Các công ty này sẽ hoàn toàn được lột xác.

Và kết quả là công ty của bạn cũng vậy.

---

## **TÁI ÁP DỤNG VIỆC TỐI ƯU HÓA ĐỂ TÌM ĐỐI TƯỢNG VÀ KHÁCH HÀNG CHẤT LƯỢNG CAO HƠN**

Hãy trở lại ví dụ đầu chương, một quan niệm sai lầm rằng muốn tăng doanh thu, bạn phải tăng số lượng liên hệ. Thay vì biến 20 giao dịch từ 20.000 khách viếng thăm thành 40 giao dịch từ 40.000 khách viếng thăm,

bạn nên tối ưu hóa kết quả từ 20.000 mỗi liên hệ để có thêm nhiều khách hàng hơn. Thậm chí nếu chỉ có 10.000 người đến xem thì càng tốt, với điều kiện bạn thu hút được lượng khách viếng thăm *chất lượng cao hơn* bằng cách thay đổi thông điệp của mình. Bạn sẽ không biết mình thật sự muốn gì cho đến khi bạn thử nghiệm một số lý thuyết, rất dễ dàng cho các doanh nghiệp nhỏ - đặc biệt là khi bạn tận dụng Internet.

Điểm tận dụng nguồn lực đầu tiên là xác định tất cả những khả năng có thể xảy ra khi đối tượng ghé thăm trang web của bạn, và tìm hiểu xem bạn lạc mất họ ở chỗ nào. Tôi đoán rằng bạn mất khách bởi trang web của bạn viết về những thứ quan trọng đối với *bạn*, chứ không phải những thứ quan trọng đối với *khách hàng*. Điều này có nghĩa là con đường dẫn dắt trên trang web mà bạn bày ra cho họ không được suy nghĩ một cách có chiến lược từ quan điểm của họ. Hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng và dạo một vòng trang web của bạn, hoặc mời một khách hàng/đối tượng tiềm năng làm thử, và xem họ duyệt từng trang như thế nào.

Điểm tận dụng nguồn lực thứ hai là thử nghiệm mức độ tiện lợi của trang web. Bạn sẽ được mở rộng tầm mắt khi thấy khách hàng thật sự sử dụng trang web của bạn như thế nào. Nó giúp bạn khẳng định được tính hiệu quả của từng thành tố trên trang web và xây dựng quy trình mua hàng mang lại lợi ích đảm bảo cho người xem.

Một khi xác định được điều gì thu hút người xem đến trang web, bạn hãy tìm hiểu lý do tại sao họ không mua hàng. Ví dụ, bạn có thể đang thu hút không đúng đối tượng mình muốn vì dùng sai phương tiện truyền thông, hay sai khu vực địa lý, trong trường hợp này, bạn hãy chuyển sự tập trung sang những nguồn khách hàng tốt hơn. Hay, trong trường hợp ngược lại, bạn có thể thu hút đúng thị trường, nhưng lại áp dụng sai kỹ thuật (thông điệp hay từ khóa không hiệu quả). Thậm chí bạn có thể thu hút đúng thị trường và sử dụng đúng kỹ thuật, nhưng khi khách hàng cần câu - nghĩa là khi họ ghé thăm trang web - thông điệp của bạn khiến họ cảm thấy cụt hứng và bỏ đi không thèm tìm hiểu thêm. Trường hợp cuối cùng này thường gặp đến nỗi nó có hẳn một tên riêng trong ngành: Tỷ lệ đăng nhập một lần (hay SAR - Single-access ratio). Tỷ lệ SAR cao là nguyên nhân dẫn đến cái chết của mọi trang web.

Internet không chỉ là nơi duy nhất mà bạn có thể áp dụng lý thuyết tối ưu hóa để tận dụng nguồn lực. Hãy xem ví dụ sau.

Vài năm trước tôi làm việc với một công ty kinh doanh phần mềm quản lý doanh nghiệp cực kỳ đắt tiền. Họ đăng quảng cáo trên mọi phương tiện truyền thông và thu hút rất nhiều đối tượng nhưng chỉ một số ít trở thành khách hàng thật sự. Tôi nói với họ, “Những người phản hồi lại quảng cáo không chỉ vì họ tò mò. Họ thật sự muốn có lợi ích từ phần mềm quản lý doanh nghiệp. Nhưng nhiều khả năng họ không muốn chi 200.000 đến 250.000 đô; đơn giản vì nó quá đắt, quá phức tạp.”

Thế nên tôi đề xuất một ý kiến. Tôi đề nghị họ mua bản quyền của một công ty sản xuất phần mềm khác (phiên bản ít cao cấp hơn), và chào mời khách hàng, những ai từ chối mua phần mềm cao cấp. Đây là những gì họ làm: Họ trả cho công ty nọ 5%, và doanh thu mà họ kiếm được từ sản phẩm “bình dân” này cao gấp ba lần doanh thu từ phần mềm cao cấp.

Đây là một ví dụ hoàn hảo cho việc tận dụng nguồn lực: Công ty nọ không phải phát triển phần mềm hay trả bất kỳ khoản nào cho nó; họ chỉ cần trả tiền bản quyền và để khách hàng tự tìm đến mua. Và họ thu được lợi nhuận cao gấp ba lần so với khi họ tự kinh doanh một mình.

Sau đây là một ví dụ khác nữa.

Ví dụ này liên quan tới bác sĩ giải phẫu thẩm mỹ ở Beverly Hills – chính là nhân vật mà tôi từng đề cập ở cuối Chương 9, người tiên phong quảng cáo trên video trong lĩnh vực của anh. Anh nhận ra tất cả mọi người ai cũng có thể quảng cáo về giải phẫu thẩm mỹ. Vì vậy anh quyết định viết một quyển sách về lĩnh vực này để định vị mình như một nguồn thông tin đáng tin cậy và ưu việt; thay vì tiêu tiền vào quảng cáo vốn không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả. Anh tổ chức khuyến mãi sách, có nghĩa là anh ngay lập tức thu lại tiền khi bán được sách. Dĩ nhiên anh còn có lợi nhuận nhờ tìm thêm được khách hàng tiềm năng.

Nhưng làm sao anh đưa được sách đến tay công chúng? Đây là lúc mà anh bắt đầu nhìn xung quanh để tìm cách tận dụng nguồn lực. Vị bác sĩ này nhận ra rằng, một trong những nguồn cung tốt nhất chính là khách hàng của những nhà cung cấp dịch vụ làm đẹp khác. Vì vậy, anh thuê một phụ nữ rất xinh đẹp và tìm tất cả các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ làm đẹp trên khắp Beverly

*Hills và những thành phố lân cận. Cô nhân viên bán hàng này sẽ gọi đến từng tiệm làm tóc, làm móng, và spa cao cấp – bất cứ nơi nào người ta đến và ngồi ở đó từ 30 phút đến một tiếng đồng hồ – và đề nghị được đặt một quyển sách trong phòng chờ. Anh đã thực hiện một cuộc nghiên cứu kỹ càng và có được con số thống kê như sau: Giả sử mỗi tuần có 5.000 người ngồi tại 10 cơ sở chăm sóc sắc đẹp và đọc quyển sách này, sẽ có vài người tìm đến giải phẫu thẩm mỹ. Và đúng như vậy. Bạn cũng có thể áp dụng tương tự.*

## NIỀM VUI CỦA HỢP TÁC KINH DOANH

Hy vọng bây giờ bạn đã nhận thấy tiềm năng vô tận của việc tận dụng tài năng và nguồn lực của các doanh nghiệp, nhóm và cá nhân khác. Hợp lực với những con người độc đáo và tâm huyết sẽ đưa công ty bạn lên một tầm cao mới – tốt hơn hẳn so với việc chịu bết tắc một mình.

Bây giờ, tôi muốn điểm lại những lợi ích chính mà bạn có thể nhận được khi hợp tác kinh doanh. Đây là cơ hội vàng bạn không thể *không* khai phá. Vậy thì hãy bắt tay vào và hành động ngay. Sau đây là tất cả những cách thức đầy hào hứng để thành lập những liên minh chiến lược giúp cách mạng hóa công ty bạn.

### HỢP TÁC ĐỂ TĂNG DOANH THU, VÀ QUA ĐÓ TĂNG LỢI NHUẬN LÊN RẤT NHIỀU

Nếu bạn hiện đang kinh doanh “theo đường thẳng”, chỉ với một hay vài hoạt động tiếp thị, bạn chỉ có thể kiếm sống qua ngày. Nhưng trong lúc kinh tế khó khăn, như thế không đủ để tồn tại. Thông qua hợp tác kinh doanh, liên minh chiến lược, bạn có thể mở 20 kênh phân phối mới, hay 10 thị trường mới giúp tăng doanh thu của bạn lên gấp 5, 10 hay 20 lần. Và nếu bạn không đảm đương nổi khối lượng công việc đó, bạn có thể hợp tác với người có khả năng nhưng không bán được hàng. Không có bất kỳ vấn đề, nhu cầu, tài sản hay kỹ năng nào trên đời mà bạn không thể tiếp cận bằng trí sáng tạo của mình.

Giả sử bạn muốn tiếp cận thị trường pháp lý, mà bạn chưa từng kinh qua. Bạn có thể gọi điện đến các luật sư. Hay bạn có thể tìm một công ty

đáng tin cậy và thành công hiện đang bán những sản phẩm/dịch vụ hay tư vấn cho các luật sư, mặc dù họ không có sức cạnh tranh mạnh, nhưng đã có khoảng 20 năm xây dựng mối quan hệ và danh tiếng. Hãy tìm đến công ty này và đề nghị đưa sản phẩm của bạn vào hệ thống phân phối của họ.

*Giá trị trọn đời*, điều tôi đã nói qua ở Chương 9, đề cập đến tổng lợi nhuận tích lũy hiện tại của một dạng người mua, khách hàng, người tiêu dùng, bệnh nhân, hay nhà cung cấp. Có nhiều dạng người mua khác nhau, người mua đến từ những nguồn khác nhau, tất cả đều đáng giá một khoản tiền nào đó với bạn, không chỉ trong lần bán hàng đầu tiên, mà còn ở những lần mua tiếp theo. Khi bạn biết được giá trị đó là bao nhiêu, bạn có thể mạnh tay đầu tư nhằm thu hút những khách hàng này. Sau đây là một ví dụ.

*Trong Chương 9, tôi kể cho bạn cách tôi đã giúp Brian trở thành chuyên gia với sản phẩm của anh, Icy-Hot, như thế nào. Tôi sẽ tiết lộ thêm một bí mật nữa đã làm nên thành công của Brian: Anh đã đưa công ty của mình, từ chỗ chỉ thu được 20.000 đô thành 13 triệu đô chỉ trong vòng 15 tháng tiếp theo bằng cách hợp tác với đài truyền thanh, truyền hình và các nhà xuất bản – để không phải trả tiền quảng cáo. Anh để cho họ bán sản phẩm của mình với giá 3 đô một món, và cho phép họ giữ tất cả tiền của lần mua hàng đầu tiên. Như vậy nghĩa là anh chỉ trả tiền truyền thông dựa trên kết quả.*

*Người ta cho rằng anh bị khủng, nhưng Brian và tôi đã tính toán và thấy rằng cứ hai người mua thì sẽ có một người vài ba tháng quay lại mua, suốt đời. Và những khách hàng đến mua lần sau sẽ mua những sản phẩm khác nữa. Mỗi khách hàng như vậy mang lại 30 đô một năm cho Brian, cả đời. Vậy là mỗi lần Brian mất 6 đô – tức là hai lần bán 3 đô – anh lấy lại được 30 đô trong năm đầu tiên, và 30 đô cho mỗi năm sau mà không tốn chút chi phí nào. Giá trị trọn đời đó mới tuyệt làm sao!*

## **HỢP TÁC TẠO RA GIÁ TRỊ GIA TĂNG CHO KHÁCH HÀNG CỦA HỌ (HOẶC CỦA BẠN)**

Khi bạn hợp lực với một công ty khác, cả hai đều có thể chào mời sản phẩm hay dịch vụ cùng lúc với bên kia, nên khách hàng sẽ được lợi nhiều hơn là khi họ chỉ mua từ bạn. Sau đây là một ví dụ.

Một chủ câu lạc bộ võ thuật khám phá ra rằng anh ta có thể phát cho một số cửa hàng bán lẻ những phiếu hội viên dùng thử cho các khách hàng đến mua hàng tại những nơi đó. Phiếu hội viên này không chỉ là một lần đến tập miễn phí (như ta thường thấy) mà những sáu tháng, trị giá tổng cộng 500 đô. Đối với khách hàng, thẻ này rất có giá trị. Vì vậy, chủ cửa hàng có thể nói, “Tôi sẽ tặng bạn một thẻ thành viên câu lạc bộ võ thuật trị giá 500 đô nếu bạn bỏ 200 đô ra mua hàng tại cửa hàng của tôi.”

Cứ bốn người đến tập thử thì sẽ có một người trở thành thành viên trị giá 2.000 đô. Cửa hàng bán lẻ rất vui vì họ mang đến giá trị cộng thêm cho khách hàng của mình; câu lạc bộ võ thuật vui vì anh ta được lợi rất lớn từ việc hợp tác; và dĩ nhiên, khách hàng cũng vui vì họ được nhiều thứ hơn với cùng một số tiền.

## **HỢP TÁC CHO PHÉP BẠN THÂM NHẬP VÀO THỊ TRƯỜNG MỖI NGÀY LẬP TỨC**

Giả sử có một thị trường mà bạn không biết gì về nó, nhưng bạn rất muốn thâm nhập và trở thành người đi tiên phong. Tất cả những gì bạn cần phải làm là xác định một người đã có mặt ở thị trường này nhưng không nhất thiết phải thành công.

Cứ cho là bạn sở hữu một phần mềm cực kỳ đột phá cho các tiệm bánh, nhưng bạn không biết tí gì về bánh trái. Bạn không cần phải tìm một cửa hàng bánh phát đạt để chào mời phần mềm ưu việt của mình. Hãy tìm một công ty cung cấp nguyên liệu làm bánh, một công ty chuyên tư vấn cho các tiệm bánh, một công ty cung cấp dụng cụ làm bánh, và hợp tác với họ. Đây là cách bạn có thể nhanh chóng qua mặt tất cả những người khác đang cố gắng thâm nhập vào thị trường đó.

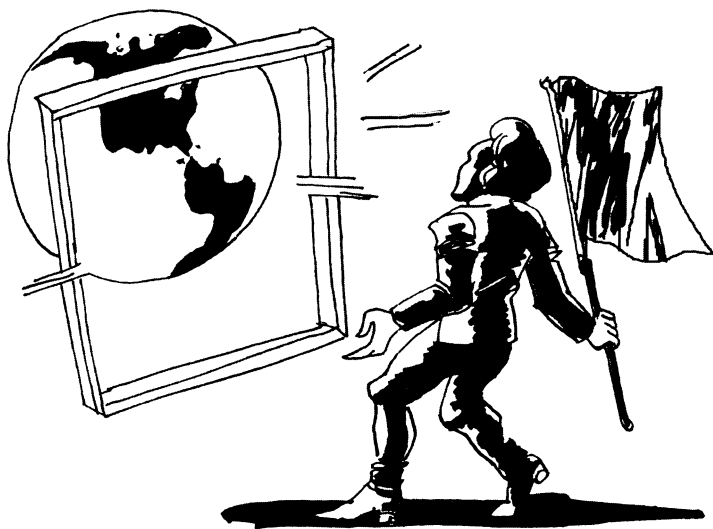
Tôi đã dùng phương pháp hợp tác kinh doanh để mang thương hiệu của mình đến châu Á, châu Úc, châu Âu và Canada. Tôi đã dùng nó để bước chân vào lĩnh vực bất động sản, nắn khớp xương, võ tự vệ – với rất ít cơ sở hạ tầng. Tôi từng có một cơ sở hạ tầng to lớn và phức tạp, nhưng bây giờ tôi không cần nữa. Tôi có thể đạt được tất cả mục tiêu của mình nhờ vào phương pháp hợp tác. Tại sao tôi phải gồng gánh chi phí hoạt động khổng lồ và cả một bộ phận nhân sự làm gì? Hãy để cho người khác làm – còn tôi có được những thứ tốt nhất từ đó.

Tiềm năng của những thị trường quốc tế cực kỳ cuốn hút. Tôi rất tự hào với ví dụ sau.

Vào thời điểm các chương trình tự giới thiệu doanh nghiệp trên truyền hình chỉ mới manh nha ở thị trường Mỹ, tôi đang tổ chức hội thảo ở Úc. Sau đây là một trường hợp điển hình về OPM (other people's money - tiền của người khác), OPR (other people's risk - rủi ro của người khác) và OPS (other people's success - thành công của người khác): Tôi hướng dẫn cho một nhân viên bán hàng trực tiếp người Úc phương pháp kiếm được hàng triệu đô, mà nếu nhớ lại, có vẻ quá dễ dàng đến nỗi tất cả người đọc quyển sách này đều ước mình ở vào vị trí của anh.

Chương trình tự giới thiệu doanh nghiệp trên truyền hình cực kỳ đắt đỏ và nhiều rủi ro, bởi bạn không bao giờ biết sản phẩm của mình có bán được cho người xem hay không. Nhưng một khi bạn thành công, bạn có thể hưởng lợi từ thành quả đó rất lâu. Bởi vậy, có những chuyên gia về chương trình tự giới thiệu doanh nghiệp biết rõ quảng cáo nào của mình đang hái ra tiền. Nhưng họ không thể vươn xa hơn ngoài thị trường nước Mỹ.

Trở lại với khách hàng người Úc của mình. Tôi hướng dẫn anh tiếp cận với những người làm chương trình tự giới thiệu doanh nghiệp trên truyền hình ở Mỹ, gợi ý khéo léo rằng tầm hoạt động của họ đang bị giới hạn trong phạm vi nước Mỹ, và chỉ ra rằng vẫn còn rất nhiều người nói tiếng Anh ở Úc và New Zealand muốn mua sản phẩm của họ. Tôi chỉ cho anh cách mua bản quyền các chương trình tự giới thiệu



doanh nghiệp của họ để dùng ở Úc và New Zealand. Anh được quyền sử dụng những chương trình tự giới thiệu doanh nghiệp mà người khác phải mất đến 400.000 để sản xuất ra. Tất cả những gì anh cần làm là chia sẻ (một cách vừa phải) lợi nhuận từ việc bán những sản phẩm này trên lãnh thổ của mình. Anh kiếm được 20 triệu đô một năm bằng việc sử dụng hàng tá chương trình tự giới thiệu doanh nghiệp có sẵn đã được chứng minh hiệu quả tại Mỹ. Anh không có bất kỳ rủi ro nào trong việc làm ra sản phẩm hay chương trình tự giới thiệu doanh nghiệp cả. Anh chỉ việc mua thời lượng phát sóng trên tivi vào lúc 3 giờ sáng. Bây giờ tất cả đều có lợi: những người ở Mỹ được một phần ở thị trường mới mà không phải động tay động chân, và khách hàng của tôi trở nên cực kỳ, cực kỳ giàu có, nhờ vào sự sẵn lòng hợp tác với người khác.

Ngoài việc bạn có thể đi đến bất kỳ nơi đâu bằng cách hợp tác, còn một điều nữa: nếu bạn không có vốn hay cơ sở vật chất thì cũng không sao cả! Bạn biết tại sao không? Tôi chắc hẳn bây giờ bạn đã biết: vì bạn có thể tiếp cận *bất cứ thứ gì* thông qua hợp tác kinh doanh. Bất cứ thứ gì bạn cần – miễn là bạn cho người khác thấy họ cũng hưởng lợi từ việc cung ứng cho bạn những thứ đó – luôn nằm trong tầm tay của bạn.

Hợp tác kinh doanh không chỉ cho phép bạn thâm nhập vào thị trường mới mà nó còn giúp bạn kiểm soát thị trường của người khác. Cụ thể như sau.

Nhiều năm về trước, khi Internet chưa phổ biến, cách giao tiếp với người khác chủ yếu qua tài liệu hướng dẫn chuyên ngành hoặc bản tin. Tôi nhận ra rằng bản tin chính là phương tiện tuyệt vời để tiếp cận những phân khúc thị trường chuyên biệt, thế là tôi tìm cách chèn thông tin của mình vào bản tin của người khác, không tốn chi phí cố định, nhưng tôi sẽ chia một phần lợi nhuận cho họ.

Lời đề nghị đầu tiên tôi gửi tới một công ty xuất bản bản tin và có được quyền đăng kèm bản tin của ông ta mà không tốn đồng nào. Tôi nói, “Tôi sẽ nhờ anh in tờ thông tin đính kèm, và anh hãy gửi cho tôi hóa đơn”. Hóa đơn từ nhà xuất bản bản tin yêu cầu thanh toán trong 90 ngày, thế là tôi có ngay những tờ thông tin đính kèm trị giá 30.000 đô mà không phải trả tiền trong 90 ngày. Tờ thông tin đầu tiên đó giúp tôi kiếm được 500.000 đô. Tôi phải trả 150.000 đô cho nhà xuất bản bản tin tiền bản quyền – nhưng vẫn không đáng gì so với giá trị của chúng. Tôi có thể tận dụng tài sản lớn nhất của họ, bởi tôi suy nghĩ một cách sáng tạo.



## HỢP TÁC MANG ĐẾN CHO BẠN CƠ HỘI SAN SẺ CHI PHÍ

Giả sử bạn thật sự muốn thâm nhập vào thị trường mới, nhưng bạn phải tìm một người bán hàng. Người bán hàng đó đòi giá 100.000 đô và bạn không có số tiền đó.

Nếu bạn là người có sáng kiến, bạn sẽ ra ngoài kia và tìm ba hoặc bốn người (không phải là đối thủ) cũng muốn tiếp cận thị trường đó, và thỏa thuận rằng họ sẽ san sẻ chi phí với bạn, cho bạn đi theo, và bạn sẽ thành lập cả một quy trình bán hàng qua nhà phân phối. Để tôi chỉ cho bạn xem mặt trái của vấn đề này.

*Nhiều năm trước, tôi có một người “suýt là khách hàng”. Tôi nói “suýt” bởi vì công ty đó phá sản trước khi tôi có thể giúp họ. Đó là một công ty sản xuất linh kiện máy vi tính. Khi những cửa hàng lớn bắt đầu đổ đồng máy tính với giá rẻ mạt, công ty này bị chèn ép. Họ có khoảng 50 nhân viên bán hàng, kiếm được khoảng 60 triệu đô ở Nam California. Người chủ cố gắng tồn tại bằng cách đẩy mạnh tiếp thị. Vì vậy họ gọi tôi đến, nhưng trong buổi trò chuyện đầu tiên, họ không dám làm theo lời đề nghị mà tôi đưa ra.*

Tôi nói với người chủ, “Làm ơn đi, hãy nghe tôi...” Tôi biết có hai người sẵn lòng trả cho anh ta hàng trăm ngàn đô ngay lập tức và ¼ lợi nhuận trong vòng ba năm tới, để tiếp quản đội ngũ bán hàng của anh ta. Nhưng anh ta chần chừ khi nghĩ đến mức lợi nhuận trong tương lai, và anh đã sa thải tất cả đội ngũ bán hàng mà không hề quan tâm việc hợp tác ấy sẽ đi đến đâu.

Bài học của câu chuyện này là gì? Tài sản vô hình có thể đáng giá gấp nhiều lần so với tài sản hữu hình, nhưng bạn phải có tầm nhìn để thấy nó.

Nếu bạn có điều kiện tiếp cận thị trường và bạn có sự hỗ trợ trực tiếp, chắc chắn hoặc rõ ràng mà đối thủ của bạn không có, ba điều có thể xảy ra:

1. Chu kỳ bán hàng sẽ được rút ngắn.
2. Chi phí tiếp cận giảm xuống.
3. Tỷ lệ thành công tăng lên.

Điều đó có nghĩa là bạn sẽ bán được nhiều hàng hơn, bán nhanh hơn, chi phí thấp hơn, và bạn sẽ kiếm được nhiều tiền hơn – ngay cả khi bạn phải trả một phần doanh thu cho người hỗ trợ hay đối tác làm ăn.

Đây là sức mạnh của khái niệm giá trị trọn đời. Ngay cả khi bạn chỉ rất mạnh tay trong lần giao dịch đầu tiên, nhưng giữ lại toàn bộ lợi nhuận của những lần tiếp theo, bạn vẫn kiếm được bội tiền.

## **HỢP TÁC GIÚP BẠN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH MỘT CÁCH HOÀN TOÀN LINH HOẠT**

Công ty của tôi thường có trong tay hơn 50 loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau ở mọi thời điểm, mà chúng tôi đã thương lượng dưới nhiều hình thức khác nhau tại ít nhất ba châu lục cùng một lúc – và tôi chỉ có tám nhân viên. Nếu tự làm mọi thứ, chúng tôi sẽ tốn hàng chục triệu đô, tốn thêm nhân viên và tốn thêm chuyên gia. Thay vào đó, khi cần bất cứ thứ gì, chúng tôi chỉ tìm một người nào đó sẵn sàng hợp tác dựa trên kết quả kinh doanh hoặc phân chia lợi nhuận. Nếu người đầu tiên từ chối, chúng tôi sẽ hỏi, “Tại sao?” Đôi khi câu trả lời của họ là điều tôi chưa hề nghĩ tới. Nhờ vậy, tôi sẽ có cách vượt qua trở ngại đó, và người thứ hai hay thứ ba mà tôi tìm đến sẽ chấp nhận hợp tác với tôi.

Nếu bạn có đối thủ yếu hơn, thay vì ngồi chờ họ phá sản, hãy thử hình thức mua lại. Chỉ cho anh ta thấy sẽ tốt hơn ra sao nếu anh ta chuyển quyền kiểm soát khách hàng cho bạn. Giúp anh ta cắt giảm chi phí nhân sự, không tốn tiền thuê văn phòng – và trả cho anh ta một khoản tiền theo doanh thu hiện tại. Đó là giải pháp tốt nhất cho cả hai, nhưng bạn phải thay đổi tư duy của mình để đạt được thỏa thuận sáng tạo và đầy cảm thông. Những nguyên tắc của việc hợp tác kinh doanh sẽ mang lại cho bạn sự linh hoạt để làm được điều đó.

## **HỢP TÁC GIẢM THIỂU RỦI RO**

Giả sử bạn đang ở Los Angeles. Bạn muốn mở một văn phòng ở New York? Tuyệt! Nhưng bạn phải thuê văn phòng, và nếu đó là văn phòng cao cấp, bạn phải thuê từ 3 đến 5 năm. Bạn phải trang trí nội thất. Và bạn phải thuê thêm người mới. Bạn phải huấn luyện họ. Bạn phải mua trang thiết bị. Nếu bạn có nhiều tiền, không thành vấn đề. Nhưng nếu bạn không có, đây *chính là* vấn đề.

Nhưng nếu bạn tìm được một công ty mà người chủ đang gặp khó khăn thì sao? Tức là, cô ấy không tận dụng hết các cơ hội, các mối quan hệ, các khách hàng cũ của mình. Hãy tưởng tượng bạn có thể đưa ra một thỏa thuận với cô ấy về lợi nhuận không cố định. Thế là bạn tìm được cách đặt chân đến New York. Nhưng không chỉ có thế - bạn còn có thể đến Atlanta, Sydney, Tokyo, Toronto. Và rủi ro của bạn rất ít: nếu không thành công, bạn có thể dẹp bỏ hoặc thay đổi nó.

Đôi khi, dĩ nhiên, cách này không hiệu quả vì lợi nhuận không tốt. Sau đây là một ví dụ từ chính kinh nghiệm bản thân tôi.

*Tôi từng làm việc với một công ty kinh doanh chương trình quảng cáo. Người chủ công ty trước đó đã sản xuất một lượng lớn chương trình quảng cáo mà anh ta chia 50/50 doanh thu với công ty thuê họ. Thoạt nhìn, một nửa lợi nhuận có vẻ không nhiều, thế là ngay lập tức họ bỏ đi.*

*Tôi vào cuộc, xem qua những gì đang diễn ra và nhận ra rằng phần lớn những cuộc hợp tác này mang lại giá trị về sau, nghĩa là, khi những công ty này có khách hàng đến mua, thì người mua đó vẫn tiếp tục mang lại doanh thu cho các sản phẩm/dịch vụ tiếp theo. Tôi nói với nhà sản xuất chương trình quảng cáo, "Hãy thay đổi thỏa thuận và hãy cho các công ty đó thấy rằng ngay cả khi họ chưa kiếm được tí lợi nhuận nào và chỉ mới bù được chi phí ban đầu, họ vẫn sẽ kiếm được tiền về sau."*

*Nói cách khác, bạn có thể mang lại lợi nhuận cho một thỏa thuận thất bại. Chúng tôi thương lượng lại 5 mỗi lần ăn ngay lập tức, và đột nhiên, chính công ty bỏ rơi phi vụ lúc trước kiếm được một mớ rất khá về sau. Tôi đã nói rồi, và tôi sẽ nhắc lại: Tất cả nằm ở tư duy của bạn.*

## **HỢP TÁC CHO BẠN CƠ HỘI TIẾP CẬN NGUỒN KIẾN THỨC VÀ CHUYÊN MÔN VƯỢT XA GIỚI HẠN CÔNG TY BẠN**

Có rất nhiều chuyên gia tư vấn ngoài kia. Có rất nhiều người giỏi, và một chuyên gia tư vấn giỏi có thể tạo sự khác biệt cho các công ty vừa và nhỏ. Nhưng phần lớn công ty cần họ không đủ tiền trả cho họ.

Vậy, bằng cách nào bạn có đủ tiền để trả cho bất kỳ chuyên gia nào bạn muốn? Có ba cách để biến điều này thành hiện thực. Thay vì trả tiền cho kiến thức chuyên môn của họ, bạn có thể trả thù lao của họ theo dạng:

1. Một phần kết quả đạt được,
2. Tiền lãi trong công ty bạn, hoặc
3. Sở hữu một số khách hàng bạn kiếm được hay doanh thu mà bạn tạo ra.

Tôi cũng từng thỏa thuận với những chuyên gia có thanh thế, đưa họ vào ban cố vấn, và hợp tác kinh doanh với họ, để họ không bị ràng buộc trách nhiệm pháp lý gì. Nhưng khi họ đưa ra ý kiến hỗ trợ trực tiếp cho khách hàng của tôi, nó giúp khách hàng của tôi có được sự ưu việt và lợi thế cạnh tranh. Và tất nhiên ban cố vấn hưởng một phần trên doanh số mới kiếm được đó. Chiến lược này tăng lợi nhuận lên gấp ba, bốn lần.

### **HỢP TÁC CÓ THỂ CÙNG CỐ KIẾN THỨC CHUYÊN MÔN CỦA BẠN TRONG MỘT NGÀNH NÀO ĐÓ VÀ MỞ RỘNG SẢN PHẨM**

Tôi đã có khoảng 5 mối hợp tác kinh doanh trong ngành nắn xương khớp: với ba tạp chí, một chuyên gia tiếng tăm, và một công ty hàng đầu về kỹ thuật nắn khớp xương. Do đó, bây giờ, nếu tôi gửi một lá thư giới thiệu bản thân tới một chuyên gia về xương khớp, họ sẽ xem xét tôi từ năm hướng khác nhau. Sự tín nhiệm, địa vị, cống hiến, và mối quan hệ của tôi vốn đã được khẳng định từ trước, vì nó gắn liền với khả năng và mối quan hệ của tất cả những người nói trên.

Tiếp theo là vấn đề mở rộng sản phẩm của bạn. Giả sử công ty bạn chỉ có một hoặc hai loại sản phẩm. Hãy tìm những sản phẩm đi kèm có liên quan hoặc sản phẩm bổ trợ, hay thậm chí hàng cao cấp hơn hoặc hiện đại hơn những sản phẩm hiện có, bán chúng và ăn chia lợi nhuận. Bạn có thể tìm đến tất cả các doanh nghiệp khác, những nhà cung cấp dịch vụ, nhà xuất bản hay hiệp hội, những tổ chức chỉ kinh doanh một lượng hàng hóa và dịch vụ giới hạn, và họ cũng cần bạn giống như bạn cần họ.

## HỢP TÁC CÓ THỂ GIÚP BẠN TIẾP THỊ HAY BÁN HÀNG

Giả sử bạn có một sản phẩm tuyệt vời, nhưng bạn không biết làm sao để tiếp thị hay bán nó. Hãy hợp tác với người biết cách. Hay ngược lại: giả sử bạn biết cách bán hàng hoặc tiếp thị, nhưng lại không có sản phẩm/dịch vụ. Bạn biết phải làm gì rồi đấy. Sau đây là một câu chuyện rất hay.

*Trong một buổi hội thảo của tôi cách đây vài năm, tôi gặp những người chủ kinh doanh quần áo thể dục nhíp điệu. Họ có những mẫu cực kỳ hấp dẫn cho khách hàng mặc tập thể dục. Tuy nhiên, họ chỉ có hai, ba mẫu, và họ tìm đến buổi hội thảo của tôi bởi sản phẩm của họ bắt đầu bán chậm lại và họ muốn bứt phá. Sau vài câu gợi mở, tôi khám phá ra họ có 5.000 đến 6.000 cửa hàng bán lẻ. Họ có công ty Kmart trước khi nó rơi vào khó khăn. Họ có một công ty dệt kim nổi tiếng với 700 cửa hàng. Họ có chuỗi thời trang Nordstrom.*

*Những người chủ cực kỳ thất vọng, nhưng họ chẳng biết làm gì sáng tạo cả. Họ chỉ biết phát triển hai, ba sản phẩm này, và chỉ thế thôi. Tôi nói với họ, “Tài sản lớn nhất của anh không phải là sản phẩm. Đó chính là hệ thống phân phối và mối quan hệ với khách hàng của anh. Anh có thể tận dụng ưu thế rất lớn đó. Hãy đi một chuyến đến các thành phố lớn như Chicago, L.A., South Beach, New York. Ghé thăm tất cả những câu lạc bộ thể thao và trong những nơi đó, thể nào cũng có một vài cá nhân đầy sáng tạo, họ thiết kế ra giày tennis, áo lạnh, hay dây cột tóc. Họ chỉ bán những sản phẩm đó ở các câu lạc bộ thể thao. Hãy tìm người tạo ra chúng. Thỏa thuận để được quyền phân phối sản phẩm và mang chúng ra ngoài.”*

*Họ ngay lập tức phân tích câu nói của tôi một cách thẳng thắn và trả lời, “Chúng tôi không muốn trở thành nhà phân phối”. Và tôi nói, “Vậy thì đừng làm vậy. Nói những nhà thiết kế đó là họ có thể giữ tất cả doanh thu từ một, hai câu lạc bộ thể thao đó, còn bạn sẽ chia cho họ 5% tiền bản quyền khi bán tại những cửa hàng khác”. Công ty sản xuất quần áo sau đó kiếm được 10 mỗi lần ăn tuyệt vời theo cách này – chỉ bằng cách hiểu được tình hình, sức mạnh, cách tận dụng, sự kiểm soát và giá trị của tài sản vô hình.*

## HỢP TÁC CHO PHÉP BẠN TẬP TRUNG VÀO VIỆC KINH DOANH CHÍNH, ĐỒNG THỜI MỞ RỘNG, KHAI THÁC VÀ GẶT HÁI THÀNH QUẢ TỪ VIỆC LIÊN DOANH

Nếu bạn có thể tận dụng tất cả tài sản, tất cả kênh phân phối, tất cả thông tin mà người khác phải bỏ ra rất nhiều thời gian, tiền bạc, nỗ lực và uy tín để xây dựng, bạn có thể kiểm soát được cơ cấu chỉ bằng cách tìm hiểu xem ngoài kia có gì đáng giá, làm sao để khai thác nó, và làm thế nào để trao đổi ý tưởng với đối tác tiềm năng.

Người ta hỏi tôi, “Jay, lý thuyết quản lý của anh là gì?” Tôi trả lời, “Đừng quản lý. Hãy hợp tác kinh doanh”. Tiếp cận nguồn lực của người khác, và họ sẽ cho bạn bất cứ thứ gì bạn thiếu. Tất cả những gì bạn phải làm là dám nghĩ lớn, dám thương thảo, có chiến lược và có tầm nhìn.

Yếu tố lớn nhất trong việc khai thác mối hợp tác kinh doanh chính là khả năng trở thành người suy nghĩ có logic và sâu sắc hơn. Hợp tác kinh doanh về bản chất là rất khó khăn. Hiếm khi cả hai bên cân tài cân sức – luôn có một bên nhỉnh hơn về lợi thế. Nhưng nếu bạn kiên trì tập trung vào kết quả mình mong đợi và hiểu rằng mình sẽ không thể nào đạt được kết quả đó cho đến khi (và trừ phi) bạn giúp đỡ phía đối tác đạt được kết quả mà họ mong đợi, bạn sẽ bất ngờ biết cách hợp tác khôn khéo và hiệu quả. Tất cả đều nhằm đến kết quả cuối cùng: Để họ cho bạn cái bạn muốn, họ cũng cần đạt được những gì mình mong đợi.

Đây là thời gian để bạn tận hưởng thành công vượt bậc – nhưng điều đó không có nghĩa bạn phải làm nó một mình. Trên thực tế, bạn *không thể* tự làm một mình. Ngay cả khi bạn có thể, tại sao bạn lại muốn vậy? Về đẹp của việc tận dụng nguồn lực chính là khiến mọi thứ dễ dàng hơn cho các bên liên quan. Bạn sẽ trải nghiệm mức độ thành công mà bạn chưa bao giờ nếm trải trước đây, gặt hái lợi nhuận vượt xa những gì bạn tự mình làm được, và có được chất lượng cuộc sống mà bạn hằng mơ ước.

Như John Donne từng nói: Không ai có thể thành công một mình, và doanh nghiệp cũng vậy. Hãy để cho sự hợp tác kinh doanh đơm hoa kết trái.

---


---

## Tóm tắt những điểm chính

- Kinh doanh chính là tận dụng những nỗ lực cộng hưởng. Bạn giúp người khác đạt được cái họ muốn, và họ sẽ giúp bạn có được bất cứ thứ gì bạn muốn.
- Nếu bạn tin rằng mình phải tự làm mọi thứ, công ty của bạn sẽ không tồn tại được lâu.
- Dẹp bỏ tư duy “tự mình làm mọi thứ”. Nó không còn là một giá trị trong thế giới kinh doanh ngày nay.
- Tận dụng nguồn lực tốt là khi doanh nhân hành động với mục tiêu tạo ra ROI dự đoán được và tính toán được. Tận dụng nguồn lực không tốt là khi doanh nhân làm việc một cách mù quáng, không biết ROI của các hoạt động trên chính xác là bao nhiêu và chỉ biết hy vọng kết quả tốt nhất. Hãy chọn cách tận dụng nguồn lực tốt.
- Biết khi nào nên bành trướng doanh nghiệp, và khi nào nên giữ nguyên hiện trạng. Hãy bắt đầu với việc tối ưu hóa – tận dụng hết mức những gì đang có – trước khi bắt đầu chuyển sang đổi mới.
- Khi đến thời điểm phải mở rộng và đề nghị hợp tác kinh doanh, hãy giữ vai trò chủ động. Trang bị kiến thức trước khi bước vào đàm phán.
- Cách để đối phó với lời từ chối hợp tác chính là sự thông cảm.
- Khi hợp tác, tránh bị sa đà vào lý thuyết, đừng bắt đầu với mẻ cá quá lớn, hay cho phép bản thân mình nản chí.
- Áp dụng lý thuyết tối ưu hóa để thay đổi cách bạn tận dụng nguồn lực. Tăng doanh thu không phải từ việc tăng lượng khách ghé thăm; mà tăng thêm những khách hàng *chất lượng*.

- Lợi ích của việc hợp tác kinh doanh là không kể xiết. Ví dụ như: Chúng giúp tăng doanh thu, mang đến những giá trị cộng thêm cho khách hàng, cho phép bạn thâm nhập vào thị trường mới ngay lập tức, cho bạn cơ hội san sẻ chi phí, giúp bạn hoạt động linh hoạt, ít rủi ro hơn, cho bạn tiếp cận nguồn kiến thức và chuyên môn ngoài giới hạn của bạn, mở rộng sản phẩm, tạo điều kiện tiếp thị và bán hàng tuyệt vời, và cho phép bạn chú trọng vào mục tiêu chính của công ty trong khi vẫn mở rộng doanh nghiệp thông qua hợp tác.

-----

 **Hành động ngay:** Hãy gạt mọi thứ sang một bên và bắt đầu một thương vụ hợp tác nhỏ, ít rủi ro ngay bây giờ. Như tôi đã nhấn mạnh từ đầu, hành động bao giờ cũng đánh bại lý thuyết. Và như Nike nói, "Just do it" (Cứ làm đi!). Đừng trì hoãn, bởi nếu thế, bạn sẽ nằm trong số 99% chủ công ty làm việc quá vất vả mà không kiếm được tiền thật sự!





# Làm Sao Để Tồn Tại Và Phát Triển Trong Khủng Hoảng Kinh Tế

Thế là xong. Bạn đã biết được 9 giải pháp đột phá, cùng những bí quyết để tháo gỡ bế tắc cho doanh nghiệp của bạn trong từng lĩnh vực. Và những bài học này có thể đến với bạn vừa đúng lúc.

Nếu bạn thấy công ty mình đang phải đối mặt với khủng hoảng, bây giờ là lúc áp dụng tất cả những gì tôi vừa trình bày. Như bạn thấy đó, có rất nhiều yếu tố mà gần như không một đối thủ nào của bạn có thể nhìn xa trông rộng và hiểu tường tận đủ để tập trung vào. Sau khi đọc những chương trước, bạn đã biết những yếu tố đó là gì. Bây giờ có thể bạn đang tự hỏi, “Tôi bắt đầu từ đâu đây?”

Trong chương này, tôi sẽ giúp bạn tổng hợp các khái niệm từ đầu đến giờ mà chúng ta đã thảo luận. Đây là lúc chúng ta sẽ đi sâu vào những chi tiết nhỏ nhất của việc làm sao để vượt qua và tăng trưởng trong thời khủng hoảng. Sau khi xem xét xong, bạn sẽ được trang bị một thái độ sáng tạo, tích cực, chăm chỉ khi đối diện với khó khăn – cùng những khó khăn đã khiến đối thủ của bạn tê liệt.

## CHÂN CỨNG ĐÁ MỀM

Nếu bạn đọc quyển sách này vào thời kỳ khủng hoảng kinh tế – và nhiều khả năng là như vậy – điều đặc biệt quan trọng là bạn phải quan sát tất cả những thay đổi về tâm lý và hành động diễn ra trong tư tưởng và đời

sống của thị trường lẫn đối thủ. Không phải không có lý do mà chúng ta đã nói rất nhiều về sự cảm thông trong quyển sách này. Đó là một trong những công cụ đáng giá nhất mà bạn sở hữu – để kết nối với cả thế giới, nhất là khi bạn điều hành doanh nghiệp.

Hãy xem xét thái độ và hành động của những nhà cung cấp, người bán hàng và dịch vụ hỗ trợ của bạn. Bạn có thể đã chứng kiến những phản ứng dễ đoán sau đây: Đối thủ của bạn cảm thấy bị tấn công tới tấp. Phương pháp tiếp thị và bán hàng của họ chỉ mang lại kết quả làng nhàng. Họ không hề thử nghiệm và kiểm tra kế hoạch hành động. Và họ không có chiến lược chủ động khi mọi việc không theo ý muốn. Vì vậy, điều thường thấy nhất là họ thu nhỏ quy mô, cố gắng cắt giảm chi phí để cầm cự. Hoặc họ sẽ làm gấp đôi những nỗ lực không thật sự mang lại kết quả trong thời điểm thuận lợi, nhưng lại bị che đậy bởi sự tăng trưởng của nền kinh tế đi lên.

Vậy bạn phải làm gì?

Hãy xây tuyến phòng thủ và tấn công. Để tấn công, bạn tìm những lỗ hổng, điểm yếu, cơ hội tiềm ẩn trong giai đoạn khó khăn này. Và tin tôi đi: hàng hà sa số.

Để phòng thủ, hãy ngừng làm những gì không hiệu quả. Áp dụng những công cụ mà tôi đề cập ở Chương 7: thử nghiệm, quan sát và đánh giá kết quả. Nếu bạn cực kỳ cẩn trọng, bạn sẽ biết ngay lập tức khi có cái gì đó không hiệu quả, và bạn có thể ngừng phí phạm thời gian, tiền bạc cho nó. Điều này giúp tiết kiệm được nguồn lực bằng cách loại bỏ lãng phí.

Nó cũng sẽ giúp bảo vệ bạn khỏi sự mất mát, nhưng bạn có thể làm tốt hơn nữa. Bước tiếp theo của bạn là vượt qua ngưỡng đơn thuần tồn tại và bắt đầu những thay đổi để đảm bảo công ty tiếp tục tăng trưởng. Vì vậy, hãy bắt đầu thử nghiệm những phương pháp mới một cách an toàn và cẩn trọng để thay thế cho những cách làm không hiệu quả mà bạn đã loại bỏ. Nói cách khác, bạn chuyển từ tối ưu hóa sang đổi mới. Và trong môi trường như thế này, những cách làm không truyền thống thường chứng minh mang lại kết quả tốt nhất. Vì vậy, thay vì chỉ tìm cách cải tiến quảng cáo trên những kênh truyền thông bình thường, bạn có thể chuyển sang những cách trực tiếp và hiệu quả hơn để tiếp cận và thu hút người mua.

Những cách trực tiếp và hiệu quả đó là gì? Chúng ta đã nói về tầm quan trọng của việc hợp tác kinh doanh ở Chương 10, hãy bắt đầu từ đó. Kế hoạch hành động đầu tiên của bạn nên là liên doanh với những người đã có sẵn lòng tin, mối quan hệ uy tín với thị trường mà bạn muốn tiếp cận. Điều này có nghĩa là bạn có thể tìm đến những công ty đang bán cho cùng loại khách hàng mà bạn nhắm tới, nhưng không phải là đối thủ cạnh tranh của bạn. Họ bán những sản phẩm không liên quan đến bạn chẳng hạn. Điều này cũng có nghĩa là bạn tiếp cận bất kỳ ai đang bán bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào mà người mua của bạn thường mua trước, mua sau, hoặc mua cùng lúc họ mua sản phẩm và dịch vụ của bạn.

Hoặc bạn có thể tìm đến những tổ chức, hiệp hội hoặc báo chí trên thị trường địa phương, khu vực hoặc quốc gia, và thương lượng để được họ quảng bá, đề xuất, và tích cực quảng cáo về sản phẩm/dịch vụ của bạn cho các thành viên của họ. Những thỏa thuận này nên hoàn toàn dựa vào kết quả – đa số là như vậy – theo đó bạn sẽ trả cho người bán hoặc người bảo trợ một khoản trên doanh thu cụ thể và thực tế mà họ góp phần tạo ra. Bạn cũng có thể thỏa thuận tương tự với đội ngũ bán hàng của bất kỳ công ty nào đang trực tiếp tham gia trên thị trường mà bạn nhắm tới.

Bí quyết của chiến lược này nằm ở việc nó chuyển chi phí của bạn từ cố định, biết trước thành biến thiên và dựa trên kết quả. Thậm chí còn tốt hơn nữa. Nhưng bước này chỉ là giai đoạn 1 của chiến lược “tăng trưởng trong khủng hoảng”. Toàn bộ quy mô và cách tiếp cận mới của bạn tùy thuộc vào việc bạn kiếm được thêm nhiều phương cách tiếp cận thị trường trực tiếp, thuận lợi, đáng tin cậy hơn, theo cách không truyền thống (nhưng vẫn trong phạm vi đạo đức) – và đây là những cách mà đối thủ không bao giờ nghĩ ra. Đây là một phần trong chiến lược tạo sự ưu việt mà chúng ta đã nói ở Chương 8: làm cho sản phẩm/dịch vụ của bạn nổi trội hơn hẳn những lựa chọn khác.

Trước khi đi xa hơn, hãy tâm niệm rằng, ngay cả khi thị trường đi xuống một cách tồi tệ nhất, không phải tất cả doanh thu đều cạn kiệt. Doanh thu có thể giảm 30%-40% hay thậm chí 50%. Nhưng mọi người và những công ty khác vẫn tiếp tục mua hàng. Kinh doanh không phải lúc nào cũng ngập tràn hay hoàn toàn trống rỗng. Nhận ra điều này là cực kỳ quan trọng.

Hãy suy nghĩ về điều đó. Trong thị trường bình thường, giả sử có khoảng 10.000 giao dịch một tháng, và bây giờ nó giảm còn 5.000, nghe có vẻ tồi tệ. Và thật sự là như vậy – đối với tất cả những người khác! Nói ngắn gọn, nếu bạn tìm ra cách đón đầu để tiếp cận con số 5.000 giao dịch còn lại đó, và đưa ra những lời chào mời cực kỳ hấp dẫn thông qua những nguồn thông tin đáng tin cậy, những khách hàng tiềm năng đó sẽ càng quyết tâm mua hàng của bạn hơn bởi vì bạn mang đến giải pháp mà họ cần trong thời kỳ khó khăn. Khi đối thủ bị nổi hoang mang làm mờ mắt, không thể tiếp cận thị trường theo cách tối ưu, thì đây chính là cơ hội tốt nhất để bạn định vị bản thân như một nguồn đáng tin cậy và có uy tín nhất. Như tôi đã nói ở Chương 2, thay vì thua cuộc, công ty bạn vẫn có thể tăng trưởng và thịnh vượng, trong khi những đối thủ cạnh tranh khác đang đổ máu.

Sau đây là một số chiến lược để bạn sử dụng.

Chúng ta cứ cho rằng khủng hoảng kinh tế khiến những phương tiện truyền thông kiểu cũ không còn thu hút người xem nữa. Có thể bạn sẽ chấm dứt việc quảng cáo ngay lúc đó (trừ khi bạn bị điên mới không làm như vậy), đúng không? Nhưng điều đó có nghĩa là phần lớn, nếu không phải là tất cả, đối thủ của bạn cũng thế! Điều đó có nghĩa là doanh thu của ngành quảng cáo truyền thông sẽ sụt giảm thảm hại. Và *đó* sẽ là cơ hội to lớn cho bạn. Bằng cách nào và tại sao?

Đầu tiên, khi doanh thu ngành truyền thông trở nên ít ỏi, họ sẽ tìm đến những thỏa thuận – và những thỏa thuận đó có thể mang lại lợi ích cho bạn. Bạn có thể dễ dàng được giảm giá bất ngờ khi đăng báo hoặc điểm tin trên radiô, tivi, rẻ hơn nhiều so với cái giá mà bạn và đối thủ đang khó khăn của bạn phải trả trước khi mọi thứ chuyển biến xấu đi. Hãy nhớ, với *một mức giá cao hơn*, một trang quảng cáo trên báo hoặc ấn phẩm thương mại, hay điểm tin trên tivi, radiô có thể ngốn của bạn bộn tiền. Nhưng *dưới* một mức nào đó, chúng sẽ bất ngờ trở thành nguồn lợi nhuận thật sự. Vì vậy, bạn có thể thương lượng cho giá thấp xuống hơn nhiều nữa. Phải đảm bảo rằng bạn cảm thấy an toàn và thoải mái với bất kỳ hợp đồng nào mà bạn có được, và bạn phải cam kết với công ty truyền thông về việc không tiết lộ thông tin thỏa thuận này cho bất kỳ ai. Sau đây là một ví dụ.

*Trong lúc tôi viết chương này, một khách hàng của tôi ở Southwest vừa có được thỏa thuận quảng cáo với một tờ nhật báo tiếng tăm, giảm từ 18.000 đô/trang xuống còn 3.500 đô/trang. Chúng tôi chỉ cần khoảng 1/16 số khách hàng gọi đến so với bình thường là đã hòa vốn. Chúng tôi có làm được như vậy không, ngay cả khi kinh tế khó khăn? Cá với bạn là được.*

Dĩ nhiên, một mức giá không cố định thậm chí còn tốt hơn nhiều so với mức giá thấp sau khi thương lượng. Bạn có thể nghĩ ra vô vàn thỏa thuận dựa trên kết quả với các công ty truyền thông, nếu bạn có thể đưa ra những đề nghị cực kỳ hấp dẫn. Chìa khóa dẫn tới thành công trong những thỏa thuận dựa trên kết quả và không tốn chi phí là biết được quỹ kinh phí cho phép để có được một khách hàng/người mua mới. Nói một cách dễ hiểu là có nhiều yếu tố liên quan cấu thành việc bán hàng:

- Lợi nhuận trong lần mua hàng đầu tiên
- Số lần mà khách hàng mới này có thể tiếp tục mua cùng một sản phẩm trong vòng một năm tiếp theo
- Số năm mà người đó sẽ tiếp tục mua
- Những sản phẩm/dịch vụ cộng thêm mà nhiều khả năng khách hàng sẽ mua kèm với sản phẩm chính, hoặc thay thế cho sản phẩm chính, trong suốt quá trình mua hàng của họ
- Lợi nhuận từ những giao dịch tiếp theo mà bạn kiếm được

Như tôi đã nói ở Chương 9, khái niệm này được gọi là *giá trị trọn đời* của một khách hàng mới. Một khi bạn đã xác định được giá trị này, bạn sẽ ngồi ở thế thượng phong để đưa ra những thỏa thuận hấp dẫn với công ty truyền thông hoàn toàn dựa vào kết quả. Sau đây là cách chúng tôi làm.

*Giả sử, bạn điều hành một công ty cung cấp dịch vụ vận chuyển nước khoáng và bạn biết rằng: mỗi hộ gia đình, mỗi khách hàng mới sẽ chi khoảng 50 đô một tháng trong vòng ít nhất ba năm trước khi họ chuyển sang một nhà cung cấp khác. Nói cách khác, mỗi lần bạn tìm được một khách hàng mới, giao dịch này sẽ diễn ra liên tục trong 12 tháng suốt ba năm, tổng cộng là 36 giao dịch, mỗi giao dịch trị giá 50 đô. Tổng cộng là 1.800 đô. Giả sử lợi nhuận của bạn là 50%.*

*Với thông tin đó, bạn có thể đến đài phát thanh, truyền hình hay tòa soạn báo và đề nghị họ đăng quảng cáo cho bạn, và họ sẽ hưởng 25 đô cho mỗi khách hàng mới mà mục quảng cáo này mang lại. Nếu bạn có nguồn vốn mạnh hoặc tiền mặt dồi dào, bạn có thể để họ hưởng toàn bộ doanh thu của lần bán hàng đầu tiên (hoặc hơn nữa) mà vẫn kiếm được ROI rất cao trong vòng ba năm tiếp theo.*

Phần lớn công ty không biết phân tích xem một đầu mối, đối tượng tiềm năng và khách hàng đến mua lần đầu tiên thật sự tốn của họ bao nhiêu tiền. Nhưng chỉ đến khi bạn biết được thông tin này cùng với giá trị trọn đời của người mua, bạn không thể bước ra và đề nghị những thỏa thuận hấp dẫn dựa trên kết quả với giới truyền thông. Nhân tiện, tôi đã từng có những thỏa thuận mà tôi chỉ cho công ty quảng cáo 100, 115 hay thậm chí 200% doanh thu của lần bán hàng đầu tiên. Và tôi vẫn luôn có lời.

Bạn có thể không có tiền mặt để trả 100% hoặc nhiều hơn để có nguồn thu tương lai này. Nhưng bạn luôn có thể tìm ra những nhà đầu tư sẵn sàng đổ tiền ra trả cho những khoản lợi nhuận dựa trên kết quả cho giới truyền thông, cho thời lượng quảng cáo. Đổi lại, họ được quyền thu lợi nhuận trước tiên. Đó là cách họ lấy lại tiền đầu tư nhanh chóng và đầy đủ. Bạn thậm chí còn có thể làm cho thỏa thuận hấp dẫn hơn bằng cách trả cho họ lãi suất cao hơn thị trường và chia cho họ một phần nhỏ lợi nhuận của năm đầu tiên.

*Bạn đã bao giờ đến cửa hàng quà tặng của một câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe cao cấp và nhận ra họ có rất nhiều khăn quàng hay nón làm bằng tay rất đặc biệt, hay bất cứ thứ gì nhìn cực kỳ đáng yêu và đắt tiền chưa? Nhiều khả năng là người thiết kế ra những sản phẩm đó chỉ sống cách câu lạc bộ vài ki-lô-mét – và thậm chí có thể còn là một thành viên của câu lạc bộ!*

Nếu một món hàng đắt tiền bán chạy ở một phòng tập thể thao ở một thành phố lớn, ví dụ như Dallas, tại sao nó lại không thành công đến thế tại những phòng tập cao cấp ở những thành phố lân cận có mức sống cao như Los Angeles, New York, Boston, Chicago, Atlanta, và những nơi khác? Nó có thể thành công - nhưng phần lớn nhà thiết kế không có khả năng tiếp thị giỏi như khả năng làm ra các sản phẩm xinh đẹp kia của họ.

*Tôi chỉ cho một trong những khách hàng của tôi đi một vòng khắp cả nước và đến thăm những cửa hàng quà tặng ở các phòng tập thể hình và câu lạc bộ thể thao cao cấp, mua những món đồ độc, liên hệ với nhà thiết kế, và giành quyền phân phối chúng ở những phòng tập cao cấp còn lại. Đó là một thỏa thuận rủi ro thấp, thành quả cao, bởi món hàng mà bạn quan tâm đã được chấp nhận bởi những khách hàng của một phòng tập cao cấp – cũng chính là thị trường mà khách hàng của tôi đang theo đuổi, ở diện rộng hơn, trên cả nước. Kết quả, nói khiêm tốn, là rất có lời.*

Bạn có thích cách làm đó không? Có gì mà không thích, khi bạn khiến cho những người quảng bá, đối tác, hay đội ngũ bán hàng của công ty khác tạo ra doanh thu mới cho mình? Bất cứ khi nào bạn có thể biến chi phí cố định không dự đoán được thành sự đầu tư chắc chắn có lời, có giá trị và dựa trên kết quả, thì tất cả những người mua/giao dịch mới mà thương vụ làm ăn của bạn với công ty truyền thông mang lại đều sẽ là lợi nhuận thuần túy.

Và đó chỉ là một trong rất nhiều cách tăng trưởng thú vị mà tôi sẽ chỉ cho bạn.

---

## CHIẾM QUYỀN TIẾP QUẢN MỘT CÁCH HỮU NGHỊ

Sau đây là một cách làm khác. Hãy quan sát đối thủ của bạn. Một số phát triển mạnh, và đó thường là những tấm gương bạn nhìn vào để tự đánh giá mình. Nhưng còn vô số những đối thủ yếu kém hơn thì sao, những công ty thua lỗ và có thể sụp đổ bất kỳ lúc nào trong nền kinh tế như thế này? Bây giờ, bạn có thể đợi cho họ suy sụp, thất bại, phá sản và hy vọng một vài khách hàng của họ tình cờ rơi vào tay bạn. Nhưng một chiến lược tốt hơn, chủ động hơn chính là liên hệ với những đối thủ yếu hơn nhưng đáng tôn trọng, và đề nghị mua lại khách hàng của họ - với chi phí ban đầu bằng 0 (để bạn không phải mất đồng nào vì rủi ro). Thay vào đó, hãy nói rằng bạn sẽ thay họ phục vụ khách hàng, hoàn tất các đơn hàng/dịch vụ theo yêu cầu và trả cho họ một phần lợi nhuận hay doanh thu. Cả hai đều có lợi trong thương vụ này.



Đây là lý do tại sao:

Giả sử đối thủ của bạn đang phải chật vật và khó lòng nuôi sống mình. Nếu bạn tiếp quản phần *tài sản* (không phải doanh nghiệp) của anh ta, anh ta có thể cắt giảm phần lớn, nếu không phải là tất cả, nhân sự, dây chuyền sản xuất, dịch vụ, đơn hàng, dịch vụ khách hàng và nhiều thứ khác. Giả sử doanh nghiệp này từng mang về 2 triệu đô nhưng nay giảm xuống còn 1,2 triệu đô. Thế nhưng, chi phí cố định cho nhân viên và nguyên vật liệu đều dựa trên mức 2 triệu đô kia, vì vậy, nguồn tiền mặt của anh ta bị thâm hụt đáng kể, thậm chí anh ta còn nghĩ tới việc đệ đơn phá sản.

Nhưng đột nhiên, bạn xuất hiện và ra tay cứu giúp. Bạn đến và đề nghị tiếp quản phần khách hàng và dịch vụ của anh ta, lấy công ty của mình ra bảo trợ cho họ. Điều đó có nghĩa là đối thủ của bạn cắt giảm được tới 80% chi phí cố định, bán tất cả trang thiết bị, và cho thuê một phần hay tất cả cơ sở hạ tầng của mình, nhờ đó, càng giảm được chi phí hoạt động hơn nữa.

Bằng cách mang khách hàng của anh ta vào công ty mình, bạn tận dụng được lợi thế về quy mô kinh tế và hấp thụ những đối tượng đó vào hệ thống của mình. Cho nên, gần như không tốn một khoản chi phí nào, bạn có được, giả sử, 500 khách hàng mới – mà cơ sở vật chất và nhân lực hiện tại của bạn có thể đáp ứng dễ dàng. Ngay cả khi bạn trả cho đối thủ 25%-50% lợi nhuận từ những người mua bạn lấy được từ anh ta, và phải chia như thế suốt đời, bạn vẫn có lợi.

Cộng thêm, bạn không nhất thiết chỉ thực hiện điều này với một đối thủ. Một khách hàng của tôi đã tiếp quản hơn sáu đối thủ khác nhau trong vòng một năm (một năm rất tồi tệ cho ngành của anh – nhưng lại là một năm tuyệt vời cho anh). Doanh thu công ty anh tăng gấp ba. Và đối thủ của anh chuyển từ mất tiền sang kiếm được nhiều hơn mà không phải làm gì cả nhờ phần lợi nhuận hàng tháng mà anh chuyển cho họ.

Bạn thậm chí có thể biến đối thủ thành nhân viên bán hàng thượng hạng cho mình. Bằng cách nào? Nếu bạn tiếp quản hết lượng khách hàng của họ và chỉ cho họ cách cắt giảm phần lớn hay tất cả nhân viên, đồng thời giảm thiểu hoặc loại bỏ chi phí hoạt động, họ sẽ có rất nhiều thời gian rảnh. Còn gì nữa, họ nhận được một khoản tiền kha khá từ bạn mà không phải trả cho chi phí hoạt động nào. Đối thủ của bạn sẽ có nguồn tài chính tốt hơn. Nhưng bây giờ họ lại cảm thấy nhàm chán.

Nhiều công ty đối thủ sùng sỏ trước đây bắt đầu doanh nghiệp một thời lừng lẫy của họ từ vị trí một người bán hàng xuất sắc, nhân viên truyền thông giỏi hoặc bậc thầy về thiết lập các mối quan hệ. Không may thay, rất nhiều doanh nhân khi bị khủng hoảng bủa vây thường ngừng thực hiện những gì đã nuôi lớn doanh nghiệp của họ từ những ngày đầu, khi nó đã bành trướng đến một mức nhất định. Thay vào đó, họ bắt đầu chuyển sang tìm cách quản lý mọi thứ. Bạn có thể làm khác đi: Một khi bạn đã giải phóng được những đối thủ kia khỏi vòng vây của khủng hoảng, họ được tự do ra ngoài và bắt đầu làm lại từ đầu những gì họ vốn rất giỏi – bán hàng, tạo mối quan hệ, quảng bá doanh nghiệp. Chỉ khác là lúc này, bạn để họ phục vụ cho bạn và công ty của bạn.

Tại sao những đối thủ một thời oanh liệt này lại muốn tiếp tục ra ngoài kia, tìm kiếm cơ hội kinh doanh và quảng bá cho *bạn*? Bởi lẽ, dĩ nhiên, bạn chia sẻ toàn bộ lợi nhuận có được từ nỗ lực của họ. Những con người tài năng với định hướng mới đó sẽ giúp phóng công ty bạn lên một tầm cao mới trong thời điểm khó khăn, một khi bạn đã giúp họ thoát khỏi bế tắc từ chính công ty họ.

Bây giờ là chiến lược tiếp theo. Một trong những cách “ngấm ngấm” dễ dàng nhất để tăng trưởng một doanh nghiệp trong thời buổi khó khăn chính là hiểu rõ và biết được giá trị trọn đời của khách hàng là bao nhiêu. Tại sao? Bởi vì một khi bạn nhận ra được giá trị và lợi nhuận tiếp diễn của việc mang lại một khách hàng mới, bạn có thể dễ dàng thẩm nhuận triết lý hòa vốn của tôi cho lần bán hàng đầu tiên. Bạn bắt đầu nghĩ về những lợi ích lâu dài của việc đầu tư một lần.

Vậy thì, sau khi bạn đã biết rõ lợi nhuận gộp tăng thêm là bao nhiêu (lợi nhuận trước khi trừ đi chi phí hoạt động) cho lần bán hàng đầu tiên (dù đó là sản phẩm hay dịch vụ), bạn có thể làm một việc khá thú vị. Bạn đến gặp tất cả nhân viên bán hàng xuất sắc của đối thủ, đề nghị cho họ 100% lợi nhuận (hoặc nhiều hơn) của tất cả những khách hàng mới mà họ mang lại cho bạn – nếu họ nghỉ việc ở công ty cũ và chuyển sang làm cho bạn (cũng như cam kết làm việc trong một thời gian nhất định). Cộng thêm, bạn có thể chia cho họ hoa hồng hết sức hào phóng, hơn hẳn mức hiện tại.



Tại sao bạn làm như vậy? Vì nhiều lý do. Đầu tiên, phần lớn chủ doanh nghiệp không coi trọng đội ngũ bán hàng của họ. Họ không đánh giá cao sự thật rằng nhân viên bán hàng chính là người xây dựng toàn bộ cơ sở khách hàng, doanh thu và thu nhập cho họ. Nhân viên bán hàng kiểm soát các mối quan hệ; phần lớn khách tìm đến mua vì người bán hàng hơn là vì công ty. Vậy mà nhiều công ty đối xử với đội ngũ bán hàng của họ rất bạc bẽo. Họ thúc ép nhân viên bán hàng trong thời điểm khó khăn nhưng lại không tưởng thưởng cho thành quả của họ. Phần lớn doanh nhân không đầu tư vào việc phát triển khả năng và giá trị của nhân viên bán hàng.

Nếu bạn nhắm vào những người bán hàng giỏi nhất của đối thủ và chào mời họ bằng những khoản tiền thưởng cực kỳ hấp dẫn cùng mức hoa hồng hơn hẳn thị trường, và nếu bạn quyết tâm huấn luyện họ về *tư vấn bán hàng* (xem Chương 3) và những lĩnh vực phát triển cá nhân khác, họ sẽ lũ lượt kéo về công ty bạn. Thú vị hơn, phần lớn công ty không hề có những điều khoản ràng buộc nào về việc nhân viên chuyển qua công ty đối thủ, hay những điều khoản để giữ chân nhân tài. Vì vậy, bạn có toàn quyền, một cách hợp pháp và có đạo đức, để lấy đi những người giỏi nhất và những người xây dựng công ty thực thụ khỏi những đối thủ đang chật vật. Tôi đã giúp công ty khách hàng của tôi tăng trưởng gấp bốn lần chỉ nhờ vào chiến lược này.

**Một lời khuyên nhỏ:** Dù bạn tiếp cận đối thủ trực tiếp về việc tiếp quản khách hàng của họ dựa trên việc chia sẻ lợi nhuận lâu dài, hay bạn nhắm vào việc lôi kéo nhân viên bán hàng giỏi nhất của họ, bạn cũng phải chuẩn bị lời đề nghị, bài thuyết trình, và cả sự nhạy cảm/cảm thông của bạn trong cách nói một cách chu đáo. Một trong những chìa khóa để hợp tác thành công chính là biết rõ điều đối tượng muốn/cần nhất mà không có được/đạt được, và cho họ thấy rằng lời đề nghị, kế hoạch và chiến lược của bạn sẽ - chứ không chỉ có thể - mang đến điều đó cho họ tốt hơn, nhanh chóng hơn và dễ dàng hơn bất kỳ lựa chọn nào khác. Tôn trọng, ca ngợi, biết ơn và cảm thông với những gì họ đang trải qua trước, rồi họ sẽ tin tưởng vào kế hoạch và ý định của bạn.

Trên thực tế, quy trình này sẽ vất vả và chi tiết hơn thế này rất nhiều – nhưng bí quyết nằm ở việc diễn đạt được những gì mà đối tượng đang cảm nhận, đang đấu tranh vất vả để đạt đến, hay đang khao khát. Cho họ thấy bạn đồng cảm với họ - rằng bạn biết họ muốn gì, và có hướng đi cụ thể, an toàn để đem lại điều đó cho họ.

**Chiến lược tiếp theo:** Đưa ra những lời mời khó cưỡng hơn nữa.

Trong nền kinh tế khủng hoảng, khi doanh thu đi xuống cùng với lòng tin hay động lực của người tiêu dùng, bạn cần có những lời chào mời, đề nghị thật hấp dẫn, không cưỡng lại được, không gì sánh bằng. Và đặc biệt trong hoàn cảnh này, hãy nhớ đến giá trị trọn đời của người mua. Trong bất kỳ nền kinh tế nào, mục tiêu của bạn là bắt đầu mối quan hệ với người mua càng nhanh càng tốt, bởi vì họ mua hàng lần đầu của bạn càng sớm bao nhiêu, họ sẽ quay lại mua lần thứ hai, thứ ba v.v... càng sớm bấy nhiêu. Vì vậy, mục tiêu của bạn – cho dù trong thời điểm khó khăn hay tốt đẹp – luôn luôn là làm giảm sự ngần ngại, loại bỏ những trở ngại tiếp cận và rào cản tâm lý của họ. Khiến khách hàng dễ dàng nói, “Được đó, bắt đầu nào” hơn là “Không”.

Mục tiêu này càng cấp thiết hơn trong thời kỳ khủng hoảng.

Bạn làm điều đó như thế nào? Bạn có một loạt những lựa chọn sau. Hãy xem xét một cách, hay kết hợp nhiều cách khác nhau:

- Làm cho những lời chào mời giảm thiểu rủi ro, dùng thử sản phẩm, cam kết hoàn tiền... thật hào phóng và hấp dẫn đến nỗi khách hàng *không thể* không thử một lần.
- Cân nhắc việc cộng thêm giá trị, quà tặng kèm, khuyến mãi dịch vụ, hay tăng thời hạn bảo hành cho sản phẩm khiến nó trở thành món hời đến nỗi đối tượng không thể nói “Không”.
- Nếu được, nghĩ cách cho phép đối tượng hay khách hàng trả chậm để họ có điều kiện sở hữu sản phẩm/dịch vụ trong cuộc sống, trong nhà, hay trong công ty *ngay bây giờ*, nhưng chỉ phải bắt đầu trả khi nền kinh tế (có vẻ) đã sáng sủa hơn.
- Hỗ trợ, chăm sóc và cung cấp nhiều lợi ích hơn so với bình thường để làm cho đối tượng và khách hàng cảm thấy dễ dàng mua hàng ngay.

Một cách nữa mà bạn có thể áp dụng là nhờ những nhà cung cấp hiện tại hay những nhà cung cấp mới mong muốn làm việc với bạn, giúp đỡ một tay – có thể dưới dạng hỗ trợ về kinh phí để bạn đầu tư nhiều hơn vào khuyến mãi và trả tiền cho những đối tác mang đến khách hàng mới, truyền thông, PR, v.v... Hãy nhớ bài học ở Chương 6: Đừng để chi phí ngốn hết lợi nhuận của bạn. Sau đây là một ví dụ.

*Ở Chương 2, tôi đã giải thích cách mà cộng sự và tôi trong ngành môi giới đã khiến khách hàng đầu tư trả tiền cho mục quảng cáo đầy trang của mình trên tờ Wall Street Journal như thế nào. Tôi cũng để cho người khác trả chi phí gửi thư chào hàng đến 500.000 khách hàng, có người thì trả phần “chia” hoa hồng cho nhân viên bán hàng của chúng tôi, có người thì trả tiền tạo ra và phân phối những quyển sách bìa cứng về đầu tư trong thời buổi khó khăn mà chúng tôi gửi cho hàng trăm ngàn đối tượng. Về căn bản, tôi để cho người khác trả tất cả mọi thứ.*

Nếu nhà cung cấp của bạn muốn nhìn thấy bạn tăng trưởng trong thời kỳ khó khăn – để tồn tại và phát triển – hãy yêu cầu họ đầu tư vào quy trình đó. Nếu họ không sẵn lòng, hãy xem xét việc tìm nhà cung cấp nào từng đọc qua quyển sách này và sẵn lòng giúp đỡ bạn. Nếu bạn không thể làm

điều đó, hãy mua cho mỗi người một quyển sách này và hợp tác với người dành cho bạn sự ủng hộ nhiệt tình và đáng kể nhất.

## THÂM NHẬP VÀO THỊ TRƯỜNG MỚI

Trong khủng hoảng kinh tế, đa số các đối thủ của bạn sẽ tập trung vào cùng một thị trường mà từ trước đến nay ai ai cũng chăm chăm vào. Nếu bạn rời khỏi tầm ngắm đó của họ, bạn sẽ thấy vô số thị trường chỉ dành cho riêng mình.

Bạn muốn một vài ví dụ không?

Giả sử công ty của bạn làm trong lĩnh vực sửa chữa nhà cửa. Kinh tế đi xuống thảm hại. Nhưng một số người vẫn tiếp tục sửa nhà. Làm sao bạn tìm được những người này – trước khi đối thủ của bạn tìm ra?

Nếu tất cả những người khác đều dựa vào quảng cáo trên báo hay Những Trang Vàng để tạo ra doanh thu, bạn có thể tiếp cận những nguồn thay thế khác đang bị bỏ qua hoặc bị đánh giá thấp. Nhưng có một điều, luôn có mối liên kết giữa việc khách hàng mong muốn sửa một phần của căn nhà và những phần khác trong căn nhà. Ví dụ, người đang sửa bếp bỗng nhận ra rằng phần còn lại của căn nhà đã quá cũ kỹ. Vì vậy, họ sẽ trải thảm lại, sơn tường lại, sửa lại lối đi vào nhà, mái nhà, phòng tắm, v.v... Với những người muốn xây thêm hồ bơi hay phòng spa cũng vậy. Họ sẽ sửa sang cảnh trí, bố trí lại vườn tược và mở rộng hành lang sau nhà.

Ý của tôi là gì? Giả sử bạn là người chuyên sửa sang phòng tắm. Bạn có thể tìm gặp tất cả những người chuyên sửa những thứ khác ngoài phòng tắm như sửa bếp, trải thảm, lợp mái nhà và thương lượng với họ để lấy được tên khách hàng sau khi công việc của họ hoàn tất. Mối làm ăn của họ có tiềm năng trở thành nguồn thu nhập cực lớn của bạn trong tương lai.

**Hãy nhớ rằng:** Ngay cả khi thị trường đi xuống, công việc vẫn tiếp diễn. Nền kinh tế đang sa sút khi tôi viết những dòng này, nhưng không phải ai cũng ngừng thay thảm. Không phải ai cũng ngừng sửa bếp. Không phải ai cũng ngừng sửa lối đi. Lúc nào cũng có một phần trong bất kỳ thị trường nào có đủ nhu cầu, hay mong muốn và khả năng tài chính để làm những

việc này. Việc của bạn là tìm ra họ là ai, họ đang giao dịch với ai, và bằng cách nào bạn có thể tiếp cận họ một cách trực tiếp, thuận lợi và hiệu quả nhất.

Tiếp theo là gì nữa? Hãy nhìn lại công việc kinh doanh cơ bản của bạn – không phải thứ bạn đang bán, mà thứ mà bạn *không bán*, những thứ mà khách hàng của bạn đang cần, muốn, và sẽ mua trong khủng hoảng kinh tế. Phần lớn chủ công ty tự xem mình là những nhà chuyên kinh doanh một mặt hàng cụ thể duy nhất; trong khi đó, chính những người mua từ bạn cũng mua những sản phẩm/dịch vụ cộng thêm trước, trong và sau khi họ mua hàng từ bạn. Bằng cách cộng thêm những sản phẩm hay dịch vụ trọn gói mà bạn có thể lấy từ những nhà cung cấp chất lượng, những người cũng đang vật lộn trong nền kinh tế khủng hoảng như bạn và sẽ sẵn sàng và vui lòng soạn ra những hợp đồng rất có lợi để bạn bán sản phẩm của họ. Nhờ đó, bạn có thể tăng gấp đôi, gấp ba, thậm chí là gấp bốn lần doanh số hiện tại.

Vậy, hãy tự hỏi bản thân, khách hàng hiện tại của bạn còn cần và muốn gì nữa? Còn những gì bạn chưa bán mà đối tượng hay khách hàng của bạn muốn và cần mua? Nếu đó là thứ khá liên quan đến cái bạn làm, hãy đi tìm và mang về (với phần lớn lợi nhuận sẽ thuộc về bạn) và thử chào mời khách hàng. Tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu nó không mang đến một khoản lợi nhuận khổng lồ vào tài khoản ngân hàng của bạn ngay lập tức, chưa kể còn mở rộng công ty bạn, tăng doanh thu và lợi nhuận lâu dài thêm nhiều lần nữa. Sau đây là một ví dụ rất hay.

*Tom Phillips là một người thầy, người bạn và là đối tác cũ của tôi. Anh là một doanh nhân tài ba. Anh chọn một ý tưởng và 1.000 đô, rồi biến nó thành một công ty hàng đầu với doanh thu 450 triệu đô một năm. Anh làm được điều đó bằng cách nào? Trong thời buổi tốt đẹp lẫn khó khăn, mỗi năm anh thực hiện ba việc, không bỏ sót lần nào:*

1. Mỗi năm, anh đảm bảo mình thâm nhập vào ít nhất một thị trường mới cho từng sản phẩm hay dịch vụ mà anh đang bán. Điều này giúp anh không bao giờ rơi vào tình trạng doanh thu không ổn định, điều mà tôi đã nói ở Chương 4.
2. Mỗi năm, anh đảm bảo mình sẽ giới thiệu ít nhất một sản phẩm hay dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại. Bạn có nhớ những gì chúng ta

đã nói về chiến lược ở Chương 5 không? Hãy thêm điều này vào danh sách – không gì khiến khách hàng thích thú bằng những thứ mới lạ.

3. Mỗi năm, anh đảm bảo rằng anh sẽ giành được, thường là kết quả kinh doanh, ít nhất một công ty mà anh cho là cực kỳ thích hợp để mang lại vô vàn cơ sở vật chất lẫn khách hàng sẵn có của họ.

Anh bạn Tom của tôi đã làm chủ được nghệ thuật tăng trưởng công ty mặc cho những gì đang diễn ra trong thế giới xung quanh. Công ty của anh luôn phát đạt – trong thời kỳ thuận lợi lẫn khó khăn.

Công ty của bạn cũng vậy, nếu bạn làm theo những ý tưởng của tôi.

---



---


### **Tóm tắt những điểm chính**

- Đánh giá ảnh hưởng tâm lý do thời kỳ suy thoái gây ra cho đối thủ.
- Xây dựng hệ thống phòng thủ và tấn công. Để tấn công, tìm những điểm yếu và cơ hội tiềm ẩn. Để phòng thủ, ngừng làm những thứ không hiệu quả.
- Bắt đầu thử nghiệm những cách làm mới một cách an toàn và cẩn thận, như việc hợp tác kinh doanh.
- Đo lường giá trị trọn đời. Một khi bạn đã xác định được một khách hàng mang lại giá trị lâu dài bao nhiêu, bạn sẽ biết mình cần đầu tư bao nhiêu để thu hút khách mua lần đầu và biến họ thành khách hàng thường xuyên.
- Bây giờ là lúc thương lượng với giới truyền thông để quảng bá cho doanh nghiệp của bạn. Họ sẽ sẵn lòng dành cho bạn những quyền lợi đặc biệt, bởi họ cũng đang mất doanh thu.
- Dành cho đội ngũ bán hàng của đối thủ một thỏa thuận hấp dẫn hơn, và lôi kéo họ vào công ty của bạn.



- Thương lượng một cách hữu nghị việc tiếp quản công ty sao cho có lợi cho cả bạn và đối thủ. Nhưng hãy đảm bảo rằng bạn tiếp cận họ với sự cảm thông và tôn trọng.
- Đưa ra những lời chào hàng khó cưỡng lại: chế độ bảo hành, dùng thử sản phẩm, sản phẩm kèm theo, và chương trình trả chậm. Hỗ trợ khách hàng nhiều hơn hẳn so với bình thường để họ cảm thấy thoải mái khi mua hàng.
- Thâm nhập thị trường mới trong khi đối thủ của bạn đang bận rộn chú trọng vào thị trường hiện tại nhỏ hẹp.
- Hãy nhớ rằng không phải mọi người đều ngừng mua sắm trong khủng hoảng, ngay cả khi mọi chuyện trở nên tệ hại nhất. Nếu bạn có thể tận dụng được những giao dịch vẫn đang diễn ra, bạn không chỉ tồn tại mà còn tăng trưởng.

-----

 **Hành động ngay:** Dẹp ngay suy nghĩ lẫn lộn giữa “nền kinh tế đi xuống” với “nền kinh tế hoàn toàn đóng băng”. Vâng, đúng là trong khủng hoảng kinh tế, ít người sẽ làm những việc họ thường làm khi cuộc đời màu hồng – như sửa nhà bếp, trải thảm mới, đi du lịch. Đối thủ của bạn bị phá sản bởi anh ta giữ suy nghĩ “Không ai làm gì cả, chấm hết”. Trong khi đó, bạn sẽ tăng trưởng một cách có đạo đức và rất đáng nể (và lấy đi mối làm ăn của đối thủ) bởi vì bạn tiếp nhận lối suy nghĩ mới rằng “Chiếc bánh có thể bị teo lại, nhưng phần của tôi ngày càng to hơn!”

# Kết Luận

## Chúc mừng! Bạn đã thoát khỏi bế tắc!

Thoát khỏi bế tắc là như thế nào?

Hãy tưởng tượng cảm giác lần đầu tiên kiểm soát được vận mệnh của chính mình. Đối thủ và nền kinh tế ảm đạm không khiến bạn chùn bước mà trái lại, còn làm cho bạn hứng khởi, thử thách bạn liên tục nghĩ ra các giải pháp sáng tạo. Bạn xem khó khăn như một cơ hội cho sự tăng trưởng vô tận, trong khi đối thủ của bạn đang co ro trong góc, chờ mặt trời ló dạng. Còn bạn đã sẵn sàng bay xa.

Thời điểm đó đã tới: Bạn đã sẵn sàng. Tương lai ở trước mắt bạn. Bạn có thể dự đoán được ngày mai mang đến những gì, trong tháng sau và cả năm sau, bởi bây giờ bạn đã có mục tiêu. Bạn thiết lập được những quy trình có chiến lược để đạt được mục tiêu, và tất cả các hoạt động kinh doanh đều được thực hiện với mục tiêu đó trong đầu. Công ty của bạn phục vụ chăm chỉ hơn cho bạn thay vì bạn nai lưng ra làm việc cho nó. Bạn có rất nhiều hoạt động đang diễn ra để thu hút đối tượng mới, bạn có sẵn những công cụ cần thiết để dẫn họ vào một quy trình dài hơi, có hệ thống và không bao giờ kết thúc. Bạn đưa ra những phương pháp để có nhiều đối tượng được giới thiệu đến với bạn nhất, chất lượng nhất, và một ngày đẹp trời, họ cũng bước vào một quy trình tương tự ở trên.

Bạn xác định được những cách gia nhập thị trường mới và không ngừng sáng tạo để tìm ra những cách tối ưu hơn nữa. Kết quả kinh doanh của bạn liên tục tăng trưởng, bởi bạn luôn nhắm đến việc cải thiện, với mục tiêu nâng cấp mô hình hiện tại cũ kỹ bằng việc đổi mới. Bạn liên tục mở rộng khả năng tận dụng thông qua các mối quan hệ với rất nhiều đối tác có nguồn lực, kỹ năng và

lợi nhuận. Bạn dùng khá nhiều thời gian để làm việc cho tương lai, chứ không chỉ để tồn tại trong hiện tại.

Công ty của bạn không còn bế tắc nữa – nó đang tăng trưởng. Và nó sẽ trở thành một tài sản có giá trị, nhờ vào hệ thống ổn định và lợi nhuận dự đoán được.

Trong những chương trước, chúng ta đã xác định và phân tích chín lý do tại sao các công ty gặp – và mãi – bế tắc. Chúng ta cũng đã thấy những gì cần phải làm trong từng lĩnh vực đó để thoát khỏi bế tắc và lướt sóng về phía lợi nhuận – và cả niềm vui! Chúng ta đã khám phá vô số lợi ích của việc tận dụng – tận dụng khả năng, thời gian, nguồn lực và mối quan hệ của người khác. Chúng ta hiểu rằng muốn thành công trong môi trường kinh doanh thế kỷ 21 nghĩa là bạn phải có khả năng hợp tác một cách sáng tạo với người khác: Không ai một mình có thể biết hết mọi thứ hoặc có được mọi mảnh ghép của một bức tranh.

Sẽ là ích kỷ nếu bạn cứ cho rằng mình *có thể* làm mọi thứ một mình, vì ba lý do:

- Đầu tiên, nếu bạn có sản phẩm hay dịch vụ tốt, bạn nên chia sẻ, bởi vì thành công chính là kết quả của sự cống hiến.
- Thứ hai, nếu bạn là một doanh nhân hay nhân viên quản lý, gia đình sẽ mong đợi bạn làm cho công ty hay sự nghiệp thăng hoa, ít lo lắng căng thẳng, và mang lại càng nhiều tài sản càng tốt, cho cả bạn và cho họ.
- Và, cuối cùng, bạn có nghĩa vụ với các nhân viên, nhà đầu tư và những cổ đông trong việc mang lại lợi nhuận cao nhất cho doanh nghiệp, bởi vì, cả họ cũng hy vọng vào bạn.

Thoát khỏi bế tắc là chọn cách nhanh nhất và dễ dàng nhất để tạo ra sự khác biệt, và “chiến thắng” của bạn được công nhận. Điều này sẽ nâng đỡ tinh thần, tiềm năng – và tài sản của bạn! Ưu tiên hàng đầu của bạn không nên dựa trên những gì mang lại lợi nhuận cao nhất, mà là những công cụ nào để áp dụng nhất ngay bây giờ.

Như tôi đã gợi ý ở Chương 1, hãy nghĩ tới nhân vật Tin Man (Người Thiếc) trong truyện The Wizard of Oz (Phù Thủy Xứ Oz). Anh ta không


nhất thiết phải quay lại cửa hàng để tiếp tục đi trên con đường gạch vàng. Chỉ cần một chút đầu tra vào đúng chỗ giúp anh ta cử động trở lại. Đó chính là điều tôi hy vọng chúng ta sẽ đạt được sau những chương sách này: tìm ra những giải pháp rõ ràng để tối đa hóa kết quả với ít nỗ lực nhất, và tận hưởng niềm vui trong suốt quá trình lao động. Điều đó sẽ không xảy ra chỉ sau trong một đêm, nhưng nếu bạn tiếp tục tra đầu, bạn sẽ tiến về một tương lai trơn tru và xán lạn.

Tôi có một nguyên tắc sống rất đơn giản: Bạn không nên đánh cắp của chính mình. Nếu bạn cam kết trở thành doanh nhân, để tạo ra của cải, hướng tới sự ổn định và dồi dào về tài chính cho gia đình, và nếu những người khác – nhân viên, đội nhóm, nhà cung cấp của bạn – trao cho bạn cuộc đời họ, bạn phải có nghĩa vụ với chính mình và với những người khác để có được kết quả cao nhất và tốt nhất. Bạn không nên chấp nhận một phần nhỏ hoa lợi khi – cũng với từng ấy nỗ lực hay ít hơn, từng ấy người hoặc ít hơn, từng ấy thời gian hoặc ít hơn, từng ấy vốn hoặc ít hơn, từng ấy chi phí cơ hội hoặc ít hơn – bạn có thể đạt được nhiều hơn hẳn ngay từ lúc này, và mãi về sau.

Số mệnh nằm trong tay bạn. Ngay cả khi thị trường đi xuống, nếu bạn vẫn giữ vững những nguyên tắc đã nói trong quyển sách này, bạn vẫn kiểm soát được. Dĩ nhiên, luôn có những sai lầm – trong nền kinh tế, trong những sự kiện thế giới. Nhưng bạn sẽ vẫn kiểm soát tốt hơn nhiều so với đối thủ, và chính những “bế tắc” của họ sẽ tạo cơ hội hoàn hảo để bạn nhảy vào, chiếm lĩnh thị phần cho mình. Bạn có thể có được sự tăng trưởng không ngừng, và chắc chắn, bạn sẽ không bao giờ gặp bế tắc nữa.

Vậy thì hãy bắt đầu bước đầu tiên. Thực hiện những điều chỉnh mà ta đã tìm hiểu ở trên. Đi từ tồn tại sang tăng trưởng, và đạt tốc độ phát triển cấp số nhân, điều sẽ khiến cho việc kinh doanh trở thành một trải nghiệm tuyệt vời cho bạn và tất cả những người mà bạn phục vụ.

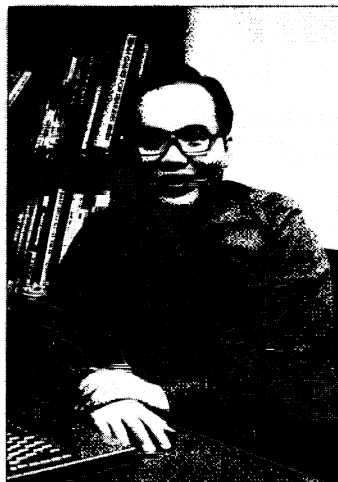
Đã đến lúc rồi đây. Hãy tháo gỡ bế tắc cho chính mình! Bạn có thể làm được – một cách dễ dàng, thú vị, và mang lại rất nhiều lợi nhuận. Hãy nắm lấy vận mệnh của chính mình – và chữa sự tiêu cực, hoài nghi lại cho đối thủ, vì họ sẽ tự nộp khách hàng cho bạn. Tôi sẽ tích cực ủng hộ bạn!

 **Hành động ngay:** Hãy làm một điều gì đó – bất kỳ điều gì! Ngay bây giờ! Trước khi đối thủ của bạn đọc quyển sách này. Và cho tôi biết kết quả ra sao. Tôi luôn háo hức muốn thấy một doanh nhân khác vươn đến mức thành công mới, và tôi muốn người đó chính là bạn.



## Dịch giả Trần Đăng Khoa

**Trần Đăng Khoa** (sinh năm 1981) là một doanh nhân trẻ thành đạt, một diễn giả được công chúng ủng hộ và một dịch giả – tác giả sách được nhiều người yêu quý. Chỉ mới quay về Việt Nam từ năm 2009 sau gần 10 năm học tập và làm việc tại Singapore, nhưng những quyển sách, những buổi hội thảo và những khóa học của anh đã tạo nên nhiều ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến hàng trăm ngàn người. Anh được yêu mến nhờ ý chí cũng như khát vọng vươn lên không ngừng từ sự kém cỏi, nghèo khó và hai bàn tay trắng. Chính vì thế, những đóng góp thiết thực của anh cho đất nước đã và đang ngày càng được xã hội công nhận.



Trong vai trò dịch giả, Trần Đăng Khoa đã có hơn 10 tựa sách lọt vào danh sách bán chạy nhất tại Việt Nam. Cho đến nay, những quyển sách của anh đã đến với **hơn 1.000.000** độc giả trên khắp cả nước (bao gồm cả sách in và sách điện tử).

Trong vai trò tác giả, Trần Đăng Khoa đã tạo nên một hiện tượng cho dòng sách kỹ năng tư duy thành công khi quyển sách đầu tay của anh - *Sống Và Khát Vọng* - có hơn 10.000 bản được bán ra chỉ sau 2 tháng phát hành và lọt vào TOP 10 Sách Kỹ Năng Được Độc Giả Yêu Thích (2014).

Trong vai trò diễn giả, Trần Đăng Khoa được công nhận là **Master Trainer** (Chuyên Gia Đào Tạo Cao Cấp) bởi Tập đoàn Giáo dục và Đào tạo hàng đầu khu vực - Adam Khoo Learning Technologies Group. Cho đến nay, anh đã đào tạo cho hơn 120.000 người tại Singapore, Malaysia và Việt Nam.

Trong vai trò doanh nhân, Trần Đăng Khoa góp phần đưa **TGM Corporation** từ một công ty non trẻ chỉ có vài nhân viên khi mới được thành lập vào đầu năm 2009 trở thành một công ty trị giá hàng triệu đô.

Thông tin về anh Trần Đăng Khoa và những đóng góp của anh đã nhiều lần xuất hiện trên các báo và các kênh truyền thanh truyền hình.

Bạn có thể giao lưu với anh Trần Đăng Khoa trên trang:

<https://www.facebook.com/diengia.trandangkhoa>

## Dịch giả Ônng Xuân Vy

**Ônng Xuân Vy** là một phụ nữ trẻ tràn đầy nhiệt huyết. Từng là học sinh lớp chuyên Anh trường Bùi Thị Xuân và được tuyển thẳng vào Đại học Kinh tế, chị lại tiếp tục thi đậu vào khoa Quản trị Kinh doanh của trường Đại học Quốc gia Singapore (NUS), một trong 20 trường đại học hàng đầu thế giới.



Niềm đam mê của chị là mang kho tàng kiến thức của thế giới về Việt Nam thông qua những quyển sách được chuyển ngữ với chất lượng cao nhất. Do đó, chị đã từ bỏ công việc tại tập đoàn Yahoo! Đông Nam Á ở Singapore, trở về quê hương để nắm giữ vai trò **Giám đốc Xuất bản của TGM Corporation**.

Với phương châm “*Mang chất lượng vào kiến thức*”, những quyển sách do chị xuất bản được đầu tư công phu từ việc chọn lọc nội dung kỹ lưỡng đến công đoạn dịch thuật chính xác, rồi biên tập lại với ngôn từ trong sáng, dễ đọc, dễ hiểu, gần gũi với văn hóa Việt Nam... để mang lại những giá trị hữu ích cho độc giả người Việt. Vì vậy, TGM Books nói chung và chị nói riêng luôn tự hào về những quyển sách liên tục nằm trong danh sách bán chạy nhất và được độc giả cả nước yêu thích.

Chị là dịch giả của những quyển sách nổi tiếng như: *Tôi Tài Giỏi, Bạn Cũng Thế!, Làm Chủ Tư Duy Thay Đổi Vận Mệnh, Những Bước Đơn Giản Đến Ước Mơ, Mặt Phải, Bí Quyết Thành Công Dành Cho Tuổi Teen...* Cho đến nay, những quyển sách của chị (bao gồm cả sách in và sách điện tử) đã đến với **hơn 1.000.000 độc giả** trên khắp cả nước.

Bạn có thể giao lưu với dịch giả Ônng Xuân Vy tại trang:

<https://www.facebook.com/dichgia.uongxuanvy>



# **GIẢI PHÁP ĐỘT PHÁ**

Jay Abraham

---

Chịu trách nhiệm xuất bản

Mai Quỳnh Giao

Biên tập: Mai Hạ

Sửa bản in: Ngọc Hạnh

Bìa: TGM Books

Trình bày & Thực hiện: TGM Books

**NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ**

39 Hàng Chuối - Hà Nội

ĐT: (04) 39717979 - 39710717 - 39717980

39716727 - 39712832

Fax: (04) 9712830

Email: nxbphunu@vnn.vn

**CHI NHÁNH**

16 Alexandre de Rhodes - Q1 - Tp - Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 38294459 - 38228467

Fax: (08) 38234806

---

**LIÊN KẾT XUẤT BẢN**

**TGM BOOKS**

www.tgm.vn

Lầu 3, Tòa nhà Mirae Business Center

268 Tô Hiến Thành, P.15, Q.10, TP. Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 6674 7542 - Email: books@tgm.vn

---

In 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm. Tại Công ty TNHH MTV Lê Quang Lộc.

Số KHXB: 303- 2014/CXB/17 - 08/PN. Ký ngày: 21 - 02 - 2014.

Số QĐXB: 195/QĐ - PN. Ký ngày: 07 - 04 - 2014.

In xong và nộp lưu chiểu quý III năm 2014.

# Một quyển sách hữu ích và đúng thời điểm...

**JAY ABRAHAM**

Chuyên gia tiếp thị hàng đầu



Làm theo hướng dẫn trong quyển sách này, bạn sẽ có thể thoát khỏi tình trạng trì trệ, bế tắc; nâng mức lợi nhuận và thành công lên một tầm cao mới; kiểm soát công việc kinh doanh tốt hơn và luôn tận hưởng niềm vui từ việc điều hành doanh nghiệp.

☐ ... Jay Abraham  
có lẽ là chuyên gia tiếp thị  
xuất chúng nhất trong  
thế giới ngày nay...

Người có thể  
biến bạn từ một "tay mơ"  
thành lão luyện  
trong ngành tiếp thị!... ☐☐

**TẠP CHÍ THÀNH CÔNG**

Công việc kinh doanh có thể bị chậm lại, đứng yên, hoặc trì trệ... mà ngay cả những người quản lý cũng không nhận ra. Một công ty có thể tăng trưởng hàng năm nhưng vẫn rơi vào tình trạng đình đốn. Tại sao lại như vậy? Bởi vì các doanh nhân và nhà quản lý thường tập trung vào những thứ không hiệu quả và không biết làm cách nào để giải quyết những vấn đề khiến cho công ty của họ rơi vào bế tắc.

Mục đích của quyển sách Giải Pháp Đột Phá là giúp cho các doanh nhân và nhà quản lý nhận ra được những tình huống bế tắc của công ty mình, sau đó trao cho họ những công cụ cần thiết để thoát khỏi bế tắc và tận hưởng sự tăng trưởng vượt bậc. Để làm được điều này, Jay sẽ giúp bạn xác định chín loại bế tắc khiến cho các doanh nhân và nhà quản lý đang phải chật vật để sinh tồn, thay vì phát triển thịnh vượng.

Dù cho công việc kinh doanh có bị tác động bởi một, hai, hay tất cả chín loại bế tắc này hay không thì kết quả cũng như nhau: các chủ doanh nghiệp, những nhà quản lý, hay các doanh nhân đều không đạt được mức độ tăng trưởng, thành công và sự phồn vinh mà họ xứng đáng được hưởng. Nhiệm vụ của quyển sách này là giải phóng những tiềm năng thực thụ và giải quyết những vấn đề cụ thể mà mỗi độc giả/chủ doanh nghiệp/doanh nhân/nhân viên đang phải đối mặt.



[www.tgm.vn](http://www.tgm.vn)

Tel: (08) 6674 7542

Email: [books@tgm.vn](mailto:books@tgm.vn)



ISBN 978-604-56-0209-6

100.000 đồng



9 789822 2881 5